

**Vergleich der Unternehmensethik mittelständischer Familienunternehmen in Deutschland  
und China – Probleme und Lösungsvorschläge bei Gestaltung einer interkulturellen  
Zusammenarbeit**

Von der Fakultät für Mathematik, Naturwissenschaften und Informatik  
der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus - Senftenberg

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Philosophie

(Dr. phil.)

genehmigte Dissertation

vorgelegt von

Magister für Philosophie

Mei Buder, geb. Han

Geboren am 26. Oktober 1982 in Tianjin

Gutachter: Prof. Dr. phil. habil. Klaus Kornwachs

Gutachter: Prof. Dr. phil. habil. Marie-Theres Albert

Gutachter: Prof. Dr. phil. habil. Christoph Hubig

Gutachter: Prof. Dr. phil. Guyou Wang

Tag der mündlichen Prüfung: 10. April 2014

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>1</b>
<b>Tabellen- und Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>6</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung: Unternehmensethik im Vergleich.....	6
1.2 Forschungsstand .....	7
1.3 Zielsetzung und Fragestellung.....	9
1.4 Methoden der Forschung.....	11
1.5 Kapitelübersicht .....	11
<b>2. Begriffliche und theoretische Grundlagen.....</b>	<b>15</b>
2.1 Grundlegende Begrifflichkeiten der Ethik.....	15
2.1.1 Abgrenzung von Moral und Ethik .....	15
2.1.2 Eine grobe Klassifikation von Typen der Ethiktheorien .....	16
2.1.3 Östliche Ethikströmungen .....	18
2.2 Grundbegriffen und Einordnung der Unternehmensethik .....	19
2.2.1 Abgrenzung der Unternehmensethik .....	19
2.2.2 Ziele und Aufgaben der Unternehmensethik .....	20
2.3 Wirtschaftsethische Aspekte des Konfuzianismus und des Protestantismus bei Max Weber .....	22
2.3.1 Konfuzianische Ethik und Kapitalismus.....	24
2.3.1.1 Die grundlegenden Charakteristika des Konfuzianismus .....	24
2.3.1.2 Die wirtschaftsethischen Kerngedanken des Konfuzianismus .....	25
2.3.2 Protestantische Ethik und Geist des Kapitalismus.....	28
2.3.2.1. Der „kapitalistische Geist“ .....	28
2.3.2.2. Calvins Prädestinationslehre .....	28
2.3.2.3. Die „innerweltliche Askese“ .....	29
2.3.3 Vergleich der konfuzianischen Familienethik und der puritanischen Berufsethik ..	30
2.3.3.1 Konfuzianische Familienethik .....	30
2.3.3.2 Protestantische Berufsethik.....	33
2.3.3.3 Auswirkungen der beiden Wertvorstellungen auf den Kapitalismus .....	34
2.3.4 Exkurs: Kombination der konfuzianischen Ethik und wirtschaftlichen Handelns- „konfuzianische Geschäftsleute“(rushang 儒商) .....	36
2.3.4.1 Begriff.....	36

2.3.4.2 Historische Entwicklung der konfuzianischen Geschäftsleute .....	37
2.3.4.3 Der grundsätzliche Charakter der konfuzianischen Geschäftsleute:.....	39
2.4 Zusammenfassung.....	39
<b>3. Mittelständische Familienunternehmen – ein allgemeiner Vergleich zwischen deutschen und chinesischen Familienunternehmen .....</b>	<b>42</b>
3.1 Abgrenzung mittelständischer Familienunternehmen .....	42
3.1.1 Mittelstand .....	42
3.1.2 Familienunternehmen .....	45
3.2 Vergleich mittelständischer Familienunternehmen in Deutschland und in China unter Berücksichtigung struktureller und kultureller Faktoren .....	46
3.2.1 Allgemeine Gemeinsamkeiten mittelständischer Familienunternehmen in China und Deutschland .....	46
3.2.2 Allgemeine Unterschiede mittelständischer Familienunternehmen in China und Deutschland .....	47
3.2.2.1. Verhältnis zwischen Eigentum und Befugnis zur Geschäftsleitung .....	47
3.2.2.2. Zugang zu externen Ressourcen .....	49
3.2.2.3. Organisation der Führung .....	50
3.2.2.4. Einfluss der kulturellen Wurzeln.....	51
3.2.3 Das Gremium der KPCh in chinesischen Familienunternehmen und der Firmenbeirat in deutschen Familienunternehmen.....	53
3.2.3.1 Das Partei-Gremium der Familienunternehmen in China .....	53
3.2.3.2 Der Firmenbeirat in Familienunternehmen in Deutschland.....	56
3.2.3.3 Vergleich des Partei-Gremiums der chinesischen Familienunternehmen mit dem Firmenbeirat der deutschen Familienunternehmen .....	57
3.2.3.4 Die dualen Auswirkungen .....	60
3.2.4 Exkurs: Korruption in China und die konfuzianischen Wurzeln.....	62
3.2.4.1 Die Gunst von Blutsverwandten (xueqin qingli 血亲情理) .....	63
3.2.4.2 Der Austausch von Geschenken (lishangwanglai 礼尚往来).....	64
3.3 Zusammenfassung .....	66
<b>4. Werte und ihre Auswirkungen auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit .....</b>	<b>68</b>
4.1 Lebenszyklus und Probleme der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit mittelständischer Familienunternehmen .....	68
4.1.1 Lebenszyklus mittelständischer Familienunternehmen .....	68
4.1.2 Probleme der nachhaltigen Entwicklung mittelständischer Familienunternehmen	71
4.2 Die Auswirkungen der ethikorientierten Unternehmenskultur auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit mittelständischer Familienunternehmen .....	73
4.2.1 Beziehung zwischen Unternehmensethik und Unternehmenskultur .....	74

4.2.2	Notwendigkeit ethikorientierter Unternehmenskultur in Familienunternehmen..	75
4.2.3	Vergleich der verschiedenen Auswirkungen des jeweiligen kulturellen Hintergrundes .....	76
4.2.3.1	Besonderheiten chinesischer Familienunternehmenskultur vor dem Hintergrund der „Beziehungsgesellschaft“ .....	76
4.2.3.2	Besonderheiten deutscher Familienunternehmenskultur vor dem Hintergrund der „Vertragsgesellschaft“ .....	78
4.2.3.3	Vergleich der Auswirkungen der beiden unterschiedlichen Kulturen auf die jeweilige Familienunternehmenskultur in beiden Ländern.....	80
4.2.4	Exkurs: Konfuzianische ethische Gedanken zur Gestaltung einer ethikorientierten Unternehmenskultur in Familienunternehmen .....	81
4.2.4.1	„Mitmenschlichkeit“ (ren 仁) im Personal- und Marketingmanagement.....	82
4.2.4.2	Verhältnis zwischen „Nutzen“(li 利) und „Gerechtigkeit“(yi 义) bei der Gewinnmaximierung.....	83
4.2.4.3	„Loyalität“ (zhong 忠), „Pietät“ (xiao 孝) und die fünf menschlichen Kardinalbeziehungen in der Unternehmensorganisation.....	84
4.2.4.4	Harmonie und Kooperationschancen .....	84
4.3	Zusammenfassung .....	85
<b>5.</b>	<b>Gestaltung einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen deutschen und chinesischen mittelständischen Familienunternehmen .....</b>	<b>86</b>
5.1	Motive für die deutsch-chinesische Zusammenarbeit.....	86
5.1.1	China-Engagement deutscher Familien- und Mittelstandsunternehmen.....	87
5.1.1.1	Hauptmotive des China-Engagements für deutsche KMUs.....	87
5.1.1.2	Neue Chancen für deutsche mittelständische Investoren .....	88
5.1.2	Deutschland-Engagement chinesischer Familien- und Mittelstandsunternehmen	89
5.2	Probleme bei der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit.....	91
5.2.1	Behördliche Belastung und kompliziertes Guanxi-Netz für die deutschen Investoren und Bürokratie für die chinesischen Investoren.....	91
5.2.2	Sprachbarriere und kulturelle Unterschiede .....	92
5.2.3	Unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen.....	94
5.2.4	Spezifische Phänomene der chinesischen mittelständischen Familienunternehmen .....	95
5.2.4.1	„Streben nach schnellem Profit“ (ji gong jin li 急功近利).....	95
5.2.4.2	„Reiche-Zweite-Generation“ (fuerdai 富二代).....	96
5.2.4.3	Auswirkungen der kommunistischen Partei der VR China .....	99
5.2.4.4	Kultur des Essens und Trinkens bei Geschäftsverhandlungen .....	100

5.3 Ratschläge und Lösungen für die Verminderung und Beseitigung der Probleme bei der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit .....	100
5.3.1 Interkulturelles Training.....	100
5.3.2 Vermittler.....	101
5.3.3 Personalwesen.....	103
5.3.4 Exkurs: Die konfuzianische „Doktrin von Mitte und Maß“ (zhongyong zhi dao 中庸之道) und die deutsch-chinesische Verhandlungspraxis.....	107
5.3.4.1 Begriffliche Grundlage und Charakteristika der „Doktrin von Mitte und Maß“ (zhongyong zhi dao 中庸之道).....	107
5.3.4.2 Auswirkungen der „Doktrin von Mitte und Maß“ auf die fundamentalen Denkweisen des chinesischen Volkes .....	109
5.3.4.3 Repräsentanz der „Doktrin von Mitte und Maß“ in der Kommunikation während deutsch-chinesischer Verhandlungsprozesse.....	111
5.3.4.4 „Die Doktrin von Mitte und Maß als Konfliktmanagementstrategie in der deutsch-chinesischen Verhandlungspraxis.....	113
5.4 Zusammenfassung .....	114
<b>6. Schlusswort.....</b>	<b>116</b>
<b>Anhang1 : Umfrage: Entwicklungspotenzial Ihres Familienunternehmens .....</b>	<b>118</b>
<b>Anhang2: Zusammenfassung der Ergebnisse der Umfrage .....</b>	<b>122</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>124</b>

## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Schematischer Aufbau der Arbeit	14
Abb. 2-1: Graphische Darstellung der Beziehung zwischen Ethik und Moral	16
Abb. 2-2: Klassifikation der Typen von Ethiktheorien	17
Abb. 2-3: Eine kursorische Einordnung der Unternehmensethik	20
Abb. 2-4: Die fünf Arten von menschlichen Beziehungen der konfuzianischen Gesellschaft	31
Abb. 2-5: Vergleich der Auswirkung der konfuzianischen Familienethik und protestantischen Berufsethik auf den Kapitalismus	36
Abb. 3-1: Ringförmige konzentrische Netzstruktur (huanzhuangchaxujiegou 环状差序结构)	62
Abb. 4-1: Unternehmenslebenszyklus und interne Einflussfaktoren	71
Tab. 2-1: Vergleich der Charakter des konfuzianischen Geschäftsmanns und protestantischen Geschäftsmanns	41
Tab. 3-1: branchenbezogene Größenklasseneinteilung in Deutschland	42
Tab. 3-2: branchenbezogene Größenklasseneinteilung in China	43
Tab. 3-3: Vergleich der allgemeinen Besonderheiten zwischen deutschen und chinesischen mittelständischen Familienunternehmen	52
Tab. 3-4: Vergleich des Partei-Gremiums mit dem Firmenbeirat	59
Tab. 5-1: Deutsche und chinesische Kulturelemente im Vergleich	93
Tab. 5-2: Vergleich deutscher und chinesischer Kulturstandards	105

## 1. Einleitung

### 1.1 Ausgangslage und Problemstellung: Unternehmensethik im Vergleich

Familienunternehmen sind familiendominierte Betriebe oder Firmen, die als wirtschaftliches Phänomen seit über eintausend Jahren in vielen Ländern Bestand haben. Sie spielen in der gegenwärtigen Zeit eine immer größere Rolle in der Wirtschaft der Industrie- wie der Schwellenländer.

In Deutschland sind Familienunternehmen weit verbreitet und für die Wirtschaft seit jeher schon von besonderer Bedeutung. Nach einer Studie des „Instituts für Mittelstandsforschung Bonn“ können derzeit ungefähr 95% der in Deutschland niedergelassenen Unternehmen als familiendominiert gelten.<sup>1</sup>

Ausgehend von den Wirtschaftsreformen in China und der damit einhergehenden Öffnungspolitik konnten sich in den vergangenen 30 Jahren auch dort leistungsstarke Familienunternehmen entwickeln. In den privaten Betrieben<sup>2</sup> der chinesischen Volkswirtschaft machen Familienunternehmen mittlerweile einen Anteil von ca. 90 % aus.<sup>3</sup> Sie leisteten seither bzw. leisten immer noch einen herausragenden Beitrag zum wirtschaftlichen Aufschwung.

Die deutsch-chinesischen Handelsbeziehungen haben für die Entwicklung beider Länder eine zunehmende Bedeutung erlangt. In den letzten Jahren zeigen immer mehr deutsche Familienunternehmen ein tendenziell steigendes Investitionsengagement in China. In den letzten Jahrzehnten ist der Eintritt deutscher Familienunternehmen in den chinesischen Markt im Wesentlichen in Form von „Joint Ventures“ betrieben worden. In der Regel sind dabei chinesische staatseigene Betriebe die Wirtschaftspartner, wobei diese Staatsbetriebe in der Regel auch die Kapital-Mehrheit behalten.<sup>4</sup> Die Zusammenarbeit zwischen deutschen Mittelständlern und chinesischen staatlichen Unternehmen hat zwar bisher große Erfolge mit sich gebracht, zeigte aber auch viele Probleme, die ihren Ursprung in der unterschiedlichen kulturellen Entwicklung haben. Allerdings ist davon auszugehen, dass sich die Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen in China und Deutschland besonders unter dem Aspekt der Globalisierung weiterhin verstärken wird. Aufgrund der hohen wirtschaftlichen Zuwächse in China und der rasanten Entwicklung des chinesischen Mittelstands sind zur Zeit nicht nur renommierte Konzerne wie Siemens, VW, Bosch usw. auf dem Gebiet der deutsch-chinesischen wirtschaftlichen Zusammenarbeit aktiv, sondern es engagieren sich auch immer mehr mittelständische Familienunternehmen beider Länder in hohem Ausmaß.

Eine erfolgreiche wirtschaftliche Zusammenarbeit setzt nicht nur Informationen und umsetzbares Wissen über die Wirtschaftslage und das Rechtssystem des Partnerlandes voraus, sondern wird auch

---

<sup>1</sup> Vgl. ifm (2009).

<sup>2</sup> Das staatliche Amt für Statistik Chinas unterscheidet in der chinesischen Volkswirtschaft nach den unterschiedlichen Eigentumsformen zwischen der staatlichen Wirtschaft und nicht-staatlichen Wirtschaft. Zur staatlichen Wirtschaft gehören die Staatsbetriebe und Kollektivbetriebe und zur nicht-staatlichen Wirtschaft gehören sowohl die privaten Betriebe als auch die Aktiengesellschaften und Unternehmen mit ausländischer Beteiligung. Vgl. „guanyu jingjileixing huafen de zanxingguiding 关于经济类型划分的暂行规定“ [Die Übergangsvorschrift der Klassifizierung der Wirtschaftsformen], <[http://www.stats.gov.cn/tjzs/tjsh/xzg60n/dsj/t20090921\\_402588813.htm](http://www.stats.gov.cn/tjzs/tjsh/xzg60n/dsj/t20090921_402588813.htm)>, [Zugriff: 23.02.2013].

<sup>3</sup> Vgl. Qin (2009), S. 19.

<sup>4</sup> Vgl. Sanyl/Guvenli (2000), S. 129, zitiert nach Zwicher (2004), S. 414.

geprägt durch interkulturelle Faktoren. Belegt durch genügend empirische Forschungen wird allgemein angenommen, dass kulturelle Unterschiede einen stärkeren Einfluss auf Geschäftsergebnisse haben, als man das früher vermutete. Das Engagement beider Seiten wird wegen kulturbedingter Kommunikationsprobleme nicht nur erschwert, es scheitert oft daran: 70% der Fehlschläge chinesisch-deutscher wirtschaftlicher Zusammenarbeit sind auf ein mangelndes kulturelles Verständnis auf beiden Seiten zurückzuführen.<sup>5</sup> Gerade bei Joint Ventures mit mittelständischen Familienunternehmen beider Länder haben interkulturelle Faktoren deutliche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit. Wesentliche Ursachen dafür liegen in der Tatsache begründet, dass Familienunternehmen sich meist durch eine ausgeprägte Unternehmensethik auszeichnen, die mit tief verankerten Traditionen, Verhaltensnormen und Wertevorstellungen der jeweiligen Gesellschaft verbunden ist.

## 1.2 Forschungsstand

In Deutschland sind Untersuchungen über Beschaffenheit, Ausprägungen und Indikatoren von Familienunternehmen bereits seit vielen Jahren üblich. Untersuchungen zum Thema „Unternehmensethik“ sind relativ praxisorientiert und auch ohne ethische Fachkenntnisse nachvollziehbar, sie umfassen viele Themen, auch zu allgemein interessierenden Fragen, wie z. B. Nachhaltigkeit, Personalentwicklung, Wertemanagement usw. Im deutschsprachigen Raum existieren bisher drei Richtungen der „Unternehmensethik“: die Ordnungsethik nach Karl Homann (2005), die Integrative Wirtschaftsethik nach Peter Ulrich (1991) und die Unternehmensethik nach Horst Steinmann/Albert Löhr (1992). Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) ist neben anderen Einrichtungen eines der bedeutendsten Institute zur Untersuchung von Familienunternehmen in Deutschland. Des Weiteren ist eine sehr große Anzahl an deutschsprachiger Literatur vorhanden, in der man sich mit der Problemstellung in deutschen Familienunternehmen widmet, z.B.: „Familienunternehmen“ von Sabine Klein (2010), „Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen“ von Petra Stephan (2002), „Große deutsche Familienunternehmen“ von Markus Plate u.a. (2011). In dem Werk „Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen“ von Max Kunze (2008) wird dabei besonders auf das Problem der Unternehmensethik in Familienunternehmen eingegangen. Darüber hinaus existieren auch viele Zeitschriften zur Untersuchung von Familienunternehmen. Allein das deutsche Handelsblatt, eines der führenden Wirtschaftsmagazine in Deutschland, veröffentlichte von 2009 bis 2013 ungefähr 1000 Artikel zum Thema „Familienunternehmen“.<sup>6</sup>

Darüber hinaus gibt es im deutschsprachigen Raum eine Vielzahl von Instituten und Universitäten, die Forschungen über Familienunternehmen betreiben, z. B. das „Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM)“ oder die Universität St. Gallen.

In China fand die Forschung zum Thema „Familienunternehmen“ erst in den letzten Jahren eine gewisse Beachtung, seit sich chinesische Familienunternehmen zusammen mit dem wirtschaftlichen Reform- und Öffnungsprozess außerordentlich erfolgreich entwickelt haben und in Folge nun stark expandieren. Veröffentlichungen zu diesem Thema gibt es in Form von Zeitschriftenaufsätzen und

---

<sup>5</sup> Vgl. Gosalia (2001), S. 3.

<sup>6</sup> Eigene Auszählung über Internetportal des Handelsblatts



Büchern. In China sind unternehmensethikbezogene Publikationen hauptsächlich in Form übersetzter Literatur vorhanden. Die meisten Schriften stammen hierbei aus den USA, wie z.B. „Business Ethics: Decision Making for Personal Integrity and Social Responsibility“ von Laura Hartman (2011). Zur Werken chinesischer Autoren gehören in der theorieorientierten Literatur Schriften wie: Liu, Guangming (2008), „xin shangye lunlixue 新商业伦理学“ [Neue Wirtschaftsethik] (Literatur-Titel übersetzt von der Autorin), Zhu, Jinrui (2005), „dangdaizhongguo qiyelunli de shiliyanjin 当代中国企业伦理的历史演进“ [Die historische Entwicklung der Unternehmensethik im heutigen China] und in der praxisorientierten Literatur: Zhou, Zucheng (2010) (Hrsg.), „qiyelunli jingpin anli 企业伦理精品案例“ [Fälle der Unternehmensethik]. In den letzten Jahren begannen chinesische Forscher mit der Untersuchung des Verhältnisses zwischen der traditionellen konfuzianistischen Ethik und dem modernen Unternehmensmanagement, in veröffentlichten Werken wie von Liu, Jun/Huang, Shaoying (2010), „rujialunlisixiang yu xiandai qiye guanlilunli 儒家伦理思想与现代企业管理伦理“ [Konfuzianische Ethik und moderne Unternehmensmanagementethik], Li, Shimin/Li, Jianjun (2002), „lun rujialilun zai xiandaiqiye guanli zhong de yunyong 论儒家理论在现代企业管理中的运用“ [Über die Anwendung der konfuzianischen Lehre in Modern Business Administration]. Zur Literatur über die Untersuchung chinesischer Familienunternehmen existieren Publikationen wie: Fu, Wenge (2004), „zhongguojiazuqiye mianlindejinyaowenti 中国家族企业面临的紧要问题“ [Die kritischen Probleme für chinesische Familienunternehmen], Chu, Xiaoping (2000), „jiazuqiye yanjiu 家族企业研究“ [Eine Studie über Familienunternehmen], Zeng, Shaojun (2008), „jiazuqiye yu qiyejiazu: zhongguojiazuqiye zuzhi chuangxinyanjiu 家族企业与企业家族: 中国家族企业组织创新研究“ [Unternehmensfamilie und Familienunternehmen: Studie über Organisatorische Innovation der chinesischen Familienunternehmen]. Die heutigen veröffentlichten Forschungsarbeiten über chinesische Familienunternehmen beschäftigen sich im Wesentlichen mit der Problemstellung des Übergangs vom traditionellen Führungsmodell zum modernen Managementsystem. Es existieren allerdings bisher noch kaum Veröffentlichungen, die sich auf die Untersuchung chinesischer Familienunternehmen hinsichtlich der Unternehmensethik fokussieren. Außerdem fehlt immer noch eine spezialisierte Untersuchung über die Beziehung zwischen dem Konfuzianismus und der Unternehmensethik in heutigen chinesischen Familienunternehmen. Die meisten sind jedoch theoretisch orientiert, enthalten keine zuverlässige Empirie oder gehen an den tatsächlichen Gegebenheiten und Ansprüchen, die man an eine solche Untersuchung stellen müsste, vorbei.<sup>7</sup> Manche Probleme chinesischer Familienunternehmen, vor allem solche, die aus unterschiedlichen ethischen Sichtweisen resultieren, konnten in solchen Untersuchungen zwar geklärt werden, jedoch fehlt es an praktikablen Lösungsvorschlägen für eine allgemeine Anwendung der Erkenntnisse, wenn es um die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen aus unterschiedlichen Kulturkreisen geht.<sup>8</sup>

Die vergleichende Forschung zum Thema Familienunternehmensethik mit ausländischen Firmen ist in der erreichbaren Literatur auf die Spezifika japanischer und amerikanischer Unternehmen begrenzt.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> So z.B. Cheng, Shuqiang (2005): „zhongguojiazuqiye cunzaifazhan de lilunfenxi 中国家族企业存在发展的理论分析“ [Theoretische Analyse über die Existenz sowie Entwicklung chinesischer Familienunternehmen], Chu, Xiaoping (2000): „jiazuqiye yanjiu 家族企业研究“ [Eine Studie über Familienunternehmen].

<sup>8</sup> Vgl. Hubig/Poser (2007).

<sup>9</sup> So z.B. Cai, Weixiang/Zhu, Zhenbang (1988): „cong qiye wenhua kan rimeiqiye guanli de butongtedian 从企业文化看日美企业管理的不同特点“ [Eine vergleichende Untersuchung der verschiedenen Eigenschaften des japanischen und amerikanischen Unternehmensmanagements aus der Sicht der Unternehmensethik], Wang, Lingling (2005), „shilun dongbeiyu rujia wenhua quan zhong qiyelunli de tedian 试论东北亚儒家文化圈中企业伦理的特点“ [Ein Versuch der Untersuchung über den Charakter der Unternehmensethik im konfuzianischen Kulturraum des nordöstlichen Asiens].

Zwar gibt es in Deutschland bereits Forschungen über chinesische Wirtschaftsethik und interkulturelle Zusammenarbeit,<sup>10</sup> nicht aber in Bezug auf die Zusammenarbeit konkreter Unternehmen in beiden Ländern, wie es das Thema in dieser Arbeit aufgreift.

Eine vergleichende Untersuchung zu unternehmensethischen Fragestellungen zwischen deutschen und chinesischen Familienunternehmen stellt daher nach dem gegenwärtigen Kenntnisstand eine Forschungslücke dar. In beiden Ländern sind meines Wissens derartige Untersuchungen bisher noch nicht vorgenommen worden.

### 1.3 Zielsetzung und Fragestellung

Hauptziel der Arbeit ist, die bestehenden und propagierten Unternehmensethiken in mittelständischen Familienunternehmen in Deutschland und China aus philosophischer als auch soziokultureller Sicht zu vergleichen, um daraus praktischen Gestaltungshilfen für eine verbesserte interkulturelle wirtschaftliche Zusammenarbeit abzuleiten.

Aufgrund des unterschiedlichen soziokulturellen Hintergrunds in Deutschland und China werden zunächst auf der Basis einer Literaturlauswertung die theoretischen Grundlagen, die bei Unternehmensethiken eine Rolle spielen, kurz dargelegt.

Anschließend wird der Einfluss des Konfuzianismus auf der chinesischen Seite und der Einfluss des Puritanismus auf der europäischen resp. deutschen Seite auf die Bildung und Entwicklung unterschiedlicher Wirtschafts- und Unternehmensethiken in beiden Gesellschaften verglichen. Für die chinesische Seite werden überwiegend eins der „Vier Bücher“ (Sishu 四书)<sup>11</sup> des Konfuzianismus – „Gespräche des Konfuzius“ (Lunyu 论语) herangezogen.<sup>12</sup> Auf der westlichen Seite wird dazu in erster Linie die Theorie von Max Weber (2004) über die protestantische Ethik als Ausgangspunkt gewählt. Das Ziel ist es hierbei, die historisch-kulturellen Wurzeln der interkulturell bedingten wirtschaftlichen Kommunikationsprobleme zwischen Deutschland und China zu ermitteln.

Im Anschluss daran werden konzeptionelle Zielsetzungen verfolgt. Diese sind u.a. die Erfassung von allgemeinen Gemeinsamkeiten und Unterschieden mittelständischer Familienunternehmen in Deutschland und China unter dem Blickwinkel soziokultureller Einflussfaktoren, die Darstellung der Bedeutung einer durch das Unternehmen und seine Entwicklung gestalteten Unternehmensethik für die nachhaltige Entwicklung mittelständischer Familienunternehmen in Deutschland und China sowie die Analyse der Auswirkungen der verschiedenen kulturellen Faktoren auf die Unternehmensethik mittelständischer Familienunternehmen beider Länder.

Abschließende Zielsetzung ist es, empirisch die auffälligsten Chancen und Probleme einer Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Familienunternehmen in den beiden Ländern aufzuzeigen und potentielle Erfolgsfaktoren daraus abzuleiten. Dazu sollen Vorschläge unterbreitet

<sup>10</sup> Wie z.B. Oberender / Peter (2004),

<sup>11</sup> Die Vier Bücher (Sishu 四书) sind vier kanonische Bücher der konfuzianischen Lehre, die der Neokonfuzianer Zhu Xi (朱熹, 1130 – 1200) in der Song-Dynastie zusammenstellte. Die Vier Bücher werden bezeichnet durch: „Das Große Lernen (Daxue 大学)“, „Gespräche des Konfuzius (Lunyu 论语)“, „Mitte und Maß (Zhongyong 中庸)“, „Mengzi (Mengzi 孟子)“.

<sup>12</sup> In der vorliegenden Arbeit sind die deutschen Übersetzungen hauptsächlich nach Wilhelm, Richard (2005), „Konfuzius Gespräche“ Gu, Xuewu (1999), „Konfuzius zur Einführung“ zitiert. Und als Interpretierung von „Lunyu“ sind Literaturbeispiele bezogen auf Gu, Xuewu (1999), „Konfuzius zur Einführung“ und Yu, Dan (2006), „Lunyu xinde 论语心得“ [Einsichten der Gespräche des Konfuzius].

werden, die der Gestaltung von Wirtschaftsbeziehungen zwischen Partnern beider Länder dienlich sein können.

In dieser Arbeit sollen Antworten auf folgende Leitfragen gegeben werden:

- 1. Auf welchem Grundlagenwissen basiert die Ethik in betriebswirtschaftlichen Bereichen? Es wird danach gefragt, inwiefern es eine Wirtschaftsethik geben kann, und ob Unternehmensethik als ein Teilbereich der Wirtschaftsethik begründet werden kann.**
- 2. Was sind die historisch-soziokulturellen Wurzeln für die unterschiedlichen ethischen Vorstellungen und Überzeugungen in Deutschland und China? Wie wirken sie sich in der Weise des Wirtschaftens in diesen Ländern aus und wie sind die darauf basierenden Einwirkungen auf die Familienunternehmensethiken (oder auch Moralvorstellungen) in beiden Länder einzuschätzen?**
- 3. Welche Besonderheiten gelten momentan hinsichtlich der Unternehmensethik mittelständischer Familienunternehmen in Deutschland und China?**
- 4. Welchen Einfluss haben heute die Ideologie und die Herrschaft der kommunistischen Partei Chinas auf die seit Jahrtausenden durch konfuzianische Gedanken beeinflussten Familienunternehmen?**
- 5. Inwieweit besteht die Notwendigkeit einer ethikorientierten Unternehmenskultur in mittelständischen Familienunternehmen in beiden Ländern? Sind diese Unternehmenskulturen überhaupt vergleichbar?**
- 6. Wie wird die Gestaltung der Unternehmensethik beider Länder durch unterschiedliche soziokulturelle Faktoren beeinflusst?**
- 7. Welche Chancen und Risiken bestehen bei der Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen der beiden Länder, wenn man die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Unternehmensethiken zugrunde legt?**
- 8. Welche praktischen, auf die Unternehmensethik bezogenen Bedingungen könnten zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit beitragen?**

Die Beantwortung dieser Fragen soll dabei helfen, neben einem umfassenden Einblick in theoretische Grundlagen der Unternehmensethik von ausgewählten deutschen und chinesischen Familienunternehmen zu Lösungsvorschlägen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu kommen, und insbesondere Antwort auf die Frage zu geben, wie Unternehmen bei der wirtschaftlichen Zusammenarbeit nachhaltig unter dem Einfluss der Globalisierung interkulturelle Kommunikationsprobleme möglichst vermeiden und zugleich voneinander profitieren können.

## 1.4 Methoden der Forschung

Im theoretischen Teil erfolgt die Darstellung des Grundlagenwissens über Unternehmensethik als einem Teilbereich der Wirtschaftsethik. Dabei werden in einem kursorischen Überblick die wichtigsten Ethiktypen in der westlichen Philosophie (teleologische Ethik, deontische Ethik und intentionalistische Ethik<sup>13</sup>) und der östlichen Philosophie (konfuzianische Ethik, buddhistische Ethik und daoistische Ethik<sup>14</sup>) skizziert und zu zeigen versucht, welcher Ethiktypus im unternehmensethischen Bereich vorwiegend anzutreffen ist. Dies wird dann insbesondere für mittelständische Familienunternehmen in Deutschland und China mittels einer darauf orientierten Literaturrecherche und –auswertung näher diskutiert.

In der praktischen Analyse wird auf beobachtbare Tatbestände in der Praxis mittelständischer Familienunternehmen eingegangen, sofern sie auf Fragen der Unternehmensethik bezogen werden können. Diese Analyse basiert auf der Beobachtung von Sachverhalten in den Unternehmen selbst sowie auf zugänglichen Berichten und Darstellungen. Beobachtungen und Darstellungen werden, soweit dies möglich ist, in Form einer Synopse geeignet dokumentiert. Hinzu kommen persönliche Interviews mit Geschäftsführern oder Mitarbeitern von Familien- und Mittelstandsunternehmen sowohl in Deutschland wie in China sofern sie im Rahmen einer interkulturellen Kommunikation bei der deutsch-chinesischen wirtschaftlichen Zusammenarbeit tätig sind. Diese Interviews orientieren sich an Leitfragen<sup>15</sup>, die aufgrund von Voruntersuchungen und des theoretischen Teils der Arbeit zusammengestellt wurden. Dadurch soll das zuvor gewonnene theoretische Wissen über die unterschiedlichen Unternehmensethiken mit Praxisbeispielen konfrontiert und überprüft werden. Erst aufgrund dieser – wenn auch lückenhaften, weil unvollständigen – Erkenntnisse können praktische Anforderungen formuliert werden und Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Dadurch ist es dann auch möglich, Faktoren einer erfolgreichen Gestaltung interkultureller Zusammenarbeit zwischen Unternehmen mit unterschiedlicher Unternehmensethik zu identifizieren.

## 1.5 Kapitelübersicht

### Kapitel 1: Einleitung

Im **ersten Kapitel** wird neben einer allgemeinen Einführung zum Gesamtproblem eine Übersicht zum gegenwärtigen Entwicklungsstand unternehmensethischer Fragestellungen von Familienunternehmen in Deutschland und China gegeben.

### Kapitel 2: Begriffliche und theoretische Grundlagen

Im **zweiten Kapitel** sollen die historisch-gesellschaftlichen Hintergründe für die Entstehung und Entwicklung unterschiedlicher Wirtschaftsethiken in beiden Gesellschaften und die daraus folgenden Auswirkungen auf die Familienunternehmensethik aufgezeigt werden.

Eine kurze Darstellung der gängigen Ethiktheorien<sup>16</sup> gibt einen Rahmen, in denen die in der Unternehmensethiken beider Länder spezifischen Unterschiede verortet werden können.

Die Entwicklung deutscher Familienunternehmen ist unter dem Aspekt des „modernen“ Kapitalismus zu sehen, der nach der Protestantismus-These von Max Weber einen engen Zusammenhang mit der

<sup>13</sup> Für eine ausführliche Darstellung siehe Kapitel 2.2.1.

<sup>14</sup> Siehe hierzu Kap.2.1.3.

<sup>15</sup> Siehe Anhang1 „Umfrage - Entwicklungspotenzial Ihres Familienunternehmens“

<sup>16</sup> Ein synoptischer Vergleich bietet das Projekt „Weltethos“ von Hans Küng (1990).

protestantischen Ethik aufweist. Diese Sichtweise betont die Berufspflichten des Menschen, gehört demnach zum Typus der deontologischen Ethiken. Die neuere Entwicklung hat vor allem in Deutschland den Typus der Verantwortungsethik populär gemacht,<sup>17</sup> eine Ethik, die nicht nur nach den Folgen des moralisch zu bewertenden Handelns fragt, sondern auch intangible Wertevorstellungen (wie z.B. Menschenwürde) beinhaltet.

In China übt die Familienkultur und damit die in ihrem Mittelpunkt stehende konfuzianische Ethik seit über eintausend Jahren entscheidende Einflüsse auf die Familienunternehmensethik aus. Bereits vor der Herrschaft der KPCh<sup>18</sup> bestanden in China Familienunternehmen mit einer langen Tradition. Einige der heutzutage bekannten staatlichen Unternehmen sind durch Verstaatlichung von ursprünglichen Familienunternehmen entstanden, wie z.B. eines der in China bekanntesten medizinischen Unternehmen „Tong Ren Tang“(同仁堂). Die Wieder-Entstehung und Entwicklung von modernen Familienunternehmen in China gingen einher mit dem Wandel des chinesischen Wirtschaftssystems ab dem Ende der 70er Jahre. Auch heute sind Familienunternehmen in China, trotz der Einwirkungen der gesellschaftlichen Verhältnisse in den 70er Jahren, und die konfuzianische Ethik untrennbar miteinander verbunden.

### **Kapitel 3: Ein allgemeiner Vergleich zwischen deutschen und chinesischen Familienunternehmen**

Im **dritten Kapitel** erfolgt eine Darstellung von allgemeinen Gemeinsamkeiten und Unterschieden mittelständischer Familienunternehmen in Deutschland und China unter Betrachtung der jeweiligen ökonomischen und sozio-kulturellen Besonderheiten.

Darüber hinaus wird in diesem Kapitel eine Vergleichsuntersuchung zwischen der Einwirkung des Partei-Gremiums der KPCh auf Familienunternehmen in China und des Firmenbeirates auf Familienunternehmen in Deutschland präsentiert. Dadurch werden die spezifischen Entscheidungsstrukturen sowie die Art und Weise der Umsetzung unternehmensethischer Prinzipien aufgezeigt. Aufgrund der Herrschaft der KPCh stehen chinesische Unternehmen unter einem dualen Einfluss einerseits der chinesischen kommunistischen Ideologie und andererseits der traditionellen konfuzianischen ethischen Gedanken. Dieser duale Einfluss wird ausführlich diskutiert.

Daneben wird auf die Auswirkungen dieser speziellen Charakteristika chinesischer Familienunternehmen auf die Zusammenarbeit zwischen deutschen und chinesischen mittelständischen Familienunternehmen hingewiesen. Diese Betrachtung umfasst auch schon erste praktische Erkenntnisse, welche im fünften Kapitel, im Hinblick auf die Wirtschaftskooperation mittelständischer Familienunternehmen in beiden Ländern, detaillierter erläutert werden.

### **Kapitel 4: Werte und ihre Auswirkungen auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit**

Zum einen werden Faktoren, die unter gleichen realen und potenziellen Problemstellungen in Hinsicht auf wirtschaftliche Nachhaltigkeit von Familienunternehmen in Deutschland und in China eine Rolle spielen, ermittelt. Dadurch kann die Notwendigkeit der Gestaltung einer ethikorientierten Unternehmenskultur in mittelständischen Familienunternehmen aufgezeigt werden.

Zum anderen wird anhand der im dritten Kapitel präsentierten strukturellen und kulturellen Besonderheiten der Einfluss von Wertevorstellungen auf mittelständische Familienunternehmen in

<sup>17</sup> Hier ist vor allem Hans Jonas: Prinzip Verantwortung zu nennen. Vgl. Jonas (1976).

<sup>18</sup> Die Kommunistische Partei Chinas (zhongguogongchandang 中国共产党).

Deutschland und China näher untersucht. Der Einfluss von unterschiedlichen soziokulturellen Faktoren auf die Integration der Unternehmensethik in Familienunternehmen beider Länder wird zu bestimmen versucht. Dabei rückt die Frage in Vordergrund, was unter Berücksichtigung einer nachhaltigen Entwicklung des Familienunternehmens aufgrund dieser Faktoren zu beachten ist.

### **Kapital 5: Gestaltung einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen deutschen und chinesischen mittelständischen Familienunternehmen**

Im diesem **fünften Kapitel** werden zuerst Motivation und Probleme einer Zusammenarbeit zwischen deutschen und chinesischen mittelständischen Familienunternehmen aufgezeigt. Außerdem erfolgt eine kurze Analyse des wachsenden chinesischen Marktes und der in den letzten Jahren erfolgten wirtschaftlichen Entwicklung Chinas, welche insbesondere neue Chancen für die Zusammenarbeit mittelständischer Familienunternehmen beider Länder bietet. Zum Beispiel haben der rasante Aufschwung des Online-Shoppings in der Konsumentengruppe der jungen Chinesen in China und der enorme Zuwachs chinesischer Studierender in Deutschland bedeutende Auswirkungen auf die Rolle und die Wirkung der Werbung vieler deutscher KMUs in China. Viele Produkte des deutschen Mittelstands haben dadurch bereits eine große Zahl von Verbrauchern in China als Konsumenten im online Geschäft gewonnen, bevor sie überhaupt durch die traditionelle Vertriebswege wie z.B. Großhandel, Franchising etc. in den chinesischen Markt eintreten.

Das fünfte Kapitel beinhaltet danach Hinweise als Orientierungshilfe für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Firmen beider Staaten. Die in diesem Kapitel bisher gewonnenen theoretischen und durch Interviews im Praktikum gesammelten praktischen Erkenntnisse werden zu einem Lösungsvorschlag für eine verbesserte deutsch-chinesische Zusammenarbeit in Familien- und Mittelstandsunternehmen zusammengeführt.

Anders als in früheren Untersuchungen, welche sich meistens auf die Verbesserung eines China-Engagements deutscher Unternehmen konzentrieren, und sich mit der Darstellung eines China-Einsatzes deutscher Unternehmen, deutscher Fach- und Führungskräfte in China und den dabei auftretenden Problemen beschäftigt haben, soll in dieser Dissertation gleichzeitig auf die Probleme sowie Herausforderungen eingegangen werden, denen chinesische Familien- und Mittelstandsunternehmen bei ihrem Deutschland-Engagements begegnen werden. Dies gilt in verstärktem Maße für die Zukunft, da mit der zunehmenden finanziellen Stärke diese Unternehmen immer mehr auch im Ausland investieren wollen und gerade Deutschland ein wichtiger Partner im Europeaninvestment geworden ist.

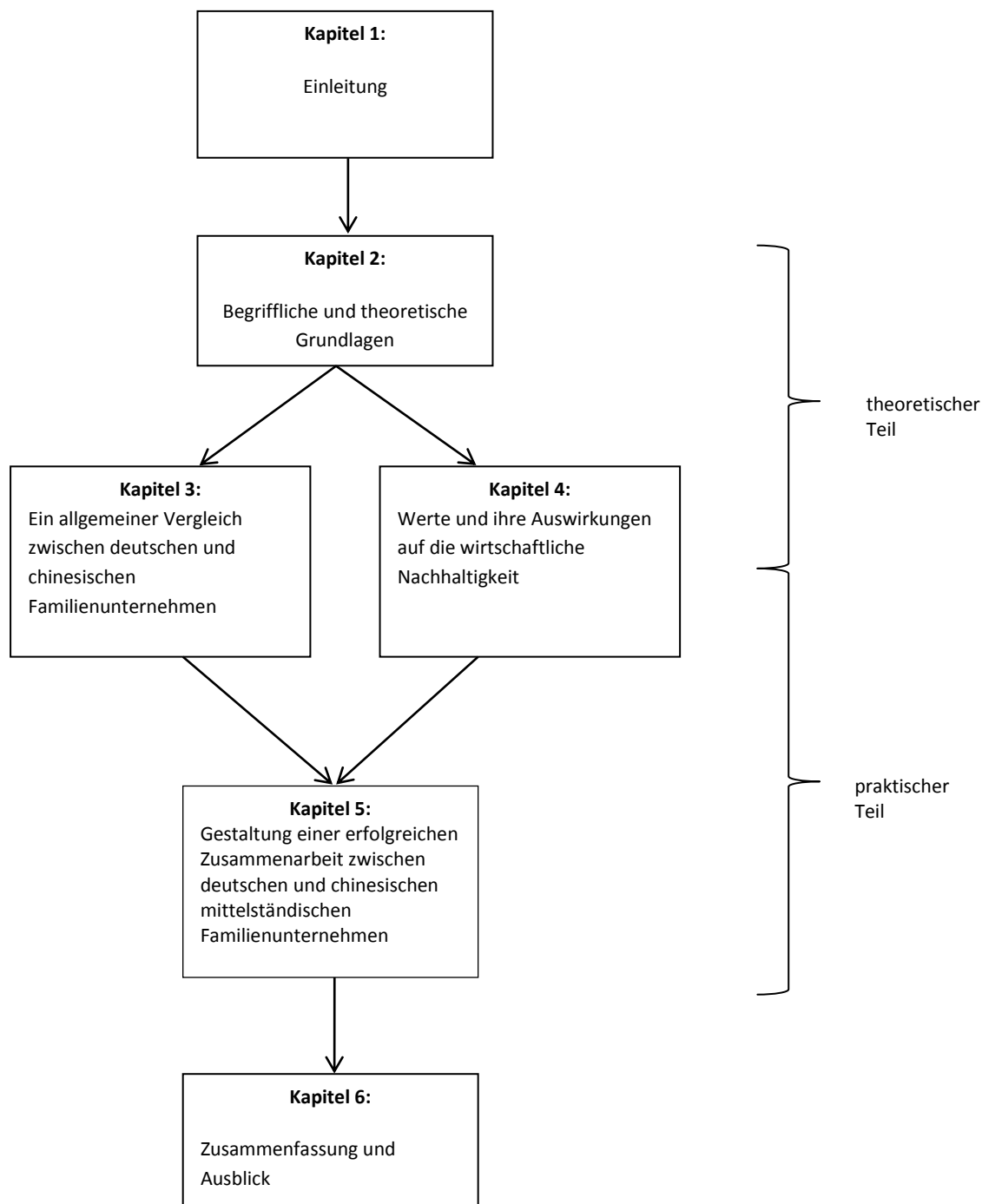
### **Kapitel 6: Schlusswort**

Zum Abschluss werden neben den Zielen und Fragenstellungen alle wesentlichen theoretischen Erkenntnisse sowie aufbereitete praktische Analyseergebnisse der Dissertation noch einmal zusammengefasst. Weiterhin wird ein Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder der interkulturellen Wirtschaftskooperation zwischen deutschen und chinesischen Familien- und Mittelstandsunternehmen gegeben.

### **Exkurse in den Kapiteln**

Es erfolgt vom zweiten Kapitel bis zum fünften Kapitel jeweils einen Exkurs. Dadurch wird die konfuzianische Gedankenwelt, besonders im Zusammenhang mit dem Hauptthema, jedes Kapitel weiter vertieft und ausgearbeitet. Dies geschieht bezüglich der Wirtschafts- und Unternehmensethik,

die mit der heutigen chinesischen Gesellschaft sowie Wirtschaft eng verbunden ist. Für die Vergleichsforschung der mittelständischen Familienunternehmen unter dem Blickwinkel der Unternehmensethik und zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen für die Wirtschaftskooperation beider Seiten erscheint ein solches Vorgehen wesentlich zu sein. Ziel ist es, ein besseres Verständnis der konfuzianischen Gedanken und deren Auswirkungen auf die heutige chinesische Gesellschaft und Wirtschaft zu wecken und ihre positive Rolle als moralische Leitlinie, aber auch deren negative Auswirkungen darzustellen. Abbildung 1-1 zeigt den schematischen Aufbau der Arbeit.



**Abbildung 1-1: Schematischer Aufbau der Arbeit<sup>19</sup>**

<sup>19</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

## 2. Begriffliche und theoretische Grundlagen

### 2.1 Grundlegende Begrifflichkeiten der Ethik

Bevor auf die Unternehmensethik eingegangen wird, sollen im folgenden Abschnitt die Grundlagen der Ethik behandelt werden.

#### 2.1.1 Abgrenzung von Moral und Ethik

Nach der klassischen Unterscheidung der Begriffe „Moral“ und „Ethik“ versteht man unter „Moral“ einen Komplex der in einer Gesellschaft sowie eines abgegrenzten Kulturkreises geltenden Normen und Regeln, die das Handeln der Menschen bestimmen oder bestimmen sollen und deren Übertretung zu Schuldvorwürfen gegen sich selbst bzw. gegen andere führt.<sup>20</sup>

„Ethik“ ist hingegen eine Wissenschaft von moralischen oder sittlichen Handeln und befasst sich mit der Begründung und Struktur von Prinzipien und Werturteilen, mit denen sich eine Handlung moralisch beurteilen, begründen oder rechtfertigen lässt.<sup>21</sup>

Nach Kornwachs ergeben sich aus einem ethischen Prinzip und den material gegebenen Werten sowie den darauf festgelegten Priorisierungsrelationen normative Sätze (z.B. Ge- und Verbote, Werturteile, ebenso prädikative Sätze, die ebenfalls normativ bzw. präskriptiv sind). Ethische Prinzipien hingegen sind der Versuch, theoretische Begriffe zur Verfügung zu stellen, unter die sittliche und moralische Erfahrungen fallen (oder nicht fallen). Damit geben sie die Möglichkeit, solche Erfahrungen zu ordnen und zu klassifizieren. Sie stellen damit eine Bedingung der Möglichkeit dar, moralisches Handeln erfahren, begrifflich fassen und damit beurteilen zu können.<sup>22</sup>

Weiterhin sind Werte, deren Priorisierungsrelationen und daraus folgende normative Sätze insofern welthaltig, wenn sie auf der Ebene einer deskriptiv betriebenen Ethik über tatsächliches soziales Verhalten Auskunft geben.<sup>23</sup>

In der folgenden Abbildung 2-1 wird die Beziehung zwischen Ethik und Moral skizziert.

---

<sup>20</sup> Vgl. Homann (2005), S. 12.

<sup>21</sup> Vgl. Küpper (2006) S. 12.

<sup>22</sup> Vgl. Kornwachs (2000), S. 19.

<sup>23</sup> Vgl. ebd.



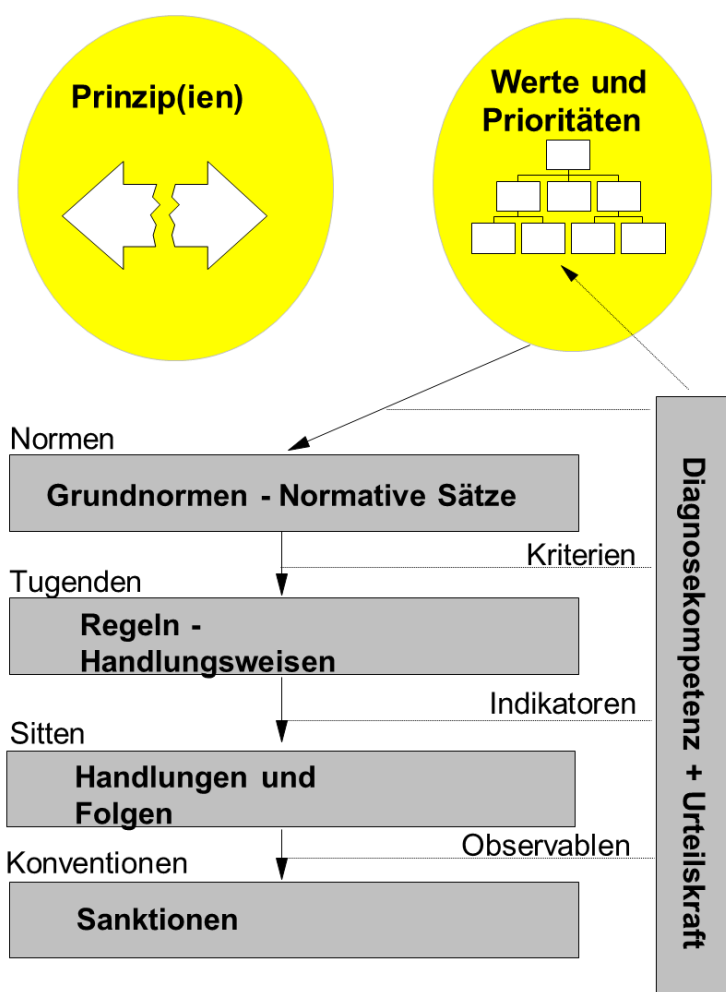


Abbildung 2-1: Graphische Darstellung der Beziehung zwischen Ethik und Moral<sup>24</sup>

### 2.1.2 Eine grobe Klassifikation von Typen der Ethiktheorien

Üblicherweise lassen sich die Ethiktheorien aufgrund vom verschiedenen Kriterium, nach dem eine Handlung einem moralischen Urteil zuordnet wird, in eine teleologische, deontologische und intentionalistische Ethiktheorie unterscheiden.<sup>25</sup>

Bei der teleologischen Ethik werden die Zielerreichung in Abhängigkeit vom Zweck einer Handlung, insbesondere anhand von deren Folgen und Nebenfolgen betrachtet.<sup>26</sup> Die teleologische Ethik ist abhängig von der entsprechenden Situation und kann unterschiedliche Ziele beinhalten. So leitet sich z. B. eines der Ziele in der Ethik des Utilitarismus aus dem Wohlfahrtsprinzip ab und baut daher auf dem – „Glück der größten Zahl“ auf.<sup>27</sup>

<sup>24</sup> Vgl. Kornwachs (2003), S. 32, in Anlehnung an die Klassifikation bei Kutschera (1982).

<sup>25</sup> Vgl. Kornwachs (2000), S. 17.

<sup>26</sup> Vgl. Noll (2002), S. 18. zitiert nach Kunze (2008), S. 35.

<sup>27</sup> Vgl. Kunze (2008), S. 35.

Die von Max Weber formulierte Verantwortungsethik ist eine besondere Form der teleologischen Ethik. Der Leitgedanke der Verantwortungsethik ist eher durch eine lebensweltliche Orientierung an den Handlungsfolgen und deren Erwünschtheit als durch eine metaphysische Verankerung gekennzeichnet.<sup>28</sup> Eine Ergänzung der verantwortungsethischen Betrachtung führt Hans Jonas durch die Erweiterung der Verantwortung auf zukünftige Folgen ein, und zwar im Sinne einer generationenübergreifenden Nachhaltigkeitsüberlegung.<sup>29</sup> Eine weitere Ergänzung ist die Einführung intangibler Werte, die auch bei erwünschten Folgen nicht verletzt werden dürfen – d.h. der Erfolg rechtfertigt nicht jedes Mittel.

Die deontologische Ethik orientiert sich daran, ob eine Handlung einer wie immer auch zu begründenden Pflicht genügt.<sup>30</sup> Die Beurteilungsgrundlage ist unabhängig von den Folgen der Handlung und bezieht sich auf Eigenschaften einer Handlung selbst, also ob sie objektiv einer Pflichterfüllung genügt und mit der inneren Orientierung zu dieser Pflicht durchgeführt wurde.<sup>31</sup> Homanns Auffassung zufolge gilt Kants kategorische Imperativ, dessen Begründung Kant aus der Vernunft herleitet, als formale Pflichtenethik so „unbedingt“, dass alle Folgenkalkulationen zurückstehen müssten und zur Beurteilung nicht herangezogen werden dürften.<sup>32</sup>

Die von Max Weber beschriebene Gesinnungsethik zählt zur intentionalistischen Ethik. Es betrifft dabei nicht nur das Pflichtgemäßsein, sondern auch infolge einer inneren Pflicht zu handeln. Die Handlungsabsicht dient als Grundlage zur moralischen Handlungsbewertung. Religiöse und ideologische Grundgedanken sind von bestimmender Bedeutung für die Gesinnungsethik und bilden die Regeln sowie Gebote der Handlung des Individuums.<sup>33</sup>

Eine grobe Klassifizierung der Ethiktheorien wird in der folgenden Abbildung nochmal übersichtlich dargestellt.

<b>Moralische Urteile hinsichtlich:</b>	<b>Ethiktheorie:</b>
Folgenverantwortung	Teleologische Ethik Verantwortungsethik (nach Max Weber)
Pflichten	Pflichtenethik Deontologische Ethik
Leitende Absicht/Intention	Gesinnungsethik (nach Max Weber) Intentionalistische Ethik

**Abbildung 2-2: Klassifikation der Typen von Ethiktheorien<sup>34</sup>**

<sup>28</sup> Vgl. Küpper (2006), S. 21.

<sup>29</sup> Vgl. Kunze (2008), S. 35.

<sup>30</sup> Vgl. Noll (2002), S. 16. zitiert nach Kunze (2008), S. 35.

<sup>31</sup> Vgl. Kunze (2008), S. 35.

<sup>32</sup> Vgl. Homann (2005), S. 14. Kutschera (1982) sieht in den Kant'schen Imperativen eher eine Mischung aus Pflichten- und Gesinnungsethik, da die Einsicht in die Pflichten auch verlangt, die Vernunftgründe zu ihrer Begründung sich als Überzeugung zu eigen zu machen.

<sup>33</sup> Vgl. Kunze (2008), S. 35.

<sup>34</sup> In Anlehnung an Kornwachs (2000), S. 17.

### 2.1.3 Östliche Ethikströmungen

Die für das historische wie gegenwärtige China bestimmenden Ethikströmungen lassen sich nicht ohne weiteres in die oben genannte Ethiktypisierung westlich Prägung einordnen. Es sind dies der Konfuzianismus, der Buddhismus und der Daoismus.

Die nähere Darstellung des Konfuzianismus in Kap. 2.2.1.1 zeigt einen daraus ableitbare Ethiktypus, der stark regelbasiert ist, und der aus der wünschenswerten Koinzidenz der Harmonie des Kosmos mit der Harmonie des Gemeinwesens einschließlich aller Untergliederungen Verhaltensweisen und Pflichterfüllungen fordert, um die Harmonie und Stabilität des Gemeinwesens zu erhalten. Es gibt eine gewisse Ähnlichkeit mit dem gemischten Typus der deontologischen und intentionalistischen Ethik. Im Gegensatz zu einer Ethik vom kantschen Typus ist diese Ethik aber nicht aus Vernunftprinzipien westlicher Art, sondern in Einsichten in Lehren des Meisters begründet.

„Der achtfältige Pfad“ (rechte Einsicht; rechte Gesinnung; rechte Rede; rechtes Handeln; rechter Lebenserwerb; rechte Anstrengung; rechte Bewusstseinshaltung; rechte Konzentration) ist hinsichtlich der Wirtschaftsethik als eine buddhistische Konzeption des Berufslebens zu betrachten; sie leitet Menschen dazu, mit moralisch legitimen und rechtlichen Mittel materiellen Reichtum zu schaffen. Nach der Lehre des Karmas (Gesetz von Ursache und Wirkung) wird das Gute belohnt sowie das Böse später bestraft, dadurch wird die Konsistenz der Tugend und des Glücks betont. Im wirtschaftsethischen Sinn weist diese buddhistische Lehre durch ihre Warnungsfunktion der moralischen Selbstkontrolle darauf hin, dass man durch legitime Handlungen ökonomische Ziele bei wirtschaftlichen Aktivitäten erreichen soll, weil man für seine eigene Handlung verantwortlich ist und den Folgen verpflichtet sein muss. Man könnte diese Lehre einer Mischung aus teleologischem und deontologischen Ethiktypus zuordnen, aber das würde nur für den hier skizzierten Bereich des wirtschaftlichen und beruflichen Handelns gelten. Wenn es jedoch um die rechte Bewusstseinshaltung geht, wäre eher an den Typus der intentionalistischen Ethik zu denken.

„Die Fünf Gebote“ (kein Lebewesen zu töten; nicht zu nehmen, was einem nicht gegeben wurde; kein unerlaubten Geschlechtsverkehr auszuüben; nicht lügen; keine Substanzen zu konsumieren, die den Geist vernebeln) als grundlegende moralische Vorschrift des Buddhismus, im Zusammenhang mit Wirtschaftsethik, fordern von Menschen Tugenden wie Ehrlichkeit und Verlässlichkeit (z.B. „nicht Lügen“)<sup>35</sup> und legen den Schwerpunkt daher auf einen Typus der Pflichtenethik.

Die typische wirtschaftsethische Einstellung im Daoismus ist die „Anbetung des Gott des Reichtums“. Darin spiegelt sich nicht nur die Anerkennung des Strebens nach Reichtum wider, sondern auch seine Heiligkeit. Zum Beispiel gibt es in vielen chinesischen Familienunternehmen die Statue vom „Gott des Reichtums“ zur Verehrung, oder die Räume nach Fengshui für die Wirkung des „Herrufens von Reichtum“, wie z.B. das Aufstellen eines großen Aquariums gegenüber dem Eingang. Darüber hinaus haben die daoistischen Konzeptionen „Harmonie mit dem Wirken der Natur“ sowie „Yin-Yang-Denken“ auch ihren bedeutenden Einfluss im wirtschaftsethischen Sinn wie z.B. Umweltethik.<sup>36</sup> Hier ist ein deutlicher Bezug zum intentionalistischen Ethiktypus zu finden mit Übergängen zur Tugendethik.

<sup>35</sup> Zusammengefasst aus: Tan(2005), S. 139-140.

