



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Hamburg University of Applied Sciences

## Bachelor-Thesis

Vor- und Zuname: Mats Rogge



Titel:

Kulturelle und ökonomische Einflüsse chinesischer Geschäftspraktiken auf international agierende deutsche Unternehmen

Fragestellung:

Welche Chancen und Grenzen ergeben sich für deutsch-chinesische Joint Ventures bei einem Einfluss des *guanxi* als Geschäftsphilosophie?

Abgabedatum: 22.03.2020

Betreuende Professorin: Prof. Dr. Yeliz Yildirim-Krannig

Zweitprüferin: Prof. Dr. Adelheit Iken

**Fakultät Wirtschaft und Soziales**  
Department Wirtschaft

**Studiengang**  
Logistik/Technische Betriebswirtschaftslehre

# Inhaltsverzeichnis

<b>I. Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>II</b>
<b>II. Abbildungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>III. Tabellenverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung & Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	4
<b>2. Die chinesische Geschäftsphilosophie <i>guanxi</i></b>	<b>4</b>
2.1 Ursprung	4
2.2 Merkmale des <i>guanxi</i>	9
2.3 Das Praktizieren des <i>guanxi</i>	11
2.4 <i>Guanxi</i> und der Begriff des Netzwerkes	14
2.5 Möglichkeiten durch den Einsatz des <i>guanxi</i>	17
2.6 Herausforderungen im deutsch-chinesischen Kontext	20
<b>3. Internationale Joint Venture</b>	<b>24</b>
3.1 Ursprung	24
3.2 Arten des Joint Venture	25
3.3 Joint Venture mit Deutschland und China	29
3.4 Motive für die Gründung eines Joint Venture	31
3.5 Anforderungen an internationale Joint Venture	33
<b>4. Chancen und Grenzen für deutsch-chinesische Joint Venture bei einem Einfluss des <i>guanxi</i> als Geschäftsphilosophie</b>	<b>37</b>
4.1 Chancen	37
4.2 Grenzen	45
4.4 Bewertung	49
<b>5. Fazit und Ausblick</b>	<b>52</b>
<b>IV. Literatur- und Quellenverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>V. Eidesstattliche Erklärung</b>	<b>VIII</b>
<b>VI. Einverständniserklärung zur Veröffentlichung</b>	<b>IX</b>

## II. Abkürzungsverzeichnis

BIP: Brutto-Inlands-Produkt

BoD: Board of Directors

BRD: Bundesrepublik Deutschland

bzw.: beziehungsweise

CJV: Contractual / Cooperative Joint Venture

CPI: Corruptions Perceptions Index

EJV: Equity Joint Venture

etc.: et cetera

FDI: Foreign Direct Investment

FIL: Foreign Investment Law

ggf.: gegebenenfalls

IJV: internationales Joint Venture

JV: Joint Venture

KPCh: Kommunistische Partei Chinas

Mrd.: Milliarde

TRIM: Agreement on Trade-related Investment Measures

u.a.: unter anderem

USD: United States Dollar

VRC: Volksrepublik China

WFOE: Wholly Foreign-Owned Enterprise

WTO: World Trade Organization

z.B.: zum Beispiel

z.T.: zum Teil

### III. Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1: Das Konzept des „wu lun“</b>	<b>6</b>
<b>Abbildung 2: Darstellung eines <i>guanxi</i>-Netzwerkes</b>	<b>17</b>
<b>Abbildung 3: Vorteile des <i>guanxi</i> aus Sicht von Yadong Luo</b>	<b>19</b>
<b>Abbildung 4: Verschiedene Arten der Kooperationsformen im Vergleich</b>	<b>28</b>
<b>Abbildung 5: Interkulturelle Kompetenz aus Sicht von Xun Luo</b>	<b>36</b>

#### IV. Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1: Relevanz von Begriffen in Verbindung mit <i>guanxi</i></b> .....	<b>8</b>
<b>Tabelle 2: Dimensionen des <i>guanxi</i> nach Art der Beziehung</b> .....	<b>16</b>
<b>Tabelle 3: Dimensionen des <i>guanxi</i> nach Art der Verbindung</b> .....	<b>16</b>
<b>Tabelle 4: Merkmale des Individualismus im Vergleich zum Kollektivismus</b> .....	<b>21</b>
<b>Tabelle 5: Deutsche Direktheit im Vergleich zur chinesischen Indirektheit</b> .....	<b>23</b>
<b>Tabelle 6: Unterschiedes des EJV und CJV</b> .....	<b>27</b>
<b>Tabelle 7: FDI-Investitionen in China</b> .....	<b>30</b>
<b>Tabelle 8: Westliche Betrachtungsweise der interkulturellen Kompetenz nach Xun Luo</b> .....	<b>36</b>

## 1. Einleitung

### 1.1 Problemstellung & Zielsetzung

Während im Jahr 2021 die gesamte Welt und auch Deutschland noch mit dem neuartigen SARS-COVID-19-Virus kämpft und die Wirtschaft in nahezu jedem Land gelähmt ist, konnte in der Volkrepublik China (VRC) das Virus durch strikte Maßnahmen eingedämmt und das „normale“ Leben wieder aufgenommen werden.<sup>1</sup> Chinesische Güter - wie z.B. medizinische Masken - werden wieder in Massen produziert und um die Welt verschifft<sup>2</sup> und China kann als eines der wenigen Länder weltweit auch im Jahr 2020 trotz anhaltender Pandemie ein steigendes BIP sowie eine positive Exportbilanz vorweisen.<sup>3</sup>

Diese Thematik verschärft die in Deutschland sowieso schon existierende und stetig steigende Abhängigkeit von chinesischen Produkten nur noch weiter, dessen Handelsvolumen sich von 56,42 Mrd. € im Jahr 2007 zu 110,05 Mrd. € im Jahr 2019 fast verdoppelt hat.<sup>4</sup> Zudem ist China bereits seit 2016 und in allen darauf folgenden Jahren der wichtigste Handelspartner Deutschlands (bemessen nach Handelsvolumen) und bereits über 5200 deutsche Unternehmen sind in China aktiv, Tendenz steigend.<sup>5</sup> Darüber hinaus bietet China mit knapp 1,4 Mrd. Einwohnern den größten Absatzmarkt der Welt und verheißt eine einzigartige Möglichkeit für internationale Expansionen und Kooperationen.<sup>6</sup>

„Foreign manufacturers are shifting production to China, foreign businesses of all kinds are looking at the domestic China market, ... to catch a ride on the amazing China growth story...“<sup>7</sup>

Doch auch sonst bauen chinesische Wirtschafts- und Regierungsvertreter, Teil der Kommunistischen Partei Chinas (KPCh), ihren globalen Einfluss weiter aus.<sup>8</sup>

Massive Infrastrukturprojekte wie der Bau und die Übernahme von Häfen in Asien, Afrika, Europa und Amerika<sup>9</sup> sowie die Einführung der „neuen Seidenstraße“ sollen

---

<sup>1</sup> Vgl. Kupferschmidt, K./Cohen, J. 2020., S. 1061

<sup>2</sup> Otte, C. 2021c (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

<sup>3</sup> Urmersbach, B. 2021a (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

<sup>4</sup> Rudnicka, J. 2021b (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

<sup>5</sup> 2021d (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

<sup>6</sup> Urmersbach, B. 2020e (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

<sup>7</sup> Earnshaw et al., 2004, S. 7, zit. nach Höhner, B. 2007., S. 13

<sup>8</sup> Vgl. Noesselt, N. 2011., S. 1 ff.

<sup>9</sup> 2020 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

Transportwege sichern und die Beziehung zu den angebundenen Ländern intensivieren.<sup>10</sup> Darüber hinaus ist China auf dem besten Weg dahin, die größte Volkswirtschaft der Welt zu werden und Amerika von seinem bisher unangefochtenen ersten Platz zu stoßen.<sup>11</sup>

Aufgrund des steigenden Einflusses von China am globalen Wirtschaftsgeschehen müssen sich international agierende Unternehmen und insbesondere solche, die eng mit China kooperieren, stark mit den chinesischen Geschäftspraktiken und Gepflogenheiten auseinandersetzen. Denn im „Reich der Mitte“ werden Geschäfte und Geschäftsbeziehungen anders initiiert, interpretiert und kultiviert.<sup>12</sup> Neben Verträgen und Vereinbarungen, die sonst den wesentlichen Teil des westlichen und auch deutschen Geschäftsstandards bestimmen, beeinflussen Sitten, Gebräuche und Rituale den Abschluss von „Deals“ und Kooperationen in China immens.<sup>13</sup> Kulturelle und traditionelle Einflüsse spielen in der VRC trotz Marktöffnung und steigender Technologisierung immer noch eine entscheidende Rolle und Unternehmen müssen sich diesen Gegebenheiten bewusstwerden, um zukunftsfähige Beziehungen mit chinesischen Geschäftspartnern zu ermöglichen.<sup>14</sup> Dies gilt insbesondere für Joint Ventures (JV), die durch ihre charakteristisch geprägten intensiven Kooperationen eine interkulturelle Zusammenarbeit unerlässlich machen.<sup>15</sup>

Bezüglich der Geschäftspraktiken spielt in China vornehmlich der Begriff des *guanxi* eine entscheidende Rolle, einem kulturellen Phänomen, dem sich in einem chinesischen Geschäfts- und Sozialumfeld befindliche Unternehmen unerlässlich ausgesetzt sind:

„Interpersonal relationship (guanxi) is one of the major dynamics in Chinese society. Guanxi has been a pervasive part of the Chinese business world for the last few centuries. Any business in this society inevitably faces guanxi dynamics...“<sup>16</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Fallon, T. 2015., S. 140, siehe auch Staack, M. et a. 2018, S. 15-16

<sup>11</sup> Bokschi, R. 2021f (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

<sup>12</sup> Vgl. Vermeer, M. 2002., S. 15

<sup>13</sup> Vgl. Chen, C.C. et al. 2013., S. 192-194

<sup>14</sup> Vgl. Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 203

<sup>15</sup> Vgl. Gosalia, A. 2001., S. 2

<sup>16</sup> Luo, Y. 2007., S. 1

“The Chinese phenomenon of *guanxi* would appear to be so very much more than just a cultural artefact, it is a major institution within the People’s Republic of China; indeed, it is probably the major informal, unofficial ‘institution’ in the Chinese-speaking world as a whole.”<sup>17</sup>

“Some regard *guanxi* so highly that they advise organizations to consider *guanxi* a strategic resource and recommend *guanxi* audits.”<sup>18</sup>

Auch deutsch-chinesische Joint Ventures sind insbesondere durch ihre kulturellen Besonderheiten dem Einfluss des *guanxi* beispiellos ausgesetzt. Umfragen zeigen jedoch, dass bis zu 50% der geplanten internationalen Joint Venture-Kooperationen scheitern.<sup>19</sup> Vor diesem Hintergrund ist zu klären, ob und welchen Einfluss *guanxi* auf diese Entwicklung hat und welche Chancen und Grenzen sich für deutsch-chinesische Joint Ventures durch den Einfluss des *guanxi* ergeben. Denn neben potenziellen Vorteilen und Möglichkeiten durch den Einfluss des *guanxi* können auch diverse Herausforderungen und Probleme auftreten, die es abzuwägen gilt, wenn eine deutsch-chinesische Geschäftskooperation geplant wird. Außerdem müssen speziell für leitende Führungskräfte wichtige Fähigkeiten und Kenntnisse bekannt sein, um potenziellen Hindernissen schon im Vorfeld zu begegnen und eine bessere Vorbereitung zu ermöglichen. Denn mit der richtigen Kompetenz kann *guanxi* besser genutzt und der Start in die chinesische Geschäftswelt erleichtert werden.<sup>20</sup> Andererseits ist kritisch im Blick zu halten, dass ein intensives Engagement in China unter anderem ethische Problemstellungen aufwirft. Fehlende Demokratie und Menschenrechte, eine weite Verbreitung von Korruption und Nepotismus, die starke Einbindung von Bürokratie und Politik in allen Ebenen der wirtschaftlichen Tätigkeiten und ein mangelnder Rechtsschutz<sup>21</sup> sollten zu denken geben, ob sich eine Investition und Kooperation mit chinesischen Geschäftspartnern nach deutschem und europäischem Recht vertreten lässt. Diese Bachelorarbeit soll diese Themenschwerpunkte und Problemstellungen hinterfragen und bewerten, um Unternehmen und interessierten Lesenden einen Überblick über die chinesische Geschäftsfeld rund um das Thema *guanxi* zu ermöglichen und auf die steigende Relevanz der globalen chinesischen Wirtschaftskraft aufmerksam zu machen.

---

<sup>17</sup> Parnell, 2005, S. 31, zit. nach Höhner, B. 2007., S. 45

<sup>18</sup> Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S. 192

<sup>19</sup> Vgl. Eisele, J. 2013., S. 2

<sup>20</sup> Vgl. Luo, X. 2013., S. 73 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Lindorfer, C. 2002., S. 2

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Folgend beschäftigt sich diese Bachelorarbeit zuerst einmal mit dem Thema des *guanxi* und erörtert Themenschwerpunkte wie den Ursprung, diverse charakteristische Merkmale und den verschiedenen Praktiken für die Kultivierung. Zudem wird näher auf den Begriff des Netzwerkes eingegangen. Anschließend werden die Möglichkeiten und Herausforderungen des *guanxi* im deutsch-chinesischen Kontext beleuchtet. Somit sollen die Basis und ein grundlegendes Verständnis für das Thema des *guanxi* gegeben werden. Im nächsten Kapitel wird der zweite Themenschwerpunkt, nämlich der Joint Ventures, näher betrachtet. Hierbei wird zunächst auf den Ursprung und die verschiedenen Arten eingegangen. Anschließend werden Joint Ventures mit Deutschland und China thematisiert und in einem nächsten Schritt die Motive für die Gründung und potenzielle Anforderungen an internationale Joint Ventures genannt. Im darauffolgenden Kapitel 4 werden die Erkenntnisse der beiden vorherigen Kapitel zusammengefügt und die Chancen sowie Grenzen für deutsch-chinesische Joint Ventures durch den Einfluss des *guanxi* analysiert. Dies wird in Form einer Bewertung abgerundet, im anschließenden Fazit zusammengefasst und durch einen Ausblick erweitert.

## 2. Die chinesische Geschäftsphilosophie *guanxi*

### 2.1 Ursprung

„To the Chinese, *guanxi* is a sort of tit-for-tat... Someone with whom you have *guanxi* can be counted on to do your favors, bend the rules, and even break them sometimes on your behalf...”<sup>22</sup>

Der Begriff *guanxi* (chinesisch 关系) existiert schon seit Jahrhunderten in der gesprochenen chinesischen Sprache, lässt sich jedoch in keinem klassischen chinesischen Wörterbuch wiederfinden.<sup>23</sup> Auch wenn es somit keine offizielle deutsche Übersetzung oder Definition gibt, wird *guanxi* von Autoren oft als „Verbindung“<sup>24</sup> „Beziehung“<sup>25</sup> oder „Soziales Kapital“<sup>26</sup> bezeichnet. Die Aufteilung des Begriffes in seine zwei Wortteile

---

<sup>22</sup> Rothlauf, J., 1999, S. 225, zit. nach Adili, T. 2007., S. 41

<sup>23</sup> Vgl. Adili, T. 2007., S. 41

<sup>24</sup> Marx, M. 2011., S. 43

<sup>25</sup> Höhner, B. 2007., S. 45, siehe auch Barbalet, J. 2020, S. 1

<sup>26</sup> Ruan, J. 2017, S. 37

*guan* und *xi* bietet einen weiteren Ansatz für das Verständnis seiner Bedeutung. Während *guan* übersetzt Tür oder Passage bedeutet und metaphorisch für den Ausschluss von Fremden verstanden werden kann, steht *xi* für „jemandem einen Gefallen tun“ und wird oft im Zusammenhang mit der Familie, Freunden oder der Gemeinschaft verwendet.<sup>27</sup>

Laut Luo ist für das Konzept von *guanxi* bezeichnend, Verbindungen und Netzwerke zu knüpfen, um sich durch interpersonelle Beziehungen Gefallen zu sichern. Die Anwendenden des *guanxi* unterliegen dabei strenger traditioneller Normen und Verpflichtungen (u.a. Reziprozität) und *guanxi* verflechtet oftmals den familiären, freundschaftlichen und geschäftlichen Bereich. *Guanxi* hat einen entscheidenden Einfluss auf das gesamte gesellschaftliche Leben in China, und somit auch jegliche Aspekte der Wirtschaft und Politik.<sup>28</sup>

Der Ursprung des *guanxi* ist laut diversen Autoren<sup>29</sup> tief verwurzelt mit dem Konfuzianismus (Konfuzius, 551-479 v. Chr.), einer „irdisch orientierten Staats- und Moralphilosophie“<sup>30</sup>, die die Basis für das Verständnis des *guanxi* legt. Der Schwerpunkt des Konfuzianismus liegt auf der Ordnung bzw. den Regeln des menschlichen Miteinanders und ist stets auf Harmonie und dem Allgemeinwohl ausgerichtet. Kollektive Grundgedanken ordnen sich Individualismus über und werden noch heute von einem Großteil der Chinesen verinnerlicht.<sup>31</sup>

„According to Confucius, a man of “perfect virtue” (ren) is one who is motivated by duty towards others and who suppresses inclinations towards desire and personal gain.“<sup>32</sup>

Konfuzianismus ist charakteristisch jedoch auch von starken Abhängigkeits- und Hierarchieverhältnissen geprägt, denn die Stabilität der Gesellschaft gründet sich laut Konfuzius auf den ungleichen Beziehungen zwischen den Menschen, dem sogenannten Vertikalprinzip.<sup>33</sup> Dies spiegelt sich auch in dem Konzept des „*wu lun*“ wieder. Es stellt die Grundlage für Beziehungsverhältnisse im Konfuzianismus dar und

---

<sup>27</sup> Vgl. Adili, T. 2007., S. 42

<sup>28</sup> Vgl. Luo, Y. 2007., S. 2 ff.

<sup>29</sup> Nahezu jede im Quellenverzeichnis zu findende Literatur verknüpft *guanxi* mit dem Konfuzianismus

<sup>30</sup> Lindorfer, C. 2002., S. 10

<sup>31</sup> Vgl. Petzold, R. 2011., S. 26

<sup>32</sup> Bell, D. 2000., S. 132

<sup>33</sup> Vgl. Lindorfer, C. 2002., S. 10

gibt strikte gesellschaftliche Normen vor.<sup>34</sup> Im folgenden Schaubild wird dies verdeutlicht:

Im Zentrum einer konfuzianistisch geprägten Gesellschaft sind die fünf dargestellten Beziehungsverhältnisse.

