

Diana Kistro-Warnecke

# Die Reputation deutscher Unternehmen in China



Cuvillier Verlag Göttingen  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

# **Die Reputation deutscher Unternehmen in China**

Von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der  
Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover  
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktorin der Wirtschaftswissenschaften  
- Doctor rerum politicarum -

genehmigte Dissertation von:

Diana L.M. Kisro-Warnecke, MBA  
geb. am 22. August 1973  
in Großburgwedel/Hannover

2009

**Gutachter:**

Prof. Dr. K.-P. Wiedmann  
Institut für Marketing und Management,  
Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

**Zweitgutachter:**

Prof. Dr. J.-M. Graf von der Schulenburg  
Institut für Versicherungsbetriebslehre  
Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

**Daten zur Autorin und Kontakt:**

Name: Diana L.M. Kistro-Warnecke  
Telefon: (05 11) – 8 07 24 25  
E-Mail: [info@chinaconsulting.org](mailto:info@chinaconsulting.org)  
Internet: <http://www.chinaconsulting.org>

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2009  
Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 2009

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2009  
Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen  
Telefon: 0551-54724-0  
Telefax: 0551-54724-21  
[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2009

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86727-938-3

„Wenn das so weitergeht, fürchte ich, dass wir bald auf jedem  
aner kennenswerten Gebiet den Chinesen unterlegen sein  
werden. Dies sage ich nicht, weil ich ihnen die neue  
Entwicklung neide, da ich sie vielmehr dazu beglückwünsche,  
sondern weil es zu wünschen wäre, dass wir auch unsererseits  
von ihnen Dinge lernten.“

*Gottfried Wilhelm Leibniz*  
(aus *Novissima Sinica* 1697)



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Beispielverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Danksagung</b> .....	<b>X</b>
<b>Executive Summary</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Problemstellung und Ziele der Untersuchung</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Abgrenzung der Untersuchung</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 Gang der Untersuchung</b> .....	<b>10</b>
<b>2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 China - Eine kurze Einführung</b> .....	<b>15</b>
2.1.1 Geographie.....	17
2.1.2 Wirtschaft .....	19
2.1.3 Politik/Kommunismus .....	20
2.1.4 Geschichte.....	22
2.1.5 Schriften, Sprachen und kulturelle Unterschiede.....	23
2.1.6 Umweltschutz .....	24
2.1.7 Konfuzianismus und Glaubensrichtungen .....	27
2.1.8 Status als Entwicklungsland .....	28
2.1.9 Zusammenfassung und Fazit zu China .....	33
<b>2.2 Reputation – zwei Welten, zwei unterschiedliche Begriffe?</b> .....	<b>34</b>
2.2.1 Reputation – Einführung in das westliche Verständnis .....	34
2.2.1.1 Definition und Erläuterung: Reputation im westlichen Kontext.....	38
2.2.1.2 Die Messung von Reputation.....	41
2.2.1.2.1 Definition und Erläuterung: Global RepTrak.....	42
2.2.1.2.2 Sonstige Meßmethoden.....	45
2.2.1.3 Das Reputationsmanagement.....	46
2.2.2 Reputation – Einführung in das Verständnis im chinesischen Sprachraum.....	49
2.2.2.1 Das Konstrukt Reputation in China .....	49
2.2.2.1.1 Aspekte der chinesischen Rechtssysteme.....	55
2.2.2.1.2 Aspekte der städtischen chinesischen Gesellschaft.....	60
2.2.2.2 Zum Reputationsverständnis im chinesischen Sprachraum (Pilotstudie).....	62
2.2.2.2.1 Ziele der Pilotstudie .....	62
2.2.2.2.2 Abgrenzung der Pilotstudie.....	62
2.2.2.2.3 Gang der Pilotstudie.....	63

2.2.2.2.4	Grundlagen zur empirischen Forschung in China.....	63
2.2.2.2.5	Entwicklung einer tragfähigen Befragungskonzeption in China.....	68
2.2.2.2.6	Befragung von chinesischstämmigen Personen zum Reputationsbegriff.....	69
2.2.2.2.7	Auswertung der Umfrage zum Reputationsbegriff in China.....	70
2.2.2.3	Definition des Begriffs Reputation im chinesischen Kontext .....	79
2.2.2.4	Zusammenfassung des Reputationsverständnisses der chinesischen Gesellschaft und Implikationen für das weitere Vorgehen .....	79
2.2.3	Zusammenfassung zur Reputation .....	80
<b>3</b>	<b>Zur empirischen Erfassung der Reputation deutscher Unternehmen in China – Konzeptualisierung und Operationalisierung .....</b>	<b>82</b>
<b>3.1</b>	<b>Vorbereitung der empirischen Erhebung.....</b>	<b>82</b>
3.1.1	Zusätzliche Aspekte zur Beachtung bei der empirischen Erforschung vor dem chinesischsprachigen Hintergrund .....	83
3.1.2	Workshops zu den Herausforderungen an das Management in China.....	87
3.1.3	Befragungsstrategie .....	91
3.1.3.1	Befragungsform .....	91
3.1.3.2	Befragungstaktik .....	92
3.1.3.3	Verfahren zur Auswahl der China-Experten.....	92
3.1.4	Pre-Test und Erstellung des endgültigen Fragebogens .....	95
<b>3.2</b>	<b>Durchführung der Expertenbefragung.....</b>	<b>96</b>
<b>3.3</b>	<b>Auswertung der Expertenbefragung.....</b>	<b>97</b>
3.3.1	Stichprobenbeschreibung.....	98
3.3.2	Ergebnisse und Ergebnisdiskussion.....	100
3.3.2.1	Allgemeine personenbezogene Informationen.....	100
3.3.2.2	Aktuelle Herausforderung an das Management in China .....	107
3.3.2.3	Allgemeine Erfolgsfaktoren für Unternehmen in China .....	111
3.3.2.4	Allgemeine Erfolgsfaktoren für deutsche Unternehmen in China .....	124
3.3.2.5	Die erfolgreichsten Unternehmen in China und ihre Erfolgsfaktoren.....	139
3.3.2.6	Die erfolgreichsten deutschen Unternehmen in China.....	146
3.3.2.7	Die reputationsstärksten deutschen Unternehmen in China.....	157
3.3.2.8	Kriterien für eine starke Unternehmensreputation und -stärke deutscher Unternehmen in China .....	169
3.3.2.9	Effiziente Kommunikationsmedien in China .....	184
<b>3.4</b>	<b>Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse.....</b>	<b>190</b>
<b>4</b>	<b>Ergebnisbasierte Gestaltungsansätze .....</b>	<b>192</b>
<b>4.1</b>	<b>Gestaltungsansätze für die Unternehmenspraxis.....</b>	<b>192</b>
4.1.1	Kommunikationsverhalten und PR (Public Relation).....	193
4.1.2	„Made in Germany“ als deutscher Vorteil im chinesischen Markt.....	196
4.1.3	Guanxi: Aufbau und Pflege als Basis für den Unternehmenserfolg in China .....	199
4.1.4	Unterstützung des deutschen Mutterkonzerns in Deutschland.....	204
4.1.5	Auswahl deutscher Führungskräfte für China.....	205
4.1.6	Deutsche Produktion in China .....	209
<b>4.2</b>	<b>Gestaltungsansätze für die Forschung .....</b>	<b>212</b>
4.2.1	Entwicklung des vorläufigen Messinstrumentes RepTrak <sub>China</sub> .....	212
4.2.2	Die Messung der Unternehmensreputation als Herausforderung in Forschung und Praxis .....	216
<b>4.3</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>219</b>

<b>5</b>	<b>Implikationen und Ausblick.....</b>	<b>222</b>
<b>5.1</b>	<b>Implikationen und Ausblick für die Unternehmenspraxis.....</b>	<b>222</b>
<b>5.2</b>	<b>Implikationen und Ausblick für die Forschung .....</b>	<b>225</b>
<b>5.3</b>	<b>Schlusswort.....</b>	<b>229</b>
	<b>Quellen- und Literaturverzeichnis.....</b>	<b>230</b>
	<b>Anhang: Zusätzliche Abbildungen und Texte .....</b>	<b>CCXLIII</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 <b>Skizze der Untersuchungen</b>	12
Abbildung 2 <b>Ablaufskizze der Forschungsarbeit</b>	14
Abbildung 3 <b>Chinakunde und sich ergebene Handlungsmöglichkeiten zum Reputationsaufbau</b>	16
Abbildung 4 <b>Landkarte von China (Provinzen und ihre Hauptstädte)</b> (Quelle: <a href="http://www.china9.de">http://www.china9.de</a> )	17
Abbildung 5 <b>Deutschland und China im Größenvergleich</b> (Quelle: AHK China)	18
Abbildung 6 <b>Die Wirtschaftskraft Chinas und Deutschlands im Vergleich</b> (Quelle: IWF)	20
Abbildung 7 <b>Verwaltungszone und Gebietsuneinigkeiten</b> (Quelle: <a href="http://www.china9.de">http://www.china9.de</a> )	21
Abbildung 8 <b>Die Dialektregionen Chinas</b> [Quelle: <a href="http://www.Sinolect.org">http://www.Sinolect.org</a> (2007)]	24
Abbildung 9 <b>Bevölkerungsentwicklung in China von 1952 - 2007</b> (Datenquelle: <a href="http://www.census.gov">http://www.census.gov</a> )	31
Abbildung 10 <b>Bevölkerungsdichte Chinas</b> (Quelle: Marcel Krüger)	32
Abbildung 11 <b>Die Bildung der Unternehmensreputation</b> (Quelle:Reputation Institute)	40
Abbildung 12 <b>Der Reputationsquotient RQ</b> (Quelle: Wiedmann/Reputation Institute)	42
Abbildung 13 <b>Der RepTrak™</b> (Quelle: K.-P. Wiedmann, Leibniz Universität Hannover)	44
Abbildung 14 <b>Das chinesische Reputations-System</b> (Quelle: e. D.)	54
Abbildung 15 <b>Anteil an Branchen &amp; Unternehmensbereichen der Teilnehmer</b>	101
Abbildung 16 <b>Alter und Nationalität der Beurteilenden</b>	101
Abbildung 17 <b>Erfahrungsdauer im chinesischen Kulturkreis</b>	104
Abbildung 18 <b>Intensität des persönlichen China-Engagements</b>	105
Abbildung 19 <b>Gestalt des China-Engagements</b>	105

Abbildung 20 <b>Zahl der Mitarbeiter weltweit der beteiligten Unternehmen</b>	106
Abbildung 21 <b>Der Reputationsquotient RQ</b> (Quelle: Wiedmann/Reputation Institute)	135
Abbildung 22 <b>Die erfolgreichsten Unternehmen in China</b>	144
Abbildung 23 <b>Bekanntheitsgrad deutscher Unternehmen mit Engagement in China</b>	149
Abbildung 24 <b>Vergleich der allgemeinen Erfolgsfaktoren mit denen deutscher Unternehmen</b> (deutsche Teilnehmer Frage 6)	154
Abbildung 25 <b>Vergleich der allgemeinen Erfolgsfaktoren mit denen deutscher Unternehmen</b> (chinesische Teilnehmer Frage 6)	155
Abbildung 26 <b>Vergleich allgemeiner Erfolgsfaktoren mit denen deutscher Unternehmen</b> (gemäß deutscher und chinesischer Teilnehmern)	156
Abbildung 27 <b>Deutsche Unternehmen mit bester Reputation in China</b>	160
Abbildung 28 <b>Vergleich der erfolgreichsten und reputationsstärksten deutschen Unternehmen I</b> (kumuliert in %)	163
Abbildung 29 <b>Vergleich der erfolgreichsten und reputationsstärksten deutschen Unternehmen II</b>	165
Abbildung 30 <b>Die Markteintrittsjahre der 10 erfolgreichsten und reputationsstärksten deutschen Unternehmen</b>	167
Abbildung 31 <b>Kriterien für die Bildung einer guten Reputation in China</b>	171
Abbildung 32 <b>Gründe für die gute Reputation der reputationsstärksten deutschen Unternehmen in China</b>	178
Abbildung 33 <b>Erfolgskriterien guter Reputation gemäß chinesischer Studienteilnehmer im Vergleich</b>	180
Abbildung 34 <b>Erfolgskriterien guter Reputation gemäß deutscher Studienteilnehmer im Vergleich</b>	183
Abbildung 35 <b>Vergleich der Reputationskriterien nach Nationalität</b>	184
Abbildung 36 <b>Der RepTrak<sub>China</sub></b> [Quelle: in Anlehnung an Wiedmann/ Walsh/ Hinck (2003)]	215
Abbildung 37 <b>Mögliche zukünftige Forschungsrichtungen</b>	228
Abbildung 38 <b>Funktion der Befragten im Unternehmen</b>	CCXLIII

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 <b>Auswirkungen negativer und positiver Unternehmensreputation</b>	37
Tabelle 2 <b>Exemplarische Antworten zur Zuordnung der neuen und RQ-Dimensionen</b>	73
Tabelle 3 <b>Workshopergebnisse - Managementherausforderungen und Lösungen aus der Praxis</b>	89
Tabelle 4 <b>Dringendste Aufgaben und Herausforderungen für das Management in China (in %)</b>	108
Tabelle 5 <b>Wirkung der positiven Reputation (in %)</b>	110
Tabelle 6 <b>Wilks Lambda (kanonische Diskriminanzfunktion) (6.a)</b>	112
Tabelle 7 <b>Funktionen bei den Gruppen-Zentroiden (6.a)</b>	112
Tabelle 8 <b>Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten (6.a)</b>	113
Tabelle 9 <b>Klassifizierungsergebnisse (kanonische Diskriminanz-Analyse) (6.a)</b>	114
Tabelle 10 <b>Ergebnistabelle Gesamtstichprobe (6.a)</b>	115
Tabelle 11 <b>Deutsche Teilnehmer (6.a)</b>	117
Tabelle 12 <b>Chinesische Teilnehmer (6.a)</b>	122
Tabelle 13 <b>Wilks Lambda (kanonische Diskriminanzfunktion) (6.b)</b>	124
Tabelle 14 <b>Funktionen bei den Gruppen-Zentroiden (6.b)</b>	125
Tabelle 15 <b>Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten (6.b)</b>	125
Tabelle 16 <b>Klassifizierungsergebnisse (kanonische Diskriminanz-Analyse) (6.b)</b>	126
Tabelle 17 <b>Gesamtstichprobe (6.b)</b>	127
Tabelle 18 <b>Deutsche Teilnehmer (6.b)</b>	131
Tabelle 19 <b>Mittelwert (3)</b>	132
Tabelle 20 <b>t-Test der Mittelwerte (3)</b>	133
Tabelle 21 <b>Chinesische Teilnehmer (6.b)</b>	134

Tabelle 22 <b>Vorschläge zur Verbesserung der Reputation und des Geschäftserfolgs (in %)</b>	137
Tabelle 23 <b>Die erfolgreichsten Unternehmen in China (in %)</b>	140
Tabelle 24 <b>Erfolgsfaktoren der erfolgreichsten Unternehmen in China (in %)</b>	144
Tabelle 25 <b>Vergleich der TOM-Positions deutscher Unternehmen</b>	147
Tabelle 26 <b>Deutsche Unternehmen mit der besten Reputation (in %)</b>	158
Tabelle 27 <b>Kriterien des guten Rufs in China</b>	170
Tabelle 28 <b>Gründe für den guten Ruf der genannten Unternehmen</b>	175
Tabelle 29 <b>Eigenwerte (7)</b>	185
Tabelle 30 <b>Wilk's Lambda (7)</b>	185
Tabelle 31 <b>Funktionen bei den Gruppen-Zentroiden (7)</b>	185
Tabelle 32 <b>Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten (7)</b>	186
Tabelle 33 <b>Klassifizierungsergebnisse (7)</b>	186
Tabelle 34 <b>Effiziente Kommunikationsmittel (gemäß chinesischen Teilnehmern)</b>	187
Tabelle 35 <b>Effiziente Kommunikationsmittel (gemäß deutschen Teilnehmern)</b>	188

## **Beispielverzeichnis**

Beispiel 1 <b>Luftfilter in Shenzhen</b>	26
Beispiel 2 <b>HOYER's Geschäftszuwachs durch positive Reputation</b>	50
Beispiel 3 <b>Die Rost-Lieferung aus China</b>	56
Beispiel 4 <b>Scheidung einer Ehe in Südchina</b>	58
Beispiel 5 <b>Blauer Himmel über Guangzhou?</b>	119
Beispiel 6 <b>Fluktuation von chinesischen Mitarbeitern: 1%</b>	123
Beispiel 7 <b>Deutsche Pünktlichkeit</b>	129
Beispiel 8 <b>Das Unheil verheißende TÜV Süd Logo</b>	177
Beispiel 9 <b>Niedersächsischer Reifenhersteller in China</b>	207

## Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
chin.	chinesisch
COO	Chief Operating Officer
CRM	Customer Relationship Management
CRR	Corporate Reputation Review
ca.	circa
dt.	deutsch
DGAP	Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V.
d.h.	das heißt
e. D.	eigene Darstellung
et al.	et alii/ und andere
etc.	et cetera/ und weitere
ggfs.	gegebenenfalls
IPR	Intellectual property Rights
KMU	Klein- und Mittelständische Unternehmen
MA	Mitarbeiter
MOFCOM	Handelsministerium der Volksrepublik China
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. T.	ohne Titel
o. O.	ohne Ort
o. V.	ohne Verfasser
RQ	Reputationsquotient
PR	Public Relations
sog.	sogenannte/n
u. a.	und andere/unter anderem
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
WFOE	Wholly Foreign Owned Enterprise
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

## **Danksagung**

Besonders meinem Ehemann und meinen Eltern möchte ich an dieser Stelle und als erstes meinen ganz besonderen Dank aussprechen. Ihre Geduld, Motivation und Unterstützung haben nicht zuletzt dazu geführt, dass diese Arbeit zum Abschluss gebracht werden konnte.

Meinem Doktorvater Professor Dr. Wiedmann gebührt viel Dank. Durch seine aufgeschlossene und weltoffene Sichtweise ist die Unternehmensreputation im chinesischsprachigen Kontext immer ein spannendes Thema geblieben.

Ich danke zudem Frau Dipl.-Ing. Andrea Loos. Sie erleichterte mir Literaturrecherchen, stellte immer sehr zügig die Kontakte zu helfenden Institutsmitarbeiterinnen her und hatte den Terminkalender meines Doktorvaters fest im Griff.

Auch Herrn Prof. Dr. Uwe Tewes danke ich herzlich für seine Unterstützung und der Möglichkeit, aus seinem reichen Erfahrungsschatz zu schöpfen.

Danken möchte ich auch einem kleinen speziellen chinesischen Freundeskreis, der sich als kritischer und ehrlicher Diskussionspartner erwies und diese Arbeit bereicherte, jedoch nicht namentlich genannt werden möchte.

Abschließend danke ich auch allen nicht namentlich erwähnten Personen und Institutionen, die hier nicht vollständig aufgeführt werden können, mir jedoch eine große Hilfe waren und den Abschluss dieser Arbeit ermöglichten.

## **Executive Summary**

Reputation ist das vorherrschende und überall präsente Thema in China, sowohl auf deutscher als auch auf chinesischer Seite. Die aktuelle und bis 2010 andauernde Imagekampagne der deutschen Bundesregierung „Deutschland und China – gemeinsam in Bewegung“ zeigt das westliche Land als innovativen, sympathischen und auch zukünftig starken Partner Chinas und initiiert eine Reputationssteigerung zur Förderung des Geschäftsklimas in China.

China setzt mit den Olympischen Spielen 2008 in Beijing und der Weltausstellung 2010 in Shanghai den bis dato größten angelegten Plan zur Veränderung des nationalen Images um. Beide Großveranstaltungen sollen die Reputation Chinas nachhaltig positiv verändern.

Auch ins China-Geschäft involvierte deutsche Unternehmen müssen sich verstärkt mit der Thematik Unternehmensreputation auseinandersetzen. Vor dem Hintergrund einer steigenden Anzahl an chinesischen Unternehmen, die kontinuierlich ihre Dienstleistungen, Produkt- und Produktionsqualität verbessern und auch ihre Unternehmen perfektionieren, suchen deutsche Unternehmen neue Wege, um ihren Geschäftserfolg im chinesischen Markt aufzubauen oder zu festigen. Im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Workshops ergaben als die größten Herausforderungen für das Management in China die Rekrutierung und das Halten qualifizierter Mitarbeiter, die Qualitätssicherung oder die Loyalität der Mitarbeiter und Kunden und den Aufbau der Unternehmensreputation als Ergebnisse.

Gerade die positive Unternehmensreputation dient als Teillösung für viele dieser Aufgaben, denn sie nimmt eine herausragende Bedeutung innerhalb der chinesischen Gesellschaft ein. Reputation wurde jedoch als Teil der chinesischen Kultur nur in geringem Maße in der westlichen Welt beachtet und damit wertvolles Potential zur Steigerung des Geschäftserfolges verschenkt. Um diese zukünftig nutzen zu können, musste zum einen der chinesische Kontext detailliert recherchiert und eine Pilotstudie zum Verständnis des Reputationsbegriffs in der chinesischen Gesellschaft durchgeführt werden. Dabei konnte das Reputations-System als spezielles und komplexes Konstrukt in China erarbeitet werden. Auf Basis dieser Erkenntnisse folgte die Umfrage zur



Reputation deutscher Unternehmen in China. Den Spezifika, wie der Landeshistorie und dem politischen System, wurden bei der empirischen Erforschung im chinesischesprachigen Kontext besondere Beachtung geschenkt.

Die Analyse der Umfrageergebnisse zeigt, dass sich auch im internationalen Wettbewerb Top-Unternehmen wie Siemens und Bosch auf chinesischem Terrain behaupten und stehen neben den Automobilherstellern VW, BMW und Daimler für die erfolgreichsten und reputationsstärksten deutschen Großunternehmen. Auch mittelständische Unternehmen wie Melchers oder ZF Lemförder weisen eine hohe Reputation auf. Produktqualität und Verlässlichkeit von Produkten, Dienstleistung und Unternehmen formen die positive Reputation deutscher Unternehmen. Von Bedeutung für den Markterfolg in China sind für die befragten chinesischen Studienteilnehmer und weitere Interviewpartner ebenfalls Unternehmensnamen und Tradition.

Besonders deutsche Unternehmen profitieren von der chinesischen Übersetzung (Deutschland ➤ „déguo“ = „Land der Tugend“), einer langjährigen Unternehmenshistorie und dem noch immer positiv wirkenden Begriff „Made in Germany“.

Trotz der guten Reputation ergibt sich für deutsche Unternehmen in China dringender Handlungsbedarf. Vor allem in den Bereichen interkulturelle Kompetenz, Kundenorientierung und Managementqualitäten weisen viele Unternehmen mit deutschen Wurzeln und ihre Führungskräfte erhebliche Defizite auf. Da einige dieser Aspekte allgemeine Erfolgsfaktoren für den chinesischen Markt darstellen, wird schnelles Handeln dringend empfohlen. Die Unterstützung des deutschen „Mutterhauses“ und das Umdenken in der Auswahl der zu entsendenden deutschen Mitarbeiter nach China spielt eine ebenso entscheidende Rolle für die erfolgreiche Etablierung des Unternehmens im chinesischen Markt, wie ein verbessertes Guanxi-Management (siehe 4.1.3) im internen und externen Bereich des Unternehmens.

Um ein länderspezifisches und gezieltes Management der Unternehmensreputation zu ermöglichen, wurde auf Basis des etablierten und anerkannten Reputationsmessinstruments RepTrak ein erstes Modell für ein chinaspezifisches Instrument zur Messung der Unternehmensreputation, der RepTrak<sub>China</sub>, entworfen. Bisherige Forschungen wurden lediglich aus dem westlichen Blickwinkel heraus und mit entsprechendem Kulturverständnis betrieben. Die vorliegende Arbeit versucht vor dem Hintergrund der ostasiatischen Denkweise mit Hilfe von westlichen Strukturen

neue Entwicklungen zu ermöglichen. Die Ergebnisse der intensiven theoretischen Forschungsarbeiten und der empirischen Arbeiten spiegeln sich vor allem durch die Implementierung der drei analysierten chinaspezifischen Dimensionen Tradition, Historie und Nationalstolz wider und ermöglichen die Formulierung von Gestaltungsansätzen für die Praxis und die Theorie.

Diese Arbeit bietet erste und grundlegende Forschungsergebnisse auf dem Gebiet der Reputationsforschung in China. Das Thema kann jedoch aufgrund seiner Aktualität im chinesischsprachigen Kulturraum und unter Berücksichtigung der sich grundlegend ändernden chinesischen Gesellschaftsstrukturen und Marktbedingungen nicht abschließend betrachtet werden. Weitere Forschungsarbeiten hierzu, die gleichzeitig die interkulturelle Verständigung verbessern und ein günstiges Geschäftsgeschehen im chinesischen Markt ermöglichen, sind empfehlenswert.

China-Experten diskutieren kontrovers über das ostasiatische Land, denn ihre Erfahrungen sind vielfältig. Einigkeit besteht jedoch darin, dass sich dem Einfluss des Landes China niemand entziehen wird. Dieses macht die Planung der Unternehmensreputation als Part einer geschickten und vorausschauenden Strategie für den Geschäftserfolg in China notwendig. China wird sich behaupten. Es hat die Stärke und das Potential wie kaum ein anderes Land, die sich ihm stellenden Aufgaben mit Bravour zu bewältigen, wenn es seine Kräfte geschickt einsetzt. An diesem Erfolg sollten deutsche Unternehmen teilhaben.

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Ziele der Untersuchung

Reputation und Landesimage sind durch die momentane Bemühungen der chinesischen Regierung ein hochaktuelles Thema in China [vgl. Wenk, K. (2006)]. Zwei Imagekampagnen mit immensen Ausmaßen, die ausschließlich der Verbesserung der Reputation des Landes dienen, sind die Olympischen Spiele 2008 in Beijing und die Weltausstellung 2010 in Shanghai [vgl. Sulner, M. (2007), vgl. Wu, E. (2007)]. Im Rahmen dieser langfristig angelegten Kampagnen wurden Stahlwerke und andere Produktionsstätten innerhalb der Städte Beijing und Shanghai abgebaut, ausländische Produktionsunternehmen umgesiedelt oder es wurden ihnen Geschäftslizenzen für den Sommer 2008 entzogen. Die gesetzten Klimaziele sollten auf diese Weise für die Olympischen Spiele erreicht und China im besten Licht präsentiert werden [vgl. Erling, J. (2006a)].

Es existieren viele Gründe für die anhaltende Schwächung der chinesischen Reputation, die kontraproduktiv auf viele Bemühungen der chinesischen Regierung wirken. Hierzu gehören der „quality fade“ innerhalb der chinesischen Unternehmen, der durch eine kurzfristige Denkweise verursacht ist [vgl. Midler, P. (2007)]. Aber auch unzureichende Kulturkenntnisse internationaler Unternehmen und eine suboptimale Mitarbeiterauswahl für die Entsendung nach China haben zum Rückzug aus dem chinesischen Markt geführt, die „Goldgräberstimmung“ abgeschwächt oder zu einer ungünstigen China-Stimmung in Deutschland geführt.

Auch die deutsche Bundesregierung startete eine Imagekampagne „Deutschland und China – gemeinsam in Bewegung“ [vgl. Auswärtiges Amt (2007b)], um die Landesreputation zu heben und deutschen Unternehmen neue Geschäftsoptionen in China zu eröffnen. Neu in den chinesischen Markt eintretenden deutschen Unternehmen dient die Kampagne als „Wegbereiter und Türöffner“. Denn gerade deutsche kleine und mittelständische Unternehmen benötigen für einen nachhaltigen Geschäftserfolg

Unterstützung, vor allem mit Hilfe von durchdachten Unternehmensstrategien und sehr guter Vorbereitung. Doch durch die Medien und ihre ambivalenten Informationen über das „Land der Mitte“ wird Unsicherheit und Ablehnung geschürt. Unternehmen auf dem Weg in die chinesische Welt sollten sich daher gründlich auf das von Europa differierende Geschäftsleben vorbereiten, um großen finanziellen Schaden und schlechte Unternehmensreputation zu vermeiden. Gerade in China spielt die Reputation eine ungleich stärkere Rolle als in westlichen Ländern, weshalb die chinesische Regierung u.a. den Großereignissen der Olympischen Spiele 2008 und der Weltausstellung 2010 eine herausragende Bedeutung beimisst.

Auch sonst ist für deutsche Unternehmen in China die Thematik Reputation so aktuell wie nie zuvor. Die ungleichen Marktbedingungen internationaler und chinesischer Unternehmen durch das „national treatment“ [vgl. Schüller, M. (2007)] implizieren, dass vermehrt neue Wege gefunden werden müssen, um ausländische Unternehmen positiv zu positionieren. Sie sind verstärkt gezwungen, die Reputation des Standortes, der Marken und des Unternehmens aufzubauen und zu schützen [vgl. West/LB (2005); vgl. Schoenheit (2006), S. 2; China Daily (2006)], um der sich verknappenden Anzahl an qualifizierten chinesischen Mitarbeitern eine wirkungsvolle Strategie entgegenzusetzen. Hier gewinnen vor allem Unternehmen mit hoher Unternehmensreputation.

Durch diese aktuellen Entwicklungen schlagen chinesische Unternehmen flexibel auch westliche Wege ein, um international wettbewerbsfähig zu sein. In der jüngeren Vergangenheit wurden westliche Vorstellungen und Forderungen von der chinesischen Bevölkerung und Regierung abgelehnt. Heute stehen sie vor gleichen Herausforderungen, denn für alle Unternehmen gilt gleichermaßen, dass schwindende Kostenvorteile des Standortes aufgrund niedriger Lohn-, Sozial-, und Umweltstandards genutzt werden müssen. Die auf beiden Seiten erfolgende Einsicht eröffnet neue Wege zur jeweilig anderen Kultur, stärkt aber auch vor allem das Selbstbewusstsein und den Zusammenhalt der Chinesen als gleichberechtigte Nation im globalen Staatenverbund. Dies lässt sie teils noch unbekannte Wege konsequent einschlagen und erfolgreich verfolgen.

Im Rahmen der fortschreitenden Wirtschaftsentwicklung haben sich erstmals auch chinesische Unternehmen zu einem Bündnis zur Verbesserung der Corporate Reputation zusammengeschlossen. Innerhalb der unterschiedlichen Interessengruppen lassen sich viele Gründe hierfür finden. Auch für deutsche Unternehmen drängt die Zeit, ihre eigene Unternehmensreputation zu fokussieren, um den Anschluss nicht zu verlieren [vgl. China Daily (2006)].

#### ■ Unternehmensreputation als multifunktionales Mittel

Deutsche Unternehmen wie Siemens, Bosch oder BMW profitieren stark von ihrer positiven Unternehmensreputation in China. Sie führt den Unternehmen im Kampf um qualifiziertes Personal [Shanghai Daily (2006)] leistungsmotivierte und loyale Mitarbeiter zu und ermöglicht finanzielle Einsparungen bei der Rekrutierung.

Ein weiterer Grund für die Wichtigkeit einer positiven Unternehmensreputation in China ist u.a. die Rechtslage. Die von Ausländern als mangelhaft empfundene Rechtssicherheit in China ist hinderlich für das geschäftliche Agieren internationaler Unternehmen. Eine Alternative hierzu bietet der langfristige Aufbau einer positiven Unternehmensreputation. Ein Scheitern macht die Berücksichtigung eines zusätzlichen Effekts notwendig: Die weltweiten Verflechtungen der informellen Netzwerke und deren Nutzung sind in China erheblich stärker ausgeprägt als in Europa. Die Auswirkungen einer schlechten Reputation im weltweiten Geschäftsleben sind daher unverkennbar.

Die Haltung der stakeholder<sup>1</sup> gegenüber dem als positiv bewerteten Unternehmen führt u.a. zu vermehrten Austauschbeziehungen und reduzierten Ausgaben in den Bereichen Marketing und Kommunikation. Investoren kann sie zu erhöhter Investitionsbereitschaft veranlassen oder dazu, Aktien bei hoher Volatilität zu halten. Konkret haben

---

<sup>1</sup> *Als stakeholder werden Personen oder Gruppen bezeichnet, die Ansprüche an oder Eingriffsmöglichkeiten in das Unternehmen haben (=> relevante Beeinflusser). Die Ansprüche und Eingriffsmöglichkeiten der stakeholder sind gesetzlich, faktisch oder vertraglich begründet oder auch aus gesellschaftlichen Konventionen oder Wertesystemen ableitbar. Stakeholder sind z.B. Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Mitarbeiter, Aktionäre, Medien etc. [vgl. Gabler Marketingbegriffe von A-Z (1999), S. 405].*

Unternehmen wie Bosch oder Volkswagen Wettbewerbsvorteile in der Positionierung und im Ausbau ihrer Unternehmen auf chinesischem Terrain.

Für die Wettbewerbssituation in China entstehen wichtige Vorteile durch eine positive Unternehmensreputation, denn sie kann als Markteinstiegsbarriere für weitere Unternehmen dienen. Zusätzlich kann durch Angebotsbegrenzung die Entscheidungskomplexität und die Transaktionskosten [vgl. Spremann (1988)]<sup>2</sup> der Stakeholder reduziert werden.

Deutsche Unternehmen und ihre Qualitätsprodukte geben mit dem „Gütesiegel“ „hen déguo“<sup>3</sup> den chinesischen Konsumenten innerhalb der Produktvielfalt eine entscheidende Orientierungshilfe. Der einfache Konsument ist in zunehmendem Maße mit der großen inländischen und ausländischen Produkt- und Dienstleistungspalette überfordert, denn vielen Chinesen ist es aufgrund des steigenden Wohlstands erstmalig möglich, ihnen noch unbekannte Produkte und Luxusartikel zu erwerben. Infolge dessen ist jede Orientierungshilfe zur Reduktion ihrer Unsicherheit willkommen.

Chinesische Hersteller haben ihre Aufholjagd im Bereich Qualität eingeleitet. Das erfordert parallel den Aufbau von starken Marken und einer hohen Unternehmensreputation als Part einer umfassenden Markteintritts- und Marktsicherungsstrategie und zur Gewinnerzielung. Dies ist die herausragende Managementaufgabe, um den chinesischen „Hyper“-Wettbewerb auf lange Sicht zu gewinnen. Zunehmend erkennen mehr Unternehmen diesen Umstand und investieren im ersten Schritt verstärkt in den Aufbau von Marken (brand-building).

China war lange Zeit als „das Land der Billigprodukte“ bekannt, dessen Technik für qualitativ hochwertige Güterherstellung noch nicht ausgereift erschien. Importierte

---

<sup>2</sup> *Unter Transaktionskosten versteht man Kosten, die mit der Beschaffung von Informationen zur Verringerung von Unsicherheit und Komplexität entstehen. Zu diesen Kosten gehören Anbahnungskosten (u.a. Informationssuche, -beschaffung), Vereinbarungskosten (Vertragsverhandlungen), Kontrollkosten (u.a. Sicherstellung von konstanter Qualität oder Mengenvereinbarungen), Anpassungskosten (durch z.B. Preisänderungen). Sie stehen in aller Regel mit einem Leistungsaustausch in Verbindung [vgl. Gabler Verlag (Hrsg.)(1993), vgl. Rindfleisch/Heide 1997, S.31, Quelle nach Walsh (2005)].*

<sup>3</sup> *gemeint als sehr deutsch im Sinne von qualitativ hochwertig, beständig; in einem bekannten Werbespot bei Radio Beijing, vgl. Piëch, T. (2006), S.22 – 24.*

Produkte mit dem „Qualitätsmerkmal“ „Made in Germany“ beschriftet, spielen gerade für die wachsende und neue Oberschicht aus Prestige Gründen eine starke Rolle. Aber nicht nur prestigereiche Waren sind gefragt; die steigende Qualitätswahrnehmung der Ober- und Mittelschicht möchte bedient werden und deutsche Unternehmen haben weiterhin beste Voraussetzungen, diesen Ansprüche zu entsprechen, wie die vorliegende Studie zeigt.

Das „Land der Mitte“ gilt nach wie vor in den überwiegenden Bereichen und Gebieten als Entwicklungsland, welches durch eine hohe Analphabetenrate und eine geringe Schulbildung der Durchschnittsbevölkerung geprägt ist. Der Reputation eines Unternehmens, die sich zu einem starken Teil aus Mundpropaganda in China formt, wird in diesem Kontext eine stärkere Bedeutung beigemessen als in einem Industrieland der westlichen Kultur, da hier bspw. eine schlechte Berichterstattung schriftlich korrigiert werden kann. In China halten sich trotz des geographisch großen Landes schlechte Erfahrungen von Stakeholdern hartnäckiger im Umlauf und können nur mit großem Aufwand korrigiert werden.

#### ■ Ziele der Forschungsarbeit

Einige Begründungen für die Notwendigkeit des sorgfältigen Managements und die Bedeutung der Unternehmensreputation im chinesischesprachigen Kontext wurden bereits skizziert. Die vorliegende Arbeit soll nun vor allem folgende Forschungsfragen klären:

- Wo bestehen zum Konstrukt Reputation Unterschiede und Übereinstimmungen zwischen dem chinesischen und deutschen Verständnis? Hierzu soll die theoretische Begriffsbestimmung von Reputation erfolgen.
- Wenn Unterschiede im Verständnis vorhanden sind, worin bestehen diese?
- Welches sind die Dimensionen und Treiber von Unternehmensreputation und lässt sich aus den Ergebnissen ein Messinstrument für China mit chinaspezifischen Dimensionen entwickeln?
- Welche erfolgreich agierenden deutschen Unternehmen in China verfügen über eine positive Unternehmensreputation und wie stellen der Auf- und Ausbau einer positiven Unternehmensreputation und ihr gezieltes Management ein

Hilfsmittel dar, um jetzige Herausforderungen deutscher Unternehmen in China zu lösen?

- Welche Implikationen für Theorie und Praxis sind als Ergebnis dieser Arbeit herauszustellen?

Ziel dieser Arbeit ist es auch, weitere Forschungen anzustoßen, die vor allem westlichen Managern helfen, die Komplexität und die herausragende Wichtigkeit von Corporate Reputation im chinesischen Kontext aufzuzeigen und zu verstehen. Der 5. Corporate Reputation Watch survey 2003 [vgl. Hill & Knowlton (2003)] schloss zum ersten Mal westliche und asiatische Manager ein und belegte, dass asiatische Führungskräfte die Unternehmensreputation besser als Mittel zur Geschäftsausweitung zu nutzen wissen als nordamerikanische oder europäische Führungskräfte [vgl. Zyglidopoulos (2006), S. 156]. Für den Forscher Sudhaman [vgl. Sudhaman, A. (2004)] ist die Nutzung der Unternehmensreputation ein potentes Arbeitsmittel und gilt als Schlüsselfaktor für den erfolgreichen Marken- und Kundenaufbau. Vor diesem Hintergrund scheint die Erforschung der Unternehmensreputation in China als dringend erforderlich.

## 1.2 Abgrenzung der Untersuchung

Für die Analyse der Literaturquellen des theoretischen Teils dieser Arbeit war zu berücksichtigen, dass es einerseits sehr viele Untersuchungen zur Unternehmensreputation gibt [vgl. Walsh (2005), S. 90], diese jedoch kaum Bezug auf die speziellen Verhältnisse in China nehmen. Eine kleinschrittige Vorgehensweise ist daher notwendig und setzt primär auf eine qualitative Betrachtung und einen persönlichen Erfahrungshintergrund. In diesem Zusammenhang werden vermehrt und - so weit wie möglich - Belegbeispiele zum besseren Verständnis verwandt. Die steigende Anzahl von Kommentaren und Fachartikeln in den Medien zeigt die Aktualität und das Interesse an diesem Bereich. Da auf Literatur nur selten verwiesen werden kann, wurde verstärkt, vor allem im Grundlagenteil, Material aus der Tagespresse und dem Internet hinzugezogen. Aus den erfolgten Recherchen, sowie durch zwei empirische Studien gestützt, sollen erste konzeptionelle Vorarbeiten eines für China geltenden Messinstruments, dem RepTrak<sub>China</sub> erfolgen. Diese Forschungsarbeit kann jedoch nur ein einführender Schritt auf dem Wege zu neuen



wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen zum Thema Unternehmensreputation in China und ihrer Messbarkeit darstellen.

Forschungsgegenstände vor dem Hintergrund der chinesischen Gesellschaft setzen umfangreiche Hintergrundinformationen voraus, sowie Informationen zu den Rahmenbedingungen wie der einzigartigen Situation des Landes, Kontraste und Vielfaltigkeit in Bezug auf Land und Leute. Nicht nur die Bandbreite Chinas, sondern auch die einmalige historische Entwicklung, speziell aber die der neueren Landesgeschichte, haben direkten Einfluss auf das heutige Verhalten bei Umfragen und auf die Teilnahme an Fragebogenstudien. Die Möglichkeiten der Marktforschung sind daher stark eingeschränkt, setzen langjährige Kulturkenntnisse voraus und erfordern oftmals weit reichende Interpretationen.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse sind weitere Forschungsaktivitäten notwendig. Hierzu gehören bspw. die Überprüfung des zu entwickelnden Messinstruments in der Praxis oder die Beobachtung der entwickelten theoretischen Ansätze, welche sich in der Praxis über einen längeren Zeitraum bewähren müssen, wobei die Überprüfung nicht Part dieser Arbeit ist. Die Ergebnisse wurden unter den Bedingungen sich schnell ändernder Marktverhältnisse und Gesellschaftsstrukturen und einer wachsenden Bevölkerung gewonnen und bilden die Basis für zukünftige Forschungsarbeiten. Mögliche Ansätze hierzu werden im Kapitel Implikationen und Ausblick (Kapitel 5) vorgestellt.

### **1.3 Gang der Untersuchung**

Nachfolgend wird die Skizzierung und der Ablauf der Arbeit erläutert und dargestellt (vgl. Abbildung 2, Seite 14).

In den begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen des Kapitels 2 wird als erstes die Basis für das Verständnis der Arbeit im chinesischen Kontext geschaffen.

Weiterhin werden in Kapitel 2 innerhalb der Einführung zur Thematik Reputation (2.2) die Auswirkungen der Unternehmensreputation erläutert (2.2.1). Im weiteren Verlauf der Untersuchung wird der Begriff Reputation aus dem westlichen Verständnis heraus definiert (2.2.1.1). Anschließend erfolgt der Überblick über existierende Methoden zur Messung der Unternehmensreputation (2.2.1.2) und die Vorstellung des Reputationsmanagements (2.2.1.3).

Vereinzelt wurden durch unterschiedliche Unternehmen nicht wissenschaftlich fundierte Umfragen zur Unternehmensreputation durchgeführt. Keine Arbeit klärt jedoch das kontextuelle Verständnis des Begriffs Reputation und verweist auf die Beachtung spezieller kultureller Besonderheiten (2.2.2.1). Im Rahmen der Arbeit wird daher eine Pilotstudie durchgeführt, um mit Hilfe chinesischstämmiger befragter Personen das Verständnis des Reputationsbegriffes innerhalb der chinesischsprachigen Bevölkerung zu klären (2.2.2.2). Die Erkenntnisse der Pilotstudie werden im folgenden in die Erstellung der Konzeption der Hauptstudie zur Reputation deutscher Unternehmen in China integriert.

Im Kapitel 3 wird die empirische Erfassung der Reputation deutscher Unternehmen konkretisiert. Die Vorbereitungen (3.1) beinhalten die Herstellung des Bezugs der Befragungsstrategie zur Landeshistorie und zur heutigen Staatsform, da sich hieraus eine besondere Situation für die Marktforschung in China ergibt. Die resultierenden Aspekte für eine Befragung in China werden nachfolgend erläutert (3.1.1).

Der Aufbau einer positiven Unternehmensreputation bietet Teillösungen für Managementprobleme im „Land der Mitte“. Um die momentanen Herausforderungen an das Management in China zu analysieren und zur Überprüfung, ob das Instrument der Unternehmensreputation zur Problemlösung sinnvoll angewandt werden kann, werden mehrere Experten-Workshops mit Teilnehmern aus allen Managementebenen unterschiedlicher Branchen organisiert und die Ergebnisse vorgestellt (3.1.2). Die Ergebnisse der Workshops liefern zudem Hinweise zur Konzepterstellung der Hauptstudie und welche Bereiche und Dimensionen eine besondere Beachtung in der späteren Umfrage finden sollten. Nach der Adaption an die chinesischen Gegebenheiten wird eine tragfähige Befragungskonzeption für die Hauptstudie entwickelt (3.1.3). Diese würdigt bei der Entwicklung und Zusammenstellung des Hauptstudienfragebogens die vorliegenden Ergebnisse. Im Anschluss erfolgt die Beschreibung des Pre-Tests (3.1.4),

bevor die Durchführung (3.2) und Auswertung der Hauptstudie (3.3) erfolgt. Die Skizzierung der Untersuchungen wird in Abbildung 1 (Seite 12) dargestellt.

Im Rahmen der Analysen zur Hauptstudie wird geprüft, ob Hinweise für kulturelle Unterschiede aus den Workshops hervorgehen, die ebenfalls als spezifische Dimensionen in den Entwurf eines vorläufigen Reputationsmessinstrumentes für China aufgenommen werden können und ob bereits erforschte Dimensionen und Treiber bestätigt werden (4.2).

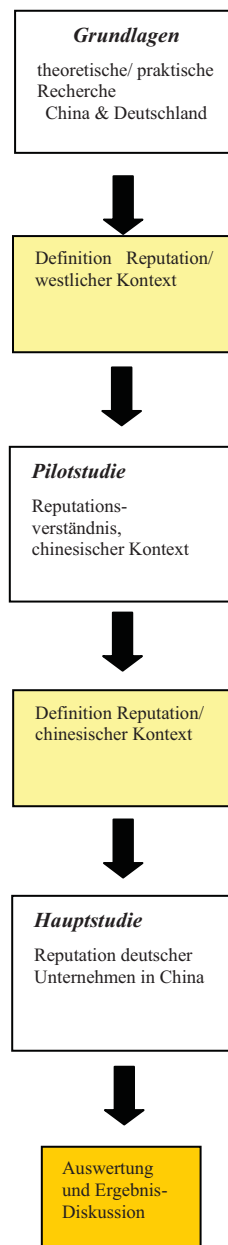


Abbildung 1 Skizze der Untersuchungen

In Kapitel 4 werden dem mit dem Geschäftsfeld China betrauten Management Handlungshinweise aus den Erkenntnissen dieser Untersuchung zur Verfügung gestellt, um aktuelle Problemstellungen mit Hilfe des Aufbaus einer positiven Unternehmensreputation in China und einem verbesserten Kulturverständnisses zu lösen.

Die Ergebnisse der Untersuchungen schließen mit Kapitel 5, in welchem die Implikationen für die Praxis (5.2) und die Implikationen für die Forschung (5.1) dargelegt werden. Der Untersuchungsplan ist in der folgenden Abbildung 2 detailliert einzusehen.

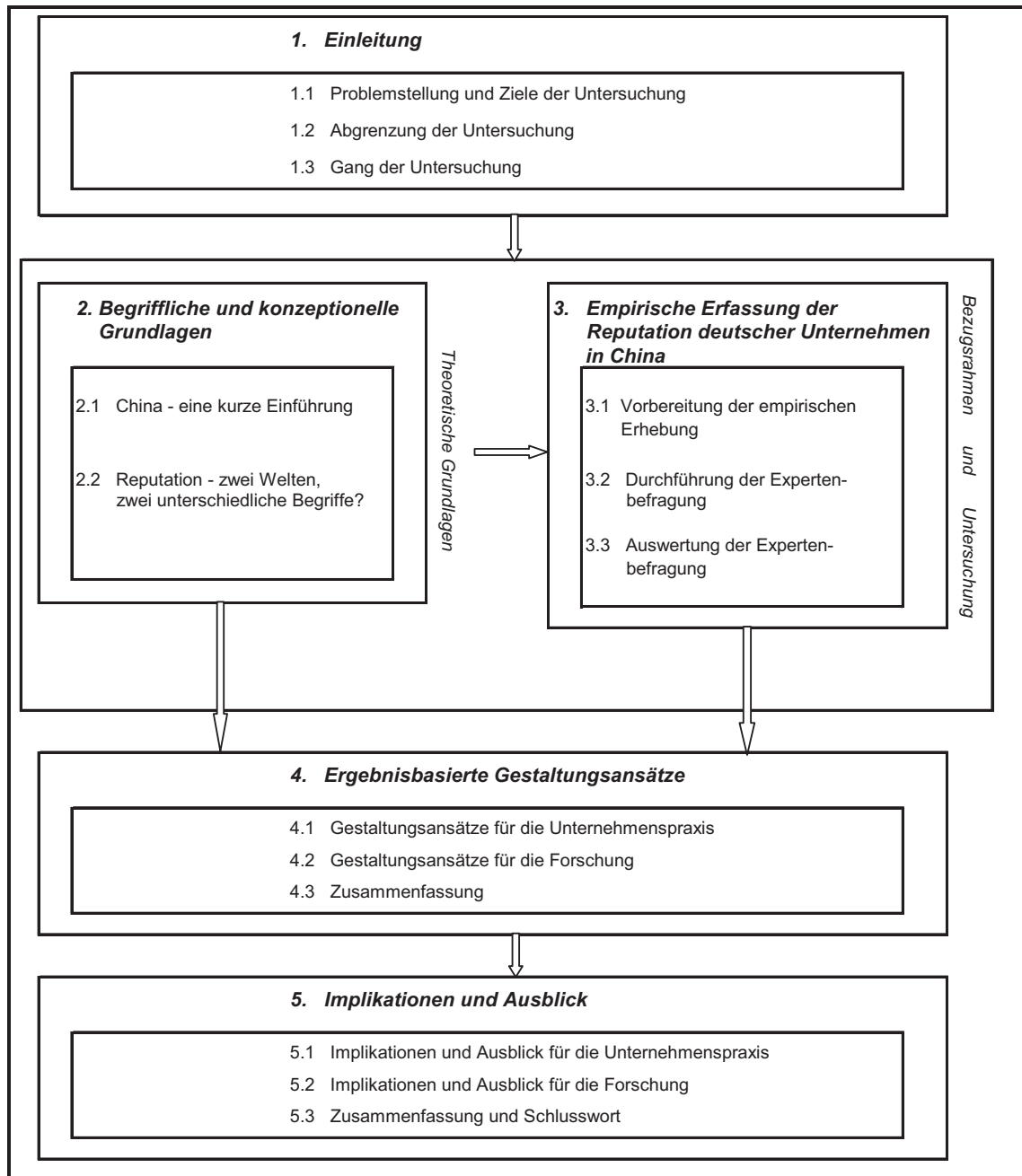


Abbildung 2 Ablaufskizze der Forschungsarbeit

## 2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Eine wesentliche Basis für das Verständnis der Vorgehensweise und der Ergebnisse dieser Arbeit bildet die Kenntnis der allgemeinen und nachstehend beschriebenen geographischen, historischen, ökologischen, ökonomischen, politischen und soziologischen Rahmenbedingungen Chinas. In der vorliegenden Arbeit wird mehrfach auf diese landespezifischen Grundlagen zurückgegriffen, um diese dann detailliert mit dem Untersuchungsgegenstand zu verbinden. Da es sich hierbei um sehr komplexe Zusammenhänge handelt, mit zum Großteil westlichen Gesellschaften wenig vertrauten Aspekten, werden die Situation Chinas und die Grundlagen ausführlich dargestellt. Sie können jedoch aufgrund der Komplexität und Vielfältigkeit des Landes kein abschließendes Bild vermitteln. Anschließend erfolgt die Erarbeitung des Begriffs Unternehmensreputation im westlichen Sinne und der Überblick über einige geeignete Messinstrumente hierzu. Danach wird das Management der Unternehmensreputation erläutert. Die Vorstellung der Rahmenbedingungen, der Vorgehensweise und der Ergebnisse einer Pilotstudie zum Reputationsverständnis in China erfolgen im Anschluss. Es wird dann der Versuch unternommen, das Konstrukt Reputation aus dem chinesischen Verständnis heraus zu erläutern. Der Vergleich der erarbeiteten Begriffe im westlichen und im chinesischen Verständnis bildet den Abschluss des Kapitels.

### 2.1 China - Eine kurze Einführung

*„Welches China hätten Sie denn gerne?“*

(Prof. Sandschneider, DGAP)<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> *Einführung im Rahmen seines China-Vortrags am 15.10.2007 in der Handelskammer Hamburg; Professor Sandschneider ist Direktor des China-Forschungsinstituts der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V.*

Das faszinierende Spektrum Chinas in wenigen Worten umfassend zu beschreiben ist eine unmögliche Aufgabe. Dennoch werden in dieser kurzen Einführung elementare Informationen über das Land vorgestellt [vgl. Auswärtiges Amt (2007a)], die Einfluss auf die Geschäftstätigkeiten in China haben und die teils auch indirekt Handlungsmöglichkeiten für den Reputationsaufbau der Unternehmen aufzeigen. Einige besondere Aspekte Chinas werden beispielhaft herausgenommen (siehe Abbildung 3, Seite 16). Sie sollen die Zerrissenheit der Nation zwischen Tradition und Moderne, Kollektivismus und Individualismus, Kommunismus und Marktwirtschaft skizzieren und ermöglichen auf diese Weise ein besseres Verständnis für die Ergebnisse der vorliegenden Studie. Dabei wird deutlich, warum China-Experten das Land sowohl als Entwicklungsland und als moderne Industrienation einordnen.

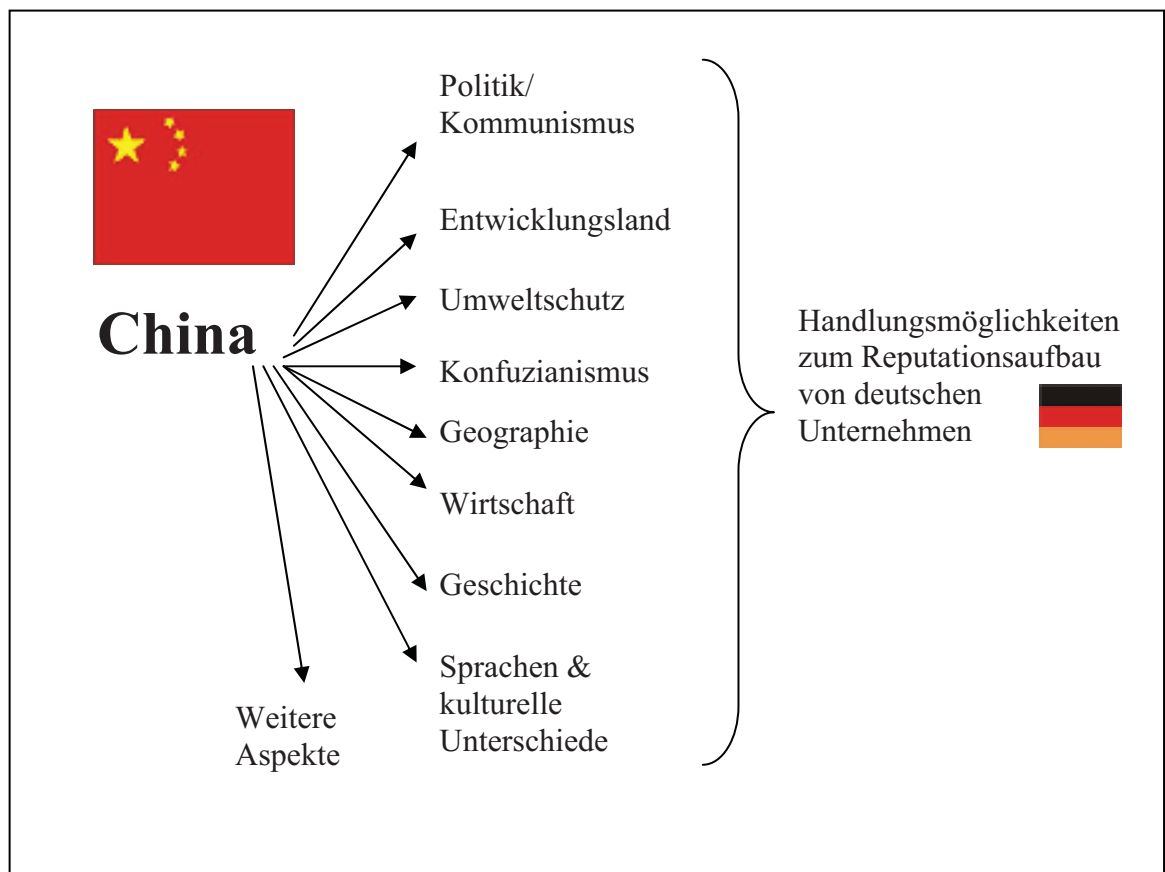


Abbildung 3 Chinakunde und sich ergebende Handlungsmöglichkeiten zum Reputationsaufbau

Die Bezeichnung China steht in dieser Arbeit für „China Mainland“, das Sonderverwaltungszone einschließt. Diese Gebiete sind im weiteren Datenmaterial enthalten. Die Regionen Hongkong, Taiwan und Macao haben sich historisch und

wirtschaftlich unterschiedlich entwickelt. Es wird im Rahmen dieser Arbeit aber nicht weiter darauf eingegangen.

### 2.1.1 Geographie

Für die vorliegende Arbeit sind die geographischen Gegebenheiten Chinas von besonderer Bedeutung. Die Weitläufigkeit des Landes sorgt für erschwerte Bedingungen in der Markterforschung und hat Einfluss auf das später erläuterte Reputations-System (vgl. 2.2.2).



Abbildung 4 Landkarte von China (Provinzen und ihre Hauptstädte) (Quelle: <http://www.china9.de>)



Die Landesfläche Chinas beträgt 9.597.995 km<sup>2</sup> (inkl. Taiwan, Hongkong und Macao). China hat eine Nord-Süd-Ausdehnung von circa 4500 km. Die größte Ost-West-Ausdehnung beträgt 4200 km [vgl. Porta Asia (o.J.)]. Über 50% des Landes sind geprägt durch Gebirge, sich ausbreitende Wüsten und Ödland [vgl. Maas, H. (2006)]. Nur circa 15% des Landes sind landwirtschaftlich nutzbar [vgl. Auswärtiges Amt (2007a)]. Dieses hat bei einer wachsenden Bevölkerung und steigendem Lebensstandard eine fortschreitende und rasante Verstädterung zur Folge.

China bietet geographische Besonderheiten: mit weltweit 14 Ländern hat das Land die größte Anzahl an Nachbarstaaten. Die gemeinsamen Landesgrenzen erstrecken sich auf einer Gesamtlänge von 22.000 km. Durch unterschiedliche Meere getrennt liegen weitere Nachbarstaaten. Die chinesische Küste erstreckt sich über insgesamt mehr als 18 000 km [vgl. Der Fischer Weltalmanach (2006), S.105 ff.].

Die Abbildung 5 stellt den Vergleich der geographischen Größe Chinas mit Deutschland an.



Abbildung 5 *Deutschland und China im Größenvergleich* (Quelle: AHK China)

Die persönliche Weitergabe von Erfahrungen und Informationen im logistisch kaum erschlossenen Binnenland Chinas und außerhalb der eigenen Stadt ist beschränkt. Die direkte Kommunikation als Einflussfaktor zur Reputationsbildung wird durch weite und beschwerliche Wege begrenzt. Die Masse der ländlichen Bevölkerung hat keinen Zugang zu den Kommunikationsmitteln der Neuzeit. Innerhalb der Städte mit Millionenbevölkerung und in den bereits gut erschlossenen Ostküstenregionen werden

die neuen Kommunikationsmedien wie mobile Telefone und das Internet mit Begeisterung genutzt, ein offener und unbeschränkter Meinungs austausch ist dennoch auch in diesen Regionen nicht gegeben [vgl. Heberer, T. (2006), S. 24].

### 2.1.2 Wirtschaft

China wird seine starken internationalen geschäftlichen Verwicklungen zukünftig weiter ausbauen. Die massive Unterstützung für chinesische Unternehmen durch die chinesische Regierung ist eine Herausforderung für jeden ausländischen Marktteilnehmer in China. Die Marktposition ausländischer Unternehmen kann jedoch durch eine flexible Geschäftsstrategie unter Einbezug einer Optimierung der Unternehmensreputation gestärkt werden. Um die Bedeutung Chinas in der Welt zu unterstreichen und eine Marktübersicht zu erhalten, werden beispielhaft einige ausgewählte Fakten und Daten genannt.

Von den weltweit Top-500 Unternehmen sind 480 in China vertreten<sup>5</sup>. Die chinesischen Devisenreserven sind weltweit am höchsten und wuchsen von 167 Millionen US-Dollar 1987 auf über 800 Milliarden US-Dollar in 2005<sup>6</sup> und liegen mittlerweile bei mehr als 1.300 Billionen US-Dollar [vgl. Maas, H./Iden, S. (2007)].

Von 1978 bis 2006 stieg das chinesische Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 147,3 Milliarden auf 2.618 Milliarden US-Dollar (ohne Hongkong) [vgl. Auswärtiges Amt (2007)] durchschnittlich um 9,6% pro Jahr. Im gleichen Zeitraum nahm das Import- und Exportvolumen von 20,6 Milliarden auf 1422,1 Milliarden US-Dollar um jährlich mehr als 16% zu. Auf der Handelsrangliste der WTO ist China bereits 2006 auf den 3. Platz

---

<sup>5</sup> vgl. MOFCOM (2006) *Ausländische Investitionen werden real in China genutzt* <http://frankfurt2.mofcom.gov.cn/aarticle/chinanews/200612/20061204114715.html>, Abruf am 03.05.2008, 12:15 Uhr

<sup>6</sup> vgl. *Vortragsunterlagen Referent Chen Chuan, Botschaft der Volksrepublik China in Berlin, Gesprächskreis China der IHK Hannover, 13.12.2006 (Unterlagen auf Anfrage durch die chinesische Botschaft erhältlich).*

vorgerückt<sup>7</sup>. Die Abbildung 6 zeigt zur Verdeutlichung der Bedeutung Chinas einige Wirtschaftszahlen im Vergleich zu Deutschland.

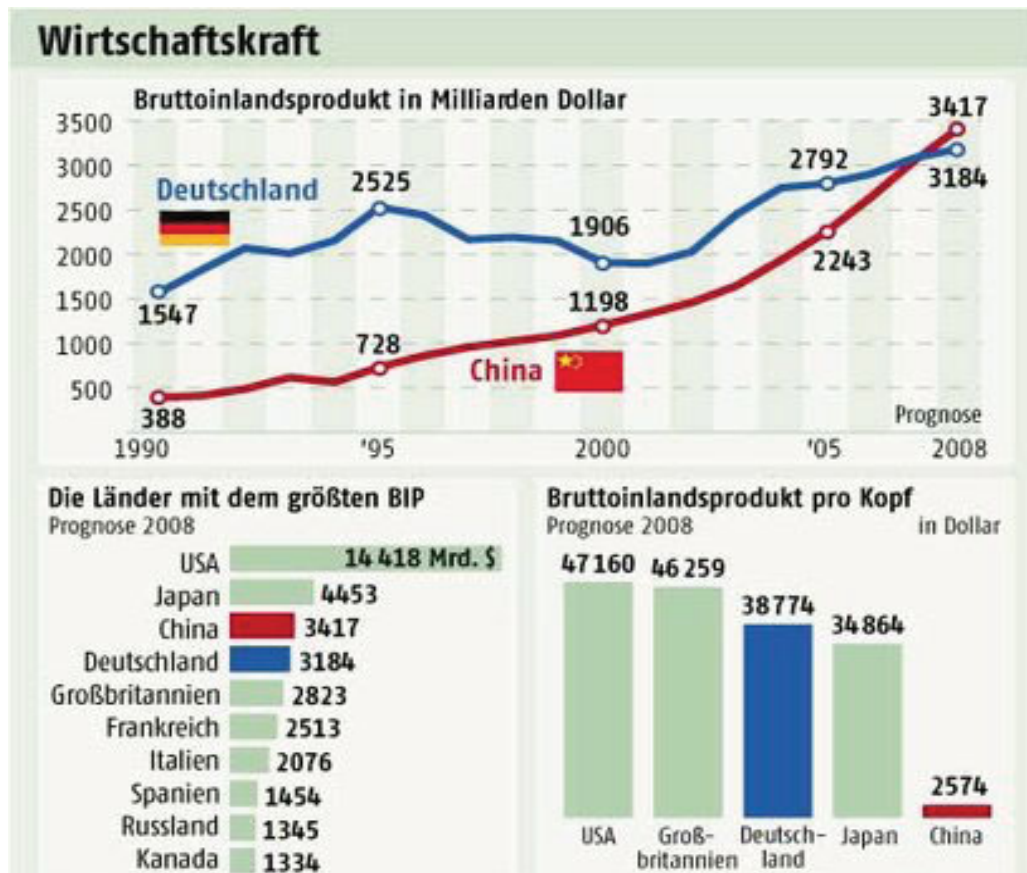


Abbildung 6 Die Wirtschaftskraft Chinas und Deutschlands im Vergleich (Quelle: IWF)

### 2.1.3 Politik/Kommunismus

Die an den Kommunismus erinnernde Staatsform in China impliziert, dass in vielen Bereichen das Leistungsprinzip nicht oder schwach ausgebildet ist. Umso bedeutender ist deshalb die Unternehmensreputation, da sie eines der wenigen verlässlichen Kriterien für den Geschäftserfolg darstellt.

Die Volksrepublik China (中华人民共和国 Zhonghua Renmin Gongheguo) wurde am 01.10.1949 gegründet. Die allein regierende chinesische Kommunistische Partei (KP)

<sup>7</sup> vgl. World Trade Organisation (2007) International Trade Statistics 2007 [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2007\\_e/its2007\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/its2007_e.pdf), S.12, Abruf am 03.05.2008, 11:49 Uhr; Hongkong wird explizit aufgeführt und nicht zu China gezählt

integriert weitgehende marktwirtschaftliche Prinzipien und nennt das System Chinas „sozialistische Marktwirtschaft chinesischer Prägung“ (Auswärtiges Amt (2007a) Länderinformation China]. Gemäß offiziellen Angaben leben in China circa 1,3 Milliarden Menschen, das entspricht ungefähr einem Fünftel der Weltbevölkerung. Darunter sind 92% Han-Chinesen, 8% entfallen auf 55 Minoritätengruppen (Zhuang, Mandschu, Hui, Miao, Uighuren, Yi, Mongolen, Tibeter, Buyi, Koreaner und andere). Das Jahresbevölkerungswachstum beträgt trotz offizieller Ein-Kind-Politik 0,6%.



Abbildung 7 *Verwaltungs-zonen und Gebietsuneinigkeiten* (Quelle: <http://www.china9.de>)

China ist Mitglied in über 100 internationalen Organisationen und hat mehr als 300 internationale Verträge und Abkommen unterzeichnet. Das Land ist ebenfalls Teil zahlreicher multilateraler Gesprächsforen und nahm seit 1990 an 14 UN-Peacekeeping-Einsätzen teil. Bis zum September 2006 hat China von den fünf ständigen Mitgliedern des UN-Sicherheitsrates die meisten Militärbeobachter und Blauhelm-Soldaten in UN-

Einsatzgebiete geschickt<sup>8</sup>. Daher kann zumindest offiziell von einer hohen Integration in die Weltstaatengemeinschaft gesprochen werden.

Hinzuzufügen ist, dass massive Einschränkungen der Meinungs- und Pressefreiheit Parteifunktionäre vor Kritik schützen. Gleichzeitig jedoch führt der totalitäre Machtanspruch zu einer Schwächung des „Regimes“. Die chinesische Regierung agiert zielgerichtet, durchdacht und zukunftsorientiert: China wird kontinuierlich und langsam gegenüber dem Westen geöffnet und nimmt eine aktive Rolle in der Weltgemeinschaft ein mit den daraus erwachsenen Rechte und Pflichten - eine Entsprechung der vehementesten Forderungen durch eigene Bevölkerungsgruppen und externe Landesvertreter kann jedoch nur im Schrittempo erfolgen.

#### **2.1.4 Geschichte**

Die Geschichte Chinas im letzten Jahrhundert und ihre Auswirkungen auf das heutige China sind deutlich spürbar, auch in der Marktforschung. Die Jahrhunderte andauernde Abschottung des Landes von der Außenwelt und die dadurch bedingte besondere Entwicklung haben gravierenden Einfluss auf die heutigen Verhaltensweisen und Geschäftsverhandlungen in der chinesischsprachigen Welt. Die Transformationsprozesse seit WTO-Beitritt repräsentieren eine einmalige historische Entwicklung in China und in der Welt. Das Verständnis der heutigen Situation erschließt sich allerdings erst durch das umfassende Studium der Geschichte des Alten Chinas. Im Rahmen dieser Arbeit kann sie jedoch nicht adäquat wiedergegeben werden. Auf die einschlägige Literatur und den Anhang dieser Arbeit wird daher verwiesen. Im Kontext der Untersuchung kann nur bruchstückhaft auf einige elementare Aspekte eingegangen werden [vgl. Gernet, J. (1997)].

---

<sup>8</sup> Vortrag Oberst i.G. Chuan Chen, IHK Gesprächskreis China am 13.12.2006

### 2.1.5 Schriften, Sprachen und kulturelle Unterschiede

Für die empirische Erforschung Chinas bedeuten die Unterschiede in der Schriftsprache und in der gesprochenen Sprache eine häufig unterschätzte Herausforderung, wie sich anhand des folgenden Überblicks zeigt. Je nach Marktforschungsgebiet (ländlich/städtisch; Küsten-/Binnenregion; Süd-/Nordchina etc.) müssen spezielle Fachkräfte mit entsprechenden Sprach- und Kulturkenntnissen herangezogen werden.

Mindestens 800 Millionen Chinesen sprechen in dem Gebiet Ost- und Zentralasien Mandarin [vgl. Karlgren, B. (2001)]. Ausgewanderte Chinesen bleiben darüber hinaus auch im Ausland ihrer Muttersprache treu; ihre Anzahl ist nicht bekannt. Insgesamt existieren zehn Sprachen in China, die alle im weitesten Sinne zum Chinesischen gehören [vgl. Grobe, K. (2005)]. Viele der chinesischen Dialekte und ihre dazugehörigen Kulturkreise sind unerforscht [vgl. Karlgren, B. (2001)]. Als anerkannt gelten 55 dieser Dialekte, wobei in vielen Fällen davon ausgegangen wird, dass es sich um eigenständige Sprachen handelt [vgl. Ramsey, S.R. (1987)]. Die unten stehende Abbildung 8 zeigt die ungefähre Verbreitung der Dialekte.

Aus diesen Bedingungen ergeben sich Kommunikationsprobleme zwischen den unterschiedlichen chinesischen Gruppen. Die simplifizierte Schriftsprache verbindet die Menschen in China dennoch, da es sich um eine Bilderschriftsprache handelt. Ihre Entwicklung erfolgte über Jahrtausende und kann in den verschiedenen Dialekten gelesen werden. Der Vorteil der gemeinsamen Schriftsprache wird dadurch relativiert, dass trotz eingeführter Schulpflicht die bereits hohe Rate an Analphabeten ansteigt [Mai (2007)].

Im Ausland erlernen zurzeit weltweit über 30 Mio. Ausländer Putonghua (普通話 Mandarin, Hochchinesisch oder auch Gelehrtensprache) [vgl. Chinesische Botschaft (2006); vgl. <http://www.china9.de/lexikon/putonghua.php>]. An 2500 Hochschulen und Universitäten in mehr als 100 Ländern wird Hochchinesisch unterrichtet [vgl. Chinesische Botschaft (2006a)].



Abbildung 8 Die Dialektregionen Chinas [Quelle: <http://www.Sinolect.org> (2007)]

### 2.1.6 Umweltschutz

Das Thema Umweltschutz und Natur hat für China eine besondere Bedeutung. Im Folgenden wird auf zwei der genannten Gründe näher eingegangen:

- Chinas weiteres Wachstum der Wirtschaft und des Wohlstands sind durch die Umweltbelastung massiv gefährdet.
- In Anlehnung an die chinesische Philosophie sind Natur und Mensch in Einklang zu bringen, um ein harmonisches Zusammenleben zu ermöglichen.

- Deutsche Unternehmen sind in vielen Umwelttechnologien weltweit führend und finden in China ein hohes Geschäftspotential. Durch die regierungsseitigen Aufrufe zu mehr Umweltschutz [vgl. o.V. (2007) Nationaler Volkskongress in China] erhöhen sich die Möglichkeiten für deutsche Unternehmen, die benötigten Technologien in China einzuführen und weiterzuentwickeln bis chinesische Unternehmen das notwendige Know-how erworben haben.

Gemäß den Angaben der Weltbank liegen 20 der 30 weltweit am stärksten verschmutzten Städte in China [vgl. Weltbank (o.Jg.)]. Desertifikation, Grundwasserbelastungen [vgl. Erling, J. (2006b)], unzureichende Umweltstandards und die Gesundheit gefährdende Luftverschmutzung [vgl. Erling, J. (2007c)] in den Ballungsgebieten Chinas hemmen die wirtschaftliche Entwicklung. Diese Faktoren erklären u.a. Chinas Status als Entwicklungsland [vgl. Winters, L.A./ Yusuf, S. (2007), vgl. Maass, H. (2007b), vgl. Sternfeld, E. (2006)]. Die Regierung bemüht sich vorsichtig - nach deutschen Maßstäben und an chinesischen Möglichkeiten gemessen - die Probleme einzudämmen [vgl. Wenk, K. (2007), vgl. OAV (2008)]. Erlasse und neue Richtlinien werden selten konsequent umgesetzt, weshalb schnelle Veränderungen nicht zu erwarten sind [vgl. Maass, H. (2007a/b)]. Zudem wird die Berichterstattung über Chinas Umweltsünden im Hinblick auf Prestige formende Events wie bspw. die Olympischen Spiele 2008 und die Weltausstellung 2010 unterbunden, wobei auch hier eine instrumentalisierte Berichterstattung zur sich positiv entwickelnden Umweltpolitik Chinas existiert<sup>9</sup> [vgl. Erling, J. (2007), (2006c)]. Fast 10% des Bruttonettoproduktes müsste China als heutzutage zweitgrößter CO<sub>2</sub>-Produzent der Erde jährlich aufwenden, um der massiven Umweltverschmutzung Einhalt zu gewähren – dieses entspricht ungefähr dem Wirtschaftswachstum des Landes [vgl. Aldenrath, P. (2007)].

Chinesen haben eine enge Beziehung zur Natur. Überfüllte Parks und die boomende „Umweltlehre“ „Fung Shui“ (auch Feng Shui – „Wind und Wasser“) sind Ausdruck für das Bedürfnis nach der vom Westen philosophisch verstandenen Lebensweise, die das Ziel hat, Mensch und Natur in Einklang zu bringen und Harmonie zu fördern. Das

---

<sup>9</sup> *Dennoch hat die chinesische Regierung eine deutlich transparentere Berichterstattung über das Erdbeben im Mai 2008 zugelassen und damit deutliche Zeichen gesetzt; [vgl. Sieren, F. (2006b); vgl. Erling, J. (2008b)]*



Gleichgewicht ist jedoch zunehmend gestört. Gerade die Landbevölkerung, welche in direkter Wechselbeziehung zur Natur steht, ist vom Funktionieren dieses Gleichgewichtes abhängig, da damit ihre Existenz bestimmt wird. Eine wachsende Anzahl an Chinesen aus der weniger gebildeten Landbevölkerungsschicht, bemüht sich, diese Missstände zu benennen und Gehör in der Öffentlichkeit zu finden. Aufgrund ihres Bildungsniveaus und des mangelnden Einflusses sind ihre Möglichkeiten, die Ungleichgewichte zu beseitigen, gering. Unternehmen, die sich dem Umweltschutz widmen oder umweltfreundliche Technologien anwenden, sind mittlerweile ernst genommene Partner. Ihr Handeln wird geschätzt, da sie die tief verwurzelte Harmonie zwischen Mensch und Natur respektieren. Vor allem verschieben sie aber die Grenzen des chinesischen Wirtschaftswachstums und sichern somit den wachsenden Wohlstand in China. Diese Wertschätzung führt dazu, dass Unternehmen dieser Branche eine steigende Anzahl an gut qualifizierten Kräften zur Verfügung steht und die Unterstützungspotentiale wachsen. Unternehmen, welche Umwelttechnologien anwenden, genießen eine zunehmend hohe Reputation, noch weniger der Einsicht des Nutzens zu verdanken, sondern vielmehr, weil sie sich den neuesten Stand der Technik leisten und die prestigereichen Objekte zur Schau stellen können.

Ein Beispiel zeigt die chinesische Zerrissenheit und kurzfristige Denkweise zwischen Prestige, harmonischen Leitgedanken und Gewinnsucht:

### ***Luftfilter in Shenzhen***

*Ein Produktionsunternehmen in Shenzhen ließ von außen gut sichtbare Luftfilter in das neue Produktionsgebäude einbauen. Allerdings wurden die Betriebskosten bereits vor Einbau der Filter(!) als zu hoch erachtet und so wurde die Anlage nicht in Betrieb genommen.*

#### ***Beispiel 1 Luftfilter in Shenzhen***

Da es jedoch zunehmend mehr Chinesen möglich ist zu reisen, werden verstärkt die positiven Effekte von praktiziertem Umweltschutz gesehen und hierzu notwendige Maßnahmen erkannt und es besteht zunehmend die Bereitschaft oder der Zwang seitens der Regierung, einiger Kunden oder Anlieger diesen auch aktiv zu betreiben.

### 2.1.7 Konfuzianismus und Glaubensrichtungen

China erlebt in religiöser Hinsicht eine Renaissance. Offiziell gilt das Atheismusgebot für Mitglieder der Kommunistischen Partei. Diese macht sich jedoch die unterschiedlichen religiösen Richtungen in China zunutze, solange sie das Regime nicht gefährden, und propagiert selbst die harmonischen Lehren des Konfuzius<sup>10</sup>. Die wachsende Unzufriedenheit, zunehmende soziale Unruhen und ein völlig überlastetes Sozialsystem werden durch Buddhisten oder Christen gemildert, die sich sichtbar und merklich um Arme, Kranke und Arbeitslose kümmern und zudem das Auseinanderfallen Chinas aufhalten [vgl. Büscher, W./ Köckritz, A. (2008), S. 4-5]. Hier liegen Potentiale für inländische und ausländische Unternehmen in China, um gezielt Employer Branding zu betreiben und die Unternehmensreputation zu verbessern. Daher wird der Konfuzianismus [vgl. Mesnaric, C. (2006)] als Politikum zur Schaffung einer „harmonischen Gesellschaft“ in seinen Grundzügen erklärt [vgl. Kreft, H. (2006), S. 19].

Die Lehren des Konfuzius [vgl. van Ess, H. (2003)] haben eine lange Tradition und sind tief im chinesischen Volk verwurzelt. Nur relativ kurz während der Kulturrevolution waren sie kaum von Bedeutung.

Vor allem zwei Lebensweisen sind bei Konfuzius von zentraler Bedeutung. Zum einen die sog. „Kindliche Pietät“, die das Einfügen in Hierarchien speziell in der Familie und im Berufsleben ohne Hinterfragung bedeutet. Zum anderen ist es die unbedingte Zustimmung zu dieser harmonischen Ordnung, in welcher Widerstand nicht geduldet wird.

Kindliche Pietät impliziert Naivität und Gehorsam. Die im westlichen Kulturkreis übliche Kritikfähigkeit und Diskussionsfreude sind nicht vorgesehen. Werte und Meinungen werden ungeprüft übernommen und so kann auch die Reputation einer Familie über lange Zeit unangefochten weiter getragen werden. Bereits einmaliges Fehlverhalten kann eine Sippe jedoch ruinieren. Hier lässt sich die Schwierigkeit erahnen, Fragebögen gemäß der eigenen Meinung auszufüllen. Vielmehr wird verstärkt

---

<sup>10</sup> Die Verbreitung der „Konfuziusinstitute“ weltweit wird nicht zufällig durch die chinesische Regierung zur Verbreitung von Sprache und Kultur der Chinesen gefördert.

die Meinung des in der Hierarchie höher Stehenden<sup>11</sup> bzw. die mutmaßlich gewünschte oder erwartete Antwort gegenüber dem Interviewer<sup>12</sup> geäußert, was den Details liebenden und beobachtungsstarken Chinesen aufgrund ihrer Erziehung und Ausbildung hervorragend gelingt.

Viele im westlichen Ausland ausgebildete und „aufgeklärte“ Chinesen bringen Kritikfähigkeit und eine Kritik wünschende Denkweise in ihr Heimatland. So wird u.a. die Kindliche Pietät als Tugend des Konfuzianismus mit der Verbreitung eines neuen Selbstbewusstseins und damit einhergehenden neuen Verhaltensweisen verstärkt in Frage gestellt. Dadurch ergeben sich erhebliche Auswirkungen auf die Grundstrukturen der chinesischen Gesellschaft. Es bleibt abzuwarten, wie weitgehend diese Verdrängungen und Veränderungen stattfinden. Sicher ist hingegen, dass die Entwicklung neuer Werte für China mit einer offeneren Einstellung gegenüber der Meinungsäußerung [vgl. Erling, J. (2008a)] einhergehen wird als dies in der Vergangenheit der Fall war, und damit die Marktforschung vereinfacht.

### **2.1.8 Status als Entwicklungsland**

Einige exemplarische Merkmale für China als Entwicklungsland sind im Folgenden erläutert. Sie haben einen großen Einfluss auf die Festlegung einer Strategie zum Aufbau einer positiven Unternehmensreputation. Für China ist eine je nach Region und Produkt stark differenzierte Strategie zu wählen, da das Land nicht eindimensional als Entwicklungsland betrachtet werden kann. In einigen Belangen sollte China der Status eines Industrielandes zugewiesen werden. Dies kann nur kurz begründet werden.