<sup>36</sup> Zusammengefasst aus: Liu (2008), S. 31.; Huang (2010).

Als die drei Grundströme der chinesischen Kultur und Religion haben Konfuzianismus, Buddhismus und Daoismus zusammen die Denk- und Verhaltensweise der Chinesen geprägt. Aber der Einfluss der drei Lehren ist nicht gleichzusetzen. Im Bereich des politischen System und in Bezug auf moralische Regeln ist die Auswirkung des Konfuzianismus dominant. Dadurch wurden die grundlegenden ethischen Normen der chinesischen Gesellschaft gebildet, sodass sich in China die buddhistische und daoistische Ethik an einem „konfuzianisierten“ Entwicklungsweg orientierte. Durch diese Entwicklung wurde v. a. das Denken von „Loyalität und Pietät“ im Buddhismus sowie im Daoismus propagiert. In dieser Arbeit wird hauptsächlich die Familienunternehmensethik diskutiert und das konfuzianische ethische Denken insbesondere bezüglich „Loyalität und Pietät“ als grundlegender Kerngedanken der chinesischen Familienethik betrachtet. Aufgrund dessen konzentriert sich diese Arbeit nur auf die Untersuchung der konfuzianischen Ethik, und nicht auf die buddhistische sowie die daoistische Ethik.

## 2.2 Grundbegriffen und Einordnung der Unternehmensethik

### 2.2.1 Abgrenzung der Unternehmensethik

Unternehmensethik betrifft den Gegenstandsbereich wirtschaftlicher Entscheidungen in Unternehmungen, wobei ethische Fragestellungen, Konzeptionen und Instrumente angewandt werden. Der Gegenstand der Unternehmensethik bezieht sich auf den Umgang mit knappen Gütern in privaten und öffentlichen sowie erwerbs- und nichterwerbswirtschaftlichen Unternehmungen.<sup>37</sup>

Unternehmensethik stellt als geltungsbereichsbezogene Bindeethik den Überschneidungsbereich von Betriebswirtschaftslehre und Ethik dar.<sup>38</sup> Sie befasst sich mit der wissenschaftlichen Untersuchung normativer Fragestellungen, was bei wirtschaftlichem Handeln sowie in Unternehmung ökonomisch relevant und gleichzeitig moralisch legitim oder geboten ist.<sup>39</sup> Nach anderer Auffassung ist die Unternehmensethik in erster Linie deshalb entwickelt worden, um uns Antworten auf die Frage zu geben, warum bestimmte Entscheidungen in Unternehmungen als moralisch oder unmoralisch bewertet werden.<sup>40</sup>

Unternehmensethik beschreibt nach der Lehre von Horst Steinmann und Albert Löhr *„alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren prozessualen und materiellen Normen, die von einer Unternehmung zum Zweck der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.“*<sup>41</sup> Dieser Argumentation zufolge zielt Unternehmensethik daraufhin, dass materiale oder prozessuale Normen. als Verhaltensregeln durch eine im Dialog entwickelte Verständigung bestimmt werden sollen.<sup>42</sup>

Peter Ulrich sieht die Aufgabe der Unternehmensethik in der *„... kritischen Reflexion und Rekonstruktion der normativen Bedingungen der Möglichkeit vernünftigen Wirtschaftens in und von Unternehmungen“*. Ulrichs „integrative Unternehmensethik“ versteht *„sich als permanenter Prozess*

<sup>37</sup> Vgl. Küpper (2006), S. 23, 28.

<sup>38</sup> Vgl. Kunze (2008), S. 106.

<sup>39</sup> Vgl. Küpper (2006), S. 28, 29.

<sup>40</sup> Vgl. Crane (2010), S. 5.

<sup>41</sup> Vgl. Steinmann/Löhr (1992), S. 2453.

<sup>42</sup> Vgl. Küpper (2006), S. 114.

der vorbehaltlosen kritischen Reflexion und Gestaltung tragfähiger normativer Bedingungen der Möglichkeit lebensdienlichen unternehmerischen Wirtschaftens“.<sup>43</sup>

Karl Homann und Franz Blome-Drees orientieren sich eher an einer Analyse der Unternehmensethik: „Unternehmensethik thematisiert das Verhältnis von Moral und Gewinn in der Unternehmensführung und befasst sich mit der Frage, wie moralische Normen und Ideale unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft von den Unternehmen zur Geltung gebracht werden können“.<sup>44</sup> Aus dieser Definition weisen die „Bedingungen einer modernen Wirtschaft“ gezielt darauf hin, dass die Rahmenbedingungen, bestehend aus rechtlichen und natürlichen Bedingungen und Anreizen, im Sinne einer gesamtwirtschaftlichen Ethik zu betrachten sind und den Gestaltungsspielraum für unternehmerische Maßnahmen definieren.<sup>45</sup>

Unternehmensethik basiert als Teilgebiet der Wirtschaftsethik auf die einzelwirtschaftliche Einheit Unternehmung. Sie besitzt zwar einen entscheidenden Gestaltungsrahmen, kann sich jedoch nicht von den wirtschaftsethischen Rahmenbedingungen trennen,<sup>46</sup> d.h. für Unternehmensethik ist die auf der übergeordneten Ebene festgelegte Rahmenordnung bestimmend, die aus Sicht der Wirtschaftsethik zu behandeln ist.<sup>47</sup> Unternehmensethik als Teilgebiet der Wirtschaftsethik ist damit auch ein Teilgebiet der Ethik generell. Daraus folgt, dass die Begrifflichkeiten, die im Rahmen der Ethik entwickelt worden sind, in gewisser Weise auch für die Unternehmensethik als „Untermenge“ übernommen werden können.

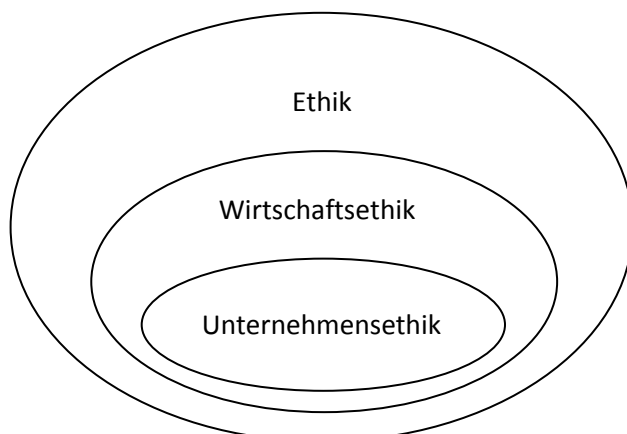


Abbildung 2-3: Eine kursorische Einordnung der Unternehmensethik<sup>48</sup>

### 2.2.2 Ziele und Aufgaben der Unternehmensethik aus ökonomischer Sicht

Unternehmensethik und deren konsequente Umsetzung ist nicht nur für den langfristigen, sondern auch für den kurzfristigen geschäftlichen Erfolg, sowohl aus der makro- als auch aus der mikroökonomischen Sicht, von großer Bedeutung. Makroökonomische Theorien untersuchen vor allem die Bedeutung der Ethik im Wirtschaftssystem, z.B. ob unethisches Verhalten den Markt verzerrt und zu einer ineffizienten Ressourcenallokation führen kann. Mikroökonomische Theorien

<sup>43</sup> Vgl. ebd. S. 27.

<sup>44</sup> Vgl. ebd. S. 27 f.

<sup>45</sup> Vgl. Kunze (2008), S. 106.

<sup>46</sup> Vgl. ebd. S. 89.

<sup>47</sup> Vgl. Küpper (2006), S. 30.

<sup>48</sup> In Anlehnung an Kunze (2008), S. 92.

befassen sich mit der Bedeutung der Ethik für einzelne Unternehmen, z.B. ob unethisches Verhalten langfristig zu einem Rückgang des operativen Ergebnisses führt.<sup>49</sup>

Aus makroökonomischer Sicht hat die Unternehmensethik folgende Bedeutung:

- Macht und Einfluss der Unternehmen in der Gesellschaft sind größer als je zuvor. Allerdings gibt es Hinweise darauf, dass viele Mitglieder der Gesellschaft unzufrieden mit solchen Entwicklungen sind und sich damit unwohl fühlen. Eine kürzlich durchgeführte Umfrage in mehr als 20 führenden Wirtschaftsnationen ergab, dass fast 75% der Einwohner glaubten, große Unternehmen hätten zu viel Einfluss auf die Entscheidungen ihrer Regierungen. Die Unternehmensethik könnte hier dazu beitragen zu verstehen, wie dieser Eindruck entsteht, ob er berechtigt ist und wenn ja, wie und warum diese Beeinflussung geschieht, wie deren Auswirkungen sind und wie Situationen erklärt und geklärt werden können.<sup>50</sup>
- Unternehmen leisten einen wichtigen Beitrag für unsere Gesellschaft. Sie stellen Produkte her und bieten Dienstleistungen an, sie schaffen Arbeitsplätze, zahlen Steuern und sind der Motor der wirtschaftlichen Entwicklung. Wie oder ob dieser Beitrag tatsächlich geleistet wird, hat zunehmenden Einfluss auf das Ansehen der Unternehmen in Bezug auf ethische Fragestellungen, d.h. hier moralische Beurteilungen des Unternehmens durch dort Beschäftigte wie durch die Konsumenten, und damit auf die soziale Rolle der Unternehmen in der heutigen Gesellschaft.<sup>51</sup>
- Missstände innerhalb der Unternehmen können enormen Schaden für Einzelpersonen, Gemeinden und die Umwelt haben. Durch die Unternehmensethik ist es möglich, mehr über die Ursachen und Folgen dieser Missstände zu erfahren und diese zu verstehen und dadurch die Lebenswelt der Menschen zu verbessern.<sup>52</sup>

Aus mikrowirtschaftlicher Sicht dient die Unternehmensethik dem Erhalt und der langfristigen Entwicklung des Unternehmens. Ziel ist es, den ökonomischen Erfolg nachhaltig und mit ethisch vertretbaren Mitteln zu erreichen.<sup>53</sup> Hier muss allerdings unterschieden werden zwischen einer Unternehmensethik, die ganz generell wirtschaftliches Handeln aufgrund verallgemeinerbarer ethischer Regeln und Prinzipien moralisch beurteilt und damit einen Teilbereich einer von einer ganzen Gesellschaft geteilten Moral darstellt (oder darstellen sollte), und einer spezifisch gemeinten Unternehmensethik, die das wirtschaftliche Handeln speziell eines bestimmten Unternehmens bestimmt und aus den spezifischen Gegebenheiten eher eine eigene Moral einer Firma darstellt. Im Idealfall decken sich generelle Unternehmensethik und Firmenmoral.

Die Anforderungen an die verschiedenen Akteure in der Geschäftswelt, ethisch zu handeln, werden immer komplexer und anspruchsvoller. Die Unternehmensethik bietet die Möglichkeit, diese Anforderungen besser abzuschätzen und zu verstehen und erleichtert es damit den Firmen, die ethischen Erwartungen und Herausforderungen, die von der Gesellschaft wie von den Menschen innerhalb des Unternehmens besser zu herangetragen werden, besser zu erfüllen. Dies betrifft

---

<sup>49</sup> Vgl. Liu (2008), S. 7.

<sup>50</sup> Vgl. Crane (2010), S. 9.

<sup>51</sup> Vgl. ebd. Der Soziologe Niko Stehr spricht von Moralisierung der Märkte; vgl. Stehr (2007).

<sup>52</sup> Vgl. ebd.

<sup>53</sup> Vgl. Liu(2008) S. 7.

besonders die Belange der Stakeholdergruppen eines Unternehmens. Nach Außen unterstützt daher eine spezifische Unternehmensethik bzw. eigene Firmenmoral hauptsächlich Kooperation und Reputation, während sie unternehmensintern zur Bildung und Verbesserung der Unternehmenskultur beiträgt. Eine solche spezifische Unternehmensethik, die zuweilen auch als „Rule of Conduct“, „Corporate Identity“ oder als „Ethical Principles“ im Außenraum veröffentlicht wird, stellt damit einen einzigartigen, in ihrer Spezifität durch andere Unternehmen nicht nachzuahmenden Wettbewerbsvorteil dar.<sup>54</sup>

- Nur wenige Unternehmer bieten ihren Mitarbeitern formal eine Schulung oder Ausbildung im Bereich der allgemeinen Unternehmensethik bzw. der Firmenmoral an oder führen diese durch. Beides kann jedoch dem Manager durch Bereitstellung von Wissen und entsprechenden Werkzeugen helfen, ethische Probleme und Dilemmata korrekt zu identifizieren und zu diagnostizieren, zu analysieren und akzeptable Lösungen zu finden. Außerdem kann eine gut ausgearbeitete Firmenmoral die Gestaltung einer erfolgreichen, konsensfähigen und möglichst konfliktfreien Strategie unterstützen.<sup>55</sup>
- Die Entwicklung einer spezifischen Unternehmensethik, orientiert an verallgemeinerbaren ethischen Grundsätzen, ist aufgrund der Globalisierung ebenso eine wichtige Voraussetzung für Auslandsengagements eines Unternehmens. Im Zuge der wirtschaftlichen Globalisierung betreiben immer mehr Unternehmen internationalen Austausch. Die einzelnen Länder und unterschiedliche Kulturen haben jedoch zumeist unterschiedliche ethische Wertevorstellungen. Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Unternehmen aus verschiedenen Ländern bzw. von verschiedenen Kontinenten erfordert es, dass die Unternehmen nicht nur ihre eigene Unternehmenskultur und Firmenmoral haben und kennen, sondern dass sie auch die ethischen Gedanken und Grundsätze der Partnerländer und damit die Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede im Vergleich zum eigenen Land kennen und verstehen. Nur auf diese Weise kann die internationale Zusammenarbeit gefördert und verbessert werden.<sup>56</sup>

### 2.3 Wirtschaftsethische Aspekte des Konfuzianismus und des Protestantismus bei Max Weber

Max Webers Wirtschaftsethik soll als eine zentrale theoretische Grundlage der vergleichenden Forschung über die soziologischen, philosophischen und kulturellen Hintergründe der verschiedenen ethischen Ausrichtungen des Wirtschaftshandelns von Familienunternehmen in China und Deutschland herangezogen werden. Deshalb wird zunächst auf die Rezeption des Konfuzianismus eingegangen.

Die empirische Wirklichkeit zeigt, dass okzidentale und orientale Rationalitätsstrukturen nicht oder nur schwer miteinander vereinbar sind. Dies hat historische Gründe, und vergleichenden Kulturwissenschaftlern war dies empirisch schon lange klar. Erst die Globalisierung machte diese Unterschiede richtig sichtbar. Es mag seltsam erscheinen, jedoch bei genauer Betrachtung der heute üblichen Joint-Venture-Strukturen wird deutlich, dass die „Schatten“ der kulturellen Vergangenheit und die Klischeevorstellungen weiterhin in den Köpfen der Manager verankert sind und so bei allen

---

<sup>54</sup> Vgl. Crane(2010), S. 11.

<sup>55</sup> Vgl. ebd.

<sup>56</sup> Vgl. Hintikka/Lenk (2006), S. 99f.

Akteuren in Wirtschaft und Gesellschaft das internationale Handeln belasten. Es ist daher sinnvoll, auf einen der Klassiker der Soziologie mit seiner Systematisierung der Lebensführung anhand der Aufarbeitung der religiösen Ideologien aus verschiedenen Kulturgruppen zurückzugreifen, um die potenziellen Konflikte genau beschreiben zu können.

Max Webers Erkenntnisse basieren hinsichtlich seiner Einschätzung Chinas zwar vorwiegend auf seiner Kenntnis der damaligen chinesischen Eliten und dem historischen Erbe von Konfuzius und Lao Tse, d.h. aus einem akribischen Quellenstudium dieser Texte. Da seiner Arbeit ausschließlich diese Quellen zugrunde liegen, hat dieser Umstand die Ergebnisse seiner Untersuchungen teilweise merklich verfälscht. Dennoch lassen sich die von ihm beschriebenen unterschiedlichen Lebensentwürfe, die auf einem bestimmten Weltverständnis in beiden Gesellschaften beruhen, für die Erklärung von Divergenzen und Übereinstimmungen in der Konfliktaustragung und Entscheidungsfindung sowie in der Zusammenarbeit zwischen deutschen und chinesischen Managern unserer Zeit mit dem entsprechenden Vorbehalt, aber dennoch mit Gewinn heranziehen.

Für Max Weber ist der moderne Kapitalismus eine zweckrationale Organisation von Unternehmen, die auf formell freier Arbeit (Lohnarbeit) beruht und formell friedliche Erwerbchancen für sich nutzt.<sup>57</sup> Moderne Bürokratie ist für ihn eine zweckrationale Organisation von Verwaltungsbetrieben, in denen juristisch geschulte Fachbeamte formell korrekt zustande gekommene Gesetze und Verordnungen ohne Ansehen der Person anwenden.<sup>58</sup>

Die von ihm behandelten Kulturreligionen haben nach Webers Auffassung konsequente Weltverhältnisse ausgebildet. *„Denn da liegt der Grundunterschied dieser beiden Arten von ‚Rationalismus‘. Der konfuzianische Rationalismus bedeutet rationale Anpassung an die Welt. Der puritanische Rationalismus rationale Beherrschung der Welt.“*<sup>59</sup>

Fraglich ist allerdings, ob mit dem durch Weber so charakterisierten Konfuzianismus die viel zitierte Flexibilität und Anpassungsbereitschaft der heutigen chinesischen Unternehmenskultur an die kapitalistische Rationalität begründet werden kann. Es scheint allerdings so, als ob sich die Auswirkungen der orientalen und okzidentalen Weltverständnisse anzugleichen beginnen, zumindest der nach außen sichtbare Teil. Das liegt einerseits an den geänderten makroökonomischen Bedingungen, andererseits an der Möglichkeit zum Informationsaustausch und der Notwendigkeit zur internationalen wie interkulturellen wirtschaftlichen Kooperation, wie sie im vorangegangenen Kapitel beleuchtet wurde.

---

<sup>57</sup> Formell bedeutet hier, dass es prinzipiell dem Arbeitnehmer freisteht, einen Arbeitsvertrag - oder heute einen Werkvertrag - einzugehen. Der formelle Gesichtspunkt abstrahiert von den Bedingungen, die zur Notwendigkeit führen, einen solches Vertragsverhältnis einzugehen zu müssen. Formell friedlich bedeutet, dass kriegerische oder gewalttätige Auseinandersetzungen in einer zivilisierten Gesellschaft keine notwendige Voraussetzungen für den Erwerb der zum Überleben notwendigen Güter sind.

<sup>58</sup> Vgl. Weber (1988), S. 4-10.

<sup>59</sup> Weber(1991), S.207.



### 2.3.1 Konfuzianische Ethik und Kapitalismus

Um das heutige Wirtschaftswachstum in China zu erklären, greifen viele Forscher auf die konfuzianische kulturelle Interpretation zurück. Die These vom „konfuzianischen Kapitalismus“ ist daraus entstanden und entwickelt worden. Der bekannteste Vertreter dieser These ist Tu Wie-Ming.<sup>60</sup>

Das Verständnis der kulturellen Basis der orientalen und der okzidentalen Ethik im jeweiligen Wirtschaftssystem ist nötig, um die ethischen und kulturellen Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Familienunternehmen in China und in Deutschland zu verstehen und weiter untersuchen zu können.

#### 2.3.1.1 Die grundlegenden Charakteristika des Konfuzianismus

Das Grundprinzip des Konfuzianismus sind die „Fünf Regeln“, die als „ren 仁“, „yi 义“, „li 礼“, „zhi 智“ und „xin 信“ bezeichnet werden.

„Ren“ ist der Leit- oder Grundbegriff des Konfuzianismus. Er umfasst etwa die Sinnelemente: Selbstbeherrschung und Achtung der Riten, anständiges Verhalten und „Menschenliebe“. „Ren“ ist aus der Sicht des Konfuzius der Ursprung aller menschlichen Werte und die Vollendung aller anderen Tugenden.<sup>61</sup> „Ren“ enthält zudem eine ganze Reihe von moralischen Normen und einzelnen Tugenden, die der Durchsetzung von „li“ dienen oder dafür notwendig sind. Diese ergänzen und schränken sich gegenseitig ein. Ren ergibt sich also, wenn man „li“ praktiziert.<sup>62</sup>

„Yi“ steht in der Rangfolge unmittelbar hinter „ren“ auf dem zweiten Platz der „Fünf Regeln“ und ist auch ähnlich wie „ren“ eher undeutlich definiert. „Yi“ beschreibt die praktische Anwendung von „ren“ und „li“ in einer konkreten Situation und ist damit das Maß für die moralische Qualität des Handelns.<sup>63</sup>

Der Begriff „li“ steht für Zeremonien, Riten, für die Einhaltung von Regeln im gesellschaftlichen Umgang allgemein und ist damit nach Konfuzius eng mit dem Streben nach Bewahrung, nach Kontinuität im gesellschaftlichen Leben verbunden. Er hat damit gleichzeitig die Bedeutung des Strebens nach dem Rang angemessenen Verhaltens.<sup>64</sup> Konfuzius Traum ist die große Harmonie innerhalb der Gesellschaft. Dies bedeutet für ihn allerdings nicht nur Ruhe und Ordnung, sondern auch Übereinstimmung, Einklang und Eintracht innerhalb der Gesellschaft. Die Harmonie beruht also auf einer hohen Moralität der Menschen, und das Fundament dieser Moralität ist „li“, die Sittlichkeit.<sup>65</sup>

„Li“ vermittelt dem Einzelnen Wissen in Form von Handlungsanweisungen für das Verhalten gegenüber seinen Mitmenschen. Nur durch ein gezeigtes Verhalten, welches mit der sozialen Hierarchie übereinstimmt, kann moralische Vollkommenheit erreicht werden. Konfuzius beschreibt

<sup>60</sup> Vgl. Lee (1997), S.45.

<sup>61</sup> Vgl. Yu (2006), S. 16.

<sup>62</sup> Vgl. Yang, Zhanao, „Konfuzianismus“, Gastvortrag zur 90. Sitzung der Humboldt-Gesellschaft am 29.7.1999. <<http://www.humboldtgesellschaft.de/inhalt.php?name=konfuz>> [Zugriff:16.04.2011].

<sup>63</sup> Vgl. ebd.

<sup>64</sup> Vgl. ebd.

<sup>65</sup> Vgl. Gu (1999), S. 85.

seine Idealvorstellung dahingehend, dass durch Wissen und praktische Übungen die Moral des Menschen ausgeformt wird. Die praktischen Übungen bestehen darin, sich mit der eigenen Rolle im gesamtgesellschaftlichen Gefüge auseinanderzusetzen, die Richtlinien des Handelns zu verinnerlichen und in Anerkennung der eigenen und jeweils fremden sozialen Position das eigene Wollen und Tun zu steuern. Ein Verhalten der Menschen untereinander gemäß ihrer gesellschaftlichen Stellung soll für Konfuzius immer eine sehr große Bedeutung gehabt haben.<sup>66</sup>

Konfuzius hat in seinen Gesprächen immer wieder auf die Klugheit „zhi“ verwiesen. Obwohl Klugheit ein innerer Charakterzug ist, glaubte Konfuzius, dass sie auch Auswirkung auf das äußerliche Verhalten der Menschen hat. Klugheit ist für ihn kein abstrakter Begriff, sondern mit konkreten Inhalten gefüllt. Die drei auffälligsten Eigenschaften der konfuzianischen Klugheit sind: die Erlernbarkeit der Klugheit, ihre Selbstkultivierbarkeit und ihre elitäre Ausrichtung.<sup>67</sup>

Zu den wichtigen Tugenden, die ein konfuzianischer Edler beherrschen sollte, gehört die Verlässlichkeit „xin“. Schon die Zusammensetzung des Zeichens „xin“ (信), es besteht aus den Zeichen für „Mensch“ (ren 人) und „Wort“ (yan 言), lässt die semantische Bedeutung erkennen: Worte und Taten des Menschen müssen übereinstimmen bzw. zusammenpassen. Konfuzius Gedanken zum Thema Verlässlichkeit drehen sich um drei Aspekte: Verlässlichkeit als Grundlage der Freundschaft, als Quelle der Herrschaftsautorität und als Weg zur Sicherstellung des Vertrauens des Volkes.<sup>68</sup>

Konfuzius erwartet vom Herrscher, dass dieser sich gegenüber dem Volk verlässlich und vertrauenswürdig verhält. Gleichzeitig fordert er die Untertanen auf, dem Herrscher Loyalität zu erweisen und den Eltern Pietät zu zollen. Die Pflicht zur Loyalität und Pietät ist die Gegenleistung der Untertanen für die Pflicht des Herrschers, die Regierung nach moralischen Grundsätzen zu führen.<sup>69</sup>

### 2.3.1.2 Die wirtschaftsethischen Kerngedanken des Konfuzianismus

#### • Materielle Standpunkte des Konfuzianismus

Die Wahrnehmung von Eigeninteressen und die Erfüllung materieller Begierden, inklusive der Befriedigung des sinnlichen Verlangens, sind nach Konfuzius völlig normal. Das Ausleben von Gefühlen sollte jedoch angemessen sein und dem körperlichen Zustand entsprechen. Konfuzius versteht seine Forderungen jedoch nicht als Aufforderung an die Menschen zu einer puritanischen Lebensweise, sondern seine Ansichten sollen eher eine praktische Lebenshilfe darstellen.<sup>70</sup>

Konfuzius zeigt Verständnis für den Wunsch der Menschen, reich und angesehen zu sein oder zu werden, da nach seiner Auffassung der Mensch nach Reichtum und Ansehen strebt und Armut und Niedrigkeit verachtet. Seine Auffassung geht soweit, dass er glaubt, Reichtum habe positive Wirkungen auf das menschliche Verhalten in der Gesellschaft. So sagt Konfuzius beispielsweise: *„Nicht mürrisch zu sein ist für einen Mensch schwer, der sich in der Armut befindet; aber es ist für einen Menschen, der Reichtum besitzt, leicht, nicht hochmütig zu werden.“*<sup>71</sup> Konfuzius vertritt hier die Logik, dass es umso wahrscheinlicher ist, dass ein Mensch sich anständig verhält, je reicher er ist.

<sup>66</sup> Vgl. Yu (2006), S. 39.

<sup>67</sup> Vgl. Gu(1999), S. 97.

<sup>68</sup> Vgl. ebd., S. 109.

<sup>69</sup> Vgl. ebd., S.121.

<sup>70</sup> Vgl. ebd., S.54.

<sup>71</sup> pinerwuyuannan, fuerwujiaoyi. 贫而无怨难，富而无骄易。Lunyu 论语 14. 10, Dt. Vgl. Gu (1999), S. 54.

Jedenfalls betrachtet er Reichtum nicht als etwas Unmoralisches. Der Gedanke, dass privater Reichtum Ursache allen Übels sein könnte, ist ihm fremd.<sup>72</sup>

Aus der Sicht des Konfuzius ist das „Nicht-reich-sein“ eines Edlen (Junzi) unter bestimmten Umständen sogar eine Schande. Diese Auffassung zeigt sich in den Gesprächen des Konfuzius an folgender Stelle: *„... Wenn Ordnung herrscht und er sich trotzdem in Armut und Niedrigkeit befindet, ist es eine Schande; hingegen ist es aber auch eine Schande, wenn Unordnung herrscht und er trotzdem Reichtum und Ehre genießt.“*<sup>73</sup>

Zusammenfassend ist für Konfuzius nichts gegen Reichtum als solchen einzuwenden, sondern nur gegen jede Art von Reichtum, die unanständig und/oder auf ungerechte Art und Weise erworben wurde. Reichtum und der Weg dahin sind keine Schande, sondern im Gegenteil, traditionell gilt im Konfuzianismus Reichtum und eine positive gesellschaftliche Gesamtsituation als eine Form der Belohnung für ein gut gelebtes Leben. So ist beispielsweise Wohlbeibtheit ein Ausdruck davon, vom Leben gesegnet zu sein.

#### • Verhältnis zwischen Nutzen und Gerechtigkeit

In den wirtschaftlichen Betrachtungen des Konfuzius nimmt die Untersuchung des „Verhältnisses zwischen Nutzen und Gerechtigkeit“ einen entscheidenden Platz ein.

„Yi“ (Gerechtigkeit) ist für Konfuzius kein abstrakter moralischer Wert, er verwendet ihn vor allem als Antonym zum Begriff „Nutzen“(li). „Yi“ offenbart sich hauptsächlich in Situationen, in denen Nutzen zu ziehen wäre und stellt eine subjektive Tugend dar.<sup>74</sup>

*„Der Edle denkt an „yi“, wenn er Nutzen sieht“*<sup>75</sup>, ist einer von Konfuzius Aussprüchen dazu. Der Edle soll also auch an „yi“ denken, wenn er die Möglichkeit hat, sich zu bereichern. Die Tugend „yi“ ist im Konfuzianismus außerdem ein wichtiges Unterscheidungskriterium zwischen Junzi (Edle) und Xiaoren (Gemeinen). So steht im Lunyu: *„Der Edle ist bewandert in der Gerechtigkeit, der Gemeinde ist bewandert im Nutzen.“*<sup>76</sup>

Wie bereits dargestellt, ist es für Konfuzius keine Schande, in einer wohlgeordneten gesellschaftlichen Situation Reichtum zu begehren und zu erwerben. Wesentlich ist dabei, sich nur durch *„anständiges und gerechtes Handeln“* zu bereichern. Im Lunyu heißt es:

*„Gewöhnliche Speise zu Nahrung, Wasser als Trank und den gebogenen Arm als Kissen: auch dabei kann man fröhlich sein; aber ungerechter Reichtum und Ehren dazu sind für mich nur flüchtige Wolken.“*<sup>77</sup>

Konfuzius, der wie bereits erläutert nichts gegen das Streben nach Profit hat, sei es bei Edlen (Junzi) oder Gemeinen (Xiaoren), äußert selbst an einer Stelle im Lunyu seinen Wunsch nach Reichtum. Er führt aus:

<sup>72</sup> Vgl. Gu (1999), S. 54.

<sup>73</sup> bangyoudao, pinqiejianyan, chiye. bangwudao, fuqieguiyan, chiye.邦有道，貧且賤焉，耻也。邦无道，富而貴焉，耻也。Lunyu 8. 13, Dt. Vgl. Gu(1999), S. 55.

<sup>74</sup> Vgl. Gu (1999), S. 78.

<sup>75</sup> jian li si yi 见利思义 Lunyu 14.12, Dt. Vgl. Gu (1999), S. 78.

<sup>76</sup> junzi yu yu yi, xiaoren yu yu li 君子喻于义，小人喻于利。Lunyu 4. 16, Dt. Vgl. Wilhelm (2005), S. 34.

<sup>77</sup> fan shu shi, yin shui, qu gong er zhen zhi, le yi zai qi zhong yi! Bu yi fu qie gui, yu wo ru fu yun. 饭疏食，饮水，曲肱而枕之，乐亦在其中矣！不义而富且贵，于我如浮云。Lunyu 7. 16, Dt. Vgl. Wilhelm (2005), S. 61.

„Wenn der Reichtum zu erwerben wäre, würde ich ohne weiteres nach ihm streben, selbst wenn ich mit der Peitsche in der Hand die niedrigsten Sachen tun müsste.“<sup>78</sup> Konfuzius stellt aber auch die Frage nach der Gerechtigkeit des Gewinns. Jeder Gewinn, der nicht gerecht ist, wird von ihm kategorisch abgelehnt und nur mittels „yi“ erworbener Reichtum und Ehren können nach Konfuzius auch gerecht sein.

#### • „Sittlichkeits-Lehre“ in konfuzianischen wirtschaftlichen Gedanken

Konfuzius betrachtet einerseits die Gier und das Streben nach Reichtum als ein dem Menschen angeborenes Gefühl, andererseits betont er aber auch die Sparsamkeit.

Was ist dann aber das Unterscheidungskriterium zwischen Verschwendung und Sparsamkeit? Für Konfuzius besteht das entscheidende Kriterium darin, ob sich ein Mensch entsprechend der Sittlichkeit („li“) verhält oder nicht. Unangemessener Konsum, der den eigenen gesellschaftlichen Rang und Status überschreitet, ist für Konfuzius Verschwendung. Angemessener Konsum, der mit der eigenen Rolle in der Gesellschaft übereinstimmt, wird vom ihm als Sparsamkeit betrachtet.

Ein weiter wichtiger Grundsatz des Konfuzius ist: Selbst reich geworden, sollte man trotzdem nicht auf Sittlichkeit verzichten.

Zi Gong sprach: „Arm ohne zu schmeicheln, reich ohne hochmütig zu sein: wie ist das?“ Der Meister sprach: „Es geht an, kommt aber noch nicht dem gleich: arm und doch fröhlich sein, reich und doch die Sittlichkeit lieben.“<sup>79</sup>

Einer der wichtigsten Maßstäbe für die Bewertung einer Handlung ist im konfuzianischen Denken „li“. „Dao“<sup>80</sup> ist die Intention von „li“. Nur wenn der Wohlstand durch „dao“ erworben wurde, ist er im Konfuzianismus auch legitim erworben und sollte respektiert werden. Nur solche Reiche, die in diesem Sinne handeln, lieben auch die Sittlichkeit. Diese Auffassung wird im Lunyu wie folgt dargestellt:

„Reichtum und Ehre sind es, was die Menschen wünschen; aber wenn sie einem unverdient zuteil werden, so soll man sie nicht festhalten. Armut und Niedrigkeit sind es, was die Menschen hassen; aber wenn sie einem unverdient zuteil werden, so soll man sie nicht loszuwerden suchen.“<sup>81</sup>

Auf der Basis der konfuzianischen Lehre über die Sittlichkeit sind die obigen Gedanken wie folgt zu verstehen: Lebt man in Armut, so soll man sich eine positive Sicht; lebt man in Reichtum, trotzdem seine Tugend bewahren. Dieser Gedanke hat sich vorrangig auf die wirtschaftsethischen Einstellungen der konfuzianisch geprägten Geschäftswelt ausgewirkt.

<sup>78</sup> fu er ke qiu ye, sui zhi bian zhi shi, wu yi wie zhi. 富而可求也，虽执鞭之士，吾亦为之。Lunyu 7. 12, Dt.: Vgl. ebd., S. 59.

<sup>79</sup> zi gong yue: „pin er wu chan, fu er wu jiao, he ru?“ zi yue: „ke ye. wei ruo pin er le, fu er hao li zhe ye.“子贡曰：“贫而无谄，富而无骄，何如？”子曰：“可也。未若贫而乐，富而好礼者也。”Lunyu 1. 15, Dt.: Vgl. Wilhelm (2005), S. 11.

<sup>80</sup> „Dao“ wird wörtlich übersetzt als „der rechte Weg“. Die originale Bedeutung von „dao“ bezieht sich auf die konfuzianischen moralischen Prinzipien. Die übertragene Bedeutung von „dao“ heißt das Ideal des Lebens, Glauben, Überzeugung, Normen, u.a. spirituelle Dinge. Vgl. Geldsetzer/Hong (2008), S. 81.

<sup>81</sup> fu yu gui, shi ren zhi suo yu ye; bu yi qi dao de zhi, bu chu ye. pin yu jian, shi ren zhi suo e ye, bu yi qi dao de zhi, bu qu ye. 富与贵，是人之所欲也；不以其道得之，不处也。贫与贱，是人之所恶也；不以其道得之，不去也。Lunyu 4.5, Dt. Vgl. Wilhelm (2005), S. 31.

### 2.3.2 Protestantische Ethik und Geist des Kapitalismus

Max Weber äußert sich in seinen „Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie“ erstaunt darüber, dass *„gerade auf dem Boden des Okzidents, und nur hier, Kulturerscheinungen auftraten, welche doch - wie wenigstens wir und gern vorstellen - in einer Entwicklungsrichtung von universeller Bedeutung und Gültigkeit lagen“*.<sup>82</sup>

Weber beschreibt die okzidentale Gesellschaft als eine *„rational-kapitalistische Organisation von (formell) freier Arbeit“*, welche gekennzeichnet ist durch *„Trennung von Haushalt und Betrieb“* und einer *„rationale(n) Buchführung“*. Aus diesem Grund spricht er vom modernen, rationalen, *„bürgerlichen Betriebskapitalismus“*.<sup>83</sup> In seinem berühmten Werk *„Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“* gelingt Max Weber eine überzeugende Darstellung der Entstehung und der Wirkungsgeschichte des Kapitalismus. Er führt seine Entstehung ideengeschichtlich in erster Linie auf religiöse Faktoren, hier speziell auf die spezifische Glaubenshaltung des asketischen Protestantismus, zurück. Weber machte sich diese Ethik nicht zu eigen, er beschrieb sie lediglich in analysierender Absicht. Der *„kapitalistische Geist“* und die *„protestantische Ethik“* sind in Webers Protestantismusthese die zwei erörterten Idealtypen einer Gesinnungsethik, speziell im Calvinismus.<sup>84</sup>

#### 2.3.2.1. Der „kapitalistische Geist“

Der Geist des modernen Kapitalismus ist nach Weber durch zwei Ideen gekennzeichnet:

- a) Der Mensch arbeitet nicht um zu leben, sondern er lebt, um zu arbeiten. Dies ist die Idee des Berufsmenschentums.
- b) Anhäufung von Vermögen ist dem idealtypischem Kapitalisten Selbstzweck und Leitmotiv. Dies ist die Idee der Reinvestition des Kapitals.

Weber nutzt das folgende Zitat Benjamin Franklins, um diesen kapitalistischen Geist zu veranschaulichen:

*„Bedenke, dass die Zeit Geld ist; wer täglich zehn Schillinge durch seine Arbeit erwerben könnte und den halben Tag spazieren geht, oder auf seinem Zimmer faulenz, der darf, auch wenn er nur sechs Pence für sein Vergnügen ausgibt, nicht dies allein berechnen, er hat neben dem noch fünf Schillinge ausgegeben oder vielmehr weggeworfen. ... Bedenke, dass Geld von einer zeugungskräftigen und fruchtbaren Natur ist. Geld kann Geld erzeugen und die Sprösslinge können noch mehr erzeugen und so fort.“*<sup>85</sup>

#### 2.3.2.2. Calvins Prädestinationslehre

Wie und wo genau religiöse Einflüsse bei der Entstehung und Ausdehnung des kapitalistischen Geistes eine Rolle spielen, wollte Max Weber durch die Fokussierung auf den asketischen

<sup>82</sup> Vgl. Weber (1988), S. 1.

<sup>83</sup> Vgl. Weber (1988), S.10.

<sup>84</sup> Vgl. Weber(1995), S.12.

<sup>85</sup> Vgl. ebd. Weber bezieht sich auf Benjamin Franklins Werk: Advice to a Young Tradesman (1748). Die Stelle findet sich bei Franklin (1748), S. 375 f.

Protestantismus herausfinden. Damit sollte die Frage beantwortet werden, welche Bestandteile der kapitalistischen Kultur auf ursprünglich religiöse Elemente zurückgeführt werden können.<sup>86</sup>

Weber konzentrierte sich dabei auf den Kern der Prädestinationslehre, der Lehre von der Gnadenwahl. Das menschliche Handeln hat gemäß dieser Lehre keinen Einfluss mehr auf die göttliche Gnade, sondern die Menschen existieren einzig und allein um Gottes willen und der Sinn ihres Lebens liegt in der Verherrlichung Gottes.<sup>87</sup> Gott hat von Ewigkeit her diejenigen erwählt, die er selig machen wolle, und umgekehrt auch diejenigen bestimmt, die schon von Ewigkeit her verdammt sind, also nicht selig werden können.<sup>88</sup>

Aus der Lehre der Gnadenwahl ergab sich in der alltäglichen Praxis der Menschen jedoch bald ein Problem, da Calvin in seiner Lehre die Möglichkeit verneinte, den Status der Auserwähltheit erkennen zu können.<sup>89</sup> Die Prediger, welche tagtäglich mit den Gläubigen verkehrten und deren Not lindern wollten, verfolgten in der Frage der eigenen Auserwähltheit zwei Leitlinien. Zum einen wurde es zur Pflicht gemacht, sich für erwählt zu halten und damit jeglicher Zweifel als Versuchung und Anfechtung des Teufels abgewiesen. Zum anderen wurde den Gläubigen rastlose Berufsarbeit eingeschärft, um der fehlenden Selbstgewissheit in der sozialen Praxis Herr zu werden. Die latenten religiösen Zweifel konnten nur beseitigt und die Gewissheit über den eigenen Gnadenstand erlangt werden, indem man Erfolg im Berufsleben hatte. Der Erfolg im Berufsleben war nicht Ursache der eigenen Erwähltheit, sondern deren Anzeichen.<sup>90</sup>

### **2.3.2.3. Die „innerweltliche Askese“**

Der Calvinismus negierte insbesondere die Möglichkeit einer magischen, also durch Taten vermittelten Heilserlösung.

Die calvinistische Ablehnung einer Erlösung des Menschen durch eigenes Handeln (wie gute Werke etc.) oder einer Heilserwartung, die durch Rituale und magische Praktiken erzwungen werden könnte, bedeutet für Weber eine Entzauberung der Welt in religiöser Hinsicht. Aus dieser Entwicklung im Calvinismus leitet Max Weber eine besonders asketische Moral ab, die „innerweltliche Askese“.

Der Begriff der „innerweltlichen Askese“ ist nach Weber das Wesentliche an der protestantischen Ethik. Weber unterscheidet zwischen einer außerweltlichen und einer innerweltlichen Askese. Die außerweltliche Askese umfasst die systematische Suche nach Gott, bei der man sich durch Beichte, Gebete, Sakramente und andere Mittel aus der Welt zurückzieht und in unmittelbarem Kontakt mit Gott tritt. Im Gegensatz dazu hat man sich bei der innerlichen Askese innerhalb der Welt zu bewähren. Schon außerweltliche, asketische Mönche im Mittelalter hatten eine rationale Lebensordnung; diese bestand allerdings außerhalb des normalen Alltagslebens und war bisweilen sogar gegen die übliche gesellschaftliche Ordnung gerichtet. Ziel der rationalen Lebensführung bei der innerweltlichen Askese der Protestanten ist es jedoch, die Alltagswelt völlig zu durchdringen. Dies sollte die methodische Grundlage für den Erfolg im sozialen Engagement bilden. Gemäß der Lehre des Calvinismus muss sich der Glaube im weltlichen Berufsleben bewähren, dies drückt sich innerweltlich und im Alltag als Tüchtigkeit im Beruf aus. Die innerweltliche Askese des

---

<sup>86</sup> Vgl. Wagner (2002), S. 6.

<sup>87</sup> Vgl. Wagner (2002), S. 7.

<sup>88</sup> Vgl. Weber (1995), S. 13.

<sup>89</sup> Vgl. Wagner (2002), S. 8.

<sup>90</sup> Vgl. Weber (1995), S. 13-14.

Protestantismus hat nach Weber den modernen Berufsmenschen mit seinem kapitalistischen Geist geschaffen.<sup>91</sup>

Wie die protestantische innerweltliche Askese zur Reinvestition des Kapitals, also zur typisch kapitalistischen Wirtschaftsform geführt hat, erklärte Weber wie folgt:

*„Die innerweltliche protestantische Askese [...] wirkte [...] mit voller Wucht gegen den unbefangenen Genuss des Besitzes, sie schnürte die Konsumtion, speziell die Luxuskonsumtion, ein.“<sup>92</sup> ... „Und halten wir nun noch jene Einschnürung der Konsumtion mit dieser Entfesselung des Erwerbsstrebens zusammen, so ist das äußere Ergebnis naheliegend: Kapitalbildung durch asketischen Sparzwang. Die Hemmungen, welche dem konsumtiven Verbrauch des Erworbenen entgegenstanden, mussten ja seiner produktiven Verwendung: als Anlagekapital zugutekommen“.<sup>93</sup>*

Damit untermauert Weber seine Protestantismus-Hypothese: *„Einer der konstitutiven Bestandteile des modernen kapitalistischen Geistes, und nicht nur dieses, sondern der modernen Kultur: die rationale Lebensführung auf Grundlage der Berufsidee, ist – das sollten diese Darlegungen erweisen – geboren aus dem Geist der christlichen Askese“.<sup>94</sup>*

Obwohl der Glaube an diese religiösen Maximen keine Bedingung mehr für das Fortbestehen des heutigen Kapitalismus ist, war allerdings für die Entstehung des kapitalistischen Geistes die historische Entwicklung dieser Lebensauffassung, gegründet in einer religiösen Überzeugung, unabdingbar.<sup>95</sup>

### **2.3.3 Vergleich der konfuzianischen Familienethik und der puritanischen Berufsethik**

#### **2.3.3.1 Konfuzianische Familienethik**

Die Familie stellt das Fundament und den entscheidenden Faktor in der Geschichte der chinesischen Gesellschaft dar.

In der kulturellen Tradition Ostasiens ist die Familie ein so starkes Element, dass, mit einigen Abstrichen, die konfuzianische Ethik vereinfacht auch als „Familienethik“ bezeichnet werden kann.<sup>96</sup>

Konfuzius hebt häufig die Tugenden der Familienbeziehungen wie z. B. Kindespietät und Brüderlichkeit, Gehorsam gegenüber den Eltern sowie dem Ehemann hervor. Im Konfuzianismus stützen die folgenden fünf Arten von menschlichen Beziehungen die Gesellschaft:

1. Herrscher - Untertan
2. Vater - Sohn
3. Ehemann - Ehefrau
4. Älterer Bruder - Jüngerer Bruder
5. Freund - Freund

<sup>91</sup> Vgl. ebd., S. 14.

<sup>92</sup> Vgl. Weber (1995), S. 352.

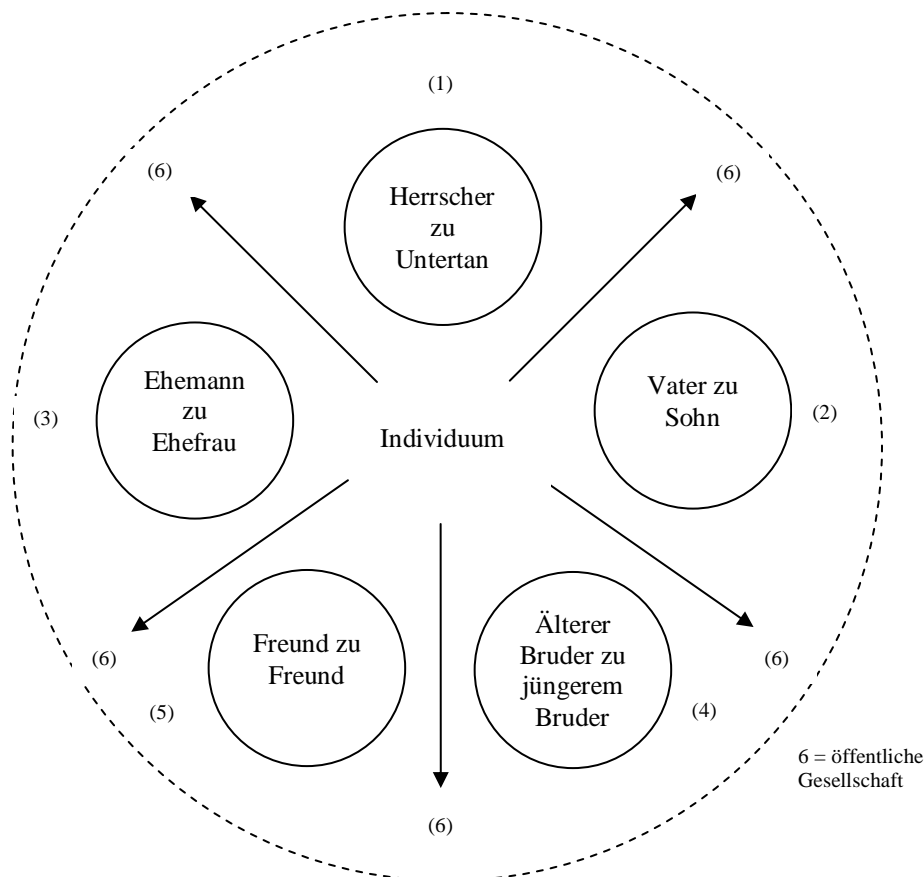
<sup>93</sup> Vgl. ebd., S.353.

<sup>94</sup> Vgl. ebd.

<sup>95</sup> Vgl. Käsler (1995), S.104-105, zitiert nach Wagner (2002), S. 4.

<sup>96</sup> Vgl. Gutheinz (2001), S. 80.

Die drei mittleren Beziehungen bilden den Kern des Familienlebens. Die Stellung der Familie wurde von Konfuzius als das wesentliche und tragende Element der Gesellschaft erkannt und beschrieben. Das in **Abbildung 2-4** dargestellte Schema dient zur Veranschaulichung der fünf Beziehungen in der idealtypischen konfuzianischen Gesellschaft.



**Abbildung 2-4: Die fünf Arten von menschlichen Beziehungen der konfuzianischen Gesellschaft**<sup>97</sup>

Konfuzius fordert denjenigen auf, der ein trefflicher Mensch sein will, also ein Edler (Junzi), ein im konfuzianischen Sinne qualifiziertes Mitglied der Bildungselite zu werden. Er soll ständig danach streben, „sich selbst zu kultivieren, die Familie zu harmonisieren, den Staat in Ordnung zu bringen, und die Welt zu befrieden.“<sup>98</sup> In der im obigen Zitat genannten Reihenfolge dient die einzelne Anstrengung jeweils als Grundlage für die nachfolgende höhere Stufe. Die „Harmonisierung der Familie“ ist in diesem Sinne eine grundlegende Voraussetzung für die Übernahme sozialer und politischer Verpflichtungen.<sup>99</sup>

Pietät und die Pflicht zur Zeugung männlicher Nachkommen gehören zu den wichtigsten Elementen der Familienethik im Konfuzianismus.

<sup>97</sup> Vgl. Gutheinz (2001), S. 81. Auf die Konsequenzen dieser Beziehungen für die Unternehmensethik wird in Kap. 4.2.4 näher eingegangen.

<sup>98</sup> xiushen, qijia, zhiguo, pingtianxia 修身, 齐家, 治国, 平天下. „礼记•大学 Liji, Daxue, Abs. 2“ (Buch der Riten, Die Große Unterweisung), Dt. Vgl. Gu (1999), S. 35.

<sup>99</sup> Vgl. Gu (1999), S. 35-36.



## • Pietät

„Die Pietät ist die Grundlage aller Tugend ...“<sup>100</sup>Die absolute Gültigkeit der Pietät als Teil des moralischen Fundaments liegt darin begründet, dass sie die „Wurzel des Wohlwollens“ sein soll.<sup>101</sup> Die chinesische Kultur ist von nichts anderem so sehr durchdrungen und geprägt worden, als von dem konfuzianischen Konzept der kindlichen Pietät, also dem Gehorsam der Kinder gegenüber den Eltern.

Das chinesische Schriftzeichen für Pietät heißt „xiao“ (孝) und setzt sich aus den Zeichen für „Alter“ (老) und „Sohn“ (子) zusammen. Semantisch impliziert „xiao“ die Bedeutung „Respekt vor den und Fürsorge für die Eltern“. „Xiao“ enthält eine starke hierarchische Ausrichtung in der Beziehung zwischen Eltern und Kindern, in der die Kinder die untere Stufe besetzen.<sup>102</sup>

Die Pietät bedeutet nach Konfuzius aber keine lästige Pflichterfüllung, sondern sie soll ihre Wurzeln in einem tiefen Gefühl der Dankbarkeit des Kindes gegenüber den Eltern haben. Loyalität reguliert zwar die Beziehungen zwischen den Beamten und dem Herrscher, schafft und erhält Hierarchiestrukturen im Staatswesen und stützt somit das gesamte Herrschaftsverhältnis. Pietät ist demgegenüber jedoch das Prinzip, welches die Kinder im Verhältnis zu den Eltern befolgen müssen. Dieses Prinzip hat dazu beigetragen, dass das Patriarchat in der Familie, als gesellschaftlicher Grundeinheit, gefestigt und ein stabiles gesellschaftliches Fundament geschaffen wurde.<sup>103</sup>

## • Pflicht zur Nachkommenschaft

Die oberste Pflicht des pietätvollen Sohnes ist es, männliche Nachkommen zu zeugen, damit die Ahnenreihe fortgesetzt und die Familientradition gewahrt werden kann. Diese Denkweise soll auf den Ahnenkult des Konfuzius zurückgehen: „Andern Geistern als den eigenen (Ahnen) zu dienen, ist Schmeichelei.“<sup>104</sup>Der Himmel wird als eine sichtbare Verkörperung der Ahnen und Vorfahren dargestellt und somit ist der Himmelskult eng mit dem Ahnenkult verwandt. Letzterer umfasst die drei nachfolgenden Kernelemente:

- a) Die Seelen der Ahnen bewohnen als Geister Himmel und Erde,
- b) die Ahnen und Vorfahren haben die Möglichkeit und die Fähigkeit, das Schicksal der Menschen auf der Erde zu beeinflussen, und
- c) die Vorfahren wünschen ihren Nachkommen Ordnung, Harmonie, Wohlstand und Gedeihen der Vegetation.<sup>105</sup>

Nachkommenschaft zu zeugen ist die Pflicht der Erben und damit die Fortentwicklung des Willens der Ahnen. Sie ist der bedeutendste Faktor für den Aufstieg oder den Niedergang einer ganzen Familie, einschließlich deren Verwandtschaft.

<sup>100</sup> fu xiao, de zhi ben ye. 夫孝，德之本也。 Vgl. xiaojing 孝经 „The Classic of Filial Piety“: kaizongmingyi 开宗明义„The Scope and Meaning of the Treatise“, chinesisch-englische Übersetzung von James Legge <<http://ctext.org/xiao-jing/ens>>, [Zugriff: 04.05.2011].

<sup>101</sup> Vgl. Gu (1999), S. 132.

<sup>102</sup> Vgl. ebd., S. 125.

<sup>103</sup> Vgl. ebd., S. 129.

<sup>104</sup> fei qi gui er ji zhi, chan ye. 非其鬼而祭之，谄也。Lunyu2. 24, Dt. Vgl. Wilhelm (2005), S. 20.

<sup>105</sup> Vgl. Gu (1999), S. 41.

Dieser philosophische Ansatz wird hier besonders erwähnt, da er gerade in der heutigen Zeit einen großen Einfluss auf Nachfolgeentscheidungen in chinesischen Familienunternehmen hat.

### 2.3.3.2 Protestantische Berufsethik

Im Rahmen seiner Analyse der protestantischen Berufsidee versucht Max Weber die Ursache für den Übergang von einer traditionellen zu einer kapitalistischen Berufsauffassung zu ergründen. Da der lutherische Berufsbegriff zu wenig Folgen für die soziale Praxis aufzeigte, wandte sich Weber dem Berufsethos einer anderen protestantischen Konfession zu, dem Calvinismus.

#### • Calvinistisches Gottesbild

Wie bereits erwähnt, hatte laut calvinistischer Lehre der göttlichen Gnade auch die Nächstenliebe an sich kein Wert mehr, sondern zeigte sich viel mehr in der individuellen Erfüllung der beruflichen Aufgaben, da man nur durch diese zur rationalen Gestaltung des gottgewollten Kosmos beitrug. Die Folgen davon beschreibt Weber als „*ein Gefühl einer unerhörten inneren Vereinsamung des einzelnen Individuums*“.<sup>106</sup>

Das calvinistische Gottesbild trieb die Menschen deshalb dazu an, sich über den Erfolg im beruflichen Leben zu definieren und sich die gesellschaftliche Anerkennung als einen Ausgleich für den Druck der inneren Vereinsamung zu erarbeiten. Sofern sie den gesellschaftlichen Nutzen erhöht und Gottes Ruhm fördert, ist Arbeit an sich gottgewollt und zu diesem Zweck hat Gott die Erde in ihrer Gestaltung dem Nutzen der Menschen zugeschnitten.<sup>107</sup> Nicht eigener Genuss, sondern Gottesverherrlichung und Gnadenwahlgefühl sind Sinn der rastlosen Arbeit und der Vergrößerung des Vermögens für die Calvinisten.

#### • Calvinistisches Berufsleben

Ausgehend von der Analyse des theoretisch-dogmatischen Fundaments der calvinisch-puritanischen Berufsidee untersuchte Weber dessen praktischen Auswirkungen auf das kapitalistische Berufsleben. Nach Webers Auslegung ging das calvinistische Berufsethos mit einer Lebenseinstellung einher, die einen ökonomischen Rationalismus begünstigte.<sup>108</sup>

Aus diesem Grund rückte der Beruf ins Zentrum der Lebensführung, da nur der materielle Erfolg im Berufsleben Auskunft über den Status der eigenen Auserwähltheit geben konnte. Der puritanische Berufsgedanke ist dementsprechend als Ausgangspunkt für die Rationalisierung der Lebensführung innerhalb des weltlichen Geschehens zu sehen.<sup>109</sup> Der „Königsweg“ zur Vergewisserung des eigenen Gnadenstandes und das Ideal der asketischen Lebensführung war nun rastloses Arbeiten im weltlichen Berufsleben.<sup>110</sup>

Die puritanische Ethik hatte an der Herausbildung des kapitalistischen Geistes einen erheblichen Anteil und wirkt damit hinein bis in die heutige moderne Gesellschaft. Durch den Entwurf einer, auf dem Geiste innerweltlicher Askese beruhenden Berufsauffassung und der sich daraus entwickelten

<sup>106</sup> Vgl. Weber (1995), S. 13.

<sup>107</sup> Vgl. Wagner (2002), S. 8.

<sup>108</sup> Vgl. ebd., S. 7.

<sup>109</sup> Vgl. Wagner (2002), S. 10.

<sup>110</sup> Vgl. Weber (1995), S. 13.

rational-methodischen Lebensführung, die für die kapitalistische Welt so typisch ist, kann die puritanische Ethik als konstitutiver Bestandteil der gesamten Entwicklung betrachtet werden.<sup>111</sup>

### 2.3.3.3 Auswirkungen der beiden Wertvorstellungen auf den Kapitalismus

Max Weber vertritt in seinem Hauptwerk „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ die Auffassung, dass nur der im Abendland entwickelte Kapitalismus den untrennbaren internen Zusammenhang mit der protestantischen Ethik aufweise. Dies begründet er damit, dass er angesichts der protestantischen Ethik die rational und legitim nach Gewinnmaximierung strebende Arbeit im irdischen Leben als das wichtigste Mittel der religiösen Praxis eines Protestanten betrachtet. Denn die Intention der menschlichen Arbeit liegt nicht nur darin, die Bedürfnisse der Menschen im weltlichen Leben zu erfüllen. Es ist ebenso deren Ziel, den Willen Gottes zu befolgen und durch Erfüllung der beruflichen Pflichten sich und anderen zeigen, dass man Gott gefällt.

Die Menschen führen beim fleißigen Arbeiten ein selbstkontrolliertes und reglementiertes Leben und benötigen keine sinnlichen Befriedigungen. Die spezifische Leistung des Puritanismus war es, diesen Lebensstil in das weltliche Leben hineingetragen und integriert zu haben. Im Puritanismus muss sich der Glaube im Berufsleben bewähren. Der puritanische Berufsgedanke bedeutet ursächlich die Rationalisierung der Lebensgestaltung im Geschehen der westlichen Welt. Max Weber betrachtet deshalb den ökonomischen Rationalisierungsprozess als das Grundmotiv des okzidentalen modernen Kapitalismus.

