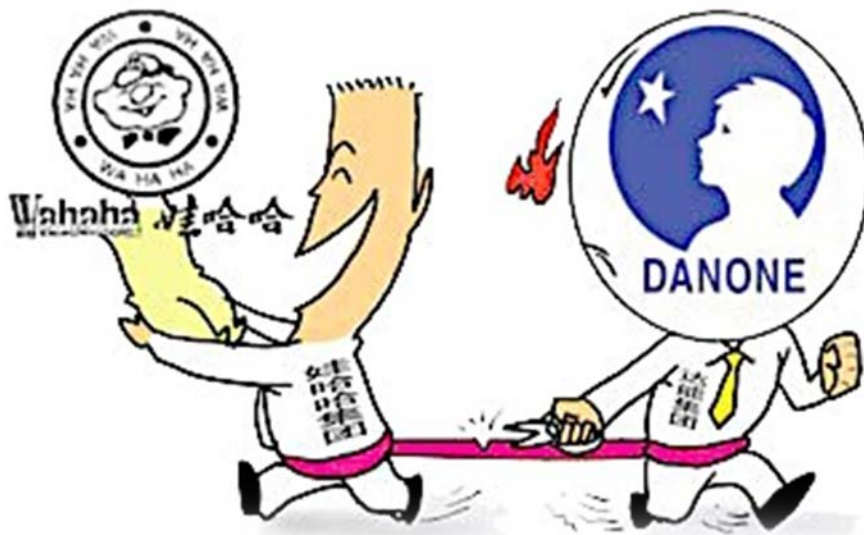


Thesis im Studiengang ‚Modern China‘
Betreuer: Prof. Dr. Björn Alpermann
Datum der Abgabe: 30.06.2011

Thema:
Chinesisch-europäische Joint-Venture Unternehmen
– ein Auslaufmodell
Analyse der Gründe anhand ausgewählter Fallbeispiele



Johanna Heiser
Am Wingert 20
97855 Triefenstein
Marktheidenfeld 30.04.1987
Matrikelnummer: 1607054
093951407 / johanna.heiser@daad-alumni.de

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	4
1 DIREKTINVESTITIONEN IM CHINESISCHEN KONTEXT	5
1.1 MARKTWIRTSCHAFT MIT CHINESISCHEN BESONDERHEITEN	5
1.2 EQUITY JOINT-VENTURE	7
2 FALLBEISPIEL EINES DEUTSCHEN MITTELSTANDSUNTERNEHMERS: VIETZ GMBH PIPELINE EQUIPMENT	9
2.1 GRÜNDUNGSVORAUSSETZUNG DES JOINT-VENTURES.....	9
2.2 UMGANG MIT GEISTIGEM EIGENTUM IN CHINA	10
2.3 CHINAS RECHTSSTAATLICHKEIT	12
2.4 KULTURELLE FAKTOREN.....	14
2.4.1 <i>Gruppenzugehörigkeit der Chinesen</i>	14
2.4.2 <i>Guanxi</i>	16
3 FALLBEISPIEL: JOINT-VENTURE ZWISCHEN DANONE UND WAHAHA ..	18
3.1 ZIELDIFFERENZEN DER BEIDEN PARTNER	21
3.1.1 <i>Danones Markenpolitik in China</i>	22
3.1.2 <i>Wahas Technologiehunger</i>	24
3.2 PROBLEME IM MANAGEMENT DES WAHAHA JOINT-VENTURES	25
3.3 CHINESISCHE RECHTSPRECHUNG	26
3.4 KULTURELLE UNSTIMMIGKEITEN	27
3.4.1 <i>Harmoniegedanke und Gesichtskonzept</i>	27
3.4.2 <i>Nationalismus</i>	29
4 VERGLEICH BEIDER FÄLLE.....	30
4.1 RECHTLICHE FAKTOREN.....	30
4.2 BEDEUTUNG DES TECHNOLOGIETRANSFERS	32
4.3 PERSONALMANAGEMENT	35
5 FAZIT.....	37
LITERATURVERZEICHNIS	39

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1.....	1
Abbildung 2.....	7
Abbildung 3.....	30
Abbildung 4.....	33

Abbildung 1 auf dem Deckblatt: Kongmin Lawyer 2009: o.S.

EINLEITUNG

Mit der Reform- und Öffnungspolitik nach 1978 unter Führung Deng Xiaopings 邓小平 (1904-1997) wurde im Zuge umfassender wirtschaftlicher Reformen erstmalig seit Gründung der Volksrepublik die Möglichkeit ausländischer Direktinvestitionen geschaffen. Dies wurde anfänglich vor allem durch die Förderung sogenannter Joint-Venture Unternehmen in den Sonderwirtschaftszonen (*jingji tequ* 经济特区) ermöglicht. Diese Form der Zusammenarbeit eines ausländischen Investors mit einem chinesischen Staatsbetrieb wurde vom chinesischen Staat besonders gefördert, um einerseits ausländische Direktinvestitionen besser steuern zu können und andererseits durch einen allmählichen Knowhow-Transfer in den Bereichen Technologie und Management die Lücke zu den Industrienationen zu schließen.¹ Da auch den ausländischen Partnern wesentliche Erfahrung über den chinesischen Markt, das Regierungssystem sowie die Umgangsformen in China fehlte, stellte die Zusammenarbeit mit einem chinesischen Partner in Form eines Joint-Venture Unternehmen zu diesem frühen Zeitpunkt eine geeignete Form des Markteintritts dar. Mit der erweiterten Öffnung des chinesischen Marktes für ausländische Investoren, vor allem nach dem Beitritt Chinas zur Welthandelsorganisation (WTO) im Jahre 2002, scheinen die Joint-Venture allerdings erheblich an Attraktivität für ausländische Unternehmen eingebüßt zu haben. Hauptgründe können vor allem in der Unvereinbarkeit der Zielsetzung der beiden Joint-Venture Partner, dem schwer zu koordinierendem Management dieses Unternehmens, sowie in dem ungewünschten Wissensabfluss als negative Folge des Technologietransfers gefunden werden. Außerdem wird vermutet, dass kulturelle Differenzen und Kommunikationsprobleme innerhalb des transnationalen Unternehmens eine erhebliche Rolle für das Scheitern von Joint-Ventures spielen.

Durch den nach dem WTO-Beitritt Chinas weiter liberalisierten chinesischen Markt hat die Form der hundertprozentigen Tochtergesellschaften (*waizi qiye* 外资企业), die sich vollständig im ausländischen Besitz befinden, als lohnendere Investitionsform dem ursprünglichen Joint-Venture Modell längst den Rang abgelaufen.

Ziel dieser Arbeit soll es deshalb sein mögliche Gründe für diese Entwicklung zu finden.

Zum Zweck der besseren Analyse wurden zwei besonders drastische Beispiele von gescheiterten Equity Joint-Venture Unternehmen gewählt. Das soll jedoch nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, dass auch gut funktionierende und langjährige Joint-Venture in China bestehen.

¹ Pearson 1991: 2008.

Besonderer Fokus liegt dabei auf folgenden Aspekten: Rechtsstaatlichkeit sowie Durchsetzung von Recht in China, das Management eines solchen transnationalen Unternehmens, die Bedeutung von Technologietransfer für den Erfolg eines solchen Unternehmens sowie kulturelle Differenzen als Auslöser für Missverständnisse und Konflikte. Als Fallbeispiele wird das Equity Joint-Ventures des deutschen Mittelstandsunternehmens Vietz, welches im Pipelinebau aktiv ist, sowie das Joint-Venture des französischen Großkonzerns Danone mit der Wahaha Group in ihren Spezifika untersucht. Aufgrund der unterschiedlichen Branchenzugehörigkeit und Größe der Unternehmen traten unterschiedliche Probleme auf. Im Anschluss an die Analyse soll darum in einer vergleichenden Gegenüberstellung charakteristische Probleme eines Joint-Ventures herausgearbeitet werden. Auf dieser Basis werden abschließend mögliche Gründe für die Abkehr von Joint-Venture Unternehmen bewertet.

1 Direktinvestitionen im chinesischen Kontext

1.1 Marktwirtschaft mit chinesischen Besonderheiten

Die chinesische Wirtschaftsordnung birgt – wie ihr Name „sozialistische Marktwirtschaft mit chinesischen Besonderheiten“ (*zhongguo tese shehui zhuyi shichang jingji* 中国特色社会主义市场经济) besagt, einige Eigentümlichkeiten im Vergleich zu westlichen Marktwirtschaften. Der Übergang von der ehemaligen Planwirtschaft (*jihua jingji* 计划经济) zur jetzigen Marktwirtschaft (*shichang jingji* 市场经济) verlief in China schrittweise und ist bis heute nicht abgeschlossen. Besonders durch den Beitritt Chinas zur Welthandelsorganisation WTO im Jahre 2001 wurde der chinesische Markt deutlich liberalisiert. Allerdings finden sich auch in der jetzigen Wirtschaftsordnung noch einige Besonderheiten, die in Chinas sozialistischem Einparteiensystem begründet sind. Die Unternehmensberaterin und China-Spezialistin Birgit Zinzius meint sogar, die Wirtschaft diene in China einzig als Werkzeug der Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit Chinas, um so die Macht der Kommunistischen Partei Chinas (*zhongguo gongchandang* 中国共产党) zu konsolidieren.²

Fakt ist, dass selbst nach der Öffnung des chinesischen Marktes bedeutende Wirtschaftszweige weiterhin in staatlicher Hand blieben. Ein häufiger Umgang mit

² Zinzius 2006: 85-86.

Regierungsbehörden und größere bürokratische Hürden sind die logische Folge dieser Begebenheit.³ Eine enge Abstimmung mit den Behörden ist für den ausländischen Investor also entscheidend für den Geschäftserfolg in China.

Die Richtlinien zur Regelung der Direktinvestitionen, die von der Kommission für Wirtschaft und Handel und vom Ministerium für Handel erlassen werden, nehmen im entsprechenden Gesetzestext „Provisions on Guiding Foreign Investments Direction“ (*zhidao waishang touzi fangxiang guiding* 指导外商投资方向规定) eine Einteilung der chinesischen Wirtschaft in vier Wirtschaftsbereiche vor⁴:

- verbotener (*jinzhi* 禁止) Wirtschaftsbereich: von ausländischen Investitionen ausgeschlossen.
- beschränkter (*xianzhi* 限制) Wirtschaftsbereich: In diesem Bereich gelten strengere Genehmigungsvorschriften, wie beispielsweise die Gründung eines Joint-Ventures als einzige genehmigte Markteintrittsform.⁵
- geförderter (*guli* 鼓励) Wirtschaftsbereich: In diesen Bereich fallen vor allem Unternehmenstätigkeiten, die China beispielsweise durch neuen Technologieinput in einem noch nicht voll entwickelten Wirtschaftsbereich voranbringen sollen. Unternehmen, die in diesem Bereich investieren dürfen mit vielfältigen staatlichen Förderungen wie Steuerentlastungen rechnen.
- alle andere Sparten, die nicht ausdrücklich anderweitige Erwähnung finden fallen unter den erlaubten (*yunxu* 允许) Wirtschaftsbereich.

Eine genaue Einteilung der Industriezweige in die verschiedenen Wirtschaftsbereiche findet sich im Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries (*waishang touzi chanye zhidao mulu* 外商投资产业指导目录).⁶

³ Beamish 1993: 35.

⁴ Xinhua Net 2002: o.S.

⁵ Holtbrügge/Puck 2008: 93.

⁶ Ministry of Commerce of the People's Republic of China 2007: o.S.

1.2 Equity Joint-Venture

Grundsätzlich unterscheidet man in China drei Formen ausländischer Direktinvestitionen (*sanzi qiye* 三资企业):

- das Contractual Joint-Venture (*hezuo qiye* 合作企业), das mit nur 2% den geringsten Anteil an ausländischen Direktinvestitionen ausmacht.
- das Equity Joint-Venture (EJV) (*hezi qiye* 合资企业), das mit einem Anteil von 18% die bedeutendere Form transnationaler Zusammenarbeit darstellt.
- vollständig im Auslandsbesitz befindliche Unternehmen (*waizi qiye* 外资企业), die auch als 100% Tochtergesellschaften bzw. mit dem englischen Begriff „Wholly foreign owned enterprises“ (WFOE) bezeichnet werden.

Ein Vergleich der Grafiken der ausländischen Direktinvestitionen in China aus dem Jahr 2003 und 2008 zeigen neben einem generellen Anstieg des Investitionsvolumens, dass prozentuale gesehen der Anteil der Equity Joint-Venture sich von 27% auf 18% reduziert hat. Ein genereller Trend weg von Joint-Venture Unternehmen ist also unverkennbar.

金额单位: 亿美元

指 标	2003			Prozente	2008		Prozente
	项目 (个)	合同金额	实际使用金额		项目 (个)	实际使用金额	
总 计	41081	1169,01	561,40		27514	952,53	
外商直接投资	41081	1150,70	535,05	95%	27514	923,95	97%
合资经营企业	12521	255,06	153,92	27%	4612	173,18	18%
合作经营企业	1547	74,79	38,36	7%	468	19,03	2%
外资企业	26943	816,09	333,84	59%	22396	723,15	76%
外商投资股份制企业	37	3,89	3,28	0%	38	8,59	1%
合作开发	8	0,86	0,32	0%			
其他	25		5,31	1%			
外商其他投资		18,32	26,35	5%		28,58	3%
对外发行股票		0,42	2,75	0%		0,77	0%
国际租赁		1,29	1,29	0%		1,44	0%
补偿贸易			0,07	0%		0,52	0%
加工装配		16,61	22,25	4%		25,85	3%

Abbildung 2: Entwicklung der ausländischen Direktinvestitionen nach Form⁷

⁷ National Bureau of Statistica of China 2005: o.S. / National Bureau of Statistica of China 2009: o.S.

