

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung und Ziele der Untersuchung

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

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

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

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

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

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

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

#### ■ Unternehmensreputation als multifunktionales Mittel

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

#### ■ Ziele der Forschungsarbeit

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

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

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

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

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

## 1.2 Abgrenzung der Untersuchung

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

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

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

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

### **1.3 Gang der Untersuchung**

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

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