Zahlreiche Merkmale wie z.B. der hohe Beschäftigtenanteil im primären Sektor kennzeichnen China als Entwicklungsland. Aber auch ein geringes Pro-Kopf-Einkommen, eine extrem ungleiche Einkommens- und Vermögensverteilung, schlechte

---

<sup>11</sup> *Dieser kann dadurch enorme Unterstützerpotentiale mobilisieren.*

<sup>12</sup> *Eine in Anbetracht dessen untergeordnete Herausforderung stellt es dar, eine zuverlässige Agentur mit gutem Preis-Leistungsverhältnis in China zu finden, die Fragebögen sinnvoll übersetzt und Umfragen professionell durchführt.*

Handelsbedingungen, eine unzureichende Infrastruktur und starke regionale Disparitäten zwischen Stadt und Land sind weitere Kennzeichen für den Status eines Entwicklungslandes. Täglich wird von ökologischen Katastrophen [vgl. Hoffbauer, A. (2008), S. 109], von demographischen Besonderheiten wie dem noch immer hohen Bevölkerungswachstum und der Kindersterblichkeit im „Land der Mitte“ berichtet. China bemüht sich dem Mangel an Elektrizität, Trinkwasser und medizinischer Versorgung oder auch der unkontrollierten Ausbreitung von Pandemien (z.B. AIDS, SARS) entgegenzuwirken. Soziokulturelle Merkmale für die Einstufung als Entwicklungsland sind z.B. eine hohe Analphabetenrate und unzureichende Bildung. Zum Bereich der politischen Merkmale zählen die Verletzung der Menschenrechte [vgl. Lorenz, A. (2007), S. 102 – 104, DW (2006)], Korruption [vgl. Maass, H. (2006b)] und das Wirken des autoritären Staates.

China ist kein typisches und reines Entwicklungsland. In vielen Bereichen hat das Land bereits den Status einer Industrienation erreicht. So ist China seit dem 15.10.2003 mit Entsendung des ersten Taikonauten eine erfolgreiche Raumfahrer-Nation. Ein weiterer beeindruckender Fakt ist, dass China im Jahr 2007 über eine Billion Dollar Devisenreserven hielt [vgl. (rtr/ dpa) (2007)]. Nicht zuletzt deshalb fordern deutsche Spezialisten und Politiker seit Jahren, die Entwicklungshilfe-Zahlungen<sup>13</sup> des Ministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung an China einzustellen.

Zur zukünftigen Stellung Chinas ließ Garden Goldman Sachs verlauten: „China wird eine Herstellungs-Supermacht“. Was in Bezug auf China unbehaglich erscheint, ist, dass die Weltwirtschaft „so abhängig von China als einer Industrielinie“ wird, dass diese schnell „gefährlich verletzlich gegenüber einer großen Versorgungsstörung, verursacht durch Krieg, Terrorismus, soziale Unruhe oder eine Naturkatastrophe“ werden wird und gleich im Folgejahr wurde [vgl. (rtr/ dpa) (2007)].

---

<sup>13</sup> Die Zahlungen beliefen sich laut einem Bericht der Bundesregierung in Jahren 2006 und 2007 auf 67,5 Millionen Euro [vgl. Reuters (2007); vgl. Flesch-Reiss (2008)].

### ■ Armut

Nach Angaben der Weltbank leben ungefähr 200 Millionen Menschen in China mit einem Pro-Kopf-Einkommen von weniger als 1 US-Dollar pro Tag [vgl. Weltbank (2007)]. Dies entspricht nach Indien Rang zwei aller Staaten dieser Welt. Die Kluft zwischen arm und reich wächst kontinuierlich, sowie die sozialen Spannungen aufgrund der ungleichen finanziellen Verteilung [vgl. Maass, H. (2007a/b), vgl. o.V. (2007)]. Die Armutsbekämpfung stellt für die Volksrepublik China eine große Herausforderung dar, wobei das Land über ausreichende Mittel verfügt, diese effizient zu bewältigen.

### ■ Niedriges Bildungsniveau

Das niedrige Bildungsniveau der Bevölkerung stellt einen weiteren soziokulturellen Indikator dar, um China als Entwicklungsland einzustufen. In engem Zusammenhang mit der Armut steht die hohe und steigende Anzahl der Analphabeten in China. In der Bevölkerung leben über 116 Millionen Analphabeten [vgl. Mai (2007)] und der prozentuale Anteil steigt durch die Landflucht der Bauern und durch eine größer werdende Anzahl an Wanderarbeitern. Das niedrige Bildungsniveau schadet der persönlichen Kenntnisgewinnung, ist zum Teil mitverantwortlich für die Defizite im Umweltschutzbewusstsein und in der Sozialmoral und wird den weiteren Aufbau der chinesischen Zivilgesellschaft und die wirtschaftliche Fortentwicklung Chinas negativ beeinflussen.

In den Bevölkerungsschichten mit höherem Einkommen und höherer Grundbildung zeigen sich dagegen andere Tendenzen und ein starker Ehrgeiz, um beruflich voran zukommen. Gerade für die Ausbildung im Ausland gilt, dass diese unter großem Druck von familiärer und staatlicher Seite abgeschlossen werden muss. Mit 11% am Gesamtanteil der ausländischen Studierenden<sup>14</sup> sind die chinesischen Studenten in Deutschland die größte ausländische Studentengruppe, was nicht zuletzt am investitionsfreundlichen Zugang zum deutschen Bildungssystem liegt und kostensensible Chinesen gerne nutzen. Der ungebremste Bildungshunger, die Erwartungshaltung und der Druck seitens der Familie und des Staates [vgl. Wenk, K.

---

<sup>14</sup> *Dieses entspricht circa 26.000 Studierenden. Es sind bereits viele „Wegbereiter“ in Deutschland. Dies führt zu einer starken Ausweitung des Netzwerkes und zieht immer mehr Chinesen an, sofern die Visumfrage geklärt wird. vgl. Dahlkamp, J. et al. (2007) Die gelben Spione, Der Spiegel, 35/2007, S. 25;*

(2005)] treiben junge Menschen dazu, Spitzenleistungen zu erbringen, um u.a. zur Absicherung der Rente älterer Familienmitglieder beizutragen

### ■ Überbevölkerung

Zurzeit ist China der bevölkerungsreichste Staat der Erde. Anfang 2005 lebten in China mehr als 1,314 Milliarden Einwohner, davon 56% auf dem Lande [vgl. National Bureau of Statistics of China (2007)].

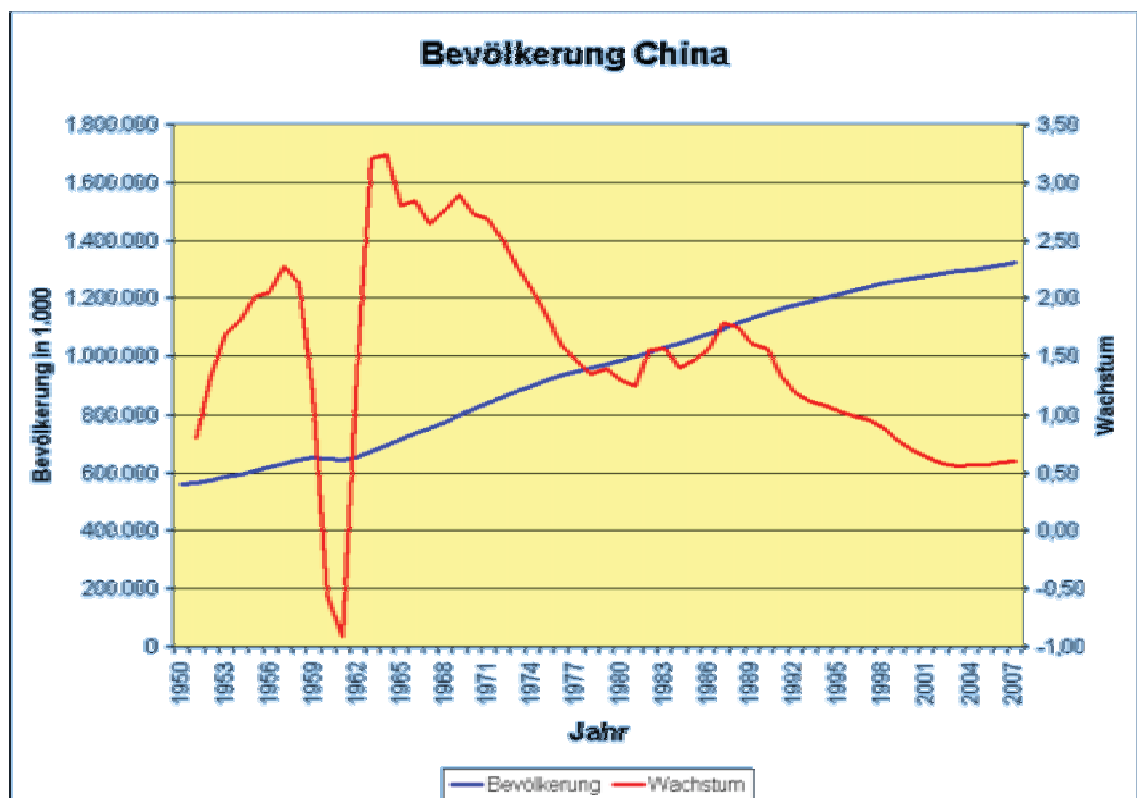


Abbildung 9 Bevölkerungsentwicklung in China von 1952 - 2007 (Datenquelle: <http://www.census.gov>)

Der Druck durch die Überbevölkerung (Abbildung 10, Seite 32) ist massiv: Einen ökonomischen Indikator hierfür bilden mehr als 150 Millionen Wanderarbeiter [vgl. P.K. (2006)], die nach neuen Arbeitsplätzen in den Städten suchen und die sozialen Spannungen verschärfen. Pro Jahr kommen 24 Millionen Arbeitssuchende auf den Arbeitsmarkt, denen keine 2 Millionen neue Arbeitsplätze monatlich entgegenstehen<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> vgl. Vortragsunterlagen Referent Chen Chuan, Botschaft der Volksrepublik China in Berlin, Gesprächskreis China der IHK Hannover, 13.12.2006 (Unterlagen auf Anfrage durch die Botschaft erhältlich).

Die Bereitstellung der zusätzlichen Arbeitsplätze ist eine Voraussetzung dafür, den einhergehenden Anstieg der Kriminalität zu bekämpfen. Die offizielle Ein-Kind-Politik der chinesischen Regierung konnte das rasante Bevölkerungswachstum nur mit mäßigem Erfolg einschränken wie auch die Abbildung 9 (Seite 12) zeigt.

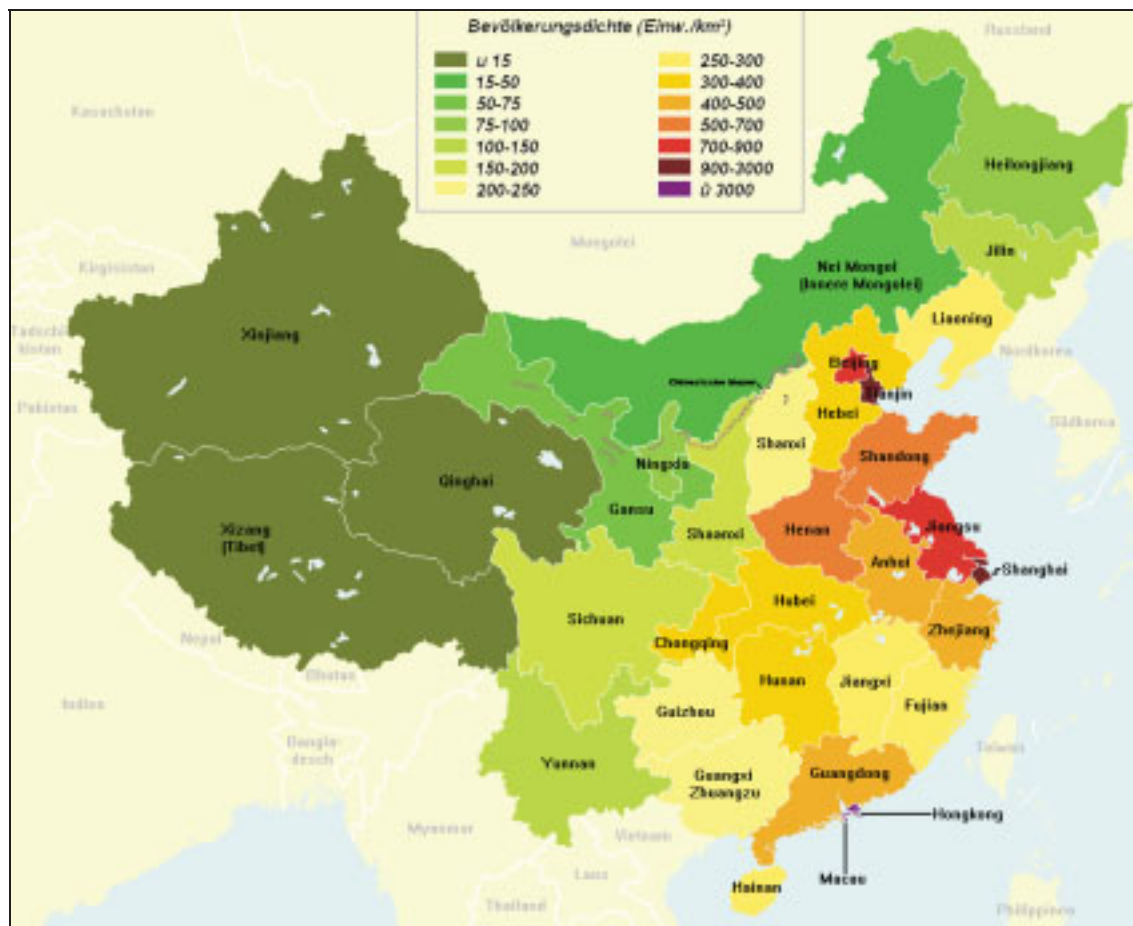


Abbildung 10 Bevölkerungsdichte Chinas (Quelle: Marcel Krüger)

Aus dem autoritären Bevölkerungsprogramm ergeben sich typische Problembereiche von Industrienationen [vgl. Schilling, M. (2002)], wie die starke Überalterung und Leistungsminderung der Gesellschaft und unzureichende Sozialversicherungssysteme. Hinzu kommen Probleme wie eine hohe Kindersterblichkeit, „Freigabe“ von Kindern (hauptsächlich Mädchen) zur Adoption<sup>16</sup> auf der einen Seite und Mädchenmangel und Kindesentführungen<sup>17</sup> auf der anderen Seite.

<sup>16</sup> Das „Adoptionswesen“ für Ausländer in China führt in erster Linie chinesischen Staatsorganen und einzelnen Personen im Staatsdienst finanzielle Mittel zu. Dabei erhalten die „produzierenden

### 2.1.9 Zusammenfassung und Fazit zu China

Eine differenzierte Strategie für den effizienten Aufbau der Unternehmensreputation nach unterschiedlichen Gesichtspunkten ist in China zwingend notwendig, um die heterogenen Gruppierungen erreichen zu können. Die Problematik der Strategieplanung ergibt sich durch das breite Spektrum des Landes. China ist ein vielseitiges und geographisch großes Land. Seine Faszination entsteht durch extreme Unterschiede innerhalb der verschiedenen Lebensbereiche [Kreft, H. (2006), S. 15 – 20] und kann nicht nur auf die Landeshistorie oder die unterschiedlichen Sprachen mit den dazugehörigen Bevölkerungsgruppen beschränkt werden. Die Ambivalenz Chinas zeigt sich einerseits in der Einordnung als Entwicklungsland und andererseits als Industrienation durch bspw. Errungenschaften in der Raumfahrt. Naturkatastrophen, die steigende Arbeitslosigkeit [Lorenz, A. (2006), S. 160], Bildungsunterschiede und daraus resultierende soziale Unruhen, starke Sprach- und Kulturunterschiede innerhalb vieler Bevölkerungsgruppen oder das mangelnde Umweltbewusstsein sind zurzeit limitierende Größen für weiteres Wachstum und einen fortschreitenden Aufbau der chinesischen Gesellschaft.

China wird als herausragende Wirtschaftszone mit ebensolcher Stärke gepriesen, gleichzeitig wird dem Land der Zusammenbruch prognostiziert [vgl. Chang (2002), vgl. Hirn (2005)]. China-Experten diskutieren kontrovers über das ostasiatische Land und ihre Erfahrungen sind vielfältig. China wird sich behaupten. Es hat die Stärke und das Potential wie kaum ein anderes Land, die sich ihm stellenden Aufgaben mit Bravour zu bewältigen, wenn es seine Kräfte geschickt einsetzt.

Kein international agierendes Unternehmen kann sich dem Einfluss dieses Landes entziehen und so ist für Unternehmen die Planung der Unternehmensreputation ein

---

*Familien“ z.B. in der Provinz Guangdong eine geringe, aber dennoch attraktive „Entlohnung“. Das Adoptionswesen scheint als strategisches Mittel zum Aufbau eines weltweit umspannenden Netzwerkes und eines chinesischen Machtbündnisses zu dienen und weniger dazu, hilfebedürftigen Wesen eine bessere Zukunft zu ermöglichen. Auf diese Weise werden pro Woche eine unbekannte Anzahl an Landsleuten - vom Ausland relativ unbemerkt und von China kontrolliert - ins Ausland transferiert.*

<sup>17</sup> *Es wird vermutet, daß aufgrund des medizinisch-technischen Fortschritts der Männerüberhang im nächsten Jahrzehnt zunimmt und bis zu 60 Millionen Frauen fehlen werden [vgl. Kreft, H. (2006), S. 18]. Dies wiederum könnte auf der einen Seite den Druck auf junge Frauen, reich zu heiraten oder durch die Familie verheiratet zu werden erhöhen, verschafft selbstbewussten Frauen auf der anderen Seite jedoch ggfs. bessere Möglichkeiten eigene Bedürfnisse durchzusetzen.*



notwendiger Part einer geschickten und vorausschauenden Strategie für den Geschäftserfolg in China.

## 2.2 Reputation – zwei Welten, zwei unterschiedliche Begriffe?

*„Guter Ruf ist kostbarer als großer Reichtum,  
hohes Ansehen besser als Silber und Gold.“*

Altes Testament, Sprüche Salomos 22,1

Reputation ist ein komplexes Konstrukt und ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Zur richtigen Einordnung des Konstrukts Reputation wird zunächst erläutert, wie Reputation vor dem Hintergrund des westlichen Verständnisses definiert und verstanden wird, welche Aufgaben sie übernimmt und was eine positive Reputation bewirkt bzw. eine negative Reputation verhindert. Anschließend werden unterschiedliche Instrumente zur Messung der Unternehmensreputation vorgestellt, bevor Erläuterungen für den chinesischsprachigen Kontext vorgestellt werden. Die weitere Bearbeitung umfasst die Analyse des Begriffsverständnisses in China mit Hilfe einer Pilotstudie, vorab werden als Grundlage zunächst Besonderheiten des Sprach- und Kulturraums angerissen. Es folgt der abschließende Blick auf das Verständnis und die Vergleichbarkeit von „Reputation“ vor dem chinesischsprachigen Hintergrund mit der „westlichen Welt“.

An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass in dieser Arbeit der Begriff Reputation weitestgehend synonym mit der Unternehmensreputation verwandt wird und sich nur dann auf den allgemeinen Begriff bezieht, wenn dies klar aus dem Kontext hervor geht.

### 2.2.1 Reputation – Einführung in das westliche Verständnis

Reputation wird häufig als immaterieller Vermögensgegenstand oder „intangible asset“ einer Person oder eines Unternehmens bezeichnet [vgl. Matzler/ Hinterhuber/ Renzl

(2005), S.15-16; vgl. Wiedmann (2006), S. 147]. Obwohl sie Bestandteil der strategischen Unternehmensführung ist, wird sie in ihrer Bedeutung oftmals von Führungskräften unterschätzt [vgl. Firestein, P. (2006), S.29]. Bereits die Erfinder der Balanced Scorecard Robert S. Kaplan und David P. Norton zeigten, dass die immateriellen Ressourcen vieler Unternehmen größere Werte als die materiellen Vermögensgegenstände darstellen und beziehen Reputation als wichtiges Objekt in ihre Forschungsarbeiten ein [vgl. Friedtag/ Schmidt (2008)].

Die gute Reputation eines Unternehmens sorgt im Geschäftsleben u.a. für Risikominimierung, erhöht die Absatzchancen für die eigenen Produkte und Dienstleistungen bei den Partnern oder Endkunden der Unternehmen, senkt die Kosten des Unternehmens, erweitert das Spektrum der Geschäftsmöglichkeiten und setzt hervorragende Unterstützungspotentiale frei<sup>18</sup>. Auf die Frage nach den Push- und Pull-Faktoren, die Mitarbeiter in einem Unternehmen anfangen lassen, beantworteten 72% der Befragten einer Watson Wyatt Umfrage diese mit der guten Unternehmensreputation [vgl. Bosch, Ulf (2007)].

Bis zu welchem Maße das für ein Unternehmen entscheidend ist formulierten Yankelovich/Clancy/Shulman [vgl. o.V. (2002) [www.prinfluences.com.au](http://www.prinfluences.com.au)] auf Grundlage der Ergebnisse ihrer Reputationsstudie *The Winning Edge* für Brouillard Communications:

*„Companies with winning reputations have a clear advantage over non-winners in selling products and services“ und “winners (companies with good reputation) are up to four times more likely to receive sales and recommendations.“*

Gerade zur Erschließung des chinesischen Marktes und für den Unternehmenserfolg sind weitere Aspekte entscheidend, die durch eine gute Unternehmensreputation früher und nachhaltig eingeleitet werden können. Die Hürden, die von der Administration zur

---

<sup>18</sup> *Literaturbeispiele zum Thema: vgl. Alsop, R. J. (2004); vgl. Hill/Knowlton (2006); Wiedmann/Walsh./Hinck (2003); (o.V.) (2002) <http://www.prinfluences.com.au/>*

Verwirklichung von Unternehmensvorhaben von den ersten Schritten bis hin zur „Licence to operate“ bestehen und der zeitliche als auch sachliche Aufwand zu deren Überwindung (Transaktionskosten), werden durch eine gute Unternehmensreputation erheblich reduziert. Aktivierte Unterstützungspotentiale stellen also eine Grundlage dafür dar, das Unternehmen zukunftsorientiert im Geschäftsumfeld zu etablieren und abzusichern. Gerade durch Weiterempfehlungen („recommendations“) gebildete Potentiale spielen, wie im weiteren Verlauf der Arbeit verdeutlicht wird, in China eine große Rolle.

Eine positive Unternehmensreputation hat keine direkte Auswirkung, bspw. erhöht sie nicht den Börsenkurs oder Umsatz ad hoc. Die Unternehmensreputation erfüllt jedoch wichtige Aufgaben, welche die Effizienz des Unternehmens steigern: z.B. als Qualitätsmerkmal, als Orientierungshilfe in komplexen Märkten und als Differenzierungsmerkmal gegenüber Mitbewerbern [vgl. [www.bmchina.com.cn](http://www.bmchina.com.cn) (2007)]. Zudem werden Geschäftsanbahnung und Vertragsumsetzung verkürzt.

Durch die Tabelle 1 (Seite 37) werden die Vorteile einer guten Reputation bzw. die Nachteile einer negativen Reputation aufgelistet [vgl. Slocum, D./ Turner, E. (2003), S. 4].

Um möglichst viele solcher Potentiale zu aktivieren, ist ein zielgerichtetes Reputationsmanagement (2.2.1.3) ratsam, da sich die Reputation eines Unternehmens auch unabhängig von der Produktqualität oder vom allgemeinen Auftreten des Unternehmens entwickeln kann. Der gezielte Ressourceneinsatz des Unternehmens durch weitere effektive Aktivitäten wie dem Customer Relationship Management (CRM) kann die Unternehmensreputation verbessern, Gewinn versprechende Geschäftsabschlüsse fördern und damit in unternehmerisches Eigenkapital umwandeln. Durch wiederum reduzierte Transaktionskosten des Unternehmens stehen finanzielle Unternehmensressourcen zum Einsatz in anderen Unternehmensbereichen zur Verfügung [vgl. [www.ChinaCSR.com](http://www.ChinaCSR.com) (2006)].

Tabelle 1 Auswirkungen negativer und positiver Unternehmensreputation

Auswirkungen bei <b>Negativer Unternehmensreputation</b>	Auswirkungen bei <b>Positiver Unternehmensreputation</b>
-	+
<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Märkte werden schwerer erschlossen</li> <li>• Komplikationen bei Finanzierungen und Investitionen</li> <li>• Flexibilität eingeschränkt</li> <li>• Verzögerung bei staatl. Genehmigungen</li> <li>• Probleme bei der Gewinnung von Führungskräften und Mitarbeitern</li> <li>• verschärfte Auflagen und verlangsamte Prozesse bei Neuerungen</li> <li>• sinkendes Vertrauen der Stakeholder-Gruppen</li> <li>• sinkende Loyalität aller Stakeholder-Gruppen</li> <li>• negative Mundpropaganda</li> <li>• schnellere Einrichtung von Gewerkschaften, Boykottmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevorzugung auf neuen Märkten und schnellere Erschließung</li> <li>• Bevorzugung bei neuen Geschäftsabschlüssen</li> <li>• Kostensenkung durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>- bessere Verhandlungsposition mit Zulieferern</li> <li>- mehr Flexibilität mit Aufsichtsgremien/Investoren/sonstigen stakeholdern</li> </ul> </li> <li>• Risikominimierung</li> <li>• wird als Ausdruck unternehmerischer Verantwortung gewertet</li> <li>• Bevorzugung bei Finanzierungen, Investitionen, Kapitalaufstockungen</li> <li>• Verkürzung von Produktentwicklungszeiten</li> <li>• mehr Unterstützungspotentiale von Medien, stakeholdern und anderen Gruppen</li> <li>• Vermeidung von unfairen Angriffen durch die Medien</li> <li>• Gewinnung und Bindung von Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden</li> <li>• bessere Bewertung des Unternehmens, höherer Unternehmenswert</li> <li>• Förderung von sozialer Gerechtigkeit</li> <li>• gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• höhere Preisgestaltung möglich</li> <li>• besseres „standing“ in Krisenzeiten</li> <li>• stärkeres Vertrauen aller stakeholder-Gruppen</li> <li>• Stärkung der Unverwechselbarkeit/ Differenzierung eines Unternehmens</li> <li>• Produkte und Dienstleistungen erreichen Premium-Preise</li> <li>• Loyalität der Kunden wächst</li> </ul>

Die durch eine positive Unternehmensreputation gebotenen Optionen scheinen kulturübergreifend von Bedeutung zu sein, wie im weiteren Verlauf verdeutlicht wird. Zuvor wird jedoch auf den Begriff und das Verständnis im westlichen Kontext eingegangen.

### 2.2.1.1 Definition und Erläuterung: Reputation im westlichen Kontext

Nachfolgend soll zunächst die Bedeutung von Reputation anhand unterschiedlicher Herangehensweisen skizziert werden. Daraus folgt eine für diese Untersuchung gültige Definition.

Zur Klärung des Begriffs Reputation ist es hilfreich, sich die Herkunft des Wortes zu verdeutlichen. Das Wort Reputation entstammt dem lateinischen *reputatio* („Erwägung, Berechnung, Betrachtung“). Im Laufe der Zeit vollzog sich ein Wandel im Verständnis hin zu „guter Ruf, Ansehen“. Ausgehend von der ursprünglichen Bedeutung kann gesagt werden, dass ein guter Ruf oder das Ansehen berechenbar, betrachtbar oder erwogen sein kann<sup>19</sup>.

Der Begriff Reputation wird in einem Synonymwörterbuch<sup>20</sup> mit folgenden Teilaspekten beschrieben und als Alternativen werden als Beispiele aufgezählt: „...*Ansehen, Geltung, Einfluss, Macht, Gewicht, Autorität, Bedeutung, Stellung, Rang, Leumund, Bonität, Ruhm, Nimbus, Kredit, Prestige, Wert, Vermögen, Wichtigkeit, Maßgeblichkeit, Wertschätzung*.“.

Hieraus lässt sich erkennen, dass Reputation grundsätzlich eine positive Bedeutung hat, aber auch indifferent oder negativ sein kann. Sowohl natürliche Personen, Vereinigungen von Personen, öffentliche Körperschaften als auch Unternehmen verfügen über eine Reputation, deren aktuelle Ausprägung wiederum stark von der eigenen aktiven Beeinflussung abhängt. Die aktuelle Literatur bietet unterschiedliche Definitionen an, deren Differenzierungen nur von wenigen Autoren trennscharf herausgearbeitet werden konnten. Einen guten Überblick durch eine Gegenüberstellung der Reputationsdefinitionen bieten Wiedmann, Meissner und Fusy [vgl. ebd. (2003)], aber auch Walsh [vgl. ebd. (2005) S. 92-93].

Die Autoren sind sich trotz der unterschiedlichen Definitionen und Schwerpunkte der Erklärungen einig, dass Reputation ein emotionales Konzept mit rationalen Elementen ist, welches vernunftmäßig diffizil erklärt und schwer verbal ausgedrückt werden kann

---

<sup>19</sup> Duden (1994) *Das große Fremdwörterbuch*, Dudenverlag, Mannheim, S.1186

<sup>20</sup> Textor, A.M. (2006) *Sag es treffender* Rowohlt Verlag, Hamburg, S. 81

[vgl. Groenland (2002), S. 307]. Hinzu kommt die synonyme Verwendung der Begriffe Reputation und Image<sup>21</sup> wie in folgendem Zitat:

*„Image is reality. It is the result of our actions.*

*If the image is false and our performance is good, it's our fault for being bad communicators. If the image is true and reflects our bad performance, it's our fault for being bad managers.*

*Unless we know our image we can neither communicate nor manage.”<sup>22</sup>*

Eine klare und kurze Abgrenzung der Begriffe ist daher im Folgenden notwendig.

Das Image ist das Bild oder der Eindruck, den das Unternehmen durch sein Auftreten, welches Corporate Design, Corporate Behaviour und Corporate Communication umschließt [vgl. Wiedmann, K.P. (1996), vgl. Bromley (2000), S. 241, vgl. Wiedmann/Peuser/Krumstroh (2004)], bei Externen prägt. Das Image bildet somit einen Teil der Reputation ab. Denn diese setzt sich zusammen aus den unterschiedlichen Meinungsbildern, Images und den Unterstützungspotentialen der verschiedenen Stakeholdergruppen zusammen. Ein zusätzliches, wichtiges Unterscheidungsmerkmal der Reputation ist, dass sie einen höheren Bestand als das Image besitzt [vgl. Walsh (2005), S. 94]. Diese Aspekte können auf den folgenden simplifizierten Ausdruck gebracht werden [vgl. Wiedmann/Fombrun/van Riel (2007)]:

*Corporate Reputation = die Summe der Firmenimages aller Stakeholder +  
resultierende Unterstützungspotentiale*

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der umfassenden Definition von Fombrun und Wiedmann [vgl. Fombrun/Wiedmann (2001), S. 6] wie folgt dargestellt, da sie Prägnanz und Reduzierung auf das Wesentliche aufweist und dennoch den auch für den chinesischen Kontext wichtigen Zeitaspekt benennt:

---

<sup>21</sup> Eine alle zwei Jahre durchgeführte Studie des Manager Magazins veröffentlicht die deutschen Unternehmen mit der besten Reputation unter dem Stichwort Imageprofile.

<sup>22</sup> Bernstein, David (1980) *Company Image & Reality* Thomson Learning, London

*Unternehmensreputation ist die Summe der Wahrnehmungen aller relevanten Stakeholder hinsichtlich der Leistungen, Produkte, Services, Personen, Organisation etc. eines Unternehmens und der sich hieraus jeweils ergebenden Achtung vor diesem Unternehmen, die sich im Laufe der Zeit darstellt.*

Hinzuzufügen ist, dass diese Leistungen nicht kumulativ betrachtet werden. Die Zusammenfassung einer guten Produktqualität, einer guten After-Sales-Dienstleistung und anderer positiver Aspekte münden nicht automatisch in eine gute Unternehmensreputation.

Das Reputation Institute – ein weltweit etabliertes Experten-Netzwerk mit dem Schwerpunkt Reputation – stellt die Unternehmensreputation grafisch wie folgt dar:

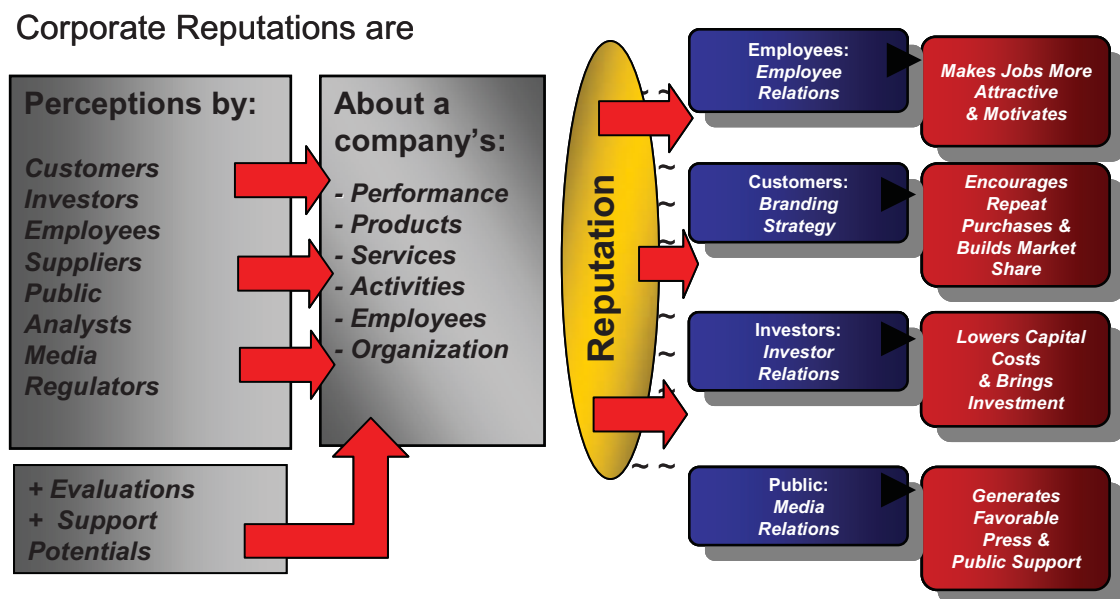


Abbildung 11 Die Bildung der Unternehmensreputation (Quelle: Reputation Institute)

## ■ Messung der Reputation

Damit stellt sich nun die Frage, wie Reputation gemessen werden kann. Denn erst quantitative und skalierbare Ergebnisse schaffen die Voraussetzungen, um die Entwicklung der Reputation zu managen:

- Der Ist-Stand der Unternehmensreputation wird mit Hilfe eines standardisierten Messinstruments ermittelt.
- Dabei werden die einzelnen Dimensionen der Reputation in ihrer Wertigkeit/Intensität gemessen.
- Es werden Bereiche des Unternehmens ermittelt, in denen Handlungsbedarf besteht. Die analysierten Sollgrößen dieser Bereiche werden als Basis für die Entwicklung eines Katalog mit gezielten Handlungsmaßnahmen verwandt.
- Zu einem definierten späteren Zeitpunkt wird die Erreichung der Sollgrößen durch eine erneute Messung geprüft.

Zur Messung der Unternehmensreputation sind in der einschlägigen Literatur diverse Ansätze zu finden. In der weiteren Betrachtung wird zunächst das wissenschaftlich fundierte Instrument „Reputation Quotient (RQ)“ skizziert, welches anhand neuer Erkenntnisse und vielfältiger Expertendiskussionen zum „RepTrak“ weiterentwickelt werden konnte. Danach erfolgt der kurze Überblick in Bezug auf weitere Ansätze.

#### **2.2.1.2 Die Messung von Reputation**

*„Eine starke Reputation baut auf tatsächlichen Gegebenheiten auf – man muss sie sich verdienen“* kommentierte Charles J. Fombrun (Reputation Institute) [vgl. Bergius, S. (2005)]. Da die Reputation das Ergebnis tatsächlicher Gegebenheiten ist, kann sie gemessen werden [vgl. Wiedmann/Fombrun/van Riel (2007)]. Ihre Messung ist zudem zwingende Voraussetzung dafür, die Unternehmensreputation zu managen. Cashflow, Produktqualität, soziales Engagement oder andere Betriebsgrößen bilden weder als einzelne Werte noch in aggregierter Form den quantitativen Wert der Reputation ab. Dazu bedarf es für diesen Zweck entwickelter Instrumente wie z.B. des RepTrak.



### 2.2.1.2.1 Definition und Erläuterung: Global RepTrak

#### ■ Die Anfänge: Der Reputationsquotient (RQ)

Das Reputation Institute (<http://www.reputationinstitute.com/>) nahm die Tatsache, dass eine Vielzahl von Definitionen ohne einheitliches Verständnis zum Begriff der Unternehmensreputation existierte, zum Anlass, mit dem Reputationsquotienten (RQ) ein erstes standardisiertes Instrument zur Messung der Unternehmensreputation bei unterschiedlichen Stakeholdern wie Kunden, Investoren, Behörden, Lieferanten, Mitarbeiter, Medien und der Öffentlichkeit zu entwickeln.

### *The Reputation Quotient*

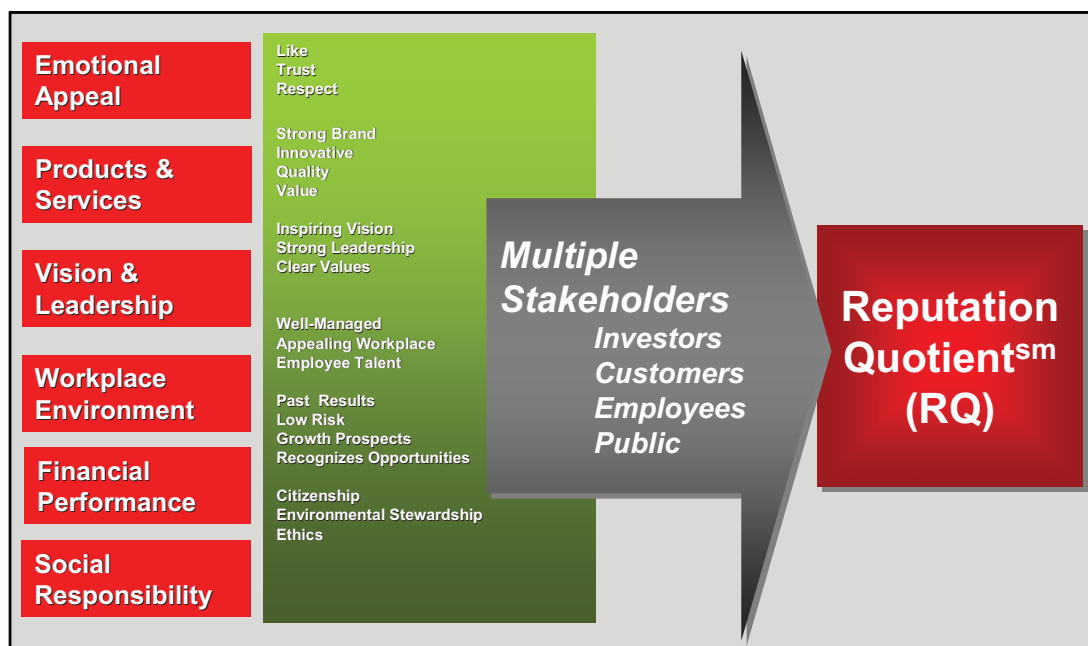


Abbildung 12 Der Reputationsquotient RQ (Quelle: Wiedmann/Reputation Institute)

Der RQ ist in seinen Grundzügen als Basis für Weiterentwicklungen interessant. Eine dieser Weiterentwicklungen für den chinesischen Sprachraum stellt der später vorgestellte RepTrak<sub>China</sub> dar<sup>23</sup>.

Das Konzept des RQ umfasst sechs Dimensionen (Abbildung 12, Seite 42), die aus 20 Einzelindikatoren gebildet werden und alle stakeholder-Gruppen einschließt. Als standardisiertes<sup>24</sup> und wissenschaftlich fundiertes Messkonzept ermöglichte es erstmalig eine weltweite Einsetzbarkeit und Vergleichbarkeit und stellt mittlerweile ein Instrument mit langjähriger und erfolgreicher Historie dar, die u.a. jährlich durch die RQ-Rankings der bekanntesten Unternehmen im Wall Street Journal erweitert wurde [vgl. Wiedmann/Walsh/Hink (2003), S. 2 – 3].

Die Aussagekraft wurde durch die Standardisierung des Instrumentes stark begrenzt [vgl. Wartick, S. (2002)]. Es kam daher in den vergangenen Jahren durch Expertendiskussionen und durch Erfahrungen aus der Praxis zur Weiterentwicklung, um Schwächen der Standardisierung und Diskrepanzen, die bei der weltweiten und branchenübergreifenden Messung festgestellt wurden, zu reduzieren<sup>25</sup>.

## ■ Der RepTrak

Zu den konsequenten Weiterentwicklungen des RQ zählt das Konzept des Global RepTrak.

Seine größte Anwendung findet das der Global RepTrak seit 2006 in der Global RepTrak-Pulse Studie<sup>26</sup>, zu welcher stakeholder der weltweit größten Unternehmen

---

<sup>23</sup> weitere Informationen hierzu: Prof. K.-P. Wiedmann, Managing Director Reputation Institute Germany; Head of Institut für Marketing und Management, Leibniz Universität Hannover

<sup>24</sup> Wie bei allen standardisierten Modellen und Methoden offeriert sich auch hier die Chance zum weltweiten Vergleich und ermöglicht zielgerichtetes Handeln. Allerdings implizieren Modelle gleichzeitig die Gefahr, wichtige Aspekte und Abweichungen in anderen Kulturen zu eliminieren, da die Messelemente nicht auf Gesellschaften mit ihrer eigenen Prioritätensetzung eingehen können.

<sup>25</sup> Dennoch wurde eine auf diesen Schwächen fußende Umfrage des Reputation Institute China und der China Business Review im Herbst 2006 durchgeführt [vgl. o.V. (2006a) und SinoCast LLC (2006)].

<sup>26</sup> Jeweils 100 lokale Studienteilnehmer antworteten auf Fragen zu „trust, esteem, admiration, and good feeling“ bezogen auf ein ihnen sehr gut bekanntes Unternehmen. Im Jahre 2007 nahmen 60.000 Personen aus 29 Ländern an dieser Umfrage teil [vgl. Reputation Institute (2007)].

befragt werden [vgl. Reputation Institute (2008)]. Als formativ reflexives Instrument trägt es vielen Schwächen des RQ Rechnung und geht auf spezielle Branchen mit Länderkontext ein.

Die theoretischen Grundlagen für die standardisierten Messinstrumente RQ und RepTrak beruhen ausschließlich auf westlichen Werten. Sie können nicht oder nur bedingt auf den asiatischen Raum angewandt werden, wie anhand vorheriger Erklärungen innerhalb dieser Arbeit zu Kultur- und Entwicklungsunterschieden in China gezeigt werden konnte<sup>27</sup>.

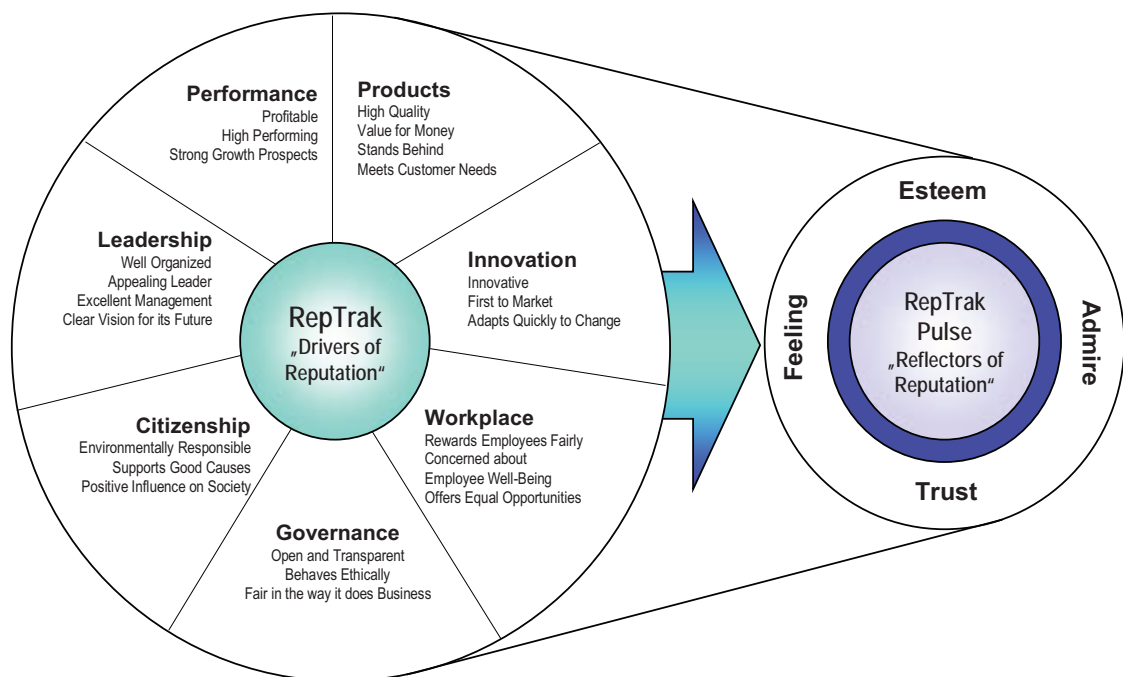


Abbildung 13 Der RepTrak™ (Quelle: K.-P. Wiedmann, Leibniz Universität Hannover)

Parallel zu den hier vorgestellten Forschungsarbeiten wies Zygliopoulos [vgl. ebd. (2006), S.155] auf mögliche zukünftige Forschungsrichtungen zur Corporate Reputation in China hin und betont erhebliche Defizite dieses Forschungsfeldes. Hier setzt diese Arbeit mit neuen wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen an und reduziert diese

<sup>27</sup> Selbst auf Deutschland angewandt war der RQ in seinen Anfängen nur bedingt aussagekräftig, da z.B. die Risikobereitschaft der Deutschen oder ihr Umweltbewußtsein erheblich von dem der Amerikanern abweicht.

Forschungslücke. Eine völlige Eliminierung des Defizits innerhalb dieser Untersuchung ist jedoch nicht möglich.

#### 2.2.1.2.2 Sonstige Meßmethoden

Früher gängige Ansätze zur Reputationsmessung von Unternehmen beruhen auf Meinung von Managern, Geschäftsführern und Finanzanalysten. Hierzu zählen die China Economic News's List, Fortune America's Most Admired Companies oder die vom Manager Magazin durchgeführten Umfragen zu den besten 100 Unternehmen Deutschlands. Sie gelten jedoch als zu aggregiert und sind weder zeitgemäß noch entsprechen sie den neuesten Erkenntnissen der Forschung.

Neben dem RQ und dem RepTrak existiert heute eine Vielzahl an weiteren Messinstrumenten wie bspw. die Corporate Reputation Scorecard [vgl. <http://www.gfk.com>]. Sie umfassen auch online-geführte Umfragen, wovon sich ein Großteil wie z.B. [www.top100.de](http://www.top100.de) an das breite Publikum wendet und primär den kommerziellen Vertrieb und die Projektakquisition zu unterstützen als eine wissenschaftlich fundierte Aussage zur Reputation von Unternehmen zu schaffen. Die mangelnde Validität, die fehlende Verlässlichkeit und die unzureichende Differenzierung der Reputationsdimensionen zeichnen diese Konstrukte aus. Aus diesem Grund eignen sie sich nicht als wissenschaftliche oder repräsentative Messinstrumente.

Andere Empfehlungen zur Reputationsmessung [vgl. (o.V.) (2002) <http://www.PRinfluences.com.au/>] stellen lediglich einen Fragenkatalog, eine Auflistung von Vorteilen oder Denkanstöße für die Reputationsbildung zur Verfügung, bieten jedoch kein verlässliches und wissenschaftlich fundiertes Instrument an.

Walsh, der unterschiedliche Meßmethoden zur Unternehmensreputation vergleicht, hält neben dem RQ die Corporate Personality Scale von Davies und den Reputation Index von Cravens als erwähnenswerte Arbeiten, wenngleich sie sich theoretisch-konzeptionell und empirisch am anspruchvollsten zeigen. Weitere Arbeiten fokussieren nicht die methodisch fundierte Messung der Reputation, sondern die Reputation als

eines von vielen Elementen und weisen daher für die vorliegende Arbeit keine weitere Relevanz auf [vgl. Walsh, G. (2003)].

Speziell für den chinesischen Markt existiert zurzeit kein wissenschaftlich fundiertes Instrument zur Reputationsmessung. Hill & Knowlton geben einen groben Überblick [z.B. in 2003 Corporate Reputation Watch (China)] über das Verhalten der sog. C-Suite der Unternehmen<sup>28</sup> in Bezug auf die Entwicklung der Reputation des Unternehmens. Kritisch ist hier anzumerken, dass es sich dabei weder um ein wissenschaftlich fundiertes Forschungsergebnis noch um eine anerkannte Vorgehensweise handelt. Zudem werden wichtige Aspekte wie z.B. die Nationalität der Befragten außer Acht gelassen. Diese Aspekte haben jedoch besondere Auswirkungen auf die Umfrageergebnisse, wie später gezeigt wird. Es erfolgt auch keine Analyse dahingehend, durch welche Faktoren Corporate Reputation en détail gebildet wird. Ebenfalls bleiben die Fragen ungeklärt, welche Entwicklungstendenzen und Einschätzungen bezüglich der Gewichtung der einzelnen Dimensionen zu erwarten sind und ob neue Aspekte durch die Marktentwicklung erwartet werden. Zudem werden die für China elementaren Informationen zur Datengewinnung nicht erläutert, die aber gerade im chinesischen Kontext eine grundlegende Rolle spielen.

Die hier angeführten Beispiele von Instrumenten zur Reputationsmessung erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr werden beispielhaft einige Methoden und Schwachstellen benannt, um das weite Spektrum aufzuzeigen.

### **2.2.1.3 Das Reputationsmanagement**

Die Unternehmensreputation ist ein immaterieller Vermögenswert des Unternehmens. Eine positive Unternehmensreputation setzt Unterstützungspotentiale frei und bietet darüber hinaus viele Vorteile [vgl. Mahon/Wartick (2003); vgl. 2.2.1.1; vgl. Tabelle 1]. Aus den gewonnenen Erkenntnissen heraus wird verständlich, warum das Reputationsmanagement Teil der Strategielehre ist. Das gezielte

---

<sup>28</sup> Positionsinhaber wie Präsident, Vorstandsvorsitzender, CEO, CFO, COO u.a. eines Unternehmens

Reputationsmanagement unterstützt die Unternehmensführung in der **Allokation der Unternehmensressourcen**, da es aufzeigt, welche Bereiche in Bezug auf Reputation gelenkt und kontrolliert werden müssen, um eine positive Reputation aufzubauen und zu erhalten.

Das erfolgreiche Reputationsmanagement zielt darauf, in den **unterschiedlichen Interessengruppen** langfristig eine positive Unternehmensreputation aufzubauen oder zu stärken, die eine starke Anziehungskraft ausübt und sich messbar auf den Unternehmenserfolg auswirkt [vgl. Wiedmann (1996b), S.251]. Wiedmann und Boecker [ebd. (2005), S.6] weisen zudem auf die zielgerichtete, systematische Planung des Reputationsmanagements hin. Die Aufgaben des Managements werden dabei von Wiedmann, Peuser und Krumstroh [ebd. (2004), S.12] wie folgt definiert:

*„Reputationsmanagement kann also als der Aufbau und die Pflege langfristiger Beziehungen und die Sicherung von Unterstützungspotentialen in Gestalt einer positiven Reputation innerhalb aller relevanten Stakeholder definiert werden.“*

Dabei soll auf **Kundenseite** u.a. ein höheres Interesse an Informationen und Dienstleistungen und ein positives Weiterempfehlungs- und Verteidigungsverhalten aufgebaut werden, das als Grundlage von Loyalität und Cross-Selling Möglichkeiten dient [„Supportive Behavior“, vgl. Wiedmann/Fombrun/van Riel (2007)]. Wiedmann und Boecker betonen zudem die **Nachhaltigkeit** des Beziehungsaufbaus zu stakeholdern und die **Vertrauensbasis** der Beziehung:

*„Customer Relationship Management (CRM) can be understood as the goal-oriented and systematic planning and control of all corporate activities which are suited for sustainably conveying overall corporate identity to all of the relevant stakeholders in such a way that a relationship of trust – and along with this very concrete support potential – can be built up and lastingly secured.“*

[vgl. Wiedmann/Boecker (2005)]

Das Management der Reputation beinhaltet zudem auch **kurzfristige Reaktionen** auf reputationsrelevante Ereignisse, die sonst zu einem schnellen Reputationsverlust führen können, wenn gegensteuernde Maßnahmen ausbleiben. Der Handyhersteller NOKIA hatte durch die Ankündigung, sein Werk in Bochum trotz zuvor geflossener hoher Subventionen zu schließen, die deutsche Öffentlichkeit und die Medien verärgert; dies bescherte dem Unternehmen einen nicht einkalkulierten Reputationsverlust [vgl. Reuters/dpa/dma (2008)]. Bereits ein Produktrückruf oder eine einzelne negative Medienmeldung können die gute Unternehmensreputation nachhaltig schädigen wie bereits Lord Jeffrey (Britischer General, 1717 – 1797) bemerkte: „*A good name, like good will, is got by many actions and lost by one*“.

Gezielte Kommunikations- und PR-Strategien können den entstandenen Schaden jedoch nur schwer und lediglich mit erheblichem Zeitaufwand wieder herstellen [vgl. Wiedmann/Peuser/Krumstroh (2004), S.10]. Dabei kann das Management durch die **proaktive, gesteuerte Beeinflussung** der internen Quellen wie durch Bestimmung des Zeitpunkts und des finanziellen Umfangs die Effizienz kommunikativer Maßnahmen erhöhen [vgl. Walsh (2003), S.90]. Allerdings sind dem Unternehmen hier durchaus Grenzen der Reaktionsmöglichkeiten gesetzt.

Auch die **Assoziation und Kooperation** mit **angesehenen Unternehmen** kann zu einem Reputationsplus führen, jedoch auch im Falle der Misswirtschaft eines einzelnen Unternehmens die gesamte Branche schädigen. Es ist dabei für die Unternehmensleitung umso schwieriger, die Reputation „zu managen“, je weiter der Ursprung einer aktuellen Krise vom eigentlichen Kerngeschäft entfernt ist [Wiedmann/Peuser/Krumstroh (2004)].

Wie sich bereits vor dem westlichen Hintergrund zeigt, ist ein gezieltes Reputationsmanagement von großer Bedeutung. Im chinesischesprachigen Umfeld ist das adäquate Management der Unternehmensreputation ungleich wichtiger und elementar für den Geschäftserfolg, da Reputation einen weit reichenden Stellenwert in der chinesischen Gesellschaft einnimmt. Der chinesische Kontext wird daher anschließend erläutert.

### **2.2.2 Reputation – Einführung in das Verständnis im chinesischen Sprachraum**

Die Bedeutung der Reputation in China und die Unterschiede zwischen der westlichen und der chinesischen Auffassung werden im Folgenden untersucht. Hieraus sollen Schlüsse ermöglicht werden, ob und welche neuen Dimensionen im chinesischen Kulturkreis für die Reputationsmessung von Bedeutung sind und daher Eingang in das neu zu entwickelnde Messinstrument RepTrak<sub>China</sub> finden müssen.

Für die nachfolgende Untersuchung werden aufgrund persönlicher Erfahrungen der Autorin zwei Thesen aufgestellt:

- Reputation unterscheidet sich inhaltlich im chinesischen Sprachraum nicht wesentlich von der westlichen Auffassung.
- In der Intensität der Auswirkungen und im Einfluss auf die Gesellschaft und das Geschäftsleben sind maßgebliche Unterschiede vorhanden, die nicht mit der westlichen Welt vergleichbar sind.

Die Auswirkungen und der Umfang werden anhand von Beispielen erläutert. Um das Reputationsverständnis von Chinesen zu erforschen, werden für eine empirische Pilotstudie Chinesen stichprobenartig befragt. Die Untersuchung liefert weitere Hinweise für die Bedeutung von Reputation im alltäglichen chinesischen Sprachgebrauch und in Bezug auf die konkreten Inhalte. Die Ergebnisse hierzu, sowie auch die vorherige Analyse zum Einfluss von Reputation auf die chinesischsprachige Gesellschaft ermöglichen eine für die weiteren Ausführungen verbindliche Definition des Begriffs Reputation im chinesischsprachigen Kontext.

#### **2.2.2.1 Das Konstrukt Reputation in China**

Die gute Reputation eines Unternehmens in China ist vor allem für staatliche Unternehmen entscheidender als Profit [vgl. Bötzel (2005)]. Dabei beschränkt sich ihre Wirkung nicht auf die chinesische Welt, sondern zeigt eine positive Wirkung auf die Geschäftssituation im gesamten ostpazifischen Raum. Anhand eines Beispiels aus der



Unternehmenspraxis wird nachfolgend der globale Zusammenhang aufgezeigt und später das komplexe Konstrukt Reputation erklärt.

### ***HOYER's Geschäftszuwachs durch positive Reputation***

*Das Unternehmen Guangzhou HOYER Bulk Transport Co. Ltd. mit deutschem Stammhaus war bis 2003 unter Leitung eines deutschen Geschäftsführers für die Zusammenarbeit mit der Regierung in Bezug auf Qualitätsstandards für Gefahrguttransporte (dangerous goods) ausgewählt worden. Durch Unfallfreiheit der Flotte, qualitativ hochwertige Transporte, exzellente Fahrer- und Personaltrainings der eigenen Mitarbeiter und der beteiligten Partnerunternehmen hatte sich HOYER China ausgezeichnet. Das Unternehmen genoss eine unangefochten positive Reputation, die sich in der Preisgestaltung für die erbrachte hohe Leistung und die verbundene Qualität widerspiegelte. Das Ergebnis war auf eine effiziente Zusammenarbeit des Managements, der Mitarbeiter und der externen Partner zurückzuführen und hatte großen Herausforderungen, wie der allgemein schlechten logistischen Situation in China und der unzureichenden Verkehrsinfrastruktur im chinesischen Binnenland getrotzt\*.*

*Durch die Zusammenarbeit konnten Know-how, weltweit geltende Standards und ethische Einstellungen zur Beförderung von dangerous goods an die chinesischen Mitarbeiter weitergegeben werden. Dies verstärkte die positiv verlaufende Spirale in Bezug auf die gute Unternehmensreputation und stärkte nachhaltig die Marktposition des Unternehmens durch Kundenneugewinnung und Steigerung der Kundenloyalität. Eine Unternehmensausweitung in angrenzende Länder Chinas wurde vereinfacht.*

*\* vgl. Kisro-Warnecke (2004) The Evaluation and Implementation of an ERP System for a Transportation Company in China, considering as Example Guangzhou HOYER Bulk Transport Co. Ltd., China, Bezug über K+K ChinaConsulting, <http://www.chinaconsulting.org>*

*Beispiel 2 HOYER's Geschäftszuwachs durch positive Reputation*

Generell hatten sich auf Grund der sehr positiven Reputation die Chancen dieser internationalen Unternehmung wesentlich erhöht, von der chinesischen Regierung

- weiterhin als Logistikexperte eingesetzt zu werden,
- Spezialaufträge in diesem Umfeld zu erhalten,
- für den Entwurf der Standard setzenden Qualitätsnormen von der Regierung Chinas konsultiert zu werden.

Der Erklärung des Reputationsverständnisses für China gehen komplexe und zahlreiche Informationen voraus. Hierzu gehören die grundlegenden und umfassenden Ergebnisse der Kulturforschung, die von Hall und Hall und Hofstede vorgelegt wurden [vgl. Schwuchow, K (2006), S.16-19; vgl. Kutschker/Schmid (2005), S.703-709; S.710-726]. Diese implizieren, dass das Verständnis des Begriffs Reputation bei langfristig orientierten Chinesen vom Verständnis der mittelfristig orientierten Deutschen abweichen muss.

Auch zum allgemeinen Verständnis der asiatischen Kulturen legten Hall und Hall durch ihre zahlreichen und umfangreichen Studien zu diversen Kulturmerkmalen die Grundsteine. Vier dieser Merkmale mit starken Verknüpfungen untereinander, sind dabei besonders bedeutsam: die Kontextorientierung, die Raumorientierung, die Zeitorientierung und die Informationsgeschwindigkeit. Die erste Dimension, die sog. Kontextorientierung, enthält wertvolle Hinweise zum Verständnis dieser Untersuchung.

### ■ Kontextorientierung nach Hall und Hall

Um verständlich und damit erfolgreich zu kommunizieren, muss eine bestimmte Menge an Informationen ausgetauscht werden. Dieser Austausch unterliegt in den Kulturen unterschiedlichen Regeln. Hall und Hall differenzieren daher zwischen High-Context-Kulturen und Low-Context-Kulturen wie folgt:

*„In High-Context-Kulturen ist ein sehr geringer Teil an Informationen in der codierten, explizit formulierten Botschaft enthalten; dagegen ist ein sehr hoher Anteil an Informationen bereits implizit in den interagierenden Personen bzw. in deren Beziehungen vorhanden. In High-Context-Kulturen sind Individuen in ein dichtes Beziehungsgeflecht eingebettet, was dazu führt, dass konkrete Botschaften nicht explizit und ausführlich erläutert werden müssen. Individuen aus High-Context-Kulturen teilen ihr Leben in der Regel nicht in unterschiedliche Lebensbereiche bzw. Lebenswelten ein;*

*vielmehr verschwimmen bei ihnen die Lebensbereiche bzw. Lebenswelten“* [vgl. Kutschker/Schmid (2005), S. 703].

Hall und Hall stufen die asiatischen Kulturen und somit auch China als High-Context-Kulturen ein. Eine Unterteilung u.a. nach Privat- und Geschäftsleben erfolgt selten und unscharf, was für den Fortgang der Arbeit und das Verständnis der chinesischen Kultur von weit reichender Bedeutung ist. Durch die Einstufung als Land mit einer High-Context-Kultur ist nachvollziehbar, weshalb Forschungen in China im breiten Kontext verstanden werden müssen. Nur auf diese Art können einzelne Aussagen oder die später folgenden Umfragen zur Reputation im Allgemeinen und zur Unternehmensreputation im Speziellen mit wenig sprachlichem Inhalt richtig interpretiert werden.

Es werden hierzu nun die sprachlichen Voraussetzungen betrachtet.

#### ■ **Reputation vor dem Hintergrund der sprachlichen Übersetzung**

Als Grundlage für die weitere Bearbeitung wird durch eine grobe sprachwissenschaftliche Übersetzung im ersten Schritt geklärt, ob und wie der Begriff Reputation in den chinesischen Sprachgebrauch eingeflossen ist.

Dabei werden die unterschiedlichen Möglichkeiten der Übersetzung betrachtet. Vielfältige Übersetzungsmöglichkeiten gelten bereits als Indiz dafür, dass der Begriff im Leben der Gesellschaft aus dem betrachteten Sprachraum eine wichtige Rolle spielt, da sie ausdifferenzierter in Erscheinung tritt als in der Ausgangssprache des Forschenden. Dieser Sachverhalt trifft auf den Begriff Reputation zu, wie Kurzinterviews mit chinesisch sprechenden Personen unterschiedlicher Herkunft und ein Blick in das Experten-Großwörterbuch bestätigen [Langenscheidt (Hrsg.) (2000) Langenscheidts Handwörterbuch Chinesisch, S. 204; vgl. 2.2.2.2.7].

Die Angaben in weiteren einschlägigen Wörterbüchern zur Begrifflichkeit der Reputation zeigen viele Konnotationen im chinesischen Sprachgebrauch. Während Langenscheidt sechs Übersetzungen anbietet, werden im Rahmen der Interviews zur Pilotstudie vier Begriffe des allgemeinen Sprachgebrauchs in Hochchinesisch (Mandarin) herausgearbeitet. Sie ermöglichen eine Differenzierung des

Reputationsbegriffs, obgleich die Unterschiede minimal sind und von den Interviewten kaum benannt werden konnten.

Reputation in Mandarin übersetzt und in simplifizierten Schriftzeichen geschrieben hat die Bedeutungen 1. míng shēng 名声, 2. míng yù 名誉 3. shēng yù 声誉 und 4. shēng wàng 声望 [Langenscheidts Handwörterbuch Chinesisch (2000)].

Der Reputationsbegriff "míng shēng 名声" wird im Allgemeinen sowohl positiv, als auch negativ benutzt. Er wird herangezogen, wenn beurteilend vom eher guten oder schlechten " míng shēng 名声" einer Person gesprochen wird.

Míng yù 名誉, shēng yù 声誉 und shēng wàng 声望 sind ausschließlich positiv belegt und drücken einen guten Ruf aus.

"Míng yù 名誉" steht oft mit gehobenen Ehren in Zusammenhang, wie z.B. Ehrenvorsitzender, Ehrenmitglied. Shēng wàng 声望" ist der Begriff für eine gute Reputation, der allgemein von der chinesischen Gesellschaft genutzt wird und Respekt auf sehr hohem Niveau ausdrückt. "Shēng yù 声誉" bezieht sich auf die gute Reputation eines Unternehmens oder Geschäftes, wobei dies nicht explizit aus der Schriftsprache hervorgeht, sondern einen separaten inhaltlichen Aspekt darstellt, der durch den alltäglichen Sprachgebrauch weitergegeben wird.

Das Studium der chinesischen Sprache ermöglicht hier weitere Einsichten zur Differenzierung der Schriftsprache und der gesprochenen Sprache. Sie sind jedoch in größerem Umfang im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich.

Nach dieser begrifflichen Klärung stellt sich die Frage, welche inhaltliche Bedeutung der Begriff „Reputation“ in China aufweist. Anhand unterschiedlicher Alltagssituationen wird dargestellt, dass dieses komplexe Konstrukt in China mit unterschiedlichen Begriffen assoziiert wird, die Reputation erst formen und die nicht unabhängig von einander betrachtet werden können. Das Konstrukt Reputation im chinesischen Sprachraum mit High-Context-Bezug wird in Bezug auf seine Komplexität im weiteren *Reputations-System* genannt.

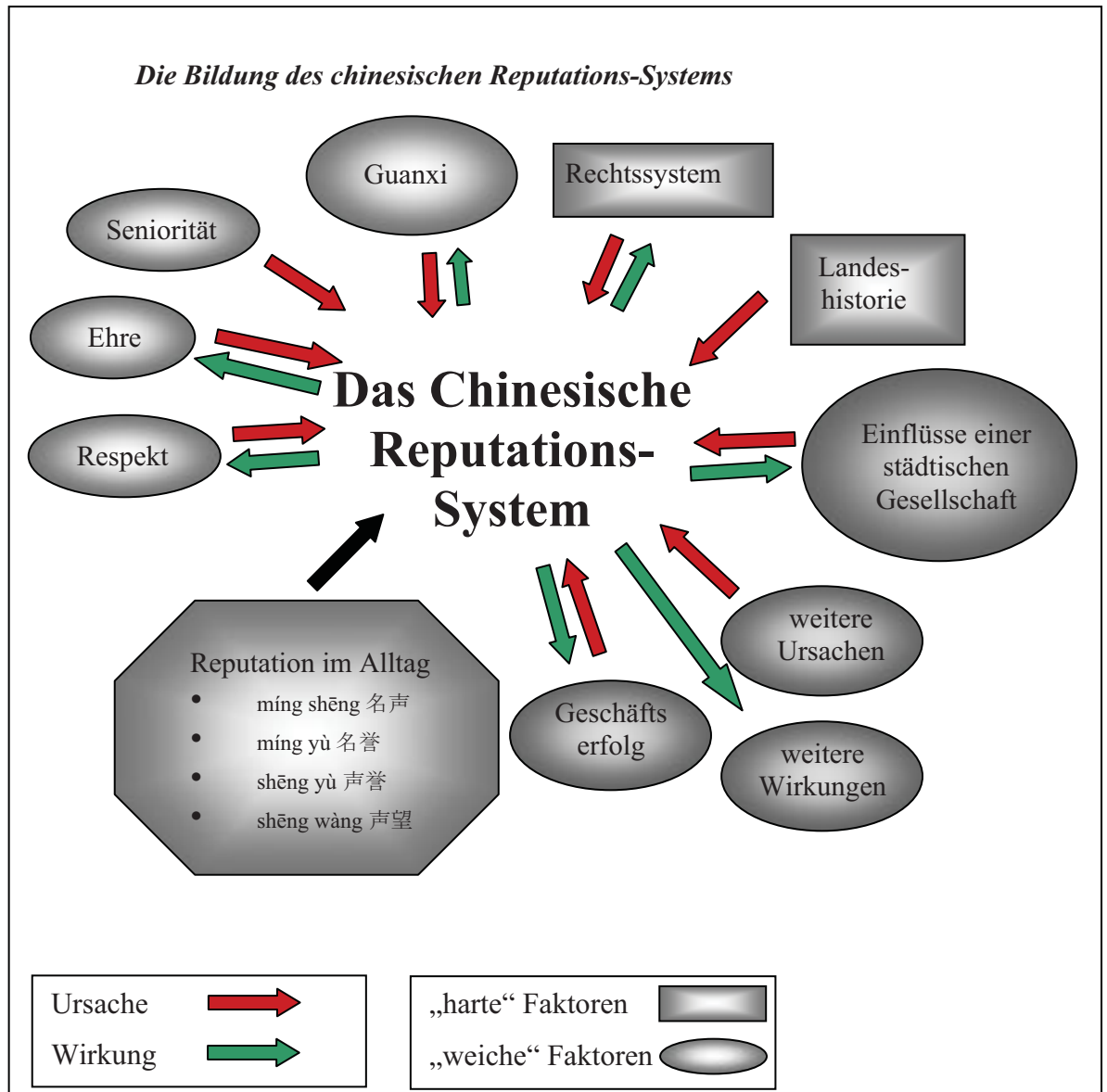


Abbildung 14 Das chinesische Reputations-System (Quelle: e. D.)

## ■ Reputation im Alltag Chinas

In allen Lebensbereichen der Menschen in China spielt Reputation eine elementare und entscheidende Rolle. Bilinguale Sprecher (deutsch und chinesisch) betonten in ihren Antworten in der Pilotstudie, dass der Reputationsbegriff im chinesischen Sprachraum mit privater Vertrautheit und menschlicher Beziehung assoziiert wird, während der Ausdruck Reputation im deutschen Sprachraum einen vergleichbar abstrakten, unpersönlichen und offiziellen Charakter aufweist.

Generell fällt nicht nur der Reputation eines Unternehmens, sondern auch der eines Menschen in China erheblich mehr Bedeutung zu als z.B. in Deutschland. Um die

Hintergründe zu erfahren, muss insbesondere bei der empirischen Erforschung des chinesischsprachigen Raums aufgrund der Einordnung Chinas als High-Context-Kultur auf sehr unterschiedliche und komplexe Aspekte geachtet werden. Dies wird im Folgenden beispielhaft am Rechtssystem und an der städtischen Gesellschaft erläutert.

#### 2.2.2.1.1 Aspekte der chinesischen Rechtssysteme

Nach westlichen Maßstäben betrachtet hat China ein mangelhaftes Rechtssystem, das in der Historie des Landes begründet ist. Dieses Rechtssystem, welches sich über Jahrtausende entwickelte, unterscheidet sich elementar von den Strukturen und Maßstäben des westlichen Kulturkreises. Es war jedoch das konventionelle Rechtssystem in China, das die Entstehung eines weiteren Systems über Jahrhunderte hinweg begünstigte. Parallel zum konventionellen Rechtsmodell bildete sich ein verlässliches Wertesystem heraus, in dem auch heutzutage Tradition und Reputation bzw. Guanxi<sup>29</sup> eine tragende Säule darstellen und das dem Schutze und der Sicherheit der Gesellschaft, sowie dem Einzelnen dient. Die Weiterentwicklung des konventionellen Rechtssystems wurde durch verschiedene Machtinhaber unterbrochen. Das inoffizielle und gut funktionierende Reputations-System mit Guanxi als elementarem Bestandteil sorgte für eine Abmilderung der Folgen des willkürlich genutzten Rechtssystems für die Gesellschaft. Erst im Rahmen der Öffnung Chinas, dem WTO-Beitritt 2001 [vgl. Auswärtiges Amt (2007a)] und mit vermehrten Investitionen ausländischer Unternehmen vergrößerte sich der Druck auf den chinesischen Staat, das herkömmliche Rechtssystem in Richtung auf die objektiven, international anerkannten Standards zu entwickeln.

Die fehlende Verlässlichkeit eines Sippenmitglieds, Betrug, unehrenhaftes Verhalten in privaten und geschäftlichen Belangen fiel und fällt auch heute mit ihren negativen Folgen auf die Sippe zurück und kann für die komplette Ausgliederung der Sippe sorgen. Sie übernimmt daher traditionell auch die Beurteilung der Handlung und die Bestrafung des in Misskredit gefallenen Sippenmitglieds. In Deutschland existieren

---

<sup>29</sup> *Guanxi ist ein komplexes Gefüge u.a. aus Beziehungsgeflecht, daraus resultierender Macht und sozialem Status. Näheres wird im Kapitel 4.1.3 Guanxi erläutert.*

hierzu öffentliche und offizielle Gerichtsinstanzen, die eine unparteiische und beide Seiten anhörende Rechtsprechung ermöglichen.

Das folgende Beispiel für China soll die Rolle der Reputation und mögliche Konsequenzen verdeutlichen. Es werden zudem die Bedeutung der Konstrukte Ingroup und Outgroup erläutert.

### ***Die Rost-Lieferung aus China***

*Ein chinesischer Lieferant für Maschinenersatzteile aus Metall verschiffte einmalig eine Containerladung verrosteter Maschinen nach Europa. Vertragsgegenstand waren neu produzierte und gegen Korrosion geschützte Teile. Dieser Vorfall gefährdete durch unehrenhaftes, betrügerisches Handeln die Geschäftsbeziehung der chinesischen und europäischen Geschäftsleute.*

*Da es sich um einen nur entfernt bekannten und geschädigten ausländischen Geschäftspartner handelte, der aus dem chinesischen Verständnis heraus in die Outgroup fiel, war der Betrug für den chinesischen Geschäftspartner von wenig Relevanz. Der chinesische Geschäftspartner hatte kein Gesicht zu verlieren. Zudem war die Handlung deshalb weniger schwerwiegend für die chinesische Seite, da sich der Guanxi-Aufbau in den Anfängen befand, dementsprechend locker geknüpft war und keine weiteren gemeinsamen Geschäftskontakte bestanden, für welche dieses Verhalten Konsequenzen bedeutet hätte.*

#### ***Beispiel 3 Die Rost-Lieferung aus China***

Für den chinesischsprachigen Raum ist somit verständlich, warum „das Gesicht zu verlieren“ (≈ einen Reputations-, Einfluss- und Machtverlust zu erleiden) in China eine persönliche Katastrophe darstellen kann. Die positive Reputation und das damit verbundene Guanxi haben starken Einfluss auf die Rechtsprechung<sup>30</sup>. Gerichtsurteile fußen weniger auf der Rechtslage als auf einer guten Reputation, einflussreichen

---

<sup>30</sup> Die Autorin greift hier auf eigene Erfahrungen aus dem privaten und geschäftlichen Bereich zurück.

Beziehungen, sowie unterstützenden und zweifelhaften Maßnahmen zur „Meinungsbildung“<sup>31</sup>.

Die im Beispiel dargestellte Situation ändert sich abrupt, sobald die beiden Geschäftspartner auch nur weitläufig durch bedeutende chinesische Bekannte verbunden sind. Betrug im familiären Kontext oder im Freundeskreis wird im chinesischen Sprachraum geächtet, ist mit einem massiven Gesichtsverlust verbunden und kann zur Blockade der Geschäftsaktivitäten (mangelnde Aufträge, keine Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen, Versagen sonstiger Austauschmöglichkeiten) bis hin zum Ausschluss aus dem Geschäftsleben führen. Standifird und Marshall formulieren dies wie folgt: „...the loss of Guanxi can result in the loss of exchange opportunity with a specific network participant. Individual relationships serve as the foundation of the Guanxi network. Thus, the loss of exchange with one network participant can easily result in the offending party's banishment from the network altogether.“ [vgl. Standifird, S./Marschall, M. (2000)].

Ein Verstoß gegen die allgemeinen Umgangsformen innerhalb der Familie (Ingroup<sup>32</sup>) hat in China harte Konsequenzen und kann zu einer empfindlichen, lang andauernden Degradierung in der Familienhierarchie<sup>33</sup> und zum Verlust der familiären Unterstützung führen, da das Ansehen und die Reputation des gesamten und stark verflochtenen Familienverbands mit angeschlossenem, ebenso stark verknüpften Freundeskreis<sup>34</sup> geschädigt wurde.

An dieser Stelle wird nochmals in Erinnerung gerufen, dass es sich bei der chinesischen Gesellschaft um eine durch Hierarchien und Paternalismus [vgl. Kutschker/Schmid

---

<sup>31</sup> Die chinesische Regierung ist durch Zusammenarbeit mit deutschen Juristen bemüht, Abhilfe zu schaffen; jedoch kann eine Änderung nur in kleinen Schritten erfolgen; Korruption, Erpressung und „Under-desk-trades“ bleiben vorerst ein Mittel der Prozeßstrategie.

<sup>32</sup> Als Ingroup wird im soziologischen Kontext in der Konfliktforschung eine Gruppe innerhalb einer Gesellschaft bezeichnet, die Hauptwerte direkt oder indirekt bestimmt und repräsentiert. Im Gegensatz zur Ingroup steht die Outgroup. Vgl. Nisbett, R.E (2003) *The Geography of Thought*, Free Press, Simon & Schuster, New York, S. 48 ff.

<sup>33</sup> Aspekte wie Machtausübung oder das Streben nach schnellem finanziellen Aufstieg werden in diesem Zusammenhang nicht als Erklärung einbezogen.

<sup>34</sup> „Freundeskreis“ wird vor dem chinesischesprachigen Hintergrund weitläufiger, als in der westlichen Welt interpretiert. Er erstreckt sich auch auf Geschäftspartner [vgl. Kutschker/Schmid (2005), S. 703]



(2005), S. 772-773] bemerkenswert geprägte Gesellschaft handelt, die eine sich vom Westen unterscheidenden Prioritätensetzung der Werte beinhaltet.

### ***Scheidung einer Ehe in Südchina***

*Shiling\**, geboren in der Mongolei und heute erfolgreiche Geschäftsführerin und Inhaberin vieler Unternehmen in Guangdong, wollte sich von ihrem gewalttätigen Ehemann scheiden lassen. Dieser Wunsch wurde als Schande gegenüber der eigenen Familie und der Schwiegerfamilie empfunden und der Kontakt zu ihr über mehrere Jahre eingestellt. Shiling hatte sich zum einen dem Willen der Familien entgegen gestellt, welche die Ehe arrangiert hatten. Zum anderen hatte sie dem Bild der sitzamen und erduldenen chinesischen Ehefrau nicht entsprochen und auch nicht den Erwartungen der chinesischen Gesellschaft, in der Harmonie zu wahren laut konfuzianischer Lehre ein entscheidendes Gut ist. Gleichberechtigung in chinesischen Ehen ist wenig bekannt und so begab sich Shiling damals in die Abhängigkeit gegenüber ihrem Gatten.

Als es zur Scheidung kam war Shilings Ehegatte noch immer Geschäftsführer ihrer Unternehmen. Er hatte seine Kontakte früher eingeschaltet als seine Frau und sorgte über diese durch einen Under-desk-trade für das Scheitern der Scheidung in erster Instanz. Die letztendlich doch erfolgte Scheidung wurde durch das bessere Guanxi und finanzielle Unterstützung zur Meinungsfindung entschieden.

\*Name geändert

#### ***Beispiel 4 Scheidung einer Ehe in Südchina***

Eine einzelne Person kann der Sippe Schaden zufügen. Umgekehrt profitiert der Einzelne jedoch auch von dem Effekt eines positiven Nimbus, der über mehrere Familiengenerationen hinweg aufgebaut wurde und gesellschaftlich eine stärkere Hebelwirkung entfachen kann als im deutschen Kulturkreis. Die viel beschriebene weltweite „Vetternwirtschaft“ oder das Clan-Business-Network der Chinesen findet hier eine Teilbegründung [vgl. Chen (1995), S. 84].

Bei der weiteren Entwicklung des Landes und seiner fortschreitenden Öffnung gegenüber der restlichen Welt wird zu verfolgen sein, inwieweit diese parallelen Systeme erhalten bleiben. Wegen der zunehmenden Bevölkerungsmobilität ist anzunehmen, dass familiäre Bande nicht in gewohntem Maße beibehalten werden können. Konsequenterweise käme es zur weiteren Verzögerung oder zum Wegfall der Ahndung von fehlerhaftem Verhalten durch Familie und Freunde. Diesem Wegfall würden andererseits neue Bünde in den Städten gegenüber stehen, denen sich gerade die geselligen Chinesen gerne anschließen. Allerdings haben gerade auch in der Geschichte bekannte, chinesische Bünde wie die der „Overseas Chinese“ durch ihre Verflechtungen seit dem 19. Jahrhundert gezeigt, wie belastbar ihr Beziehungsgeflecht über Kontinente hinweg ins Mutterland ist.