„These five relations are *ch'eng* [qing] (affection) between parent and child; *hsu* [xu] (order) between older brothers and younger brothers; *i* [yi] (righteousness) between ruler and subject; *pieh* [bie] (distinction) between husband and wife; and *hsin* [xin] (sincerity) between friends.“<sup>35</sup>

Innerhalb der rangmäßigen Beziehungen muss der hierarchisch Höhergestellte stets für Schutz, Versorgung und Weisung sorgen, während der Niedriggestellte zu Treue, Respekt und Gehorsam verpflichtet ist. Durch das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis entsteht eine harmonische Wechselbeziehung innerhalb der gesamten Gesellschaft, und der kollektive Grundgedanke kann besser erreicht werden.<sup>36</sup>

„...this way the humble cannot assail the noble, the distant cannot overrun the closer, and the individual cannot override the group.“<sup>37</sup>

Wichtig zu erwähnen ist zudem, dass lediglich die Beziehung zwischen zwei Freunden, die stark auf dem Grundsatz des Vertrauens basiert, auf gleicher Hierarchieebene koexistiert.<sup>38</sup>

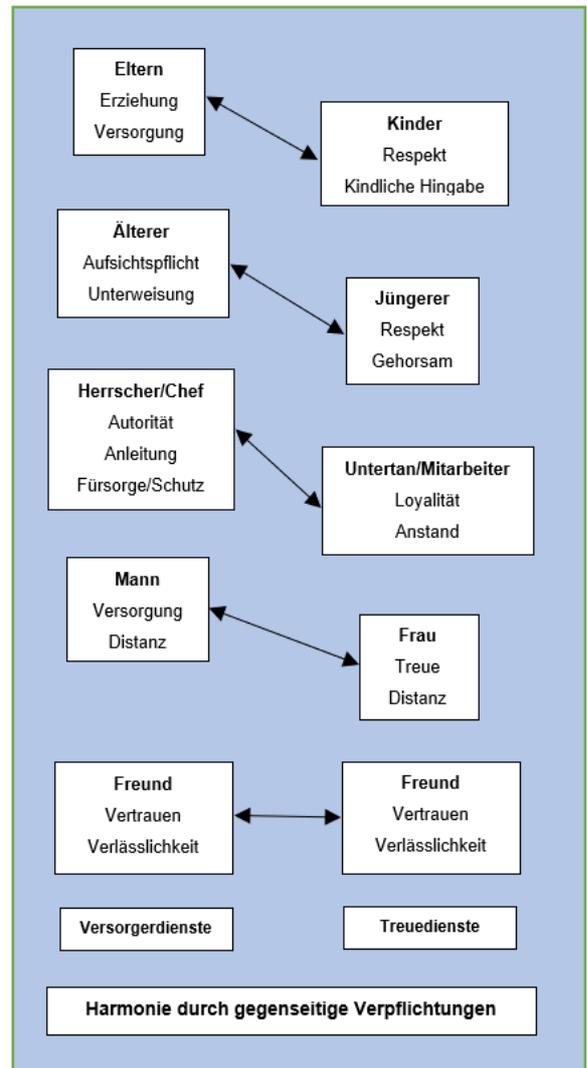


Abbildung 1: Das Konzept des „wu lun“  
Quelle: in Anlehnung an Adili, T, 2007, S. 46

<sup>34</sup> Vgl. Smart, A. 1999., S. 121

<sup>35</sup> Barbalet, J. 2020., S. 7

<sup>36</sup> Vgl. Adili, T. 2007., S. 46

<sup>37</sup> Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 200

<sup>38</sup> Vgl. Smart, A. 1999., S. 121

Diese strikten gesellschaftlichen Rollen sind besonders im Kontext des *guanxi* immer mehr von individuellen Interessen und Erfahrungen geprägt. Barbalet beschreibt dies wie folgt:

„While social roles are prescribed by social structure, role performance, in exercising affectual-moral orientations, is always subject to variation depending on the role occupant’s opportunities and resources, including past experience and what has been learned from that experience.“<sup>39</sup>

Neben den fünf Beziehungsverhältnissen des sozialen Miteinanders existieren in der konfuzianistischen Vorstellung zudem noch moralische Grundsätze wie Loyalität, Respekt, Freundlichkeit und Gerechtigkeit <sup>40</sup> sowie weitere elementare Werte wie Gelassenheit, Disziplin, Aufrichtigkeit und Bescheidenheit.<sup>41</sup> Bei Nichteinhaltung dieser Grundsätze und Prinzipien drohen Gesichtsverlust (*mianzi*) und schwerwiegende soziale Konsequenzen.<sup>42</sup>

Weiterhin hat auch die bis heute in China vorherrschende Ideologie des Kommunismus einen bedeutenden Einfluss auf die Entwicklung des *guanxi*. Begonnen in den 1950er Jahren hat insbesondere die „communist collectivization“ der Dörfer und Gemeinden in China zu einem intensiveren *guanxi*-Austausch zwischen Regierungsvertretern und Dorfbewohnern geführt. Während der Großteil der Dorfbewohner vorher kollektiv arm war und *guanxi* eher als „nachbarschaftliche Hilfsleistung“ genutzt hat, kam es durch die Restrukturierung und Politisierung zu einer radikalen Machtverschiebung und sich damit veränderten Abhängigkeitsverhältnissen.<sup>43</sup> „Consummatory gift giving among villagers is traditional. Reciprocal renqing [*guanxi*], on the other hand, is a product of communist collectivization...“<sup>44</sup>

Dazu kommt, dass die Anzahl der offiziellen Regierungsvertreter von 40.000 auf 1.500.000 erhöht wurde, unterstützt von 35.000.000 „Communist Party and Youth League Members“. „Given this new pattern of power, ... opportunities for begging renqing and favour seeking at all levels and in all areas, urban and rural, was now much more widely located and practiced than previously.“<sup>45</sup>

---

<sup>39</sup> Barbalet, J. 2020., S. 7

<sup>40</sup> Vgl. Luo, Y., 2007, S. 13

<sup>41</sup> Vgl. Lindorfer, C. 2002., S. 10-11

<sup>42</sup> Vgl. Ruan, J. 2017, S. 43, das Thema des *mianzi* wird später noch einmal näher beleuchtet

<sup>43</sup> Vgl. Barbalet, J. 2020., S. 10

<sup>44</sup> Ebenda., S. 10

<sup>45</sup> Ebenda., S. 10

Doch auch die chinesische Marktöffnung der 1970er Jahre und der damit verbundene Einfluss des Kapitalismus konnten die Bedeutung des *guanxi* in der chinesischen Gesellschaft nicht hemmen. „Instead of excluding other fundamental concepts in the Chinese culture, the *guanxi* concept is connected with them.“<sup>46</sup>

Su und Littlefield beschreiben den Einfluss des Kapitalismus wie folgt:

“China’s economic reform in the late 1970s has resulted in a hybrid socialist market economy in which dual systems of exchange (e.g., market prices vs. planned prices) are coexistent. This reform and open-door policy have not restrained, but rather catalyzed a proliferation of *guanxi*. Along with the transformation of the centrally planned economy into a market-oriented economy, people in power find that power itself relates to more personal benefits via power exchange, while people without power can also share the benefit through some particular connections to those in power.“<sup>47</sup>

Seit den 1980er Jahren wird der Begriff des *guanxi*, der vorher eher als *renqing* oder „reciprocity“<sup>48</sup> bekannt war, von sowohl chinesischen als auch westlichen Gelehrten im Zusammenhang mit seinem Einfluss auf die chinesische Wirtschaft aktiv untersucht und behandelt. Personalmanagement, Konfliktmanagement, Risikomanagement und Wissensmanagement sind hierbei häufig anzutreffende Themenschwerpunkte.<sup>49</sup>

Relevanz von Begriffen in Verbindung mit <i>guanxi</i>	
1. Prozess	11. Verbindung
2. Beziehung	12. Interaktion
3. Netzwerk	13. Gefallen
4. Mianzi	14. Freundschaft
5. Austausch	15. Harmonie
6. Gemeinsamkeit	16. Abhängigkeit
7. Vertrauen	17. Adaption
8. Ressource	18. Ehrlichkeit
9. Vorteil	19. Reziprozität
10. Verpflichtung	20. Emotionen

*Tabelle 1: Relevanz von Begriffen in Verbindung mit guanxi (gemessen an der dazu gefundenen Literatur)*  
 Quelle: in Anlehnung an Luo, X., 2013, S. 75

<sup>46</sup> Luo, X. 2013., S. 73

<sup>47</sup> Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 203

<sup>48</sup> Barbalet, J. 2020., S. 11

<sup>49</sup> Vgl. Luo, X. 2013., S. 73

## 2.2 Merkmale des *guanxi*

*Guanxi* besitzt diverse charakteristische Merkmale, die dessen Bedeutung und Nutzung unterstreichen. Nachfolgend werden einige davon näher erläutert:

### Personenbezogenheit:

Eine *guanxi*-Verbindung kann immer nur zwischen zwei Individuen erfolgen und folglich niemals zwischen zwei Unternehmen. Verbindungen zwischen Organisationen beruhen immer auf Verbindungen zwischen Einzelpersonen und persönliche Verbindungen haben zum größten Teil Vorrang zu offiziellen Normen.<sup>50</sup>

### Transitivität:

Transitivität unterstreicht besonders den Aspekt des Netzwerkes. Wenn z.B. A Kontakt zu B pflegt, und B zu C, hat A in der Regel auch Kontakt zu C im Rahmen des *guanxi*-Netzwerkes. Dies kann so weit führen, dass A einen Gefallen von C einfordern kann, den ihm eigentlich B schuldet. Für diesen Fall sind intensive Beziehungsverhältnisse (starkes *guanxi*) jedoch eine zwingende Voraussetzung.<sup>51</sup>

### Langfristorientiertheit:

„Chinese are less concerned about instant gratification or reward; they view things in the long term.“<sup>52</sup>

Langfristorientiertheit ist ein weiteres wichtiges Merkmal in Bezug auf *guanxi*. Es beschreibt, dass Gefallen, Verbindlichkeiten oder „soziale Schulden“ nicht verjähren können und teilweise auch nach Jahrzehnten noch eingefordert werden können. „[These favours] have no time limit on repayment.“<sup>53</sup>

Dies steht besonders im Gegensatz zu den zwischenmenschlichen Beziehungen in westlichen Ländern, die eher als isolierte Begebenheiten betrachtet werden und auf schnellen Erfolg ausgerichtet sind. Wichtig für die Langfristorientiertheit ist jedoch eine kontinuierliche Aufrechterhaltung der *guanxi*-Verbindung, sodass sie bei entsprechender Anwendung sogar über Generationen weitergeführt werden kann.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Luo, Y., 2007, S. 11-12

<sup>51</sup> Vgl. Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S. 203, siehe auch Luo, Y. 2007, S. 10

<sup>52</sup> Yao, 1987, S. 62, zit. nach Höhner, B. 2007., S. 45

<sup>53</sup> Ruan, J. 2017, S. 41

<sup>54</sup> Vgl. Höhner, B. 2007., S. 45

## Reziprozität

“The process of *guanxi* production concurrently creates human feelings and material obligations, which follow the rule of reciprocity.”<sup>55</sup>

Reziprozität in Verbindung mit *guanxi* repräsentiert die Notwendigkeit, bereits erhaltene Gefallen oder Geschenke zu erwidern. Durch das gegenseitig fortgeführte Abhängigkeitsverhältnis bleibt die *guanxi*-Verbindung bestehen und intensiviert sich mit der Zeit immer weiter. Die Gefallen werden laut Barbalet als „social investments“ bezeichnet und Partizipanten “clearly expect something in return“.<sup>56</sup>

## Intangibilität

Eine *guanxi*-Verbindung kann niemals eine materielle oder körperliche Form annehmen. Auch wenn durch das Praktizieren des *guanxi*, wie z.B. dem Schenken von Präsenten, das Resultat des *guanxi* eine materielle Form annehmen kann, sind die Verbindungen oder Beziehungen an sich immer intangibel.<sup>57</sup>

## Utilitarismus

Utilitarismus ist ein Merkmal, das ebenfalls von mehreren Autoren thematisiert wird. Es steht im direkten Kontrast zum Individualismus und hat starke Ähnlichkeiten zum Kollektivismus. Utilitarismus beinhaltet, dass eine Aktion nicht immer gleich als illegal oder unsittlich empfunden wird, abhängig vom kollektiven Grundverständnis der Gemeinschaft.<sup>58</sup> China hat aufgrund der starken kulturellen und traditionellen Einflüssen eine stark utilitaristisch geprägte Gesellschaft.<sup>59</sup>

## Affektivität

Einige Autoren argumentieren weiterhin, dass „effektives“ oder „true *guanxi*“ nur auf Basis einer affektiven Verbindung kultiviert werden kann. Durch z.B. eine Blutsverwandtschaft oder gemeinsame persönliche Erfahrungen wird uneigennütziges *guanxi* überhaupt erst ermöglicht und steht im direkten Gegensatz zu seinem sonst instrumentellen Nutzen.<sup>60</sup>

---

<sup>55</sup> Luo, X. 2013., S. 73

<sup>56</sup> Vgl. Barbalet, J. 2020., S. 2 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Luo, Y., 2007, S. 10

<sup>58</sup> Vgl. Höffe, O. 2013., S. 13, siehe auch Luo, Y. 2007, S. 12 und Höhner, B. 2007, S. 46

<sup>59</sup> Vgl. Spiegel, H. 2020., S. 17 ff.

<sup>60</sup> Vgl. Ruan, J. 2017, S. 36, siehe auch Smart, A 1999 und Höhner, B. 2007 S. 46

### 2.3 Das Praktizieren des *guanxi*

„Individuals must interact, exchange some favors, build trust and credibility, and work over time to establish and maintain the relationship. True *guanxi* cannot be established through the one-time payment of a coarse bribe.“<sup>61</sup>

Wie dieses Zitat von Dunfee und Warren bereits zeigt, gehört zum adäquaten Praktizieren des *guanxi* mehr als nur eine simple Bestechung oder einmalige Zahlung. Man benötigt Zeit, Energie, Vertrauen sowie die richtige Art der Anwendung, um *guanxi* effektiv etablieren und nutzen zu können. Es gilt, taktvoll und gewissenhaft zu handeln, um möglicherweise auftretende Konflikte zu vermeiden und die bestmögliche Geschäftskooperation zu ermöglichen.<sup>62</sup>

Laut Ruan gehören „Gift giving“, „Entertainment“, „Exchange of favours“ (*renqing*) und „Giving face“ (*mianzi*) zu den entscheidendsten Arten des *guanxi*-Praktizierens.<sup>63</sup> Diese werden nachfolgend näher erläutert:

#### Gift Giving:

„Gift giving plays a leading role in maintaining, reproducing, and modifying personal relations. Gift exchange helps to form *guanxi*, and sometimes to build such relations into intimate friendships.“<sup>64</sup>

„Gift giving“, also das Schenken von Präsenten oder Zuwendungen, ist eine der populärsten Methoden *guanxi* zu praktizieren und zeitgleich der effektivste Weg, ein *guanxi*-Netzwerk aufzubauen oder zu erhalten. Historisch gesehen war „Gift-giving“ besonders im ländlichen China ein traditionelles Ritual und ist bis heute ein wichtiger Bestandteil der sozialen Etikette in China. Unterschieden wird insbesondere zwischen einem „pure gift“ ohne rationale Zwecke oder Hintergedanken (z.B. zwischen Freunden) und einem „flattery gift“ für instrumentelle Zwecke. Durch das Geschenk werden unabhängig von der Intention soziale Schulden oder „*renqing debt*“ erzeugt, die in der Zukunft in verschiedenen Formen erwidert werden können. Darüber hinaus soll das Geschenk den Wert der Beziehung unterstreichen und den Gegenüber ehren sowie

---

<sup>61</sup> Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S. 192

<sup>62</sup> Vgl. Lovett, S. et al. 1999., S. 232

<sup>63</sup> Vgl. Ruan, J. 2017, S. 43

<sup>64</sup> Smart, A. 1999., S. 130

Respekt ausdrücken. „Gift giving“ unterscheidet sich zudem fundamental von rein monetären Zuwendungen.<sup>65</sup>

„The value of the gift lies mainly in its role to sustain a long-term order of social life rather than a short-term personal benefit.“<sup>66</sup>

### Entertainment:

“Entertainment”, wie z.B. das Einladen und Organisieren von privaten Essen oder Veranstaltungen gilt oftmals als erster Schritt für das Etablieren einer *guanxi*-Verbindung. Durch den persönlichen Austausch während der Veranstaltung entsteht meist eine erste emotionale Verbindung (*ganqing*), die den Grundstein für die meisten *guanxi*-Beziehungen legt. Ähnlich wie beim „Gift giving“ kann das Motiv für des „Entertainment“ sowohl von affektiver als auch instrumenteller Natur sein. Neben den diversen Verpflichtungen des Gastgebers, wie u.a. die Finanzierung der Veranstaltung, hat auch der Gast durch seine Absage und Teilnahme an der Veranstaltung soziale Obligationen. Wird eine Einladung in zu direkter Wortwahl oder Weise abgelehnt, kann sich dies auf sowohl das eigene Ansehen und Gesicht (*mianzi*) als auch das des Gastgebers negativ auswirken.<sup>67</sup>

### Exchange of favours (*renqing*)

“Being experienced in *renqing* is big knowledge and talent.“<sup>68</sup>

Beim Austausch von Gefallen spielt insbesondere der Begriff des *renqing* eine entscheidende Rolle, der starke Konnotationen zum Begriff der Reziprozität (Kapitel 2.2) vorweist.

“The oldest meaning of *renqing* refers to the feelings inherent in “natural” human relations, especially those of family life. *Renqing* refers to feelings connected with how to act appropriately including those feelings associated with a sense of proportionate relational expectation and the moral or normative pattern of social life and a person’s sensibility to such norms.“<sup>69</sup>

Durch die vorgegebenen sozialen Normen und Traditionen ist ein Gefallen immer mit einer Verbindlichkeit (den Gefallen zu erwidern) verknüpft. „Exchange of favours“ spielt besonders dann eine Rolle, wenn die finanziellen Möglichkeiten limitiert sind. Anstatt

---

<sup>65</sup> Vgl. Ruan, J. 2017, S. 44

<sup>66</sup> Ebenda., S. 45

<sup>67</sup> Vgl. Ebenda., S. 45

<sup>68</sup> Ruan, J. 2017, S. 42

<sup>69</sup> Barbalet, J. 2020., S. 8

einem teuren Geschenk oder kostenintensiven Veranstaltungen wird auf den „Exchange of favours“ zurückgegriffen, um noch offene Verbindlichkeiten zu tilgen oder um mit Blick auf die Zukunft notwendige Gefallen einfordern zu können. Grundsätzlich wird je nach Handlung zwischen den unterschiedlichen Arten des *renqing*-Praktizierens unterschieden.<sup>70</sup> “Giving *renqing* (*song renqing*), selling *renqing* (*mai renqing*), and returning *renqing* (*huan renqing*) are all favour exchanges that can be regarded as forms of *guanxi* practice. ...Further terms regarding *renqing* are owing *renqing* (being indebted), gaining *renqing* (being entitled to a favour) and doing *renqing* (doing a favour).”<sup>71</sup>

Es wird als Mangel von *renqing* bezeichnet, wenn man es nicht schafft, die zur Situation angebrachten Gefühle auszudrücken oder einen Gefallen in gleichem Maße zu erwidern. Dies führt zu einem Verlust von Gesicht (*mianzi*) und *renqing* fungiert somit als „Code of conduct“ für die grundlegenden Verhaltensregeln innerhalb eines *guanxi*-Netzwerkes.<sup>72</sup>

### Giving face (*mianzi*)

“Face is a combination of a sense of moral imperatives, social honor, and self-respect, especially in a hierarchical society.”<sup>73</sup>

“Giving face“ als letzte Form des *guanxi*-Praktizierens ist in allen anderen Formen des *guanxi*-Praktizierens integriert. Sowohl „Gift giving“, „Entertainment“ als auch „Exchange of favours“ schließen sensible soziale Etikette und eine adäquate Wortwahl und Verhaltensweise ein. Wird man diesem nicht gerecht, kommt es zu einem „loss of face“, also einem negativen *mianzi*. Dies ist im chinesischen Sozial- und Unternehmensumfeld nicht zu verachten, da Chinesen ihrem *mianzi* einen hohen Stellenwert beipflichten. Während es essenziell ist, sein eigenes Gesicht zu wahren, ist es mindestens genauso wichtig, das Gesicht von anderen nicht zu diskreditieren.