Die Form des Joint-Ventures war durch die 1979 beschlossenen Regelungen die erste gesetzlich geregelte Kooperationsform, die es ausländischen Investoren ermöglichte in China zu investieren. Vergleichsweise Regelungen für die WFOEs folgten erst 1990.⁸

Da das Contractual Joint-Venture eine vergleichsweise untergeordnete Rolle spielt und es sich bei den zu analysierenden Fallbeispielen allesamt um Equity Joint-Venture handelt, soll im folgenden ausschließlich auf die Form des Equity Joint-Ventures eingegangen werden.

Unter dem Equity Joint-Venture versteht man ein Gemeinschaftsunternehmen von mindestens zwei Partnern, welches in China ausschließlich dem chinesischen Recht unterliegt, maßgeblich dem „Gesetz der Volksrepublik China über chinesisch-ausländische Joint-Ventures“ (*zhonghua renmin gongheguo zhongwai hezi jingying qiyefa* 中华人民共和国中外合资经营企业法) vom 1. Juli 1979, respektive in seiner überarbeiteten Fassung von 1990.

Das Joint-Venture tritt in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung als eigene juristische Person auf. Der ausländische Partner muss mit einer Mindesteinlage von 25% am Gesamtkapital beteiligt sein. Gewinn, Risiken und Verluste sind im Verhältnis des eingebrachten Kapitals auf die Joint-Venture Partner aufzuteilen.⁹ Einlagen können sowohl in Form von materiellen als auch immateriellen Vermögenswerte gebracht werden. In der Vergangenheit wurden Joint-Venture meist durch den Zusammenschluss eines chinesischen Staatskonzerns mit einem ausländischen Unternehmen gebildet, bei dem der chinesische Partner vor allem Bodennutzungsrechte, Räumlichkeiten, Personal sowie Kenntnisse über den chinesischen Markt und die gesetzlichen Regelungen beisteuert und der ausländische Partner für technologisches Knowhow und die Kapitaleinlage aufkommt. Oberstes Geschäftsführungsorgan ist das Board of Directors, welches sich nach Geschäftsanteile der Gesellschafter zusammensetzt. Der Vorsitzende des Board of Directors tritt gleichzeitig als gesetzlicher Vertreter der Gesellschaft auf. Der Vorstand wählt aus seinen Reihen einen Geschäftsführer (General Manager), der das Unternehmen im Tagesgeschäft leitet.¹⁰

Die Regellaufzeit eines Joint-Venture sollte gesetzlich 30 Jahre nicht überschreiten.

⁸ Zinzius 2006: 87.

⁹ Xinhua Net 2003: o.S.

¹⁰ AHK 2007: 2-3.

2 Fallbeispiel eines deutschen Mittelstandsunternehmers: Vietz GmbH Pipeline Equipment

Der Fall der Firma Vietz GmbH Pipeline Equipment soll exemplarisch für die Risiken europäischer klein- und mittelgroßen Unternehmen in China stehen, deren Firmenerfolg sich auf eine hohe Innovationsleistung stützt.

Die Firma Vietz wurde als zwei-Mann Unternehmen von dem gelernten Schweißfachingenieur Eginhard Vietz Anfang der 80er im Umland von Hannover gegründet. Mit seiner innovativen Technik wuchs das Unternehmen rasch zu einem 200-Mann starkem Mittelstandsbetrieb, der in ganz Deutschland im Pipelinebau aktiv ist. Nachdem große Firmen aus dieser Sparte in den 90er-Jahren aufgrund stark rückläufiger Zahlen Insolvenz anmelden mussten, entschied sich der Unternehmer Vietz in das Exportgeschäft des wachsenden Markt Chinas einzusteigen.¹¹

Eginhard Vietz begann sein Engagement mit einer Vortragsreihe in Urumuqi (*Wulumuqi* 乌鲁木齐), der Hauptstadt der autonomen Region Xinjiang 新疆 und der Gründung einer Repräsentanz in China. Es folgte eine Zeit, in der der Unternehmer in China regelrecht „hofiert“ wurde.¹² Große Empfänge wurden ihm zu Ehren ausgerichtet und Vietz lernte viele höhere Regierungskader einschließlich des Premierministers Wen Jiabao 温家宝 kennen. Den bedeutendsten Großauftrag erhielt er circa 15 Jahre später als unter dem Motto „Westgas nach Ost“ der Bau einer Pipeline von Urumuqi nach Shanghai 上海 beschlossen wird und China für rund 80 Mio Euro Maschinen bei der Firma Vietz einkaufte.¹³ Die mit Hochtechnologie ausgestatteten Maschinen überzeugten in ihrer Qualität so sehr, dass ihre Technologie als „Schlüsselindustrie“ eingestuft wird.

2.1 Gründungsvoraussetzung des Joint-Ventures

Die Begründung der chinesischen Regierung nur noch in Form eines Joint-Ventures weiter mit Vietz kooperieren zu wollen, ist eine von der chinesischen Regierung häufig gewählte Methode, den Technologietransfer in einer gewissen Sparte voranzubringen. Vom anfänglichen Import fertiger Teile soll schrittweise auf eine lokale Fertigung mit stetig

¹¹ Convivio mundi e.V. 2007: o.S.

¹² Bertram 2009: 20.

¹³ Convivio mundi e.V. 2007: o.S.

steigendem Wertschöpfungsanteil übergegangen werden.¹⁴ Während dieses Prozesses soll die entsprechende Technologie dann schrittweise an den chinesischen Partner übertragen werden. Diese Strategie verfolgte China bereits in der Auto- und Flugzeugindustrie, welche, genau wie Vietz' Pipelinebau, als „Schlüsseltechniken“ eingestuft wurden.

Meist bleibt dem ausländischen Handelspartner, wie hier Vietz, keine andere Option außer der Kooperation oder ein Ende der Geschäftsbeziehungen. Eine klare Abwägung der Chancen und Risiken sollte darum unbedingt vorgenommen werden. In dem Fall von Vietz wurde der chinesische Partner aufgrund von bereits bestehenden Handelsbeziehungen von chinesischer Seite vorgeschlagen. Eine freie Partnerwahl schien dadurch ausgeschlossen. Obgleich ein Szenario, wie es sich nach Gründung des Joint-Ventures für Vietz ereignete, schwer vorhersehbar ist, so wirkte Vietz in seiner spontane Zusage dennoch zu euphorisch und naiv, was die Risiken eines solchen Gemeinschaftsunternehmens anbelangte. Die Bildung eines Joint-Venture Unternehmens als Voraussetzung für eine weitere Geschäftsbeziehung zu setzen, sollte kritische Überlegungen über die Absichten des potenziellen Partners wecken.

2.2 Umgang mit geistigem Eigentum in China

Der Umgang mit geistigem Eigentum (*zhishi chanquan* 知识产权) ist ein häufig diskutiertes Thema in China. Vielfach wird Bezug zur chinesischen Tradition des Nachahmens genommen, um somit das chinesische Unrechtsbewusstsein im Zusammenhang mit Diebstahl geistigen Eigentums zu erklären: „Sich Ideen, Konzepte, Methoden, auch Designs anzueignen, um sie zu verwerten, zu nutzen, das stellt für Chinesen nichts Unmoralisches oder gar Strafbares dar. Im Gegenteil. Das beweist Lernbegierde, Lernfähigkeit, Bildungsdrang, das drückt sogar Respekt gegenüber den Inhalten oder Ausformungen ‚fremden‘ Geistesguts aus.“¹⁵ Gleichwohl diese Begründung im chinesischen Kontext als schlüssig erscheint, muss darauf hingewiesen werden, dass ähnliche Ausformungen von Counterfeiting zuvor auch in anderen asiatischen Ländern bei ähnlichen wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen vorgefunden werden konnten, es sich also nicht zwangsläufig um ein chinesisches Spezifikum handelt. „Counterfeiting tritt bevorzugt auf solchen Märkten auf, denen ein noch lückenhaftes Rechtssystem zugrunde liegt, die jedoch nach Wachstum und Gewinnen streben. Counterfeiting reflektiert neben den individuellen

¹⁴ Sieren 2008: 160.

¹⁵ Zinzius 2008: 147.

Motiven der Fälscher also auch immer die wirtschaftspolitische Situation eines Landes. Vor diesem Hintergrund ist die Produkt- und Markenpiraterie kein China-spezifisches Phänomen.“¹⁶

Um dem entgegenzutreten ist China in den letzten Jahren verstärkt in Organisationen zum Schutz des geistigen Eigentums eingetreten.¹⁷ Auch die chinesische Rechtsprechung wurde vor allem im Zuge der WTO Beitrittsverhandlungen internationalen Normen zum Schutz des geistigen Eigentums angepasst. Dass es bis zur Erfüllung dieser Zielvorgabe allerdings noch ein langer Weg für Chinas Regierung ist, zeigt eine repräsentative Studie der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK). Deren Auswertung ergab, dass alle deutschen Unternehmen, selbst die, die sich nicht aktiv in China engagieren, von Fälschungen aus dem chinesischen Raum betroffen sind.¹⁸

Im Falle Vietz kam es zu zwei Arten von Verletzung der geistigen Eigentumsrechte:

- Produktpiraterie: „das illegale Nachahmen und Vervielfältigen von Waren, für die die rechtmäßigen Hersteller Erfindungsrechte, Designrecht oder Verfahrensrechte besitzen.“¹⁹
- Markenpiraterie: „das illegale Verwenden von geschützten Zeichen, Namen und Logos (Marken) und geschäftlichen Bezeichnungen, die von Markenherstellern zur Kennzeichnung ihrer Produkte im Handel eingesetzt werden.“²⁰

Die rechtmäßigen Erfindungsrechte und das technologische Knowhow, die bei der Firma Vietz respektive dem Joint-Venture Unternehmen lagen, wurden illegaler Weise kopiert und von der Firma Pipelineman für den Nachbau der gleichen Maschinen verwendet.

Markenpiraterie liegt ebenso vor, da der Markenname Vietz, der in China als Patent registriert wurde auch auf einigen in China nachgebauten Maschinen zu finden ist.²¹

Da sich besonders Klein- und Mittelstandsbetriebe im Exportgeschäft auf ihre hohe Innovationsleistung meist in Nischenmärkten stützen,²² sind sie einerseits attraktive Partner für chinesische Unternehmen, da ihnen laut DIHK eine Schlüsselstellung im Aufbau der chinesischen Wirtschaft zukommt,²³ andererseits aber auch besonders anfällig für Produktpiraterie. „Besonders stark betroffen sind die technologielastrigen und innovativen

¹⁶ Fuchs 2006: 68.

¹⁷ Für eine chronologische Übersicht derartige Abkommen siehe: Schäfer 2008: 104-105.

¹⁸ DIHK/AMP 2007: 1.

¹⁹ Sokianos 2006: 20.

²⁰ Sokianos 2006: 20.

²¹ Vietz 2006: 304.

²² Schulz 2009: 14.

²³ DIHK/AMP 2007: 4.

Branchen, bei denen die deutsche Wirtschaft auf dem Weltmarkt eine herausragende Stellung einnimmt, wie der Maschinen- und Anlagenbau, Automobilindustrie und Bauindustrie [...].“²⁴ Da ihr Firmenerfolg sich auf ihre Innovationsleistung stützt, kann der Technologieklaue für sie neben enormen Umsatzeinbußen ein noch größeres Ausmaß bis hin zur Existenzgefährdung haben.

Bei Vietz konkurrierte das nach seinem Konzept nachgebaute chinesische Unternehmen schließlich nicht nur in China mit ihm, sondern auch in anderen Regionen wie Indien, Russland und Libyen. Der dadurch entstandene Schaden des Knowhow-Verlustes kann nicht wieder ausgeglichen werden.

Zudem kommt es zu einem nicht unerheblichen Vertrauensverlust, sowohl in den chinesischen Geschäftspartnern, als auch das chinesische Rechtssystem.

2.3 Chinas Rechtsstaatlichkeit

Was den Fall Vietz besonders schwerwiegend macht, ist der Vorwurf des Unternehmers, der Technologieklaue wäre von oberster Regierungsebene bewusst initiiert worden: „Das war von höchster Stelle abgedeckt, die wollten Hightech haben.“²⁵ Das drückt Vietz’ großen Zweifel an Chinas selbst formuliertem Ziel der Rechtsstaatlichkeit aus.

Die chinesische Reform- und Öffnungszeit war von einem neuen Pragmatismus geprägt, der die kommunistische Ideologie bewusst in den Hintergrund rücken wollte. Der viel zitierte Satz Deng Xiaopings: „Egal ob die Katze schwarz oder weiß ist, Hauptsache sie fängt Mäuse“²⁶ gilt als stellvertretend für die gedankliche Kehrtwende in der chinesischen Politik.

Internationalen Joint-Venture kam dabei schon früh gewissermaßen die Aufgabe von Katalysatoren zu, China durch den Technologietransfer im internationalen Markt wettbewerbsfähig zu machen. Geht der chinesische Pragmatismus allerdings wirklich so weit, als dass das Ziel, China zu einem Land mit Hochtechnologie zu machen, den Einsatz aller Mittel rechtfertigt? Ist der Kampf gegen Piraterie somit im Grunde nur Augenwischerei?

Vietz bezieht sich in seiner Aussage auf zwei Vorkommnisse.

Nachdem offensichtlich wurde, dass Vietz’ Geräte nachgebaut wurden, wurde der Fall des Unternehmers in einer Delegationsreise des damaligen Bundeskanzler Gerhard Schröder nach China mit dem chinesischen Premier Wen Jiabao zur Sprache gebracht. Wen versprach

²⁴ DIHK/AMP 2007: 3.

²⁵ Convivio mundi e.V. 2007: o.S.

²⁶ „不管白猫黑猫会捉老鼠就是好猫“: Suichang Government 2005: o.S.

daraufhin, die Aktivitäten der chinesischen Firma sofort einstellen zu lassen.²⁷ Auch wenn nicht bekannt ist, ob und in welcher Form tatsächlich gegen die chinesische Firma vorgegangen wurde, so muss dennoch festgestellt werden, dass jedes Vorgehen nichts an dem Ergebnis änderte. Die Firma besteht bis heute.