Demgegenüber ist das Bestreben, Kapital zu akkumulieren, bei Chinesen durch den Sinn im diesseitigen Leben bestimmt und nicht durch religiöse Anschauungen motiviert. Der weltliche Sinn stellt sich in der traditionellen chinesischen Kultur folgendermaßen dar:

1. *„Es gibt drei Arten der Pietätlosigkeit, die Schlimmste ist, keine Nachkommen zu haben.“*<sup>112</sup> Diese Gedanken von Menzius, dem berühmten Nachfolger des Konfuzius, bilden den Kern der konfuzianischen „Familienethik“. Die Familie ist das Fundament und das entscheidende Element in der Geschichte der chinesischen Gesellschaft. Basierend auf dieser Auffassung soll jeder möglichst viele Nachkommen zeugen und diese dann möglichst lange von der Familie profitieren lassen. Dadurch wird der Geist der Familie in ununterbrochener Entwicklung von Ahne zu Ahne über Generationen weitervererbt.
2. Im Buch „Mengzi, Gaozi I“ steht folgendes: *„Essen, Trinken und Sexualität, sind die Begierden des Menschen.“*<sup>113</sup> Eine ähnliche Ansicht ist auch im Lunyu zu finden: *„Reichtum und Ehre sind es, was die Menschen wünschen; [...] Armut und Niedrigkeit sind es, was die Menschen hassen; [...]“*<sup>114</sup> Diese Auffassung des Konfuzianismus betont und begründet das Streben nach materiellen Dingen im diesseitigen Leben.

Unter dem Einfluss der weltlichen konfuzianischen Ethik verwirklichen sich die Kapitalakkumulation und das Streben nach Gewinn. Damit wird die Möglichkeit geschaffen, in den Genuss irdischer, materieller Vergnügen zu gelangen und gleichzeitig das Prestige und die Ehre der Familie erhöht.

<sup>111</sup> Vgl. Käsler (1995), S. 114-118, zitiert nach Wagner (2002), S. 12.

<sup>112</sup> bu xiao you san, wu hou wei da. 不孝有三，无后为大。Dt. Vgl. „Mengzi, Li Lou I, Abs. 26. 孟子•离娄上“, chinesisch-englische Übersetzung von James Legge, <<http://ctext.org/mengzi/li-lou-i/ens>>, [Zugriff: 26.05.2011]

<sup>113</sup> shi, se, xing ye. 食，色，性也。Dt. Vgl. „Mengzi, Gaozi I, Abs. 4. 孟子•告子上“, chinesisch-englische Übersetzung von James Legge, <<http://ctext.org/mengzi/gaozi-i/ens>>, [Zugriff: 26.05.2011]

<sup>114</sup> fu yu gui, shi ren zhi suo yu ye; pin yu jian, shi ren zhi suo e ye. 富与贵，是人之所欲也；贫与贱，是人之所恶也。Lunyu 论语 4. 5, Dt. Vgl. Wilhelm (2005), S. 31.

Daraus ergibt sich der durch konfuzianische ethische Werte charakterisierte Familienkapitalismus, der eine eigene Kategorie darstellt und der als „konfuzianischer Kapitalismus“ bezeichnet werden kann. Im Gegensatz dazu könnte die im Westen bzw. Europa entstandene und verbreitete Art des Kapitalismus als „protestantischer Kapitalismus“ bezeichnet werden.

Im Forschungsfeld gibt es verschiedene Erklärungsmuster des „Konfuzianischen Kapitalismus“. Lees Argumentation zufolge gibt es keine universellen Werte des Konfuzianismus und die These vom „Konfuzianischen Kapitalismus“ sei bloß von Politikern instrumentalisiert worden, um autoritäre Herrschaftsausübung zu legitimieren.<sup>115</sup> Die gegensätzliche Argumentation besteht darin, dass der kulturelle Hintergrund des Wirtschaftsaufschwungs der letzten Jahrzehnte im Südostasien auf die konfuzianische Ethik zurückzuführen sei und das ostasiatische Wirtschaftsmodell als „Konfuzianischer Kapitalismus“ genannt würde. Der bekannteste Vertreter dieser Auffassung ist Tu Weiming (杜维明)<sup>116</sup>.

Die Entstehung des Betriebskapitalismus wurde jahrhundertlang von der im Konfuzianismus geprägten chinesischen Gesellschaft verhindert. Die Gründe dafür liegen nicht an den konfuzianischen Werten selbst, sondern der neuzeitlichen Historie Chinas. Im historischen Forschungsfeld in China besteht eine weitverbreitete Ansicht<sup>117</sup>, dass in der Spätzeit der Ming-Dynastie, d.h. ungefähr die Mitte des sechzehnten Jahrhunderts bis zum Beginn des siebzehnten Jahrhunderts, der Keim des Kapitalismus weiter wachsen hätte können, aber wegen der Eroberung der Mandschu die Entwicklung unterbrochen wurde. Einerseits wurde durch die Kultur-Tyrannie der Qing-Dynastie der Konfuzianismus gewissermaßen zerstört. Andererseits wurden die in der Ming-Dynastie aktiven auswärtigen Angelegenheiten und der Handel mit dem Westen wegen der „verschlossene Tür Politik“ beendet. Im gleichen Zeitraum hatte sich der Kapitalismus in Japan nach der Meiji-Restauration rasant entwickelt. Dadurch wird plausibel, dass die konfuzianische Ethik selbst nicht der behindernde Faktor des Kapitalismus ist, sondern das Mandarinsystem, welches von den damals Herrschenden unter dem Namen des Konfuzianismus etabliert wurde.

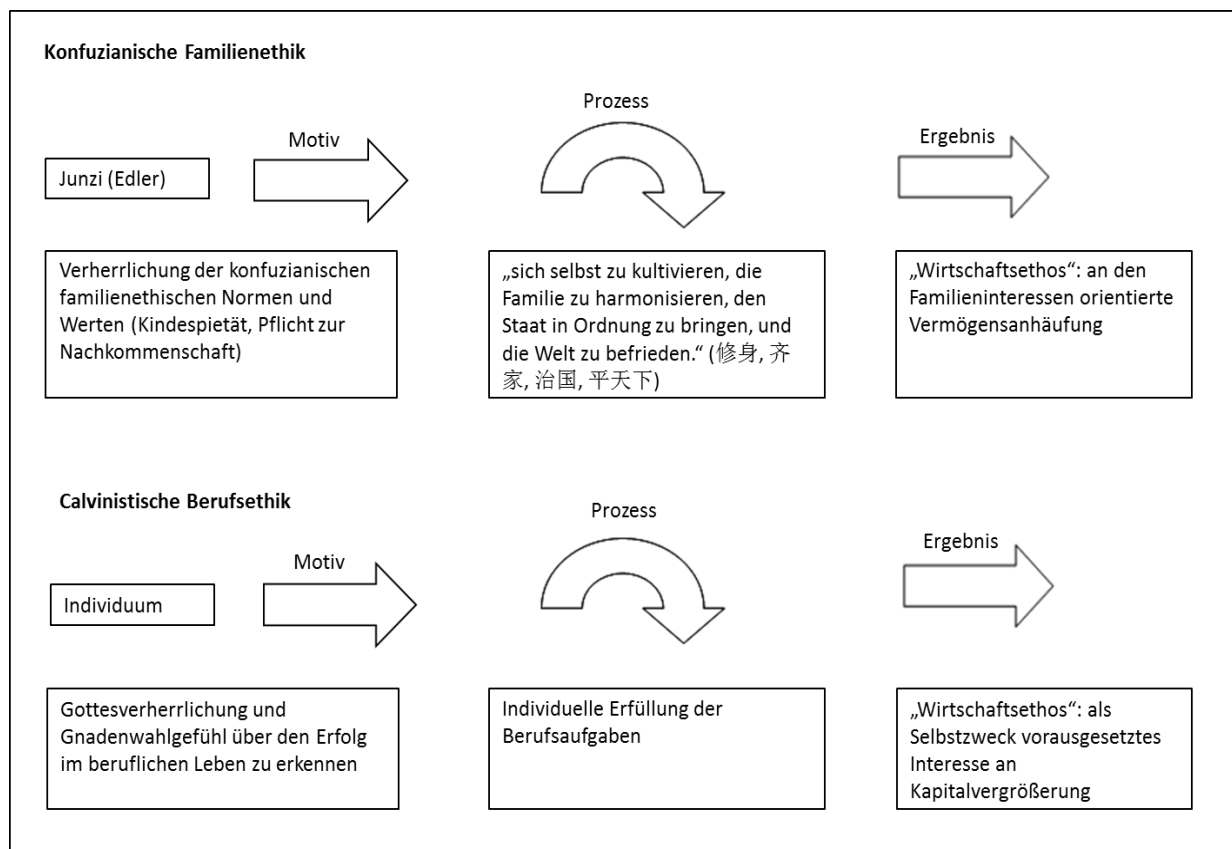
Der grundlegende Unterschied in der Entwicklung des Kapitalismus in der ostasiatischen und westlichen Welt unter dem Einfluss der konfuzianischen und protestantischen Ethik wird in Abb. 2-2 skizziert: Der protestantischen Ethik zufolge erfüllen die Menschen ihre Berufsaufgaben lediglich und allein um Gottes Willen zu erfüllen und der Sinn ihres weltlichen Lebens liegt in der Verherrlichung ihres Schöpfers. Der konfuzianischen Ethik entsprechend, arbeiten die Menschen jedoch für die Glorifizierung ihres Familien-Ethos.

---

<sup>115</sup> Vgl. Lee (1997), S. 34.

<sup>116</sup> Vgl. Tu (1989), S. 103-104.

<sup>117</sup> Zu den ersten Forscher, welche diese These äußerten, gehören die bekanntesten Historiker Hou Weilu (侯外庐) und Shang Xu (尚钺), Vgl. Du (1956), S. 93-99.



**Abbildung 2-5: Vergleich der Auswirkung der konfuzianischen Familienethik und calvinistische Berufsethik auf den Kapitalismus<sup>118</sup>**

### 2.3.4 Exkurs: Kombination der konfuzianischen Ethik und wirtschaftlichen Handelns – „konfuzianische Geschäftsleute“ (rushang 儒商)

#### 2.3.4.1 Begriff

Die Definition dessen, was ein konfuzianischer Geschäftsmann sei, ist noch immer ein Diskussionsthema der gegenwärtigen wissenschaftlichen Untersuchungen. Eine mögliche Sichtweise ist es, den konfuzianischen Geschäftsmann als Kombination von „Konfuzianismus“ und „Kommerz“ zu definieren. Der konfuzianische Geschäftsmann ist demnach ein Akteur der Marktwirtschaft, der sein Handeln in seinem Beruf als Geschäftsmann nach konfuzianischer Ethik ausrichtet.<sup>119</sup>

Eine ähnliche Definition sieht konfuzianische Geschäftsleute als Geschäftsleute, die zunächst die mentale Ausrichtung von Gelehrten haben, die konfuzianischen Ideen als Leitbild ihres Lebens sehen und sich erst in späterer Folge mit wirtschaftlichen Aktivitäten befassen. Einer anderen Darstellung zufolge entwickelte sich der konfuzianische Geschäftsmann aus der Bildungsschicht alter Zeit. Ausgehend von den „Gebildeten“ (shi 士), die durch wirtschaftliche Interessen angezogen Handel trieben, wurde der Begriff des „gebildeten Geschäftsmannes“ (shishang 士商) geprägt.<sup>120</sup>

<sup>118</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>119</sup> Vgl. Ma (2006), S. 14.

<sup>120</sup> Vgl. ebd.

Unabhängig davon, wie der Begriff des konfuzianischen Geschäftsmannes definiert wird, sollten diese sowohl Gelehrte als Geschäftsleute sein, über eine komplexe konfuzianische Moral und Intelligenz verfügen und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich sein, um so zu Reichtum und Einfluss zu gelangen.

### **2.3.4.2 Historische Entwicklung der konfuzianischen Geschäftsleute**

Die historische Entwicklung von den konfuzianischen Geschäftsleuten lässt sich grob in folgende Phasen unterteilen:

#### **1. Die Zeit der Frühlings- und Herbstannalen und der Streitenden Reiche (770 – 221 v. Chr.)**

Konfuzianische Geschäftsleute entstanden in der späten Zeit der Frühlings- und Herbstannalen; der Schüler von Konfuzius, Zi Gong (子貢, 520 – 456 v. Chr.) war ein bekannter großer Geschäftsmann in der damaligen Zeit. Er wird als der Vertreter der frühesten konfuzianischen Geschäftsleute angesehen. Da Konfuzius selber Handelssysteme beobachtete und Geschäftsmänner als seine Schüler aufnahm, verbreitete sich das konfuzianische Denken schnell unter Geschäftsleute. In diesem Zusammenhang ergab sich eine große Anzahl von konfuzianischen Geschäftsleuten schon während der Lebenszeit des Konfuzius und während der Zeit der Streitenden Reiche, eine Periode, die kurz nach seinem Tod begann.<sup>121</sup>

Geschäftsleute konfuzianischer Prägung rekrutierten sich in dieser Zeit aus einer kleinen Anzahl von Wirtschaftsakteuren, die halb Händler und halb Gelehrte waren und die die konfuzianische Lehre als Kernprinzip ihrer Geschäftstätigkeit ansahen - ein Prinzip, das sich in den Kerngedanken des konfuzianischen Weltbildes, wie Mitmenschlichkeit und den „Prinzipien des Lebens“, dem typischen Denken Konfuzius', widerspiegelt.<sup>122</sup>

#### **2. Han-Dynastie bis Yuan-Dynastie (202 v. Chr. – 1368)**

In der Han-Dynastie wurde der Konfuzianismus durch die Erläuterungen (Kommentare) des bekannten Konfuzianer, Dong Zhongshu (董仲舒, 179 – 104 v. Chr.) als die dominierende Ideologie von den Herrschern angenommen. Allerdings wurden seit dieser Zeit aufgrund der herrschenden Ideologie wirtschaftliche Aktivitäten und Geschäftsleute von Seiten der Gelehrten sehr verachtet. Die Herrschenden führten eine Politik der „Stärkung der Agrarwirtschaft und Hemmung des Kommerzes“ durch. Daher wurde die Entwicklung des Kommerzes sehr stark verhindert. Die Intellektuellen hielten sich streng an der konfuzianischen Ethik und strebten daher nur nach einer Karriere als Beamte. Die Gelehrten in dieser Zeit bevorzugten, wenn sie bei der Beamtenkarriere keinen Erfolg erreichen konnten, eher Bauer zu sein. d.h. also Agrarwirtschaft zu betreiben, als sich in kommerziellen Aktivitäten engagieren. Von der Han-Dynastie bis zur Ming-Dynastie gab es daher keine konfuzianischen Geschäftsleute mehr.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. Zhu (1999), S. 42-43.

<sup>122</sup> Vgl. Yuan (2006), S. 116.

<sup>123</sup> Vgl. Zhu (1999), S. 40-43.

### 3. Ming- und Qing-Dynastie bis zur Gründung der Volksrepublik China (1368 – 1949)

Am Übergang von der Ming-Dynastie zu der Qing-Dynastie gab es eine kurze Zeitepoche in der chinesischen Geschichte, in der sich aus den Anfängen des Kapitalismus sehr rasch eine frühe Form der Marktwirtschaft entwickelte. In dieser Zeit entstand in den heutigen Provinzen Shanxi, Anhui, Jiangsu und Fujian der frühe Keim der kapitalistischen Industrie und des Handels. Einige zentral gelegene Städte wurden kommerzielle Zentren. Mit dem Aufschwung der Wirtschaft und dem damit einhergehenden Reichtum der Geschäftsleute entwickelten sich sowohl Fabriken als auch Handelseinrichtungen. Die wichtige Rolle des Kommerzes in der sozio-ökonomischen Entwicklung bewog die herrschende Schicht, aus Geschäftsleuten wieder einer konfuzianischen Sichtweise zu beachten und zu schätzen. Somit ergaben sich neue Vorstellungen und Einschätzungen der Gelehrten über kommerzielle Aktivitäten sowie über Geschäftsleute. Bemerkenswert ist, dass es unter den reichen Kaufleuten viele gab, die es aufgegeben hatten, ein typischer konfuzianischer Intellektueller zu sein und im Wesentlichen nur noch nach Reichtum strebten. Mit ihren höheren Kenntnissen steuerten sie ihre Geschäftsaktivitäten, bildeten eigene Geschäftsmodelle, wendeten die konfuzianischen Ethik-Kodizes für ihr Unternehmensmanagement an und entwickelten so eine damit verbundene Unternehmensethik. In dieser Zeit entstand der „konfuzianische Geschäftsmann“ als reale gesellschaftliche Schicht. Viele konfuzianische Denkweisen und Prinzipien, wie „die Ordnung der menschlichen Beziehungen“ und „traditionelle Familienethik“ wurden in dieser Zeit in der Unternehmensführung praktiziert. Die konfuzianischen Konzepte der Unternehmensführung und des Personalmanagements, die auf der „Mitmenschlichkeits- und Gerechtigkeitslehre“ des Konfuzianismus basieren, bildeten sich dadurch heraus.<sup>124</sup>

### 4. Die Zeit der Herrschaft von Mao Zedong (1949 – 1978)

Während der Zeit, in der Mao Zedong an der Macht war, wurde das wirtschaftliche System in der VR. China schrittweise von verschiedenen Eigentumsformen zum einheitlichen staatseigenen Wirtschaftssystem verwandelt. 1957 wurde das Privateigentum im Grunde in der Volksrepublik China beseitigt. Unter der Dominanz der damaligen linksextremen Ideologie der KPCh wurde die Wirtschaft in diesem Zeitraum in großem Ausmaß beeinträchtigt, in Teilen sogar zerstört. In dieser Periode existierten dann auch keine konfuzianischen Geschäftsleute mehr. Die konfuzianischen Geschäftsleute zogen am Anfang des Machteintritts der KPCh entweder nach Taiwan, Hongkong oder ausländische Staaten, oder sie wurden während des Prozess der Verstaatlichung des wirtschaftlichen Systems der Volksrepublik China durch Verbannung oder Todesstrafe als eine gesellschaftliche Sicht eliminiert. Daher konzentrierte sich in dieser Zeit die Entwicklung der konfuzianischen Geschäftsleute lediglich auf Taiwan und Hongkong oder fand im Ausland statt.<sup>125</sup>

### 5. 1978 bis heute

Im Jahr 1978 kam Deng Xiaoping an die Macht, danach wurde „die Politik der Reform und Öffnung“ in der VR. China gestartet. Dadurch wurde die in der Maos Zeit zerstörte Privatwirtschaft wiederbelebt und neu- bzw. weiterentwickelt. Unter den Bedingungen der modernen Marktwirtschaft erfolgt nun eine rasante Entwicklung der privaten Wirtschaft in der VR. China. Die nationalen kapitalistischen Industrie- und Handelsbereiche haben sich beträchtlich weiterentwickelt,

<sup>124</sup> Vgl. Yuan (2006), S. 116.

<sup>125</sup> Vgl. Lv (1998), S. 53f.

so dass die Schicht der konfuzianischen Geschäftsleute in der VR. China wieder entstehen konnte und dass sie sich mittlerweile weiter vergrößert hat. Die neuen konfuzianischen Geschäftsleute kombinieren die traditionelle konfuzianische Ethik mit den Prinzipien modernen Unternehmensmanagements. Sie begannen wieder, die Denksätze des Konfuzianismus in ihrer praktischen Unternehmensführung zu verwenden, wodurch die bisherige Dominanz westlich geprägter Managementkonzepte abgelöst wurde.<sup>126</sup>

### 2.3.4.3 Der grundsätzliche Charakter der konfuzianischen Geschäftsleute:

Die wesentlichen Eigenschaften der konfuzianischen Geschäftsleute lassen sich wie folgt zusammenfassen:<sup>127</sup>

1. Die konfuzianischen Geschäftsleute orientieren sich nach dem ethischen Kerngedanken des Konfuzianismus - „Mitmenschlichkeit“. Sie respektieren den Wert des Menschen und setzen diese Haltung im Personalmanagement um.
2. Sie erzielen ihre Vorteile nur durch Gerechtigkeit und beachten konsequenter als früher wirtschaftsethische Prinzipien. Daraus folgend lehnen sie unrechtmäßig erworbene Gewinne kategorisch ab.
3. Im Umgang mit der zwischenmenschlichen Beziehungen, insbesondere in Konfliktfällen, richten sich die konfuzianischen Geschäftsleute nach einem der ethischen Prinzipien des Konfuzianismus, nämlich die *„Harmonie (zu) wahren und sich an die Mitte (zu) halten“* (Gui He Zhi Zhong 贵和执中).<sup>128</sup>
4. Das Zentrum ihres Handelns ist für konfuzianische Geschäftsleute die aus dem Konfuzianismus entstammende traditionelle Denkmoral und Werteorientierung. Sie sind ständig darum bemüht, sich zu vervollkommen und nach neuen Wegen der eigenen Vervollkommnung zu suchen.

## 2.4 Zusammenfassung

In Kapitel 2 erfolgte zunächst die Darstellung der theoretischen Grundlagen der Unternehmensethik. Dadurch wurde die theoretische Grundlage der Bedeutung der Anwendung ethischer Grundsätze im wirtschaftlichen Handeln aufgezeigt. Dieser eher theoretische Teil wird dann nachfolgenden durch die Ergebnisse der in Kapitel 3 gewonnen begrifflichen Abgrenzung mittelständischer Familienunternehmen und durch die in Kapitel 4 erläuterte Notwendigkeit der Gestaltung der Unternehmensethik für eine nachhaltige Entwicklung in mittelständischen Familienunternehmen mit praktischen Überlegungen in Zusammenhang gebracht.

Im weiteren Verlauf wurden in diesem Kapitel 2 ausgehend von der Lehre Max Webers die Auswirkungen des Konfuzianismus und Protestantismus auf die Bildung sowie Entwicklung unterschiedlicher Wirtschaftsethiken im chinesischen und europäischen Kulturraum vergleichend analysiert, um zu ermitteln, wo die historisch-soziokulturellen Wurzeln für die unterschiedlichen

<sup>126</sup> Vgl. ebd.

<sup>127</sup> Vgl. Liu/Huang, (2010), S. 15.

<sup>128</sup> Für die ausführliche Darstellung der konfuzianischen Lehre von „Harmonie“ und „Mitte“ siehe in Kapitel 5.3.4.



ethischen Gedanken in Deutschland und China in der Wirtschaft liegen könnten und wie sich diese unterschiedlichen Wurzeln auf die Familienunternehmensethik in Deutschland und China auswirken.

Zusammenfassend bildet dieses Kapitel die theoretische Grundlage für die folgenden Kapitel dieser Forschungsarbeit. Denn die detaillierte Darstellung des kulturellen Hintergrunds ist für die in Kapitel 3 dargestellten Unterschieden mittelständischer Familienunternehmen in Deutschland und China bedeutsam. Denn diese bestimmen wiederum die verschiedenen kulturellen Faktoren, die sich auf die Gestaltung der Unternehmensethik in mittleren Familienunternehmen beider Länder auswirken. Erst damit lassen sich die in Kapitel 5 aufgezeigten kulturellen Konflikte einer deutsch-chinesischen Wirtschaftszusammenarbeit betrachten und analysieren. Dies ist wiederum Voraussetzung für eine Suche Lösungsmöglichkeiten.

In Tabelle 2-1 sind die charakteristischen Merkmale des konfuzianistischen und des protestantischen Geschäftsmann nochmals gegenübergestellt.

Kategorie	Konfuzianischer Geschäftsmann	Protestantischer Geschäftsmann
Orientierung	Orientierung an dem konfuzianischen ethischen Kodex	Orientierung an protestantische religiöse Motiven, Kapitalistische Wirtschaftsauffassung, weniger an Ethik sondern an Regeln interessiert, gesetzestreu, Stattloyal
Haltung zum Gewinn	Gewinn ist nur durch anständiges und gerechtes Handeln zu bereichern, die absolute Ablehnung von unrechtmäßig erworbenen Gewinnen	Gewinn ist ein Zeichen für die Auserwähltheit, Gottesverherrlichung und Gnadenwahlgefühl
Persönlicher Zweck	durch die Übereinstimmung der konfuzianischen Ethik mit ihrem wirtschaftlichen Handeln bemühen sie sich darum, Selbstvervollkommung zu erreichen – nach den konfuzianischen Kriterien ein Junzi (Edler) zu werden.	Durch rastloses Arbeiten im weltlichen Berufsleben sind die ideale Rationalisierung der Lebensführung und die Vergewisserung des eigenen Gnadenstandes zu erzielen.
moralische Zusammenhang mit dem modernen Management	Einsetzung der traditionellen konfuzianischen Lehren v.a. „Mitmenschlichkeit“ und „Harmonie wahren und sich an die Mitte halten“ im modernen Management	Fleiß, Leistungsbereitschaft, Gewinnstreben als Tugenden modernen Managements  Ethikcodizes in der westlichen Welt

**Tabelle 2-1: Vergleich der Charakteristiken des konfuzianischen Geschäftsmanns und protestantischen Geschäftsmanns<sup>129</sup>**

### 3. Mittelständische Familienunternehmen – ein allgemeiner Vergleich zwischen deutschen und chinesischen Familienunternehmen

#### 3.1 Abgrenzung mittelständischer Familienunternehmen

Da der Betrachtungsgegenstand dieser Dissertation die Unternehmensethik und die interkulturelle Kooperation speziell in mittelständischen Familienunternehmen in Deutschland und China ist, wird der Begriff des mittelständischen Familienunternehmens hier detailliert erläutert.

##### 3.1.1 Mittelstand

In der betriebswirtschaftlichen deutschsprachigen Literatur, die sich mit sog. kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) beschäftigt, wird immer wieder auch der Begriff des Mittelstandes verwendet. Häufig genutzte Definitionen des Mittelstandes versuchen eine klare Abgrenzung durch verschiedene quantitative und qualitative Kriterien zu erreichen.<sup>130</sup> Diese dienen dann auch einer allgemeinen Definition.

Umsatz und Beschäftigtenzahl zählen üblicherweise zu den quantitativen Kriterien.<sup>131</sup> Aufgrund der unterschiedlichen gesamtwirtschaftlichen Situationen in den verschiedenen Ländern sind die Normen zur Abgrenzung der Unternehmensgröße nicht überall gleich.

Die folgenden Tabellen 3-1 und 3-2 zeigen die Mittelstandsabgrenzung in Deutschland und China nach quantitativen Kriterien.

##### Kriterien in Deutschland:

Branche	Größenklasseneinteilung nach Beschäftigtenzahl	Größenklasseneinteilung nach Umsatz	Größenklasse
Industrie	bis 49 50 - 499	bis 1 Mio. € 1 Mio. € - 16 Mio. €	klein mittel
Handwerk	bis 2 3 - 49	bis 100.000 € 100.000 € - 2,25 Mio. €	klein mittel
Großhandel	bis 9 10 -199	bis 1,5 Mio. € 1,5 Mio. € - 32 Mio. €	klein mittel
Einzelhandel	bis 2 3 - 59	bis 250.000 € 250.000 € - 6 Mio. €	klein mittel

<sup>130</sup> Vgl. Stephan (2002), S. 6.

<sup>131</sup> Vgl. Kunze (2008), S. 61.

Verkehr und Nachrichtenübermittlung	bis 2 3 - 49	bis 100.000 € 100.000 € - 1,5 Mio. €	klein mittel
Dienstleistungen von Unternehmen und Freien Berufen	bis 2 3 - 49	bis 100.000 € 100.000 € - 2,25 Mio. €	klein mittel
Branchenübergreifend	bis 9 10 - 499	bis 500.000 € 500.000 € - 50 Mio. €	klein mittel

**Tabelle 3-1: Branchenbezogene Größenklasseneinteilung in Deutschland<sup>132</sup>**

**Kriterien in China:**

<b>Branche</b>	<b>Größenklasseneinteilung nach Beschäftigtenzahl</b>	<b>Größenklasseneinteilung nach Umsatz</b>	<b>Größenklasse</b>
Land- und Forstwirtschaft, Tierhaltung und Fischerei		bis 50.000 € 50.000 € - 500.000 € 500.000 € - 20 Mio. €	kleiner klein mittel
Industrie	Bis 20 20 - 300 300 - 1000	Bis 300.000 € 300.000 € - 2 Mio. € 2 Mio. € - 40 Mio. €	kleiner klein mittel
Bauindustrie		Bis 300.000 € 300.000 € - 6 Mio. € 6 Mio. € - 80 Mio. €	kleiner klein mittel
Großhandel	Bis 5 5 - 20 20 - 200	Bis 1 Mio. € 1 Mio. € - 5 Mio. € 5 Mio. € - 40 Mio. €	kleiner klein mittel
Einzelhandel	Bis 10 10 - 50 50 - 300	Bis 100.000 € 100.000 € - 500.000 € 500.000 € - 20 Mio. €	kleiner klein mittel
Transport	Bis 20 20 - 300 300 - 1000	Bis 200.000 € 200.000 € - 3 Mio. € 3 Mio. € - 30 Mio. €	kleiner klein mittel
Lagerwirtschaft	Bis 20 20 - 100 100 - 200	Bis 100.000 € 100.000 € - 1 Mio. € 1 Mio. € - 30 Mio. €	kleiner klein mittel

<sup>132</sup>

In Anlehnung an Pfohl (1990), S. 1.

Hotels, Herbergen und Gastronomie	Bis 10 10 - 100 100 - 300	Bis 100.000 € 100.000€ - 2 Mio. € 2 Mio. € - 10 Mio. €	kleiner klein mittel
Informationsübertragung	Bis 10 10 - 100 100 - 2000	Bis 100.000 € 100.000 €-1 Mio. € 1 Mio. € - 100 Mio. €	kleiner klein mittel
Software- und IT-Services	Bis 10 10 - 100 100 - 300	Bis 50.000 € 50.000 €-1 Mio. € 1 Mio. € - 10 Mio. €	kleiner klein mittel
Immobilienbau und-management		Bis 100.000 € 100.000 € - 1 Mio. € 1 Mio. € - 200 Mio. €	kleiner klein mittel
Property Management	Bis 100 100 - 300 300 - 1000	Bis 500.000 € 500.000 € - 1 Mio. € 1 Mio. € - 5 Mio. €	kleiner klein mittel
Vermietung und Unternehmensdienstleistungen	Bis 10 10 - 100 100 - 300	Bis 100.000 € 100.000€ - 8Mio. € 8 Mio. € - 120 Mio. €	kleiner klein mittel
Branchenübergreifend	Bis 10 10 - 100 100 - 300		kleiner klein mittel

**Tabelle 3-2: Branchenbezogene Größenklasseneinteilung in China**<sup>133</sup>

Unabhängig von den in den Tabellen 3-1 und 3-2 dargestellten Werten wird der Begriff Mittelstand durch statistisch schwer erfassbare qualitative Kriterien abgegrenzt. Die enge Verbindung von Unternehmen und Unternehmer bzw. deren Eigentümer ist das zentrale qualitative Kriterium.<sup>134</sup> Dieses stellt sich im Einzelnen wie folgt dar<sup>135</sup>:

- **Weitgehende Konzernunabhängigkeit:** Dem Eigentümer obliegen im Rahmen der jeweiligen Normen und Rechtsvorschriften alle entscheidenden Führungs- und Leitungsfunktionen, in deren Ausübung er nicht dem Willen betriebsfremder Dritter unterworfen ist. Dies bedeutet eine direkte Involvierung der Unternehmensführung in alle maßgeblichen strategischen Entscheidungen.

<sup>133</sup> In Anlehnung an: „zhongxiaoye huaxing biao zhun guiding 中小企业划型标准规定“ [Vorschrift der Kriterien der Größenklasseneinteilung von KMU], 2011. Nach den neuen Kriterien werden kleinere von mittleren Unternehmen als Standard der Einteilung unterschieden. Darüber hinaus sind die Branchen Immobilien, Vermietung und Unternehmensdienstleistungen, Informationsübertragung und Software- und IT-Services in der neuen Vorschrift hinzugefügt worden. Die Brancheneinteilung ist damit erheblich erweitert worden und umfasst die wichtigsten Sektoren der Volkswirtschaft. Kleinere und Kleine Unternehmen stehen im Mittelpunkt der Unterstützung der Politik. Quelle: <<http://baike.baidu.com/view/6044836.htm>>, [Zugriff: 30. 08. 2012]. Vgl. Stephan (2002), S. 7.

<sup>134</sup> Zusammenfassender Überblick der Merkmale von KMU basierend auf: Hamer (1990), S.35ff; Pfohl /Kellerwessel (1990), S.29ff; Wallau, (2006), S.13ff; Zimmermann(2001), S. 29, zitiert nach Stephan (2002), S. 8; Kunze (2008), S. 62f.

- **Besondere Finanzierungsposition:** Der offene Kapitalmarkt ist dem Unternehmen als Kapitalquelle versperrt.
- **Personale Unternehmenskultur:** Unternehmenskultur und -strategie sind stark vom Eigentümer und seinen individuellen Auffassungen geprägt.
- **Sektorale Organisationsstruktur:** Das Unternehmen hat üblicherweise eine hohe Eigenkapitalausstattung und eine hohe Führungsbreite bei geringer hierarchischer Tiefe (ungefähr zwei bis vier Führungsebenen).
- **Personengebundene Eigentumsform:** Es existiert häufig eine lokale Verwurzelung und die Familienmitglieder halten Beteiligungen am Familienbesitz. In der Regel weisen die Unternehmen eine personale Rechtsform auf, Erfolg und Misserfolg des Unternehmens liegen in der persönlichen Verantwortung der Eigentümer.

In China lassen sich mittelständische Unternehmen zwar auch durch die oben genannten Merkmale charakterisieren, werden aber üblicherweise nur die maßgeblichen quantitativen Kriterien aus der „Vorschrift der Kriterien der Größenklasseneinteilung von KMU“ zur Abgrenzung mittelständischen Unternehmen verwendet, und zwar sind die am häufigsten benutzten Indikatoren die branchenbezogene Beschäftigtenzahl, der Umsatz sowie die Bilanzsumme.<sup>136</sup> In Deutschland erfolgt die Klassifikation eines Mittelstandsunternehmens ebenfalls durch mehrere, meist durchschnittliche quantitative Größen sowie unter Hinzuziehung ergänzender qualitativer Kriterien.<sup>137</sup>

Weiterhin ist zu beachten, dass die Kriterien für die Klassifizierung von KMU einem Entwicklungsprozess unterliegen. Dies gilt insbesondere für das Kriterium Umsatz, der sich mit Hebung des Niveaus der wirtschaftlichen Entwicklung ebenso erhöht. Dies muss berücksichtigt werden, wenn man eine Abgrenzung auch anhand des Umsatzes vornimmt. Eine Begriffsdefinition kann nur unter Einbeziehung der wirtschaftlichen Dynamik ihre Gültigkeit behalten und muss sich deshalb an den aktuellen Entwicklungsstand des wirtschaftlichen Umfeldes der Unternehmen anpassen.<sup>138</sup>

### 3.1.2 Familienunternehmen

Das Familienunternehmen ist grundsätzlich durch eine starke Präsenz und hohen Einfluss einer Familie im Unternehmensalltag charakterisiert. Die Familie hat hier über ihren Eigentumsanteil bedeutenden Einfluss auf die Unternehmensentwicklung.<sup>139</sup>

Das IfM Bonn definiert Familienunternehmen als diejenigen Unternehmen, bei denen die Eigentums- und Leitungsrechte in der Person des Unternehmers oder der Unternehmerin bzw. deren Familie vereint sind.<sup>140</sup>

Die Abgrenzung der Familien- von den Nicht-Familienunternehmen basiert ausschließlich auf qualitativen Überlegungen. Die Größe des Unternehmens und andere quantitative Kriterien und formale Kategorien wie die Rechtsform sind für die Charakterisierung als Familienunternehmen

<sup>136</sup> Vgl. „zhongxiaoqiye huaxing biao zhun guiding 中小企业划型标准规定“ [Vorschrift der Kriterien der Größenklasseneinteilung von KMU], <<http://baike.baidu.com/view/6044836.htm>>, [Zugriff: 30. 08. 2012]

<sup>137</sup> Vgl. Kayser (2006), S. 3ff, zitiert nach Kunze (2008), S. 63.

<sup>138</sup> Vgl. Clasen (1992), S. 16.

<sup>139</sup> Vgl. Klein (2010), S. 12.

<sup>140</sup> Vgl. „Definition der Familienunternehmen des IfM Bonn“, <<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=68>>, [Zugriff: 02.06.2011].

grundsätzlich ohne Belang. Erfahrungsgemäß ist die Schnittmenge von Familienunternehmen und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sehr groß. Es gibt trotzdem auch Familienunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten oder mehr als 50 Mio. € Jahresumsatz. Auf der anderen Seite gibt es kleine und mittlere Unternehmen, die z.B. konzerngebunden sind und daher nicht den Familienunternehmen zuzurechnen sind.<sup>141</sup> In China ist die Situation ähnlich: Der mit Abstand größte Teil der mittelständischen Unternehmen gehört zum Kreis der Familienunternehmen.<sup>142</sup>

In der einschlägigen Literatur ist ein breites Spektrum von Definitionsmöglichkeiten für Familienunternehmen vorzufinden. Übereinstimmung herrscht in der Regel dahingehend, dass die Familienangehörigen durch ihren Arbeits- und Kapitaleinsatz die wirtschaftliche Entwicklung ihres Familienunternehmens maßgebend tragen und prägen.<sup>143</sup> Es muss jeweils gewährleistet sein, dass die Familie maßgeblich am Kapital beteiligt ist, wobei als „maßgeblich“ der Kapitalanteil bezeichnet wird, der der Familie den beherrschenden Einfluss auf das Unternehmensgeschehen gewährleistet. Qualitative Definitionsmerkmale von Familienunternehmen sind durch die folgenden Aspekte gekennzeichnet:<sup>144</sup>

- Ein Stimmrechtsverhältnis, wodurch die Familie die Unternehmenskontrolle gewährleistet;
- die besondere Führungs- und Familienkultur im Unternehmen, inklusive der Generationenwechsel;
- eine einzigartige Verbindung der Faktoren Unternehmen, Familie und Eigentum;
- Familienmitglieder können die Rollen Gesamteigner, Anteilseigner, Führungskraft, Mitarbeiter oder Unbeteiligter übernehmen.

Untersuchungsobjekt der vorliegenden Arbeit sind somit nach quantitativen und/oder qualitativen Merkmalen abgegrenzte mittelständische Familienunternehmen in Deutschland sowie in China.

Im Folgenden werden die jeweiligen Gemeinsamkeiten und Unterschiede deutscher und chinesischer mittelständischer Familienunternehmen behandelt.

## **3.2 Vergleich mittelständischer Familienunternehmen in Deutschland und in China unter Berücksichtigung struktureller und kultureller Faktoren**

### **3.2.1 Allgemeine Gemeinsamkeiten mittelständischer Familienunternehmen in China und Deutschland<sup>145</sup>**

---

<sup>141</sup> Vgl. ebd.

<sup>142</sup> Vgl. Stephan (2002), S. 9.

<sup>143</sup> Vgl. Hahn (1990), S. 755.

<sup>144</sup> Vgl. Klein (2010), S.4/12/13/17/18.

<sup>145</sup> Zusammenstellung aus: Klein (2010), S.12ff./S. 54ff.; Chu (2000), S.52ff.

- **Die Unternehmensführung liegt fest in der Hand der Unternehmerfamilie.**

Die permanente Sicherstellung des Einflusses von Familienmitgliedern auf die Unternehmensführung ist die grundsätzliche Voraussetzung und Abgrenzung der Familienunternehmen von anderen Unternehmensformen. Sobald andere Personen außerhalb der Familie den endgültigen Einfluss auf das Unternehmen übernommen haben, ist die Firma kein Familienunternehmen im engeren Sinne mehr. Sowohl in Deutschland als auch in China wollen die Unternehmerfamilien unter keinen Umständen auf ihren Einfluss auf das Unternehmen verzichten.

- **Das System Familienunternehmen besitzt deutliche Eigenschaften einer Gesamtfamilie.**

Dies bedeutet, dass alle Familienmitglieder die Familieninteressen als die wichtigsten Interessen betrachten. Wenn Familieninteressen nicht beeinträchtigt oder sogar besser berücksichtigt werden können, werden familienfremde Manager nicht abgelehnt. Gleichzeitig wird angestrebt, die familienfremden Manager in eine gemeinsam anerkannte Familienkultur zu integrieren, um die Anforderungen des marktwirtschaftlichen Systems im eigenen Familienunternehmen zu erfüllen. Dies erfordert eine gewisse Offenheit zu Fremden, um die optimale Verteilung der vorhandenen Ressourcen zu realisieren.

- **Die Familienunternehmen verfügen über die gleichen inoffiziellen institutionellen Grundlagen und Strukturen.**

Familienunternehmen bzw. deren Mitglieder verfügen im Idealfall über, gutes Vertrauen zueinander, das durch die jeweilige Familienkultur und -struktur vorgegeben ist. Dadurch wird eine enge Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern möglich und, wenn schon vorhanden, erleichtert. Gleichzeitig besteht ein Konsens über die gegenseitige Abhängigkeit und Verbundenheit auf Gedeih und Verderb. Dieses grundsätzlich inoffizielle System im Sinne von institutionellen Strukturen ist permanent in den Familienunternehmen vorhanden, es wird weiter entwickelt und verstärkt. Je nach Land und Entwicklungsstufe der Wirtschaft sind solche Systeme unterschiedlich stark ausgeprägt.<sup>146</sup>

- **Vorteile des Familienunternehmens so gut wie möglich bewahren.**

Bei der Gestaltung und Verbesserung des Systems Familienunternehmen werden in den meisten Fällen die Vorteile des Familienunternehmens weitestgehend bewahrt. Die Vorteile liegen in den kurzen Entscheidungswegen und der damit verbundenen hohen Flexibilität. Die Aufgabenstellung für Familienunternehmen lautet also, sich so professionell wie möglich zu verhalten, ohne die eigene Geschichte und die eigene Kultur aufzugeben.<sup>147</sup>

### **3.2.2 Allgemeine Unterschiede mittelständischer Familienunternehmen in China und Deutschland**

Deutsche Familienunternehmen sind in der Regel älter als chinesische. Ihre Entwicklung ist daher im Vergleich zu chinesischen Familienunternehmen in vielerlei Hinsicht weiter fortgeschritten.

#### **3.2.2.1. Verhältnis zwischen Eigentum und Befugnis zur Geschäftsleitung**

Bei der Frage, ob der Eigentümer einer Firma diese auch leiten oder an ein Management delegieren soll, wird die Antwort davon abhängig, welche Lösung bei welchen Personen die effizientere ist.

<sup>146</sup> Man könnte in diesem Zusammenhang auch von Familienregimes sprechen.

<sup>147</sup> Vgl. Klein (2010), S. 263.



Normalerweise stellt sich die Frage nach der Trennung von Kapital und Management erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße und in den meisten Fällen auch erst ab dem ersten Generationswechsel. Eine Studie von Klein (2010) ergab, dass in immerhin 14% aller deutschen Familienunternehmen die Familienmitglieder völlig auf eine Beteiligung an der Geschäftsführung verzichten. Im Gegensatz hierzu werden allerdings 44% aller Familienunternehmen ausschließlich von Familienmitgliedern geführt. In Deutschland wird insgesamt ungefähr die Hälfte aller Familienunternehmen bei einer klaren Majorität ihrer Beteiligungen von Familienmitgliedern auch operativ geführt. In der anderen Hälfte liegt die Managementbeteiligung der Familie bei 50% und darunter. Das Verhältnis von Umsatz und prozentualer Beteiligung an der Geschäftsleitung ist umgekehrt proportional, das heißt, dass mit steigendem Umsatz die prozentuale Beteiligung der Familie an der Geschäftsleitungsebene sinkt.<sup>148</sup> Unternehmenseigentümer in Deutschland behalten jedoch ihren maßgeblichen Einfluss auf das ganze Unternehmen, im Großen und Ganzen mittels des dominierenden Anteils von Familieneigenkapital, unabhängig davon, ob das Eigentum von der Geschäftsführung entkoppelt ist oder nicht.<sup>149</sup>

In den meisten chinesischen Familienunternehmen werden Eigentum und Geschäftsleitungsbefugnis gekoppelt. Dadurch ist es der Familie möglich, direkt am Management des Unternehmens teilzunehmen. Selbst in größeren Familienunternehmen greift die Unternehmerfamilie umfangreich in das Unternehmensmanagement ein. Von innen heraus betrachtet, stammt das offizielle System der Vereinigung von Eigentumsrecht und Gewerbebefugnis des chinesischen Unternehmens aus der jeweiligen Eigentumsstruktur. Das inoffizielle System hingegen ist in den Resten der geschlossenen kleinbäuerlichen Geisteshaltung begründet. Von außen betrachtet kommt diese Kopplung durch den Mangel an professionellen, familieneigenen Managern in den Familienunternehmen und dem Fehlen von familienfremden Managern zustande. Die Faktoren innerhalb und außerhalb des Unternehmens wirken zusammen und verhindern gemeinsam den Prozess der Entkopplung von Eigentum und Geschäftsleitungsbefugnis in chinesischen Familienunternehmen. Daher kann ein maßgeblicher Einfluss auf den Unternehmensalltag nur durch direkten Eingriff in die konkrete Managementebene des Unternehmens realisiert werden. Die meisten chinesischen Familienunternehmen befinden sich in der Übergangsphase von der Unternehmensgründung zur Wachstumsphase bzw. einer weiteren Entwicklungsphase. Es wäre daher notwendig, die Trennung von Eigentum und Leitungsbefugnis zu vollziehen, aber die Tradition, beides zu koppeln, konnte von den meisten chinesischen Familienunternehmen in der Wachstumsphase noch nicht durchbrochen werden. Das traditionelle System wird deshalb in China noch Weile erhalten bleiben.<sup>150</sup>

Universalistische Kulturen<sup>151</sup>, zu denen auch die deutsche gehört, neigen zur Prinzipientreue. Sie gründen auf Gleichheit und fordern dementsprechend gleiche Rechte für alle. Die Normen- und Gesetzssysteme basieren auf Regeln, die möglichst keine Ausnahme zulassen. Vertragliche Bedingungen werden in allen Details festgelegt und eine ausgefeilt entwickelte Vertragskultur steht im Mittelpunkt des deutschen Privat- und Gesellschaftslebens.<sup>152</sup> Wirtschaftliche Aktivitäten und das

---

<sup>148</sup> Vgl. Klein (2010), S. 130.

<sup>149</sup> Vgl. ebd. S. 107.

<sup>150</sup> Vgl. Fu (2004), S. 92ff.

<sup>151</sup> In seinem Hauptwerk „Riding the waves of culture“ vergleicht Trompenaars Kulturen in fünf Dimensionen. Die erste Dimension davon ist „Universalismus vs. Partikularismus (rules versus relationship)“ ist. Es geht in dieser Dimension darum, ob in einer Kultur universelle Regeln oder persönliche Beziehungen bevorzugt werden. Nach Trompenaars sind universalistische Kulturen „rule-based“ und neigen zu Gleichheit im Sinne, dass die Regeln für alle Personen gleiche Gültigkeit haben. Im Vergleich dazu werden in partikularistischen Kulturen, welche auf zwischenmenschlichen Beziehungen basieren, je nach Situation oder betroffener Person Ausnahmen der Regeln zugelassen. (Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2012), S. 39./42./46.)

<sup>152</sup> Vgl. Shao (2008), S. 49.

Unternehmensmanagement werden mittels Verträgen und Gesetzen koordiniert. In den Familienunternehmen haben die Familienangehörigen alle einen relativ gleich hohen Status und die Normen im Unternehmen sind normalerweise konsistent und gelten für alle. Eigentumsrechte und Rechte und Pflichten werden vertraglich klar vereinbart und sind geregelt. Eine schwächer ausgeprägte Familientradition, gut entwickelte soziale Institutionen und häufige zwischenmenschliche Interaktionen bieten die Möglichkeit, eine Vertrauensbasis innerhalb der ganzen Gesellschaft zu schaffen. Dies ermöglicht den Familienunternehmer, eine Zusammenarbeit mit fremden Managern und dadurch die Trennung von Management und Kapital zu realisieren.

### 3.2.2.2. Zugang zu externen Ressourcen

Sowohl deutsche als auch chinesische Familienunternehmen haben innerhalb des Lebenszyklus eines Unternehmens die Phasen Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung durchlebt. Im Vergleich wird ersichtlich, dass der Zugang zu externen Ressourcen, wie zum Beispiel Finanzierungsquellen und Personalwesen, für Familienunternehmen beider Länder unterschiedlich ist. Aus einer Untersuchung von Klein geht hervor, dass in ungefähr 20% der Familienunternehmen in Deutschland Familienfremde am Kapital beteiligt sind.<sup>153</sup> In China dagegen gibt es kaum Fremdbeteiligung bei. Die überwiegende Mehrheit der Familienunternehmen weist eine Eigentumsstruktur auf, in der die Unternehmerfamilie Kapitalgeber und zugleich Unternehmensführer ist.<sup>154</sup> Gegenüber Fremdbeteiligung am Eigenkapital wird Fremdkapital bevorzugt, wenn auf eine externe Finanzierung zurückgegriffen werden muss.<sup>155</sup> Für deutsche Familienunternehmen ist der Bankkredit die aus Fremdkapital gespeiste Finanzierungsquelle Nummer eins.<sup>156</sup> Eine Studie des Beratungsunternehmens Auxilion zeigt, dass in Deutschland 74 % der Familienunternehmen auf Bankkredite setzen.<sup>157</sup> Im Gegensatz dazu sind dies in China weniger als 25% aller Familienunternehmen. Der Hauptgrund dafür ist der noch unentwickelte Finanzmarkt in China.<sup>158</sup> In Deutschland haben ca. 30% bis 40% der Familienunternehmen ein Aufsichts- oder Beratungsgremium.<sup>159</sup> Aus einer Studie von Klein ergibt sich, dass von den 201 untersuchten Familienunternehmen mit einem Kontrollgremium in 64 Unternehmen (ca. 32%) die Familie keinerlei Einfluss auf das Unternehmen über das Kontrollgremium wahrnimmt. In 139 Unternehmen beteiligt sich die Familie am Kontrollgremium, und zwar sowohl direkt als auch indirekt, wobei der Beirat die im Familienunternehmen am häufigsten anzutreffende Form eines Kontroll- und Beratungsgremiums ist.<sup>160</sup> Die Beiratsmitglieder sind typischerweise nicht in den Prozess der Unternehmensführung eingebunden.<sup>161</sup> Zu den Mitgliedern des Beirats in Familienunternehmen in Deutschland gehören normalerweise drei externe Fachleute. Dadurch verfügt der Beirat über fremdes, spezialisiertes Know-how im Unternehmen und gleichzeitig wird eine unabhängige zwischenmenschliche Dynamik gesichert.<sup>162</sup>

In China verfügen nur ungefähr 26% der Familienunternehmen über ein Organ in Form eines Kontroll- oder Beratungsgremiums. In den meisten Familienunternehmen werden ein oder zwei

---

<sup>153</sup> Vgl. Klein (2010), S. 190.  
<sup>154</sup> Vgl. Fu (2004), S. 79.  
<sup>155</sup> Vgl. Prym (2011), S. 78.  
<sup>156</sup> Vgl. Bremer (2010), S. 51.  
<sup>157</sup> Vgl. Freese (2013)  
<sup>158</sup> Vgl. Xu (2012), S. 75f.  
<sup>159</sup> Vgl. Rechenauer/John (1994), S. 48.  
<sup>160</sup> Vgl. Klein (2010), S. 140f.  
<sup>161</sup> Vgl. Hans (1991), S. 3.  
<sup>162</sup> Vgl. Rechenauer/John(1994), S. 56ff.

Personen aus der Unternehmerfamilie oder normale Mitarbeiter ausgewählt, die die Aufgaben eines solchen Gremiums de facto übernehmen sollen. Allerdings kann ein solcher Aufsichtsrat nur sehr schwer die Aufgaben der Kontrolle und Beratung wirklich ausführen. Folglich sind die Kontroll- und Beratungsgremien in den meisten Familienunternehmen, insbesondere den mittelständischen, nur rein formelle Institutionen.<sup>163</sup>

In vielen Familienunternehmen in Deutschland setzt sich die Unternehmensführung aus Familienmitgliedern und externen Managern zusammen. Durch die Studie von Klein wird verdeutlicht, dass in 14% der Familienunternehmen kein Familienmitglied an der Geschäftsleitung beteiligt ist, in 44% führt die Unternehmerfamilie das gesamte Management. In 42% der Familienunternehmen arbeiten Familienmitglieder und fremde Manager in der Geschäftsleitung zusammen. Mit steigendem Umsatz ist ein steigender Anteil an fremden Managern in der Geschäftsleitung zu verzeichnen.<sup>164</sup>

In China ist die Beteiligung familienfremden Personals in der Unternehmensführung zurzeit noch relativ niedrig. Etwa 40% der Mitarbeiter in der Managementebene in Familienunternehmen in China stammen nicht aus der Unternehmerfamilie. Dagegen weisen ca. 30% der Mitarbeiter im Management direkte verwandtschaftliche Beziehungen mit dem Eigentümer auf. Parallel dazu werden Manager eingestellt, die entweder freundschaftliche Beziehungen zu dem Eigentümer unterhalten oder die von Verwandten, Bekannten oder Beamten empfohlen wurden und damit zum Beziehungsnetzwerk des Eigentümers gehören.<sup>165</sup> Fremde Manager können nur in ca. 4% der untersuchten chinesischen Familienunternehmen, insbesondere den mittelständischen, wesentlichen Einfluss auf bedeutende Unternehmensentscheidungen oder auf allgemeine Entscheidungen im Unternehmensmanagement ausüben.<sup>166</sup>

### 3.2.2.3. Organisation der Führung

Der unterschiedliche Zugang zu externen finanziellen und personellen Ressourcen in deutschen und chinesischen Familienunternehmen verursacht unterschiedliche Strukturen in der Organisation der Führung in den Familienunternehmen beider Länder. Deutsche und chinesische Familienunternehmen haben zwar grundsätzlich eine ähnliche Führungsstruktur, aber mit unterschiedlicher innerer Zusammensetzung.

In Deutschland sinkt – wie gesagt – mit zunehmender Größe des Familienunternehmens der Anteil der Familienmitglieder im oberen Managementbereich. In vielen Familienunternehmen konnten, sobald eine gewisse Entwicklungsphase erreicht war, moderne Systeme des Unternehmensmanagements rechtzeitig integriert werden. Diese Systeme lösen den Einfluss einzelner Persönlichkeiten ab und bestimmen die Organisationsstruktur hinsichtlich der Spezialisierung, d.h. Arbeitsteilung, der Koordination der Prozesse (Ablauforganisation), der Konfiguration der Hierarchie (Aufbauorganisation und Leitungssystem), der Delegation von Entscheidungen (Kompetenzverteilung) und der Formalisierung (Standards der Unternehmenskommunikation). Die Unternehmenskultur des Familienunternehmens bleibt zwar in vielen Fällen mit dem Gründer und damit zusammenhängend mit dessen Geschichte, seinen Werten und Normen verbunden, aber der Einfluss der Managementsysteme macht das

---

<sup>163</sup> Vgl. Fu (2004), S. 79ff.

<sup>164</sup> Vgl. Klein(2010), S. 246.

<sup>165</sup> Vgl. Chu (2002), S. 7.

<sup>166</sup> Vgl. Qu /Li (2003), S. 94.

Familienunternehmen berechenbarer und weniger von einzelnen Personen abhängig. Damit werden eine systemimmanente Sicherung der Rationalisierung der Unternehmensentscheidungen sowie die Standardisierung der Unternehmensverwaltung gewährleistet.<sup>167</sup>

In China wurde in den meisten Familienunternehmen, die sich in der Entwicklungsphase befinden, eine entsprechende Umgestaltung ihres Systems noch nicht durchgeführt. In vielen Familienunternehmen, in denen das erste Gründungsstadium bereits abgeschlossen ist und in denen das Eigentümer- oder Familienmanagement als Führungsform vorherrscht, bleiben noch die Verwandtschaftsverhältnisse in der Unternehmensleitung maßgebend - die rechtzeitige Schaffung einer modernen Unternehmensverwaltungssystems unterbleibt. Diese Haltung folgt dem Spruch: „*Nahe Verwandte verwalten entfernte und fremde*“ (yiqinzhishu 以亲制疏). Sowohl Unternehmensentscheidungen als auch die Anwendung und Durchführung der Unternehmensregeln unterliegen dann der Beliebigkeit und Subjektivität der Familienmitglieder.

In der Führungsstruktur chinesischer Familienunternehmen steht das patriarchalische System im Zentrum. Der Aufsichtsrat eines Unternehmens stellt eigentlich eher eine „Familienversammlung“ als ein Kontrollgremium dar. Aufgrund des Mangels an Überwachung und des damit fehlenden Systems von einschränkenden Regeln wird der Aufsichtsrat zum formellen „Zierrat“ degradiert und hat nur sehr geringen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen. Deshalb herrscht in chinesischen Familienunternehmen das System der gegenseitigen Kontrolle lediglich durch Familienmitglieder vor.<sup>168</sup>

#### 3.2.2.4. Einfluss der kulturellen Wurzeln

Die traditionelle konfuzianische Kultur bildet die Grundlage chinesischer Familienunternehmen. Folglich hat die damit verbundene Familienvorstellung der Chinesen einen bedeutenden Einfluss auf die Entwicklung der Familienunternehmen in China.<sup>169</sup>

Die Kultur chinesischer Familienunternehmen trägt Züge der Fremdenfeindlichkeit. Zudem unterscheidet sich die „Familienkultur“ in China und in chinesischen Familienunternehmen aufgrund der historischen Besonderheiten der wirtschaftlichen Entwicklung in den letzten 30 Jahren unter der Führung der KPCh von der „Familienkultur“ in anderen Ländern im konfuzianischen Kulturraum. Es zeigt sich vor allem, dass in der chinesischen „Familienkultur“ Blutverwandtschaft, Verwandtschaft und Beziehungen stark betont werden.<sup>170</sup> Ein besonderer Grund dafür ist, dass sich die chinesischen Familienunternehmen in Zeiten entwickelt haben, in denen das wirtschaftliche System starken innovativen Veränderungen unterworfen war und die Regelungen des Marktes sich stetig änderten. Um Vorteile im Wettbewerb auf dem Markt zu erzielen, mussten und müssen die Familienunternehmen oft Einschränkungen, die von der Politik vorgegeben werden, überwinden und vielseitige Maßnahmen für die Anpassung an die Gegebenheiten ergreifen. Damit diese Aktivitäten auf der Ebene der lokalen Politik nicht auffallen oder intensiver von der Regierung beobachtet werden können, verlassen sich die Beteiligten auf verwandte, und damit zuverlässige Personen - Außenstehenden wird weniger vertraut.<sup>171</sup>

<sup>167</sup> Vgl. Klein (2010), S. 262ff.

<sup>168</sup> Vgl. Fu (2004), S. 93f.

<sup>169</sup> Vgl. Zeng (2008), S. 94.

<sup>170</sup> Vgl. Fu (2004), S. 94.

<sup>171</sup> Vgl. Zeng (2008), S. 93.