Der Grundstein des *mianzi* liegt auch im Konfuzianismus und dem Konzept des „*wu lun*“ (siehe Abbildung 1). Trotz der hierarchischen Rangordnung kann der Niedriggestellte um einen Gefallen bitten, den er eigentlich nie im gleichen Maße erwidern könnte. Der hierarchisch Höhergestellte bekommt an Stelle des *renqing* ein „gain of

---

<sup>70</sup> Vgl. Ruan, J. 2017, S. 45-46

<sup>71</sup> Ebenda., S. 46

<sup>72</sup> Vgl. Barbalet, J. 2020., S. 9

<sup>73</sup> Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 201

face“ und somit eine bessere Reputation innerhalb des gemeinsamen *guanxi*-Netzwerkes. Das Gesicht kann somit auch instrumentalisiert und taktisch genutzt werden, da *guanxi*-Austausch stark vom eigenen Gesicht und der Reputation beeinflusst wird. Wenn jemand ein sogenanntes „big face“ besitzt, also einen hohen sozialen Status innerhalb eines *guanxi*-Netzwerkes, ist es wahrscheinlicher, dass ihm ein benötigter Gefallen erfüllt wird. „Giving face“ in diesem Zusammenhang beschreibt das Verbessern des eigenen *mianzi* oder das von jemand anderem durch die Anwendung der verschiedenen *guanxi*-Praktiken.<sup>74</sup>

„Because of the concern with face, a person will still try to help a friend even if they know the task will involve a lot of time, effort, and risk, and may be beyond their ability. Guanxi is not simply a dyadic structure, but a triadic one which includes observers or shared friends; thus, public reputation and face are important.“<sup>75</sup>

#### 2.4 *Guanxi* und der Begriff des Netzwerkes

„Chinese societies are structured on the basis of fluid, person-centered networks rather than on corporate groups or rugged individualism.“<sup>76</sup>

Wie in Kapitel 2.1 und 2.2 bereits kurz angeschnitten, spielt in Bezug auf *guanxi* besonders der Begriff des Netzwerkes eine entscheidende Rolle. Bei diesen sogenannten *guanxi*-Netzwerken handelt es sich um informelle soziale Strukturen, die als horizontale Struktur aufgefasst werden können und die ansonsten streng vertikal-hierarchische Struktur der chinesischen Gesellschaft transzendieren.<sup>77</sup>

„Someone who has guanxi with another will be an attractive guanxi partner for a third person, who is likely to have existing guanxi relations, so that one guanxi dyad may connect with many others, forming a guanxi network.“<sup>78</sup>

Das Fundament dieser *guanxi*-Netzwerke bildet die sogenannte „*guanxi* base“. Sie setzt eine gemeinsame Herkunft oder Identität von zwei oder mehr Personen voraus

---

<sup>74</sup> Vgl. Ruan, J. 2017, S. 46-47

<sup>75</sup> Ebenda, S. 42

<sup>76</sup> Smart, A. 1999., S. 133

<sup>77</sup> Vgl. Lindorfer, C. 2002., S. 13

<sup>78</sup> Barbalet, J. 2020., S. 13

und ist der Grundstein für den Austausch und die Intensität einer *guanxi*-Beziehung.<sup>79</sup>  
„Guanxi base serves as a bridge to enable guanxi exchange.“<sup>80</sup>

Netzwerke bilden seit jeher eine wichtige Institution in der chinesischen Gesellschaft und sind stark von den ethischen und konfuzianistischen Grundsätzen wie *renqing* und *mianzi* und folglich auch *guanxi* geprägt. „Many of the difficulties of daily life in socialist China, both before and after the economic reforms, are coped with through reliance on networks. The networks are grounded in the dyadic relationships of which they are composed, and are created and maintained through exchanges of favors, gifts, information, and support.“<sup>81</sup>

Geprägt sind diese Netzwerke charakteristisch von ihrer „tie-strength“. Die „tie-strength“ basiert dabei auf der Stärke der „*guanxi*-base“ (z.B. Familienmitglied, Freund, Arbeitskollege) und auf der Art und Weise, in der die *guanxi*-Verbindung kultiviert und praktiziert wurde.<sup>82</sup>

*Guanxi*-Netzwerke unterscheiden sich zudem grundsätzlich von den sonst im westlichen Unternehmensumfeld üblichen Netzwerken. Barbalet stellt dies wie folgt dar:<sup>83</sup>

(1) Guanxi ties are cultivated rather than latent, so tie strength varies strategically between participants rather than being structurally given.

(2) Standard networks are not based on exchange relations, although exchange may incidentally occur within them, whereas favor exchange is necessary in guanxi and underlies the obligations between guanxi participants which consolidates the relations between them.

Je nach Kontext und Autor lassen sich *guanxi*-Netzwerke in ihre unterschiedlichen Dimensionen unterteilen. Während Ohm diese z.B. in Familien-, Freundschafts-, politisches und Geschäfts-*guanxi* einordnet,<sup>84</sup> fokussieren sich Su und Littlefield lediglich auf die Art der Beziehung. Sie unterteilen die verschiedenen Dimensionen des *guanxi* in *jia-ren* (Familie), *shou-ren* (Freunde) und *sheng-ren* (Fremde) und gehen davon aus, dass die verschiedenen Dimensionen von unterschiedlichen Regeln und Verpflichtungen geprägt sind.<sup>85</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S. 192

<sup>80</sup> Ruan, J. 2017, S. 45

<sup>81</sup> Smart, A. 1999., S. 133

<sup>82</sup> Vgl. Barbalet, J. 2020., S. 13

<sup>83</sup> Ebenda., S. 13

<sup>84</sup> Vgl. Ohm, S. 2011., S. 45

<sup>85</sup> Vgl. Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 200 ff., siehe auch Luo, Y., S. 8-9

Kategorien des guanxi	Basis des guanxi	Regeln des guanxi	Eintrittsstrategien
Jia-ren	Eltern, Kinder, Geschwister, Familie	Affektive Obligationen	Heirat
Shou-ren	Bekannte, Freunde, Lehrer, Kommilitonen, Schulfreunde, Nachbarn, Kollegen	Reziprozität (basierend auf renqing und mianzi)	Komitment, Altruismus, Mianzi, Empathie, Vermittler
Sheng-ren	Gemeinde, Mitarbeiter einer großen Firma, Kunden, Fremde Investoren	Instrumentalität (basierend auf persönlichem Gewinnen und Verlust)	Keine

*Tabelle 2: Dimensionen des guanxi nach Art der Beziehung  
Quelle: in Anlehnung an Su, C, und Littlefield, J., 2001, S. 202*

Ruan hingegen spezifiziert *guanxi* nach der Art der Verbindung und vergleicht seine eigene Ansichtswiese mit der von drei weiteren Autoren. Der Fokus seines Vergleichs liegt darauf, ob die *guanxi*-Verbindung auf Basis einer affektiven Beziehung besteht oder lediglich für instrumentale Zwecke genutzt wird.<sup>86</sup>

Hwang's Kategorien	Affektive Verbindung	Vermischte Verbindung	Instrumentale Verbindung
Yan's Kategorien	Primäres guanxi		Erweitertes guanxi
Chang's Kategorien	Großzügig	Affektiv	Instrumental
Ruan's Kategorien	Enges guanxi	Moderates guanxi	Distanziertes guanxi
Su's Kategorien	Jia-ren	Shou-ren	Sheng-ren

*Tabelle 3: Dimensionen des guanxi nach Art der Verbindung  
Quelle: in Anlehnung an Ruan, J., 2017, S. 69*

Grundsätzlich lassen sich die Dimensionen eines *guanxi*-Netzwerkes auch als konzentrische Kreise darstellen. Hierbei steht das Individuum, also das Selbst, immer im Fokus und hat je nach Stufe und Ausbreitung des Kreises ein unterschiedliches Verhältnis zu den darin befindlichen Personen. Jeder Kreis, der sich weiter vom Ursprung entfernt, wird weniger signifikant und stellt eine schwächere *guanxi*-Verbindung dar.<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Vgl. Ruan, J. 2017, S. 61 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Ebenda., S. 72

Innerhalb der rechts dargestellten Abbildung steht jeder Buchstabe für eine andere Gruppe innerhalb des *guanxi*-Netzwerkes. Die Klassifizierung dieser Gruppen sowie die Anzahl der dargestellten Kreise ist stark vom Kontext und der Interpretation des jeweiligen Autors abhängig. Adili klassifiziert sie wie folgt:<sup>88</sup>

(a) Familie, (b) Mitschüler, Kommilitonen, Kollegen, (c) Menschen mit gemeinsamen Erlebnissen, (d) Lehrer und Schüler und (e) Freunde.

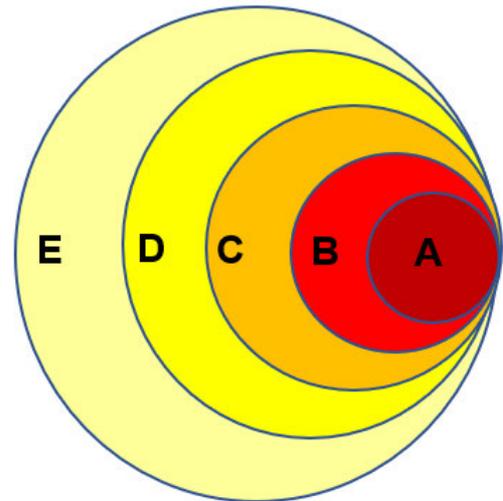


Abbildung 2: Darstellung eines *guanxi*-Netzwerkes  
Quelle: in Anlehnung an Adili, T., 2007, S. 49

Weitere Autoren wie Smart, Ruan und Luo stellen insbesondere Freunde auf eine höhere Position, während Fremde meist den am weitesten entfernten Kreis darstellen. Die Familie repräsentiert immer den primären und engsten Kreis eines *guanxi*-Netzwerkes und kann als Fremder (*sheng-ren*) nur sehr aufwendig erreicht werden. Allen Gruppen sind bestimmte soziale Normen und Verhaltensweisen vorausgesetzt, was durch die unbestimmte Transzendierung der Kreise immer wieder für Konfliktpotenzial sorgt.<sup>89</sup>

Vertrauen ist eine der wichtigsten Komponenten in Bezug auf *guanxi*-Netzwerke und seine konzentrische Darstellung. Personen in weiter entfernten sozialen Gruppen wird weniger Vertrauen geschenkt, während den Personen im engsten *guanxi*-Kreis, also der Familie, ein komplett affektives Vertrauensverhältnis zugewandt wird. Ruan beschreibt dies als „higher trust on the inside, lower trust on the outside, reflecting different attitudes to ones nearest and dearest, and to acquaintances and strangers.“<sup>90</sup>

Dies unterstreicht noch einmal die Bedeutung der Familie für *guanxi*, denn „Guanxi from society cannot be considered more important than that from the family or clan“<sup>91</sup>

<sup>88</sup> Vgl. Adili, T. 2007., S. 49

<sup>89</sup> Vgl. Smart, A. 1999., S. 122-123, Ruan, J. 2017, S. 45 ff., Luo, Y., 2007, S. 8-9

<sup>90</sup> Ruan, J. 2017, S. 58

<sup>91</sup> Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 200

## 2.5 Möglichkeiten durch den Einsatz des *guanxi*

*Guanxi* bietet den Anwendenden, wenn wie in den vorherigen Kapiteln erwähnt richtig initiiert und praktiziert, diverse Vorteile und Möglichkeiten in einem chinesischen Geschäftsumfeld. In diesem Kapitel werden diese nur kurz angeschnitten, da in den Chancen für deutsch-chinesische Joint Ventures (Kapitel 4.1) näher darauf eingegangen wird.

Ein erster wichtiger Vorteil durch den Einsatz des *guanxi* ist die Überbrückung von fehlenden Institutionen in China. "Chinese use *guanxi* to make up for the lack of the rule of law and transparency in rules and regulations, ... allowing the bypassing of the inefficiencies inherent in a communist bureaucracy."<sup>92</sup> Da man sich, vor allem in der Vergangenheit, meist nicht auf die chinesischen Gesetze und wichtige fokale Institutionen verlassen konnte, wurde *guanxi* genutzt, um genau diese zu übergehen. Dies ist besonders unter dem Aspekt, dass die Chinesen ihrem *guanxi* und engen Freundes- und Familienkreisen ein größeres Vertrauen als der öffentlichen Hand schenken, hervorzuheben.<sup>93</sup> „*Guanxi* may serve as a means for signaling trust and credibility in a society in which such characteristics are not transparent and are not supported by incentives embedded in strong background institutions."<sup>94</sup>

Weitere Vorteile, besonders für Unternehmen, ist die einfachere Beschaffung von wichtigen Informationen und Ressourcen. Hierzu gehören u.a. Markttrends, Vorschriften, Dokumente oder Regularien. Durch den Einsatz des *guanxi* und einer engen Verbindung zu wichtigen Partnern können benötigte Lizenzen schneller beschafft und Produkte ohne weitere Komplikationen auf dem Markt vertrieben werden. Auch können Personen, die in Schlüsselpositionen bestimmter Unternehmen oder Regierungsorganisationen sitzen, über notwendige Materialien oder Ressourcen verfügen, die nur über ein entsprechendes *guanxi*-Netzwerk zu erhalten sind.<sup>95</sup> „*Guanxi* can be used to obtain licenses or capital controlled by self-interested government bureaucrats. There are many approvals required and the opportunities for extortion are great."<sup>96</sup>

---

<sup>92</sup> Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S. 197

<sup>93</sup> Vgl. Ruan, J. 2017, S. 37 ff., siehe auch Barbalet, J. 2020, S. 13 ff.

<sup>94</sup> Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S. 197

<sup>95</sup> Vgl. Luo, Y. 2007., S. 24

<sup>96</sup> Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S. 200

Ein weiterer Vorteil des *guanxi* ist die einfachere Einstellung von Mitarbeitern. Einerseits erhält man durch das *guanxi*-Netzwerk eine Breite an potenziellen Arbeitnehmern, andererseits kann man sich durch die Grundvorstellungen des *guanxi* auf die Loyalität und das Vertrauen genau dieser Mitarbeiter ausnahmslos verlassen. *Guanxi* hilft darüber hinaus beim sogenannten „transaction smoothing“, wie z.B. dem Aufbau des Unternehmensimages, „smooth transportation arrangements“ oder „smooth collection of payments“.<sup>97</sup>

Zudem ermöglicht *guanxi* einen effizienteren Austausch mit potenziellen Lieferanten, Geschäftspartnern und Kunden. Unter dem Stichwort des „Relationship marketing“, das stark auf Kommitment und Vertrauen basiert, hilft *guanxi* dabei, die Beziehungen mit wichtigen Geschäftspartnern überhaupt erst zu knüpfen und in gleichem Zuge zu vertiefen. Insbesondere dann, wenn der Geschäftspartner bereits über diverse Geschäftsbeziehungen verfügt, kann man im Rahmen des *guanxi*-Netzwerkes meist darauf zurückgreifen. „The ability to develop such business relations is seen as a comparative advantage for firms.“<sup>98</sup>

Laut Luo ist für die Vorteile des *guanxi* vor allem entscheidend, dass es sich um ein moralisch und gesellschaftlich akzeptiertes *guanxi* handelt, da die Handlungen und Entscheidungen sonst kollektiv von der Gesellschaft geächtet werden und sich somit negativ auf das Unternehmensimage und die Geschäftsmöglichkeiten auswirken. Wird es wiederum adäquat praktiziert und initiiert, führt *guanxi* zu einem erhöhten Sozialkapital und bringt diverse Vorteile für das eigene Unternehmen.<sup>99</sup>

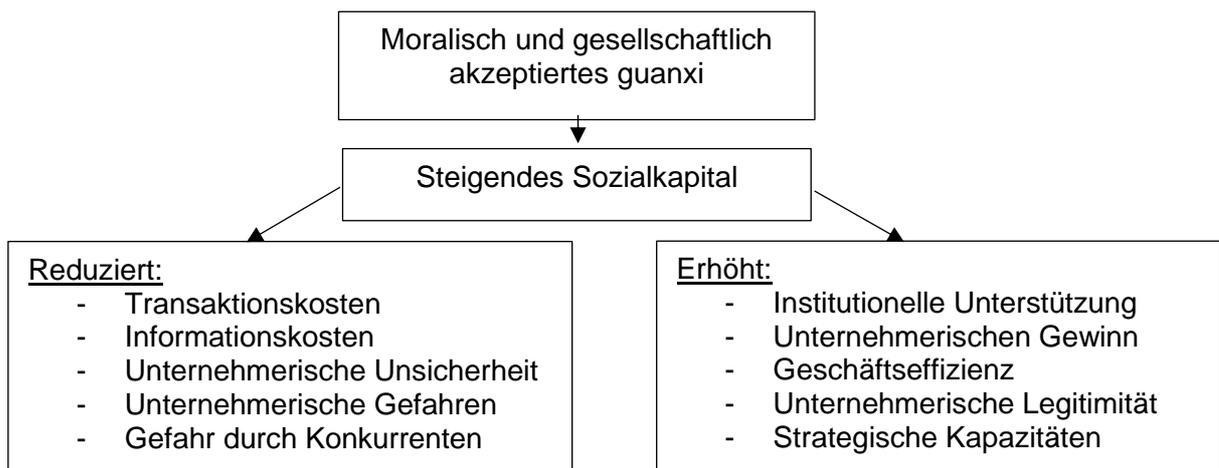


Abbildung 3: Vorteile des *guanxi* aus Sicht von Yadong Luo  
Quelle: in Anlehnung an Luo, Y., 2007, S. 47

<sup>97</sup> Vgl. Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 208 ff.

<sup>98</sup> Vgl. und Zitat: Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S. 199

<sup>99</sup> Vgl. Luo, Y. 2007., S. 45 ff.

## 2.6 Herausforderungen im deutsch-chinesischen Kontext

Im deutsch-chinesischen Kontext birgt *guanxi* aufgrund der verschiedenen kulturellen, rechtlichen und institutionellen Besonderheiten beider Länder diverse Herausforderungen, die es zu verstehen gilt und die eine adäquate Vorbereitung benötigen.

Hierzu gehört zum einen das Vertrauen und der Respekt für die jeweiligen Geschäftspraktiken und Standards der Länder. Während in Deutschland bei Geschäftsabschlüssen Verträge und relevante Dokumente primäre Anwendung finden und bei Vertragsbruch weitreichende Konsequenzen zu befürchten sind,<sup>100</sup> haben in China Beziehungsverhältnisse mit dem entsprechenden Einfluss des *guanxi* einen oft höheren Stellenwert als Verträge oder Gesetze. „Guanxi emphasizes good faith rather than commercial law, to safeguard obligations. This runs counter to western contractual conventions and business ethics.”<sup>101</sup> Dadurch werden ineffiziente und möglicherweise geschädigende Entscheidungen getroffen, da die Konsequenzen bezüglich *mianzi* und *guanxi* dem einer Vertragsverletzung überwiegen. Auch verlässt man sich im deutschen Geschäftskontext eher auf rationale und akribisch vorbereitete Kalkulationen, während man sich in China meist auf die Zuverlässigkeit seiner Beziehungen und Netzwerke stützt.<sup>102</sup>

Darüber hinaus sind die rechtlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen in China grundsätzlich anders als die in Deutschland. Trotz der steigenden politischen und gesellschaftlichen Akzeptanz gegenüber westlichen Institutionen und stetigen Verbesserungen bezüglich Richtlinien und Vertragsbedingungen ist man als ausländischer Unternehmer in China aufgrund der starken Einbindung in die dortige Bürokratie und den folgenden Abhängigkeiten zu offiziellen Regierungsvertretern zum größten Teil auf *guanxi* angewiesen, um notwendige Informationen oder Ressourcen zu beschaffen.<sup>103</sup> Chinesische Unternehmen weisen darüber hinaus häufig einen staatlichen Kapitalanteil auf, sodass ein noch stärkerer politischer Einfluss auf die Unternehmenskooperationen ausgeübt wird. Kontakte und Netzwerke, besonders zu wichtigen Regierungs-

---

<sup>100</sup> Vgl. Höhner, B. 2007., S. 48

<sup>101</sup> Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 208

<sup>102</sup> Vgl. Lindorfer, S. 12 ff.

<sup>103</sup> Vgl. Eisele, J. 2013., S. 5 ff.

vertretern, spielen in China eine entscheidende Rolle für die Effizienz von Unternehmen und beeinflussen die Unternehmensentscheidungen immens.<sup>104</sup> In diesem Zusammenhang ist es wichtig das Thema der Korruption schon einmal zu erwähnen, welches in Kapitel 4.2, den Grenzen bei einem Einfluss des *guanxi* auf deutsch-chinesische Joint Ventures, näher erläutert wird.