Der zweite Punkt ist die fragwürdige Vorgehensweise der Polizei. Während sich die Polizisten anfangs mit der Begründung, dass es sich um eine interne Angelegenheit handle ganz zurückziehen wollten, wurden sie, nachdem sie auf einem Foto Vietz' mit Altbundeskanzler Schröder und dem Premierminister Wen Jiabao entdeckten, vorsichtiger.²⁸ Nach Rücksprache mit Vorgesetzten wurde der Entschluss gefasst, den Laptop mit dem Datenmaterial vorerst zu konfiszieren und am folgenden Tag gemeinsam im Beisein einiger Zeugen zu öffnen. Dieses Treffen wurde unter verschiedenen Vorwänden mehrmals verschleppt bis der entsprechende Mitarbeiter schließlich mit Datenmaterial wieder auf freiem Fuß war.

Tatsächlich existieren auch weitere Beispiele, wie beispielsweise der des Transrapides, bei denen der Technologieklaue chinesischer Firmen von staatlicher Seite zumindest nicht unterbunden worden zu sein scheint.²⁹

Nichtsdestotrotz muss man einräumen, dass die chinesische Regierung tatsächlich sichtliche und spürbare Schritte zum verbesserten Schutz geistigen Eigentums in die Wege geleitet hat. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass nunmehr auch chinesische Firmen immer häufiger Opfer solcher Schutzrechtsverletzungen werden.³⁰ Möchte sich China von einem reinen Industrieland zu einem Standort mit Hochtechnologie wandeln, ist der Schutz geistigen Eigentums also dringend notwendig. Chinas Regierung scheint diese Notwendigkeit begriffen zu haben und verschärft die Maßnahmen gegen Fälscher in den letzten Jahren darum merklich. Rechtlich gesehen hat China seine Versprechungen zum WTO Beitritt umgesetzt und sein Recht internationalen Standards angepasst.³¹ Außerdem entstand 1998 aus dem Patentamt das State Intellectual Property Office (SIPO) (*zhonghua renmin gongheguo guojia zhishi chanquan ju* 中华人民共和国国家知识产权局), welches als staatliches Organ Maßnahmen zum Schutz geistigen Eigentums fördert, koordiniert und die Ausbreitung des Patentgesetzes in China vorantreibt.³²

²⁷ Vietz 2006: 299.

²⁸ Vietz 2006: 301.

²⁹ Eiswaldt 2009: 127-141.

³⁰ Fuchs 2006: 91-92.

³¹ Fuchs 2006: 92-93.

³² Fuchs 2006: 93.

Es herrscht also einige Meinung über die grundsätzlich positiven Tendenzen der Entwicklung Chinas, nicht nur bezüglich der Rechtslage sondern auch der Rechtsprechung. Sowohl die Anzahl der untersuchten Fälle auch als auch die Härte der Strafe nahmen in den letzte Jahren deutlich zu.³³ Der Fall Vietz scheint in diesem Zusammenhang unter dem Spruch „Ausnahmen bestätigen die Regel“ zwar kein Einzelfall, allerdings doch ein seltenerer Sonderfall zu sein.

2.4 Kulturelle Faktoren

Vietz fehlte vor seinem Einstieg in den chinesischen Markt jede Kenntnis über China und chinesische Gewohnheiten. Während er zu Beginn seines China-Engagements noch der Meinung war, in China gute Freunde zu haben³⁴, kommt er mittlerweile zu gegenteiligem Fazit: „Die Listigkeit der Chinesen, die in ihrer Mentalität liegt, ist weltweit unübertroffen. Darin lauert die Gefahr für jeden Ausländer, der in China Geschäfte machen will.“³⁵

Vietz scheint dabei von einem Extrem ins Andere zu schwenken. Seine ursprünglich positiv geprägte Auffassung des chinesischen Volkes mündet in eine überspitze Warnung vor dem skrupellosen Chinesen, vor dem kein ausländischer Geschäftsmann gewappnet ist.

Vietz gesteht dabei selbst, vor seinem Chinageschäft nur unzureichend über Chinas Gepflogenheiten Bescheid gewusst zu haben.

Anschließend sollen darum kulturelle Faktoren, die als weiterer Erklärungsgrund für ein Scheitern des Joint-Ventures angesehen werden können, genauer analysiert werden.

2.4.1 Gruppenzugehörigkeit der Chinesen

Das chinesische Selbstverständnis war von jeher von seiner Einzigartigkeit sowie kultureller Überlegenheit gegenüber anderen Kulturen bestimmt.³⁶ Diese Selbstwahrnehmung wurde durch die Kolonialisierung Chinas durch die Westmächte tief erschüttert.

³³ Fuchs 2006: 98/102-103.

³⁴ Convivio mundi e.V. 2007: o.S.

³⁵ Sieren 2009: 26.

³⁶ Meissner 2007: 158-159.

Dank des wirtschaftlichen Aufschwungs Chinas der letzten drei Jahrzehnte und der damit verbundenen Erkenntnis der neu gewonnenen eigenen Stärke kann ein wachsender Patriotismus des chinesischen Volks festgestellt werden, der in seiner Dynamik bereits immer schwerer kontrollierbare nationalistische Tendenzen aufweist.³⁷

Einher mit dieser grundsätzlichen Selbstwahrnehmung des „Chinesischen“ geht ein starkes Gruppenzugehörigkeitsgefühl der Chinesen.³⁸ Studien über kollektivistische Eigenschaften in der chinesischen Gesellschaft, wie die von Schwartz (1987) und Triandis (1986)³⁹, erkennen eine generelle Neigung der Chinesen, sich als Teil einer Gruppe zu sehen und klare Differenzierung zwischen Mitgliedern der Eigengruppe (*zijiren* 自己人) und Mitglieder der Fremdgruppe (*feizijiren* 非自己人 / *wairen* 外人) zu machen.⁴⁰ Während die Bindung zur eigenen Gruppe sehr stark und wichtig für das Individuum ist, läuft die Kommunikation zu Mitgliedern der Fremdgruppe in geringem Maße und unpersönlich ab.⁴¹

Betrachtet man in diesem Zusammenhang die Vorkommnisse im deutsch-chinesischen Joint-Venture erscheint das Scheitern des Unternehmens in einem anderen Licht.

Ob aus eigener Unwissenheit oder dem Unwillen der Chinesen heraus, so bleibt doch festzuhalten, dass es Vietz nicht gelungen ist, dieses Konstrukt zu durchbrechen und sich damit die Loyalität seiner Mitarbeiter zu sichern. Die deutsche Belegschaft des Joint-Venture Unternehmens wurde in klarer Abgrenzung zur chinesischen als Fremdgruppe wahrgenommen. Da sie mit nur vier Personen auch zahlenmäßig die Minderheit stellte, nutzte die chinesische Belegschaft diese mangelnde Kontrolle, um durch eine hohe personale Fluktuationsrate das Knowhow möglichst unbemerkt dem neuen Unternehmen zukommen zu lassen. Skrupel oder Unrechtsbewusstsein zeigte der von Vietz auf frischer Tat ertappte Mitarbeiter nicht. Stattdessen soll er sich, laut Vietz, bei einem späteren Treffen noch auftrumpfend über den Erfolg seines Technologieraubs geäußert haben.⁴² Solche Verhaltensmuster korrespondieren mit Forschungsergebnissen, die gegen Ausländer gerichtete Handlungen als Vergeltungstat für den verletzten Kulturstolz der Chinesen aufgrund der Kolonialisierung Chinas durch die Westmächte in Zusammenhang bringen.⁴³

Auch wenn diese Äußerung sehr weit gefasst ist, wird durch die Analyse deutlich, dass das Gruppenzugehörigkeitsgefühl der Chinesen, das Vietz als den Ausländer klar als Außenseiter

³⁷ Lackner 2007: 503.

³⁸ Bond 1996: 221/223.

³⁹ für genauere Ausführungen der Studienergebnisse siehe: Bond 1996: 216 – 224.

⁴⁰ Gao/Ting-Toomey/Gudykunst 1996: 287-289.

⁴¹ Bond 1996: 287-289.

⁴² Bertram 2009: 21.

⁴³ Barmé 1995.

ausgrenzte, gepaart mit einem erstarkten Nationalbewusstsein im Falle Vietz durchaus als Erklärung für das Verhalten der chinesischen Belegschaft gesehen werden kann.

2.4.2 Guanxi

„Ein gut funktionierendes Netzwerk in China ist unerlässlich, um bei Schwierigkeiten Unterstützung und Hilfe zu bekommen.“⁴⁴ So lautet eine der Schlussfolgerungen, die Vietz in seinem Erfahrungsbericht über seine Geschäftstätigkeit in China zieht.

Er bezieht sich dabei auf das chinesische Konzept von Guanxi 关系, das im Deutschen gemeinhin mit dem Wort „Beziehungen“ übersetzt wird. Es handelt sich dabei um ein Muster zwischenmenschlicher Beziehungen, welche auf einer persönlichen Ebene ablaufen und den Austausch von Gefälligkeiten und Hilfeleistungen beschreiben.⁴⁵ Guanxi sind dabei mehr nutzenorientiert als auf einer emotionalen Ebene angesiedelt. Es handelt sich um ein unausgesprochenes Pflichtversprechen, eine stillschweigende Übereinkunft, der ein klarer Verhaltenskodex zu Grunde liegt. Wichtigster Bestandteil von Guanxi ist dabei die Reziprozität, also das ein Geben und Nehmen zwischen beiden Individuen besteht. Dabei muss keine vollkommene Gleichheit zwischen den Individuen bestehen. Meist profitiert der „Schwächere“ stärker von der Guanxi.⁴⁶ Ein großes Guanxi Netz (*guanxi wang* 关系网) reflektiert große soziale Macht und Einfluss. Für die chinesische Gesellschaft sind Guanxi zum einen Ausdruck der sozialen Ordnung zum anderen unerlässlicher Bestandteil zum Überleben. Erst durch die Einbindung des Individuums in eine größere soziale Gemeinschaft ist sein Überleben gesichert.⁴⁷

Guanxi sind auf lange Zeit ausgelegte wechselseitige Nutzenbeziehungen, die beispielsweise durch die Gabe von Geschenken zu richtigen Anlässen gepflegt und verstärkt werden können (*la guanxi* 拉关系). Aus diesem Grund sind sie für westliche Maßstäbe teilweise schwer von Bestechung zu unterscheiden. Im Schenken zum richtigen Zeitpunkt liegt dabei auch die Kunst von Guanxi.⁴⁸

⁴⁴ Vietz 2006: 305.

⁴⁵ Luo 2007: 2.

⁴⁶ Luo 2007: 10.

⁴⁷ Luo 2007: 7-8.

⁴⁸ Luo 2007: 10.

Analysiert man den Fall Vietz trifft man auf zwei Sachverhalte, die direkt mit dem Unwissen über das Guanxi Konzept und damit verbundenen fehlerhaften Rückschlüssen in Verbindung gebracht werden können. Zum einen wurden Guanxi zu wichtigen Behörden und Kadern zu spät geknüpft. Zum anderen liegt die Vermutung nahe, dass Guanxi von Vietz überbewertet und mit Freundschaften verwechselt wurden.

Nach Gründung des Joint-Ventures im Januar 2004 schickte Vietz zuerst einen deutschen Manager aus dem Hannoverschen Stammbetrieb, um den Posten des Geschäftsführers zu übernehmen. Der verfügte zwar über die nötige fachliche Qualifikation, war aber, wie Vietz später bemerkte, mit der chinesischen Mentalität keineswegs vertraut. Das hatte zur Folge, dass viele wichtige Kontakte, die ganz zu Anfang geknüpft werden mussten, zum Beispiel zu Behörden oder der Polizei, von ihm versäumt wurden.⁴⁹ Eine entgegenkommende Unterstützung der Polizei kann unter diesen Umständen nicht mehr erwartet werden.

Zum zweiten kann vermutet werden, dass Vietz seine chinesischen Guanxi überbewertet hat und entsprechende Kontrollmechanismen dadurch vernachlässigt hat.

Guanxi ist in erster Linie eine Beziehung zu beidseitigem Nutzen. Dafür ist eine emotionale Bindung wie Freundschaft zwar förderlich für die Vertiefung der Guanxi, steht allerdings nicht im Vordergrund der Beziehung. Vietz, der die Bedeutung von Guanxi offensichtlich erkannte, tat sein Mögliches, die Bindung zu stärken, indem er die chinesischen Gäste zu sich nach Hause einlud⁵⁰, was als Zeichen großer Wertschätzung angesehen wird. Nichtsdestotrotz dürfen Höflichkeiten der chinesischen Seite nicht immer mit ernsthaften Freundschaftsbekundungen verwechselt werden. Obwohl Vietz in diesem Fall so gut wie möglich auf die chinesischen Umgangsformen eingegangen ist, muss dies nicht auf Gegenseitigkeit beruhen. Geht der Nutzen einer Guanxi verloren, kann diese auch aufgekündigt werden.⁵¹ In diesem Fall war – um es drastisch auszudrücken - Vietz' Nutzen mit dem Erwerb der Hochtechnologie erfüllt.

Das Beispiel zeigt, dass vermeintlich gute Guanxi eine gute Kontrolle nicht ersetzen können. Da der Umgang mit führender Hochtechnologie ein hohes Risiko von ungewolltem Wissensabfluss birgt, könnte darüber diskutiert werden, ob höhere Kosten durch einen höheren Anteil an deutschen abgesandten Mitarbeitern in Schlüsselpositionen nicht vorzuziehen wäre. Vietz betont mehrmals hohes Vertrauen in seine Mitarbeiter gesetzt zu haben.⁵² Es scheint daher, dass er die emotional verpackte aber an sich sehr rationale Form

⁴⁹ Vietz 2006: 297.

⁵⁰ Sieren 2008: 28.

⁵¹ Luo 2007: 11.

⁵² Sieren 2008: 31.

der Guanxi überschätzt hat und infolgedessen dringend erforderliche Kontrollmechanismen vernachlässigt wurden.

