

Joint Venture Partner-Buy-Outs in China

**Rahmenbedingungen,
Einflussfaktoren und
Managementimplikationen**



Joint Venture Partner-Buy-Outs in China

Rahmenbedingungen, Einflussfaktoren und Managementimplikationen

Gutachten im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums
für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie

von

Univ.-Prof. Dr. Dirk Holtbrügge
Dr. Jonas F. Puck

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Internationales Management
Lange Gasse 20
90403 Nürnberg
Tel. (0911) 5302-452
Fax (0911) 5302-470
internationales.management@wiso.uni-erlangen.de
www.im-fau.de

April 2007

Hinweis:

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben von parteipolitischen Informationen oder Werbemitteln. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden. Die Druckschrift wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts kann dessen ungeachtet nicht übernommen werden.

Impressum

Herausgeber: Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft,
Infrastruktur, Verkehr und Technologie

Postanschrift: 80525 München

Hausadresse: Prinzregentenstr. 28, 80538 München

Tel.: 089/21 62-2303
089/21 62-01

Fax: 089/21 62-3326
089/21 62-2760

E-Mail: info@stmwivt.bayern.de
poststelle@stmwivt.bayern.de

Internet: <http://www.stmwivt.bayern.de>

Inhaltverzeichnis

Vorwort	5
1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Studie	7
2 Rechtliche Rahmenbedingungen einer Umwandlung	12
3 Einflussfaktoren auf eine Umwandlung	19
3.1 Empirische Vorgehensweise	19
3.2 Unternehmungsspezifische Einflüsse	28
3.3 Branchenspezifische Einflüsse	33
3.4 Länderspezifische Einflüsse	35
3.5 Zusammenfassung und Implikationen für die Praxis	37
4 Chancen und Risiken einer Umwandlung am Beispiel der Shanghai Volkswagen Automotive Ltd. aus Sicht der Volkswagen AG	40
4.1 Grundlagen	40
4.2 Nutzung von Skaleneffekten (economies of scale)	42
4.3 Nutzung von Verbundeffekten (economies of scope)	42
4.4 Kontrolle	46
4.4.1 Externe Kontrolle	46
4.4.2 Interne Kontrolle	47
4.5 Steuervorteile und Gewinnverwendung	50
4.6 Vertrieb, Kundenbetreuung und Marketing	51
4.7 Gesamtbewertung	54
5 Zusammenfassung und Implikationen	55
Literaturverzeichnis	58
Anhang	72

Vorwort

Die VR China ist nach wie vor eines der attraktivsten Länder für Direktinvestitionen ausländischer Unternehmungen. In den letzten Jahren haben sich jedoch deren präferierte Eigentumsformen erheblich gewandelt. Erfolgten ausländische Direktinvestitionen in den achtziger und neunziger Jahren vorwiegend in Form von Joint Ventures mit chinesischen Partnern, so sind seit einiger Zeit 100%ige Tochtergesellschaften die bevorzugte Eigentumsform. Dies gilt nicht nur für Neugründungen. Vielmehr nimmt die Zahl der Fälle zu, in denen ausländische Unternehmungen ihren chinesischen Joint Venture-Partner aufgekauft haben und die Unternehmung nunmehr als 100%ige Tochtergesellschaft weiterführen.

Die Gründe für Joint Venture Partner-Buy-Outs sind vielfältig. Im Vordergrund steht zumeist der damit verbundene bessere Schutz intellektueller Eigentumsrechte. Zudem ist die Steuerung und Kontrolle 100%iger Tochtergesellschaften weitaus leichter. Auch die Gewinne müssen nicht mehr mit einem lokalen Partner geteilt werden.

Während es inzwischen einzelne Berichte über erfolgreiche und weniger erfolgreiche Joint Venture Partner-Buy-Outs in China gibt, fehlt jedoch eine systematische Studie deren Rahmenbedingungen, Einflussfaktoren und Managementimplikationen. Genau dies will die vorliegende Untersuchung leisten.

Die Erstellung dieser Studie, mit der die Verfasser im Juli 2006 beauftragt wurden, wäre ohne die Mithilfe vieler Personen aus Wirtschaft und Verwaltung in China und Deutschland nicht möglich gewesen. Unser Dank gilt in erster Linie den vielen Vertretern deutscher Unternehmungen, die uns als Gesprächspartner zur Verfügung standen und uns einen Einblick in ihre Tätigkeit in China ermöglicht haben. Besonders hervorzuheben sind die Unternehmungen Hengeler Müller Rechtsanwälte, Morgan Stanley, Shanghai Volkswagen Ltd., Bertelsmann China, Conti Automotive China, Siemens, adidas Asia, Warwick China, Nestlé, Roland Berger, Voith, Leoni, Johannes Barth sowie Novartis.

Ein weiterer Dank geht an Alexander Schaber und Alena Röder, die bei der Beschaffung aktueller Informationen behilflich waren und die Dateneingabe koordi-

niert haben. Frau Jin Jin war beim Umgang mit chinesischen Schriftzeichen behilflich.

Am Lehrstuhl für Internationales Management hat uns Prof. Dr. Helmut Haussmann (Bundewirtschaftsminister a.D.) in vielen Diskussionen wertvolle Anregungen gegeben. Danken möchten wir auch unseren Sekretärinnen Christina Vogel und Marion Wehner, die in gewohnt professioneller Weise Daten recherchiert, die Abbildungen und Tabellen erstellt, das Manuskript Korrektur gelesen und die Literaturangaben überprüft haben.

Diese Studie wurde gewissenhaft und mit größter Sorgfalt erstellt. Sie kann beanspruchen, repräsentativ zu sein und damit Orientierungen für Unternehmungen zu bieten, welche die Möglichkeiten eines Joint Venture Partner-Buy-Out prüfen. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass damit erst sehr wenige Erfahrungen in China vorliegen. Zudem wandeln sich sowohl die rechtlichen Rahmenbedingungen als auch die Marktbedingungen mit großer Geschwindigkeit. Auch weist jede Unternehmung Besonderheiten auf, die in einer übergreifenden Studie nicht ausreichend berücksichtigt werden können. Die Verfasser freuen sich deshalb über Anregungen und Erfahrungsberichte und sind gern zur Unterstützung von Unternehmungen bei Joint Venture Partner-Buy-Outs in China bereit.

Nürnberg, im April 2007

Univ.-Prof. Dr. Dirk Holtbrügge
Dr. Jonas F. Puck

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Studie

In den letzten Jahren sind zahlreiche deutsche Unternehmungen ein Engagement in China eingegangen (vgl. Holtbrügge/Puck 2005; Holtbrügge/Puck 2004; Reisach/Tauber/Yuan 2007). Dieser seit Anfang der achtziger Jahre anhaltende Boom ausländischer Direktinvestitionen bzw. ‚Foreign Direct Investment‘ (FDI) in der Volksrepublik China ist maßgeblich auf zwei Ursachen zurückzuführen. Zum einen resultiert dieser aus dem politischen Wechsel im Jahr 1978 und den damit eingeleiteten zahlreichen Veränderungs- und Öffnungsprozessen im Land (vgl. z.B. Seitz 2003, S. 225 ff.; Zinzius 2005). Zum anderen wurde diese Entwicklung durch das Phänomen der Globalisierung der Wirtschaft unterstützt, welches einen erheblichen Anstieg der weltweiten Direktinvestitionen (FDI) zur Folge hatte bzw. hat. So wuchsen diese von ca. 57 Mrd. Dollar im Jahr 1982 auf rund 317 Mrd. Dollar im Jahr 2005 (vgl. UNCTAD 2001, S. 10; UNCTAD 2006). Der FDI-Inflow nach China lässt sich alleine für 2005 auf über 72 Milliarden Dollar quantifizieren (vgl. Foreign Investment Department of MOFCOM 2006a). Damit belegt China noch vor den USA den ersten Platz in der Rangliste der Empfänger von FDI. Die Gründe für diese Attraktivität sind vielfältig. So führt HEYMANN (2005, S. 2) das große Absatzpotential, eine vergleichsweise gute Infrastruktur, günstige Exportmöglichkeiten, qualifizierte Arbeitskräfte sowie niedrige Lohnkosten an. Zudem zählen die relativ hohe politische Stabilität sowie die Liberalisierung und schrittweise Aufhebung der staatlichen Regulierungsmöglichkeiten, insbesondere im Rahmen des WTO-Beitritts der Volksrepublik im Jahre 2001, zu den wichtigsten Motiven für FDI im Reich der Mitte (vgl. z.B. Beamish/Jiang 2002, S. 137; Green 2004, S. 4; Kaufmann et al. 2005).