Außerdem stellt der starke Einfluss des Kollektivismus in China eine besondere Herausforderung im deutsch-chinesischen Kontext dar. Während in Deutschland Unternehmensentscheidungen meist nur für das eigene Unternehmenswohl oder -ziel getroffen werden, haben Unternehmensentscheidungen in China meist einen kollektiven Hintergedanken. Dies kann z.B. die Investition in die lokale Wirtschaft sein oder die Einstellung von Mitarbeitern aus der Gemeinde oder dem Freundeskreis. Dies führt zu dem Problem, dass das eigentlich Unternehmensziel, nämlich die Gewinnmaximierung, in den Hintergrund gerät und zeitgleich ökonomisch ineffiziente Entscheidungen getroffen werden. Auch durch die Einstellung von Mitarbeitern auf Basis des *guanxi* wird auf möglicherweise fähigere und geeignetere Mitarbeiter verzichtet, da die Wahrung der *guanxi*-Beziehung (der Mitarbeiter ist der Sohn von jemandem, der noch *renqing* offen hat) eine wichtigere Rolle spielt.<sup>105</sup>

<b>Westlicher Individualismus</b>	<b>Chinesischer Kollektivismus</b>
Individualistische Selbstkontrolle (durch individuelle Sanktionen)	Soziale Kontrolle (durch Scham oder Gesichtsverlust)
Governance durch Rechtsnormen	Personalistische Governance durch <i>guanxi</i>
Verträge und Transaktionen als Fokus der Geschäftstätigkeit	Beziehungen als Fokus der Geschäftstätigkeit
Märkte als wichtigstes Organisationsprinzip	Netzwerke als wichtigstes Organisationsprinzip
Dominanz des Wettbewerbs	Dominanz der Kooperation

*Tabelle 4: Merkmale des Individualismus im Vergleich zum Kollektivismus  
Quelle: in Anlehnung an Höhner, B., 2007, S. 44*

<sup>104</sup> Vgl. Barbalet, J. 2020., S. 7-8

<sup>105</sup> Vgl. Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 201-202

Während zudem in Deutschland der westlich orientierte Individualismus die Gesellschaft und die marktwirtschaftliche Ordnung prägt, existiert in China eine kollektivistisch geprägte sozialistische Planwirtschaft, die einen entscheidenden Einfluss auf alle Geschäftstätigkeiten und -regularien in China hat.<sup>106</sup> Dies führt zu weiteren Herausforderungen, da der Markt nicht nur vom Angebot, der Nachfrage und einem fairen Wettbewerb geregelt wird, sondern stattdessen mitunter von klar gesetzten Planzielen der chinesischen Regierung. Die Mitbestimmung der chinesischen Regierung in Unternehmensentscheidungen durch die staatlichen Kapitalbeteiligungen verschärft diese Problematik zudem noch weiter und birgt nicht unerhebliche Risiken für ausländische Investoren.<sup>107</sup>

Auch kommt es durch die zum Teil stark unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen bei internationalen Kooperationen zu potenziellen „interkulturellen Konflikten“. Dies kommt dadurch zu Stande, dass die Beteiligten den zum Teil gleichen Sachverhalt unterschiedlich wahrnehmen, auffassen und bewerten und ihre eigenen Wahrnehmungen für richtig halten und versuchen durchzusetzen. Wenn bei z.B. einer Vertragsverhandlung beide Parteien glauben, einen Konsens gefunden zu haben, kann die jeweilige Auffassung doch unterschiedlicher sein als angenommen. Biemer nennt hier u.a. Ersatzteile, die bei chinesischen Geschäftsverhandlungen meist selbstverständlich im Preis inbegriffen sind, während sie in Deutschland fast ausnahmslos separat berechnet werden.<sup>108</sup>

Besonders in Bezug auf die Verhandlungsführung kann es im deutsch-chinesischen Kontext zu Herausforderungen kommen. Während man in Deutschland eher unter dem Motto „Zeit ist Geld“ auf schnelle Geschäftsabschlüsse drängt, wird dies in China mitunter als unhöflich empfunden. Auch bei Geschäftsbeziehungen spielt das Merkmal der Langfristorientiertheit (siehe Kapitel 2.2) eine entscheidende Rolle und sollte bei Geschäftsverhandlungen mit Chinesen stets beachtet werden.<sup>109</sup>

Auch die deutsche Direktheit kann im deutsch-chinesischen Kontext zu interkulturellen Konflikten führen. Unter der Wahrung des eigenen Gesichtes (*mianzi*) verwenden Chinesen bei Konflikten meist eine eher harmonische Herangehensweise, während in

---

<sup>106</sup> Vgl. Höhner, B. 2007., S. 43-44

<sup>107</sup> Vgl. Lovett, S. et al. 1999., S. 230 ff.

<sup>108</sup> Vgl. Biemer, A. 2000., S. 43 ff.

<sup>109</sup> Vgl. Bromund, B. 1999., S. 21

Deutschland ein Umfeld der offenen konstruktiven Kritik Anwendung findet.<sup>110</sup>  
 „...guanxi respects mianzi so that faults may be excused by friendship or renqing, while western business rules emphasize independent responsibilities in which everyone has to face the consequences.“<sup>111</sup>

*Mianzi* kann im Ernstfall dazu führen, dass Verhandlungsgespräche gänzlich abgebrochen werden, wenn z.B. ein wichtiger Verhandlungsteilnehmer öffentlich bloßgestellt wurde. Man sollte immer darauf achten, Kritik diplomatisch anzubringen und sich mit der Wortwahl lieber zurückhaltend verhalten. Auch ist es wichtig, wie im Konzept des „*wu lun*“ (siehe Abbildung 1) vorgesehen, älteren und somit ranghöheren Mitarbeitern und Geschäftspartnern immer den entsprechenden Respekt zukommen zu lassen, was im direkten Kontrast zu den flachen Machtverhältnissen in Deutschland steht. In der chinesischen Geschäftskultur haben Rang und Alter meist eine größere Wichtigkeit als Fachwissen und Expertise, was sich z.T. negativ auf bestimmte Geschäftsentscheidungen auswirken kann.<sup>112</sup>

<b>Direktheit / Expressivität (Deutschland)</b>	<b>Indirektheit / Ritualisierung (China)</b>
Voraussetzung: Individualismus, man ist für sein eigenes Handeln verantwortlich und seinem Gewissen verpflichtet (Schuldkultur)	Voraussetzung: Kollektivismus, man ist für das Handeln der Gruppe verantwortlich und seinem Gesicht verpflichtet (Schamkultur)
Man zeigt seine Gefühle offen, lacht laut, gestikuliert	Man äußert seine Gefühle nicht spontan und öffentlich, sondern kontrolliert sie
Man bewundert vitales und dynamisches Verhalten, ausdrucksarmes Verhalten wird als schüchtern interpretiert	Man bewundert gelassenes und selbstbeherrschtes Auftreten, ausdrucksstarkes Verhalten wird als unreif und aggressiv interpretiert
Man bevorzugt authentische Aussagen/Gesten	Man bevorzugt ritualisierte Höflichkeitsformen
Konflikte werden meist offen ausgetragen	Konflikte werden meist diplomatisch bereinigt (Harmonie)
Blickkontakt schafft Vertrauen	(zu langer) Blickkontakt schafft Unsicherheit

*Tabelle 5: Deutsche Direktheit Im Vergleich zur chinesischer Indirektheit  
 Quelle: in Anlehnung an Lindorfer, C., 2002, S. 18*

<sup>110</sup> Vgl. Lindorfer, C. 2002., S. 18

<sup>111</sup> Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 208

<sup>112</sup> Vgl. Bromund, B. 1999., S. 21-22

Weiterhin gehen einige Autoren auf die verschiedenen kulturellen Merkmale von Ländern nach Hofstede ein. Hierzu gehört u.a. die Ausprägung der Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung und die langfristige Orientierung. Während z.B. in China die Machtdistanz aufgrund traditioneller Einflüsse wie dem Konfuzianismus stark ausgeprägt ist und die Gesellschaft von starken Hierarchieverhältnissen gekennzeichnet ist, weisen Unternehmen in Deutschland meist flache Hierarchien auf und ein ausgewogenes Machtgleichgewicht stellt den wesentlichen Bestandteil der deutschen Unternehmenskultur dar.<sup>113</sup>

Darüber hinaus ist die Akzeptanz von Unternehmerinnen im Kontext des *guanxi* in China nicht zu verachten. Auch wenn Unternehmerinnen selbst in Deutschland noch stark unterrepräsentiert sind (64% der Unternehmensgründungen 2019 in Deutschland sind von Männern, 36% von Frauen)<sup>114</sup>, sind die Möglichkeiten für chinesische Frauen durch traditionelle Einflüsse wie dem „*wu lun*“ (siehe Abb. 1) stark eingeschränkt.<sup>115</sup> Obwohl bereits diverse Reformen und Gesetze für die Stärkung der Grund- und Arbeitsrechte der Frauen in China verabschiedet wurden, sind chinesische Unternehmehrerinnen immer noch selten anzutreffen<sup>116</sup>, sodass deutsche Unternehmerinnen in China einer fehlenden gesellschaftlichen Akzeptanz und strengen Hierarchieverhältnissen unerlässlich ausgesetzt sind.

### 3. Internationale Joint Venture

#### 3.1 Ursprung

Der Begriff des internationalen Joint Venture (IJV) (zu Deutsch „gemeinsames Wagnis“ oder „Gemeinschaftsunternehmen“) steht für eine Unternehmung, die mindestens zwei (meist nie mehr als fünf) rechtlich selbstständige Partner verschiedener Nationen als Muttergesellschaften hat. Das JV bleibt dabei immer eine eigene rechtliche und organisatorische Einheit, bei der alle darin beteiligten Vertragsparteien an der gemeinsamen Führung und Finanzierung beteiligt sind. Die Muttergesellschaften sind durch das gemeinsam geführte JV in ihrer Selbstständigkeit nicht eingeschränkt, da sich die

---

<sup>113</sup> Vgl. Lindorfer, C. 2002., S. 14 ff., siehe auch Höhner S. 44 ff, und Bromund S. 24 ff.

<sup>114</sup> Rudnicka, J. 2021g (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

<sup>115</sup> Vgl. Chen, C.C. et al. 2013., S. 183-184

<sup>116</sup> Schmitt, S. 2021h (online, URL siehe Literaturverzeichnis)., siehe auch Adili, T 2007, S. 46-47

gemeinsame Zusammenarbeit der Partner nur auf das gemeinsam gegründete Unternehmen bezieht. Die Rechtsform des Gemeinschaftsunternehmens kann dabei jede Form annehmen, die sich für den Unternehmenszweck eignet (KG, OHG, GmbH, etc.).<sup>117</sup>

Der Ursprung der JV lässt sich bis in die 60er Jahre zurückverfolgen. Dort wurden sie besonders von amerikanischen Großunternehmen und Konzernen als Mittel der „internationalen Expansionstätigkeit“ genutzt, da in vielen Entwicklungsländern, wie u.a. auch China, die Gründung von Tochterunternehmen aus politischen und konjunkturellen Gründen verboten war. JV boten somit die meist einzige Möglichkeit, die Märkte bestimmter Länder überhaupt zu erschließen und sich somit wichtige Rohstoffe, Partner oder Kunden zu sichern.<sup>118</sup>

Die Öffnung Chinas für die freie Marktwirtschaft und die damit verbundenen Reformen haben besonders in den 90er Jahren für einen rapiden Anstieg der JV-Gründungen gesorgt, die neben der 100%-Tochtergesellschaft den mit Abstand größten Teil der gemeinsamen internationalen Unternehmungen in China ausgemacht haben.<sup>119</sup> Heutzutage wird eine JV-Gründung vorwiegend zur Nutzung von Standortvorteilen, einer Risiko- und Kostenvermeidung oder der Erschließung von neuen Märkten und Technologien genutzt.<sup>120</sup> Die in letzten Jahren stark gewachsene Bedeutung für JV entspricht der allgemeinen Tendenz zu einer stärkeren politischen und wirtschaftlichen Integration verschiedener Nationen sowie der Einsicht in die generell gestiegene gegenseitige Abhängigkeit.<sup>121</sup>

### 3.2 Arten des Joint Venture

Grundsätzlich wird in der Literatur zwischen drei verschiedenen Arten des Joint Venture unterschieden, dem Equity Joint Venture (EJV), dem Contractual oder Cooperative Joint Venture (CJV) und dem Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE). Nachfolgend werden die drei Arten des JV näher erläutert:

---

<sup>117</sup> Vgl. Eisele, J. 2013., S. 15 ff.

<sup>118</sup> Vgl. Schuchardt, C. 1994., S. 12 ff.

<sup>119</sup> Vgl. Biemer, A. 2000., S. 9

<sup>120</sup> Vgl. Schuchardt, C. 1994., S. 16

<sup>121</sup> Vgl. Eisele, J. 2013., S. 1-2

### Equity Joint Venture (EJV)

Als Equity Joint Venture (zu Deutsch Fairness- oder Eigenkapital-Gesellschaft) versteht man Gesellschaften mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit, die auf Grundlage des im Jahr 1979 implementierten „Law on Chinese-Foreign Equity Joint Ventures („EJV-Gesetz““ bestehen. Bei einem EJV handelt es sich um eine juristische Person chinesischen Rechts mit begrenzter Haftung nach Art der GmbH. Alle darin involvierten Vertragsparteien müssen Bar- oder Sacheinlagen einbringen, die jedoch auch in Form von Knowhow oder Technologie erfolgen können. Der Anteil des ausländischen Investors muss dabei mindestens 25% betragen und die Einbringung der vertraglich festgelegten Aktiva muss sowohl seitens des chinesischen als auch des ausländischen Partners einvernehmlich bewertet werden.<sup>122</sup>

Im sogenannten Joint Venture-Vertrag wird die Frist der Kapitaleinbringung festgelegt, während die erste Zahlung jedoch mindestens innerhalb der ersten sechs Monaten nach Erteilung der Geschäftslizenz erfolgen muss. Gewinn- und Verlustverteilung werden strikt nach den Beteiligungsverhältnissen getrennt, und die Vertragsdauer eines EJV liegt im Normalfall zwischen 10 und 30 Jahren. Das oberste Organ eines EJV ist das „Board of Directors“ (BoD), welches aus mindestens drei Mitgliedern besteht. Die Besetzung des BoD richtet sich, ähnlich wie bei der Gewinn- und Verlustverteilung, nach Höhe der jeweiligen Kapitaleinlage.<sup>123</sup> EJVs bieten sich vor allem dann an, wenn Unternehmen vorher noch nicht in China tätig waren und sich die Erschließung des chinesischen Marktes zum Ziel gesetzt haben. Sie sind besonders durch die Haftungsbegrenzung auf das eingezahlte Kapital von geringem Unternehmensrisiko geprägt und kommen durch ihre ausführliche gesetzliche Regelung besonders für größere Projekte in Frage, die einen hohen Grad an rechtlicher Sicherheit gegenüber dem Geschäftspartner und der Regierung benötigen.<sup>124</sup>

### Cooperative/ Contractual Joint Venture (CJV)

Das Cooperative oder Contractual Joint Venture (zu Deutsch kooperatives oder vertragliches Gemeinschaftsunternehmen) wurde im Gegensatz zum EJV erst 1988 mit

---

<sup>122</sup> Vgl. Rapp, J. 2001., S. 28-29

<sup>123</sup> Vgl. Schuchardt, C. 1994., S. 18

<sup>124</sup> Vgl. Bromund, B. 1999., S. 45

dem „Law on Chinese-Foreign Cooperative Enterprises“ als Kooperationsform für ausländische Investoren ermöglicht. Beim CJV behalten beide Vertragsparteien ihre separate Identität und es muss keine neue juristische Person in Form eines neu gegründeten Unternehmens entstehen. Auch ist der Mindestanteil seitens des ausländischen Partners nicht vorgeschrieben und die Gewinnaufteilung sowie die Besetzung des BoD erfolgt nicht auf Grundlage der Kapitalanteile, sondern auf Basis der vertraglichen festgelegten Vereinbarung.<sup>125</sup>

CJVs eignen sich insbesondere für Investitionsprojekte, bei denen Flexibilität und die Möglichkeit für eine schnelle Kapitalrückführung eine Rolle spielen. Aufgrund der flexiblen Regelungen ist beim CJV, mehr noch als beim EJV, ein gut ausgearbeiteter JV-Vertrag von entscheidender Bedeutung.<sup>126</sup>

Nachfolgend werden die Unterschiede des EJV und CJV noch einmal genauer verdeutlicht.

<b>Equity Joint Venture</b>	<b>Contractual Joint Venture</b>
Eigenständiges Unternehmen mit Personal- und Entscheidungsautonomie	Keine selbstständige Organisation
Eigene Rechtsperson, aufwändige Gestaltung, eigene Abschlüsse, eigene Wirtschaftsprüfung, eigene Steuererklärung	Lediglich Vertragsbeziehung zwischen den Joint Venture Partnern
Haftungsbegrenzung auf Eigenkapital der Joint Venture Gesellschaft	Unbeschränkte Haftung der Joint Venture Partner
Steuerung der Joint Venture Gesellschaft (in der Regel) durch Organe	Steuerung unmittelbar durch Joint Venture Partner
Erhöhter Zwang zur Zusammenarbeit	Parteien bleiben unabhängig
Erschwerte Beendigung aufgrund Kapitalverflechtung	Kündigung möglich
Ziel: dauerhafte Zusammenarbeit	Ziel: meistens kurzfristig projektbezogen

*Tabelle 6: Unterschiede des EJV und CJV  
Quelle: in Anlehnung an Fett, T., und Abt, A., 2010, S. 20*

<sup>125</sup> Vgl. Schuchardt, C. 1994., S. 18

<sup>126</sup> Vgl. Bromund, B. 1999., S. 46

## Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE)

Das Wholly Foreign Owned Enterprise (zu Deutsch vollständig im ausländischen Besitz befindliches Unternehmen) wurde ähnlich wie das CJV erst 1986 durch das „Law of Foreign Investment Enterprises“ geregelt. Das WFOE ist genau wie das EJV eine eigenständige juristische Person nach Muster der GmbH, steht jedoch im alleinigen Besitz des ausländischen Investors. Während das WFOE einerseits eine signifikante Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit für den ausländischen Investor darstellt, ist es andererseits jedoch auch von einem größeren unternehmerischen Risiko gekennzeichnet. Aufgrund des völligen Auslandseigentums kann es dazu kommen, dass das Unternehmen im Gegensatz zu einem JV mit chinesischer Beteiligung von chinesischen Kunden und Geschäftspartnern schlechter akzeptiert wird, abhängig von der strategischen Marktpositionierung und dem potenziellen Einsatz chinesischer Führungskräfte. Ohne chinesischen Partner erhält man zudem weniger Unterstützung bei Behörden und Geschäftspartnern.<sup>127</sup> „Without the support of Chinese partners, it is extremely difficult to get a venture through the jungle of the administration. Thus, risking an investment in this form requires abundant China-experience.“<sup>128</sup>

Aufgrund der häufig auftretenden Schwierigkeiten mit chinesischen JV-Partnern findet das WFOE immer mehr Anwendung, war jedoch aufgrund der chinesischen Gesetzeslage (das Unternehmen muss z.B. vorteilhaft für die Entwicklung der chinesischen Wirtschaft sein) bis zuletzt noch stark eingeschränkt.