3 Fallbeispiel: Joint-Venture zwischen Danone und Wahaha

Das Fallbeispiel des chinesisch-französischen Joint-Ventures zwischen Wahaha und Danone zeigt den Verlauf einer Partnerschaft, die sich vom anfänglichen „Vorzeige-Joint-Venture“ zum größten Joint-Venture Streit in der chinesischen Geschichte entwickelte und nach jahrelangen Rechtsstreitigkeiten und beidseitigen öffentlichen Verleumdungen 2009 durch einen Rückzug Danones aus der Partnerschaft beendet wurde.

Das Wahaha Unternehmen begann als Geschäftsidee des Firmengründers Zong Qinghou 宗庆后, der mit dem Verkauf von Milchprodukten an Schulen mit einem Startkapital von 140 000 Yuan begann. Nach raschem Geschäftserfolg schloss sich das Unternehmen 1989 mit der Lokalregierung Hangzhous zusammen um die Wahaha Nutritional Foods Factory (*Wahaha yingyang shipin chang* 娃哈哈营养食品厂) - später in Hangzhou Wahaha Group Co., Ltd. (*Hangzhou Wahaha jituan youxian gongsi* 杭州娃哈哈集团有限公司) geändert – zu gründen, die von nun an als Staatsunternehmen mit Zong als Managing Director in den Nischenmarkt der Ernährungsgetränke einstieg. Nach einer Reihe missglückter Unternehmungen und enttäuschenden Verkaufszahlen von neuen Produkten schien das bis dato erfolgreiche Unternehmen Mitte der 90er in einen finanziellen Engpass geraten zu sein.⁵³

Der Großkonzern Danone, mit Hauptsitz in Paris, ist ein international agierendes Unternehmen in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie und beansprucht weltweite Marktführerschaft bei Milchprodukten.⁵⁴ Weitere wichtige Einnahmequellen sind der Verkauf von Trinkwasser, Keksen und Babynahrung.

Danone verfolgt schon seit Jahren eine starke Expansionsstrategie um neben den gesättigten heimischen Märkten weiter wachsen zu können. Dafür werden auch höhere Kosten und Forderungen lokaler Hersteller akzeptiert. Eine Strategie, die sich für Danone in einigen erfolgreich geschlossenen Joint-Ventures und einem vergleichsweise hohen Marktanteil in China bereits auszahlte.⁵⁵ Die Vertragsverhandlungen über die Zusammenarbeit mit Wahaha

⁵³ Ye/Tang/Zhang/Zhao 2007: 10.

⁵⁴ Danone 2010: o.S.

⁵⁵ Sieren 2008: 63.

liefen für beide Partner daher verhältnismäßig schnell und reibungslos ab. 1996 entstanden daraufhin fünf neu gegründete Joint-Ventures: Die Hangzhou Wahaha Baili Foods (*Hangzhou wahaha baili shipin youxian gongsi* 杭州娃哈哈百立食品有限公司), die Hangzhou Wahaha Health Foods Co. (*Hangzhou wahaha baojian shipin youxian gongsi* 杭州娃哈哈保健食品有限公司), die Hangzhou Wahaha Foods Co. (*Hangzhou wahaha shipin youxian gongsi* 杭州娃哈哈食品有限公司), die Hangzhou Wahaha Beverages Co. (*Hangzhou wahaha yinliao youxian gongsi* 杭州娃哈哈饮料有限公司) sowie die Hangzhou Wahaha Quick Frozen Foods (*Hangzhou wahaha sudong shiping youxian gongsi* 杭州娃哈哈速冻食品有限公司).⁵⁶ Der Zusammenschluss bestand zuerst aus drei Partnern. Die Wahaha Group und einem in Singapur ansässigen Joint-Venture namens Jinjia 金加, welches sich aus den Unternehmen Danone und einer Hongkonger Investmentbank Peregrine Investments Holdings Limited (*baifuqin touzi* 百富勤投资) zusammensetzte. Peregrine trat in den Verhandlungen als Vermittler zwischen den beiden Konzernen auf.

Jinjia beteiligte sich am neu entstanden Unternehmen mit einer Kapitaleinlage von 500.000.000 Renminbi (RMB) 人民币, Wahaha erbrachte keine Geldanlage, sondern beschränkte sich auf die Sacheinlage des zum damaligen Zeitpunkt bereits sehr bekannten Warenzeichens „Wahaha“, das von der Wahaha Group dem Wahaha Joint-Venture übertragen werden sollte.⁵⁷ Die Anteile der Firmen wurden daraufhin auf 49% für Wahaha und 51% dem Jinjia Joint-Venture aufgeteilt, wobei jeder der beiden Jinjia-Partner jeweils 25,5% besaß. Da Wahaha mit 49% den größten Anteil an dem Joint-Venture besaß und es sich zudem bei der Hongkonger Investmentbank um ein im chinesischen Raum ansässiges Unternehmen handelte, wählte sich Wahaha sicher, die Marke nicht in ausländische Hände gegeben zu haben.⁵⁸

Eine solche Eigentumsübertragung einer Marke muss allerdings bei dem chinesischen Büro für Handelsmarken der staatlichen Verwaltung für Industrie und Handel (*guojia gongshang xingzheng guanli zongju shangbiaoju* 国家工商行政管理总局商标局) genehmigt werden. Die Bewilligung des Markenübertragungsvertrag (*shangbiao zhuanrang hetong* 商标转让合同) der zum damaligen Zeitpunkt mit 100 Million RMB gehandelten Marke blieb allerdings aus. Möglicher Grund dafür könnte sein, dass das Trademark Office die Marke des langjährigen Staatskonzerns Wahaha als Staatseigentum betrachtete, das nicht an ein Privatunternehmen überführt werden dürfe.⁵⁹

⁵⁶ Ye/Tang/Zhang/Zhao 2007: 10.

⁵⁷ Ye/Tang/Zhang/Zhao 2007: 12.

⁵⁸ Dickinson 2007: o.S.

⁵⁹ Dickinson 2007: o.S.

Als Lösung einigten sich die Partner in dem Markenlizenzvertrag (*shangbiao shiyong hetong* 商标使用合同) schließlich auf die Übertragung einer exklusiven Lizenz des Markenzeichens an das Joint-Venture. Die exklusive Lizenz an der Marke sollte dabei als Äquivalent für die nicht vonstatten gegangene Eigentumsübertragung fungieren. Um die Bewilligung des Vertrags dieses Mal zu gewährleisten, wurde im Mai 1999 schließlich nur eine verkürzte Version des Vertrags beim Büro für Handelsmarken vorgelegt, die auch akzeptiert wurde.⁶⁰ Die vollständige Version, die dem Joint-Venture vorlag, wurde niemals im Büro für Handelsmarken eingereicht. Stattdessen wurde ein, dem chinesischen Recht angepasste verkürzte Version erstellt, wobei sich beide Partner darauf verständigten bei Abweichungen den Vollvertrag als bindend zu erachten.⁶¹ Die inhaltliche Diskrepanz zwischen dem ursprünglichen Markenübertragungsvertrag 1996 und dem neuen Lizenzvertrag 1999 brachte den beiden Verträgen in den Medien den Namen der „Yinyang Verträge“ (*yinyang hetong* 阴阳合同) ein.⁶²

Mit der gescheiterten Eigentumsübertragung des Markenzeichens blieben Wahahas ursprüngliche Verpflichtung der Kapitaleinlage unerfüllt. Trotzdem wurden keine Änderungen in den Joint-Venture Dokumenten vorgenommen, um der neuen Situation gerecht zu werden.⁶³

Bereits 1998 kam es überdies zu einer Änderung der Besitzverhältnisse im Joint-Venture. Danone zahlte seinen durch die Asienkrise geschwächten Jinjia Partner Peregrine aus und wandelte das Jinjia Joint-Venture in eine 100%ige Tochtergesellschaft von Danone um. Danone erlangte mit jetzt 51% dadurch auch die Mehrheitsverhältnisse im Joint-Venture mit Wahaha. Trotz der neuen Mehrheitsverhältnisse, beließ Danone Zong Qinghou 宗庆后, den Gründer des Wahaha Konzerns auf dem Posten des Geschäftsführers und begnügte sich mit der Kontrolle über das Board of Directors.⁶⁴ Zong führte das Unternehmen erfolgreich mit konstanten Wachstumswerten und steigendem Marktanteil. Die Zusammenarbeit der beiden Firmen wurde von anfänglichen fünf Joint-Ventures allmählich auf 39 ausgebaut.⁶⁵

Im Jahre 2002 gründete Zong eine Reihe von Nebengesellschaften, die nicht dem Joint-Venture untergeordnet waren, jedoch das Markenzeichen Wahaha verwendeten und damit direkt mit dem Joint-Venture konkurrierten. Von den über die Jahre gegründeten rund 40 nicht Joint-Venture Unternehmen unterstanden dabei mindestens 29 der direkten Kontrolle

⁶⁰ Dickinson 2007: o.S.

⁶¹ Bu 2010: 176.

⁶² Ye/Tang/Zhang/Zhao 2007: 11-12.

⁶³ Dickinson 2007: o.S.

⁶⁴ Dickinson 2007: o.S.

⁶⁵ Liu 2007: o.S.

der Familie Zong.⁶⁶ Verschiedene Quellen berichten, dass Danone bereits frühzeitig von den Unternehmungen Zongs wusste.⁶⁷ Klar ist, dass Danone erst 2005 bekanntgab, davon zu wissen und 51% der Teilhaberschaft forderte. Danone einigte sich schließlich mit Zong darüber, die Gesellschaften gegen eine Zahlung von 4 Milliarden RMB in das Joint-Venture zu integrieren.⁶⁸ Diese Übereinkunft wurde wenig später von Zong allerdings widerrufen mit der Begründung, die Unternehmen wären unter Wert verkauft worden und er hätte nur unter Zwang unterschrieben. Nach einer Reihe erfolgloser beidseitiger öffentlicher Beschuldigungen begann Danone 2007 schließlich eine Serie an Schiedsverfahren sowohl in als auch außerhalb Chinas gegen den Joint-Venture Partner⁶⁹ mit Vorwurf der Verletzung der Einlagepflicht, sowie illegaler Nutzung der Markenzeichen und illegalen Wettbewerb gegen das Joint-Venture. Wahaha seinerseits begann ein Gerichtsverfahren gegen Danone in China mit der Klage, dass die Warenzeichenübertragung niemals rechtskräftig geworden wäre. Diesem wurde im Schiedsgericht in Hangzhou stattgegeben, mit der Begründung, der Anspruch des Wahaha Joint-Ventures auf Erfüllung des Vertrags sei bereits verjährt.⁷⁰ Nach jahrelangen Streitigkeiten und Gerichtsverfahren wurde 2008 der Vorschlag Danones, die Vermögenswerte der beiden Partner neu zusammenzuführen um ein neues Joint-Venture zu gründen, von Wahaha abgelehnt.⁷¹ 2009 zog sich Danone schließlich aus dem zwölfjährigen Joint-Venture im „freundschaftlichen Einvernehmen“ mit Wahaha für eine nicht veröffentlichte Summe zurück.⁷²

3.1 Zieldifferenzen der beiden Partner

Das chinesische Sprichwort „Im selben Bett [schlafen], [aber] unterschiedliche Träume [haben]“ (*tongchuang yimeng* 同床异梦) kann als treffende Metapher für den Zusammenschluss zwischen Wahaha und Danone dienen. Trotz der gemeinsamen Unternehmung des Joint-Ventures, verfolgen beide Partner eine sehr unterschiedliche Zielsetzung.

⁶⁶ Ye/Tang/Zhang/Zhao 2007: 8-9.

⁶⁷ Tian 2008: 108.

⁶⁸ Tao/Hillier 2008: 45.

⁶⁹ für eine unvollständige Übersicht einiger dieser Verfahren siehe: Tao/Hillier 2008: 46.

⁷⁰ Bu 2010: 177.

⁷¹ Tao/Hillier 2008: 45.

⁷² France 24 2009: o.S.

Danone versuchte durch die Partnerschaft eine Einstiegsmöglichkeit auf den chinesischen Markt zu finden. Dafür wurde auch eine höhere Kosten nicht gescheut.⁷³ Danone hatte zwar bereits 1989 auf dem chinesischen Markt investiert, sich aber mit der in China unbekanntem Marke nicht durchsetzen können. Der Konzern ging darum verstärkt dazu über in Joint-Venture Unternehmen zu investieren. So entstanden seit 1994 Joint-Venture mit bedeutenden chinesischen Firmen, wie Bright Dairy (*guangming* 光明), Guangdong Robust Group (*guangdong lebaishi* 广东乐百氏) oder Mengniu 蒙牛.⁷⁴

Seit 2005 avancierte China, hinter Frankreich und Spanien mit einer Verkaufserlösumme von 14 Milliarden Euro zum drittgrößten Absatzmarkt für Danone, dessen Umsatzerlöse 10% des Gesamterlöses ausmachten.⁷⁵

Die Wahaha Group galt 1996, zum Zeitpunkt der Gründung des Joint-Venture bereits als Marktführer in der Milchindustrie Chinas.⁷⁶ Mit ihrem Bekanntheitsgrad und Wachstumspotential schien sie darum ein geeigneter Partner für Danone, seinen Marktanteil in China weiter auszubauen.

In diesem Zusammenhang soll Danones Markenzeichenstrategie näher untersucht werden, die dem Konzern von chinesischer Seite große Kritik einbrachte.

3.1.1 Danones Markenpolitik in China

Danone gründete bereits 1987 die Guangzhou Danone Yoghourt Company (*Guangzhou daneng suanrulaoyouxian gongsi* 广州达能酸乳酪有限公司) um in den chinesischen Markt mit der eigenen Marke einzusteigen, passte sich zum damaligen Zeitpunkt aber nur ungenügend den lokalen Gegebenheiten an, da die heimische Produktpalette praktisch für den chinesischen Markt übernommen wurde.⁷⁷ Dies wurde keineswegs den chinesischen Gewohnheiten gerecht, da vor allem die Laktoseintoleranz vieler Chinesen bei Milchprodukten nicht bedacht wurde. Zudem bevorzugten Chinesen gerade bei Grundnahrungsmitteln und leicht verderblichen Lebensmitteln heimische Marken, da sie als

⁷³ Bai 2008: 1.