Die Liberalisierung und Reduzierung staatlicher Regulierungen führen unter anderem zu einer Veränderung der Präferenzen der ausländischen Unternehmungen hinsichtlich der Wahl der Eigentumsform ihres Engagements. Diese Wahl gilt als eine der Schlüsselentscheidungen im Rahmen des Auslandsengagements von Unternehmungen (vgl. z.B. Agarwal 1994, S. 75; Brouthers/Nakos 2004, S. 229; Chang/Rosenzweig 2001, S. 747). Das Internationale Joint Ven-

ture (IJV) und die 100%ige Tochtergesellschaft bzw. das ‚Wholly Foreign Owned Enterprise‘ (WFOE) sind seit der Öffnung Chinas zum Ausland hin die beiden dominierenden Eigentumsformen in der Volksrepublik. Während jedoch anfangs, auch aufgrund der Präferenzen der chinesischen Regierung, vor allem IJV zwischen den ausländischen Investoren und chinesischen Unternehmungen die bevorzugte Eigentumsform darstellten, sind WFOE seit 1997 die favorisierte Alternative (vgl. Yan/Warner 2002, S. 137).

Diese Entwicklung wirkt sich nicht nur auf die Wahl zwischen einem IJV oder einem WFOE im Rahmen eines neuen Engagements, sondern auch auf die bereits existierenden IJV in China aus. Insbesondere nach dem Auslaufen der Kooperationsverträge stehen ausländische Unternehmungen häufig vor der Entscheidung einer Verlängerung des Vertrags oder aber einer Umwandlung in ein WFOE, z.B. durch ein Buy-Out des chinesischen Partners. Folgende Daten sollen die Relevanz, welche die Thematik einer solchen Umwandlung in der Praxis besitzt, verdeutlichen. Im Jahr 2004 existierte in China ein Bestand von mehr als 508.941 FDI-Projekten, wovon knapp 50 Prozent als IJV geführt wurden; der Anteil der WFOE lag bei ca. 40 Prozent. Betrachtet man jedoch lediglich die Investitionen im Jahr 2004, so beläuft sich der Anteil von IJV an den FDI-Projekten auf rund 27 Prozent, wohingegen WFOE mehr als 70 Prozent der gesamten FDI-Engagements ausmachten. Die Tendenz zur Wahl eines WFOE setzte sich auch 2005 weiter fort (vgl. Foreign Investment Department of MOFCOM 2005; Foreign Investment Department of MOFCOM 2006a)¹. Geht man davon aus, dass die prozentuale Aufteilung des Bestands an FDI langfristig gegen die aktuellen Anteile von WFOE und IJV an neuen FDI Projekten konvergieren wird, so wird ersichtlich, dass die Umwandlungsfrage eine Vielzahl von Unternehmungen betrifft bzw. in Zukunft betreffen wird. Diesen Trend bestätigen auch zahlreiche Autoren aus der Wissenschaft (vgl. z.B. Deng 2001, S. 70; Lynton/Rombach/Meyer 2003, S. 2; Trinh 2004, S. 3).

¹ Die Richtigkeit offizieller chinesischer Statistiken wurde mehrfach in Frage gestellt (vgl. z.B. EIU 2005, S. 41), insbesondere hinsichtlich der Anzahl angekündigter gegenüber den tatsächlich durchgeführten Projekten sowie der Berücksichtigung von ‚Round-tripping‘ (vgl. z.B. Beamish 1993, S. 37; EIU 2004, S. 1; Carrasco 2003, S. 15). Aufgrund des Fehlens exakterer Alternativen sollen diese Daten dennoch verwendet werden. Zudem ist in diesem Zusammenhang lediglich ein Trend zu verdeutlichen.

Aufgrund der relativ kurzen Zeitdauer von ausländischen Direktinvestitionen in China können die Entscheidungsträger von IJV oftmals nur auf eine geringe Erfahrungsbasis zurückgreifen. Auch in der wissenschaftlichen Literatur existieren zwar zahlreiche Beiträge zur erstmaligen Wahl der Markteintrittsform allgemein (vgl. z.B. Agarwal/Ramaswami 1992; Anderson/Gatignon 1986; Woodcock/Beamish/Makino 1994) sowie spezifischem Bezug zu China (vgl. z.B. Chen/Hu 2002; Vanhonacker 1997; Zhao/Zhu 1998), in denen die Vorteilhaftigkeit der Eigentumsformen jedoch teilweise sehr kontrovers diskutiert wird (vgl. z.B. Contractor/Lorange 1988, S. 9 ff.; Leung 1997, S. 1255; Stopford/Wells 1972, S. 101; Woetzel 2004, S. 45). Darüber hinaus haben sich einige Beiträge mit den Gründen der Instabilität von IJV aus verschiedenen Perspektiven beschäftigt (vgl. z.B. Gomes-Casseres 1987; Inkpen/Beamish 1997; Kogut 1989; Reuer/Tong 2005).

Eine mögliche Umwandlung von IJV in WFOE ist jedoch von wissenschaftlicher Seite bis dato nur in geringem Maße untersucht worden (vgl. Hagedoorn/Sadowski 1999, S. 87). So existiert insbesondere hinsichtlich der Volksrepublik China weder eine umfassende Untersuchung möglicher Einflussfaktoren auf eine Entscheidung zur Umwandlung eines IJV bzw. dessen Beibehaltung, noch eine umfangreiche Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen. Aufgrund des bestehenden starken Interesses in der Praxis sowie der bisherigen mangelnden Berücksichtigung in der wissenschaftlichen Literatur leistet die vorliegende wissenschaftlich basierte Untersuchung dieser Zusammenhänge deshalb einen äußerst wertvollen Beitrag in einem bislang wenig berücksichtigten Feld der Erforschung internationaler Unternehmungstätigkeit.

Das erste Anliegen dieser Studie ist, die rechtlichen Rahmenbedingungen einer Umwandlung darzustellen und zu analysieren. Dabei muss einerseits berücksichtigt werden, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen in China sehr dynamisch sind. So wurden am 9. August 2006 ergänzende Vorschriften zur Übernahme chinesischer Unternehmungen erlassen und am 8. September 2006 wirksam, welche die früheren „Interim Regulations“ von 2003 erweitern. Das Regelwerk wächst damit von bisher 26 auf 61 Artikel an. Zudem müssen diese

Regelungen vor dem Hintergrund des neuen Gesellschaftsrechts betrachtet werden, das am 1. Januar 2006 in Kraft trat. Andererseits besteht noch immer eine gewisse Unsicherheit in Bezug auf die Durchsetzung der jeweiligen Gesetze in den lokalen Behörden. So wird noch immer von Transaktionen berichtet, die unter Umgehung rechtlicher Regelungen zu einem erfolgreichen Abschluss gekommen sind.

Anschließend werden mögliche Einflussfaktoren auf eine Umwandlung von einem IJV in ein WFOE herausgearbeitet und die empirisch relevanten Faktoren identifiziert. Dabei soll deutlich werden, unter welchen Umständen eine Beibehaltung der bisherigen Eigentumsform stattfindet und welche Einflussfaktoren eher zu einer Umwandlung in eine 100%ige Tochtergesellschaft führen. Eine Umwandlung wird hierbei nicht zwingend als ein Versagen des IJV betrachtet, sondern kann vielmehr auch als Anpassung an veränderte Bedingungen aufgefasst werden, welche die erstmalige Entscheidung nicht mehr sinnvoll erscheinen lässt (vgl. Gomes-Casseres 1987, S. 97 ff.). In Anlehnung an YAN/WARNER (2002, S. 146) wird davon ausgegangen, dass beide Eigentumsformen – in Abhängigkeit der jeweiligen Situation, in der sich die Unternehmung befindet – Vorteile aufweisen können. Hierfür wurde eine umfangreiche empirische Studie in China durchgeführt.

Das vierte Kapitel beinhaltet ein Fallbeispiel der Shanghai-Volkswagen Automotive Ltd., an dem die wichtigsten Überlegungen bei der Umwandlung noch einmal illustriert werden. Das Beispiel eignet sich deshalb besonders gut, da es allgemein bekannt ist und viele zuvor diskutierte Aspekte exemplarisch diskutiert werden können.

Die Studie schließt mit einer kurzen Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse sowie wichtigen Schlussfolgerungen. Die folgende Abbildung gibt den Aufbau der Arbeit noch einmal übersichtlich wieder.