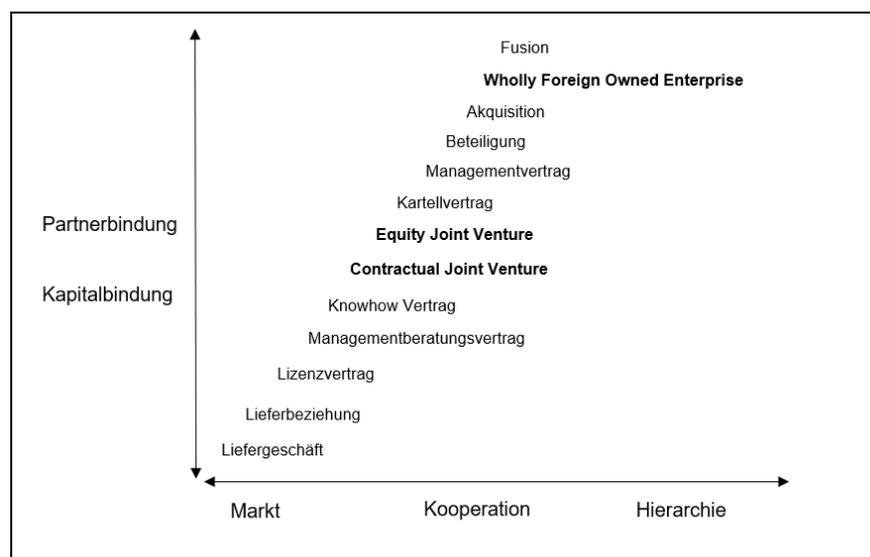


Abbildung 4: Verschiedene Arten der Kooperationsformen im Vergleich  
Quelle: in Anlehnung an Schuchardt, C., 2019, S. 20

<sup>127</sup> Vgl. Eisele, J. 2013., S. 15

<sup>128</sup> Bromund, B. 1999., S. 46

### 3.3 Joint Venture mit Deutschland und China

Während die chinesische Marktöffnung der 70er Jahre einen rapiden Anstieg von JV-Gründungen in China zur Folge hatte, waren deutsche Investoren mit ihren „Foreign direct investments“ (FDI) besonders in der anfänglichen Zeit noch sehr verhalten. Insbesondere Unternehmen der Automobilbranche, die bis dato den wichtigsten Wirtschaftszweig der Bundesrepublik ausmachten, waren durch starke Einschränkungen wie der Pflicht zur EJV-Gründung seitens der chinesischen Regierung und der Annahme, zu viel Knowhow an chinesische Partnerfirmen zu verlieren, eher vorsichtig mit ihrer chinesischen Expansionsstrategie.<sup>129</sup> Da deutsch-chinesische JV mit Sitz in China immer Institutionen nach chinesischem Recht darstellen und somit der dort üblichen JV-Definition sowie deren gesetzlichen Regelungen unterworfen sind, gab es die Befürchtung, dass das Mitspracherecht und die Entscheidungsfindung des deutschen Investors weitestgehend unterdrückt wird. JV mit China und Deutschland stellten dennoch eine bedeutende Komponente der internationalen Zusammenarbeit dar, unter anderem auch, weil die Gründung eines JV die einzige Möglichkeit war, den chinesischen Markt überhaupt zu erschließen.<sup>130</sup>

Der im Jahr 1995 veröffentlichte „Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries“ hat das bereits angeschlagene Handels- und Investitionsverhältnis der BRD und VRC nur noch weiter verschärft. Der Katalog klassifizierte Unternehmensbranchen und -aktivitäten in vier verschiedene Typen aus Sicht der chinesischen Regierung, von wenig bis stark eingeschränkt. Hierzu gehörten „encouraged, neutral, restricted and prohibited“, während sich die Restriktion besonders auf die Wahl der Unternehmensform beschränkte. Während eine befürwortete Unternehmensbranche auch die Möglichkeit hatte, ein WFOE zu gründen, konnten eingeschränkte Branchen nur auf das EJV zurückgreifen. Zu den eingeschränkten Unternehmensaktivitäten gehörten u.a. die Herstellung bestimmter Chemikalien oder Medikamenten, sowie der Produktion von diversen Elektronik- oder Maschinenteilen, wie auch Motoren für Autos, sodass die deutschen Automobilunternehmen noch weiter von einer FDI abgehalten wurden.<sup>131</sup>

---

<sup>129</sup> Vgl. Lindorfer, C. 2002., S. 7

<sup>130</sup> Vgl. Schuchardt, C. 1994., S. 17 ff.

<sup>131</sup> Vgl. Jiang, K. et al. 2018, S. 5

Diese Situation hat sich merklich durch den Beitritt Chinas zur „World Trade Organization“ (WTO) beruhigt. In Ergänzung zu den reduzierten Zollgebühren, einer verbesserten Marktzugänglichkeit und einem strengeren Schutz von geistigem Eigentum von Unternehmen, musste sich China an das „Agreement on Trade-related Investment Measures“ (TRIM) halten, was eine Liberalisierung der FDI-Politik Chinas auf Basis der WTO-Standards zur Folge hatte. Dadurch hat sich vor allem der Anteil der WFOE erhöht, während EJVs und CJVs an Bedeutung verloren haben.<sup>132</sup> Die folgende Tabelle verdeutlicht die Entwicklung JV-Gründungen in China von 1997 bis 2012. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass es sich um IJVs aller Nationen und nicht nur mit Deutschland handelt.

	1997	2002	2007	2012
Equity Joint Venture	19,5	15,0	15,6	21,7
% des gesamten FDI-flows	43,1	28,4	20,9	19,4
Contractual Joint Venture	8,9	5,1	1,4	2,3
% des gesamten FDI-flows	19,7	9,6	1,9	2,1
Wholly Foreign Owned Enterprise	16,2	31,7	57,3	86,1
% des gesamten FDI-flows	35,8	60,2	76,6	77,1

*Tabelle 7: FDI-Investitionen in China (FDI-Wert in Mrd. USD)  
Quelle: in Anlehnung an Jiang, K., et al., 2018, S. 7*

Der JV-Zwang, z.B. für die Automobilbranche, wurde seit 2018 schrittweise aufgehoben. Darüber hinaus gibt es seit dem 15. März 2019 das neue „Gesetz der Volksrepublik China über ausländische Investitionen“ (*Foreign Investment Law, FIL*). Mit seinem Inkrafttreten im Jahr 2020 werden die drei bestehenden Gesetze über EJV, CJV und WFOE (sogenannte *FIE Laws*) und deren Durchführungsbestimmungen aufgehoben, sodass erstmals ein einheitliches Gesetz für alle diese Kooperationsformen in China gilt.<sup>133</sup>

<sup>132</sup> Vgl. Jiang, K. et al. 2018., S. 6

<sup>133</sup> Vgl. K. 2021 (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

### 3.4 Motive für die Gründung eines Joint Venture

JV bieten sowohl den inländischen als auch den ausländischen Investoren diverse Möglichkeiten und Vorteile, die als Motive für die Gründung eines JV gelten können. Die genannten Vorteile variieren zum Teil stark, je nach Betrachtungsweise des jeweiligen Autors.

Angefangen mit Trommsdorff et al. beziehen sich diese hauptsächlich auf die Motive für die Gründung eines JV aus Sicht der ausländischen Investoren und nennen hierbei folgende Vorteile:<sup>134</sup>

- Transfer von Kapital, Management und Knowhow
- Entwicklung durch Mobilisierung, Training und Technologiediffusion
- Produktdiversifikation und Integration des Binnenmarktes
- besserer Weltmarktzugang
- vorteilhafte Beschäftigungseffekte
- erleichterter Umgang mit Institutionen und Behörden
- Erschließung von Größensynergien und Bündelung von Ressourcen

Fett und Abt stellen darüber hinaus noch steuerliche Vorteile für die Vertragspartner in den Vordergrund, sowohl für den inländischen als auch den ausländischen Investor. Während der inländische Investor meist mit Subventionen und Steuererleichterungen bei sowohl der Errichtung des JV als auch der laufenden Besteuerung rechnen kann, sind für den ausländischen Investor die im Gastgeberland zu zahlenden Steuern meist ohnehin niedriger als die im Heimatland. Doch auch die ausländischen Investoren können mit Steuervorteilen rechnen, da die im Investitionsland ansässige Regierung aufgrund des effektiven Knowhow- und Technologietransfers besonders EJVs bevorzugt, und die Gründung eines solchen JV durch steuerrechtliche Vorteile begünstigt.<sup>135</sup> „JV partners are not randomly selected—they tend to be large, productive, and benefit from government subsidies“<sup>136</sup>

Auch kann durch die Gründung eines JV potenziellen Konkurrenten gezielt der Zugang zu einem Markt ermöglicht werden, um damit bspw. noch gefährlichere Wettbewerber abzuwehren und potenzielle Synergieeffekte auszunutzen. Eisele beschreibt dies als

---

<sup>134</sup> Trommsdorff, V. et al. 2013., S. 2

<sup>135</sup> Vgl. Fett, T./Abt, A. 2010., S. 20 ff.

<sup>136</sup> Jiang, K. et al. 2018, S. 22

„Wettlauf gegen die Zeit“ (Economics of speed). JV können dazu beitragen, Zeitvorteile gegenüber den Wettbewerbern zu realisieren, was insbesondere in dynamischen und sich schnell wandelnden Märkten von entscheidender Bedeutung ist.<sup>137</sup>

Zudem ergeben sich durch das Akquirieren des Vertriebsnetzwerkes des JV-Partners bessere und zum Teil auch günstigere Alternativen für den Einkauf und die Beschaffung von benötigten Ressourcen, sowie eine direkte Anbindung an das bereits bestehende Geschäfts- und Kundennetzwerk des inländischen JV-Partners.<sup>138</sup> Dies ist besonders wichtig vor dem Hintergrund, dass sich der Wettbewerb zum Teil immer weniger zwischen einzelnen Unternehmen, sondern vielmehr zwischen „komplexen strategischen Unternehmensnetzwerken“ abspielt, sodass die Einbindung in diese strategischen Netzwerke immer mehr an Bedeutung gewinnt.<sup>139</sup>

Außerdem bietet der Arbeitsmarkt des Entwicklungslandes meist kostengünstigere Arbeitskräfte und Beschaffungsmöglichkeiten, sodass sich sowohl die Transaktions- als auch die Produktionskosten massiv verringern können.<sup>140</sup> „Joint ventures are more likely to be formed in labor-intensive manufacturing industries such as textiles and apparel or high-tech industries such as electrical, electronic, and computer equipment manufacturing.“<sup>141</sup>

Neben den ökonomischen Motiven für die Gründung eines JV gibt es zudem noch individualistische Motive für die Auswahl des JV als Kooperationsform. Hierzu gehören einerseits persönliche und soziale Entwicklungschancen wie z.B. Karrierestreben, Macht oder Prestige und andererseits eine potenzielle persönliche und finanzielle Absicherung (der JV-Partner agiert als „Sündenbock“ bei Misserfolg).<sup>142</sup>

Durch die gemeinsame Kapitalinvestition eines JV wird darüber hinaus das opportunistische und partnerschädigende Verhalten reduziert, was durch entsprechende Anreiz- und Sanktionsmechanismen noch weiter unterstützt werden kann. Das gemeinsame JV bietet zudem eine bessere Kontrolle der Partneraktivitäten, sodass das gemeinsame strategische Ziel der Potentialharmonisierung mit Hinblick auf eine langfristige Kooperation ermöglicht werden kann.<sup>143</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. Eisele, J. 2013., S. 29

<sup>138</sup> Vgl. Trommsdorff, V. et al. 2013., S. 75 ff.

<sup>139</sup> Vgl. Eisele, J. 2013., S. 30

<sup>140</sup> Vgl. Höhner, B. 2007., S. 40

<sup>141</sup> Jiang, K. et al. 2018, S. 10

<sup>142</sup> Vgl. Fett, T./Abt, A. 2010., S. 27

<sup>143</sup> Vgl. Schuchardt, C. 1994., S. 22-24

### 3.5 Anforderungen an internationale Joint Venture

Neben den diversen Möglichkeiten und Vorteilen, die als Motive für die Gründung eines JV gelten, gibt es insbesondere in internationalen JV diverse Nachteile und potenzielle Konfliktsituationen, die Geschäftspartner und Führungskräfte vor nicht unerhebliche Herausforderungen stellen. Diesen daraus resultierenden Anforderungen muss man sich bewusstwerden, um eine adäquate Unternehmenskooperation zu ermöglichen.

Zuerst einmal gibt es wichtige Entscheidungsschwerpunkte in einem IJV, die von beiden Parteien im Vorfeld einvernehmlich und vertraglich festgelegt werden müssen. Hierzu gehören u.a. das (1) Investitionsvolumen, der (2) gemeinsame Standort, der (3) Joint Venture-Vertrag, die (4) Kooperationsform, der (5) Aufbau der Firma, ein (6) möglicher Technologietransfer, der (7) Betrieb und das (8) Management. Kommt es bei diesen Themen zu Unklarheiten oder werden Verantwortungsverhältnisse nicht angemessen geklärt, sind Konfliktsituationen unvermeidbar, die die Unternehmenseffizienz erheblich schmälern können. Insbesondere das einzigartige Geschäftsumfeld in China zwingt Unternehmen dazu, keine Unklarheiten offen zu lassen und alle Unternehmensschwerpunkte detailliert vertraglich festzuhalten. Dies kann jedoch besonders im Rahmen der begrenzten Vertragsfreiheit eines EJV zu unvorhersehbaren Herausforderungen führen kann.<sup>144</sup> "Guided by their individual objectives, partner firms need to work out and mutually agree on the details of a contract that codifies rights and duties, obligations, restrictions, exclusions, and conditions of providing resources and the distribution of added value among the parties. IJV contracts align the interests of partner firms subject to their bargaining power and negotiation skills. The contract can be seen as an artifact reflecting parties' efforts to create value and compete for it."<sup>145</sup>

Bei der Wahl der Kooperationsform müssen Investoren zudem auf die Unterschiede zwischen dem chinesischen und deutschen Rechtssystem und -verständnis achten. Dies umfasst u.a., dass in der VRC keine allgemeine Vertrags- und Niederlassungsfreiheit besteht. Jede Unternehmenskooperation muss von den zuständigen Behörden genehmigt werden, und eine Unternehmensgründung ohne Angabe des allgemeinen Geschäftszwecks ist nicht möglich. Somit wird eine schrittweise Unternehmensent-

---

<sup>144</sup> Vgl. Ebenda., S. 8 ff., siehe auch Trommsdorff, V. et al. 2013, S. 57

<sup>145</sup> Vgl. Nippa, M./Reuer, J. 2021, S. 570-571

wicklung, z.B. vom Handel zur Fertigung, systematisch durch den chinesischen Gesetzgeber ausgeschlossen. Die Behörden richten sich besonders bei ausländischen Investoren strikt nach den Gesetzen und speziell ausgearbeiteten Musterverträgen und eine Abweichung der Norm ist nur mit sehr schwer zu erhaltenden Sondergenehmigungen möglich.<sup>146</sup>

Nicht zu verachten ist außerdem, dass die Gründung eines JV zu einem unkontrollierbaren Knowhow-Abfluss führen kann. Auch wenn dies zum Teil von den ausländischen Investoren, die meist den größten Anteil des Knowhows stellen, gewünscht ist, kann es durch den Technologietransfer zu der Entstehung neuer Konkurrenten auf dem globalen Absatzmarkt kommen. Besonders unter dem Aspekt, dass der Technologie- und Knowhowtransfer von der chinesischen Regierung durch Regularien bezüglich der Unternehmensgründung zum Teil erzwungen wird, müssen sich Unternehmen darüber bewusstwerden, bevor sie sich auf eine JV-Kooperation mit chinesischen Geschäftspartnern einlassen.<sup>147</sup> "While foreign investors have an incentive to transfer technology to the joint venture, this incentive does not exist to the same extent with regard to the Chinese partner firm. One reason for this is that the Chinese partner firm might be a competitor of the foreign investor in other markets. Moreover, Chinese firms have become increasingly able to benefit from technological developments occurring within their industries, implying that a given level of technology transfer associated with international JVs will translate into larger spillovers."<sup>148</sup>

Als weitere mögliche Herausforderungen nennt Eisele zudem noch nationale Wertschöpfungsvorbehalte (local content Regelungen) auf chinesischer Seite sowie diskriminierende Devisentransfers, Zölle, Gebühren und Steuern.<sup>149</sup> Dies unterstreicht die allemal wichtige Bedeutung für die adäquate Partnerwahl bei einer JV-Gründung. "The transactional attributes that firms encounter (asset specificity, asymmetric information, etc.) are likely endogenous to a search process, and exchange hazards such as hold-up and adverse selection might be dealt with in part by partner search and selection."<sup>150</sup>

Neben den diversen Vorteilen eines JV-Partners, die im Kapitel 3.4 schon erläutert wurden, ist ein enges Vertrauensverhältnis besonders bei EJVs von entscheidender Bedeutung. Dadurch kann opportunistisches Verhalten verhindert und der Einfluss auf

---

<sup>146</sup> Vgl. Rappl, J. 2001., S. 26-27

<sup>147</sup> Vgl. Schuchardt, C. 1994., S. 22 ff., siehe auch Höhner, B. 2007, S. 42

<sup>148</sup> Jiang, K. et al. 2018, S. 27

<sup>149</sup> Vgl. Eisele, J. 2013., S. 51

<sup>150</sup> Nippa, M./Reuer, J. 2021, S. 570

die Unternehmensaktivitäten des Partners erhöht werden. Die kulturellen Besonderheiten vieler Nationen machen die Bewertung von möglichen Partnern jedoch sehr schwierig. Im besten Fall kennt man den potenziellen JV-Partner schon durch ein vorher durchgeführtes Unternehmensprojekt und kann sich so direkt auf die Kompetenzen des Partners verlassen.<sup>151</sup>

Eine weitere wichtige Anforderung für IJVs ergibt sich aus der interkulturellen Zusammenarbeit der involvierten Geschäftsparteien. Da IJV eine intensive Interaktion beider Partner voraussetzen, wird ein hohes Maß an Sensibilität für die Kultur und die Gepflogenheiten beider Länder zu einem wesentlichen Erfolgskriterium. Dies gilt insbesondere für die leitenden Mitarbeiter eines IJV, die besonderen Bedingungen in Bezug auf das kulturelle Umfeld sowohl (1) intern im Joint Venture, (2) bei der Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen und (3) extern mit Geschäftspartnern ausgesetzt sind.<sup>152</sup> "Cultural distance as an expression of different values, social norms, reasoning and behaviors rooted in national and organizational cultures is a dominant topic in international business as well as in IJV research."<sup>153</sup>

Eine Analyse mislungener IJVs zeigt zudem, dass 30% der Fehlschläge auf technische, finanzielle oder strategische Probleme zurückzuführen sind, wo hingegen bei 70% kulturspezifische Konflikte für das Scheitern verantwortlich waren.<sup>154</sup> In diesem Zusammenhang spielt für die leitenden Führungskräfte der IJVs insbesondere das Stichwort der interkulturellen Kompetenz eine entscheidende Rolle. Dieses Thema wird von diversen Autoren im Zusammenhang mit IJVs behandelt, wobei viele der Autoren die interkulturelle Kompetenz lediglich aus westlicher Perspektive betrachten und dabei auf benötigte Voraussetzungen für Führungskräfte wie u.a. Wissen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen eingehen.<sup>155</sup> Dies stimmt zum Teil auch mit den Erkenntnissen der westlichen Darstellung der interkulturellen Kompetenz von Luo überein. Er hat die Betrachtungsweise der interkulturellen Kompetenz von diversen westlichen Autoren verglichen und dabei drei entscheidende zentrale Konzepte herausgearbeitet: die kulturelle Spezifizierung, Kompetenz und zu guter Letzt den Erfolg.<sup>156</sup> Nachfolgend werden diese näher verdeutlicht:

---

<sup>151</sup> Vgl. Höhner, B. 2007., S. 42

<sup>152</sup> Vgl. Fett, T./Abt, A. 2010., S. 14

<sup>153</sup> Nippa, M./Reuer, J. 2021, S. 570-571

<sup>154</sup> Vgl. Lindorfer, C. 2002., S. 4

<sup>155</sup> Vgl. Höhner, B. 2007., siehe auch Gosalia, A. 2001, Lindorfer, C., 2002 und Lengler, S., 2004

<sup>156</sup> Vgl. Luo, X. 2013., S. 71

Zentrale Konzepte	Merkmale
Kulturelle Spezifizierung	Kulturell- beeinflusste Wahrnehmung, Urteilsvermögen, Handlungskompetenz, Einstellung, Fähigkeit mit unterschiedlichen Kulturen umzugehen
Kompetenz	Wissen, Fähigkeiten, Grundhaltung, Persönlichkeit, Reflexionsvermögen
Erfolg	Effektive und adäquate Interaktion, Zufriedenheit

Tabelle 8: westliche Betrachtungsweise der interkulturellen Kompetenz nach Xun Luo  
Quelle: in Anlehnung an Luo, X., 2013, S. 71

Neben der westlichen Perspektive bezüglich interkultureller Kompetenz hat Luo zudem noch die chinesische Perspektive miteinbezogen und dabei wichtige kulturelle Einflüsse wie *guanxi*, *mianzi* und dem kollektiven Harmoniebedürfnis in sein Verständnis der interkulturellen Kompetenz integriert. Er kommt zu dem Schluss, dass sowohl soziale, ökonomische, individuelle als auch kulturelle Komponenten die interkulturelle Kompetenz beeinflussen und diese nicht getrennt zu betrachten sind, sondern als ein in sich geschlossener Kreis koexistieren.<sup>157</sup> Die folgende Abbildung verdeutlicht die Betrachtungsweise der interkulturellen Kompetenz aus Sicht von Luo.