⁷⁴ Zhoudong 2007: o.S.

⁷⁵ Bai 2008: 1.

⁷⁶ Zhang/Van Deusen 2010: 86.

⁷⁷ Melewar/Badal/Small 2006: 409.

frischer erachtet werden.⁷⁸ Der eigene Markenname verlor in diesem Zusammenhang den Wettbewerbsvorteil, den er auf heimischen Märkten besitzt. Der Zusammenschluss mit lokalen Partnern in Joint-Venturen stellte für Danone darum ein gelungene Methode dar, seine Produkte zusammen mit der eigenen Marke oder einzig unter dem lokalen Markennamen zu vertreiben. Diese Strategie verfolgte Danone sowohl bei seinem Zusammenschluss mit der Bright Dairy Corporation als auch der Wahaha Group. Auf Produkten dieser Joint-Ventures – beispielsweise bei Getränken - fehlte teilweise jeglicher Bezug zur Danone Corporation.⁷⁹

Als weiteres Beispiel in diesem Zusammenhang kann die Entwicklung der Guangdong Robust Group nach der Übernahme durch Danone herangezogen werden.

Im Jahre 2000 erwarb Danone 92% der Geschäftsanteile der Guangdong Robust Group und gewann damit die Kontrolle über die Marke. Danone nahm zwar zuerst keine Veränderungen im personellen Bereich vor, teilte die ursprüngliche Produktpalette der Robust Group aber nach Gewichtung neu ein. Besonderer Fokus wurde auf Flaschenwasser (*tongzhuangshui*桶装水) gelegt. Andere Produkte, wie das von der Robust Group entwickelte Calciumgetränk „AD Calcium Milch“ (*AD gainai* AD 钙奶) oder „Maidong“ 脉动 wurden vernachlässigt. Teegetränke wurden aufgrund mehrjährige rückläufiger Zahlen sogar ganz aus dem Sortiment genommen. Zwei Jahre nach der Übernahme der Guangdong Robust Group von Danone verließen daraufhin sechs bedeutende Unternehmer infolge von Unstimmigkeiten mit dem französischen Führungsstil das Unternehmen.⁸⁰

Aufgrund weiterhin rückläufiger Zahlen folgte im September 2006 eine Entlassungswelle von ca. 30% der Robust Group Belegschaft. Die einst national bekannte Marke, verlor unter Danones Führung zusehends an Bedeutung auf dem chinesischen Markt. Dies brachte Danone den Vorwurf, die Marke bewusst oder unbewusst „einfrieren“ (*xuecang*雪藏) zu wollen.⁸¹ Bereits bestehende Aushängeschilder der Marke wurden vernachlässigt und weitere Innovationen, wie beispielsweise im Joghurtbereich nicht gefördert, da diese bereits Schwerpunkt in Danones Joint-Ventures mit Bright Dairy und später Mengniu waren.⁸²

Tatsächlich bestehen große Ähnlichkeiten zwischen dem Fall der Robust und dem Wahaha Joint-Venture.

⁷⁸ Zhang 2004: o.S.

⁷⁹ Melewar/Badal/Small 2006: 414-415.

⁸⁰ Yang 2007: o.S.

⁸¹ Yang 2007: o.S.

⁸² Yang 2007: o.S.

Auch nach dem Zusammenschluss mit Wahaha beließ Danone die ursprüngliche Führungsriege auf ihrer Position. Danone übte aber insofern Kontrolle über das Joint-Venture aus, als dass über jedes neue Produkt von Board of Directors, das von Danone kontrolliert wurde entschieden werden musste. Der Produktionsfokus dieses Joint-Ventures lag für Danone auf Trinkwasser und Milchprodukten.⁸³ Die Produktion von Nährgetränken war untersagt.

Die vorangegangene Analyse macht also folgendes deutlich: Danone setzte in seinem China-Engagement durchweg auf lokal bekannte Marken, die bereits über gute Distributionsnetzwerke und einen festen Kundenstamm verfügten. Diese Ressource wurde von Danone weiter ausgebeutet, wobei der Schwerpunkt jeweils auf ein oder mehrere Produkte gelegt wurde, welche besonders intensiv gefördert werden sollten. Außerhalb dieser Schwerpunktprodukte stand Danone Innovationen oder der Erschließung neuer Produkte widerstrebend entgegen, da diese meist schon Schwerpunkt in einem anderen Joint-Venture Danones waren. Der Entfaltungsspielraum des Joint-Venture blieb daher nur gering. Die Marke wurde nur in dem von Danone gewünschten Zusammenhang gepflegt.

3.1.2 Wahahas Technologiehunger

Neben Wahahas Bedarf an Kapitaleinlagen, erhoffte sich das chinesische Unternehmen durch die Zusammenkunft mit Danone außerdem einen technologischen Input, der dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Firmen, vor allem durch eine Qualitätssteigerung verschaffen sollte. Danones Produkte, wie beispielsweise die Wassermarke „Evian“ erfüllt hohe Qualitätsstandards auf heimischen Märkten, das vom Joint-Venture vertriebene Trinkwasser in Flaschen konnte allerdings keinen qualitativen Unterschied gegenüber anderen auf dem chinesischen Markt vertriebenen Wassermarken erzielen.⁸⁴

Wahahas großem Wunsch nach fortschrittlicher Basistechnologie, was ebenfalls Bestandteil des Joint-Venture Vertrages darstellte, wurde Danone laut Zong nicht gerecht.⁸⁵ Danones zögerlich bis ablehnende Haltung gegenüber der Entwicklung oder Eingliederung neuer

⁸³ Xinhua Net 2007: o.S.

⁸⁴ Zhang/Van Deusen 2010: 88.

⁸⁵ Ye/Tang 2007: 126.

Produkte in das Joint-Venture, waren schließlich auch Ausgangspunkt für Zong, deren Vermarktung in Form von Nicht-Joint-Venture Unternehmen unabhängig zu verfolgen.⁸⁶

3.2 Probleme im Management des Wahaha Joint-Ventures

Danones bereits beschriebene Markenpolitik kann selbstverständlich nur durch entsprechende Managementpolitik umgesetzt werden. Danones Philosophie kann dementsprechend treffend mit dem Satz: „to use ownership to gain control“ zusammengefasst werden.⁸⁷

Auch wenn Danones Absichten bei der Gründung des Joint-Ventures mit Wahaha im Nachhinein nicht rekonstruierbar sind, lässt sich doch feststellen, dass die Verteilung der Anteile in 49% und 51% von vornherein auf das spätere Manöver Danones, die Mehrheitsanteile an dem Joint-Venture zu gewinnen, ausgelegt waren. Dies war für Zong nach eigener Aussage nicht vorhersehbar und führte in der späteren Auseinandersetzung zu vermehrten Anfeindungen seitens Zong: „We lacked a clear understanding of foreign investment, and it is fair to say that we were virtually blindfolded on arrival in a foreign land.“⁸⁸

Danones Strategie beschränkte sich dabei darauf, die Kontrolle über das Board of Directors inne zu haben, während das Tagesgeschäft den Wahaha Direktoren, also vor allem Zong, überlassen wurde. Dies führte zu einer Schwächung Danones innerhalb des Joint-Ventures, da es für die chinesische Seite leichter war das Joint-Venture zu manipulieren, sobald aktive Überwachung nicht vorhanden war.⁸⁹

Zudem beschwor es den Unmut der Belegschaft, wie dies eine anonyme Führungskraft Wahahas folgendermaßen beschreibt: „Sie [Danone] sind nicht an unserer Verwaltung beteiligt, übernehmen keinerlei Druck, sondern genießen nur die Verteilung der Reichtümer, es gibt wirklich nichts Gutes darüber zu sagen.“⁹⁰

Die Vorgehensweise Danones im Joint-Venture stellte sich im Nachhinein also als relativ erfolglos heraus. Danone wurde von den Mitarbeitern mehr als Profiteur denn als Partner wahrgenommen, der die Entwicklungen des Unternehmens eher hinderte als förderte.

Eine Loyalität der Mitarbeiter zu dem ausländischen Partner wurde somit nicht aufgebaut.

⁸⁶ Zhang/Van Deusen 2010: 86.

⁸⁷ Zhang/Van Deusen 2010: 90.

⁸⁸ Ye/Tang 2007: 123.

⁸⁹ Dickinson 2007: o.S.

⁹⁰ „他们不参与我们的管理，不承担任何压力，只享受财富分配，确实没有什么好讲“: Bai 2008: 3.

3.3 Chinesische Rechtsprechung

Die große öffentliche Aufmerksamkeit, die dem Fall weltweit gewidmet wurde, erstreckt sich auch auf seine rechtliche Tragweite. Der Ausgang des Rechtsstreits eines ausländischen Partners mit einem chinesischen Unternehmer auf chinesischem Boden wurde als Nagelprobe für das sich entwickelnde chinesische Rechtssystem angesehen. Die große nationale Bedeutung, die diesem Fall in China beigemessen wurde, übte außerdem Druck auf die zuständigen Behörden aus.

Tatsächlich konnten Unschlüssigkeiten im Richterspruch von Hangzhou entdeckt werden.

Laut einer Abhandlung von Prof. Dr. Yuanshi Bu ist die Argumentation des Schiedsspruchs von Hangzhou, der den Anspruch des Wahaha Joint-Ventures auf Erfüllung des Vertrags als verjährt betrachtet, lückenhaft.⁹¹ Unklare Formulierungen des Markenamtes, welches mitteilte, dass die Bewilligung des Markenübertragungsvertrags ausbleibe, können doppeldeutig aufgefasst werden. Das Markenamt selbst ließ nach Medienberichten verlauten, dass es der Markenübertragung grundsätzlich nicht ablehnend gegenüber stände. Die daraufhin von den Joint-Venture Partner geschlossenen Lizenzverträge können als Übergangslösung bis zur Wirksamkeit des Markenübertragungsvertrages angesehen werden.

Das Schiedsgericht in Hangzhou ging grundsätzlich von einer Ablehnung des Markenübertragungsvertrages aus. Demzufolge hätte das Wahaha Joint-Venture innerhalb einer zweijährigen Frist diese Ablehnung in Form einer Verwaltungsklage anfechten können. Da dies nicht geschehen ist, erlösche auch der Anspruch auf Erfüllung. Da eine konkrete schriftliche Ablehnung seitens des Markenamts allerdings nie erfolgt ist, kann diese Argumentation nicht lückenlos nachgewiesen werden.

Sollte das Gericht argumentieren, dass selbst bei Zustandekommen des Markenübertragungsvertrags dieser mittlerweile wieder abgelaufen sei, ist dies ebenfalls zweifelhaft. Das würde bedeuten, dass die Gesellschafter trotz noch laufenden Joint-Venture Vertrages einen neuen Vertrag mit gleichem Inhalt schließen müssten, um die Erfüllung der Einlagepflicht weiterhin zu gewährleisten. Dies erscheint ebenso abwegig.

Die Argumentation des chinesischen Schiedsgerichtes ist also als unzulänglich zu werten. Ein Schiedsspruch zugunsten der chinesischen Partei muss angenommen werden.

Da ein Joint-Venture einer besonders engen Abstimmung beider Partner bedarf, ist dieses Konstrukt – wie die Vergangenheit zeigte – auch besonders anfällig für Rechtsstreitigkeiten.

⁹¹ Für die folgende Rekonstruktion des Falles siehe: Bu 2010: 176-180.

Wie der Fall des Wahaha Joint-Venture allerdings beweist, herrschen gerade für westliche Unternehmen immer noch Unzulänglichkeiten in der chinesischen Rechtsprechung.

Auf der anderen Seite hat sich Danone vor allem mit dem Abschluss der „Yinyang-Verträge“ auf ein rechtlich unsicheres Terrain begeben. Trotz des gescheiterten Markenübertragungsvertrags wurden keine Änderung oder Neustrukturierungen im Joint-Venture Vertrag vorgenommen. Stattdessen wurde ein Lizenzvertrag entworfen, dessen Vollversion den Behörden bewusst vorenthalten wurde. Das Joint-Venture stand daher von Anfang an auf einem rechtlich nicht soliden Grund, was die Argumentationsgrundlage für Danone im späteren Rechtsstreit wesentlich erschwerte.

3.4 Kulturelle Unstimmigkeiten

3.4.1 Harmoniegedanke und Gesichtskonzept

Als nach jahrelangen Streitigkeiten und Gerichtsprozessen Danone den Vorschlag eines Neuanfangs mit Wahaha machte, wurde dieser von den Chinesen abgelehnt.

Wohlwissend, dass für beide Unternehmen wirtschaftliche Gründe sicherlich im Vordergrund für ihre Entscheidungen standen, lohnt es sich doch in diesem Zusammenhang näher auf Verhaltensmuster sozialer Interaktionen in der chinesischen Gesellschaft einzugehen, da sie auch als möglicher Erklärungsgrund für die chinesische Haltung herangezogen werden können.

In der generellen wissenschaftlichen Meinung besteht Einigkeit darüber, dass die chinesische Gesellschaft eine auf konfuzianischen Tugenden basierende Gesellschaft ist, deren höchstes Ideal in einem harmonischen Zusammenleben besteht.⁹² Darunter fällt neben einer klaren Hierarchie, die allen Mitgliedern der Gesellschaft klare Rollen verteilt, auch das „Gesichtskonzept“ (*mianzi guannian* 面子观念). Man unterscheidet grundsätzlich zwei Arten von „Gesichtern“. Mit „Lian“ 脸 wird vor allem die moralische Integrität eines Individuums als funktionierender Teil der Gesellschaft ausgedrückt, „Mianzi“ 面子 bezeichnet dagegen das Prestige, das man sich durch Erfolg und Zurschaustellung erworben hat.⁹³

⁹² Gabrenya/Hwang 1996: 309-310.

⁹³ Gabrenya/Hwang 1996: 312.