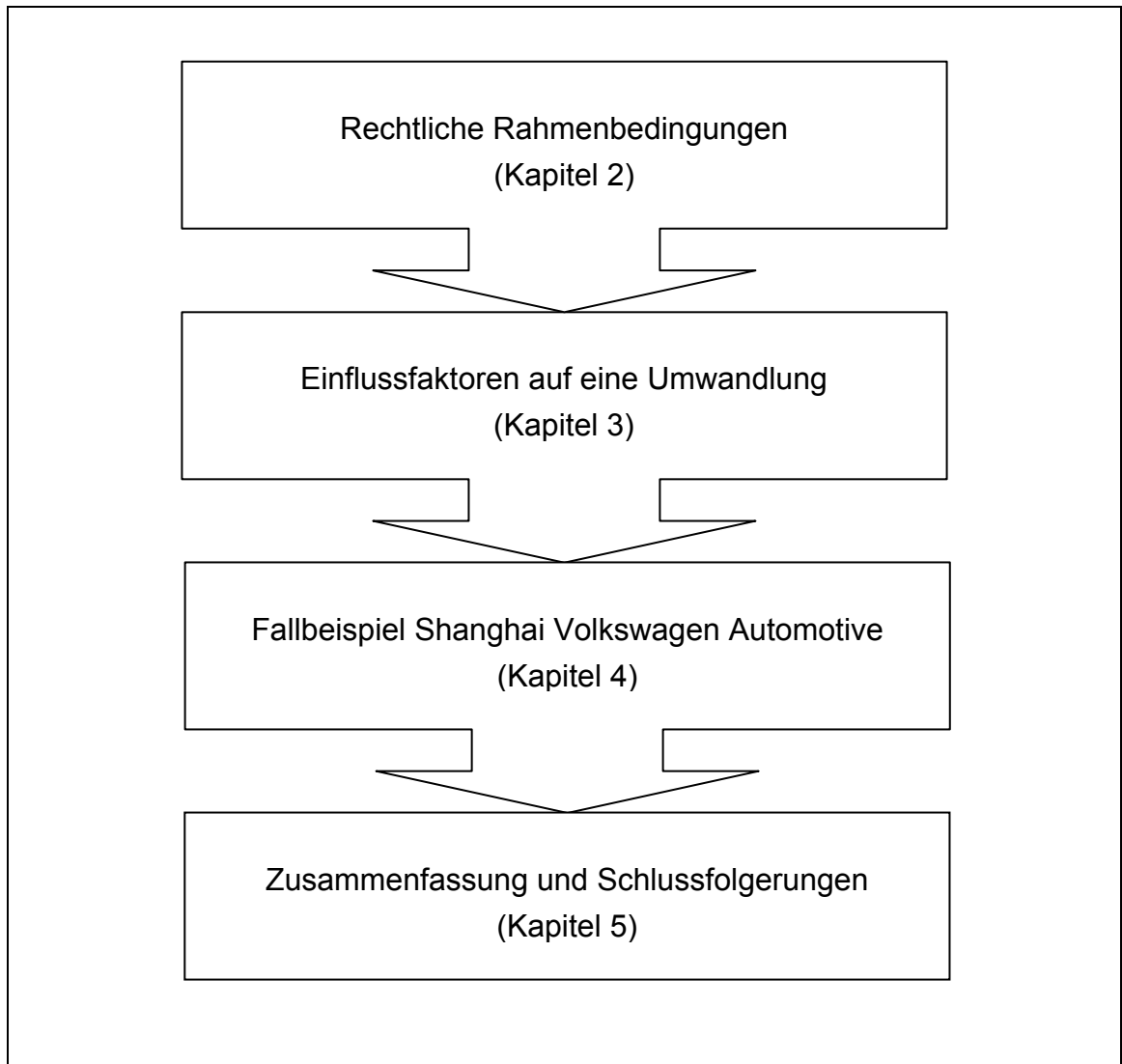


Abb. 1: Aufbau der Studie

2 Rechtliche Rahmenbedingungen einer Umwandlung

Im Folgenden werden die rechtlichen Rahmenbedingungen einer Umwandlung von IJV in WFOE dargestellt und einer vertiefenden Analyse unterzogen. Dabei müssen vor allem zwei Aspekte besonders berücksichtigt werden (vgl. Holtbrügge/Puck 2006; Li 2007), nämlich einerseits die Dynamik der Rechtsvorschriften in China und andererseits die Unsicherheit über die Durchsetzung des Rechts. Aus diesem Grund kann das folgende Kapitel nur grundlegende Informationen über den rechtlichen Rahmen einer Umwandlung bieten und sollte niemals eine alleinige Entscheidungsgrundlage für die Durchführung einer Umwandlung darstellen.

Grundsätzlich hängen die Rechtsnormen, die auf eine Umwandlung angewendet werden, von der Rechtsform des IJV ab. Dabei sind insbesondere börsennotierte und nicht-börsennotierte IJV zu unterscheiden. Da es sich bei den wenigsten IJV in China um börsennotierte Unternehmungen handelt, wird auf eine Darstellung des rechtlichen Rahmens für diesen Typus verzichtet. Die folgenden Aussagen beziehen sich deshalb auf nicht-börsennotierte IJV.

Die einfachste Form einer Umwandlung ist bei Auslaufen oder Auflösung des IJV-Vertrags möglich. Hier bestehen, bis auf eine erneute Anmeldung als WFOE, kaum komplizierte rechtliche Vorschriften. Dieser Fall kommt jedoch bisher in der Umwandlungspraxis kaum vor. Eine weitere mögliche, aber in der Praxis kaum relevante Option stellt die Neugründung parallel zu einem IJV dar. Hier wird ein WFOE gegründet, ohne das existierende IJV rechtlich anzutasten. Diese Vorgehensweise wird zumeist durch vertragliche Regelungen im IJV Vertrag sowie durch eine restriktive Zulassungspraxis seitens der Behörden unterbunden. Die Regel bildet dagegen der Kauf der Anteile des chinesischen Partners (Partner-Buy-Out).

Die rechtliche Grundlage für den Kauf bilden die am 9. August 2006 erlassenen und seit dem 8. September 2006 wirksamen ergänzenden Vorschriften zur Übernahme chinesischer Unternehmungen, welche die früheren „Interim Regulations“ von 2003 erweitern. Das Regelwerk wächst damit von bisher 26 auf 61

Artikel an. Zudem müssen diese Regelungen vor dem Hintergrund des neuen Gesellschaftsrechts betrachtet werden, das am 1. Januar 2006 in Kraft trat. Insgesamt lassen sich zwei Tendenzen in diesen neuen Regelungen erkennen. Einerseits zeigt sich eine Tendenz zur Zentralisierung und Regulierung. So muss nun in sehr viel mehr Fällen eine Genehmigung durch die Staatsregierung eingeholt werden. Die regionalen Behörden hingegen verlieren an Bedeutung. Andererseits führen die neuen Regelungen auch in manchen Bereichen zu einer höheren Flexibilität bei Übernahmen. So besteht nun etwa grundsätzlich die Möglichkeit, eine Übernahme teilweise durch eigene Aktien zu finanzieren. Die genauen Auswirkungen auf die Umwandlung nicht-börsennotierter IJVs werden im Folgenden näher erläutert.

Die Umwandlung eines nicht-börsennotierten IJV beginnt mit der Zustimmung der Shareholder sowie einiger wichtiger Stakeholder und endet mit den notwendigen Registrierungen und Zustimmungen bestimmter Ämter und Behörden. Werden Unternehmungen mit staatlichen Anteilen übernommen, so sind zusätzliche behördliche Genehmigungen einzuholen.

Als erster Schritt auf dem Weg zu einer Umwandlung durch Kauf muss – wie in anderen Ländern auch – eine Übereinkunft mit den bisherigen Eigentümern erzielt werden. Im Unterschied zu anderen Ländern beinhaltet diese Übereinkunft jedoch zunächst nicht zwingend einen festen Kaufpreis, sondern nur den generellen Willen zum Verkauf an den ausländischen IJV-Partner. Grundsätzlich ist dabei die Zustimmung der Anteilseigner mit zwei Dritteln des Kapitals notwendig. Handelt es sich um eine *United Company*, ist die Zustimmung aller Anteilseigner zwingend vorgeschrieben. Einfacher ist der Zustimmungsprozess dann, wenn es sich bei der Zielunternehmung um ein *Foreign Invested Enterprise* (FIE) handelt. In diesem Fall ist eine einstimmige Entscheidung des *Board of Directors* ausreichend.