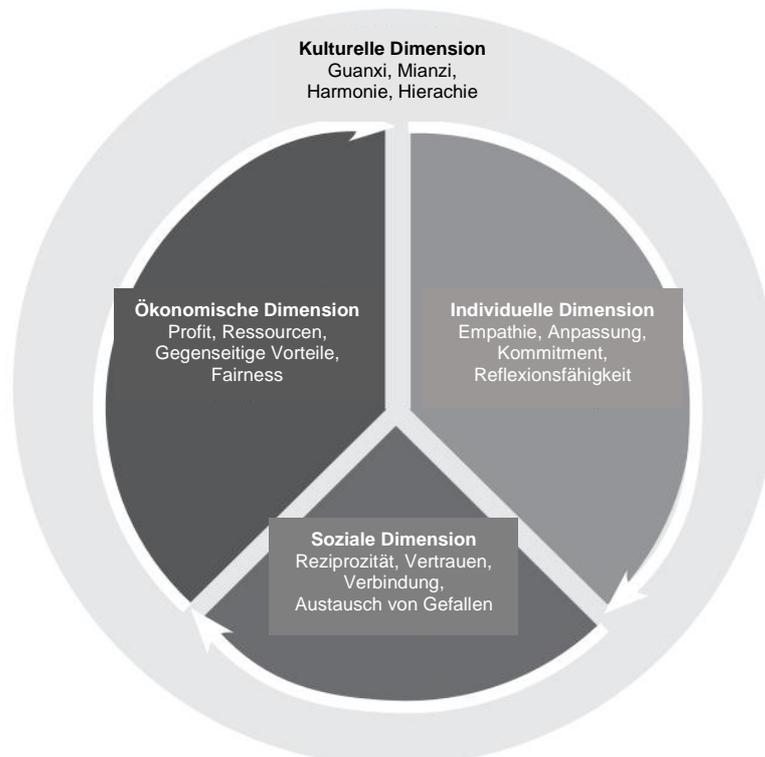


Abbildung 5: Interkulturelle Kompetenz aus Sicht von Xun Luo  
Quelle: in Anlehnung an Luo, X., 2013, S. 76

<sup>157</sup> Vgl. Ebenda., S 75 ff.

## 4. Chancen und Grenzen für deutsch-chinesische Joint Venture bei einem Einfluss des *guanxi* als Geschäftsphilosophie

### 4.1 Chancen

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln erwähnt, bilden IJV den größten Anteil der FDI von internationalen Firmen in China, und so auch denen der deutsch-chinesischen Unternehmenskooperationen. Da deutsch-chinesische JV dem Einfluss von *guanxi* in einem chinesischen Geschäfts- und Sozialumfeld unerlässlich ausgesetzt sind (siehe Kapitel 1.1), gilt es zu klären, welche Chancen sich für genau diese Unternehmenskooperation ergeben. Denn *guanxi* kann sich - wenn richtig praktiziert - durchaus positiv auf deutsch-chinesische JV-Unternehmungen auswirken, indem es die Vorteile einer JV-Gründung katalysiert, Anforderungen des JV gerecht wird und möglicherweise auftretende Konfliktsituationen verhindert.

Wichtige Chancen, die nachfolgend erläutert werden, behandeln vor allem Themenschwerpunkte wie die Wettbewerbsvorteile durch den Einfluss des *guanxi*, dem Einfluss auf das gegenseitige Vertrauensverhältnis der Vertragsparteien und die Chance durch interkulturelle Kompetenz innerhalb eines IJV.

#### Wettbewerbsvorteile durch den Einfluss des *guanxi*

Die wohl am meisten von Gelehrten diskutierte Chance für Unternehmen bei einem Einfluss des *guanxi* betreffen ökonomischen Vorteile und daraus resultierende Wettbewerbsvorteile. „Guanxi ties and strategies have consistently been found to have positive effects on market performance such as market share or growth rate compared with competitors.”<sup>158</sup> Hierzu gehören die bereits erwähnten Möglichkeiten durch den Einsatz des *guanxi* aus Kapitel 2.5, wie u.a. die (1) Beschaffung von Informationen und Ressourcen, (2) erleichterte Einstellung von Mitarbeitern, der (3) Aufbau des Unternehmensimages, (4) verringerte Transaktions- und Beschaffungskosten und die (5) Einbindung in das *guanxi*-Netzwerk des Unternehmenspartners. Bereichert wird dies durch die in Kapitel 3.4 behandelten Vorteile einer Joint Venture-Unternehmung, wie z.B. dem (1) erleichterten Umgang mit lokalen Behörden, (2) diversen Steuervorteilen, einer (3) Einbindung in das Vertriebsnetzwerk des JV-Partners, der (4) Verringerung von Kosten wie u.a. Transaktions-, Beschaffungs- und Personalkosten, einer (5) Reduzierung des opportunistischen Verhaltens des JV-Partners, einem (6) besseren Zugang

---

<sup>158</sup> Chen, C.C. et al. 2013., S. 187

zum Binnenmarkt und einer (7) Erschließung von Größensynergien. Wie man bereits erkennen kann, sind einige der genannten Vorteile sowohl bei dem Einfluss des *guanxi* als auch im Zusammenhang mit JV wiederzufinden.

Angefangen mit dem erleichterten Umgang mit lokalen Behörden, der einen wichtigen Bestandteil der Motive für eine JV-Gründung darstellt,<sup>159</sup> kann *guanxi* besonders dann, wenn der JV-Partner über wichtige *guanxi*-Verbindungen mit Regierungsvertretern verfügt, diesen Vorteil noch weiter katalysieren. Zudem kann der Sprachbarriere, die ausländische Unternehmer vor teilweise unvorhersehbare Problemsituationen stellt, durch einen lokalen JV-Partner entgegengewirkt werden.

Da man laut Dunfee und Warren eine Vielzahl von Dokumenten benötigt und aufgrund des politischen Systems in China in ständigem Kontakt zu den lokalen Behörden steht, kann *guanxi* den entscheidenden Wettbewerbsvorteil für JV bieten, indem benötigte Dokumente und Lizenzen durch die richtigen *guanxi*-Beziehungen schneller, kostengünstiger und unkomplizierter beschafft werden können. „Primary reason for a person’s usefulness is whether the connection provided contacts in government, key companies, elsewhere in the same company, or if the connection controlled financial resources, access to customers, technical or professional knowledge.”<sup>160</sup>

Besonders unter dem Aspekt, dass das institutionelle System in China noch nicht lückenlos ausgereift ist und die Ressourcenallokation auf Faktoren wie Beziehungsverhältnissen beruht, bietet *guanxi* meist die einzige Möglichkeit, überhaupt an benötigte Ressourcen oder Informationen zu gelangen.<sup>161</sup>

Da es selbst viel Zeit, Energie und finanzielle Mittel kostet, als *sheng-ren* ein *guanxi*-Netzwerk aufzubauen und selbst dann die Intensität einer eigenen *guanxi*-Verbindung oftmals nicht ausreicht, um notwendige Gefallen oder Ressourcen einzufordern,<sup>162</sup> ist der Eintritt in das *guanxi*-Netzwerk über den JV-Partner die effektivste Möglichkeit, lokale Behörden für seine Zwecke zu gewinnen und so einen Wettbewerbsvorteil zu realisieren. “Executives in privately-owned organizations [such as JV] placed more value on business connections, relied more heavily on *guanxi* for protection and gave more unreciprocated gifts than executives in state owned or collective hybrid companies. *Guanxi* may be used

---

<sup>159</sup> Vgl. Trommsdorff, V. et al. 2013., S. 2

<sup>160</sup> Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S. 197

<sup>161</sup> Vgl. Ruan, J. 2017, S. 37 ff.

<sup>162</sup> Vgl. Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 202

as a substitute for the direct contacts with state and party personnel that may be available to the other organizational forms.”<sup>163</sup>

Dies spiegelt sich auch in dem nächsten Vorteil wider, und zwar den von Fett und Abt angesprochenen Steuervorteilen als Motiv für die Gründung eines JV. „Generally, foreign investors seek out profitable, large, and highly productive firms, as well as firms that demonstrate high rates of export participation and patenting. Firms that receive government subsidies—implicitly, those firms with well-developed political connections—also tend to be more likely to be chosen as joint venture partners.”<sup>164</sup> Auch hier ergibt sich durch die *guanxi*-Beziehungen des JV-Partners zu wichtigen politischen Regierungsvertretern ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Dies kann sich in Form einer vorteilhaften Subventionierung, Standortauswahl in eigentlich restriktiven Gebieten, mehr Möglichkeiten bei der Wahl der Unternehmensform oder schlichtweg politischen und institutionellen Bevorzugung gegenüber Konkurrenten widerspiegeln.

Auch der nächste Vorteil, nämlich die erleichterte Einstellung von Mitarbeitern durch den Einfluss des *guanxi*, katalysiert die Vorteile einer JV-Unternehmung noch weiter. Hier spielt besonders der Aspekt der Verringerung von Personalkosten eine entscheidende Rolle. Neben einer größeren Auswahl an potenziellen Arbeitnehmern durch den Einsatz des *guanxi*-Netzwerkes benötigt das JV keine kostenintensiven Bewerbungsverfahren oder muss auf hochpreisige Drittunternehmen zurückgreifen, die sich auf Personalvermittlung spezialisieren. “Managers utilize *guanxi* by relying on old classmates for job opportunities or depend on relatives to purchase goods that cannot otherwise be sold. *Guanxi* may even be a toll for screening job candidates.”<sup>165</sup> Da *mianzi* zudem im gesamten *guanxi*-Netzwerk eine entscheidende Rolle spielt, und sich der Mitarbeiter somit keine schwerwiegenden Fehler erlauben kann ohne dabei sein Gesicht zu verlieren, kann man sich in den meisten Fällen auf die im *guanxi*-Netzwerk angeworbenen Mitarbeiter verlassen, sodass dadurch weniger Kosten bezüglich Kontrolle und Überprüfung der Mitarbeiter entstehen.

Neben den verringerten Personalkosten hat *guanxi* zudem einen positiven Effekt auf die für das JV anfallenden Transaktions- und Beschaffungskosten. Durch gute *guanxi*-Verbindungen zu wichtigen Lieferanten oder externen Geschäftspartnern lassen sich bessere Preise und Konditionen aushandeln und zusätzliche Kosten, wie z.B. bei der

---

<sup>163</sup> Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S: 192-193

<sup>164</sup> Jiang, K. et al. 2018, S. 43

<sup>165</sup> Ruan, J. 2017, S. 45

Sicherstellung von Transaktionen oder Anfertigung von Verträgen, vermeiden. “Guanxi facilitated collaboration between buyer and third-party logistic firms, resulting in better buyer performance and benefited a firm’s distribution channels and its ability to scan and respond effectively to market changes.”<sup>166</sup>

Außerdem stellt das Unternehmensimage eine wichtige Komponente der JV-Kooperation dar. Wie in Kapitel 3.2 bereits erwähnt, kann z.B. die Auswahl des WFOE als Form der JV-Unternehmung dazu führen, dass die unternehmerische Legitimität und das Unternehmensimage aufgrund der fehlenden chinesischen Beteiligung signifikant negativ beeinflusst wird. Ein chinesischer JV-Partner hingegen, und insbesondere einer mit starken *guanxi*-Verbindungen zu Kunden und Geschäftspartnern, kann sich positiv auf das Unternehmensimage und folglich die Vertragsverhandlungen und Absatzzahlen auswirken. „The positive effect of guanxi ties on performance is stronger for small than for large firms and in the form of international joint venture rather than those of wholly-owned investments.”<sup>167</sup>

Die Integration in das *guanxi*-Netzwerk des JV-Partners stellt die wohl wichtigste Chance für deutsch-chinesische JV dar. “The firm itself and its subsidiaries, joint ventures, and long-term partnerships are embedded in a wider network of other firms and organizations, one therefore has to consider various network effects.”<sup>168</sup> Die Einbindung in das *guanxi*-Netzwerk transzendiert alle bereits genannten Wettbewerbsvorteile und stellt eine bedeutende strategische Komponente bei der Auswahl des JV-Partners dar.

Neben der fachlichen Kompetenz und der Bereitstellung von liquiden Mitteln, die in einem chinesischen Geschäftsumfeld nicht unerhebliche Faktoren darstellen und auch die Auswahl des JV-Partners beeinflussen, spielen die Beziehungen und Kontakte des JV-Partners eine noch wichtigere Rolle. Wie bereits erwähnt, ist es für *sheng-ren* (Fremde) unfassbar schwer bis schier unmöglich, ein eigenes *guanxi*-Netzwerk zu initiieren. Dies gilt besonders für solche Netzwerke, die auch wirklich effektiv für unternehmerische Zwecke genutzt werden können. “Since Western business relationships do not necessarily contain a personal element, Westerners tend to underestimate the time it takes for Chinese to assess the suitability of a close, personal, non-familial relationship.”<sup>169</sup>

---

<sup>166</sup> Chen, C.C. et al. 2013., S. 187

<sup>167</sup> Ebenda., S. 187

<sup>168</sup> Nippa, M./Reuer, J. 2021, S. 573

<sup>169</sup> Luo, X. 2013., S. 16

Da Chinesen in der Regel nur den Menschen Vertrauen und Kommitment darbieten, die einen wichtigen Teil ihres *guanxi*-Netzwerkes ausmachen<sup>170</sup> (siehe Abbildung 2), ist es ohne lokalen Geschäftspartner mit bereits bestehenden *guanxi*-Verbindungen aufwendig, langfristige Geschäftsbeziehungen und funktionsfähige Vertriebsnetzwerke zu errichten. Die Auswahl des JV-Partners bietet somit eine einzigartige Chance, nicht nur an das bestehende Geschäftsnetzwerk des Geschäftspartners anzuknüpfen, sondern insbesondere durch das *guanxi*-Netzwerk des Partners den entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten zu realisieren.

Dies setzt jedoch voraus, dass man dazu bereit ist, die finanziellen Kosten, die im Rahmen des *guanxi* anfallen, mitzutragen. Denn die in Kapitel 2.3 erwähnten Formen des *guanxi*-Praktizierens setzten nicht nur Zeit, Energie und Kommitment voraus, sondern beinhalten auch einen nicht unerheblichen finanziellen Anteil. Teure Geschenke, regelmäßige Einladungen zu Essen oder Veranstaltungen und das Verzichten auf effiziente Unternehmensentscheidungen auf Grundlage des *guanxi* sind unerlässliche Voraussetzungen, um bereits bestehende *guanxi*-Verbindungen zu erhalten und wichtige Verbindungen zu initiieren.<sup>171</sup>

#### Einfluss des *guanxi* auf das gegenseitige Vertrauensverhältnis

Wie bei den Wettbewerbsvorteilen, die durch den Einfluss des *guanxi* realisiert werden, und in diversen vorherigen Kapiteln bereits mehrfach erwähnt, stellt Vertrauen (*xinren*) eine wichtige Komponente bei interkulturellen Unternehmenskooperationen und jeglichen Geschäftsbeziehungen mit chinesischen Geschäftspartnern dar. Insbesondere bei EJV, die durch ihre enge Zusammenarbeit und den geteilten Unternehmensgewinn sowie -verlust (siehe Kapitel 3.2) ein enges Vertrauensverhältnis voraussetzen, kann *guanxi* einerseits das Vertrauensverhältnis verstärken und andererseits durch die verschiedenen Obligationen der *guanxi*-Anwender wie *mianzi* oder *renqing* als Chance für alle involvierten Vertragsparteien der Unternehmung dienen. Eisele betitelt das gegenseitige Vertrauen sogar als wichtigsten Erfolgsfaktor für JV.<sup>172</sup>

Vertrauen im chinesischen Verständnis stellt die Kreditibilität und Kompetenz von Geschäftspartnern in den Vordergrund und spielt meist eine wichtigere Rolle als fachliche

---

<sup>170</sup> Vgl. Luo, Y. 2007., S. 8

<sup>171</sup> Vgl. Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S. 192-193

<sup>172</sup> Vgl. Eisele, J. 2013., S., 42

Fähigkeiten oder die Möglichkeit, finanzielle Liquidität vorzuweisen. "Trust is often considered the ability to rely on another because he or she is perceived credible or competent."<sup>173</sup>

Dies steht im starken Gegensatz zur westlichen Betrachtungsweise, in der ein Unternehmen vor allem dann als kredibel angesehen wird, wenn es regelmäßig seine finanziellen Verbindlichkeiten tilgt, rechtzeitig liefert, und alle vertraglich festgelegten Anforderungen erfüllt.<sup>174</sup> Im chinesischen Geschäftsumfeld stellt *guanxi* jedoch die entscheidende Komponente für unternehmerische Kreditibilität und kann sowohl intern im JV als auch extern mit Kunden und Geschäftspartnern für ein bezeichnendes Vertrauensverhältnis sorgen. „When two parties trust that each will treat the other in a fair, reliable, and competent manner, then their continued transactions will be facilitated even in the absence of legal and contractual mechanisms.“<sup>175</sup>

Wenn man erst einmal in die tieferen Kreise des *guanxi*-Netzwerkes eingedrungen ist, kann man sich aufgrund der sozialen Normen und Verpflichtungen und der weitreichenden Konsequenzen bei Nichteinhaltung wie u.a. *mianzi* auf das adäquate Handeln seines Gegenübers verlassen. Dadurch können opportunistisches Verhalten verhindert und anfallende Kosten für aufwendige Vertragsentwürfe und Kontrollmechanismen vermieden werden. "The larger and more richly connected the *guanxi* network, the greater the assurance than an individual exchange partner within the network will not risk the potential ostracism that could result from opportunistic behavior. The mere promise of network expansion provides increased insurance that one's exchange partner will not act opportunistically. *Guanxi* thereby replaces the need for trust in an exchange relationship."<sup>176</sup>

Darüber hinaus kann sich *guanxi* durch das gestiegene Vertrauensverhältnis positiv auf das Kooperationsverhältnis und den Austausch der JV-Partner auswirken. Das wahrgenommene Unternehmensrisiko wird durch das gegenseitige Vertrauen reduziert und im gleichen Zuge der Informationsaustausch und die Zusammenarbeit erhöht. „*Guanxi* ties also led to the reduction of perceived relational risk, enhanced cooperative planning and problem solving between partner firms and better knowledge transfer, which in turn enhanced firm competitiveness. Also, *guanxi* leads to a higher chance of venture capital investment or joint venture partnership.“<sup>177</sup>

---

<sup>173</sup> Luo, Y. 2007., S. 16

<sup>174</sup> Vgl. Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 202 ff.