Eine Lockerung der Familienbande könnte den von der Regierung angestrebten Ausbau des offiziellen staatlichen Rechtssystems<sup>35</sup> unterstützen und die sich momentan noch überlappenden Systemen zu einem verbindlichen zusammenführen. Vor allem seit dem WTO-Beitritt Chinas nimmt der Druck auch durch chinesische Unternehmen auf die chinesische Regierung zu, die offizielle, allgemeingültige Rechtsverbindlichkeit vor allem in den Bereichen Marken- und Patentrecht auszubauen. Wegen der steigenden Bekanntheit und Beliebtheit chinesischer Brands und stetig besseren Produkten müssen sich chinesische Unternehmen immer häufiger nationalen Kopien bzw. inländischen Plagiaten eigener Produkte stellen [vgl. Blome, N. (2006), S. 3]. Jedem internationalen Fall von Produktpiraterie von z.B. Procter & Gamble, Nike oder BMW stehen vier Kopien chinesischer Marken gegenüber [vgl. Schramm, M. (2005)]. Die Fälle von Produktpiraterie chinesischer Produkte dürften zukünftig noch stärker ansteigen. Aber chinesische Unternehmen können es sich nicht leisten, in ihrer eigenen Internationalisierungsstrategie eine Schwächung ihrer Basis zuzulassen und werden aktiv dagegen vorgehen.

Solange jedoch das Rechtssystem im historischen Zustand verbleibt, ist im Falle von Produktpiraterie bereits länger der Lösungsansatz bekannt, sich entweder durch technische Feinheiten zu schützen [vgl. Gaffron, S. (2008), S. 47] oder durch konsequentes Vorgehen seitens der Unternehmen gegen Produktpiraten eine

---

<sup>35</sup> *Die chinesische Regierung bemüht sich bereits im Vorfeld für den Ausbau des staatlichen Rechtssystems und dies mit deutscher Unterstützung.*

abschreckende Reputation zu entwickeln. Die Unternehmen Sennheiser, ContiTech oder Stiebel Eltron konnten hierdurch bemerkenswerte Erfolge verzeichnen [vgl. Ruzig, L. (2007), S. 17].

Den Markt anführende Unternehmen präsentierten mit ihren neuesten Entwicklungen auf der CeBit 2008 in Hannover ihre Innovations- und Leistungsfähigkeit. Ausstellende Unternehmen hatten nicht nur die klassische Konkurrenzsituation zu bekämpfen; weit mehr als 50 chinesische Aussteller wurden nach Durchsuchungen der Plagiaterie überführt [sf/dpa (2008); vgl. AP (2008)]. Auch in China werden zunehmend Mittel gegen die schnell wachsende Produktpiraterie zur Verfügung gestellt. Mittlerweile kommen auch internationale Unternehmen durch Schiedsstellen in den Genuss besser zugänglicher und objektiverer Rechtsprechung. Bis das Rechtssystem diesbezüglich jedoch Rechtssicherheit garantiert, kann der professionelle Aufbau und das anschließende Management einer positiven Unternehmensreputation ebenso als Markteintrittsbarriere gegenüber Mitbewerbern dienen als auch chinesischen Plagiaterieunternehmen das Geschäftsleben erschweren. Der Prozess des „state-building“ dauert in China an und wird durch die sich überlappenden und selten kompatiblen Rechtssysteme erschwert. Formal besteht eine für ganz China geltende Parteihierarchie, der Zentralregierung mangelt es real jedoch gegenüber lokalen Staatsbediensteten und dortigen Parteikadern an Möglichkeiten zur konsequenten Durchsetzung und Kontrolle neuer rechtlicher Regelungen. Diese unterliegen zudem starken Interpretationskräften durch die lokalen Stellen und zeitlichen Spielräumen des Inkrafttretens. Die Schaffung eines verbindlichen Rechtssystems erscheint vor diesem Hintergrund als unlösbare Herausforderung [vgl. Kreft, H. (2006), S.20; vgl. Heberer, T. (2006), S.20].

#### 2.2.2.1.2 Aspekte der städtischen chinesischen Gesellschaft

Kennzeichnend für China ist die schnelllebige städtische Gesellschaft, obwohl der Großteil der Landesfläche aus Gebirge, Ödland und Wüste besteht (vgl. 2.1.1). Bei den in dieser städtischen Gesellschaft lebenden Chinesen ist im Wirtschaftsleben eine positive Reputation besonders hilfreich. Sie wird in Verbindung gebracht mit Tradition, guter Produktqualität und hervorragendem Customer Care. Eine gute Reputation bietet

vor allem in diesen städtischen Bereichen Orientierungshilfen und Stabilität des Umfelds, wie die folgenden zwei Kurzbeispiele verständlich machen sollen.

Am Stadtbild der Großstädte ist zu beobachten, dass sich Restaurants, Reparaturwerkstätten, Bars oder Bekleidungsgeschäfte oftmals nur wenige Monate halten. Die Begründungen sind vielfältig und sie sind nicht immer mit Konkursen verknüpft. So wurde eine bekannte „In-Bar“ in Guangzhou, Guangdong, nach vier Monaten bereits wieder geschlossen. Ihrem Besitzer hatten sich aufgrund des Gewinns und des Umsatzes der Bar neue und lukrativere Geschäftsfelder eröffnet. In einem zweiten Beispiel kam es bei einem neu eröffneten Möbelgeschäft im Stadtteil Tian He, Guangzhou, zu Beanstandungen der Produkte durch eine ausländische Kundin. Die Kundin blieb ohne Aussicht auf Ausbesserung der Produkte des mittlerweile in Konkurs gegangenen Unternehmens, was auf die Tatsache, dass sie Mitglied der Outgroup war, zurückgeführt werden kann.

Als Teil der chinesischen Gesellschaft und ins chinesische Reputations-System integriert wäre hier Abhilfe geschaffen worden. Wird ein Geschäft kurzfristig geschlossen, hat der Kunde bei späteren Reklamationen nur dann keine Möglichkeiten, wenn der Inhaber und dessen Mitarbeiter nicht auf den Erhalt der eigenen positiven Reputation bedacht sind und der Kunde bei mangelhafter Ware oder unbefriedigenden Dienstleistungen ohne Ansprechpartner bleibt. Ein Betrieb kann also weiterhin von heute auf morgen aufgelöst werden: Wegen des sonst drohenden Gesichtverlustes in den genannten Fällen würden die beteiligten Personen, zumindest innerhalb der Ingroup, Abhilfe schaffen.

Zukünftig sind auch hier Änderungen der Bedeutung des Reputations-Systems denkbar. Die zunehmende Landflucht und erhöhte Bevölkerungsmobilität der städtischen Bevölkerung, könnten zu weiterer Intransparenz führen, so dass einzelne Personen, die keinen Wert auf den Erhalt ihrer Reputation legen, im „Großstadtdschungel“ Unterschlupf finden<sup>36</sup>. Andererseits kann aber gerade die erhöhte Mobilität eine steigende Bedeutung des Reputations-Systems herbeiführen, da Unsicherheiten reduziert und Verbindlichkeiten geschaffen werden, zumal die Bestrebungen, ein neues,

---

<sup>36</sup> *Es ist nach Bevölkerungsschichten zu unterscheiden, da ein Geschäftsinhaber leichter auffindbar ist als ein Wanderarbeiter.*

offizielles und allgemeingültiges Rechtssystem nach deutschen Vorbild und mit Hilfe deutscher Juristen zu etablieren, voran schreiten.

### **2.2.2.2 Zum Reputationsverständnis im chinesischen Sprachraum (Pilotstudie)**

#### 2.2.2.2.1 Ziele der Pilotstudie

Das wesentliche Ziel der Pilotstudie besteht in der Beantwortung folgender Fragen:

- Weicht das westlich geprägte Begriffsverständnis von Reputation inhaltlich stark von dem chinesischen Sprachgebrauch ab, bzw. wo bestehen Übereinstimmungen?
- Welche neuen Dimensionen zur Reputationsmessung vor dem Hintergrund der chinesischsprachigen Welt sind zu beachten?
- Inwieweit nehmen diese neuen Dimensionen einen besonderen Stellenwert ein und welche dieser neuen und relevanten Dimensionen müssen Eingang in die Hauptstudie finden, um später ein adäquates Messinstrument für die Unternehmensreputation in China erarbeiten zu können?

#### 2.2.2.2.2 Abgrenzung der Pilotstudie

Das Reputations-System im chinesischen Kontext nimmt, wie bereits erläutert wurde, eine gravierende Rolle innerhalb der chinesischen Gesellschaft und im hierarchischen Gefüge ein. Aus diesem Blickwinkel führen ergänzende sprachwissenschaftliche Forschungen zu weiteren neuen Erkenntnissen. Die vorliegende Arbeit gibt hierzu Anregungen in begrenztem Umfang, da es sich um keine sprachwissenschaftliche Arbeit handelt.

Das Konstrukt Reputation oder auch das Reputations-System im Chinesischen ist durch die historischen Verläufe und die aktuellen rechtlichen Verhältnisse geprägt. Im Rahmen der Pilotstudie kann nur ein kurzer Überblick über die neueren geschichtlichen

Ereignisse, die auf das Konzept Reputation gewirkt haben, sowie die rechtliche Situation zur Marktforschung, gegeben werden. In der Hauptstudie wird näher auf diese Fragen und die Zusammenhänge eingegangen.

China weist ein starkes Nord-Süd- und Küsten-Binnenland-Gefälle auf. Sowohl in Bezug auf die Einkommensverteilung, den Entwicklungs- und Ausbildungsstand (2.1.8) als auch auf die geographischen Gegebenheiten bezogen (vgl. 2.1.1) zeigen sich deutliche Unterschiede. Es wird davon ausgegangen, dass hierdurch Unterschiede in der Wahrnehmung der Bedeutung von Reputation bestehen. Dieser Aspekt wird innerhalb dieser Untersuchung nur angedeutet und als Vertiefungspunkt für folgende Studien empfohlen.

#### 2.2.2.2.3 Gang der Pilotstudie

Um eine theoretische Grundlage für die empirische Untersuchung zu schaffen, wird zunächst beispielhaft anhand rechtlicher Aspekte, geschichtlicher und kollektiver Einflüsse die Situation der Marktforschung und der Agenturen in China verdeutlicht.

Anschließend werden die Befragung und deren Ergebnisse beschrieben und interpretiert.

#### 2.2.2.2.4 Grundlagen zur empirischen Forschung in China

Vor Durchführung einer empirischen Befragung in China sind zum besseren Verständnis der auftretenden Herausforderungen einige Informationen notwendig, die im Folgenden skizziert und im Kapitel 3.1 erweitert werden.

##### ■ *Marktforschung in China*

Empirische Untersuchungen in China durchzuführen ist diffizil. Bei Umfragen unter Chinesen werden deren Antworten u.a. maßgeblich durch die **Rechtslage**, die **Kultur** und die **Landesgeschichte** beeinflusst. Diesem Einfluss sind sich die Studienteilnehmer jedoch selten bewusst. Außerdem muss bei der Planung der Datenerhebung

berücksichtigt werden, dass der Markt in China in zahlreiche Segmente und vor allem in homogene Gruppen, nach z.B. stark differierenden Bevölkerungsgruppen, unterschiedlichen Sprachen, Einkommens- und Wissensdisparitäten und unterschiedlichen Entwicklungsständen der Provinzen oder Klimazonen unterteilt werden muss. Trotz einer sehr gut identifizierten Zielgruppe bleibt die empirische Erforschung des chinesischen Marktes anspruchsvoll. Die Interpretation der empirischen Daten wird von der Frage beherrscht, inwieweit Ergebnisse, die in einzelnen dieser Segmente erhoben wurden, verallgemeinert werden können.

Aufgrund der genannten Aspekte ist selbst bei durchdachter Marktsegmentierung und einer gut identifizierten Zielgruppe Marktforschung in China schwierig.

#### ■ *Marktforschungsagenturen in China und der rechtliche Rahmen*

Marktforschungsagenturen oder andere unabhängige<sup>37</sup> Unternehmen mit dem Geschäftsfokus Markterforschung bewegen sich in China in einer „legalen Grauzone“. Das Procedere ist nicht unüblich in China: Trotz fehlender oder ausstehender Zustimmung der Regierung<sup>38</sup> wird die geschäftliche Tätigkeit begonnen oder weitergeführt, kann jedoch jederzeit nachhaltig und folgenschwer unterbunden werden<sup>39</sup>. Die Anbieter von Marktforschungsdienstleistungen stehen unter besonders starker staatlicher Kontrolle.

Dennoch kann die Auswahl eines großen **regierungsnahen Marktforschungsunternehmens** Vorteile aufweisen. Dies ist der Fall, wenn die Thematik des Markterforschungsauftrags konform mit den Staatszielen verläuft und somit interessant für das Land erscheint. Sie können aber auch gerade bei der Datenerhebung, die das Bild Chinas einer inländischen oder ausländischen breiten Masse prägen könnte, der **Zensur** unterliegen oder einen ungünstigen Verlauf der Marktforschungsaktivitäten und deren Ergebnissen verheißen. Der von der

---

<sup>37</sup> *Angesprochen sind Unternehmen, die keine Staatsbetriebe (state-owned) sind oder waren.*

<sup>38</sup> *Die Genehmigung/Geschäftslizenz wurde nicht beantragt oder verzögert sich.*

<sup>39</sup> *Die erforderlichen Schritte bis zur Erteilung einer Lizenz (Dienstleistungs- oder Projektlizenz) würden die Dienstleistung möglicherweise im Keim ersticken. So produzierte ein bekannter Automobilhersteller in der Anfangsphase in China ohne Lizenz, da die Produktion nicht gefährdet werden sollte [vgl. Posth (2006)]*

Zentralregierung verabschiedete Fünfjahresplan impliziert, dass die Planerfüllung und beabsichtigte Aufwärtswentwicklungen des Landes nicht durch eine ungeplante Meinungsbildung gefährdet werden dürfen – wodurch auch der Machterhalt der Regierung gefährdet wäre. So bedürfen öffentliche Umfragen oder Interviews der Genehmigung durch die staatlichen Behörden.

**Statistiken** werden aus diesen Gründen stets zentral durch die Behörde für Statistik in China [vgl. National Bureau of Statistics of China (2007)] gesammelt, kontrolliert, aufbereitet und veröffentlicht. Sie dienen nicht zuletzt dem Erhalt des kommunistischen Einparteiensystems. Offizielle Datensätze der chinesischen Regierung sind daher stark zu hinterfragen und neu zu interpretieren.

In Anbetracht der chinesischen Sprachlandschaft und den Vorgaben der chinesischen Regierung, spielt es eine nahezu untergeordnete Herausforderung, **zuverlässige und qualitativ hochwertig arbeitende Agenturen** in China zu finden. Diese stehen oft bei der sinnvollen Übersetzung von Fragebögen oder der effizienten Durchführung von Datenerhebungen vor großen Problemen. Selten agieren Unternehmen dieser Dienstleistungssparte professionell oder erarbeiten repräsentative Stichproben. Einige international tätige und erfahrene Agenturen leisten hier dennoch gute Arbeit [vgl. (o. V.) (2005)]. Die meisten chinesischen Agenturen verfügen über fremdsprachlich gut, methodisch aber schlecht ausgebildete Mitarbeiter, die zu hohen Preisen für ihre Auftraggeber aktiv werden.

Marktforschung in China und das Ausfüllen von chinesischen Fragebögen stellen gleichermaßen schwere Aufgaben für Interviewer und Interviewte dar. Dies ist in den begrenzten **schriftlichen und sprachlichen Kommunikationsmöglichkeiten** begründet. Folglich ist besonders für die Marktforschung ein intensiver Personaleinsatz mit sehr gut ausgebildeten Kräften erforderlich, in welche die mittlere Schicht, die Arbeiterschicht und die Landbevölkerung mit geringem Bildungsstand involviert sind. Hinzu kommt die begrenzte **Auskunftsfreude** der Chinesen gegenüber Provinzfremden. Verständigungsschwierigkeiten werden gerne dem Widerwillen zur Informationsweitergabe vorgeschoben. Gründe sind auch hier in der neueren Landesgeschichte zu finden.



Nach einer groben Kosten-Nutzen-Analyse, kann sich die **Durchführung der Marktforschungsaktivitäten** in Eigenregie mit Hilfe eigener Ressourcen, chinesischer Partner und Mitarbeiter rentieren und stellt aus den genannten Gründen gerade für kleine Researchaufträge eine sehr gute und verlässliche Alternative dar.

### ■ **Geschichtliche Einflüsse**

Bei der empirischen Erforschung des chinesischen Umfeldes müssen historische Gesichtspunkte Beachtung finden. Sie erklären die aktuell vorherrschende Zurückhaltung in Bezug auf die Äußerung der eigenen Meinung in Fragebögen oder in Interviews. Die Historie liefert weitere Argumente, warum die besondere Notwendigkeit besteht, in China die Ergebnisse regionalspezifisch differenziert zu interpretieren. Es wird in diesem Zusammenhang an den High-Context-Zusammenhang von Hall und Hall verwiesen, wonach China als hochkomplexe Gesellschaft mit starkem Interpretationsbedarf im Denken und Handeln eingestuft wird.

Ein kleiner Exkurs in die neuere Historie der Volksrepublik China gibt zudem ein elementares Grundverständnis (vgl. 2.1.4) für Einflüsse auf die heutige vorherrschende Situation.

Die chinesische Kulturrevolution war eine politische Kampagne zwischen 1966 und 1976, welche von Mao Zedong initiiert wurde, um seine Macht gegenüber realen und vermeintlichen Gegnern in der kommunistischen Partei zu behaupten. Dabei legitimierte er die leicht zu mobilisierende und manipulierbare Jugend als Kämpfer für eine gerechtere Gesellschaft. Soziale, kulturelle und wirtschaftliche Ungerechtigkeiten zwischen den Klassen, aber auch zwischen der Stadt- und der Landbevölkerung sollten beseitigt werden. Die Kämpfe arteten in extreme Lager der Bevölkerung und in einen Bürgerkrieg aus. [vgl. Baedeker (2002)]. Zurück blieben eine zerstörte Bildungsschicht und eine eingeschüchterte Bevölkerung, die weder während der Kulturrevolution, noch in der darauf folgenden Zeit auf einen gesicherten rechtlichen Rahmen zurückgreifen konnte. Dieses unterstützte die noch stärkere Etablierung des Reputations-Systems innerhalb der geschwächten und verunsicherten Gesellschaft.

Während der Kulturrevolution verlor eine Großzahl chinesischer Staatsbürger ihr Leben nach Äußerung ihrer individuellen Meinung [vgl. Chang J. (1993) und Kuan, Y.C.

(2001)]. Auch heute besteht keine Meinungs- und Pressefreiheit<sup>40</sup>. Nach wie vor leiden neben Regimekritikern auch Anhänger von religiösen Glaubensgemeinschaften<sup>41</sup> und andere Individuen wie z.B. Umweltaktivisten [vgl. Erling (2007)] unter der Verfolgung durch staatliche Institutionen, wenn sie nach Maßgabe der Parteispitze unerwünschte Aufklärung betreiben.

Die bewusste oder unbewusste Angst aufgrund der geäußerten Meinung und der Ergebnisse einer Meinungsumfrage belangt zu werden und Verantwortung mit nicht überschaubaren Konsequenzen übernehmen zu müssen, ist speziell in der ländlichen Bevölkerung weit verbreitet. Die Folgen der zerstörten Bildungsschicht zeigen sich gerade in der stark unterdurchschnittlich gebildeten Landbevölkerung, wenn es sich um wissenschaftliche Interessen wie auch die der Marktforschung handelt.

### ■ Kollektivistische Einflüsse

Für das Agieren bei Marktanalysen und Bevölkerungsbefragungen ist zu beachten, dass sich das Verhalten bezüglich einer offeneren und vielseitigeren persönlichen Meinungsbildung und die Preisgabe der persönlichen Einstellung nur langsam ändern. Sie sind mit den Erfahrungen und der daraus resultierenden Erziehung aus der neueren Geschichte kaum in Einklang zu bringen. So bleibt das Treffen und Tragen von Kollektiv-Entscheidungen vorherrschend und vermittelt dem Einzelnen das Gefühl, vor der Übernahme von Verantwortung und deren Konsequenzen geschützt zu sein.

Und dennoch unterzieht sich die Bevölkerung Chinas einem großen Wandel: Die chinesische Regierung ermöglicht eine langsame und moderate Öffnung zum Westen. Junge chinesische Bürger werden vermehrt zur Ausbildung ins Ausland verschickt und erlernen dort neben technischem Wissen das kritische Hinterfragen und die Verantwortungsübernahme nach westlichen Mustern. Das entstandene Selbstbewusstsein und der Individualismus wachsen stetig. In den Städten – häufig fern von den einengenden und schützenden familiären Banden – ist dieses Phänomen weiter verbreitet als im Binnenland. Demzufolge wird sich auch die Marktforschungslandschaft und ihr Möglichkeitsspektrum in den nächsten Jahren

---

<sup>40</sup> s. z.B. Maass, H. (2006), Erling, J. (2006)

<sup>41</sup> s. z.B. Falun Gong (Falun Dafa) oder auch Christen [vgl. Smolczyk, A. (2007)]

ändern, sodass die Erkenntnisse aus der Marktforschung die gesellschaftlichen und individuellen Bedürfnisse besser decken können, die geschäftlichen Abläufe strukturierter, allgemeingültiger, transparenter und professioneller aufgebaut und gestaltet sein werden und Marktpotentiale besser genutzt werden können.

#### 2.2.2.2.5 Entwicklung einer tragfähigen Befragungskonzeption in China

Im Folgenden werden die sachlichen Begründungen und die ökonomischen Sachzwänge zur Entscheidung und zur Durchführung der empirischen Untersuchung, sowie die Analyse der Daten betrachtet. Hieraus geht die Begründung für die Durchführung der Pilotstudie in Eigenregie und gegen die Beauftragung eines Marktforschungsunternehmens vor. Es liegen hierzu folgende Voraussetzungen vor:

- Für die Durchführung der Untersuchung in Eigenregie sprechen sachliche Begründungen wie das **Vorhandensein eines intakten Netzwerkes** in China. Durch langjährige geschäftliche und private Beziehungen, sowie aufgrund von mehrjährigen Aufenthalten in China, existiert ein großes und qualitativ hochwertiges Netzwerk von Chinaspezialisten und Personen mit chinesischer Herkunft in Deutschland und China. Diese werden direkt angesprochen und stehen zunächst selbst zum Interview zur Verfügung. Der ausgewählte Personenkreis kann zudem für die Interviews mit lediglich chinesisch sprechenden Personen vor Ort gewonnen werden und wird die Antworten schnell und zuverlässig weiterleiten.
- Für eine Durchführung der Untersuchung in Eigenregie sprechen in diesem Fall auch die Sachzwänge. Da für die Untersuchung lediglich ein **begrenzter Etat** zur Verfügung steht und es sich um eine **Pilotstudie** handelt, wird entschieden, hier vorerst nur eine Stichprobe mit relativ geringem Umfang zu untersuchen und die Planung, Durchführung und Auswertung in Eigenregie zu übernehmen. Dabei wird die Umfrage mit standardisierten Fragebogen an die Interviewer in China versandt und die Interviews von den Interviewern in China und Deutschland persönlich durchgeführt.

Durch das beschriebene Vorgehen kann eine Verzerrung der Antworten durch die persönlich angesprochenen Teilnehmer nicht ausgeschlossen werden. Dieser Effekt kann jedoch als zu geringfügig vernachlässigt werden.

Die Entscheidung, die Untersuchung in Eigenregie durchzuführen, die Interviews persönlich und die Umfrage per Email an die Empfänger in China zu versenden, ist in diesem Fall die effizienteste und schnellste Lösung. Sie ermöglicht darüber hinaus eine erweiterte Sensibilisierung der Thematik und den Erhalt weiterer Denkanstöße.

#### 2.2.2.2.6 Befragung von chinesischstämmigen Personen zum Reputationsbegriff

Nachfolgend werden das Vorgehen und die Interviewfragen im Einzelnen erläutert. Ein Ziel der vorliegenden Arbeit ist, ein Gespür für die kulturellen Unterschiede und die sich daraus ergebende Forschungsaufgaben zu entwickeln, nicht jedoch umfangreiche Sprachforschungsergebnisse zu liefern. Die Ergebnisse sollen als Basis für die durchzuführende Hauptstudie dienen. Der Stichprobenumfang wird folglich gezielt klein gehalten. Die Studienteilnehmer und Multiplikatoren können somit direkt und persönlich innerhalb eines kurzen Zeitraums angesprochen werden.

#### ■ Empirische Durchführung der Umfrage

Um die Unterschiede des Reputationsbegriffes im chinesischen Kulturkreis zu klären, werden insgesamt 18 Personen (n=18) chinesischer Herkunft befragt: zehn Chinesen mit direktem Bezug zu Deutschland und acht Chinesen vor Ort in China, die keinerlei Fremdsprachenkenntnisse besitzen. Sie werden um Beantwortung der folgenden vier Fragen gebeten:

- Frage 1: Was heißt Reputation für Sie?
- Frage 2: Was zeichnet eine gute Reputation in China aus?
- Frage 3: Wann spricht man von „einem guten Unternehmen“?

Wird die zu interviewende Person in Deutsch befragt, wird der Fragenkatalog um folgende Frage erweitert:

- Frage 4: Gibt es im Chinesischen unterschiedliche Bedeutungen des Begriffs Reputation und wenn ja, wie werden diese Ihrer Meinung nach differenziert?

Die Fragen werden offen formuliert, um das größtmögliche Antwortspektrum zu erreichen. Vor diesem Hintergrund wird den Interviewten vorab keine Information oder Erläuterung zum Kontext der Fragen gegeben. Der Interpretationsspielraum wird nicht reduziert und der ungewünschte Effekt der emotionalen Prägung durch die Verbindung mit dem Studienhintergrund „deutsch“ wird vorerst eliminiert.

40% der Teilnehmer erbitten vorab nähere Informationen zu den Rahmenbedingungen und der Anonymität der Umfrage, sowie nach ihrem nicht-staatlichen Charakter. Erst nach entsprechender Zusicherung durch die Interviewer ist der Großteil der Angesprochenen bereit, am Interview teilzunehmen.

Die Vorgehensweise verschafft zusätzliche Einblicke nach Beendigung der eigentlichen Befragung. Im Nachgang zu den Interviews ist von den Teilnehmern zu erfahren, dass die deutsche Herkunft der Meinungsumfrage eine wichtige Rolle für die Beantwortung spielte. „Deutschland“ ins Hochchinesisch übersetzt, bedeutet déguo (德國 „Land der Tugend“) [s. Langenscheidts Praktisches Lehrbuch Chinesisch (1995), S. 221] und bietet im Alltag für Chinesen, die mit dem deutschen Kulturkreis nicht vertraut sind, eine Interpretations- und Umgangshilfe. Zudem haben Deutsche bei Personen chinesischer Herkunft, denen die deutsche Kultur geläufig ist, eine gute Reputation und genießen ein hohes Ansehen, wie später empirisch belegt und näher ausgeführt wird (3.3).

#### 2.2.2.2.7 Auswertung der Umfrage zum Reputationsbegriff in China

Partner zu finden, die Bereitschaft zeigen Interviews zu geben, ist bei dieser Umfrage keine Selbstverständlichkeit. Die Auswertung der 18 Interviews und Rückläufer kann relativ problemlos erfolgen, da es sich um eine kurze explorative Meinungsumfrage handelt. Im Folgenden werden die einzelnen Antworten auf die Fragen analysiert und diskutiert.

### ■ Die Bedeutung des Reputationsverständnisses im chinesischen Sprachraum

Die Teilnehmer der Pilotstudie werden nach der persönlichen Bedeutung von Reputation befragt. Trotz der offenen Fragestellung wird ein enges Spektrum an Antworten gegeben. Die Abweichungen vom vorherrschenden deutschen Verständnis des Reputationsbegriffs sind gering. Ausschließlich den chinesisch sprechenden Personen werden mehrere Übersetzungsmöglichkeiten von Reputation durch die Interviewer angeboten.

Der Großteil der Befragten (90%) übersetzte Reputation mit Beurteilung, Bewertung oder Image einer Person oder einer Sache. Stark verknüpft und häufig genannt werden die Aspekte Macht, Vertrauen, Tradition (auch im familiären Kontext), sowie Größe und Marktführerschaft in Bezug auf Unternehmen. Eine Nennung fällt auf den Begriff Glaubwürdigkeit.

Ausschlaggebend für die Differenzierung der Reputationsbegriffe ist, in welchen Kreisen sich der Proband überwiegend aufhält. Die interviewten Personen, welche bereits Kontakt mit Ausländern hatten oder selbst über Erfahrungen im Ausland verfügten, differenzieren stärker nach Person und Unternehmen als jene Personen ohne diesen Hintergrund.

Auffällig ist, dass selten die eigene Meinung in der „Ich-Form“ formuliert wird; meist sind die Antworten neutral formuliert oder in der „Wir-Form“. Vor dem historischen Hintergrund und der daraus resultierenden Aversion gegen die Übernahme von Verantwortung ist dieses Verhalten nicht überraschend. Schlüssig sind die Ergebnisse zudem, wenn in deren Interpretation auch das Wissen um den Kollektivismus und den starken Einfluss der konfuzianischen Lehren (vgl. 2.1.7) einbezogen wird. Auch Mitglieder der Führungsspitze der kommunistischen Partei aus der Post-Mao-Zeit berufen sich mit unterschiedlicher Intention seit langem wieder und auch erfolgreich auf konfuzianische Lebensweisheiten. Dies belegen nachfolgende Antworten.

### ■ Kriterien zur Bildung einer positiven Reputation in China

Die Probanden der Pilotstudie werden in der Frage 2 nach den Merkmalen einer guten Reputation in China befragt. Die offene Fragestellung verhindert, dass die Befragten richtungweisende Vorgaben erhalten. Sie greifen ausschließlich auf den eigenen

Erfahrungs- und Wissenshorizont zurück. Im zweiten Teil der Beantwortung werden mit den Interviewten die Reihenfolge der Aspekte und eine Gewichtung der einzelnen Gesichtspunkte erarbeitet. Als Gewichtungsmöglichkeiten wird häufig eine Fünferskala (von sehr wichtig – wichtig – weder noch – unwichtig – völlig unwichtig) gewählt oder die entsprechenden Gesichtspunkte in eine Reihenfolge gebracht.

Jede befragte Person nennt dabei das Produkt, welches gute Qualität und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis für den Befragten impliziert. Zukünftige Forschungen könnten klären, wie Qualität von Personen des chinesischen Kulturkreises definiert und anhand welcher Kriterien sie beurteilt werden.

Die Pilotstudie liefert hierzu aufgrund einer anderen Zielsetzung keine Ergebnisse.

In der u.a. Tabelle 2 (Seite 37)<sup>42</sup> werden exemplarisch einige Antworten der Chinesen den RQ-Dimensionen zugeordnet. Die Antworten werden im Originalwortlaut belassen.

Aus den tabellarisch aufgeführten Beispielen ist zu erkennen, dass nicht alle Antworten über die sechs vorhandenen RQ-Dimensionen abgedeckt werden können. Einige Antworten weisen auf die drei weiteren Dimensionen **Tradition** (Tr), **Geschichte** (Hi) und **Nationalstolz** (NP) hin.

---

<sup>42</sup> Zur Tabellenstruktur vgl. auch Wiedmann/ Walsh/ Hinck (2003), S. 5

Tabelle 2 Exemplarische Antworten zur Zuordnung der neuen und RQ-Dimensionen

Name	Antwort in Stichworten	EA	P&S	V&L	WE	SER	FP	Tr	Hi	NP
Lucy (26)	well-known, nature of company (private/state-owned), product/ service, location tradition	✓ ✓	✓		✓			✓ ✓	✓	✓ ✓
Ling (38)	Gutes Wesen/ guter Charakter des Unternehmens; Firmengeschichte Haltung zur Belegschaft und den Menschen, Beitrag zur Gesellschaft, Intelligenz, Aussehen/Outfit	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓		✓ ✓		✓ ✓		✓	✓ ✓	✓ ✓
Xing Shi (38)	Marke; Stellenwert in der Branche; Finanzkraft; Größe des Unternehmens; Performance; Qualifikation der Mitarbeiter; Intern. Geschäfte; Kundenzufriedenheit Innovation der Produkte;	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓
Sam Xie (41)	good product; service; public praise; company background; company size; price of the product;	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓		✓			✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
Steven (34)	good product; society contribution; high salary	✓ ✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓

EA = Emotional Appeal

P&amp;S = Products &amp; Services

V&amp;L = Vision &amp; Leadership

SER = Social & Environmental  
Responsibility

WE = Workplace Environment

FP = Financial Performance

NP = National Pride

Tr = Tradition

Hi = History

Tradition und Geschichte werden in den Interviews häufig direkt benannt. Nationalstolz ist eine mitschwingende Dimension und verhilft dazu weitere Antworten einzuordnen. Daher werden diese drei als neue, zu überprüfende Dimensionen zur Entwicklung des RepTrak<sub>China</sub> aufgenommen. In der weiteren Auswertung der Interviews und der Post-Interviews ergibt sich zudem, dass eine gute Unternehmensreputation ebenso durch den finanziellen Beitrag an die Gesellschaft [**Corporate Giving** = finanzielle und soziale Zuwendungen, sog. Spenden- und Sponsoringaktivitäten/Förderungen oder andere Zuwendungen; vgl. Schoenheit (2006), S.3] geformt wird. Bereits aus der Tradition



eines (ehemals) staatlichen Unternehmens wird Corporate Giving erwartet, sowie speziell von vielen internationalen und ausländischen Konzernen. Sowohl die kollektivistische Erziehung als auch der kommunistische Hintergrund des Landes können durchaus für eine derartige Erwartungshaltung als Begründung heran gezogen werden.

Die Gewichtung der angeführten Dimensionen zur Bildung der Unternehmensreputation ist unterschiedlich. Im Durchschnitt werden die aufgelisteten Punkte jedoch als mindestens wichtig beurteilt. Nur beim Kriterium **Preis** geben 16% der Teilnehmer an, dass dieser eine eher unwichtige Position zur positiven Reputationsbildung einnimmt. Dieses Ergebnis überrascht insofern, als Chinesen im Allgemeinen ein stark preiselastisches Verhalten aufweisen und mit Anerkennung von guten günstigen Produkten und den produzierenden Unternehmen sprechen. Preisinformationen bestimmen in hohem Maße die allgemeine Kommunikation zwischen Chinesen und bieten eine Grundlage für das allgemein verbreitete Hobby „Schnäppchenjagd“.

Die Servicequalität und das öffentliche Verhalten des Unternehmens (lokales Corporate Giving) spielten zudem für eine gute Reputation eine wichtige und entscheidende Rolle. Weiterhin halten 84% der Befragten eine **gute Reputation** in China für den Aufbau einer Marke und den **Bekanntheitsgrad des Unternehmens** für maßgeblich. Da dieser Wert sehr hoch erscheint, sollte hier eine weitere Differenzierung und Überprüfung innerhalb der Hauptstudie erfolgen (vgl. 3.3.2).

Aus den persönlichen Erfahrungen der Autorin in China resultiert das Wissen, dass Chinesen mit Begeisterung neue Produkte testen. Neue Produkte werden aus Gründen der Aufgeschlossenheit, um als Meinungsführer und Trendsetter zu gelten, und um finanzielle Potenz (= Erfolg = Steigerung des gesellschaftlichen Ansehens) zu zeigen, schnell angenommen und schnell im Tausch gegen Neuerungen wieder verworfen. Der Aufbau einer Marke mit innovativen und qualitativ hochwertigen Produkten ist demzufolge eine Erfolg versprechende, wenn auch planungs- und kostenintensive

Strategie<sup>43</sup>, da kaum Kundenloyalität besteht. Dies macht ein intensives Kundenbindungsmanagement notwendig.

Die **Herkunft des Unternehmens** (staatlich, ehemals staatlich, privat, chinesisch oder multinational) wird von 34% als relevanter Aspekt genannt. Inwieweit ein staatlicher oder multinationaler Hintergrund für die Reputationsbildung förderlich ist, müsste weiter untersucht werden. Da jedoch chinesische Arbeitnehmer aus multinationalen oder 100%igen ausländischen Tochterunternehmen gerne und gerade auch von chinesischen Unternehmen abgeworben werden, liegt die Vermutung nahe, dass ein staatlicher Ursprung trotz des in China stark vorherrschenden Patriotismus und Nationalstolz weniger positiv gewertet wird. In erster Linie wird hier weniger die positive Reputation ausländischer Unternehmen eine Rolle zur Abwerbung spielen, sondern vielmehr, dass die dort erworbenen Kenntnisse im nächsten Unternehmen oder durch staatlich geförderte Maßnahmen, Profit bringend eingesetzt werden können.

Trotz der bekannten Geschäftstüchtigkeit der Chinesen und dem starken Drang nach schwerpunktmäßig hoch bezahlten Jobs, erhält das **Gehalt** als reputationsbildender Faktor wenige Nennungen und erlangt einen der hinteren Plätze.

Die Zahlung von hohen und der Arbeitsleistung entsprechenden Löhnen wird kurzfristig eines der besten Argumente zur Gewinnung guten Personals in China sein, denn „Karriere und Erfolg werden in erster Linie (in China) monetär gemessen“ [vgl. Stocker, F. (2007)]<sup>44</sup>. Eine gut bezahlte Stellung kann nur bei einem erfolgreichen Unternehmen erfolgen. Da zwischen Erfolg und Reputation ein enger Zusammenhang in China zu existieren scheint, färbt demnach ein gutes Gehalt auch auf die Reputation des Unternehmens ab. Es ist daher zu vermuten, dass eine hohe Bedeutung des Faktors Gehalt vorzufinden ist, jedoch weitere genannte Aspekte eine weitaus bedeutendere Rolle in diesem Zusammenhang spielen.

---

<sup>43</sup> *Aufgrund der Erfahrungen der letzten Jahre lassen deutsche Unternehmen ihre Marken verstärkt schützen als Hörmuster, Bildmuster, Logo jeweils in lateinischer Schrift und chinesischer Sprache, was die Kosten zwar erhöht, den Schaden jedoch langfristig minimieren soll.*

<sup>44</sup> *Bei monetären Anreizsystemen wie dem westlich geprägtem Bonussystem gibt Gert Hofsteede zu bedenken, dass dies bei chinesischen Mitarbeitern des kollektivistisch geprägten Landes China kontraproduktiv wirken kann [vgl. Schwuchow, K. (2006)].*

Durch neue gesellschaftliche Entwicklungen stehen bereits heute die erwähnten und später behandelten effizienten Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation und -bindung in Ergänzung zu der angemessenen Entlohnung zur Verfügung (vgl. 3.3.2.8).

Als weiteres Kriterium für den guten Ruf eines Unternehmens in China wurde auch der **Standort** von 11% der befragten Personen genannt. Weitere Nennungen, jedoch ohne besondere Gewichtung, entfallen auf die **finanzielle Performance**, die **Qualifikation der Mitarbeiter**, der **Stellenwert in der Branche** und die **internationale Geschäftstätigkeit**. Lediglich eine Person nennt eine gute **Zahlungsmoral** als wichtig für die gute Reputation.

### ■ Das gute Unternehmen in China

Die dritte Frage zur Definition eines guten Unternehmens in China wird ebenfalls offen gestaltet, um fehlende Perspektiven aufnehmen und eine Abgrenzung zur Reputationsbildung vornehmen zu können.

An erster Stelle und mit stärkster Gewichtung wird hier die **Mitarbeiterfürsorge** (Arbeitsplatzatmosphäre und Möglichkeiten der Arbeitsplatzgestaltung, gute Mitarbeiterführung, Karriereperspektiven) genannt. Als nachfolgender zweiter Aspekt ist für die befragten Personen von Bedeutung, dass ein hohes Gehalt gezahlt würde. Die verantwortungsbewusste Unternehmensführung, die sog. Corporate Social Responsibility (CSR)<sup>45</sup>, wurde von den Studienteilnehmern als dritter Faktor genannt und beinhaltet im weiteren Sinne das Eingehen auf die Bedürfnisse der Personen und Gruppen vor Ort [vgl. Schoenheit (2006), S. 4]. An Position vier stellten die Studienteilnehmer mit der Ausbildung der Mitarbeiter erneut die Person in den Vordergrund. Die Produktqualität, das Produkt an sich und dessen Preis spielen für die Einschätzung als „gutes Unternehmen“ eine sekundäre Rolle.

---

<sup>45</sup> CSR definiert die EU Kommission als „...ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ [vgl. EU-Commission, (2002), S.3, zit. nach Schoenheit, I. (2006), S. 3]

Auffällig ist, dass befragte Chinesen mit Erfahrungen im deutschen Kulturkreis häufiger Produktqualität, Realisation von Gewinnen und umweltfreundliches Agieren<sup>46</sup> nennen. Eine befragten Personen aus der genannten Gruppe führte ebenfalls an, „*a good company supports and sets up a fair system for both national and multinational companies.*“ Hingewiesen wird auch auf Ungleichheiten in der Behandlung Einzelner und im chinesischen Geschäftsleben durch unterschiedliche Herkunftsländer bedingt und durch die Bevorzugung der chinesischen Unternehmen durch staatliche Stellen [„national treatment“, vgl. Schüller (2007)].

Es ist denkbar, dass diese Informationen im Sinne der Befragenden weitergegeben werden, da die deutsche Herkunft der Umfrage einigen Teilnehmern bekannt war und Erfahrungen mit dem deutschen Kulturkreis vorlagen. Aufgrund des Einsatzes von persönlich bekannten Interviewern und der Befragung von langjährig bekannten Personen aus dem Bekanntenkreis der Interviewer wird jedoch von die Realität abbildenden Umfrageergebnissen ausgegangen.

Die Diskrepanzen zwischen den Antworten der zweiten und der dritten Frage sind interessant. Für sie werden nun im Folgenden Erklärungsansätze gefunden. Während sich die Antworten auf die zweite Frage zur guten Reputation in erster Linie auf konkrete Größen wie die Produktqualität, das adäquate Preis-Leistungsverhältnis und die Servicequalität beziehen, sind die Kernantworten der dritten Frage hauptsächlich durch den „Kuschelfaktor“<sup>47</sup> bestimmt. Der Terminus „gutes Unternehmen“ scheint interpretationsgemäß eher dahin zu tendieren, wie ein Unternehmen sein muss, damit sich der Interviewte „wohl im Unternehmen fühlt“. Dementsprechend sind die Pläne zur Karriereentwicklung im Unternehmen und die Höhe des Gehaltes als Wunsch nach Erfüllung der eigenen Ziele<sup>48</sup> zu sehen, jedoch weniger als Gründe für eine gute Reputation wie in Frage 2 analysiert wurden.

---

<sup>46</sup> In einer in dieser Form erstmaligen Regierungserklärung veröffentlichte die chinesische Regierung 2006, dass China zur Bekämpfung der Umweltverschmutzung Hilfe benötigt. Danach drang dieses Thema stärker in das Bewusstsein der chinesischen Bevölkerung. Konsequentes, effizientes Handeln seitens China blieb aus; die subventionierte Unterstützung des Auslandes wird jedoch aus vielen Gründen erwartet (2.1.6).

<sup>47</sup> Der „Kuschelfaktor“ oder „Wohlfühlfaktor“ beschreibt die Nähe zum Mitarbeiter und wie dieser umsorgt und gefördert wird.

<sup>48</sup> Bereits Adam Smith zeigt in seinem Werk „Wohlstand der Nationen“ (1776), dass die Gesellschaft profitiert, wenn jedes Individuum das eigene Glück im Rahmen seiner ethischen Gefühle maximiert.

Eine weitere mögliche Erklärung könnte darin bestehen, dass erst wenige Unternehmen in China den arbeitenden Menschen in den Mittelpunkt stellen. Der persönliche Leidensdruck ist hoch, sowie das Bedürfnis als Mensch gesehen zu werden, da nur der Produktionsfaktor Mensch wahrgenommen wird. Dies ist umso erstaunlicher, da die chinesische Gesellschaft als personenorientiert gilt und hier demnach andere Werte übergeordnet werden.

Durch die Austauschbarkeit und die hohe Fluktuationsrate der Arbeitskräfte wird der Blick auf die Arbeitsabläufe und das konsequente Funktionieren gerichtet. Die Möglichkeit des Zusammenwachsens als Gruppe im Unternehmen fehlt, sie ist jedoch innerhalb des chinesischen Kulturkreises ein Grundbedürfnis. Der Druck auf minder qualifizierte Kräfte ist hoch, der Arbeitsbelastung stand zu halten und dabei mit minimalistischer Arbeitsausstattung und -umgebung die geforderte Leistung zu erbringen. Die Zahl der Unternehmen, welche unter diesen Arbeitsbedingungen ihren Profit kurzfristig maximieren, wächst ständig. Damit steigt auch die Zahl der Betroffenen, die sich mit wachsendem Selbstbewusstsein und mit Unterstützung ausländischer Medien verstärkt Gehör verschaffen. Die chin. Regierung hat diese widersprüchlichen Tendenzen und die daraus auch für sie resultierenden Gefahren erkannt. Als Konsequenz wurde das neue Arbeitsvertragsgesetz am 01.01.2008 in Kraft gesetzt.<sup>49</sup>

Die rasante Entwicklung des Landes hin zu einer Industrienation geht einher mit dem wachsenden Selbstbewusstsein der Menschen und dem Bedürfnis nach Individualität, welche durch die Bedürfnispyramide<sup>50</sup> nach Maslow erklärt werden kann. Eine weitere Begründung der Antworten aus der Pilotstudie liegt in der Zusammensetzung der befragten Zielgruppe. In diesem Fall wurden wenige für das Unternehmen verantwortliche Manager und Personen in Führungspositionen befragt, sondern überwiegend Arbeiter und Angestellte.

Zusätzlich ist zu erkennen, dass die Formulierung „gutes Unternehmen“ - obgleich gezielt offen formuliert - große und individuelle Interpretationsspielräume zulässt.

---

<sup>49</sup> Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie lange die Verlagerung von Betriebsstätten nach China zur Einsparung von Produktions- und Personalkosten lukrativ bleibt.

<sup>50</sup> Maslow geht im Rahmen seiner Erklärung zur Bedürfnispyramide davon aus, dass u.a. erst grundlegende körperliche Bedürfnisse gedeckt sein müssen, bevor die soziale Anerkennung oder Selbstverwirklichung als neue Zielsetzungen zum Tragen kommen können, s. Darstellung <https://bwv-verlag.de/download/kolb/abb6-02.ppt#1>, Abruf 04.07.2008, 22:27 Uhr.

### **2.2.2.3 Definition des Begriffs Reputation im chinesischen Kontext**

Nach Untersuchung des Reputationsverständnisses vor dem chinesischsprachigen Kontext wird für den Fortgang und das Verständnis der Arbeit die Definition von Fombrun und Wiedmann übernommen [vgl. ebd. (2001); vgl. 2.2.1.1]. Sie gibt neben dem für den chinesischsprachigen Raum wichtigen Zeitaspekt auch die weiteren Aspekte allumfassend und treffend wieder.

### **2.2.2.4 Zusammenfassung des Reputationsverständnisses der chinesischen Gesellschaft und Implikationen für das weitere Vorgehen**

Das Konstrukt Reputation existiert im deutschen und im chinesischen Sprachraum. Es wird festgestellt, dass in beiden Sprachräumen mehrere Ausdrucks- bzw. Differenzierungsmöglichkeiten vorhanden sind. Im deutschen Sprachraum hat der Begriff Reputation einen offiziellen, unpersönlichen Charakter. Im Chinesischen wird Reputation primär mit Personen und Ehre in Verbindung gesetzt. Für Reputation stehen bis zu sechs Konstrukte zur Differenzierung des Ausdrucks Reputation zur Verfügung, teils als Hauptwort, teils als Präfix oder Suffix, aber immer sinnbildend. Vier gebräuchliche Hauptformen im täglichen Gebrauch [1. míng shēng 名声, 2. míng yù 名誉 3. shēng yù 声誉 und 4. shēng wàng 声望, siehe auch Langenscheidts Handwörterbuch Chinesisch (2000)] konnten durch die Umfrage herausgearbeitet werden.

Der Komplexität des Konzepts Reputation und der starken Verankerung im Länderkontext China wird durch die Einführung des Begriffs Reputations-System Rechnung getragen.

Anhand zweier Beispiele aus dem Alltagsleben in China wird gezeigt, dass die Bedeutung des Reputations-Systems im privaten wie beruflichen Bereich eine besonders starke Rolle einnimmt. In seiner Intensität und in seinem Einfluss ist das Reputations-System als ein die Gesellschaft reglementierendes Mittel elementarer Bestandteil der chinesischen Kultur.

Die sich anschließende Pilotstudie klärt Unterschiede und Gemeinsamkeiten zum Reputationsbegriff durch die Befragung chinesisch stämmiger Personen. Aus der

Auswertung geht hervor, dass der Reputationsbegriff im chinesischen Sprachgebrauch lange Tradition hat und durch die elementare Rolle im Alltag viele Nuancen aufweist. Dies manifestiert sich in den unterschiedlichen Begriffen.

Im Verlauf des Kapitels werden die Begrifflichkeiten Ingroup und Outgroup eingeführt und erklärt (s. Fußnote 32, S. 55). Ausländer ohne intensive und langjährige Kontakte zu Personen mit chinesischstämmigem Hintergrund zählen im Allgemeinen zur Outgroup, während Personen mit familiären Bindungen und intensiven Beziehungen in oder nach China von Chinesen zur Ingroup gezählt werden. Diese Eingruppierung geschieht keinesfalls offiziell, sondern unschwellig und wird durch die Einordnung Chinas als High-Context-Kultur bestätigt.

Der Begriff der Reputation wurde mehrheitlich von den Interviewten als Bewertung verstanden, verknüpft mit Tradition, Größe und Marktführerschaft. Allgemein wurde der Begriff Reputation jedoch eher in den privaten Kontext gestellt. Die Antworten der chinesischen Befragten wurden den etablierten RQ-Dimensionen zugeordnet, dabei wurden Historie, Nationalstolz und Tradition als drei vorläufige neue Dimensionen analysiert und für den Entwurf des chinaspezifischen RepTrak<sub>China</sub> vorgemerkt.

### **2.2.3 Zusammenfassung zur Reputation**

Bevor eine Analyse des Verständnisses von Reputation in China vorgenommen werden konnte, wurde der Inhalt des Begriffs nach westlichem Verständnis als Basis für weitere Forschungsarbeiten analysiert. Für die Erforschung der kulturellen Unterschiede konnte eine gültige Definition gefunden werden, die für diese Arbeit und beide Kulturbereiche Anwendung findet. Zum Status Quo der Forschung wird ein Überblick zu vorhandenen Messinstrumenten gegeben. Dabei werden der Reputationsquotient (RQ) und der RepTrak näher vorgestellt. Sie dienen zudem als Grundlage für die später folgende erste Entwicklung eines Messinstrumentes der Unternehmensreputation in China (RepTrak<sub>China</sub>). Hierin sollen die drei neu ermittelten, chinaspezifischen Dimensionen Historie, Nationalstolz und Tradition berücksichtigt werden.

Im Rahmen von Vorüberlegungen zum Reputationsbegriff in China wurde eine kurze landesspezifische Einführung in Bezug auf den Aspekt Reputation gegeben. Die

erfolgte Einordnung Chinas als High-Context-Kultur gemäß Hall und Hall untermauert die Tatsache, dass innerhalb der chinesischen Gesellschaft große Teile an Informationen nicht explizit gegeben, sondern als bekannt vorausgesetzt werden. Dies erklärt bestimmte Verhaltensweisen im Rahmen der Pilotstudie und ist für den weiteren Verlauf der Arbeit elementar.

Mit Hilfe der Pilotstudie zum Reputationsverständnis, die mit chinesisch stämmigen Personen durchgeführt wurde, konnte festgestellt werden, dass der Reputationsbegriff in China ähnliche Inhalte aufweist, jedoch stärker als im Westen differenziert wird. Aufgrund der immensen Bedeutung von Reputation in der chinesischen Gesellschaft und durch die Komplexität des Konstrukts in der chinesischen Gesellschaft wurde für diesen Sachverhalt der Begriff Reputations-System eingeführt.



### **3 Zur empirischen Erfassung der Reputation deutscher Unternehmen in China – Konzeptualisierung und Operationalisierung**

Die im Folgenden vorgestellte Hauptstudie beseitigt vier Aufgaben:

- Zum ersten die Erfassung eines richtungweisenden groben Ist-Stands der Reputation deutscher Unternehmen in China.
- Zum zweiten die Analyse der Faktoren, die im chinesischen Sprachraum auf die Entwicklung einer positiven Reputation von Unternehmen Einfluss haben.
- Zum dritten die Definition der speziellen Herausforderungen an die Unternehmensführung im chinesischen Umfeld und Beantwortung der Frage, ob das gezielte Management der Reputation dazu eine wesentliche Rolle spielt und eine nachhaltige Unterstützung bieten kann.
- Zum vierten die Verifizierung der drei neuen chinaspezifischen Dimensionen Tradition, Historie und Nationalstolz.

Im Rahmen dieser Fragestellung wird im ersten Schritt die Studie vorbereitet und näher erläutert. Danach folgen die Analyse der Umfrage und die Ergebnisdiskussion.

#### **3.1 Vorbereitung der empirischen Erhebung**

Eine aktuelle Bestandsaufnahme bereits vorliegender Studien zum Thema Reputation im In- und Ausland wurde zu Beginn der Entwicklung des Fragebogens durchgeführt. Es erfolgte eine intensive Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen in China. Zahlreiche Interviews und Gespräche mit Personen verschiedener Managementebenen, Organisationen und Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen, deutscher und chinesischer Herkunft waren besonders hilfreich. Das eigene Bereisen und langjährige

Aufenthalte in China bilden ebenfalls die fundierte Grundlage der weiteren Forschungsarbeit.

Auf diesen Recherchen und Erfahrungen basierend, sowie aus bereits auf anderen Kontinenten und in anderen Kulturkreisen durchgeführten Umfragen werden erste elementare Bausteine zu den Fragestellungen gewonnen. Hinzugezogen werden die Forschungsergebnisse der *Pilotstudie zum Reputationsverständnis im chinesischesprachigen Kontext* (s. Abschnitt 2.2.2.2), die zu ersten Fragestellungen für einen vorläufigen Fragenkatalog zum Ist-Stand der Reputation deutscher Unternehmen in China führt. Im Weiteren ist zu klären, welche Anforderungen durch die chinesische Mentalität und die Lebensumstände für den Erfolg der Studie zu beachten sind. Hierzu werden einige bedeutende Aspekte herausgegriffen und exemplarisch erklärt. Eine detaillierte Darstellung dieser Aspekte erfolgt bei den Vorüberlegungen zur Hauptstudie. Aus den Workshops zu den *Herausforderungen an das Management Deutscher Unternehmen in China* können weitere Aspekte zur Schwerpunktfindung der Umfrage gewonnen werden. Das detaillierte Vorgehen wird nachfolgend erläutert.

Im Zuge der Vorbereitungen und Recherchen zu dieser Arbeit wurde mehrfach in unterschiedlichen Abständen der Versuch unternommen, telefonischen und schriftlichen Kontakt zum Repräsentanten des Reputation Institute in China, Herrn Matthew Pan, aufzunehmen. Eine Zusammenarbeit oder mögliche Synergieeffekte konnten mangels Rückmeldung nicht stattfinden [vgl. Reputation Institute China (2008)].

### **3.1.1 Zusätzliche Aspekte zur Beachtung bei der empirischen Erforschung vor dem chinesischesprachigen Hintergrund**

Bei der Befragung von chinesischstämmigen Personen sind unterschiedliche Probleme einzukalkulieren, die sich vom westlichen Kontext unterscheiden. Zudem müssen spezielle Aspekte für den chinesischesprachigen Raum einkalkuliert werden:

- Bei der generellen „Befragung auf der Straße“ außerhalb der großen Ost(-küsten-)städte wie Shanghai, Beijing oder Qingdao ist davon auszugehen, dass ein Großteil der Bevölkerung zuvor keinen persönlichen Kontakt zu Ausländern

hatte und ausländische Produkte nicht bekannt sind. Im optimalen Fall wurden direkt Erfahrungen mit deutschen Produkten gesammelt, was in der Regel in gut bürgerlichen und finanziell gesicherten Kreisen möglich ist.

- In der *Historie des Landes* ist begründet, warum die Auskunftsbereitschaft gegenüber Fremden oder Ausländern stark begrenzt ist und Verantwortung traditionell ungern übernommen wird.
- Mit Hilfe einer *direkten Ansprache aus dem vertrauten Freundes- und Bekanntenkreis* durch Vermittler, kann die Erfolgsquote der Mitarbeit von Chinesen erheblich gesteigert werden. Eingesetzte einheimische Interviewer erbringen hier einen großen Zusatznutzen, da Interviews zur Marktrecherche eine relativ neue Erscheinung in China darstellen und kritisch betrachtet werden.
- Zurzeit werden gerade *Personen der Führungsebene* in Unternehmen in China verstärkt mit der Bitte konfrontiert, an Umfragen teilzunehmen. Das starke Interesse am Land ist durch China als Wirtschaftsmacht im Allgemeinen begründet. Zum anderen sorgen die bevorstehenden Großveranstaltungen innerhalb des Landes und die hieraus erwachsenden Geschäftsmöglichkeiten für eine starke Resonanz in der Öffentlichkeit. Das von den deutschen Medien forcierte negative China-Bild sorgt für eine weitere Abnahme der Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Die nach wie vor wenig bekannte, vielfältige Kultur der Chinesen weicht zudem stark von den westlichen Kulturen ab. Dies führt zu einem erhöhten differenzierten und detaillierten Informations- und Forschungsbedarf, wobei gerade durch die Befragung von Führungskräften eine qualifizierte Unterstützung erfolgen kann.
- Die nur noch mangelhafte Bereitschaft zur Teilnahme an Umfragen vor allem bei Mitarbeitern bekannter großer Unternehmen ist verständlich. Um die Rückläuferquote von Umfragebögen zu steigern, werden daher vermehrt *Anreizsysteme* geschaffen, um repräsentative Ergebnisse zu erhalten. So ist die *Einbeziehung von China-Experten und Asienspezialisten* ein stark genutztes Mittel, um die schwierige und von der Regierung meist unerwünschte freie

Meinungserforschung bei Chinesen zu erleichtern und eine grundlegende Einsicht in die Einstellungen der chinesischen Marktteilnehmer zu erhalten.

Das heutige Verhalten von Chinesen gegenüber Marktforschungsaktivitäten in China, speziell die Aversion chinesischer Teilnehmer gegenüber Fragebogenstudien, kann durch einen kleinen Exkurs in die neuere Historie der Volksrepublik China erläutert werden. Hieraus ergeben sich die Gründe für die im Falle Chinas besonders zu interpretierenden Ergebnisse.

- Chinas geschichtlich begründete Aversion gegen Marktforschung und Meinungsäußerung

Die chinesische Kulturrevolution zwischen 1966 und 1976 war eine politische Kampagne zur Machtbehauptung von Mao Zedong gegenüber realen und vermeintlichen Gegnern in der kommunistischen Partei. Mao Zedong legitimierte die leicht zu mobilisierende und manipulierbare Jugend als Kämpfer für eine gerechtere Gesellschaft. Soziale, kulturelle und wirtschaftliche Ungerechtigkeiten zwischen den Klassen, aber auch zwischen der Stadt- und der Landbevölkerung sollten beseitigt werden. Die Kämpfe arteten in politische Extreme und in einen Bürgerkrieg aus. Millionen Menschen verloren ihr Leben und unermessliche Werte und Kulturgüter wurden unwiederbringlich vernichtet [vgl. Baedeker (2002)]. Zurück blieben eine zerstörte Bildungsschicht und eine eingeschüchterte Bevölkerung, die weder während der Kulturrevolution noch in der darauf folgenden Zeit auf einen gesicherten rechtlichen Rahmen zurückgreifen konnten. Individuelle Meinungen wurden daher selten preisgegeben, denn die Hinrichtungen während der so genannten „Verlorenen Jahre“, waren willkürlich durchgeführt worden [vgl. Chang J. (1993) und Kuan, Y.-C. (2001)].

Nicht nur aus der Kulturrevolution erklären sich viele der heutigen Verhaltensweisen. Die persönliche Meinungsbildung und die Preisgabe der persönlichen Einstellung sind auch heute nur selten mit der chinesischen Erziehung konform. Gemeinsam getroffene Entscheidungen werden durch ein Kollektiv getragen und schützen den Einzelnen vermeintlich vor der Übernahme von Verantwortung. Erst seit der geschickten Öffnung zum Westen durch die Partei wächst das Selbstbewusstsein des Individuums und ist in den Städten weiter verbreitet als in ländlichen Regionen.

### ■ Konfuzianische Harmonie als Hemmnis internationaler Marktforschung

Die Lehren nach Konfuzius sind in der chinesischen Gesellschaft stark verwurzelt und kommen vor allem innerhalb der Familie zum Tragen [vgl. van Ess, H. (2003), vgl. 2.1.7]. Sie wurden auch nur relativ kurz während der Kulturrevolution außer Kraft gesetzt. Das Einfügen in Hierarchien, speziell in der Familie und im Berufsleben – die sog. Kindliche Pietät<sup>51</sup> und das nicht gewünschte Aufbegehren innerhalb dieser harmonischen Ordnung<sup>52</sup> lässt die Schwierigkeit erahnen, eine eigene Meinung zu äußern, sei es, um eigene Wünsche zu formulieren oder für einen Umfragebogen die eigene Stellungnahme zu Papier zu bringen. So wird in China verstärkt die vermutete Meinung des in der Hierarchie höher stehenden oder die mutmaßlich gewünschte Antwort bei Meinungsumfragen leitender Agenturen<sup>53</sup> übernommen; dieses gelingt vielen der feinfühligsten, Details liebenden und beobachtungstarken Chinesen hervorragend.

Weitere Hemmnisse der Marktforschung sind die Weiträumigkeit des Landes China und seine unterschiedlichen ethnischen Gruppen mit jeweils eigenen Sprachen (vgl. siehe 2.1.5). Die gravierenden sprachlichen und kulturellen Unterschiede können nicht durch Hochchinesisch (Mandarin) überwunden werden, da diese Sprache in vielen Fällen ebenfalls eine Fremdsprache für die Minoritätengruppen darstellt. Die standardisierte und vereinfachte Hauptschriftsprache, welche auch an den Schulen gelehrt wird, bildet in der Praxis eine weitere, obgleich eingeschränkte Alternative zur Kommunikation, da die Übung mehrerer tausend Schriftzeichen zur möglichen Verständigung mühselig ist und die Analphabetenrate ansteigt [vgl. o.V. (2007f)]. Hier sind zusätzlich Unterschiede zwischen Stadt und Land in der Bildung zu beachten. Ebenfalls in entwickelten

---

<sup>51</sup> *Aus den fünf Tugenden des Konfuzianismus „gegenseitige Liebe oder auch Menschlichkeit“, „Rechtschaffenheit“, „Gewissenhaftigkeit“, „Ehrlichkeit“ und „Gegenseitigkeit“ werden die drei sozialen Pflichten abgeleitet: „Kindliche Pietät“, „Anstand und Sitte“, „Loyalität“ [vgl. auch: Konfuzius Gespräche „Lunyu“ (1982)].*

<sup>52</sup> *Harmonie spielt eine besondere Rolle und ist im Handeln oder Denken der Chinesen durch ihre Erziehung präsent [vgl. Mesnaric, C. (2006)]*

<sup>53</sup> *In diesem Zusammenhang stellt es eine untergeordnete Herausforderung dar, eine zuverlässige Agentur in China zu finden, die Fragebögen sinnvoll übersetzt und Umfragen durchführt, da diese Unternehmen noch zu selten professionell agieren oder repräsentative Stichproben erarbeiten; dies dann jedoch zu hohen Preisen.*

Großstädten wie z. B. Shanghai kann nicht jeder Taxifahrer lesen und schreiben. Die Verständigungsschwierigkeiten werden allerdings ebenfalls dem mangelnden Willen an Informationsweitergabe vorgeschoben, da die Auskunftsfreude gegenüber Fremden sehr begrenzt ist.

In China ist die Durchführung von Umfragen für Interviewer eine schwere Aufgabe, denn sie erfordern aufgrund einiger auch oben angeführter Gründe einen starken Personaleinsatz mit sehr gut ausgebildeten Kräften, die darüber hinaus über ein gutes Netzwerk verfügen sollten.

### **3.1.2 Workshops zu den Herausforderungen an das Management in China**

Die Meinungserforschung in der chinesischen Gesellschaft ist speziell für Ausländer schwierig. Das vorstehende Kapitel 2.2.2.2.4 *Grundlagen zur empirischen Forschung* gibt hierzu einen kurzen Einblick. Ein hilfreiches Instrument zur Einschätzung der Marktsituation und Meinungsforschung stellt die Expertenbefragung dar. Hieraus resultiert die Organisation und Durchführung von Workshops mit Vertretern von Unternehmen und Organisationen in China. Die China-Experten liefern einen Überblick zur Problematik *Herausforderungen an das deutsche Management in China* und ermöglichen, die bis dahin gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse, zu vertiefen. Die Workshopergebnisse sollen zudem eine Hilfestellung zur Strukturierung des Fragebogens der Hauptstudie und der Präzisierung der Fragestellungen darstellen. Die Teilnehmer erhalten zudem Einsicht dahingehend, inwieweit ein gutes Reputationsmanagement - auf die länderspezifischen Gegebenheiten abgestimmt - die Geschäftsführung vereinfachen kann und weshalb die Unternehmensreputation im „Land der Mitte“ eine herausragende Bedeutung erhält.

Zu drei organisierten Workshops werden China-Experten aus dem mittleren und Topmanagement gebeten, welche mit den Herausforderungen an das Management innerhalb der unterschiedlichen Geschäftsfelder und speziell für den chinesischen Markt vertraut sind, sowie auch das Geschäftsprocedere der chinesischen Seite kennen.

Die teilnehmenden Unternehmen stellen zu den herausgearbeiteten Problembereichen einige ihrer Lösungen aus der Praxis vor. Es wird innerhalb des Workshops erläutert, inwieweit eine gute Unternehmensreputation einen Lösungsansatz zu den Herausforderungen, aber auch zur Ergebnisverbesserung, bietet. Die folgende Zusammenfassung gibt einen Einblick in die Workshopergebnisse, zu denen im Weiteren lediglich eine skizzierende Bearbeitung erfolgt. Die ausführliche Analyse der Herausforderungen geschieht in Verbindung mit der Ergebnisdiskussion der Hauptstudie (vgl. 3.3.2).

In den Workshops zeigt sich, dass die Hälfte der aktuellen Aufgaben mit **Personalfragen** in China verknüpft sind und somit den weitaus bedeutendsten Teil der Managementagenda betrifft, wie von der McKinsey-Studie 2006 „Talent Management in China“ [vgl. Gillies, J.-M. (2006a)] untermauert wird.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt in den **interkulturellen Herausforderungen**. Die hier aufgedeckten Defizite im interkulturellen Management insgesamt als auch daraus resultierende Herausforderungen in Bezug auf Führung, Loyalität der Mitarbeiter oder die Anpassung der deutschen Tochterunternehmen an das chinesische Umfeld, werden während der Analyse zur Hauptstudie bearbeitet.

Ein durchaus interessanter Gesichtspunkt ist der durch das China-Engagement entstehende **Mitarbeitermangel**. Durch die Entsendung von Mitarbeitern nach China entsteht ein Mitarbeiterkräftemangel im deutschen Mutterunternehmen eines mittelständischen Unternehmens und vice versa.

Die Auflistung der Herausforderungen und der jeweiligen Lösungsansätze in der Praxis erfolgt nach Benennung der Themen innerhalb der Workshops und stellt keine Wertung dar.

Da der Großteil der anwesenden China-Experten Unternehmen mit Produkten aus dem Hochpreissegment vertritt, wird die teils schlechte Preisakzeptanz von chinesischen Verbrauchern (B2B und B2C) aufgeführt. Verschiedene Beispiele innerhalb der Expertendiskussionen belegen, dass eine bessere Preisakzeptanz durch den Aufbau einer hohen Unternehmensreputation in der Vergangenheit erzielt werden konnte.

Tabelle 3 *Workshopergebnisse - Managementherausforderungen und Lösungen aus der Praxis*

	<b>Herausforderung</b>	<b>Ergänzungen</b>	<b>Unternehmenspraxis</b>
1.	Mitarbeiter (MA) rekrutieren	Problematik bei Chinesen: Gefälschte Bewerbungsunterlagen; Wenig Loyalität zum Unternehmen trotz guter Verdienstmöglichkeiten; Ausgeprägte Hierarchiegläubigkeit; Mangelnde Englisch- und Fachkenntnisse; Fehlendes Wissen über westliche Kultur; Enorm stabile und weit reichende Netzwerke; Problematik bei Deutschen: Teure Expatriates; Mangelnde Umzugsbereitschaft	Fluktuation in gleicher Branche nutzen, <b>Kunden beobachten</b> , Marktsporing; <b>Investitionen</b> in Land/Studien/Beziehungen, Rekrutierung problematisch wg. Immobilität, unkorrekte Referenzen und Bewerbungsunterlagen, intensives <b>kulturelles Training</b> für ausländische Führung, Reputationsaufbau
2.	Mitarbeiter (MA) halten/ Loyalität fördern		<b>Company-Outings</b> mit Belegschaft; Feiern mit Belegschaft u. Familien; <b>aktuelle Hardware</b> für Mitarbeiter, feste Arbeitsplätze, Pensionsfonds; <b>Absicherung der Eltern/Kinder</b> und Ausbildung Einsatzmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens weltweit bieten, <b>Entwicklungskompetenz/Weiterbildungsmöglichkeiten/Aufstiegsmöglichkeiten</b> ; Deutsches <b>Duales Ausbildungssystem</b> nach China und als deutsch kommunizieren
3.	Loyalität von MA fördern		Veranstaltungsort China für gesamte Belegschaft (Stärkung der chin. MA); <b>Wissen</b> der gut informierten chinesischer. MA über <b>Mitbewerber nutzen</b> ; Toleranz fördern; <b>Qualifizierung, Erfolge</b> ermöglichen
4.	Reputation erfassen/ verifizieren		Teilnahme/Erstellung Studie
5.	Markenpiraterie (hinderliche/ förderliche)	persönlicher <b>Beziehungsaufbau</b> , um Unterstützungspotentiale zu aktivieren	Schulung chin. <b>Zollmitarbeiter</b> ; <b>Beziehungsaufbau</b> Zoll
6.	Preisakzeptanz bei hochwertigen Gütern	konsequent in <b>einem Marktsegment</b> agieren	Hohe <b>Reputation</b> aufbauen
7.	Chinesische Kultur („Fremdsein – nicht heimisch sein“)	Inwieweit müssen dt. Unternehmen die chinesische <b>Kultur</b> in das Unternehmen vor Ort <b>integrieren</b> , um Geschäftserfolg zu verzeichnen/vice versa? Wo ist „Deutschsein“ geschäftsfördernd? Wie <b>Identifikationsprobleme</b> lösen?	Intensives <b>interkulturelles Training</b> (meist unterschätzt)
8.	Ernstnehmen des chin. Partners/ Mitarbeiters/ Konsumenten/ Politikers/ Marktes		gut <b>geplante</b> und <b>durchorganisierte Aufenthalte/ Betreuung</b> von chin. Delegationen etc., <b>Kompetenzpräsentation, Kontaktpartner</b> finden mit fließenden Chinesisch-Kenntnissen, relevante und wichtige Partner treffen lassen
9.	Korruption		Teillösung: Schutz durch <b>Reputationsaufbau</b>



	<b>Herausforderung</b>	<b>Ergänzungen</b>	<b>Unternehmenspraxis</b>
10.	Bekanntheitsgrad	<b>Deutsche Kultur inszenieren</b>	<b>Animatoren</b> bieten, starkes Marketing, <b>Beziehungsnetzwerke</b> aufbauen
11.	Local Content	Chinesen wollen/fordern Anpassung an ihren Markt, hergestellt mit deutscher Qualität in China	Standards an chin. Markt anpassen ( <b>Customizing</b> )
12.	Loyalität von Kunden/ Zwischenlieferanten	Nutzen des dt. <b>Erfahrungshorizonts</b> im Bereich <b>Markterschließung/ Sättigung</b> der Märkte etc.	<b>Kontinuität</b> der Mitarbeiter und <b>Erfolg</b> des Unternehmens, Geschäfte konsequent und schneller abschließen,
13.	Entscheidungsträger analysieren		
14.	Ausweiten der Produktpalette	über Bekanntheitsgrad vorhandener Produkte	
15.	Kundenzufriedenheit	<b>Erfolg/ Größe/ gute Kontakte</b> des Unternehmens und <b>Engagement</b> zeigen;	<b>Reisen</b> nach Deutschland/ <b>Seminare</b> anbieten; Leistungsspektrum aufzeigen; Anbieten von Service/ Betreuung, <b>Schnelligkeit, Flexibilität, Pünktlichkeit, Vertrauensbasis</b> auf <b>persönlicher Ebene</b> aufbauen
16.	Chin. Mitarbeiter (MA) in deutschem Unternehmen		<b>Spannungsfeld</b> erkennen: Chinese verhandelt gegen Landsleute; <b>Kultursensibilität</b> entwickeln, externen <b>Übersetzer</b> für Verhandlungen wählen
17.	Chin. Mitarbeiter (MA) baut Konkurrenzunternehmen auf	<b>Positive Umstände</b> im Unternehmen <b>schaffen</b> , so dass die Zusatzanstrengung nicht erstrebenswert ist; den <b>MA fordern</b>	Starke <b>persönliche Beziehung</b> aufbauen; <b>Loyalität</b> und <b>Reputation</b> massiv stärken
18.	Ungünstige Besetzung der Position in China	Keine <b>unwilligen MA</b> nach China entsenden wg. enormer Energieverluste; besonderes <b>Harmoniebedürfnis</b> und starkes <b>Hierarchiestreben</b> der Chinesen beachten; wirkliche Teamergänzung?	<b>Führungskräfte</b> und Teamentwicklung genauestens <b>beobachten</b> , ggfs. bei negativer/schleppender Entwicklung Führungskraft sofort austauschen
19.	Mitarbeitermangel in Deutschland durch China-Engagement	MA nach China entsenden führt zu Kräftermangel in Deutschland; längere Verweildauer im Unternehmen bei Aufbau des chin. MA in Deutschland	<b>parallel deutsche Mitarbeiter</b> für China <b>aufbauen</b>
20.	Know-how-Transfer/ Qualifizierung chin. MA in Deutschland	Intensive Betreuung nötig, da chin. MA passiv mitlaufen, durch Kultur sonst bedingtes Gefühl der mangelnden Betreuung => negative Kommunikation bei Rückkehr in China	<b>Einbindung</b> in <b>Netzwerke</b> ; (längere Verweildauer im Unternehmen) strenges <b>Betreuungsprogramm</b> incl. Mentoren:
21.	Deutsches Understatement	Patriotismus in China ist elementar, Herkunft aus Deutschland, Land und Produkte <b>entschiedener</b> und selbstbewusster <b>vertreten</b> , da in China immens wichtig	Das <b>positive Bild Deutschlands</b> und dt. Produkte nutzen und Eindruck verstärken

Aus den Workshops und den neu gewonnenen Erkenntnissen heraus, entsteht bei den China-Experten großes Engagement, starke Betroffenheit und das Bedürfnis, zusätzliche

Informationen über den aktuellen Forschungsstand in weiteren Workshops zu bearbeiten. Die aktive Zusammenarbeit wird von den Teilnehmern deutlich gewünscht und unterstreicht die Notwendigkeit der weiteren Forschung in Bereich der Reputationsforschung in China.

### **3.1.3 Befragungsstrategie**

Zur effizienten Durchführung der Hauptstudie ist zunächst der Entwurf einer tragbaren Befragungsstrategie zu erarbeiten. Hierbei wurden Befragungsform, -taktik und das Verfahren zur Auswahl der Studienteilnehmer des China-Expertenkreises festgelegt [vgl. Meffert, H. (1991), S.194 - 200]. Nach einem Pre-Test kann dann die Expertenbefragung durchgeführt werden.

#### **3.1.3.1 Befragungsform**

In China herrscht, wie bereits erläutert wurde (vgl. 2.2.2.2.4; 2.2.2.2.6; 3.1.1), große Unsicherheit und Skepsis bzgl. Umfragen. Zum anderen werden Manager in Entscheidungspositionen in China von Umfragen überhäuft und nehmen u.a. deshalb mit abnehmender Tendenz daran teil.

So gewinnen Marktstudien zwar immer mehr an Bedeutung, aus den genannten Gründen bedarf es aber häufiger individueller Erläuterungen zu Zweck, Inhalt, Veranlassung und Auftraggeber der Studie durch den Interviewer. Eine Befragung „auf der Straße“ macht daher lediglich in wenigen Fällen und zum derzeitigen Entwicklungsstand der Forschung keinen Sinn. Die Problematik bei dieser Befragungsart besteht zusätzlich darin, die zu interviewenden Personen zielgerecht anzusprechen, da vor allem aufgeschlossene, überdurchschnittlich ausgebildete Chinesen oder chinesischstämmige Personen mit Erfahrungen in deutschen Unternehmen für die Beantwortung der Fragen gut geeignet erscheinen.

Aus diesem Grund wurden Personen mit chinesischer und deutscher Herkunft aus dem persönlichen Netzwerk als Vermittler gewonnen, die über intensive Kontakte zu Personen aus dem chinesischen Kulturkreis verfügen und diese bei der Teilnahme

unterstützen sollten. Durch die Nutzung dieser Kontakte sollte eine möglichst hohe Rückläuferquote der Fragebögen ermöglicht werden.

Der Versand der Fragebögen erfolgte per E-Mail, um die räumlichen Distanzen zu den potentiellen Studienteilnehmer in Deutschland und China zu überbrücken und mögliche Unterbrechungen des Brief- und Informationsflusses gezielt und zeitnah zu überwinden.

### **3.1.3.2 Befragungstaktik**

Für den Großteil der Fragen wurde gezielt eine offene Fragestellung gewählt. Ebenfalls wurde für die Ermittlung der Top-of-Mind-Positionen [TOM-Positions, vgl. Wiedmann (2001), S. 17 - 20, Wiedmann (2002), S. 337] eine indirekte Fragestellung bestimmt. Es ergab sich dadurch eine erschwerte Auswertung, doch die sich gleichzeitig eröffnenden Antwortmöglichkeiten und erhoffte Steigerung der Erkenntnisse überwogen die negativen Aspekte.

Durch den vermehrten Einsatz offener Fragen musste mit einer reduzierten Rückläuferzahl gerechnet werden. Diese wurde zugunsten qualitativ hochwertig beantworteter Fragebogen einkalkuliert.

Begleitend zur Fragebogenerstellung stellte sich Prof. Dr. Uwe Tewes als fachliche Unterstützung für psychologische Fragestellungen zur Verfügung. Frau Ling Shi wurde unterstützend für die chinesische Übersetzung zu Rate gezogen. Auf diese Weise konnte garantiert werden, dass der Aufbau und die Formulierungen der Fragen des Studienfragebogens, sowie der chinesische und deutsche kulturelle Hintergrund einbezogen wurde.

### **3.1.3.3 Verfahren zur Auswahl der China-Experten**

Für die Auswahl der China-Experten war von Bedeutung, dass diese regelmäßig oder hauptsächlich mit der China-Thematik betraut sind. Die Umfrage wurde dann an

ausgewählte Personen aus dem chinesischen Geschäftsfeld und an Mitglieder der AHK China per Email versandt. Teilweise konnten die Personen vorab telefonisch kontaktiert und um Mithilfe gebeten werden. Bei den Mitgliedern und Kontakten der AHK China handelte es sich nicht nur um Entscheidungsträger in deutschen Unternehmen am Standort China, sondern ebenfalls um chinesische Unternehmen und Privatpersonen anderer Herkunft. Da eine Meldung und Mitgliedschaft von Unternehmen mit Geschäftsbeziehungen oder Standort China bei keiner deutschen Organisation verpflichtend ist<sup>54</sup>, existiert somit keine zugängliche Gesamtliste. Aus den genannten Gründen wurden nicht alle potentiellen Adressaten der circa 2500<sup>55</sup> in China auftretenden Unternehmen mit deutschem Stammhaus und Sitz oder Repräsentanz in China angesprochen (vgl. 3.1.1).

Eine Kompletterhebung wird nicht als adäquat erachtet, da es sich bei den vorliegenden Forschungsaktivitäten um erste fundierte Erkenntnisse für den Forschungsbereich Unternehmensreputation in China handelt.

Über den Kontaktpool des Unternehmens K&K ChinaConsulting [vgl. <http://www.chinaconsulting.org>] konnten weitere Vorstände, Geschäftsführer und Manager aus Konzernen, Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU), sowie andere Multiplikatoren und China-Experten durch Direktansprache für die Studie gewonnen werden. Qualifiziert erscheinende Teilnehmer der China-Wirtschaftsdelegationsreise des niedersächsischen Ministerpräsidenten Christian Wulff wurden ebenfalls hinzugezogen [vgl. Hannoversches Wirtschaftsjournal (2007, S.11)], sowie auch Teilnehmer des China-Gesprächskreises der IHK Hannover.

---

<sup>54</sup> *Effizienz durch den DIHK und die AHK's könnte durch wenigstens eine verpflichtende Meldung im Ausland sicherlich im Sinne der Deutschen Wirtschaft erhöht werden. Lediglich das Staatsunternehmen MOFCOM (ehemals MOFTEC) verfügt durch die verpflichtende Erfassung aller deutschen Investitionen in China über eine Gesamtliste der deutschen Unternehmen und hat dementsprechend umfangreiche und aufschlussreiche Informationen; die MOFCOM und der chinesische Staat sind den deutschen Wirtschaftsvertretern in China dadurch im Vorteil.*

<sup>55</sup> *It. Informationen der AHK Beijing vom 07.01.2008, Email von Katrin Loch an die Autorin*

### ■ Hochqualifizierte chinesische Studienteilnehmer

Die Qualifikation chinesischer Studienteilnehmer der Umfrage liegt wesentlich höher als es dem Bevölkerungsdurchschnitt entspricht. Die Teilnehmer leben und arbeiten zum überwiegenden Teil in den städtischen Bereichen und Großstädten Chinas und verfügen teils über Arbeitserfahrung in Deutschland. Bereits durch die bessere Versorgung mit Bildung in den Städten kann von höher qualifizierten Teilnehmern ausgegangen werden. Von Personen mit einer höheren Qualifikation ist zudem auszugehen, weil der Großteil der Fragebögen per Email versandt oder über das Internet abgerufen wurde (vgl. 2.1.8).