Für die chinesische Gesellschaft bedeutet dies, dass selbst im Falle von Unstimmigkeiten die Gesichtswahrung des Gegenübers größere Aufmerksamkeit gewidmet wird, als der Lösung des Problems. Konflikte werden folglich so weit als möglich vermieden.⁹⁴ Kommt es zu Meinungsverschiedenheiten, muss dem Gegenüber immer ein akzeptabler Ausweg präsentiert werden um sein Gesicht wahren zu können (*liu mianzi* 留面子). Vor diesem Hintergrund wird klar, dass die europäische „Streitkultur“ in China keine Tradition hat und folglich keine geschätzte Tugend ist.⁹⁵ Bricht ein Konflikt tatsächlich aus, kann es nach chinesischem Verständnis nur noch ein Nullsummenspiel sein, in dem es einen Gewinner und einen Verlierer gibt und an dessen Ende das Aufkündigen der gemeinsamen Beziehung steht.⁹⁶ Anders gesagt fürchtet der Chinese nichts mehr als das Schamgefühl seinem sozialen Umfeld gegenüber, also das er sein Gesicht verlieren könnte (*diulian* 丢脸). In Anwesenheit eines Publikums sind also jegliche Konfliktsituationen zu vermeiden, da diese die moralische Integrität eines Individuums beschädigen könnten.⁹⁷ Betrachtet man in diesem Zusammenhang die Vorgehensweise Danones durch öffentliche Verleumdungen Druck auf den Joint-Venture Partner Wahaha auszuüben, wird klar, dass diese Methode in China nicht von Erfolg gekrönt sein kann, sondern eher das Gegenteil bewirkt. Die Vorwürfe in den Medien, also vor Publikum zu präsentieren, wird als Gesichtsverlust angesehen und dementsprechend als nicht wieder gutzumachender Affront aufgefasst. Öffentlich ausgetragene Konflikte werden immer als ein persönlicher Angriff auf das eigene „Mianzi“ empfunden und können aus chinesischer Sicht nicht auf einer sachlichen Ebene ausgetragen werden. Das erklärt auch den darauffolgenden scharfen Reaktionston Wahahas. Da Danone eine Konfliktlösung nach chinesischem Modell im Privaten verpasst hat, war eine Aussöhnung des ehemals gut funktionierenden Joint-Ventures bereits mit Einschalten der Öffentlichkeit in den Konflikt ausgeschlossen. Eine weitere Zusammenarbeit auf dieser Basis ist – folgt man dem Gesichtskonzept der Chinesen – in dieser Sache vollkommen indiskutabel.

⁹⁴ Gabrenya/Hwang 1996: 318.

⁹⁵ Zinzius 2008: 58.

⁹⁶ Gabrenya/Hwang 1996: 319.

⁹⁷ Gabrenya/Hwang 1996: 313.

3.4.2 Nationalismus

Im Zuge des Streits zwischen Wahaha und Danone kam es zu einem bemerkenswerten Aufkommen von nationalistischer Polemik und xenophoben Tendenzen gegenüber Danone, die das Verhältnis der beiden Partner bereits vor dem Einsatz gerichtlicher Mittel nachhaltig beschädigten.

Zong, der den Konzern aufgebaut und seit mehr als 20 Jahre leitete, genoss stets großes Ansehen und Loyalität unter seinen Mitarbeitern. Der in China als einer der erfolgreichsten Selfmade- Männer gefeierte Unternehmer schaffte es ohne besondere schulische Bildung vom einfachen Eisverkäufer im Jahr 2010 zum reichsten Mann Chinas gekürt zu werden.⁹⁸ Diese Erfolgsgeschichte brachte ihm sowohl unter seiner Belegschaft als auch seinen Landsleuten enorme Sympathie und Vorbildfunktion ein. Die Managementstrategie Danones, sich aus dem Tagesgeschäft weitgehend herauszuhalten, stärkte Zongs Position in dem Joint-Venture zusätzlich. Als der Disput zwischen den Joint-Venture Partner schließlich eskalierte, nutze Zong diesen Vorteil geschickt für sich, indem er zu einem günstigen Zeitpunkt als Geschäftsführer des Wahaha Joint-Ventures zurücktrat.

Danones Asienchef Emmanuel Faber, der die Stelle anschließend ausfüllte, traf auf großen Widerstand seitens der chinesischen Mitarbeiter. Protestmärsche und Kundgebungen wurden



organisiert in denen die Rückkehr Zongs gefordert wurde und eine Leitung des Joint-Ventures unter französischer Führung rigoros abgelehnt wurde.⁹⁹ Der Streit bekam eine nationalistische Dimension.

Abbildung 3: Protest chinesischer Mitarbeiter gegen die Danone-Geschäftsführung des Wahaha Joint-Ventures¹⁰⁰

Zong verschärfte die Situation weiterhin durch Aussagen wie: „Ein in China so bekanntes, so großes Unternehmen [wie Wahaha] muss sich trotzdem auf eigenem Boden von Danone

⁹⁸ Forbes 2010: o.S.

⁹⁹ Sieren 2008: 68.

¹⁰⁰ AFP/France 2007: o.S.

schikanieren lassen.“¹⁰¹ Er nahm damit Bezug auf die in Chinas Geschichtsschreibung als „Jahrhundert der Demütigung“ bekannte Zeit der Kolonialisierung Chinas durch die Westmächte. Danone wurde mit den verhassten Kolonialherren aus früheren Zeiten verglichen, die China nur ausbeuteten. Er traf mit diesem historischen Vergleich den Nerv vieler Chinesen, deren nationales Selbstverständnis so explizit an die Erinnerung der Erniedrigung durch die Kolonialmächte geknüpft ist.¹⁰²

Zong gelang es dabei, Qualitäten eines charismatischen Führers, der von seinen Mitarbeiter schon fast gottgleich verehrt wurde, mit einer Vorgehensweise, die an frühere politische Massenmobilisierung erinnern lässt, zu vereinen.¹⁰³ Diese Kombination erwies sich als äußerst wirksam. Angestellte und Händler verweigerten die Auslieferung der Wahaha Joint-Venture Produkte, Konsumenten griffen zu Konkurrenzprodukten. Im ersten Halbjahr 2007 sank Danones Gewinn um 7%, im zweiten Halbjahr machte der Umsatz sogar nur noch zwei Drittel des vorangegangenen Jahres aus.¹⁰⁴

Wie im vorangegangenen Kapitel bereits beschrieben, führte Danones offensives Auftreten zu großer Erbitterung auf chinesischer Seite. Ein Einsatz aller Mittel wurde unter diesen Umständen nur als recht und billig gewertet.

Mögliche Lösungswege konnten so nicht mehr gemeinschaftlich gefunden werden.

4 Vergleich beider Fälle

Aus vorangegangener Analyse wird deutlich, welchen Arten von Problemen sich Joint-Venture Unternehmen in China gegenüber sehen. Abschließend soll durch eine vergleichende Betrachtung nach Ursachen für den Konflikt gesucht werden.

4.1 Rechtliche Faktoren

Das Rechtssystem und die Rechtsstaatlichkeit eines Landes sind entscheidend für den Investor bei der Standortwahl. „Eine Diskrepanz der Rechtssysteme von Heimat- und

¹⁰¹ Blog Sina 2007: o.S.

¹⁰² für genauere Analyse: Callahan 2004.

¹⁰³ Blog Sina 2007: o.S.

¹⁰⁴ Sieren 2008: 68-69.

Gastland erhöht die Unsicherheit einer Direktinvestition und nimmt damit wesentlichen Einfluss auf die Direktinvestitions-Entscheidung eines Investors. Dies gilt umso mehr für Investitionsstandorte, die – wie in China – ein Rechtsverständnis haben, das sich stark von dem hoch entwickelter Industrienationen unterscheidet.“¹⁰⁵

Wie bereits vorher erwähnt, spielen der Harmoniegedanke und das Gesichtskonzept eine wichtige Rolle in der chinesischen Kultur. Außergerichtliche Einigungen und Kompromisse werden daher grundsätzlich einer Entscheidung per Richterspruch vorgezogen.¹⁰⁶ Diese grundsätzliche Ablehnung vor Gericht zu ziehen, sollten Unternehmen bedenken, bevor sie einen Gerichtsprozess anstreben, besonders wenn gegen ein chinesisches Unternehmen geklagt wird. Diese Vorgehensweise kann leicht den Unmut chinesischer Verbraucher auf sich ziehen, was einen erheblichen Prestigeverlust herbeiführt und spätere Geschäftstätigkeit in China möglicherweise deutlich erschwert.

Von beiden untersuchten Fällen ist nur Danone vor Gericht gezogen. Weshalb Vietz keinen Gerichtsprozess trotz offensichtlicher Beweislage angestrebt hat, ist unklar.

Für Danone ging der Gerichtsprozess dagegen wie oben beschrieben negativ aus.

Vietz' Problem bezog sich eher auf die behördliche Abwicklung des Falls durch die Polizei. Er setzte daraufhin seine Beziehungen zum Altbundeskanzler ein um die Sache auf inoffiziellen Wege zu lösen, blieb jedoch ebenso erfolglos.

Der Journalist und Chinakenner Frank Sieren hat aufgrund solcher Fälle von Übervorteilung westlicher Unternehmen in China den Begriff der „Konkubinenwirtschaft“ geprägt. Er beschreibt das Phänomen, dass China bereits so bedeutsam geworden ist, dass „die westlichen Unternehmen um die Gunst der Chinesen buhlen müssen wie einst die Konkubinen um die Gunst des Kaisers.“¹⁰⁷ Im weiteren Sinn bedeutet dies, dass die chinesische Regierung durch den großen Konkurrenzdruck der ausländischen Unternehmen untereinander in der Lage ist die Zugangsbedingungen für den chinesischen Markt zu diktieren. „Die chinesischen Unternehmen und die Regierung sind zuweilen so mächtig, dass sie es sich leisten können, mit unfairen Mitteln zu kämpfen ohne große Sanktionen befürchten zu müssen.“¹⁰⁸

Auch wenn diese sehr pauschal getroffene Aussage nicht für allgemein gültig befunden werden kann, so zeigt sowohl das Wahaha Joint-Venture als auch das Vietz Joint-Venture Ungereimtheiten der chinesischen Rechtsprechung beziehungsweise Rechtsstaatlichkeit. China ist weder ökonomisch noch rechtlich zu den entwickelten Industrienationen zu zählen.

¹⁰⁵ Schäfer 2008: 93.

¹⁰⁶ Schäfer 2008: 95.

¹⁰⁷ Sieren 2008: 5.

¹⁰⁸ Sieren 2008: 5.

Eine größere Flexibilität in der Rechtsprechung sowie negative Einflussfaktoren wie Korruption machen die chinesische Rechtsprechung schwerer vorhersehbarer als dies in entwickelten Rechtssystemen der Fall ist. Das ist gerade für Joint-Venture schwerwiegend, da sie durch die engere Zusammenarbeit auch höheres Konfliktpotenzial in sich bergen, welches zu einem Rechtsstreit führen kann.

4.2 Bedeutung des Technologietransfers

Der Technologietransfer als Teil des Knowhow-Transfers spielt seit Beginn der Reform- und Öffnungspolitik eine herausragende Rolle Chinas für die Förderung ausländischer Direktinvestitionen. Der Erwerb von Hightech soll dabei als Motor für Wachstum dienen. Gleichzeitig soll er auch dem übergeordneten Ziel Chinas, sich in einen Hightech Standort zu verwandeln, dienen. Joint-Ventures kommt in diesem Zusammenhang eine herausragende Rolle zu, da durch den Technologietransfer des ausländischen Partners zu dem Joint-Venture auch der chinesische Partner direkt von dem Knowhow-Transfer profitiert. Das birgt allerdings auch ein größeres Risiko des ungewollten Wissensabflusses oder gar Technologieklau durch die chinesische Partnerfirma.

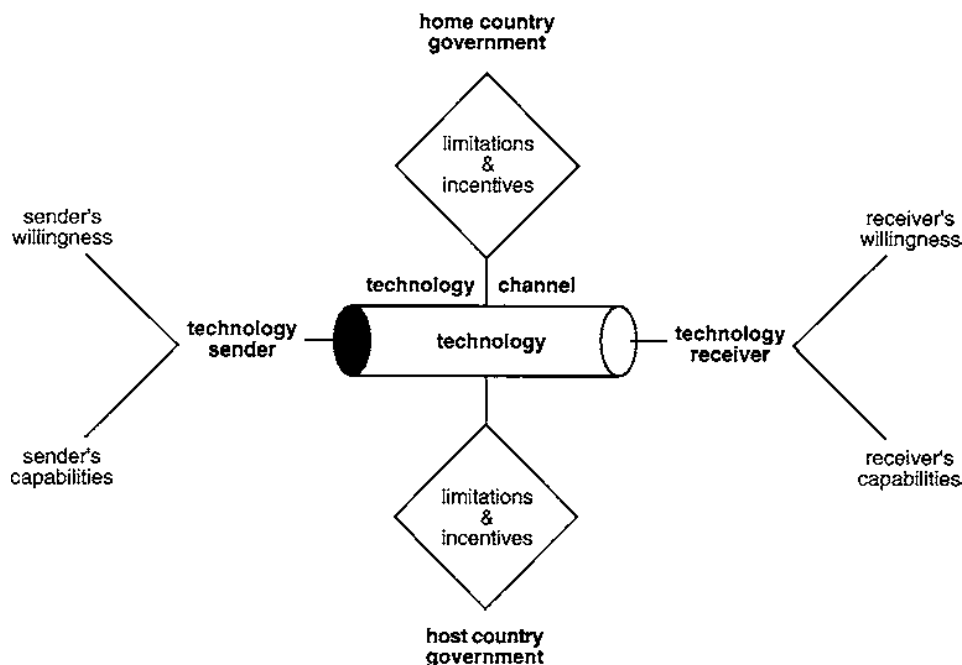


Abbildung 4: Modell des internationalen Technologietransfers durch ausländische Direktinvestitionen¹⁰⁹

¹⁰⁹ Young/Ping 1996: 671.