Soll eine Unternehmung im Staatsbesitz übernommen werden, müssen zunächst die treuhänderischen Verwalter der Staatsanteile, also in der Regel die Regierungsbehörden oder *Super-Ordinate Companies*, identifiziert werden. Diese sind für das von ihnen vertretene Kapital stimmberechtigt. Zusätzlich ist in

jedem Fall die Zustimmung der das staatliche Kapital insgesamt verwaltenden Behörde sowie eine Genehmigung durch das MOFCOM (früher: MOFTEC) für die Veränderung der Kapitalstruktur des FIE einzuholen.

Eine Zustimmungspflicht von Seiten des MOFCOM besteht nach den neuen Vorschriften von 2006 auch dann, wenn das IJV zu den „Schlüsselbranchen“ der chinesischen Wirtschaft gehört, über „famous trademarks or traditional Chinese brands“ verfügt oder die Übernahme der Anteile die nationale Sicherheit berührt. Das Gesetz erläutert jedoch nicht tiefergehend, was exakt unter diesen Begriffen zu verstehen ist. Hier ist jedoch von ausländischer Seite Vorsicht geboten, da das MOFCOM bei Verletzung dieser Regelung den kompletten Übernahmeprozess verbieten kann.

Insbesondere bei Unternehmungen im Staatsbesitz oder mit staatlichen Anteilen kommt den Mitarbeitern eine besondere Rolle bei der Planung einer Umwandlung zu. Deren Einfluss hängt von der jeweiligen Form der staatlichen Beteiligung ab. Handelt es sich um eine Kollektivunternehmung (*Collective Enterprise*), ist die Zustimmung der Mitarbeitervertretung vorgeschrieben. Im Fall von *State-Owned Enterprises* muss die Meinung der Mitarbeiter hingegen nur respektiert werden, bei *State-Owned Companies* genügt deren Anhörung. Neben der Zustimmung bzw. Konsultationspflicht zur Durchführung der Umwandlung sollten die Reorganisationspläne sowie die neuen Stellenbesetzungspläne von den Mitarbeitervertretungen bestätigt und in die Absichtserklärung aufgenommen werden. Von ausländischen Investoren sollte bereits hier darauf gedrängt werden, dass das IJV vor dem Vollzug alle Verbindlichkeiten insbesondere gegenüber den Mitarbeitern und den Sozialversicherungen erfüllt. Bei IJVs ohne staatliche Beteiligung ist eine Konsultation der Mitarbeiter nicht vorgeschrieben. Häufig verfügen diese auch nicht über eine institutionalisierte Form der Mitarbeitervertretung. Trotz allem ist der Einfluss der Mitarbeiter auch in diesen Fällen nicht zu unterschätzen. So scheiterte etwa die Übernahme der Diequan Milk Co., Ltd. durch Nestlé auch am starken Widerstand der Mitarbeiter (vgl. Kaiser 2002).

Der ausländische IJV Partner übernimmt in jedem Fall die bestehenden Forderungen und Verbindlichkeiten des IJV, da eine Umwandlung eines IJV in WFOE grundsätzlich nur durch einen Anteilsverkauf möglich ist. Allerdings besteht die Möglichkeit, mit den Gläubigern über die Übernahme der Verbindlichkeiten zu verhandeln. Insbesondere bei Schulden gegenüber staatlichen Institutionen sind diese teilweise zu umfangreichen Zugeständnissen bereit. Allerdings dürfen diese Vereinbarungen nicht die Interessen Dritter und das öffentliche Interesse schädigen.

Die *Vorläufige Verwaltungsmethode für Transaktionen von Staatsunternehmungen* vom 9. Januar 2004 erlaubt drei verschiedene Formen zur Ermittlung des Übernahmepreises: Die Versteigerung, das Bieterverfahren und die Vereinbarungsübernahme. Zwar gelten diese Regelungen zunächst nur für Staatsunternehmungen, es ist jedoch davon auszugehen, dass diese auch für nicht-staatliche Unternehmungen Anwendung finden (vgl. Gu/Mao 2004).

Die Vereinbarungsübernahme unterliegt strengen Einschränkungen. Sie darf nur angewendet werden, wenn sich nach einer öffentlichen Ausschreibung der zu übertragenden Unternehmung nur ein Interessent für die Übernahme bewirbt oder falls eine Genehmigung durch die Behörden zur Verwaltung von Staatsvermögen unter Berücksichtigung einschlägiger Regelungen erteilt wird. Eine genaue Spezifikation dieser einschlägigen Regelungen ist bislang noch nicht erfolgt. Da dies jedoch eine der interessantesten Übernahmemöglichkeiten darstellt, sollten zukünftige Studien diesen Aspekt stärker in den Mittelpunkt stellen.

Sollten zwei oder mehr Bewerber für die Übernahme des chinesischen Anteils des IJV vorhanden sein, muss die Übernahme durch Versteigerung oder durch ein verdecktes Bieterverfahren durchgeführt werden. Die Preisbildung im Rahmen des Umwandlungsprozesses ist nicht endgültig, sondern bedarf einer staatlichen Genehmigung. Erforderlich ist eine „faire und anständige Preisbildung“ unabhängig vom gewählten Verfahren. Diese wird überprüft, indem eine unabhängige, akkreditierte Bewertungsagentur eine eigenständige Bewertung der Zielunternehmung vornimmt. Ein Kaufpreis unterhalb der Bewertung der

unabhängigen Agentur ist gegenüber den Behörden zumeist nicht durchsetzbar.

Nach der Zustimmung der Shareholder und der relevanten Stakeholder sowie der Ermittlung des Übernahmepreises erfolgt die in China übliche Machbarkeitsstudie (Feasibility Study). In dieser Phase muss das geplante Vorhaben einer (erneuten) Prüfung durch die chinesischen Behörden unterzogen werden. Dies gilt seit 2003 für alle Unternehmungen unabhängig davon, ob es sich um Unternehmungen mit oder ohne Staatsbeteiligung handelt. Für Umwandlungen, aus denen eine Unternehmung mit weniger als 30 Mio. US-\$ Bilanzsumme resultiert, ist für diese Prüfung die lokale Behörde zuständig. Bei einer höheren Bilanzsumme erfolgt die Prüfung durch die Staatsbehörden. Abschließend erfolgt eine Prüfung durch das MOFCOM. Liegt die zukünftige Bilanzsumme unter 30 Mio. US-\$, erfolgt die Prüfung durch die lokalen Behörden, d.h. in Shanghai etwa durch das SEC. Sollte es sich um ein IJV in einer „Schlüsselbranche“ oder um ein IJV, das im Besitz von „famous trademarks or traditional Chinese brands“ ist, handeln, ist in jedem Fall eine Zustimmung des MOFCOM notwendig.

Die Behörden prüfen unter anderem die Machbarkeitsstudie, die finanzielle Situation des IJV sowie der zukünftigen WFOE, den Reorganisationsplan und die resultierende Marktsituation. Letzteres wurde durch die neuen Richtlinien in 2006 präziser geregelt und ist dann relevant, wenn das geplante WFOE in China einen geschätzten Marktanteil von über 25% hält.

Die Begutachtung durch die Behörden soll innerhalb von 45 Tagen abgeschlossen sein. Zu beachten ist, dass den Behörden auch kleinere Veränderungen in der Abwicklung gegenüber den eingereichten Dokumenten während der Prüfungszeit mitgeteilt werden müssen. Diese führen dann eine erneute bzw. erweiterte Prüfung des Vorhabens durch. Die Unterzeichnung des Übernahmevertrages, der Unternehmensverfassung oder des Transaktionsplanes vor Eingang der behördlichen Genehmigung ist in jedem Fall verboten. Da durch die Umwandlung eine erhebliche Veränderung der genehmigten Unternehmung eintritt, ist zudem eine Anpassung des Unternehmungsvertrags und der Unter-

nehmensverfassung notwendig.

Die Transaktionsvereinbarung muss nach chinesischem Recht in jedem Fall eine Beschreibung der Vertragspartner, den Wert der Transaktion, die Form der Bezahlung, nachvertragliche Rechte und Pflichten der Vertragspartner sowie Vertragsstrafen beinhalten. Handelt es sich beim IJV-Partner um eine Unternehmung mit staatlichen Anteilen, so ist auch hier eine Prüfung des Vertrages durch die Behörden notwendig. Die hierfür zuständigen Ämter sind der Staatsrat sowie in regierungsunmittelbaren Städten die jeweilige Stadtregierung.