Somit sind der Zugang zum Internet oder Fax als auch die erforderlichen Kenntnisse über moderne Kommunikationsmittel bei diesen Personen vorhanden.

Im Gegensatz zu Bewohnern der unterdurchschnittlich entwickelten Provinzen ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass ihnen deutsche Produkte oder deutsche Unternehmen, die sich traditionell im Hochpreissegment bewegen, bekannt sind, was die Qualität der Ergebnisse erhöht<sup>56</sup>.

Es ist anzunehmen, dass die befragten chinesischen Probanden eine finanziell abgesicherte Herkunft aufweisen, weil eine höhere und kostspielige Schulbildung in China den weiteren Kontakt zum deutschen Kulturkreis, bspw. durch Erlernen der deutschen Sprache als weitere Wahlsprache in den Großstädten<sup>57</sup> oder durch Praktika und Studium in Deutschland, erleichtert. Die Ablehnung gegenüber fremden Kulturen ist auf dem Land weiter verbreitet (vgl. 2.2.2.2.4; 4.1.2), daher ist dort nicht von der Bereitschaft auszugehen, auf für Chinesen unübliche Befragungen einzugehen, weshalb die Beteiligung dieser Studienteilnehmer ausgeschlossen wird.

Diese Studie wurde nicht auf bestimmte Unternehmensformen beschränkt. Unter dem Begriff „deutsches Unternehmen“ fiel jedes Unternehmen, das in China als JV (Joint Venture), als WFOE (Wholly Foreign Owned Enterprise), als Repräsentanz, mit Beteiligungsmehrheit oder in anderer Form auftritt. Es war lediglich entscheidend, ob

---

<sup>56</sup> Absolut gesehen nimmt die Größe der Mittel- bzw. Oberschicht zu, wobei sich die Schere zwischen arm und reich weiter öffnet und einen großen Problembereich für die Regierung darstellt.

<sup>57</sup> Z.B. befinden sich Büros des DAAD (Deutscher Akademischer Austauschdienst) und des Goethe-Instituts eher an etablierten Universitäten in den Großstädten

<sup>58</sup> Eine Voraussetzung für die Erteilung eines Ausreisevisums nach Deutschland ist die Hinterlegung einer hohen Geldsumme.

das Stammunternehmen seinen ursprünglichen Sitz in Deutschland hat bzw. nach Grundlage der Besteuerung dem deutschen Fiskus unterliegt oder unter Umständen unterlag. Des Weiteren bezieht sich diese Arbeit auf deutsche Unternehmen im Allgemeinen. Eine Eingrenzung z.B. auf deutsche KMU's mit Kernkompetenzen in China oder mit besonders zukunftssträchtigen Branchen wie Biotechnologie, Ingenieurwissenschaften, Elektrotechnik, Automotive, Kernkraft, Bildung, Logistik, Umweltschutz oder -technologie erfolgte nicht.

### 3.1.4 Pre-Test und Erstellung des endgültigen Fragebogens

Nach der Erstellung des vorläufigen Fragebogens wurden zehn Experten für einen Pre-Test ausgewählt. Die Testpersonen deutschsprachiger (n=6) und chinesischsprachiger (n=4) Herkunft wurden zu einem Testdurchlauf gebeten, um die inhaltliche Verständlichkeit und die Formulierung der Fragen zu testen. Zudem wurde in Expertengesprächen überprüft, ob die Meinung der Teilnehmer am Pre-Test mit den angebotenen Antworten angemessen wiedergegeben werden konnte.

Einige der Fragestellungen wurden von China-Experten und Pre-Test-Teilnehmern als schlecht verständlich eingeordnet. Diese wurden umformuliert, konnten in andere Bereiche integriert werden oder wurden komplett eliminiert. Es handelte sich dabei z.B. um überflüssige doppelte Aspekte, welche nach ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg in China gewichtet werden sollten. Der Fragekomplex zu den personenbezogenen Fragen wurde reduziert und die offene Frage 13 als Ansatzpunkt für eine detaillierte Analyse und weitere Forschungsansätze aufgenommen.

Mit Hilfe der einfließenden Anmerkungen und Kritikpunkte im Hinblick auf Objektivität, Reliabilität und Validität, sowie formale Richtigkeit wurde durch den Pre-Test-Prozess der endgültige Fragebogen erstellt. Dieser beinhaltete final 13 Fragen mit zwei in a) und b) unterteilte Fragen und einen Fragenblock mit personenbezogenen Angaben zur statistischen Auswertung.

Der deutsche Fragebogen wurde von Sprachexperten in die chinesische und englische Sprache übersetzt<sup>59</sup>, um ihn möglichst vielen Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen zugänglich zu machen.

---

<sup>59</sup> Der Fragebogen kann in deutsch, englisch und chinesisch bei der Autorin angefordert werden.

### 3.2 Durchführung der Expertenbefragung

Zur Durchführung werden folgende weitere Details zum Zeitraum, zur Verteilung und zu den rückversandten Fragebögen gegeben.

#### ➤ *Der Zeitraum*

Die schwerpunktmäßige Befragung zur Reputation deutscher Unternehmen in China wurde im Zeitraum Juni bis September 2007 durchgeführt.

Durch die Wahl des Umfragezeitraums sollte die Möglichkeit der Kollision mit konkurrierenden Umfragen minimiert werden. Da sich während dieses Zeitraums deutsche Expatriates und andere Ausländer in China üblicherweise in der Urlaubszeit befinden, standen diese für die Umfrage nur eingeschränkt zur Verfügung.

#### ➤ *Die Verteilung*

Der Versand des Fragebogens erfolgte per Email an einen 1200 Emails umfassenden Verteiler des Unternehmens K&K ChinaConsulting mit Personen und Unternehmen aus dem China-Geschäft. Zudem wurde ein weiterer privater circa 100 Adressen umfassender E-Mail-Verteiler einbezogen, der Personen mit Deutschland-China-Bezug beinhaltet. Die Empfänger erhielten den Fragebogen in den Sprachen deutsch, englisch und chinesisch als Word- oder pdf-Datei. Außerdem wurden 45 Personen des gehobenen Managements auf China-bezogenen Veranstaltungen und auf der Chinareise einer Wirtschaftsdelegation direkt angesprochen und um Mitarbeit gebeten. Einige ausgewählte Kontaktpersonen konnten zudem als persönliche Verteiler und Interviewer vor Ort in China gewonnen werden.

Zusätzlich wurde die Umfrage in Papierform verteilt oder die Möglichkeit des Downloads über die Internetseite: [www.chinaconsulting.org/download.aspx](http://www.chinaconsulting.org/download.aspx) gegeben. Auf diese Weise war auch weiteren in China engagierten deutschen oder chinesischen Unternehmen die Teilnahme an der Studie möglich.

#### ➤ *Die Rückläufer*

Die Rücksendung der Fragebögen war postalisch, per Email oder Fax (mit deutschem und chinesischem Anschluss) möglich. Insgesamt wurden 82 Fragebögen

zurückgefaxt, per Post oder per Email zurück versandt. Davon konnten 79 Fragebögen ausgewertet werden. Drei der Fragebögen waren unleserlich.

Bezogen auf die insgesamt 1.345 Direktansprachen, betrug die Rückläuferquote 6,1 % und war damit befriedigend. In den besagten Zeitraum fielen Umfragen anderer etablierter Unternehmen und großer Verbände wie z.B. des DIHK oder der AHK China, die bei ihren Mitgliedern von einer hohen und bevorzugten Antwortbereitschaft ausgehen können und sich somit die Bereitschaft zur Beantwortung weiterer Umfragen in dieser Experten-Gruppe reduziert.

Die Ergebnisse der Befragung zur Reputation deutscher Unternehmen in China können als repräsentativ angesehen werden. Eine vollumfängliche Erhebung der deutschen Unternehmen, ihrer Geschäftspartner, Kunden und sonstigen stakeholder wurde dabei nicht beabsichtigt, da die Untersuchung den Einstieg in die Thematik bedeutet und erste Tendenzen und Forschungsansätze in Bezug auf die Unternehmensreputation deutscher Unternehmen analysiert werden sollten. Der Stichprobenumfang und die daraus erzielten Ergebnisse sind vor diesem Hintergrund angemessen. Eine Repräsentativität wird zudem vorausgesetzt, weil durch die Verteilung der Fragebögen bzw. durch die Zugangsmöglichkeit zu den Fragebögen per Internet allen Interessenten eine Teilnahme möglich und eine Bevorzugung spezieller Unternehmen oder Unternehmensgrößen dadurch ausgeschlossen war.

### **3.3 Auswertung der Expertenbefragung**

Rekurrierend auf Borz (2004), Black (2001) und Backhaus (2006) erfolgt die Beschreibung und Erläuterung der Ergebnisse nach Maßgabe des zuvor erstellten **Auswertungsplans** in mehreren Schritten:

- Im ersten Schritt werden die deskriptiven Statistiken für alle Variablen erstellt.
- Im zweiten Schritt werden die Ergebnisse nach verschiedenen Kriterien differenziert vorgenommen wie bspw. nach deutscher bzw. chinesischer Herkunft der Teilnehmer, ihrem Erfahrungshorizont mit der chinesischen Kultur



oder nach der Größe der Unternehmen, in denen die Teilnehmer beschäftigt sind. Die Differenzierung nach zwei Kriterien wie bspw. Nationalität und Alter wird nur in Ausnahmefällen und nur dann vorgenommen, wenn besondere Zusammenhänge durch die Auswertungen dargestellt werden können, da sich aufgrund des geringen Stichprobenumfangs aus den zweifach unterteilten Gruppen nur schwache statistische Signale ableiten lassen.

- Im dritten Schritt werden die Ergebnisse unterschiedlicher Kategorien verglichen. Hierzu gehören u.a. der Vergleich der ermittelten reputationsstärksten deutschen und internationalen Unternehmen, um Schlüsse auf einzelne Schwächen und Stärken deutscher Unternehmen zu ziehen und Gestaltungsansätze abzuleiten.

Die Berechnungen werden für ausgewählte Variable erstellt, da der Stichprobenumfang nicht für alle erfassten Variablen aussagekräftige Schlüsse zulässt.

Abschließend werden die Ergebnisse der Hauptstudie zur Verifizierung der chinaspezifischen Dimensionen und zur Entwicklung des RepTrak<sub>China</sub> in einer ersten Fassung herangezogen (vgl. 4.2.1).

### **3.3.1 Stichprobenbeschreibung**

In der Beschreibung werden Erläuterungen zur Stichprobe im Allgemeinen, zur Auswahl der Kriteriengruppen und der Teilstichproben gegeben.

Die Stichprobe umfasst 79 ausgefüllte und auswertbare Fragebögen.

Die Auswertung erfolgte sowohl für die Gesamtstichprobe als auch getrennt nach Personen deutscher und chinesischer Herkunft. Zweifellos wäre auch die Unterteilung nach anderen Kriterien außer der Nationalität von Interesse, bspw. nach Unternehmensgröße, Dauer der Erfahrung im Chinageschäft oder im Rahmen der Genderforschung nach Geschlecht. Hierbei ergeben sich aufgrund des geringen Stichprobenumfangs methodische Probleme. Die Auswertungen zeigen, dass sich die Antworten von deutschen und chinesischen Studienteilnehmern deutlich unterscheiden. Würden nun andere Kriteriumsgruppen gebildet, so wäre nicht ohne weiteres zu klären,

ob eventuelle Unterschiede eine Folge der Kriteriumszuordnung sind oder möglicherweise darauf beruhen, dass einzelne Kriteriumsgruppen eine unterschiedliche Anzahl an chinesischen und deutschen Studienteilnehmer umfassen. Statistisch lassen sich derartig komplexe Einflüsse nur mit Hilfe der Analyse von Wechselwirkungen überprüfen, für welche die Gesamtstichprobe allerdings nicht umfangreich genug ist.

In Ausnahmefällen wird zur ersten Überprüfung und Verdeutlichung vermuteter Zusammenhänge eine derartige zweimalige Unterteilung vorgenommen. Diese Beobachtungen und Auswertungen können jedoch durch ihre statistisch schwachen Signale lediglich als Indikatoren bewertet werden.

Da es sich bei der vorliegenden Arbeit um erste Schritte in der Erforschung der Thematik der Unternehmensreputation in China handelt, werden in einigen exemplarischen Ausnahmefällen weitere statistische Untergliederungen vorgenommen; jedoch kann in diesen Fällen nicht von einer statistischen Signifikanz ausgegangen werden. Die Ergebnisse ermöglichen dennoch wertvolle Interpretationen und weisen auf weitere Forschungsansätze hin.

Um in die Liste der in der Auswertung aufgeführten Unternehmen aufgenommen zu werden, war eine mindestens zweimalige Nennung in mindestens zwei Fragebögen notwendig.

Die Auswertungstabellen beziehen sich, soweit keine anderen Informationen gegeben werden, auf die Gesamtstichprobe und sind unterteilt in Personen deutscher bzw. chinesischer Herkunft. In einigen Fällen ist es für die Auswertungszwecke sinnvoll, die Ergebnisse der deutschen bzw. chinesischen Teilnehmer nebeneinander zu präsentieren. In diesem Fall wurden zum besseren Verständnis die Daten in eine absteigende Rangfolge gebracht und die Prozenspalten rot markiert.

Bei einigen Fragen wurde die Möglichkeit von Mehrfachnennungen eingeräumt; dadurch sind Prozentangaben von >100% möglich, welche aus den entsprechenden Tabellen zu entnehmen sind. In Einzelfällen kann bei Fragen mit einfacher Antwortmöglichkeit durch die Rundungstechnik die Prozentsumme von 100% abweichen.

### 3.3.2 Ergebnisse und Ergebnisdiskussion

Bei der nachfolgenden Auswertung wurde auf einzelne Fragen im Studienfragebogen verwiesen, der sich im Anhang befindet.

#### 3.3.2.1 Allgemeine personenbezogene Informationen

Die allgemeinen statistischen und personenbezogenen Daten der Stichprobe werden im Folgenden aufgeführt und erklärt. Hierzu zählen Angaben der Branchen der teilnehmenden Unternehmen, sowie Erfahrungshintergrund, Unternehmensposition oder Alter der Studienteilnehmer.

##### ■ Branchen

Die teilnehmenden Unternehmen lassen sich in 14 Branchen und Unternehmensbereiche einteilen. Dabei sind das produzierende Gewerbe (19,2%) und die Beratungs- sowie Automobil-Branche (jeweils 15,4%) am stärksten und historisch am längsten in China vertreten. Durch die spezifische Kenntnis der Teilnehmer ist davon auszugehen, dass in der Umfrage verstärkt Unternehmen der eigenen Branche benannt wurden.

Der Energiesektor, der Versicherungs- und Bankenbereich und auch Wissenschaft und Kultur sind hingegen weniger stark vertreten. Die geringe Präsenz der letztgenannten Gruppe in dieser Umfrage und in China im Allgemeinen, könnte in den nach wie vor starken Marktzugangsbeschränkungen [vgl. China AHK (2007)] und Kontrollen durch die chinesische Regierung begründet liegen, welche den Markteintritt und den Unternehmensaufbau für deutsche Unternehmen steuern. Die Kontrolle könnte sich auf die Bereitschaft ausgewirkt haben, an dieser Umfrage teilzunehmen.

In den Fragebögen war die Möglichkeit gegeben, mehrere Branchenfelder anzugeben. Die Summe der Branchenzugehörigkeit übersteigt daher 100%. Die unten stehende Abbildung verdeutlicht den Branchenmix der teilnehmenden Unternehmen.

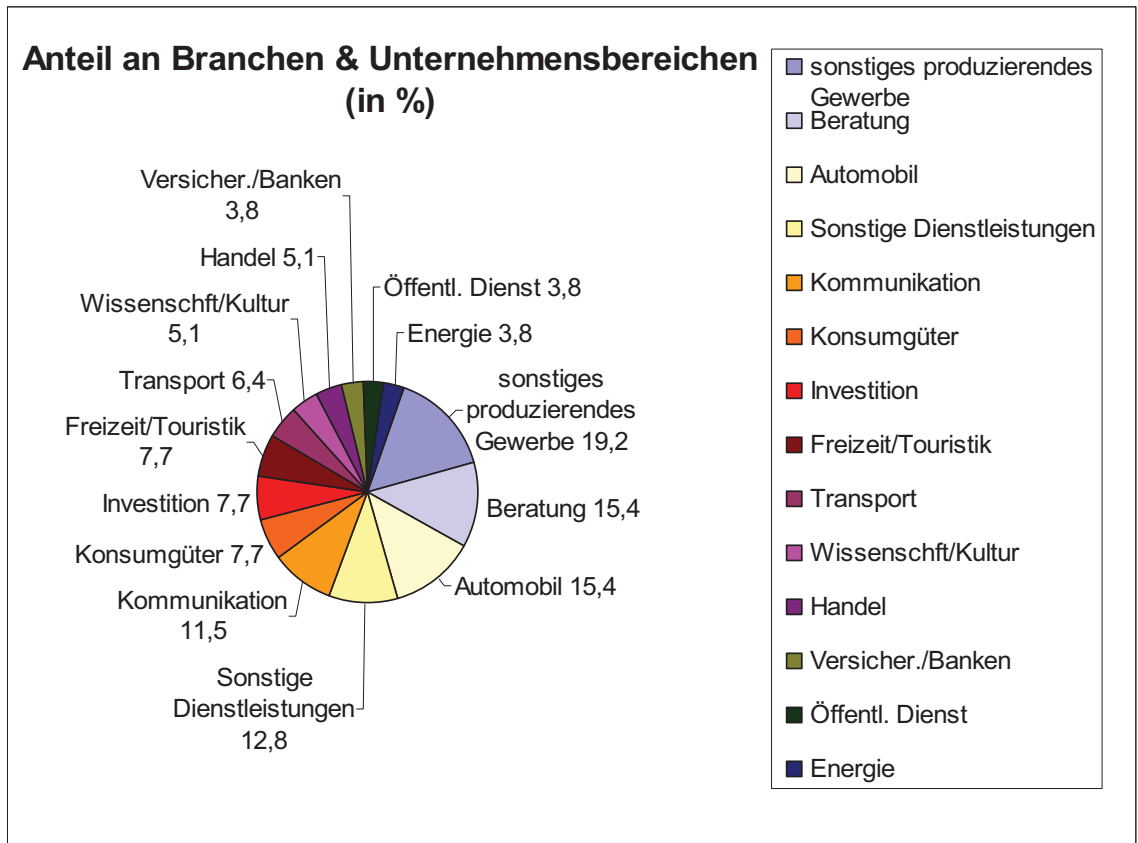


Abbildung 15 Anteil an Branchen & Unternehmensbereichen der Teilnehmer

■ **Nationalität und Alter der Teilnehmer**

Ein Anteil von knapp zwei Drittel (60,5%) der Teilnehmer gehört der deutschen Nationalität an, gut ein Drittel (34,2%) besitzt die chinesische Staatsbürgerschaft. 54,8% der Teilnehmer leben in China, 45,2% haben ihren Wohnsitz in Deutschland.

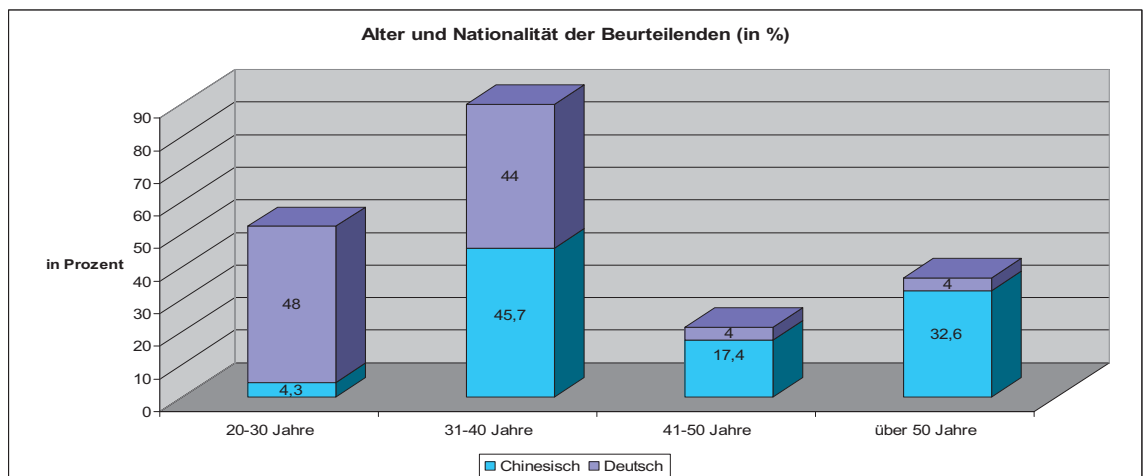


Abbildung 16 Alter und Nationalität der Beurteilenden

Eine Minderheit der antwortenden Personen (weniger als ein Fünftel) ist zwischen 20 und 30 Jahren alt. Eine große Anzahl wird von jungen Deutschen und ein kleiner Teil von jungen Chinesen gebildet. Hierfür besteht eine Erklärung darin, dass die Befragung durch eigene persönliche Kontakte zu jungen Akademikern und Studentenorganisationen in Deutschland unterstützt wurde, welche nicht zuletzt durch die Gruppenzugehörigkeit der Autorin positiv verstärkt wurde. Es wird zudem an den bereits erläuterten Zusammenhalt von Chinesen (Ingroup-Outgroup) erinnert, der gerade dann zum Tragen kommt, wenn nationale Unterstützung abgefragt wird (vgl. 3.1.1 zum Einsatz von Mittelsleuten), durch in Deutschland Studierende initiiert. Die These, dass es sich hierbei um die neue Generation weltoffener und modern erzogener junger Chinesen handelt, kann nicht ausschließlich standhalten und müsste überprüft werden.

Betrachtet man den relativ geringen Anteil der 41 - 50 Jährigen, so verwundert dieser Sachverhalt nicht. Begründet werden kann die Altersstruktur damit, dass schwerpunktmäßig Führungskräfte mit längerer Berufserfahrung die Beantwortung des Fragebogens vornahmen (Abbildung 38, Seite CCXLIII). Wenige dieser Altersgruppe befinden sich demnach im China-Business. Vor allem deutsche Familien verbleiben nicht als Expatriates während der weiterführenden Schulpflicht ihrer Kinder im Ausland. Die geringe Flexibilität durch Immobilien, die etablierte Lebenssituation und der gute Lebensstandard in Deutschland sorgen für eine weitere Einschränkung des China-Bewerberpools in diesem Alterssegment.

Ein Viertel der vorwiegend deutschen Teilnehmer (24%) ist älter als 50 Jahre. Dieses kann einerseits darin begründet sein, dass das China-Geschäft eine große Berufserfahrung erfordert. Andererseits ermöglicht das in China und Deutschland vorherrschende Senioritätsprinzip älteren Personen eine erleichterte Führung der China-Geschäfte. Es ist auffällig, dass ein geringer Anteil älterer Chinesen an der Umfrage teilnahm. Wie dargelegt, könnte jedoch auch die kritische Erziehung gegenüber Ausländern (vgl. 4.1.2 zur Erziehung) und Umfragen (vgl. 3.1.1 zu Besonderheiten der Marktforschung in China) der Grund für die Zurückhaltung sein. Weitere Aussagen aufgrund des vorliegenden Datenmaterials zu treffen, ist jedoch nicht möglich.

Die größte Altersgruppe bilden die Teilnehmer zwischen 31 und 40 Jahren (44%). Vorteilhaft für ihren Einsatz in China sind ihr Pioniergeist, ihre Tatkraft und ihre Mobilität. Bei den chinesischen Teilnehmern handelt es hierbei um die "neue"

aufgeklärte und gut ausgebildete Generation. Diese Aspekte spielen für den Geschäftserfolg im sich schnell entwickelnden China eine entscheidende Rolle.

### ■ Gründe für ein Engagement in China

Das Interesse der Studienteilnehmer an China ist hauptsächlich geschäftlich (77,2%) geprägt. Mehrfachantworten zeigen, dass jeder Dritte zudem geschäftliche und private Gründe für das Interesse an China hat. Dazu sind mehrere Interpretationen denkbar.

Durch die **Verquickung von Privat- und Geschäftsleben** wie in High-Context-Kulturen üblich (vgl. Kutschker/Schmid (2005); Kapitel 2.2.2.1), ist im chinesischen Kulturraum auch für ausländische Geschäftsleute die strikte Trennung zwischen Geschäfts- und Privatleben nicht möglich. Vielmehr muss erst die persönliche und private Basis aufgebaut sein, bevor Geschäfte abgeschlossen werden, was sich vom *Procedere* in Deutschland unterscheidet, da sich oftmals erst aus positiven geschäftlichen Kontakten und beiderseitiger Sympathie heraus ein privater Umgang miteinander ergibt. Hilfreich für den geschäftlichen Erfolg in China ist die Auseinandersetzung mit der chinesischen Kultur, da auch der Beachtung privater Lebensumstände mehr Bedeutung zufällt.

### ■ China-Erfahrung der Teilnehmer

Ein Anteil von 43,5% der deutschen Teilnehmer kann China-Erfahrung zwischen vier und neun Jahren vorweisen (vgl. Abbildung 17, S.12). Lediglich 13,9% der Studienteilnehmer verfügen über maximal drei Jahre China-Erfahrung. Zusammengefasst sind ungefähr 87% der Befragten mittel- bis langfristig mit der Thematik China vertraut.

In einer Entscheidungsposition innerhalb der Unternehmen unterschiedlicher Größe befinden sich 2/3 der Studienteilnehmer, welche zudem mit einem Anteil von circa vier Fünfteln oder circa 78% intensive Geschäftsbeziehungen zwischen Deutschland und China unterhalten (Abbildung 18, Seite 105). Es kann zusammenfassend von einer ausgesprochenen Expertenrunde bei der Beantwortung der Fragen ausgegangen werden,

welche aufgrund der mangelnden Unterscheidung zwischen beruflichen und privaten Interessen über gute Geschäftskennntnisse und gleichermaßen große Erfahrungen im kulturellen Bereich verfügen.

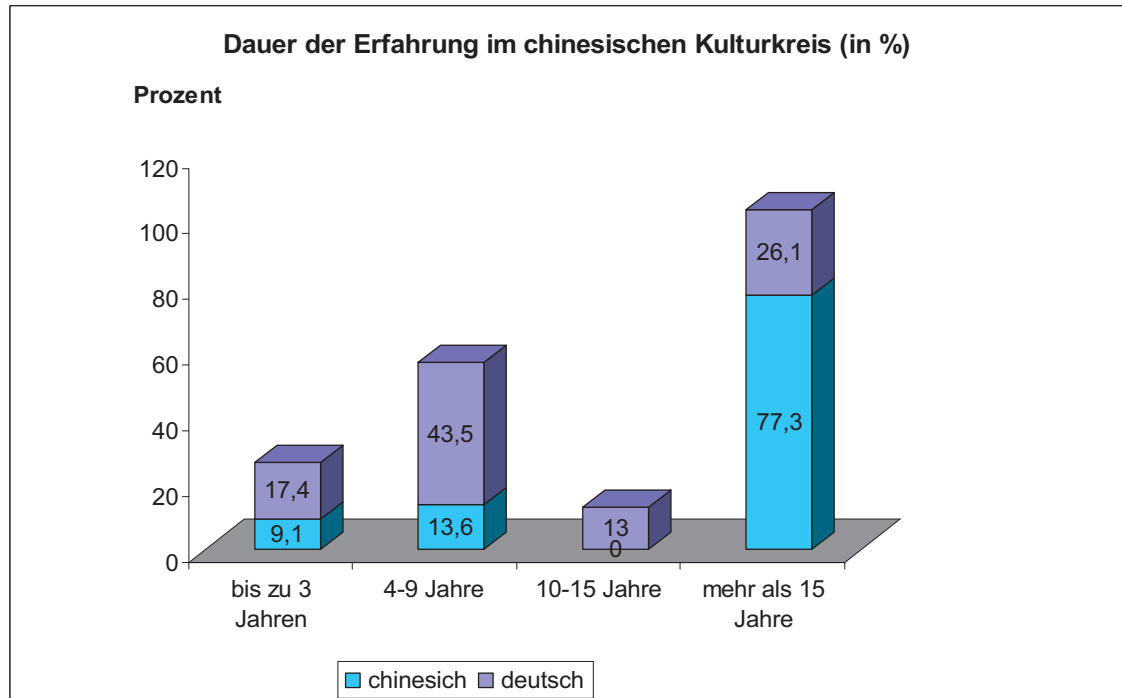


Abbildung 17 *Erfahrungsdauer im chinesischen Kulturkreis*

Aufgrund des geringen Stichprobenumfanges konnte nicht verlässlich nachgewiesen werden, ob die Wahrnehmung von Personen mit intensiver Geschäftstätigkeit von der bei Personen mit nur gelegentlichen Kontakten nach/in China abweicht. Die Aufnahme dieser Frage in zukünftige Forschungen könnte jedoch interessante Ergebnisse liefern.

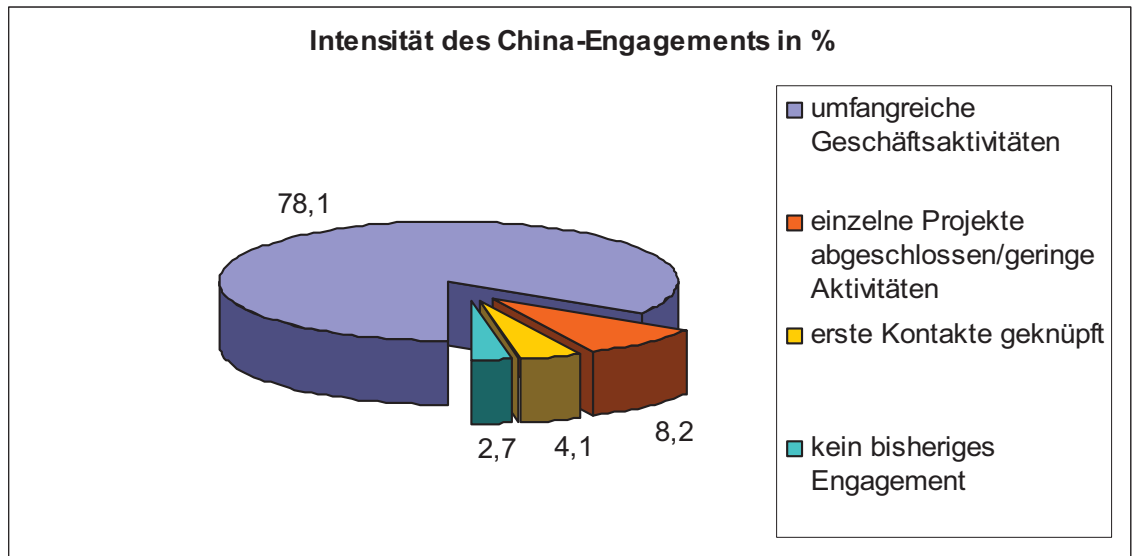


Abbildung 18 Intensität des persönlichen China-Engagements

### ■ Art des China-Engagements

Aufgrund der geänderten Gesetzgebung zu Unternehmensformen und daraus resultierenden neuen Möglichkeiten, wird mittlerweile der Großteil der China-Aktivitäten über eine in China ansässige 100%ige Tochtergesellschaft der ausländischen Unternehmen getätigt.

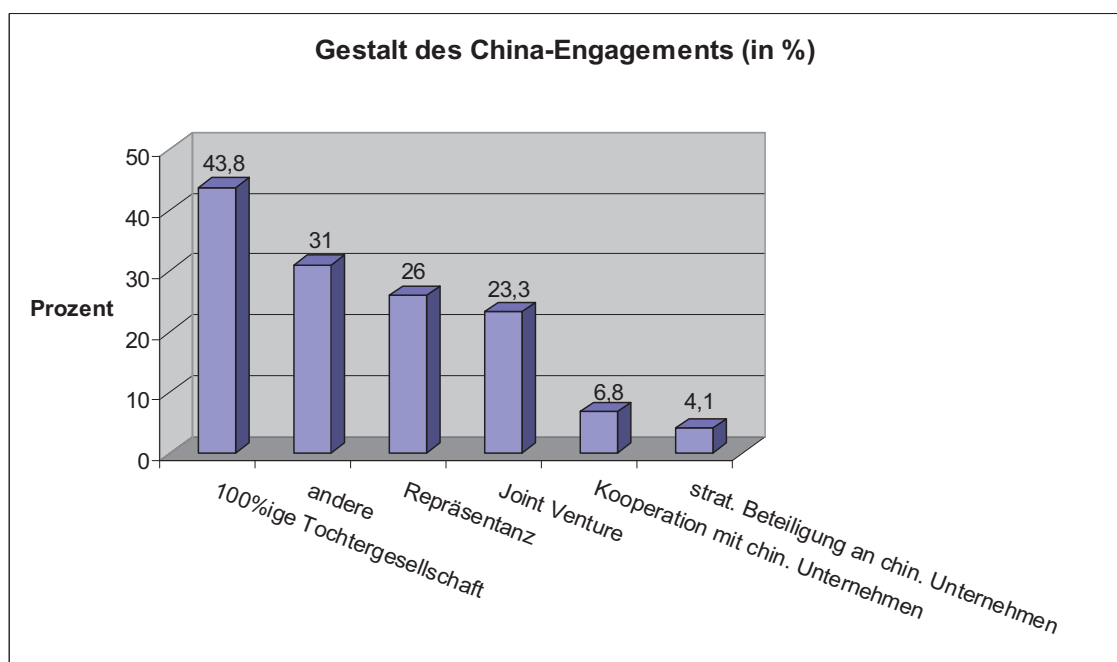


Abbildung 19 Gestalt des China-Engagements



Diese Form bietet vor allem ausländischen Unternehmen mehr Unabhängigkeit und Freiheiten, was indirekt Einfluss auf Marktumfragen im Allgemeinen haben dürfte. Als Repräsentanzen sind 26% organisiert und circa 23% arbeiten als Joint Venture mit chinesischen Unternehmen zusammen. Über ein Drittel der Unternehmen verfolgen vielfache Ansätze für ihr China-Geschäft. In diesen Fällen kam es zu Mehrfachnennungen.

### ■ Mitarbeiteranzahl der beteiligten Unternehmen

Es wurden klein- und mittelständische Unternehmen (KMU's), als auch Konzerne mit Mitarbeitern in China und Deutschland befragt. Die größte Gruppe der in China ansässigen Unternehmen bilden mittelständische Unternehmen (100 – 999 Mitarbeitern), gefolgt von kleinen Unternehmen (< 10 Mitarbeiter). Dies entspricht einem Anteil der KMU's von über 80%. Absolut betrachtet bilden die KMU's - wie in Deutschland - den „Backbone der Wirtschaft“<sup>60</sup> in China. Da diese Frage nur von wenigen der Studienteilnehmer beantwortet wurde, kann lediglich eine Tendenz aufgezeigt werden.

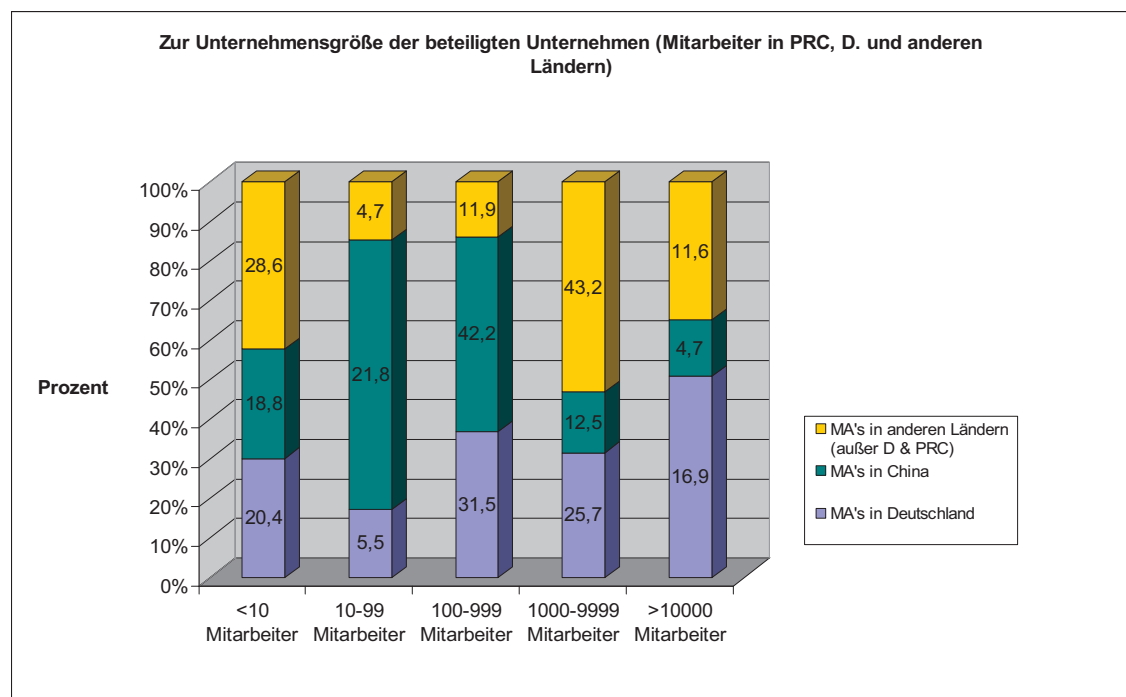


Abbildung 20 Zahl der Mitarbeiter weltweit der beteiligten Unternehmen

<sup>60</sup> zit. Horst Schiemann, Foreign Trade Department Director Asia/Pacific, IHK Hannover im Rahmen einer China-Gesprächskreistagung, 2007, vgl. Wiedmann, K.-P. (2002)

### 3.3.2.2 Aktuelle Herausforderung an das Management in China

Als Part der Hauptstudie wurden die Studienteilnehmer zu den aktuellen Herausforderungen an das Management in China befragt. Die Antworten hierzu in Tabelle 4 (S. 108) ermöglichen einen Überblick darüber, inwieweit Teillösungen für die sich stellenden Herausforderungen aus einem gezielten Reputationsmanagement in China abgeleitet werden können.

Es wurde eine allgemein gehaltene Fragestellung zur besseren Vergleichbarkeit der beiden Teilbereiche in Bezug auf das Management in China gewählt. Die Ergebnisdiskussion der in Deutschland stattgefundenen Workshops „Herausforderungen an das Management in China“ (vgl. Kapitel 3.1.2) und der Ergebnisse der Frage 12 schließen sich an.

#### ■ Mitarbeiter stellen dringendste Herausforderung der Unternehmen in China dar

Die dringlichste Herausforderung auf deutscher Seite (99,1%) beschäftigt auch Chinesen auf Rang drei (57,7%): die Rekrutierung qualifizierten Personals. Die Suche nach qualifizierten Arbeitnehmern, das Training von Nachwuchskräften (54,3%) und die Mitarbeiterförderung (45,7%) stehen weit oben auf der Agenda deutscher Manager. Mit 21,7% ist auch der Kontaktaufbau zu Bildungsstätten als Teil des Rekrutierungsprozesses zu sehen. In Anlehnung an die Ergebnisse der Führungskräfte-Workshops (3.1.2) wird damit deutlich unterstrichen, welche hohe Brisanz das Thema Rekrutierung qualifizierten Personals in China aufweist.

Die Entwicklung lokaler Strategien stellt auf chinesischer Seite das größte Problem dar (69,2%), wobei diese Aufgabe für Teilnehmer beider Nationalitäten hohe Priorität aufweist. Während deutsche Manager die Förderung der Loyalität (56,5%) als zweitwichtigste Aufgabe bezeichnen, befindet sich gemäß chinesischen Managern die Qualitätssicherung auf dem zweiten Rang (65,4%). Wie sich später ausführlicher zeigen wird, stehen damit zwei Aufgaben auf der Agenda der Manager in China, bei denen sich starke Synergie-Effekte ergeben. Während deutsche Unternehmen für die Qualität ihrer Produkte in China bekannt sind und hier mit Know-how-Transfer in Bezug auf bspw. das Qualitätsmanagement dienen, können chinesische Unternehmen durch die Grundzüge ihrer Kultur, die den Menschen ins Zentrum stellt und nicht einen

Sachverhalt, Ratgeber sein, um das Loyalitätsproblem zu reduzieren<sup>61</sup>. Allerdings stellt sich die Frage, inwieweit chinesische Partner hier in der Tat Hilfestellung leisten können.

Tabelle 4 *Dringendste Aufgaben und Herausforderungen für das Management in China (in %)*

Art der Herausforderung	gemäß Deutschen	gemäß Chinesen	Art der Herausforderung	gemäß Deutschen	gemäß Chinesen
Qualifiziertes Personal finden	99,1	57,7	Lokale Strategien entwickeln	56,5	69,2
Lokale Strategien entwickeln	56,5	69,2	Qualitätssicherung	52,2	65,4
Loyalität der Mitarbeiter/Kunden fördern	56,5	50,0	Qualifiziertes Personal finden	99,1	57,7
Training von Nachwuchskräften	54,3	42,3	Reputation auf-/ausbauen	34,8	57,7
Qualitätssicherung	52,2	65,4	Loyalität der Mitarbeiter/Kunden fördern	56,5	50,0
Mitarbeiterförderung	45,7	38,5	Innovationsförderung	26,1	46,2
Kontaktpflege zu staatlichen Stellen	41,3	38,5	Training von Nachwuchskräften	54,3	42,3
Rechtliche Rahmenbedingungen sichern	41,3	26,9	Mitarbeiterförderung	45,7	38,5
Reputation auf-/ausbauen	34,8	57,7	Kontaktpflege zu staatlichen Stellen	41,3	38,5
Know-how Transfer/Abfluss	30,4	26,9	Rechtliche Rahmenbedingungen sichern	41,3	26,9
Innovationsförderung	26,1	46,2	Know-how Transfer/Abfluss	30,4	26,9
Eindämmen von Produktionspiraterie	26,1	23,1	Eindämmen von Produktionspiraterie	26,1	23,1
Repräsentieren des Unternehmens	26,1	11,5	Kontakt zu den Bildungsstätten aufbauen	21,7	15,4
Kontakt zu den Bildungsstätten aufbauen	21,7	15,4	Repräsentieren des Unternehmens	26,1	11,5

Nicht nur ausländische, sondern ebenfalls chinesische Unternehmen klagen über die geringe Loyalität ihrer Mitarbeiter. Dies ist insofern erstaunlich, als dass Loyalität eine der drei sozialen Pflichten im Konfuzianismus darstellt (vgl. Fußnote 51, Seite 86), auf welchen sich Chinesen gerne berufen. Demzufolge reduziert sich die Bedeutung der nützlichen Glaubensrichtung Konfuzianismus und weicht vor allem pragmatischen

<sup>61</sup> Dabei sollte vor allem der ehrenvolle Umgang innerhalb der Ingroup als Vorbild dienen, sowie Teilbereiche des Guanxi („das Gesicht verlieren“) als Lösungsmöglichkeiten beachtet werden.

finanziellen Argumenten bei einem Unternehmenswechsel, der zum überwiegenden Teil gemäß Workshopteilnehmern durch ein höheres Gehalt oder einen besseren Berufstitel bedingt ist.

■ **Positiv-Wirkung und Bedeutung von Unternehmensreputation bestätigt – dennoch ungenutzte Potentiale**

Die gute Platzierung des **Aspekts Reputation** auf dem vierten Rang spiegelt wider, dass sich Chinesen der Wichtigkeit der Unternehmensreputation bewusst sind, bildet sie doch auch einen elementaren Teil des chinesischen Geschäftslebens. Deutsche Studienteilnehmer positionieren diesen Aspekt im letzten Drittel (34,8%). Zwei Drittel der Befragten scheinen sich der Bedeutung der Unternehmensreputation im chinesischen Kontext und daraus resultierenden Vorteilen nicht bewusst zu sein oder unterschätzen die damit verbundenen Möglichkeiten. Deutsche Unternehmen verfügen bereits über eine gute Unternehmensreputation, wie sich später detailliert zeigen wird, womit auf Unternehmenseite verständlich erklärt werden kann, weshalb weitere Aufgaben Priorität genießen. Eine positive Unternehmensreputation stellt jedoch für einen Großteil der Studienteilnehmer der Workshops und der Umfrage die (Teil-) Lösung dieser dringlicheren Aufgaben dar und somit ist es überraschend, dass nur wenige Unternehmen ein professionelles **Reputationsmanagement** innerhalb der Unternehmen in China [vgl. Walsh (2005), S. 3]<sup>62</sup> implementiert haben. Die Tatsache, dass es sich im Fall Chinas um ein Entwicklungsland handelt und daher primär Basisarbeit zum Geschäftsaufbau erfolgen muss, kann hier nicht als Argument herangezogen werden; das Reputations-System ist essentieller Bestandteil der chinesischen Gesellschaft und des Geschäftslebens. Es muss daher in eine Erfolg versprechende Geschäftsstrategie einfließen.

Die deutschen Teilnehmer sind zu 73,9% und chinesische Teilnehmer zu 68% überzeugt, dass die Auswirkungen einer guten Reputation **qualifizierte Bewerber**

---

<sup>62</sup> Gemäß 72% der durch Watson Wyatt befragten Arbeitgeber [vgl. Bosch, U. (2007), S.8] ist die Unternehmens-/Markenreputation der zweitwichtigste Grund für Arbeitnehmer in China in das Unternehmen einzutreten, lediglich die Bezahlung (78%) nimmt eine bedeutendere Rolle ein. Die Vernachlässigung des gezielten Managements von Unternehmensreputation, trotz der erkannten Bedeutung, ist vor dem Hintergrund des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften erstaunlich.

**anzieht** (Tabelle 5, S. 110). Die positive Wirkung zeichnet sich weiterhin nach chinesischer Meinung durch die **verbesserte Möglichkeit der Kundengewinnung** und insbesondere vor allem durch verstärkte **Weiterempfehlung** (68%) aus. Hierin kann begründet werden, warum Mundpropaganda und Beschwerdemanagement wichtige Bereiche im chinesischen Geschäftsleben darstellen. Die persönliche Beziehung und die individuelle Weitergabe von Informationen sind aufgrund der für den westlichen Kulturkreis weniger transparenten Verlässlichkeit von öffentlichen Organen von hoher Bedeutung in der chinesischen Kultur (vgl. 2.2.2.1.1 und vgl. 4.1.3). Das durch diesen Mangel getragene Reputations-System „heilt“ diese Missstände teilweise und schafft eine für die chinesische Gesellschaft wichtige Verbindlichkeit und Planungssicherheit. Dem Sinologen Toni Piëch zufolge, liegt gerade hier in der „langweiligen Verlässlichkeit der qualitätsbewussten Deutschen“ zukunftsweisendes Potential zum Ausbau der deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehungen allgemein und das Vermögen zum effizienten Ausbau der Reputation deutscher Unternehmen im speziellen. Denn „mit dem Renommee für Verlässlichkeit bewegt sich die Marke Deutschland auf einer Welle, die in China ins Rollen kommt.“ (Piëch, T. (2006), S. 24).

Tabelle 5 *Wirkung der positiven Reputation (in %)*

Relevante Aspekte	gemäß Deutschen	gemäß Chinesen
Magnetwirkung auf qualifizierte Mitarbeiter	73,9	68,0
Bessere Kooperationsmöglichkeiten	56,5	44,0
Stärkere Weiterempfehlung	54,3	68,0
Verbesserte Möglichkeiten der Kundengewinnung	52,2	68,0
Stärkung der Loyalität	52,2	56,0
Erleichterung beim Eintritt in neue Märkte	43,5	24,0
Höhere Umsätze, steigende Gewinne	41,3	40,0
Mehr Flexibilität mit Aufsichtsbehörden	26,1	20,0
Integere/ ehrliche Geschäftsabwicklung	19,6	24,0
Unterstützung durch Medien, Medienpräsenz	17,4	32,0
Verbesserte Möglichkeiten der Fremdkapitalbeschaffung	15,2	12,0
Erhöhte Zahlungsmoral bei Geschäftspartnern	13,0	8,0
Größerer Handlungsspielraum durch Öffentlichkeit	10,9	4,0
Verkürzung der Zeit von Entwicklung zur Vermarktung	6,5	12,0
Kosteneinsparungen	6,5	8,0
Erhöhtes Verteidigungsverhalten	6,5	0,0
Keine maßgebliche Wirkung	0,0	0,0

Deutsche Studienteilnehmer sind von **besseren Kooperationsmöglichkeiten** durch eine gute Reputation (56%), von **verbesselter Kundengewinnung** und **Stärkung der Loyalität** (beide 52,2%) überzeugt. Chinesen erachten die **Stärkung der Loyalität** (56%) als ähnlich wichtig, die verbesserten Kooperationsmöglichkeiten (44%) erreichen auf chinesischer Seite den fünften Rang. Circa 40% beider Gruppen sind der Überzeugung, dass eine gute Unternehmensreputation zu **höheren Umsätzen** und **steigenden Gewinnen** führt. **Kosteneinsparungspotentiale** waren für die Teilnehmer der Umfrage von geringer Bedeutung und auch die Workshopbeteiligten waren sich dieses Aspektes nicht sicher. Als Beispiel aus der eigenen Unternehmenspraxis nannten die Workshop-Experten der Unternehmen Siemens und Thyssen-Krupp, dass aus einem breiten Bewerberpool qualifizierte Mitarbeiter ausgewählt werden könnten. Inwieweit hierbei konkret Kosteneinsparungsmöglichkeiten frei würden, sei jedoch fraglich, da Werbemaßnahmen zur Personalrekrutierung reduziert werden könnten, durch eine erhöhte Bewerberanzahl mit qualitativ minderwertigen Bewerbungsunterlagen jedoch ein erhöhter Arbeitsaufwand entstünde. Auch hier finden sich Hinweise dafür, dass die Tragweite einer guten Unternehmensreputation nur wenigen Teilnehmern bewusst ist.

### 3.3.2.3 Allgemeine Erfolgsfaktoren für Unternehmen in China

Um die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens in China zu ermitteln wurden die Studienteilnehmer gebeten, 32 Kriterien auf einer Skala (4= sehr wichtig bis 0 = völlig unwichtig) zu beurteilen (Frage 6.a). Die Auswertung wurde dann durch den Vergleich der Mittelwerte vorgenommen.

Zur Auswertung und zur nachfolgenden Diskussion werden die Kriterien in eine Reihenfolge gebracht und nach Bedeutung aufgelistet. Die Analyse erfolgt auch dahingehend, welche Kriterien von deutschen Unternehmen bereits erfüllt werden und in welchen Bereichen nach Meinung der Studienteilnehmer unausgeschöpfte Potentiale für die Steigerung des Geschäftserfolgs in China liegen.

Es stellt sich in Zusammenhang mit dem Auswertungsverfahren die Frage, ob Unterschiede in den Einschätzungen der deutschen und chinesischen Studienteilnehmer durch statistisch bedingte Zufallsschwankungen erklärt werden können oder ob es sich um statistisch signifikante Unterschiede handelt, die nicht mehr als zufallsbedingt

interpretiert werden dürfen. Dies kann durch die gesonderte Überprüfung jedes einzelnen Aspektes erfolgen. Eine Alternative hierzu stellt die Diskriminanzanalyse [vgl. Borz (2004)] dar. Sie wird als die bessere Lösung aufgrund der aussagekräftigeren Ergebnisse erachtet und daher im Folgenden verwandt. Exemplarisch für weitere Fragen wird das Auswertungsverfahren und die resultierenden Ergebnisse der Frage 6.a ausführlicher als in den nachfolgenden Fragen erklärt.

Durch die Eigenwerte-Darstellung der **Diskriminanzanalyse** wird im vorliegenden Fall (Tabelle 6) gezeigt, dass exakt eine Diskriminanzfunktion existiert, welche eine statistische Signifikanz mit einem Wert von 0.000 aufweist. Auf weitere Rechendurchgänge kann daher verzichtet werden. Bereits ab einem Wert von  $< 0.05$  wird von signifikanten Ergebnissen ausgegangen. Für die vorliegenden Werte bedeutet dies, dass die Ergebnisse hochgradig signifikant sind. Die Kenngröße **Wilks-Lambda** zeigt, wie gut die Diskriminanzfunktion zwischen den beiden Nationalitäten diskriminiert (zur Erklärung der Tabelle: df = degrees of freedom).

Tabelle 6 **Wilks Lambda** (kanonische Diskriminanzfunktion) (6.a)

Test der Funktion(en)	Wilks-Lambda	Chi-Quadrat	df	Signifikanz
1	0,140	90,324	32	0,000

In diesem Fall handelt es sich um eine hochgradige Signifikanz von 0.000 mit einer signifikanten Funktion. Auf weitere Rechendurchgänge kann daher verzichtet werden. Im Folgenden sind die Durchschnittswerte gemäß Fragebogenskala der beiden Nationalitäten aufgeführt.

Tabelle 7 **Funktionen bei den Gruppen-Zentroiden** (6.a)

Nationalität	Funktion
	1
deutsch	-1,887
chinesisch	3,145

Je höher der Wert auf der Diskriminanzfunktion ist (deutsch = -1,887 und chinesisch = 3,145), umso wahrscheinlicher ist es in diesem Fall, dass die Fragebogen ausfüllende Person ein Chinese ist. Somit stellt sich die Frage, wie die teilnehmende Person den

Fragebogen ausfüllte, was mit Hilfe der Diskriminanzfunktionskoeffizienten geklärt werden kann.

### ■ Zuordnung der Aspekte zu den Nationalitäten

Um einen hohen Wert auf der Diskriminanzfunktion zu erhalten, muss ein Aspekt als überdurchschnittlich wichtig eingeschätzt worden sein. Der Aspekt muss zudem ein hohes positives Gewicht haben oder er muss als unterdurchschnittlich wichtig eingeschätzt worden sein und ein negatives Gewicht bekommen haben. Aus der u.a. Tabelle gehen die abgefragten Aspekte des Fragebogens in nummerierter Reihenfolge hervor.

Tabelle 8 Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten (6.a)

	Funktion
	1
F06a.01	0,433
F06a.02	0,801
F06a.03	-0,181
F06a.04	0,331
F06a.05	0,690
F06a.06	-0,817
F06a.07	0,650
F06a.08	-0,283
F06a.09	-0,493
F06a.10	-0,021
F06a.11	-0,052
F06a.12	-0,524
F06a.13	0,146
F06a.14	-0,663
F06a.15	-0,206
F06a.16	0,468
F06a.17	0,292
F06a.18	0,073
F06a.19	-0,959
F06a.20	0,082
F06a.21	1,307
F06a.22	0,837
F06a.23	-0,833
F06a.24	0,347
F06a.25	-0,283
F06a.26	-0,713
F06a.27	0,355
F06a.28	-0,267



F06a.29	-0,440
F96a.30	0,655
F06a.31	0,048
F06a.32	-0,475

■ positive Extremwerte

■ negative Extremwerte

Hieraus ist nun ersichtlich, dass die Aspekte Umweltbewusstsein (21), soziale Verantwortung (22) und Segmentierung des Marktes (2) ein sehr hohes positives Gewicht haben und die Aspekte gute Reputation (6), Arbeitsplatzzufriedenheit (23) und Unternehmenskultur (19) ein hohes negatives Gewicht besitzen. Folglich ist ein Studienteilnehmer, der im Bereich Umweltbewusstsein, soziale Verantwortung und Segmentierung des Marktes sehr hohe Werte auf der Diskriminanzfunktion aufweist und im Bereich gute Unternehmensreputation, Arbeitsplatzzufriedenheit und Unternehmenskultur sehr geringe Werte, mit sehr großer Wahrscheinlichkeit ein Chinese. Für deutsche Teilnehmer gilt dies umgekehrt.

In einem weiteren Schritt kann aufgrund des Wertes auf der Diskriminanzfunktion der Versuch unternommen werden eine Vorhersage zu treffen, welcher Nationalität der Teilnehmer zuzuordnen ist. Zusammengefasst konnte aus der u.a. Tabelle 9 mit 100%iger Sicherheit die Vorhersage der zugehörigen Nationalität getroffen werden.

Tabelle 9 *Klassifizierungsergebnisse (kanonische Diskriminanz-Analyse) (6.a)*

			Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit		Gesamt
			deutsch	chinesisch	
Original	Anzahl	deutsch	40	0	40
		chinesisch	0	24	24
		Ungruppierte Fälle	2	4	6
%		deutsch	100,0	0,0	100,0
		chinesisch	0,0	100,0	100,0
		Ungruppierte Fälle	33,3	66,7	100,0

Um die Ergebnisse interpretieren zu können, wurde jeweils der Mittelwert und die Standardabweichung der Ergebnisse für die Gesamtstichprobe, für Antworten der deutschen und der chinesischen Studienteilnehmer berechnet. Der Mittelwert gibt in diesem Zusammenhang die durchschnittliche Beurteilung auf der Skala des

Fragebogens (0 = völlig unwichtig bis 4 = sehr wichtig) an. Die Standardabweichung zeigt die Streuung der Antworten und gibt Aufschluss darüber, welche Kriterien einer einheitlichen oder im Falle einer großen Streuung einer sehr uneinheitlichen Meinung folgen.

### ■ Untersuchung der einzelnen Aspekte

Die Gesamtstichprobe zeigt die Übereinstimmung von Chinesen und Deutschen bzgl. Kundenorientierung als wichtigsten Aspekt für den Unternehmenserfolg in China. Auch das Produkt und die Dienstleistung nehmen eine wichtige Rolle für den Geschäftserfolg ein. Diese Aspekte erzielen die geringste Standardabweichung und die höchsten Mittelwerte (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10 *Ergebnistabelle Gesamtstichprobe (6.a)*

	Gesamt		N	Mittelwert	Standardabweichung
1.	F06a.30	Kundenorientierung	76	3,5132	0,50315
2.	F06a.17	Produkt & Dienstleistung	76	3,5263	0,55314
3.	F06a.06	Gute Reputation	77	3,4675	0,61952
4.	F06a.02	Segmentierung des Marktes	76	2,9605	0,64168
5.	F06a.31	Kommunikation des Unternehmens	77	3,1558	0,67013
6.	F06a.29	Managementqualität	76	3,3553	0,74304
7.	F06a.24	Ehrlichkeit & Zuverlässigkeit	77	3,2987	0,74454
8.	F06a.01	Vertrauen der Mitarbeiter	77	3,3117	0,74798
9.	F06a.04	Interkulturelle Kompetenz	76	3,2500	0,75056
10.	F06a.18	Innovation & Wachstum	74	3,1081	0,75066
11.	F06a.32	Mitarbeiterorientierung	76	2,8816	0,76537
12.	F06a.16	Vision & Führung	77	3,2597	0,76782
13.	F06a.09	Corporate Design	76	2,5000	0,79162
14.	F06a.14	Anziehungskraft der Firma	76	2,9737	0,79956
15.	F06a.19	Unternehmenskultur	77	2,8701	0,80050
16.	F06a.26	Pünktlichkeit	77	2,7143	0,80879
17.	F06a.05	Werbebudget	76	2,5921	0,83551
18.	F06a.13	Ertragskraft/Finanzen	76	2,8947	0,84189
19.	F06a.03	Politische Beziehungen	77	3,0000	0,87359
20.	F06a.23	Arbeitsplatzzufriedenheit	77	2,7922	0,87866
21.	F06a.07	Beziehungen zu Investoren	76	2,6974	0,87969
22.	F06a.15	Aufgeschlossenheit	76	2,8684	0,89951
23.	F06a.08	Name des Unternehmens	75	2,8800	0,91474
24.	F06a.25	Persönl. Empfehlungen	76	2,8026	0,92405
25.	F06a.22	Soziale Verantwortung	77	2,6494	0,94265
26.	F06a.11	Sprachkenntnisse Chinesisch	76	2,5000	0,94516

	Gesamt		N	Mittelwert	Standardabweichung
27.	F06a.27	Unternehmensgröße	75	2,4800	0,94954
28.	F06a.12	Deutsche Herkunft der Firma	74	2,4459	0,96716
29.	F06a.21	Umweltbewusstsein	76	2,2895	1,01739
30.	F06a.20	Durchsetzungsfähigkeit	76	2,8816	1,01937
31.	F06a.28	Geschichte Deutschlands	75	1,7067	1,02368
32.	F06a.10	Unternehmenshistorie/ Tradition	76	2,4342	1,03712

■ Extremwerte

Die größte Ambivalenz in der Beurteilung zeigten die beiden Gruppen in den Kriterien Unternehmenshistorie/Tradition und Geschichte Deutschlands. Beispielfhaft werden fünf Ergebnisse in Tabelle 10 markiert, welche später erläutert werden.

Die Tabellen wurden nun nach Nationalitäten getrennt erstellt (s. Tabelle 11 und Tabelle 12), um eine detaillierte Auswertung zu erhalten und bessere Interpretationen zu ermöglichen.

#### ■ Wichtigster Erfolgsaspekt für Deutsche: die gute Unternehmensreputation

Auf deutscher Seite wird die **gute Reputation eines Unternehmens** für den Unternehmenserfolg in China durchschnittlich mit 3,46 auf der Skala und damit am höchsten eingestuft (höchster möglicher Wert: 4). Die geringe Standardabweichung zeigt zudem die Einigkeit der deutschen Teilnehmer in Bezug auf diesen Aspekt.

Es stellt sich zwangsläufig die Frage, ob es bei deutschen Teilnehmern durch die Studie zu einem neuen Bewusstsein gegenüber der Bedeutung einer positiven Unternehmensreputation kam oder ob die Teilnehmer durch die Umfragethematik bedingt, dem Sachverhalt mehr Aufmerksamkeit schenken. Auch ist denkbar, dass deutsche Studienteilnehmer durch kürzlich erschienene Medienberichte [z.B. bzgl. CRI-Kongress in Shanghai (vgl. Reputation Institute), Corporate Social Responsibility (CSR), chinesische Kultur] sensibilisiert waren, dies jedoch nicht zur Implementierung eines Reputationsmanagements führte.

Das vorliegende Datenmaterial gibt keine Anhaltspunkte für eine detaillierte Betrachtung, daher wäre in einer Folgestudie die Aufnahme der Frage nach dem aktiven Reputationsmanagement im Unternehmen zu empfehlen.

Tabelle 11 *Deutsche Teilnehmer (6.a)*

	Deutsche		N	Mittelwert	Standardabweichung
1.	F06a.06	Gute Reputation	46	3,4565	0,58525
2.	F06a.17	Produkt & Dienstleistung	45	3,4222	0,58344
3.	F06a.29	Managementqualität	45	3,3333	0,73855
4.	F06a.30	Kundenorientierung	45	3,3333	0,47673
5.	F06a.04	Interkulturelle Kompetenz	45	3,2667	0,71985
6.	F06a.08	Name des Unternehmens	44	3,2500	0,71933
7.	F06a.01	Vertrauen der Mitarbeiter	46	3,2174	0,81413
8.	F06a.18	Innovation & Wachstum	44	3,1364	0,76526
9.	F06a.31	Kommunikation der Firma	46	3,1304	0,68666
10.	F06a.24	Ehrlichkeit & Zuverlässigkeit	46	3,1087	0,79522
11.	F06a.25	Persönl. Empfehlungen	45	3,0667	0,75076
12.	F06a.03	Politische Beziehungen	46	3,0435	0,86811
13.	F06a.16	Vision & Führung	46	3,0435	0,78758
14.	F06a.14	Anziehungskraft der Firma	45	3,0000	0,85280
15.	F06a.23	Arbeitsplatzzufriedenheit	46	2,9348	0,87945
16.	F06a.20	Durchsetzungsfähigkeit	45	2,9111	1,01852
17.	F06a.02	Segmentierung des Marktes	45	2,8889	0,64745
18.	F06a.19	Unternehmenskultur	46	2,8478	0,84241
19.	F06a.13	Ertragskraft/Finanzen	45	2,8222	0,77720
20.	F06a.32	Mitarbeiterorientierung	45	2,8000	0,89443
21.	F06a.12	Deutsche Herkunft der Firma	43	2,7442	0,75885
22.	F06a.15	Aufgeschlossenheit	45	2,7333	0,93905
23.	F06a.07	Beziehungen zu Investoren	45	2,7111	0,81526
24.	F06a.26	Pünktlichkeit	46	2,6957	0,81294
25.	F06a.09	Corporate Design	45	2,5333	0,78625
26.	F06a.10	Unternehmenshistorie/Tradition	45	2,5111	1,07919
27.	F06a.22	Soziale Verantwortung	46	2,4783	0,96007
28.	F06a.11	Sprachkenntnisse Chinesisch	45	2,4444	0,98985
29.	F06a.05	Werbudget	45	2,4222	0,72265
30.	F06a.27	Unternehmensgröße	44	2,4091	0,81606
31.	F06a.21	Umweltbewußtsein	45	2,0000	1,02247
32.	F06a.28	Geschichte Deutschlands	44	1,6591	1,03302

■ Markierte Extremwerte

N Anzahl der Antworten zur Frage 6.a

Einigkeit in der Einschätzung herrschte bei den deutschen Studienteilnehmern in Bezug auf die Dimension **Produkt & Dienstleistung** mit einer durchschnittlichen Bewertung von 3,42 Punkten. Die geringste Standardabweichung in Verbindung mit einem hohen durchschnittlichen Wert fand sich zudem bei der **Kundenorientierung**. Es wird im weiteren Verlauf der Untersuchung zu klären sein, warum die Bedeutung der Kundenorientierung erkannt wird, die Umsetzung innerhalb der deutschen Unternehmen jedoch nur mäßig erfolgt. Die Aspekte **Durchsetzungsfähigkeit** und

**Umweltbewusstsein** hatten für deutsche Teilnehmer eine geringe Bedeutung. Hingewiesen wird auf die große Standardabweichung und die dadurch aufgedeckte uneinheitliche Meinung bzgl. dieser beiden Aspekte.

Die Dimension **Durchsetzungsfähigkeit** kann durchaus ambivalent betrachtet werden. Studienteilnehmer beider Nationen verfügen über sehr unterschiedliche Vorstellungen und Erfahrungshintergründe: während in Deutschland ein zielorientierter, kooperativer Führungsstil im Allgemeinen bevorzugt wird, ist in China aufgrund des hierarchischen Aufbaus der Gesellschaft eine autoritäre Führung üblich. Dies führt beim Transfer der von deutschen Managern bevorzugten Führungsart zu anfänglichen Unsicherheiten auf chinesischer Seite und zu Missverständnissen auf deutscher Seite. Der kooperative Führungsstil kann seitens der Chinesen als Schwäche ausgelegt und die Führungskraft nicht anerkannt werden. Während vor dem chinesischsprachigen Hintergrund das Verharren auf einer Meinung in Deutschland als starke Durchsetzungsfähigkeit gewertet werden kann, wird dasselbe Verhalten in China zum eigenen Gesichtsverlust führen und verhindert Geschäftsabschlüsse oder ein weiteres Agieren im chinesischen Markt. Aus der breiten Streuung der Antworten beider Nationalitäten ist anzunehmen, dass hier sehr unterschiedliche Erfahrungen vorliegen. Wird vorgreifend auf Tabelle 12 (Seite 122) die ebenfalls hohe Streuung des Aspektes bei den chinesischen Teilnehmern betrachtet, so ist auch hier von sehr differenzierten Erfahrungen auszugehen. Die hohe Standardabweichung bzw. starke Uneinigkeit auf chinesischer Seite ist möglicherweise dadurch zu erklären, dass in der Befragung vor allem selbstbewusste Chinesen mit gutem Bildungshintergrund befragt wurden (vgl. 2.2.2.2.4; vgl. 2.2.2.2.6; vgl. 3.1.1; vgl. 3.3.2.1), die im Ausland oder im Zusammenhang mit ausländischen Unternehmen einen kooperativen Führungsstil kennen lernten. Es könnte sich hier um weitere schwache Signale für die Zerrissenheit der jungen Generation handeln (vgl. 3.3.2.8). Durch die erweiterte ethische und moralische Ausbildung der chinesischen Studienteilnehmer im Ausland oder durch internationale Unternehmen in China entsteht ein Ungleichgewicht zwischen traditioneller chinesischer Erziehung, der weiteren Entwicklung des Landes und der chinesischen Gesellschaft in die Moderne.

Da keine eindeutige Bewertung des Durchsetzungsvermögens erkennbar ist, kann zudem die Interpretation dahingehend erfolgen, dass eine Schwäche von Führungskräften in deutschen Unternehmen in China vorliegt.

Ähnlich kritisch muss das **Umweltbewusstsein** betrachtet werden. Die Bedeutung dieses Aspekts in der chinesischen Gesellschaft wurde erläutert und das Verhältnis der Chinesen zur Natur beschrieben (vgl. 2.1.6). Dennoch befinden sich die Umweltschutzmaßnahmen aus deutscher Sicht in einer nicht ernstzunehmenden, nicht konsequenten Umsetzungsphase und auch der dazu notwendige Handlungswille scheint nicht in das Bewusstsein der chinesischen Bevölkerung eingedrungen zu sein<sup>63</sup> wie das folgende Beispiel „**Blauer Himmel über Guangzhou?**“ (Seite 119) belegt.

### ***Blauer Himmel über Guangzhou?***

*Eine Workshopteilnehmerin berichtete im Zusammenhang mit dem Umweltschutzbewußtsein in China von ihrem Besuch im deutschen Generalkonsulat Guangzhou. Hier kam sie ins Gespräch mit einigen Visa beantragenden Chinesen. Sie bewunderten die Sauberkeit der deutschen Städte und den blauen Himmel über Deutschland; im Verlauf des Gesprächs wurde jedoch deutlich, dass es bei den bewundernden Worten bleiben würde, da es am Verständnis und Umsetzungswillen scheiterte, wenn für den Umweltschutz auf chinesischer Seite Verhaltensänderungen oder Investitionen notwendig würden.*

#### *Beispiel 5 Blauer Himmel über Guangzhou?*

Umweltschutz tritt vor dem Bedürfnis des Einzelnen nach finanziellen Wohlstand zurück. Aktuell gewinnt der Umweltschutz dadurch an Bedeutung, weil die Umweltverschmutzung das Wirtschaftswachstum massiv bedroht und somit die eigenen finanziellen Einkommensmöglichkeiten reduziert.

Hierin liegt begründet, warum Unternehmen mit Geschäftsfokus Umwelttechnik aus dem Ausland starke Unterstützung erfahren und sie eine positive Reputation genießen, solange sie ihre Kompetenzen mit dem größtmöglichen Gewinn für China zur

---

<sup>63</sup> *Die chinesische Regierung ist sich der Bedeutung von Umweltschutzmaßnahmen für das weitere Wirtschaftswachstum bewusst und forciert die Implementierung. Ausländische, westliche Unternehmen mit in der Regel hohen Ansprüchen an den Umweltschutz werden in China begrüßt und zu hohen Umweltschutzmaßnahmen und -investitionen durch staatliche Auflagen veranlasst, da sie in der Lage sind, die technischen Möglichkeiten und die finanziellen Mittel besitzen. Die Auflagen fallen häufig höher aus als für chinesische Unternehmen.*

Verfügung stellen. Tendenziell reift auch auf chinesischer Seite die Erkenntnis, dass damit zusammenhängende Produkte und Dienstleistungen bezahlt werden müssen und die Gewährung des Marktzugangs ausländischen Unternehmen im Tausch gegen Know-how als nicht mehr ausreichend erscheint. Die Bereitschaft ausländischer Unternehmen sinkt, ihre Kenntnisse unter diesen Umständen und unter Überwindung einer steigenden Anzahl von Stolpersteinen zur Verfügung zu stellen. Mit dem bereits im Land befindlichen Umwelttechnikwissen eröffnen sich vielen chinesischen Unternehmen neue lukrative Geschäftsmöglichkeiten. Der Umweltschutz gestaltet sich damit für Chinesen attraktiver und dürfte das Bewusstsein für die neue Einnahmequelle schärfen, solange Umweltschutz von der chinesischen Regierung unterstützt wird. Diese wird den weiteren Know-how-Transfer und die Entwicklung der Umwelttechnik vorantreiben, um den wachsenden Lebensstandard und die Entwicklung des Landes nicht zu gefährden.

Die differenzierteste Meinung der Studienteilnehmer zeigt der Aspekt **Geschichte Deutschland** mit der geringsten durchschnittlichen Punktzahl in Bezug auf die Bedeutung für den Geschäftserfolg in China. Das ambivalent erscheinende Ergebnis entspricht den unterschiedlichen Reaktionen von Geschäftspartnern in China. Es ist offensichtlich, dass der Geschäftserfolg eines Unternehmens nicht direkt auf die deutsche Geschichte zurückzuführen ist. Persönliche Erfahrungen deutscher Manager zeigen, dass die Geschichte Deutschlands indirekt im fortgeschrittenen Stadium der Geschäftsanbahnung für den weiteren Beziehungsaufbau durch Gemeinsamkeiten eine wichtige Rolle spielt. In bereits bestehenden langjährigen und guten Geschäftsbeziehungen konnte festgestellt werden, dass in der Geschichte der beiden Länder von chinesischer Seite her positive Parallelen innerhalb der Landesgeschichte gezogen wurden. Bei positiver Resonanz folgte die Vertiefung der Geschäftsbeziehung. Geschäftstüchtige Chinesen suchen eine Verbindung zu starken und gleichberechtigten Partnern, auch um Anschluss an ein potentes Netzwerk zu erhalten (vgl. 4.1.3 Guanxi). Unternehmen aus einem Land mit starker und ähnlicher Historie sind aus chinesischer Sicht gute Partner.

Das Kriterium **Deutsche Herkunft des Unternehmens** und **Deutsche Geschichte** rangiert auf chinesischer Seite auf den letzten beiden Plätzen mit geringer Bedeutung und einer uneinheitlichen Meinung (kleiner Mittelwert und hohe Standardabweichung)

(vgl. Tabelle 12). Der ausgeprägte Nationalstolz der Chinesen kann auch hier als Erklärung herangezogen werden (vgl. 4.1.2 „Made in Germany“). Im Allgemeinen wird ein nationalbewusster systemkonformer Chinese keine andere Nationalität offen positiv hervorstellen. Anerkennende Blicke und Wohlwollen der Geschäftspartner stellen hingegen übliche Reaktionen bei Nennung der deutschen Herkunft dar. Des Weiteren werden offensichtliche Sachverhalte durch Gesten von chinesischer Seite bestätigt, jedoch nicht offen diskutiert (High-Context-Kultur) und vor allem nicht in Umfragen nachvollziehbar dokumentiert (vgl. 2.1.4; vgl. 3.1.1).

In Zusammenhang mit der Geschichte Deutschlands wird darauf hingewiesen, dass über derartig heikle Themen selten ein offener Austausch mit Ausländern - als Mitgliedern der Outgroup - stattfindet. Nach langjähriger und guter Bekanntschaft werden derartige Themen gemeinsam diskutiert.

An dieser Stelle wird auf die Pilotstudie verwiesen, in welcher die chinaspezifischen Dimensionen Historie und Nationalstolz als relevant bestätigt werden und ein weiterer Hinweis auf die Bedeutung dieser Aspekte für die chinesische Kultur gefunden werden konnte.

#### ■ **Wichtigster Erfolgsaspekt für Chinesen: die Kundenorientierung**

Bei den chinesischen Teilnehmern nimmt die **Kundenorientierung** den ersten Rang ein. Die Einigkeit in der Bedeutung dieses Aspektes zeigt eine minimale Standardabweichung und die höchste erreichte durchschnittliche Punktzahl eines Aspektes (s. folgende Tabelle 12).

An zweiter Stelle ist das Kriterium **Produkt & Dienstleistung** mit geringer Standardabweichung und einer hohen Punktzahl abzulesen.

Der Aspekt **Vision und Führung** ist für Chinesen bedeutend. Hier sind zudem schwache statistische Signale für aktuelle soziokulturelle Entwicklungen in der chinesischen Gesellschaft vorzufinden, die eine besondere Mitarbeiterführung in den Unternehmen Chinas notwendig machen und somit auch für deutsche Manager eine besondere Herausforderung darstellen. Der Aspekt wird daher detailliert im Folgenden untersucht.



Tabelle 12 *Chinesische Teilnehmer (6.a)*

	Chinesen		N	Mittelwert	Standardabweichung
1.	F06a.30	Kundenorientierung	25	3,8400	0,37417
2.	F06a.17	Produkt & Dienstleistung	25	3,7200	0,45826
3.	F06a.16	Vision & Führung	25	3,6800	0,47610
4.	F06a.24	Ehrlichkeit & Zuverlässigkeit	25	3,6000	0,57735
5.	F06a.01	Vertrauen der Mitarbeiter	25	3,4400	0,65064
6.	F06a.29	Managementqualität	25	3,4400	0,71181
7.	F06a.06	Gute Reputation	25	3,4000	0,70711
8.	F06a.04	Interkulturelle Kompetenz	25	3,2400	0,83066
9.	F06a.31	Kommunikation der Firma	25	3,2000	0,64550
10.	F06a.18	Innovation & Wachstum	24	3,1250	0,79741
11.	F06a.13	Ertragskraft/Finanzen	25	3,0800	0,95394
12.	F06a.15	Aufgeschlossenheit	25	3,0800	0,86217
13.	F06a.02	Segmentierung des Marktes	25	3,0400	0,61101
14.	F06a.03	Politische Beziehungen	25	3,0400	0,67577
15.	F06a.05	Werbebudget	25	2,9600	0,88882
16.	F06a.32	Mitarbeiterorientierung	25	2,9600	0,45461
17.	F06a.14	Anziehungskraft der Firma	25	2,9200	0,75939
18.	F06a.19	Unternehmenskultur	25	2,9200	0,70238
19.	F06a.20	Durchsetzungsfähigkeit	25	2,9200	1,07703
20.	F06a.22	Soziale Verantwortung	25	2,8800	0,88129
21.	F06a.26	Pünktlichkeit	25	2,8400	0,68799
22.	F06a.07	Beziehungen zu Investoren	25	2,8000	0,86603
23.	F06a.21	Umweltbewußtsein	25	2,7600	0,87939
24.	F06a.11	Sprachkenntnisse Chinesisch	25	2,5600	0,96090
25.	F06a.09	Corporate Design	25	2,5200	0,71414
26.	F06a.27	Unternehmensgröße	25	2,5200	1,12250
27.	F06a.23	Arbeitsplatzzufriedenheit	25	2,4800	0,82260
28.	F06a.25	Persönl. Empfehlungen	25	2,4000	1,00000
29.	F06a.10	Unternehmenshistorie/Tradition	25	2,3600	0,95219
30.	F06a.08	Name des Unternehmens	25	2,2000	0,86603
31.	F06a.12	Deutsche Herkunft der Firma	25	2,1600	1,06771
32.	F06a.28	Geschichte Deutschlands	25	1,8000	1,08012

■ erste fünf Extremwerte

Im kommunistischen System und durch die hierarchischen Strukturen der chinesischen Gesellschaft spielt der Aspekt Vision und Führung eine besondere Rolle. Ziele, Einstellungen und eine übergeordnete Meinung werden richtungweisend vom herrschenden Regime vorgegeben. Die Partei unterstützt eine unmündige, unkritische Haltung der Bevölkerung und somit ist auch Führung immer positiv belegt. Gewohnheitsbedingt und durch unterschiedliche Macht erhaltende Aktivitäten der Partei wird der Fortbestand der starken, hierarchischen und bedingungslosen Führung von der chinesischen Bevölkerung erwartet. Ausländische Manager beschreiben im

Geschäftsleben diese Erwartungshaltung gegenüber höheren Positionsinhabern bei Antritt ihrer Führungsposition in China als sehr herausfordernd (vgl. 2.2.2.1.1). Die Professionalität des Auftretens und gewohnte Inszenierung der chinesischen Führungspersonen ruft die beschriebene Erwartungshaltung der chinesischen Mitarbeiter gegenüber Führungspersonen im allgemeinen hervor, welcher deutsche Manager scheinbar nicht entsprechen können und daher bei dem Aspekt Vision und Führung schlechter abschneiden als für den nachhaltigen Erfolg im chinesischen Marktes notwendig wäre (vgl. 3.3.2.6).

Der Vision kommt im chinesischsprachigen Kontext eine besondere Bedeutung zu. Die Sprache der chinesischen Gesellschaft ist durch Metaphern und „gesprochene Bilder“ geprägt, sie werden verstärkt zum Verständnis von Sachverhalten herangezogen. Daher überrascht das gute Ergebnis des Aspektes Vision und Führung nicht. Allerdings stellt sich die Frage vor dem Hintergrund der Einordnung Chinas als High-Context-Kultur, warum dieser Aspekt offen benannt wurde. Möglicherweise spiegelt sich hier die Orientierungslosigkeit der jungen chinesischen Studienteilnehmer wider, die durch die Neustrukturierung der chinesischen Gesellschaft neue und verlässliche Werte suchen. Sie unterstreichen die Tatsache, dass sich China in einer andauernden Aufbauphase befindet, in der junge Chinesen Halt benötigen und unterstützende Begleitung bzgl. einer beruflichen und individuellen Entfaltung (vgl. 3.3.2.8). Vision und Führung stellen diese benötigten Hilfestellungen dar und bieten darüber hinaus den Unternehmen bei einer klaren Kommunikation finanzielle Vorteile wie das folgende Beispiel illustriert.