Eine weitere Besonderheit der chinesischen „Familienkultur“ liegt darin, dass vor allem Wert auf das materielle Familienvermögen gelegt wird. Fähigkeiten, mit dem vorhandenen Humankapital effektiv umzugehen, und die Fähigkeit der guten Führung wie des guten Managements zur Weiterführung und Steigerung des guten Rufs der Familien treten dagegen in den Hintergrund. Vor dem Hintergrund dieser Kultur wird der Familiencharakter des Familienunternehmens oft verstärkt. In diesem teilweise übertriebenen Familiensystem wird das Unternehmen als ein Teil der Familie, gleichsam als Zubehör betrachtet. In Krisenzeiten des Unternehmens führt dies dazu, dass üblicherweise nicht die Entwicklungen des Unternehmens, sondern zuerst die Interessen der Familie berücksichtigt werden. In der Folge haben chinesische Familienunternehmen kein Vertrauen zu externen Managern und versuchen sogar, sie vom Betrieb fernzuhalten.<sup>172</sup>

Tabelle 3-3 fasst nochmals die Unterschiede aus diesem Kapitel zusammen.

		<b>deutsche mittelst. FU</b>	<b>chinesische mittelst. FU</b>
<b>Innerbetrieblich</b>	Verhältnis zwischen Eigentum und Geschäftsleitungsbefugnis	<b>44% der FU absolut von Familienmitglieder geführt</b>	<b>fast 100% von Familienmitglieder geführt</b>
	Organisation der Führung	<b>rationale standardisierte moderne Unternehmensmanagementsysteme, weniger abhängig von einer Person</b>	<b>Leitung durch „patriarchalisches“ System, Verwandtschaftsverhältnisse</b>
<b>Außerbetrieblich</b>	Zugang zu externen Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fremdbeteiligung: ca. 20%</b></li> <li>• <b>Bankkredit: 74%</b></li> <li>• <b>Aufsichtsrat: 30%-40%, wirkt als Beratungs- und Kontrollinstanz</b></li> <li>• <b>Fremdmanager: ca. 56%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fremdbeteiligung: kaum</b></li> <li>• <b>Bankkredit: weniger als 25%</b></li> <li>• <b>Aufsichtsrat: ca. 26%, meistens keine wirkliche Kontrolle</b></li> <li>• <b>Fremdmanager: ca. 40%, weinige Mitbestimmungsrecht bei Entscheidung</b></li> </ul>
	Einfluss der kulturellen Wurzeln	<b>universalistische Kultur:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Regelorientierung</b></li> <li>• <b>Individualismus</b></li> <li>• <b>Vertragsbindung</b></li> <li>• <b>Bürokratische Ordnungsstruktur</b></li> </ul>	<b>partikularistische Kultur (konfuzianische Familienkultur):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Familienorientierung</b></li> <li>• <b>Hierarchische Beziehungsstruktur</b></li> <li>• <b>Pragmatismus und Flexibilität</b></li> </ul>

**Tabelle 3-3 Vergleich der allgemeinen Besonderheiten zwischen deutschen und chinesischen mittelständischen Familienunternehmen<sup>173</sup>**

<sup>172</sup> Vgl. Fu (2004), S. 66.

<sup>173</sup> Quelle: Eigene Darstellung

### 3.2.3 Das Gremium der KPCh in chinesischen Familienunternehmen und der Firmenbeirat in deutschen Familienunternehmen

#### 3.2.3.1 Das Partei-Gremium<sup>174</sup> der Familienunternehmen in China

Die traditionelle chinesische Gesellschaft ist eine Agrargesellschaft, in welcher der Gedanke „*die Betonung liegt auf der Landwirtschaft, im Handel ist Zurückhaltung zu üben*“ (zhongnongyishang 重农抑商) dominierte. Aufgrund des tiefen Einflusses der konfuzianischen ethischen Konzepte „*sich selbst zu kultivieren, die Familie zu harmonisieren, den Staat zu verwalten und dem Volk Frieden zu bringen*“<sup>175</sup> strebten gebildete Menschen nach einer politischen Karriere. Trotzdem entwickelte sich in der traditionellen chinesischen Gesellschaft der sozialen Status der konfuzianischen Geschäftsleute heraus. Die Geschichte der chinesischen Familienunternehmen kann grundsätzlich als die Entwicklung des Typus der konfuzianischen Geschäftsleute betrachtet werden.<sup>176</sup>

Es ist erwähnenswert, dass in den Jahren 1958 bis 1979 Familienunternehmen in der VR China generell verschwunden waren. Im Rahmen der Kampagne „Großer Sprung nach vorn“ (dayuejin 大跃进) wurde 1958 in China eine gründliche Umstrukturierung des Wirtschaftssystems durchgeführt, wodurch die Privatwirtschaft eigentlich beseitigt wurde. Während der „Kulturrevolution“ (wuchanjeji wenhuadageming 无产阶级文化大革命) wurden in den Jahren 1966 bis 1976 die letzten Reste der nicht-staatlichen Wirtschaft weiterhin zerstört. Erst nach Maos Tod im Jahr 1976 begannen ab 1979 die Erholung und der Wiederaufbau der Privatwirtschaft.<sup>177</sup> Durch Deng Xiaopings wirtschaftliche Reform- und Öffnungspolitik haben sich in den letzten 30 Jahren die Familienunternehmen in der VR China rasant entwickelt. Familienunternehmen sind bereits jetzt schon das lebendigste Element der chinesischen Wirtschaft und sie spielen eine zunehmend wichtige Rolle in der Sozio-Ökonomie.

Nach den Statistiken der Zentralen Organisationsabteilung der KPCh arbeiteten Ende 2006 ca. 28,6 Millionen ihrer Mitglieder in nicht-staatlichen Betrieben, darunter 810.000 als Einzelgewerbetreibende. Von 2002 bis 2006 hat sich die Anzahl der Gremien der KPCh in privaten Unternehmen um 99.000 auf 178.000 erhöht, dies entspricht einem Zuwachs von 79,8%.<sup>178</sup>

Im Rahmen des 16. Nationalkongresses der Kommunistischen Partei Chinas wurden die Verantwortungen und die Aufgaben des Partei-Gremiums in nichtstaatlichen Unternehmen zum ersten Mal in der Parteiverfassung kodifiziert.<sup>179</sup>

Das Ergebnis der siebten Stichprobenerhebung in privaten Unternehmen aus dem Jahr 2006 zeigt, dass die Zahl der Parteimitglieder unter den Unternehmern, deren Unternehmen nach 2001 registriert wurden, einen Anteil von 32,2% hatte. Nach Verlautbarungen parteinaher Veröffentlichungen stehen die Unternehmer der Rolle des Partei-Gremiums in privaten Unternehmen meistens positiv und anerkennend gegenüber. Nach diesen Angaben sind 75,2% der

<sup>174</sup> Das Parteigremium (dangzuzhi 党组织) ist eine Organisationsform der Parteimitglieder des KPCh und wird nach Regional-Parteigremium und Betriebs-Parteigremium klassifiziert. Das Parteigremium im Familienunternehmen gehört zum Betriebs-Parteigremium.

<sup>175</sup> xiushen, qijia, zhiguo, pingtianxia 修身, 齐家, 治国, 平天下. „礼记•大学 Liji, Daxue, Abs. 2“, Dt. Vgl. Gu (1999), S. 35.

<sup>176</sup> Ausführliche Darstellung siehe Exkurs in Kapitel 2.

<sup>177</sup> Vgl. Zhang (2007), S. 3f.

<sup>178</sup> Vgl. „feigongyouzhiqiye zhengzai chengwei zhongguogongchangdangdangyuan de xinde jujidi 非公有制企业正在成为中国共产党党员的新的聚集地“ [Nicht-staatliche Unternehmen werden zu einem neuen Treffpunkt für die Mitglieder der KPCh], <[http://www.cnr.cn/news/200707/t20070713\\_504514458.shtml](http://www.cnr.cn/news/200707/t20070713_504514458.shtml)>, [Zugriff: 01.06.2012].

<sup>179</sup> Vgl. ebd.

Eigentümer der Auffassung, dass das Partei-Gremium den Geschäftsführern dabei helfen könne, die politischen Richtlinien der Partei und Regierung sowie Gesetze und Verordnungen zu verstehen und umzusetzen. Weiterhin seien 69,6% der Eigentümer der Meinung, dass das Partei-Gremium positiv für die partei-ideologischen Schulungen des Personal sowie der Politikarbeit sei und dem Aufbau der Unternehmensethik und Unternehmenskultur diene. Darüber hinaus sollen 89,4% der Eigentümer, die Mitglieder der KPCh sind, bereit sein, an Aktivitäten, die dem Gemeinwohl dienen, mitzuwirken.<sup>180</sup>

In Bezug auf ihre Weltanschauung sind chinesische Familienunternehmen nicht nur durch konfuzianische ethische Gedanken geprägt. Anders als in Japan oder anderen, zu dem konfuzianischen Kulturkreis gehörenden, ostasiatischen Ländern, stehen chinesische Familienunternehmen unvermeidbar unter dem Einfluss der einzigartigen sozialistischen Kultur im kommunistischen China. Viele Eigentümer von Familienunternehmen sind selber Mitglieder der KPCh oder der PKKCV (Politische Konsultativkonferenz des chinesischen Volkes) und in den meisten Familienunternehmen ist auch das Gremium der KPCh vorhanden. Obwohl es noch nicht gesetzlich verbindlich ist, ein Gremium der KPCh im Familienunternehmen einzurichten, wollen immer mehr Eigentümer nach eignen Aussagen in der Befragung freiwillig dieses „Organ“ der KPCh in ihren Familienunternehmen etablieren. Je besser ein Unternehmen wirtschaftlich funktioniere, desto größer seien der Willen und der Bedarf, ein Partei-Gremium einzurichten.<sup>181</sup>

Im Folgenden wird nach einigen grundsätzlichen Aspekten das Gremium der KPCh in Familienunternehmen analysiert.

#### • Organisatorische Struktur des Partei-Gremiums<sup>182</sup>

Nach den Gesetzen und Vorschriften in China sollten nicht-staatliche Unternehmen, deren Belegschaft über mindestens drei Mitglieder<sup>183</sup> der KPCh und zugleich über einen geeigneten Kandidaten für das Amt des örtlichen Parteisekretärs verfügt, ein eigenes Gremium der KPCh einrichten. Wenn diese Unternehmen vorübergehend kein eigenes Gremium gründen können oder über weniger als drei Mitglieder der KPCh zur Belegschaft gehören, können ersatzweise auch Mitglieder der KPCh aus der Nachbarschafts- oder Gemeindepartei zentrale integriert werden und so die Organisation der Veranstaltungen der Partei gesichert werden. Die Etablierung eines Gremiums der KPCh im Unternehmen muss mindestens von der Kreispartei zentrale genehmigt werden.

In vielen chinesischen mittelständischen Familienunternehmen hat das Gremium der KPCh eine vertikale Struktur. Im Allgemeinen ist das Partei-Gremium in bis zu drei Hierarchiestufen strukturiert. Normalerweise besteht die höchste Stufe des Partei-Gremiums aus der Unternehmensführungsebene. Danach folgt die mittlere Stufe des Partei-Gremiums, die zu der jeweiligen Abteilungsleitungsebene entspricht. Die primäre Stufe des Partei-Gremiums bildet den Schluss und stellt die Basis dar.

<sup>180</sup> Vgl. „xinshiqi zhonggongdanyuan jiegou 新时期中共党员结构“ [Mitgliedschaftsstruktur in der neuen Phase], <<http://cpc.people.com.cn/BIG5/134999/135221/135358/8122201.html>>, [Zugriff: 01.06.2012].

<sup>181</sup> Die alle drei befragten chinesischen Familienunternehmen besitzen ein Partei-Gremium und behaupten, dass das Partei-Gremium auf die Entwicklung des Unternehmens positive Auswirkungen ausübt. Siehe die Auswertung des Fragebogens Fragen 17 und 18 in Anhang 2.

<sup>182</sup> Vgl. „minyingqiye kaizhan dangjiangongzuo de sikao 民营企业开展党建工作的思考“ [Gedanken zum Partei-Organisationsaufbau in Familienunternehmen], <[http://archive.wenming.cn/gzyd/2008-09/16/content\\_14405985.htm](http://archive.wenming.cn/gzyd/2008-09/16/content_14405985.htm)> [Zugriff: 09.08.2011].

<sup>183</sup> Wenn man Mitglieder der KPCh werden will, muss man sich bewerben. Es findet in der Regel ein Auswahlverfahren statt.

Im Partei-Gremium sind normalerweise ein hauptamtlicher Parteisekretär und einige Vollzeit-Mitarbeiter eingesetzt. Diese sind im Unternehmen zuständig für die Durchführung aller Parteiarbeiten. Zudem sind die wichtigen Positionen in der Führungsebene in vielen mittelständischen Familienunternehmen in China mit Parteimitgliedern besetzt.

#### • **Motive zur Gründung eines Partei-Gremiums in Familienunternehmen**

Familienunternehmen in China können von der Einführung eines Partei-Gremiums vielfach profitieren. Beispielsweise kann aufgrund der Propaganda-Funktion des eigenen Parteigremiums im Allgemeinen damit gerechnet werden, dass die sozialen Aktivitäten, an denen die Unternehmen teilgenommen haben, in den Mainstream-Medien berichtet werden. Damit ist es für die Familienunternehmen einfacher, sowohl von der Regierung als auch der gesamten Gesellschaft Unterstützung und Anerkennung zu bekommen. Die eigene Reputation und die Bekanntheit der eigenen Produktmarken werden deutlich verbessert. Aus dieser Sicht kann die Einrichtung eines Partei-Gremiums in Familienunternehmen in China als „Werbe-Maßnahme“ verstanden werden.<sup>184</sup>

Ein Partei-Gremium zu etablieren bringt für Familienunternehmen in China einen weiteren, viel größerer Vorteil: Über das Partei-Gremium können enge Beziehungen zu der KPCh und der Regierung aufgebaut und gepflegt werden. Zum einen können die Unternehmen durch diese Beziehungen wichtige interne Informationen erhalten und zum anderen eher die Unterstützung der lokalen oder sogar der zentralen Regierung bekommen. In beiden Fällen werden dadurch die Geschäftsaktivitäten der Familienunternehmen begünstigt.

#### • **Funktionen des Partei-Gremiums in den Familienunternehmen**<sup>185</sup>

##### a) **Propaganda für die KPCh**

Im Parteigremium werden Vollzeit- und Teilzeit-Mitarbeiter eingesetzt, die in erster Linie für die Propaganda<sup>186</sup> und die Umsetzung der politischen Konzepte der KPCh zuständig sind. Zudem sind sie verantwortlich für die Verwaltung der Parteimitglieder im Familienunternehmen und organisieren regelmäßig Veranstaltungen für diese.

##### b) **Teilnahme am Unternehmensmanagement**

In vielen Familienunternehmen in China ist normalerweise die Führungsebene jeder Abteilung mit Parteimitgliedern besetzt. Die Mitglieder der KPCh in der Unternehmensführung haben zugleich meistens wichtige Positionen im Partei-Gremium des Unternehmens inne. Aus diesem Grund üben die Aktivitäten des Partei-Gremiums direkt oder indirekt Einfluss auf das Betriebsmanagement aus. Je größer die Unternehmen und je enger die Beziehungen mit der Regierung sind, desto größer sind die Auswirkungen der Entscheidungen im Partei-Gremium auf das Unternehmensmanagement.

<sup>184</sup> Zusammenstellung aus „guanyu minzinqiye dangzuzhi zuoyongfahui wenti de ruogansikao 关于民营企业党组织作用发挥问题的若干思考“ [Einige Fragen zur die Rolle des Partei-Gremiums in Familienunternehmen], <<http://www.dqzsb.gov.cn/2009/0526/148.html>>, [Zugriff: 09.08.2011]

<sup>185</sup> Vgl. ebd.

<sup>186</sup> Propaganda ist ein im deutschen Sprachgebrauch abwertender Begriff, weil er impliziert, dass Menschen mit Hilfe von Rhetorik und Massenmedien indoktriniert und auf eine bestimmte ideologische Weltsicht ausgerichtet werden sollen. Der Begriff im Chinesischen (xuan chuan 宣传) kann auch nur Werbung oder Erklärung fürs Leben bedeuten.



### 3.2.3.2 Der Firmenbeirat in Familienunternehmen in Deutschland

Immer häufiger richten mittelständische Familienunternehmen in Deutschland einen Beirat ein, der sich überwiegend aus unternehmensexternen Mitgliedern zusammensetzt und das Unternehmen langfristig begleitet.<sup>187</sup> Inzwischen verfügen etwa 30% bis 40% der mittelständischen Unternehmen in Deutschland über einen Firmenbeirat.<sup>188</sup>

#### • Organisatorische Struktur des Firmenbeirats

In der Praxis ist der Beirat häufig mit drei von außen kommenden Fachleuten besetzt. Eine Beiratssitzung sollte nicht durch Monologe dominiert werden. Das Bemühen um Objektivität, um Diskussionsfähigkeit und um die Möglichkeit, laut denken zu können, ist notwendig, um effizient grundlegende Entscheidungen treffen zu können.<sup>189</sup> Die Beiratsarbeit verlangt nach einer klaren, juristisch und organisatorisch fundierten Struktur mit Satzung und Geschäftsordnung.<sup>190</sup>

#### • Funktionen des Firmenbeirats

Die Aufgaben und Funktionen des Beirats können durch die etwas konkretere Bezeichnung „Fachbeirat“ verdeutlicht werden. Der Beirat soll ein fachliches Übergewicht in wirtschaftlicher und technischer Hinsicht gegenüber dem Management haben; um die eigene Autorität zu wahren und anspruchsvolle Zukunftsaufgaben des Unternehmens mit lösen zu können. Der Beirat darf nicht zu einem „Ersatz-Management“ verkommen.<sup>191</sup>

Neben der Beratungsfunktion hat der Beirat auch eine mitbestimmende Funktion. Im Fokus stehen dabei die längerfristige Unternehmensstrategie, und daraus abgeleitet die Vorgaben für die jährliche Unternehmensplanung.<sup>192</sup>

Der Firmenbeirat sollte für strategisch gut geführte Familienunternehmen im Allgemeinen folgende vier Arten von Leistungen erbringen.<sup>193</sup>

1. **Entscheidungshelfer** - Spannungen, Vorbehalte und Vorurteile in der Führungsspitze können sich trotz gemeinsam vereinbarter Unternehmensziele immer wieder ergeben und aufbauen. Außenstehende sind hier im Vorteil und können in den Interessen des Unternehmens ausgleichend und objektivierend, auf die Führungsspitze einwirken und vermitteln.
2. **Wissenstransfer** - Externe Fachleute können ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus anderen Unternehmen und anderen Branchen in das Unternehmen einbringen. Dadurch ist es möglich, dass Informationen und fachliches Know-how aus verschiedenen Perspektiven in die Diskussionen einfließen. Diese Kombination von Zusammengehörigkeit und notwendiger Distanz fördert und sichert immer wieder das Bestehen einer konstruktiven und schöpferischen Spannung.

<sup>187</sup> Vgl. Hans (1991), S. 1.

<sup>188</sup> Vgl. Rechenauer/John(1994), S. 48.

<sup>189</sup> Vgl. ebd. S. 56.

<sup>190</sup> Vgl. Dieter (1994), S. 68.

<sup>191</sup> Vgl. Rechenauer/John(1994), S. 49/S. 61.

<sup>192</sup> Vgl. Dieter (1994), S. 67.

<sup>193</sup> Zusammenstellung aus: Hans(1991), S. 2-5.; Rechenauer/John(1994), S. 50f.

3. **Bereichsübergreifende Beratung** - Die Zusammensetzung des Beirats aus Fachleuten verschiedener Gebiete sichert eine interdisziplinäre Sichtweise und gewährleistet damit eine entsprechende Qualität der Analysen und der Beratungsergebnisse für die Entscheidungsvorbereitung.
4. **Persönliche Entlastung der Verantwortlichen** - Die Möglichkeit für Entscheidungsträger, im Unternehmen kompetente Gesprächspartner und Ratgeber fragen zu können, mindert den Druck, der auf ihnen lastet, erheblich. Dadurch werden zum einen neue Kräfte für Kreativität frei und zum anderen wird zusätzliche Zeit für Regenerationsphasen der Verantwortungsträger gewonnen.

### 3.2.3.3 Vergleich des Partei-Gremiums der chinesischen Familienunternehmen mit dem Firmenbeirat der deutschen Familienunternehmen

#### •Mitglieder

Als externes Gremium erfüllt in Deutschland der Beirat im Mittelstand Beratungs- und Kontrollaufgaben. Die Beiratsmitglieder sind dementsprechend überwiegend von außen kommenden Fachleuten. Zu diesen „Externen“ kommen noch die aktiv tätigen Unternehmer, Gesellschafter und Geschäftsführer hinzu. Normalerweise ist die Mitgliederzahl des Beirats in einem mittelständischen Familienunternehmen auf 3 bis 5 Personen begrenzt. Für die Zahl der Beiratsmitglieder ergibt sich eine „natürliche“ Grenze, da sichergestellt sein muss, dass der Firmenbeirat in seiner Gesamtbesetzung diskussionsfähig bleibt und effizient grundlegende Entscheidungen treffen kann.<sup>194</sup>

Die Mitglieder des Partei-Gremiums in chinesischen Familienunternehmen hingegen sind überwiegend keine externen Fachkräfte, sondern Mitarbeiter im Unternehmen. Im Partei-Gremium werden Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiter eingesetzt, die für die allgemeine Parteiarbeit, für die Propaganda zur aktuellen Politik der KPCh und für die Organisation der Veranstaltungen für die Parteimitglieder zuständig sind. Den Vorsitz über das Gremium führt der hauptamtliche Parteisekretär. Zu den Mitgliedern des Partei-Gremiums gehören neben der Unternehmensführung auch normale Mitarbeiter des Unternehmens. Die Mindestanzahl von Parteimitgliedern im Gremium in Familienunternehmen beträgt drei Personen, nach oben gibt es keine bestimmte Grenze.<sup>195</sup>

#### •Beziehung zum Familienunternehmen

Als **externes Organ** des Unternehmens wird der Beirat nicht durch die Unternehmensführung geleitet und ist als zusätzliche, freiwillig geschaffene Institution neben bzw. zwischen Gesellschafterversammlung und Unternehmensführung auf der obersten Führungsebene des Unternehmens angesiedelt.<sup>196</sup> Die Beziehung des Beirats zur Unternehmensführung ist geprägt von Zusammenarbeit. Um diese beraten und kontrollieren zu können, muss der Beirat in der Lage sein,

<sup>194</sup> Vgl. Rechenauer/John(1994), S. 56.

<sup>195</sup> Vgl. „minyingqiye kaizhan dangjiangongzuo de sikao 民营企业开展党建工作的思考“ [Gedanken zum Partei-Organisationsaufbau in Familienunternehmen], <[http://archive.wenming.cn/gzyd/2008-09/16/content\\_14405985.htm](http://archive.wenming.cn/gzyd/2008-09/16/content_14405985.htm)> [Zugriff: 09.08.2011].

<sup>196</sup> Vgl. Hans(1991), S. 1.

sich ein sachverständiges Urteil bilden zu können. Über ihn hat die Unternehmensleitung auch die Möglichkeit, von außen her an fehlendes Knowhow zu kommen.<sup>197</sup>

Das Partei-Gremium in chinesischen Familienunternehmen ist ein **internes Organ**, wird grundsätzlich von der Unternehmensführung geleitet und gehört in der Regel zur Führungsebene. „Chef“ des Partei-Gremiums ist üblicherweise ein Mitglied der Unternehmensleitungsebene. Das Partei-Gremium hat als internes Organ des Unternehmens nicht nur Beziehungen zum eigenen Unternehmen, sondern steht auch in engem Kontakt zu den anderen Partei-Gremien branchengleicher Unternehmen.

#### •Struktur

Der Beirat ist im Allgemeinen horizontal strukturiert und tritt meistens viermal jährlich unter Leitung des Beiratsvorsitzenden zu den Beiratssitzungen zusammen. Die Arbeitsatmosphäre im Firmenbeirat ist in den wenigsten Fällen autoritär geprägt und in den Beiratssitzungen steht, zugunsten einer konstruktiven Problemlösung, Diskussionsfähigkeit und Überschaubarkeit im Vordergrund.<sup>198</sup>

Im Gegenteil dazu ist das Partei-Gremium der KPCh in chinesischen Familienunternehmen meistens vertikal strukturiert. Dabei ist zu beobachten, dass je größer das Unternehmen ist, desto hierarchischer die Struktur des Partei-Gremiums ist. Normalerweise besteht das Gremium höchstens aus drei Klassen (s. o.), wobei die höhere Ebene die niedrigere leitet.

#### •Funktion

Das Arbeitsgebiet des Beirats umfasst in Deutschland generelle Kompetenzen wie Beratung und Kontrolle und spezielle Aufgaben wie die Mitwirkung und Unterstützung bei der Vorbereitung, Ausgestaltung und Verabschiedung einer Unternehmensstrategie. Die Funktionen und Aktivitäten des Beirats sind auf die Verstärkung der Führungs- und Entscheidungskompetenzen der Familienunternehmen beschränkt. Durch diese Beschränkung auf betriebliche Beratungs- und Überwachungsfunktionen wird ersichtlich, dass der Beirat auf keinen Fall als „Managementersatz“ dienen soll. Er nimmt auch nicht aktiv an Entscheidungsprozessen, die im Management ablaufen, oder an operativen Geschäftsvorgängen teil. Dementsprechend muss der Beirat in der Regel mit einem geringeren Informationsstand als die Unternehmensführung arbeiten und kann unter Umständen nicht alle Entscheidungsprozesse des Managements vollständig nachvollziehen.<sup>199</sup>

Das Partei-Gremium fokussiert sich hingegen auf die allgemeine Parteiarbeit, die Verbreitung der Politik der KPCh und die Organisation von Veranstaltungen für die Parteimitglieder. Die Arbeit ist fast rein politisch oder politisch motiviert. Das Gremium hat zwar auch Einfluss auf das Unternehmensmanagement, ausgeübt wird dieser aber nicht durch Vorschläge zu Maßnahmen an die Unternehmensführung, sondern durch Beziehungen - „Guanxi“ (关系)<sup>200</sup> mit der Regierung. Folglich ist es nicht einfach, die Aufgaben des Partei-Gremiums in chinesischen Familienunternehmen klar von denen der Unternehmensleitung abzugrenzen. In vielen Unternehmen mischt sich das

<sup>197</sup> Vgl. ebd. S. 17.

<sup>198</sup> Vgl. Rechenauer/John(1994), S. 61.

<sup>199</sup> Vgl. Hans (1991), S. 121.

<sup>200</sup> Guanxis sind langfristige, von persönlicher Loyalität und Vertrauen geprägte Beziehungen, die auf dem Prinzip des wechselseitigen Gebens und Nehmens aufbauen. Diese Verbundenheit schließt Familie und Freundeskreis mit ein und währt in manchen Fällen über Generationen hinweg. Vgl. Zwicker (2004), S. 411.

Partei-Gremium sogar in das Privatleben der Mitarbeiter, beispielsweise in die Ehe oder die Schulbildung der Kinder, ein.

#### •Einfluss auf die Unternehmenskultur und -ethik

Der Einfluss des idealtypischen Beirates auf die Unternehmensführung ist in Deutschland im Kern als selbstaufgelegter Verpflichtung der Unternehmensleitung zu verstehen, ihr zukommende Aufgaben besonders gründlich wahrzunehmen und die Aussagen des Beirates bei Entscheidungen zu berücksichtigen.<sup>201</sup> Besonders wichtig sind heute Fragen bezüglich der Unternehmenskultur und -ethik. Es obliegt dem Beirat zu kontrollieren und zu überprüfen, ob die betriebswirtschaftliche Rationalität mit der spezifischen Unternehmenskultur und -ethik übereinstimmt. Durch diese Überprüfung sowie durch die Beratung in Fragen der strategischen Entwicklung des Unternehmens ist es dem Beirat möglich, einen zumindest indirekten aber langfristigen Einfluss auf die Unternehmenskultur und -ethik zu nehmen.<sup>202</sup>

Das Partei-Gremium in chinesischen Unternehmen hat hingegen durch die Organisation verschiedener Veranstaltungen oder durch andere Propagandamaßnahmen zur Ideologie und Politik der KPCh üblicherweise einen direkten Einfluss auf die Unternehmenskultur und -ethik und wirkt an deren Gestaltung mit. Aus kultureller Sicht betrachtet sind daher heute viele chinesische Familienunternehmen nicht nur von dem traditionellen konfuzianischen ethischen Denken, sondern auch vom „Geist“ der KPCh geprägt.<sup>203</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Firmenbeirat und das Partei-Gremium hinsichtlich der organisatorischen Struktur und ihrer Funktionen offenbar große Unterschiede aufweisen, aber aufgrund der verschiedenen Gesellschaftssituationen die allgemeinen Auswirkungen auf die Entwicklung der Familienunternehmen jeweils, zumindest überwiegend, positiv sind.

	<b>Firmenbeirat</b>	<b>Parteigremium</b>
<b>Mitglieder</b>	externe Fachleute, Unternehmer, Geschäftsführer Zahl: ca. 3 bis 5	interne Parteimitglieder (Mitarbeiter, Unternehmensleitung) Zahl: ab 3
<b>Beziehung mit eigenem FU</b>	externes „Organ“ „Zusammenarbeit“ mit Unternehmensführung	von Unternehmensführung geleitetes internes „Organ“
<b>Struktur</b>	gleichberechtigt parallel	hierarchisch vertikal klassifiziert
<b>Funktion</b>	Beratung, Kontrolle Ziel: Verstärkung der Führungs- und Entscheidungskompetenzen	Parteiarbeit (Propaganda) Ziel: Aufbau oder Verbesserung der Beziehungen („guanxi“) mit KPCh/lokaler Regierung

<sup>201</sup> Vgl. Hans(1991), S. 108.

<sup>202</sup> Vgl. Hinterhuber/Minrath (1994), S. 88f.

<sup>203</sup> Weitere Analyse siehe 3.2.3.4

<b>Einfluss auf Unternehmenskultur und -ethik</b>	durch Überwachungs- und Beratungsfunktion	durch Organisation verschiedener Veranstaltungen oder Propaganda zur Ideologie und Politik der KPCh

**Tabelle 3-4: Vergleich des Partei-Gremiums mit dem Firmenbeirat<sup>204</sup>**

### 3.2.3.4 Die dualen Auswirkungen

Im Folgenden sollen die dualen Wirkungen des „Kollektivismus“ der kommunistischen Partei und der konfuzianischen „Familienethik“ auf die Gestaltung der Unternehmenskultur und -ethik in heutigen chinesischen Familienunternehmen umrissen werden:

Die konfuzianische Familienethik stellt nach wie vor das wichtigste Fundament der Unternehmensethik der Familienunternehmen in China dar. Wie bereits oben beschrieben, lässt sich die Haupteigenschaft dieser ethischen Eigenart wie folgt darstellen: die Blutsverwandtschaft ist das grundlegende Band der Beziehungen innerhalb des Unternehmens und die Netzstruktur (siehe Abb. 3-1) folgt in konzentrischen Kreisen den „fünf vorherbestimmten Verbindungen“ (wuyuan 五缘)<sup>205</sup> von fern zu nah und von intimen zu fremden Beziehungen. Aus diesem Grund dominiert in der Regel in chinesischen Familienunternehmen ein patriarchalischer Führungsstil. Die Familienunternehmen, die 90% der Gesamtzahl der Unternehmen in China ausmachen, haben aus Überzeugung meistens die typische konfuzianische Familienethik als Unternehmensethik übernommen. „Die Gunst von Blutsverwandten“ (xueqinqingli 血亲情理) ist ihr Kern und Gehorsam die grundsätzliche Norm.<sup>206</sup>

Die ethischen Konzepte des Kollektivismus sehen „gemeinsamen Wohlstand“ als Ziel und „selbstlose Hingabe“ als Kernprinzip an. Zu Zeiten der strikten Planwirtschaft in China, d.h. bevor die Reform- und Öffnungspolitik durchgeführt wurde, war diese typisch kommunistisch gefärbte Ethik in allen staatseigenen Unternehmen dominierend. Obwohl seit der Durchführung der Reform und Öffnungspolitik das wirtschaftliche System in China transformiert wurde und die Familienunternehmen sich zum wichtigen Bestandteil der chinesischen Wirtschaft entwickelt haben, sind die kommunistischen Ideen und Überzeugungen, gerade aufgrund des politischen Systems in China, bis zu einem gewissen Grad übernommen worden. Und damit haben sie einen gewissen Einfluss auf die Unternehmenskultur und -ethik in den heutigen Familienunternehmen in der VR China.

Chinesische Familienunternehmen sind auch beim Unternehmensmanagement nach wie vor durch die traditionelle konfuzianische Familienethik beeinflusst. Beispielsweise stammt die Unternehmensführungsebene meist aus der engeren Familie, da – wie schon ausgeführt –

<sup>204</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>205</sup> Moderne chinesische Soziologen benutzen den Begriff „wuyuan 五缘“, um die wichtigsten zwischenmenschlichen Beziehungen in der heutigen Gesellschaft zu kategorisieren. Sie werden „Verwandtschaftsbeziehung“ (qinyuan 亲缘), „Landsmannschaftsbeziehung“ (diyuan 地缘), „geistige und religiöse Verbindungen“ (shenyuan 神缘), „berufliche Verbindungen“ (yeyuan 业缘), „materielle Verbindungen“ (wuyuan 物缘) genannt. Vgl. Shanghai wuyuan Kultur Forschungsinstitut, Wuyuan wenhua yu duiwai kaifang 五缘文化与对外开放 [Fünf Verbindungen und die Öffnung nach außen], Shanghai: Jiaotong Universität Verlag, 1997, S.33ff.

<sup>206</sup> Vgl. Zhu (2005), S. 261ff.

familienfremde Manager eher nur geringes Vertrauen durch die Unternehmenseigentümer genießen. Der Aufbau der Unternehmenskultur und -ethik wird aktiv mit den ethischen Konzepten der KPCh koordiniert.

Beispielsweise sieht der Chef eines im Bereich der erneuerbaren Energien tätigen mittelständischen Familienunternehmens<sup>207</sup> „Menschenliebe“ und „Harmonie“ als zentrale Werte im Unternehmen, fordert aber gleichzeitig, dass die Unternehmenskultur mit den Anforderungen des Partei-Gremiums im Unternehmen kompatibel ist. „Bildung einer harmonische Gesellschaft“ (jianshehexieshehui 建设和谐社会) ist die wichtigste ethische Losung der KPCh, die von dem Parteichef Hu Jintao (Nov. 2002 bis März 2013) ausgegeben wurde. In der Tat ist diese Politik dem konfuzianischen Gedanken der „Harmonie“ recht ähnlich. Dies zeigt auch, dass die heutige KPCh in vielen Aspekten völlig anders denkt, als es zu Zeiten Mao Zedongs üblich war. Die traditionelle konfuzianische Kultur findet immer mehr Beachtung und es ist, abgesehen von der rein politischen Strategie, eine Wiederbelebungstendenz des Konfuzianismus in der Politik der KPCh in der VR China erkennbar.

Die Auswirkungen der ethischen Werte der KPCh auf die Unternehmensethik in den chinesischen Familienunternehmen zeigt sich auch daran, dass der typische, von der KPCh verbreitete, „todesmutige unerschrockene revolutionäre Geist“ (bupaisi de dawuwei gemingjingshen 不怕死的大无畏革命精神) auch in vielen Familienunternehmen Verbreitung findet. Zum Beispiel werden in vielen chinesischen Familienunternehmen wie auch in den Staatsunternehmen weiterhin hervorragende Mitarbeiter oder Vertreter der ausgezeichneten Arbeiter regelmäßig in Vorbildfunktionen gewählt, und dies wird klar als Bestandteil der unternehmensethikbezogenen Arbeit betrachtet.<sup>208</sup>

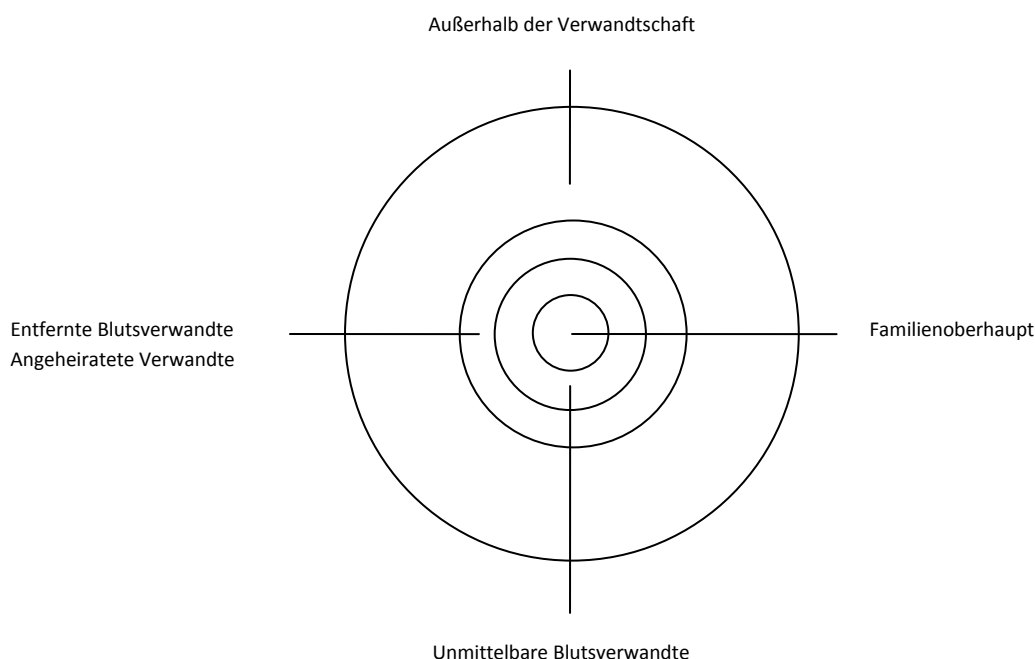
Die kommunistische kollektivistische Ethik in Familienunternehmen in der VR China zeigt sich auch durch eine „Fürsorge“, die sich bis in das private Leben der Mitarbeiter erstreckt, da ein gutes Familienunternehmen alle Mitarbeiter als Familienmitglieder betrachten soll. Ist ein Mitarbeiter oder ein Familienmitglied des Mitarbeiters krank oder sind irgendwelche anderen Probleme aufgetreten, so wird das Partei-Gremium diese besuchen oder nachfragen. In manchen Fällen erfolgt auch eine Einmischung des Partei-Gremiums in den Familienstand der Mitarbeiter oder in schulische Belange von deren Kindern. In der VR China betrachten viele Familienunternehmen, insbesondere die größeren, diese „Betreuung“ als einen wichtigen Bestandteil der Unternehmensethik. In Deutschland wird diese Art der direkten und intensiven Einmischung als Störung des Privatlebens absolut negativ gewertet. Aufgrund des gegenwärtig noch recht mangelhaft ausgebauten Sozialleistungssystems in China ist es allerdings zweifellos positiv für die Reputation eines Unternehmens, wenn die Unternehmensführung die Betreuung der Mitarbeiter als ethisches Konzept in die Entwicklung seiner Unternehmensethik aufnimmt.

Analysiert man die Verhaltensregeln und Prinzipien der KPCh unter dem Blickwinkel der in Kap. 2.1 klassifizierte Ethiktheorien, so stellen sie eine Mischung aus Tugend- und Pflichtenethik dar, deren Begründung in der Wertesetzung der Harmonie als oberster Wert zu finden ist und die auf der Ebene von Normen und Handlungsweisen angesiedelt ist (vgl. Abb. 2-1). Der Sanktionsgrad kann als sehr hoch eingeschätzt werden, d.h. die Normen sind vom Gemeinwesen auch durchsetzbar.

<sup>207</sup> Interview in Tianjin am 16.03.2011. Siehe Auswertung des Fragebogens Frage 18 in Anhang 2.  
<sup>208</sup> Vgl. Zhu (2005), S.275f.

### 3.2.4 Exkurs: Korruption in China und die konfuzianischen Wurzeln

Wie bereits erwähnt wurde, folgen die Beziehungen in der chinesischen Gesellschaft einer ringförmigen konzentrischen Netzstruktur, in der „Distanz und Affinität“ (yuanjinqinshu 远近亲疏) sowie eine Unterteilung in „Innen- und Außengruppe“ (neiwaiyoubie 内外有别) hervorgehoben sind. Graphisch ist dies wie folgt darstellbar:



**Abbildung 3-1: Ringförmige konzentrische Netzstruktur (huanzhuangchaxujiegou 环状差序结构)<sup>209</sup>**

Die kulturellen Wurzeln der chinesischen Gesellschaft liegen im konfuzianischen Denken in den fünf Kardinalbeziehungen (wulun 五伦)<sup>210</sup> und den fünf vorherbestimmten Verbindungen (wuyuan 五缘)<sup>211</sup>.

Unter diesen gesellschaftlichen Bedingungen ist das schon oben erwähnte „guanxi“ der bedeutende Faktor der zwischenmenschlichen Beziehungen. In der Folge führt die konfuzianische Kultur definitiv zu einer einzigartigen Form der chinesischen Korruption, die völlig anders funktioniert als im Abendland.

Neben den kulturellen Elementen des Konfuzianismus ist auch die autoritäre Ein-Parteien-Herrschaft der chinesischen kommunistischen Partei für die Korruptionskultur in China mit verantwortlich. Dies erschwert die Bekämpfung der Korruption zusätzlich. „Verborgene Regeln“ in vielen Aspekten des Alltagslebens sind ein in der Öffentlichkeit bekanntes und übliches Phänomen.

Als dem wichtigsten Teil der chinesischen Wirtschaft werden die Familienunternehmen unvermeidlich mit diesem Problem konfrontiert. Selbst ausländische Unternehmen in China müssen

<sup>209</sup> Vgl. Zeng (2008), S. 90.

<sup>210</sup> Die fünf Beziehungen sind: Herrscher und Untertan, Vater und Sohn, Mann und Frau, älterer und jüngerer Bruder und Freunde.

<sup>211</sup> Siehe letzte Anmerkung und Abb. 2-4 in Kap. 2.2.3.1.

sich mit dem chinesischen Guanxi-Netz eng verbinden und sind damit in das Bestechungs- und Korruptions-Problem involviert. Im nächsten Abschnitt werden die „konfuzianischen“ Korruptions-Faktoren kurz erläutert.

### 3.2.4.1 Die Gunst von Blutsverwandten (xueqin qingli 血亲情理)

Die Bezeugung besonderer Gunstbeweise gegenüber Blutsverwandten stellt einen festen Bestandteil der Familienethik im Konfuzianismus dar. Dies bildet die Grundlage für die sogenannten „Fünf Regeln“ im Konfuzianismus (ren 仁, yi 义, li 礼, zhi 智, xin 信)<sup>212</sup>. „Pietät und Bruder-Liebe bilden die Wurzeln der Mitmenschlichkeit“.<sup>213</sup> Der spätere Konfuzianer Menzius stärkte die Vorherrschaft der Blutsverwandten-Gunst, indem er betonte, dass der Edle (junzi) die pietätvolle Behandlung seiner Eltern als oberste Priorität ansehen sollte. „Den Eltern zu dienen ist am wichtigsten“<sup>214</sup>. Allgemein erwartete Menzius von einem Edlen, dass dieser seine Beziehungen zu den Eltern nach den drei Prinzipien Fürsorge, Ehrerbietung und Ermahnung gestaltet.<sup>215</sup> Diesen Gedanken folgend gibt es im Alltagsleben für die Bewertung der eigenen Handlungen keine wichtigeren Kriterien, als die, die im Kern „Pietät“ und Blutsverwandten-Gunst beinhalten.

„Pietät“ ist der wichtigste der konfuzianischen ethischen Standards und „die wichtigste aller Tugenden“<sup>216</sup> Menzius beschrieb den Charakter der „größten Pietät“ so: „Die größte Pietät ist die Ehrerbietung gegenüber den Eltern; die größte Ehrerbietung gegenüber den Eltern ist es, sie mit der ganzen Welt zu unterstützen“.<sup>217</sup>

Dieser Satz von Menzius kann in einem gewissen Sinne als eine Art Entschuldigung für Korruption verstanden werden. Nach seiner Meinung sollte jeder versuchen, mit der zur Verfügung stehenden Macht die Familie zu unterstützen, sobald eine Position als mächtiger Beamter erreicht worden ist. „Wenn man enge Beziehungen zu anderen unterhält und diese Menschen liebt, so möchte man ihnen zu Reichtum und sozialer Stellung verhelfen.“<sup>218</sup>

Im konfuzianischen Klassiker „Mengzi“ wird die Geschichte von Shun (舜) erzählt: Als Shun „Sohn des Himmels“ (tianzi 天子) war, tötete er vier böse Menschen und gewann dadurch den Respekt der Menschen auf der Welt. Sein Bruder, welcher selber der böseste Mensch war, wurde jedoch von Shun zum König des Landes „bi“ (庖) berufen. Menzius hat diese typisch nepotistische Korruption allerdings nicht verurteilt, sondern Shun für die Erteilung dieser Blutsverwandten-Gunst, die auf der Beziehung des älteren zum jüngeren Bruder (xiongyoudigong 兄友弟恭) basierte, sehr gelobt.<sup>219</sup>

Als Mensch, der im Sinne der Mitmenschlichkeit (renren 仁人) handelt, kann Shun seinen Bruder nicht hassen, obwohl dieser ein böser Mensch ist, sondern er kann nur Liebe zu ihm empfinden und ihm zu Reichtum verhelfen. Sollte Shun, selber Kaiser, seinen Bruder immer noch wie „jeden

<sup>212</sup> Vgl. Liu (2000), S. 82. Siehe auch die ausführlich Erörterung in Kap. 2.2.2.1

<sup>213</sup> xiaotiyezhe, qiweirenzhibenyu 孝弟也者, 其为仁之本与。Luyu 1.2, eigene Übersetzung

<sup>214</sup> shiqin weida 事亲为大 Dt. Vgl. „孟子•离娄上 Mengzi, Li Lou I, Absatz 19“, <<http://ctext.org/mengzi/li-lou-i/ens>>, [Zugriff: 03.08.2011].

<sup>215</sup> Vgl. Gu (1999), S.125.

<sup>216</sup> baishanxiaoweixian 百善孝为先 eigene Übersetzung des chinesischen Sprichwortes, Originalquelle aus: Wang, Yongbin 王永彬, „weiluyehua 围炉夜话“ [Gespräch am Kamin in der Nacht]

<sup>217</sup> xiaozizhizhi, modahuzunqin; zunqinzhizhi, modahuyitianxiayang 孝子之至, 莫大乎尊亲; 尊亲之至, 莫大乎以天下养。Dt. Vgl. 孟子•万章上 Mengzi, Wan Zhang I, Abs.4 <<http://ctext.org/mengzi/wan-zhang-i/ens>>, [Zugriff: 08.08.2011].

<sup>218</sup> qizhiyuqigui, aizhiyuqifu 亲之欲其贵, 爱之欲其富。Dt. Vgl. 孟子•万章上 Mengzi, Wan Zhang I, Abs.3 <<http://ctext.org/mengzi/wan-zhang-i/ens>>, [Zugriff: 08.08.2011].

<sup>219</sup> Vgl. Liu (2002), S. 43.



Menschen“ (pifu 匹夫) behandeln, dann macht er sich nach den konfuzianischen ethischen Standards unmoralischen Verhaltens schuldig.

Gleichzeitig befürwortet der Konfuzianismus, dass „Vater und Sohn Fehlverhalten gegenseitig verbergen“ (fuzixiangyin 父子相隱). Diese Einstellung ist zur Bedeutung „Verwandtschaft verbirgt Fehlverhalten gegenseitig“(qinqinxiangyin 亲亲相隱) ausgeweitet worden.<sup>220</sup> Im „Lunyu“ wird dieser Gedanke in einem Gespräch zwischen dem Fürsten (yegong 叶公) und Konfuzius besonders deutlich:

*Der Fürst von Ye redete mit Konfuzius und sprach: „Bei uns zulande gibt es einen ehrlichen Mann. Wenn sein Vater ein Schaf entwendet hat, so legt der Sohn Zeugnis ab gegen ihn.“ Konfuzius sprach: „Bei uns zulande sind die Ehrlichen verschieden davon. Der Vater deckt den Sohn und der Sohn deckt den Vater. Darin liegt eben Aufrichtigkeit.“<sup>221</sup>*

Konfuzius vertritt die Ansicht, dass wenn Verwandte das Gesetz gebrochen haben, man auf die universellen Prinzipien der Gerechtigkeit und Gesetzestreue verzichten, die Pietät erfüllen und die Blutsverwandtschaft damit festigen sollte. Es ist offensichtlich, dass das Korruptionselement „Missbrauch der Gesetze zugunsten der Vetternwirtschaft“ bereits in der konfuzianischen ethischen Norm von „Vater und Sohn verbergen Fehlverhalten gegenseitig“ angelegt ist.

Es kann nicht geleugnet werden, dass der grundlegende konfuzianische ethische Gedanke von der „Blutverwandten-Gunst“ negativen Einfluss auf die heutige chinesische Gesellschaft hat und mitverantwortlich für die große Zahl und immer weitere Verbreitung der Korruption („Machtmissbrauch für private Interessen“(yiquanmosi 以权谋私), und für den „Gesetzesmissbrauch zugunsten der Vetternwirtschaft“ (xuqingwangfa 徇情枉法) in China ist. Diesem Prinzip folgend hat den „Eltern(Verwandten) zu dienen, oberste Priorität“ (shiqinweida 事亲为大). In diesem Sinne sind die korrupten Handlungen im Interesse der ganzen Familie zwar gegen die universellen moralischen und gesetzlichen Kriterien gerichtet, aber in Hinsicht auf familiäre Emotionen doch zu verzeihen. Dies spiegelt sich im chinesischen Sprichwort „nach dem Gesetz unverzeihlich, nach dem Gefühl entschuldbar“ (liwukeshu, qingyoukeyuan 理无可恕,情有可原) wider.<sup>222</sup>

### 3.2.4.2 Der Austausch von Geschenken (lishangwanglai 礼尚往来)

Chinesen benutzen meistens li (礼), um den anderen höflich zu Gegenleistungen zu veranlassen. Das Wort li ist dabei nicht nur auf die Bedeutung Höflichkeit und Geschenk beschränkt, sondern erstreckt sich über die Gesamtheit gesellschaftlicher Umgangsformen und bedeutet dementsprechend auch Ritual, Zeremonie, Feier, Förmlichkeit, Anstand, Etikette und Sitte. Im Buch der Riten (Liji 礼记) heißt es dazu:

*„Im höchsten Altertum schätzte man die spontane Geisteskraft (die wirkt, ohne sich um den Erfolg zu kümmern). In späterer Zeit war man darauf bedacht, zu wirken und zu vergelten. Die Sitte schätzt das regelmäßige Hin- und Hergehen der Beziehungen. Dem anderen entgegenzukommen, ohne dass man verständnisvolle Erwiderung findet, entspricht nicht der*

<sup>220</sup> Vgl. Liu (2000), S. 82.

<sup>221</sup> yegong yu kongzi yue: „wudang you zhigongzhe,qifurangyang, er zi zhengzhi.“ zi yue: „wudangzhi zhizhe yiyushi. fuweiziyin, ziweifuyin, zhizaiqizhong yi.“叶公语孔子曰: “吾党有直躬者, 其父攘羊, 而子证之。”孔子曰: “吾党之直者异于是。父为子隐, 子为父隐, 直在其中矣。” Lunyu 13.18,Dt.Vgl. Richard Wilhelm, S. 122.

<sup>222</sup> Vgl. Liu, (2000), S. 44.

*Sitte. Vom anderen etwas anzunehmen, ohne es entsprechend zu erwidern, entspricht nicht der Sitte.*<sup>223</sup>

„Li“ hat, als einen weiteren Kernbegriff der konfuzianischen Lehre, wie kein anderer über Jahrtausende die chinesischen Umgangsformen geprägt. Das Bedeutungsfeld des Begriffs „li“ ist sehr weit gefasst und ursprünglich wurden damit Zeremonien und Rituale bei Opfern und bei der Ahnenverehrung bezeichnet. Spätestens seit der Zhou-Dynastie (ca. 1122/1045 bis 256 v. Chr.) wird unter „li“ die Gesamtheit der gesellschaftlichen Umgangsformen und das, zur Wahrung der sozialen Hierarchie dienende, gesellschaftliche Regelsystem verstanden. „Li“ umfasst in seiner Bedeutung mehr zwischenmenschliche als technische Regeln und bedeutet ein dem sozialen Status oder der sozialen Rolle entsprechendes Verhalten.<sup>224</sup>

Mianzi (面子) und Renqing (人情) sind ebenfalls Kernbegriffe in der konfuzianischen Lehre des „li“ und können als potenzielle Faktoren, die Einfluss auf korrupte Handlungen haben, identifiziert werden.

**Mianzi** wird in die deutsche Sprache häufig mit „Gesicht“ übersetzt, allerdings ist die Bedeutung in der chinesischen Kultur eine ganz andere als in der deutschen. Der Begriff „mianzi“ ist im chinesischen Kontext eher als „soziales Gesicht“ denn als physisches zu verstehen. Er bezieht sich im Wesentlichen auf das Prestige eines Menschen, welches er aufgrund seiner sozialen Stellung, seiner erbrachten Leistungen und seines Wohlstandes in der Gesellschaft genießt. Das Gesicht im Sinn von mianzi gehört zum Sozialkapital einer Person, folglich ist es umso größer, je höher die Position oder der soziale Status der Person ist. Eine prominente Person hat normalerweise ein größeres „mianzi“ als eine normale, unbekannte Person. Bei sozialen Interaktionen möchte jeder sein Gesicht (Image, Würde, Ansehen und Ehre) in der Öffentlichkeit bewahren und sich damit den Respekt der anderen verdienen.<sup>225</sup>

Aus diesem Grund versucht jeder Chinese zum einen sein eigenes Gesicht vor anderen zu wahren und zu schützen, und zum anderen gleichzeitig, das Gesicht anderer Menschen nicht zu verletzen. Personen, die eigenen Plänen dienlich sein könnten, sollte man möglichst viel „mianzi“ schenken. Das Bewahren von „mianzi“ ist für jeden Chinesen ein grundlegender Bestandteil des allgemeinen Verhaltenskodex.

Der konfuzianischen „Li-Lehre“ zufolge sollten der unterschiedliche soziale Status, die daraus folgende Behandlung und die Größe des „mianzi“ eines Menschen im Einklang stehen. Beispielsweise muss die Größe des „mianzi“ bei der Übergabe von Geschenken beachtet werden, insbesondere wenn die Person wichtig ist. Wenn A eine Bitte an den Beamten B vorbringen will, so wird A ein möglichst wertvolles Geschenk schicken, so dass B ein entsprechend großes „mianzi“ bekommt. Andernfalls könnte A eine gegenteilige Wirkung erzielen; also trotz Geschenk, fühlt sich B unangenehm. Zu beachten ist, dass in China die Bedeutung eines Geschenks nach seinem materiellen Wert bemessen wird.

Chinesen haben große Angst, ihr „mianzi“ zu verlieren und begehen manchmal Korruption oder Bestechung nur deshalb, um es zu erhalten. Wenn A dem Beamten B ein sehr großes und wertvolles

<sup>223</sup> taishang guide, qici wu shibao. lishang wanglai. wang er bulai, feiliye, lai er buwang, yi feiliye 太上贵德，其次务施报。礼尚往来，往而不来，非礼也，来而不往，亦非礼也。Dt.Vgl.礼记•曲礼上 Liji, Qu Li I, Absatz 10, <<http://ctext.org/liji/qu-li-i/ens>>, [Zugriff: 08.08.2012].

<sup>224</sup> Vgl. Gu (1999), S. 93f.

<sup>225</sup> Vgl. Hu (1966), S. 238-263.

Geschenk gesandt und B dieses angenommen hat, dann muss B dem A helfen. Dies gilt auch, wenn B seine Macht eigentlich gar nicht mehr für die Interessen von A verwenden will oder der gewünschte Gefallen außerhalb seines Machtbereichs liegt. Im Zweifel wird B dem C ein Geschenk schicken, um A zu helfen, und dies nur deshalb, damit er sein „mianzi“ vor A nicht verliert.

**Renqing** lässt sich wörtlich als „menschliches Gefühl“ oder „Mitmenschlichkeit“ übersetzen. Im Zusammenhang mit „guanxi“ bedeutet es aber eher „Wohlwollen“ oder „Gefälligkeit“ und steht für zu erbringende Gegenleistungen, die im Rahmen des Guanxi-Netzes angefallen sind. Renqing verlangt, dass man zu speziellen Anlässen gratuliert und ein Geschenk überreicht. Diese Anlässe können beispielsweise die Geburtstage von Verwandten, Freunden, Nachbarn und anderen Bekannten, Hochzeiten oder die Geburt eines Kindes sein. Außerdem sollte, wenn diese Personen um Hilfe, Unterstützung oder einen Gefallen bitten, diesem entsprochen werden. Renqing sind also soziale Verpflichtungen gegenüber Personen, die zur inneren Gruppe gehören. Geschenke werden in die Beziehungen investiert, um diese zu erhalten und zu verbessern. Aufgrund des Investitionscharakters der Geschenke (songrenqing 送人情) sollten diese möglichst teuer sein. In der Folge dieser Tatsache fällt es im Einzelfall oftmals sehr schwer, noch eine Abgrenzung zwischen Geschenk und Bestechung vorzunehmen.<sup>226</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es aufgrund des konfuzianischen ethischen Denkens in den fünf Kardinalbeziehungen (wulun 五伦) und den fünf vorherbestimmten Verbindungen (wuyuan 五缘), der darauf basierenden ringförmigen, konzentrischen Netzstruktur in der Gesellschaft mit der Unterteilung in Innen- und Außengruppe (siehe Abb. 3.1), sehr schwer ist, eine Abgrenzung zwischen normalen Geschenken und Bestechung festzulegen. In manchen Fällen, wenn es sich um „eigene Leute“ handelt, gleichgültig wie teuer das Geschenk ist, wird es von den Beteiligten nicht als Bestechung, sondern nur als gebotenes, d.h. moralisches Verhalten im Rahmen der „Li-Lehre“ angesehen. Deswegen versuchen viele Unternehmen oder Einzelpersonen ein Guanxi-Netz aufzubauen, um damit wichtige und nützliche Leute in „eigene Leute“ zu verwandeln. Durch die kollektivistische Kultur in China ist es außerdem so, dass wenn jemand Teil eines Guanxi-Netzes ist, seine Familie, Freunde und Bekannte automatisch Teil des Guanxi-Netzes werden und er wiederum Teil des Guanxi-Netzes der Familien, Freunde und Bekannten der anderen Teilnehmer wird.<sup>227</sup> Daraus wird ersichtlich, wie wichtig die Rolle des „Geschenks“ für das Guanxi-Netz ist. In vielen ostasiatischen Ländern, die zum konfuzianischen Kulturkreis gehören, gibt es sogar besondere Dienstleistungsunternehmen, die bei der Auswahl der richtigen Geschenke ihre Beratung anbieten.

### 3.3 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurden zunächst die wichtigen Begriffe und klassifikatorischen Bestimmungen des Mittelstands und der Familienunternehmen dargestellt. Hierbei wurde die Mittelstandabgrenzung nach verschiedenen quantitativen Kriterien in Deutschland und China durchgeführt. Die begriffliche Darstellung spielt für die spätere praktische Betrachtung eine wichtige Rolle. Die Grundbegriffe des Familienmittelstands ergeben zusammen mit dem in Kapitel 2 angelegten Grundzügen der Unternehmensethik die theoretische Basis für den Bereich der notwendigen Gestaltung der

<sup>226</sup> Vgl. Kuhn/Ning/ Shi (2001), S. 258f.