Die Höhe des Kaufpreises sowie der letzte Zahlungszeitpunkt müssen bereits in den oben genannten Dokumenten aufgeführt sein. Sowohl für den letzten Zahlungszeitpunkt als auch für die Zahlungsmittel sind gesetzliche Vorschriften zu beachten. Als Zahlungsmittel sind generell frei handelbare Fremdwährungen, Zahlungen in RMB (wenn diese aus Gewinnen bereits existierender Unternehmungen des Investors in China resultieren) oder Patente des Investors (wenn korrekt bewertet) zugelassen. Erlaubt sind auch Zahlungen in Form von Vermögensgegenständen oder – nach den neuen Regelungen – eigene Aktien.

Die gesetzlich bestimmten letzten Zahlungszeitpunkte hängen von der gewählten Transaktion ab. Generell ist bei der Zahlung in Geldmitteln der Kaufpreis binnen drei Monaten nach Unterzeichnung der Transaktionsvereinbarung fällig. Erfolgt die Bezahlung in Sachmitteln wie z.B. Maschinen, so müssen diese binnen sechs Monaten als Einlage erbracht worden sein. Handelt es sich um einen Anteilsrechtserwerb mit einem zukünftigen Kapitalanteil des ausländischen Investors von über 25%, so werden dem Investor sechs Monate Zeit für die Überweisung des Kaufpreises zugebilligt. Beträgt der zukünftige Anteil des Investors weniger als 25% und ist eine Zahlung in Sachmitteln vereinbart, so hat dieser ebenfalls sechs Monate für die Einbringung seines Anteils Zeit.

Aus rechtlicher Sicht endet die Umwandlung mit der Registrierung der Unternehmung und der Ausstellung der *Business License*. Diese empfiehlt sich in den meisten Fällen, obwohl das Erfordernis einer Registrierung rechtlich nicht eindeutig bestimmt ist. Gute Kontakte zu den betreffenden Behörden können

aber die Notwendigkeit einer Neuregistrierung verringern. Die zuständige Behörde ist in der Regel das MOFCOM oder deren lokale Vertretung. Notwendige Dokumente für die Registrierung sind u.a. der Unternehmungsvertrag und die Unternehmungsverfassung, die Transaktionsvereinbarung und die Zustimmungen der Behörden zur Umwandlung. Innerhalb von 30 Tagen nach Ausstellung der *Business License* ist dann – analog zur Neugründung einer FIE – die erneute Anmeldung bei weiteren Behörden wie der Steuerbehörde etc. notwendig.

3 Einflussfaktoren auf eine Umwandlung

Nach der Darstellung und Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen werden im Folgenden die Faktoren analysiert, die aus Sicht einer ausländischen Unternehmung für die Umwandlung eines IJV in ein WFOE maßgeblich sind. Die Ausführungen basieren auf einer umfangreichen schriftlichen Befragung sowie zahlreichen ergänzenden Interviews mit verantwortlichen Managern, Beratern sowie Vertretern staatlicher Institutionen.

3.1 Empirische Vorgehensweise

Zur Ableitung möglicher Einflussfaktoren auf die Umwandlung von IJV in WFOE wurde eine Befragung von ausländischen Unternehmungen in der Volksrepublik China durchgeführt. In diesem Zusammenhang wurden zunächst potentielle Teilnehmer identifiziert und deren Kontaktdaten recherchiert. Von den chinesischen Behörden, wie zum Beispiel dem ‚Ministry of Commerce‘ (MOFCOM), ist kein allgemeines Verzeichnis von Unternehmungen mit ausländischer Beteiligung in China, also beispielsweise IJV und WFOE, erhältlich. Deshalb wird auf eine Vielzahl von Informationsquellen zur Recherche der Niederlassungen mit zugehörigem Ansprechpartner zurückgegriffen (zu diesem Vorgehen vgl. z.B. Brouthers/Nakos 2004, S. 236; Erramilli 1991, S. 485; Erramilli/Rao 1993, S. 26; Madhok 1998, S. 270).

Zunächst ging es dabei um die Auswahl der Heimatländer von für die Studie in Frage kommenden Unternehmungen. Hierbei wurde der Fokus auf Unternehmungen aus Europa, Nordamerika sowie Japan gerichtet. Eine Ausrichtung allein auf deutsche Unternehmungen hätte die Zahl der Unternehmungen erheblich verkleinert und damit zu einem geringeren Rücklauf geführt. Unternehmungen aus Hongkong, Macao, Taiwan, einigen ‚Offshore‘-Finanzzentren wie den Virgin Islands oder Western Samoa sowie aus südostasiatischen Ländern wie zum Beispiel Singapur oder Malaysia, welche einen relativ großen Anteil an den FDI in China aufweisen (vgl. Foreign Investment Department of MOFCOM 2006b), wurden aus zwei Gründen nicht berücksichtigt. Zum einen wird unter Investitionen aus einigen dieser Länder der Hauptanteil des ‚Round-tripping‘

vermutet (vgl. z.B. Xiao 2004, S. 3). Zum anderen wird ein Großteil dieser Investitionen – sofern nicht im Rahmen des ‚Round-tripping‘ von Festlandchinesen selbst – von Überseechinesen getätigt (vgl. Seitz 2003, S. 440). Diese unterliegen nur eingeschränkt den im letzten Abschnitt dargestellten rechtlichen Rahmenbedingungen und sind mit den typischen Problemstellungen eines internationalen Engagements kaum konfrontiert.

Nachdem die in Frage kommenden Heimatländer von Unternehmungen festgelegt waren, wurden die Websites der Außenhandelskammern dieser Länder überprüft, um Kontaktdaten der einzelnen Unternehmungen in China zu sammeln. Im Fall von Dänemark, Deutschland, Italien, Schweden, der Schweiz und Spanien waren die Daten online einsehbar bzw. es existierten Verknüpfungen zu den Homepages der Unternehmungen, auf denen die Adressen recherchiert werden konnten. Auf den Websites der Außenhandelskammern von Frankreich, Großbritannien, Japan, Kanada, den USA sowie der Europäischen Union waren die Kontaktdaten nur für Mitglieder erhältlich. Daher wurden diese Außenhandelskammern per Email kontaktiert, um Möglichkeiten herauszufinden, die Adressen ohne eine bestehende Mitgliedschaft zu erhalten. Infolgedessen konnten die Mitgliederverzeichnisse der Handelskammern von Großbritannien, der Europäischen Union sowie den USA (nur für Peking und Umgebung) erworben werden.

Darüber hinaus wurden zahlreiche Homepages von Unternehmungen untersucht. Hierbei dienten neben einer Vielzahl von Artikeln in Zeitungen sowie im Internet insbesondere Übersichten über neu getätigte Investitionen in Ausgaben von ‚The China Business Review‘ (vgl. z.B. Grage 2004, Grage/Kemmer 2005) als Hinweise auf Unternehmungsengagements in China. Aus den zuvor dargelegten Recherchetätigkeiten wurde eine Liste von 2539 Unternehmungen in China mit ausländischem Investment erstellt, wobei für jede Unternehmung mindestens eine Telefonnummer oder eine Email-Adresse, im Idealfall zusätzlich der Name des Ansprechpartners vorlag. Hinsichtlich der Eigentumsform der aufgeführten Unternehmungen existierten überwiegend keine Informationen. Die Liste beinhaltete somit neben IJV bzw. in WFOE umgewandelte IJV auch

Unternehmungen mit anderen Eigentumsformen.

Nachdem die Recherche der Kontaktadressen abgeschlossen war, konnte anschließend mit der Durchführung der Befragung begonnen werden. Das Standardvorgehen im Rahmen der Befragung umfasste eine zweifache Kontaktierung jeder Unternehmung per Email. Die erste Email bestand aus einem Anschreiben sowie einem Fragebogen, welcher als Anhang versendet wurde. Zwei Wochen nach dem Erstkontakt wurden die zuvor angeschriebenen Unternehmungen, die noch nicht geantwortet hatten, in einer zweiten Email höflich an den Fragebogen erinnert. Die zweifache Kontaktierung der potentiellen Teilnehmer einer Studie wurde beispielsweise auch von WHITE/LUI (2005, S. 920) angewendet. Der Fragebogen und das Anschreiben wurden in der Regel in englischer Sprache verschickt. Falls mit großer Wahrscheinlichkeit feststand, dass der Ansprechpartner deutscher Nationalität war und er die Email direkt erhalten würde, wurden das Anschreiben und der Fragebogen in deutscher Sprache versandt. Hierdurch sollte zum einen sichergestellt werden, dass jeder potentielle Befragungsteilnehmer den Fragebogen und das Anschreiben verstehen konnte, zum anderen aber auch, dass der Sympathieeffekt deutscher Muttersprachler hinsichtlich einer von Deutschland aus durchgeführten Studie genutzt werden konnte.