***Fluktuation von chinesischen Mitarbeitern: 1%***

*Ein ehemaliger Hoyer-Manager aus Südchina erreichte eine Fluktuationsrate von 1% über 3 Jahre, trotz geringer Lohnzahlung und ohne Lohnerhöhungen. Dies gelang dem damaligen deutschen Geschäftsführer durch seine starke Visualisierung der Unternehmensvision und einem klaren Führungsstil. Die Mitarbeiter wurden stark emotional an das Unternehmen gebunden. Durch die Loyalität gegenüber dem Unternehmen konnte HOYER erhebliche Kosten für die Mitarbeiterneugewinnung und investierte in neue Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung.*

*Beispiel 6 Fluktuation von chinesischen Mitarbeitern: 1%*

Eine weitere Erklärung liegt auch hier im stark verwurzelten Konfuzianismus, in dem Harmonien und Hierarchien als elementare Werte des Zusammenlebens bewahrt werden müssen (vgl. 2.1.7). Führung dient als Hilfsmittel zur Aufrechterhaltung von Hierarchien und ist damit ein elementarer Teil der chinesischen Gesellschaft.

Auf Seiten der deutschen Teilnehmer wird der Aspekt Vision und Führung auf Platz sieben als wichtig eingeordnet. Verdeutlicht man sich die Visionsvermittlung als wichtiges Führungsinstrument für chinesische Mitarbeiter und zur Erreichung der Unternehmensziele, dann müsste dieses Kriterium eine höhere Bedeutung erhalten als ein siebter Rang widerspiegelt. Dies würde erneut auf eine Führungsschwäche deutscher Unternehmen in China hinweisen, wie später näher erläutert wird (3.3.2.6).

#### **3.3.2.4 Allgemeine Erfolgsfaktoren für deutsche Unternehmen in China**

Nachdem in Abschnitt 3.3.2.3 die Reihenfolge der wichtigen Kriterien für den Unternehmenserfolg in China erarbeitet wurde, werden nun die Kriterien betrachtet, für die deutsche Unternehmen in China bekannt sind (Frage 6.b). Welche dieser Kriterien für den Geschäftserfolg im chinesischen Markt notwendig sind, wie sich deutsche Unternehmen differenzieren und wo deutsche Unternehmen ihre Position verteidigen bzw. in welchen Bereichen starker Handlungsbedarf besteht, wird im Anschluss untersucht.

Die Antwortmöglichkeiten und das Vorgehen zur Auswertung der Frage 6.b entsprechen dem Procedere der Frage 6.a. Bei der Auswertung weiterer Fragen der Hauptstudie fällt auf, dass chinesische Teilnehmer den schlechten Service deutscher Unternehmen bemängeln, der Erfolgsfaktor Service jedoch nicht explizit zur Auswahl stand und somit nicht bewertet werden konnte. Eine Aufnahme in den Kriterienkatalog sollte daher in fortführenden Studien erfolgen.

Zur Auswertung werden die Ergebnisse der **Diskriminanzanalyse** betrachtet.

Tabelle 13 **Wilks Lambda** (kanonische Diskriminanzfunktion) (6.b)

Test der Funktion(en)	Wilks-Lambda	Chi-Quadrat	df	Signifikanz
1	0,285	56,468	32	0,005

Die Wilks-Lambda-Berechnung zeigt eine Signifikanz von 0.005. Da der Wert mit  $<0.05$  ausfällt, wird auch hier von einer statistischen Signifikanz ausgegangen. Die Ergebnisse werden somit als statistisch nicht mehr zufällig klassifiziert.

Tabelle 14 **Funktionen bei den Gruppen-Zentroiden** (6.b)

Nationalität	Funktion
	1
deutsch	-1,102
chinesisch	2,203

Durch die Durchschnittswerte der beiden Nationalitäten (deutsch = -1,102 und chinesisch = 2,203) zeigt sich, dass eine hohe Wahrscheinlichkeit darin besteht, bei einem hohen Wert auf der Diskriminanzfunktion einen chinesischen Studienteilnehmer vorzufinden, der den Fragebogen ausfüllte bzw. vice versa wäre der Fragebogen bei einem niedrigen Wert von einem deutschen Studienteilnehmer ausgefüllt worden.

Tabelle 15 **Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten** (6.b)

	Funktion
	1
F06b.01	0,-766
F06b.02	0,302
F06b.03	-0,390
F06b.04	-0,300
F06b.05	0,648
F06b.06	0,406
F06b.07	0,124
F06b.08	-0,166
F06b.09	0,454
F06b.10	-0,372
F06b.11	0,061
F06b.12	-0,416
F06b.13	0,280
F06b.14	-0,511
F06b.15	-0,486
F06b.16	0,213
F06b.17	0,688
F06b.18	-0,094

F06b.19	-0,692
F06b.20	0,997
F06b.21	0,611
F06b.22	0,138
F06b.23	0,287
F06b.24	-0,498
F06b.25	-0,446
F06b.26	-0,385
F06b.27	0,475
F06b.28	0,586
F06b.29	0,134
F06b.30	-0,095
F06b.31	-0,394
F06b.32	0,275

■ positive Extremwerte  
■ negative Extremwerte

In der Tabelle zu den standardisierten kanonischen Diskriminanzfunktionskoeffizienten weisen die Aspekte Vertrauen der Mitarbeiter (1), Anziehungskraft der Firma (14) und Unternehmenskultur (19) hohe negative Werte auf. Hohe positive Werte hingegen zeigen die Aspekte Werbebudget (5), Produkt- & Dienstleistungspreis (17) und Durchsetzungsfähigkeit (20). Ein Studienteilnehmer, der demzufolge in den Bereichen Vertrauen der Mitarbeiter, Anziehungskraft der Firma und Unternehmenskultur hohe Werte aufweist und in den Bereichen Werbebudget, Produkt- und Dienstleistungspreis, sowie Durchsetzungsfähigkeit geringe Werte ist mit großer Wahrscheinlichkeit ein Chinese. Im Falle eines deutschen Teilnehmers verkehrte sich die Bewertung und es würden Vertrauen der Mitarbeiter, Anziehungskraft der Firma und Unternehmenskultur, zugunsten der Werte Werbebudget und Produkt- & Dienstleistungspreis, gering bewertet.

Es wird in einem weiteren Schritt der Versuch zur Vorhersage der Nationalität unternommen.

Tabelle 16 **Klassifizierungsergebnisse** (kanonische Diskriminanz-Analyse) (6.b)

			Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit		Gesamt
			deutsch	chinesisch	
Original	Anzahl	deutsch	41	1	42
		chinesisch	2	19	21
		Ungruppierte Fälle	4	1	5
%		deutsch	97,6	2,4	100,0
		chinesisch	9,5	90,5	100,0
		Ungruppierte Fälle	80,0	20,0	100,0

a 95,2% der ursprünglich gruppierten Fälle wurden korrekt klassifiziert.

Dabei werden fälschlicherweise zwei Personen als Chinesen eingestuft und in einem Fall eine deutsche Person als Chinesin eingeordnet. Korrekt klassifiziert wurden demzufolge 95,2% aller ursprünglich gruppierten Fälle.

### ■ Erfolgskriterien deutscher Unternehmen – Softskills gefragt

Die allgemeinen Erfolgskriterien für den chinesischen Markt werden nun mit denen deutscher Unternehmen in China verglichen.

Zur besseren Vergleichbarkeit werden die bedeutendsten Erfolgskriterien der Ränge eins bis drei aus den Ergebnistabellen der Frage 6.a grün und orange in den Tabellen der Frage 6.b markiert. In einigen Fällen kam es zu Überschneidungen.

Bei der Auswertung und bei im Nachgang zu der Umfrage geführten Gesprächen fällt auf, dass Qualität als abgefragte Dimension im Fragebogen nicht vorhanden ist. Qualität wurde allerdings nicht explizit als zusätzliches Merkmal von den Studienteilnehmern hinzugefügt. Letzteres wird auf die bereits ohnehin ausführliche Auflistung von 32 Dimensionen zurückgeführt. Aus später folgenden Teilauswertungen und als sekundäres Workshopergebnis geht hervor, dass Qualität in Verbindung mit Prestige eine bedeutende Rolle im chinesischen Markt spielt. Dies erklärt die extrem große Anzahl an Markenboutiquen in den chinesischen Großstädten und ist ein Indiz dafür, dass die Sensibilisierung für Qualität im Zuge der Marktentwicklung weiter voran schreitet. Die Aufnahme des Aspektes Qualität und die Differenzierung in Produktqualität und Dienstleistungsqualität sollte daher in Folgearbeiten vorgenommen werden.

Tabelle 17 Gesamtstichprobe (6.b)

	Gesamt		N	Mittelwert	Standardabweichung
1.	F06b.06	Gute Reputation	78	3,3846	0,51549
2.	F06b.24	Ehrlichkeit & Zuverlässigkeit	77	3,2987	0,62964
3.	F06b.26	Pünktlichkeit	77	3,2597	0,81761
4.	F06b.08	Name des Unternehmens	76	3,1447	0,64713
5.	F06b.29	Managementqualität	78	3,0641	0,79511
6.	F06b.14	Anziehungskraft der Firma	77	3,013	0,71623
7.	F06b.17	Produkt & Dienstleistungspreis	76	3,000	0,8641
8.	F06b.01	Vertrauen der Mitarbeiter	76	2,8553	0,76077
9.	F06b.12	Deutsche Herkunft d. Firma	76	2,7763	0,80992
10.	F06b.22	Soziale Verantwortung	75	2,76	0,81936
11.	F06b.27	Unternehmensgröße	77	2,7403	0,75048
12.	F06b.21	Umweltbewusstsein	76	2,7368	0,97116

	Gesamt		N	Mittelwert	Standardabweichung
13.	F06b.18	Innovation & Wachstum	77	2,6883	1,01644
14.	F06b.30	Kundenorientierung	76	2,6184	0,83214
15.	F06b.13	Ertragskraft/Finanzen	75	2,6133	0,8036
16.	F06b.10	Unternehmenshistorie/Tradition	77	2,5974	1,01644
17.	F06b.23	Arbeitsplatzzufriedenheit	77	2,5974	0,83129
18.	F06b.02	Segmentierung des Marktes	76	2,5789	0,83687
19.	F06b.20	Durchsetzungsfähigkeit	75	2,5467	0,91966
20.	F06b.32	Mitarbeiterorientierung	77	2,5455	0,86672
21.	F06b.25	Persönl. Empfehlungen	76	2,5395	0,80731
22.	F06b.07	Beziehungen zu Investoren	75	2,5200	0,77738
23.	F06b.09	Corporate Design	75	2,4933	0,81163
24.	F06b.16	Vision & Führung	76	2,4868	0,99991
25.	F06b.31	Kommunikation der Firma	75	2,4800	0,77738
26.	F06b.19	Unternehmenskultur	77	2,3766	0,90378
27.	F06b.03	Politische Beziehungen	76	2,3158	0,88258
28.	F06b.04	Interkulturelle Kompetenz	75	2,2267	0,81495
29.	F06b.05	Werbebudget	75	2,2267	0,83137
30.	F06b.15	Aufgeschlossenheit	77	2,2208	1,02114
31.	F06b.28	Geschichte Deutschlands	75	2,1200	0,91474
32.	F06b.11	Sprachkenntnisse Chinesisch	76	1,8158	0,94813

■ Bedeutende Kriterien der Ränge 1 – 3 aus der Gesamtstichprobentabelle 6.a

■ Extremwerte

Das Image von „deutschen qualitätsbewußten Langweilern, auf die man sich verlassen kann...“ [vgl. Piëch, T. (2008)], scheint durch den ersten Blick auf die Umfrageergebnisse bestätigt zu werden.

Betrachtet man in der Tabelle 17 die Gesamtergebnisse, so finden sich unter den ersten sechs Positionen mehrheitlich aufwendig messbare Dimensionen wie Reputation, Ehrlichkeit oder Managementqualität. Für zwei der Erfolgsfaktoren im chinesischen Markt sind auch deutsche Unternehmen bekannt: Dabei steht die gute Reputation an erster Stelle.

Die **gute Reputation** deutscher Unternehmen ist von entscheidender Bedeutung für den Geschäftserfolg in China. In den Chinaexperten-Workshops und durch die empirische Umfrage wurde erarbeitet, dass sich eine gute Unternehmensreputation im chinesischen Markt u.a. aus *Produktqualität, Zuverlässigkeit, Image und Service* zusammensetzt. Demnach müssten deutsche Unternehmen aufgrund ihrer guten Unternehmensreputation im Umkehrschluss explizit hierfür bekannt sein.

Als deckungsgleich wird von den Studienteilnehmern die Zuverlässigkeit auf dem zweiten Rang bestätigt. Das Top-Kriterium gute Reputation wird von Teilnehmern beider Nationalitäten übereinstimmend und mit geringer Standardabweichung genannt. Deutsche Unternehmen in China sind demnach für ihre Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und ihre positiv wahrgenommenen Unternehmensnamen bekannt.

Delekat (2008) unterlegt die positive Einschätzung der deutschen Teilnehmer zudem durch seine Interviewaufzeichnungen, aus welchen hervor geht, dass nach chinesischer Einschätzung Deutsche zu 99% als zuverlässig und ehrlich gelten. Dem Kriterium Zuverlässigkeit kann im weiteren Sinne auch die Pünktlichkeit zugeordnet werden. Obwohl dem Aspekt Pünktlichkeit lediglich eine Nebenrolle für die Bildung deutscher Unternehmensreputation zugewiesen wird, bietet er deutschen Unternehmen eine gute Möglichkeit der positiven Differenzierung. Das nachfolgende Beispiel belegt dies.

### ***Deutsche Pünktlichkeit***

*„Mit indischen und chinesischen Geschäftspartnern zur vollen Stunde verabredet, trat ich wie vereinbart pünktlich zur Minute aus dem Haus, wo ich bereits im Taxi erwartet wurde. Einer der indischen Insassen sagte, dass eben noch gescherzt wurde, um wie viele Sekunden ich mich verspäten würde. Anerkennend schüttelte er den Kopf und fragte mich, wie wir Deutschen das machten, immer so pünktlich zu sein. Bei der späteren Vertragsverhandlung war der Liefertermin sehr knapp bemessen, was ich zu bedenken gab. Man antwortete mir, dass die pünktliche und zuverlässige Lieferung bis jetzt immer das kleinste Problem deutscher Partner gewesen wäre.“*

#### *Beispiel 7 Deutsche Pünktlichkeit*

### ■ **Deutsche Unternehmen mit interkulturellen Schwächen**

Die Gesamtbewertung zeigt deutlich, dass deutsche Unternehmen Defizite in ihrer **interkulturellen Aufgeschlossenheit**, sowie abgeleitet davon im Bereich der chinesischen **Sprachkenntnisse** aufweisen. Diese Sprachkenntnisse sind nicht allein entscheidend für den Unternehmenserfolg in China, zumal ein Großteil chinesischer



Geschäftsleute mit Entscheidungsgewalt mittlerweile über gute englische Sprachkenntnisse verfügen dürfte. Werden jedoch die unteren Rangplätze der Ergebnistabelle chinesischer Teilnehmer hinzugezogen, dann ist das schlechte Abschneiden der deutschen Unternehmen im Hinblick auf die **Interkulturelle Kompetenz** auffällig. Dieser Kritikpunkt ist aus Gesprächen mit chinesischen Geschäftspartnern hinlänglich bekannt. In Kombination mit dem Aspekt Aufgeschlossenheit, der eine hohe Standardabweichung und eine niedrige durchschnittliche Punktzahl aufweist, und den fehlenden Sprachkenntnissen, eröffnet sich ein weites Feld für mehr deutsches Engagement. Konsequenzen aus einem besseren Verständnis der chinesischen Kultur sind eine erfolgreichere Marktsegmentierung, lokal angepasste Marktstrategien im Allgemeinen, erfolgreiche, verkürzte Geschäftsverhandlungen und damit einhergehend reduzierte Kosten in den unterschiedlichsten Bereichen.

Zur weiteren Diskussion der Ergebnisse werden die Gesamtergebnisse nach Nationalität aufgeschlüsselt.

#### ■ **Déguo – das Land mit den tugendhaften Unternehmen**

Gemäß Einschätzung deutscher Studienteilnehmer sind deutsche Unternehmen verstärkt für „weiche“ Faktoren in China bekannt. Auf Rang 8 befindet sich mit dem Aspekt Wachstum eine leicht messbare Dimension. Ertragskraft und Finanzen sind im schlechten Mittelfeld positioniert und lassen die Attraktivität der deutschen Unternehmen für chinesische Investoren, an diesen Finanzkennzahlen gemessen, sinken.

Im chinesischen Markt scheinen jedoch „weiche“ Werte von größerer Bedeutung. Ein Erklärungsansatz hierfür liegt darin, dass die Konzentration der deutschen Unternehmen auf von der eigenen Kultur differierende Aspekte („harte Fakten“, Gewinn, Umsatz etc.) gelenkt wird, weil zunächst das chinesische Umfeld und System erkannt und gelernt werden müssen, bevor Finanzkennzahlen in den Vordergrund treten.

Tabelle 18 *Deutsche Teilnehmer* (6.b)

	Deutsche		N	Mittelwert	Standardabweichung
1.	F06b.06	Gute Reputation	46	3,3478	0,48154
2.	F06b.26	Ehrlichkeit & Zuverlässigkeit	46	3,3043	0,59140
3.	F06b.08	Name des Unternehmens	44	3,2955	0,55320
4.	F06b.26	Pünktlichkeit	46	3,2391	0,84813
5.	F06b.12	Deutsche Herkunft d. Firma	45	3,0667	0,71985
6.	F06b.01	Vertrauen der Mitarbeiter	46	2,9783	0,71458
7.	F06b.14	Anziehungskraft der Firma	46	2,9783	0,80247
8.	F06b.18	Innovation & Wachstum	46	2,9783	0,88164
9.	F06b.29	Managementqualität	46	2,9565	0,66522
10.	F06b.17	Produkt & Dienstleistungspreis	45	2,8667	0,86865
11.	F06b.21	Umweltbewusstsein	45	2,8000	0,94388
12.	F06b.22	Soziale Verantwortung	46	2,7826	0,81413
13.	F06b.23	Arbeitsplatzzufriedenheit	46	2,7391	0,85465
14.	F06b.25	Persönl. Empfehlungen	45	2,7111	0,81526
15.	F06b.27	Unternehmensgröße	45	2,7111	0,78689
16.	F06b.32	Mitarbeiterorientierung	46	2,6957	0,78513
17.	F06b.31	Kommunikation der Firma	44	2,6364	0,71823
18.	F06b.13	Ertragskraft/Finanzen	44	2,6136	0,78402
19.	F06b.10	Unternehmenshistorie/Tradition	46	2,6087	1,08481
20.	F06b.02	Segmentierung des Marktes	45	2,6000	0,88933
21.	F06b.30	Kundenorientierung	45	2,5778	0,75344
22.	F06b.07	Beziehungen zu Investoren	44	2,5682	0,78940
23.	F06b.03	Politische Beziehungen	46	2,5435	0,91181
24.	F06b.19	Unternehmenskultur	46	2,5000	0,86281
25.	F06b.20	Durchsetzungsfähigkeit	44	2,5000	0,90219
26.	F06b.09	Corporate Design	44	2,4545	0,72991
27.	F06b.16	Vision & Führung	46	2,4130	1,02363
28.	F06b.04	Interkulturelle Kompetenz	45	2,3556	0,88306
29.	F06b.15	Aufgeschlossenheit	46	2,3261	0,94409
30.	F06b.05	Werbebudget	44	2,1136	0,72227
31.	F06b.28	Geschichte Deutschlands	44	2,0000	0,96449
32.	F06b.11	Sprachkenntnisse Chinesisch	45	1,8889	0,95874

■ Bedeutende Kriterien der Ränge 1 – 3 aus der Tabelle 11 **Deutsche Teilnehmer** (6.a)

■ Bedeutende Kriterien der Ränge 1 – 3 aus der Tabelle 12 **Chinesische Teilnehmer** (6.a)

■ Markierte Extremwerte

Das über Erfolg entscheidende Kriterium Produkt & Dienstleistung wird auf dem zehnten Rang eingestuft. Bereiche mit akutem Handlungsbedarf stellen die Kundenorientierung (im Mittelfeld) und Vision & Führung dar, da sie als wichtige Kriterien für den Geschäftserfolg in China erachtet werden.

### ■ „Deutsch“ als Erfolgsmerkmal

Kulturelle Besonderheiten Chinas zeigen sich darin, dass die deutsche Herkunft und der Name des Unternehmens als Erfolgsmerkmal einen Spitzenrang einnehmen. Der **Name des Unternehmens** in Bezug auf Klang, Bildhaftigkeit und Aussehen spielt in China eine entscheidende Rolle (Beispiel 8, Seite 177). Das in deutschen Unternehmensnamen häufig verwendete Wort „deutsch“ („Deutsche“ Logistik Akademie, „Deutsche“ Bank, „Deutscher“ Ring) wird im Chinesischen sinngemäß als „tugendhaft“ übersetzt (Deutschland – déguo – Land der Tugend, vgl. 2.2.2.2.7) und lässt Chinesen auf angenehme Geschäftskontakte hoffen. Auch das Kriterium **Deutsche Herkunft** wird von deutscher Seite als wichtig eingestuft (Rang fünf). Einige Gründe hierfür wurden bereits dargelegt und gehen explizit auf die Einschätzung und die Erfahrungen deutscher Studienteilnehmer zurück. Hiernach bestätigen Geschäftspartner deutscher Unternehmen, dass die Kontaktaufnahme der chinesischen Kunden häufig durch die gute Reputation anderer deutscher Unternehmen zustande gekommen sei (vgl. Abbildung 11, Seite 40). Die im Chinesischen positiv belegte Übersetzung für Deutschland „Déguo“ („Land der Tugend“, s.o.) sorgt nach Angaben der Befragten für einen Vertrauensvorschuss. Wenn die deutsche Nationalität ein Grund für die Aufnahme von Geschäftstätigkeiten ist, stellt sich die Frage, ob deutsche Unternehmen dieses Potential voll ausschöpfen und als „deutsch“ in China erkannt werden. (Frage 3).

Die Beantwortung der Frage 3 durch die Teilnehmer erfolgte mit Hilfe einer Skala von 1 = schlecht erkennbar bis 5 = sehr gut erkennbar.

Tabelle 19 *Mittelwert* (3)

Nationalität	N	Mittelwert	Standardabweichung
F03 deutsch	46	3,89	0,92
chinesisch	25	4,24	1,05

Gemäß Angaben der chinesischen Teilnehmer (Mittelwert von 4,24) sind deutsche Unternehmen als solche gut erkennbar. Die positive Antwort kann darauf zurückzuführen sein, dass die befragten Chinesen durch ihren geschäftlichen Hintergrund und ihre studentische Ausbildung in Deutschland besonders auf deutsche

Unternehmen in China achten. Es wäre in diesem Fall zusätzlich die Einschätzung von Chinesen zu prüfen, die ohne bisherige Geschäftskontakte zu deutschen Unternehmen in China verblieben sind.

Deutsche Teilnehmer stimmen dieser Frage (Mittelwert von 3,89) mit ebenfalls guter Erkennbarkeit zu. Die deutsche Einschätzung zeigt jedoch ebenfalls, dass hier ein deutlicheres Auftreten möglich ist.

Tabelle 20 *t-Test der Mittelwerte (3)*

t	df	Sig. (2-seitig)
-1,446	69	0,153

Der Unterschied dieser beiden Mittelwerte weist einen Signifikanzwert von 0.153 auf und liegt damit deutlich über der Signifikanzgrenze. Damit sind sowohl deutsche als auch chinesische Teilnehmer gleichermaßen der Meinung, dass deutsche Unternehmen in China auch als deutsch gut erkennbar sind.

#### ■ **Positives Bild von deutschen Unternehmen und hohes Verbesserungspotential**

Bei der Einschätzung auf chinesischer Seite befinden sich die drei bedeutendsten Erfolg versprechenden Kriterien in der ersten Hälfte der Tabelle.

An erster Stelle platziert sich mit geringer Standardabweichung die **gute Reputation** als Erfolgsfaktor deutscher Unternehmen. Der schlecht platzierte Aspekt **Kommunikation der Firma** als reputationsbildender Faktor signalisiert, dass weitaus bedeutendere Aspekte für den Unternehmenserfolg deutscher Unternehmen in China existieren.

Zur weiteren Analyse wird hierzu nochmals auf die Faktoren zur Bildung einer guten Unternehmensreputation, die durch den RQ gemessen wird, zurückgegriffen (Abbildung 12, Seite 42).

Tabelle 21 *Chinesische Teilnehmer* (6.b)

	Chinesen		N	Mittelwert	Standardabweichung
1.	F06b.06	Gute Reputation	26	3,4615	0,58177
2.	F06b.24	Ehrlichkeit & Zuverlässigkeit	26	3,3462	0,62880
3.	F06b.26	Pünktlichkeit	26	3,3462	0,74524
4.	F06b.29	Managementqualität	26	3,3462	0,84580
5.	F06b.17	Produkt & Dienstleistungspreis	26	3,1923	0,84943
6.	F06b.14	Anziehungskraft der Firma	26	3,1154	0,51590
7.	F06b.08	Name des Unternehmens	26	2,8846	0,71144
8.	F06b.22	Soziale Verantwortung	24	2,8750	0,79741
9.	F06b.30	Kundenorientierung	26	2,8077	0,93890
10.	F06b.21	Umweltbewusstsein	26	2,7692	0,99228
11.	F06b.20	Durchsetzungsfähigkeit	26	2,7308	0,96157
12.	F06b.27	Unternehmensgröße	26	2,7308	0,66679
13.	F06b.10	Unternehmenshistorie/ Tradition	26	2,6923	0,73589
14.	F06b.16	Vision & Führung	25	2,6800	0,90000
15.	F06b.13	Ertragskraft/Finanzen	26	2,6538	0,79711
16.	F06b.07	Beziehungen zu Investoren	26	2,6154	0,69725
17.	F06b.02	Segmentierung des Marktes	25	2,6000	0,76376
18.	F06b.01	Vertrauen der Mitarbeiter	24	2,5833	0,77553
19.	F06b.09	Corporate Design	26	2,5769	0,90213
20.	F06b.05	Werbebudget	26	2,4231	0,94543
21.	F06b.12	Deutsche Herkunft der Firma	26	2,4231	0,75753
22.	F06b.28	Geschichte Deutschlands	26	2,4231	0,75753
23.	F06b.23	Arbeitsplatzzufriedenheit	26	2,3846	0,80384
24.	F06b.25	Persönliche Empfehlungen	26	2,3462	0,68948
25.	F06b.18	Innovation & Wachstum	26	2,3077	1,04954
26.	F06b.31	Kommunikation der Firma	26	2,2692	0,87442
27.	F06b.32	Mitarbeiterorientierung	26	2,2308	0,90808
28.	F06b.19	Unternehmenskultur	26	2,1538	0,92487
29.	F06b.04	Interkulturelle Kompetenz	25	2,0800	0,70238
30.	F06b.15	Aufgeschlossenheit	26	2,0385	1,14824
31.	F06b.03	Politische Beziehungen	25	2,0000	0,70711
32.	F06b.11	Sprachkenntnisse Chinesisch	26	1,7692	0,99228

■ Bedeutende Kriterien der Ränge 1 – 3 aus der Tabelle 11 **Deutsche Teilnehmer** (6.a)

■ Bedeutende Kriterien der Ränge 1 – 3 aus der Tabelle 12 **Chinesische Teilnehmer** (6.a)

■ Markierte Extremwerte

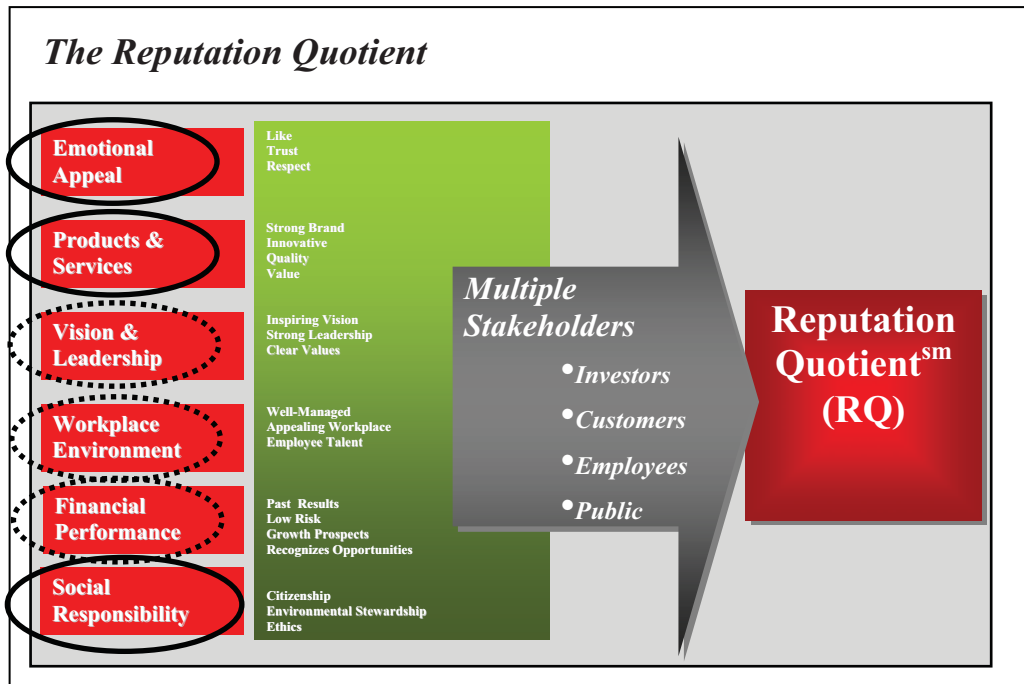


Abbildung 21 Der Reputationsquotient RQ (Quelle: Wiedmann/Reputation Institute)

Drei der sechs Dimensionen sind für den Erfolg deutscher Unternehmen in China verantwortlich und erhalten Positionen unter den ersten 10 Aspekten. Eine Top-Position im ersten Drittel der Tabelle nimmt der Aspekt **Anziehungskraft des Unternehmens** ( $\approx$  Emotional Appeal) ein und erzielt die größte Einigkeit unter den chinesischen Befragten. Auf Top-Rang fünf befindet sich der Aspekt **Produkt & Dienstleistungspreis** ( $\approx$  Products & Services). Die **soziale Verantwortung** ( $\approx$  Social Responsibility) auf Platz acht bildet ebenfalls einen wichtigen Aspekt des Unternehmenserfolgs ab. Dieses lässt sich durch die Entwicklungen innerhalb der chinesischen Gesellschaft verdeutlichen und wird in Kapitel 3.3.2.8 ausführlich erläutert.

Deutsche Unternehmen schneiden sehr gut beim Aspekt Managementqualität ab (vierter Rang). Dies ist umso erstaunlicher, als dass das allgemeine Erfolgsmerkmal Vision und Führung ( $\approx$  Vision and Leadership) lediglich im Mittelfeld rangiert und sich so interpretieren lässt, als dass die Visions- und Zielevermittlung in deutschen Unternehmen, wie bereits begründet, von chinesischen Mitarbeitern als mittelmäßig empfunden wird. Es ist zu vermuten, dass die Fähigkeit deutscher Manager, Visionen und Ziele bildhaft und lebendig zu beschreiben, was durch die chinesische Sprache nachvollziehbar und als Merkmal für Bildung und Weisheit in China gedeutet wird

stark ausbaufähig ist und aufgrund der Bedeutung für den chinesischsprachigen Hintergrund einen hohen Stellenwert einnehmen sollte. Häring und Storback stellen in Bezug auf deutsche Managementfähigkeiten das Organisationstalent und die hervorragende Prozessanalyse in den Vordergrund [Häring, N./Storback, O. (2008)]. Dieses erklärt die hinten in der Tabelle platzierten Aspekte Mitarbeiterorientierung oder Kommunikation der Firma, welche ungünstig gemanagte Bereiche innerhalb deutscher Unternehmen darstellen. Das schlechte Abschneiden der Arbeitsplatzzufriedenheit könnte Ansatzpunkte enthalten, um die mangelnde Loyalität der Mitarbeiter in China zu bekämpfen. Die erhobenen Daten fokussieren jedoch einen anderen Schwerpunkt und ermöglichen keine weiteren aussagekräftigen Analysen.

Es wird festgestellt, dass weder die Unternehmenskultur noch die Arbeitsplatzzufriedenheit als Part der Arbeitsplatzumgebung ( $\approx$  Workplace Environment) ausschlaggebend für den deutschen Unternehmenserfolg oder für die gute Reputation deutscher Unternehmen sind, da sie sonst höher bewertet worden wären. Ebenfalls können hiermit interessante Parallelen und Unterschiede zwischen Markterfolg und Reputation in China belegt werden.

Zwar können deutsche Unternehmen in China lediglich auf hohem Niveau klagen; dennoch ist die Steigerung des Geschäftserfolgs durch eine bessere Fokussierung auf und Kommunikation der Bereiche Workplace Environment, Financial Performance und Vision & Leadership gut erreichbar.

#### ■ Kritische Erfolgsfaktoren zu schwach implementiert in deutschen Unternehmen

Die offen gestellte Frage 10 klärt, in welchen Bereichen deutsche Unternehmen zur Verbesserung des Geschäftserfolgs primär ansetzen sollten. Auch die vorherige chinesische Top-Positionierung deutscher Unternehmen in Bezug auf die Unternehmensreputation eröffnet Optimierungsmöglichkeiten.

Ein Schlüssel zur Optimierung liegt in dem Aspekt Kundenorientierung. Allein der Bereich Serviceverbesserung weist großes Potential auf. Ein Drittel der Chinesen

(38,5%) gibt zu bedenken, dass mehr Service von deutschen Unternehmen eine spürbare Erhöhung des Geschäftserfolgs in China bedeutet. **PR-Arbeit in China, Guanxi, Unterstützung der deutschen Politik und Kulturverständnis** sind die Bereiche, die aus chinesischer Sicht vernachlässigt werden und auf welche die Studienteilnehmer explizit bei der Befragung nach Verbesserungsvorschlägen eingehen.

Die Tabelle 22 wurde nach den meistgenannten Kriterien deutscher Studienteilnehmer absteigend und ebenfalls nach chinesischen Studienteilnehmern aufgelistet, um eine bessere Vergleichbarkeit zu ermöglichen.

Tabelle 22 *Vorschläge zur Verbesserung der Reputation und des Geschäftserfolgs (in %)*

Relevante Aspekte	gemäß Deutschen	gemäß Chinesen	Relevante Aspekte	gemäß Deutschen	gemäß Chinesen
China PR	26,1	23,1	Service	4,3	38,5
Unterstützung durch die Politik	26,1	11,5	China PR	26,1	23,1
Guanxi	23,9	19,2	Guanxi	23,9	19,2
Kulturverständnis	13,0	7,7	Erfolg in den Massenmedien	6,5	19,2
Marktanpassung	8,7	7,7	Verbesserte Qualitätskontrolle	6,5	19,2
Imageverbesserung	6,5	3,8	Unterstützung durch die Politik	26,1	11,5
Erfolg in den Massenmedien	6,5	19,2	Kulturverständnis	13,0	7,7
Verbesserung der Ausbildung	6,5	0,0	Marktanpassung	8,7	7,7
Deutsch	6,5	3,8	Eigeninitiative	4,3	7,7
Verbesserte Qualitätskontrolle	6,5	19,2	Imageverbesserung	6,5	3,8
Markenschutz	4,3	0,0	Deutsch	6,5	3,8
Schutz vor Produktpiraterie	4,3	0,0	Verbesserung der Ausbildung	6,5	0,0
Eigeninitiative	4,3	7,7	Markenschutz	4,3	0,0
Service	4,3	38,5	Schutz vor Produktpiraterie	4,3	0,0

Das Abschneiden des Kriteriums **Politische Beziehungen** gemäß Studienteilnehmer beider Nationalitäten könnte darauf schließen lassen, dass deutsche Unternehmen Under-desk-trades und Korruption im Allgemeinen nicht als übliches Mittel einsetzen, um politische Beziehungen aufzubauen. Die Einschätzung, dass deutsche Unternehmen als ehrlich und zuverlässig gelten, stützt diese These. Der Aufbau guter politischer



Beziehungen zu offiziellen Stellen ist daher langwieriger, mühseliger und teils erfolgloser als bei chinesischen Mitbewerbern, weshalb viele der befragten deutschen Studienteilnehmer auf die Unterstützung der deutschen Politik hoffen. Das fehlende **politische Guanxi** scheint eine logische Konsequenz der mangelnden **interkulturellen Kompetenz**, da damit das Wissen um die geschäftliche Bedeutung dieses Aspektes nicht vorhanden ist. Immerhin ist ein Bewusstsein dafür bei 13% der deutschen Teilnehmer vorhanden, dass mehr Kulturverständnis den Unternehmenserfolg erhöhen würde. Kulturverständnis wird durch Aufgeschlossenheit und chinesische Sprachkenntnisse begünstigt. Gerade die **Aufgeschlossenheit** gegenüber der chinesischen Kultur muss jedoch differenziert nach Erfahrungshintergrund der Studienteilnehmer betrachtet werden. Aus langjährigen Geschäftsreisen nach China entstanden viele private Partnerschaften, sowie freundschaftliche Geschäftskontakte. Diese sind jedoch nur durch eine intensive Auseinandersetzung mit der chinesischen Kultur möglich, welche die persönliche Aufgeschlossenheit beinhaltet. Im Nachgang zur Umfrage geführte Interviews zu dieser Frage zeigen deutlich, dass einige Chinesen bspw. das Beharren auf Richtlinien in Bezug auf Qualitätsnormen als unangemessen empfinden oder die Aufgeschlossenheit für ein anderes Geschäftsprozedere fehlt, welches nicht primär den „kühlen deutschen“ Geschäftsabschluss fokussiert. Im ersteren Fall wäre die fehlende Aufgeschlossenheit verständlich, sorgt sie nicht zuletzt für die gute Reputation deutscher Unternehmen durch das Einhalten hoher Qualitätsstandards und daraus resultierender Qualität. Sie müsste aber dennoch in Verbindung mit der konfuzianischen vierten Tugend „Gewissenhaftigkeit“ von Chinesen verinnerlicht worden sein.

Im zweiten Fall ist zumindest zu diskutieren, ob der chinesische Weg im chinesischen Umfeld einen erfolgreicheren Weg darstellt. Eine tiefer gehende Untersuchung der Begrifflichkeiten führt hier zu weiteren Ergebnissen, sie ist jedoch im Rahmen dieser Forschungsarbeit nicht möglich.

#### ■ **Geschäftserfolg und Reputation in China durch PR und Politik**

Die Vorschläge zur Verbesserung des Geschäftserfolgs umfassten primär das **Marketing** und das **Public Relation Management (PR)** in China. Studienteilnehmer beider Nationen sind überzeugt, dass deutsche Unternehmen mit mehr PR-Arbeit in China und dem Ausbau von Guanxi erfolgreicher in China agieren würden. Während

der gewünschte Erfolg in den Massenmedien oder die Marktanpassung längerfristige Projekte und externe Größen einschließen, kann in Eigeninitiative Kulturverständnis durch spezifisches kulturelles Training erworben und das Feld PR durch eine gute PR-Agentur in China bearbeitet werden.

Das Vorgehen gegen **Produktpiraterie** und die unerlaubte Verwendung von Geschäftsideen ist nach wie vor ein bedeutendes Thema für den Geschäftserfolg, da es in aller Regel den Unternehmenskern berührt [vgl. Maas, S. (2008)]. Mit einer Platzierung auf dem hinteren Rang und (4,3% auf deutscher Seite) wurde jedoch dringenderen Aufgaben Platz eingeräumt. Die unterschiedlichen moralischen Vorstellungen vom fairen Umgang miteinander in geschäftlicher, sportlicher und privater Hinsicht dürften sich im Rahmen von Vorberichterstattungen zu den Olympischen Spielen in Beijing geändert haben und innerhalb einer aktuellen Umfrage eine neue Dimension erhalten.

Fortlaufend initiierte Aktivitäten gegen Produktpiraten (vgl. 2.2.2.1.1) durch die chinesische Regierung und vor allem die Verfolgung von Fälschungen auf deutscher Seite zeigen erfreuliche Wirkung. Doch noch immer kommen 72,7% der konfiszierten gefälschten Artikel aus China [vgl. IHK Hannover (2008)].

Eine Analyse der Potentiale zur Verbesserung des Geschäftserfolgs eines Unternehmens in China erfordert eine unternehmensspezifische Untersuchung. Sie gibt weiteren Aufschluss darüber, wie ein gezieltes Reputationsmanagement aufzubauen und das deutsche Unternehmen in China besser zu positionieren ist. Es ist jedoch nicht Ziel der vorliegenden Untersuchung dahingehend auf einzelne Unternehmen einzugehen.

### **3.3.2.5 Die erfolgreichsten Unternehmen in China und ihre Erfolgsfaktoren**

Die Befragung der Studienteilnehmer nach den **erfolgreichsten Unternehmen in China** (Frage 9.a) soll die Ermittlung der top-of-mind-Positionen (TOM positions) ermöglichen [vgl. Wiedmann (2001), S. 17 - 20, Wiedmann (2002), S. 337]. Es wird im Rahmen dessen ermittelt, welche deutschen Unternehmen in China und in welchem Umfang diese Unternehmen bereits im evoked set der befragten Personen etabliert sind.

In einem späteren Schritt wird der Vergleich zwischen den Erfolgsfaktoren der in China tätigen Unternehmen im Allgemeinen und den spezifischen Erfolgsfaktoren deutscher Unternehmen im Besonderen durchgeführt.

### ■ Deutsche Unternehmen sind sehr gut etabliert in China

Zur Verdeutlichung der Listenpositionen werden in der Tabelle deutsche Unternehmen gelb markiert, die fünf Spitzenreiter beider Nationalitäten werden grau unterlegt (Tabelle 23). Des Weiteren erfolgt zur besseren Vergleichbarkeit die Gegenüberstellung der prozentualen Anteile in absteigender Reihenfolge nach Nationalitäten.

Tabelle 23 Die erfolgreichsten Unternehmen in China (in %)

	Firma	gemäß Deutschen	gemäß Chinesen	Firma	gemäß Deutschen	gemäß Chinesen
1.	HAIER	45,7	38,5	VW	34,8	50,0
2.	VW	34,8	50,0	HAIER	45,7	38,5
3.	Siemens	34,8	34,6	Siemens	34,8	34,6
4.	Lenovo	26,1	30,8	Lenovo	26,1	30,8
5.	Boa Steel	13,0	3,8	Huawei	10,9	19,2
6.	Huawei	10,9	19,2	Procter	0,0	15,4
7.	China Telecom	10,9	0,0	Bayer	4,3	15,4
8.	Bosch	8,7	5,4	Microsoft	0,0	11,5
9.	BoC	8,7	0,0	GE	2,2	11,5
10.	China Petrol	8,7	0,0	Cherry Autom.	4,3	11,5
11.	Coca Cola	8,7	0,0	Alibaba	0,0	7,7
12.	SAIC	8,7	0,0	Schu.com	0,0	7,7
13.	GM	6,5	7,7	Wan Ke	0,0	7,7
14.	China Mobile	6,5	3,8	Metro	2,2	7,7
15.	Toyota	6,5	3,8	Midea	2,2	7,7
16.	Bayer	4,3	15,4	BMW	4,3	7,7
17.	Cherry Autom.	4,3	11,5	GM	6,5	7,7
18.	BMW	4,3	7,7	Bosch	8,7	5,4
19.	BASF	4,3	3,8	Great Wall	0,0	3,8
20.	Nokia	4,3	3,8	Adidas	2,2	3,8
21.	Citic	4,3	0,0	Daimler	2,2	3,8
22.	Samsung	4,3	0,0	DHL	2,2	3,8
23.	Sinopec	4,3	0,0	McDonald's	2,2	3,8
24.	TLC	4,3	0,0	Sina	2,2	3,8
25.	GE	2,2	11,5	TÜV	2,2	3,8
26.	Metro	2,2	7,7	BASF	4,3	3,8
27.	Midea	2,2	7,7	Nokia	4,3	3,8
28.	Adidas	2,2	3,8	China Mobile	6,5	3,8
29.	Daimler	2,2	3,8	Toyota	6,5	3,8

	Firma	gemäß Deutschen	gemäß Chinesen	Firma	gemäß Deutschen	gemäß Chinesen
30.	<b>DHL</b>	2,2	3,8	Boa Steel	13,0	3,8
31.	McDonald's	2,2	3,8	FAW	2,2	0,0
32.	Sina	2,2	3,8	Tsing Dao	2,2	0,0
33.	TÜV	2,2	3,8	Citic	4,3	0,0
34.	FAW	2,2	0,0	Samsung	4,3	0,0
35.	Tsing Dao	2,2	0,0	Sinopec	4,3	0,0
36.	Procter	0,0	15,4	TLC	4,3	0,0
37.	Microsoft	0,0	11,5	BoC	8,7	0,0
38.	Alibaba	0,0	7,7	China Petrol	8,7	0,0
39.	Schu.com	0,0	7,7	Coca Cola	8,7	0,0
40.	Wan Ke	0,0	7,7	SAIC	8,7	0,0
41.	Great Wall	0,0	3,8	China Telecom	10,9	0,0

■ TOP-5- Unternehmen der Teilnehmer beider Nationalitäten

■ Deutsche Unternehmen

Auf den ersten Blick ist auffällig, dass die Spannbreite an Unternehmensnennungen auf deutscher Seite erneut größer ist als auf chinesischer Seite. Dies ist insofern erstaunlich, als dass bei der offen gestellten Frage nicht explizit nach deutschen, sondern vielmehr nach den erfolgreichsten Unternehmen Chinas gefragt wurde und somit die Nennung von internationalen und vor allem auch chinesischen Unternehmungen erwartet wurde. Die Ursachen könnten in der geographische Größe Chinas (vgl. 2.1.1) oder in der sich schnell verändernden Unternehmenslandschaft liegen, welche die Etablierung eines Unternehmens schwierig gestaltet. Es ist ebenfalls denkbar, dass einige der genannten chinesischen Unternehmen durch ihre Vergangenheit als Staatsunternehmen oder durch die Geschäftspartnerschaft mit diesen über eine große Lobby vor allem in Regierungskreisen verfügen, was ihnen durch Unterstützungspotentiale aus hochrangigen Kreisen und Entscheidungsgremien auch einen höheren Bekanntheitsgrad ermöglicht.

In der Ergebnistabelle fällt die starke Präsenz deutscher Unternehmungen auf. Unter den 41 gelisteten Unternehmen befinden sich 10 deutsche ( $\approx$  ca. 25%). Möglicherweise kann die Erklärung der Ergebnisse dadurch erfolgen, dass die chinesischen Studienteilnehmer im Bewusstsein des deutschen Hintergrunds der Befragung im Sinne deutscher Unternehmen antworteten. Die Antworten der deutschen Teilnehmer wiederum könnten auf eine verständliche „patriotische Einfärbung“ hindeuten.

Zudem ist die Tatsache interessant, dass sich die deutschen Unternehmen auf chinesischer Seite um durchschnittlich ungefähr ein Drittel der Prozentpunkte besser positionieren konnten als auf deutscher Seite. Die genannten deutschen Unternehmen sind demzufolge stark im Bewusstsein der chinesischen Teilnehmer etabliert.

### ■ Die TOM-Unternehmen in China

Im Kontext der Ergebnisse werden Informationen zu den gelisteten Unternehmen gegeben, welche auch für nachfolgende Auswertungen in dieser Arbeit von Bedeutung sind.

Die Einschätzungen deutscher und chinesischer Befragter sind in Bezug auf die ersten vier Plätze identisch. **VW/Audi, Haier, Siemens** und **Lenovo** führen die Liste der erfolgreichsten Unternehmen in China an.

Auf chinesischer Seite platziert sich der Automobilhersteller **Volkswagen (VW inklusive Audi)** auf Rang eins, deutsche Studienteilnehmer nennen VW mit 34,8% (zweiter Rang). Bereits seit 1984 produziert Volkswagen in China und Kraftfahrzeuge des Herstellers bestimmten das Straßenbild Chinas. Das Unternehmen mit seiner guten Reputation wurde ebenso für das Privatleben der Chinesen bedeutend. Eine Französin, die seit Jahren im Management eines französischen Lebensmittelkonzerns in Shanghai arbeitet, berichtet, dass sich einige ihrer Landsleute als Volkswagenmitarbeiter ausgeben, um die Gunst von Chinesinnen zu erlangen. Eine Betriebszugehörigkeit wird demnach als positiv empfunden. Der Bericht klärt allerdings nicht, worauf sich die positive Reputation gründet (Gehaltszahlungen, soziale Leistungen, Rentensystem usw.).

Unter den ersten zehn deutschen Top-Unternehmen ist der Automobilsektor neben VW weiterhin mit BMW und Daimler stark vertreten. Die prozentualen Abstände zwischen VW (chinesisch 50% und deutsch 34,8%) und **BMW** (chinesisch 7,7% und deutsch 4,3%) fallen jedoch sehr groß aus. Der Erfolg für den aus Bayern stammenden BMW-Konzern, der in Deutschland als sportlich-traditioneller Autobauer und Motorradproduzent bekannt ist, kann vor dem Hintergrund als bemerkenswert erachtet werden, da BMW erst seit 2003 aktiv im Chinageschäft vertreten ist [vgl. San, L.

(2008)] und bereits jetzt als eines der erfolgreichsten Unternehmen in China gilt. Betrachtet man die Altersstruktur der chinesischen Studienteilnehmender, so werden die Gründe hierfür schnell klar: BMW steht für jung und dynamisch und spiegelt damit die aufstrebende Mittelschicht wider, welche besonders auch durch die befragten chinesischen Teilnehmer abgedeckt wird. Es ist zu vermuten, dass das positive Image des Unternehmens zum einen durch das international gut etablierte Bayernbild (vgl. 4.1.2) und auch durch die Reputation der deutschen Automobilbranche unterstützt wird bzw. den Markteintritt erleichtert hat.

Der Haushaltsgerätehersteller **Haier** vereint einen beeindruckenden prozentualen Anteil von 45,7% (erster Rang) auf sich – und dieses erstaunlicherweise auf deutscher Seite. Auf chinesischer Seite konnte **Haier** einen beeindruckenden Wert von 38,5% (zweiter Rang) erreichen. Haier ist eines der populärsten Beispiele in Deutschland für die success story eines chinesischen Unternehmens in China. Das aus einem Joint Venture mit dem deutschen Gerätehersteller Liebherr hervorgegangene Unternehmen wurde 1984 in Qingdao gegründet. Interessanterweise wird Haier auf chinesischer Seite von **Volkswagen** mit 50% übertroffen. Ein Grund hierfür liegt in den Produkten an sich. Prestigeprodukte wie ein Kfz symbolisieren das von Chinesen gewünschte Bild Chinas als aufstrebende Nation besser als Haushaltsgeräte und dürften somit stärker im Bewusstsein der chinesischen Teilnehmer verankert gewesen sein.

**Lenovo** positioniert sich auf dem vierten Rang (deutsch = 26,1%, chinesisch = 30,8%) und ist damit ein weiterer Spitzenreiter. Das chinesische Unternehmen Lenovo wurde 1984 unter dem Namen Legend gegründet und hatte zum Ziel, dem chinesischen Volk die Informationstechnologie zu erschließen. Da nicht Zeit sondern Informationen in China Geld bedeuten und die Einschränkung der Meinungs- und Pressefreiheit anhält, eröffneten sich der chinesischen Bevölkerung in den folgenden Jahren mit den vom Unternehmen angebotenen Consumer-PCs neue Dimensionen der Kommunikation. Mit seinen Geräten des täglichen Bedarfs, ist Lenovo seitdem für alle Schichten in China erreichbar. Lenovo ist heute eines der erfolgreichsten Unternehmen Chinas und wurde erster chinesischer Sponsorpartner der Olympischen Spiele, um damit seinen internationalen Bekanntheitsgrad zu erhöhen [vgl. Lenovo (o.J.)]. Die Abbildung 22 stellt die Auswertung als Balkendiagramm auf einen Blick dar.

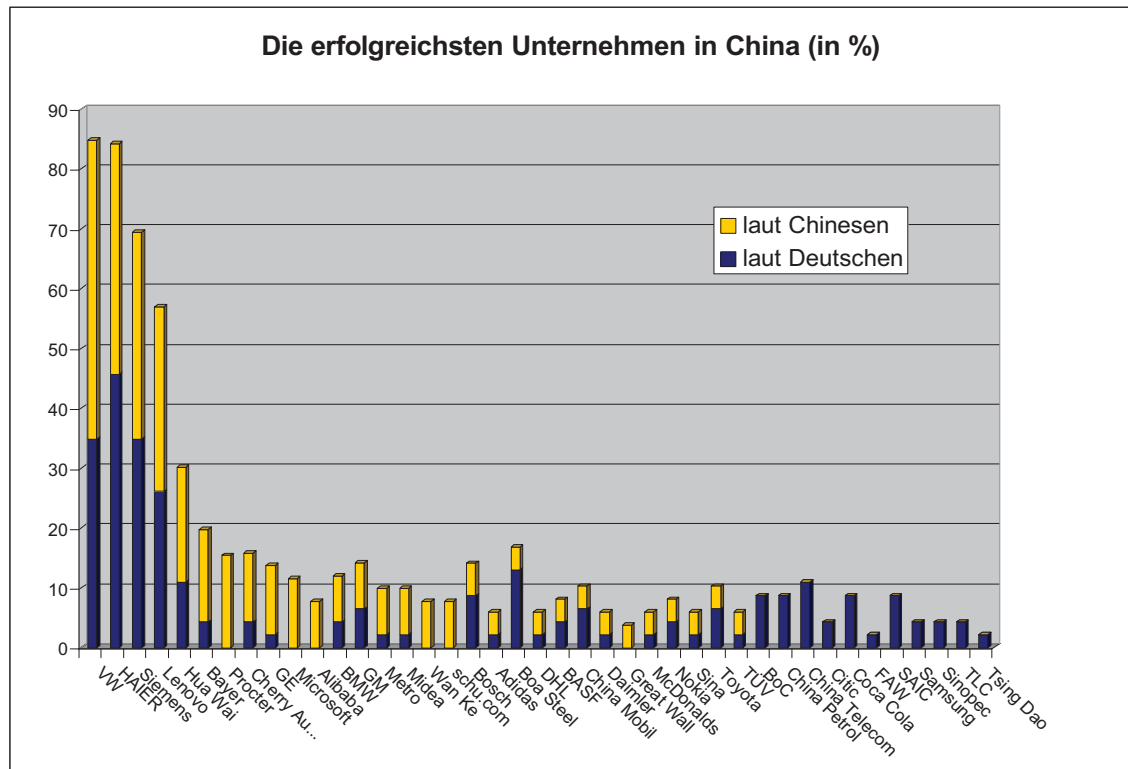


Abbildung 22 Die erfolgreichsten Unternehmen in China

■ Qualität und „Image“ als Erfolgsmotoren

Die Studienteilnehmer werden weiterhin nach den Gründen des Erfolgs der genannten Top-Unternehmen befragt (Frage 9.b). Zehn Kriterien werden benannt.

Tabelle 24 Erfolgsfaktoren der erfolgreichsten Unternehmen in China (in %)

Gründe	gemäß Deutschen	gemäß Chinesen	Gründe	gemäß Deutschen	gemäß Chinesen
Image	32,6	34,6	Qualität	23,9	50,0
Produkt	28,3	15,4	Image	32,6	34,6
Qualität	23,9	50,0	Marktmacht	10,9	23,1
Marktmacht	10,9	23,1	Produkt	28,3	15,4
Kontakte	10,9	0,0	Innovation	8,7	7,7
Innovation	8,7	7,7	Größe	6,5	3,8
Kapital	8,7	0,0	Kontakte	10,9	0,0
Größe	6,5	3,8	Kapital	8,7	0,0
Kooperation	2,2	0,0	Kooperation	2,2	0,0
Lohn	2,2	0,0	Lohn	2,2	0,0

Die beiden meistgenannten Erfolgsmotoren sind auf chinesischer und deutscher Seite **Qualität** und **Image**, welches einen Teil der Reputation darstellt (vgl. 2.2.1.1). Jeder zweite chinesische Studienteilnehmer (50%) setzt Qualität an die erste Stelle, deutsche Studienteilnehmer geben an, dass der Erfolg erst an dritter Stelle durch Qualität (23,9%) bedingt ist und vorab das gute Produkt die entscheidende Rolle in China spielt. Mit der **Marktmacht** wurde eine Begründung von chinesischer Seite aufgezählt, die noch vor dem Produkt an dritter Stelle rangiert und eng mit der Thematik Guanxi verknüpft ist (s.o.; vgl. 4.1.3). Als Beispiel hierfür dürfte für Haier durch staatliche Unterstützung eine hohe Marktmacht entstanden sein. Aber auch auf deutscher Seite rangiert die Marktmacht hoch in der Begründung für die erfolgreichsten Unternehmen im chinesischen Markt. Speziell in China und zudem für ein ausländisches Unternehmen, schafft Marktmacht eine unverzichtbare Verhandlungsposition mit unterschiedlichsten Stakeholdern und immensen Vorteilen, was sich auch anhand der Unternehmen Siemens und VW gut darstellen lässt [vgl. Posth, M. (2006)].

Die Größe **Lohnzahlung** wird von deutscher und chinesischer Seite für den Erfolg eines Unternehmens in China letztendlich angegeben. Der „war for talents“ wird dennoch nach wie vor von den Unternehmen entschieden, die den gesuchten und qualifizierten Kräften ein gutes Gehalt zahlen. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch auf, dass erfolgreiche Unternehmen in China auf andere Größen, wie z.B. die soziale Absicherung ihrer Mitarbeiter oder deren Familien, bauen können. Gute Kontakte (vgl. 4.1.3 Guanxi) werden von allen Studienteilnehmern genannt, was zudem die vorherigen Erkenntnisse stützt.

**Kooperationen** nehmen in diesem Zusammenhang einen hinteren Listenplatz ein. Die negativen Markterfahrungen ausländischer Unternehmen durch gescheiterte multinationale Zusammenschlüsse haben sich in der Regel positiv für China durch den damit verbundenen Know-how und Techniktransfer ausgewirkt. Kooperationen wirkten auf der anderen Seite in vielen Fällen negativ auf den Unternehmenserfolg des ausländischen Unternehmens. Diese Entwicklung konnte selten mit einem erleichterten Marktzugang und den Anschluss an ein chinesisches Beziehungsnetzwerk durch ausländische Unternehmen aufgefangen werden. Die Unternehmensform WFOE wird daher seit ihrer Einführung deutlich bevorzugt, wenn eine Wahlmöglichkeit für das sich ansiedelnde Unternehmen besteht. Noch vor wenigen Jahren waren Joint Ventures die



einzigste Erfolg versprechende und von staatlicher Seite akzeptierte Unternehmensform für ausländische Unternehmen, um in den chinesischen Markt einzutreten (Tabelle 23, Seite 37). Aktuell wird ein chinesischer Marktzugang nur noch dann über Joint Ventures bevorzugt, wenn es sich um für ausländische Unternehmen schwer zugängliche Branchen wie bspw. die Energiewirtschaft handelt.

### 3.3.2.6 Die erfolgreichsten deutschen Unternehmen in China

Zur Ermittlung der meistgenannten deutschen Unternehmen in China und die Ermittlung der top-of-mind-Positionen (TOM positions) im ersten Schritt werden die Studienteilnehmer nach fünf deutschen Unternehmen in China befragt (Frage 1). Im zweiten Schritt soll der Vergleich der TOM-Unternehmen mit den deutschen reputationsstärksten Unternehmen in China erfolgen. Existieren hierbei starke Überschneidungen, würde dies die Bedeutung der guten Unternehmensreputation durch die Platzierung im evoked set<sup>64</sup> der Studienteilnehmer belegen und mittelbar die Wichtigkeit für den Geschäftserfolg in China aufzeigen. Die Ermittlung der TOM-Unternehmen gibt einen Hinweis auf best-practice Unternehmen<sup>65</sup>.

Bevor die gewonnenen Ergebnisse der Untersuchung diskutiert werden, wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die TOM positions in diesem Kontext zwar für China ermittelt wurden; sie geben allerdings durch die vielschichtigen wirtschaftlichen Verknüpfungen Chinas und chinesischer Personen (vgl. 4.1.3 Guanxi) mit anderen asiatischen Ländern aufschlussreiche Hinweise zum Stand vieler Unternehmen in Ostasien.

---

<sup>64</sup> *Unter dem evoked set (Berücksichtigungsfeld) versteht man die Menge der dem Käufer bekannten Alternativen, aus denen er seine Kaufentscheidung trifft. Da es sich hierbei um ein subjektives Konstrukt handelt, muss das evoked set nicht mit dem gesamten Feld (Total set), der Menge aller vorhandenen Alternativen, übereinstimmen [vgl. Nieschlag, Dichtl/ Hörschgen (1988), S. 101]*

<sup>65</sup> *Die Auswahl eines Zielunternehmens mit best practice im definierten Bereich (bspw. Reputationsmanagement) ist besonders für Unternehmen von Interesse, welche ein gezieltes Reputationsmanagement planen oder schon implementieren möchten. Es muss sich nicht zwingend um dieselbe Branche handeln. Spätere Analysen können zeigen, inwieweit sich die Unternehmensreputation verändert hat. Die Ergebnisse sind für die von den Studienteilnehmern genannten und involvierten Unternehmen interessant, um die eigenen Bemühungen im Reputationsmanagement eines Unternehmens zu kontrollieren.*

Tabelle 25 Vergleich der TOM-Positions deutscher Unternehmen

	Bekanntheitsgrad der Firmen	Bei Deutschen	Bei Chinesen	Bekanntheitsgrad der Firmen	Bei Deutschen	Bei Chinesen
1.	Siemens	84,8	92,3	Siemens	84,8	92,3
2.	VW/Audi	78,3	76,9	VW/Audi	78,3	76,9
3.	Bosch	39,1	61,5	Bosch	39,1	61,5
4.	BMW	26,1	46,2	BMW	26,1	46,2
5.	BASF	21,7	15,4	Bayer AG	17,4	26,9
6.	Daimler-Benz	19,6	19,2	Daimler-Benz	19,6	19,2
7.	Bayer AG	17,4	26,9	BASF	21,7	15,4
8.	Thyssen	15,2	3,8	Adidas	2,2	11,5
9.	Continental	13	3,8	Allianz	4,3	11,5
10.	Metro	8,7	0	Lufthansa	8,7	11,5
11.	NordLB	8,7	0	Henkel	0	7,7
12.	Deutsche Bank	8,7	3,8	DHL	4,3	7,7
13.	Lufthansa	8,7	11,5	TÜV	6,5	7,7
14.	Deutsche Messe AG	6,5	0	Melchers	4,3	3,8
15.	TÜV	6,5	7,7	ZF Lemförder	4,3	3,8
16.	Würth	4,3	0	Deutsche Bank	8,7	3,8
17.	Melchers	4,3	3,8	Continental	13	3,8
18.	ZF Lemförder	4,3	3,8	Thyssen	15,2	3,8
19.	DHL	4,3	7,7	Beiersdorf	2,2	0
20.	Allianz	4,3	11,5	Würth	4,3	0
21.	Beiersdorf	2,2	0	Deutsche Messe AG	6,5	0
22.	Adidas	2,2	11,5	Metro	8,7	0
23.	Henkel	0	7,7	Nord/LB	8,7	0

Auf die von Chinesen genannten Unternehmen entfallen höhere prozentuale Anteile und sie scheinen relativ stärker bekannt zu sein als bei den deutschen Studienteilnehmern. Die Nennungen zu den erfolgreichsten deutschen Unternehmen reduzieren sich bei Chinesen auf weniger Unternehmen als bei Deutschen, (die Streuung ist bei Deutschen höher) (vgl. 3.3.2.5). Der kumulierte Gesamtwert aller Prozentanteile auf chinesischer Seite ergibt im ersten Drittel einen Wert von 338,4 Prozentpunkten (bei Deutschen 287 Prozentpunkte). Die Bedeutung der Aufnahme eines deutschen Unternehmens ins evoked set der Chinesen ist demnach hoch zu bewerten, da es sich um eine begrenzte Anzahl an Unternehmen im chinesischen evoked set generell handelt. Wenn ein

Unternehmen ins evoked set aufgenommen wurde, befindet es sich auf einem höheren Listenplatz. Drei Gründe spielen hauptsächlich hierfür eine Rolle:

- Chinesen kennen weniger deutsche Unternehmen mit Engagement in China als deutsche Personen deutsche Unternehmen mit Geschäftsaktivitäten in China. Die wirtschaftliche Bedeutung des Landes China für Deutschland liefert eine Begründung. Eine weitere ist die Präsenz des Themas China mit verbundenen Unternehmensinformationen in den deutschen Medien. Zudem wird die chinesische und die deutsche Bevölkerung von unterschiedlichen Themengebieten tangiert: Während in Deutschland die Konzentration auf Auslandsverlagerungen, Streiks oder drohenden Arbeitsplatzverlust und damit verbundenen Unternehmen liegt, stehen in China seit vielen Monaten Naturkatastrophen, terroristische Bedrohungen und „die Vorbereitungen des bedeutendsten und reputationsrelevantesten Großereignisses seit der Öffnung Chinas zum Westen“<sup>66</sup>, die Olympischen Spiele, im Fokus.
- Die deutschen Teilnehmer nutzen die Möglichkeit zur Imagewerbung für ihre eigenen Unternehmen. Dies geht klar aus der relativ großen Zahl von Einzelnennungen hervor, welche nicht in die Ergebnisse einfließen, da mindestens zwei Nennungen für die namentliche Erwähnung in der Statistik notwendig waren und nicht das eigene Unternehmen einschließen durften.
- Deutsche Teilnehmer mit Wohnsitz in Deutschland verfügen über einen anderen Erfahrungshorizont als Personen mit Wohnsitz in China und beurteilen den Erfolg und die Reputation deutscher Unternehmen aus einem anderen Blickwinkel heraus.

---

<sup>66</sup> Helmut Lüders, *deutsche Botschaft in Peking, Vortragsnotizen zum Thema „Wachstum ohne Grenzen oder harte Landung? Wohin steuert Chinas Wirtschaft?“*, Handelskammer Hamburg, 28.07.2008

### ■ Automobilbranche stellt TOP-Unternehmen

Die Ergebnisse der **TOM Positionen** in Bezug auf **Deutsche Unternehmen** in China sind erstaunlich. Die ersten ermittelten sieben Plätze werden auf deutscher, sowie auf chinesischer Seite von denselben Unternehmen belegt, wobei die Rangfolge der vier ersten Unternehmen durch die Vertreter beider Nationen identisch festgelegt wird: **Siemens, VW/Audi, Bosch und BMW**.

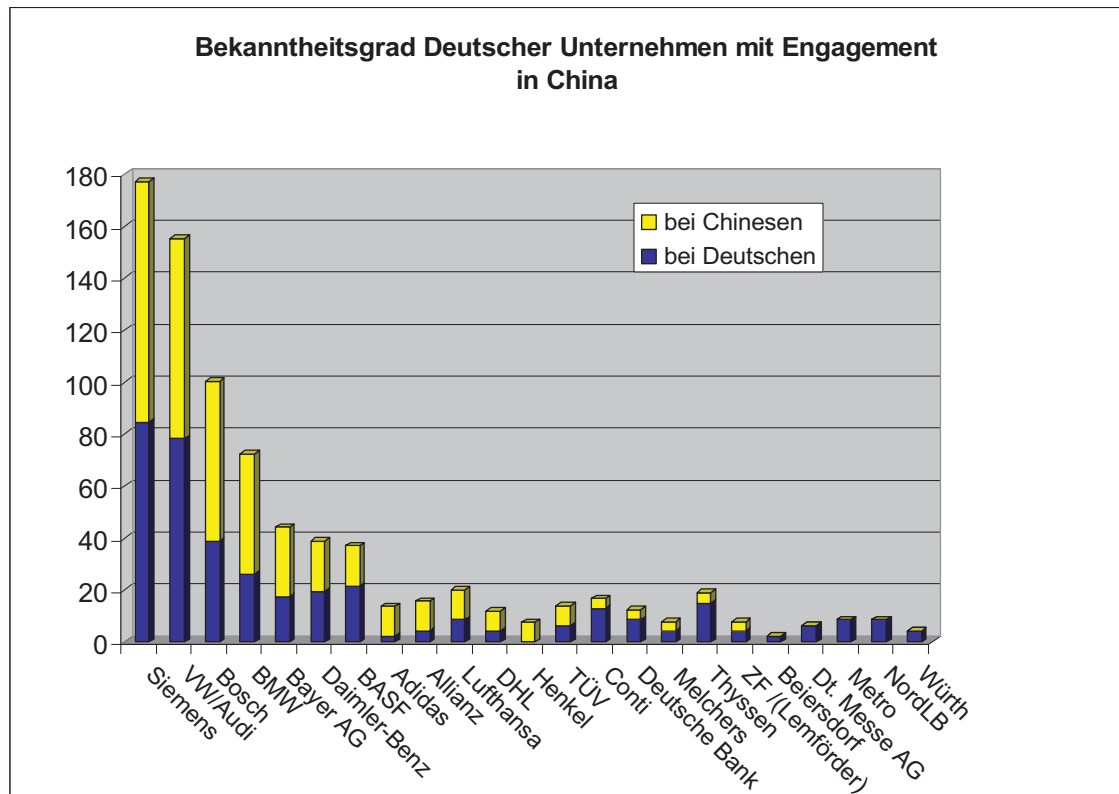


Abbildung 23 Bekanntheitsgrad deutscher Unternehmen mit Engagement in China

Die chinesischen Teilnehmer wählten das pharmazeutisch-chemische Unternehmen Bayer AG auf den fünften Platz (deutsche Studienteilnehmer: siebter Platz). Der erste Handel des Unternehmens reicht ins Jahr 1882 zurück, kontinuierlich ist der Chemiekonzern Bayer seit 1958 mit einer eigenen Handelsgesellschaft vor Ort in China vertreten und baut seine Geschäftsaktivitäten seitdem erfolgreich aus [vgl. Bayer (2008)]. Es stellt eines der erfolgreichsten und größten deutschen Unternehmen in der Chemiebranche in China dar.

Im Fall von Volkswagen und Siemens spielt sicherlich die langjährige und bedürfnisorientierte Marktpräsenz als Anbieter und lokaler Produzent in China eine entscheidende Rolle für die gute Positionierung. Siemens ist durch seine große

Produktpalette von Kraftwerksanlagen bis hin zu PC's und Mikrochips im Alltag der Chinesen präsent (vgl. zu VW 3.3.2.5).

Mit VW/Audi, BMW und Daimler-Benz als Unternehmen der Automobilbranche in Toppositionen, wird die Reputation Deutschlands als „Herkunftsland der Automobilbauer“ untermauert.

Im Fall Daimler-Benz (einheitlich sechster Platz) differenzierten die Studienteilnehmer explizit zwischen Daimler und Chrysler und klammerten den ehemaligen Partner mit Zusatzkommentaren aus („nur Daimler, nicht Daimler-Chrysler“). Die Ergebnisse zeigen die gelungene Positionierung der Automobil- und Kfz-Technik im speziellen in China.

Trotz der Positionierung auf den unteren Plätzen können sich Unternehmen wie **Adidas** und **Beiersdorf** zufrieden schätzen, bereits im evoked set der deutschen Studienteilnehmer in Bezug auf China zu sein.

**Adidas** erzielt eine erfreuliche Position mit Platz acht im chinesischen Ranking. Der Produzent von Sportartikeln repräsentiert seine qualitativ hochwertigen Marken mit frischem Image und symbolisiert moderne Prestigeobjekte in China. Dies kommt dem Geltungsbewusstsein vieler Chinesen entgegen, die erschwingliche und überall vorzeigbare Produkte schätzen. Das Unternehmen hat gute Chancen, seinen Siegeszug durch China fortzuführen. Die durch ihre Qualität geschätzten Produkte erfuhren in den letzten Jahren durch Plagiate eine massive Verbreitung der Marke. Die Sportbegeisterung der Chinesen, gerade auch im Vorfeld der Olympischen Spiele, und die sich weiter ausbreitenden Wohlstandskrankheiten wie Adipositas, werden das Unternehmen weiterhin in China wachsen lassen.

Die Listung von **Beiersdorf** ist interessant. Beiersdorf dürfte in aller Regel mit seinen Marken wie bspw. seiner Erfolgsstory Nivea Shanghai bekannt sein. Das Unternehmen hat durch den Zukauf des Hongkong-Unternehmens C-Bons starke Aufmerksamkeit der Medien in China auf sich gezogen und konnte so in das Bewusstsein der in China lebenden Personen eindringen. Innerhalb dieser Umfrage reichte es für eine hintere Platzierung ohne chinesische Nennung.

Auch das Ergebnis der **Nord/LB** dürfte das Unternehmen erfreuen. Ausländische Banken sehen sich in China einer starken Konkurrenz gegenüber. Obwohl die Nord/LB erst seit relativ kurzer Zeit und nur mit Ausnahmegenehmigung die komplette

Bandbreite ihrer Dienstleistungen auch in China anbieten darf [vgl. State Council of PRC (2006)], gelingt es der Nord/LB als zweite Bank eine Positionierung auf deutscher Seite zu erreichen. Zwar bleibt die Nord/LB ohne Erwähnung auf chinesischer Seite und wird hier an ihrem Bekanntheitsgrad und an einer positiven Reputation arbeiten können. Durch die deutschen Studienteilnehmer spiegelt dieses Ergebnis jedoch das breite Engagement der Nord/LB für seine Kunden in China wider und honoriert das vielseitige engagierte Wirken ihrer Mitarbeiter.

Auch die **Deutsche Messe AG** wird durch die deutschen Studienteilnehmer als eines der erfolgreichsten Unternehmen in China gesehen, bleibt jedoch auf chinesischer Seite ohne Nennung. Die Reputation des Unternehmens und die Attraktivität des Produktkonzeptes erklärt zahlreiche „Plagiatveranstaltungen“ auf chinesischer Seite<sup>67</sup>. Durch die Versuche des deutschen Konzerns, ihre Rechte am geistigen Eigentum (Intellectual Property Rights – IPR) durchzusetzen und somit das von höchster chinesischer Stelle legitimierte Vorgehen einzudämmen, könnte erklären, weshalb keine Nennung auf chinesischer Seite erfolgte. Das konsequente Vorgehen ausländischer Unternehmen gegen Plagiaten ihrer Produkte im chinesischen Markt nimmt chinesischen Unternehmen ein wichtiges Mittel für den chinesischen Geschäftserfolg und straft einen Part der chinesischen Gesellschaft ab. Das Unternehmen wird nicht als erfolgreich wahrgenommen, sondern eher als „Störenfried“ gemäß der konfuzianischen Harmonielehre und indirekt als „Stolperstein“ für eine rasche Entwicklung des Landes empfunden. Die Deutsche Messe AG hat in China eindeutig starke Entwicklungspotentiale, obgleich sich immer die Frage stellt, inwieweit durch die vorliegende Interessenkollision der weitere Geschäftsausbau rentabel gestaltet werden kann.

Erstaunlich ist das Ergebnis des mittelständischen Unternehmens **Melchers**, sowohl auf chinesischer als auch auf deutscher Seite. Das Handelshaus C. Melchers GmbH & Co. ist bereits seit 1866 in Hong Kong/China geschäftlich aktiv. Das positive Ranking kann durch das langjährige und vielseitige Engagement der deutschen Führung in Südchina erklärt werden. Melchers bietet seine Dienstleistung branchenübergreifend an, die

---

<sup>67</sup> Notizen zu einem Gespräch mit Vorstandsmitglied der Deutsche Messe AG vom 03.04.2008 anlässlich des Nachtreffens einer niedersächsischen Wirtschaftsdelegation durch China.

häufig als ersten Schritt in den chinesischen Markt genutzt werden. Der hohe Bekanntheitsgrad des Mittelständlers lässt sich somit ebenfalls erklären.

Die Unternehmen Bosch, BMW, Bayer AG, Adidas und Allianz zeigen eine starke Diskrepanz zwischen der relativ schlechten deutschen und der besseren chinesischen Meinung. Besonders deutlich treten Bosch und BMW hervor. Das traditionsreiche Unternehmen **Bosch** mit den Sparten Automotive, Industrie und Hausgeräte, welches seit 1909 in China vertreten ist [vgl. Bosch (o.J.), (2005)], steht gemäß einiger chinesischer Interviewpartner in China für Qualität, Zuverlässigkeit und Langlebigkeit, aber auch für Tradition und Bodenständigkeit. Das Unternehmensbild scheint den Erfordernissen und Bedürfnissen des Marktes zu entsprechen, weshalb auch das Ranking dementsprechend positiv ausfällt. Auch hier wird erneut klar, dass Qualität, Zuverlässigkeit und Tradition entscheidende Eigenschaften zum Unternehmenserfolg in China darstellen.

Das Unternehmen **Thyssen** blickt auf eine mehr als 100jährige Tradition in China und ebensoviel Kultur- und Markterfahrung zurück, weshalb es unter die etablierten deutschen Unternehmen in China fallen dürfte. Aufgrund der langjährigen Bekanntheit hätte das Unternehmen eine TOM-Spitzenposition einnehmen müssen, erreicht jedoch lediglich eine Platzierung im letzten Drittel gemäß chinesischen Teilnehmern. Eine mögliche Erklärung hierfür bilden die Produkte des Unternehmens, welche weniger an den Endverbraucher fließen und somit den Bekanntheitsgrad einengen dürften. Um hier weitere Schlussfolgerungen ziehen zu können, sind weitere Untersuchungen notwendig.

Unternehmen wie Thyssen und **Continental** haben aufgrund ihrer traditionsreichen Vergangenheit prinzipiell die Sympathien und die Anerkennung der Chinesen, da Unternehmensgröße und Tradition in China von Bedeutung sind. Continental ist erst seit 1994 mit seiner Automobiltechnik in China vertreten, eröffnete jedoch 2006 seine Asienzentrale in Shanghai und wies damit dem chinesischen Markt eindeutig die größte Bedeutung im asiatischen Markt zu [vgl. Continental (2008)]. Da vor allem die Symbolik in China eine erhebliche Unterstützung des Geschäftserfolgs bedeutet, ist

bereits das gelbe Firmenlogo mit dem springenden Pferd<sup>68</sup> viel versprechend. Diese hervorragenden Voraussetzungen für den Geschäftserfolg in China können jedoch nur in Verbindung mit interkulturell geschulten Führungskräften ihre unterstützende Wirkung entfalten. Es ist wahrscheinlich, dass sich das unglückliche Agieren des Managements der Reifenpartei des Unternehmens im chinesischen Markt im Zuge des Aufbaus des gerade neu entstandenen Produktionswerkes in der niedersächsischen Partnerprovinz Anhui Einfluss auf die schlechte Positionierung hatte.

### ■ Deutsche Unternehmen in China

Aus dem **Vergleich der Erfolgsfaktoren** der erfolgreichsten Unternehmen mit denen deutscher Unternehmen in China soll nun ermittelt werden, inwieweit sich Potentiale zur Steigerung des Markterfolgs ergeben und in welchen Bereichen sich deutsche Unternehmen differenzieren, also unter- oder überdurchschnittliche Performance erbringen. Die Ergebnisse ermöglichen einen Überblick der ermittelten Stärken und Schwächen, sie können allerdings nicht die notwendige SWOT- und Einzelanalyse eines Unternehmens für ein zielgerichtetes Reputationsmanagement oder zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses ersetzen.

Beim Vergleich der Gesamtergebnisse zu den allgemeinen und den Erfolgsfaktoren deutscher Unternehmen werden im ersten Schritt erhebliche Verbesserungspotentiale sichtbar. Diskrepanzen in den Bereichen Kundenorientierung, interkulturelle Kompetenz, politische Beziehungen oder Vision & Führung sind besonders deutlich zu erkennen (vgl. Erläuterungen Kapitel 3.3.2.3, 3.3.2.4, 3.3.2.5). Durchschnittlich positiv von beiden Nationalitäten beurteilt, liegen deutsche Unternehmen oberhalb der chinesischen Markterfordernisse in den Bereichen Pünktlichkeit, Unternehmensgröße, Umweltbewusstsein, deutsche Historie und Herkunft der Unternehmen.

Um eine genauere Betrachtung zu ermöglichen, werden die Ergebnisse der Frage sechs nochmals nach chinesischer und deutscher Nationalität differenziert betrachtet.