<sup>175</sup> Vgl. Luo, Y. 2007, S. 14

<sup>176</sup> Luo, Y. 2007., S. 14

<sup>177</sup> Chen, C.C. et al. 2013., S. 187

Auch kann das Vertrauensverhältnis innerhalb eines IJV möglicherweise auftretenden Problemen entgegenwirken. Nippa und Reuer beschreiben dies wie folgt:

“IJVs, which are reliant on interpersonal trust across borders but also facilitate such trust, may also play an important role in buffering against the negative effects of the emerging trends of nationalism, protectionism, and fore-closing national markets.”<sup>178</sup>

Ein weiterer wichtiger Faktor in Bezug auf *guanxi* und Vertrauen repräsentiert der Begriff des *ganqing*, der bereits kurz in Kapitel 2.3 erwähnt wurde. “Because *ganqing* determines the favorability and sustainability of *guanxi*, creating and maintaining *ganqing* is critical”.<sup>179</sup> *Ganqing* beschreibt die affektive Verbindung innerhalb einer *guanxi*-Beziehung und katalysiert das Vertrauensverhältnis noch weiter. „Many Chinese believe they can only rely upon those with whom they have an emotional attachment.”<sup>180</sup> Durch *ganqing* wird „true *guanxi*“ überhaupt erst möglich und verhindert opportunistisches Verhalten und die Anwendung von *guanxi* auf rein instrumenteller Basis. *Ganqing* zu etablieren ist jedoch sehr schwierig, da man „genuine feelings and empathy“ ausdrücken muss, und in den meisten Fällen auf eine starke „*guanxi*-base“, wie z.B. einer gemeinsamen Herkunft zurückgreift.<sup>181</sup>

Ist man jedoch in der Lage *ganqing* aufzubauen, entsteht neben der eigentlichen instrumentellen *guanxi*-Verbindung eine „wahre“ Freundschaft. Freundschaft in der chinesischen Gesellschaft spielt besonders im Geschäftskontext eine entscheidende Rolle, da man erst auf der Basis von zwei Freunden in einem gleichen Hierarchieverhältnis steht (siehe Abbildung 1) und damit eine offenere Kommunikation ermöglicht wird. Ist man erst einmal in der Lage, eine Freundschaft mit einem Chinesen zu etablieren, ist diese von einer starken Bindung und einzigartigen Möglichkeiten geprägt. “Chinese make few casual, short-term acquaintances. Once made, however, Chinese friendships are expected to last and give each party very strong claims on the others resources, time and loyalty.”<sup>182</sup>

Wie man in der Tabelle 6 zudem sehen kann, ist insbesondere das EJV als Form des JV auf eine langfristige Unternehmenskooperation ausgelegt. Dies spiegelt sich auch

---

<sup>178</sup> Nippa, M./Reuer, J. 2021, S. 586

<sup>179</sup> Luo, Y. 2007., S. 15

<sup>180</sup> Brunner et al., 1999, S. 18, zit. nach Höhner, B. 2007., S. 46

<sup>181</sup> Vgl. Ruan, J. 2017, S. 46

<sup>182</sup> Smart, A. 1999., S. 124

im Merkmal der Langfristorientiertheit des *guanxi* wider (siehe Kapitel 2.2), sodass *guanxi* hier eine positive Auswirkung auf die Langfristigkeit des EJV haben kann. Durch regelmäßigen *guanxi*-Austausch und das gegenseitige Vertrauensverhältnis wird die Beziehung zum JV-Partner gestärkt und intensiviert sich mit der Zeit immer weiter.

#### Chance durch interkulturelle Kompetenz

Die interkulturelle Kompetenz, die einen entscheidenden Faktor für den Erfolg eines jeden IJV darstellt, ist eine zwingende Voraussetzung für das adäquate Initiieren und Praktizieren von *guanxi*.<sup>183</sup> Da *guanxi* eine Vielzahl von Anforderungen und sozialen Obligationen mit sich bringt und es schwer ist, allen zur Situation angebrachten Verhaltensweisen und Normen gerecht zu werden, hilft die entsprechende interkulturelle Kompetenz dabei, den Einfluss des *guanxi* als Chance zu nutzen. Alle bereits genannten Vorteile bei dem Einfluss des *guanxi* sind nämlich nur dann gegeben, wenn *guanxi* gesellschaftlich akzeptiert genutzt wird und alle damit verbundenen Anforderungen eingehalten werden.

Dennoch gibt es diverse interkulturelle Besonderheiten, die es insbesondere als leitende Führungskraft innerhalb eines IJV zu verinnerlichen gilt, bevor man eine deutsch-chinesische Geschäftskooperation anstrebt. Hierzu gehören die in Kapitel 2.6 erwähnten Besonderheiten, wie u.a. die Bedeutung von Beziehungen im chinesischen Geschäftsumfeld, der Einfluss des Kollektivismus im Gegensatz zum Individualismus, der Einfluss des Kommunismus und Konfuzianismus, die Bedeutung von *mianzi* und *renqing*, das Verständnis von Zeit, einer tendenziellen Indirektheit in der chinesischen Verhandlungsführung, unterschiedliche Machtverhältnissen, ein gesellschaftlich vorgegebenem Verständnis von Respekt im Rahmen des „*wu lun*“ (siehe Abbildung 1) und ein generellen Harmonieverständnis innerhalb der chinesischen Gesellschaft. Interkulturell kompetente Führungskräfte müssen sich all diesen kulturellen Besonderheiten bewusst sein, um zur jeweiligen Situation die entsprechend adäquate Verhaltensweise und/oder Wortwahl bereit zu halten. Sie müssen zudem alle Dimensionen der interkulturellen Kompetenz (siehe Abbildung 5) berücksichtigen und stets für ein diplomatisches Vertrauensverhältnis sorgen. Schafft man es, die entsprechende interkulturelle Kompetenz vorzuweisen, erleichtert es die Unternehmenskooperation immens und katalysiert den positiven Effekt des *guanxi*.

---

<sup>183</sup> Vgl. Luo, X. 2013., S. 73 ff.

## 4.2 Grenzen

Neben den diversen Chancen für deutsch-chinesische JV durch den Einfluss des *guanxi* ergeben sich auch verschiedene Grenzen, die einen negativen Einfluss auf die Geschäftseffizienz und Außenwirkung des Unternehmens haben können. Besonders vor dem Hintergrund, dass JV zum Teil nur eine Erfolgsrate von 50% aufweisen,<sup>184</sup> ist zu klären, ob und welchen Einfluss *guanxi* auf diese recht ernüchternde Statistik hat. Die erörterten Grenzen beziehen sich hierbei zum einen auf die bereits genannten Chancen und hinterfragen diese kritisch, zum anderen wird aufgegriffen, dass *guanxi* als Korruption eine Grenze für deutsch-chinesische JV darstellen kann.

Zuerst einmal kann *guanxi* neben den diversen Verringerungen von Kosten auch zu potenziellen Mehrkosten führen. Hierzu gehört zum einen das finanzielle Kommitment das benötigt wird, um *guanxi* zu kultivieren. „Guanxi utilization achieved sales growth but not profit growth as guanxi cultivation needs financial resources” *guanxi* strategy improved sales revenue but not cost reduction.”<sup>185</sup> Zum anderen führt die fehlende Qualitätssicherung bei der Beschaffung von Ressourcen durch *guanxi*-Kontakte und einer potenziellen Beschädigung des Unternehmensimages durch Handlungen des JV-Partners auf Basis des *guanxi* zu weiteren Kontroll- und Überprüfungskosten.<sup>186</sup>

Darüber hinaus kann sich das bereits angesprochene Vertrauensverhältnis zu engen Kontakten innerhalb des *guanxi*-Netzwerkes als zweiseitiges Schwert erweisen. Ist man im Gegensatz zum engen Kontaktkreis nämlich kein Mitglied dieser Gruppe und verfügt nicht über die entsprechenden Netzwerke, wird man systemisch ausgeschlossen und hat keine Möglichkeit, benötigte Ressourcen oder Informationen, die von dieser Gruppe verwaltet werden, zu beschaffen. Dies spiegelt sich darin wider, dass Chinesen eine ausgeprägte Gruppenorientierung besitzen. Während innerhalb der eigenen Gruppe eine hohe Solidarität herrscht und man sich gegenseitig Hilfe, Unterstützung und Respekt zollt, führt dies in gleichem Zuge zu einer Ausgrenzung von anderen nach dem sogenannten Fraktionsprinzip. Außenstehende können meist nicht mit der Unterstützung dieser Gruppe rechnen und sind ohne entsprechende Kontakte oder Netzwerke auf sich allein gestellt.<sup>187</sup> „Many observers of Chinese social relations have noted that in comparison to the West, Chinese have a much stronger tendency to

---

<sup>184</sup> Vgl. Eisele, J. 2013., S. 2

<sup>185</sup> Chen, C.C. et al. 2013., S. 187

<sup>186</sup> Vgl. Lengler, S. 2004., S. 64

<sup>187</sup> Vgl. Lindorfer, C. 2002., S. 16

divide people into categories and treat them accordingly.”<sup>188</sup> “This social egocentrism may lead to people looking after their own and their insiders’ interests, neglecting or even harming outsiders’ and public interests.”<sup>189</sup>

Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen für ausländische Investoren stellen ein signifikantes Problem für IJV dar. Auch wenn der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Partnern in nahezu allen deutschen Unternehmen als zentraler Erfolgsfaktor beschrieben wird, können durch die staatliche Kapitalbeteiligung das BoD sowie ganze Geschäftsführungen und Partnerbetriebe ohne weitere Ankündigung ausgewechselt werden.<sup>190</sup> Man muss zum Teil mit einem Vertrauensbruch rechnen, sodass man sich doch auf entsprechende Vertragsgestaltungen und Investitionssicherungsmaßnahmen stützen muss und sich nicht immer auf seine *guanxi*-Kontakte verlassen kann.

Generell stellt der starke Einfluss der staatlichen Institutionen internationale Kooperationen vor Grenzen. Neben dem Einfluss der planwirtschaftlichen Ziele werden Unternehmen durch eine gezielte Gesetzgebung z.T. zu einem Knowhow-Transfer und zu weiteren Investitionen in die lokale chinesische Wirtschaft gezwungen “Article 14 provides that “companies must ... strengthen the establishment of a socialist spiritual civilization and accept the supervision of the government and the public.”<sup>191</sup>

Zudem birgt die bereits angesprochene Unternehmenseffizienz eine entscheidende Grenze für deutsch-chinesische JV. Dies bezieht sich sowohl auf die Beschaffung von Gütern und die Allokation von Unternehmensressourcen als auch auf die Einstellung von Mitarbeitern. Da Geschäftskooperationen und Unternehmensentscheidungen nicht nur auf Grundlage des marktwirtschaftlichen Prinzips (fairer Wettbewerb, Preis regelt sich durch Angebot und Nachfrage) getroffen werden, sondern stattdessen auf *renqing*, *mianzi* und *guanxi* beruhen, muss man sich auf opportunistisches Verhalten seines JV-Partners einstellen. Bei entsprechender Stärke der *guanxi*-Beziehung hat der JV-Partner mitunter keine andere Wahl und trifft Unternehmensentscheidungen, die bei näherer Betrachtung aus unternehmerischer Sicht ineffizient sind. “Guanxi is inconsistent with the idea of performance merit. Many people get hired for jobs, not on the basis of their individual merit, but instead on the basis of their lineage or connections... The

---

<sup>188</sup> Luo, Y. 2007., S. 8

<sup>189</sup> Ruan, J. 2017, S. 58

<sup>190</sup> Vgl. Schuchardt, C. 1994., S. 291

<sup>191</sup> Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S. 194

better qualified candidate is not hired, capital, already in short supply is not put to its most efficient use, and a product is "sold" below the market price."<sup>192</sup>

Ein weiteres Problem für deutsche Investoren stellt die fehlende Kontrollierbarkeit des *guanxi* dar. Man verstrickt sich immer weiter in dem *guanxi*-Netzwerk, ist diversen sozialen Obligationen unterworfen und kann nur sehr schwierig wieder aus diesen Abhängigkeitsverhältnissen entkommen. „One must actively refuse obligations and avoid relating too intimately with certain others so as to avoid being weighed down with obligations.“<sup>193</sup> Außerdem kann dies dazu führen, dass man Gefallen erwidern muss, die den legalen Rahmen übersteigen oder die eigenen finanziellen Möglichkeiten übertreffen. Wenn es sich hierbei jedoch um einen wichtigen Geschäftspartner handelt, muss man diesen Gefallen „for the sake of *guanxi*“ dennoch erwidern.

Auch müssen sich die Anwender von *guanxi* ethischen Konfliktsituationen stellen. Hierzu gehört zum einen, dass *guanxi* laut Ruan als "disadvantage of ordinary Chinese people" agiert. Die „einfachen Bürger“ verfügen meist nicht über die entsprechenden *guanxi*-Netzwerke und profitieren so nie in gleichem Maße von dem *guanxi*-Austausch wie der individuelle Anwender. „On the one hand, guanxi practices may help both the individual guanxi actor and the organization and the community. On the other hand, reinforcing the first finding, the participants provided vivid examples of how guanxi practices benefited individual users but undermined merit- and product-based competitiveness in the organization and damaged the economic, legal, and ethical institution of the larger Chinese society.“<sup>194</sup> Durch den Einfluss des *guanxi* können zudem wichtige Verpflichtungen gegenüber externen Geschäftspartnern oder Kunden vernachlässigt werden. „In a business context, important duties to third parties are violated.“<sup>195</sup> Darüber hinaus bricht man durch den Einsatz des *guanxi* für die Beschaffung von Lizenzen oder Dokumenten teilweise nationales und internationales Recht. Bei z.B. der Zulassung von Medikamenten, die eigentlich eine akribische Überprüfung und vielzählige Tests benötigen, kann die entsprechende *guanxi*-Verbindung dafür sorgen, dass man die eigentlich notwendigen Überprüfungen und Regularien umgehen kann. Dadurch können Schäden innerhalb der gesamten Gesellschaft entstehen und man muss die ethische Vertretbarkeit des

---

<sup>192</sup> Ebenda., S. 199-200

<sup>193</sup> Ebenda., S. 198

<sup>194</sup> Ruan, J. 2017, S. 45

<sup>195</sup> Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 201

*guanxi* vor diesem Hintergrund hinterfragen. “Officials feel the duty to compromise the safety of others in order to uphold his *guanxi*-ties to the managers.”<sup>196</sup>

Dies betrifft zum großen Teil das Thema der Korruption, welches ein weiterer wichtiger Schwerpunkt in Bezug auf die Grenzen bei dem Einfluss des *guanxi* auf deutsch-chinesische JV ist. “The boundaries between interested but legitimate economic relations, affective and solidary social relations, and illegitimate interested relations of corruption, all come into contact in the realm of *guanxi*.”<sup>197</sup> Sowohl in China selbst als auch in Außenwirkung nach Deutschland kann *guanxi* in bestimmten Fällen als Korruption interpretiert werden und sich signifikant auf die Handlungsmöglichkeiten und Absatzzahlen auswirken.

Die Interpretation von Korruption ist hierbei jedoch stark vom Kontext abhängig. “To enter *guanxi* may represent an ethical dilemma: to engage in long-term business relationships or to collude in corruption and /or bribery that has a close relationship with bureaucratic power in today’s China. Many westerners find it difficult to distinguish between *guanxi* and corruption.”<sup>198</sup>

Während gewisse Autoren wie Luo oder Chen per se davon ausgehen, dass sich *guanxi* fundamental von Korruption unterscheidet,<sup>199</sup> ist der Übergang von *guanxi* zu dem in China weit verbreitenden Phänomen der Korruption doch eher als fließender Übergang zu betrachten. „The distinction between a gift and a bribe in the context of informal exchange practices is neither case neutral nor easy to define.”<sup>200</sup> Auch ist zu erwähnen, dass die Toleranzgrenze von Korruption in China wesentlich höher liegt als in Deutschland.<sup>201</sup> Die Beziehungsnetzwerke werden aufgrund der Notwendigkeit von gegenseitigen Gefallen (Reziprozität) in westlichen Breiten sehr kritisch gesehen, weil nach hiesigem Verständnis die Grenze zur Korruption überschritten wird. *Guanxi* an sich verkörpert keine Korruption, wird jedoch oft als Ausgangspunkt für diese missbraucht.<sup>202</sup>

Besonders wichtig, um *guanxi* im chinesischen Kontext von Korruption zu unterscheiden, sind die richtige Anwendung und das Nutzen von gesellschaftlich akzeptierten Verhaltensweisen. “The difference between acceptable “gifts” and improper “bribes” de-

---

<sup>196</sup> Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S. 202

<sup>197</sup> Smart, A. 1999., S. 130

<sup>198</sup> Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 199

<sup>199</sup> Vgl. Luo, Y. 2007., S. 37, Chen, C.C. et al, 2013, S. 195

<sup>200</sup> Barbalet, J. 2020., S. 10

<sup>201</sup> Vgl. Lindorfer, C. 2002., S. 14

<sup>202</sup> Vgl. Petzold, R. 2011., S. 28

depends upon arbitrarily and delicately poised cultural conventions which, however, vary according to context. The relationship must be presented as primary and the exchanges, useful though they may be, treated as secondary. If, instead, it becomes apparent that the relationship involves only material interest and is characterized by direct and immediate payment, the exchange is classified instead as one of bribery.”<sup>203</sup>

Insbesondere die institutionelle Beschaffenheit des chinesischen Staates und die starke Einbindung von Unternehmen in die Bürokratie sorgen für korrupte Verflechtungen innerhalb der öffentlichen Institutionen. “Under a centrally planned economy, a handful of officials actually control state property and, consequently, the “dividend” distribution. These officials are granted more “dividends”, by receiving more administrative treatment related free goods and services such as housing, health care, education and other special privileges.”<sup>204</sup>

Dies spiegelt sich auch in den Erkenntnissen des „Corruption Perceptions Index“ (CPI) von Transparency International wider. Einmal jährlich wird der CPI veröffentlicht, der eine Übersicht über die momentane Korruptionslage der jeweiligen Länder gibt. Auf einer Skala von 0 bis 100 werden Punkte auf Grundlage von Wettbewerbsbeschränkungen, der Steuerlast, dem Zugang zu Rohstoffvorkommen, willkürlichen und widersprüchlichen staatlichen Eingriffe in das Wirtschaftsgeschehen, fehlender Pressefreiheit, der Akzeptanz von Hierarchien und einer Neigung zu Reziprozität verteilt und die Länder anschließend anhand ihrer Punktevergabe eingeordnet. Während China im Jahr 2020 mit einer Punktzahl von 42 den 78. Rang von 180 untersuchten Ländern belegt, kommt Deutschland mit 80 Punkten auf den 9. Rang.<sup>205</sup> Dies zeigt, dass Korruption in China immer noch einen entscheidenden Einfluss auf das wirtschaftliche Geschehen hat und insbesondere deutsche Investoren diesen Einfluss nicht unterschätzen sollten.

### 4.3 Bewertung

Ob nunmehr die Chancen oder Grenzen für deutsch-chinesische JV bei einem Einfluss des *guanxi* überwiegen, lässt sich nicht so einfach beantworten. Die signifikante Kontextabhängigkeit des *guanxi*, die verschiedenen Kooperationsformen des JV und auch die Diversität der unterschiedlichen Unternehmensbranchen führen dazu, dass jedes

---

<sup>203</sup> Smart, A. 1999., S. 130

<sup>204</sup> Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 202-203

<sup>205</sup> 2021i (online, URL siehe Literaturverzeichnis).

geplante Kooperationsprojekt unabhängig betrachtet, geplant und bewertet werden muss. Auch hängt die Ethik von *guanxi* stark davon ab, mit welcher Intention der Anwender es nutzt und in welcher Art und Weise er es initiiert und praktiziert. Die Ambiguität, der *guanxi* in vielen Fällen unterliegt, ist ein weiteres Problem in seiner kritischen Bewertung.

“Seen as one of the forms of “Asian values”, contributing to the abuses of crony capitalism, *guanxi* is both righteously condemned and reluctantly accepted as an unfortunate, though necessary, evil for those wishing to succeed in business in China.”<sup>206</sup>

Grundsätzlich lässt sich jedoch sagen, dass *guanxi* meist einen positiven Einfluss auf die Unternehmenseffizienz hat. Besonders für *sheng-ren*, die sonst noch keine Möglichkeit hatten Geschäftsnetzwerke in China zu etablieren, hilft das *guanxi*-Netzwerk des JV-Partners ungemein, um besonders die Aufbau- und Entwicklungsphase des Unternehmens zu erleichtern. Neben der fachlichen Kompetenz des JV-Partners sollte man sein *guanxi*-Netzwerk als strategische Ressource betrachten und in die Partnerwahl miteinbeziehen. So lässt sich der chinesische Markteintritt ermöglichen und langfristig sichern.

Neben der steigenden Unternehmenseffizienz kann der Einfluss von *guanxi* jedoch auch diverse negative Einflüsse auf die Absatzzahlen und das Unternehmensimage haben. Finanzielle Kosten des *guanxi*, ineffiziente Unternehmensentscheidungen und eine starke Verbindung zur Korruption sind nur einige Gründe, warum man eine deutsch-chinesische Kooperation kritisch betrachten sollte. Besonders wichtig ist eine entsprechende interkulturelle Kompetenz, um sich all den nationalen Begebenheiten bewusst zu werden und möglicherweise auftretende Konfliktsituationen zu vermeiden.

