

mit Facetten des gesellschaftlichen Alltags an. So wie die Studentenbewegung - bewußt oder unbewußt - auf das ikonographische Potential des Tiananmen-Platzes zurückgriff und versuchte, dem symbolischen Ort im Bewußtsein der Bevölkerung einen neuen Wert zuzuweisen, so bemüht sich auch Schell um komplexe Bezüge, um das Sichtbarmachen von Wegzeichen in jenem Schwebezustand zwischen zentralisierter Kontrolle, regionaler Wirtschaftsautonomie und zunehmender Individualisierung. Der Deutsche dagegen gräbt sich systematisch, Schicht für Schicht, durch eine Überfülle an Einzelinformationen und bereitet sie lesefreundlich auf in einzelnen Themen: Von der Rolle des Militärs, der Organisationsstruktur der KP und dem Leid der Intellektuellen über die Umweltproblematik und die demolierte "eiserne Reisschale" bis hin zum Erstarken der Provinzen und dem zarten Knospen einer "Zivilgesellschaft". Während das Buch von Schell mit einem fulminanten Prolog beginnt und zum Ende nur noch sanft ausschwingt, steigert sich das Werk von Bauer sukzessive. Es ist eine Frage des Geschmacks, was man für gelungener hält.

Die chinesische Politik nach Tiananmen, so sagen die Chinesen, lautet *neijin, waisong* was soviel heißt wie "nach innen hart, nach außen weich". Ähnliches trifft auf die Bücher von Schell und Bauer zu: gefällig, aber unbestechlich.

Robert Kaltenbrunner

**Chung, Tzöl Zae / Siebert, Hans Wolf (Hrsg.): Joint-Ventures im chinesischen Kulturkreis: Eintrittsbarrieren überwinden, Marktchancen nutzen**  
Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995, 197 S.

Dieses Buch des betriebswirtschaftlichen Gabler-Verlages richtet sich an Praktiker, also Unternehmer, die in China investieren möchten. Die Autoren der einzelnen Beiträge sind vornehmlich Menschen mit Erfahrungen im Chinageschäft, speziell im Bereich der Joint-ventures, aber auch Rechtsexperten und Wissenschaftler. Dennoch geht es in diesem Buch weniger um Marketing und Kostenrechnung als vielmehr um die kulturell und gesellschaftlich bedingten Schwierigkeiten einer Kooperation mit chinesischen Partnern. Chancen und Probleme interkultureller Zusammenarbeit sind nach Aussage der Herausgeber Schwerpunkt dieses Buches. Schlagwörter wie "cross-cultural management" und "Menschenkenntnis vor Marktkenntnis" prägen die einzelnen Aufsätze. Voraussetzung für das Gelingen eines Joint-ventures ist es nach Meinung aller Autoren, kulturübergreifende Strukturen innerhalb des Unternehmens zu schaffen, die allen Beschäftigten eine gemeinsame Identität, das sogenannte "Wir-Gefühl", vermitteln können.

Die Texte sprechen zwar Unternehmer an, können aber aufgrund der Aktualität des Themas auch für andere Leser von Interesse sein und sind auch für Wirtschaftslaien verständlich. Das Buch bietet Einblick in die innere Struktur von Joint-ventures und die speziellen Probleme dieser Unternehmensform. Hierzu werden Unterschiede zwischen Deutschland und China in Kommunikationsmethoden, wirtschaftlichen Praktiken und Kenntnisstand über Marktzusammenhänge herausgearbeitet.

Besonders im Anfangsteil kommen die für den Nicht-Experten interessanten Punkte zum Tragen. So werden hier die Ursachen von Spannungen innerhalb einer binationalen Unternehmung dargestellt ebenso wie diejenigen Elemente der Kultur, die Einfluß auf die betriebliche Organisation haben. Ein Beispiel dafür ist die Frage nach der sogenannten Machtdistanz: Ausgeprägte Machtdistanz bedeutet, daß die Menschen auf untergeordneten Ebenen nicht nach Mitspracherecht streben, sondern die Hierarchie, in die sie eingebunden sind, akzeptieren. Je größer also die Machtdistanz in einem Kulturkreis, desto eher verlangen die Untergebenen von ihrem Manager ausgeprägte Führungsqualitäten. Empirische Untersuchungen haben für Asien eine viel größere Machtdistanz ergeben als für Deutschland, was sich in völlig unterschiedlichen Führungsstilen widerspiegelt. Auch das sogenannte Manager-Denken unterscheidet sich. So denkt nach den Analysen im Buch der chinesische Manager ganzheitlich-intuitiv und personenbezogen, während sein deutscher Kollege in der Kommunikation mit dem Geschäftspartner ausschließlich an die Sachfragen denkt. Diese Unterschiede sind generell zwar nicht unbekannt, werden aber hier im Detail analysiert, was einige interessante Erkenntnisse bringt. Alle Autoren kommen zu dem Schluß, daß die meisten Fehlschläge in den Joint-ventures auf Mißverständnissen beruhen, die durch mangelhaftes Wissen über die jeweilige Kultur und die in ihr entstandenen Geschäftsgewohnheiten aufkommen. Entscheidend sei daher große Sorgfalt bei der Entsendung der Expatriates. Diese sollten in Zukunft vornehmlich nach Kriterien wie Kultur- und Sprachkenntnis, asienbezogenem Engagement und Erfahrung in der Konfliktlösung ausgewählt werden. Der in Deutschland ansässige japanische Unternehmensberater Minoru Tominaga bescheinigt den deutschen Unternehmen zudem Technozentrismus und zu wenig Beweglichkeit. In Japan setze die Wirtschaft dagegen auf Motivation der Mitarbeiter und kundenorientierte Flexibilität.

Im zweiten Teil des Buches werden die Probleme für die einzelnen Schritte bei der Gründung eines Joint Venture behandelt. Von Partnersuche, ersten Verhandlungen und wichtigen Punkten im Gesellschaftsvertrag über Machbarkeitsstudie und behördliche Genehmigung bis hin zur Einstellung lokaler Arbeitskräfte und Manager, innerbetrieblicher Organisation, Marketing und Vertrieb wird keine Stufe ausgelassen. Diese schrittweise Darstellung der Entstehung eines Joint Venture verdeutlicht noch einmal konkret die zuvor aufgestellten Thesen. Trotz der in beiden Teilen angesprochenen Schwierigkeiten, die diese Unternehmensform mit sich bringt, sind sich aber alle Autoren einig, daß das Joint-venture die beste Möglichkeit des Zugangs zum chinesischen Markt darstellt, wenn man es nur richtig anfängt.

Christiane Hellwege

**Michiko Iwasaka und Barre Toelken: Ghosts and the Japanese. Cultural Experience in Japanese Death Legends**

Logan, Utah: Utah State University Press, 1994, 138 S.

Japanischer Spuk zählt zu den schönsten Erzeugnissen des Inselreichs, davon legten Lafcadio Hearn (1850-1904) Textesammlung *Kwaidan*, Algernon A.