Zunächst wurden von den ermittelten 2539 diejenigen 2149 Unternehmungen angeschrieben, deren Email-Adresse bekannt war. Von den versendeten Emails kamen 450 als unzustellbar zurück. Somit waren zu diesem Zeitpunkt 1699 Unternehmungen erfolgreich kontaktiert worden. Für die verbliebenen 840 Unternehmungen der Liste war eine Versendung der Emails aufgrund ungültiger bzw. nicht bekannter Email-Adressen nicht möglich. Um letztere zu recherchieren, wurden diese Unternehmungen angerufen. Insgesamt wurden 923 Niederlassungen telefonisch kontaktiert, 840 davon waren Unternehmungen, deren Email-Adresse ungültig bzw. falsch war. Darüber hinaus wurde versucht, 83 Unternehmungen zu kontaktieren, welche zwar erfolgreich angeschrieben wurden, aber deren Email Adresse darauf hinwies, dass die Wahrscheinlichkeit einer Antwort sehr gering sein würde (z.B. ‚info@...‘, ‚sales@...‘). Durch den

Anruf zuletzt beschriebener Unternehmungen konnten 61 korrigierte Email Adressen bereits kontaktierter Niederlassungen in Erfahrung gebracht werden. Von den 840 zuvor nicht angeschriebenen Unternehmungen wurden 280 weitere gültige Kontaktadressen recherchiert. Der Anruf von 923 Unternehmungen war somit in 341 Fällen mit einer anschließenden Versendung des Fragebogens verbunden. In manchen Fällen wurde der Fragebogen auf Wunsch des Ansprechpartners nicht via Email, sondern per Fax versendet. Die verbleibenden 582 Unternehmungen waren entweder mehrfach nicht erreichbar, die Telefonnummer war falsch, es existierte keine Person mit ausreichenden deutschen oder englischen Sprachkenntnissen in der Unternehmung oder der Ansprechpartner hatte kein Interesse an einer Teilnahme. Insgesamt konnten somit 1979 Unternehmungen erfolgreich angeschrieben werden.

Auf die Antworten der Unternehmungen wurde folgendermaßen reagiert. Falls ein Ansprechpartner den Fragebogen ausgefüllt zurücksandte, wurde dieser zunächst überprüft. Bei vollständiger Ausfüllung wurde dem Teilnehmer ein Dankeschreiben zugesandt. Sofern der Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt war, wurde die Kontaktperson höflich darauf hingewiesen und um eine Vervollständigung des Fragebogens gebeten. Nach Erhalt des vollständig ausgefüllten Fragebogens wurde auch diesen Teilnehmern nochmals ein Dankeschreiben zugeschickt. Insgesamt konnten auf diese Art 195 Fragebögen empfangen werden. Dies entspricht einer Antwortquote von 9,9 Prozent. Die relativ geringe Antwortquote lässt sich unter anderem auf eine intensive Untersuchungsarbeit anderer Wissenschaftler im untersuchten Gebiet zurückführen (vgl. Reuer/Zollo/Singh 2002, S. 143). Aus zahlreichen Aussagen während der telefonischen Kontaktierung der Unternehmungen lässt sich diese Annahme in Bezug auf das Untersuchungsfeld ‚ausländische Unternehmungen in China‘ eindeutig bestätigen. Einige der Befragten gaben an, dass sie pro Woche häufig Fragebögen mehrerer Studien erhielten.

Von den 195 erhaltenen Fragebögen wurden 94 als für die vorliegende Studie gültig identifiziert und gingen in die Analyse ein. Von den nicht berücksichtigten 101 Fragebögen waren drei von Unternehmungen ohne ausländische Mutter-

gesellschaft, einer von einer Organisation, welche ihr geplantes IJV noch nicht gegründet hatte, und drei weitere waren widersprüchlich ausgefüllt, so dass von Verständnisproblemen der ausfüllenden Personen ausgegangen werden musste. Sechs Fragebögen wurden ausgeschlossen, da von diesen Unternehmungen jeweils zwei ausgefüllte Fragebögen eingegangen waren. In diesem Fall wurde jeweils der Fragebogen als gültig betrachtet, der ein höheres Maß an Vollständigkeit aufwies. Die übrigen 88 Fragebögen waren von Unternehmungen ausgefüllt, die seit Gründung in Form eines WFOE bestanden oder von Unternehmungen aus Branchen, in denen eine Umwandlung rechtlich nicht möglich ist. Damit sind sie zwar grundsätzlich für Analysen geeignet, konnten jedoch in vorliegender Arbeit zur Erreichung der Untersuchungsziele nicht verwendet werden.

Die vergleichsweise geringe Zahl an ungültigen Fragebögen ist auf unterschiedliche Ursachen zurückzuführen². Erstens wurde die Anzahl der gültigen Fragebögen durch oben beschriebene Vorgehensweise im Falle eines unvollständig ausgefüllt eingegangenen Fragebogens erhöht. Da diese Vorgehensweise jedoch nicht immer zum Erhalt eines vervollständigten Fragebogens führte, wurden zweitens fehlende, objektiv erhältliche Angaben wie beispielsweise die Anzahl der Mitarbeiter der Muttergesellschaft im Internet recherchiert und in den Fragebogen eingefügt. Im Falle unterschiedlicher Angaben verschiedener Niederlassungen einer Muttergesellschaft wurde ebenso vorgegangen. Eine dritte Ursache für den hohen Anteil gültiger Fragebögen ist die Tatsache, dass auch nicht vollständig ausgefüllte, jedoch nachvollziehbar beantwortete Fragebögen in die Analyse aufgenommen wurden. Diese Entscheidung basiert auf der Annahme, dass die Teilnehmer der Studie zu allen beantworteten Fragen wahrheitsgemäße Angaben gemacht haben, obgleich sie einige Fragen aus unterschiedlichen Gründen nicht beantwortet haben. Einige Fragen wurden zum Beispiel aufgrund der Sensibilität der verlangten Information nicht beantwortet, andere deshalb, da die Fragen auf die teilnehmende Unternehmung nicht zu-

² Unter ungültigen Fragebögen werden lediglich die 13 ausgeschlossenen Fragebögen verstanden, nicht jedoch die 88 Fragebögen von seit Gründung als WFOE bestehenden Niederlassungen.

treffend waren.

Durch die beschriebene Vorgehensweise konnte die Nettostichprobe von 94 Fragebögen in die Datendatei eingegeben und die Sammlung der Daten abgeschlossen werden. Anschließend wurden diese auf einen ‚Nonresponse Bias‘ geprüft. Dieser liegt vor, wenn „persons who respond differ substantially from those who do not“ (Armstrong/Overton 1977, S. 396). Im Falle eines ‚Non-response Bias‘ ist die Studie nicht repräsentativ, d.h. die Ergebnisse lassen sich nicht verallgemeinern. Zur Überprüfung der Repräsentativität schlagen ARMSTRONG/OVERTON (1977, S. 397) unter anderem vor, die Antworten der Teilnehmer, welche auf das erste Anschreiben reagiert haben, mit denen der Teilnehmer zu vergleichen, welche den Fragebogen erst nach Erhalt des Erinnerungsschreibens ausgefüllt haben. Diese Methode wurde zum Beispiel von MOHR (2002, S. 4) und MOHR/PUCK (2005, S. 169 f.) angewendet. In Anlehnung an WHITE/LUI (2005, S. 920 f.) wurde mittels eines t-Tests untersucht, ob sich die zuerst eingegangenen von den später erhaltenen Fragebögen hinsichtlich der für die Studie relevanten Variablen signifikant unterscheiden. Für keine der unabhängigen Variablen ist für ein Signifikanzniveau von 90 Prozent ein signifikanter Unterschied festzustellen, so dass die Gefahr eines ‚Nonresponse Bias‘ negiert werden kann. Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse, welche aus der Auswertung der erhaltenen Fragebögen abgeleitet werden, ist somit gegeben.