Um die beiden Fallbeispiele im Hinblick auf den Technologietransfer zu untersuchen, soll im Folgenden mit dem Modell von Young und Ping in vereinfachter Form gearbeitet werden (siehe Abbildung 4).

Das Modell zeigt Faktoren, die den Technologietransfer beeinflussen. Neben Anreiz- und Beschränkungsstrukturen des Heim- und Gastlandes sind vor allem die Bereitschaft und die Möglichkeiten des Technologiesenders sowie -empfängers von großer Bedeutung.

Da die chinesische Regierung Technologietransfer sehr fördernd gegenübersteht und auch keinerlei Beschränkungen seitens der Europäischen Union im Hinblick auf Technologietransfer bekannt sind, soll sich die folgende Analyse also vor allem auf die Bereitschaft und Möglichkeiten der involvierten Parteien beschränken.

Sowohl Vietz als auch Danone verfügen über höhere technologische Möglichkeiten als ihre chinesischen Partner. Das Unternehmen Vietz ist ein Hightech Maschinenbauunternehmen, das weltweit mehrere Patente auf seine Verfahren registriert hat. Danone ist ein weltweit führendes Unternehmen, vor allem in den Sparten Milchfrischeprodukte und Flaschenwasser. Zwischen den ausländischen Investoren und ihren chinesischen Partnern bestand also eine große Technologiekluft, weshalb in beiden Joint-Ventures großer Fokus auf den Technologietransfer gelegt wurde.

Da die Joint-Ventures beide zu über 50% im Besitz des ausländischen Investors waren, wird außerdem eine hohe Möglichkeit der Technologieabsorption angenommen.

Unterschiede zwischen den untersuchten Joint-Ventures zeigen sich also lediglich in der verschiedenen hohen Bereitschaft des „Technologiesenders“.

Da Vietz seine mit Hochtechnologie ausgestatteten Maschinen für den chinesischen Markt nun von dem Joint-Venture bauen ließ, war ein Technologietransfer unerlässlich, wenn er seinen Qualitätsstandard beibehalten wollte. Darum bestand bei ihm eine hohe Bereitschaft, die Technologie an das Joint-Venture zu übertragen.

Danones Haltung gegenüber dem Technologietransfer kann dagegen eher als widerstrebend beschrieben werden. Obwohl Danone mit seiner Marke „Evian“ international höchste Qualitätsstandards erreicht, erzielte das Flaschenwasser des Joint-Venture keinen Wettbewerbsvorteil durch höhere Qualität.¹¹⁰

Interessant sind diese Ergebnisse, wenn man sie mit einer Anfang der 90er Jahre durchgeführten Studie Youngs und Lan in Dalian 大连 und im Nordosten Chinas über den Technologietransfer durch ausländische Direktinvestitionen vergleicht. Dabei fanden sie

¹¹⁰ Van Deusen/Zhang 2010: 88.

heraus, dass der höchste Anteil des Technologietransfers tatsächlich durch Joint-Ventures stattfindet.¹¹¹ Auf der anderen Seite handelte es sich aber auch bei den Unternehmen, die den geringsten Technologietransfer vollzogen um Joint-Ventures. In diesen Fällen nutzen die ausländischen Investoren ihre lokalen Partner als eine Art Handelsagenten in China, wodurch Technologietransfermechanismen weitgehend blockiert wurden.¹¹²

Wo Danone auf dieser Skala steht, ist von einer Außenperspektive schlecht einzuordnen. Danones Vertreter selbst verteidigten die Politik des Konzerns und brachten Beispiele, wie das eines Vitamin-Flaschenwassers, in denen Danones Technologietransfer zu einer Produktinnovation des Joint-Ventures beigetragen hatte.¹¹³ Fakt ist, dass der Knowhow- und Technologietransfer fester Bestandteil eines jeden Joint-Venture Vertrages ist und auch von der chinesischen Regierung in ihrem Joint-Venture Gesetz als unbedingte Voraussetzung zur Gründung eines Joint-Ventures genannt wird: „Bei den Technologien und Anlagen, die als Investitionen des ausländischen Partners in einem Joint-Venture dienen, muss es sich um fortschrittliche Technologie und Anlagen handeln, die den aktuellen Bedürfnissen Chinas entsprechen. Sollte der ausländische Partner in eines Joint-Ventures durch die beabsichtigte Verwendung rückständiger Technologie und Anlagen unter betrügerischen Absichten Verluste herbeiführen, muss er für diese Verluste Entschädigungszahlungen leisten.“¹¹⁴

Trotzdem bleibt der Technologietransfer eine schwer regulierbare Grauzone in einem Joint-Venture, die bei Zieldifferenzen der Partner, wie im Falle Danone und Wahaha leicht zum Streitpunkt werden können.

Blickt man im Nachhinein auf den Ausgang der beiden Joint-Ventures stellt man allerdings auch große Unterschiede für die beiden ausländischen Investoren fest. Während Danone durch den Rückzug aus dem Joint-Venture möglicherweise Marktanteile auf dem chinesischen Markt verliert, ist das Ende des Joint-Ventures für Vietz wesentlich schwerwiegender. Das durch seine Technologie neu entstandene chinesische Unternehmen ist zu einem ernsthaften internationalen Konkurrenzunternehmen für Vietz geworden. Auch er zieht seine Schlüsse daraus: „Es sollte nicht in China investieren, wer Schlüsseltechnologien herstellt, die für die Chinesen interessant sind, und wer nicht eine Million Euro zur Verfügung hat, auf die er verzichten kann.“¹¹⁵

¹¹¹ Young/Ping 1996: 675.

¹¹² Young/Ping 1996: 675.

¹¹³ Zhang/Van Deusen 2010: 89.

¹¹⁴ „外国合营者作为投资的技术和设备，必须确实是适合我国需要的先进技术和设备。如果有意以落后的技术和设备进行欺骗，造成损失的，应赔偿损失。“: Xinhua Net (2003): o.S.

¹¹⁵ Bertram 2009: 22.

Dem großen Technologiehunger des Technologieempfängers in China steht also meist eine eher zurückhaltende Bereitschaft des Technologiegebers entgegen. Diese Tatsache birgt großes Konfliktpotenzial in Joint-Ventures.

4.3 Personalmanagement

Die Geschäftsführung und das Personalmanagement eines Unternehmens in China stellt laut mehreren Umfrageergebnissen eine der größten Herausforderungen für westliche Firmen in China dar.¹¹⁶ Häufig aufgeführte Probleme im Bereich Personalmanagement sind außerdem der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, die Überbesetzung, die damit verbundene geringe Produktivität der Arbeiter oder auch die schlechte Arbeitsmoral der chinesischen Arbeitnehmer.¹¹⁷ Umso größer ist die Herausforderung, wenn die Firma durch ein Joint-Venture an einen lokalen chinesischen Partner gebunden ist und somit noch weniger Freiheiten im Bezug auf das Management des Unternehmens hat.

Ein gemeinsames Problem, dem sich sowohl Vietz als auch Danone gegenübersehen, stellte die mangelnde Loyalität der chinesischen Mitarbeiter dar. Beide Investoren machten dabei den Fehler, die Mitarbeiter des chinesischen Konzerns in das neu entstandene Joint-Venture zu integrieren. Dieser Schritt ersparte zwar langwierige Prozesse der Rekrutierung neuer Mitarbeiter, führte gleichzeitig aber auch dazu, dass Strukturen der alten Organisation des Unternehmens übernommen wurden. Es kann dadurch im schlimmsten Falle zu einer Art gegensätzlichen Kraft gegen die Neustrukturierung des Joint-Ventures kommen.¹¹⁸

Die chinesischen Firmen verfügen innerhalb ihrer Mitarbeiter selbstverständlich bereits über ein gutes Beziehungsnetz, während die ausländischen Investoren sich die Anerkennung und Loyalität der Mitarbeiter erst erarbeiten müssen. Addiert man hierzu noch den Faktor der höheren Gruppenzugehörigkeit der Chinesen, wird klar, dass der Ausgangspunkt der ausländischen Investoren verhältnismäßig schwierig ist.

Untersucht man nach diesen Gesichtspunkten die beiden Joint-Venture Fälle, wird deutlich, dass sie durch ihre Vorgehensweise, trotz einer 51% Mehrheit am Joint-Venture, keine Kontrolle über die Geschäftsführung des Joint-Venture erlangen konnten. In beiden Fällen wurde auf die chinesischen Mitarbeiter des Joint-Venture Partners gesetzt. Während sich Danone praktisch ganz aus dem Management zurückzog und durch seine

¹¹⁶ Björkman/Lu 1999: 306. / Tsang 1994: 4.

¹¹⁷ Weitere Ausführungen über mögliche Probleme des Personalmanagements eines Joint-Ventures: Tsang 1994.

¹¹⁸ Epner 1991: 24.

Mehrheitsverhältnisse lediglich durch sein Veto-Recht an Entscheidungen des Unternehmens beteiligt war, versuchte Vietz als Geschäftsführer zwar Kontrolle über das Joint-Venture zu erlangen, scheiterte aber ebenfalls.

Für Danone kam der Rückzug aus dem Management einem Verzicht auf die Loyalität der Joint-Venture Belegschaft gleich. Als später der Streit zwischen den Joint-Venture Partnern ausbrach kam es dadurch zu einem klaren Nachteil für Danone, da sich die Mitarbeiter praktisch geschlossen hinter ihren Geschäftsführer Zong stellten, der das Unternehmen seit Jahren geleitet hatte und große Loyalität unter seinen Mitarbeitern genoss.

Vietz versuchte es besser zu machen, indem er selbst den Posten des Geschäftsführers übernahm und damit größere Kontrolle über das Geschehen ausübte. Trotzdem kann seine Geschäftsführung, die sich zu einem Großteil aus chinesischen Mitarbeitern zusammensetzte, als gescheitert angesehen werden. Vietz, der sich zwar in seiner Arbeitseinstellung als vorbildhafter Chef präsentierte,¹¹⁹ gelang es trotzdem nicht, die alten Macht- und Beziehungsstrukturen des chinesischen Konzerns aufzubrechen. Da in seinem Fall auch Hochtechnologie auf das Joint-Venture übertragen wurde, gilt es in der Auswahl der Mitarbeiter noch vorsichtiger vorzugehen.¹²⁰ Um den ungewünschten Wissensabfluss zu vermeiden, sollten in solchen Schlüsselpositionen nach Möglichkeiten nur vertrauenswürdige oder einheimische Mitarbeiter gesetzt werden. Ein richtiger Personalmix aus sogenannten „Expatriates“ – ausländischen Arbeitnehmern – und chinesischen Mitarbeitern wäre die bessere Alternative.¹²¹ Vietz' Handeln, das Unternehmen mit einem so geringen Anteil an ausländischen Arbeitskräften führen zu wollen, kommt also einer naiven Gutgläubigkeit gleich.

Das Phänomen der hohen Fluktuationsrate der chinesischen Mitarbeiter scheint stark an „Job-Hopping“ zu erinnern. Darunter versteht man das in China häufige Phänomen, das Springen gut qualifizierter chinesischer Arbeitnehmer von Arbeit zu Arbeit um besser und schneller aufzusteigen und ein höheres Einkommen zu erzielen.¹²²

Die Fluktuationsprobleme des Joint-Venture Vietz' sollen allerdings eher unter dem Aspekt einer Verschleierungstaktik des Konkurrenzunternehmens betrachtet werden, den Technologieabfluss möglichst unbemerkt zu vollziehen. Job-Hopping soll daher ausgeschlossen werden.

¹¹⁹ Bertram 2009: 18.

¹²⁰ Tsang 1995.

¹²¹ Waldkirch 2009: 17.

¹²² Tsang 1994: 15.

Firmentreue und fehlende Loyalität wurden also in beiden Fällen als größtes Problem der beiden Unternehmen ausgemacht. Eine Managementkoordination mit dem chinesischen lokalen Partner fand allerdings auch in beiden Fällen nicht oder bei Vietz nur geringfügig statt. Chinesische Firmen sind dabei sehr an positiven Impulsen, was das Führen eines Unternehmens anbelangt, interessiert. Das stellt neben dem Technologietransfer einen zweiten Schwerpunkt für chinesische Partner dar.¹²³ Danone kam seinen Erwartungen demzufolge in zweierlei Hinsicht nicht nach. Ein goldener Mittelweg, der die Implementierung eines „modernen“ Führungsstils beinhaltet, der die Chinesen auch in die Entscheidungsfindung mit einbindet ohne sie zu bevormunden, ist daher vorzuziehen.

5 Fazit

Es ist davon auszugehen, dass Joint-Venture Unternehmen auch in Zukunft weiter an Bedeutung verlieren werden. Die angesprochenen Punkte sind dabei maßgebliche Faktoren, die den Erfolg eines Joint-Ventures beeinflussen, beziehungsweise verhindern können. Natürlich wird in sogenannten eingeschränkten Wirtschaftsbereichen auch weiterhin auf die gesetzlich vorgeschriebene Form des Joint-Ventures zurückgegriffen werden müssen. Wie sinnvoll eine solche Zweckpartnerschaft bei grundsätzlichen Zieldifferenzen der Partner ist, kann allerdings bezweifelt werden.

Auffallend bei der Auswertung der Quellen zu dieser Arbeit war, dass kulturelle Faktoren wenn überhaupt nur oberflächlich angesprochen wurden. Dabei schienen gerade kulturelle Differenzen der Partner einen großen Teil zu den beschriebenen Konflikten beigetragen zu haben. Eine Analyse anhand betriebswirtschaftlicher Punkte, wie sie in den meisten Quellen vorgenommen wurde, wird der Komplexität der Situation darum nicht gerecht.

In dieser Arbeit wurde darum verstärkt versucht, auf solche kulturell bedingten Missverständnisse einzugehen. Eine fundierte Analyse wurde jedoch aufgrund der beschriebenen Quellenlage deutlich erschwert. Es wurde darum versucht mit schlüssigen Annahmen, die aus den Quellen hervorgingen, zu arbeiten. Diese könnten allerdings aufgrund ihrer Vagheit zu fehlerhaften Schlussfolgerungen geführt haben. Hier besteht also noch Forschungsbedarf.