<sup>227</sup> Vgl. Hao/Johnston (1995), S. 21f.

Unternehmensethik in mittelständischen Familienunternehmen – dies ist Thema des folgenden Kapitels 4.

In Kapitel 3 wurde mit der Analyse der soziokulturellen Hintergründe in Kapitel 2 verknüpft und damit allgemeine wie auch strukturelle und kulturelle Gemeinsamkeiten sowie die Besonderheiten mittelständischer Familienunternehmen in Deutschland und China aufgezeigt. Dadurch wurde eine Basis für die Untersuchung über die Auswirkungen der unterschiedlichen soziokulturellen Faktoren auf die Integration der Unternehmensethik in die Familienunternehmen beider Länder geschaffen.

Besondere Beachtung fand in diesem Kapitel der Einfluss der KPCh auf die Familienunternehmen im Zeitraum des wirtschaftlichen Aufschwungs in China in den letzten 30 Jahren. Diese Untersuchung berücksichtigt insbesondere ethische als auch ideologische Aspekte. Darüber hinaus wurden im Exkurs die konfuzianischen Wurzeln der Korruption im heutigen China angesprochen. Dies wird die Grundlage für die in Kapitel 5 dargestellten, durch spezifische Phänomene der chinesischen mittelständischen Familienunternehmen verursachten Probleme bei der Gestaltung der deutsch-chinesischen wirtschaftlichen Kooperation bilden.

## 4. Werte und ihre Auswirkungen auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit

### 4.1 Lebenszyklus und Probleme der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit mittelständischer Familienunternehmen

#### 4.1.1 Lebenszyklus<sup>228</sup> mittelständischer Familienunternehmen

Probleme bei Familienunternehmen werden heute oftmals anhand des so genannten Lebenszyklus interpretiert und eingeordnet. Goehler<sup>229</sup> entwickelte auf der Grundlage der Konzepte der Theorieüber „Corporate Health“ von Argenti<sup>230</sup> und der Theorie über „Corporate Lifecycle“ von Adizes<sup>231</sup> ein Lebenszyklusmodell speziell für Familienunternehmen. Der Adizes-Theorie zufolge wächst und entwickelt sich jede Organisation nach einem natürlichen Lebenszyklus, mit vorhersehbaren Problemen in jeder einzelnen Phase. Bei dem „Corporate Health“ Konzept wird der Gewinn und Umsatz von Jahr zu Jahr ermittelt und interpretiert, dennoch ist „Corporate Health“ ein sehr langfristiger Indikator für die Unternehmenssituation, da auch schlecht messbare Faktoren wie Motivation der Mitarbeiter und Ansehen des Unternehmens bei Kunden und Lieferanten in die Bewertung einfließen.

Betrachtet man die Formenvielfalt, in denen Familienunternehmen auftreten, so wird deutlich, dass gerade solche Unternehmen im Laufe ihres Bestehens, von der Gründung bis zur Liquidation, schnellen und häufigen Veränderungsprozessen unterliegen. Grundsätzlich kann ein Unternehmen langfristig nur dann im Markt überleben, wenn es Leistungen für andere Marktakteure erbringt, die von diesen auch nachgefragt werden. Notwendigerweise muss sich das Unternehmen immer wieder neu am Markt orientieren und seine Produkte, seine Organisation, seine Strategie und die finanziellen Gegebenheiten an den veränderten Marktbedingungen ausrichten. Der sich zwischen Gründung und Liquidation spannende Bogen ist daher in Analogie zum Lebenszyklus in der Biologie interpretiert worden.

In verschiedenen Ausführungen und graphischen Darstellungen zum Thema Lebenszyklus, welche die Thematik aus verschiedenen Sichten betrachten, kann man übereinstimmend eine Pionierphase, eine Wachstumsphase, eine Reifephase und eine Wendephase finden. Jede Phase hat dabei ihren spezifischen Charakter sowie spezifische Probleme.

Die Faktoren, die den Lebenszyklus eines Familienunternehmens beeinflussen, unterteilen sich in interne Faktoren und externe Faktoren. Externe Faktoren beziehen sich auf die ganze makrowirtschaftliche Situation der gesamten Gesellschaft. Im Folgenden wird der Fokus auf die internen Faktoren gelegt, da diese eher mit den Wertevorstellungen in Verbindung gebracht werden können.<sup>232</sup>

<sup>228</sup> Zum Begriff des Lebenszyklus gibt es viele verschiedene Konzepte. Literatur ist hier bezogen auf: Klein (2010), S. 271-282; He/Jia/Tang (2007), S. 32-38.

<sup>229</sup> Goehler (1993), zit. nach Klein (2010), S. 273.

<sup>230</sup> Argenti (1976), zit nach Klein (2010), S. 273.

<sup>231</sup> Adizes (1979), S. 3-25, zit nach Klein (2010), S. 273.

<sup>232</sup> Zu den externen Faktoren, welche den Lebenszyklus mittelständischer Familienunternehmen beeinflussen, gehören u.a.: Die nationale Makro-Steuerung-Politik, also die Rahmenbedingungen für das Agieren an den Märkten, die die jeweiligen Nationalstaaten vorgeben, das Rechtssystem, sowie das externe Finanzierungsumfeld (vgl. Zhou (2006), S. 39.). In dieser Arbeit werden vor allem die Auswirkungen der Unternehmenskultur und -ethik auf die Entwicklung der Familienunternehmen in Deutschland und China untersucht. Unternehmenskultur kann nicht unabhängig von den internen Faktoren diskutiert werden.

Die internen Einflussfaktoren auf den Lebenszyklus, insbesondere in mittelständischen Familienunternehmen, sind nachfolgend dargestellt:<sup>233</sup>

#### 1. **Eigentümer:**

Eigentümer üben sowohl in Deutschland wie in China mit ihrem großen Engagement einen maßgeblichen Einfluss auf den Lebenszyklus des Unternehmens aus und dies ist eng mit dem geschäftlichen Erfolg verbunden sind. Aufschwung und Rückgang in Familienunternehmen stehen in direktem Zusammenhang mit dem Generationenwechsel und einem gegebenenfalls damit verbundenen Wechsel von Wertepriorisierungen und Wertevorstellungen.

#### 2. **Produkte und Marketing:**

Ob sich ein Unternehmen im Markt etablieren und gesund entwickeln kann, hängt davon ab, ob die Produkte markt- und wettbewerbsfähig sind und gleichzeitig eine ausreichend große Gewinnspanne aufweisen. Marktfähigkeit bedeutet, dass die Produkte ein großes Potenzial, eine dynamische Entwicklungstendenz und ausreichende Vermarktungskapazitäten haben. Bei der Akzeptanz von Produkten auf dem Markt spielen auch Wertevorstellungen der Kunden eine Rolle. Diese beziehen sich einerseits auf die Produkte, andererseits auf die Wertevorstellungen, von denen die Kunden glauben, dass sie das Unternehmen vertritt oder verkörpert.<sup>234</sup>

#### 3. **Erfahrung und Management:**

Ausreichende Erfahrungen sind unverzichtbar. Mangelnde Erfahrung kann zu Umwegen in der Entscheidungsfindung und zu Fehlern, im schlimmsten Fall sogar in eine Krise, führen. Gutes Management ist die Voraussetzung für einen langfristigen Lebenszyklus der Familienunternehmen. Das Management muss mit dem Wertekanon (zumindest implizit) der Eigentümer in Einklang stehen.

#### 4. **Stabile langfristige Strategien:**

Die Entwicklung und Umsetzung stabiler und langfristiger Business-Entwicklungsstrategien leistet einen entscheidenden Beitrag zur Langlebigkeit eines Unternehmens. Viele Familienunternehmen scheitern an einer zu raschen Entwicklung in der Wachstumsphase, wobei meistens die instabile Entwicklung einer der Hauptgründe für das Scheitern ist. Es kommt häufig zu Unternehmenskrisen und es erweist sich dann als dringend notwendig, dem fehlenden Marktwachstum mittels geeigneter Strategien entgegenzuwirken. Dies ist über eine ethikorientierte Unternehmenskultur und innovative Produkterweiterungen oder Diversifikationen durchaus möglich.<sup>235</sup>

#### 5. **Gute finanzielle Ausstattung:**

Ein finanziell gesundes Familienunternehmen ist einerseits gut gegen finanzielle Risiken gewappnet und kann andererseits sich bietende Chancen der nachhaltigen Entwicklung schnell

---

Außerdem kann Unternehmenskultur in manchen Fällen, insbesondere beim Eigentümerwechsel und dem Umgang mit Konflikten im Unternehmen, auch als ein bedeutsamer interner Faktor, der die Existenz oder Entwicklung des Unternehmens beeinflusst, betrachtet werden. Für eine ausführliche Darstellung siehe Kapitel 4.2.2. Deshalb konzentriert sich dieser Abschnitt nur auf die internen Faktoren.

<sup>233</sup> Vgl. He/Jia/Tang (2007), S. 35-38.

<sup>234</sup> Insbesondere Traditionsfirmen verkörpern in Europa Werte wie Tradition, Kontinuität, und Qualität als auch Tugenden wie Rechtschaffenheit, Seriosität, Ehrlichkeit und Vertrauen.

<sup>235</sup> Vgl. Klein (2010), S. 301f.

oder überhaupt nutzen. Durch eine Verschlechterung der finanziellen Situation kann das Unternehmen jedoch schnell in eine Krise geraten.

#### **6. Fähigkeit und Systeme des Krisenmanagements:**

Das Ende des Lebenszyklus eines Familienunternehmens wird in der Regel durch das Zusammenwirken vielerlei Krisen verursacht. Viele Unternehmen sind aufgrund von Marktkrisen, Finanzkrisen, Kreditkrisen oder Personalkrisen vom Markt verschwunden. Zum Krisenmanagement gehört die Fähigkeit, vorausschauend kritische Entwicklungen zu erkennen und gegenzusteuern.

#### **7. Umgebungsorientierte Anpassungs- und Innovationsfähigkeit:**

Langlebige Unternehmen reagieren meistens sehr empfindlich auf ihre Umgebung. Besonders Familienunternehmen sollten daher aufgrund ihrer Flexibilität schlechte Situationen oder Rückgangphasen nutzen, eine „Wiedergeburt“ anstreben, um sich erneut zu entwickeln.

#### **8. Ehrgeiz zu langfristigen Entwicklung:**

Dieser Punkt ist besonders in chinesischen Familienunternehmen von herausragender Bedeutung. Im Vergleich zu deutschen Familienunternehmen haben nur die wenigsten der chinesischen Familienunternehmen einen langen Lebenszyklus. Dafür gibt es eine Vielzahl von Gründen. Ein historisch-politischer Grund ist beispielsweise die Tatsache, dass ab dem Jahr 1949 die private Wirtschaft in China immer mehr beschränkt und in der „Kulturrevolution“ fast alle Familienunternehmen beseitigt wurden. Neben diesen historisch-politischen Gründen liegt es auch an den Unternehmern selbst, dass sich die Familienunternehmen nicht nachhaltig entwickeln konnten. Der Einfluss der traditionellen Denkweisen „*Betonung der Beamtenkarriere, Zurückhaltung im Geschäft*“ (zhongguanqingshang 重官轻商) und „*Streben nach schnellem Erfolg und sofortigem Profit*“ (jigongjinli 急功近利) als Handlungsmaximen darf in diesem Zusammenhang nicht unterschätzt werden. Laut einer Umfrage in chinesischen Familienunternehmer aus dem Jahr 2005 wollen 45% der Inhaber ihr Familienunternehmen bis in die dritte Generation führen. Nur 16% der Unternehmer sind ehrgeizig genug, das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen zu verfolgen, während 39% der Befragten angeben, nicht daran zu denken, das Unternehmen langfristig zu entwickeln.<sup>236</sup> Diese Umfrage spiegelt ein Problem in vielen heutigen chinesischen Familienunternehmen wieder – der Schwerpunkt liegt auf schnellen Gewinnen und nicht auf langfristiger und nachhaltiger Entwicklung. Diese Sichtweise in vielen chinesischen, insbesondere kleinen und mittelständischen Familienunternehmen, hat auch einen negativen Einfluss auf die Kooperation zwischen chinesischen und deutschen mittelständischen Familienunternehmen. Dieser Punkt wird später in Kapitel 5 weiter vertieft.<sup>237</sup>

<sup>236</sup> Vgl. He/Jia/Tang (2007), S. 38.

<sup>237</sup> Siehe Kap. 5.2.4.1.

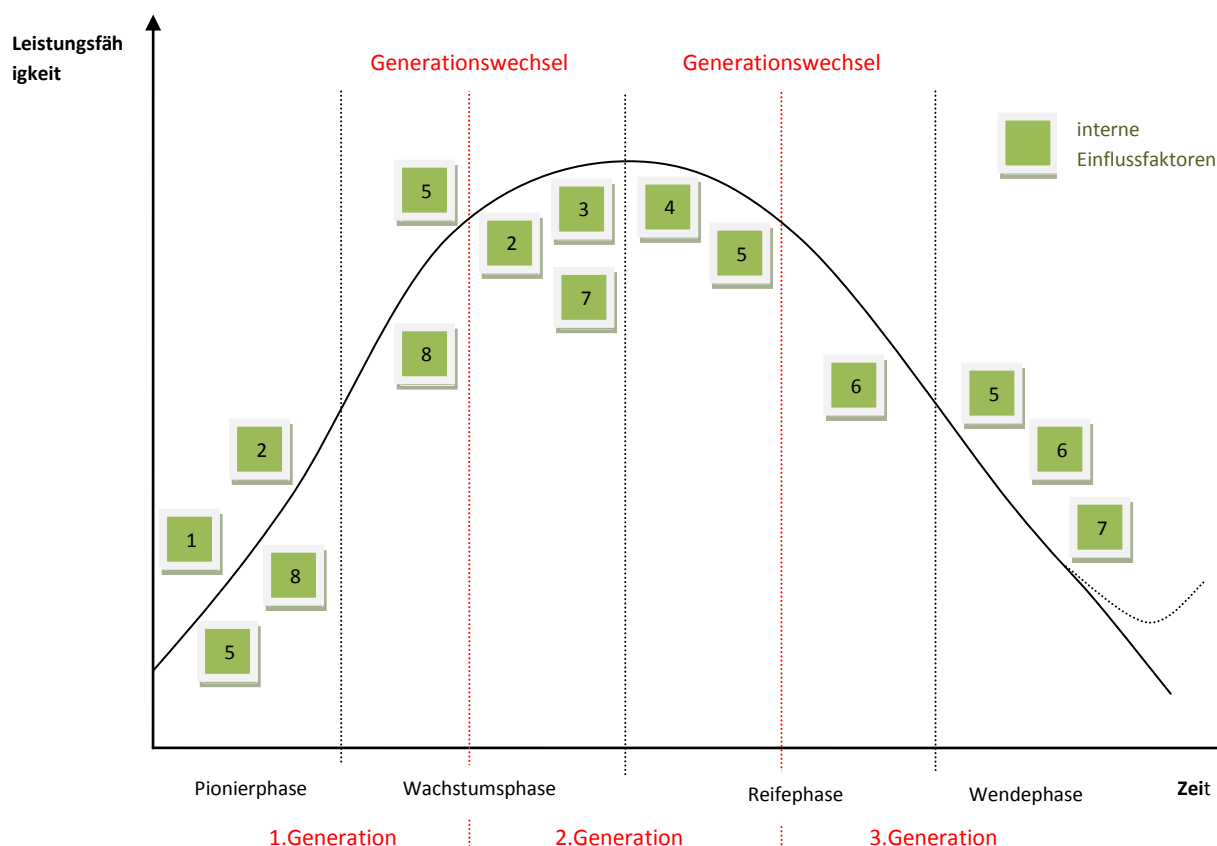


Abbildung 4-1: Unternehmenslebenszyklus und interne Einflussfaktoren<sup>238</sup>

#### 4.1.2 Probleme der nachhaltigen Entwicklung mittelständischer Familienunternehmen

Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde ursprünglich in der Bedeutung einer dauerhaft umweltgerechten Entwicklung verwendet.<sup>239</sup> In der derzeitigen Diskussion wird unter dem Begriff Nachhaltigkeit eine Art des ökonomischen Wirtschaftens verstanden, bei der für die gegenwärtigen und zukünftigen Generationen eine Lebensgrundlage geschaffen bzw. diese denen nicht entzogen wird<sup>240</sup>. Dementsprechend wird die Zukunftsfähigkeit oder dauerhafte Entwicklung des Unternehmens mit dem Begriff der Nachhaltigkeit in Hinsicht auf Unternehmensführung häufig gleichgesetzt.

<sup>238</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Die Ziffern beziehen sich auf die Nummerierung der Faktoren im vorherigen Abschnitt. Der in Abbildung 4-1 dargestellte Lebenszyklus ist idealtypisch und dient der Veranschaulichung einer möglichen Entwicklung eines mittelständischen Familienunternehmens. Der Einfluss der Faktoren auf den Unternehmenslebenszyklus des Familienunternehmens ist komplex und dauerhaft. Die Abbildung 4-1 spiegelt die prominenteren Auswirkungen verschiedener internen Faktoren in unterschiedlichen Phasen des Unternehmenslebenszyklus wider.

<sup>239</sup> Ursprünglich kommt der Begriff aus der Forstwirtschaft und meint die Begrenzung des sog. Einschlags, also wie viele Bäume pro Fläche eines Waldes gefällt werden dürfen, in Abhängigkeit von der Menge der nachwachsenden Bäume, sodass der Wald als Gesamtes erhalten bleibt. Erste Formulierung bei Carlowitz (1732), S. 105.

<sup>240</sup> Vgl. BMU (2002), S. 6, SRU (1996), S.15, Hauff (1987), S.46. Dieser Begriff differenziert sich aus in einen starken Nachhaltigkeitsbegriff, der gebietet, keine nicht erneuerbaren Rohstoffe zu verwenden und einen schwachen Nachhaltigkeitsbegriff, der erlaubt, nicht erneuerbare Rohstoffe zu verwenden, wenn es eine nachhaltige Substitution dafür gibt. Funktional gesehen bedeutet der Nachhaltigkeitsbegriff bei Unternehmen, nicht mehr Gewinne aus dem Unternehmen zu ziehen, als abzüglich notwendiger Investitionen erwirtschaftet werden können.



Familienunternehmen als eine Form der Unternehmensorganisation sind bezüglich des Lebenszyklus sowohl alt als auch jung. Sie sind alt, weil unter der Bedingung des Privatbesitzes die ältesten Unternehmen alle Familienunternehmen sind. Sie sind gleichzeitig jung, da die meisten Familienunternehmen in ihrem Lebenszyklus der sogenannten „Erbenregel“ unterliegen. Ein Familienunternehmen kann über zwei Generationen gut funktionieren - und in der dritten Generation kommt es oft zu Konflikten, die bis zur Existenzgefährdung des Unternehmens reichen können.<sup>241</sup> Daher stellt die nachhaltige, d.h. auf Dauer angelegte Entwicklung nach wie vor das Kernproblem der Familienunternehmen sowohl in China als auch in Deutschland dar.

Eine nachhaltige und zukunftsverträgliche Entwicklung sollte das Ziel jedes Unternehmens sein.<sup>242</sup> Speziell in Familienunternehmen sind diese langfristigen Grundsätze besonders fest verankert, da die Sicherung des Unternehmens für die Nachkommen angestrebt wird. Wichtige Zielsetzungen in Familienunternehmen sind dementsprechend die zukünftige materielle Sicherung der Familie und die Sicherstellung der Nachfolge von Familienmitgliedern.<sup>243</sup>

Wie sollte im Rahmen der Forschung über Familienunternehmen die nachhaltige Entwicklung betrachtet werden? Die Entwicklung eines Familienunternehmens kann nur im Verbund von sozialem und wirtschaftlichem Umfeld betrachtet werden. Die externe Umgebung kann dabei die Entwicklung der Familienunternehmen sowohl positiv als auch negativ beeinflussen - fördern oder behindern. Bei der nachhaltigen Entwicklung wird die Anpassungsfähigkeit an das soziale Umfeld massiv beschränkt und beeinträchtigt, wenn ein Familienunternehmen nur einseitig nach wirtschaftlichem Wachstum strebt. Langfristig verliert ein solches Unternehmen sein Ansehen durch das soziale Umfeld und erleidet finanzielle Einbußen. Daher muss die nachhaltige Entwicklung eines Familienunternehmens mit der allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation und den vorherrschenden Randbedingungen abgestimmt werden.

Will man die Bedingungen für eine nachhaltige Entwicklung der Familienunternehmen erkennen, sollte man auch die wirtschaftliche und soziale Situation mit berücksichtigen. Nur dann können die verschiedenen Entwicklungsphasen an diese Situation angepasst werden. Daraus kann gefolgert werden, dass zum einen die Erhaltung der von der Gründungsfamilie geschaffenen materiellen Grundlagen eine notwendige Bedingung für die nachhaltige Entwicklung des Familienunternehmens bedeutet. Zum anderen wird aber auch klar, dass eine Kontinuität der von der Gründergeneration entwickelten ethischen und praktizierten moralischen Werte eine weitere, notwendige Bedingung für Nachhaltigkeit darstellt.<sup>244</sup> Aktuelle Untersuchungen zeigen deutlich, dass Familienunternehmen gerade aufgrund ihrer langfristigen Wertorientierung nachhaltiger agieren als Nicht-Familienunternehmen.<sup>245</sup>

Betrachtet man Geschichte der Familienunternehmen in Deutschland und China etwas genauer betrachtet, kann man feststellen, dass viele der teilweise hunderte Jahre alten Unternehmen im strengen Sinn keine Familienunternehmen mehr sind. Einige Gründerfamilien halten am jeweiligen Unternehmen nur noch einen kleinen Teil der Anteile oder Aktien oder sind sogar völlig aus dem Geschäft ausgetreten. Nur der Name sowie die unternehmensethische Kultur der Familien sind erhalten geblieben oder haben immer noch einen großen Einfluss im (Familien)unternehmen und

<sup>241</sup> Vgl. Albach (2002), S. 165ff.

<sup>242</sup> Vgl. Löbel/Schröger/Closhen (2005), S.20.

<sup>243</sup> Vgl. Simon/Wimmer/Groth (2004), S. 73f.

<sup>244</sup> Vgl. Stephan (2002), S. 98f.

<sup>245</sup> Vgl. Frey/Wunder (2012), S. 4.

erinnern damit noch an die Gründerfamilie.<sup>246</sup> Am Beispiel von Siemens und Tongrentang (同仁堂) soll dies kurz veranschaulicht werden.

Die von Werner Siemens (1816-1892) geschaffene Unternehmenskultur prägt das Verhalten der Menschen im Unternehmen nach wie vor, obwohl die Familie Siemens an der Siemens AG heute nur noch einen geringen Anteil des Kapitals hält.<sup>247</sup> Werner von Siemens wird das Zitat nachgesagt: *„Mir würde das Geld wie glühendes Eisen in der Hand brennen, wenn ich den treuen Gehilfen nicht den erwarteten Anteil gäbe“*. Siemens führte sehr früh erfolgsabhängige Prämien ein, schuf eine Pensions-, Witwen- und Waisenkasse für Mitarbeiter und legte 1873 den Neun-Stunden-Arbeitstag fest. Die Bindung des Mitarbeiters an seine Firma durch Beteiligungen war sowohl aus altruistischen wie aus firmentaktischen Gründen ein beherrschendes Prinzip und ist es bis heute.

Tongrentang (同仁堂) ist ein Medizin-Familienunternehmen mit einer über 300 Jahre alten Geschichte. Es wurde unter Kaiser Kangxi (康熙皇帝)<sup>248</sup> während der Qing-Dynastie von Le Xianyang (乐显扬) gegründet. Obwohl Tongrentang viele Wechselfälle in der chinesischen Geschichte erlebt hat, ist es nach wie vor das führende chinesische Unternehmen im Bereich der traditionellen chinesischen Medizin. Einer der Hauptgründe dafür ist, dass konsequent die Unternehmensethik *„Ehrlichkeit und Vertrauen als Basis“* (cheng xin wei ben 诚信为本) eingehalten wird. Nach 300 Jahren ist Tongrentang heutzutage längst kein Familienunternehmen mehr, aber das von der Gründerfamilie Le erstellte Prinzip *„Trotz kompliziertem Raffinationsprozess keine Mühe sparen, trotz teurem Material Qualität und Menge nicht reduzieren“* ist als Tugendforderung Kern der Unternehmensethik geblieben und hat große Auswirkungen auf die heutige Entwicklung des Unternehmens.<sup>249</sup>

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die langfristig ausgelegte ethikorientierte Unternehmenskultur eine wichtige Ressource der Familienunternehmen darstellt, denn Nachhaltigkeit berücksichtigt als strategisches Unternehmenskonzept all jene kritischen Faktoren, die für die zukünftige Profitabilität eines Unternehmens relevant sind.<sup>250</sup>

#### **4.2 Die Auswirkungen der ethikorientierten Unternehmenskultur auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit mittelständischer Familienunternehmen**

Wie im vorherigen Abschnitt theoretisch dargelegt, ist die Unternehmenskultur und -ethik sehr wichtig für die nachhaltige Entwicklung der Familienunternehmen. Im folgenden Abschnitt werden die konkreten Auswirkungen der ethikorientierten Unternehmenskultur auf die Nachhaltigkeit der Familienunternehmen besprochen.

<sup>246</sup> Vgl. Albach (2002), S.167.

<sup>247</sup> Vgl. Albach (2002), S.168. Vgl. auch Feldenkirchen (2010).

<sup>248</sup> Kangxi regierte von 1661 bis 1722 n Chr.

<sup>249</sup> paozhi sui fan bi bugan sheng rengong, pinwei sui gui bi bugan jian wuli. 炮制虽繁必不敢省人工，品位虽贵必不敢减物力。Vgl. Liu /Huang (2010), S. 30f.; Zeng (2007), S. 198f. Eigene Übersetzung.

<sup>250</sup> Vgl. Hardtke /Prehn (2001), S.75.

#### 4.2.1 Beziehung zwischen Unternehmensethik und Unternehmenskultur

Die Beziehungen zwischen Unternehmenskultur und Unternehmensethik sind vielschichtig und komplex und beide Themenkomplexe liegen aufgrund der verglichen Betrachtungsgegenstände, Werte und Handlungsnormen, nahe beieinander.<sup>251</sup>

Wenn man von Unternehmenskultur spricht, muss man in gewisser Weise auch das Wort Kultur mit definieren. Im Rahmen des Studiengangs Kultur und Technik an der BTU Cottbus wird „Kultur“ als Inbegriff menschlicher Praxis gesehen. Es wird darauf verwiesen, dass moderne Kultur und Kulturen, wegen ihrer hohen Komplexität verletzlich. *„Aus der Verletzlichkeit und der Verletzbarkeit von Kultur leiten sich Verantwortung als Kategorie und Verantwortlichkeit als Prinzip menschlichen Handelns ab.“*<sup>252</sup>

Ähnlich argumentieren die beiden Technikphilosophen Ch. Hubig und H. Poser:

*„Wir schlagen daher vor, „Kultur“ als Inbegriff von Strukturen als tradierten „Schemata“ zu begreifen, die die Möglichkeiten des Handelns – (inneren Handelns als Denken und Planen, äußeren Handelns als Realisierung oder Unterlassung des Bewirkens) – ausmachen und zugleich in bestimmter Form darstellen bzw. deuten, so dass man sich an ihnen orientieren kann im Sinne einer Anerkennung und Nutzung oder Ablehnung und Widersetzung oder Infragestellung und Modifikation oder Ignorierung und Vernachlässigung oder Umgehung.“*<sup>253</sup>

Unter Unternehmenskultur kann daher die Grundgesamtheit aller im Unternehmen gemeinsam gewachsen Werte, Normen und Verhaltensmuster, welche die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Mitarbeiter prägen, verstanden werden.<sup>254</sup> Umgekehrt beeinflusst die Unternehmenskultur als institutionelle Rahmenbedingung systematisch das moralische Handeln im Unternehmen.<sup>255</sup>

Die Unternehmenskultur bekommt durch die mehr oder weniger stark verhaltenssteuernde Wirkung der unternehmenskulturellen Werte und Normen eine unabweisbar ethische Relevanz. Offiziell vorgegebene Werte und Normen können allerdings nur schwer gegen die gelebte Kultur durchgesetzt werden, wenn sie dem Wertekanon dieser gelebten Kultur widersprechen. Folglich muss versucht werden, diese vorgegebenen Werte ebenfalls „ethikorientiert“, d.h. im Einklang mit allgemein akzeptierten Wertevorstellungen und mit der bestehenden, also gelebten Unternehmenskultur zu gestalten.<sup>256</sup>

Die Implementierungsvorschläge, wie sie im Rahmen der Debatte zur anwendungsorientierten Unternehmensethik skizziert werden, können daher nur dann etwas bewirken, wenn sie den in der jeweiligen Unternehmenskultur zum Ausdruck kommenden Werten, Normen, Einstellungen und Überzeugungen nicht zuwiderlaufen.<sup>257</sup> Die Unternehmensethik hat nur dann eine Chance auf

<sup>251</sup> Vgl. Weißling (1992), S.30., zitiert nach Grabner-Kräuter (2000), S. 296.

<sup>252</sup> Vgl. Modulhandbuch des Studiengangs „Kultur und Technik“, BTU Cottbus Juni 2006, S. 5.

<sup>253</sup> Vgl. Hubig/Poser (2007), S. 16.

<sup>254</sup> Vgl. „Unternehmenskultur“, <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmenskultur.html>>, [Zugriff: 28.08.2011].

<sup>255</sup> Vgl. Berkel/Herzog (1997), S.113., zitiert nach Göbel (2010), S. 223.

<sup>256</sup> Vgl. ebd., zitiert nach Göbel (2010), S. 224.

<sup>257</sup> Vgl. Grabner-Kräuter (2000), S. 296.

Verwirklichung, wenn sie integraler Bestandteil der Kultur des Unternehmens wird.<sup>258</sup> Unternehmensethik wird, funktionalistisch betrachtet, eine – allerdings unverzichtbare, weil notwendige Komponente der Unternehmenskultur.<sup>259</sup> Da bedeutet jedoch nicht, dass man Unternehmensethik auf Unternehmenskultur reduzieren könnte.

Ein der Unternehmensethik entsprechendes kulturbewusstes Management sollte, nach Schreyögg, zum einen inhaltlich darauf abzielen, die vorherrschende Unternehmenskultur ethikorientierter zu machen und zum anderen eine erforderliche Umgestaltung der Unternehmenskultur offen und partizipativ anzugehen.<sup>260</sup>

#### 4.2.2 Notwendigkeit ethikorientierter Unternehmenskultur in Familienunternehmen

Ein Unternehmen will üblicherweise langfristig überleben und sich nicht nur auf Gewinnmaximierung ausrichten. Viele hervorragende Familienunternehmer in der zweiten oder dritten Generation sehen als wesentliche Ziele die Unabhängigkeit und die wirtschaftliche Gesundheit des Unternehmens beim Übergang auf die nächste Generation im Vordergrund, und nicht so sehr die Höhe des Jahresgewinns.<sup>261</sup>

Eine geeignete Unternehmenskultur kann auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit in Familienunternehmen noch positiver einwirken als dies in Nicht-Familienunternehmen der Fall ist. Eine solche, durch die Eigentümerfamilie entwickelte, nicht ohne weiteres auf andere Unternehmen übertragbare Unternehmenskultur kann als Summe aller handlungsleitenden Wertvorstellungen und Normen verstanden werden, die sich auf Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten auswirken und bei einer entsprechenden Akzeptanz am Marktgeschehen zu Wettbewerbsvorteilen für das Familienunternehmen führen. Das strategische Potenzial der ethikorientierten Unternehmenskultur stellt sich unter dem Aspekt der langfristigen Entwicklung wie folgt dar:

##### •Stabilisierung des Unternehmensalltags

Besonders Unternehmen mittlerer Größe sind vor ihrer Reifephase stärkeren Turbulenzen ausgesetzt. Bedingt wird dies durch einen stetigen Wandel, der Unternehmen, Markt, Umfeld und damit letztendlich auch die Werte verändern kann.<sup>262</sup> Vor allem bei Fragen des Wachstums, der Differenzierung gegenüber den Konkurrenten, des Auslandsengagements oder der Ausbildung geeigneter Subkulturen können Werte und deren Management zur Bildung eines belastbaren Fundamentes für den Unternehmensalltag beitragen.<sup>263</sup>

Sollten maßgebliche Familienmitglieder oder gar der Unternehmenseigentümer unerwartet ausfallen, so kann eine werteorientierte Unternehmenskultur als Leitlinie, quasi als Versicherung, dienen. Dies liegt darin begründet, dass eine solche Unternehmenskultur klare Leitlinien und Verantwortungsbereiche im Sinne einer Corporate Governance für die Nachfolger definiert.<sup>264</sup>

Eine ethikorientierte Unternehmenskultur kann auch der freiwilligen Selbsteinschränkung dienen, welche das Konfliktpotenzial zwischen Eigentümer und den eingesetzten Führungskräften verringern

<sup>258</sup> Vgl. Barben/Meinolf (1991), S.225., zitiert nach Grabner-Kräuter (2000), S. 297.

<sup>259</sup> Vgl. Grabner-Kräuter (2000), S. 297.

<sup>260</sup> Vgl. Schreyögg (1991), zitiert nach Göbel(2010), S. 225.

<sup>261</sup> Vgl. Hemel (2007), S.116.

<sup>262</sup> Vgl. Wieselhuber/Lohner/Thum (2005), S.161., zitiert nach Kunze (2008), S. 227,

<sup>263</sup> Vgl. Wieselhuber/Lohner/Thum (2005), S.154., zitiert nach Kunze, S. 227.

<sup>264</sup> Vgl. Kunze (2008), S. 227.

kann. Konflikte entstehen regelmäßig durch die Einmischung der Unternehmerfamilie in die Fachbereiche des externen - familienfremden - Managements. Weitere Gründe für Streitigkeiten sind Konkurrenzkämpfe zwischen Familienmitgliedern und Management, ein gesteigerter Repräsentationswunsch seitens der Eigentümer, fehlende Qualifikation in der Eigentümerfamilie und daraus resultierendes Misstrauen gegenüber dem Management oder divergierende Wertauffassungen.<sup>265</sup> Klare Regelungen, die auf Werten beruhen, auf die man sich zuvor gemeinsam geeinigt hat, haben eine größere Chance, eingehalten zu werden.

#### • **Interkulturelle Zusammenarbeit**

Da sich in den meisten mittelständischen Unternehmen noch kein integratives transkulturelles Bewusstsein entwickelt hat, muss besonders im internationalen Kontext dem Wandel der Kulturen Beachtung geschenkt werden. Kulturelle Unterschiede werden in einer dominanten Leitkultur oftmals relativiert, ignoriert oder gar geleugnet. Häufige Folge ist, dass die veralteten Strategien und Führungsgrundsätze aus dem Stammland des Unternehmens zu Verwirrungen und mangelnder Umsetzbarkeit der Projekte am ausländischen Investitionsstandort führen.<sup>266</sup> Dieses Problem tritt besonders gravierend bei der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen kleinen und mittelständischen Familienunternehmen zutage.<sup>267</sup>

### **4.2.3 Vergleich der verschiedenen Auswirkungen des jeweiligen kulturellen Hintergrundes**

Wie bereits erläutert, ist die Gestaltung einer ethikorientierten Unternehmenskultur von wesentlicher Bedeutung für die nachhaltige Entwicklung der Familienunternehmen. Jedes Unternehmen besitzt seinen eigenen „Geist“, welcher auf das erfolgreiche Wirken der Gründergeneration zurückzuführen ist und in gewisser Weise auch deren Persönlichkeit widerspiegelt. Wirtschaftliches Handeln, das völlig losgelöst von persönlichen Überzeugungen wäre, ist gar nicht möglich. Denn diese Überzeugungen resultieren ihrerseits aus Gedanken und Verhaltensweisen, die durch den soziokulturellen Hintergrund beeinflusst sind. Dies gilt für das einzelne Individuum genauso wie für das Unternehmen als Ganzes. In diesem Abschnitt werden die Auswirkungen der unterschiedlichen soziokulturellen Faktoren auf den jeweiligen Charakter der Unternehmensethik in Familienunternehmen in China und Deutschland in vergleichender Weise dargestellt.

#### **4.2.3.1 Besonderheiten chinesischer Familienunternehmenskultur vor dem Hintergrund der „Beziehungsgesellschaft“**

China ist ein Land mit einer 5000 Jahre alten Geschichte, dessen traditionelle konfuzianistische Kultur über die Jahrtausende hinweg eine systematische Stärkung erfuhr. Die dadurch gebildete gesellschaftlich-psychologische Verwurzelung hat dazu geführt, dass in der gesamten chinesischen Gesellschaft ein hohes Maß an Konsens über die traditionelle Kultur herrscht. Diese beeinflusst in erheblichem Maße die persönliche Psyche, die Verhaltensweisen sowie die Organisationsmodi der Unternehmen und deren betriebliche Aktivitäten. Es wurde oben gezeigt, dass dieser Einfluss in Familienunternehmen besonders stark zu spüren ist.

<sup>265</sup> Vgl. Becker (2006), S.44., zitiert nach Kunze (2008), S. 228.

<sup>266</sup> Vgl. Höhner/Weißbach (2004), S. 121/214f, zitiert nach Kunze (2008), S. 227.

<sup>267</sup> Vgl. Hubig, Poser (2007), insbes. Der Beitrag von Poser und Li (2007), S. 97-107

Die Familienethik<sup>268</sup> ist das Fundament und der Kern der konfuzianistischen Ethik und bezieht sich auf den Ethikkodex, der die Beziehungen der Familienmitglieder untereinander reguliert. Die durch die konfuzianischen Gedanken geprägte traditionelle chinesische Art und Weise der Verwaltung ist geprägt durch die Sichtweise - „von sich ausgehend auf andere erweitern“ (tui ji ji ren 推己及人) - und in dieser Art und Weise geht die Verwaltung auch mit der Gesellschaft um. Auf Grundlage dieses tugendethischen Denkens ist die Familie die kleinste gesellschaftliche „Zelle“ und die familiären Beziehungen stellen eine „Miniatur“ der sozialen Beziehungen zwischen Unternehmen und gleichzeitig auch ein Modell für die Beziehungen zwischen den Ländern dar. Es bestehen keinerlei Unterschiede zwischen der „Verwaltung“ einer Familie, eines Unternehmen oder eines ganzen Landes. An dieser Stelle wird klar ersichtlich, dass die Eigenschaft der chinesischen traditionellen Verwaltungsweise darin besteht, der konfuzianischen Ansicht - „sich selbst kultivieren, die Familie harmonisieren, den Staat ordnen und die Welt befrieden“<sup>269</sup> zu folgen und die Art und Weise der Familienverwaltung auf die Unternehmensführung sowie auf die Art und Weise, wie ein Land regiert werden soll, übertragen wird.

„Die Gunst von Blutsverwandten“ (xueqinqingli 血亲情理) bildet die Basis der Familienethik, die Pietät der Kinder ist ihr Kerngedanke und die hierarchische Struktur der gesellschaftlichen Beziehungen ist ihre äußere Repräsentation. Aus diesem Grund herrscht in chinesischen Familienunternehmen normalerweise eine ausgeprägte familiäre Atmosphäre.

Die Auswirkungen der konfuzianistischen Familienethik auf den Betrieb des Familienunternehmens sind durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet:

• **Die Familienunternehmenskultur ist vom Zusammenhalt durch Blutsverwandtschaft geprägt**

Die Familienethik betont, dass Problemlösungen ausgehend von dem Gedanken des kollektiven Vorteils der Familie erfolgen sollten. Die Familienmitglieder sollen sich in das Kollektiv einfügen und ihre eigenen Interessen an den Interessen des Kollektivs ausrichten. Insbesondere in der Gründungsphase der Familienunternehmen halten die Familienmitglieder für die Erreichung des gemeinsamen Zieles eng zusammen und beteiligen sich sowohl in Form von finanzieller als auch personeller Unterstützung.<sup>270</sup> Sobald sich das Unternehmen einigermaßen entwickelt hat, wird diese Förderung durch die Familienmitglieder zu einer moralischen Verantwortung des Unternehmens gegenüber diesen Mitgliedern der Familie, der sich keiner entziehen kann. An dieser Stelle wird ein besonderer Nachteil, besonders in mittelständischen Familienunternehmen, deutlich. Vielfach werden aus diesem Grunde Positionen der Unternehmensführung nicht anhand der Fähigkeiten der Personen besetzt, sondern nur nach der Nähe oder Ferne der Blutsverwandtschaftsbeziehung mit dem Unternehmer.<sup>271</sup>

• **Die Familienunternehmenskultur ist geprägt von patriarchalischer unantastbarer Autorität**

In 70% bis 80% der Familienunternehmen in China entspricht der normale Managementmodus des Unternehmens dem patriarchalischen Familiensystem.<sup>272</sup> In diesen Familienunternehmen gibt es meistens eine Autorität an höchster Stelle, welche alle Verwaltungsbefugnisse und den gesamten

<sup>268</sup> Dieser Absatz steht im Zusammenhang mit dem Bereich „Konfuzianische Familienethik“ in Kapitel 2.2.3.1. Die Chinesen achten sehr auf „die Familie“, und sehen die Familie als ihren Lebensinhalt und ihre spirituelle Stütze an. Glauben und Verehrung der Ahnen übersteigt bei Chinesen das Maß der Vergötterung normaler „Götter“.

<sup>269</sup> xiushen, qijia, zhiguo, pingtianxia 修身, 齐家, 治国, 平天下. „礼记•大学 Liji, Daxue, Abs. 2“, Dt. Vgl. Gu (1999), S. 35.  
<sup>270</sup> Vgl. Wang (2005), S. 283.

<sup>271</sup> Vgl. He/Jia/Tang (2007), S. 170.

<sup>272</sup> Vgl. Li (2003), S. 87.

Betriebsablauf persönlich in der Hand hat und schnell einen Konsens über Unternehmensentscheidungen unter den Familienmitgliedern herbeiführt. Das Entscheidungsverfahren ist damit relativ einfach gehalten und die Entscheidungen werden schnell umgesetzt, was eine hohe Effizienz zur Folge hat. Die Familienunternehmenskultur ist von familiärer Blutsverwandtschaft sowie von der familieneigenen Kultur geprägt. Besonders die persönlichen Vorlieben und Eigenschaften der Familienoberhäupter finden sich in den Kulturmerkmalen der jeweiligen Unternehmen wieder. Persönliche Werte des Unternehmensgründers werden zum Hauptbestandteil der Unternehmenskultur. Mit der Expansion des Unternehmens neigt der Gründer als Patriarch manchmal dazu, aufgrund des persönlichen Mangels an Bildung, Wissen und Fähigkeiten, der im Laufe der Zeit zwangsläufig entsteht, seine bisher gemachten Erfahrungen zu überschätzen und Urteile und Entscheidungen nicht aufgrund wissenschaftlicher oder ökonomischer Analysen, sondern rein intuitiv oder aus persönlichen Vorlieben zu fällen. Dies erschwert es, die Unternehmenskultur einem ständigen Verbesserungsprozess zu unterwerfen und entspricht daher auch nicht den Entwicklungsanforderungen eines modernen Unternehmens.<sup>273</sup>

#### **4.2.3.2 Besonderheiten der deutschen Familienunternehmenskultur vor dem Hintergrund der „Vertragsgesellschaft“**

Der Vertrag ist ein wichtiger Teil des Lebens in universalistischen Kulturen. Ein Vertrag dient dazu, eine Vereinbarung im Prinzip aufzuzeichnen und zu kodifizieren, was die jeweiligen Parteien sich einander versprochen haben. Es bedeutet auch Zustimmung zu der Vereinbarung und legt verbindlich Entschädigungen fest, wenn eine Partei sich nicht an die Abmachungen hält.<sup>274</sup> Ein Vertrag ist mit Gesetzen und Verordnungen verbunden und übt damit unmittelbaren Einfluss auf jede wirtschaftliche Aktivität aus. Wie bereits im dritten Kapitel erläutert, gehört nach den Kulturdimensionen von Trompenaars Deutschland im Vergleich zu China zur universalistischen Kulturen und neigt zur Vertragstreue.<sup>275</sup> In partikularistischen Kulturen, wie beispielsweise der chinesischen, sind Handlungsmöglichkeiten und Ge- und Verbote sowie die Grenzen gegenseitiger Rechte und Pflichten nur grob festgelegt und werden in situativen Interaktionen immer wieder neu definiert. In universalistischen Kulturen dagegen, vor allem auch in Unternehmen, sind Rechte und Pflichten durch vertragliche Beziehungen genau umrissen, beschrieben und geregelt und gründen sich zudem meist auf Gleichheit der Partner und fordern gleiche Rechte für alle ein.<sup>276</sup> Ein Vertrag hat in einer partikularistischen Kultur einen ganz anderen Stellenwert als in einer universalistischen. Während ein Vertrag in einer universalistisch-orientierten Kultur die genauen Bedingungen und Sanktionen für die sachlichen Beziehungen festlegt, wird er trotz rechtkräftiger Unterschrift in einer partikularistisch-orientierten Kultur eher als eine Art Absichtserklärung verstanden, die lediglich den Rahmen für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der persönlichen und geschäftlichen Beziehungen vorgeben soll.<sup>277</sup>

#### **•Relativ gleicher Status für alle Unternehmensmitglieder und auf Regeln basierende Verwaltung**

Eine kulturelle Eigenschaft der Vertragsgesellschaft spiegelt sich im familienunternehmensbezogenen Kontext im Status der Familienmitglieder wider. Alle haben einen relativ gleichen Status und auch die, für die „normalen“ Mitarbeiter geltenden Standards sind relativ konsistent und basieren auf

<sup>273</sup> Vgl. Wang (2005), S. 283f.

<sup>274</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 51.

<sup>275</sup> Vgl. edb.

<sup>276</sup> Vgl. Apfelthaler (2002), S. 72., zitiert nach Shao (2008), S. 22.

<sup>277</sup> Vgl. Apfelthaler (2002), S. 73., zitiert nach Shao (2008), S. 23.

unzähligen Regeln, Vorschriften und Gesetzen. Auf diese Weise ist der wirtschaftliche Umgang ziemlich gut organisiert, koordiniert und reguliert. In der Folge reduzieren sich die Transaktionskosten für die Zusammenarbeit zwischen den Menschen erheblich. Bisweilen führt dies auch zu der Entstehung von Agenturen für Geschäftsanbahnung, was zu der Etablierung eines formalen Systems beiträgt und die Tiefe der gesellschaftlichen Arbeitsteilung und Kooperation verstärkt.<sup>278</sup>

#### • Verantwortungsvoller Umgang mit der fremden Humanressource

Eine schwach sichtbare, aber wirksame kulturelle Tradition der „Familienethik“ im konfuzianischen Sinne, hoch entwickelte gesellschaftliche Organisationen und häufige Interaktionen zwischen den Menschen in einem breiten Umfang tragen zur Ansammlung des gesellschaftlichen Vertrauensvermögens bei.<sup>279</sup> In der Folge ist es für Familienunternehmer bedeutend einfacher, die Geschäftsleitungsbefugnis an familienfremde Manager zu übertragen und dadurch die Trennung von Kapital und Management zu realisieren.

Während soziales Vertrauen auf Gesetzen und formellen Verträgen beruht, entsteht privates Vertrauen in einem Entwicklungsprozess zwischen Individuen und Organisationen und basiert auf Vertrauensmanagement, Koordination und Verhandlungen. Im Vergleich zu Deutschland fehlt es in China an sozialem Vertrauen. Dafür ist das private Vertrauen in China deutlich stärker ausgeprägt als in Deutschland. Dieses private Vertrauen ist durch die „Unterteilung in Innen- und Außengruppe“ (neiwaiyoubie 内外有别) allerdings ein differenziertes partikularistisches Vertrauen, anders als das universalistische Vertrauen in Deutschland. Die Besonderheit der Vertrauensstruktur in der chinesischen Kultur besteht in den spezifischen chinesischen Familienwerten und den entsprechenden Verhaltensweisen. Die konkrete Verkörperung des Partikularismus ist eng verbunden mit dem Familismus. Es besteht ein sehr hohes Vertrauen gegenüber der ganzen Familie und Familienmitgliedern, während Außenstehenden nur sehr geringes Vertrauen entgegengebracht wird.<sup>280</sup> In der deutschen Gesellschaft wird Vertrauen in der Regel durch gesetzlich stark geregelte wirtschaftliche Transaktionen und Verträge, nicht durch besondere private Geschäftsbedingungen erlangt. Grundlage des Vertrauenssystems sind nicht die zwischenmenschlichen Beziehungen, sondern vielmehr die Abhängigkeit von der Rechtsordnung und Bewahrung der eigenen Reputation

Deutschland hat eine lange humanistische Tradition, in welcher die Stellung der Menschen besonders hervorgehoben wird. Freiheit im Allgemeinen, Gleichheit und individuelle Freiheiten im Besonderen werden betont und hoch gehalten.<sup>281</sup> Deshalb können sich oftmals bei der organisatorischen Entscheidungsfindung in den meisten Familienunternehmen auch die nicht zu den Unternehmerfamilien gehörenden Mitarbeiter beteiligen. Die Orientierung an den beteiligten Menschen führt dazu, dass Mitarbeiter sich nicht nur als Nummer sehen, sondern das Gefühl haben, dass sie als Personen wahrgenommen werden. Diese menschliche Komponente führt oftmals zu einer Mobilisierung großer Motivationsreserven und damit zu einer Leistungssteigerung. Daneben bewirkt eine derart persönliche Führung, dass die Werte der bzw. des Führenden in der Zusammenarbeit erlebbar werden.<sup>282</sup>

<sup>278</sup> Vgl. He/Jia/Tang (2007), S. 27f.

<sup>279</sup> Vgl. Huang (2002), S. 47f.

<sup>280</sup> Vgl. He/Jia/Tang (2007), S. 29f.

<sup>281</sup> Vgl. Fu (2004), S. 131.

<sup>282</sup> Vgl. Klein (2010), S. 294f.



Gerade durch diese persönliche Führung haben auch nicht wenige Besitzer deutscher Familienunternehmen bei der Übergabe der Geschäftsleitung ebenfalls den Wunsch, dass die Übergabe innerhalb der Familie erfolgt. Trotzdem sind deutsche Familienunternehmen bei der Kapitalbeteiligung, bei der Einstellung familienfremder Manager oder externer Personen auf geschäftsführenden Positionen im Unternehmen oftmals wesentlich aufgeschlossener als chinesische Familienunternehmen.

#### **4.2.3.3 Vergleich der Auswirkungen der beiden unterschiedlichen Kulturen auf die jeweilige Familienunternehmenskultur in beiden Ländern**

##### **• Beziehungsorientierung versus Regelorientierung**

Durch den Einfluss der traditionellen Familienkultur hat die soziale Wertkultur in chinesischen Familienunternehmen einen partikularistischen Ausdruck. Die Wertschätzung einer Person und deren Verhalten werden anhand der spezifischen Beziehungen zwischen dieser und anderen Personen identifiziert und bewertet. Die Untersuchungen von Alexander Thomas ergaben, dass beziehungsorientierte Kulturen grundsätzlich durch zwei Merkmale, nämlich „Reziprozität“ und „Gruppenethik“, gekennzeichnet sind.<sup>283</sup> Diese kommen zum Ausdruck, wenn man die Familienunternehmenskultur betrachtet: Man bemerkt eine differenzierte Reihenfolgenstruktur: Zum einen durch die „Beziehungen von entfernten und nahen Verwandten“ sowie durch die „Unterteilung in Innen- und Außengruppe“. Zum anderen ist die Familienethik durch die Gedanken „seinen Vorfahren Ehre machen“ (guangzong yaozu 光宗耀祖) und „für das Glück der späteren Generationen sorgen“ (wei zisun zaofu 为子孙造福) charakterisiert.

Im Gegensatz dazu hat in Deutschland die soziale Wertkultur in den Familienunternehmen normalerweise einen universalistischen Ausdruck. Bei der Beurteilung einer Person oder von deren Verhalten haben persönliche spezifische Beziehungen keinen wesentlichen Einfluss. Die Beurteilung erfolgt aufgrund der universellen Prinzipien, wie beispielsweise ein lückenloses Gesetzeswerk, formalisierte Entscheidungs- und Handlungsabläufe, und danach, ob von Regeln streng eingehalten und maximale Planbarkeit erreicht wird. Die Kontrolle geschieht durch die Generierung und Durchsetzung von Regeln, also deren Einhaltung.<sup>284</sup> Im Zusammenhang mit der Familienunternehmenskultur spiegelt sich diese Charaktereigenschaft vor allem darin wider, dass vor den Regeln oder Verträgen, also vor dem Gesetz, alle Mitglieder des Familienunternehmens gleich sind. Auch familienfremde Mitarbeiter können deshalb in die Geschäftsführung aufsteigen oder bei wichtigen Entscheidungsfindungsprozessen mitwirken und ihren Beitrag leisten.

##### **• Kollektivismus versus Individualismus**

Nach Ansicht von Harry Triandis<sup>285</sup> ist der Kollektivismus der vorrangige sozialkulturelle Wert der Chinesen. Er repräsentiert eine Orientierung des Sozialverhaltens, bei der die Bedeutung einer sozialen Gruppe oder eines Kollektivs immer wichtiger ist als das Individuum. Im typisch chinesischen Kollektivismus wird die Familie in der Regel als das wichtigste Kollektiv betrachtet. Das einzelne Familienmitglied muss stets loyal zur Familie stehen und permanent bemüht sein, die Ehre der Familie zu bewahren und zu steigern. In den entsprechenden Situationen wird erwartet, dass die eigenen Interessen hinter die Interessen der Familie gestellt werden.

<sup>283</sup> Vgl. Thomas/Schenk (1996), S. 111.

<sup>284</sup> Vgl. Thomas/Schenk (1996), S. 95f.

<sup>285</sup> Vgl. Triandis (1977), S. 418-434.

Im Gegensatz dazu steht der Wert der Individualismus, wie er in der deutschen Sozialkultur dominant vertreten wird. Deren vorrangige Werte werden durch Begriffe wie Unabhängigkeit, Selbständigkeit, Autonomie, Selbstverwirklichung, Respekt vor Privatsphäre und Privateigentum, Tauschgerechtigkeit und Entlohnung der individuellen Leistungen ausgedrückt.<sup>286</sup> Die Wertorientierung chinesischer Familienunternehmen ist gesellschaftsbasiert und betont die gesellschaftliche Harmonie und die Anpassung des Einzelnen an die Gesellschaft. Die Fügung des Individuums in die Gesellschaft als Ganzheit stellt eine starke Norm dar. In der Folge kann es hier allerdings leicht zum Verlust der Individualität kommen, was den Unternehmergeist sowie die Innovationsfähigkeit des Einzelnen deutlich beeinträchtigen kann.

Chinesische Familienunternehmen basieren auf sozialer Stellung in einem eigenen Beziehungsgefüge, deshalb können sie als Zugehörigkeits-Organisation verstanden werden. Deutsche Familienunternehmen stützen sich hingegen auf individualistische Vertragsverhältnisse und können daher als Vertrags-Organisation bezeichnet werden.

• **„Regieren durch einen Herrscher“ (renzhi 人治) versus „Regieren mittels Gesetze“ (fazhi 法治)**

Aufgrund des mangelhaft ausgeprägten Rechtssystems in China sowie aufgrund der traditionellen Familienkultur wird in den meisten Familienunternehmen, insbesondere den mittelständischen, nach wie vor die Variante „regieren durch einen Herrscher“ der Variante „regieren mittels Gesetzen“ vorgezogen und als interne Verwaltungsweise wird ein patriarchalischer Managementmodus angewendet. Darüber hinaus kann die Entwicklung der Familienunternehmen infolge des gesamten sozialen Systems und der Interventionen seitens der KPCh durch ihre politischen Richtlinien kaum getrennt voneinander erfolgen und betrachtet werden.

Im Gegensatz zu China ist Deutschland ein durch unzählige Regeln und Gesetze sehr gut organisiertes Land. Die Gesetzssysteme basieren auf Verordnungen und Vorschriften, die detailliert festgelegt werden und so möglichst keine Ausnahmen zulassen. Als Instrument für die Regelung des formellen Umgangs miteinander sind Gesetze aus dem deutschen Privat- und Gesellschaftsleben nicht wegzudenken. Anders als im „Regieren durch einen Herrscher“ Modus in den meisten chinesischen Familienunternehmen ist das Management in deutschen Familienunternehmen stärker von Regulierungen durch verschiedene Vorschriften und Gesetzesordnungen abhängig. In der Regel erfolgt auch keine direkte Einmischung der Regierung in wirtschaftliche Aktivitäten der Familienunternehmen.<sup>287</sup>

#### **4.2.4 Exkurs: Konfuzianische ethische Gedanken zur Gestaltung einer ethikorientierten Unternehmenskultur in Familienunternehmen**

Die konfuzianische Kultur, vertreten durch Konfuzius und Menzius, ist durch den Gedanken der Ganzheit, der Nachsicht und des Autoritarismus charakterisiert. Sie nimmt seit langem eine zentrale Stellung im ostasiatischen Kulturkreis ein. Ihr Einfluss auf die kulturelle Entwicklung und die Merkmale der Unternehmensethik in Ostasien war und ist bedeutend. Dadurch wurden zum einen ein einzigartiges Wertekonzept mit normativen Konsequenzen in den ostasiatischen Familienunternehmen geschaffen, zum anderen wurde der wirtschaftliche Aufschwung in diesen

<sup>286</sup> Vgl. Thomas/Schenk (1996), S. 95f.

<sup>287</sup> Vgl. He/Jia/Tang, (2007), S. 31.

Gebieten gefördert und positiven Aspekte dieses Wertekonzeptes bei der Erfüllung der Anforderungen der modernen wirtschaftlichen Entwicklung aufgezeigt.<sup>288</sup> Der Konfuzianismus beeinflusste ebenso, mehr oder weniger positiv, den wirtschaftlichen Aufschwung der Familienunternehmen in China in den letzten 30 Jahren.

Der Wirtschaftsaufschwung in Ostasien unter dem Einfluss der konfuzianischen Kultur legt nahe, dass in der Diskussion über Unternehmensethik der Fokus nicht nur auf westlichen Modellen liegen muss, sondern auch die von Konfuzius beeinflusste Unternehmensethik erfolgreich in Betracht gezogen werden sollte.

Vor diesem Hintergrund kann man aufzeigen, aus welchen Bereichen des unternehmerischen Handelns ethische Erfolgsfaktoren im konfuzianischen ethischen Denken ableitbar sind.

Die Lehre „der fünf Tugenden (wuchang 五常)“ umfasst

- „Mitmenschlichkeit“ (ren 仁),
- „Gerechtigkeit“ (yi 义),
- „Sittlichkeit“ (li 礼),
- „Klugheit“ (zhi 智) und
- „Verlässlichkeit“ (xin 信)

Zusammen mit den „fünf Kardinalbeziehungen (wulun 五伦)“<sup>289</sup>

- Vater-Sohn (fuziyouqin 父子有亲),
- Herrscher-Untertan (junchenyouli 君臣有礼),
- Ehemann-Ehefrau (fufuyoubie 夫妇有别),
- Älterer Bruder-jüngerer Bruder (zhangyouyouxu 长幼有序) und
- Freund-Freund (pengyouyouxin 朋友有信)

bilden sie die grundlegende Ethik des Konfuzianismus.