---

<sup>68</sup> *Das Pferd ist in China das Symbol der Beharrlichkeit und Ausdauer; gelb war ursprünglich dem Kaiser und seinen Nachkommen vorbehalten und ist heutzutage positiv belegt [vgl. Williams, C.A.S. (2004) S. 76 - 77, S. 222 - 226]*



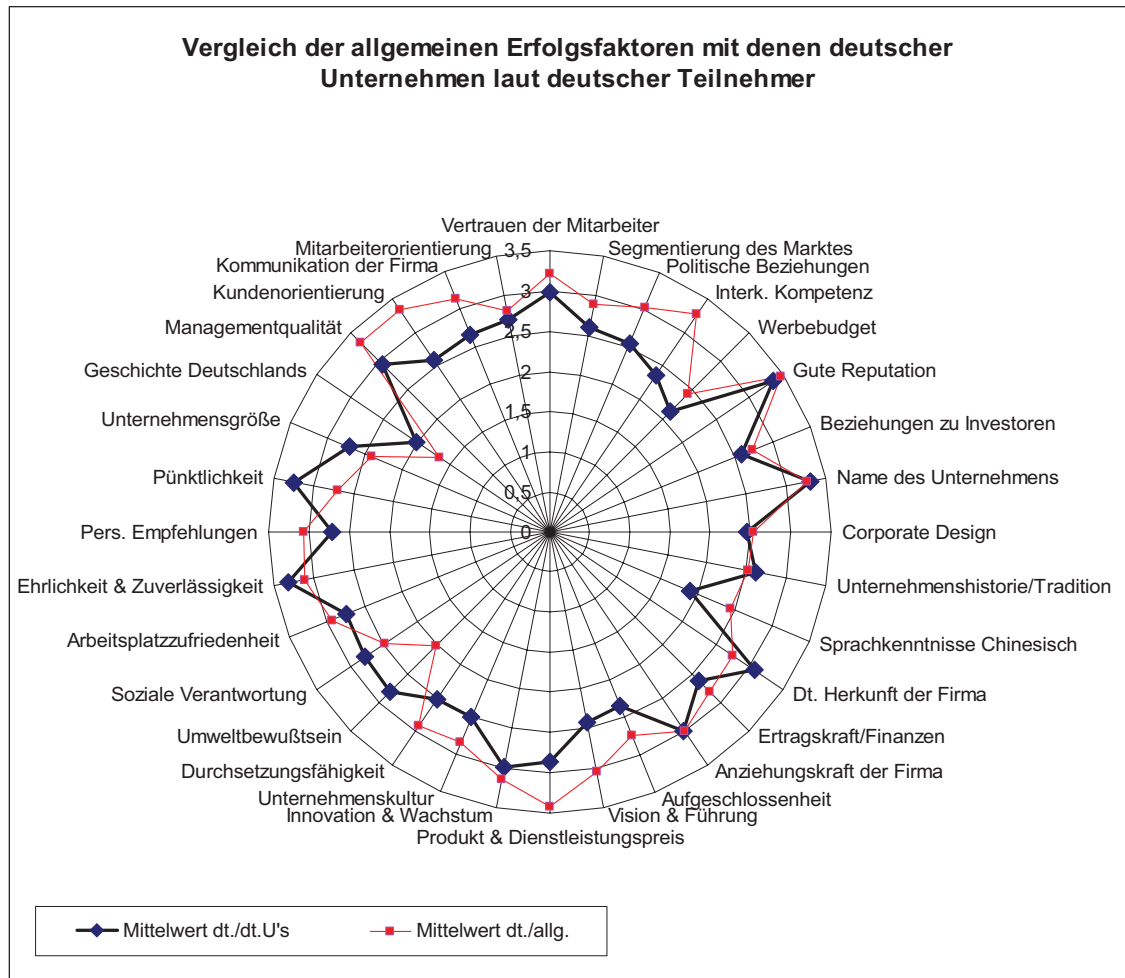


Abbildung 24 Vergleich der allgemeinen Erfolgsfaktoren mit denen deutscher Unternehmen (deutsche Teilnehmer Frage 6)

Abweichungen der Selbstwahrnehmung deutscher Unternehmen und deutscher Studienteilnehmer werden kaum festgestellt, teilweise waren die Einschätzungen derart präzise in der Tendenz und Ausprägung der Dimension, dass es verwunderlich erscheint, warum keine dementsprechenden unternehmensinternen Korrekturen erfolgen und somit wertvolle Wettbewerbsvorteile nicht genutzt werden. Zu den schwachen analysierten Bereichen gehört Produkt und Dienstleistungspreis, Kommunikation der Firma, Kundenorientierung oder Managementqualität. Diskrepanzen im Bereich der persönlichen Empfehlungen, Vision & Führung oder auch politische Beziehungen können durch bessere Vorbereitung und zusätzliche Trainings der eingesetzten ausländischen Arbeitskräfte nivelliert werden (vgl. 4.1.5). Nach Wahrnehmung deutscher Studienteilnehmer schneiden deutsche Unternehmen aber dennoch bei den Erfolgsfaktoren Pünktlichkeit, Ehrlichkeit & Zuverlässigkeit, soziale Verantwortung

und Umweltbewusstsein gut ab und wissen um ihren Vorteil durch die deutsche Herkunft des Unternehmens. Die hier überdurchschnittlich positive Differenzierung fördert deutsche Unternehmen in Branchen, wie z.B. der Logistikbranche (Pünktlichkeit) oder der Umwelttechnik (Zuverlässigkeit).

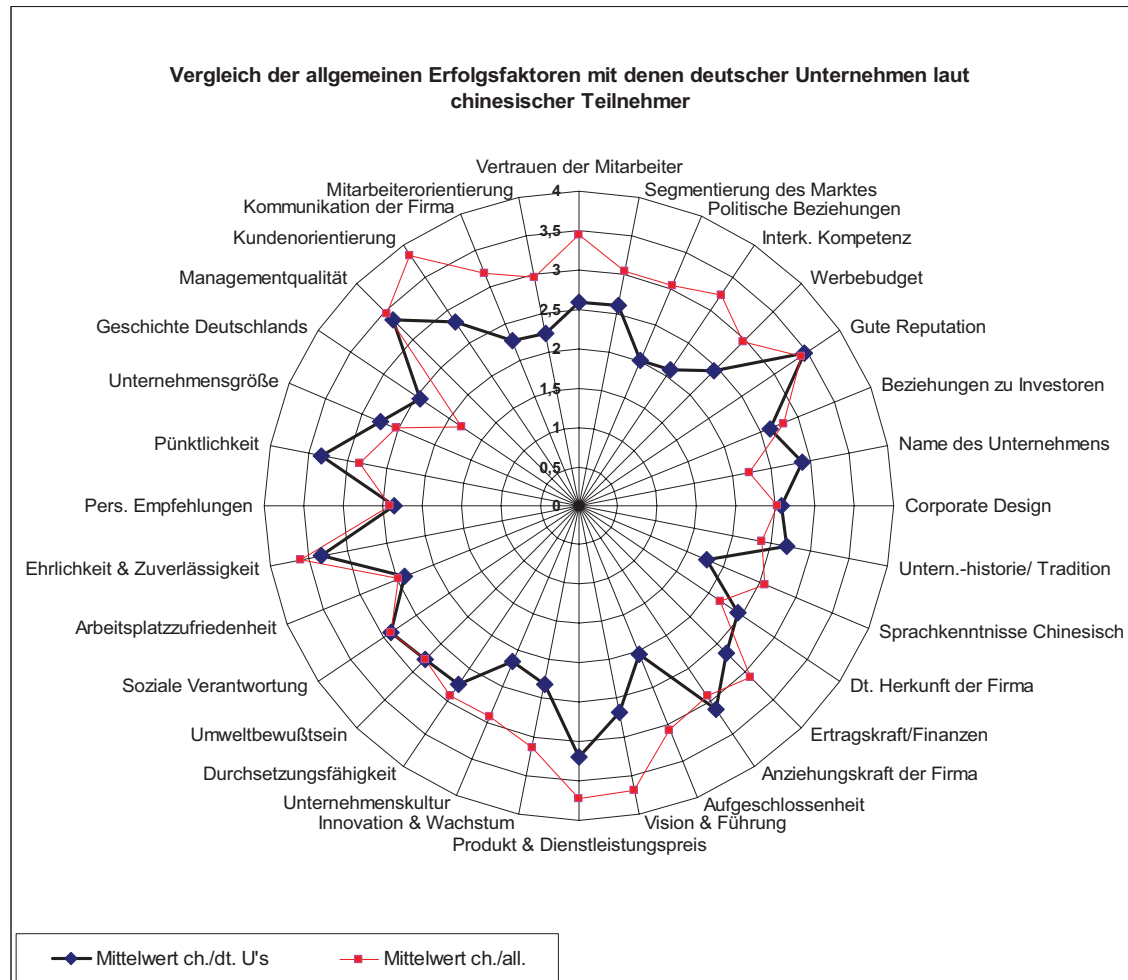


Abbildung 25 *Vergleich der allgemeinen Erfolgsfaktoren mit denen deutscher Unternehmen* (chinesische Teilnehmer Frage 6)

Deutsche Unternehmen erhalten ein positives Zeugnis von chinesischen Studienteilnehmern, wenn es sich bspw. um soziale Verantwortung, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit oder Umweltbewusstsein handelt; diese Faktoren fallen deckungsgleich in Bezug auf Markterfordernisse und Ausprägung in den deutschen Unternehmen aus. Dennoch wird sich in Abschnitt 3.3.2.8 zeigen, dass eine Steigerung deutscher Unternehmen in Bezug auf die Zuverlässigkeit möglich erscheint, um die Unternehmensreputation zu verbessern.

Zwar scheint auch der Aspekt Managementqualität deckungsgleich zu sein; jedoch lassen die Dimensionen Vision & Führung, Unternehmenskultur, Vertrauen der Mitarbeiter, Kommunikation der Firma, Aufgeschlossenheit u.a. auf Diskrepanzen im Management schließen und unterstreichen vor allem die Notwendigkeit des Erwerbs von interkultureller Kompetenz. Das Management deutscher Unternehmen befindet sich im internationalen Vergleich auf hohem Niveau und zeichnet sich vor allem durch Sorgfalt und systematische Unternehmensorganisation aus; allerdings geht ebenfalls aus dem Managementranking des Londoner Centre for Economic Performance konform zur vorliegenden Studie hervor, dass deutsche Manager ihre Schwächen im Umgang mit ihrem Personal aufweisen und noch nicht reduzieren konnten [vgl. Häring/Storback (2008)]. Bezogen auf den chinesischen Kontext, in welchem der Mensch und nicht der Sachzusammenhang im Vordergrund steht, wird die Notwendigkeit der Stärkung des Managements in deutschen Unternehmen sehr deutlich.

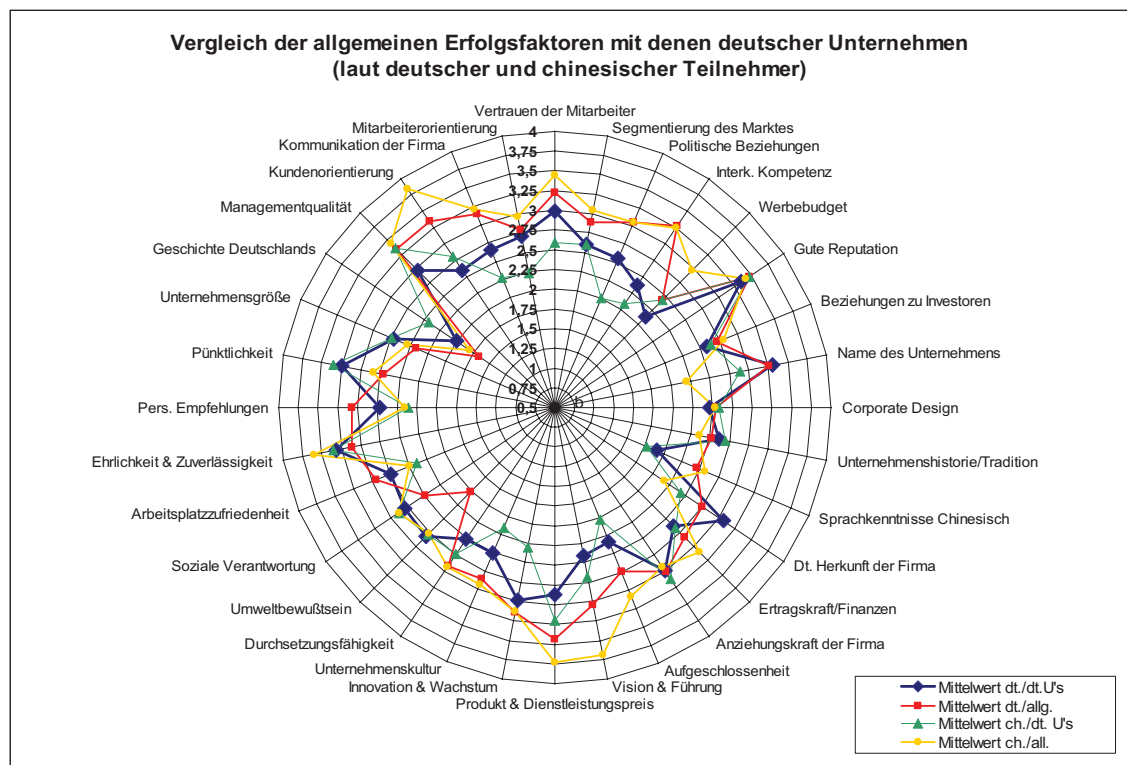


Abbildung 26 *Vergleich allgemeiner Erfolgsfaktoren mit denen deutscher Unternehmen (gemäß deutscher und chinesischer Teilnehmern)*

Betrachtet man die chinesische Einschätzung weiter, ist kaum einer der wichtigen notwendigen Erfolgsfaktoren für den chinesischen Markt durch deutsche Unternehmen

überdurchschnittlich gut erfüllt. Demzufolge scheint auch die Kombination und Ausprägung der richtigen Faktoren für den Markterfolg in China entscheidend zu sein, welche bei deutschen Unternehmen vorzuliegen scheint und weswegen hier eine hoch bewertete Reputation vorhanden ist.

Durch das relativ schlechte Abschneiden deutscher Unternehmen in den Bereichen Kundenorientierung, Vision & Führung, sowie Produkt & Dienstleistung wird für diese Bereiche eine schnelle Optimierung empfohlen, um Wettbewerbsvorteile auszubauen. Chinesische Unternehmen arbeiten bereits vehement an ihren Schwächen und bauen ihre Wettbewerbsposition kontinuierlich aus.

Mit der Auswertung zeigt sich ebenfalls, dass die Wahrnehmung der Performance deutscher Unternehmen durch deutsche Studienteilnehmer tendenziell mit der Fremdeinschätzung der chinesischen Studienteilnehmer übereinstimmt. Bausinger gibt nach umfangreichen Studien zu bedenken, dass „es einer spezifischen Anstrengung der Selbstdisziplinierung“ bedarf, „um die Besonderheiten des eigenen nationalen Habitus wahrzunehmen“ [vgl. Bausinger (2005), S. 30, vgl. Elias/Schröter (2005)]. Die Fähigkeit zur treffenden Analyse von Schwächen und Stärken sollte deutsche Manager innerhalb ihrer Unternehmen in ihren Umsetzungsbestrebungen bestärken, auf die erkannten Sachverhalte schnell und innovativ zu reagieren, um somit die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern und zu steigern. Das kritische, häufig eher negative Selbstbild der Deutschen (vgl. 4.1.2) wird zu einem späteren Zeitpunkt aufgegriffen.

### **3.3.2.7 Die reputationsstärksten deutschen Unternehmen in China**

Nach der Ermittlung der erfolgreichsten deutschen Unternehmen (vgl. 3.3.2.5) und ihrer Erfolgsfaktoren sollen nun die reputationsstärksten deutschen Unternehmen untersucht werden. Danach erfolgt die Analyse, inwieweit die erfolgreichsten, ebenfalls die reputationsstärksten deutschen Unternehmen sind.

Auf die Frage, welche der **deutschen Unternehmen in China die beste Reputation** besitzen (Frage 4), benennen die chinesischen Studienteilnehmer 14 Unternehmen und

zeigen damit eine einheitlichere Meinung mit geringerer Streuung als dies bei den deutschen Studienteilnehmern mit 18 deutschen Unternehmen der Fall ist. Es wird in diesem Zusammenhang auf die vorherigen Kommentare und Erklärungen zur Streuung der Unternehmensnennungen verwiesen (vgl. 3.3.2.5).

■ **Identische Spitzenreiter bei Chinesen und Deutschen: Siemens, Bosch und die Kfz-Branche sind top**

Aus den Antworten der Studienteilnehmer beider Nationalitäten ergibt sich eine identische Rangfolge der fünf erstgenannten Unternehmen.

Tabelle 26 Deutsche Unternehmen mit der besten Reputation (in %)

	Unternehmen	bei Deutschen	bei Chinesen	Unternehmen	bei Deutschen	bei Chinesen
1.	Siemens	76,1	73,1	Siemens	76,1	73,1
2.	VW/Audi	67,4	69,2	VW/Audi	67,4	69,2
3.	BMW	28,3	46,2	BMW	28,3	46,2
4.	Daimler-Benz	28,3	34,6	Daimler-Benz	28,3	34,6
5.	Bosch	26,1	34,6	Bosch	26,1	34,6
6.	Thyssen	13	7,7	Bayer	4,3	23,1
7.	BASF	10,9	7,7	TÜV	4,3	11,5
8.	Kempinski	6,5	0	Thyssen	13	7,7
9.	Bayer	4,3	23,1	BASF	10,9	7,7
10.	Beiersdorf	4,3	0	Lufthansa	4,3	7,7
11.	Bertelsmann	4,3	0	Metro	4,3	3,8
12.	Lufthansa	4,3	7,7	Porsche	4,3	3,8
13.	Metro	4,3	3,8	DHL	2,2	3,8
14.	NordLB	4,3	0	Adidas	0	3,8
15.	Porsche	4,3	3,8	Kempinski	6,5	0
16.	TÜV	4,3	11,5	Beiersdorf	4,3	0
17.	Allianz	2,2	0	Bertelsmann	4,3	0
18.	DHL	2,2	3,8	NordLB	4,3	0
19.	Adidas	0	3,8	Allianz	2,2	0

Die fünf Top-Unternehmen vereinigen 77,3% der Nennungen (kumuliert) auf sich und zeigen zudem einen teils sehr großen Abstand zu den nachfolgenden reputationsstarken Unternehmen.

**Siemens** [vgl. CRI (2004)] mit beeindruckenden Anteilen bei deutschen (76,1%) und bei chinesischen Teilnehmern (73,1%) positioniert sich an erster Stelle. Das von beiden Seiten geschätzte Unternehmen blickt auf Geschäftsverbindungen mit China seit 1872 [vgl. CRI (2004)] zurück und somit auf eine ebenfalls für heutige Geschäftstätigkeiten

in China vorteilhafte Tradition. Die Erfahrungen im Markt konnte das Unternehmen effizient in nachfragegerechte Produkte umsetzen und erarbeitete sich somit eine gute Positionierung. Zum Zeitpunkt der Umfrage stand die positive Reputation des Unternehmens Siemens in China aufgrund von Korruptionsvorwürfen außer Frage. Die Unternehmensreputation in China dürfte durch das aktive Vorgehen von Siemens gegen Korruption innerhalb seines Mitarbeiterstamms nicht sonderlich beeinflusst werden [vgl. Heise (2007)]. Hinzu kommt, dass die in Deutschland verurteilten Under-desk-trades in China Part der allgemeinen Geschäftstätigkeit sind und aus chinesischer Sicht eher einer „nützlichen Gebühr“ entsprechen [vgl. Siemens/ra (2007)]. (vgl. 3.3.2.2) Es ist nicht auszuschließen, dass trotz der hohen Reputation und trotz der Präsenz des Unternehmens Siemens in den Medien auch die Reputation deutscher Unternehmen generell gelitten hat und dadurch für deutsche Unternehmen spezifische Wettbewerbschancen geschmälert wurden, wenn die genannten zukunftsweisenden Aspekte Ehrlichkeit & Zuverlässigkeit betrachtet werden. Der transparente Umgang in Deutschland während der Aufklärungsarbeit zu den Korruptionsvorwürfen mag für viele Chinesen unverständlich sein (vgl. 3.3.2.8). Die Entwicklungen sind jedoch vor dem Hintergrund der Informationsgewinnung über das Unternehmen für einen Teil der Bevölkerung interessant. Allerdings genießen Produkt und Qualität als Erfolgsfaktoren gemäß den Umfrageergebnissen einen ungleich höheren Stellenwert und somit dürfte Siemens einem eventuell drohenden Reputationsverlust überzeugende Argumente entgegenzusetzen haben. Auf einem Flug nach Shanghai im Mai 2008 verkündete ein chinesischer Siemensmitarbeiter stolz „In jedem Jumbo-Jet sitzen mindestens zwei Siemens-Mitarbeiter“. Siemens hat überzeugte, loyale Angestellte und bei diesen Mitarbeitern scheint zumindest kein großer Reputationsschaden entstanden zu sein.

#### ■ **Deutsche Kfz-Branche in China stellt den Großteil der reputationsstärksten deutschen Unternehmen**

Die bereits als erfolgreichste gelistete Automobilproduzenten gehören ebenfalls zu den reputationsstärksten Unternehmen.

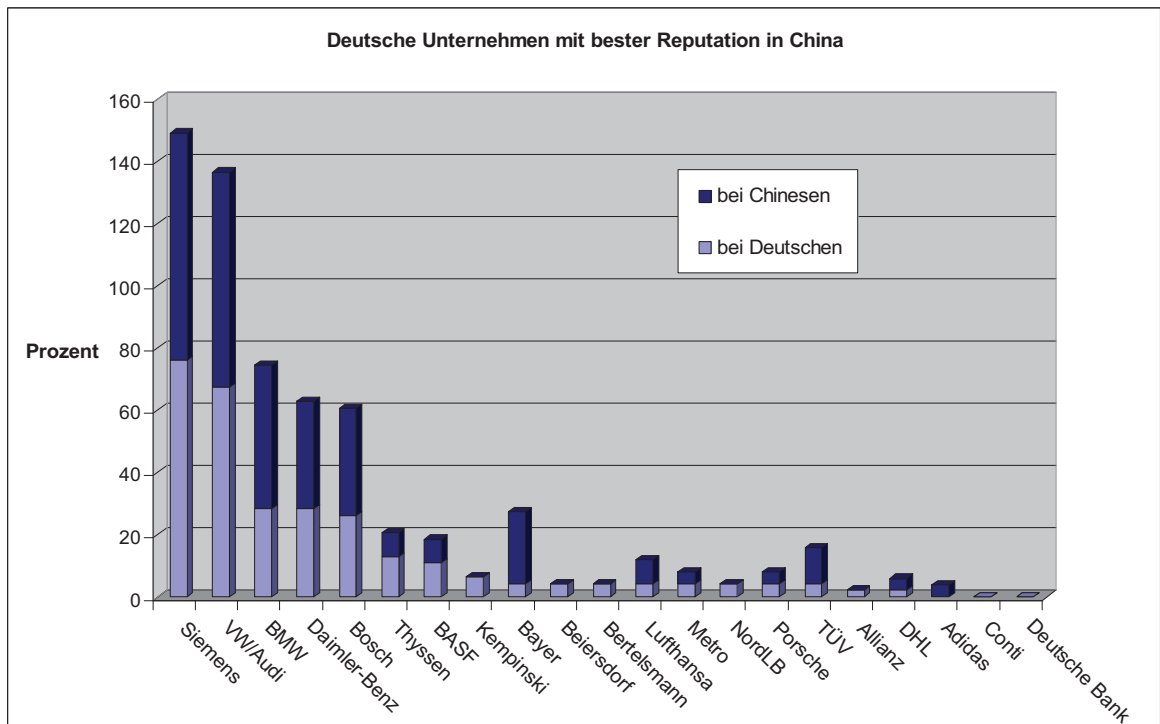


Abbildung 27 Deutsche Unternehmen mit bester Reputation in China

**Volkswagen** (deutsch: 67,4% und chinesisch: 69,2%), BMW und Daimler-Benz befinden sich auf dem zweiten, dritten und vierten Rang. Bei BMW ist eine deutliche Diskrepanz zwischen deutscher (28,3%) und chinesischer Seite (46,2%) erkennbar. Dies kann auf die Altersstruktur der Studienteilnehmer zurückzuführen sein (vgl. 3.3.2.6, vgl. 3.3.2.1). Die Geschäftstätigkeiten von Daimler-Benz reichen bis zu ersten Verkäufen ins Jahr 1913 zurück. Seit der Eröffnung des ersten Büros 1986 in Beijing blieb der durchschlagende Markterfolg durch gescheiterte Joint Ventures oder interne Schwierigkeiten aus. Erst seit 2006, kurz vor der Trennung von Chrysler, strukturiert Daimler sein China-Engagement erfolgreich neu, was sich in den Ergebnissen niederschlägt [vgl. CRI online (2008)]. Daimler trifft mit seinen Luxus-Automobilen die Bedürfnisse der aufstrebenden, teils neureichen und vor allem prestigeorientierten Chinesen. Das runde Daimler-Benz-Logo mit den drei Strahlen als chinesisches Symbol der Triade Himmel/Erde/Mensch dürfte das Marketing des „Daben“ (großer Benz) unterstützen und den Bezug vom „himmlischen Automobil (Himmel) auf Chinas Straßen (Erde) für Chinesen (Mensch)“ schaffen [vgl. Williams (2004)].

Bei dem Unternehmen **Bayer** fällt die große Diskrepanz zwischen dem chinesischen (23,1%) und dem deutschen Wert (4,3%) auf. Bei den chinesischen Studienteilnehmern

erreicht Bayer den mehr als fünffachen Wert [vgl. Bayer (o.J.), vgl. 3.3.2.6]. Um weitere Gründe der guten Reputation zu erfahren, sollten hier weitere Studien anschließen.

**Thyssen** erreichte bereits eine gute TOM-Position (vgl. 3.3.2.6) und ist mit einem Anteil von 13% der Nennungen einer der Konzerne mit bester deutscher Reputation und langjähriger Unternehmenshistorie [vgl. Thyssen (o.J.)] in China (Rang sechs der deutschen Nennung; Rang acht der chinesischen Nennung). In der weiteren folgenden Analyse ist das Unternehmensergebnis jedoch nicht zufrieden stellend und zeigt deutlich Verbesserungspotential in der Unternehmensführung.

**Adidas** nimmt eine Sonderposition ein. Der führende deutsche Sportartikelhersteller bleibt auf deutscher Seite ohne Nennung, von Personen mit chinesischer Nationalität jedoch wird das Unternehmen in die Liste der deutschen Unternehmen mit bester Reputation aufgenommen (vgl. Adidas 3.3.2.6). Ein Erklärungsansatz hierzu liegt in der Tatsache, dass es sich bei den Chinesen um eine sportbegeisterte Nation handelt, die überall in den Stadien und auf den Straßen zu fast allen Tages- und Nachtzeiten unterschiedlichsten Sportarten nachgeht. Dass Freizeit- und Hobbythemen und damit assoziierte Unternehmen einen Spitzenplatz belegen, scheint dabei nachvollziehbar. Es ist zudem erstaunlich, dass vor diesem Hintergrund der ebenfalls erfolgreiche Sportartikelhersteller Puma keine Erwähnung fand. Eine weitere Erklärung könnte in der Begeisterung der Chinesen für den deutschen Fußball liegen, womit erfolgte Marketingkampagnen und Sponsoring u.a. zur Fußballweltmeisterschaft der Damen und Herren und ebenfalls zur Europameisterschaft erfolgreich ausgefallen wären.

Der Versicherungskonzern **Allianz** bietet mit seinen Versicherungen neue Produkte im chinesischen Markt an. Allianz zeichnete in den frühen 80er Jahren als erster internationaler Versicherer Joint Venture, um Rückversicherungen anbieten zu können. Traditionell übernahmen entweder der Staat oder die Familienmitglieder die Altersvorsorge und die Versorgung der Familien in Zeiten der Not oder Krankheit. Es eröffneten sich den Versicherungsunternehmen wie Allianz jedoch erst seit einigen Jahren durch die gesellschaftliche Umstrukturierung, die Ein-Kind-Politik und die daraus resultierende Vergreisung der Gesellschaft, den Wegfall der staatlichen Versorgung und die Individualisierung des Einzelnen im chinesischen Kollektiv neue



Möglichkeiten, Erfolg versprechend in den chinesischen Markt einzutreten. Daher wurden 1994 die ersten Repräsentationsbüros eröffnet [Allianz (2008)]. Bei der Markterschließung kam dem Unternehmen die frühe Eröffnung seines ersten Büros für Sachversicherungen 1917 in Beijing entgegen, da es bereits auf Erfahrungen und eine Tradition im chinesischen Markt verweisen konnte. Allianz konnte jedoch den Unternehmensaufbau in China erst zufrieden stellend gestalten, nachdem die Zugangsbeschränkungen für ausländische Unternehmen reduziert oder aufgehoben wurden, da die Partei selbst nicht mehr für die landesdeckende Fürsorge garantieren kann [vgl. 3.3.2.8; vgl. zum Guideline Catalogue of Foreign Investment Industries; China AHK (2007); Delekat (2008)]. Die deutsche Konzernführung der Allianz ist ein erfolgreiches Beispiel für die gelungene, langjährige Marktbearbeitung unter Berücksichtigung interkultureller Besonderheiten [vgl. Hirn, W. (2002)]. Es ist wahrscheinlich, dass die allgemeine Reputation deutscher Unternehmen, die Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit umfasst, eine Etablierung der intangiblen Versicherungsprodukte im chinesischen Markt unterstützt. Obwohl die deutschen Studienteilnehmer das Unternehmen nicht als eines der erfolgreichsten einstufen und auch von den chinesischen Studienteilnehmern lediglich 2,2% der Nennungen erhalten, nimmt Allianz als reputationsstarkes Unternehmen eine TOM-Position ein und vereint auf chinesischer Seite 11,5% der Teilnehmernennungen auf sich. Möglicherweise spiegeln sich hier die umfangreichen 2002 durchgeführten Werbemaßnahmen wider. Da Allianz erst seit kurzer Zeit permanent durch Eröffnung der ersten Repräsentanzen in China vertreten ist, stellt sich in Anbetracht der guten TOM-Position die Frage, welche Gründe dafür vorliegen, dass das Unternehmen nicht als eines der erfolgreichsten Unternehmen in China von den Studienteilnehmern wahrgenommen wurde. Eine unternehmensspezifische Analyse könnte hier zeigen, dass die für die chinesische Gesellschaft wichtigen Produkte zu unbekannt sind und zum derzeitigen Entwicklungsstand des Marktes für den Großteil der Bevölkerung primär Konsumgüter und tangible Produkte wahrgenommen werden und „neue“ Produkte deshalb noch zu wenig Marktdurchdringung erfahren haben. Das Bewusstsein für die Vorsorge in Eigenregie muss zudem erst wachsen. Die verstärkt auf die Mittelschicht zielende Kommunikation im chinesischen Markt könnte auf die analysierte gute Reputation des Unternehmens aufbauen und so Geschäftspotentiale erschließen und die erfolgreiche Geschäftsstrategie fortführen.

### ■ Unternehmensreputation und Geschäftserfolg unmittelbar verknüpft

Beim Vergleich der erfolgreichsten mit den reputationsstärksten deutschen Unternehmen wurden die Einschätzungen der chinesischen und deutschen Studienteilnehmer gegenübergestellt.

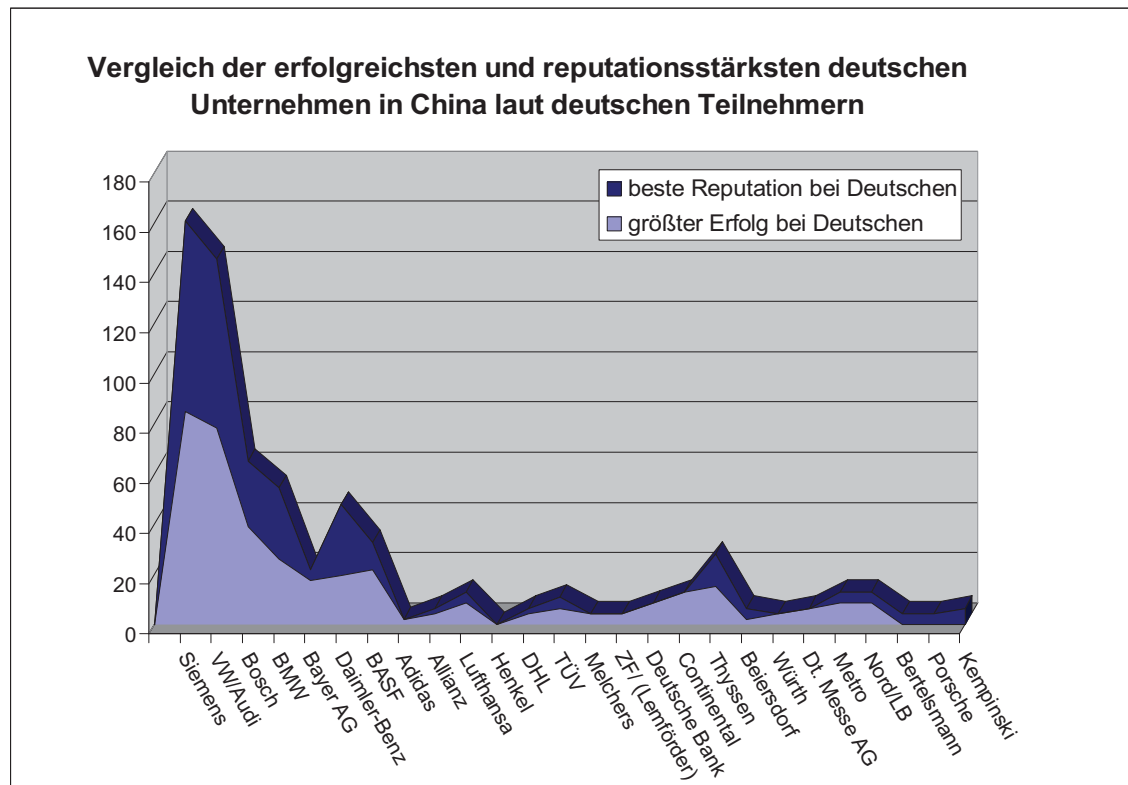


Abbildung 28 Vergleich der erfolgreichsten und reputationsstärksten deutschen Unternehmen I (kumuliert in %)

Zu den erfolgreichen mittelständischen Unternehmen gehören u.a. **Melchers** und **ZF (Lemförder)**<sup>69</sup>. Während Melchers auf eine 140-jährige Tradition als Handelshaus in China zurückblickt (vgl. 3.3.2.6), ist ZF auf chinesischem Terrain seit 1993 durch ein Joint Venture vertreten [vgl. ZF Friedrichshafen (2006)]. Beide Unternehmen haben ihren Siegeszug angetreten, was sich in der Tatsache widerspiegelt, von den Studienteilnehmern gelistet worden zu sein. Es dürfte beiden Unternehmen mit dieser

<sup>69</sup> ZF und ZF Lemförder wurden hier zu ZF zusammengefasst; die Nennungen beziehen sich zu circa 75% auf ZF; inwieweit hier eine Differenzierung nach deutschem Mutterkonzern und chinesischer Tochtergesellschaft bei den Studienteilnehmern wahrgenommen wird, kann aufgrund des vorliegenden Umfragematerials nicht geklärt werden.

Ausgangslage relativ einfach fallen, den weiteren und bis dato erfolgreichen Geschäftsauf- und -ausbau in China zu forcieren.

Die deutschen Unternehmen **Porsche**, **Kempinski** [Kempinski (o.J.)] und **Bertelsmann** nehmen eine Sonderposition ein. Sie gehören nach Meinung der deutschen Teilnehmer zu den reputationsstärksten, aber nicht zu den erfolgreichsten Unternehmen in China und werden von den chinesischen Probanden nicht genannt. Beim dem Stuttgarter Unternehmen **Porsche** dürfte sich dieses in den nächsten Jahren massiv ändern. Porsche eröffnete seine erste Niederlassung 2001 in China [www.autoreport.at (2008)] und verzeichnet seitdem starke Umsatzsteigerungen, weil gerade die dynamischen, sportlichen und kostspieligen Prestigeobjekte, wie auch von Daimler und BMW angeboten, die Bedürfnisse der aufstrebenden und finanziell unbelasteten Chinesen deckt. Der deutsche Automobilproduzent von Luxusgütern unterstützt damit die Reputation der deutschen Unternehmen Premiumsegment-Anbieter und das Herkunftsland qualitativ hochwertiger Automobilproduzenten zu sein. Die Produkte stehen einer wachsenden Käufergruppe in China zur Verfügung. Dieser Unternehmenserfolg dürfte der geringen Erwartungshaltung einiger deutscher Studienteilnehmer widersprechen, welche vordergründig den wirtschaftlichen Status als Entwicklungsland und somit die Erfüllung von Grundbedürfnissen fokussiert. Vor diesem Hintergrund und dem noch gültigen Image Chinas als billiges Produktionsland treten Luxuswaren im chinesischen Umfeld deutlich hervor und werden intensiv von deutschen Studienteilnehmern wahrgenommen. Wird die Altersstruktur der deutschen Teilnehmer zu den Überlegungen hinzugezogen, ist das Bewusstsein für deutsche Luxusmarken in China durch das höhere Durchschnittsalter, die Lebensumstände, die Interessen und der Unternehmenspositionen in dieser Lebensphase zu erklären.

Die Nennung der Hotelkette **Kempinski** stellt ein weiteres Unternehmen von qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen in den Mittelpunkt. **Bertelsmann** dürfte durch die allgemeine Beschränkung und massive Kontrolle der Presse- und Meinungsfreiheit zum derzeitigen Zeitpunkt kaum Chancen auf Bearbeitung des chinesischen Marktes haben. Der Bekanntheitsgrad beider Unternehmen in China dürfte stark begrenzt sein und vor dem Hintergrund des geringen Stichprobenumfangs der Hauptstudie ist die Möglichkeit wahrscheinlich, dass beide Unternehmen in einer

umfangreicheren Umfrage nicht gelistet würden. Sie werden daher hier als statistische Ausreißer gesehen und nicht weiter behandelt.

Zwanzig der von den deutschen Studienteilnehmern ermittelten erfolgreichsten deutschen Unternehmen in der Kategorie reputationsstärkste Unternehmen bleiben unerwähnt. Von den reputationsstärksten Unternehmen werden umgekehrt nur 12 nicht zu den erfolgreichsten deutschen Unternehmen in China gezählt. Es ist daher wahrscheinlich, dass die gute Unternehmensreputation einen Teilbereich des geschäftlichen Erfolgs in China bedingt.

Abbildung 28 (Seite 163) und Abbildung 29 (Seite 163) veranschaulichen Tendenzen, aus denen die Verknüpfung des Unternehmenserfolgs mit der Unternehmensreputation in China abgeleitet werden können. Dabei kann jedoch aufgrund der vorliegenden Daten nicht darauf geschlossen werden, ob der Geschäftserfolg der guten Unternehmensreputation folgt oder ob der Geschäftserfolg die positive Unternehmensreputation in China ermöglicht und beschleunigt.

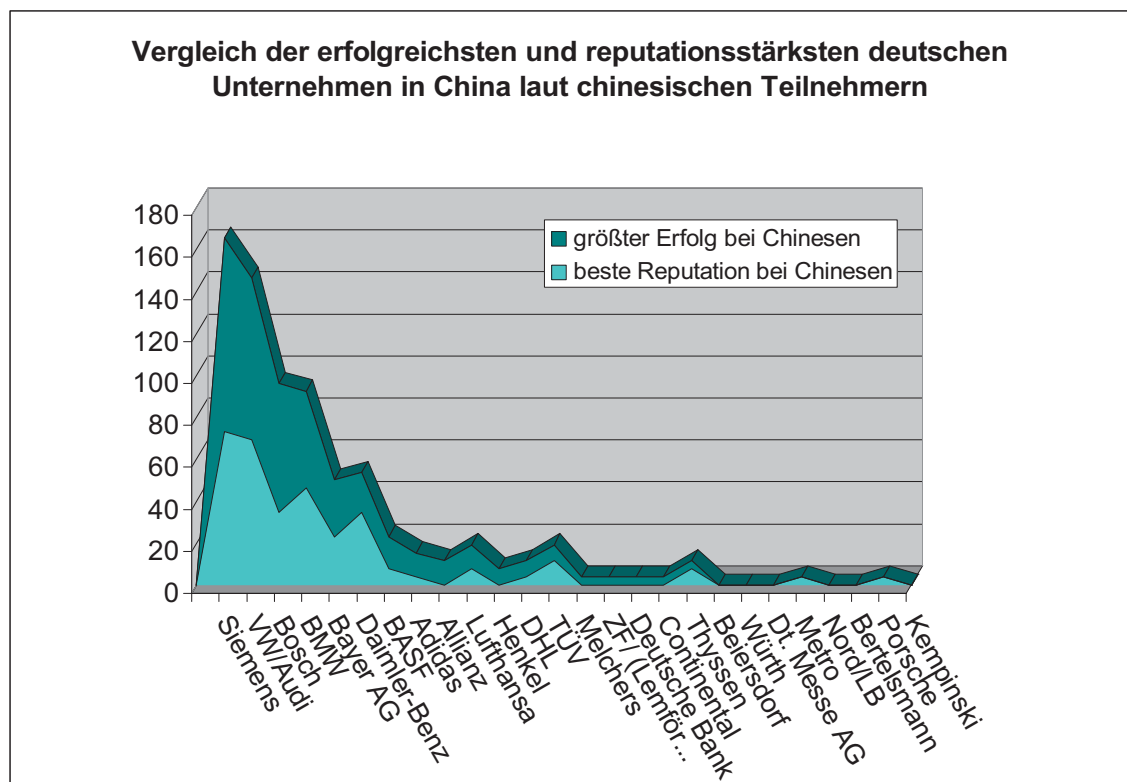


Abbildung 29 Vergleich der erfolgreichsten und reputationsstärksten deutschen Unternehmen II

Ein in Teilbereichen abweichendes Bild der deutschen Studienteilnehmer stellt sich bei dem Vergleich der Umfrageergebnisse mit dem von chinesischen Teilnehmern dar.

Die Unternehmen **Bosch**, **BASF** und **Adidas** bspw. werden durchaus als erfolgreich eingeschätzt, ihre Unternehmensreputation wird jedoch parallel dazu niedriger von den Studienteilnehmern eingestuft. BASF ist bereits seit 1885 mit Handelsaktivitäten in China vertreten, seit 1982 existiert die erste Niederlassung des Unternehmens [vgl. BASF (o.J.)].

Vor allem Bosch und BASF sind bereits im chinesischen Markt etabliert und werden gemäß Interviewaussagen auch als bodenständige Unternehmen in China geschätzt. Dennoch werden hier Mängel im Bereich Kommunikation und PR-Arbeit der deutschen Unternehmen sichtbar (vgl. 3.3.2.6). Es existieren Schwächen im Bereich Vision & Führung und interkulturelles Verständnis. Bereits die positiven Ergebnisse dieser Umfrage stellen bei effizienter Kommunikation im Unternehmen einen Anhaltspunkt zur Steigerung der Mitarbeiterloyalität und als Argumentationshilfe im Vertriebsbereich dar und können weitere Unterstützungspotentiale freisetzen.

Um gesicherte Ergebnisse dieser Begründungen zu erhalten, sind die statistischen Signale, auch aufgrund des geringen Stichprobenumfangs, zu schwach und sollten in einer fortführenden Arbeit intensiver betrachtet werden. Ebenso das Ergebnis von Daimler-Benz, welches dem Unternehmen eine bessere Position im Bereich Reputation als beim Geschäftserfolg bescheinigt, scheint interessante Potentiale für die weitere Bearbeitung des chinesischen Marktes zu eröffnen. Diese können jedoch nur durch eine gesonderte Analyse des Unternehmens in China erfolgen und sind damit nicht Bestandteil der vorliegenden Arbeit.

„Der TÜV“ nimmt eine besondere Stellung ein. Unterteilt in TÜV Süd, TÜV Rheinland und TÜV Nord handelt es sich um drei unterschiedliche Prüfdienstleistungsunternehmen, die jedoch trotz unterschiedlicher Logos, Verbreitung und Größe nicht klar differenziert in China wahrgenommen werden. Dies geht aus den Einzelauswertungen der Fragebögen hervor. Eine klare Differenzierung der Unternehmen in China oder der einheitliche Auftritt würde die Marktchancen erheblich erhöhen. Mit durchdachter Chinastrategie können die TÜV-Unternehmungen vor dem Hintergrund des steigenden Qualitätsbewusstseins der Chinesen große Geschäftschancen nutzen.

Generell gilt, dass Größe einen wichtigen Faktor darstellt, um in China wahrgenommen zu werden. Daher ist ebenfalls ein einheitliches Erscheinungsbild Part einer möglichen Erfolg versprechenden Chinastrategie. Jüngere Geschäftsbereiche profitieren stark von der Unternehmenshistorie der älteren Bereiche und ihren Erfahrungen, da alteingesessene Unternehmen von Chinesen für geschäftliche Verbindungen bevorzugt werden.

Vor dem Hintergrund des Abschneidens der deutschen Unternehmen stellt sich die Frage, inwieweit ein Zusammenhang zwischen Geschäftserfolg und positiver Reputation im chinesischen Markt besteht. Diese Fragestellung wird überprüft, indem jeweils die zehn reputationstärksten und als erfolgreich eingeschätzten Unternehmen von Seiten beider Teilnehmergruppen nach ihrem Markteintrittsdatum bzw. nach Eröffnung ihrer ersten Büros oder ihrer ersten Tochtergesellschaften verglichen werden. Die Abbildung 30 (Seite 167) zeigt diesen Vergleich graphisch.

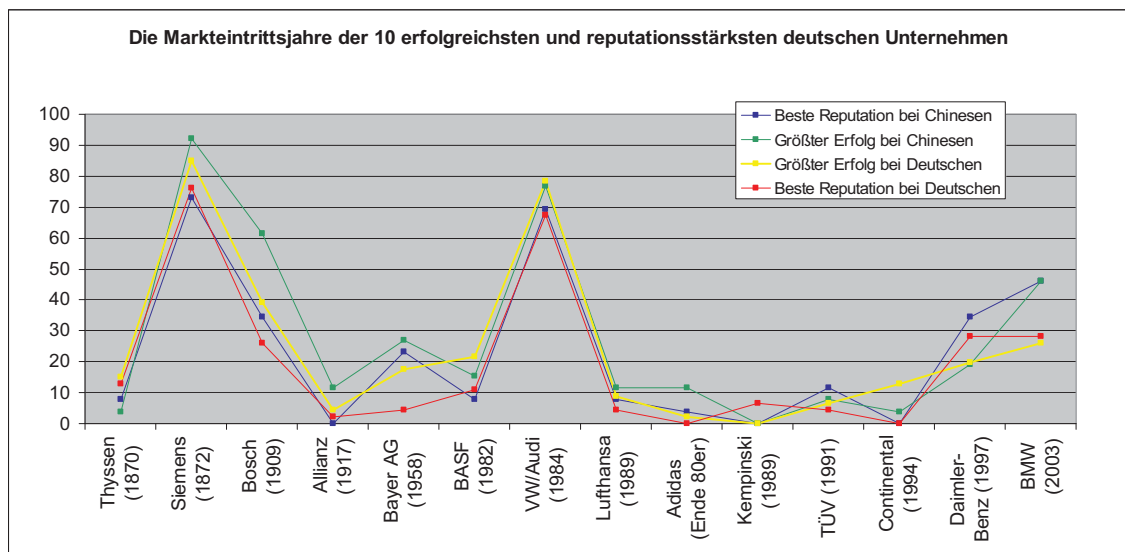


Abbildung 30 Die Markteintrittsjahre der 10 erfolgreichsten und reputationstärksten deutschen Unternehmen

Aus der Abbildung 30 ist zu entnehmen, dass die Einschätzung der Studienteilnehmer von Erfolg und Reputation der Unternehmen tendenziell gleich verläuft. Wird ein Unternehmen als erfolgreich von einer Studiengruppe eingeschätzt, verläuft die hohe positive Reputation parallel.

Hiermit scheint ebenfalls ein möglicher Zusammenhang zwischen dem Einstieg in den chinesischen Markt, dem Markterfolg und der positiven Unternehmensreputation einherzugehen, was hier jedoch nur durch schwache Indikatoren gezeigt werden kann. Die sich ergebene Tendenz muss unter Beachtung der unterschiedlichen Produktgruppen (Konsumgüter, Investitionsgüter, Öffentlichkeitswirksamkeit) und der Branchen näher erläutert werden.

Anhand der Abbildung wird ersichtlich, dass die **Automobilbranche** in ihrer stark positiven Entwicklung eine Sonderstellung einnimmt. Die vorliegenden Daten und persönliche Erfahrungen aus dem chinesischen Markt lassen einen Zusammenhang zwischen Markteintritt, Unternehmenserfolg und Reputation vermuten. Diese auf den chinesischen Markt bezogene Vermutung kann jedoch nur durch weitere und umfangreichere Untersuchungen der Automobilbranche in China gestützt werden.

Unternehmen wie Thyssen, Allianz und Kempinski müssen in der Analyse vor ihren speziellen Hintergrund betrachtet werden.

**Thyssen** ist das genannte deutsche Unternehmen, welches die längsten Geschäftsaktivitäten in China vorweisen kann und stark eindimensional betrachtet die höchste Reputation aufweisen müsste. Aus persönlichen Gesprächen mit Chinesen geht hervor, dass das Unternehmen mit seinen wenig prestigeträchtigen Gütern und seiner historischen Stahlproduktion als nicht innovativ und modern betrachtet wird, aber dennoch als wichtiger Partner für den Aufbau des Landes gilt. Die Errungenschaften des Unternehmens sind bereits in der Listung als eines der reputationsstärksten deutschen Unternehmen zu sehen.

Der rapide Aufbau des Landes, mit welchem ein hoher Bedarf an Stahl einhergeht, müsste das Unternehmen dennoch besser positionieren. Möglicherweise ist die relativ unbefriedigende Bewertung der Teilnehmer in Verbindung mit dem Markteintritt Thyssen dadurch zu begründen, dass sich hier Assoziationen mit der Kulturrevolution und negative Emotionen bei der chinesischen Bevölkerung ergeben. Erinnerungen an die Stahlproduktion nahmen im Allgemeinen während der Kulturrevolution eine bedeutende und negative Rolle ein.

In Kombination dazu scheint ein Kommunikations- und Marketingproblem des Unternehmens vorzuliegen. Der Aufbau des Landes als primäres Ziel der Zentralregierung bedeutet für das Unternehmen hohe Auflagen, aber vor allem große Unterstützungspotentiale und Marketingchancen, die Thyssen bis dato nicht genutzt hat.

Die traditionsreichen Beziehungen von Thyssen zu China scheinen in keine optimale Strategie eingebunden worden zu sein. Das Unternehmen verfügt somit über hohe Entwicklungspotentiale, um in das Bewusstsein der chinesischen Öffentlichkeit als helfender Partner für den Aufbau und die Wohlstandsmehrung Chinas zu gelangen.

Für **Allianz** zeigen sich aufgrund der gesellschaftlichen Umstrukturierung neue Marktmöglichkeiten, wie bereits ausführlich dargelegt wurde. Zusätzliche Begründungen für das Unternehmen Kempinski können aufgrund des begrenzten Datenumfangs nicht erbracht werden.

### **3.3.2.8 Kriterien für eine starke Unternehmensreputation und -stärke deutscher Unternehmen in China**

In dem vorherigen Abschnitt 3.3.2.6 wurden die Erfolgsfaktoren der erfolgreichsten deutschen Unternehmen in China analysiert. Die weitere Bearbeitung erfolgt wie nachfolgend geschildert:

- Anhand der Umfrageergebnisse wird ermittelt, welche Faktoren den positiven Reputationsaufbau in China im Allgemeinen entscheiden (Frage 2).
- Die reputationsstärksten deutschen Unternehmen werden auf ihre wichtigsten Reputationsfaktoren hin untersucht (Frage 5).
- Die Kriterien zum Aufbau einer guten Unternehmensreputation im Allgemeinen werden mit denen der reputationsstärksten deutschen Unternehmen in China verglichen. Aus den Erkenntnissen wird abgeleitet, welche Aspekte deutsche Unternehmen speziell für ihren Reputationsaufbau beachten müssen bzw. wo gravierende Diskrepanzen vorhanden sind.

Durch die ausführlichen Diskussionen in den vorangegangenen Abschnitten (3.3.2), kann dieses Kapitel verkürzt dargestellt werden.

Zur Auswertung wurden die von den Studienteilnehmern frei genannten notwendigen **Kriterien zur Bildung einer guten Unternehmensreputation in China** aufgelistet und teilweise in Hauptkriterien zusammengefasst (Frage 2).



Tabelle 27 Kriterien des guten Rufs in China

Kriterien	gemäß	gemäß	Kriterien	gemäß	gemäß
	Deutschen	Chinesen		Deutschen	Chinesen
Qualität	37	34,6	Produktqualität	37	53,8
Produktqualität	37	53,8	Service	15,2	46,2
Verlässlichkeit	28,3	19,2	Qualität	37	34,6
Technologie	23,9	3,8	Image	17,4	23,1
Image	17,4	23,1	Verlässlichkeit	28,3	19,2
Service	15,2	46,2	(soziales) Engagement	17,4	15,4
deutsches Engineering	13	0	Weltmarke	4,3	7,7
Tradition	10,9	3,6	Management	8,7	7,7
Markenname	10,9	7,7	Markenname	10,9	7,7
Innovation	8,7	0	Technologie	23,9	3,8
Management	8,7	7,7	Tradition	10,9	3,6
(soziales) Engagement	17,4	15,4	FuE Engineering	0	0
Made in Germany	6,5	0	Know-how	2,2	0
Größe	4,3	0	Größe	4,3	0
Bezahlung	4,3	0	Bezahlung	4,3	0
Fortschritt	4,3	0	Fortschritt	4,3	0
Weltmarke	4,3	7,7	Made in Germany	6,5	0
Know-how	2,2	0	Innovation	8,7	0
FuE Engineering	0	0	deutsches Engineering	13	0

Chinesische Studienteilnehmer definieren elf Kriterien für eine gute Unternehmensreputation, während deutsche Studienteilnehmer die Gründe nuancierter betrachteten und 19 Kriterien aufstellten. Die Reihenfolge der am häufigsten genannten Kriterien ist jedoch erstaunlich identisch.

#### ■ Top Qualität und verlässlicher Service sichern Unternehmensreputation in China

Chinesische und deutsche Studienteilnehmer stimmen darin überein, dass (Produkt-) **Qualität** in erster Linie für eine positive Reputation in China sorgt. **Verlässlichkeit** und **Image** (als Teil der Reputation, vgl. 2.2.1.1, weitere Erläuterungen folgen) spielen zudem als Bildungskriterien für die gute Reputation deutscher Unternehmen eine wichtige Rolle und nehmen weitere Top-Positionen ein.

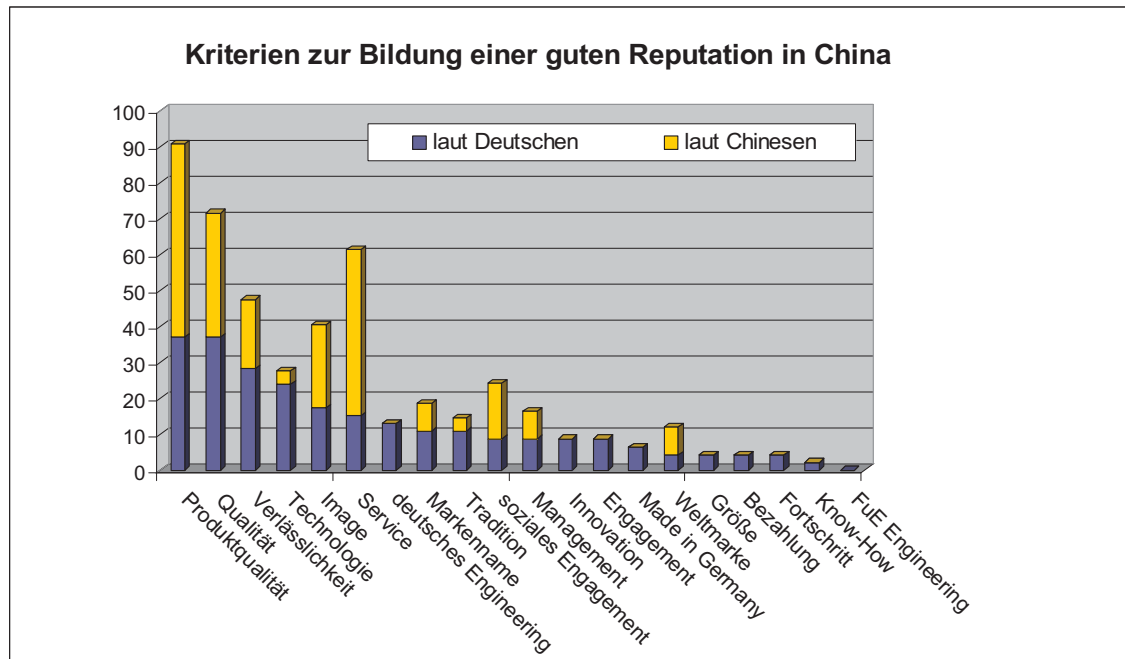


Abbildung 31 Kriterien für die Bildung einer guten Reputation in China

Als zweitwichtigster Faktor zur Reputationsbildung geben die chinesischen Studienteilnehmer (46,2%) den **Service** an. Dieser fiel auf deutscher Seite auf den sechsten Platz ab und reflektiert die von Chinesen bei deutschen Unternehmen häufig bemängelte „Service-Scheue“, welche einen japanischer Geschäftsmann zur folgenden Äußerung veranlasste:

*„Wenn die Deutschen Maschinen bedienen, glänzen ihre Augen; wenn sie Menschen dienen, stehen ihnen die Haare zu Berge.“*

(Minoru Tominaga, Keynote Vortrag Messe „Zukunft Personal“,  
Köln, 22.-23.09.2004).

Es existiert dringender Handlungsbedarf für viele deutsche Unternehmen. Dienstleistung und der Kunde als elementarer Part in der Personen fokussierenden Gesellschaft der Chinesen müssen stärker in den Vordergrund rücken, damit deutsche Unternehmen nicht den Anschluss an den chinesischen Markt verlieren.

### ■ *Soziales Engagement von technikgetriebenen deutschen Unternehmen*

Interessanterweise wird **deutsches Engineering** (13%) und **Technologie** bei deutschen Managern an vierter Stelle (23,9%) und damit hoch angesetzt. Auf chinesischer Seite wird der Aspekt jedoch lediglich von 3,8% der Studienteilnehmer als wichtig für die Reputationsbildung in China erachtet. Die Erklärung dieser Abweichung erfolgt durch die Erfahrungen und Gespräche mit deutschen Geschäftsleuten, die eine hohe Anerkennung deutscher Technologie durch Chinesen erfahren und von der direkten Nachfrage profitieren. Auf chinesischer Seite bleibt dieses Kriterium jedoch ohne Nennung. Eine Begründung kann in der allgemeinen Interpretation der Frage auf die *allgemeine* Bildung der Reputation liegen. Es muss dabei ebenfalls beachtet werden, dass China ein Land mit High-Context-Kultur ist, in der bekannte Sachverhalte und Selbstverständlichkeiten selten der Erwähnung bedürfen. Wenn Deutschland synonym in China für das Land der Technologie steht, ist es in diesem Zusammenhang wenig verwunderlich, wenn Technik keine weitere Erwähnung findet. In einem ähnlichen Zusammenhang wurde bereits erklärt, warum eine direkte Anerkennung einer anderen Nationalität durch Chinesen erfolgt (vgl. chinesischer Nationalstolz 3.3.2.3).

Chinesen und Deutsche bewerten die Bedeutung von (sozialem) Engagement identisch mit 15,4%. Die außerordentliche Bedeutung, speziell des **sozialen Engagements**, wurde vorab bereits skizziert (vgl. 2.1.7). Die Tragweite als Faktor zur Bildung einer positiven Reputation aus Sicht der Chinesen lässt sich an einigen ausgewählten Aspekten erläutern. Für deutsche Unternehmen liegt hier ein hohes Potential zur Reputationsbildung, aber auch Möglichkeiten zur Bindung qualifizierten Personals, weshalb dieser Aspekt ausführlicher dargestellt wird.

Der Umbau der gesellschaftlichen Strukturen verursachte u.a. die Vergreisung der chinesischen Gesellschaft und ist stark im Bewusstsein der familienorientierten Ostasiaten verankert. Durch bspw. die Ein-Kind-Politik und die Umwandlung von Staatsbetrieben in Privatunternehmen, entfällt die Altersversorgung vieler älterer Chinesen [vgl. Kreft, H. (2006), S. 17, Hein, C (2007)].

Die Erwartungshaltung gegenüber einer sozialen Absicherung durch den Staat ist teilweise auf Unternehmen, vor allem auf ausländische, übergegangen. Unternehmen wie Allianz, die ihre Produkte auch an „Selbstvorsorger“ verkaufen, arbeiten daher an einer Bewußtseinsänderung der Chinesen. Die soziale Absicherung durch ein ausländisches Unternehmen bietet ein sehr gutes Bindemittel, sie wird jedoch von

ausländischen Managern selten als starkes Argument eingesetzt. So erhöht sich der Druck auf junge Personen im Berufsleben weiter, die immer häufiger die ethische und aus der Tradition begründete Verantwortung zur Versorgung einer wachsenden Anzahl alternder Familienmitglieder übernimmt [vgl. Kühl, M. (2007)]. Steigende Selbstmordraten aufgrund der Identitätskrise (junger) Chinesen<sup>70</sup> sind folgeschwer für die chinesische Gesellschaft. Potentielle Mitarbeiter, die durch soziale Incentives für ihre Familien gewonnen und gehalten werden könnten, entfallen und der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften wird gefördert.

Viele Chinesen vertrauen noch auf die „eiserne Reisschüssel“ [vgl. Hein, C. (2007), S. 11; Kreft (2000), Kap. I, 1]. Ausländische Unternehmen haben jedoch weitere und stärker werdende Bindemittel für qualifizierte Mitarbeiter durch ihr gesellschaftliches Engagement außerhalb ihres Kerngeschäftes, dem sog. Corporate Citizenship [vgl. Schrader (2004) S. 18]. Die jährlich stattfindende internationale Umfrage des Reputation Institute 2007 zeigte, dass Corporate Citizenship erstmalig den größten Einfluss auf die Reputation eines Unternehmens ausübte [vgl. BCCC (2007)]. Wer zudem als Unternehmen durch Corporate Giving und Corporate Volunteering den Druck auf die junge, leistungswillige Generation reduziert und gleichzeitig die größte Herausforderung in China löst, nämlich die erfolgreiche Rekrutierung qualifizierten Personals, beeinflusst seine Unternehmensreputation nachhaltig positiv<sup>71</sup>. Für die familienorientierten Chinesen sind derartige Absicherungen und die Einbindung der Familie z.B. durch firmenübergreifende Familienevents aus Zeiten der traditionellen Staatsbetriebsführung bekannt und werden begeistert unterstützt [vgl. Kreft, H. (2006), S. 18]. Aus deutscher Sicht wird derartiges Engagement primär als Kostentreiber betrachtet, nicht jedoch als aussichtsreiche Chance zum Employer Branding [vgl. Gillies, J.-M. (2006b), S. 88]. Das Management lässt somit Möglichkeiten ungenutzt, um zur Förderung der schwachen, chinesischen Mitarbeiterloyalität beizutragen, dem ausgeprägten Bedürfnis der geselligen Chinesen nach Guanxi und Familienverbund zu

---

<sup>70</sup> *Vortragsmitschrift U. Wüseke, Veranstaltung „Brökelt die China-Euphorie“, IHK Ostwestfalen zu Bielefeld, 12.10.2006*

<sup>71</sup> *vgl. Schoenheit (2006), S. 3; Korff bemerkt hierzu kritisch, dass sich Unternehmen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren sollten, wo ihre Kompetenzen liegen, da „...es gerade Faktoren des Selbstinteresses und des Wettbewerbs sind, die in komplexen, anonymen Gesellschaften zur gesellschaftlichen Wohlfahrt weitaus effizienter beizutragen vermögen, als jedes unmittelbar altruistische Handeln.“ [vgl. Korff et al. (1999), S. 23].*

entsprechen und die Mitarbeiterproduktivität zu erhöhen. Zusätzlich werden auf diese Weise stolze Mitarbeiter des Unternehmens gewonnen und weitere Unterstützungspotentiale der Unternehmensreputation generiert und erhalten [vgl. Gillies, J.-M. (2006b), S. 84 -87].

Gemäß einer Studie zur Corporate Social Responsibility (CSR) der Hochschule Bremen und der AHK China<sup>72</sup>, beteiligen sich 61% der befragten Unternehmen primär an sozialen Projekten wie Ausbildung, Gesundheitsvorkehrungen und –aufklärung (HIV/AIDS), Armutsbekämpfung und öffentliches Wohlfahrtswesen in Form von Kooperationen mit Dritten, finanziellen Spenden und aktiven Projektlaunchings. Besonders große deutsche Unternehmen und Konzerne in China sind der Studie zufolge aktiv und werden den Bedürfnissen und den besonderen Chancen innerhalb der chinesischen Gesellschaft gerecht. Unternehmen wie Daimler und Allianz nutzen die Möglichkeiten der wirtschaftlichen Etablierung auf zusätzlicher Ebene und könnten ihre Aktivitäten sicherlich effizienter durch eine verbesserte Kommunikation (vgl. Schwächen deutscher Unternehmen 3.3.2.7) in die Reputationsbildung einbringen.

**Innovation** wird von 8,7% der deutschen Manager, **Fortschritt** immerhin noch von 4,3% für die Unternehmensreputation als wichtig erachtet. Von den chinesischen Teilnehmern werden diese Faktoren jedoch für die Reputationsbildung nicht erwähnt. Die Faszination chinesischer Personen von Zusatzfunktionen bei technischem Equipment wie Handys, andere technische Geräte und Kfzs, weist diesen Faktoren eine höhere Bedeutung zu. Bei der Ausstattung eines Büros oder das Stadtbild betreffend, werden moderne Formen und neueste Technik bevorzugt. Diese Produkte übernehmen nicht nur Image und Prestige bildende Aufgaben. Im chinesischen Kulturraum stellen sie vor allem Macht und Erfolg dar. Technik, Innovation und Fortschritt spielen dabei eine besondere Rolle. Die zentralistische Regierung stuft das nationale Interesse zur Know-how-Gewinnung am höchsten ein, da hier der Schlüssel zur Lösung dringender Problembereiche wie z.B. sozialen Unruhen, gesehen wird. Daher wird auch das sich in Arbeit befindliche neue Patentrecht eine strenge, genehmigungspflichtige Ausfuhr von in China entstandenen Neuentwicklungen (“Created in China“) beinhalten.

---

<sup>72</sup> vgl. Hochschule Bremen et al. (2007) *CSR Beyond Everyday Business Hochschule Bremen, Institut für Wirtschaft, Ansprechpartnerin: Prof. Dr. Monika Schädler*

Aus persönlich geführten Interviews ist ebenfalls bekannt, dass die Aspekte Innovation und Fortschritt für Chinesen durchaus über Attraktivität und Reputation eines Unternehmens entscheiden. Schnelle Innovation und Fortschritt werden in persönlichen Gesprächen in aller Regel auch als Manko deutscher Produkte und Unternehmen eingestuft. Für deutsche Unternehmen, die in Branchen mit Spitzentechnologien tätig sind, führen die Bemühungen der Regierung, die technische Entwicklung des Landes zu forcieren, zu einem erheblichen Attraktivitätsgewinn. Die Gewinnung von noch nicht im Land vorhandener Hochtechnologie und Spitzentechnik genießt Priorität. Deutsche Unternehmen verfügen zwar über eine hervorragende Reputation, die sich jedoch nicht primär durch Innovation der Unternehmen und ihrer Produkte begründen lässt, sondern auch auf die Transfermöglichkeiten aus diesen und Transparenz der Unternehmen zurückzuführen sein könnte. Eine abschließende Begründung für die Umfrageergebnisse konnte daher nicht gefunden werden und bedarf der weiteren Erforschung.

#### ■ Produktqualität bestimmt deutsche Unternehmensreputation

Unangefochten geben die chinesischen Teilnehmer (80,8%) **Produktqualität** als primären Faktor für die Unternehmensreputation der besten (reputationsstärksten) deutschen Unternehmen an. Dieser Aspekt wird damit klarer als bei den deutschen Teilnehmern herausgestellt (58,7%).

Tabelle 28 Gründe für den guten Ruf der genannten Unternehmen

Der gute Ruf der genannten Unternehmen beruht auf:	gemäß Deutschen	gemäß Chinesen	Der gute Ruf der genannten Unternehmen beruht auf:	gemäß Deutschen	gemäß Chinesen
Produktqualität	58,7	80,8	Produktqualität	58,7	80,8
Technik	23,9	11,5	Service	6,5	34,6
Image	21,7	26,9	Image	21,7	26,9
Zuverlässigkeit	21,7	11,5	Mitarbeiter	6,5	19,2
Marktpräsenz	17,4	3,8	Technik	23,9	11,5
Innovation	13	7,7	Zuverlässigkeit	21,7	11,5
Made in Germany	10,9	3,8	soziale Kompetenz	0	11,5
Service	6,5	34,6	Innovation	13	7,7
Mitarbeiter	6,5	19,2	Management	6,5	7,7
Management	6,5	7,7	Größe	4,4	7,7

Der gute Ruf der genannten Unternehmen beruht auf:			Der gute Ruf der genannten Unternehmen beruht auf:		
	gemäß Deutschen	gemäß Chinesen		gemäß Deutschen	gemäß Chinesen
Größe	4,4	7,7	Marktpräsenz	17,4	3,8
Marke	4,3	3,8	Made in Germany	10,9	3,8
Integration	4,3	3,8	Marke	4,3	3,8
Ehrlichkeit	2,2	3,8	Integration	4,3	3,8
Luxus	2,2	3,8	Ehrlichkeit	2,2	3,8
Innovationsfähigkeit	2,2	0	Luxus	2,2	3,8
soziale Kompetenz	0	11,5	Innovationsfähigkeit	2,2	0
Beziehung	0	0	Beziehung	0	0

Ein Viertel der chinesischen Teilnehmer bestätigt, dass für die gute Reputation der genannten Unternehmen in China das **Image** einen Top-Aspekt darstellt, wobei die beiden Begriffe Reputation und Image im allgemeinen Sprachgebrauch weitestgehend synonym verwandt werden. Image ist eng mit dem Begriff Reputation verbunden, wie in Kapitel 2.2.1 erläutert wurde. Image und Prestigeobjekte stellen die wichtigsten Mittel für den Einzelnen dar, sich auch in gesellschaftlich höhere Gruppen innerhalb der neuen Gesellschaftsordnung Chinas einzuordnen<sup>73</sup>. Auch kleine Geschäfte versuchen neben religiösen Beweggründen eine kostspielige und beeindruckende Einweihungsfeier zu organisieren, um Erfolg und Größe zu repräsentieren, da Symbolik, Image und Aussehen in China für den Geschäftsabschluss entscheidend sein können wie ein Beispiel am Unternehmen TÜV Süd zeigt. Das positive Beispiel des Continental-Logos wurde aus chinesischer Sicht bereits an anderer Stelle angeführt (3.3.2.6).

---

<sup>73</sup> In diesen Zusammenhang fällt auch, dass Chinesen gerne Unternehmens- oder Gehaltsinformationen austauschen, da sie die Basis sind, den eigenen Status Quo zu finden und ein Maximum an Entlohnung erreichen zu können oder das Ansehen des eigenen Unternehmens zu testen.

***Das Unheil verheißende TÜV Süd Logo***

*Das achteckige Logo des TÜV Süd wurde überarbeitet, weil es als ungünstig für die Geschäftsentwicklung galt. Es beinhaltete zu viel blau in Kombination mit den wellenartigen Linien, die an tiefes Wasser erinnerten und stellten damit ein Ungleichgewicht dar, trotz der fast runden Ausgangsform. Durch Kundengespräche stellte sich heraus, dass chinesische Kunden mit dem Logo assoziierten, in das „Wasser“ hineinzufallen, „zu ertrinken“ und somit Schaden zu nehmen durch den potentiellen Geschäftspartner TÜV Süd. Auf Basis des blauen Oktogons [grch. octogon = Achteck, Acht stellt die absolute Glückszahl in China dar, vgl. Williams (2004), S. 296] wurden die Wellen entfernt. Der Geschäftserfolg stellte sich ein. Das vorherige Logo war lediglich geringfügig verändert worden, aber für den chinesischen Markt lokal besser angepaßt und durch ein Glück und Wohlstand verheißendes Erkennungszeichen ausgetauscht worden.*

*(Angaben eines ehemaligen Geschäftsführers in Südchina)*

***Beispiel 8 Das Unheil verheißende TÜV Süd Logo***

Der Aspekt „**Made in Germany**“ wird von Chinesen und Deutschen im Mittelfeld genannt und stützt vorherige Ausführungen. Deutsche Geschäftspersonen berichten zum einem von der expliziten Nachfrage nach deutscher Technik und zum anderen von einem positiven Effekt auf chinesischer Seite, wenn von der eigenen deutschen Herkunft gesprochen wird (vgl. 4.1.2). Nur in Ausnahmefällen wird die deutsche Herkunft als Grund zur Kontaktaufnahme von chinesischen Interessenten offen kommuniziert, was dem ausgeprägten Nationalstolz der Chinesen entgegensteht. Im vorliegenden Zusammenhang muss ein „Made in Germany“ jedoch differenzierter und eher als „Marke“, Qualitätssiegel oder „technischer Ausdruck“ betrachtet werden und kann somit konkret von Chinesen benannt werden, ohne eine fremde Nationalität hervorzuheben.



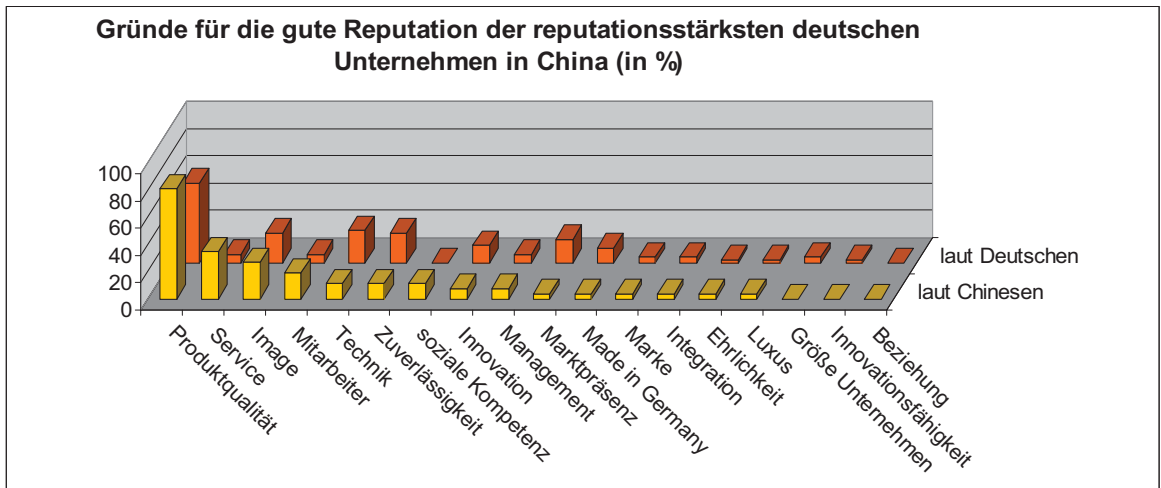


Abbildung 32 Gründe für die gute Reputation der reputationsstärksten deutschen Unternehmen in China

Die Kriterien **Zuverlässigkeit** und **Technik** erreichen bei Studienteilnehmern beider Nationalitäten hohe Werte. Zuverlässigkeit und Technik stehen dabei für viele chinesische Personen als typische Erkennungsmerkmale für deutsche Produkte und werden somit als Eigenschaften für die Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen vorausgesetzt. Deutschen Geschäftspartnern schlagen diese Aspekte als Forderung entgegen, sie bedeuten jedoch gleichermaßen ein frühes Vertrauensverhältnis zum chinesischen Geschäftspartner<sup>74</sup>. Das Phänomen der selffulfilling prophecy kann hier nicht ausgeschlossen werden. Die herausragende Bedeutung der Technik und des Techniktransfers wurden bereits im Rahmen der allgemeinen Erfolgsfaktoren einer guten Unternehmensreputation in China erläutert.

Ein Fünftel der Chinesen gaben an, dass ebenfalls die **Mitarbeiter** der reputationsstärksten deutschen Unternehmen Grund für die gute Positionierung seien, während dies für deutsche Personen in China von geringerer Bedeutung ist und erneut viele Probleme deutscher Unternehmen vor Ort unterstreicht. Wird deutschen Geschäftspartnern die hohe Bedeutung des zwischenmenschlichen Kontaktes in der stark personenbezogenen Kultur bewusst, so wird gerade die daraus folgende intensive Pflege von Guanxi (siehe auch 4.1.3 Guanxi) das Bild des Unternehmens durch den Mitarbeiter weiter getragen. Die gute Reputation der genannten deutschen Unternehmen

<sup>74</sup> Man könnte in diesem Zusammenhang ebenfalls von einer Selffulfilling Prophecy – einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung – sprechen. Chinesen fordern diese "typisch deutschen" Eigenschaften ein, auf die so von deutschen Unternehmen wiederum speziell geachtet wird.

sehen die Studienteilnehmer beider Nationen allerdings nicht durch den Aspekt zwischenmenschlicher Beziehung begründet und muss daher klarer kommuniziert werden.

**Ehrlichkeit** als Element der positiven Unternehmensreputation deutscher Unternehmen im chinesischen Markt wird nochmals explizit durch die Umfrageergebnisse herausgestellt. Die Ambivalenz dieses Aspektes soll abschließend aufgrund seiner Bedeutung betrachtet werden.

Ohne Zweifel ist aus Gründen der deutschen Unternehmensethik diese Eigenschaft zu begrüßen; aus dem Blickwinkel chinesischer Geschäftsleute bringen sich deutsche Unternehmen in eine deutlich schlechtere Marktausgangssituation, da für sie aufgrund ihrer moralischen Ausrichtung z.B. Under-desk-trades als übliche geschäftsfördernde Maßnahme in aller Regel entfallen dürften. Hinzu kommen die Transparenz der deutschen Geschäftsabläufe und die Transparenz von Verhandlungen mit deutschen Geschäftspartnern. Ein chinesischer Joint Venture Partner drückte dies so aus: „Sie (die Deutschen; Anm. d. Verf.) sind offen wie ein Buch! Das gibt uns strategische Vorteile!“ [vgl. Buchmann, M. (2005)]. Ein befreundeter Chinese bemerkte zudem, dass aufgrund der Ehrlichkeit der deutschen Geschäftspartner und der Durchsichtigkeit ihrer Strategien auch bei Verhandlungen das spielerische, spannende Element fehle. Dennoch wurden die Vorteile dieser Eigenschaft für den chinesischen Markt erläutert [vgl. Piëch, T. (2006), s. Seite 127], obwohl der Widerspruch zwischen Ehrlichkeit und Transparenz vor dem Hintergrund der professionellen Produktpiraterie und hohen Schäden durch ungeschützte IPR in China unüberwindbar erscheint. Das Festhalten am Aspekt Ehrlichkeit führt im Geschäftsleben zu erheblichen kurz- und mittelfristigen Nachteilen. Da gerade die junge transformationsgeschüttelte Generation jedoch nach verlässlichen, traditionellen Werten und Orientierungshilfen in ihrem Leben greift (vgl. 3.3.2.7), liegt hier die Chance verstärkt als deutsche Geschäftspartner chinesischer Unternehmen aufzutreten.

In diesem Zusammenhang wird daran erinnert, dass es sich bei Ehrlichkeit um eine der fünf konfuzianischen Tugenden handelt, die durch die starke Verwurzelung des Konfuzianismus in der chinesischen Gesellschaft bereits heute ausgeprägt sein müsste, aber scheinbar durch das starke Verlangen nach finanziellem Wohlstand verdrängt wird.

Der Aspekt **Marktpräsenz** in China spielt eher für Befragte mit deutschsprachigem Hintergrund eine Rolle. Die Investitionen und der dadurch entstehende Erfolgs- und Ergebnisdruck sind auf deutscher Seite durch die Einordnung als sachbezogene Gesellschaft hoch. Die nationalstolzen Chinesen hingegen sind sich ihrer Stellung in der Welt bewusst und räumen daher der Marktpräsenz keine hohe Bedeutung ein, sondern sehen diese als Selbstverständlichkeit und natürliche Voraussetzung an.

### ■ Vergleich der Erfolgskriterien einer guten Reputation mit denen genannter deutscher Top-Unternehmen

Der **Vergleich zwischen den Erfolgskriterien** für eine gute Unternehmensreputation im Allgemeinen und den Erfolgskriterien der reputationsstärksten deutschen Unternehmen in China ermöglicht weitere Ergebnisse, die anhand ausgewählter Aspekte vertieft werden sollen.

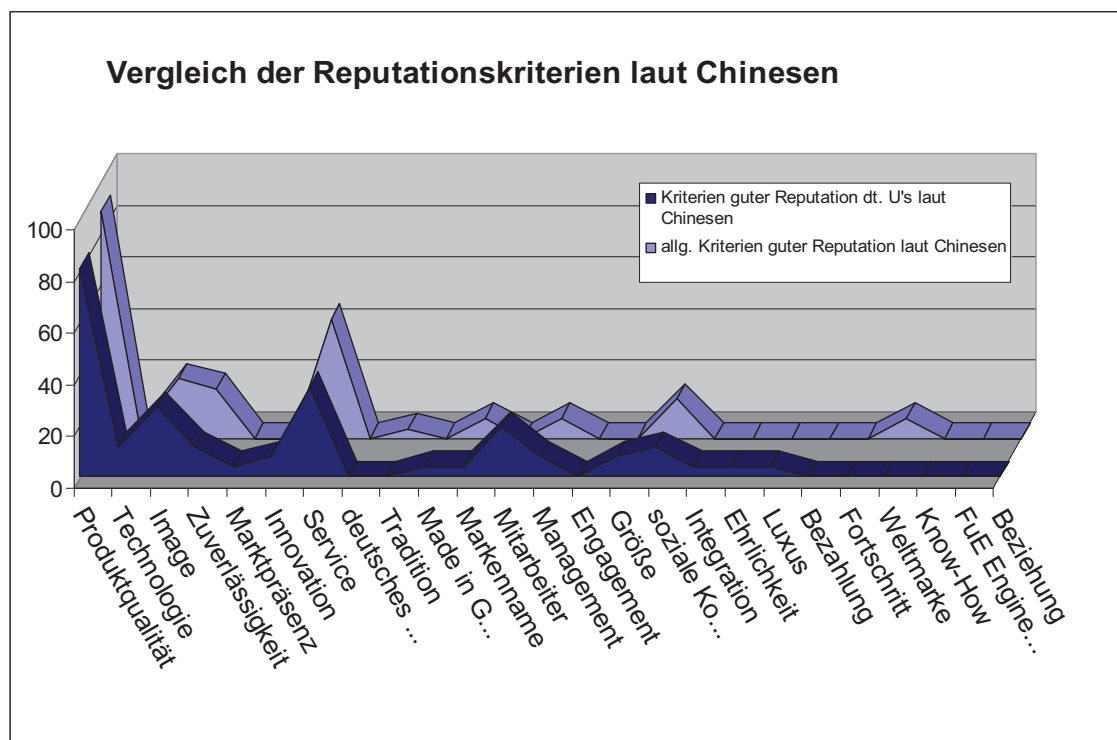


Abbildung 33 Erfolgskriterien guter Reputation gemäß chinesischer Studienteilnehmer im Vergleich

Abbildung 33 zeigt, dass u.a. **Service, Zuverlässigkeit** und das Agieren als **Weltmarke** die Kriterien bilden, welche die Reputation deutscher Top-Unternehmen gemäß

chinesischen Studienteilnehmern steigern könnte. Das bereits hohe Niveau der Zuverlässigkeit deutscher Unternehmen wurde zuvor charakterisiert, Optimierungspotential scheint dennoch gegeben. Der Aspekt Weltmarke wird dabei so interpretiert, dass die Internationalisierung deutscher Unternehmen besser herausgestellt werden müsste.