Tabelle 1 verdeutlicht zunächst einige grundlegende Charakteristika des Samples. Von den 94 teilnehmenden Unternehmungen haben 27 eine Umwandlung in ein WFOE vorgenommen, 67 bestanden zum Zeitpunkt der Untersuchung als IJV. Es fällt auf, dass der Anteil der umgewandelten IJV an der Stichprobe deutlich kleiner ausfällt als der Anteil der nicht umgewandelten Unternehmungen. Zudem ist die absolute Anzahl der umgewandelten IJV mit 27 Fällen vergleichsweise gering. Berücksichtigt man allerdings die bisher insgesamt sehr geringe Zahl von Umwandlungen, so relativiert sich die Verteilung. Berücksichtigt man, dass die Zahl der Umwandlungen zum Zeitpunkt der Untersuchung von einigen Gesprächspartnern auf etwa 100 geschätzt wurde, bedeutet dies,

dass etwa ein Viertel aller tatsächlichen Fälle in die Untersuchung eingeflossen ist. Dies ist ein für vergleichbare Studien sehr hoher Wert.

	Beibehaltung des IJV	Umwandlung in WFOE	alle Teilnehmer
Gesamtsample¹⁾:	67 (71,3%)	27 (28,7%)	94 (100%)
.....			
Aufteilung Sample nach Heimatländern²⁾:		Mittelwerte (MW) und Mediane (Med):	
Land	Anzahl		
Tschechien	2		
Dänemark	1		
Deutschland	20		
Frankreich	8		
Italien	8		
Japan	10		
Niederlande	2		
Slowenien	1		
Schweden	6		
Schweiz	4		
USA	22		
GB	10		
		Niederlassungsgröße: MW: 689 [in Beschäftigten] Med: 270	
		Investitionssumme: MW: 107 [in Mio. US Dollar] Med: 10	
¹⁾ Angaben in [Anzahl Teilnehmer (Anteil der Teilnehmer an der Gesamtheit)] ²⁾ Anzahl Teilnehmer			

Tab. 1: Charakteristika des Samples

Die Aufteilung des Samples nach Heimatländern der Muttergesellschaften zeigt, dass eine große Bandbreite an Nationalitäten in der Studie vertreten ist. Mehr als 50 Prozent der Teilnehmer kommen aus Deutschland. Hierfür lassen sich zwei Gründe anführen. Zum einen ergab die Adressrecherche bei der deutschen Handelskammer im Vergleich zu anderen Handelskammern eine höhere Anzahl von Kontaktdaten. Zum anderen könnte der Sympathieeffekt deutscher

Unternehmungen für eine von Deutschland aus geführte Studie ursächlich für die hohe Teilnehmerzahl sein.

Die Mittelwerte und Mediane sind für Mitarbeiteranzahl sowie Investitionssumme der Niederlassungen aufgeführt. Die an der Studie teilnehmenden Unternehmungen haben durchschnittlich 689 Beschäftigte. In der kleinsten Niederlassung sind 2 und in der größten 10.000 Mitarbeiter beschäftigt. Die Investitionssumme beträgt im Mittelwert 107 Mio. US Dollar, wobei die Investitionssummen der Niederlassungen zwischen 20.000 und 2,7 Mrd. Dollar variieren. Diese Zahlen verdeutlichen, dass auch bezüglich der Größe ein breites Spektrum von Unternehmungen an der Studie teilgenommen hat. Durch einen Vergleich der Mittelwerte mit den Medianen lässt sich zudem erkennen, dass ein Großteil der Unternehmungen in der Studie kleine bis mittelgroße Niederlassungen darstellten. In die Hälfte der teilnehmenden Unternehmungen wurden weniger als 10 Mio. US Dollar investiert. Gleichzeitig hatte die Hälfte der befragten Niederlassungen weniger als 270 Beschäftigte.

Nach diesem kurzen Überblick über die Zusammensetzung des Samples erfolgt nun eine Analyse der Branchenzugehörigkeit als mögliche Einflussgröße einer Umwandlung des IJV in ein WFOE. Die Branche wurde in vorhergehenden Studien im Rahmen der logistischen Regression oftmals lediglich in Form einer Dummyvariable berücksichtigt, die zwischen Dienstleistungs- und Industriesektor unterschied (vgl. Brouthers 2002, S. 211; Brouthers/Nakos 2004, S. 238). Dies führt jedoch zu einem erheblichen Informationsverlust in Bezug auf die Besonderheiten einzelner Branchen innerhalb der beiden Kategorien Dienstleistung und Industrie. In der vorliegenden Studie wurde die Branche (und nicht nur der Wettbewerb in einer Branche, der unten explizit analysiert wird) deshalb mit 24 Differenzierungen abgefragt, die an die üblichen Klassifizierungen angelehnt sind. Eine Kreuztabellenanalyse gibt Aufschluss über mögliche Auswirkungen der Branchenzugehörigkeit auf eine Umwandlung des IJV in ein WFOE. Aufgrund der hohen Anzahl an Kategorien (Branchen) mit teilweise sehr geringen Fallzahlen lassen sich im Rahmen dieser Analyse allerdings keine Signifikanzaussagen machen (vgl. z.B. Wittenberg/Cramer 2000, S. 181 ff.). Durch die

Betrachtung der Kreuztabelle selbst können jedoch Erkenntnisse über zu vermutende Zusammenhänge gewonnen werden. Tabelle 2 zeigt zur Wahrung der Übersichtlichkeit lediglich 4 der 24 Branchen, für welche die Fallzahl ausreichend für die Ableitung von Aussagen ist.

Branche	Beibehaltung des IJV	Umwandlung in WFOE	Gesamt
Chemieindustrie	6 (42,9%)	8 (57,1%)	14 (100,0%)
Maschinenbau und Computer	10 (66,7%)	5 (33,3%)	15 (100,0%)
Elektronikindustrie (ohne Computer)	7 (63,6%)	4 (36,4%)	11 (100,0%)
Automobil-/Transportindustrie	20 (95,0%)	1 (4,8%)	21 (100,0%)
Restliche Branchen	24 (72,7%)	9 (27,3%)	33 (100,0%)
Gesamt [Anzahl (Prozent)]	67 (71,3%)	27 (28,7%)	94 (100,0%)

Tab. 2: Kreuztabelle zur Überprüfung des Brancheneinflusses

Aus Tabelle 2 wird ersichtlich, dass die Anteile von umgewandelten IJV in der Chemieindustrie (57,1%) und der Automobil- und Transportindustrie (4,8%) deutlich vom Durchschnitt (28,7%) abweichen. Es liegt die Vermutung nahe, dass die Zugehörigkeit zur Automobil- und Transportindustrie mit Einflüssen verbunden ist, welche sich auf die Umwandlung eines IJV negativ auswirken. Die entgegen gesetzte Beziehung lässt sich hinsichtlich der Zugehörigkeit zur Chemiebranche erkennen. Da sich die Branchenzugehörigkeit, wie zuvor ausgeführt, nicht in die weiterführende statistische Analyse einbeziehen lässt, können in vorliegender Untersuchung keine Korrelationen mit den in der Regression aufgenommenen Variablen überprüft werden. Die abgeleiteten Vermutungen können indes einen Hinweis darauf liefern, dass die Branchenzugehörigkeit einen möglichen Einflussfaktor auf die Umwandlung von IJV in WFOE in China darstellt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der weiterführenden statistischen Analyse sowie deren wissenschaftliche Fundierung aufgeführt und erläutert³. Dabei wird in unternehmungsspezifische, branchenspezifische und landesspezifische Variablen unterschieden.