#### **4.2.4.1 „Mitmenschlichkeit“ (ren 仁) im Personal- und Marketingmanagement**

„Mitmenschlichkeit“ (ren 仁) ist der zentrale Wert der konfuzianischen Ethik. Unter der konfuzianischen Mitmenschlichkeit versteht man eine zwischenmenschliche Ethik im Sinne von „Menschenliebe“. Diese Philosophie wird im Hinblick auf das Unternehmensmanagement als „mit dem Menschen im Mittelpunkt“ (yirenweiben 以人为本) verstanden. Die konfuzianische Theorie gibt den Unternehmen und den Managern unternehmensethikbezogene Hinweise für die Ausgestaltung der Beziehungen mit den Mitarbeitern und den Kunden.

##### **1) Umgang mit Mitarbeitern – Personalmanagement**

Die Tugend „Menschenliebe“ des Konfuzianismus wird beim unternehmensinternen Handeln wie folgt umgesetzt:<sup>290</sup>

- die Mitarbeiter verstehen,

<sup>288</sup> Vgl. Wang (2005), S. 279f.

<sup>289</sup> Siehe Abb. 2-4 in Kapitel 2.2.3.1.

<sup>290</sup> Vgl. Yuan (2006), S.117.

- die Mitarbeiter respektieren und
- den Mitarbeitern vertrauen.

Dieses Denken wird als Personalmanagementkonzept angewendet, um dadurch das Vertrauen und die Treue der Mitarbeiter zum Unternehmen als Gegenleistung zu erhalten, so dass die Mitarbeiter sich mit dem Schicksal des Unternehmens verbunden fühlen.

## 2) Umgang mit Kunden – Marketing

Der ethische Wert der Menschlichkeit spiegelt sich im Marketingmanagement im Konzept der „Kundenorientierung“ wieder. In der Marktwirtschaft werden üblicherweise marktfähige Produkte hergestellt und über einen umfassenden Sales-Service dem Verbraucher zugänglich gemacht. Die Produkte sollten an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet sein. Damit wird versucht, eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen und damit auch die Interessen des Unternehmens zu befriedigen. Zwischen Unternehmen und Kunden soll ein „Sinn für gemeinsame Interessen“ aufgebaut werden.<sup>291</sup>

### 4.2.4.2 Verhältnis zwischen „Nutzen“(li 利) und „Gerechtigkeit“(yi 义) bei der Gewinnmaximierung

Eine andere sehr wichtige Lehre im Wertesystem des Konfuzianismus ist die Lehre vom „Verhältnis zwischen Nutzen und Gerechtigkeit“ (yiliguan 义利观). Konfuzius betonte zum einen die Gerechtigkeit, beurteilte andererseits den Nutzen nicht absolut negativ. Für ihn war Gerechtigkeit das grundsätzlich führende Prinzip in der Nutzengestaltung. Sollten Nutzen und Gerechtigkeit einander widersprechen, so müssen allerdings Teile des eigenen Nutzens aufgegeben werden. Widrigenfalls würde die Ordnung der ganzen Gesellschaft beschädigt werden. Konfuzius postulierte die Vereinigung von Gerechtigkeit und Nutzen:

*„Reichtum und Ehre sind es, was die Menschen wünschen; aber wenn sie einem unverdient zuteilwerden, so soll man sie nicht festhalten. Armut und Niedrigkeit sind es, was die Menschen hassen; aber wenn sie einem unverdient zuteilwerden, so soll man sie nicht loszuwerden suchen.“<sup>292</sup>*

Eine Ausdrucksform der Verflechtung von Nutzen und Gerechtigkeit ist „Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit“. In der konfuzianischen Kultur stellt sich dies in den zwei Aspekten: einerseits „nicht betrügen“, andererseits „gegebene Versprechen halten“, dar.

Ein Merkmal der Marktwirtschaft ist die Nutzenmaximierung aller Teilnehmer. Sie ist das Hauptmotiv der Akteure in der Marktwirtschaft und selbstverständlich für jedes Unternehmen, welches seinen Gewinn maximieren will. Wenn die Unternehmensführung beim Abwägen zwischen Nutzen und Gerechtigkeit nach dem konfuzianischen Ethik-Kodex „Der Edle denkt an Gerechtigkeit (yi), wenn er Nutzen (li) sieht“ (jianlisiyi 见利思义) handelt, so können die wirtschaftlichen Gewinne des Unternehmens und die sozialen Vorteile besser kombiniert und langfristig die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens gesichert werden.

<sup>291</sup> Vgl. Wang (2005), S. 282.

<sup>292</sup> fu yu gui, shi ren zhi suo yu ye; bu yi qi dao de zhi, bu chu ye. pin yu jian, shi ren zhi suo e ye, bu yi qi dao de zhi, bu qu ye. 富与贵，是人之所欲也；不以其道得之，不处也。贫与贱，是人之所恶也；不以其道得之，不去也。Lunyu 4. 5, Dt. Vgl. Wilhelm (2005), S. 31.

#### 4.2.4.3 „Loyalität“<sup>293</sup> (zhong 忠), „Pietät“<sup>294</sup> (xiao 孝) und die fünf menschlichen Kardinalbeziehungen in der Unternehmensorganisation

Eine der typischsten Darstellungen der konfuzianischen Ethik ist die Theorie der Familienethik, in der „Loyalität“ und „Pietät“ als Kernwerte gelten. Das ist einer der Gründe, warum vom Konfuzianismus beeinflusste Unternehmen oftmals einen sehr familiären Charakter haben. Die von Loyalität und Pietät abgeleitete Lehre der „fünf menschlichen Kardinalbeziehungen“ (wulun 五伦) sorgt innerhalb eines Unternehmens für die Herausbildung hierarchischer Über- und Unterordnungsverhältnisse und für entsprechenden beruflichen Positionen. Durch die familiäre Treue der Mitarbeiter zum Unternehmen wird das Vertrauen und Verständnis zueinander deutlich erhöht, eine Einigkeit bezüglich der gemeinsamen Interessen erzeugt sowie der Sinn für gemeinsames wirtschaftliches Auf- und Absteigen herausgebildet.

Dies fördert den innerlichen Zusammenhalt im Unternehmen, der aus „Stabilität, Freundlichkeit, Loyalität und Respekt“ besteht. Einige japanische Ökonomen bezeichnen eine solche, von den konfuzianischen familienethischen Werten geprägte, Unternehmenskultur als „familiären Teamgeist“.<sup>295</sup>

#### 4.2.4.4 Harmonie und Kooperationschancen

Wie soll ein Unternehmen mit seiner Umgebung umgehen? Zur Beantwortung dieser Frage kann man die von Konfuzius aufgestellte Lehre der „universellen Harmonie“ aufgreifen. Diese alte Weisheit gilt auch heute noch immer in modernen Unternehmen für die Orientierung bei der gegenseitigen Kooperation.

*„Der Junzi (Edle) strebt nach Harmonie, schmeichelt sich aber nicht ein; der Xiaoren (Gemeine) schmeichelt sich ein, strebt aber nicht nach Harmonie.“<sup>296</sup>*

Wird diese Philosophie im Rahmen des modernen unternehmerischen Handelns angewandt, so begünstigt sie innerhalb und außerhalb eines Unternehmens den Aufbau eines harmonischen Netzwerks zwischen Mitarbeitern und Geschäftspartnern. In der Folge stellt sich eine strategische „Win-Win-Situation“ zwischen den Interessen und den Betroffenen ein.<sup>297</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die konfuzianische Ethik ihren Fokus auf „Menschlichkeit“ und auf das „Verhältnis zwischen Gerechtigkeit und Nutzen“ sowie die „universelle Harmonie“ richtet. Alle diese Gedanken beeinflussen als ethische Werte die unternehmerischen Tätigkeiten und bilden einen wesentlichen Einflussfaktor auf die Unternehmensethik und -kultur. Dies bildet den Hintergrund für die Durchdringung der modernen Betriebswirtschaft mit dem Konfuzianismus. Die konfuzianische Ethik kann so in modernen Unternehmen in Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden und dürfte damit eine günstigere Situation für alle Beteiligten realisieren.

<sup>293</sup> Darunter kann man „Untertanentreue“ verstehen.

<sup>294</sup> Darunter kann man „Verehrung der Eltern und Ahnen“ verstehen.

<sup>295</sup> Vgl. Wang (2005), S. 281.

<sup>296</sup> junzi he er butong, xiaoren tong er buhe. 君子和而不同，小人同而不和。Lunyu 13. 23, Dt. Vgl. Gu (1999), S. 58.

<sup>297</sup> Vgl. Li, Shimin/Li, Jianjun, (2002), S. 69.

### 4.3 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde zunächst auf die Darstellung des Begriffs Lebenszyklus sowie auf beeinflussende interne Faktoren im Kontext mittelständischer Familienunternehmen eingegangen. Danach erfolgte eine Betrachtung der Probleme hinsichtlich wirtschaftlicher Nachhaltigkeit mittelständischer Familienunternehmen aus der Perspektive der Unternehmenskultur und Unternehmensethik.

Anschließend wurde unter Zusammenführung dieser Grundlagen das Verhältnis von Unternehmensethik und Unternehmenskultur zu den Anforderungen mittelständischer Familienunternehmen dargelegt, um die Notwendigkeit der Gestaltung einer ethikorientierten Unternehmenskultur in mittelständischen Familienunternehmen aufzuzeigen.

In diesem Kapitel wurde im Zusammenhang mit den im vorhergehenden, dritten Kapitel angesprochenen Besonderheiten mittelständischer Familienunternehmen in Deutschland und China unter Betrachtung der nachhaltigen Entwicklung der Unternehmen die Frage beantwortet, inwiefern sich die unterschiedlichen soziokulturellen Faktoren auf den jeweiligen Charakter der Gestaltung der Unternehmensethik in Familienunternehmen in China und Deutschland auswirken.

Im Exkurs des Kapitels wurden im Zusammenhang mit dem im zweiten Kapitel behandelten Grundlagen die konfuzianischen ethischen Werte angesprochen. Diese erweisen sich im Kontext der Globalisierung für das heutige moderne Unternehmensmanagement in chinesischen Familienunternehmen als offensichtlich positiv.

Nachdem neben den westlichen unternehmensethischen Ideen, ein vom Einfluss der konfuzianischen Ethik charakterisiertes ostasiatisches Modell der Unternehmensethik aufgezeigt worden ist, soll nun auf die Gestaltungsmöglichkeiten einer erfolgreichen wirtschaftlichen Zusammenarbeit deutscher und chinesischer Familienunternehmen eingegangen werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass gerade die Kenntnis unterschiedlicher Unternehmenskulturen und Unternehmensethischer Vorstellungen zur Stärkung des gegenseitigen Dialogs, zur Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses sowie zur gegenseitigen Ergänzung und Entwicklung der Unternehmensethik in einem globalen Maßstab beitragen kann.

## 5. Gestaltung einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen deutschen und chinesischen mittelständischen Familienunternehmen

### 5.1 Motive für die deutsch-chinesische Zusammenarbeit

Seit jeher pflegen Deutschland und China bilaterale Handelsbeziehungen. Diese wurden in den 80er Jahren durch Partnerschaftsverträge zwischen deutschen und chinesischen Städten und Provinzen intensiviert. Im Rahmen eines Asien-Pazifik-Konzepts wurden von der Bundesregierung Deutschland im Jahr 1994 Maßnahmen entwickelt und beschlossen, die besonders darauf abgestellt sind, mittelständische Unternehmen bei ihrem Engagement in der VR China zu unterstützen. Während der Außenhandel zwischen Deutschland und der VR China auch schon vorher ein stetiges Wachstum verzeichnete, stiegen aufgrund dieser Maßnahmen die deutschen Direktinvestitionen sprunghaft an.<sup>298</sup>

In der wirtschaftlichen Zusammenarbeit und im Güterverkehr zwischen China und Deutschland sind ebenfalls bemerkenswerte Erfolge erzielt worden. China stellt den größten Absatzmarkt deutscher Produkte in Asien dar und im Jahr 2002 stieg Deutschland zum größten europäischen Inverstor in China auf. Die Investitionen stammen sowohl von Konzernen als auch von KMUs. Das bilaterale Handelsvolumen zwischen Deutschland und China ist seit der Aufnahme von diplomatischen Beziehungen 1972 von 270 Millionen US-Dollar in den ersten Jahren auf 169 Milliarden US-Dollar im Jahr 2011 gestiegen. Für das Jahr 2012 wird eine erneute Steigerung des Handelsvolumens auf dann 200 Milliarden US-Dollar erwartet. Nach Angaben des chinesischen Handelsministeriums sind bereits über 5000 deutsche Unternehmen in China aktiv und deren Investitionen betragen im Jahr 2010 insgesamt rund 0,9 Milliarden US-Dollar.<sup>299</sup>

Auf der anderen Seite ist Deutschland auch Chinas größter Handelspartner und Absatzmarkt in Europa. China exportiert allerdings längst nicht mehr nur Vorprodukte für die deutsche Industrie, sondern auch Hightech-Güter unter eigenen Markennamen. Aufgrund der rasanten wirtschaftlichen Entwicklung Chinas und der guten bilateralen Beziehungen zwischen Deutschland und China hat sich Deutschland vom wichtigsten, aber reinen Absatzmarkt in Europa zum Standort für ein eigenes unternehmerisches Engagement chinesischer Unternehmen entwickelt. 40 Jahre nach Aufnahme diplomatischer Kontakte mit Peking gibt es seitens chinesischer Investoren ein immer stärkeres Interesse an Investitionsmöglichkeiten in der Bundesrepublik. Die Volksrepublik betrachtet Deutschland dabei nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch als „Tor nach Europa“. Momentan sind rund 900 chinesische Unternehmen in Deutschland tätig und viele davon zählen zu den kleinen Unternehmen. Das Investitionsvolumen dieser Unternehmen in Deutschland beträgt insgesamt 0,4 Milliarden US-Dollar.<sup>300</sup>

Um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben, ist für Familien- und Mittelstandsunternehmen die konsequente Internationalisierung von entscheidender Bedeutung. Gerade aufgrund ihrer vergleichsweise hochflexiblen Organisationsstrukturen und kurzen Entscheidungswegen sind KMUs

<sup>298</sup> Vgl. Meng (1998), S. 60.

<sup>299</sup> Zusammenstellung der Statistikdaten aus „Beziehungen zwischen der Volkrepublik China und Deutschland“, <[http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Bilateral\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Bilateral_node.html)>, [Zugriff: 05.06.2012] sowie <<http://www.faz.net/frankfurter-allgemeine-zeitung/china-deutschlands-wichtigster-handelspartner-11634363.html>>, [Zugriff: 05.06.2012]

<sup>300</sup> Vgl. ebd.

eher als Großunternehmen in der Lage, sich schnell an veränderte Wettbewerbsbedingungen anzupassen und so langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Ein Auslandsengagement unterstützt dies, häufig ist allerdings ein solches Engagement zwingend notwendig.<sup>301</sup>

## **5.1.1 China-Engagement deutscher Familien- und Mittelstandsunternehmen**

### **5.1.1.1 Hauptmotive des China-Engagements für deutsche KMUs**

#### **• Markt- und Absatzpotenzial**

Die VR China verfügt mit einer potenziellen Käuferschicht von 1,3 Milliarden Menschen über ein Konsumpotenzial, mit dem kein anderes Land auf der Welt konkurrieren kann. Zudem steigt das Pro-Kopf-Einkommen stetig an und es besteht ein Nachfrageüberhang gegenüber westlichen Industrie- und Konsumartikeln.<sup>302</sup> Das herausragende Konsumpotenzial und die über Jahre hinweg konstant überdurchschnittlich hohen Wachstumsraten der chinesischen Wirtschaft machen China für deutsche Investoren von KMUs sehr attraktiv. Der chinesische Markt wird von vielen deutschen Unternehmen dabei in erster Linie als Absatzmarkt wahrgenommen. Die international geschätzte Kundennähe deutscher KMUs, ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit sowie die Produktqualität „Made in Germany“ stellen gerade auf dem chinesischen Absatzmarkt enorme Vorteile und gut verwertbare Vorzüge dar.<sup>303</sup>

#### **• Strategisch bedeutsames Sprungbrett für andere attraktive Märkte Asiens**

In Folge ihrer Öffnungspolitik hat die VR China ihre Handelsbeziehungen innerhalb der asiatischen Staatengemeinschaft intensiviert. Über die Auslandschinesen ist China mit einem Großteil der südostasiatischen Nachbarn ethnisch verbunden und 80% des Außenhandels werden mit den unmittelbaren Nachbarn in Südostasien getätigt.<sup>304</sup> Diese Nähe und Verbundenheit zu anderen asiatischen Wachstumsmärkten ist ein Grund für eine Reihe von KMUs, sich für einen Markteintritt in China zu entscheiden, um ihr Asiengeschäft von China ausgehend weiter zu erschließen.

#### **• Geringe Produktionskosten und Markteintritt in China aus Gründen der Kundennähe**

Laut einer Umfrage ergibt die Verlagerung der Produktion von Deutschland in die VR China im Durchschnitt bei allen Befragten eine Kostenersparnis von 32% des Umsatzes vor Steuern und nach Steuern immerhin noch 4% des Umsatzes.<sup>305</sup> Gerade bei sehr arbeitsintensiver Fertigung ist das niedrige Lohnkostenniveau in der VR China nach wie vor ein wichtiges Investitionsmotiv. Wird die Verlagerung der Produktion in einen Hauptabsatzmarkt in Erwägung gezogen, so geht es in der Regel nicht nur um die Ausnutzung struktureller Unterschiede zwischen Deutschland und der VR China, wie beispielsweise die Niedriglohnfertigung, sondern auch um andere Faktoren wie beispielsweise die erhöhte Kundenähe.<sup>306</sup>

<sup>301</sup> Vgl. Meng (1998), S. 48.

<sup>302</sup> Vgl. Gebhardt (2000), S. 88.

<sup>303</sup> Vgl. Schwärmer/ Lynton (2002), S. 4.

<sup>304</sup> Vgl. Gebhardt (2000), S. 88f.

<sup>305</sup> Vgl. Geissbauer /Siemens (1996), S. 33.

<sup>306</sup> Vgl. Meng(1998), S. 70.



### 5.1.1.2 Neue Chancen für deutsche mittelständische Investoren

#### 1. Entwicklung des Online-Shopping in China

Die rasante Entwicklung des Internets und die Förderwirkung von E-Commerce-Plattform, wie zum Beispiel Taobao (淘宝),<sup>307</sup> haben dazu geführt, dass die Marken vieler deutscher Mittelstands bereits einer großen Menge der chinesischen Konsumenten bekannt sind, lange bevor diese tatsächlich in den chinesischen Markt eingeführt werden. Die Konsumenten sind meistens Studenten und junge, moderne Angestellte. Bio-Produkte der Nischenmarken aus den Bereichen von Schönheitspflege und Health-Care verzeichnen insbesondere eine immer größere und weiter steigende Nachfrage in China und erfreuen sich stetig wachsende Beliebtheit und Popularität, obwohl noch keine offiziellen Läden oder Filialen der Mehrheit von solcher Marken in China<sup>308</sup> existieren.

#### 2. Die „Westchina-Entwicklungs-Strategie“<sup>309</sup>

Seit die sogenannte „Westchina-Entwicklungs-Strategie“ beschlossen wurde, betrug das gesamte Investitionsvolumen der chinesischen Regierung für die Regionen in Westchina mehr als 730 Milliarden Renminbi (RMB oder CNY: ca. 90 Milliarden Euro). Die 36 wichtigsten Bauprojekte sind überwiegend Infrastrukturprojekte. Um ausländische Investoren anzulocken, hat die chinesische Regierung die Gesetze über den Schutz der Interessen der Anleger beschlossen. Damit soll den skeptischen Vorstellungen der ausländischen Investoren zur Entwicklung der westlichen Regionen aufgrund der weniger gut entwickelten Infrastruktur begegnet werden. Im Februar 2012 genehmigte der Staatsrat den „12. Fünfjahresplan der Westchina-Entwicklung“.

Die westlichen Regionen Chinas weisen ein großes Marktpotenzial auf, sind reich an natürlichen Ressourcen und haben eine strategisch wichtige und günstige Lage. Sie bieten Standortvorteile, die Ost- und Südchina so heute schon nicht mehr zu bieten haben. Dazu gehören beispielsweise niedrige Lohnkosten und eine sehr geringe Konkurrenzdichte. Darüber hinaus legt die chinesische Regierung einen immer größeren Wert auf den Umweltschutz in den westlichen Regionen und verstärkt gleichzeitig den Infrastrukturbau. Zu diesen Maßnahmen zählen der Schutz des natürlichen Waldes und der Gräser, der Schutz der Gewässer und die Förderung von Umwelttechnologien zur Energieeinsparung. Das bietet den, deutschen mittelständischen Unternehmen, die auf diesem Gebiet der Technik führend sind, innovative Zusammenarbeitschancen mit den lokalen chinesischen Unternehmen und damit neue Investitionsperspektiven.

#### 3. Große Zahl der chinesischen Absolventen

Chinesische Studenten stellen die größte ausländische Studiengruppe in Deutschland dar. Ihre Zahl hat sich seit 2001 fast verdoppelt und lag nach Angaben des Statistischen Bundesamts zur

<sup>307</sup> Bis zum 31. Dezember 2008 sind bei Taobao schon über 9,8 Millionen Mitglieder registriert. Das deckt die meisten Online-Shopping-Gruppen Chinas ab. Taobao ist das größte Netzwerk von Einzelhandels- und Großhandelsunternehmen im Raum Asien-Pazifik. Taobao bietet sowohl eine Handelsplattform für persönlichen C2C (Customer-to-Customer) als auch für B2C (Business-to-Customer) E-Commerce-Anbieter an – „Taobao Mall“. Anders als beim international größten Auktionshaus eBay, fühlen die Mitglieder von Taobao eine lebhaftere Atmosphäre der Familienkultur beim Transaktionsprozess. Ein Beispiel dafür ist das Kommunikations-Tool – „Ali Wangwang“. Quelle: „Taobao 淘宝“, <<http://baike.baidu.com/view/3629.htm>>, [Zugriff: 25.06.2012]

<sup>308</sup> Für manche Marken gibt es bereits Einkaufsgeschäfte in Hongkong.

<sup>309</sup> Der Umfang der „Westchina-Entwicklung“ schließt Chongqing, Sichuan, Guizhou, Yunnan, die Autonomen Regionen Tibet, Shanxi, Gansu, Qinghai, Ningxia, Xinjiang, die Innere Mongolei und Guangxi ein. Zusammen haben diese Regionen eine Fläche von 6,85 Millionen Quadratkilometern, was 71,4% des ganzen Landes ausmacht. Quelle: „xibudakaifa 西部大开发“ (die Westchina-Entwicklung), <<http://baike.baidu.com/view/281268.htm>>, [Zugriff: 03.04.2012].

Hochschulstatistik im Jahr 2010 bei 24.414 eingeschriebenen Chinesen an deutschen Hochschulen.<sup>310</sup> Viele chinesische Studenten werden durch die offensichtlichen Vorteile, die Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern bietet, wie zum Beispiel günstige Studienkosten, hohe Ausbildungsqualität und ein als hochrangig anerkannter Studienabschluss, angezogen.

Mit dem zunehmenden Wachstum der deutschen Unternehmen in China in den letzten Jahren bekommen mehr und mehr chinesische Studenten die Möglichkeit geboten, ihre jeweiligen Kompetenzen entfalten zu können. Sie kennen nicht nur zwei sehr verschiedene Kulturen und sprechen zwei oder sogar drei Sprachen, sondern haben auch hervorragende Fachkenntnisse und internationale Perspektiven und Ideen. Viele chinesische Studenten arbeiten während ihres Studiums in Deutschland auf verschiedenen Messen, vor allem für KMUs im Bereich der Hoch-Technologie. Durch die verbesserten Kenntnisse über den deutschen Mittelstand richten immer mehr Absolventen ihre Aufmerksamkeit nicht nur auf die multinationalen Konzerne wie früher, sondern tendenziell mehr und mehr auf KMUs.

### 5.1.2 Deutschland-Engagement bei chinesischer Familien- und Mittelstandsunternehmen

Durch die rasante wirtschaftliche Entwicklung Chinas in den letzten 30 Jahren ist die Anzahl der Vermögenden und Reichen stark angestiegen. Ihr Verlangen, im Ausland zu investieren und dorthin zu expandieren, wird größer und größer. Deutschland ist für China das Herkunftsland, aus dem Hoch-Technologie importiert und Kapitalgeber für Investitionen gewonnen werden. Zudem ist Deutschland in den letzten Jahren, begünstigt durch die Praktizierung der „Go-Out-Politik“ (zouchuqu zhanlue 走出去战略),<sup>311</sup> eines der wichtigsten Zielländer für chinesische Investoren geworden. In den 1980er Jahren haben zunächst staatliche Handelsunternehmen ihre Repräsentanzen oder Niederlassungen in Deutschland eingerichtet. Seitdem sind nach und nach Finanz- und Logistikunternehmen in die deutsche Finanz-, Logistik- und Dienstleistungsbranche eingedrungen.

Zu Beginn des 21. Jahrhundert ist unter dem Einfluss der „Go-Out-Politik“ der chinesischen Regierung ein diversifizierter Trend bei den Investitionen der chinesischen Unternehmen in Deutschland zu verzeichnen. Neben der Gründung von Handelsunternehmen haben viele chinesische Unternehmen mit deutschen Unternehmen der gleichen Branche fusioniert, einen Anteil der Aktien der deutschen Unternehmen übernommen oder deutsche Konkursunternehmen beziehungsweise Unternehmen in einer Krisensituation gleich komplett aufgekauft. Diese Direktinvestitionen in Deutschland zeigen bereits bei einigen Unternehmen erste positive Ergebnisse.

Laut einer Statistik gibt es momentan in Deutschland mehr als 900 von chinesischen Seiten finanzierte Unternehmen.<sup>312</sup> Diese haben zusammen mehrere hundert Millionen US-Dollar investiert. Die chinesischen Investitionen in Deutschland konzentrieren sich vor allem auf Unternehmen aus den Bereichen Handel, Transport und Finanzdienstleistungen. Die Investitionen in produktive Bereiche

<sup>310</sup> Vgl. „Tabelle 3: Ausländische Studierende nach Herkunftsländern“, <<http://www.daad.de/deutschland/hochschulen/hochschultypen/05951.de.html>>, [Zugriff: 26.06.2012].

<sup>311</sup> Die „Go-Out-Politik“ (zouchuqu zhanlue 走出去战略) wurde im Jahr 1999 von der chinesischen Regierung initiiert, um chinesische Investitionen im Ausland zu fördern. Die Regierung hat zusammen mit dem „China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT)“ mehrere Regelungen eingeführt, um einheimische Unternehmen bei der Entwicklung einer globalen Strategie, um die Chancen in den expandierenden lokalen und internationalen Märkten auszunutzen, zu unterstützen. Quelle: „Go-Out-Politik“, <<http://baike.baidu.com/view/1268669.htm>>, [Zugriff: 27.06.2012].

<sup>312</sup> „Wie viele chinesische Unternehmen es mittlerweile in Deutschland tatsächlich gibt, ist schwer zu quantifizieren. Zum einen sind nicht alle chinesischen Unternehmen in das Handelsregister eingetragen, zum anderen gibt es keine einheitliche Definition ‚chinesisches Unternehmen‘. Eine übergreifende Statistik fehlt folglich. [...] Überdies werden Firmenübernahmen durch chinesische Investoren aus Angst vor schlechter Publicity oft nicht bekannt gemacht.“ Quelle: Tirpitz/Groll/Ghane (2011), S.27.

sind demgegenüber relativ gering. Unterteilt nach der Anzahl der Unternehmen sind rund 70 % der Investoren kleine und mittelständische Familienunternehmen. Nach der Höhe des investierten Betrags machen die staatlichen Unternehmen allerdings immer noch den größten Anteil der Investoren in Deutschland aus.<sup>313</sup>

Im Folgenden werden die wichtigsten Motive für ein Deutschland-Engagement chinesischer Mittelstandsunternehmen erläutert:

- **Guter Ruf der deutschen Qualitätsarbeit**

Das Erfolgspotenzial der mittelständischen Unternehmen in Deutschland liegt in der engen Verbindung von Produktspezialisierung, Forschung und Entwicklung.<sup>314</sup> Es ist daher nicht verwunderlich, dass eine ganze Reihe von chinesischen Familienunternehmen von deutscher Technik und Wertarbeit fasziniert sind.

Nicht nur die Produkte und Dienstleistungen „Made in Germany“ allein sind in der Welt gefragt, sondern auch die Unternehmen, die diese herstellen, sind begehrt. Investoren aus aller Welt haben längst ein Auge auf deutsche Familienunternehmen geworfen. Besonders im gehobenen Mittelstand finden sie, was sie suchen: hochinnovative, wachstumsstarke Unternehmen, solide finanziert und auf den Weltmärkten zu Hause. Bei chinesischen Firmen sind als Übernahmekandidaten vor allem die zu Hunderten vorhandenen, in der Öffentlichkeit kaum bekannten Technologieführer im Land begehrt, die in ihren jeweiligen Nischen die entsprechenden Segmente in den Weltmärkten beherrschen.<sup>315</sup>

- **Perfekte Lage in der Mitte Europas**

Den chinesischen Investoren geht es längst nicht mehr nur darum, die in China gefertigten Produkte auf dem europäischen Markt anzubieten. Ziel ist es vielmehr, Tochterunternehmen zu gründen und die eigenen Marken direkt vor Ort zu entwickeln und zu produzieren. Dabei machen sie sich das Personal, das Wissen und die Kunden des deutschen Standortes zunutze.

Ein weiterer Umstand spricht für eine Niederlassung in Europa: Dadurch können die chinesischen Investoren die hohen Einfuhrzölle in die EU-Staaten vermeiden. Deutschland ist bekanntermaßen der größte Markt Europas und aufgrund der guten strategischen Lage in der Mitte Europas ideal für die Investoren und ihre Unternehmen geeignet, um schneller den ganzen europäischen Markt zu erschließen. Deshalb wird Deutschland von chinesischen Investoren als das „Tor nach Europa“ angesehen.

So ist es nicht verwunderlich, dass die Anzahl der Investoren aus China immer größer wird. Jeder vierte chinesische Unternehmer plant in Deutschland die Errichtung einer Niederlassung. Die chinesische Regierung fördert diese Vorhaben und zahlt für Geschäftsideen, die in Europa umgesetzt werden sollen, Fördergelder aus.<sup>316</sup>

<sup>313</sup> Vgl. „zhongguoqiye touzi deguo mianmianguan 中国企业投资德国面面观“ [Aspekte der Investitionen in Deutschland von chinesischen Unternehmen], internationale Wirtschaftszusammenarbeit, <<http://www.sinobal.com/ArticleShow.asp?id=14877>>, [Zugriff: 26.06.2012].

<sup>314</sup> Vgl. Meng (1998), S.46.

<sup>315</sup> Vgl. Michler (2009), S. 191f.

<sup>316</sup> Vgl. Tanja, Tricarico, „Deutsche Bürokratie schockiert chinesische Investoren“, <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/geldgeber-aus-fernost-deutsche-buerokratie-schockiert-chinesische-investoren-a-746151.html>>, [Zugriff: 26.06.2012].

## • Hohe Einzelhandelskaufkraft

Die Deutschen geben rund 27 Prozent ihrer gesamten Kaufkraft oder durchschnittlich 5.329 Euro pro Jahr im Einzelhandel aus. Laut Aussage der GfK GeoMarketing flossen dem deutschen Einzelhandel im Jahr 2011 nominal insgesamt gut 400 Milliarden Euro Umsatz zu. Die Studie GfK Einzelhandelskaufkraft zeigt, dass das Konsumpotenzial in Deutschland im klassischen Einzelhandel und im Versandhandel liegt und zwar für alle Regionen Deutschlands, von der Ebene der Bundesländer über die Kreise bis hin zu den Gemeinden.<sup>317</sup>

## 5.2 Probleme bei der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit

### 5.2.1 Behördliche Belastung und kompliziertes Guanxi-Netz für die deutschen Investoren und Bürokratie für die chinesischen Investoren

Obwohl die chinesische Volkswirtschaft grundsätzlich als attraktiv von deutschen oder anderen ausländischen Investoren eingeschätzt wird, agieren große Teile der kleinen und mittelständischen Unternehmen noch zurückhaltend bei ihrem Engagement in VR China. Eine nicht unerhebliche Begründung dafür liegt in der politischen und behördlichen Willkür seitens der Chinesen.<sup>318</sup> Viele deutsche Manager beschwerten sich darüber, dass die Märkte und die einheimische Wirtschaft gezielt durch komplizierte Genehmigungsverfahren vor ausländischer Konkurrenz abschottet werden.<sup>319</sup>

Guanxi(关系)<sup>320</sup> ist inzwischen auch für viele Deutsche kein fremdes Wort mehr, aber dennoch für viele in China engagierte deutsche Mittelständler ein unvermeidbares Problem. Wie bereits in Kapitel 3.2 erläutert spielt Guanxi eine vorrangige Rolle in der chinesischen Gesellschaft. Guanxi basiert auf der konfuzianischen Kultur und ist fest in die Gedanken- und Verhaltensmuster der chinesischen Menschen eingepägt.

Für in China agierende deutsche Mittelstandsunternehmen ist der Aufbau und die Pflege eines Guanxi-Netzes ein nicht zu unterschätzender Erfolgsbestandteil. Aufgrund des mangelhaften Zugangs zu geschäftsnotwendigen Informationen durch möglicherweise undurchsichtige Rechtsvorschriften stellt Guanxi, besonders für kulturfremde deutsche Investoren, eine entsprechend wichtige Größe im wirtschaftlichen Handeln in China dar.<sup>321</sup>

Für chinesische Unternehmen stellt andererseits die Bürokratie in Deutschland eine Hürde dar. Laut einer Studie des German Center for Market Entry (GCME) beschwerten sich zwei Drittel der gefragten chinesischen Investoren über die Bürokratie der Ausländerbehörden und Arbeitsämter in Deutschland.<sup>322</sup>

Seit das neue Einwanderungsgesetz in Deutschland im Jahr 2005 in Kraft getreten ist, sind die Vorschriften für Menschen aus den Nicht-EU-Ländern deutlich strenger geworden. Zum Beispiel

<sup>317</sup> Vgl. „Studie GfK Einzelhandelskaufkraft 2011 von GfK GeoMarketing“, <[http://www.gfk.com/group/press\\_information/press\\_releases/008121/index.de.html](http://www.gfk.com/group/press_information/press_releases/008121/index.de.html)>, [Zugriff: 26.06.2012].

<sup>318</sup> Vgl. Gebhardt (2000), S. 97.

<sup>319</sup> Vgl. ebd.

<sup>320</sup> Vgl. Kap 3.2 ff.

<sup>321</sup> Vgl. Zwicker(2004), S.411.

<sup>322</sup> Vgl. Tanja, Tricarico, „Deutsche Bürokratie schockiert chinesische Investoren“, <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/geldgeber-aus-fernost-deutsche-buerokratie-schockiert-chinesische-investoren-a-746151.html>>, [Zugriff: 26.06.2012].

wollte ein Investor aus Shanghai in Bad Orb in Hessen ein „China Health Resort & Business Center“ gründen. Die Investition sollte 23 Millionen Euro betragen. Aufgrund der Ablehnung der Visa für die Bauarbeiter aus China ist das Projekt in Schwierigkeiten geraten. Beginn des Vorhabens war der 30. September 2006. Eine der vertraglich vereinbarten Voraussetzungen für die Investition war, dass 150 chinesische Bauarbeiter die Genehmigung erhalten, für die Baumaßnahmen nach Deutschland zu kommen. Zu Beginn des Vorhabens war die hessische Landesregierung zwar nicht dagegen, die Bauarbeiter aus China an dem Projekt zu beteiligen. Unter dem Eindruck der starken Proteste des Baugewerbes des Landes lehnte das Ministerium für Arbeit des Landes Hessen aber dann doch die Erteilung der Genehmigung für die chinesischen Bauarbeiter ab. Die Beschäftigung von lokalen Bauarbeitern erhöhte die Lohnkosten allerdings um zwei Drittel. In der Folge kam es zu Streitigkeiten über die Investition. Die Lösung solcher Investitionskonflikte ist dann oft fraglich und sehr problematisch.<sup>323</sup>

Behörden vergeben eine Arbeitserlaubnis für Selbstständige, wenn mindestens fünf neue Arbeitsplätze geschaffen werden und 25.000 Euro Grundkapital nach Deutschland fließen. Die Erfüllung der Bedingung, das Grundkapital zu investieren, stellt für viele chinesische Investoren überhaupt kein Problem dar. Arbeitserlaubnis und Visum zu erhalten, ist dagegen eher problematisch. Es gibt viele Beispiele, dass Unternehmen in Deutschland erfolgreich registriert wurden, aber die Erteilung der Visa für die Arbeitnehmer große Schwierigkeiten bereitet hat. Aus diesem Grund stellen für Investoren aus China die strengen Voraussetzungen sowie die Verfahren für den Erhalt des Visums nach Deutschland und die Aufenthaltserlaubnis in Deutschland das größte „Hindernis“ dar. Die ganze Problematik erhöht insbesondere die Investitionsschwierigkeiten für chinesische kleine und mittelständische Familienunternehmen.

### 5.2.2 Sprachbarriere und kulturelle Unterschiede<sup>324</sup>

Die erheblich unterschiedlichen Kulturkreise sowie Sprachsysteme erschweren die beiderseitige Kooperation zusätzlich. In fast allen Literaturquellen, die sich mit der deutsch-chinesischen Kooperation beschäftigen, werden die kulturellen Unterschiede und die Sprachbarriere nach wie vor als die wichtigsten Herausforderungen für beide Seiten betrachtet.

Die Mehrheit der befragten deutschen KMUs ist der Überzeugung, dass sowohl die unterschiedlichen Werte und Einstellungen als auch die sprachlichen Hürden ein China-Engagement deutlich erschweren.<sup>325</sup> Die Seite der chinesischen Unternehmer vertritt eine ähnliche Meinung. Laut einer Studie des German Center for Market Entry (GCME) sehen 69% der chinesischen Investoren die kulturellen Unterschiede als Grund dafür an, dass die Geschäfte nicht richtig vorankommen. Die deutsche Sprache wird von über 90% der Befragten als das größte Hindernis angesehen.<sup>326</sup>

<sup>323</sup> Das Beispiel ist zusammengefasst aus: „zhongguoqiye touzi deguo mianmianguan 中国企业投资德国面面观“ [Aspekte der Investitionen in Deutschland von chinesischen Unternehmen], internationale Wirtschaftszusammenarbeit, <<http://www.sinobal.com/ArticleShow.asp?id=14877>>, [Zugriff: 26.06.2012].

<sup>324</sup> Hier werden nur äußere Erscheinungen der sprachlichen sowie kulturellen Barrieren in der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit betrachtet. In den vorangegangenen Kapiteln, insbesondere in Kapitel 2, sind die Wurzeln dieser interkulturellen Kommunikationsprobleme durch vergleichende Untersuchung zwischen Deutschland und China aus der historisch-soziokulturellen Perspektive analysiert worden.

<sup>325</sup> Vgl. Schwärmer/ Lynton(2002), S. 6.

<sup>326</sup> Vgl. Tanja, Tricarico, „Deutsche Bürokratie schockiert chinesische Investoren“, <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/geldgeber-aus-fernost-deutsche-buerokratie-schockiert-chinesische-investoren-a-746151.html>>, [Zugriff: 26.06.2012].

Eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen belegt, dass kulturspezifische und kulturbedingte Verhaltensmuster und Kommunikationsformen bei der Entstehung von interkulturellen Kommunikationsproblemen eine entscheidende Rolle spielen. Sie erschweren die interkulturelle Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Chinesen in unterschiedlichem Grad oder können sogar ganze Projekte zum Scheitern bringen.<sup>327</sup> Deutsche beklagen sich oft über die Andersartigkeit der Chinesen bei der Kommunikation. Sie bevorzugen es in der Kommunikation mit ihren Geschäftspartnern, gerne direkt zur Sache zu kommen und wollen keine unnötige Zeit mit Geplauder verschwenden. Für die chinesischen Geschäftspartner sind persönliche Beziehungen und informeller Informationsaustausch allerdings sehr wichtig. Sie wollen damit eine für sie vertraute Atmosphäre schaffen. Deutsche empfinden diese Atmosphäre meistens jedoch nicht als vertraut und sind alles andere als angenehm berührt davon. Sie fühlen sich unwohl, wenn sie in einem mehr oder weniger intimen Kreis regelrecht ausgefragt werden. Wo Deutsche Direktheit und Offenheit von Chinesen erwarten, entgegnet ihnen diese mit vagen oder ausweichenden Aussagen oder Anspielungen. Wo die deutsche Seite eine sachliche Auseinandersetzung von ihren chinesischen Gesprächspartnern erwartet, halten sich Chinesen mit ihrer Meinung zurück oder fassen sachlich geäußerte Kritik der Deutschen als Kritik an ihrer Person auf.<sup>328</sup> Auch Chinesen sind natürlich oft frustriert über die Kommunikationsprobleme mit Deutschen. Viele indirekt formulierte Botschaften der Chinesen werden von den deutschen Gesprächspartnern nicht erkannt und verstanden. Chinesischer Ausdruck von Höflichkeit und Wertschätzung wird von der deutschen Seite als Neugier oder Eindringen in die Privatsphäre falsch interpretiert und missverstanden.<sup>329</sup>

Die im Folgenden dargestellte Tabelle zeigt einen Vergleich deutscher und chinesischer Kulturelemente in Anlehnung an Rothlauf, die in großem Ausmaß die deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehungen beeinflussen können.<sup>330</sup>

Deutschland	China
<b>1. Machtdistanz vs. Hierarchie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchie aufgrund funktionaler Unterschiede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele verschiedene Hierarchieebenen</li> <li>• Unter-/Überordnung, Gehorsam/Fürsorge</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigeninitiative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritäres Verhalten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritik, Widerspruch als konstruktives Element</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senioritätsprinzip statt Leistungsprinzip</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollengerechtes Verhalten</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Kritik, kein Widerspruch</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Eigeninitiative</li> </ul>

<sup>327</sup> Vgl. Shao (2008), S. 30.

<sup>328</sup> Vgl. ebd., S. 29.

<sup>329</sup> Vgl. ebd.

<sup>330</sup> Vgl. Brede /Nerb (2004), S. 365.

<b>2. Individualismus vs. Kollektivismus</b>	
• Ich-Bewusstsein	• Wir-Bewusstsein
• Selbstverwirklichung	• Anerkennung in der Gruppe
• Individuelles Eigeninteresse	• Zurückstellung eigener Wünsche
• Streben nach Unabhängigkeit	• Harmonische Zusammenarbeit
	• Gruppeninteresse, Gruppenbindung
	• Sich einordnen
	• Gemeinschaftspriorität
<b>3. Maskulinität vs. Femininität</b>	
• Selbstbewusstsein	• Anpassungsbereitschaft
• Durchsetzungsvermögen	• geschwächtes Selbstbewusstsein
• Wettbewerb	• Vorrang der „Beziehung“ (guanxi)
• Vorrang der „Sache“	
<b>4. Ambiguitätstoleranz vs. Unsicherheitsvermeidung</b>	
• flache Hierarchien, geringe Statusunterschiede	• starke Hierarchien, Statusdenken
• Spontaneität	• keine Spontaneität
• Konfliktbereitschaft	• Konfliktvermeidung/Harmonie-Prinzip

**Tabelle 5-1: Deutsche und chinesische Kulturelemente im Vergleich**<sup>331</sup>

### 5.2.3 Unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen

Die deutsche Art der Rechtsprechung ist den chinesischen Investoren oft sehr fremd. Es mangelt der Unternehmensführung chinesischer Unternehmen, insbesondere in den kleinen und mittelständischen Familienunternehmen, oft an einem – nach europäischen Maßstäben zu verstehenden – Rechtsbewusstsein, und durch den Einfluss der tief verwurzelten chinesischen Kultur vertrauen sie zudem in starkem Maße auf „Guanxi“. Solche Verhaltensmuster, die im chinesischen Markt funktionieren, sind in Deutschland, einer Gesellschaft mit ausgeprägtem westlichen Rechtssystem und -bewusstsein, schwierig bis gar nicht durchzusetzen. Vielen Investoren aus China sind deutsche Rechte, wie Arbeitsrecht, Umweltrecht oder Steuerrecht sehr wenig oder überhaupt nicht bekannt. Einige Unternehmer wissen nicht einmal, dass in Deutschland Arbeitnehmer nicht so einfach entlassen werden können wie in China, und dass sie auch nicht beliebig viele Überstunden machen dürfen.

<sup>331</sup> Quelle: In Anlehnung an Rothlauf (1999), S. 227, zitiert nach Brede/Nerb(2004), S. 366.

In China stellt sich die Situation gegenteilig dar. Recht und Rechtssystem haben hier einen völlig anderen Stellenwert als in Deutschland. Die wirtschaftliche Durchführung von Projekten von deutschen Geschäftsleuten wird durch rechtliche Tatsachen erschwert. Nach einer Untersuchung der Fachhochschule Ludwigshafen sind 78% der befragten Unternehmen der Meinung, dass die in China bestehenden Gesetze nicht hinreichend angewendet werden und dass Rechtsansprüche im Land nur schwer durchsetzbar sind.<sup>332</sup>

In der chinesischen Gesellschaft wird „Regieren durch einen Herrscher“ (renzhi 人治) nach wie vor als wichtiger eingeschätzt als „Regieren mittels Gesetze“ (fazhi 法治). Persönliche Bindungen (Guanxi) und moralische Prinzipien (vgl. Kap. 3) gelten als weitaus wichtigere Handlungsnormen als festgeschriebene Gesetze und Verträge. Es mangelt folglich an der Akzeptanz bestehender Regelungen und Verträge, und die Interpretation und Anwendung vieler Gesetze hängt vor allem vom Guanxi der betroffenen Personen ab. Die Lösung von Streitfällen erfolgt meistens zuallererst mittels informeller Vermittlung durch Dritte. Eine gerichtliche Lösung ist allenfalls das letzte Mittel, da der Weg zum Gericht in China meistens das Ende der Geschäftsbeziehung bedeutet. Dies stellt zum einen ein schwerwiegendes Problem für die Vielzahl von gewöhnlichen Geschäftsvorfällen dar, die auf Verträgen beruhen. Zum anderen müssen deutsche Unternehmen, insbesondere die KMUs, aufgrund der chinesischen Rechtsunsicherheit befürchten, dass der Schutz ihres geistigen Eigentums nicht ausreichend sichergestellt ist. Dies ist besonders problematisch, da KMUs ihre Wettbewerbsvorteile häufig auf Wissens- und Technologievorsprüngen begründen und in kleinen Nischen operieren.

## 5.2.4 Spezifische Phänomene der chinesischen mittelständischen Familienunternehmen

### 5.2.4.1 „Streben nach schnellem Profit“ (ji gong jin li 急功近利)

Wie bereits im vierten Kapitel erläutert, stehen viele Unternehmer und Eigentümer der chinesischen Familienunternehmen unter dem Einfluss der Gedanken „möglichst schnell Gewinn zu machen“<sup>333</sup>. Diese Idee des „Strebens nach schnellem Profit“ ist in der VR China seit der Politik der Reform und Öffnung von Deng Xiaoping durch die spezifischen sozialen und politischen Faktoren verursacht worden. In den 80er und 90er Jahren entwickelten sich, aufgrund der Auswirkungen dieser Politik, viele Familienunternehmen rasant und konnten in sehr kurzer Zeit einen ziemlich großen Reichtum anhäufen. In der Folge fehlt es allerdings vielen Unternehmensführern der ersten Generation solcher Familienunternehmen, die sich unter diesen besonderen sozialen Bedingungen entwickelt haben, an dem Bewusstsein der langfristigen und nachhaltigen Entwicklung ihrer Unternehmen. Sie interessieren sich fast ausschließlich für schnelle und kurzfristige Gewinne.

Diese Besonderheit der chinesischen Familienunternehmen führt auch zu Problemen in Bezug auf die geschäftliche deutsch-chinesische Zusammenarbeit. Die wesentlichen Merkmale stellen sich wie folgt dar:

- „Return on Investment (ROI)“ als wichtigster Maßstab

Je schneller ein Produkt oder ein Projekt Gewinne erwirtschaften kann, umso größer ist das Interesse der Investoren der chinesischen KMU daran. Eine Studie hat gezeigt, dass chinesische Mittelständler

<sup>332</sup> Vgl. Schwärmer/Lynton (2002), S. 6.

<sup>333</sup> Siehe Kap. 4.1.1.



nur sehr kurzfristig an schnelle Investitionen und Gewinne machen denken.<sup>334</sup> In die gemeinsame Entwicklung von fortschrittlicher und zukünftiger Hoch-Technologie wollen sie weniger investieren. Obwohl mittlerweile immer mehr chinesische Unternehmen in Deutschland vom Bereich des einfachen Import- und Exporthandels in die Branchen der Fertigung sowie Forschung und Entwicklung neuer Technologien gewechselt haben, handelt es sich nach wie vor meistens um große Staatsunternehmen.

- **Bei Übernahmen von und Fusionen mit deutschen KMUs werden vorzeitig Entscheidungen getroffen und die Zusammenschlüsse nicht genügend vorbereitet.**

Chinesische KMUs neigen zu Fusionen mit oder Übernahmen von deutschen KMUs, die eigene Unternehmensmarken aufgebaut haben, aber in finanzielle Schwierigkeiten geraten sind. Allerdings sind die chinesischen KMUs oft nur schlecht auf den Prozess des Eintritts in den deutschen Markt vorbereitet. Sie wollen so schnell wie möglich expandieren, ohne sich vorher detailliert informiert zu haben und gründliche Untersuchung durchzuführen. Einige Unternehmen haben sich bereits für eine Fusion oder Übernahme entschieden, bevor sie sich richtig über Kundenbedürfnisse, Wettbewerber, Vertriebskanäle und gesetzliche Rahmenbedingungen informiert haben. Andere Unternehmen versuchen, während des Übernahme-Prozesses Geld zu sparen, und handeln deshalb nicht nach den gesetzlichen Vorschriften oder vertraglichen Vereinbarungen. Das Ergebnis dieses Geschäftsgebarens ist meistens ein großer finanzieller Verlust oder sogar die komplette Beendigung einer deutsch-chinesischen Zusammenarbeit.<sup>335</sup>

- **Für die Gewinnmaximierung versuchen einige chinesische Familienunternehmer Gesetzeslücken auszunutzen.**

Einige chinesische Familienunternehmer sind sich nicht ausreichend darüber im Klaren, wie das deutsche Rechtssystem funktioniert, sondern vertrauen weiterhin auf die im chinesischen Markt funktionierenden „Routinen“, wie beispielsweise das „Beziehung ziehen (knüpfen)“<sup>336</sup> (la guanxi 拉关系). Um den eigenen Profit zu erhöhen, versuchen sie die Lücken in den deutschen Gesetzen auszunutzen, und begehen zum Beispiel Delikte wie Geldwäsche oder Steuerhinterziehung. Das hat häufig negative Folgen und viele chinesische Unternehmen können dann in Deutschland nicht weiter betrieben werden.

#### 5.2.4.2 „Reiche-Zweite-Generation“ (fuerdai 富二代)

Die sogenannte „Reiche-Zweite-Generation“ (fuerdai 富二代) besteht aus den Kindern der „Reichen-Ersten-Generation“ (ruyidai 富一代). Erste reiche Generation bedeutet, dass diese Personen zu der Gruppe der ersten reichen Familienunternehmer seit den Reformen und der Öffnung Chinas gehören. Ihre Kinder sind meistens in den 80er Jahren geboren, unter guten Lebensbedingungen

<sup>334</sup> Vgl. Tanja, Tricarico, „Deutsche Bürokratie schockiert chinesische Investoren“, <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/geldgeber-aus-fernost-deutsche-buerokratie-schockiert-chinesische-investoren-a-746151.html>>, [Zugriff: 26.06.2012].

<sup>335</sup> „zhongguoqiye touzi deguo mianmian guan 中国企业投资德国面面观“ [Aspekte der Investitionen in Deutschland von chinesischen Unternehmen], internationale Wirtschaftszusammenarbeit, <<http://www.sinobal.com/ArticleShow.asp?id=14877>>, [Zugriff: 26.06.2012].

<sup>336</sup> „Beziehungen ziehen“ ist die wörtliche Übersetzung. Für Chinesen ist „la guanxi“ eine Wissenschaft, die man „Beziehungslehre“ nennt. Quelle: Kuhn/Ning/Shi (2001), S. 257.

aufgewachsen und haben eine gute Erziehung erhalten. Sie verfügen über reiche soziale Ressourcen.  
337

Die meisten Familienunternehmen in China, die heute einen bestimmten Umfang erreicht haben, begannen ihren Aufstieg in der Zeit der Reform- und Öffnungspolitik, in den späten 1980er und frühen 1990er Jahren. Jetzt, nach mehr als 20 Jahren, sind die meisten der Eigentümer aus der „Reichen-Ersten-Generation“ bereits über fünfzig Jahre alt. Hier beginnt die Problematik der „Reichen-Zweiten-Generation“, da gerade diese Gruppe die gegenwärtige und zukünftige Familienunternehmensführung darstellt. Ihre Denk- und Verhaltensweisen werden erhebliche Auswirkungen auf die Kooperation zwischen deutschen und chinesischen mittelständischen Familienunternehmen haben. Deshalb ist es für deutsche Familienunternehmer zwingend notwendig, diese Gruppe zu kennen, die unter den spezifischen historischen Bedingungen in der VR China aufgewachsen ist und die die Nachfolger der meisten chinesischen Familienunternehmen stellen wird. Ihre Verhaltens- und Denkweisen stehen unter dem Einfluss des Kulturschocks, der durch das Zusammentreffen der chinesischen Tradition und der kommunistischen Lehren einerseits mit der westlichen Ideologie andererseits entstanden ist. Dies hat deutliche Auswirkungen sowohl auf die Gestaltung der Unternehmenskultur und Unternehmensethik als auch auf die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern.

So wie jede Medaille, so haben auch die Machtübernahme dieser Generation und die entsprechenden Auswirkungen zwei Seiten, eine positive und eine negative. Ein positives Beispiel wäre, dass die gesammelten Erfahrungen im Auslandsstudium von der Mehrheit der „Reiche-Zweite-Generation“ für neue Möglichkeiten einer Kooperation zwischen deutschen und chinesischen Familienunternehmen aufgegriffen und umgesetzt würden. Dabei kann die „Reiche-Zweite-Generation“ aber auch neue Herausforderungen und Schwierigkeiten für die Zusammenarbeit beider Seiten mit sich bringen.

Wie groß ist die Anzahl der reichen zweiten Generation in China nun wirklich? Im Jahr 2004 wurde auf dem Forum „China's Wealth Management“ ein Bericht von einer der weltgrößten Investmentbanken „Merrill Lynch“ veröffentlicht. Diesem Bericht nach gibt es ungefähr 240.000 Milliardäre in China, die meisten davon sind Eigentümer eines KMUs. Einer Umfrage zufolge, die von Professor Chen Ling, dem Leiter des „Instituts der Familienunternehmen“ der Zhejiang Universität, im Jahr 2003 durchgeführt wurde, sind zwei Drittel der untersuchten 312 Betriebe Familienunternehmen, die einen Jahresumsatz 2002 von mehr als 700.000 US-Dollar hatten. Wenn der Nachfolgerwechsel innerhalb der Familien verwirklicht werden kann, dann wird es in der Folge viele neue „Millionäre“ oder „Multi-Millionäre“ geben, die „Reiche-Zweite-Generation“ in China wird also recht zahlreich und reich sein.<sup>338</sup>

Die reichen Chinesen sind momentan überwiegend mit drei Dingen beschäftigt. Erstens mit der Entwicklung ihrer Unternehmen, zweitens mit der Strategieplanung im Umgang mit der Regierung und drittens mit der Erziehung ihrer Kinder. Die Mehrheit der reichen ersten Generation hofft darauf, dass ihre Kinder in der Lage sein, werden das Geschäft in Zukunft übernehmen zu können. Sie schicken daher meistens ihre Kinder ins Ausland, damit diese in den entwickelten Industrieländern studieren. Deutschland ist eines der beliebten Zielländer. Generell betrachtet ist die reiche zweite

<sup>337</sup> Vgl. Liu (2010), S. 52.

<sup>338</sup> Vgl. „guanyu ‚fuerdai‘ de shehuidiaochabaogao 关于“富二代”的社会调查报告“ [Ein sozialer Untersuchungsbericht über die „Reiche-Zweite-Generation“], <<http://wenku.baidu.com/view/16465d41be1e650e52ea9940.html>>, [Zugriff: 30.06.2012].

Generation, was Ausbildungsstand, Fähigkeiten im Umgang mit der Regierung und Investitionen im Ausland angeht, viel besser ausgestattet als ihre Eltern aus der reichen ersten Generation.<sup>339</sup>

#### • Die Probleme der „Reichen-Zweiten-Generation“

Das größte Problem mit der reichen zweiten Generation besteht darin, dass sie häufig jede sich bietende Gelegenheit nutzt, um ihren Reichtum zur Schau zu stellen. Es fehlt ihnen oft an der richtigen Lebensauffassung, sie sind sehr zynisch, haben kein Bewusstsein für Toleranz, Dankbarkeit, Fleiß und Sparsamkeit und verfügen über einen übermäßigen Hang, nach „Individualität“ zu streben.

Die Probleme mit der reichen zweiten Generation liegen meistens in der Erziehung durch ihre Eltern begründet. Viele aus der reichen ersten Generation haben in der Pionierphase der Entwicklung ihrer Familienunternehmen sehr hart gearbeitet und auf vieles verzichtet. Nachdem sie nun reich geworden sind, wollen sie ihren Kindern harte Arbeit und Verzicht ersparen, und verwöhnen sie deshalb sehr. Durch dieses blinde, unverdiente Verwöhnen haben sich viele dieser Kinder allerdings die Denk- und Verhaltensweisen eines rücksichtslosen „Herrensöhnchens“ angewöhnt. Sie sind oft sehr eitel und vertreten die Auffassung, dass Geld alles entscheiden könne und das Wichtigste im Leben sei.<sup>340</sup>

Wenn in der Geschäftsführung der chinesischen Familienunternehmen auch Menschen aus dieser Generation, mit ihren problematischen Denk- und Verhaltensweisen, vertreten sind, wird dies in gewissem Maße auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit ausländischen Unternehmen haben. Viele deutsche Manager könnten sich bei der deutsch-chinesischen Kooperation der mittelständischen Familienunternehmen durch viele solche Gewohnheiten sowie durch das Verhalten der „Herrensöhnchen“ verwundert und verwirrt zeigen und diesen unter Umständen ablehnend gegenüberstehen.

#### • Die positiven Seiten der „Reichen-Zweiten-Generation“

Die meisten Vertreter der positiven „Reichen-Zweiten-Generation“ sind Rückkehrer aus dem Ausland. Viele von ihnen versuchen schon während ihres Auslandsstudiums, mit Hilfe ihrer Familienunternehmen ihr eigenes Geschäft aktiv zu entwickeln.