Für die Anwendung des *guanxi* ist es besonders wichtig, die verschiedenen Beziehungsverhältnisse näher zu betrachten. Anwender unterliegen nämlich, abhängig von der „*guanxi*-base“ und dem jeweiligen Beziehungsverhältnis, unterschiedlichen Obligationen (siehe Tabelle 2). Auch ergeben sich besonders dann Chancen durch den Einfluss des *guanxi*, wenn man es schafft, die oberflächlichen Rahmen des *guanxi*-Netzwerkes zu durchdringen (siehe Abbildung 2) und durch *ganqing* in die engeren Kontaktkreise von wichtigen handelnden Personen zu gelangen. Dies kann den ent-

---

<sup>206</sup> Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S. 198

scheidenden Wettbewerbsvorteil generieren, indem man sein Vertriebsnetzwerk ausbaut und die Beschaffung von notwendigen Ressourcen oder Informationen erleichtert. Auch ergibt sich durch *guanxi* ein starkes Vertrauensverhältnis, dass besonders im Hinblick auf fehlende institutionelle Absicherung von entscheidender Bedeutung ist.

Unternehmen sollten sich zudem bewusst werden, welche Arten des *guanxi*-Praktizierens schädlich sind. Sie sollten sich von denen distanzieren, die einen negativen Einfluss auf die chinesische Gesellschaft haben oder einen signifikanten Nachteil für „ordinary Chinese people“ darstellen.

Bei der Bewertung der Chancen und Grenzen ist es darüber hinaus wichtig, auf die sinkende Bedeutung von *guanxi* hinweisen. Durch den steigenden Grad an Kontrolle und Überwachung von industriellen Organisationen und dem stetig steigenden Einfluss des Kapitalismus sinkt der „degree of reliance on *guanxi*“. <sup>207</sup> „Relation-based contracting will be outperformed by more market-driven economic variables such as price and quality.“<sup>208</sup> Zudem ist es aufgrund der steigenden Technologisierung wie dem Internet und einer erhöhten Mobilität schwieriger, die bestehenden *guanxi*-Verbindungen zu pflegen und zu erhalten.

„Entering *guanxi* is like playing a game.“<sup>209</sup> Man muss sich den Spielregeln bewusstwerden, um die Chancen effektiv nutzen zu können und den Grenzen schon im Vorfeld zu begegnen. Um nicht selbst zu tief im *guanxi*-Netzwerk verstrickt zu sein und selbst Teil eines instrumentellen Schachspiels zu werden, sollte man sich die richtigen Freunde suchen, die *guanxi* auch auf Basis von affektiven Verbindungen und seinem eigentlichen kollektiven Grundgedanken nutzen und kultivieren.

„Entering *guanxi* is not tantamount to entering a web of unethical relationships... The key is to understand these rules and adapt your own rules to this human business world. Essentially, *guanxi* is not a political maze but a web of human relationships.“<sup>210</sup>

Besonders ausländische Investoren, die *guanxi* nur auf Basis seines instrumentellen Zweckes verwenden oder etablieren, handeln konträr zum eigentlichen Grundgedanken des konfuzianistischen *guanxi*. Traditionell sollte durch *guanxi* das Gemeinschaftsge-

---

<sup>207</sup> Chen, C.C. et al. 2013., S. 193

<sup>208</sup> Dunfee, T.W./Warren, D.E. 2001., S. 195

<sup>209</sup> Su, C./Littlefield, J.E. 2001., S. 208

<sup>210</sup> Ebenda., S. 208

fühl gestärkt und durch die gegenseitigen Obligationen lediglich das Vertrauensverhältnis und die affektive Verbindung der Parteien ausgebaut werden. Durch die egoistische Verwendung hat *guanxi* jedoch besonders in den letzten Jahrzehnten eine negative Konnotation erhalten und wird oft mit Korruption und Bestechung verglichen. Ferner hat der Einfluss des Kapitalismus dafür gesorgt, dass sich individualistische Interessen in der chinesischen Gesellschaft integriert haben, und auch die breite Bevölkerung *guanxi* lediglich für ihre persönlichen Interessen nutzt. Dennoch ist *guanxi*, besonders im Kontext der Familie und Freunden, immer noch eine wichtige und sozial gerechtfertigte Institution, und stellt neben seinen verschiedenen Problemen eine positive Komponente in der chinesischen Gesellschaft dar.

## 5. Fazit und Ausblick

International agierende Unternehmen, die mit China kooperieren, und somit auch deutsch-chinesische Joint Ventures, müssen sich dem Einfluss des *guanxi* auf jegliche Arten der Geschäftsführung bewusst sein. Neben den positiven Effekten hat *guanxi* jedoch auch eine enge Konnotation mit Korruption und wirft weitere ethische Problemstellungen auf. Obwohl viele dieser Konflikte im chinesischen Kontext als ethisch vertretbar betrachtet werden, und insbesondere dort die richtige Anwendung des *guanxi* gesellschaftlich akzeptiert wird, heißt dies nicht, dass es in gleichem Zuge auch im deutschen Kontext als ethisch vertretbar betrachtet wird.

Dies muss man sich als deutscher Investor bewusst sein, denn die deutsch-chinesische JV-Unternehmung hat auch in Deutschland mit Blick auf die Muttergesellschaft eine Außenwirkung, und das Handeln des chinesischen Partners kann weitreichende finanzielle Konsequenzen nach sich ziehen. Deshalb entscheiden sich viele deutsche Unternehmen nicht ohne Grund für die Gründung eines WFOE, um den negativen Einflüssen des *guanxi* und signifikanten kulturellen Einflüssen des chinesischen Geschäftsumfeldes entgegenzuwirken.

Doch auch in diesem Fall ist man dem Einfluss von *guanxi* durch externe Geschäftspartner und Kunden ausgesetzt und muss darauf achten, die stark vom Konfuzianismus geprägten sozialen Normen und Gepflogenheiten einzuhalten. Wird man diesem nicht gerecht, kann die Unternehmenseffizienz sinken, während der ausländische Investor meist gar nicht weiß, was er falsch gemacht hat.

Auch muss sich ein deutscher Investor fragen, ob der intensive Handel mit der VRC unabhängig von *guanxi* überhaupt ethisch vertretbar ist. Die fehlende Demokratie und Oppositionsfreiheit in China, eine unklare Trennung von Politik, Recht und Wirtschaft, kritisch zu betrachtende Menschenrechtsverletzungen, die Beschränkung der Religions- und Meinungsfreiheit, starke Überwachungsmechanismen gegenüber der Bevölkerung, ein international geächtetes „Social Credit System“ und die Abstinenz von demokratischen Rahmenbedingungen lassen daran zweifeln, ob eine so starke wirtschaftliche Kooperation mit China nach deutschem Recht überhaupt vertretbar ist.

Der chinesischen Regierung sind viele der genannten Probleme bereits bewusst und sie tendiert dazu, aufgrund der starken Abhängigkeit von ausländischen Investoren, dem globalen Druck immer mehr nachzugeben. Viele moderne Reformen und eine westlicher werdende Orientierung zu bestimmten Themenschwerpunkten durchbrechen die streng konservativen Ansichtsweisen. Der Kapitalismus spielt neben den traditionellen Einflüssen wie dem Konfuzianismus eine immer wichtiger werdende Rolle. Zudem ist auch das politische und gesellschaftliche System in Deutschland nicht kritikfrei. Die hierzulande bekannte „Vetternwirtschaft“ weist starke Ähnlichkeiten zum chinesischen *guanxi* auf und u.a. der stark verbreitete Lobbyismus zeigt, dass auch Deutschland nicht völlig frei von Korruption ist. Zudem handelt und verkauft Deutschland Güter und Waffen in andere, auch als kritisch einzustufende Diktaturen wie z.B. Saudi-Arabien, und die richtige Menge an Geld oder Einfluss hat meist mehr Bedeutung als die ethische Vertretbarkeit von Geschäftsabschlüssen. Dennoch sind die demokratischen Verhältnisse wie u.a. die Meinungs- und Pressefreiheit in Deutschland als positiv zu betrachten und erlauben eine durchaus kritische Positionierung gegenüber dem chinesischen Rechtsstaat.

Mit Blick auf die Zukunft kann man davon ausgehen, dass *guanxi* durch die stärkere staatliche Reglementierung und den wachsenden Einfluss des Kapitalismus eine immer unwesentlichere Rolle spielt. Chinesische Unternehmen sind sich bewusst, dass bei einem zu starken Einfluss des *guanxi* die Unternehmenseffizienz sinkt und verlassen sich immer mehr auf das Prinzip der kapitalistischen Marktwirtschaft. Dennoch stellt *guanxi* besonders im sozialen und gesellschaftlichen Umfeld Chinas immer noch eine wesentliche Komponente dar und ist aufgrund des starken Rückhaltes der chinesischen Gesellschaft wohl auch in Zukunft noch ein wesentlicher Bestandteil in allen gesellschaftlichen Dimensionen und damit auch der Wirtschaft und Politik.

Wichtig ist es, den Kerngedanken des *guanxi* nie außer Acht zu lassen. Auch wenn es für ausländische Unternehmen verlockend ist, *guanxi* nur für seine instrumentellen Zwecke zu nutzen, verletzt man damit die Integrität seines konfuzianistischen Hintergrunds und die Traditionalität der chinesischen Gesellschaft. Es ist bedeutend, sich im Vorfeld mit den chinesischen Gesellschaftsnormen auseinanderzusetzen und ein Teil der chinesischen Kultur zu werden. Wird man sich diesem Aspekt bewusst, kann *guanxi* zu einer großartigen Chance werden und dabei helfen, den einzigartigen chinesischen Markt zu erschließen und dabei vielleicht auch wertvolle chinesische Freunde zu gewinnen.

## V. Literatur- und Quellenverzeichnis

- Adili, Tina (2007):** Das Controlling der chinesischen Tochtergesellschaft einer deutschen Muttergesellschaft im Zwiespalt zwischen den deutschen Controlling-Anforderungen und dem Guanxi sowie anderen kulturellen Besonderheiten, Diplomarbeit, Hochschule für angewandte Wissenschaften Coburg
- Barbalet, Jack (2009):** Where does guanxi come from? Bao, shu and renqing in Chinese connections. In: *Asian Journal of Social Science*, 1-17
- Bauer, Wolfgang (2020):** Geschichte der chinesischen Philosophie: Konfuzianismus, Daoismus, Buddhismus, München (C.H. Beck)
- Bell, Duran (2000):** Guanxi: A Nesting of Groups In: *Current Anthropology*, 41 (1): 132–138, DOI: 10.1086/300113.
- Biemer, Annette (2000):** Erwartungen an die Qualifikationen von leitenden Mitarbeitern in deutsch-chinesischen Joint-Ventures, aus der Sicht deutscher und chinesischer Führungskräfte, unter Berücksichtigung der besonderen kulturellen Bedingungen: Diplomarbeit, AKAD Rendsburg
- Bromund, Birgit (1999):** Markteintrittsbarrieren für ausländische Unternehmen in China: Diplomarbeit, Fachhochschule Düsseldorf
- Chen, Chao C./Chen, Xiao-Ping/Huang, Shengsheng (2013):** Chinese Guanxi: An Integrative Review and New Directions for Future Research In: *Management and Organization Review*, 9 (1): 167–207, DOI: 10.1111/more.12010.
- Dunfee, Thomas W./Warren, Danielle E. (2001):** Is Guanxi Ethical? A Normative Analysis of Doing Business in China In: *Journal of Business Ethics*, 32 (3): 191–204, DOI: 10.1023/A:1010766721683.
- Eisele, Jürgen (2013):** Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management: Wiesbaden (Springer-Verlag)
- Fallon, Theresa (2015):** The New Silk Road: Xi Jinping’s Grand Strategy for Eurasia In: *American Foreign Policy Interests*, 37 (3): 140–147, DOI: 10.1080/10803920.2015.1056682.
- Fett, Torsten/Abt, Amelie (2010):** Handbuch Joint Venture: Nördlingen (C.F. Müller GmbH.)
- Gosalia, Apu (2001):** Interkulturelles Management chinesisch-deutscher Joint Ventures: Diplomarbeit, Universität Mannheim
- Höffe, Otfried (2013):** Einführung in die utilitaristische Ethik: Klassische und zeitgenössische Texte: Tübingen (A.Francke Verlag)
- Höhner, Benjamin (2007):** Der Markteintritt in China: Diplomarbeit, Universität Hamburg
- Kupferschmidt, Kai/Cohen, Jon (2020):** Can China’s COVID-19 Strategy Work Elsewhere? In: *Science*, 367 (6482): 1061–1062, DOI: 10.1126/science.367.6482.1061.
- Lengler, Sandra (2004):** Das Equity Joint Venture in China - Chance oder Risiko?: Eine Analyse aus transaktionskostentheoretischer Sicht: Diplomarbeit, Europa-Universität Frankfurt
- Lindorfer, Christian (2002):** Interkulturelles Management von Joint Ventures zwischen China und den deutschsprachigen Ländern: Diplomarbeit, Johannes-Kepler-Universität Linz
- Lovett, Steve/Simmons, Lee C./Kali, Raja (1999):** Guanxi Versus the Market: Ethics and Efficiency In: *Journal of International Business Studies*, 30 (2): 231–247, DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490068.
- Luo, Xun (2013):** Guanxi competence as intercultural competence in business contexts - A Chinese perspective In: *Interculture Journal*, 69-79
- Luo, Xun (2015):** Lernstile im interkulturellen Kontext: Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Deutschland und China: Wiesbaden (Springer-Verlag)
- Luo, Yadong (2007):** Guanxi and Business: Singapore (World Scientific).

- Luo, Yadong/Huang, Ying/Wang, Stephanie (2012):** Guanxi and Organizational Performance: A Meta-Analysis In: *Management and Organization Review*, 139-172, DOI: 10.1111/j.1740-8784.2011.00273.x
- Marx, Mischa (2011):** Cross-border M&A in China: Implikationen und Handlungsempfehlungen für ein modifiziertes Phasenmodell: Diplomarbeit, Universität zu Köln
- Noesselt, Nele (2011):** Politische Historiographie: State-Building-Strategien der VR China Hamburg: GIGA German Institute of Global and Area Studies - Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien, Institut für Asien-Studien.
- Ohm, Stefan (2011):** Der Einfluss des Staates auf wirtschaftliche Aufwertungsprozesse, untersucht am Beispiel der Elektronikindustrie im Perlflossdelta (China) Dissertation, Justus-Liebig-Universität Gießen
- Özdemir, Hüseyin (2013):** Organisationsentwicklungsprozess in einem deutsch-chinesischen Joint Venture in Wuxi, Dissertation, Universität Kassel
- Petzold, Ralf (2011):** Handlungsmöglichkeiten und Grenzen bei der Sicherung und Durchsetzbarkeit geistiger Eigentumsrechte am Beispiel der VR China:, Diplomarbeit AKAD-Leipzig
- Rappl, Jörg (2001):** Wegweiser für deutsche Unternehmen zu erfolgreichen Direktinvestitionen in China:, Diplomarbeit, Fachhochschule Bochum
- Ruan, Ji (2017):** Guanxi, Social Capital and School Choice in China: The Rise of Ritual Capital: Guangdong (Palgrave Macmillan.)
- Schuchardt, Christian (1994):** Deutsch-chinesische Joint-ventures: Erfolg und Partnerbeziehung: Wiesbaden (Walter de Gruyter GmbH & Co KG.)
- Smart, Alan (1999):** Expressions of interest: Friendship and guanxi in Chinese Societies In: *The anthropology of friendship*. New York, NY, US: Berg, 119–136.
- Smart, Alan/Hsu, Carolyn (2008):** Corruption or social capital? Tact and the performance of guanxi in market socialist China In: *Corruption and the Secret of Law: A Legal Anthropological Perspective*, 167-189
- Spiegel, Hermes (2020):** China liegt nah: Über chinesisches Denken und seine zeitgenössische westliche Rezeption: Hamburg (Felix Meiner Verlag)
- Staack, Michael/Groten, David (2018):** China und Indien im regionalen und globalen Umfeld, Wiesbaden (Verlag Barbara Budrich)
- Su, Chenting/Littlefield, James E. (2001):** Entering Guanxi: A Business Ethical Dilemma in Mainland China? In: *Journal of Business Ethics*, 33 (3): 199–210, DOI: 10.1023/A:1017570803846.
- Trommsdorff, Volker/Schuchardt, Christian/Lesche, Tilmann (2013):** Erfahrungen deutsch-chinesischer Joint Ventures: Fallstudien im Vergleich: Wiesbaden (Springer-Verlag)
- Vermeer, Michael (2002):** China.de: erfolgreich verhandeln mit chinesischen Geschäftspartnern: Wiesbaden (Springer-Verlag)

#### Internetquellen:

- Boksch, René (2021f):** Infografik: Chinas Aufstieg zur Wirtschaftsmacht Nr. 1. Online im Internet: <https://de.statista.com/infografik/22292/laender-mit-dem-hoechsten-bip-weltweit/>, Stand: 07.03.2021.
- Jiang, Kun/Keller, Wolfgang/Qiu, Larry D./Ridley, William (2018):** International Joint Ventures and Internal vs. External Technology Transfer: Evidence from China: National Bureau of Economic Research. Online im Internet: <https://www.nber.org/papers/w24455>, Stand: 15.02.2021, DOI: 10.3386/w24455.

**Nippa, Michael/Reuer, Jeffrey (2021):** On the future of international joint venture research | SpringerLink. Online im Internet: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-019-00212-0>, Stand: 16.02.2021.

**Otte, Christina (2021c):** Chinas Wirtschaft erholt sich schnell von Corona | Special | China | Coronavirus. Online im Internet: <https://www.gtai.de/gtai-de/trade/specials/special/china/chinas-wirtschaft-erholt-sich-schnell-von-corona-234544>, Stand: 07.03.2021.

**Rudnicka, J. (2021b):** Deutscher Außenhandel mit China bis 2019. Online im Internet: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73860/umfrage/deutschland-import--exporthandel-mit-china-seit-2006/>, Stand: 22.02.2021.

**Rudnicka, J. (2021g):** Unternehmensgründer in Deutschland nach Geschlecht bis 2019. Online im Internet: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/183846/umfrage/unternehmensgruender-nach-geschlecht-in-deutschland/>, Stand: 15.02.2021.

**Schmitt, Stefanie (2021h):** Frauen verdienen in China weniger als Männer | Wirtschaftsumfeld | China | Arbeitsmarkt, Lohn- und Lohnnebenkosten. Online im Internet: <https://www.gtai.de/gtai-de/trade/wirtschaftsumfeld/bericht-wirtschaftsumfeld/china/frauen-verdienen-in-china-weniger-als-maenner-248500>, Stand: 15.02.2021.

**Urmersbach, Bruno (2020e):** Bevölkerungsreichste Länder. Online im Internet: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1722/umfrage/bevoelkerungsreichste-laender-der-welt/>, Stand: 07.03.2021.

**Urmersbach, Bruno (2021a):** China - Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) nach Quartalen 2020. Online im Internet: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/179388/umfrage/wachstum-des-bruttoinlandsprodukts-bip-in-china-nach-quartalen/>, Stand: 22.02.2021.

**Werkshage, Anne-Christin (2021):** Gemeinschaftsunternehmen / Joint-Venture (JV). Online im Internet: <https://www.pfalz.ihk24.de/international/greater-china/china/markteintritt-und-firmengruendung/unternehmensformen/joint-venture-1289974>, Stand: 16.02.2021.

**(2020):** China is making substantial investment in ports and pipelines worldwide In: *The Economist*. Online im Internet: <https://www.economist.com/special-report/2020/02/06/china-is-making-substantial-investment-in-ports-and-pipelines-worldwide>, Stand: 07.03.2021.

**(2021d):** Die Volksrepublik China ist erneut Deutschlands wichtigster Handelspartner. Online im Internet: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Aussenhandel/handelspartner-jahr.html>, Stand: 07.03.2021.

**(2021i):** 2020 - CPI - Transparency.org. Online im Internet: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020>, Stand: 19.02.2021.

## **VI. Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus Werken entnommene Stellen sind alle unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

---

Ort, Datum

## **VII. Einverständniserklärung zur Veröffentlichung**

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Bachelor-Thesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.

---

Ort, Datum