¹²³ Si/Bruton 1999: 84.

Des Weiteren wäre ein Forschungsansatz, der eine grundsätzlich voreingenommene Haltung der Chinesen gegen ausländische Investoren untersucht von Interesse. Inwieweit stehen Chinesen französischen Investoren aufgrund der historischen Vergangenheit kritischer gegenüber als beispielsweise Deutschen. Dies hätte eines kultur-historischen Ansatzes bedurft, der allerdings aufgrund des Umfangs dieser Arbeit nicht bearbeitet werden konnte.

Abschließend wird festgestellt, dass viele Probleme von Joint-Venture Unternehmen in China so womöglich auch für Wholly Foreign Enterprises bestehen. Eine genaue Analyse der Vor- und Nachteile von Joint-Venture Unternehmen fordert daher zwangsläufig einen Vergleich mit der Investitionsform der Wholly Foreign Enterprises. Leider konnte auch dieser Ansatz in dem vorgegebenen Rahmen nicht untersucht werden. Auch hier bestünde also noch Anreiz für weiterführende Forschung.

Literaturverzeichnis

1. AFP/France (2007), „L'affaire Danone-Wahaha illustre les risques des entreprises mixtes en Chine“, verfügbar unter: <<http://chine.aujourdhuilemonde.com/laffaire-danone-wahaha-illustre-les-risques-des-entreprises-mixtes-en-chine>> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
2. AHK (2007), *Markteintritt in China. Gründung eines Joint-Ventures* (e-Publikation Außenhandelskammer Shanghai).
3. Bai Fan 白帆 (2008), „爱恨达能“ [Hate and Love Danone], verfügbar unter: <<http://finance.nmgnews.com.cn/system/2008/05/23/010042181.shtml>> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11):1-3.
4. Barmé, Geremie R. (1995), „To Screw Foreigners is Patriotic: Chinas's Avant-Garde Nationalists“, *The China Journal*, No.34 (Juli 1995): 209-234.
5. Beamish, Paul W. (1993), „The Characteristics of Joint Ventures in the People's Republic of China“, *Journal of International Marketing*, Vol.1, No.2 (1993): 29-48.
6. Bertram, Jürgen (2009), *Die China Falle. Abgezockt im Reich der Mitte* (Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag).
7. Blog Sina (2007), „宗庆后: 中国的汉奸死不完“ [China's Traitors don't die out], verfügbar unter: <http://blog.sina.com.cn/s/blog_4fb8638501007sia.html> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
8. Björkmann, I./Lu Y. (1999), „The Management of Human Resources in Chinese-Western Joint Ventures“, *Journal of World Business*, Vol.34, No.3: 306-324.
9. Bond, Michael Harris (1996), „Chinese Values“, in: Bond, Micheal Harris [Hrsg.], *The Handbook of Chinese Psychology* (Hongkong: Oxford University Press): 208-226.
10. Bu Yuanshi (2010), „Danone vs. Wahaha – Anmerkungen zu Schiedsverfahren mit chinesischen Parteien“, *IPRax: Praxis des Internationalen Privat- und Verfahrensrechts*, Vol.30, No.2: 176-180.
11. Callahan, William A. (2004), „National Insecurities: Humiliation, Salvation and Chinese Nationalism“, *Alternatives: Global, Local, Political*, Vol. 29 (2004): 199-218.
12. Convivio mundi e.V. (2007), „Interview mit Eginhard Vietz, Vietz GmbH Pipeline Equipment, Hannover“, verfügbar unter: <http://www.convivio-mundi.de/home/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=5> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
13. Danone (2010), „Danone Strenghtens its Leadership Positions“, verfügbar unter: <<http://www.danone.com/en/brands/business/fresh-dairy-products.html>> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
14. Dickinson, Steven M. (2007), „Danone v. Wahaha“, verfügbar unter: <http://www.chinaeconomicreview.com/cer/2007_09/Danone_v_Wahaha.html> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
15. DIHK/Aktionskreis deutsche Wirtschaft gegen Produkt- und Markenpiraterie APM (2007), *Studie des DIHK und APM zu Produkt- und Markenpiraterie in China* (e-Publikation: AHK China).
16. Eiswaldt, Burkhardt (2009), *China heute - Das Chinageschäft 1978 – 2008* (Norderstedt: Books on demand).
17. Epner, P. (1991), „Managing Chinese Employees“, *China Business Review*, Vol.18 No.4: 24-30.
18. Forbes (2010), „China's 400 richest“, verfügbar unter: <http://www.forbes.com/2010/10/27/china-billionaires-10-zong-li-billionaires_land.html> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).

19. France 24 (2009), „Danone et le chinois Wahaha mettent un terme à leur partenariat“, verfügbar unter: <<http://www.france24.com/fr/20090930-danone-le-chinois-wahaha-mettent-terme-a-leur-partenariat-#>> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
20. Fuchs, Hans Joachim (2006), *Piraten, Fälscher und Kopierer. Strategien und Instrumente zum Schutz geistigen Eigentums in der Volksrepublik China* (Wiesbaden: Gabler Verlag).
21. Gabrenya William K./Hwang Kwang-Kuo (1996), „Chinese Social Interaction: Harmony and Hierarchy on the Good“, in Bond, Michael Harris [Hrsg.], *The Handbook of Chinese Psychology* (Hongkong: Oxford University Press): 309-321.
22. Gao Ge/ Ting-Toomey, Stella/ Gudykunst, William B. (1996), „Chinese Communication Processes“ in Bond, Michael Harris [Hrsg.], *The Handbook of Chinese Psychology* (Hongkong: Oxford University Press): 280-293.
23. Holtbrügge, Dirk/Puck, Jonas F. (2008), *Geschäftserfolg in China. Strategien für den größten Markt der Welt* (Berlin/Heidelberg: Springer Verlag).
24. Kongmin Lawyer 孔敏律师 (2009) „从 ‚达娃之争‘ 看合资公司风险控制“ [Seeing the Risk to Control a Joint Venture from the Danone-Wahaha Dispute], verfügbar unter: <<http://www.kongminlawyer.com/legal-news/company-law/190-joint-venture-risk-control.html>> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
25. Lackner, Michael (2007), „Kulturelle Identitätssuche von 1949 bis zur Gegenwart“, in Fischer, D./Lackner M. [Hrsg.], *Länderbericht China* (Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung): 491-512.
26. Liu Hua 刘华 (2007), „宗庆后反控达能路径调查“ [An investigation about Zong Qinghou's way to fight against the control of Danone], verfügbar unter: <<http://finance.sina.com.cn/chanjing/b/20070412/09073494827.shtml>> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
27. Maas, Harald (2005), „Mittelständler warnt vor China-Engagement. Pipelinebauer Vietz zieht sich verbittert aus dem asiatischen Boomland zurück“, verfügbar unter: <<http://diki.cwahi.net/warnungvorchina.htm>> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
28. Meissner, Werner (2007), „Kulturelle Identitätssuche von 1840 bis 1949“, in: Fischer, D./Lackner M. [Hrsg.], *Länderbericht China* (Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung): 156-178.
29. Melewar T.C./Badal Edgar/Small Joseann (2006), „Danones branding strategy in China“, *Journal of Brand Management*, No.13 (2006): 407-417.
30. Ministry of Commerce of the People's Republic of China 中华人民共和国商务部 (2007), „外商投资产业指导目录 (2007 年修订)“ [Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries (2007 revised)], verfügbar unter: <http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/zcfg/law_ch_info.jsp?docid=88026> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
31. National Bureau of Statistica of China 中华人民共和国国家统计局 (2005), „18-14 按方式分外商投资额“ [18-14 Statistics of Foreign Direct Investions by Form], verfügbar unter: <<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2005/indexch.htm>>, (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
32. National Bureau of Statistica of China 中华人民共和国国家统计局 (2009), „17-16 按方式分外商投资额“ [17-16 Statistics of Foreign Direct Investions by Form], verfügbar unter: <<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2009/indexch.htm>>, (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
33. Pearson, Margaret M. (1991), *Joint Ventures in the People's Republic of China: the Control of Foreign Direct Investment under Socialism* (Oxford: Princeton University Press).

34. Pipelineman 管道人 (2011), „管道人。公司简介“ [Brief Introduction of the Company Pipelineman], verfügbar unter: <<http://www.pipelineman.com/zh/about.asp>> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
35. Schäfer, Ricardo (2008), *Die historisch Betrachtung von Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China* (München: Herbert Utz Verlag).
36. Schulz, Tharsilla (2009), *KMU in China. Analyse eines bedeutenden Wachstumsfaktors der boomenden Volksrepublik* (Hamburg: Diplomica-Verlag).
37. Si, Steven X./Bruton, Garry D. (1999), „Knowledge Transfer in International Joint Ventures in Transitional Economies: The China Experience“, *Academy of Management Executive*, Vol.13, No.1: 83-90.
38. Sieren, Frank (2008), *Die Konkubinenwirtschaft. Warum westliche Unternehmen in China scheitern und die Chinesen an die Weltspitze stürmen* (München: Carl Hanser Verlag).
39. Sokianos, Nicolas P. (2006), „Produkt- und Konzeptpiraterie: Herausforderungen im erweiterten Unternehmensnetzwerk,“ in: Sokianos, Nicolas P. (Hrsg.), *Produkt- und Konzeptpiraterie. Erkennen, vorbeugen, abwehren, nutzen, dulden* (Wiesbaden: Gabler Verlag): 15-54.
40. Suichang Government 遂昌县人民政府 (2005), „不管白猫黑猫会捉老鼠就是好猫“ [It does not matter if it's a Black Cat or a White Cat, as long as it catches Mice], verfügbar unter: <http://www.suichang.gov.cn/zhxx/rdzj/dgbn/jn/t20050811_90459.htm> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
41. Tao Jingzhou/Hillier, Edward (2008), „A Tale of Two Companies“, verfügbar unter: <<http://www.chinabusinessreview.com/public/0805/commentary.html>> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
42. Tian Xiaojing 田晓菁(2008), „我国企业与外商合资时应注意的几点问题 — 娃哈哈与达能之争引发的思考“ [Some Problems Chinese Enterprises Should Pay Attention to in Equity Sino-foreign Joint Ventures – Reflections on What Initiated the Dispute between Wahaha and Danone], *发展* [Development], No.7 (2008): 107-108.
43. Tsang, Eric W. K. (1994), „Human Ressource Management Problems in Sino-foreign Joint Ventures“, *International Journal of Manpower*, Vol.15, No.9: 4-21.
44. Tsang, Eric W.K. (1995), „The implemenation of technology transfer in Sino-foreign Joint Ventures“, *International Journal of Technology Management*, Vol.10, No. 7-9 (Mai 1995): 757-766.
45. Vietz, Eginhard (2006), „Vom chinesischen Traum zum Trauma,“ in: Sokianos, Nicolas P. (Hrsg.), *Produkt- und Konzeptpiraterie. Erkennen, vorbeugen, abwehren, nutzen, dulden* (Wiesbaden: Gabler Verlag): 291-306.
46. Waldkirch, Karl (2009), *Erfolgreiches Personalmanagement in China. Rekrutierung, Mitarbeiterführung, Verhandlung* (Wiesbaden: Gabler Verlag).
47. Xinhua Net 新华网 (2002), „指导外商投资方向规定“ [Provisions on Guiding Foreign Investment Direction], verfügbar unter: <http://news.xinhuanet.com/zhengfu/2002-02/27/content_291499.htm> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
48. Xinhua Net 新华网 (2003), „中华人民共和国中外合资经营企业法“ [Law of the People's Republic of China on Chinese-Foreign Equity Joint Ventures], verfügbar unter: <http://news.xinhuanet.com/legal/2003-01/21/content_700707.htm> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).

49. Xinhua Net 新华网 (2007), „娃哈哈达能牵手缘由“ [The Reason why Wahaha and Danone are holding hands], verfügbar unter: <http://news.xinhuanet.com/fortune/2007-06/20/content_6266258.htm> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
50. Yang Yi 阳翼 (2007), „娃哈哈、达能、乐百氏谁的错“ [Wahaha, Danone, Robust, who's fault?], verfügbar unter: <<http://news.cnfol.com/070508/101,1598,2948991,00.shtml>> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
51. Ye Wentian 叶文添/Tang Qingjian 唐清建 (2007), „Wahaha vs. Danone Dispute Leads to Reflections on China's FDI Policies – A Special Interview with Zong Qinghou and Emmanuel Faber“, *China Economist*, No.6 (Nov 2007): 122-131.
52. Ye Wentian 叶文添/Tang Qingjian 唐清建/Zhang Shuguang 张曙光/Zhao Xiao 赵晓 (2007), „娃哈哈与达能纠纷真相“ [The Truth about the dispute between Wahaha and Danone], *中国乡镇企业* [China Township Enterprises], No.9 (2007): 8-12.
53. Young, Stephen/Ping Lan (1997), „Technology Transfer to China through Foreign Direct Investment“, *Regional Studies*, Vol.31, No.7: 669-679.
54. Zhang Lu (2004), „Milk companies vie for re-entry“, verfügbar unter: <http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004-05/13/content_330340.htm> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
55. Zhang Pingying/Van Deusen, Cheryl (2010), „French Danone and Chinese Wahaha: Yet Another Example of an Unsuccessful International Joint Venture“, *International Business: Research, Teaching and Practice*, No.1 (April 2010): 82-100.
56. Zhoudong Shangguan (2007), „Danone's quick expansion in China“, verfügbar unter: <http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2007-06/15/content_895462.htm> (zuletzt eingesehen am: 28.06.11).
57. Zinzius, Birgit (2006), *China Business. Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte* (Berlin: Springer Verlag).

Erklärung:

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe sowie dass ich die Arbeit als Ganzes und in Teilen nicht an anderer Stelle bereits eingereicht oder veröffentlicht habe. Es wurden keine anderen Quellen verwendet als jene, welche im Text und in der Bibliographie als solche gekennzeichnet sind.

Würzburg, den 30.06.2011