Die Mitglieder der positiven reichen zweiten Generation haben meistens berühmte ausländische Universitäten absolviert. Dadurch hatten sie deutlich mehr Chancen, Kontakte mit Ausländern zu knüpfen und sich mit neuen Technik- und Wirtschaftskonzepten vertraut zu machen. Sie haben hervorragende fremdsprachliche Kompetenzen, starke kommunikative Fähigkeiten, umfassende allgemeine Kenntnisse, verfügen über internationale Perspektiven und haben oft ein ausgeprägtes Teambewusstsein. Die Erfahrungen des Auslandsstudiums haben, im Vergleich zur vorherigen Generation, ihr Wissensfundament erweitert und ihre Perspektive internationalisiert.<sup>341</sup>

Ihr Sinn für Innovationen und das Verständnis der westlichen Kultur ermöglichen es der reichen zweiten Generation deutlich einfacher, mit ausländischen Partnern zu kooperieren, als ihre Eltern es konnten und können. Dadurch werden völlig neue Chancen für die Zusammenarbeit von deutschen und chinesischen Familienunternehmen ermöglicht.

---

<sup>339</sup> Vgl. ebd.

<sup>340</sup> Zusammenstellung aus: Zheng (2011), S. 24f; Gao (2010), S. 66ff; Zhu (2009), S. 24f.

<sup>341</sup> Vgl. ebd.

### 5.2.4.3 Auswirkungen der kommunistischen Partei der VR China (KPCh)<sup>342</sup>

Wie bereits in Kapitel 3 dargelegt, darf der Einfluss der Ideologie und der Kultur der chinesischen kommunistischen Partei auf die heutige Familienunternehmenskultur in der VR China nicht ignoriert werden. Obwohl die chinesischen Familienunternehmen unter dem enormen Einfluss der konfuzianischen Tradition stehen, ist ihre wirtschaftliche Entwicklung in den letzten Jahren untrennbar mit der Führung der KPCh verbunden.

Im Umgang mit den chinesischen Familienunternehmen, wie auch mit den Staatsunternehmen, kann es in der Tat nicht vermieden werden, der Partei und der Regierung zu begegnen. Es gibt Parteimitglieder in den Unternehmensführungen vieler Familienunternehmen in China. Darüber hinaus ist fast jedes Familienunternehmen aufgrund der gesellschaftlichen Notwendigkeit, ein „Guanxi-Netz“ zu unterhalten, untrennbar mit der lokalen Regierung verbunden. Unternehmen müssen damit rechnen, dass schon zu Beginn der Verhandlungsgespräche nach einer Kooperation gefragt wird, und dass häufig die Partei sichtbar oder unsichtbar mit am Verhandlungstisch sitzt. Schließlich werden nicht wenige Kooperationspartner auch Erfahrungen darin sammeln, wie mühsam der Weg durch die chinesische Bürokratie sein kann.<sup>343</sup>

Diese einzigartige Besonderheit der chinesischen Familienunternehmen sorgt bei der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit der mittelständischen Familienunternehmen in gewissem Maße für auch Probleme, die mit Korruption<sup>344</sup> verbunden sind. Unter den seit letzten Jahren immer stärker marktwirtschaftlich geprägten Bedingungen in China bei gleichzeitiger Beibehaltung des Machtmonopols der KPCh haben die Schaffung und Pflege der Guanxi-Netzwerke wesentlich stärkere Bedeutung erlangt.<sup>345</sup> Aus der parallelen Existenz der Marktmechanismen in der wirtschaftlichen Seite und der alten Strukturen des Staatsapparates in der politischen Seite ergeben sich die Möglichkeiten zur Systemarbitrage.<sup>346</sup> Aufgrund unsicherer Umweltbedingungen, insbesondere durch Mängel im Rechtssystem, ist es nur schwer möglich, durch andere Wege als den Weg über Nutzung der Guanxi-Netze zum zuständigen Beamten, zu Lizenzen oder Genehmigungen zu kommen oder die Beschaffung knapper Ressourcen und Informationen zu erreichen.<sup>347</sup> Wegen der Stellung in der Partei und der damit verbundenen Verfügungsgewalt über Ressourcen können Beamte ihre Macht dann relativ ungehindert zum eigenen Vorteil ausnutzen.<sup>348</sup>

Während eines Interviews hat ein Manager der Niederlassung eines deutschen mittelständischen Familienunternehmens über solchen Probleme bei einer Besprechung zu vertraglichen Inhalten eines Projektes berichtet. Die Kooperation bedurfte einiger Genehmigungen der lokalen Regierung und aus diesem Grund waren die beiden Vertragspartner mit dem Thema „Bestechung“ konfrontiert. Bei dem Problem der „Bestechung“ konnten der deutsche Manager und die chinesische Seite keinen Konsens erreichen und die Zusammenarbeit wurde gezwungenermaßen abgebrochen.<sup>349</sup>

<sup>342</sup> Im Kontext mit Kapitel 3.2.3

<sup>343</sup> Vgl. Janocha(1998), S.102.

<sup>344</sup> Im Exkurs des dritten Kapitels sind die konfuzianischen Wurzeln der Korruption in China dargestellt. Hier wird die Ausprägung der Korruption im Zusammenhang mit der Willkürherrschaft der KPCh dargelegt.

<sup>345</sup> Vgl. Zwicker (2004), S.413.

<sup>346</sup> Arbitrage bedeutet das Ausnutzen von Preisunterschieden für gleiche Waren auf verschiedenen Märkten. Vgl. Schramm, Matthias/Taube, Markus, „Institutionenökonomische Anmerkungen zur Einbettung von Korruption in das Ordnungssystem chinesischer guanxi-Netzwerke“, Duisburger Arbeitspapiere zur Ostasienwirtschaft, 2001, S. 6, zitiert nach Zwicker, 2004, S. 412.

<sup>347</sup> Vgl. Zwicker (2004), S. 411.

<sup>348</sup> Vgl.Heberer (2004), S. 412.

<sup>349</sup> Interview in Tianjin am 18.02.2011 mit dem Salesmanager arbeitet für ein mittelständisches deutsches Familienunternehmen in der Niederlassung Tianjin. Siehe Auswertung des Fragebogens Frage 38 in Anhang 2.

#### 5.2.4.4 Kultur des Essens und Trinkens bei Geschäftsverhandlungen

Aufgrund des Einflusses der traditionellen chinesischen Kultur ist die Beachtung der persönlichen zwischenmenschlichen Beziehungen für Chinesen sehr wichtig. Auch im Hinblick auf Geschäfte versuchen chinesische Geschäftsleute meistens zunächst die Beziehungen auf eine persönliche Ebene zu heben, bevor es um das reine Business geht. Als Ausdruck der Freundschaft sowie zum Aufbau und der Pflege guter Beziehungen ist zusammen Essen und Trinken daher sehr wichtig.

Essen und Trinken spielen in der chinesischen Gesellschaft eine viel größere Rolle als in der deutschen und gehören regelmäßig zur Geschäftsanbahnung dazu. Ein Ritus, der besonders beachtet werden muss, ist, dass hochprozentiger Schnaps zum Essen dazu gehört und niemals getrunken werden sollte, ohne vorher mit Partnern und Kollegen anzustoßen.<sup>350</sup> Während des Essens wird primär über private Angelegenheiten gesprochen, wobei zwischendurch immer wieder Sätze mit geschäftsbezogenem Inhalt auftauchen können, die aber nicht weiterverfolgt werden. Das gemeinsame Essen dient vor allem dem Kennenlernen und dem Beziehungsaufbau (Guanxi), ohne den in China keine Geschäfte abgeschlossen werden. Dieses Verfahren erfordert Geduld und kann, besonders auch für deutsche Unternehmer, nervenaufreibend sein.<sup>351</sup> Bei einem Interview schilderte ein deutscher Manager seine Erfahrungen und Probleme mit dem „Geschäftstrinken“ so:

*„Fast jedes Mal bei Verhandlungen mit chinesischen Beamten muss man dabei auch trinken, und die chinesischen Beamten können ziemlich viel trinken. Zudem kann man keinen plausiblen Grund vorbringen, um das Trinken zu verweigern, wenn sie mit Schnaps anstoßen wollen. Verweigert man sich, so gilt dies als ganz unhöflich und kann als Beleidigung aufgefasst werden. In der Folge würden natürlich auch die Geschäfte nicht mehr so reibungslos laufen. Ich war dadurch mehrmals sehr stark betrunken und das macht manchmal den Einsatz in China ziemlich unschön.“<sup>352</sup>*

### 5.3 Empfehlungen für die Verminderung und Beseitigung der Probleme bei der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit

#### 5.3.1 Interkulturelles Training

Wie bereits erläutert, werden die Kultur- und Systemunterschiede sowie die Sprache von beiden Seiten als die größten Hürden bei deutsch-chinesischen Kooperationen angesehen. Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und China sind die fundamentale Ursache für eine unterschiedliche Familienunternehmenskultur und -ethik in den beiden Ländern. Dies führt auch zu Unterschieden im Familienunternehmensmanagement und verursacht zugleich auch viele, durch kulturelle Unterschiede entstehende Probleme in der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit. Um diese Hindernisse in der Zusammenarbeit zu überwinden, sollten Manager und Mitarbeiter beider Seiten die jeweils andere Kultur und Ethik, und die sich dadurch gebildeten Denk- und Verhaltensweisen, kennen und begreifen. Nur so können die Missverständnisse bei deutsch-chinesischen Verhandlungen und bei der Zusammenarbeit vermindert und damit eine gute Basis für die langfristige Kooperation geschaffen werden. Zur Überwindung der vielfältigen kulturellen

<sup>350</sup> Vgl. Meng (1998), S.80.

<sup>351</sup> Vgl. ebd.

<sup>352</sup> Interview in Tianjin am 18.02.2012 mit dem Salesmanager arbeitet für ein mittelständisches deutsches Familienunternehmen in der Niederlassung Tianjin. Siehe die Auswertung des Fragebogens Frage 38 in Anhang 2.

Unterschiede und für eine Verbesserung der Zusammenarbeit bietet sich als ein Mittel das Interkulturelle Training an.

Das interkulturelle Training als planmäßige und systematische Schulungsmaßnahme ist auf das Foreign Service Institute (FSI) des U.S. Department of State (DOS) zurückzuführen und diente ursprünglich seit den 50er Jahren der Schulung von Diplomaten.<sup>353</sup> Seit den 1980er Jahren wird interkulturelles Training von vielen Unternehmen als Maßnahme zur Personalentwicklung übernommen und weitflächig, intensiv und sowohl theoretisch als auch praktisch erarbeitet und weiterentwickelt.<sup>354</sup> Neben der fachlichen Qualifikation wird mittlerweile interkulturelle Kompetenz als wichtige Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz im Ausland beziehungsweise in der Kooperation mit Ausländern betrachtet. Zum Aufbau dieser Kompetenzen wurde bisher eine Vielzahl von Varianten des interkulturellen Trainings entwickelt.

Interkulturelles Training, angepasst an die jeweiligen Länder, soll chinesische und deutsche Fach- und Führungskräfte sowie die eingesetzten Mitarbeiter in erster Linie dazu befähigen, ihre interkulturellen Handlungskompetenzen aufzubauen. Der Kerngedanke der interkulturellen Handlungskompetenz besteht im gegenseitigen Verstehen und der Anpassung an die jeweiligen kulturellen Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten des Partners.<sup>355</sup>

Durch das Training sollen die Teilnehmer folgendes erlernen:<sup>356</sup>

- die eigene Kulturprägung bewusst wahrnehmen und diese kritisch reflektieren,
- die kulturbedingten Verhaltensweisen der Mitarbeiter in komplexen Situation analysieren,
- verschiedene Ursachen für ein Verhalten zu differenzieren und deren Zusammenspiel verstehen,
- eigenes Verhalten auf die veränderte Situation hin zu überprüfen und gegebenenfalls korrigieren.

Vielen Unternehmen, sowohl den deutschen als auch den chinesischen, ist bewusst, dass die riesigen kulturellen und sprachlichen Unterschiede einen entscheidenden Einfluss auf die bilaterale wirtschaftliche Zusammenarbeit haben. Trotzdem schenken bisher viele Unternehmen, insbesondere KMUs, der interkulturellen Vorbereitung und Anpassung an den fremden Kulturkreis als Grundlage für Auslandsengagements noch nicht die ausreichende Aufmerksamkeit - überwiegend aus Kostengründen. Diese Betrachtungsweise ist allerdings sehr kurzfristig, da die durch ein interkulturelles Training erreichbaren positiven beiderseitigen Verständigungen langfristig deutlich kostengünstiger für die Unternehmer sind, als spätere unlösbare Konflikte oder eine Fehldeutungen aufgrund interkulturellen Diskrepanzen.<sup>357</sup>

### 5.3.2 Vermittler

Neben den offiziellen Vermittlungsinstituten wie Industrie- und Handelskammer (IHK) und AHK (Deutsche Auslandshandelskammern) gibt es immer mehr private Vermittlungsfirmen in Deutschland, die eine „Brücke“ zwischen deutscher und chinesischer Kooperation schlagen. Zudem agieren

<sup>353</sup> Vgl. Axel/Prümper (1997), S.363, zitiert nach Shao (2008), S. 80.

<sup>354</sup> Vgl. Harris/ Moran (1987), S. 269, zitiert nach Shao (2008), S. 80.

<sup>355</sup> Vgl. Shao (2008), S. 87-88.

<sup>356</sup> Vgl. Shao (2008), S. 88.

<sup>357</sup> Vgl. Henties (1998), S. 168.

heutzutage auch viele private Unternehmensberatungsfirmen als Vermittler für die internationale Zusammenarbeit. Sie vereinen in sich Eigenschaften wie Flexibilität und Geschwindigkeit und spielen bei Verhandlungen, bei der Projektkoordination, als Rechtsberater und als Schlichter in Konfliktsituationen eine wichtige Rolle.

Durch die Besonderheit von „Guanxi“ für die chinesische Gesellschaft erhöht der Einsatz eines Vermittlers in vielen Fällen die Erfolgchancen und hat ganz andere Auswirkungen auf geschäftliche Verhandlungen und die Schlichtung von Konflikten, als es Gesetze und Verträge haben können.

Bei den Problemen, die in China tätige deutsche Unternehmen oftmals haben, können die Vermittler sehr häufig helfen. Sie können die Unternehmen im Umgang mit der lokalen Regierung beraten und unterstützen, durch „Guanxi“ multilaterale Interessen koordinieren und bei Konflikten und Streitigkeiten als Schlichter fungieren. Die unterschiedlichen Vorgehensweisen von Deutschen und Chinesen in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit machen sich vor allem auch im Konfliktmanagement bemerkbar. Konflikte werden in China, wie oben erwähnt, traditionell nicht vor Gericht gelöst, sondern meistens durch einen Schlichter beigelegt.<sup>358</sup>

Für chinesische Unternehmen, die im deutschen Markt tätig sind, liegt die Aufgabe der Vermittler vor allem darin, dem chinesischen Investor dabei zu helfen, rechtliche und behördliche Prozesse durchzuführen und mögliche Probleme zu lösen. Darüber hinaus sind die Vermittler neben der speziellen Unternehmensberatung auch oft noch als Anwaltskanzleien, Makler, Finanzberater, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Steuerberater tätig. Es gibt immer mehr chinesische Absolventen, die in Deutschland ihr eigenes Geschäft gründen und nicht in einer Firma angestellt sein wollen. Außerdem legen mehr und mehr chinesische Geschäftsleute ihren Fokus nicht mehr nur auf asiatische Restaurants, Asia Shops, Reisebüros und andere traditionelle Geschäfte, sondern auf die Branchen der neuen Technologie.<sup>359</sup> Die zunehmende Zahl der chinesischen Investoren bieten, aufgrund ihrer mangelnden Kenntnisse des deutschen Rechtswesens, Anwälten, Wirtschaftsprüfern oder Logistikunternehmen immer mehr Geschäftsmöglichkeiten.

Noch ein weiteres Phänomen darf nicht übersehen werden. Viele Investoren aus China versuchen, über die deutschen Vermittler genuin geschäftliche Probleme zu lösen. In vielen Fällen kann diese Rolle nicht nur von einer Vermittlungsfirma, sondern auch von einer freiberuflichen Person, welche über viele Beziehungen und persönliche Verbindungen verfügt, übernommen werden. Viele Geschäftsführer chinesischer Mittelstandsunternehmen wollen wegen sprachlicher oder kultureller Kommunikationsschwierigkeiten nicht persönlich und direkt mit potenziellen deutschen Geschäftspartnern in Kontakt treten, sondern bevorzugen es, mit Hilfe der Vermittler, Geschäftsverbindungen zu knüpfen. Zum Beispiel wollte ein Vertreter einer Kohlefirma aus der chinesischen Provinz Shanxi über einen deutschen Vermittler eine deutsche Partnerfirma finden, die mit ihrer ausgereiften Technik in seinem Unternehmen Aktionär wird. Ein weiteres Beispiel handelt von einem von Chinesen geleiteten Unternehmen für Medizintechnik. Hier wurde versucht, auch über persönliche Vermittlung, einen Partner in Deutschland zu finden, um zusammen das Projekt des Arztaustauschs zu bewerkstelligen.<sup>360</sup>

<sup>358</sup> Vgl. Kuhn/Ning/Shi (2001), S. 285.

<sup>359</sup> „zhongguoqiye touzi deguo mianmianguan 中国企业投资德国面面观“ [Aspekte der Investitionen in Deutschland von chinesischen Unternehmen], internationale Wirtschaftszusammenarbeit, <<http://www.sinobal.com/ArticleShow.asp?id=14877>>, [Zugriff: 26.06.2012].

<sup>360</sup> Beide Beispiele basieren auf eigenen praktischen Erfahrungen im Zeitraum von Februar 2011 bis Januar 2012.

Allerdings darf nicht vergessen werden, dass die Einschaltung eines Vermittlers auch zu Betrugsfällen führen kann und entsprechende Schutzvorkehrungen getroffen werden sollten. Mit zunehmendem wirtschaftlichem und kulturellem Austausch zwischen China und Deutschland sehen viele Menschen heute ihre persönlichen Erfolgchancen in dieser Branche. Manche dieser „Vermittlungsfirmen“ profitieren von diesem Trend und arbeiten unter dem Deckmantel der Vermittlung. Besonders chinesische Investoren, die in Deutschland investieren und baldmöglichst Geld verdienen möchten, aber zugleich nur über sehr begrenztes Wissen in Bezug auf Sprache, Kultur und Gesetze verfügen, bevorzugen es, die Prozesse des Investments über Vermittler zu realisieren. Viele Vermittlungsfirmen, meistens von Chinesen betrieben, profitieren von diesem Verhalten. So wurde beispielsweise ein chinesischer Investor, der in Deutschland ein Geschäft im Bereich Recycling und Verarbeitung von PET-Flaschen betreiben wollte, von seinem Vermittler betrogen. Nachdem die ersten Vorbereitungsarbeiten durch den Vermittler fast abgeschlossen waren, veruntreute dieser das Investitionskapital und tauchte unter. In der Folge konnte das ganze Projekt nicht mehr realisiert werden.<sup>361</sup>

Bei der Wahl der Vermittlungsunternehmen sollte demnach darauf geachtet werden, dass diese bereits seit einiger Zeit am Markt vertreten sind und eine bestimmte Größe erreicht haben. Selbstverständlich ist es manchmal durch persönliche Vermittlung zwischen deutschen und chinesischen Partnern einfacher, schnell und flexibel eine Brücke zu bauen, als dies über Unternehmen oder Institutionen möglich wäre. Das Risiko ist dadurch natürlich auch relativ größer. Eine zuverlässige und geeignete Person als Vermittler zu finden, hat daher oberste Priorität.

### 5.3.3 Personalwesen

Die sorgfältige Auswahl des Personals stellt das solide Fundament für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens dar, egal ob es sich um ein in China engagiertes deutsches Unternehmen oder ein in Deutschland engagiertes chinesisches Unternehmen handelt. Für die im Ausland engagierten Unternehmen ist die Beschäftigung von Fachleuten, vor allem in der Managementebene, besonders wichtig. Im Folgenden werden die am häufigsten auftauchenden Personalmerkmale und Personalprobleme in der deutsch-chinesischen Wirtschaftszusammenarbeit aufgeführt.

#### 1. Loyalität

Die meisten der deutschen Unternehmen in China bevorzugen bei der Rekrutierung ihrer Filialleiter oder Mitarbeiter in erster Linie deutsches Personal. Einer der bedeutendsten Gründe dafür ist der Faktor „Loyalität“. Chinesischen Mitarbeitern wird häufig in Bezug auf Loyalität nur wenig vertraut.<sup>362</sup> Von chinesischer Seite wird immer wieder über das mangelnde Vertrauen der deutschen Partner geklagt. Dies bedroht die, für die Zusammenarbeit so wichtige, Motivation und verhindert langfristig natürlich wiederum die Identifikation mit und Loyalität zum ganzen Unternehmen.

Warum nimmt das Problem der Loyalität einen so wichtigen Platz in den Überlegungen der Unternehmen ein, wenn sie über ein Auslandsengagement nachdenken? Das Vorurteil der mangelnden Loyalität ist nicht ganz ohne Gründe entstanden. Nachfolgend werden die typischen

<sup>361</sup> Das Beispiel basiert auf eigenen praktischen Erfahrungen im Zeitraum von Juni 2010 bis Oktober 2010.

<sup>362</sup> Vgl. Kuhn/Ning/Shi (2001), S. 282.



negativen Vorstellungen deutscher Mittelstandsunternehmen über ihre chinesischen Partner an zwei Beispielen dargestellt.<sup>363</sup>

**- Kopieren:**

Eine mittelständische deutsche Firma für Solaranlagen hat negative Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit ihrem chinesischen Partner gemacht. Zunächst wurde ein chinesischer Manager eingestellt, der für den Aufbau und die Entwicklung der Firma in China zuständig war. Nach einer Weile hatte der Manager allerdings das technische Know-how und die Anlagen an eine lokale chinesische Firma verraten. Mit dem gestohlenen Wissen wurde eine Fabrik nach deutschem Vorbild errichtet und der deutsche Partner einfach verlassen.

**- Verträge werden nicht eingehalten:**

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens für Wärmepumpen wollte 2006 mit einer chinesischen Firma aus Guangzhou zusammenarbeiten. Das deutsche Unternehmen bot technisches Know-how und Ingenieure an und die chinesische Seite sollte diese Wärmepumpen in ihrer Fabrik produzieren. Bei Vertragsabschluss hatte der chinesische Partner zugesichert, dass sie die technischen Anforderungen der deutschen Seite problemlos erfüllen und produzieren können. Nach einiger Zeit teilte der chinesische Vertreter allerdings unerwartet dem deutschen Partner mit, dass sie doch nicht produzieren können.

## **2. Interkulturelle Kompetenz**

Die Mehrzahl der deutschen Familienunternehmen, die in China investieren, sind Industrieunternehmen. Solche Unternehmen beachten bei der Rekrutierung besonders das technische Know-how der Manager und Mitarbeiter. Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit oder mögliche Probleme durch die kulturelle sowie sprachliche Barriere werden demgegenüber oft vernachlässigt. Manche Unternehmen vertreten die Auffassung, dass eine kurze, intensive Schulung über Sprache und Kultur völlig ausreichend sei. Einige Unternehmen sparen sich solche Schulungen komplett und schicken ihre deutschen Mitarbeiter aus dem Stammhaus direkt nach China.

Dieses Phänomen im Personalwesen existiert häufig auch in chinesischen Unternehmen. Im Vergleich zu deutschen Unternehmen bevorzugen die, in Deutschland investierenden, chinesischen Unternehmen für die Beschäftigung in Deutschland allerdings chinesische Hochschulabsolventen, die jahrelang in Deutschland studiert und gelebt haben. Diese Praxis bietet einige Vorteile für die Verminderung oder Beseitigung vieler interkultureller Kommunikationsprobleme.

**- Interkulturelle Probleme für Mitarbeiter beim Auslandseinsatz**

Aus den Klagen und Beschwerden mancher deutscher Mitarbeiter in China und chinesischen in Deutschland ist leicht zu entnehmen, dass sie sowohl fachlich als auch funktional und persönlich überfordert sind. In einigen Fällen sind die Mitarbeiter auch einfach mit der familiären Situation überfordert.

Viele Mitarbeiter gehen nicht aufgrund ihrer fachlichen Qualifikationen oder ihrer persönlichen Interessen wegen ins Ausland, sondern allein wegen eines möglichen Karrieresprungs. An der Kultur, Geschichte, Lebensweise und Mentalität des Einsatzlandes sind sie oft wenig bis gar nicht interessiert.

<sup>363</sup>

Interviews in Berlin im Dezember 2011. Siehe Auswertung des Fragebogens Frage 38 in Anhang 2.

Sie wissen, dass sie nach einiger Zeit das Land wieder verlassen werden. Daher bemühen sich oft auch nicht, die Einheimischen und ihre Verhaltens- und Denkweisen kennen zu lernen und zu verstehen oder ihre Sprache zu erlernen. Deshalb sind die Motivationen, die Intentionen und die interkulturellen Kompetenzen des Personals bei der Auswahl der Mitarbeiter auf jeden Fall zu beachten.

Die in der folgenden Tabelle aufgeführten Kulturstandards sind besonders beachtenswert bei der Abschätzung der interkulturellen Kompetenzen eines Mitarbeiters. Das bezieht sich sowohl auf die chinesischen Kulturstandards im Handlungsfeld deutscher Mitarbeiter in China als auch auf die deutschen Kulturstandards im Handlungsfeld chinesischer Mitarbeiter in Deutschland.

<b>Chinesische Mitarbeiter in Deutschland</b>	<b>Deutsche Mitarbeiter in der VR China</b>
<b>Deutsche Kulturstandards</b>	<b>Chinesische Kulturstandards</b>
Regelorientierung	Beziehungsorientierung
Individualismus	Gruppenethik/Gruppenorientierung
Direktheit/Wahrhaftigkeit	Indirekter Kommunikationsstil/Konfliktvermeidung
Systematische Aufgabenbewältigung	Pragmatismus und Flexibilität
Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben	Anderes Verständnis von öffentlichem und privatem Bereich
Vertragsbindung	Personenorientiertes Vertragsverständnis/Autoritätsbeziehungen

**Tabelle 5-2: Vergleich deutscher und chinesischer Kulturstandards**<sup>364</sup>

### - „Interkulturelle Berater“ und „Beziehungsmanager“ (gongguanjingli 公关经理)

Bei der Überwindung der großen Hürden und Herausforderungen, die durch Kultur- und Systemunterschiede und die Sprachbarriere entstehen, können kurzzeitige intensive interkulturelle Schulungen für das Personal, welches ins Ausland geschickt werden soll, eine wirksame Rolle spielen und so an der Lösung von interkulturellen Problemen mitwirken. In der Praxis können viele unterschiedliche Situationen mit vielen besonderen und individuellen Problemen auftreten. Ein rein theoretisches Training kann nur schwer als umfassende Abdeckungsmaßnahme für alle interkulturellen Probleme funktionieren. Aus diesem Grund sollte langfristig die Position eines speziellen „kulturellen Beraters“ oder eine andere fachliche Stelle mit der Nebentätigkeit als „kultureller Berater“ für und in deutschen und chinesischen mittelständischen Familienunternehmen geschaffen werden. In China ist der Aufbau von „Guanxi“ ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie.<sup>365</sup> Ein nicht geringer Teil der Wettbewerbsfähigkeit der chinesischen

<sup>364</sup> Vgl. Thomas/Schenk (1996), S.111.

<sup>365</sup> Vgl. Kuhn/Ning/Shi (2001), S. 255.

Unternehmen kann auf funktionierende Unternehmensbeziehungen zurückgeführt werden. Verfügt ein Unternehmen über ein größeres und besseres „Guanxi-Netz“ als die Konkurrenz, so verfügt es regelmäßig auch über mehr Informationen, und dies kann sich in einem höheren Umsatz und Gewinn niederschlagen. Über lange Zeiträume gepflegte Beziehungen werden als Investitionen betrachtet, die es einem Unternehmen langfristig ermöglichen, sich den Zugang zu benötigten Ressourcen, seien es materielle Güter, Dienstleistungen, Informationen oder Know-how, auch zukünftig zu sichern. In China wird deshalb die Wichtigkeit und Notwendigkeit von Kontaktpersonen besonders hervorgehoben und beachtet. Manche Unternehmen gehen sogar so weit, dass sie „Beziehungsmanager“ (gongguan jingli 公关经理) beschäftigen.<sup>366</sup> Diese sind speziell zuständig für die Anbahnung, Ausgestaltung und Pflege der Beziehungen mit anderen Unternehmen, der lokalen Regierung oder den sonstigen Beziehungen. Zum Beispiel gehen sie mit Kunden, Geschäftspartnern oder Beamten zu privaten oder offiziellen Veranstaltungen oder Geschäftsfeiern, um das „Guanxi-Netz“ für ihr Unternehmen aufzubauen oder zu pflegen. Für diese Position werden normalerweise nicht Personen ausgewählt, die sich durch ihr Fachwissen auszeichnen, sondern solche, die bereits über ein geeignetes „Guanxi-Netz“ verfügen. Solche Personen, die über viele gute Beziehungen und mächtige Partner und Gönner verfügen, sind für Dienstleistungsfirmen, wie beispielsweise Unternehmensberatungen, in China besonders wichtig.

Kleine und mittelständische Familienunternehmen in China oder Deutschland haben bei der Rekrutierung von Mitarbeitern häufig ein Problem. Sie schenken nur einseitig den technischen Fähigkeiten der potenziellen Kandidaten Beachtung und vernachlässigen die kulturellen Kompetenzen. Insbesondere finden die kulturellen Fähigkeiten nicht ausreichende Beachtung bei der Einstellung von Koordinierungspersonal. Familienunternehmer sollten bei der Rekrutierung der Mitarbeiter, die im Ausland tätig werden sollen, nicht nur Wert auf deren fachliche Fähigkeiten, insbesondere die technischen Kenntnisse legen, sondern auch ein gewisses Verständnis der Kultur des Ziellands und interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten erwarten. Bei der Personalrekrutierung sollte der Fokus nicht nur auf den Ingenieur- oder Wirtschaftswissenschaften liegen, sondern auch die Geisteswissenschaften in Betracht gezogen werden. In vielen Fällen ergeben sich durch die Kulturunterschiede weitere Probleme und Hindernisse in der deutsch-chinesischen Wirtschaftszusammenarbeit, die zudem dann meist noch viel schwieriger zu überwinden sind, als die aus rein technischen oder wirtschaftlichen Gründen entstandenen Probleme. Heute sind die Auswahlmöglichkeiten bei der Personalrekrutierung, dank der zunehmenden Zahl der chinesischen Studierenden und Absolventen in Deutschland, für deutsche sowie chinesische Unternehmen, besonders für den Mittelstand, stark angestiegen. Darüber hinaus interessieren sich, bedingt durch die hohen wirtschaftlichen Zuwächse in China, immer mehr junge Menschen in Deutschland für die chinesische Kultur und Sprache. Der Studentenaustausch zwischen beiden Ländern ist, anders als früher, nicht mehr nur einseitig, sondern viele Deutsche wollen nach China gehen, um dort zu studieren oder zu arbeiten. An einigen Hochschulen Deutschlands wird mittlerweile Wirtschaftssinologie angeboten, eine Kombination aus Sinologie und Wirtschaftswissenschaften.

Mit den stetig wachsenden potenziellen Personalressourcen bieten sich den mittelständischen Familienunternehmen beider Länder immer mehr und neue Chancen an.

---

<sup>366</sup> Vgl. ebd.

### 5.3.4 Exkurs: Die konfuzianische „Doktrin von Mitte und Maß“ (zhongyong zhi dao 中庸之道) und die deutsch-chinesische Verhandlungspraxis

#### 5.3.4.1 Begriffliche Grundlage und Charakteristika der „Doktrin von Mitte und Maß“ (zhongyong zhi dao 中庸之道)

Die „Doktrin von Mitte und Maß“ (zhongyong zhi dao 中庸之道) ist ein wichtiger Bestandteil der konfuzianischen Lehre und eine der wichtigsten Lebensphilosophien der Chinesen bezüglich ihrer Sozialisation.<sup>367</sup> Sie entstammt einem der „Vier Bücher“(Sishu 四书), dem Buch „Mitte und Maß“(Zhongyong 中庸), das von Zisi (子思), einem Enkel von Konfuzius, verfasst worden sein soll. Aufgrund seiner sachlichen Wichtigkeit und gedanklichen Tiefe wird dieses Buch als Zusammenfassung der Grundlagen und daher als ein wichtiger philosophischer Text des Konfuzianismus betrachtet.<sup>368</sup> Die Lehre von „Mitte und Maß“ ist, als Kernstück des Konfuzianismus, sowohl eine ethische Theorie als auch ein methodischer Handlungsleitfaden. Sie übt seit Tausenden von Jahren bis in die heutige Zeit eine tiefgreifende Wirkung auf die Denk- und Verhaltensweisen des ganzen chinesischen Volkes aus.

Für Konfuzius war „zhongyong“ ein zentraler Begriff. Dem Lunyu ist dazu folgendes zu entnehmen: *„Der Meister sprach: ‚Mitte und Maß sind die höchste Tugend.‘“*<sup>369</sup> Nach Konfuzius findet der Edle in jeder Situation den rechten Weg, wenn er ständig an diesem Prinzip festhält.<sup>370</sup> Das Prinzip „zhongyong“, und seine Einhaltung, ist der fundamentale Unterschied zwischen den Edlen und den Gemeinen.

Nach Konfuzius und aufgrund der nachträglichen Interpretationen durch konfuzianische Gelehrte lässt sich die grundlegende Bedeutung der „Doktrin von Mitte und Maß“ folgendermaßen zusammenfassen:

#### 1. Sich treu an die Mitte halten und den richtigen Weg wahren (zhi zhong shou zheng 执中守正)

Während der Song-Dynastie (von 960 bis 1279) wurde die „Doktrin von Mitte und Maß“ von den bedeutenden Konfuzianern und Interpreten dieser Lehre, Cheng Yi(程颐, 1033 bis 1107) und Zhu Xi (朱熹, 1130 bis 1200) folgendermaßen erläutert: *„Zhong ist das Nichteinseitige; Yong ist das Unveränderliche. Zhong ist der rechte Weg (Dao) der Welt und Yong ist das Gesetz der Welt.“*<sup>371</sup> Nach dieser Interpretation der „Doktrin von Mitte und Maß“ ist „zhongyong“ der unveränderliche rechte Weg aller Dinge. Diese Interpretation enthält auch die Idee von Innerlichkeit, Wesentlichkeit und Harmonie. Die Interpretationen von Cheng Yi und Zhu Xi weisen darauf hin, dass „zhongyong“ als Weg des Himmels die Richtlinien zu den Handlungsweisen der Mitmenschen und zur Befriedung des Landes vorgibt. Aus ihrer Sicht beschreibt „zhongyong“ den natürlichen rechten Weg des Himmels und die einzuhaltenden Gesetze und Regeln.

<sup>367</sup> Vgl. Kuhn/Ning/Shi (2001), S. 288.

<sup>368</sup> Vgl. Xia (1986), S. 1.

<sup>369</sup> zhongyong zhi wei de, qi zhiyi hu! 中庸之为德也, 其至矣乎! Lunyu 6. 29, Dt. Vgl. Wilhelm (2005), S. 55.

<sup>370</sup> Vgl. Gu (1999), S. 141.

<sup>371</sup> bupianzhi wei zhong; buyizhi wei yong. Zhongzhe, tianxia zhi zhengdao. Yongzhe, tianxia zhi dingli. 不偏之谓中; 不易之谓庸。中者, 天下之正道。庸者, 天下之定理。Dt. Vgl. Geldsetzer/Hong (2008), S. 163.

## 2. Kompromissbereitschaft, um Harmonie zu erreichen (zhezongzhihe 折中致和)

Das endgültige Ziel von „zhongyong“ ist vollkommene Harmonie zu erreichen. Eine Textstelle gleich zu Beginn des Buches von „Mitte und Maß“ verdeutlicht dies am Beispiel der Leidenschaft des Menschen und überträgt das mikrokosmische Modell auf den Makrokosmos: *„Der Zustand, da Heiterkeit und Ärger, Trauer und Freude sich noch nicht regen, das ist Zhong(中). Der Zustand, in dem sie sich regen, aber in allem das rechte Maß haben, das ist He(和). Zhong – die Mitte – ist die große Wurzel aller Dinge unter dem Himmel; He – die Harmonie – ist der zielgerichtete Weg aller Dinge unter dem Himmel. Wenn Zhong und He erreicht werden, so sind Himmel und Erde in Ordnung und alle Dinge gedeihen.“*<sup>372</sup> Der konfuzianischen Lehre folgend, ist dieser geistige Zustand, der mit „Ausgewogenheit der Seele“ übersetzt werden kann, die Voraussetzung für die Einhaltung der Mitte im Bereich des äußerlichen Verhaltens.<sup>373</sup>

Der Begriff „He“ meint den Zustand des Gleichgewichts, der die Einheit des Verschiedenen und sich Entgegengesetzten herstellt.<sup>374</sup> Konfuzius weist darauf hin, dass Mitte und Harmonie jeweils einen rechten Rhythmus haben, und dass die Aufgabe des Edlen darin liegt, die potenziellen Rhythmen durch praktisch gelebte Harmonie zu verwirklichen. Hilfe erfährt der Edle dabei durch die geistige Ausgewogenheit, die ihm nach Konfuzius dabei helfen kann, die Mitte zwischen den Extremen zu wahren, ohne sich dabei moralisch zu verlieren. Konfuzius verlangt vom Edlen die permanente Bewahrung von Mitte (zhong 中) und Harmonie (he 和).

## 3. Jederzeit die Mitte wahren und ständig kontextbezogen das Prinzip von Maß und Mitte anwenden (shi zhong xing quan 时中行权)

Die Lehre von „Mitte und Maß“ enthält noch eine weitere wichtige Aussage, nämlich die „ständige situationsbezogene Anwendung der Mitte“ (shi zhong 时中). Im Buch „Zhongyong“ steht dazu folgendes: *„Der Edle behält Mitte und Maß (zhong yong), der Gemeine widerstrebt Mitte und Maß. Der Edle kann deswegen Mitte und Maß einhalten, weil er sich kraft seiner Moralität ständig (situationsbezogen) auf Harmonie ausrichtet; der Gemeine verlässt deswegen Mitte und Maß, weil er eine gemeine Seele hat und nicht (vor Extremen) zurückschreckt.“*<sup>375</sup>

Dieser Satz beinhaltet sowohl die konfuzianischen Unterscheidungsmerkmale zwischen einem Edlen (junzi) und einem Gemeinen (xiaoren) als auch die Idee der „permanenten kontextbezogenen Einhaltung der Mitte“. Im Konfuzianismus stehen „Mitmenschlichkeit (ren)“ und „Sittlichkeit (li)“ im Mittelpunkt. Die Verwirklichung dieser beiden Ideale im alltäglichen Leben und in der Politik stellt nach der Lehre von „Mitte und Maß“ den richtigen Weg dar. Dies ist ein Problemschwerpunkt in der praktischen „Anwendung der Mitte“. Das zeigt sich beispielsweise an den Prinzipien *„in den verschiedenen Situationen an die Mitte halten“* (zhi liang yong zhong 执两用中) und *„zu viel ist gerade so unpassend wie zu wenig“* (guo you bu ji 过犹不及). Das lässt darauf schließen, dass der Gedanke - *„sich ständig kontextbezogen an die Mitte zu halten“* (shi zhong 时中) - der innere Geist der konfuzianischen „Doktrin von Mitte und Maß“ ist. „Shi zhong (时中)“ besagt so viel wie, dass „zhongyong“ keinen festgelegten Stil hat, sondern dass die flexible Anwendung von „zhongyong“, je

<sup>372</sup> xinnuaile zhi weifa weizhi zhong, fa er jiezhongjie weizhi he. zhongye zhe, tianxia zhi dabai ye; heye zhe, tianxia zhi dadao ye, zhi zhong he, tiandi weiyuan, wanwu yuyan. 喜怒哀乐之未发谓之中，发而皆中节谓之和。中也者，天下之大本也；和也者，天下之达道也，致中和，天地位焉，万物育焉。Dt. Vgl. ebd., S. 162.

<sup>373</sup> Vgl. Gu (1999), S.142.

<sup>374</sup> Vgl. Geldsetzer/Hong(2008), S.162.

<sup>375</sup> junzi zhongyong, xiaoren fan zhongyong. Juzi zhi zhongyongye, junzi er shizhong; xiaoren zhi zhongyongye, xiaoren er wujidanye. 君子中庸，小人反中庸。君子之中庸也，君子而时中；小人之中庸也，小人而无忌惮也。Dt. Vgl. Gu (1999), S. 141.

nach den verschiedenen Bedingungen, betont werden soll, um die endgültige Harmonie zu erreichen. „Shi zhong (时中)“ bedeutet, dass nicht alles ungezügelt getan werden darf, sondern dass die ergriffenen Maßnahmen zu den veränderten Bedingungen passen müssen, das Prinzip „zhongyong“ also flexibel praktiziert werden soll.<sup>376</sup> „Shi zhong (时中)“ ist das Kernstück der methodischen Anwendung der Lehre von „Mitte und Maß“. Folglich ist „sich treu an die Mitte zu halten (zhi zhong 执中)“ das grundsätzliche Prinzip und „sich ständig kontextbezogen an die Mitte zu halten (shi zhong 时中)“ die praktische Anwendung dieses Prinzips, um die Probleme mittels der Lehre von „Mitte und Maß“ zu lösen. Nach der Theorie von „shi zhong“ sollten die geeigneten Maßnahmen in Bezug auf die allgemeinen Angelegenheiten, den Ort und die Zeit an die unterschiedlichen Bedingungen angepasst werden. „Sich treu an die Mitte halten (zhi zhong 执中)“ sollte deshalb nicht starr durchgesetzt werden.

Durch die Kombination von Flexibilität und Prinzipientreue zeigt Konfuzius dem Edlen einen Weg auf, wie er sich verhalten sollte, um seine verschiedenen Tugenden ausgewogen und harmonisch einzusetzen. Damit wird die Gefahr reduziert, dass der Edle in einer bestimmten Situation gezwungen ist, seine Tugenden gegeneinander auszuspielen oder gar eine Tugend komplett fallenzulassen, nur um eine andere retten zu können.<sup>377</sup>

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich aus den oben herausgearbeiteten Sachverhalten ergibt, dass die Ideen „sich an die Mitte Halten“ (zhi zhong 执中) und „Harmonie wahren“ (gui he 贵和) in der Lehre von „Mitte und Maß“ miteinander verbunden sind. Wird dem Prinzip „sich an die Mitte halten“ gefolgt, wird sich damit der Harmonie genähert - das ist der wichtigste Bestandteil des konfuzianischen Harmoniekonzepts. „Harmonie (He)“ beinhaltet „Mitte (Zhong)“, und „sich an die Mitte halten“ führt zur „Harmonie (He)“. Dies zeigt, dass die Gedanken - „*Harmonie wahren und sich an die Mitte halten* (Gui He Zhi Zhong 贵和执中)“ - der Kern der konfuzianischen Doktrin von „Mitte und Maß“ bleiben.<sup>378</sup>

#### **5.3.4.2 Auswirkungen der „Doktrin von Mitte und Maß“ auf die fundamentalen Denkweisen des chinesischen Volkes**

Der Geist, der von der Lehre von „Mitte und Maß“ ausgeht, hat nach wie vor immense Auswirkungen auf die Lebensphilosophie des ganzen chinesischen Volkes. Die Gedanken von „zhongyong“ sind ideologisch tief in den Denk- und Verhaltensweisen der Chinesen verwurzelt.

##### **1. Streben nach Harmonie**

Während der Han-Dynastie (202 v. Chr. bis 220 n. Chr.) setzte sich in China die feudale Gesellschaft allmählich als dominierende soziale Lebensform durch. Die konfuzianischen Gedanken - „*Harmonie wahren und sich an die Mitte halten* (Gui He Zhi Zhong 贵和执中)“ - passten sich nicht nur an die einheitlichen politischen Bedürfnisse an, sondern wurden auch den ethischen, sentimental und emotionalen Bedürfnissen der patriarchalischen Gesellschaft gerecht. Auf diese Art und Weise wurden sie zu den emotionalen und psychologischen Grundsätzen der ganzen Nation. Als wesentlicher Teil der Lehre von „Mitte und Maß“ bildet die Idee von „*Harmonie wahren und sich an die Mitte halten* (Gui He Zhi Zhong 贵和执中)“ einen grundlegenden Bestandteil des Geistes der

<sup>376</sup> Vgl. Chen /Yang (2002), S. 96f.

<sup>377</sup> Vgl. Gu (1999), S. 141f.

<sup>378</sup> Vgl. Huang (2008), S. 172ff.

chinesischen Kultur. Sie ist für den chinesischen Nationalcharakter von wesentlicher Bedeutung. Aufgrund der starken Identifizierung mit diesem Konzept legt das ganze chinesische Volk großen Wert auf die Erreichung und Aufrechterhaltung einer harmonischen Situation. Extreme Handlungen sind unerwünscht. Kollektive Interessen, harmonische zwischenmenschliche Beziehungen und das Streben nach der großen Gemeinsamkeit, vorbehaltlich kleiner Unterschiede, stehen im Vordergrund. Die Gedanken von „zhongyong“ und die daraus abgeleiteten Denk- und Verhaltensweisen wirken als allgemeiner Verhaltenskodex der Chinesen von der Zeit des Konfuzius bis heute.

## 2. Bändigung der Emotionen

Der Doktrin von „Mitte und Maß“ folgend wird bei einem Menschen die Fähigkeit sehr geschätzt, der Realität eines existierenden und wahrgenommenen Konfliktes mit bloßem abwartendem Ertragen begegnen zu können.<sup>379</sup>

Im Buch von „Mitte und Maß“ wurde im 1. Kapitel ein Abschnitt über einen ruhigen und festen Gemütszustand verfasst. Dort heißt es: *„Der Zustand, da Heiterkeit und Ärger, Trauer und Freude sich noch nicht regen, das ist Zhong(Mitte). Der Zustand, in dem sie sich regen, aber in allem das rechte Maß haben, das ist He (Harmonie).“*<sup>380</sup> Dieser Abschnitt wird immer als der „goldene Mittelweg“ für eine „emotionale Kompetenz“ (im heutigen Sinne) verstanden, wo insbesondere die Fähigkeit zur Emotionskontrolle im Vordergrund steht. Die wichtigsten Aufgaben der Gelehrten und Intellektuellen sind die Bändigung ihrer Emotionen und die Bewahrung ihres ruhigen und gleichmütigen Gemütszustandes.

Das einzelne Individuum ist immer ein Teil seines sozialen Umfeldes und muss in seinem sozialen Kontext betrachtet werden. In diesem Sinne muss es sich ständig auf sein Umfeld ausrichten und seine eigenen Worte und sein Verhalten mäßigen, um die harmonischen Beziehungen zwischen sich als Einzelperson und der Gemeinschaft aufrechtzuerhalten. Beeinflusst durch den Konfuzianismus sollte der Einzelne seine Emotionen beziehungsweise seinen Gemütszustand immer nach dem Kriterium des „goldenen Mittelweges“ ausrichten.<sup>381</sup>

## 3. Indirekter Kommunikationsstil

Während die Deutschen oftmals bestrebt sind, ihre Positionen möglichst klar und deutlich darzustellen und entsprechend zu vertreten, verwenden Chinesen sehr häufig Wörter wie „vielleicht“ (keneng 可能), „ungefähr“ (dagai 大概) und „vergleichsweise“ (bijiao 比较), um ihre Äußerungen zu relativieren.

Dies ist eine Folge der Ideologie von „zhongyong“ und mit dem chinesischen Volk untrennbar verbunden. Nach der Lehre von „Mitte und Maß“ ist es stets geboten *„sich situationsbezogen treu an die Mitte zu halten“* (shi zhong 时中). Die Entwicklungen der Dinge sind in der Praxis allerdings normalerweise nicht so einfach, wie sie theoretisch sein sollten. Den goldenen Mittelweg zu erfassen, ist oftmals sehr schwierig. Aus diesem Grund ist die Wahl eines indirekten Ausdrucks eine gute Methode seinen Standpunkt darzulegen, da auf diese Weise die Neigung zu Extremen vermindert und Konflikte mit dem Gesprächspartner vermieden werden können.

<sup>379</sup> Vgl. Kuhn/Ning/Shi(2001), S.285.

<sup>380</sup> xi nu ai le zhi wei fa wei zhi zhong, fa er jie zhong jie wei zhi he. 喜怒哀乐之未发谓之中，发而皆中节谓之和。Dt. Vgl. Gu (1999), S. 142.

<sup>381</sup> Vgl. Huang (2008), S.62.

Diese kulturspezifischen sprachlichen Gewohnheiten werden oft auch unbesehen in die Fremdsprache übertragen. Bei einem deutschen Gesprächspartner kann so leicht der Eindruck entstehen, dass sein chinesischer Gesprächspartner unsicher wäre oder überhaupt keine eigene Meinung zum Sachverhalt habe.

In der Folge kommt es häufig zu eigentlich vermeidbaren Missverständnissen. Der direkte und sachbezogene Gesprächsstil der Deutschen wird von der chinesischen Seite als aggressiv, unbescheiden und unhöflich empfunden. Auf der anderen Seite werden die chinesischen Verhaltensweisen, wie die Indirektheit der Äußerungen, von Deutschen als Unehrllichkeit interpretiert.

### **5.3.4.3 Repräsentanz der „Doktrin von Mitte und Maß“ in der Kommunikation während deutsch-chinesischer Verhandlungsprozesse**

#### **1. Kompromissbereitschaft**

Für Chinesen ist es vor allem von Bedeutung, wie ihr Verhalten von der relevanten Bezugsgruppe (Familie, Geschäftspartner, Wohnumfeld) bewertet wird und ob ihr Verhalten die Harmonie der Beziehungen zwischen dem Individuum und seiner Umgebung negativ beeinträchtigt oder gar zerstört. Anders als in Deutschland, wo Entscheidungen nicht selten nach theoretischen Erwägungen und abstrakten Grundsätzen getroffen werden, werden Entscheidungen in China immer beziehungs- und situationsbedingt gefällt. Problemlösungen müssen flexibel und zugleich pragmatisch sein und so sind Chinesen meistens durchaus zu Kompromissen bereit.<sup>382</sup>

#### **2. Kontextbezogene Verhaltensweisen**

Die chinesische Art und Weise der Kommunikation ist stark kontextbezogen. Im Streit- und Konfliktfall kann ein Chinese beispielsweise ja sagen, um momentanen Streit mit dem Gesprächspartner zu vermeiden. Es gibt - aus chinesischer Sicht - auch kein definitives Nein. Chinesen versuchen, ein „Nein“ immer auf indirekte Weise auszudrücken.<sup>383</sup> „Wir werden die Angelegenheit noch eingehend überprüfen.“ oder „Wir möchten uns dazu noch eine umfassendere Meinung bilden“ sind im Chinesischen übliche Strategien und Redewendungen, um keine direkte Absage erteilen zu müssen. Oft benutzen Chinesen in Gesprächen auch undeutliche oder undefinierbare und nichts sagende Aussagen, wie „später sprechen wir noch einmal darüber.“ oder „Ja, das ist gut.“, um Zeit und Spielraum zu gewinnen.

Die deutsche Seite dagegen ist für klare und deutliche Formulierungen und betrachtet die schriftliche Fixierung der erzielten Verhandlungsergebnisse und die getroffenen Vereinbarungen als etwas absolut Verbindliches und Unveränderbares. Deutsche gewinnen Vertrauen zu ihren Verhandlungspartnern, wenn nach einem Diskussionsprozess im Konsens möglichst konkrete und überprüfbare schriftliche Vereinbarungen getroffen werden. Hält man sich exakt an die Vertragsbestimmungen, so gewinnt der Vertragspartner an Vertrauen. Werden bestimmte Regelungen allerdings nicht eingehalten oder einseitig recht großzügig interpretiert, so verliert der Partner das Vertrauen. Das Vertrauen auf Vertragstreue basiert für Chinesen nicht auf dem schriftlichen Vertrag, sondern auf dem Vertrauen in die persönliche Integrität des Gegenübers. Chinesen betrachten die Verhandlungen als einen fortgesetzten, über die Laufzeit eines Vertrages

<sup>382</sup> Vgl. Kuhn/Ning/Shi (2001), S. 294.

<sup>383</sup> Vgl. ebd.



hinausgehenden, Prozess. Für Chinesen sind Entscheidungen, Vereinbarungen und Verträge, in Abhängigkeit von der Entwicklung der Situation, oft modifizierbar oder nachverhandelbar.<sup>384</sup>

### 3. Indirekte Lösungsweise im Konfliktfall

Deutsche und Chinesen reagieren in ganz unterschiedlicher Weise auf Konflikte. Deutsche betrachten Konflikte als durchaus konstruktiv und sind häufig der Ansicht, dass Meinungsverschiedenheiten offen ausgetragen werden sollten. Aus diesem Grund sprechen sie in Konfliktsituationen normalerweise die Probleme direkt an und versuchen diese objektiv zu diskutieren. Deutsche vertreten die Auffassung, dass eine schnelle Lösung des Konflikts nur durch eine offensive Auseinandersetzung mit den Problemen erfolgen kann.<sup>385</sup> Demgegenüber haben Chinesen ein grundsätzlich anderes Verständnis von Konflikten und eine völlig andere Auffassung, wie diese beigelegt werden sollten. Während Deutsche aus den oben genannten Gründen in Konfliktsituationen eine Trennung von den sachlichen und den persönlichen Problemen anstreben ist die überwiegende Mehrheit der Chinesen davon überzeugt, dass ein Konflikt nicht nur auf der sachlichen, sondern immer gleichzeitig auch auf der zwischenmenschlichen Ebene existiert. Diese konträre Auffassung vom Konfliktverständnis hat direkte Auswirkungen auf die Konfliktbewältigungsstrategien.<sup>386</sup>

Chinesen versuchen, bei jeder Art von Konflikten, den ersten Lösungsansatz auf der persönlichen Ebene zu suchen. Es wird zunächst versucht, den Kontrahenten psychisch zu bearbeiten und so das Problem indirekt zu lösen. Als erstes werden die positiven Elemente der Beziehung herausgestrichen. In Form von Geschenken und Einladungen werden Harmonisierungsangebote gemacht, um die sentimentale Seite des Konfliktpartners anzusprechen und sein Herz zu gewinnen. Viele Deutsche betrachten eine derartige Handlungsweise jedoch nicht als konstruktiven Umgang mit einem Konflikt, sondern argwöhnen eher, dass der chinesische Partner die Probleme nur vertuschen und die deutschen Geschäftspartner gar bestechen will. Folglich herrscht oftmals die Meinung, dass Chinesen ihre Energie auf dem falschen Gebiet einsetzen und damit verschwenden. Dieses Urteil fällt Deutschen umso leichter und ist umso schneller gefällt, da es aus deutscher Sicht den chinesischen Kollegen generell an Konfliktfähigkeit mangelt. Die ständige Betonung der Gemeinsamkeiten wird von Deutschen nicht als Höflichkeit, sondern lediglich als Zeitverschwendung wahrgenommen. Die Bemühungen des chinesischen Partners, für beide Seiten eine Situation des harmonischen Miteinanders zu schaffen, so die Gefühle und Einstellungen des Gegenübers kennen zu lernen und auf diese Art und Weise langsam einen für alle annehmbaren Kompromiss zu erlangen, werden von der deutschen Seite oft gar nicht wahrgenommen.

<sup>384</sup> Vgl. Lee (2004), S. 98.

<sup>385</sup> Vgl. Kuhn/Ning/Shi (2001), S. 285. Dies hängt nach Auffassung von Kornwachs unmittelbar mit der meist naturwissenschaftlichen Orientierung der deutschen Gesprächspartner zusammen: Da die technischen und ökonomischen Studiengänge in Deutschland eine überwiegend physikalisch orientierte Modellbildung pflegen und große mathematische Anteile in der Lehre haben, geht die davon geprägte Weltanschauung der Absolventen von einer objektiv existierenden Außenwelt aus, in der objektive Gesetze gelten, die für alle Menschen gleich sind, obwohl sie unterschiedlich modelliert oder beschrieben werden können. Verträge und Verabredungen haben daher einen quasi-objektiven Charakter, weil sie unabhängig davon gültig sind, welche Person sie beschlossen haben. Konflikte kommen in dieser Sichtweise durch unterschiedliche Auffassungen darüber zustande, was objektiv richtig ist oder richtig sein sollte. Dadurch ergibt sich auch eine strikte Trennung zwischen persönlichen Interessen und Situationen und sachlichen Gegebenheiten. Klaus Kornwachs: Mündliche Mitteilung im Gespräch am 09.07.2013 in Berlin.

<sup>386</sup> Vgl. ebd.

#### **5.3.4.4,„Die Doktrin von Mitte und Maß als Konfliktmanagementstrategie in der deutsch-chinesischen Verhandlungspraxis**

Wie sollte mit den Problemen, die durch den Einfluss kultureller Faktoren bedingt sind, in der deutsch-chinesischen Verhandlungspraxis angesichts der Auswirkungen der Lehre von „Mitte und Maß“ auf den allgemeinen Charakter der Chinesen umgegangen werden? Der beste Weg die Probleme zu lösen, die durch „zhongyong“ entstanden sind, ist, sie mittels der Lehre von „zhongyong“ auch wieder zu beheben.

##### **1. Harmonie erreichen**

Die Verhandlungen sollten unbedingt in freundlicher und entspannter Atmosphäre stattfinden, da nur so gewährleistet ist, dass gute Ergebnisse erzielt werden können. In Fällen von Unstimmigkeiten, sollte nicht stur auf dem Anliegen beharrt, sondern vorerst das Thema gewechselt werden. Nicht selten führt der Umweg schneller ans Ziel, als der gerade. Zur Entspannung und um eine positive Atmosphäre zu erzeugen, bietet es sich an, über positive Erlebnisse, wie zum Beispiel alte Erfolge und gemeinsame Interessen zu sprechen.

Außerdem sollte es vermieden werden, direkt „Nein“ zu sagen. Nach chinesischem Verständnis wäre dies allzu schroff, und zudem verstehen Chinesen bereits unverbindliche Aussagen meistens schon als höfliche Ablehnung.

##### **2. Zwischenmenschliche Beziehungen berücksichtigen**

Sowohl bei ersten Gesprächen zum Kennenlernen als auch in Konfliktfällen während eines Verhandlungsprozesses sind Chinesen im Allgemeinen stark an Personen orientiert. Es wird großer Wert darauf gelegt, eine persönliche Beziehung zum Verhandlungspartner als Person aufzubauen und ihn nicht nur als eine Institution zu sehen.<sup>387</sup>

In China wird pragmatisches Denken als viel wichtiger angesehen als eine logisch einwandfreie Behauptung, von der recht wenig gehalten wird. Durch ihren beständigen Rückgriff auf die Lehre von „Mitte und Maß“ haben die Chinesen eine ganz besondere Fähigkeit zum Kompromiss ausgebildet. In der Realität spiegelt sich die Anwendung der Lehre von „Mitte und Maß“ in der folgenden Grundregel der chinesischen Geschäftspraxis wider: Wenn heute A nachgibt, dann ist morgen B an der Reihe nachzugeben. Die Kompromissbereitschaft und die Bereitschaft zum Nachgeben ist eine Bestätigung des Interesses am Geschäftspartner oder am Gegenüber allgemein. Eine langfristige und stabile Geschäftsverbindung kann es nur dann geben, wenn beide Seiten die Interessen des Gegenübers permanent berücksichtigen.