**Technologie, Innovation, Mitarbeiter** und **Größe** stellen hier die deutschen Stärken der Unternehmensreputation dar. Die Bedeutung der Technologie-Transfers und der Innovation wurde eingehend analysiert und erläutert.

Das überdurchschnittlich gute Abschneiden der **Mitarbeiter** deutscher Unternehmen hingegen ist überraschend und wird von Teilnehmern beider Nationalitäten tendenziell gleichermaßen eingestuft, dass gegenüber den allgemeinen Erfordernissen des chinesischen Marktes eine bessere Leistung erbracht wird. Es scheint sich in diesem Fall um eine klare Differenzierung zum Management zu handeln, dem wiederum eine schlechte Visionsvermittlung und Führung bescheinigt wurde. Da Mitarbeiter als Stärke und **Service** als Schwäche deutscher Unternehmen dargestellt wird, so scheint das sachliche Serviceangebot nicht den chinesischen Marktbedürfnissen zu entsprechen. Durch vielseitige Alltagserfahrungen kann belegt werden, dass der Serviceumfang und die hervorragenden Lieferzeiten im B2C-Bereich vor allem chinesische Unternehmen ohne Qualitätseinbußen Maßstäbe für deutsche Unternehmen in China setzen können. Weiterhin lässt sich aufgrund der Ergebnisse schlussfolgern, dass die Qualität in Bezug auf Know-how und Umgang der Mitarbeiter mit Kunden durchaus positiv in deutschen Unternehmen erlebt wird und damit eine gute Personalauswahl und Personalarbeit erfolgen.

Interessant ist ebenfalls der Aspekt **Größe** als reputationsbildendes Kriterium in China. Größe und Masse sind u.a. durch die kollektivistische Prägung und innerhalb des chinesischen Systems Ausdrucksformen von Macht. In der momentanen Umbruchssituation Chinas muss die Dimension „Größe“ mit Stärke, Gemeinschaft und Zusammenhalt positiv verbunden sein, nicht zuletzt um den Abspaltungsbemühungen einiger Minoritätengruppen entgegenzuwirken. „Größe“ wird folglich auch bei Unternehmen positiv bewertet. Workshopteilnehmer benennen die Größe des Unternehmens als Aspekt zur Steigerung der Kundenzufriedenheit in China und weisen darauf hin, dass diese daher unterstrichen werden sollte. Eine möglichst genaue

Präsentation des Leistungsspektrums, des Service- und Betreuungsumfangs findet positiven Anklang und erfüllt das Bedürfnis von chinesischen Kunden, mit einem großen, einflussreichen und potenten Partner zusammenarbeiten zu können. Die Größe ist ein wichtiges Kriterium, um generell in China als Unternehmen wahrgenommen zu werden und so besteht der Großteil der benannten Unternehmen in der Hauptstudie aus Konzernen und Großunternehmen. In der Pilotstudie wurde Reputation von den Studienteilnehmern mit Größe assoziiert. Hiermit wird die wiederholte Forderung, ein gesamtdeutsches Bild in China zur effizienten Steigerung der Wahrnehmung Deutschlands zu präsentieren, unterstrichen und die Kampagne „Deutschland und China – gemeinsam in Bewegung“ unterstützt. Ein weiteres Indiz der Bedeutung von Größe im chinesischen Kontext findet sich in der Anhäufung von Superlativen und Umsetzung in Bezug auf die Olympischen Spiele in Beijing, z.B. im Hinblick auf neue und spektakuläre Bauten, die Personalplanung, die Eröffnungsspiele etc.

Auf chinesischer Seite stellt Tradition keinen elementaren Teilaspekt der guten Reputation deutscher Unternehmen dar. Es ist anzunehmen, dass diese Dimension im Zusammenhang mit Unternehmensreputation nicht wahrgenommen wird, was die Notwendigkeit der Kommunikation in diesem Bereich unterstreicht, da sich die Dimension Tradition als relevant für den chinesischen Markt herausgestellt hat.

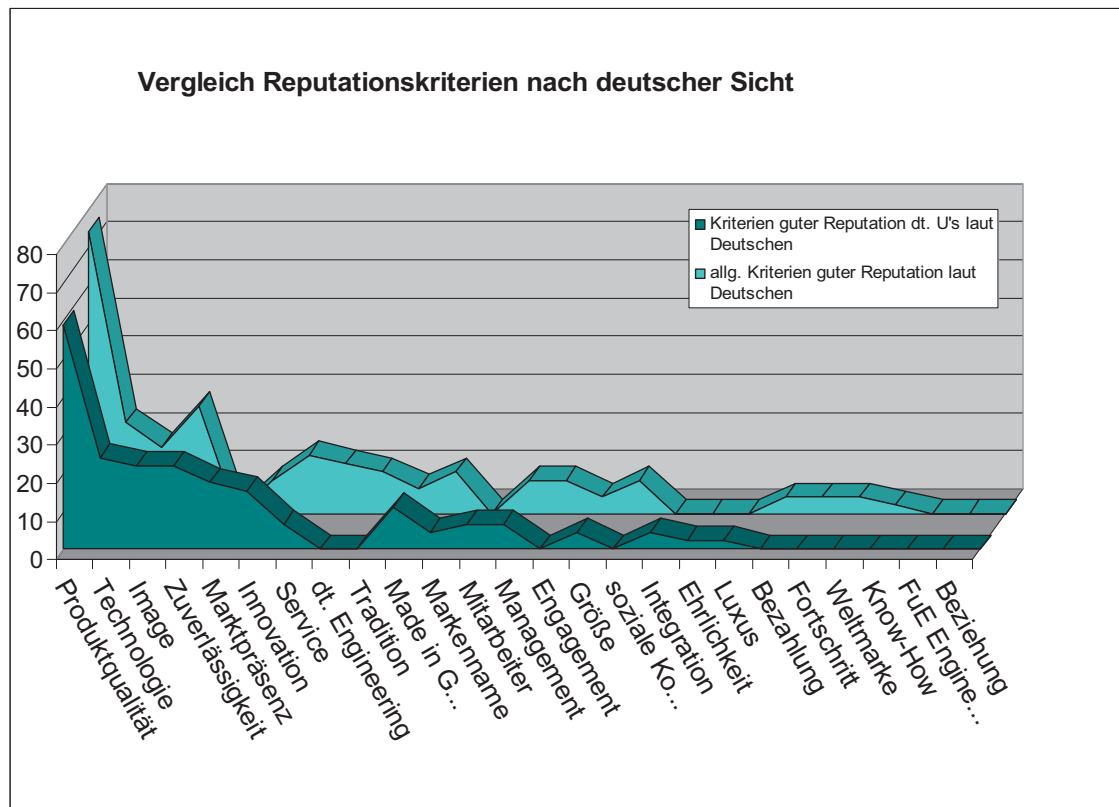


Abbildung 34 Erfolgskriterien guter Reputation gemäß deutscher Studienteilnehmer im Vergleich

Aus Abbildung 34 (Seite 183 u.a.) lässt sich bereits erkennen, dass deutsche Unternehmen gemäß deutschen Studienteilnehmern einige der ausschlaggebenden **Erfolgskriterien** erfüllen, die für eine gute Unternehmensreputation in China notwendig sind. Hierzu gehören bereits diskutierte Dimensionen wie Produktqualität und Technologie.

Die unterschiedlichen Ansichten der beiden Nationalitäten differieren. Allerdings sind sie nicht derart unterschiedlich, dass keine Schnittmengen vorhanden wären, wie die abschließende Abbildung 35 (184) zeigt.

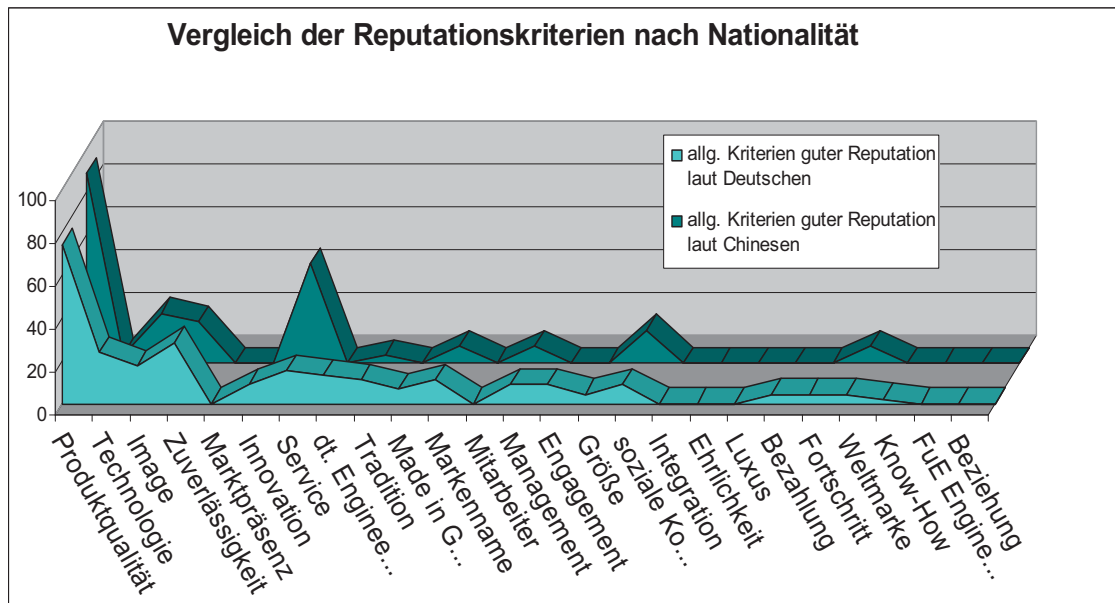


Abbildung 35 Vergleich der Reputationskriterien nach Nationalität

Das Marketingmotto, dass der Wurm nicht dem Angler, sondern dem Fisch schmecken muss, findet auch hier Anwendung. Ein Understatement deutscher Unternehmen bspw. in den Bereichen Marketing, PR, deutsche Herkunft und „Made in Germany“ ist für eine lokale China-Strategie ungünstig und kontraproduktiv. Auch die bei vielen deutschen Unternehmen vorhandene Unternehmenstradition sollte als Erfolgsmerkmal zum Geschäftsausbau im chinesischen Markt gezielter genutzt und kommuniziert werden.

### 3.3.2.9 Effiziente Kommunikationsmedien in China

Chinesische Geschäftspartner deutscher Unternehmen bemängeln fehlende Kommunikationsstärke bei deutschen Geschäftsleuten. Es stellte sich daher die Frage, welche relevanten Kommunikationsmedien als Teil einer erfolgreichen Strategie zum Reputationsaufbau herangezogen werden können und inwieweit zwischen den beiden Nationalitäten starke Unterschiede in der Einschätzung vorhanden sind. Daher wurden die Studienteilnehmer nach den wichtigsten Handlungs- und Kommunikationsmaßnahmen für deutsche Unternehmen in China befragt (Frage 7).

Im ersten Auswertungsschritt der Frage wurden hier erneut Mittelwertsvergleiche vorgenommen und die Diskriminanzanalyse erstellt. Es existiert erneut lediglich eine signifikante Diskriminanzfunktion. Die Berechnung von Wilk's Lambda ergibt zudem eine hochgradige Signifikanz (Tabelle 29 und Tabelle 30).

Tabelle 29 *Eigenwerte* (7)

Funktion	Eigenwert	% der Varianz	Kumulierte %	Kanonische Korrelation
1	0,773(a)	100,0	100,0	0,660

Tabelle 30 *Wilk's Lambda* (7)

Test der Funktion(en)	Wilks-Lambda	Chi-Quadrat	df	Signifikanz
1	0,564	35,800	9	0,000

Im Folgenden (Tabelle 31) sind die Durchschnittswerte der beiden Nationalitäten (deutsch = 0,653/ chinesisches = -1,150) aufgeführt. Je höher der Wert auf der Diskriminanzfunktion demnach ist, umso wahrscheinlicher ist es, dass die Fragebogen ausfüllende Person ein Deutscher ist.

Tabelle 31 *Funktionen bei den Gruppen-Zentroiden* (7)

Nationalität	Funktion
	1
deutsch	0,653
chinesisches	-1,150

Damit wird die Frage aufgeworfen, wie die Person den Fragebogen ausfüllte, um beurteilen zu können, ob es sich um einen deutschen oder chinesischen Probanden handelt. Zur Lösung wird erneut die Tabelle zu den standardisierten kanonischen Diskriminanzfunktionskoeffizienten herangezogen. Aus dieser gehen die abgefragten Aspekte des Fragebogens in nummerierter Reihenfolge hervor. Hieraus ist nun ersichtlich, dass der Aspekt 08 (Persönliche Kontakte, grüne Markierung) einen hohen positiven Wert erhält und eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass der Studienteilnehmer deutsch ist. Personen, welche hingegen Verbände, Organisationen und Vereinigungen wie die IHK, den DIHK oder die AHK für ausgesprochen wichtig



erachteten, waren mit großer Wahrscheinlichkeit chinesischer Herkunft (gelbe Markierung).

Tabelle 32 *Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten (7)*

	Kommunikationsmittel	Funktion
		1
F07.08	Persönl. Kontakte	0,839
F07.03	Botschaften/Vertretungen	0,481
F07.01	Eigenes Handeln	0,276
F07.06	Allgem. Presse/TV in D	0,037
F07.09	Chin. Studierende in D	-0,007
F07.04	Delegationen der dt. Regierung	-0,058
F07.02	Fachpublikationen	-0,151
F07.05	Allgem. Presse/TV in China	-0,398
F07.07	IHK's/DIHK/AHKs/Verbände	-0,934

■ größter positiver Extremwert

■ größter negativer Extremwert

Als Gegenprobe der Zuordnung zeigen nun die Klassifizierungsergebnisse, dass die Zahl der richtigen Zuordnungen 84% betrug und damit als hoch signifikant zu bezeichnen ist. Sechs deutsche Studienteilnehmer wurden fälschlicherweise als Chinesen eingestuft (13,6%), fünf chinesische Bearbeiter wurden fälschlicherweise als deutsch eingestuft (20%).

Tabelle 33 *Klassifizierungsergebnisse (7)*

Nationalität			Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit		Gesamt
			deutsch	chinesisch	
Original	Anzahl	deutsch	38	6	44
		chinesisch	5	20	25
		Ungruppierte Fälle	4	2	6
%		deutsch	86,4	13,6	100,0
		chinesisch	20,0	80,0	100,0
		Ungruppierte Fälle	66,7	33,3	100,0

a 84,1% der ursprünglich gruppierten Fälle wurden korrekt klassifiziert.

- Das eigene Handeln als effizientestes Kommunikationsmittel

Die Ergebnisse der Tabelle 35 (Seite 188) verdeutlichen die erstaunliche Einigkeit der beiden Nationalitäten in Bezug auf effiziente Kommunikationswege.

Tabelle 34 *Effiziente Kommunikationsmittel* (gemäß chinesischen Teilnehmern)

	Kommunikationsmittel	N	Mittelwert	Standardabweichung
F07.01	Eigenes Handeln	26	3,5000	0,70711
F07.05	Allgemeine Presse/TV in China	26	3,2692	0,66679
F07.07	IHK's/AHK's/Verbände	26	2,9615	0,72004
F07.08	Persönl. Kontakte	26	2,8462	1,00766
F07.04	Delegationen der dt. Regierung	26	2,7308	0,53349
F07.02	Fachpublikationen	26	2,5385	0,98917
F07.09	Chin. Studierende in Deutschland	26	2,5000	0,90554
F07.03	Botschaften/Vertretungen	25	2,3200	0,98826
F07.06	Allgemeine Presse/TV in Deutschland	26	2,1923	1,26552

■ größter Mittelwert

■ kleinste Standardabweichung

Für beide Gruppen steht das **eigene Handeln** an erster Stelle und weist unter den deutschen Studienteilnehmer die geringste Standardabweichung und somit die größte Einigkeit auf. Besonders vom chinesischen Standpunkt aus gesehen ist diese Prioritätensetzung spannend. Das konsequente eigene Handeln ist verknüpft mit der Übernahme von Verantwortung und kollidiert mit der traditionellen und kommunistischen Erziehung und dem Konfuzianismus (vgl. 2.1.3). Hier findet sich weitere Hinweise auf den zurzeit stattfindenden gesellschaftlichen Wandel, innerhalb dessen sich die chinesische Gesellschaft neu strukturiert. Es können aus diesem Ergebnis schwache statistische Signale für ein neues Selbstbewusstsein der chinesischen Teilnehmer insofern abgeleitet werden, als dass sich die chinesischen Studienteilnehmer nicht auf Regimestrukturen verlassen und auch das Vertrauen in die zentralistische Organisation nicht wie bei älteren Chinesen vorhanden ist. Es handelt sich schwerpunktmäßig bei den chinesischen Studienteilnehmern um junge antwortende Chinesen, die eigene Ideen umsetzen möchten und über einen guten Bildungshintergrund verfügen. Somit ist ebenfalls der Wunsch durch eigenes Handeln verändern zu können, verständlich.

Interessanterweise setzen die chinesischen Studienteilnehmer die **persönlichen Kontakte** als Teil von Guanxi (vgl. 4.1.3) lediglich an vierte Stelle, welche prinzipiell für das persönliche Engagement eine bessere Unterstützung darstellen sollten, als dieses durch die Listung zum Ausdruck gebracht wird. Nach den Erfahrungen deutscher Studienteilnehmer werden die persönlichen Kontakte als zweitwichtigstes Kommunikationstool genannt.

Die **allgemeinen Medien (Presse/TV)**, welche eines der Meinungsbildungsmittel der KPCh (Kommunistische Partei Chinas) darstellen und ebenfalls durch sie kontrolliert werden, bleibt für chinesische Studienteilnehmer der zweitwichtigste Kommunikationsweg. Die Beiträge in der von der Regierung kontrollierten Presse sind legitimiert und für die chinesischen Bürger ungefährlich und glaubwürdig, da sämtliche Beiträge auf Konformität mit den Zielen der Regierung überprüft werden. Aus den Antworten der deutschen Studienteilnehmer geht hervor, dass die Wichtigkeit der allgemeinen Presse/TV in China mit einem dritten Rang ebenfalls nicht unterschätzt wird und ein probates und einflussreiches, wenngleich auch zweiseitiges Kommunikationsmittel darstellt. Beiträge über deutsche Unternehmen in diesen Medien sind einer breiten Masse zugänglich. Allerdings gestalten sich auch die Umstände schwierig, eine solide, objektive und unbeeinflusste Berichterstattung zu erhalten, denn auch durch individuelle Beweggründe einflussreicher chinesischer Personen können ausländische Unternehmen durch gelenkte Negativberichte Schaden erleiden (vgl. 4.1.1).

Tabelle 35 *Effiziente Kommunikationsmittel* (gemäß deutschen Teilnehmern)

	Kommunikationsmittel	N	Mittelwert	Standardabweichung
F07.01	Eigenes Handeln	46	3,8043	0,40109
F07.08	Persönliche Kontakte	46	3,6087	0,71424
F07.05	Allgemeine Presse/TV in China	46	2,8261	0,90196
F07.09	Chin. Studierende in Deutschland	45	2,5556	1,07778
F07.02	Fachpublikationen	45	2,4889	0,84267
F07.07	IHK's/AHK's/Verbände	45	2,4444	0,89330
F07.04	Delegationen der dt. Regierung	46	2,3478	1,05867
F07.03	Botschaften/Vertretungen	46	2,2826	1,08859
F07.06	Allgemeine Presse/TV in Deutschland	44	1,8409	0,98697

■ höchster Mittelwerte

■ höchste Standardabweichung

Die Wichtigkeit der Obrigkeit im chinesischen Kulturraum wird nochmals durch die Positionierung von **Delegationen der deutschen Regierung** an fünfter Stelle als bedeutungsvolles Kommunikationsmittel in China gestützt. Doch der Beziehungsaufbau gerade in der asiatischen Welt nimmt ein großes Zeitkontingent in Anspruch. Inwieweit diese Zeit investiert und als sinnvoll erachtet wird oder im Rahmen einer Vielvölkergemeinschaft möglich erscheint, obliegt dem diplomatischen Geschick der deutschen Regierung. Dennoch gilt zu beachten, dass die chinesische Seite nicht nur zu

hochwertigen Wirtschaftsthemen auf gleicher Augenhöhe kommunizieren möchte und nur so befriedigende Ergebnisse erzielt werden können (vgl. Beispiel 9 Niedersächsischer Reifenhersteller in China). Vor dieser Argumentation ist es scheinbar unverständlich, weshalb Botschaften und Vertretungen als ungünstiger Kommunikationsweg eingeschätzt werden. Zwar verhalten sich Mitarbeiter der diplomatischen Vertretungen ihren Aufgaben entsprechend diplomatisch, aber immer positiv im Interesse ihres Staates. Ihre Einflussmöglichkeiten und ihre Hilfestellung sind nicht zu unterschätzen. Sie bilden gerade für mittelständische und kleine Unternehmen eine gute Unterstützung, in aussichtslos erscheinenden Situationen und mit irritierten chinesischen Geschäftspartnern erneut ins Gespräch zu gelangen, vor allem, wenn ausreichend Zeit und Raum für Verhandlungen zur Verfügung steht.

Einen leichteren Stand scheinen **IHK's/AHK's/Verbände** einzunehmen, obgleich auch für sie aufgrund ihrer relativ schlechten Positionierung Handlungsbedarf besteht. Bemerkenswert ist hier das gute Abschneiden der IHK's/AHK's/Verbände auf chinesischer Seite, die diese als noch gute Handlungs-/Kommunikationsmaßnahme einstufen. Sie zeigen im Gegenzug, dass chinesische Studienteilnehmer weit mehr Vertrauen in die Kompetenzen dieser Organisationen setzen. Für Chinesen stellen Vereinigungen, Organisationen oder sonstige Gruppierungen eine gewohnte Form des gesellschaftlichen und systemischen Lebens dar. Es ist daher wahrscheinlich, dass es in Bezug auf ihre Bedeutung und Einflussnahmemöglichkeiten zu einer Projizierung auf deutsche Organisationen kommt, zumal chinesische Verbände durch die regierungsnahen Strukturen über eine gute Reputation und hervorragende Einflussmöglichkeiten verfügen. Das gute Ranking ist somit hervorragend erklärbar.

Bevor jedoch die jeweiligen Kommunikationsmittel in China im Rahmen einer guten PR- und Marketingstrategie adäquat genutzt werden können, müssen deutsche Unternehmen vor allem an ihrer kulturgerechten Kommunikation arbeiten und interkulturelle Kompetenz als Mittel der erfolgreichen Führung verstehen (vgl. 4.1.1).

### **3.4 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse**

Die empirische Erfassung zur Reputation deutscher Unternehmen in China konnte den Ist-Stand deutscher Unternehmensreputationen und ihre Erfolgsfaktoren erfassen. Mit Hilfe des Rankings der erfolgreichsten und reputationsstärksten deutschen Unternehmen in China wurde analysiert, inwieweit sich die stellenden Managementaufgaben in China durch ein gutes Reputationsmanagement unterstützen lassen. Zudem wurden die Dimensionen Tradition, Historie und Nationalstolz als chinaspezifische Elemente für den Entwurf eines Messinstrumentes für die Unternehmensreputation in China (RepTrak<sub>China</sub>) analysiert.

Bei den Vorbereitungen zur empirischen Befragung in China wurde den speziellen Gegebenheiten in China Rechnung getragen. Besondere Aspekte stellen dabei u.a. die Befragungsstrategie der Zielgruppe (3.1.3), die Historie des Landes und der Konfuzianismus als Hemmnis internationaler Marktforschungsaktivitäten dar (3.1.1). Die Herausforderungen an das Management in China wurden durch Workshops mit China-Experten ermittelt (3.1.2). Die Teilnehmer erhielten zudem Einsicht dahingehend, inwieweit ein gutes Reputationsmanagement - auf die länderspezifischen Gegebenheiten abgestimmt - die Geschäftsführung vereinfachen kann und weshalb die Unternehmensreputation im „Land der Mitte“ eine besondere Bedeutung erhält. Personalrekrutierung, Loyalität von chinesischen Mitarbeitern und Kunden, deutsches Understatement, Reputationsaufbau, sowie interkulturelle Kompetenz bildeten die Kernproblematiken der Unternehmensführung in China, die in der späteren Umfrage ebenfalls in ihrer Aktualität und Intensität bestätigt wurden.

Als Teilergebnis der Umfrage wurden die allgemeinen Erfolgsfaktoren für den chinesischen Markterfolg analysiert. Die herausragende Bedeutung der Unternehmensreputation im chinesischsprachigen Kontext konnte belegt werden. Mitarbeiterqualität, Produkt & Dienstleistung, sowie Managementqualitäten bilden weitere bestätigte Stärken deutscher Unternehmen in China, die zudem vor allem für ihre gute Unternehmensreputation als auch nach wie vor für „Made in Germany“ und „deutsche Tugenden“ wie Ehrlichkeit & Zuverlässigkeit oder Pünktlichkeit geschätzt werden. Aus den Ergebnissen ergab sich ein hohes Verbesserungspotential in den Bereichen kulturelle Kompetenz, Visionsvermittlung, Führung und Beziehungsmanagement.

Trotz dieser aufgezeigten Defizite positionierten sich die zwei deutschen Unternehmen Siemens und Volkswagen neben Haier und Lenovo in die TOP fünf der erfolgreichsten Unternehmen Chinas. Der Erfolg dieser Unternehmen wird auf ihre gute Reputation, die Qualität und ihre Marktmacht zurückgeführt. Die Analyse der reputationsstärksten und in China erfolgreichsten deutschen Unternehmen wie Bosch, Bayer, Thyssen und Allianz ergab zudem den engen Zusammenhang zwischen Unternehmensreputation und Geschäftserfolg im chinesischen Markt.

Die Kriterien Zuverlässigkeit, Technik und Produktqualität, sowie der Faktor Mensch bestimmen maßgeblich die Unternehmensreputation in China.

Die Aspekte Tradition, Nationalstolz und Historie wurden als wichtige Dimensionen für den chinesischen Kulturkreis bestätigt und werden für den Entwurf eines Messinstrumentes zur Unternehmensreputation in China aufgenommen.

## **4 Ergebnisbasierte Gestaltungsansätze**

In den folgenden Abschnitten wird zum einen der Versuch unternommen, auf Basis der aus den empirischen Untersuchungen gewonnenen Erkenntnissen ein Messinstrument mit chinaspezifischen Dimensionen zu entwickeln und zum anderen Empfehlungen für deutsche Unternehmen zum Aufbau einer positiven Unternehmensreputation und zur Steigerung des Geschäftserfolgs in China zu formulieren (4.1).

### **4.1 Gestaltungsansätze für die Unternehmenspraxis**

Die Ergebnisse aus den empirischen Untersuchungen weisen auf die besondere Bedeutung einer positiven Unternehmensreputation für die Geschäftstätigkeit in China hin. Aus den Ergebnissen lassen sich vielfältige praxisorientierte Gestaltungsansätze für Handlungskonzepte in Bezug auf die Unternehmensreputation ableiten. Diese wirken sich im Einzelnen auf die Ausgestaltung des Marketing-Mix [vgl. Meffert (1991), S. 115-120] aus. Hierbei ist die Kommunikationspolitik als direktes Mittel zur Reputationsbildung von besonderer Bedeutung.

Bei den folgenden Handlungsempfehlungen muss beachtet werden, dass deutsche Unternehmen bereits ein hohes Niveau der Unternehmensreputation erreichen konnten, obgleich einige wichtige Bereiche Defizite aufweisen. Auch chinesische Unternehmen verbessern ihre unternehmerischen und produktiven Qualitäten kontinuierlich, was eine Optimierung des Managements der Unternehmensreputation notwendig macht. Zur Steigerung der Unternehmensreputation werden daher einige Aspekte herausgegriffen und im Folgenden erläutert. Bei den Handlungshinweisen kann es sich lediglich um allgemeine Gestaltungsansätze auf dem Weg zu einem professionellen Reputationsmanagement handeln. Die Entwicklung einer spezifischen Strategie zur Erreichung der höchstmöglichen Effizienz erfordert eine auf das Unternehmen abgestimmte Untersuchung.

#### 4.1.1 Kommunikationsverhalten und PR (Public Relation)

Aus den Ergebnissen der Hauptstudie, speziell aus den Vorschlägen der Studienteilnehmer, lässt sich ableiten, dass die interne und externe Kommunikationspolitik Defizite aufweist. Eine deckungsgleiche interne und externe Kommunikation gehört jedoch zu den Treibern einer guten Unternehmensreputation [vgl. De Chernatony/Harris (2000), S. 272]. Die Kommunikationsstrategie muss durchdacht, jedoch schnell und effektiv erfolgen, um auf die Unternehmensreputation eine nachhaltig positive Wirkung zu erzielen. Die im Folgenden skizzierten Handlungshinweise für China sollen die Kommunikationspolitik für das Unternehmen erleichtern:

- **Assistenz:** In China ist die Umsetzung gut geplanter Strategien gerade für ausländische Führungskräfte aufgrund der vielfach vorhandenen Sprachbarrieren nicht einfach. Einige gute *Assistenten* mit hervorragenden Sprachkenntnissen und diplomatischem Geschick können hier eine elementare Hilfe darstellen und die Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens stark verbessern.
- **Kontakt zu Mitarbeitern aller Ebenen:** Auch der *Kontakt zur Unternehmensbasis* spielt in China eine besondere Rolle und sollte permanent gewährleistet sein. Dabei muss das führende Management das ausgeprägte chinesische Hierarchieverständnis in die Chinastrategie einarbeiten. Die unterschiedlichen Gruppen innerhalb des Unternehmens muss dabei besonders beachtet werden (Parteifunktionäre und -angehörige; Mitarbeiter im Führungskreis, Gewerkschaftsmitglieder etc.).
- **Auftreten deutscher Fach- und Führungskräfte:** Insgesamt muss der *Auftritt von deutschen Fach- und Führungskräften* kraftvoller werden. Das Auftreten der Manager wird von chinesischer Seite als zu schwach und zu ängstlich empfunden, vor allem aber als nicht überzeugend genug. Hierzu zählt auch das äußere unmoderne Erscheinungsbild, wobei Deutsche in China häufig als bieder wahrgenommen werden. Dies wiederum wird durch die starke Fokussierung auf optische Aspekte innerhalb der chinesischen Kultur übermäßig auf andere



Charaktereigenschaften projiziert. In Ländern mit stark Hierarchie getriebenen Strukturen wie in China, ist ein machtvoller, inszenierter Auftritt von (hochrangigen) Personen(-gruppen) Bestandteil der Kultur, um als gleichwertige und potente Kommunikationspartner wahrgenommen zu werden; die Größe von auftretenden Personengruppen symbolisiert Respekt und die Wichtigkeit des Anlasses.

Eine vorhandene ambivalente Einstellung zur eigenen Nationalität sollte vor dem Hintergrund des Nationalstolzes der Chinesen nicht nach außen getragen werden, da dieses Verhalten als Zeichen von Unsicherheit im chinesischen Kulturkreis zu Nachteilen führt (vgl. 4.1.2).

- **Kontakt zu Medienvertretern:** Obwohl das Pressewesen in China nach wie vor der staatlichen Zensur unterliegt und durch die Olympischen Spiele die Kontrollen verschärft wurden, wird bereits deutlich unerschrockener in alle Richtungen berichtet. Jedoch recherchieren chinesische Journalisten mangelhaft, da sie eine fundierte Recherche nicht gewohnt sind und die damit verbundenen Risiken scheuen. Die Qualität der Informationen ist damit für die Veröffentlichung nicht ausschlaggebend. Der Kontakt zu Berichterstattern und medienpolitisch wichtigen Personen kann daher bedeutsam sein, um korrekte Informationen zur Verfügung zu stellen, denn dem Eindämmen von Gerüchten, Veröffentlichungen falscher Daten oder erdichteten Berichten durch Mitbewerber oder durch die Medien selbst, kann rechtlich selten Einhalt geboten werden. Bei den Medien ist der zunehmende wirtschaftliche Druck Grund für die teils gezielte falsche Negativ-Berichterstattung („damaging articles“). Die „damaging articles“ reduzieren das Vertrauen zwischen Medien und Bevölkerung nicht wesentlich [vgl. Wittwer, C. (2007)]; denn die Massenmedien genießen durch die kommunistische Erziehung noch erheblichen Einfluss. Massenmedien in China werden daher von der Mehrheit der Studienteilnehmer als gutes Kommunikationsmittel bewertet (3.3.2.9).

Ein potentes und großes Guanxi-Netzwerk kann auch im Falle der falschen Berichterstattung äußerst hilfreich sein, um Sachlagen nach Möglichkeit schneller korrigieren zu lassen. Eine gute Unternehmensreputation erhält in diesem Kontext eine neue Bedeutung, da der Medienberichterstattung ein glaubwürdiges Schutzschild entgegen gehalten wird und das Unternehmen vor

negativen Auswirkungen externer Attacken schützen kann. Auch die Zusammenarbeit mit einer in hohem Maße etablierten, staatsnahen PR-Agentur ist ein bewährtes Mittel (vgl. 2.2.2.2.4).

- ***Time lag (engl. Zeitverzögerung)***: Während Neuerungen der „westlichen Welt“ nicht sofort nach China transferiert und erst zeit- und arbeitsintensiv in Deutschland analysiert werden, entstehen durch ein *time lag* in Bezug auf die Anwendung von global best practices vor allem in China starke Wettbewerbsnachteile. Diese schlagen sich negativ auf die Reputation deutscher Unternehmen in China nieder und stellen das Unternehmen als nicht innovativ, langsam und unflexibel dar, wobei gerade diese wesentlichen Schwächen von deutschen Unternehmen zu beseitigen wären. Im Hinblick auf die Nichtbeachtung der IPR und fehlenden Schutzmaßnahmen seitens der Unternehmen kann ein einkalkulierter *time lag* jedoch sinnvoll erscheinen.
  
- ***Chinesische Kommunikationsschwäche***: Gemessen an westlichen Maßstäben der Unternehmenskommunikation legen chinesische Unternehmen ihr Business und ihre finanzielle Performance weder offen noch klar dar. Potentielle Anleger und Investoren stellen aufgrund der mangelnden Informationen daher zu einem erheblich geringeren Maße Unterstützungspotentiale zur Verfügung, während Analysten dazu neigen, die Unternehmen negativer zu bewerten. Gemäß Hill & Knowlton [vgl. Hill/ Knowlton (2006)] sind 82% der Analysten in Großbritannien und 95% der US-amerikanischen Analysten mit der Qualität der westlichen Unternehmensinformationen zufrieden, im Gegensatz zu circa 44% der Asia-Pacific-Analysten (schließt Hongkong und Singapur als informationsstarke Regionen ein). Eine transparente Informationspolitik und Kommunikation der financial performance würde die Unternehmensreputation positiv beeinflussen, starken Einfluss auf die Bewertung nehmen und somit einen Wettbewerbsvorteil erlangen.

Gerade das Feld der Kommunikationspolitik bietet deutschen Unternehmen in China zahlreiche Möglichkeiten, um die Unternehmensreputation zu verbessern. Allerdings setzt das den professionellen Einsatz eines Unternehmensreputationsmanagements voraus, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Aktuell ist jedoch bereits das

professionelle Management der Unternehmensreputation in Deutschland keine Selbstverständlichkeit [vgl. Wiedmann/Buxel (2005)]. Im Gegensatz hierzu ist das Management der Unternehmensreputation in China aufgrund der Bedeutung der Reputation und des Reputations-Systems dringend erforderlich.

#### **4.1.2 „Made in Germany“ als deutscher Vorteil im chinesischen Markt**

In vielen Bereichen konnte empirisch dargelegt werden, dass die Eigenschaft „deutsch“ in Verbindung mit unterschiedlichen Aspekten wie bspw. Herkunft oder Qualität in China positiv belegt ist. Durch den für Chinesen Vertrauen erweckenden deutschen Studienhintergrund konnten chinesische Personen zur Teilnahme an der Pilotstudie bewogen werden, Workshopteilnehmer sprachen von positiver Resonanz aufgrund der eigenen deutschen Wurzeln oder die des Unternehmens. In der Hauptstudie war das „Made in Germany“ oder „deutsches Engineering“ Bestandteil des deutschen Unternehmenserfolgs und ihres positiven Reputationsaufbaus. Doch nur wenige Unternehmen nutzen den Country-of-Origin (CoO)-Vorteil [vgl. Wiedmann (2002), S. 341] und so ist nur wenigen Chinesen die deutsche Herkunft vieler deutscher Unternehmen bewusst [vgl. Ziegler, N. (2005), (2006), vgl. 3.3.2.4]. Da hier Potentiale liegen, die relativ komplikationslos freigesetzt werden können, um den Geschäftserfolg deutscher Unternehmen in China zu erhöhen, wird hier der „Made in Germany“- Aspekt näher erläutert.

Das Bild von Ausländern im Allgemeinen ist in China noch immer negativ geprägt. Begründet liegt dies in den Erfahrungen der letzten 200 Jahre Landesgeschichte und in der Überheblichkeit von in China agierenden Mitarbeitern ausländischer Unternehmen wie bspw. Danone [vgl. Wagner, W. (2007)].

Aufgrund der Erziehung vieler Chinesen - vor allem außerhalb der Großstädte - findet sich noch immer als reflexiver Indikator hierfür im allgemeinen Sprachgebrauch die Bezeichnung „Gweilo“ (chin. 鬼佬, guǐlǎo, „Geistmensch“, „Weißer Teufel“). Dennoch profitieren gerade deutschstämmige Unternehmen und Personen von einer Tatsache: Deutschland ins Hochchinesisch übersetzt bedeutet déguo 德國 „Land der Tugend“ [vgl. Langenscheidts Handwörterbuch Chinesisch (2000), S. 221] und bietet

nicht mit dem deutschen Kulturkreis vertrauten Chinesen eine Interpretations- und Umgangshilfe (vgl. 2.2.2.2.7). Deutsche Unternehmen in China können diesen Vorteil für sich nutzen und sollten ihre **Erkennbarkeit als deutsches Unternehmen** oder als Unternehmen mit deutschen Wurzeln stärken. Bereits Papadopoulos und Heslop (1993), Jaffe und Nebenzahl (2001) und auch Loo und Davies (2006) weisen darauf hin, dass der Country-of-Origin-Effekt (CoC-Effekt) einkalkuliert werden muss [Kutschker/Schmid (2005), S. 391]. Danach beeinflusst das Image des Produkt-Herkunftslandes die Kaufentscheidung der Verbraucher stark. Erfahrungsgemäß sind Personen des chinesischen Sprachraums bereit, für Produkte und Dienstleistungen aus Deutschland einen hohen Preis zu zahlen, da sie dort die entsprechende hochwertige Expertise für solche Produkte und Dienstleistungen in Verbindung mit hochwertiger Qualität vermuten [vgl. Loo, T./ Davies, G. (2006); S. 198 - 210]. Zukünftig wird im speziellen Fall Chinas jedoch auch das bereits starke und noch immer wachsende Nationalbewusstsein der Chinesen einzukalkulieren sein, dass einen brand roll back zugunsten chinesischer Produkte bei ähnlicher oder homogener Qualität impliziert<sup>75</sup>. Da die Symbolik über eine große Bedeutung in China verfügt, sollte auch dieses in die Chinastrategie einbezogen werden. Die deutsche Nationalflagge, die auch die chinesischen Bundesfarben rot und gold beinhaltet, bietet dazu eine Basis und unterstreicht darüber hinaus positiv die starke Verbindung zwischen Deutschland und China.

Der Eintritt in den chinesischen Markt mit unbekanntem Produkten kann durch das vorhandene deutsche Image der „Ingenieurnation“ und mit dem noch positiv belegten „Made in Germany“-Label erleichtert werden, dient als Türöffner oder verkürzt die Dauer der Geschäftsanbahnung.

Deutschen Wurzeln, gut ausgebildete deutsche Mitarbeiter als „Ausbilder“ in erster Instanz für chinesische Kräfte wie beim aus Frankfurt kommenden Spezialisten Huawei Technologies [vgl. Sieren, F. (2006a)] und nicht zuletzt die gute Reputation deutscher Unternehmen, stehen seit einiger Zeit vermehrt auch im Fokus chinesischer Investoren und werden gut bezahlt [vgl. Jost, S. (2006)]. Ein Markteintritt durch die Übernahme

---

<sup>75</sup> *Brand Roll Back beschreibt rapide Marktanteilsverluste internationaler Marken (Global Brands) in Emerging Markets zugunsten von lokalen und regionalen Marken. Nach einer Phase dauerhaften Wachstums der Global Brands und einer Verdrängung regionaler Angebote gewinnen lokale Marken (local champions) aufgrund verschiedener unternehmens- und konsumbezogener Faktoren (technologisch-qualitatives Catching-up; psychologische und sozio-strukturelle Motive) teils erhebliche Marktanteile auf Kosten der internationalen Marken. [vgl. Schramm/Spiller (2006)]*

eines deutschen Unternehmens soll hier müheloser für die speziell im chinesischen Kontext elementare positive Reputation sorgen, wodurch beschleunigt Absatzmärkte erschlossen werden und nebenbei ein Know-how-Transfer erleichtert wird [vgl. Bötzel, S. (2005), S. 7; Gillmann, W. (2008)]. Diese Art des Unternehmenswachstums und das „nicht-chinesische Outfit“ sollen die Akzeptanz chinesischer Unternehmen auf dem internationalen Parkett beschleunigen, wo ihnen die Reputation mangelnder Qualität und schlechter Unternehmensführung noch vorausseilt [Häring (2008)].

Viele Studienteilnehmer bemängelten die unzureichende Hilfestellung der deutschen Politik in der Praxis. Oftmals wird jedoch die Möglichkeit der direkten **Ansprache deutscher Politikvertreter in China** (Botschafter, Konsule, AHK-Vertreter, Bundeslandrepräsentanten in China u.a.) von den deutschen Unternehmen nicht genutzt. In Deutschland stellen sich der deutschen Politik oftmals Aufgaben mit anderem Schwerpunkt. Die Bundesregierung muss es vor allem schaffen, die Marke „Deutschland“ mit den aus chinesischer Sicht sehr kleinen Einheiten (= kaum zu differenzierende Bundesländer) als ein heterogenes Ganzes darzustellen. Eine häufig genannte Anregung zur Geschäftserfolgssteigerung (Frage 13) der Studienteilnehmer war der Aufbau und die **Pflege eines gesamtdeutschen Bildes** (Zitat aus Studienfragebogen: „Nicht nur Bayern-Image pflegen“). Wünschenswert wäre das Aufgreifen der hervorragenden Marketingstrategie des Bundesstaates Bayern, um erfolgreich weltweit ein gesamtdeutsches Gesicht zu präsentieren – Weißwürsten können hier z.B. norddeutsche Strandkörbe, solarbetriebene Bewegungseinheiten („Spiele“), Lüttje-Lagen-Trinkbretter oder Halloren-Kugeln gegenübergestellt werden, um die Vielfalt Deutschlands beispielhaft anzudeuten. Die Vorteile einer solchen Marke „Deutschland“ würden jegliche Anstrengungen überwiegen [vgl. Loo und Davies, (1986)], da vor allem auch Größe ein wichtiger Aspekt in der chinesischen Gesellschaft darstellt, dem somit entsprochen werden könnte. Deutschland gewinnt als Partnerland an Attraktivität und wird in seiner Präsentation vielfältiger, interessanter und viel versprechender.

Die Chinesen zeichnen sich durch ausgeprägtes Nationalbewusstsein und Nationalstolz aus, wie durch die beiden Studien gezeigt werden konnte. Ein ebenso nationalbewusstes wie **selbstbewusstes Auftreten** von Personen des deutschen Kulturkreises ist für den Ausbau der Unternehmensreputation vonnöten. Dass die Errungenschaften und die

Geschichte anderer Länder eine wichtige Rolle im Umgang miteinander spielen, hat mehrere Gründe und ist aus deutscher Sicht schlüssig<sup>76</sup>. Personen aus dem chinesischen Kulturkreis vergleichen ihr Standing, um in ihrer durch Hierarchien geprägten Gesellschaft die eigene Position zu finden, aber auch die der ganzen Nation. Geschäfte mit gleichrangigen oder höher gestellten Partnern werden bevorzugt, Akzeptanz herrscht gegenüber denen, die ihre Heimat im Ausland mit Selbstbewusstsein vertreten. Eine starke Hilfestellung erhalten deutsche Staatsbürger durch die Bundesregierung. Im Sommer 2007 wurde die Imagekampagne „Deutschland und China – Gemeinsam in Bewegung; Deutschland – Land der Ideen“ [vgl. Auswärtiges Amt (2007b)] eröffnet. Der an verschiedenen Standorten in China präsentierte Themenpark wird zur Weltausstellung 2010 in Shanghai ihren Höhepunkt finden. Projektträger ist das Auswärtige Amt, das von seinen Partnern, dem Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA) und dem Goethe-Institut, unterstützt wird. Deutschland wird als innovatives und zukunftsorientiertes Land mit Lösungen zur Urbanisierung und als Partner für die „Stadt der Zukunft“ dargestellt. Es darf mit Spannung erwartet werden, inwieweit diese Imagekampagne die Reputation Deutschlands und deutscher Unternehmen beeinflussen wird und in welchem Maße positive Effekte für die in China agierenden deutschen Unternehmen und Manager feststellbar sind.

Die Kampagne ist ein erster Schritt, um deutschen Unternehmen den Weg nach China zu ebnen. Der „Made-in-Germany“-Bonus bildet einen hervorragenden „Türöffner“ und Wegbereiter, kann aber nur solange nachhaltig sein, wie deutsche Unternehmen selbst diesem Bonus durch ihre Produkte und Dienstleistungen und ihrem Marktauftritt im Allgemeinen einen adäquaten Wert entgegenstellen.

#### **4.1.3 Guanxi: Aufbau und Pflege als Basis für den Unternehmenserfolg in China**

Der Aufbau und die Pflege von **Guanxi** sind **Schlüsselemente** zum Aufbau der Corporate Reputation in China und für den dortigen Geschäftserfolg, worauf bereits

---

<sup>76</sup> *Deutsche werden gerne auf Machttikonen der deutschen neueren Geschichte angesprochen, aber auch auf kulturell und musikalisch herausragende Persönlichkeiten. Dabei handelt es sich meist um Anerkennung und den Versuch der gemeinsamen Konsensfindung.*

Davies hinwies: „*Guanxi seems to be the lifeblood of the Chinese business community, extending into politics and society. Without Guanxi one simply cannot get anything done...With Guanxi anything seems possible.*“ [vgl. Davies et al. (1995), S.209-210].

Der China-Experte Wan Jie Chen brachte dies auf die prägnante Formel:

$$\text{ERFOLG} = (\text{Fleiß} + \text{Chance})^{\text{Guanxi}} \text{ [vgl. Chen, W.J. (2006)].}$$

In den beiden Studien wird die Bedeutung von Guanxi herausgestellt, sowie auch die deutlichen Schwächen und Entwicklungspotentiale deutscher Unternehmen in diesem Bereich. Durch die immense Bedeutung des Guanxi im chinesischen Kulturkreis für die Unternehmensreputation und durch seine Auswirkungen auf das Geschäftsleben wird Guanxi in diesem Rahmen ausführlich behandelt.

Guanxi wird u.a. von Y. Luo als **interpersonelle Beziehung** definiert [vgl. Luo, Yadong (2000)] und von Standifird als Mechanismus verstanden [vgl. Standifird, S. (2006)]. Y. Fan beschreibt Guanxi als eine Art Sozialkapital, welches zwischen zwei Personen durch einen reziproken Austauschprozess aufgebaut wird [vgl. Fan, Y. (2002)]. Guanxi ist dabei immer ein Produkt zweier Individuen und wird erst dann zum probaten Mittel des interaktiven Reputationsaufbaus, wenn die involvierten Personen bereit sind, das Netzwerk für die Ziele des Unternehmens zu aktivieren. Zum effizienten Aufbau einer Reputation ist die Konzentration auf den **Aufbau und den Erhalt eines Netzwerkes** von qualitativ hochwertigen Kontakten notwendig. Es ist daher empfehlenswert, sich auf einen großen, prestigereichen oder stark vernetzten Kunden als Referenz und lokale Größe zu konzentrieren. Hierzu muss den Führungskräften und Mitarbeitern zum einen genügend Raum, zum anderen genügend Zeit zur Verfügung gestellt werden.

Möglichst hochwertige Kontakte und soziale Anerkennung sind einige Aspekte, wodurch eine Person ein „Gesicht“ (*mianzi* = 面子 oder *lian* = 脸) erhält. „**Das Gesicht zu verlieren**“ kann begründet sein durch Missachtung oder Aufdecken von Schwachstellen einer anderen Person, aber auch in eine Situation gebracht zu werden, in welcher Scham empfunden wird oder seine Ehre verliert. Das „Gesicht“ ist innerhalb der asiatischen Gesellschaften eine Säule für den Guanxi-Aufbau, speziell jedoch für

den chinesischen Kulturkreis. Sein Gesicht verliert, an wen die Bitte, einen persönlichen Geschäftsgefallen zu erledigen, herangetragen wird, diese Bitte jedoch sofort und direkt abgelehnt wird. Zwei Gründe erläutern dieses Beispiel näher:

- Die erbittende Person erachtet die Erfüllung des Gefallens aus der Historie der Geschäftsbeziehung heraus als möglich, weil die Macht und der Einfluss dieser Person groß genug erscheinen. Es ist demzufolge beschämend zugeben zu müssen, überschätzt worden zu sein<sup>77</sup>.
- In China ergeben sich permanent neue Möglichkeiten, die Geschäftstätigkeiten der Chinesen voranzutreiben, solange das Interesse des Staates gewahrt bleibt und seinen Zielen dienlich ist. Sollte der seltene Fall eintreten, dass etwas unmöglich ist, so geschieht die Ablehnung nicht offen. Das Anliegen verläuft im Sande und die Kommunikation hierüber wird eingestellt.

Beim Guanxi-Aufbau ist also darauf zu achten, den Geschäftspartner nicht in Verlegenheit zu bringen und vor allem selbst nicht das Gesicht zu verlieren, um die Unternehmensaktivitäten nicht zu gefährden.

Aufbau und Pflege von Guanxi finden ununterbrochen im chinesischen Sprachraum statt. Der Großteil westlicher Manager ist sich nicht der permanenten Präsenz von Guanxi als Dreh- und Angelpunkt des Privat- und Geschäftslebens innerhalb eines High-Context-Landes bewusst. So verschafft ein Blick auf die historischen Wurzeln von Guanxi weitere Einsichten.

In der konfuzianischen Philosophie sind die fünf grundsätzlichen Beziehungen verankert, welche jeweils auf einer Zweierbeziehung fußen, und welche die Ausgangsbasis für Guanxi als elementares Verhaltensmuster darstellen.

Standifird weist darauf hin, dass Guanxi entgegen der weitläufigen westlichen Meinung nicht mit dem Austausch von Geschenken und Aufmerksamkeiten jeglicher Art gleichzusetzen ist. Dies ist gerade im Zuge wachsender Transparenz und zunehmender

---

<sup>77</sup> *In der chinesischen Kultur und im durch Hierarchien geprägten Land nimmt Machtpräsentation eine sehr starke Rolle ein; es kann ebenso beschämend für die beantragende Person sein, die Macht des anderen nicht richtig eingeschätzt zu haben.*



Bekämpfung von Korruption zu betonen, da es gerade von westlicher Seite zu unangenehmen und falsch angebrachten Aufmerksamkeiten kommen kann [vgl. Luo (2007), S.13 ff]. Es handelt sich in erster Linie um den Aufbau einer langfristigen Beziehung. Diese kann jedoch nach Chen und Chen nur aufgebaut werden, wenn eine Gemeinsamkeit (gleicher Geburtsort, gleiche Provinz, eine gemeinsame bekannte Person o.ä.) gefunden wurde [vgl. Chen, X./ Chen, C.C. (2004)]. Reid und Jallat führen die Hoffnung auf zukünftige rentable Austauschmöglichkeiten als wichtigsten Motivationsfaktor für Guanxi an [vgl. Reid, D.M./ Jallat, F. (2006)].

In dem Fall einer erkannten Gemeinsamkeit, kann eine unbezahlte, offene Verpflichtung (*renqing*) der erste Schritt zum Aufbau von Guanxi sein. Der Austausch von Aufmerksamkeiten ist hilfreich, gutes Guanxi wird dann durch die Ausdehnung der Rückzahlungsintervalle und den Austausch von immer höherwertigen Gefallen erzielt. Interessanterweise spielt Vertrauen eine untergeordnete Rolle. Die Sicherung der Beziehung und die Sicherheit innerhalb der Beziehung sind die kritischen Elemente von Guanxi. „*However, trust appears to play little role in guanxi, whereas assurance appears to be critical*“ [vgl. Yamagishi, T./ Yamagishi, M (1994)]. Westliche Manager unterliegen hier häufig dem Irrtum, eine Freundschaft nach deutscher Definition und nach deutschen Wertmaßstäben gemessen aufgebaut zu haben, die Vertrauen als elementare Säule beinhaltet. Vertrauen jedoch hat in Bezug auf Guanxi eine andere Wertigkeit<sup>78</sup> und wird hier als Beispiel für andere Wertekriterien mit unterschiedlicher Ausprägung genannt.

Für die Erfüllung eines speziellen Gefallens, ohne direkte Verbindung zum Entscheidungsträger, wird traditionell ein Vermittler mit dementsprechend direkter Beziehung genutzt. Auch hier bewähren sich ein großes Netzwerk und qualitativ hochwertige Kontakte. Denn eine Guanxi-Beziehung ist gemäß Standifird (2006)

---

<sup>78</sup> *Möglicherweise umschließt Vertrauen in diesem Zusammenhang auch andere Lebensbereiche und so besteht auf Guanxi bezogen das Vertrauen darin, den Geschäftspartner in Situationen, in denen Hilfeleistung erbeten wird, nicht zu enttäuschen: Im deutschen Sprachraum beinhaltet Vertrauen z.B. den vertraulichen Umgang mit persönlich übermittelten und privaten Informationen, deren Weitergabe nicht ohne vorheriges Einverständnis des Partners gestattet ist.*

instrumental und nicht emotional geprägt und kann somit übertragen werden<sup>79</sup>, worin der Schlüssel und die immense Bedeutung der teilweise kostenintensiven, aber rentablen Guanxi-Pflege durch die Mitarbeiter für das Unternehmen liegen. Gemäß einer Studie der „Hong Kong Independent Commission Against Corruption“ [Studie von 1993 (anonym), vgl. Standifird (2006)] verwenden Hongkonger Geschäftsleute bis zu 5% ihres operativen Budgets, im nordchinesischen Xjajia sogar bis zu 20% ihres privaten Haushaltseinkommens zum Aufbau und zur Pflege von Guanxi [vgl. Yan, Y. (1996)]. Das Ansehen einer Person steigt mit seinem wachsenden Netzwerk (extern und intern des Unternehmens), womit wiederum die (Austausch-) Möglichkeiten des Individuums wachsen und sich die Attraktivität der Person für das Unternehmen erhöht. Es sollte also auch intern auf die Möglichkeiten der starken Vernetzung der Organisationsteilnehmer geachtet werden. Für das ausländische Unternehmen eröffnen sich zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten und es wird als attraktiver Wirtschaftsteilnehmer in die chinesische Geschäftswelt einbezogen. Penny Burgess, General Manager bei Ketchum Schanghai geht sogar davon aus, dass Expatriates niemals über das gewachsene Beziehungsnetz der Chinesen verfügen werden [vgl. Wittwer, C. (2007)]. Die Einbindung chinesischer Mitarbeiter ist daher elementar. Die Missachtung der Wichtigkeit von Guanxi und seines herausragenden Stellenwertes für die chinesische Geschäftswelt kann vice versa verheerende Ausmaße für das Unternehmen haben.

Zusammenfassend ist Guanxi ein für das westliche Verständnis theoretisch und praktisch schwer zu durchdringendes Beziehungssystem mit elementarer Bedeutung, das aber eine grundlegende Basis der chinesischen Gemeinschaft und des chinesischen Wirtschaftslebens darstellt und daher bei gewünschtem Unternehmenserfolg Beachtung finden muss.

---

<sup>79</sup> *Die Guanxi-Beziehung ist jedoch in erster Linie an zwei Personen gebunden, daher kann ein Unternehmen eine gute Reputation, nicht aber Guanxi besitzen. Guanxi ist daher nicht als zusätzliche reputationsbildende Dimension für das chinaspezifische Messinstrumentes zur Unternehmensreputation relevant.*

#### 4.1.4 Unterstützung des deutschen Mutterkonzerns in Deutschland

Explizite Erwähnung fand von den befragten China-Experten, dass die Unterstützung aus dem Mutterhaus in Deutschland massiv gestärkt werden muss. Das Land China mit seinen ganz eigenen Regeln erschließt sich schwer und dieses kaum aus Deutschland heraus, was einen ungleich **hohen Zeitaufwand** für Erklärungen des chinesischen Marktes gegenüber den im Mutterhaus verbliebenen Führungskräften notwendig macht. Viele Situationen können nicht wie in Deutschland gelöst werden, sondern machen eine abweichende, stark auf lokale Gegebenheiten angepasste Lösung notwendig. Zudem führen nur langfristige Strategien zum Erfolg. Eine **besondere Unterstützung** ist daher notwendig. Die Führungsebenen im deutschen Mutterhaus können den lokalen chinesischen Gegebenheiten dadurch gerecht werden, indem sie als permanente Ansprechpartner zur Verfügung stehen. „*China ist Chefsache – auch bei erst kleinem Geschäftsanteil*“, formulierte es ein Workshop-Teilnehmer aus dem Top-Management. Als weitere sinnvolle Option für das Mutterhaus sollte die entsandte Führungskraft ausgedehnten **Spielraum für Entscheidungen** und die Erweiterung der Marktaktivitäten erhalten. Nur so können sich im chinesischen Markt bietende Chancen genutzt werden, um den Geschäftsausbau zu realisieren, den Umsatz zu erhöhen und den Gewinn zu maximieren.

Auch wegen des in praxi vorliegenden time lag in der Kommunikation zwischen der deutschen und chinesischen Geschäftsführung müssen vor Ort **größere Handlungsspielräume** eingeräumt werden als in Deutschland üblich. Diese lassen entsprechende Reaktionen auf heikle Situationen ohne Verzögerungen zu und können Schwierigkeiten sofort abschwächen. Unter den zusätzlichen Anregungen für deutsche Unternehmen zur Steigerung der Unternehmensreputation und des Geschäftserfolgs in China (Frage 13) definieren 14% der Studienteilnehmer die **mangelnde Marktanpassung** und die zu **erhöhende Flexibilität**. Weitere Schwachpunkte deutscher Unternehmen entfielen mit jeweils ca. 6% der Kommentare auf die **Qualität des Managements**, die zu **verbessernde Marktanalyse**, das zu steigernde **Marketing** und die **Innovation**.

Gerade für Chinesen sind diese Indikatoren ausschlaggebend, um als modernes und erfolgreiches Unternehmen in China zu gelten und implizieren daher Geschäftserfolg im chinesischen Markt. Ein größerer Handlungsspielraum und das **Vertrauen in die Fähigkeiten der Führungskräfte vor Ort**, um nach europäischem Verständnis

ungewöhnliche Maßnahmen schnell einleiten zu können, sind elementar und ermöglichen erst lokal angemessene und effiziente Reaktionen zum Wohle des Unternehmens im chinesischen Markt.

#### 4.1.5 Auswahl deutscher Führungskräfte für China

Knapp jeder zehnte der befragten China-Experten beider Nationalitäten hält ein intensives Kulturtraining und gesteigertes Kulturverständnis, sowie eine verbesserte Auswahl von ausländischen Führungskräften für die Steigerung des Unternehmenserfolgs und für die Reputationsbildung in China als grundlegend wichtig. Im Rahmen dessen wurde immer wieder auf die Notwendigkeit der positiven Grundeinstellung gegenüber China und seinen Bewohnern verwiesen; dies scheint offensichtlich für Entsandte von deutschen und weiteren internationalen Unternehmen noch immer eine große Herausforderung darzustellen, wie folgender Kommentar deutlich macht: *„Der Milliardenmarkt China wirkt auf westliche Unternehmen wie ein Magnet. Doch viele Unternehmen verspielen ihre Chance, weil ihre Führungskräfte mit der Kultur nicht klarkommen.“* [Bierach (1995)].

Folglich ist eine sorgfältige Personalauswahl notwendig. Führungskräfte müssen weit mehr in ihrem Leistungsportfolio aufweisen können, wenn Reputation im Geschäftsleben den Erfolg eines Unternehmens bestimmt, als dies in Low-Context-Ländern oder Industrieländern der Fall ist, da hier häufig eine gute Spezialisierung der Arbeitskräfte erfolgte. In Europa hat sich die Rolle der Führungskraft im Rahmen der Unternehmenskommunikation vom Manager im Hintergrund zur Marke im Rampenlicht entwickelt. „Ausgeklügelte Inszenierungs-, Personalisierungs- und Positionierungsstrategien“<sup>80</sup> stärkten bspw. die Vorstandspersönlichkeit Zetsche von der Daimler AG und setzten in der Neustrukturierungsphase des Unternehmens starke Unterstützungspotentiale frei, welche dem Unternehmen Rückenwind für den kurzfristigen Erfolg ermöglichten. Die Burson-Marsteller-Studie (2001) zur CEO-Reputation liefert hierzu beeindruckende Ergebnisse und belegt, dass die Reputation

---

<sup>80</sup> Siehe Nessmann, K. (2007); Nessmann gibt zudem einen Überblick zum Vorgehen zum Thema Personality-PR

eines Unternehmens in der Öffentlichkeit zu zwei Dritteln von der Person an der Spitze abhängt. Die Reputation der Führungskraft und die Unternehmensreputation sind demzufolge symbiotisch miteinander verbunden. Nach Weber Shandwick sind 60% des Verlustes einer positiven Unternehmensreputation auf die CEOs zurückzuführen [vgl. [www.chinaCSR.com](http://www.chinaCSR.com) (2007)].

In China spielt die Führungskraft als Imageträgerin eine noch bedeutendere Rolle als in westlich geprägten Ländern. Viele Manager müssen zwangsläufig aufgrund der paternalistischen Gesellschaftsstrukturen [vgl. Kutschker/Schmid (2005), S. 772-773] und der Erwartungshaltung der Chinesen, welche aus den traditionellen Familienstrukturen erwachsen sind, die Aufgabe des führungsstarken Vorbilds übernehmen. Verstärkt bedeutet Geschäftserfolg in China die permanente Präsentation des Unternehmens, da zwischen Privat- und Geschäftsleben kaum unterschieden wird [vgl. Wieseneder (2006)]. Als zusätzliche Anregung der Hauptstudienteilnehmer zur Steigerung des Geschäftserfolgs und des positiven Reputationsaufbaus (Frage 13) ist daher die Forderung nach einem selbstbewussten Auftreten von deutschen Wirtschaftsvertretern verständlich.

Dies hat Konsequenzen für die Entsendung von Personal. Die in vielen Unternehmen zu beobachtende Handlungsweise, noch immer lediglich fachlich gut qualifizierte Mitarbeiter zu entsenden, ließ bereits viele Unternehmen in China scheitern. Auch Bereiche bekannter Konzerne, wie z. B. ein bekannter Reifenhersteller aus Niedersachsen blieben hiervon trotz unzähliger Expertenhinweise und eigenen Markterfahrungen nicht verschont, wie das Beispiel 9 verdeutlicht:

***Niedersächsischer Reifenhersteller in China***

*Im Sommer 2006 eruierte ein bekannter Reifenhersteller einen neuen Produktionsstandort in China und setzte dazu einen Asien unerfahrenen Mitarbeiter ein. Dieser führte als Projektleiter im Dreierteam mit häufig hochrangig besetzten und oft bis zu dreißigköpfigen Teams der Provinzregierungen die Verhandlungen. Aus chinesischer Sicht dem Anlass entsprechend, wurden die Treffen und Präsentation der Provinz aufwendig gestaltet, die für das Projekt wichtigen Personen zusammen gerufen und so der nötige Respekt gezollt. Der eingesetzte Projektleiter hinterließ nach Meinung beteiligter Chinesen u.a. aufgrund seiner mangelnden kulturellen Kenntnisse und seiner daraus resultierenden Respektlosigkeit gegenüber den Gesprächspartnern eine Spur der Verwüstung und fügte dem Konzern nachhaltigen Schaden in den unterschiedlichsten Provinzen Chinas zu. Mehrmaliges persönliches Erscheinen des Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens entschärfte die Situation, konnte jedoch die Reputations- und Zeitverluste nur unzureichend auffangen. Gravierende Fehler im Vorgehen und in der Personalauswahl für China konnten nur noch eingestanden werden.*

***Beispiel 9 Niedersächsischer Reifenhersteller in China***

Diese Verluste wären bei einer besseren Personalauswahl und Vorbereitung nicht entstanden. Nicht die willkürliche Entsendung unerfahrener, aber williger Mitarbeiter sollte für die Unternehmen im Vordergrund stehen, sondern die sorgfältige Auswahl des Unternehmensrepräsentanten, die systematisch geplante Einarbeitung in die verantwortungsvolle Managementaufgabe und die Vorbereitung der Begleitpersonen. Die fachliche Qualifikation und die Fähigkeit zur Personalführung sind unabdingbare Voraussetzungen. Die Erfahrung mit dem chinesischen Kulturkreis und die interkulturelle Kompetenz müssen als bedeutende Kriterien in die Personalentscheidung einbezogen werden. Deutsche und englische Sprachkenntnisse bei chinesischen Mitarbeitern vereinfachten die Kommunikation, führten jedoch häufig in der Vergangenheit dazu, auf Managementfähigkeiten oder Know-how schließen zu können. Auf der anderen Seite kann ein in der chinesischen Landessprache geführtes Geschäftsgespräch Vertrauen wecken. Es kann jedoch ebenso bei mangelnden Sprachkenntnissen das Risiko erhöhen, die Reputation des Unternehmens durch

unglückliche Formulierungen zu schädigen. Ungleich weniger riskant ist es, sich in diesem Fall durch eine qualifizierte Übersetzungsfachkraft des Vertrauens begleiten zu lassen.

Zu entsendende Mitarbeiter können in ihrer Entscheidung für das Ausland bestärkt werden, indem erfolgreiche „Rückkehrer“ eine im Unternehmen spürbare Leistungsanerkennung erfahren. Im Sinne der lernenden Organisation sollten zudem die China-Erfahrungen der Mitarbeiter für die weitere Internationalisierung des Unternehmens und für die Vorbereitung weiterer zu entsendender Mitarbeiter eingehend genutzt werden, um so auch vom aufgebauten Beziehungsnetzwerk profitieren zu können.

In China herrscht ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften [vgl. jaf/jol/dpa (2006)]. Chinaerfahrene Fach- und Führungskräfte nach China zu entsenden ist demnach weiterhin sinnvoll. Gemäß einer neu erschienenen Studie der britischen Beratungsgesellschaft Proudfoot und der Warwick University zur Produktivität von Arbeitnehmern in 38 Ländern, sind deutsche Arbeitnehmer am produktivsten [vgl. Junge Karriere (2007); vgl. Häring/Storback (2008)]. Ihre Fähigkeiten und ihre Produktivität können genutzt werden, um chinesische Mitarbeiter auszubilden und um die Effizienz von chinesischem Personal zu erhöhen, sowie dieses auch von Teilnehmern der Hauptstudie (Frage 13) als Möglichkeit der Steigerung zum Geschäftserfolg angeregt wird. Eine Implementierung von deutschen Qualitätsstandards und deutscher Unternehmenskultur kann zudem schneller durch entsandte Führungskräfte geschehen, die gleichzeitig in praxi eine Steigerung ihrer Managementqualitäten und der Reputation deutscher Manager erreichen. Im Rahmen der fortschreitenden deutschen Beteiligung an der neu initiierten „Corporate Governance Kommission“ wäre zudem ein deutsches Management-Gütesiegel empfehlenswert und richtungweisend [vgl. Paul, H. (2008)].

#### 4.1.6 Deutsche Produktion in China

Eine gute Unternehmensreputation kann dazu führen, von chinesischen Kunden, Geschäftspartnern oder Regierungsmitgliedern zur Verlagerung der Produktion oder anderer Geschäftsteile nach China ermutigt zu werden. Dies ist nicht zwangsläufig für das Unternehmen günstig, auch wenn Unterstützung von chinesischer Seite garantiert wurde und eine schnelle Erschließung des chinesischen Marktes und eine Reduzierung der Produktionskosten möglich erscheint. Gemäß der aktuellen Studie des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) zur Standortverlagerung ins Ausland, verlagert fast jedes vierte Unternehmen seine Produktion zurück in das deutsche Inland [vgl. Stern (2008)], betreibt zudem damit Imagepflege [vgl. Tietz, J. (2007)] und reduziert seine Abhängigkeit vom Ausland. Gründe hierfür sind nach Thomas Pries vom Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW) „die ungenügenden Analysen aller relevanten Standortfaktoren im Vorfeld des Auslandsengagements“. Hierzu zählen vor allem ein ungenügendes interkulturelles Training, unterschätzte Vorlaufzeiten der Produktion, zeit- und kostenintensive Betreuung der ausländischen Unternehmen und kontinuierlich steigende Transport- und Ressourcenkosten [vgl. VDI (2008); vgl. Philipp, M. (2008), vgl. Klausning, H. (2008)]. Effiziente Unternehmen möchten die niedrigen Arbeitskosten in China nutzen, mittelfristig rentiert sich die Verlagerung für sie jedoch nur in Branchen mit standardisierten, arbeitsintensiven Produkten oder aus strategischen Gesichtspunkten [vgl. Grass, S. (2005)]. Economies of scale (Lerneffekte) sind in China aufgrund ungelernter Arbeitskräfte teuer erarbeitet und komparative Kostenvorteile können häufig nur durch die Auslagerung von einfachen Prozessen, Produkten oder Teilen nach China erzielt werden. Die Einführung neuer Arbeitsgesetze erhöhen die Arbeitskosten [vgl. Demir, T./ Greth, A. (2008)]. Customized products<sup>81</sup> mit Nachfrageschwankungen können in Europa oder anderen Regionen der Welt<sup>82</sup> zu fast gleichen Produktionskosten und unter besseren Rahmenbedingungen hergestellt werden [vgl. Tietz, J. (2007)]. „Langfristig sind qualitative Faktoren wie die Fähigkeit der Mitarbeiter und das Niveau der Forschung und Entwicklung jedoch noch wichtiger“ (M.

---

<sup>81</sup> *Produkte, die auf die individuellen Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden*

<sup>82</sup> *Viele mittel- und osteuropäische Länder bieten im Vergleich zu China eine bessere Infrastruktur, sehr gut ausgebildete Fachkräfte mit guten Fremdsprachenkenntnissen an und gehören kulturell zu Europa, wodurch die interkulturelle Verständigung erleichtert wird.*



Neuhaus, Deutsche Bank), weshalb auch Unternehmen wie z.B. Einhell ihre F&E Abteilungen in Deutschland belassen, die Produktion fast ausschließlich nach China verlagern und eine schnellere Produktentwicklung vorantreiben [vgl. Wagner, W. (2006b)].

Unternehmen, die das Premiumpreissegment bedienen, müssen zudem weitere Aspekte beachten wie das Beispiel Hongkong zeigt. Die Kaufkraft in Hongkong fließt in Billigprodukte und teure Importprodukte. Doch Chinesen, die im Spitzensegment den doppelten Preis zu zahlen bereit sind, akzeptieren nur ein „Made in Germany“. Denn China gilt noch immer nicht als Land, in dem qualitativ hochwertige Produkte produziert werden können. Legt ein deutsches Unternehmen den chinesischen Produktionsstandort für ein Produkt offen, kann dieses zum **Preisverfall** führen. Johansson und Nebenzahl belegten bereits 1986, dass der wahrgenommene Wert eines in den USA produzierten Buicks höher veranschlagt wurde als das gleiche in Mexiko hergestellte Kfz. Folglich kann einer Nationalität als Marke ein substanzieller Geldwert gegenüber gestellt werden (Loo und Davies, 2006). Bei einer Unternehmensverlagerung sollten diese Erkenntnisse einkalkuliert werden und präzise Überlegungen vorhergehen, bis zu welchem Punkt das Unternehmen weiterhin als deutsch bezeichnet werden kann und ob Aufwand und Vorteile mindestens in Einklang zu bringen sind.

Die Studienteilnehmer weisen auch durch eigene Erfahrungen bedingt darauf hin (Frage 13), dass chinesischen Konsumenten, Partnern und sonstigen Stakeholdern **marktgerechte Preise** angeboten werden müssen und marktwirtschaftliche Gesetze der Preisbildung nicht dem Markteintritt nach China geopfert oder vernachlässigt werden sollten.

Ein wesentlicher Aspekt bei der Verlagerung nach China ist der **Schutz des deutschen Know-hows und der IPR**. Technisches Know-how ist ein Bereich, der durch vielfältige, bereits erläuterte Maßnahmen geschützt werden sollte. Die Personalauswahl der chinesischen Mitarbeiter ist ein weiterer Bereich, der kritisch erfolgen muss und wo eine langfristige Bindung das primäre Ziel darstellen sollte. Ausscheidende Mitarbeiter nehmen bewusst oder unbewußt auch zur eigenen Verwendung Know-how des Unternehmens mit. Im Zuge des Going Global Prozesses lokaler chinesischer Unternehmen steigen diese aus ausländischen Unternehmen kommenden Mitarbeiter bei

„local champions“ ein, welche dann zu „global brands“ befördert werden und die Wettbewerbssituation massiv verschärfen.

Der „**local content**“<sup>83</sup>, der Technologietransfer oder die Gründung von Joint Ventures werden von chinesischen Investoren gerade in Bereichen verlangt, die von der Zentralregierung als prioritäre Felder<sup>84</sup> ausgewiesen wurden<sup>85</sup>. Daher müssen sich auch Kleinunternehmer und mittelständische Unternehmen den Gefahren des ungewollten Technologietransfers stellen und damit einhergehend umfassende Schutzmaßnahmen für die gesamte Technologie treffen [vgl. Rohde, R. (2006)].

#### ■ China-Engagement als Markterschließungsstrategie

Eine Verlagerung kann aus Markterschließungs- oder weiteren strategischen Gründen sinnvoll sein. Die Verlagerung nach China gelingt bei sehr guter Vorbereitung und sichert nachhaltig Arbeitsplätze an anderen Standorten, wenn ein ausreichender Zeithorizont gewählt wird. Die Planung der für den chinesischen Markt wichtigen Unternehmensreputation kann Teil einer erfolgreichen Differenzierungsstrategie [vgl. Burson-Marsteller China (2007)] sein. Eine vorherige Analyse des Marktes, eine sorgfältige Standortwahl und eine detailliert geplante Personalauswahl sind, neben dem durchdachten Technologietransfer nach China<sup>86</sup>, Teil einer Erfolg versprechenden China-Strategie, vermindern unangenehme Überraschungen und ermöglichen ein kontinuierliches und nachhaltiges China-Geschäft.

---

<sup>83</sup> Unter „local content“ wird der Beitrag verstanden, welcher das produzierende ausländische Unternehmen im Land des Verkaufs hinzufügt. China sorgt teilweise mit gesetzlichen Bestimmungen dafür, dass nicht Fertigprodukte eingeführt werden, sondern mindestens ein Arbeitsschritt in China erfolgt. Die Erhöhung des Anteils auf 25% ist von der chinesischen Regierung in Planung

<sup>84</sup> Der Ausweis erfolgt im aktuellen *Guideline Catalogue of Industries for Foreign Investment (Amended 2007)* [vgl. AHK (2007) <http://china.ahk.de/en/news/single-view/article/523/46/>, Abruf am 29.06.2008, 15:50 Uhr]

<sup>85</sup> Die generelle Bevorzugung von JV mit Unternehmen in China könnte auch durch die Last der Rentenzahlungen erklärt werden, welche gerade durch ältere Arbeitnehmer in (ehemaligen) älteren Unternehmen entsteht und auf den Joint Venture Partner umgewälzt wird. [vgl. Kreft, H. (2006), S. 18]

<sup>86</sup> Eine Einstiegsbroschüre zum Technologietransfer nach China bietet der APA (Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft).

## 4.2 Gestaltungsansätze für die Forschung

Die Erkenntnisse der empirischen Untersuchungen haben gezeigt, wie wichtig der Auf- und Ausbau einer positiven Unternehmensreputation im chinesischen Markt ist. Die Bedeutung des Reputations-Systems für den Unternehmenserfolg deutscher Unternehmen in China erfordert die nachfolgende Entwicklung eines chinaspezifischen Messinstrumentes, um ein effizientes Unternehmensreputationsmanagement zu gewährleisten. Hierzu konnten die drei chinaspezifischen Dimensionen Tradition, Historie und Nationalstolz, welche nun für die Entwicklung des RepTrak<sub>China</sub> von Bedeutung sind, analysiert werden und in der Hauptstudie bestätigt werden.

### 4.2.1 Entwicklung des vorläufigen Messinstrumentes RepTrak<sub>China</sub>

In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass der Auf- und Ausbau der Unternehmensreputation zielgerichtet erfolgen kann und kein Zufallsprodukt der unternehmerischen Aktivitäten darstellt. Die Unternehmensreputation kann jedoch nur zielgerichtet gesteuert werden, wenn diese zuvor gemessen werden konnte. Der Reputationsquotient (RQ) bzw. seine Weiterentwicklung, der RepTrak [vgl. Wiedmann (2007)], erscheint im Gegensatz zu anderen erwähnten Messinstrumenten konzeptionell und methodisch am besten als Basis für ein spezifisches Messinstrument der Unternehmensreputation in China geeignet.

Das RepTrak-Modell bietet sich für einen ersten Entwicklungsschritt an, weil es ein valides und verlässliches, weder branchen- noch länderspezifisches Messinstrument darstellt, was sehr umfassende multiple Stakeholder abdeckende Strukturen aufweist [vgl. Wiedmann, K.-P/ Peuser, M./ Krumstroh, D. (2004), vgl. 2.2.1.2.1]. Das Modell muss jedoch daraufhin überprüft werden, ob eine Konstruktäquivalenz für die Verwendung im chinesischesprachigen Kontext existiert.

#### ■ Überprüfung auf Konstruktäquivalenz

Konstruktäquivalenz liegt vor, wenn das Konstrukt für Studienteilnehmer mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen eine gleiche oder ähnliche Bedeutung aufweist, wie innerhalb des Kulturraumes, für welches das Konstrukt entwickelt wurde

[vgl. Riordan, C./ Schaffer, vgl. B. (2003)]. Die Konstruktäquivalenz wird dabei in die folgenden drei Teilbereiche unterteilt und untersucht [vgl. Walsh (2003)]:

1. *Funktionale Äquivalenz*: die Untersuchungsgegenstände müssen hinlängliche Ähnlichkeiten zwischen den Kulturräumen in Bezug auf Einstellungen, Verhalten oder Verständnis aufweisen. Reputation wird im westlichen und im chinesischen Kulturraum ähnlich verstanden und als wichtiges Konstrukt erachtet. Dabei liefert die Tatsache, dass die Definition von Reputation nach Wiedmann und Boecker für den chinesischen Kulturraum ebenfalls gültig ist, Hinweise auf die Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten im Verständnis. Funktionale Äquivalenz ist somit gegeben.
2. *Konzeptionelle Äquivalenz*: In Verbindung mit der funktionalen Äquivalenz wird untersucht, ob in unterschiedlichen Kulturräumen dasselbe soziale Thema eine unterschiedliche Bedeutung hat. Die Reputation in China übt einen erheblich stärkeren Einfluss auf das Leben der Chinesen aus (Kapitel 2.2.2) als auf westlich orientierte Kulturräume wie Deutschland, weshalb in diesem Zusammenhang von Reputations-System gesprochen wird. Durch die stärkere Integration in das alltägliche Leben, existieren zudem mehr Abstufungen der Reputation. In beiden Kulturen spielt Reputation eine bedeutende Rolle und somit kann die konzeptionelle Äquivalenz bestätigt werden
3. *Kategorische Äquivalenz*: Es wird untersucht, ob Konzepte, Ideen oder Verhaltensweisen in unterschiedlichen Kulturen in differierender Weise bewertet werden. So existiert z.B. keine Trennung von beruflichen und privaten Interessen in China, während dies in Deutschland die Regel ist und eine Verbindung sogar von der Mehrzahl der Bevölkerung als unangemessen betrachtet wird. Auch Produktpiraterie wird in beiden Kulturen unterschiedlich bewertet. Eine kategorische Äquivalenz kann somit nachgewiesen werden.

Konstruktäquivalenz des RepTrak liegt vor und somit kann das Modell als Basis für das Messinstrument RepTrak<sub>China</sub> verwandt werden.

Wie bereits erläutert (2.2.1.2.1), weist das standardisierte Messinstrument RepTrak die sog. formativen Dimensionen Produkte, Innovation, Leistung, Führung,

Staatsangehörigkeit, (Unternehmens-)führung und Arbeitsplatz als Reputationstreiber auf, sowie Reputationsreflektoren, die sog. reflexiven Dimensionen, Empfinden, Respekt, Vertrauen und Bewunderung (vgl. Abbildung 13, Seite 44). Die RepTrak China 100 Studie liefert bereits einen Bezugspunkt oder Benchmark für die weltweite Vergleichbarkeit von Unternehmensreputation, ohne jedoch für China detaillierte Informationen oder Anwendungshinweise anzubieten. So fehlen spezifische Dimensionen, welche die Bildung der Unternehmensreputation in China ausmachen.

Mit Hilfe der Pilotstudie konnten drei neue chinaspezifische Dimensionen analysiert werden, nämlich Nationalstolz, Tradition und Geschichte. Tradition und Geschichte wurden dabei häufig direkt von den Studienteilnehmern benannt und weisen demzufolge eine hohe Bedeutung auf. Dieses entspricht auch eigenen Erfahrungen im Umgang mit chinesischstämmigen Personen. Nicht unmittelbar aus den Ergebnissen der Pilotstudie zu entnehmen ist die neu aufzunehmende Dimension Nationalstolz. Seit der Entscheidung die Olympischen Spiele in Beijing 2008 und die Weltausstellung in Shanghai 2010 durchzuführen, wurde die Bevölkerung vehement auf die Großereignisse vorbereitet [vgl. Wenk, K. (2005)]. Zwar wurde das Nationalbewusstsein in der auf die Kulturrevolution folgende Zeit geschmälert; die intensive kommunistische Erziehung durch die Zentralregierung ließ jedoch nur wenige Zweifel am Nationalstolz der Chinesen aufkommen und so wurde der Stolz auf die eigene Nation eine Selbstverständlichkeit [vgl. Delekat (2008)]. Die vorhergehende Einordnung Chinas als High-Context-Kultur verdeutlicht nochmals, dass im chinesischen Kontext große Mengen an Informationen nicht explizit ausgesprochen werden und im Beziehungsgeflecht verankert sind. Daher ist auch die Dimension Nationalstolz nicht direkt aus den Antworten zu erschließen. Es lässt sich aber bereits in der Landessprache Mandarin ein Hinweis auf die Sichtweise der Chinesen auf das eigene Land finden. Die Übersetzung des Landesnamen „China“ bedeutet „Reich der Mitte“ [zhōngguó 中国, „das Reich, um das sich alles dreht“, „das Land in der Mitte“ (www.chinaboard.de)]. In Verbindung mit den Kenntnissen der Errungenschaften des Alten Chinas und der kommunistischen Erziehung sorgt die wörtlich genommene Übersetzung für kollektivistisch geprägte, stolze Bürger Chinas [vgl. Hoffbauer, A. (2006)]. Aus persönlichen Gesprächen und Geschäftsverhandlungen der Autorin kann bestätigt werden, dass Chinesen ihr Land mit Stolz repräsentieren, positive Seiten intensiv

herausstellen und mit Kritik an ihrem Land äußerst sparsam sind<sup>87</sup>. Geschäftspartner mit einer positiven Einstellung zur eigenen Nation mit ähnlich präsentem Nationalstolz werden daher als „gesunde“ Partner beurteilt, da es aus Sicht der Chinesen unverständlich ist, das eigene Land, die eigenen Produkte oder Dienstleistungen negativ und kritisch darzustellen und somit im Wert zu schmälern. Daher wird die Dimension Nationalstolz als chinaspezifisch eingeordnet und in das neue Messinstrument integriert.

Eine trennscharfe Unterscheidung und weitere Gewichtung der drei neuen Dimensionen scheint aktuell aufgrund des begrenzten Studienumfangs nicht möglich. Hierfür sind weiterführende Untersuchungen notwendig. Ausgehend vom RepTrak, den neuen Erkenntnissen aus der Pilotstudie und dem eigenen Erfahrungshintergrund, lässt sich das folgende RepTrak<sub>China</sub>-Modell entwickeln. Dieses enthält die für China relevanten neuen formativen Dimensionen Tradition und Historie.

### Der RepTrak<sub>China</sub>

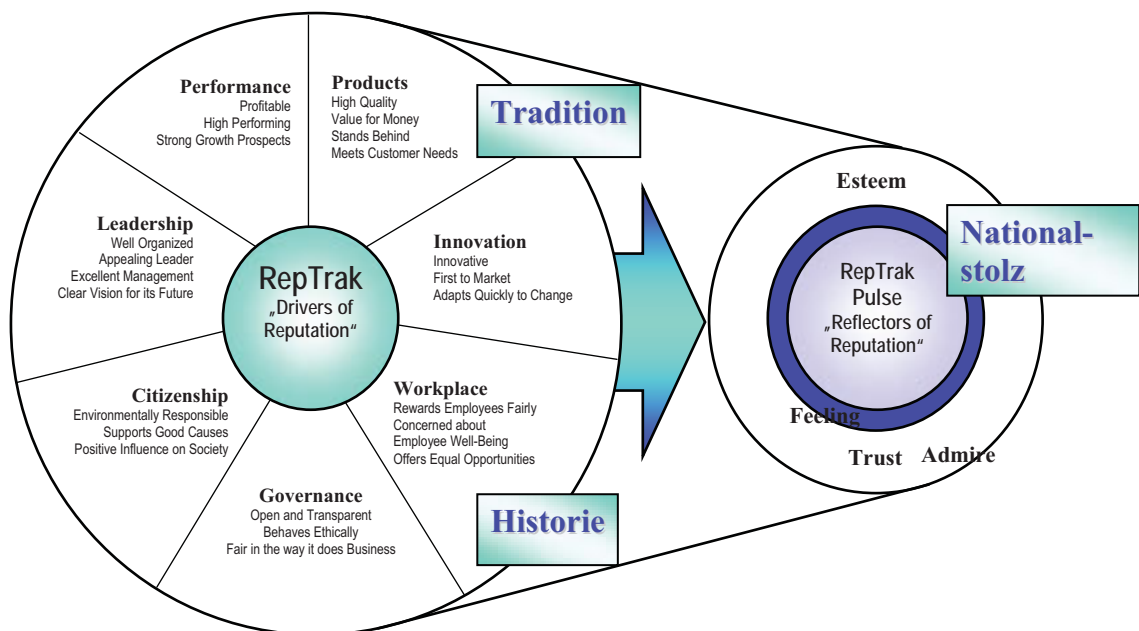


Abbildung 36 Der RepTrak<sub>China</sub> [Quelle: in Anlehnung an Wiedmann/ Walsh/ Hinck (2003)]

<sup>87</sup> Hier sei auf den geschichtlichen Hintergrund verwiesen und auf die heute noch geltenden Beschränkungen der Meinungsfreiheit [vgl. Piech (2008)]

Als neue reflexive Dimension wird Nationalstolz eingeordnet, da diese als Reaktion auf die Gesamtheit der formativen Dimensionen in China entstehen. Die Abbildung 36 (Seite 215) veranschaulicht die bisherigen Erkenntnisse.

#### **4.2.2 Die Messung der Unternehmensreputation als Herausforderung in Forschung und Praxis**

Im Rahmen dieser Arbeit wurden erste Schritte zur Entwicklung eines Reputationsmessinstrumentes für den chinesischsprachigen Kontext auf Grundlage des etablierten RepTrak-Instrumentes eingeleitet, der sog. RepTrak<sub>China</sub>. Dabei wurden entscheidende kulturelle Unterschiede erarbeitet und für die Entwicklung des standardisierten Messinstrumentes drei neue Dimensionen berücksichtigt. In einem weiteren Schritt müsste nun die Einführung und Verifizierung des neu zu entwickelnden standardisierten RepTrak<sub>China</sub> in die Unternehmenspraxis erfolgen.

Durch die Untersuchung konnten unterschiedliche Erkenntnisse in konzeptioneller, empirischer und kultureller Hinsicht gewonnen werden. Der begrenzte Rahmen dieser Untersuchung eröffnet jedoch vielfältige Ansatzpunkte zur Verifizierung und vertiefenden Betrachtung:

- *Geographie China*: Das Land ist gekennzeichnet durch bedeutende geographische Unterschiede (vgl. 2.1.1) und starke Entwicklungsschwankungen (vgl. 2.1.8). Dies lässt auf Unterschiede im Reputations-System schließen. Die Lebensweise der Nordchinesen unterscheidet sich erheblich von der der Südchinesen. So haben die durch das raue Klima geprägten Nordchinesen vor allem auf dem Land nur in den Wintermonaten Zeit zu geselligen Zusammenkünften und zum intensiven Austausch von Informationen, die restliche Zeit wird zur Sicherstellung der Existenzgrundlage benötigt. Die im subtropischen Süden lebenden Chinesen nutzen hingegen regelmäßig über das Jahr verteilt die Möglichkeit zu Zusammenkünften in Parks, Straßenrestaurants oder an anderen Treffpunkten, um aktuelle Informationen auszutauschen. Hieraus ergeben sich sehr stark differierende Kommunikationskulturen.

Besonders in Gebieten mit schwach entwickelter Infrastruktur und fehlenden modernen Kommunikationsmitteln wird sich die Informationsweitergabe deutlich von entwickelten Landstrichen unterscheiden.

Weitere Aufschlüsse bezüglich zu erwartenden Ost-West-/Küsten-Binnenlandregionen oder Nord-Süd-Gefällen können durch die Differenzierung in unterschiedliche Herkunftsprovinzen bzw. Unternehmensstandorte in Bezug auf die chinesische Bevölkerung gewonnen werden. Sie sind als sinnvoll zu erachten. Wie in 4.1.3 erläutert, spielt diese Unterscheidung für die chinesische Bevölkerung eine wichtige Rolle zur eigenen Positionierung und zum Aufbau von Netzwerken (Guanxi).

- *Unterschiedliche Reputations-Systeme:* China besteht aus Mainland China, Hongkong, Macao und Taiwan. Aufgrund der sehr unterschiedlichen wirtschaftlichen und historischen Entwicklungen ist damit zu rechnen, dass sich die einzelnen Regionen in Bezug auf das Reputations-System unterscheiden. Hongkong wurde durch die Briten stark von westlichen Werten geprägt, Macao stand durch die Portugiesen unter westlichem Einfluss. Es bleibt die Frage der Intensität des dortigen Reputations-Systems oder inwieweit die räumliche Trennung eine andere Prägung begünstigt hat bzw. in welchem Ausmaß Auswirkungen auf die angrenzenden Provinzen existieren. Zudem wäre zu überprüfen, ob aufgrund der andersartigen kulturellen Einflüsse die reputationsbildenden Dimensionen abweichen oder identisch sind. In Hongkong und auf Macao könnten bspw. sowohl die Traditionen durch das Einwirken anderer Kulturen zerstört oder dadurch besonders konserviert worden sein.
- *Heterogene Bevölkerungsgruppen:* In der vorliegenden Untersuchung wurde keine Unterscheidung zwischen ethnischen Gruppen oder dem Ausbildungsstand der Studienteilnehmer vorgenommen. Da dies jedoch das Kommunikationsverhalten allein durch die vielfältige Sprachlandschaft in China deutlich beeinflusst, sind weiterführende Forschungen hilfreich, um stichhaltige Aussagen zum effizienten Reputationsaufbau in den einzelnen Segmenten tätigen zu können. Es wäre weiter zu klären, inwieweit über die Sprachen unüberwindbare Barrieren oder Zeitverzögerungen zum Reputationsaufbau existieren bzw. ob der Nutzen einiger Marketingmittel eingeschränkt wird.



- *Branchen:* Innerhalb der vorliegenden Arbeit wurde nicht nach Branchen spezifiziert, sondern die Unternehmensreputation im Allgemeinen untersucht. Es ist jedoch wahrscheinlich, dass sich in unterschiedlichen Branchen, wie z. B. der IT-Branche, Kriterien wie z. B. Innovation oder Flexibilität deutlich intensiver auf die Reputationsbildung eines Unternehmens auswirken als im Weinanbau. Es wäre weiterhin denkbar, dass für Unternehmen mit Bezug zur Umwelttechnik Dimensionen wie Umweltschutz hinzukommen. Im letzten Fall ist es möglich, dass für die Allgemeinheit die Bedeutung einer positiven Unternehmensreputation und deren Konsequenzen zunehmen, vor allem in Bereichen (z.B. Umweltschutz), in denen intangible Güter wie saubere Luft von Bedeutung sind. Weitere zukünftige Forschungen könnten dies klären.
  
- *Sample:* Die chinesischen Studienteilnehmer waren aufgrund der benannten Herausforderungen zur Marktforschung persönlich angesprochen worden und verursachten einen hohen Aufwand. Die Entscheidung für ein kleines Sample war zudem durch finanzielle Grenzen und die Tatsache begründet, dass es sich um erste Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet handelt. Dennoch sollte der Umfang der Grundgesamtheit bei Replikationsstudien erhöht werden, um weitere Differenzierungen nach zwei und mehr Merkmalen vornehmen zu können, was bei der vorliegenden Untersuchung die statistische Signifikanz gefährdet hätte. Eine Differenzierung in unterschiedliche stakeholder-Gruppen wäre ebenso von Interesse, um zu prüfen, ob innerhalb der Gruppen unterschiedliche Ausprägungen der Dimensionen zum Tragen kommen. Ein größeres Sample könnte zum einen durch die Abstimmung oder Zusammenarbeit mit relevanten Organisationen in China erfolgen. Die zeitliche Platzierung der empirischen Erfassung sollte entweder ausgedehnt werden oder die Sommermonate mit starkem Ferienbetrieb für den Fall ausklammern, in welchen schwerpunktmäßig Ausländer befragt werden.
  
- *Kommunikationsverhalten:* Gravierende Unterschiede bei der Kommunikationsstrategie zwischen Städten wie
  - Shanghai und Beijing („first tier cities“),
  - emerging regions oder
  - second und third tier cities

müssen bei weiteren Studien einbezogen werden. Anders als in Europa wird die hohe Bandbreite der Unterschiede zu stark differierenden Ergebnissen führen, welche in erfolgreiche Marketingstrategien einkalkuliert werden müssen.

- *Sprachwissenschaftliche Fragestellungen:* Aus der Tatsache, dass Reputation in China vielschichtiger als in Deutschland verstanden wird und mehr umfasst, wurde der Begriff Reputations-System eingeführt. Auch die Diskrepanzen der Beschreibung eines „guten Unternehmens“ in der Pilotstudie lassen vermuten, dass zwischen den beiden Kulturen starke Differenzierungen für bedeutungsvolle Aspekte des Geschäftsalltags bestehen. Die Erforschung dieser Begriffe wie z.B. Qualität im chinesischen und die Unterschiede zu „Guanxi“ im deutschen Sprachraum dürfte einen weiteren Baustein zum Geschäftserfolg in China darstellen.

Im Rahmen dessen ergibt sich aus den durchgeführten empirischen Studien und den theoretischen Erkenntnissen die Notwendigkeit für Replikationsstudien. Das vorläufige Messinstrument ist in bspw. unterschiedlichen geographischen und entwickelten Bereichen Chinas mit Personen unterschiedlichster Ausbildung und ethischer Gruppenzugehörigkeit weiterzuentwickeln oder das Ausgangsmodell RepTrak oder RepTrak<sub>China</sub> zur Erforschung in klar definierten Bereichen wie z. B. der Umwelttechnik-Branche in China zur Ermittlung neuer Dimensionen einzusetzen.

### **4.3 Zusammenfassung**

Aus den Ergebnissen der Pilotstudie, den Workshops und der Hauptstudie konnten unterschiedliche Erkenntnisse gewonnen werden. Exemplarisch wurden einige der Wichtigsten in ergebnisbasierte Gestaltungsansätze für die Unternehmenspraxis zusammengefasst.

Zu diesen Empfehlungen zählen, dass das „Made in Germany“ und der Terminus „deutsch“ als Eigenschaft deutscher Unternehmen in die China-Strategie integriert werden sollten. Die positiven Reaktionen von Personen mit chinesischer Herkunft auf diese Aspekte ermöglichen bei einer Einbindung die Steigerung der

Unternehmensreputation und durch den symbiotischen Zusammenhang zwischen Reputation und Geschäftserfolg auch die Ausweitung der Geschäftsaktivitäten in China. Deutsche Unternehmen in China erhöhen ihren Markterfolg mit dem Auf- und Ausbau des viel umfassenden Guanxi. Guanxi stellt eine Art Beziehungsnetzwerk dar und impliziert eine bestimmte Art des Aufbaus und der sich ergebenden Rechte und Verpflichtungen aus möglichst gleichberechtigten Beziehungen zu starken Partnern. Guanxi kann als eines der Schlüsselemente der chinesischen Gesellschaft bezeichnet werden und ist weniger ein emotionales als ein instrumentales Konzept. Westliche Manager unterschätzen die Bedeutung von Guanxi und seinem Einfluss auf die Geschäftsaktivitäten und die Unternehmensreputation, sowohl in China als auch weltweit. Das Management von Guanxi bietet Lösungen für viele durch die Untersuchungen aufgedeckte Schwächen und unterstützt den Ausbau der Stärken deutscher Unternehmen in China.

Ein weiterer Schwachpunkt deutscher Unternehmen zeigt sich in der mangelnden Unterstützung durch das deutsche Mutterhaus und die oftmals schlechte Führungskräfteauswahl. Der chinesische Markt unterscheidet sich in vielen Punkten im Geschäftsprozedere von Deutschland. Erfolg in China führt über teils in Deutschland als ungewöhnlich geltende Wege und erfordern mehr Handlungsspielraum für die Führungskräfte in China. U.a. werden hierzu Führungskräfte benötigt, die weit mehr fachfremde Aufgaben übernehmen und sich zudem als Vorbilder innerhalb und außerhalb des Unternehmens qualifiziert haben. Im Falle der richtigen Personalwahl ist die Führungskraft in der Lage, den Anforderungen der chinesischen Stakeholder gerecht zu werden und die offizielle und inoffizielle Kommunikation stark zu fördern. Ein gutes Reputationsmanagement unterstützt sie hierin.

Als letzter Aspekt wird die Verlagerung von Produktionsstätten nach China betrachtet. Diese kann aus strategischen Aspekten der Markterschließung heraus sinnvoll sein, bedarf aber einer hervorragenden Planung, weil vor dem Hintergrund der neuesten wirtschaftlichen und rechtlichen Entwicklungen in China Kostenvorteile schwinden.

Auf Basis der Literaturrecherche, persönlicher Erfahrungen und unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus der Pilotstudie wird der Terminus Reputations-System eingeführt. Dieser trägt der besonderen Bedeutung und Intensität der Reputation in allen Lebensbereichen vor dem chinesischesprachigen Kontext Rechnung. Unter Hinzunahme

der Ergebnisse aus der Hauptstudie wird der erste Entwurf des chinaspezifischen Messinstruments für die Unternehmensreputation, der RepTrak<sub>China</sub>, vorgelegt. Die analysierten Dimensionen Historie, Tradition und Nationalstolz finden dabei besondere Beachtung.

## **5 Implikationen und Ausblick**

Aktuelle Großereignisse in China, deren Ziel ebenso die Erhöhung der Landesreputation Chinas ist, die steigende Bedeutung von Unternehmensreputation im chinesischen Kontext und das stark gewachsene Interesse von Unternehmensseite und seitens der Forschung, bildeten die Ausgangssituation der vorliegenden Untersuchung.

Die erste wissenschaftliche Standortbestimmung der Reputation deutscher Unternehmen in China stand dabei im Vordergrund. Fragen der Unternehmen zur Gestaltbarkeit der Unternehmensreputation in praxi und speziell auf China zugeschnittene Handlungshinweise sollten beantwortet werden. Die aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen resultierenden Gestaltungsansätze wurden bereits vorgestellt. Nachfolgend werden daher nun die Praxis und die Forschung betreffende Implikationen erörtert.

### **5.1 Implikationen und Ausblick für die Unternehmenspraxis**

Die Bedeutung der Unternehmensreputation im Kontext der chinesischen Marktveränderungen wird sich in den kommenden Jahren stark ändern. Über die Richtung dieser Veränderungen sind China-Experten unterschiedlicher Meinung wie sie es bereits in Bezug auf den gegenwärtigen Stand Chinas sind (vgl. 2.1, Zitat). Einigkeit herrscht darin, dass sich China in einem bedeutenden und schnellen Transformationsprozess befindet. Dieser umfasst komplexe Entwicklungsprozesse, die durch die mangelnde Adaption und Integration der Neuerungen an die chinesische Umgebung für Wachstumshemmnisse sorgen. Wie in Europa zu Zeiten der Industrialisierung, so ist auch Chinas biologische Umwelt und Chinas Regierung nicht auf die Konsequenzen der Produktion, des Bevölkerungswachstums oder der gesellschaftlichen Entwicklung in diesem Umfang eingestellt gewesen. Das relativ bessere Umweltbewusstsein der heutigen Chinesen im Vergleich zum Bewusstsein der damaligen Europäer sorgt jedoch für kontinuierlich wachsende Gegenbewegungen, die sich für eine Verbesserung der Lebensqualität einsetzt und die Basis für den Absatz von

hochwertigen Produkten und Dienstleistungen deutscher Unternehmen stärkt. Die zentralistische Staatsform Chinas begünstigt schnelle und weit reichende Entscheidungen, um negative Entwicklungen einzudämmen und zu beseitigen.

Weitere Aspekte:

- ***Bedeutungszunahme der Unternehmensreputation:*** Im chinesischen Sprachraum werden mehr Maßnahmen zur Bildung einer positiven Unternehmensreputation in China erwartet. Die fortschreitende Erkenntnis der Bedeutung von Reputation im ost-asiatischen Raum, speziell jedoch der Bedeutung des Reputations-Systems im chinesischen Sprachraum, wird zu einer zunehmenden öffentlichen Aufmerksamkeit führen und weitere Forschungen initiieren. Ein Indikator dieser Entwicklung ist die Veranstaltung im Juni 2008, die 12. International Conference on „Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness“ (Titel: *Corporate Reputation in the age of globalisation*). Auch die steigende Bedeutung und Stärke Chinas wird Unternehmen zunehmend veranlassen, chinesische Gegebenheiten intensiver in ihren Strategien zu berücksichtigen und somit auch der Unternehmensreputation mehr Bedeutung beizumessen.
- ***Ausbau der Infrastruktur:*** Durch die vermehrte Reisetätigkeit der Bevölkerung, die sich verbessernde Bildung, die Wohlstandszunahme und der kontinuierliche Ausbau der Infrastruktur sind bessere Informationsstrukturen, vor allem in den Provinzen des Binnenlandes, und eine erhöhte Intensität des Informationsaustausch zu erwarten. Zwar wird die Informationsflut in den Städten eine verstärkte Unsicherheit hervorrufen, parallel hierzu steigt jedoch die Bedeutung von persönlichen Referenzen und des Reputations-Systems an, da sich das neue Rechtssystem und seine Umsetzung langsamer durchsetzen werden. Durch die Technikbegeisterung der Chinesen werden sich zudem schnell neue Kommunikationswege und –medien etablieren und so die Infrastruktur nochmals verbessern.
- ***Steigende chinesische Produktqualität:*** Viele nicht-chinesische und speziell deutsche Unternehmen haben ihre starke Reputation durch das Anbieten von

Produkten im Premiumsegment aufbauen können. Ihre Imitatoren perfektionieren ihre Technik aus der low-cost-Position heraus und greifen zunehmend die Premiummarken in hochpreisigen Segmenten an und damit speziell das Aktionsfeld deutscher Unternehmen. Die stolze Präsentation der Errungenschaften begeistert die chinesische Öffentlichkeit und motiviert chinesische Unternehmen, die Steigerung der chinesischen Produktqualität zu beschleunigen. Durch den Nationalstolz der Chinesen ist mit einer steigenden Präferenz der lokalen Marken, dem „Brand roll back“, zu rechnen. Auch der globale Konsument wird dann günstige Produkte in hoher Qualität von chinesischen Unternehmen aus China beziehen. Die Empfehlung der Workshopteilnehmer zielt auf eine klare Marktsegmentierung für Produkte und Dienstleistungen deutscher Unternehmen, sowie auf die Qualitätsoptimierung, um konsequent und erfolgreich das entsprechende Marktsegment zu bedienen. Zusätzlich sollte die zukünftige Aufnahme von Produkten für niedrige Preisklassen einkalkuliert werden.

- **Die Ein-Kind-Politik** wird auch weiterhin für die Verknappung von qualifizierten Fach- und Führungskräften in China sorgen. Auf den Schultern junger Arbeitskräfte lastet der steigende Druck zur Versorgung älterer Familienmitglieder. Dieser kann zu einer weiteren Personalverknappung führen, da nicht der kostenintensive universitäre Ausbildungsweg, sondern der direkte Weg von der Schule in das Unternehmen gewählt wird. Eine Rekrutierung von Schülern, Schulabgängern und Studenten durch Praktika und Stiftungslehrstühle [vgl. Lehn, B. (2008), Hirn, W. (2002)] wie an der Tonji-Universität in Shanghai, ist dringend zu empfehlen. Ein Drittel der Schüler und Studenten beginnt ihre berufliche Laufbahn in den Unternehmen, in welchen Praktika absolviert wurden und ein besonders früher Kontakt zum Unternehmen stattgefunden hat [vgl. Oldekop, A. (2007)].

Eine Auswirkung der Ein-Kind-Politik ist die steigende Anspruchshaltung „der kleinen Prinzen und Prinzessinnen“, die sich intensivieren wird und die chinesische Gesellschaft vor ganz eigene Herausforderungen außerhalb der Geschäftswelt stellt.

- **Aufgaben der deutschen Wirtschaft:** Deutsche Unternehmen sind angehalten, die Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit bei gleich bleibender Qualität umzusetzen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Innovatoren und den Markt durch ihre Produkte relevant verändernde Unternehmen in der Öffentlichkeit gute Reputationsergebnisse erhalten. Vor allem internationale Unternehmen, welche ebenfalls als Innovatoren in China wahrgenommen werden, liegen oberhalb des Durchschnitts und erhalten deutlich bessere Ergebnisse als rein chinesische Unternehmen (private-owned/state-owned).
  
- **Chinesische Investoren:** Eine steigende Anzahl chinesischer Personen verfügt über große Geldbeträge, die nach Möglichkeit in Devisen und in internationale Unternehmen angelegt werden sollen. Fehlendes Know-how und der Mangel an internationaler Anerkennung chinesischer Unternehmen auf dem Weltmarkt wird zusätzlich durch Übernahmen internationaler Unternehmen ausgeglichen [vgl. Maass/Iden (2007), vgl. Hirn (2005), S.128]. Die Gewinnung dieser Investoren für deutsche Unternehmen ist daher interessant und wird durch ihre gute Reputation unterstützt. Der Standort Deutschland wird ebenfalls durch Maßnahmen der deutschen Bundesregierung wie durch die erwähnte Imagekampagne, aber auch durch jede deutsche Person als Botschafterin ihres Landes gestärkt.

## 5.2 Implikationen und Ausblick für die Forschung

In Kapitel 4.2.2 wurden bereits einige Herausforderungen für Forschung und Praxis im Rahmen der möglichen Gestaltungsansätze für weitere Untersuchungen erläutert, denen die vorliegenden zwei Studien als Basis dienen. Nachfolgend werden generelle Bereiche vorgestellt, die für die Forschung der Unternehmensreputation im chinesischesprachigen Kontext relevant sind.



#### ■ Konzeptionelle und empirische Weiterentwicklung des Messinstruments

Die Notwendigkeit eines chinaspezifischen Messinstruments wurde intensiv beleuchtet. Die Entwicklung des branchenübergreifenden RepTrak<sub>China</sub> wurde ausreichend durch fundierte Erkenntnisse aus der erfolgten Literaturrecherche, den beiden Studien und aus eigenen Erfahrungen im Umgang mit der chinesischen Bevölkerung im Privat- und Geschäftsleben begründet. Die Entwicklung kann dennoch nicht als abgeschlossen betrachtet werden, vielmehr sind weitere konzeptionelle und empirische Arbeiten notwendig. Nachfolgende Forschungsansätze können jedoch auf die erarbeiteten Grundlagen aufbauen.

#### ■ Einsatz und Überprüfung des entwickelten Messinstruments

Der Einsatz und die Überprüfung des weiter entwickelten Instruments zur Reputationsmessung in China konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht durchgeführt werden. Es ist daher denkbar, die Überprüfung des entwickelten Messinstruments durch eine Expertengruppe durchführen zu lassen. Diese sollte entweder auf China spezialisiert sein oder über einen langjährigen Erfahrungshintergrund bzgl. der Reputationsforschung verfügen. Dabei wäre generell eine Zusammenarbeit mit dem Reputation Institute China anzustreben. Die Verfügbarkeit von vorhandenen chinesischen Forschungsergebnissen in Englisch oder Deutsch würde die Expertenvernetzung auf diesem Gebiet erleichtern [vgl. Reputation Institute China (2008)].

#### ■ Branchenspezifischer RepTrak<sub>China</sub>

Der RepTrak<sub>China</sub> wurde mit drei „China-Kerndimensionen“ in der jetzigen Form branchenübergreifend definiert. Es stellt sich die Frage, ob zusätzliche chinaspezifische Dimensionen hinzugezogen werden müssen, um eine ausreichende Differenzierung zu gewährleisten [vgl. Wiedmann (2004b)]. Ein weiteres Forschungsziel könnte die Weiterentwicklung zu einem branchenspezifischen Messinstruments sein. Dazu wäre die Identifikation branchenspezifischer Dimensionen für China notwendig, wie dies für die IT-Branche in China u.a. die Kriterien Innovation und Flexibilität sein könnten. In

einem ersten Schritt wären Branchen zu bevorzugen, in denen deutsche Unternehmen als führend gelten, wie z.B. Energieversorgung, Umweltschutz, Transport und Logistik, Telekommunikation, soziale Dienstleistungen u.a. [vgl. [www.china.org.cn](http://www.china.org.cn) (2007)]. Auch der Bereich Bildung bietet sich als bevorzugtes Forschungsgebiet vor dem chinesischsprachigen Kontext an, da sich das duale Ausbildungssystem aus Deutschland hervorragend in China etabliert und dort eine steigende Anzahl von Anhängern und Unterstützern findet (vgl. bspw. <http://www.chinesischeszentrum.com>).

#### ■ Regionenspezifischer RepTrak<sub>China</sub>

Die Entwicklung eines regionenspezifischen RepTrak<sub>China</sub> aufgrund der Weitläufigkeit des Landes wird als sinnvoll erachtet und daher empfohlen. Dabei scheint die Unterscheidung nach Entwicklungsgrad der Regionen aufgliedert nach Land, Stadt und Städteinzugsgebiet ein entscheidendes Kriterium darzustellen und könnte in das Messinstrument einfließen. Die unterschiedlichen Stadien der Entwicklung erfordern die Entwicklung eines Schlüssels nach Entwicklungsstadium. Die Unterscheidung nach Einwohnerzahl der Stadt oder Provinz wäre hier ungenügend, da Städte wie das moderne Shanghai und das bevölkerungsreiche Chongqing mit jeweils geschätzten ca. 14 bzw. 30 Millionen Einwohnern [[www.china-guide.de](http://www.china-guide.de)] gravierende Entwicklungsunterschiede aufweisen.

#### ■ Weiterführende Reputationsforschungen in China im Zeitverlauf

Durch Replikationsstudien in den Folgejahren werden aufschlussreiche Ergebnisse zu den Entwicklungen des Forschungsgegenstandes Reputation und des Reputations-Systems erwartet, sowie neue Erkenntnisse für die unterschiedlichen und neuen Märkte Chinas. Für die Marktforschung werden besonders neue Informationen über das Antwortverhalten der Chinesen bei Umfragen interessant sein. Die fortschreitende wirtschaftliche Entwicklung wird zu einer weiteren Zunahme des Selbstbewusstseins und des durchschnittlichen Bildungsstands der Chinesen führen und eine Lockerung der Beschränkung der freien Meinungsäußerung bewirken. Weitere sinologische Forschungsergebnisse werden im Hinblick auf die Entwicklung der sich abschwächenden oder an Bedeutung gewinnenden konfuzianischen Werte zu verfolgen sein.

### ■ Zukünftige Rahmenbedingungen und Forschungsrichtungen

Durch die Veränderungen der Rahmenbedingungen in China stellt sich die Frage, ob sich auch die Forschungen in Bezug auf die Bedeutung des Reputations-Systems (Intensität, Zunahme oder Abschwächung) und die Dimensionen der Unternehmensreputation verändern. Bei den chinesischen Veränderungen handelt es sich um Transformationsprozesse in sehr großem Ausmaß. Die Auswirkungen und finale Richtung dieser Entwicklungen sind nicht absehbar. Es existiert zum jetzigen Zeitpunkt kein weiteres Land, in welchem der Ausgang derartiger Entwicklungen ähnlichen Freiraum für unterschiedliche und wahrscheinliche Szenarien bietet und in welchem weitere Untersuchungen daher die gegebene Notwendigkeit aufweisen.

Zum momentanen Zeitpunkt lassen sich zusammenfassend zwei konkrete Forschungsrichtungen erfassen (Abbildung 37, siehe unten). Erstens der Einsatz und die Überprüfung des RepTrak<sub>China</sub> und zweitens die Modifizierung des RepTrak<sub>China</sub> hinsichtlich unterschiedlicher Branchen oder Regionen.

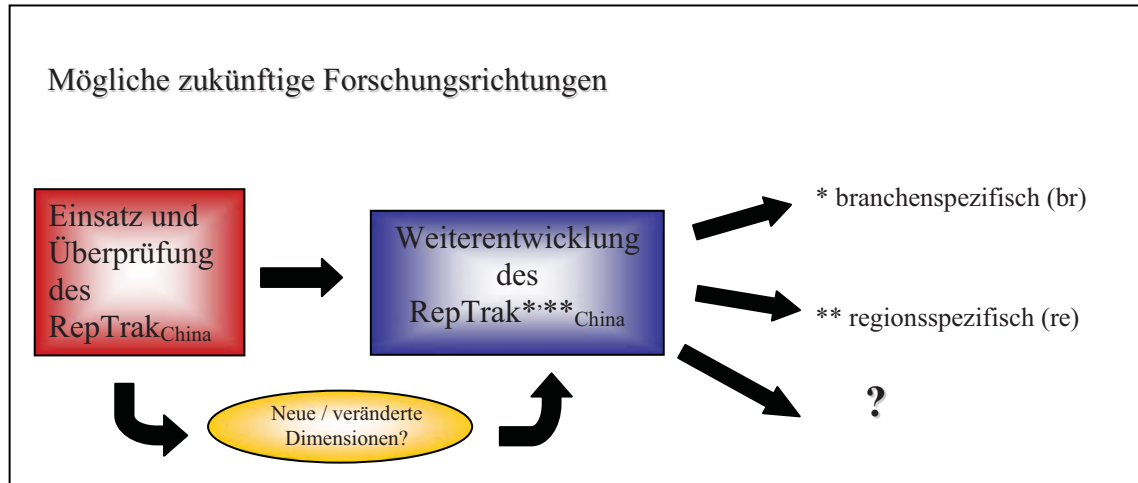


Abbildung 37 *Mögliche zukünftige Forschungsrichtungen*

Es stellt sich in Bezug auf die Forschungsmethodik die grundsätzliche Frage, ob und inwieweit mit zusätzlichen Untersuchungsergebnissen die sich dabei ergebenden Zusammenhänge höherer Komplexität so speziell verarbeiten lassen, wie es gerade der komplexe chinesische Kontext erfordert. Auch hier sind Lösungsmuster zu entwerfen.

### 5.3 Schlusswort

In der sich immer schneller entwickelnden Informations-, Kommunikations- und Wissensgesellschaft Chinas ist die Unternehmensreputation eines der wichtigsten Vermögensgegenstände eines Unternehmens und wird zukünftig an Bedeutung gewinnen. Im Rahmen dessen wird auch das Bewusstsein für diese Thematik im Länderkontext China ansteigen und weitere Forschungen notwendig machen.

Henning Jahn von der Volkswagen AG ließ während der China-Frühjahrstagung<sup>88</sup> verlauten: „In diesem Markt ist einfach Musik“. Das Genie Leibniz bemerkte bereits vor vielen Jahrzehnten, was auch heute gilt:

*„Es wäre zu wünschen, von den Chinesen zu lernen“* – z.B. von ihrer Flexibilität, ihrem zielgerichteten Vorgehen oder ihrer Schnelligkeit auf Markterfordernisse zu reagieren und Wege der Umsetzung zu finden. Deutschen Unternehmen konnte eine gute Reputation in China bestätigt werden, die den weiteren Ausbau für eine zukünftig stärkere Etablierung im chinesischen Markt vereinfacht. Hierzu bedarf es jedoch deutscher Unternehmen, die ihre durch die Studien aufgedeckten Schwächen eliminieren, ihre Stärken ausbauen und vor dem Hintergrund der Bedeutung einer positiven Reputation im chinesischsprachigen Kontext verstärkt Reputationsmanagement betreiben. Die zügige Integration und Etablierung der neuesten Forschungserkenntnisse sichern in diesem Zusammenhang nachhaltig die herausragende Reputation deutscher Unternehmen in China und sichern ihnen damit eine elementare Basis für den nachhaltigen Geschäftserfolg im chinesischen Markt.

Experten und Interessenten sind daher eingeladen, auf theoretischer und praktischer Basis weitere Studienergebnisse zu initiieren und die Entwicklung voranzutreiben.

---

<sup>88</sup> *Frühjahrstagung im Niedersächsischen Landesamt für Statistik (NLS) in Hannover am 12.03.2007, Vortragsmitschrift*

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- AHK China (2007) *Guideline Catalogue of Industries for Foreign Investment (Amended 2007)*, <http://china.ahk.de/en/news/single-view/article/523/46/>, Abruf am 29.06.2008, 15:50 Uhr
- Aldenrath, P. (2007) *China hat Umweltprobleme nicht im Griff*, <http://www.tagesschau.de/ausland/meldung52050.html>, Abruf am 03.05.2008, 23:47 Uhr
- Allianz (2008) *China*, [http://www.allianz.com/en/regions\\_countries/asia\\_pacific/china/index.html](http://www.allianz.com/en/regions_countries/asia_pacific/china/index.html)  
Abruf am 31.07.2008, 16:47 Uhr
- Alsop, R. J. (2004) *The 18 immutable laws of corporate reputation: creating, protecting, and repairing your most valuable asset*, Free Press, New York
- Auswärtiges Amt (2007a) *Länderinformationen China*, Abruf am 03.05.2008, 0:03 Uhr
- Auswärtiges Amt (2007b) *Deutschland und China – Gemeinsam in Bewegung*, <http://www.deutschland-und-china.com>, Abruf am 22.07.2008, 15:23 Uhr
- Backhaus, K. /Erichson, B./ Plinke, W. /Weiber, R. (2006) *Multivariate Analysemethoden*, 11. überarbeitete Auflage, Springer Verlag, Berlin
- Baedeker (Hrsg.) (2002) *China*, Ostfildern
- BASF (o.J.) *BASF in Greater China*, [http://www.greater-china.basf.com/apw/GChina/GChina/en\\_GB/portal](http://www.greater-china.basf.com/apw/GChina/GChina/en_GB/portal) Abruf am 23.07.2008 um 14:31 Uhr
- Bauer, E. (1997) *Die unberechenbare Weltmacht – China nach Deng Xiaoping*, Ullstein, Berlin
- Bausinger, H. (2005) *Typisch deutsch: wie deutsch sind die Deutschen?* 4. Aufl., C.H. Beck, München
- Bayer (2008) *A Pioneer in China*, [http://www.bayerchina.com.cn/index.php?menu\\_id=010502&entity\\_id=14](http://www.bayerchina.com.cn/index.php?menu_id=010502&entity_id=14)  
Abruf am 22.07.2008, um 15:05 Uhr
- BCCC (2007) *Good Corporate Citizenship Can Lead to Good Reputation (Interview with Charles Fombrun)*, <http://www.bccc.net>, Abruf am 16.04.2008, 21:00 Uhr
- Bergius, S. (2005) *Eine gute Reputation beruht auf harter Arbeit*, in: Handelsblatt vom 31.07.2005
- Bernstein, D. (1980) *Company Image & Reality*, Thomson Learning, London
- Biao, L. (1968) *Worte des Vorsitzenden Mao Tse-Tung*, Verlag für fremdsprachige Literatur, Peking
- Bierach, B. (1995) *Nur die Bakterien* in Wirtschaftswoche Nr. 15 vom 06.04.1995, S. 88-92

- Black, K. (2001) *Business Statistics: Contemporary Decision Making*, 3. Aufl., South-Western College Publishing, USA
- Blome, N. (2006) *Entdeckungen im Wunderland*, in: Die Welt vom 23.05.2006, S. 3
- Blume, G. (2003) *Ein Chinese greift ein*, in: Die Zeit vom 30.10.2003, Nr. 45, <http://www.zeit.de/2003/45/Haier>, abgerufen am 05.04.08, 14:28 Uhr
- Bortz, J. (2004) *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*, Springer, Berlin
- Bosch (2005) *Bosch – starkes Engagement von Bosch in China*, <http://www.bosch-presse.de>, Abruf am 21.07.2008
- Bosch (o.J.) *About Bosch in China*, <http://www.bosch.com.cn>, Abruf am 29.06.2008, 14:35 Uhr
- Bosch, U. (2007) *China-Germany Survey of Interest: Challenges and Success Factors of German Multinational Companies in China – Result Report*, Watson Wyatt OneWorldSeminar
- Bötzel, S. (2005) *A straightforward look at China*, Studie von Roland Berger Strategy Consultants, 05/2005, Deutschland
- bpb (2005) *Volksrepublik China*, Information zur Politischen Bildung Nr.289/2005, bpb Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn
- bpb (2007) *Nationaler Volkskongress in China*, bpb Bundeszentrale für politische Bildung, 05.03.2007, Abruf am 18.06.2008, 19:50 Uhr
- Brahm, L. (2001) *China's Century – The Awakening of the next economic Powerhouse*, John Wiley & Sons, Singapore
- Bromley, D.B. (2000) *Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation*, Corporate Reputation Review, Vol. 3, Nr. 3, Palgrave Macmillan, S. 240 - 252
- Buchmann, M.A. (2005) *Internationaler Erfolg für deutsche Unternehmen*, Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des Gesprächskreis Exportleiter, IHK Hannover am 01.12.2005 (Unterlagen auf Anfrage bei der IHK Hannover erhältlich)
- Buck, P. S. (2004) *East Wind: West Wind – The Saga of a Chinese Family*, 4. Aufl., Gazelle Book, Lancaster, England
- Burson-Marsteller China (2007) *Corporate Communication and Reputation Management*, <http://www.bbmchin.com.cn>, Abruf am 23.03.2007, 21:39
- Büscher, W./ Köckritz, A. (2008) *Das Herz flatterte wie ein Vögelchen*, in: Die Zeit vom 08.05.2008, S. 4 – 5
- Chang, G. (2002) *The Coming Collapse of China*, Arrow, London
- Chang, J. (1993) *Wilde Schwäne*, Knauer, München
- Chen, W.J. (2006) *Guanxi – ein Wort, das Türen öffnet* Change Management Magazin 02/2006, SINOplox
- Chen, X./Chen, C.C. (2004) *On the intricacies of the Chinese guanxi development*, in: Asia Pacific Journal of Management, 21 (3), pp.3305-3324
- Chin, A. (2003) *Die Schwestern von Hofei* Karl Blessing Verlag, München

- China CSR (2006) *Survey: Companies neglecting Reputation Will Suffer Financially*,  
<http://www.chinacsr.com>, Abruf am 23.03.2007, 21.09 Uhr
- China CSR (2007) *Corporate Reputation rests on CEO shoulders*  
<http://www.chinaCSR.com>, Abruf am 23.03.2007, 22.53 Uhr
- China Daily (2006) *Firms seek to improve reputations*, China Daily vom 20.03.2006  
<http://ch2.mofcom.gov.cn/aarticle/chinanews/200603/20060301716870.html>,  
 Abruf am 29.06.2008, 18:35 Uhr
- Chinesische Botschaft (2006) *30 Millionen Ausländer lernen Chinesisch*  
<http://www.china-botschaft.de/det/zt/tpzg/t268216.htm>, Abruf am  
 03.05.2008, 12:35 Uhr
- Chu, C.-N. (1996) *China-Knigge für Manager*, 3. Aufl., Campus, Frankfurt/ New York
- CIA (2006) *CIA World Factbook 2006*, Stand Juli 2006
- Continental (2008) *Continental eröffnet neuen Produktionsstandort für hydraulische Bremsysteme in Changshu, China*,  
[http://www.vdo.de/press/releases/chassis\\_safety/2008/pm-2008-07-08-changshu-eroeffng-de.htm](http://www.vdo.de/press/releases/chassis_safety/2008/pm-2008-07-08-changshu-eroeffng-de.htm) Abruf am 29.07.2008, um 16:28 Uhr
- Cravens, K./Goad, O./ Ramamoorti, S. (2003) *The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation*, in *European Management Journal*, Vol. 21
- CRI (2004) *Siemens modernisiert öffentlichen Verkehr in China*, <http://www.china-botschaft.de/det/jj/t173016.htm>, Abruf am 28.06.2008, 10:51 Uhr
- CRI (2007) *Chinesische Regierung fördert Kauf umweltfreundlicher Produkte*,  
[http://german.china.org.cn/politics/china/txt/2007-01/02/content\\_7600110.htm](http://german.china.org.cn/politics/china/txt/2007-01/02/content_7600110.htm), Abruf am 02.05.2008, 20:22 Uhr
- CRI online (2008) *Große Träume werden wahr für Mercedes-Benz*,  
<http://german.cri.cn/401/2008/04/23/1@92320.htm> Abruf am 31.07.2008, 16:38 Uhr
- Dahlkamp, J./ Rosenbach, M. /Schmitt, J. (2007) *Die gelben Spione*, *Der Spiegel*, 35/2007, S. 25
- Davies, G. /Chun. R. /da Silva, R. /Roper, S. (2003) *Corporate reputation and Competitiveness*, Routledge, New York
- Davies, H. /Leung, T.K.P. /Luk, S.T.K. /Wong, Y. (1995) *The benefits of „Guanxi“. The Value of Relationships in Developing the Chinese Market*, in: *Industrial Marketing Management*, 24. Jg., 1995, S. 207 - 214
- De Chernatory, L. /Harris, F. (2000) *Developing Corporate Brands Through Considering Internal and External Stakeholders*, in: *Corporate Reputation Review*, Volume 3, Number 3, pp. 268 – 274
- Delekat, T. (Hrsg.) (2008) *Warum die Chinesen fast platzen vor Stolz*, in: *Die Welt vom 29.04.2008*, [www.welt.de](http://www.welt.de), Abruf am 11.07.2008, um 10:15 Uhr
- Demir, T. /Greth, A. (2008) *Kündigungsschutz modifiziert*, in: *China Contact*, 6/2008, OWC Verlag, Münster, S.23
- Dowling, G. (2001) *Creating Corporate Reputations – Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press, New York

- DW (2006) *Merkel pocht in China auf Menschenrechte*, in: Die Welt vom 23.06.2008
- Elias, N./ Schröter, M. (2005) *Gesammelte Schriften: Gesammelte Schriften 11. Studien über die Deutschen. Machtkämpfe und Habitusentwicklung im 19. und 20. Jahrhundert*, Suhrkamp, Frankfurt a.M.
- Erling, J. (2006a) *Chinas Hauptstadt will Olympia-Wetter 2008 bestimmen*, in: Die Welt vom 09.08.2006
- Erling, J. (2006b) *Millionen Chinesen ohne Trinkwasser*, in: Die Welt vom 14.08.2006
- Erling, J. (2006c) *Peking behindert ausländische Korrespondenten*, in: Die Welt vom 08.08.2006
- Erling, J. (2007) *Chinesischer Umweltaktivist muss ins Arbeitslager*, in: Die Welt vom 08.11.2007
- Erling, J. (2008a) *Die Schikanen vor den Spielen*, in: Die Welt vom 08.02.2008
- Erling, J. (2008b) *Warum Hunderte Kinder in China sterben mussten*, in: Die Welt vom 31.05.2008
- Erling, J. (2008c) *Was tun gegen die schlechte Luft in Peking?*, in: Die Welt vom 08.02.2008, S. 10
- EU-Commission (2002) *Communication on Corporate Social Responsibility*, KOM 347, Brüssel
- Fan, Y. (2002) *Questioning Guanxi: Definitions, classifications and implications*, in: International Business Review, 11 (5), pp. 543 – 561
- Firestein, P. (2006), *Building and protecting corporate reputation Strategy and Leadership*, Vol 34, No.4, 2006, S.29
- Flesch-Reiss, S. (2008) *Vergessener Skandal: Deutsche Entwicklungshilfe für China?* In: The Epoch Times vom 14.04.2008, <http://www.epochtimes.de>, Abruf am 29.06.2008, 17:34 Uhr
- Fombrun, C.J. /van Riel, C. (1997) *The Reputational Landscape*, in: Corporate Reputations Review, Vol. 1, No. 1 & 2, p. 5 - 13
- Fombrun, C.J. /Wiedmann, K.-P. (2001) *Reputation Quotient (RQ<sup>®</sup>)*, Institut für Marketing und Management, Universität Hannover
- Fombrun, C.J./ Pan, M. (2006) *Corporate Reputations in China: How Do Consumers feel About Companies*, in: Corporate Reputation Review, Volume 9, Number 3, pp. 165 – 170
- Friedag, H.R. /Schmidt, W. (2008), *Balanced Scorecard*, <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/BSC/>,\_Abruf am 11.04.2008, um 23:15 Uhr
- Gaffron, S. (2008) *Technische Tricks gegen Fälschungen*, in: Welt am Sonntag vom 04.05.2008, S. 47
- Gernet, J. (1997) *Die chinesische Welt*, suhrkamp, Frankfurt
- Gillies, J.-M. (2006a) *Langnasen auf Menschensuche*, in: Die Welt vom 29.04.2006
- Gillies, J.-M. (2006b) *Mitarbeiter verzweifelt gesucht*, in: McK Wissen Heft 17, 2006



- Gillmann, W. (2008) *Chinesischer Konzern plant Solarwerke in Europa*, in: Handelsblatt vom 13./14./15. Juni
- Grass, S. (2005) *Auslagerung nach China oder Indien ist nicht nur eine Frage der Kosten*, in: Handelsblatt vom 05.10.2005
- Grobe, K. (2005) *Sprachen in China*, in: Frankfurter Rundschau vom 15.11.2005
- Groenland, E.A.G. (2002) *Qualitative Resarch to Validate the RQ-Dimensions*, in: Corporate Reputation Review, Vol. 4., No. 4, p. 308 - 315
- Hannoversches Wirtschaftsjournal (2007) *Gedrängte Termine am anderen Ende der Welt*, in: Hannoversches Wirtschaftsjournal vom Mai/Juni 2007, S.11
- Häring, N. (2008) *Managementqualität – Chinesen und Inder sind schlechte Manager – noch*, in: Handelsblatt vom 02.06.2008
- Häring, N. /Storback, O. (2008) *Deutsche Manager sind sehr gut - Im Gespräch mit CEP-Chef John van Reenen*, in: Handelsblatt vom 09.01.2008, <http://www.handelsblatt.com> Abruf am 04.07.2008, 23:58 Uhr
- He, Q. (2006) *China in der Modernisierungsfalle*, bpb Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn,
- Heberer, T. (2006) *China - Entwicklung zur Zivilgesellschaft?* in: Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, APuZ 49/2006, bpb Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn
- Hein, C. (2007) *Chinesen werden reich und dick*, in: FAZ vom 10.08.2007, S. 11
- Heise (2007) *China-Chef von Siemens: Bestechungsvorwürfe „nicht haltbar“*, vom 24.08.2007, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/print/94871>, Abruf am 10.07.2008, 12:48
- Hill & Knowlton (2006) *Corporate Reputation Watch (China)*, Hill & Knowlton, USA, <http://www2.hillandknowlton.com/crw/2006/home.asp>, Abruf am 29.06.08 um 20:08 Uhr
- Hill & Knowlton (2004) *Corporate Reputation Watch (China)*, Hill & Knowlton, USA, <http://www2.hillandknowlton.com/crw/downloads2.asp>. Abruf am 29.06.08 um 20:10 Uhr
- Hill & Knowlton (2003) *Corporate Reputation Watch (China) Summary*, Hill & Knowlton, USA, <http://www2.hillandknowlton.com/crw/downloads2.asp>. Abruf am 29.06.08 um 20:12 Uhr
- Hirn, W. (2002) *Allianz statt Staat*, in Manager Magazin vom 01.04.2002, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,189258,00.html>, Abruf am 29.06.2008, 23:58 Uhr
- Hirn, W. (2005) *Herausforderung China*, Fischer Verlag, Frankfurt
- Hochschule Bremen (Hrsg.) (2007) *CSR Beyond Everyday Business*, Hochschule Bremen, Institut für Wirtschaft, Ansprechpartnerin: Prof. Dr. Monika Schädler
- Hofer, M. B. /Ebel, B. (2007) *Business Success in China*, Springer, Berlin/Heidelberg

- Hoffbauer, A. (2006) *China zelebriert sein Wir-Gefühl*, in: Handelsblatt vom 17.02.2006, <http://www.handelsblatt.com>, Abruf am 04.07.2008, 12:31 Uhr
- Hoffbauer, A. (2008) *Das Beben der Bagger*, in: Handelsblatt vom 09.06.2008, S. 109
- IHK Hannover (2008) *Zollstatistik: China und Türkei bei gefälschten Produkten weiterhin vorne*, Information vom 20.03.2008, <http://www.hannover.IHK.de>, Abruf: 21.03.2008, 10.15 Uhr
- jaf/jol/dpa (2006) *Jeder Dritte hält das Studium für nutzlos*, in: Spiegelonline vom 28.08.2006, <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,432750,00.html>
- Jaffe, E. D. /Nebenzahl, I. D. (2001) *National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country of Origin Effect*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen
- Johansson, J. K. /Nebenzahl, I. D. (1986) *Multinational production: Effect on brand value*, in: Journal of International Business Studies, 17 (3), pp. 101-126
- Jost, S. (2006) *Chinesen scheitern oft an der Kultur*, in: Die Welt vom 24.07.2006
- Junge Karriere (2007) *Deutsche Arbeitnehmer sind hoch produktiv* in: Junge Karriere (Handelsblatt), Dezember 2007
- Karlgren, B. (2001) *Schrift und Sprache der Chinesen*, Springer, Berlin
- Kempinski (o.J.) *Kempinski erobert China*, über: Pressestelle der Kempinski-Hotels, Ansprechpartnerin: Frau Kleinhaus
- Klausing, H. (2008) *Die Heimkehr des Steiff-Tiers*, in: HAZ vom 03.07.2008
- Klee A. (2000) *Strategisches Beziehungsmanagement. Ein integrativer Ansatz zur strategischen Planung und Implementierung des Beziehungsmanagements*, Shaker Verlag, Aachen
- Korff, W. (1999) *Einführung in das Handbuch der Wirtschaftsethik* in: Korff, W. et al (Hrsg.) *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Bd. 1, Gütersloh, S. 21 – 26
- Kreft, H. (2000) *China – die kommende Großmacht*, Aus Politik und Zeitgeschichte (B 51/2000); bpb Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn
- Kreft, H. (2006) *China – die soziale Kehrseite des Aufstiegs*, in: Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, APuZ 49/2006, bpb Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn
- Kuan, Y.-C. (2001) *Mein Leben unter zwei Himmeln*, Scherz Verlag, Bern
- Kuan, Y.-C./Häring-Kuan, P. (2006) *Der China-Knigge*, Fischer, Frankfurt/Main
- Kühl, M. (2007) *In die Lehre bei Bismarck* in: Welt am Sonntag vom 25.02.2007
- Kutschker/Schmid (2005) *Internationales Management*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag Verlag, München
- Kynge, J. (2006) *China – Der Aufstieg einer hungrigen Nation*, Murmann, Hamburg
- Langenscheidt (Hrsg.) (1995) *Langenscheidts Praktisches Lehrbuch Chinesisch*, Berlin,
- Langenscheidt (Hrsg.) (2000) *Langenscheidts Handwörterbuch Chinesisch*, Berlin
- Lehn, B. (2008) *Ein Lehrstuhl fürs Image*, in: Welt am Sonntag vom 04.05.2008

- Lenovo (o.J.) *Über Lenovo*, <http://www.lenovo.com/lenovo/de/de/> Abruf am 29.06.2008, 22:31 Uhr
- Lin-Huber, M. (2001) *Chinesen verstehen lernen*, Verlag Hans Huber, Bern
- Loo, T. /Davies, G. (2006) *Branding China: The Ultimate Challenge in Reputation Management?* in: *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 3, p. 198 – 210
- Loong, C. (Hrsg.) (2005) *Branding in China*, China Knowledge Press, Singapore
- Lorenz, A. (2006) *Immer nur lächeln*, in: *Der Spiegel* 19/2006, S. 160
- Lorenz, A. (2007) *Große Schmach*, in: *Der Spiegel* 33/2007, S. 102 – 104
- Lufthansa (2006) *80 Jahre in China*,  
<http://china.lufthansa.com/de/html/home/index.php> Abruf am 23.07.2008, um 11:30 Uhr
- Luo, Y. (2007) *Guanxi and Business*, 2. Aufl., World Scientific Pub Co., New Jersey
- Maas, S. (2008) *Produktpiraterie: Ein Mittelständler klagt an*, in: *Die Welt* vom 05.04.2008
- Maass, H. (2006a) *Erst Kritik an Peking – dann brutale Prügel*, in: *HAZ* vom 15.06.2006
- Maass, H. (2006b) *Schanghai KP-Chef gefeuert*, in: *HAZ* vom 26.09.06
- Maass, H. (2006c) *Die gelbe Gefahr*, in: *HAZ* vom 01.11.2006
- Maass, H. (2007a) *Im Schatten der Booms*, in: *HAZ* vom 03.01.2007
- Maass, H. (2007b) *Wachstum um jeden Preis: China ist nicht zu bremsen*, in: *HAZ* vom 15.03.2007
- Maass, H. (2007c) *Dicke Luft trotz „olympischem Fahrverbot*, in: *HAZ* vom 22.08.2007
- Maass, H./ Iden, S. (2007) *Die Chinesen kommen – auch nach Deutschland*, in: *HAZ* vom 27.07.2007, S. 3
- Mahon, F./Wartick, S. (2003) *Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game*, in: *Corporate Reputation Review*, Vol. 6 Spring 2003; Vol. 6, no 1 p. 19 - 35
- Mai/dpa (2007) *Zahl der Analphabeten steigt*,  
[http://www.fokus.de/wissen/bildung/china\\_aid\\_52395.html](http://www.fokus.de/wissen/bildung/china_aid_52395.html), Abruf am 03.05.2008, 21:48 Uhr
- Marohn, A. (2007) *Die demographische Zeitbombe*, in: *Handelsblatt* vom 23. Mai 2007
- Matzler/Hinterhuber/Renzl (2005) *Immaterielle Vermögenswerte*, in: *Handbuch der intangible Assets*, Schmidt-Verlag, Berlin
- Meffert, H. (1991) *Grundlagen der Absatzpolitik*, Gabler, Wiesbaden, 7.Aufl.,
- Menzies, G. (2004) *1421 – Als China die Welt entdeckte*, Knaur Verlag, München
- Mesnaric, C. (2006) *Mit Harmonie zum Erfolg – Konfuzius*, Serie Philosophie für Manager in: *ManagerSeminare*, 102, September 2006, ManagerSeminare Verlags GmbH, Bonn

- Midler, P. (2007) *Brand China: Restoring Luster to the Country's Tarnished Reputation*, Reputation Institute's Fall 2007, per Email am 07.12.2007
- MOFCOM (2006) *Ausländische Investitionen werden real in China genutzt*, <http://frankfurt2.mofcom.gov.cn/aarticle/chinanews/200612/20061204114715.html>, Abruf am 03.05.2008, 12:15 Uhr
- Mohl, A./Lin, X. (1999) *Nach China unterwegs – Ein Trainingshandbuch zur Vorbereitung auf China*, Junfermann Verlag, Paderborn
- Moritz, R. (Hrsg.) (1988) *Konfuzius Gespräche (Lun Yu)*, Reclam, Leipzig
- National Bureau of Statistics of China (2007) *Statistisches Jahrbuch der PRC*, <http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/>, Abruf über Eingabemaske am 09.04.2007, 18:13 Uhr
- Nessmann, K. (2007) *Personality-Kommunikation: Die Führungskraft als Imageträger*, in: Handbuch Unternehmenskommunikation, Gabler, Wiesbaden
- Network Communications (2002) *Corporate reputation – what is it and how will my organisation benefit?* <http://www.prinfluences.com.au/index.php?artId=232> (2002) Abruf am 11.04.2008, 20:15 Uhr
- Nieschlag, R. /Dichtl, E. /Hörschgen, H. (1988) *Marketing*, 15. Auflage, Stuttgart 1988
- Nisbett, R. E (2003) *The Geography of Thought*, Free Press, Simon & Schuster, New York
- OAV (2008) *Erstes Ökohaus in China setzt Zeichen*, in: China News Report, Bundesanzeiger Verlag, Februar 2008, 3.Jhrg., Heft 2, S. 2
- Oldekop, A. (2007) *Perlen züchten: Wie Unternehmen treue Mitarbeiter gewinnen*, in: Handelsblatt vom 18./19./20. Mai 2007
- P.K. (2006) *Chinas Wanderarbeiter: bald 300 Millionen?* in: FAZ.net <http://www.faz.net/s/Rub2ED1D653476A4471A80381152324EAC2/Doc~ED8A3C88204DC48F98644A5850967C629~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, Abruf: 03.05.2008, 21:40 Uhr
- Papadopoulos, N./Helsop, L.A. (1993) *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, Haworth Press, New York
- Philipp, M. (2008) *Deutschland gewinnt neues Ansehen als Industriestandort*, in: HAZ vom 23.04.2008
- Piëch, T. (2006) *Verlässliche Langweiler*, in: Capital 13/2006, S.22 – 24
- Porta Asia (o.Jg.) *Der Drache erhebt sich - China in Zahlen* <http://www.portaasia.de/Content/PDF/ChinaZahlen.pdf>, Abruf am 02.05.2008, 23:14 Uhr
- Posth, M. (2006) *1000 Tage in Shanghai – Die abenteuerliche Gründung der ersten chinesisch-deutschen Automobilfabrik*, Hanser, München/Wien
- Ramoser, T. (2007) *Sexuell unerfahrenes Huhn*, in: Absatzwirtschaft 6/2007, S. 22, Verlag Handelsblatt GmbH, Bamberg
- Ramsey, S. R. (1987) *The Languages of China*, Princeton University Press, New Jersey

- Reid, D.M./Jallat, F. (2006) *Someone's wife is someone's daughter: an exploratory study of Guanxi strategy in China*, in: Journal of Asia-Pacific Business, 7(1), pp.25-52
- Reputation Institute (2007) *Global RepTrak® Pulse 2007 - Key Findings* in: Newsletter Summer 2007, 18.08.2007, 0:05 Uhr, per Email
- Reputation Institute (o.Jg.) *2007 China Corporate Reputation Annual Report*, <http://www.reputationinstitute.com/main/index.php?pg=network&box=international&cid=23>, Abruf am 02.05.2008, 20:18 Uhr
- Reputation Institute China (2008), *Kontakt Daten RI China: Matthew S. Pan*, <http://www.reputationinstitute.com/contact/ri-china>, Abruf letztmalig: 09.07.08, 11:59 Uhr
- Reuters (2007) *Politiker wollen Hilfen für China streichen*, in: Süddeutsche Zeitung vom 27.07.2007
- Reuters/dpa (2007) *Chinas Handelspolitik unter Beschuss*, in: HAZ, 16.01.2007
- Reuters/dpa/dma (2008) *Nokia zahlt 200 Millionen Euro teuren Sozialplan*, in: die Welt vom 08.04.2008
- Rohde, R. (2006) *Absatzparadies für Markenkleding*, in: Asia Bridge 04/2006, S. 24
- Ruzig, L. (2007) *Idee geklaut, Produkt gefälscht*, in: HAZ vom 31.08.2007, S. 17
- San, L. (2008) *BMW: Große Fortschritte in kurzer Zeit*, in: Beijing Rundschau vom 04.03.2008; [http://www.bjrundschau.com/focus/txt/2008-03/04/content\\_102215.htm](http://www.bjrundschau.com/focus/txt/2008-03/04/content_102215.htm), Abruf am 19.07.2008, 15:56 Uhr
- Schaffer, B./ Riordan, C. (2003) *A Review of Cross-Cultural Methodologies for Organizational Research: A Best- Practices Approach Organizational Research Methods*, Vol. 6, No. 2, 169-215, SAGE Publications
- Schilling, M. (2002) *Die Bevölkerungsexplosion in China im 20. Jahrhundert*, Kapitel 3 Zukunftsperspektiven, S. 7, [http://www.chinaweb.de/china\\_kultur/china\\_geschichte/bevoelkerungswachstum\\_china/bevoelkerung\\_ueberbevoelkerung\\_china.htm](http://www.chinaweb.de/china_kultur/china_geschichte/bevoelkerungswachstum_china/bevoelkerung_ueberbevoelkerung_china.htm), Abruf am 03.05.2008, 22:04 Uhr
- Schmidt, H. /Sieren, F. (2006) *Nachbar China - Helmut Schmidt im Gespräch mit Frank Sieren*, Ullstein, Berlin
- Schoenheit, I. (2006) *Corporate Social Responsibility – Deutsche und internationale Perspektiven am Beispiel China*, in: Schoenheit/Iwand/Kopp (Hrsg.) *Corporate Social Responsibility – Verantwortung für nachhaltiges Wirtschaften in China*, Berlin, S. 9 – 24
- Schrader, U. (2003) *Corporate Citizenship -: Die Unternehmung als guter Bürger?* Logos, Berlin
- Schramm, M. (2005) *Chinas Marken-Dilemma: Zwischen Markenklau und Markenaufbau*, Think!desk, München
- Schramm, M. /Spiller, A. (2006) *Brand Roll Back – Chinas Marken schlagen zurück*, in: Absatzwirtschaft vom 25.10.2006, <http://www.absatzwirtschaft.de>, Abruf am 11.12.2006, 10:17 Uhr

- Schüller, M. (2001) *Goldküste versus Armenhaus? Ungleichgewichte in der chinesischen Wirtschaftsentwicklung*, Tagungsbeitrag (Feb.2001), bpb Bundeszentrale für politische Bildung
- Schüller, M. (2007) *Chinas wirtschaftlicher Aufstieg – Implikationen für die deutsche Wirtschaft*, Vortragsunterlagen, in: Sonderausgabe zur Frühjahrstagung im Niedersächsischen Landesamt für Statistik (NLS) in Hannover am 12.03.2007
- Schwuchow, K. (2006) *Kulturelle Unterschiede lassen sich messen*, in: managerSeminare, Nr. 95, Februar 2006, S.16-20
- sf/dpa (2008) *Fahnder filzen chinesische Aussteller*, in: Der Tagesspiegel vom 05.03.2008, <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/Cebit-Produktpiraten;art271,2489252>, abgerufen am 10.06.08, 16.54 Uhr
- Shanghai Daily (2006b) *Understand your Chinese staff* in: Shanghai Daily vom 26./27.08.2006
- Siemens/ra (2007) *Laufen China-Geschäfte wie geschmiert?* <http://www.compliancemagazin.de/markt/unternehmen/siemens200807.html>, Abruf am 28.06.2008; 11:17 Uhr
- Sieren, F. (2006a) „*Schön grün*“, in: Wirtschaftswoche vom 23.02.2006, S. 92 – 94
- Sieren, F. (2006b) *Grünes BIP*, in: Wirtschaftswoche vom 06.03.2006, Nr. 10, S. 52 – 54
- Slocum, D. /Turner, E. (2003) „*Nichts hat so viel Wert wie ein guter Ruf*“, Arbeitspapier der Bundesinitiative UPJ, UPJ, Hamburg
- Smolczyk, A. (2007) *Zweites Martyrium* in: Der Spiegel, 28/2007, S. 121
- Spremann K. (1988) *Reputation, Garantie, Information*, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 58, S. 613 - 629.
- Standifird, S. (2006) *Using Guanxi to Establish Corporate Reputation in China*, in: Corporate Reputation Review, Vol. 9, No.3, pp. 171 - 178, Palgrave Macmillian
- Standifird, S. /Marschall, M. (2000) *The Transaction cost advantage of guanxi-based business practices*, in: Journal of World Business, 35 (1), pp. 21 – 42
- State Council of PRC (2006) *Regulations of the People's Republic of China on Administration of Foreign-funded Banks*, The State Council Order No. 478 issued on 11 November 2006
- Stern (2008) *Analyse: Der Trend zur Jobverlagerung lässt nach*, in: Stern, Heft 28/200
- Stern (2008) *Großrazzia gegen Produktpiraten*, in: Stern vom 06.03.2008, <http://www.stern.de>, Abruf am 03.05.2008, 0:40 Uhr
- Sternfeld, E. (2006) *Umweltsituation und Umweltpolitik in China*, in: Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, APuZ 49/2006, bpb Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn
- Stocker, F. (2007) *Wo Geld glücklich macht*, in: Welt am Sonntag vom 18.02.2007
- Strittmatter, K. (2004) *Gebrauchsanweisung für China*, 5. Aufl., Piper, München

- Strittmatter, K. (2005) *Willkommen im Nachbarschaftskomitee*, in: Süddeutsche Zeitung vom 09.02.2005
- Sudhaman, A. (2004) *China CEO's awaken to benefit of CSR*, Media Asia vom 02.07.2004, <http://www.brandrepublic.com/search/index.cfm?&sSearchPhrase=csr&sArticleDate=2004&sSortBy=date&bAdvancedSearch=true&fuseaction=BR.Search.Results&lstJournalCodes=XX6>, Abruf am 15.06.2007
- Sulner, M. (2007) *Unsere gestohlene Kindheit*, HAZ vom 22.08.2007
- Tang, Z. /Reisch, B. (1995) *Erfolg im China-Geschäft: Von Personalauswahl bis Kundenmanagement*, Campus Verlag, Frankfurt/New York
- Thyssen (o.J.) *ThyssenKrupp und China*, [http://www.thyssenkrupp.de/de/presse/china\\_geschichte.html](http://www.thyssenkrupp.de/de/presse/china_geschichte.html) Abruf am 23.07.2008, um 14:23 Uhr
- Tietz, J. (2007) *Rolle rückwärts*, in: Der Spiegel, 39/2007, 24.09.2007, S. 68
- van Ess, H. (2003) *Der Konfuzianismus*, Beck, München
- vom Lehn, B. (2008) *Ein Lehrstuhl fürs Image*, in: Welt am Sonntag vom 04.05.2008
- Wagner, W. (2006) *Immer auf der Flucht*, in: Der Spiegel 21/2006, S. 106 -108
- Wagner, W. (2007) *Staatsfeind Nr. Eins*, in: Der Spiegel 34/2007, S. 72 – 73
- Walsh, G. (2003) *Das Management von Unternehmensreputation*, Habilitationsschrift, Lehrstuhl für Marketing und Management, Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover
- Walsh, G. (2005) *Corporate Reputation: Conceptualisation and Consequences*, in GfK Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Vol. 51, 2005
- Wang, Y./ Kandampully, J./ Lo, H.P./ Shi, G. (2006) *The Roles of Brand Equity and Corporate Reputation*, in: CRM: A Chinese Study, in: Corporate Reputation Review, Volume 9, No.3, Palgrave Macmillan Ltd., Hampshire, England, p. 179 - 197
- Wartick, S. (2002) *Measuring Corporate Reputation - Definition and Data Business & Society*, Vol. 41, No. 4, 371 - 392, SAGE Publications
- Weltbank (2007) *China Data and Statistics*, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/EASTASIAPACIFICEXT/CHINAEXTN/0,,contentMDK:20601872~menuPK:318976~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:318950,00.html>, Abruf am 03.05.2008, 22:41 Uhr
- Weltbank (o.Jg.) *China Quick Facts*, <http://go.worldbank.org/4Q7SC8DU50>, Abruf am 03.05.2008, 23:41 Uhr
- Wenk, K. (2005) *Umerziehung auf Weltniveau*, in: Die Welt vom 05.10.2005
- Wenk, K. (2006) *Der freundliche Philosoph*, in: Die Welt vom 05.05.2006, S. 29
- Wenk, K. (2007) *Chinas Kader wollen Klimaschützer werden*, in: Welt am Sonntag vom 25.02.2007
- WestLB (2005) *Tanz mit dem Drachen*, Research Report der Abteilung Equity Research, WestLB, Düsseldorf (auf Anfrage erhältlich)

- Wiedmann, K.-P. (1996a) *Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie*, Lehrstuhl für Marketing und Management, Universität Hannover
- Wiedmann, K.-P. (1996b) *Unternehmensführung und gesellschaftsorientiertes Marketing*, in: Bruch, H./ Eickhoff, M./ Thiem, H. (Hrsg.): *Zukunftsorientiertes Management*, Frankfurt
- Wiedmann, K.-P. (2001) *Die Wahrnehmung von Unternehmen in Deutschland*, Schriftenreihe Marketing Management, Lehrstuhl Marketing II, Universität Hannover
- Wiedmann, K.-P. (2002) *Analyzing the German Corporate Reputation Landscape*, in: *Corporate Reputation Review*, Henry Stewart Publications Vol. 4, No. 4, 2002, p. 337 - 353
- Wiedmann, K.-P. (2004a) *RQ Deutschland 2004*, Schriftenreihe Marketing Management, Lehrstuhl für Marketing II, Universität Hannover
- Wiedmann, K.-P. (2004b) *Structuring the Way to a Deeper Understanding of Corporate Reputation Measurement*, Schriftenreihe Marketing Management, Lehrstuhl für Marketing II, Universität Hannover
- Wiedmann, K.-P. (2006) *RQ-Meßkonzept als Basis einer differenzierten Erfassung der Unternehmensreputation*, in: *WiSt Heft 3*, März 2006, S. 147 - 154
- Wiedmann, K.-P. (2007) *Zentrale Ergebnisse der Studie Global RepTrak™ 2007*, Schriftenreihe Marketing Management, Institut für Marketing & Management, Leibniz Universität Hannover, 2007
- Wiedmann, K.-P. /Boecker, C. (2005) *Corporate Reputations and their Impact on Corporate Performance*, Institut Marketing und Management Hannover, Leibniz Universität Hannover
- Wiedmann, K.-P.; Fombrun, Ch.; van Riel, C.B.M. (2007): *Reputationsanalyse mit dem Reputation Quotient*, in: Piwinger, M.; Zerfass, A. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden 2007, S. 321 – 337
- Wiedmann, K.-P. /Meissner, S. /Fusy, S. (2003) *Reputation*, Lehrstuhl für Marketing und Management, Universität Hannover
- Wiedmann, K.-P. /Peuser, M. /Krumstroh, D. (2004) *Reputationsmanagement als Chance zur Kundenbindung*, Schriftenreihe Marketing Management, Lehrstuhl für Marketing und Management, Universität Hannover
- Wiedmann, K.-P. /Walsh, G. /Hinck, W. (2003) *Conceptualizing Corporate Reputation in Germany – Evaluating and Extending the RQ*, University of Hanover, Germany, paper for AMS 2003
- Wieseneder, S. (2006) *Reputationsmanagement*, Carl Hanser Verlag, München, Wien
- Williams, C. A. S. (2004) *Chinese Symbolism & Art Motifs*, Tuttle, Singapore
- Winters, L.A. /Yusuf, S. (2007) *Dancing with Giants*, The International Bank of Reconstruction and Development/The World Bank and The Institute of Policy Studies, Washington/Singapore



- Wittwer, C. (2007) *In China sind Informationen auch nur Ware*, in: Absatzwirtschaft 6/2007, S. 88, Verlag Handelsblatt GmbH, Bamberg
- World Trade Organisation (2007) *International Trade Statistics 2007*, [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2007\\_e/its2007\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/its2007_e.pdf), S.12, Abruf am 03.05.2008, 11:49 Uhr
- Wu, E. (2007) *Feder im Sturm*, Hoffmann und Campe Verlag, 2007
- www.autoreport.at (2008) *Porsche - Auto China 2008*, <http://www.autoreport.at/deutsch/porsche-36.html> Abruf am 31.07.2008, 16:37 Uhr
- www.china.org.cn (2004) *Corporate Reputation High on the Agenda for CEO's in China*, [www.china.org.cn/English/BAT/98474.html](http://www.china.org.cn/English/BAT/98474.html), Abruf 23.03.2007, 21:01 Uhr
- www.chinaboard.de (o.J.) *Wörterbuch Chinesisch – Deutsch*, [http://www.chinaboard.de/chinesisch\\_deutsch.php?sid=db4be110865fba09eda7c0b48067337d](http://www.chinaboard.de/chinesisch_deutsch.php?sid=db4be110865fba09eda7c0b48067337d), abgerufen am 17.04.08, um 20.43 Uhr
- www.china-guide.de (o.J.) *Chinas Provinzen*; <http://www.china-guide.de/china/provinzen/> (letztmalig abgerufen 28.04.08, 9:23 Uhr).
- Yamagishi, T./Yamagishi, M (1994) *Trust and commitment in the United States and Japan* in: *Motivation and Emotion*, 18 (2), pp.129-166
- Yan, Y. (1996) *The culture on Guanxi in a north China village*, in: *The China Journal* Jan 1996, no. 35, pp. 1 – 25
- ZF Friedrichshafen (2006) *Unternehmensgeschichte 1993* [http://www.zf.com/content/de/import/zf\\_konzern/startseite/unternehmen/date\\_n\\_fakten/unternehmensgeschichte/chronik/1915-2005/1915-2005.html](http://www.zf.com/content/de/import/zf_konzern/startseite/unternehmen/date_n_fakten/unternehmensgeschichte/chronik/1915-2005/1915-2005.html) Abruf am 07.08.2008, 10:48
- Ziegler, N. (2005) „*Made in Germany*“ *ist kein Garant für Markterfolg in China*, <http://www.innovations-report.de>, Abruf am 28.06.2008, u, 13:07 Uhr
- Ziegler, N. (2006) *No longer enough? The “Made in Germany” Brand in China*, in: *BusinessForum China 4/2006*, S. 53 – 55
- Zinzius, B. (2000) *China Business – Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte*, Springer, Berlin/Heidelberg
- Zyglidopoulos, S.C. /Reid, D (2006) *Managing Corporate Reputation Within the Chinese Context: Future Research Directions*, in: *Corporate Reputation Review*, Volume 9, Number 3, pp. 155 – 161

## Anhang: Zusätzliche Abbildungen und Texte

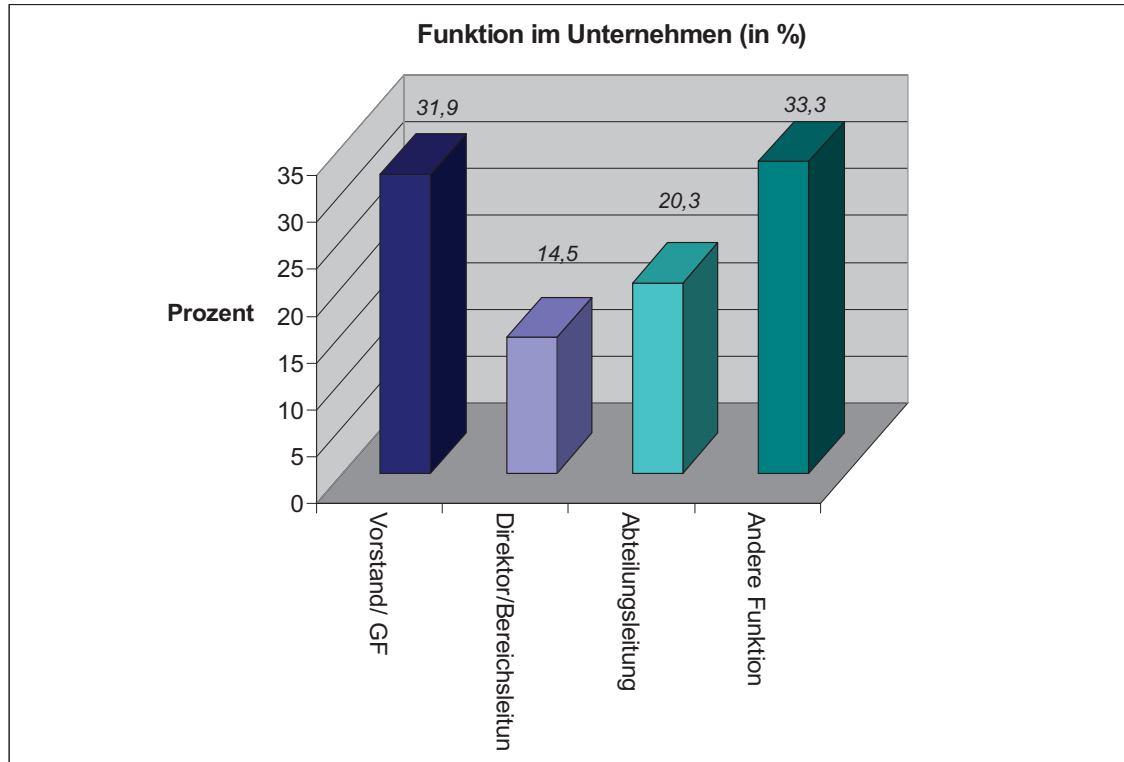


Abbildung 38 Funktion der Befragten im Unternehmen