Wie bereits in Kapitel 5.3.2 dargestellt, werden in China aufgrund der Achtung und Wahrung des „Guanxi-Netzes“ die Streitigkeiten, die die bestehenden Beziehungen gefährden könnten, in privatem Rahmen beigelegt, da eine gerichtliche Lösung meistens die Basis der Geschäftsbeziehungen zerstört. Selbst in den Fällen, in denen die Verhandlungen scheitern und kein Geschäft zustande kommt, legen Chinesen großen Wert darauf, dass beide Seiten in Freundschaft und unter Wahrung des Gesichts auseinander gehen. Geschieht dies und wird die Beziehung in diesem Sinne aufrechterhalten, steht einer späteren Kooperation, sowohl mit dem Unternehmen selbst als auch mit dessen Netzwerk oder Partnern, dann kaum Schwierigkeiten entgegen.

---

<sup>387</sup> Vgl. Shao (2008), S. 71.

### 3. Flexibilität beachten

Entsprechend dem Gedanken von „*sich ständig kontextbezogen an die Mitte zu halten*“ (shi zhong 时中) sollten beim Behandeln eines Problems Flexibilität und Prinzipientreue gleichzeitig befolgt und die passenden Maßnahmen hinsichtlich der Zeit, des Ortes, der Person und Sache auf unterschiedlichen Situationen abgestimmt werden. In Bezug auf deutsch-chinesische Verhandlungsprozesse spiegelt sich diese Theorie beispielsweise folgendermaßen wider:

Auf einem Vertragspunkt, den der Verhandlungspartner zunächst ablehnt, sollte nicht unmittelbar bestanden werden. Er kann zu einem späteren Zeitpunkt in einem anderen Kontext allerdings durchaus nochmals zur Sprache gebracht werden. Für Deutsche ist ein „Nein“ eine definitive Ablehnung, über die nicht weiter diskutiert wird. Dagegen wird für Chinesen die Wichtigkeit eines Anliegens dadurch signalisiert, wie beharrlich das Thema nach einem „Nein“ immer wieder ins Gespräch gebracht wird. Deutsche können diese Strategie der „höflichen Härte“ durchaus auch verfolgen und für ihre Zwecke benutzen. Wird ein Vorschlag von der chinesischen Seite abgelehnt, so sollte versucht werden, diesen ihn in einem anderen Kontext, vorzugsweise in harmonischer und entspannter Atmosphäre wie zum Beispiel während eines Essens oder in einer Karaokebar nochmals anzusprechen. Die chinesische Seite wird in einem solchen Fall meistens eine Bereitschaft zum Entgegenkommen signalisieren.<sup>388</sup>

### 5.4 Zusammenfassung

In Kapitel 5 wurde eine umfangreiche praktische Betrachtung, hinsichtlich einer erfolgreichen interkulturellen deutsch-chinesischen Wirtschaftskooperation mit dem Fokus auf mittelständischen Familienunternehmen in beiden Ländern, dargestellt.

Zunächst wurden die Hauptmotive eines China-Engagements für deutsche mittelständische Familienunternehmen sowie eines Deutschland-Engagements für chinesische Investoren mittlerer Unternehmensgröße aufgezeigt. Beachtenswert ist die empirische Analyse der neuen Chancen für eine deutsch-chinesische Wirtschaftskooperation der KMU, welche mit der wirtschaftlichen Entwicklung der letzten Jahrzehnte in China und den daraus resultierenden chinesischen und deutschen Auslandsstudierenden entstanden sind.

Weiterhin wurde auf die bei der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit häufig auftretenden Probleme eingegangen. Sie wurden, ausgehend von den in den vorherigen Kapiteln aus der soziokulturellen Perspektive durch Vergleichsuntersuchung erworbenen Erkenntnissen über mittelständische Familienunternehmen in beiden Ländern, identifiziert und in vier Problemaspekte zusammengefasst. Neben den, in der Literatur der Wirtschaftskooperation zwischen Deutschland und China oft angesprochenen drei wichtigen Gründen für die Zurückhaltung oder das Scheitern einer Zusammenarbeit, wurden die spezifischen Eigenschaften chinesischer mittelständischer Familienunternehmen in der heutigen chinesischen Gesellschaft herausgearbeitet und mögliche Probleme dargestellt.

Im Anschluss daran wurden die, durch Interviews und eigene Erfahrungen, gesammelten praktischen und die bisher erworbenen theoretischen Kenntnisse zu Problemlösungsmöglichkeiten für eine

<sup>388</sup> Vgl. Kuhn/Ning/Shi (2001), S. 294f.

erfolgreiche Zusammenarbeit beider Seiten im Hinblick auf die drei Aspekte interkulturelles Training, Vermittler und Personalwesen zusammengefügt.

Im Exkurs des fünften Kapitels wurde das Herzstück des Konfuzianismus, die „Doktrin von Mitte und Maß“ und damit die Wurzel der ideologischen Merkmale der chinesischen Denk- und Verhaltensweisen bezüglich der deutsch-chinesischen Verhandlungspraxis erläutert. Es wurde eingehend erklärt, wie die „Doktrin von Mitte und Maß“ als Strategie zur Konfliktlösung und -vermeidung in der Verhandlungspraxis angewendet werden kann.

Die in Kapitel 5 herausgearbeiteten Chancen und Herausforderungen für heutige Investoren aus China im Zusammenhang mit deutsch-chinesischer Zusammenarbeit sind insofern besonders beachtenswert, da es immer noch zu wenige Untersuchungen in diesem Bereich gibt.

## 6. Schlusswort

Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit ist die Schaffung einer praktischen Gestaltungshilfe für eine verbesserte interkulturelle wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen chinesischen und deutschen familiendominierten Mittelstand. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine vergleichende Untersuchung der hauptsächlichen Werte- und Tugendvorstellungen in der Unternehmensethik, die bei mittelständischen Familienunternehmen beider Länder eine beeinflussende Rolle spielt, durchgeführt. Die Leitfragen aus Kapitel 1.3 wurden in jeweils gesonderten Kapiteln dargestellt.

Im Bereich der allgemeinen theoretischen Grundlagen wurde im zweiten Kapitel zunächst das begriffliche Grundwissen der Unternehmensethik geklärt, welches mit der im dritten Kapitel verdeutlichten Abgrenzung mittelständischer Familienunternehmen von anderen Unternehmen verknüpft wurde. Im vierten Kapitel wurde durch die Darstellung der Notwendigkeit der Unternehmensethik bezüglich der Nachhaltigkeit mittelständischer Familienunternehmen weiter vertieft.

Ausgehend von Max Webers Lehre wurde der Einfluss des Konfuzianismus und Protestantismus auf die Entstehung sowie Entwicklung unterschiedlicher Wirtschafts- und Unternehmensethiken in beiden Kulturraum verglichen, damit die historisch-soziokulturellen Wurzeln der verschiedenen ethischen Gedanken in Bezug auf die interkulturellen wirtschaftlichen Kommunikationsprobleme zwischen deutschen und chinesischen Familienunternehmen herausgefunden werden konnten.

Infolge der eingehenden Analyse des historisch-soziokulturellen Hintergrunds bildet dieses Kapitel die wichtige theoretische Basis für die folgenden drei Kapitel.

Bei den der Auswirkungen soziokultureller Faktoren auf Unternehmensethik in mittelständischen Familienunternehmen beider Länder wurde im dritten und vierten Kapitel eine umfassende Vergleichsuntersuchung unter der Berücksichtigung der nachhaltigen Entwicklung in familiengeführten Mittelstandsunternehmen ausgeführt. Hieraus konnte ein Basiskonzept der jeweils kulturspezifischen Besonderheiten beim Vergleich der mittelständischen Familienunternehmen in beiden Gesellschaften entwickelt werden.

Im dritten Kapitel wurde zunächst auf die begriffliche Abgrenzung mittelständischer Familienunternehmen eingegangen, welche im späteren Verlauf die für sowohl theoretische als auch praktische Betrachtung der Unternehmensethikgestaltung im Familienmittelstand die Grundlage ergab.

Basierend auf den im zweiten Kapitel dargestellten soziokulturellen Wurzeln, wurden im diesem Kapitel allgemeine Gemeinsamkeiten und Unterschiede mittelständischer Familienunternehmen in Deutschland und China zusammengeführt. Darüber hinaus wurde ein Vergleich zwischen dem Gremium der KPCh in chinesischen Familienunternehmen und dem Firmenbeirat in deutschen Familienunternehmen vorgenommen. Aufgrund seiner hohen Bedeutung wurde diesem Vergleich besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da er eine große Rolle bei den Problemen bei der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit spielt. Die im fünften Kapitel dargestellten spezifischen Charakteristika chinesischer Familienunternehmen hängen damit ebenfalls eng zusammen. Im vierten Kapitel wurden vor dem Hintergrund des Modelles des Lebenszyklus eines Unternehmens die internen Faktoren bezüglich der wirtschaftlich nachhaltigen Entwicklungen im Familienmittelstand und die Notwendigkeit der Gestaltung einer ethikorientierten Unternehmenskultur dargestellt.

Unter Berücksichtigung von der im vorherigen Kapitel dargelegten strukturellen und kulturellen Besonderheiten mittelständischer Familienunternehmen in China und Deutschland wurde in diesem Kapitel geklärt, inwiefern ethische Vorstellungen in Familienunternehmen beider Gesellschaften durch die unterschiedlichen soziokulturellen Faktoren charakterisiert und bedingt sind.

Zusammenfassend wurde die theoretische Grundlage im zweiten Kapitel mit den praxisbezogenen Erkenntnissen im fünften Kapitel verknüpft. Das dritte und vierte Kapitel nimmt in diesem Rahmen Bezug auf die Wirtschaftskooperation zwischen dem Familienmittelstand in China und in Deutschland.

Im Bereich der Erarbeitung der praktische Lösungsvorschläge für eine erfolgreiche deutsch-chinesische Zusammenarbeit mittelständischer Familienunternehmen beider Staaten wurde im fünften Kapitel eine umfangreiche praktische Untersuchung, welche die Hauptmotivation beider Seiten und häufige auftretenden Probleme beinhaltet, dargestellt.

Die in diesem Kapitel zusammengeführten praxisbezogenen Untersuchungsergebnisse in Bezug auf deutsch-chinesische Zusammenarbeit sind insofern besonders erwähnenswert, weil sie nicht nur den deutschen familiendominierte KMUs, die in China tätig sind oder ein solches Engagement in Erwägung ziehen wollen, sondern auch den chinesischen Investoren, die beim wirtschaftlichen Engagement in Deutschland aktiv sind, als Orientierungshilfe dienen können.

Eine im Angang wiedergegebene qualitativ-empirische Analyse der Aussagen betroffener Firmen unterstreicht den neuen Chancen sowie die Herausforderungen beim bilateralen Wirtschaftsaustausch zwischen Familienunternehmen beider Länder, welche mit dem chinesischen wirtschaftlichen Aufschwung letzter 30 Jahren entstanden sind. Diese Analyse kann nur als vorläufig angesehen werden, da auf diesem Themengebiet bisher nur wenig geforscht wurde. Sie gibt jedoch erste Hinweise für einen weiteren Forschungsbedarf.

So bleibt eine empirisch breite vergleichende Studie über mittelständische Familienunternehmen in Deutschland und China in immer noch als eine Forschungslücke bestehen. Mit der wachsenden Zahl der Zusammenarbeit zwischen Familienmittelstand beider Länder wird die wichtige Bedeutung solcher Untersuchungen immer mehr deutlicher und dringlicher. Die bisher vorhandenen Forschungen über KMUs in Deutschland als auch in China sind nach Materialienrecherchen der Autorin überwiegend auf ökonomische und/oder gesetzliche Ausgangspunkte beschränkt.<sup>389</sup> Es existieren bisher kaum Untersuchungen über Probleme sowie Lösungsmöglichkeiten für eine reibungslos ablaufende Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Familienunternehmen in Deutschland und China aus Sicht der Unternehmensethik.

Wegen der mangelnden Forschungsmaterialien sind die erworbenen Erkenntnisse, welche durch eigene praktische Erfahrungen sowie Interviews mit Geschäftsführern oder Mitarbeitern in Mittelstandsunternehmen beider Länder gesammelt wurden, im gewissen Maße unvermeidlich eingeschränkt. Diese sollten in Zukunft noch weiter und tiefergehend erforscht werden. Die vorliegende Arbeit sollte eine initiierende Rolle in diesem Bereich spielen und dadurch einen Beitrag zur interkulturellen Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Familienunternehmen in Deutschland und China liefern. Nicht zuletzt soll sie auch der Diskussion über unterschiedliche Unternehmenskulturen anregen, die auf jeweils unterschiedlichen Ethikvorstellungen basieren.

---

<sup>389</sup> Siehe auch Kapitel 1.2 und dortige Literatur.

## Anhang1 :

### Benutzer Fragebogen zur Umfrage<sup>390</sup>: Entwicklungspotenzial Ihres Familienunternehmens 问卷调查：您家族企业的发展潜力

#### Ressourcen: 资源:

##### Physische Ressourcen – Kapital, Material, Arbeitskräfte usw.:

##### 物质资源——资金，生产资料，劳动力等:

1. Unsere physischen Ressourcen sind eher: 我们的企业能够从所在地获得物资资源:	umfangreich 丰富	genügend 足够	knapp 刚够	kaum vorhanden 紧缺
2. Wir sind in der Stadt oder Region, wo wir basieren, gut vernetzt und pflegen regionale Beziehungen: 我们的企业在所在城市地区拥有良好的关 系网并维护地区关系:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合

#### Human Ressourcen:

##### 人力资源:

3. Unser Management hat ein starkes technisches Know-how: 我们的管理层具备较强的技术知识:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合
4. Unser Management haben Ausbildungsniveau, das eher ist: 我们的管理层具备的教育水平:	hoch 高	mittel 中	niedrig 低	nicht ausreichend 不足
5. Unser Management weiß, wie sie die Mitarbeiter motivieren kann: 我们的管理层知道如何激励员工:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合
6. Unser Management übergibt Aufgaben und Verantwortlichkeiten an Mitarbeiter: 我们的管理层会将任务和责任下放给员工:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合
7. Unser Management widmet Zeit und Ressourcen für innovative Projekten: 我们的管理层会将时间和资源用于创新项 目:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合
8. Unser Management hat eine aufgeschlossene Einstellung gegenüber Veränderungen und Innovationen: 我们的管理层对革新有一个开放的态度:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合

<sup>390</sup>

In Anlehnung an Leenen (2005), S. 213-216.

- |                                                                                                      |                   |                  |                 |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------------|------------------------|
| 9. Wir ergänzen unser Management-Team mit erfahrenen externen Managern:<br>我们会用经验丰富的外聘经理人来充实我们的管理团队: | trifft zu<br>完全符合 | zum Teil<br>部分符合 | weniger<br>较少符合 | trifft nicht zu<br>不符合 |
| 10. Wir erhalten Unterstützung von unserer Familie und Partner:<br>我们能从家人和合作伙伴那里得到支持:                | trifft zu<br>完全符合 | zum Teil<br>部分符合 | weniger<br>较少符合 | trifft nicht zu<br>不符合 |

**Finanzielle Ressourcen:****财务资源:**

- |                                                                                                                                                      |                   |                  |                 |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------------|------------------------|
| 11. Unser Unternehmen ist in einer gesunden finanziellen Lage:<br>我们的企业处在一个良好的财务情况:                                                                  | trifft zu<br>完全符合 | zum Teil<br>部分符合 | weniger<br>较少符合 | trifft nicht zu<br>不符合 |
| 12. Unsere Shareholder sind an den finanziellen Zustand des Unternehmens interessiert und identifizieren sich mit dem:<br>我们的股东关心公司财务状况并将其视为与自身息息相关: | trifft zu<br>完全符合 | zum Teil<br>部分符合 | weniger<br>较少符合 | trifft nicht zu<br>不符合 |
| 13. Das Kapital unserer Shareholder ist langfristig angelegt:<br>我们的股东的投资是长期的:                                                                       | trifft zu<br>完全符合 | zum Teil<br>部分符合 | weniger<br>较少符合 | trifft nicht zu<br>不符合 |
| 14. Unsere Shareholder haben interne Konflikte:<br>我们的股东之间有内部矛盾:                                                                                     | trifft zu<br>完全符合 | zum Teil<br>部分符合 | weniger<br>较少符合 | trifft nicht zu<br>不符合 |
| 15. Unsere Shareholder und Management sind risikobereit:<br>我们的股东与管理层都愿意承担风险:                                                                        | trifft zu<br>完全符合 | zum Teil<br>部分符合 | weniger<br>较少符合 | trifft nicht zu<br>不符合 |

**Organisatorische Ressourcen:****组织资源:**

- |                                                                                                      |                   |                  |                 |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------------|------------------------|
| 16. Unsere Organisationsstrukturen und ihre Prozesse sind flach und flexibel:<br>我们的组织结构及其流程是平层和灵活的: | trifft zu<br>完全符合 | zum Teil<br>部分符合 | weniger<br>较少符合 | trifft nicht zu<br>不符合 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------------|------------------------|

**Fragen 17 und 18 betreffen nur chinesische****Familienunternehmen**

- |                                                                                                                   |                   |                  |                 |                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------------|------------------------|
| 17. Unser Unternehmen verfügt über ein Partei-Gremium:<br>我们的企业具有党组织:                                             | Ja<br>是           |                  |                 | Nein<br>否              |
| 18. Das Partei-Gremium hat positive Auswirkungen auf die Entwicklung unseres Unternehmens:<br>党组织对公司发展起到了积极的促进作用: | trifft zu<br>完全符合 | zum Teil<br>部分符合 | weniger<br>较少符合 | trifft nicht zu<br>不符合 |



**Fragen 19 und 20 betreffen nur deutsche Familienunternehmen**

- |                                                                                                                                    |                   |                  |                 |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------------|------------------------|
| 19. Unser Unternehmen verfügt über einen Firmenbeirat:<br>我们的企业具有公司咨询理事会:                                                          | Ja<br>是           |                  |                 | Nein<br>否              |
| 20. Der Firmenbeirat hat positive Auswirkungen auf die Entwicklung unseres Unternehmens:<br>公司咨询理事会对公司发展起到积极的促进作用:                 | trifft zu<br>完全符合 | zum Teil<br>部分符合 | weniger<br>较少符合 | trifft nicht zu<br>不符合 |
| 21. Unser Unternehmen hat eine starke Unternehmenskultur:<br>我们公司具有较强的企业文化:                                                        | trifft zu<br>完全符合 | zum Teil<br>部分符合 | weniger<br>较少符合 | trifft nicht zu<br>不符合 |
| 22. Wir können unsere unterschiedliche kulturelle Orientierung zwischen Personen und Gruppen ausgleichen:<br>我们能够协调团队与个人之间不同的文化倾向: | trifft zu<br>完全符合 | zum Teil<br>部分符合 | weniger<br>较少符合 | trifft nicht zu<br>不符合 |

**Ziele: 目标:**

**Wirtschaftsziele:**

**经济目标:**

- |                                                                                                                       |                    |                      |                    |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|------------------------|
| 23. Unsere Shareholder sind dem Unternehmen verpflichtet und wollen ihr Eigentum erhalten:<br>我们的股东对企业承担责任并希望扩大他们的财产: | trifft zu<br>完全符合  | zum Teil<br>部分符合     | weniger<br>较少符合    | trifft nicht zu<br>不符合 |
| 24. Unsere Shareholder verfolgen eine Strategie, die ist:<br>我们的股东追求一个战略目标:                                           | langfristig<br>长期的 | mittelfristig<br>中期的 | kurzfristig<br>短期的 | nach Aktualität<br>时下的 |
| 25. Unsere Shareholder würden auf Dividendenzahlungen verzichten, wenn es notwendig wäre:<br>我们的股东会在必要时放弃分红:          | trifft zu<br>完全符合  | zum Teil<br>部分符合     | weniger<br>较少符合    | trifft nicht zu<br>不符合 |
| 26. Unser Unternehmen zielt darauf ab, finanziell unabhängig zu bleiben:<br>我们的企业希望保持财务独立:                            | trifft zu<br>完全符合  | zum Teil<br>部分符合     | weniger<br>较少符合    | trifft nicht zu<br>不符合 |
| 27. Wir möchten eine gute Eigenkapitalrentabilität erzielen:<br>我们公司希望得到一个良好的股东收益回报:                                  | trifft zu<br>完全符合  | zum Teil<br>部分符合     | weniger<br>较少符合    | trifft nicht zu<br>不符合 |

**Nicht-wirtschaftliche Ziele:**

**非经济目标:**

28. Unser Unternehmensruf ist unseren Shareholdern und Management wichtig: 公司声誉对于股东和管理层来说是重要的:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合
29. Unser Management schätzt auch andere Faktoren außer die finanzielle Ziele, wie z.B. Zufriedenheit unserer Mitarbeiter im Job: 管理层重视除经济目标之外的其他因素, 如员工对工作的满意度等:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合
30. Unser Unternehmen bietet die Chance zur persönlichen Weiterentwicklung: 我们的企业为个人发展提供机会:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合
31. Wir wollen Arbeitsplätze schaffen: 我们希望创造就业机会:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合
32. Wir wollen die Innovation und Qualität unserer Produkte verbessern: 我们希望完善我们产品的创新性及质量:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合

#### Internationale Ziele und Probleme in der Zusammenarbeit:

##### 国际目标及合作中遇到的问题:

33. Wir wollen Zusammenarbeit mit ausländischen Unternehmen gestalten: 我们希望与国外企业合作:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合
34. Wir wollen im Ausland investieren: 我们希望到国外投资:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合
35. Wir wollen die internationale Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens verbessern: 我们希望提高企业的国际竞争力:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合
36. Wir haben bereits Erfahrungen in internationaler Zusammenarbeit: 我们公司已经具有国际合作的经验:	trifft zu 完全符合	zum Teil 部分符合	weniger 较少符合	trifft nicht zu 不符合
37. Die interkulturelle Handlungskompetenz unserer Mitarbeiter ist: 我们员工的跨文化交际能力:	sehr gut 很好	gut 好	ausreichend 足够	mangelhaft 缺乏
38. Die aus kulturellen Unterschieden entstandenen Konflikte mit ausländischen Partnerunternehmen sind: 由于文化差异而与国外合作伙伴产生的冲突:	keine 没有	gering 很少	viel 较多	sehr viel 很多
39. Wir werden Vorbereitungen für interkulturelle Kommunikation veranstalten (z.B. interkulturelles Training): 我们会为跨文化交际做准备例如组织跨文化培训:	Ja 是			Nein 否

## Anhang2:

### Zusammenfassung der Ergebnisse der Umfrage<sup>391</sup>

		Unternehmen					
		A <sup>392</sup>	B <sup>393</sup>	C <sup>394</sup>	D <sup>395</sup>	E <sup>396</sup>	F <sup>397</sup>
Fragen	1	kaum vorhanden	genügend	genügend	genügend	kaum vorhanden	knapp
	2	weniger	trifft zu	trifft zu	trifft zu	zum Teil	trifft zu
	3	trifft zu	zum Teil	trifft zu	zum Teil	zum Teil	zum Teil
	4	hoch	mittel	hoch	mittel	niedrig	mittel
	5	weniger	trifft zu	trifft zu	trifft zu	weniger	zum Teil
	6	weniger	trifft zu	trifft zu	trifft zu	trifft zu	zum Teil
	7	trifft zu	trifft zu	trifft zu	trifft zu	zum Teil	trifft zu
	8	trifft zu	zum Teil	trifft zu	zum Teil	zum Teil	trifft zu
	9	zum Teil	zum Teil	zum Teil	weniger	weniger	zum Teil
	10	zum Teil	trifft zu	trifft zu	trifft zu	zum Teil	trifft zu
	11	trifft nicht zu	trifft zu	zum Teil	trifft zu	trifft zu	trifft zu
	12	zum Teil	zum Teil	trifft zu	trifft zu	zum Teil	zum Teil
	13	trifft nicht zu	zum Teil	trifft zu	trifft zu	weniger	trifft zu
	14	trifft nicht zu	weniger	trifft nicht zu	zum Teil	weniger	zum Teil
	15	trifft nicht zu	zum Teil	trifft zu	trifft zu	trifft nicht zu	trifft zu
	16	trifft zu	trifft zu	trifft zu	zum Teil	trifft zu	trifft zu
	17				ja	ja	ja

<sup>391</sup> Aus Gründen der Wahrung der Anonymität werden die Namen der befragten Unternehmen nicht genannt.

<sup>392</sup> deutsches Unternehmen in der Branche der Wärmepumpentechnologie

<sup>393</sup> deutsches Unternehmen in der Branche der Solaranlage

<sup>394</sup> deutsches Unternehmen in der Branche der Betonsteinindustrie

<sup>395</sup> chinesisches Unternehmen in der Branche der erneuerbaren Energien

<sup>396</sup> chinesisches Unternehmen in der Branche der Logistik

<sup>397</sup> chinesisches Unternehmen in der Branche der Reinigungsgeräte

18 <sup>398</sup>				trifft zu <sup>399</sup>	zum Teil	trifft zu
19	nein	nein	nein			
20	trifft nicht zu	trifft nicht zu	trifft nicht zu			
21	trifft zu	trifft zu	trifft zu	zum Teil	weniger	trifft zu
22	weniger	trifft zu	trifft zu	zum Teil	zum Teil	trifft zu
23	trifft zu	zum Teil	trifft zu	zum Teil	weniger	trifft zu
24	mittelfristig	langfristig	langfristig	langfristig	kurzfristig	langfristig
25	zum Teil	trifft zu	trifft zu	trifft zu	weniger	trifft zu
26	zum Teil	trifft zu	trifft zu	trifft zu	trifft zu	trifft zu
27	trifft zu	trifft zu	trifft zu	trifft zu	trifft zu	trifft zu
28	trifft zu	trifft zu	trifft zu	trifft zu	trifft zu	trifft zu
29	zum Teil	trifft zu	trifft zu	trifft zu	zum Teil	zum Teil
30	zum Teil	trifft zu	trifft zu	trifft zu	zum Teil	zum Teil
31	zum Teil	zum Teil	trifft zu	trifft zu	zum Teil	trifft zu
32	trifft zu	zum Teil	trifft zu	trifft zu	trifft zu	trifft zu
33	trifft zu	trifft zu	trifft zu	zum Teil	weniger	trifft zu
34	weniger	weniger	trifft zu	trifft nicht zu	trifft nicht zu	weniger
35	trifft zu	trifft zu	trifft zu	trifft nicht zu	trifft nicht zu	weniger
36	trifft zu	trifft zu	trifft zu	trifft nicht zu	trifft nicht zu	weniger
37	sehr gut	gut	sehr gut	ausreichend	mangelhaft	gut
38	viel <sup>400</sup>	viel <sup>401</sup>	viel <sup>402</sup>	keine	keine	gering
39	Ja	ja	ja	nein	nein	ja

398

Die Fragen 17 und 18 beziehen sich auf 3.2.3.1

399

Es bezieht sich auf das erwähnte Interview in 3.2.3.4

400

Es bezieht sich auf das Beispiel von „Verträge werden nicht eingehalten“ in 5.3.3

401

Es bezieht sich auf das Beispiel von „Kopieren“ in 5.3.3

402

Es bezieht sich auf das erwähnte Interview in 5.2.4.3 und 5.2.4.4

## Literaturverzeichnis

- Adizes, Ichak:** Organizational passages - Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. In: Organizational Dynamics, Summer 1979, S. 3-25
- Albach, Horst:** Hat das Familienunternehmen eine Zukunft? In: Gründungs- und Überlebenschancen von Familienunternehmen. Wiesbaden 2002, S. 163-173
- Apfelthaler, Gerhard:** Interkulturelles Management: die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit. Wien et al. 2002
- Argenti, John:** Corporate Collapse: the causes and symptoms. London et al. 1976
- Axel, M. /Prümper, J.:** Interkulturelle Kompetenz durch interkulturelles Training. In: Clermont, A. / Schmeisser, W. (Hrsg.): Internationales Personalmanagement. München 1997
- Barben, D./Meinolf, D.:** Wirtschaftsethik, Unternehmenskultur und Technikfolgenabschätzung- Orientierungsgrundlagen für die tägliche Praxis? In: Dierkes, M./Zimmermann, K. (Hrsg.): Ethik und Geschäft. Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung. Wiesbaden 1991
- Becker, F.G.:** Führung von Familienunternehmen - zwischen Familien- und Fremdmanagement. In: Böllhoff, C./Krüger, W./Berni, M., „Spitzenleistungen in Familienunternehmen - Ein Managementhandbuch. Stuttgart 2006
- Berkel, Karl/Herzog, Rainer:** Unternehmenskultur und Ethik. Heidelberg 1997
- Brede, Yvonne/Nerb, Daniela:** Der chinesische Markt als Wachstumsperspektive für ausländische Unternehmen - Chancen und Risiken aus Sicht des deutschen Mittelstandes. In: Oberender, Peter O. (Hrsg.): China im Aufbruch. Bayreuth 2004
- Bremer, Patrick:** Die Finanzierungssituation von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der derzeitigen Situation einer Finanz- und Wirtschaftskrise. München 2010
- Bundesministerium** für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), 2002, S. 6.
- Buttgereit, D.:** Erfahrungen mit Firmenbeiräten in mittelständischen Unternehmungen. In: Hinterhuber, H.H./Rechenauer, O./Stumpf, M. (Hrsg.): Die mittelständische Familienunternehmung. Frankfurt/M 1994
- Cai, Weixiang/Zhu, Zhenbang:** cong qiye wenhua kan rimeiqiyeguanli de butongtedian 从企业文化看日美企业管理的不同特点 [Eine vergleichende Untersuchung der verschiedenen Eigenschaften des japanischen und amerikanischen Unternehmensmanagements aus der Sicht der Unternehmensethik]. In: Foreign Economics & Management, Vol. 02 (1988), S. 4-6
- Carlowitz, Hans Carl von:** Sylvicultura oeconomica. Leipzig, Braun, 1732. S. 105.
- Chen, Kehua/Yang, Ziqun:** zhongyongzhidao jiqi xianshiyiyi – ‚shizhong‘ jingshen yu shichangjingji 中庸之道及其现实意义——‘时中’精神与市场经济 [Die „Doktrin von Maß und Mitte“ und ihre praktische Bedeutung – der Geist von „shizhong“ und Marktwirtschaft]. In: Seeker, Vol. 03 (2002), S. 95-97
- Cheng, Shuqiang:** zhongguojiazuyiqe cunzaifazhan de lilunfenxi 中国家族企业存在发展的理论分析 [Theoretische Analyse über die Existenz sowie Entwicklung chinesischer Familienunternehmen]. In: Journal of Socialist Theory Guide, Vol. 01 (2005), S. 37-39
- Chu, Xiaoping:** jiazuyiqeyanjiu 家族企业研究 [Eine Studie über Familienunternehmen]. In: Social Sciences in China, Vol. 05 (2000), S. 51-58.
- Clasen, Jan P.:** Kleine und mittlere Unternehmen im Krisenfall: Ein unternehmerorientiertes Konzept des Turnaround Managements als Option der Krisenbewältigung. St. Gallen 1992
- Crane, Andrew:** Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford 2010
- Dietzfelbinger, D.:** Aller Anfang ist leicht- Unternehmens und Wirtschaftsethik für die Praxis. München 2004
- Du, Zhen:** guanyu zhongguozibenzhuymengya wenti de tantao 关于中国资本主义萌芽问题的讨论 [Diskussion über das Thema des Keim des Kapitalismus in China]. In: Historische Forschung, Vol. 07 (1956), S. 93-99
- Feldenkirchen, Wilfried/Bartels, Almuth:** Werner von Siemens. Ullstein, München 2000
- Franklin, Benjamin:** Advice to a young tradesman (1748). In: George Fisher: The American Instructor: or Young Man's Best Companion. ... The Ninth Edition Revised and Corrected. Philadelphia: Printed by B. Franklin and D. Hall, at the New-Printing-Office, in Market-Street, 1748. pp. 375-7. (Yale University Library). Ebenfalls in: <http://franklinpapers.org/franklin/framedVolumes.jsp> (Zugriff September 2013)
- Frey, U./Wunder, T.:** Sustainable Business Models-Nachhaltige Geschäftsmodelle. St. Gallen 2012

- Fu, Wenge:** zhongguojiazuzhiyemianlindejinyaoventi 中国家族企业面临的紧要问题 [Die kritischen Probleme für chinesische Familienunternehmen]. Beijing 2004
- Gantzel, K. J.:** Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung: Abhandlung zur Mittelstandsforschung. Köln 1962
- Gao, Qing:** ‚fuerdai‘ qunti chengzhangpingjia de duoweitouxi ‘富二代’ 群体成长评价的多维透析 [Multi-dimensionale Analyse des Wachstums der Gruppe der ‚Reiche-Zweite-Generation‘]. In: China Youth Study, Vol. 02 (2010), S. 66-73
- Gebhardt, Christiane:** Option China? Chancen und Risiken für den deutschen Mittelstand in Asien. Wiesbaden 2000.
- Geissbauer, R./Siemsen, H.:** Direktinvestitionen in China, Indien und Indonesien: Ein Vergleich der Investitionsstandorte. In: Deutscher Industrie- und Handelstag. Bonn 1996, S. 101-106
- Geldsetzer, Lutz/Hong, Han-ding:** Chinesische Philosophie eine Einführung. Stuttgart 2008
- Goehler, A.W.:** Der Erfolg großer Familienunternehmen im fortgeschrittenen – Marktlebenszyklus. St. Gallen 1993
- Gosalia, Apurva:** Interkulturelles Management chinesisch-deutscher Joint Ventures. Göttingen 2001
- Göbel, Elisabeth:** Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung. Stuttgart 2010
- Gu, Xuewu:** Konfuzius zur Einführung. Hamburg 1999
- Gutheinz, Luis:** China im Aufbruch Kultur und Religionen Chinas und das Christentum. Frankfurt/M, London 2001
- Hahn, D.:** Unternehmungsphilosophie und Führungsorganisation in Familienunternehmen. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung Stand und Entwicklungstendenzen. Heidelberg 1990
- Hamer, Eberhard:** Mittelständische Unternehmen: Gründung, Führung, Chancen, Risiken. Landsberg/L 1990
- Hao, Yufan/Johnston, Michael:** An Analysis of Chinese Corruption. Hamilton 1995
- Hardtke, A./Prehn, M.:** Perspektiven der Nachhaltigkeit - Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. Wiesbaden 2001
- Hartman, L.:** Business Ethics: Decision Making for Personal Integrity and Social Responsibility. Beijing 2011
- Harris, P. R. / Moran, R. T.:** Managing Cultural Differences. Houston 1987
- He, Xinzhan/Jia, Chunyu/Tang, Guixin (Hrsg.):** zhongguojiazuzhiye fazhan yu chuangxin 中国家族企业发展与创新 [Entwicklung und Innovation der chinesischen Familienunternehmen]. Beijing 2007
- Heberer, Thomas:** Korruption in China – Analyse eines politischen, ökonomischen und sozialen Problems. Opladen 1991
- Hemel, Ulrich:** Wert und Werte: Ethik für Manager. München 2007
- Henties, Christoph:** Interkulturelle Aspekte in der personellen Zusammenarbeit. In: Dietz, D./Harnischfeger-Ksoll, M. (Hrsg.): Erfahrungen im China-Geschäft. Wiesbaden 1998
- Hinterhuber, H.H./Minrath, R.:** Der Beirat einer mittelständischen Familienunternehmung: Ein Beitrag aus unternehmerischer Sicht. In: Hinterhuber, H.H./Rechenauer, O./Stumpf, M. (Hrsg.): Die mittelständische Familienunternehmung. Frankfurt/M 1994
- Hintikka, J. /Lenk, H.:** Ethics Facing Globalization- results of the IIP conference New Delhi 2000. Berlin u.a. 2006
- Homann, K./Blome-Drees, F.:** Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen 1992
- Homann, K./Lütge, Ch.:** Einführung in die Wirtschaftsethik. Münster 2005
- Höhner, F./Weißbach, B.:** Wanderung zwischen den Kulturen - Zur Gestaltung von Diversity in mittelständischen Unternehmen. In: Bohlander, H./Büscher, M. (Hrsg.): Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten. München, Mering 2004
- Hu, H.C.:** Die chinesischen Begriffe vom „Gesicht“. In: Mühlmann, W.E./Müller, E.W. (Hrsg.): Kulturanthropologie. Köln, Berlin 1966
- Huang, Ning:** Wie Chinesen denken: Denkphilosophie, Welt- und Menschenbilder in China. München 2008
- Huang, Shang:** lun jiazuzhiyequanli de daiji chuandi 论家族企业权力的代际传递 [Die Machtübergabe zwischen den Generationen in Familienunternehmen]. In: Nankai Business Review, Vol. 05 (2002), S. 47-51.
- Huang, Wei:** jianxi zhongyongsixiang de neihan he tezheng 简析中庸思想的内涵和特征 [Kurze Analyse der Bedeutung und Charakter der „Doktrin von Maß und Mitte“]. In: Science & Technology Information, Vol. 34 (2008), S. 174-175
- Hubig, Ch./Poser, H. (Hrsg.):** Technik und Interkulturalität. VDI Report Nr. 36, Düsseldorf 2007

- Janocha, Peter:** Asiens Märkte erfolgreich erschließen: ein Leitfaden für die mittelständische Wirtschaft. Berlin, Heidelberg 1998
- Jonas, Hans:** Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Frankfurt a.M. 1976
- Kayser, G.:** Daten und Fakten – Wie ist der Mittelstand strukturiert? In: Krüger, W./Klippstein, G./ Merk, R. (Hrsg.): Praxishandbuch des Mittelstandes – Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden 2006
- Käsler, Dirk:** Max Weber- Eine Einführung in Leben, Werk und Wirkung. Frankfurt/M 1995
- Klaus, Hans:** Der Firmenbeirat - Seine Einbindung in die Führung mittlerer Betriebe. Stuttgart 1991
- Klein, Sabine B.:** Familienunternehmen - Theoretische und empirische Grundlage. Köln 2010
- Kornwachs, Klaus:** Das Prinzip der Bedingungserhaltung: Eine ethische Studie. Münster 2000
- Kornwachs, Klaus:** Ebenen der Orientierung. Zur Analytik des normativen Hintergrundes. In: Hubig, Chr. (Hrsg.): Ethische Ingenieursverantwortung - Handlungsspielräume und Perspektiven der Kodifizierung. Sigma, Berlin 2003, S. 31-49 und S. 105-130.
- Kreikebaum, Hartmut:** Grundlagen der Unternehmensethik. Stuttgart 1996
- Kuhn, D./Ning, A./Shi, H.:** Markt China: Grundwissen zur erfolgreichen Markttöffnung. München, Wien 2001
- Kunze Max:** Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen. Wiesbaden 2008
- Küng, Hans:** Projekt Weltethos. Piper, München 1990
- Küpfer, Hans-Ulrich:** Unternehmensethik – Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche. Stuttgart 2006
- Kutschera, F. von:** Grundlagen der Ethik. de Gruyter, Berlin, New York 1982
- Lee, Eun-Jeung:** Konfuzianismus und Kapitalismus. Markt und Herrschaft in Ostasien. Münster 1997
- Lee, Sung-Hee:** Interkulturelles Asienmanagement China Hongkong. Renningen 2004
- Leenen, Stefanie:** Innovation in Family Businesses – A Conceptual Framework with Case Studies of Industrial Family Firms in the German ‚Mittelstand‘.St. Gallen 2005.
- Leisinger, Klaus M.:** Unternehmensethik- Globale Verantwortung und modernes Management. München 1997
- Li, Shimin/Li, Jianjun:** lun rujialilun zai xiandaiqiye guanli zhong de yunyong 论儒家理论在现代企业管理中的运用 [Über die Anwendung der konfuzianischen Lehre in Modern Business Administration]. In: Journal of Guizhou College of Finance and Economics, Vol. 06 (2002), S. 67-70
- Li, Zhanshu:** zhongguo jiazuyiqiefazhan zhong mianlin de wenti yu duicejianyi 中国家族企业发展中面临的问题与对策建议 [Probleme und Lösungsvorschläge bei der Entwicklung chinesischer Familienunternehmen]. In: Chinese Industry and Business, Vol. 03 (2003), S. 85-91
- Liu, Guangming:** xin shangye lunlixue 新商业伦理学 [Neue Wirtschaftsethik]. Beijing 2008
- Liu, Jun/Huang, Shaoying:** rujialunlixixiang yu xiandai qiye guanlilunli 儒家伦理思想与现代企业管理伦理 [Konfuzianische Ethik und moderne Unternehmensmanagementethik]. Beijing 2010
- Liu, Qingping:** lun kongmengruxue de xueqin tuantixing tezheng 论孔孟儒学的血亲团体性特征[Auffassung über den Charakter der Blutsverwandtschaft im Konfuzianismus und bei Menzius]. In: Beida Journal of Philosophy, Vol. 01 (2000), S. 1-14
- Liu, Qingping:** „meide haishi fubai?- xi mengzi zhong youguanshundelianggeanli 美德还是腐败?-析《孟子》中有关舜的两个案例“ [Tugend oder Korruption - Eine Fallstudie über Shun von Menzius beschrieben], In: Philosophical Researches, Vol. 02(2002), S. 45-49
- Liu, Yan:** fuerdai mianmianguan 富二代面面观[Aspekte der Reiche-Zweite-Generation]. In: Encyclopedic Knowledge, Vol. 18 (2010), S. 52-53
- Liu, Zhongyu:** daojiao jingjilunli chuyi 道教经济伦理刍议[Eine Diskussion der daoistischen Wirtschaftsethik]. In: China Taoismus, Vol. 6 (2008), S.31.
- Löbel, J./Schröger, H.A./Closchen, H.:** Nachhaltige Managementsysteme. Berlin 2005
- Lv, Mingzhao:** dangdairushangpingxi 当代儒商评析“[Untersuchung der neuen konfuzianischen Geschäftsleute]. In: Entwicklungsforum, Vol. 09 (1998), S. 52-54
- Ma, Zhiyun:** rushangchuyi 儒商刍议“[Eine kurze Diskussion über konfuzianische Geschäftsleute]. In: Journal of the Northwest Normal University (Social Sciences), Vol. 34 (1997), S. 14-18

- Meng, Antje:** China für mittelständische Unternehmen: Praxisbeispiel zum Markteintritt in die VR China. Bielefeld 1998
- Michler, Inga:** Wirtschaftswunder 2010: Deutschlands Familienunternehmer erobern die Weltmärkte. Frankfurt/M. 2009
- Modulhandbuch** des Studiengangs „Kultur und Technik“, BTU Cottbus Juni 2006
- Noll, Bernd :** Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft. Stuttgart, Berlin, Köln 2002
- Oberender, Peter O. (Hrsg.):** China im Aufbruch: Hintergründe und Perspektiven eines Systemwandels. Bayreuth 2004
- Pfohl, H.Ch.:** Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Berlin 1990
- Pfohl, H.Ch./Kellerwessel, P.:** Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. Berlin 1990
- Plate,M./Groth,T./Ackermann,V./Schlippe,A.v.:** Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen, 2011
- Poser, Hans, Wenchao Li:** China. In: Hubig, Poser (2007), S. 97-107
- Prym, Christian:** Familienunternehmen und Beteiligungskapital. Lohmar – Köln 2011
- Qin, Bin:** cong jiawenhua dao jiazuqiye lunli yishi 从家文化到家族企业伦理意识 [Von Familienkultur bis ethische Ideologie der Familienunternehmen]. In: Journal of Hubei University of Economics, Vol. 06 (2009), S. 21-22
- Qu, Shaofa/Li, Huaizu:** siyingqiye zhilijiegou yanjiu 私营企业治理结构研究 [Forschung über Managementstruktur der Familienunternehmen]. In: Financial Theory and Practice, Vol. 24 (2003), S. 92-96.
- Rechenauer, O./John, E.:** Der Firmenbeirat im Familienunternehmen. In: Hinterhuber, H.H./Rechenauer, O./Stumpf, M.(Hrsg.): Die mittelständische Familienunternehmung. Frankfurt/M 1994
- Richard, Wilhelm:** Li Gi: Das Buch der Riten, Sitten und Gebräuche. Düsseldorf, Köln 1981
- Richard, Wilhelm:** Konfuzius Gespräche – Lunyü. München 2005
- Rothlauf, Jürgen:** Interkulturelles Management.München 1999
- Sachverständigenrat** für Umweltfragen(SRU): Umweltgutachten. Stuttgart: Metzler-Poeschel, 1996, S. 15.
- Sanyal, R./Guvenli, T.:** Relations between multinational firms and host governments: the experience of American-owned firms in China. In: International Business Review, Vol. 09 (2000), S. 119-134
- Schramm, Matthias/Taube, Markus:** Institutionenökonomische Anmerkungen zur Einbettung von Korruption in das Ordnungssystem chinesischer guanxi-Netzwerke. Duisburger Arbeitspapiere zur Ostasienwirtschaft 2001
- Schreyögg, Georg:** Kann und darf man ‚Organisationskultur‘ verändern? In: Dülfer, Eberhard (Hrsg.): Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie. Stuttgart 1991
- Schwärmer, J./Lynton, N.:** Der chinesische Markt aus Sicht deutscher mittelständischer Unternehmen. Eine Untersuchung am Ostasieninstitut der Fachhochschule Ludwigshafen in Zusammenarbeit mit Haarmann Hemmelrath Management Consultants. Beijing 2002
- Shanghai wuyuan Kultur Forschungsinstitut:** Wuyuan wenhua yu duiwai kaifang 五缘文化与对外开放 [Fünf Verbindungen und die Öffnung nach außen]. Shanghai 1997.
- Shao, Huawei:** Interkulturelle Kommunikation in der deutsch-chinesischen Wirtschaftskooperation: Eine praktische Einführung in die Grundlagen der chinesischen Kultur für deutsche Unternehmen. Saarbrücken 2008.
- Simon, F.B./Wimmer, R./Groth, T.:** Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Sonderheft Nr. 2, Witten-Herdecke 2004
- Sonja, Grabner-Kräuter:** Zum Verhältnis von Unternehmensethik und Unternehmenskultur. In : Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 1/Heft 3 (2000), S. 290-309
- Stehr, Nico:** Die Moralisierung der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie. Frankfurt a.M. 2007
- Steinmann, H. / Löhr, A.:** Unternehmensethik. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1992, S. 2451-2463
- Stephan, Petra:** Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen. Wiesbaden 2002
- Tan, Yuanfang:** fojiao jingjilunlixiang tanlun 佛教经济伦理思想探论[Eine Diskussion über wirtschaftsethisches Denken des Buddhismus]. In: Seeker, Vol.5 (2005), S. 139-140.
- Thomas, A./Schenk, E.:** Abschlußbericht zum Forschungsprojekt ‚Handlungswirksamkeit zentraler Kulturstandards in der Interaktion zwischen Deutschen und Chinesen‘. Regensburg 1996
- Triandis, H.C.:** Subjective Culture and Interpersonal Relations across Cultures. In: Loeb-Adler, L. (Hrsg.): Issues in cross-cultural research, Annals of the New York Academy of Sciences. Vol. 285 (1977), S. 418-434.



- Tirpitz, Alexander /Groll, Constantin/Ghane, Keywan:** Chinese Companies Enter Germany – Herausforderungen chinesischer Unternehmen beim Markteintritt in Deutschland. German Center for Market Entry, Berlin 2011
- Trompenaars, Fons/Hampden-Turner, Charles:** Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business. New York et al. 2012
- Tu, Weiming:** xinjiapo de tiaozhan – xinrujialunli yu qiyejingshen 新加坡的挑战——新儒家伦理与企业精神 [Singapurischer Wettbewerb – Neo-konfuzianische Ethik und der Geist des Unternehmens]. Beijing 1989
- Ulrich, Peter:** Unternehmensethik – Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion?. In: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik. Stuttgart 1992, S. 189-210.
- Hauff, Volker (Hrsg.):** Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven 1987
- Wagner, Helmut:** Der Einfluss religiöser Faktoren bei der Entstehung des Kapitalismus – Max Webers Kapitalismustheorie. GRIN Verlag 2002, <http://www.grin.com/de/e-book/77837/der-einfluss-religioeser-faktoren-bei-der-entstehung-des-kapitalismus>
- Wallau, Frank:** Mittelständische Unternehmen in Deutschland. In: Schauf, M. (Hrsg.): Unternehmensführung im Mittelstand – Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung. München, Mering 2006
- Wang, Lingling:** shilun dongbeiya rujiawenhuaquanzhong qiyejunli de tedian 试论东北亚儒家文化圈中企业伦理的特点 [Ein Versuch der Untersuchung über den Charakter der Unternehmensethik im konfuzianischen Kulturraum des nordöstlichen Asiens]. In: Wuhan University Journal (Philosophy & Social Sciences), Vol. 58 (2005), S.279-285
- Wang, Yongbin:** weiluyehua 围炉夜话[Gespräch am Kamin in der Nacht]. Jilin 2007
- Weber, Max:** Schriften zur Soziologie. Stuttgart 1995
- Weber, Max:** Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. München 2004
- Weber, Max:** Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Tübingen 1988
- Weber, Max:** Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen. Konfuzianismus und Taoismus. Abt. I/19, Tübingen 1991
- Weiβling, Mattias:** Unternehmensethik und Unternehmenskultur. Münster, New York 1992
- Wieselhuber, N./Lohner, A./Thum, G.:** Gestaltung und Führung von Familienunternehmen. Bonn 2005
- Xia, Yanzhang:** daxue zhongyong jinyi 大学中庸今译[Die neue Interpretation von „daxue“ und „zhongyong“]. Nanchang 1986
- Xu, Yuying:** minyingqiye rongziwenti de tantao 民营企业融资问题的探讨[Eine Untersuchung der Finanzierungsprobleme in Familienunternehmen]. In: Money China, Vol. 03 (2012), S. 75-76
- Yu, Dan:** lunyu xinde 论语心得[Einsichten der Gespräche des Konfuzius]. Beijing 2006
- Yuan, Zhongfan:** rushangfanchou ji rushangqiyejunliguan 儒商范畴及儒商企业伦理观 [Kategorie der konfuzianischen Geschäftsleute und ihre Unternehmensethik]. In: Huaqiao Universität, Vol. 03 (2006), S. 115-118
- Zeng, Shaojun:** jiazuqiye yu qiyejiazu – zhongguojiazuqiyezuzhichuangxinyanjiu 家族企业与企业家族——中国家族企业组织创新研究 [Familienunternehmen und Unternehmerfamilie: eine Studie über der organisatorischen Innovation in chinesischen Familienunternehmen]. Beijing 2008
- Zhang, Hong:** xinzhongguo chenglihou minyingjingjifazhan de zhengce daoxiangyinsu tanxi 新中国成立后民营经济发展的政策导向因素探析 [Analyse der politischen Faktoren der Entwicklung der privaten Wirtschaft nach der Gründung der VR China]. In: He, X./Jia, Ch./Tang, G.(Hrsg.): „zhongguojiazuqiye fazhan yu chuangxin 中国家族企业发展与创新 [Entwicklung und Innovation der chinesischen Familienunternehmen]. Beijing 2007
- Zheng, Qiang:** guanyu ‚erdai‘ xianxiang de lengsikao 关于‘二代’现象的冷思考“ [Betrachtung über die Phänomen der ‚Reiche-Zweite-Generation‘]. In: China Youth Study, Vol. 07 (2011), S. 24-25
- Zhou, Ying:** minyingqiyeshengmingzhouqililun jiqi yingxiangyinsu yanjiu 民营企业生命周期理论及其影响因素研究[Eine Untersuchung des Lebenszyklus der Familienunternehmen und die Einflussfaktoren]. Beijing 2006
- Zhou, Zucheng (Hrsg.):** qiyejunli jingpin anli 企业伦理精品案例 [Fälle der Unternehmensethik]. Shanghai 2010
- Zhu, Heping:** luelun zhongguogudai ‚rushang‘de xingchengjiqilishiyianbian 略论中国古代‘儒商’的形成及其历史演变 [Eine kurze Diskussion der Entstehung und historischen Entwicklung der konfuzianischen Geschäftsleute in der alten Zeit Chinas]. In: Journal of Henan Business College, Vol. 01 (1999), S. 42-43
- Zhu, Jianhua:** ‚fuerdai‘ de xingcheng yu quntitezhen fenxi ‘富二代’的形成与群体特征分析“ [Entstehung und Charaktere der ‚Reiche-Zweite-Generation“]. In: China Youth Study, Vol. 09 (2009), S. 24-29

**Zhu, Jinrui:** dangdaizhongguo qiyelunli de shiliyanjin 当代中国企业伦理的历史演进 [Die historische Entwicklung der Unternehmensethik im heutigen China]. Nanjing 2005

**Zimmermann, Christian:** Controlling in international tätigen mittelständischen Unternehmen: Einführung – Gestaltung – Performance. Wiesbaden 2001

**Zwicker, Falk:** Korruption im Transformationsprozess: Reaktionserfordernisse und -möglichkeiten aus Sicht ausländischer Investoren. In: Oberender, Peter O. (Hrsg.): China im Aufbruch. Bayreuth 2004

## Internetrecherche

- „Beziehungen zwischen der Volkrepublik China und Deutschland“, <[http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Bilateral\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Bilateral_node.html)>, [Zugriff: 05.06.2012]
- „China Deutschlands wichtigster Handelspartner“ <<http://www.faz.net/frankfurter-allgemeine-zeitung/china-deutschlands-wichtigster-handelspartner-11634363.html>>, [Zugriff: 05.06.2012]
- „Definition der Familienunternehmen des IfM Bonn“, <<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=68>>, [Zugriff: 02.06.2011]
- „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“, <<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=342>> [Zugriff: 02.12.2009]
- „feigongyouzhiqiye zhengzai chengwei zhongguogongchandangdangyuan de xinde jujidi 非公有制企业正在成为中国共产党党员的新的聚集地“ [Nicht-staatliche Unternehmen werden zu einem neuen Treffpunkt für die Mitglieder der KPCh], <[http://www.cnr.cn/news/200707/t20070713\\_504514458.shtml](http://www.cnr.cn/news/200707/t20070713_504514458.shtml)>, [Zugriff: 01.06.2012]
- Freese, Verena:** Familienunternehmen: Finanzierung durch Eigenkapital bevorzugt. <<http://www.unternehmenswelt.de/news/finanzierung/familienunternehmen-finanzierung-durch-eigenkapital-bevorzugt>> [Zugriff: 20.05.2013]
- „Go-Out-Politik“, <<http://baike.baidu.com/view/1268669.htm>>, [Zugriff: 27.06.2012].
- „guanyu ‚fuerdai‘ de shehuidiaochaogao 关于“富二代”的社会调查报告“ [Ein sozialer Untersuchungsbericht über die „Reiche-Zweite-Generation“], <<http://wenku.baidu.com/view/16465d41be1e650e52ea9940.html>>, [Zugriff: 30.06.2012].
- „guanyu jingjileixing huafen de zanxingguiding 关于经济类型划分的暂行规定“ [Die Übergangsvorschrift der Klassifizierung der Wirtschaftsformen], <[http://www.stats.gov.cn/tjsj/tjsh/xzg60n/dsj/t20090921\\_402588813.htm](http://www.stats.gov.cn/tjsj/tjsh/xzg60n/dsj/t20090921_402588813.htm)>, [Zugriff: 23.02.2013]
- „guanyu minyingqiye dangzuzhi zuoyongfahui wenti de ruogansikao 关于民营企业党组织作用发挥问题的若干思考“ [Einige Fragen zur die Rolle des Partei-Gremiums in Familienunternehmen], <<http://www.dqzqb.gov.cn/2009/0526/148.html>>, [Zugriff: 09.08.2011]
- Huang, Yunming:** daojiaolunli jiqi jingjilunlijiaozhi sanlun 道教伦理及其经济伦理价值三论“ [Eine Analyse über daoistische Ethik und wirtschaftsethische Einstellungen im Daoismus]. <[http://www.philosophy.org.cn/Subject\\_info.aspx?n=20100823164318233434](http://www.philosophy.org.cn/Subject_info.aspx?n=20100823164318233434)> [Zugriff: 17.03.2013]
- 礼记•曲礼上 **Liji, Qu Li I:** Absatz 10. <<http://ctext.org/liji/qu-li-i/ens>>, [Zugriff: 08.08.2012]
- 孟子•告子上 **Mengzi, Gaozi I:** Abs. 4. <<http://ctext.org/mengzi/gaozi-i/ens>>, [Zugriff: 26.05.2011]
- 孟子•离娄上 **Mengzi, Li Lou I:** Abs. 26. <<http://ctext.org/mengzi/li-lou-i/ens>>, [Zugriff: 26.05.2011]
- 孟子•万章上 **Mengzi, Wan Zhang I:** Abs.3 <<http://ctext.org/mengzi/wan-zhang-i/ens>>, [Zugriff:08.08.2011]
- 孟子•万章上 **Mengzi, Wan Zhang I:** Abs. 4 <<http://ctext.org/mengzi/wan-zhang-i/ens>>, [Zugriff:08.08.2011]
- „minyingqiye kaizhan dangjiangongzuo de sikao 民营企业开展党建工作的思考“ [Gedanken zum Partei-Organisationsaufbau in Familienunternehmen], <[http://archive.wenming.cn/gzyd/2008-09/16/content\\_14405985.htm](http://archive.wenming.cn/gzyd/2008-09/16/content_14405985.htm)> [Zugriff: 09.08.2011]
- „Studie GfK Einzelhandelskaufkraft 2011 von GfK GeoMarketing“, <[http://www.gfk.com/group/press\\_information/press\\_releases/008121/index.de.html](http://www.gfk.com/group/press_information/press_releases/008121/index.de.html)>, [Zugriff: 26.06.2012]
- „Tabelle 3: Ausländische Studierende nach Herkunftsländern“, <<http://www.daad.de/deutschland/hochschulen/hochschultypen/05951.de.html>>, [Zugriff: 26.06.2012]
- Tanja, Tricarico:** „Deutsche Bürokratie schockiert chinesische Investoren“, <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/geldgeber-aus-fernost-deutsche-buerokratie-schockiert-chinesische-investoren-a-746151.html>>, [Zugriff: 26.06.2012]
- „Taobao 淘宝“, <<http://baike.baidu.com/view/3629.htm>>, [Zugriff: 25.06.2012]
- „Unternehmenskultur“, <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmenskultur.html>>, [Zugriff: 28.08.2011]
- xiaojing 孝经„The Classic of Filial Piety“: kaizongmingyi 开宗明义„The Scope and Meaning oft he Treatise“, chinesisches-englische Übersetzung von James Legge <<http://ctext.org/xiao-jing/ens>>, [Zugriff: 04.05.2011]
- „xibudakaifa 西部大开发“ [die Westchina-Entwicklung], <<http://baike.baidu.com/view/281268.htm>>, [Zugriff: 03.04.2012]

„xinshiqi zhonggongdangyuan jiegou 新时期中共党员结构“ [Mitgliedschaftsstruktur in der neuen Phase], <<http://cpc.people.com.cn/BIG5/134999/135221/135358/8122201.html>>, [Zugriff: 01.06.2012]

**Yang, Zhanao:** „Konfuzianismus, Gastvortrag zur 90. Sitzung der Humboldt-Gesellschaft am 29.7.1999.“ <<http://www.humboldtgesellschaft.de/inhalt.php?name=konfuz>> [Zugriff:16.04.2011]

„zhongguoqiye touzi deguo mianmianguan 中国企业投资德国面面观“ [Aspekte der Investitionen in Deutschland von chinesischen Unternehmen], internationale Wirtschaftszusammenarbeit, <<http://www.sinobal.com/ArticleShow.asp?id=14877>>, [Zugriff: 26.06.2012]

„zhongxiaoqiye huaxing biao zhun guiding 中小企业划型标准规定“ [Vorschrift der Kriterien der Größenklasseneinteilung von KMU], <<http://baike.baidu.com/view/6044836.htm>>, [Zugriff: 30.08.2012]