3.2 Unternehmungsspezifische Einflüsse

3.2.1 Generierung lokalen Wissens

Aus wissenschaftlicher Sicht ist eine Grundvoraussetzung des Zustandekommens eines IJV, dass beide Partner ein (Zwischen)-Produkt benötigen, über welches der jeweils andere IJV-Partner verfügt. In China spielt hierbei insbesondere die Kenntnis lokaler Begebenheiten eine zentrale Rolle. So zeigen zahlreiche Studien, dass das lokale Wissen des chinesischen Partners einer der wesentlichen Gründe für die Bildung eines IJV ist (vgl. z.B. Beamish 1989, S. 11; Zhao/Zhu 1998, S. 572). Als Bestandteile lokalen Wissens werden die Kenntnis bzw. das Verständnis von marktlichen, kulturellen sowie umweltbezogenen Bedingungen betrachtet (vgl. Beamish/Inkpen 1995, S. 28; Inkpen/Beamish 1997, S. 180). Angelehnt an diese Sichtweise werden dem lokalen Wissen in vorliegender Studie erstens Kenntnisse über den chinesischen Markt zugeordnet. Bezüglich der kulturellen Bedingungen soll zweitens ein Verständnis der lokalen rechtlichen Bestimmungen als Bestandteil lokalen Wissens betrachtet werden (vgl. Inkpen/Beamish 1997, S. 181). Die Kenntnis der Unternehmungsumwelt, insbesondere der Branche sowie der politischen Situation, sind weitere Aspekte, die dem von ausländischen Unternehmungen benötigten lokalen Wissen zugezählt werden können. Ein letzter Aspekt ist in früheren wissenschaftlichen Arbeiten zwar im Rahmen des Verständnisses von kulturellen Zusammenhängen gewissermaßen berücksichtigt, er verdient aber speziell bei einer Untersuchung in China gesonderte Aufmerksamkeit, nämlich der Aufbau

³ Zur wissenschaftlichen Fundierung wurde vor allem auf Erkenntnisse der Transaktionskostentheorie sowie der Institutionenökonomik zurückgegriffen. Um den Textfluss nicht zu belasten, wurde auf eine umfangreiche Darstellung dieser wissenschaftlichen Perspektiven jedoch verzichtet (vgl. dazu ausführlich Holtbrügge/Puck 2007a). Gleiches gilt für die genaue Vorgehensweise der statistischen Analyse. Die exakten Ergebnisse der durchgeführten logistischen Regression finden sich im Anhang.

eines Beziehungsnetzwerks, dem so genannten ‚guanxi‘⁴. Die Kenntnis der komplexen Mechanismen des chinesischen Wirtschaftslebens, welche auf informellen Beziehungen basieren, ist für ein erfolgreiches Operieren in China meist unabdinglich (vgl. Beamish/Jiang 2002, S. 143 f.). Demzufolge kann das Wissen um Verhaltensweisen im Geschäftsleben ebenfalls der Ressource lokales Wissen zugeordnet werden.

Nachdem die Bestandteile des lokalen Wissens erläutert wurden, stellt sich die Frage, welche Auswirkungen eine Veränderung dieses Wissensstandes des ausländischen IJV-Partners auf die Wahrscheinlichkeit einer Umwandlung hat. Lokales Wissen ist ein zentral benötigtes Zwischenprodukt des ausländischen Partners zu Beginn des IJV. Ist dieser in der Lage, die Kenntnisse der lokalen Bedingungen im Zeitablauf vom chinesischen IJV-Partner zu absorbieren, so verfügt er über das Zwischenprodukt dann selbst. Der Bedarf eines lokalen IJV-Partners erübrigt sich somit. In diesem Zusammenhang muss jedoch die Möglichkeit bedacht werden, dass der ausländische Partner in bestimmten Situationen das beigesteuerte lokale Know-how trotz Wissensakquisition weiterhin als wichtiges Zwischenprodukt betrachtet (vgl. Beamish/Inkpen 1995, S. 29). Dies könnte in Bezug auf Marktkenntnisse beispielsweise dann der Fall sein, wenn ein IJV fortwährend Märkte in neuen Regionen Chinas erschließt, also zum Beispiel zuerst die Märkte in der wirtschaftlich entwickelten Küstenregion bedient und dann schrittweise in die Märkte im westlichen Teil des Landes expandiert. Trotz dieser Möglichkeit kann jedoch allgemein konstatiert werden, dass das Ausmaß an lokaler Wissensgenerierung durch den ausländischen IJV-Partner ein für die Stabilität von IJV sehr bedeutsamer Faktor ist (vgl. Beamish/Inkpen 1995, S. 28). So stellt etwa KILLING (1982, S. 127) fest, dass der „learning process naturally weakens the desire of companies to keep their joint ventures together“. Die Generierung von lokalem Wissen durch den ausländischen IJV-Partner führt somit tendenziell dazu, dass dieses Zwischenprodukt von letzterem nicht mehr extern benötigt wird. Unsere Untersuchung bestätigt diese Argumentation nachdrücklich. Es zeigt sich deutlich, dass mit ansteigendem Wis-

⁴ Für eine Definition des Begriffs ‚guanxi‘ sowie weiteren Ausführungen zu diesem Thema vgl. z.B. CHEN/CHEN (2004).

sen über den lokalen Markt auch die Intention zur Umwandlung signifikant ansteigt.

3.2.2 *Faktorspezifität der Ressourcen*

Die Faktorspezifität wurde in zahlreichen empirischen Arbeiten zur Wahl der Markteintrittsform einbezogen (vgl. z.B. Anderson/Gatignon 1986, S. 8 ff.; Brouthers 2002, S. 205 f.; Chen/Hu 2002, S. 194 ff.), weshalb tendenziell auch ein Einfluss auf die Umwandlungswahrscheinlichkeit anzunehmen ist. Eine sehr hohe Faktorspezifität liegt insbesondere dann vor, wenn eine Unternehmung über besonderes Technologie- und Management-Know-how verfügt (vgl. Brouthers 2002, S. 205). Der Einsatz dieses Wissens führt im Falle eines IJV zur Gefahr des Opportunismus. Der lokale IJV-Partner bekommt unmittelbaren Zugang zu diesen meist intangiblen und unstrukturierten Ressourcen. CHEN/HU (2002, S. 195) weisen darauf hin, dass dies insbesondere in China ein Problem darstellen kann, da Regelungen zu einem ausreichenden Schutz von geistigem Eigentum nicht existieren. Um dies zu kontrollieren, empfehlen ANDERSON/GATIGNON (1986, S. 10) in diesem Fall eine Internalisierung der Aktivitäten durch ein WFOE und damit eine Umwandlung. Der Zusammenhang zwischen hoher Faktorspezifität und der Wahl eines WFOE wurde in einigen Arbeiten empirisch bestätigt (vgl. z.B. Lu 2002, S. 27; Chen/Hu 2002, S. 206; Erramilli/Rao 1993, S. 29). Zahlreiche Studien konnten die zuvor beschriebene Beziehung jedoch nicht als signifikant identifizieren (vgl. z.B. Brouthers/Brouthers 2003, S. 1197; Hennart 1991, S. 493; Hennart/Larimo 1998, S. 530). Unsere Untersuchung konnte ebenfalls keinen signifikanten Einfluss der Faktorspezifität auf die Umwandlungswahrscheinlichkeit bestätigen. Zwar zeigt sich ein positiver Einfluss, dieser ist jedoch nicht statistisch signifikant.

3.2.3 *Zwänge der Muttergesellschaft*

Zwänge der Muttergesellschaft liegen dann vor, wenn Entscheidungen einer Tochtergesellschaft durch den Einfluss der Muttergesellschaft geprägt sind. Eine Erklärung für ein gleichförmiges Verhalten von Tochtergesellschaften in Bezug auf die Muttergesellschaft liegt z.B. in der Historie und Trägheit der Unter-

nehmung begründet (vgl. Yiu/Makino 2002, S. 672). Einmal getroffene und implementierte Entscheidungen führen in einer Unternehmung dazu, dass sich zukünftige Entscheidungsprobleme daran orientieren (vgl. Lu 2002, S. 22). Aus der wiederholten Durchführung dieses Vorgangs resultiert ein organisatorisches Erbe. Die Tochtergesellschaft übernimmt die in einer Unternehmung vorherrschenden, nur schwer veränderbaren Normen und Wertvorstellungen und richtet ihr Verhalten ebenfalls an diesen aus (vgl. Porter 1990, S. 580 f.). Da in der Tochtergesellschaft somit die einheitlichen Interpretationsmuster der Muttergesellschaft in Bezug auf Entscheidungen verwendet werden, entstehen ähnliche Strukturen. Es ist anzunehmen, dass das Ausmaß der Übernahme von Werten und Normen abhängig von der Intensität der Verflechtungen zwischen Niederlassung und Muttergesellschaft ist. Eine intensive Verflechtung der Aktivitäten von Mutter- und Tochtergesellschaft führt dazu, dass die Tätigkeiten in den einzelnen Funktionsbereichen übereinstimmend durchgeführt werden (vgl. Davis/Desai/Francis 2000, S. 243).

Je höher die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Tochter- und Muttergesellschaft ist, desto stärker ist auch die Kontrolle, welche die Muttergesellschaft ausübt (vgl. Glaister/Husan/Buckley 2003, S. 306). Neben der Verflechtung von Aktivitäten lässt daher auch der Autonomiegrad einer Tochtergesellschaft Rückschlüsse über die von der Muttergesellschaft ausgehenden isomorphen Zwänge zu. „For an IJV, autonomy is defined as the freedom to make and implement decisions independently of the parents“ (Glaister/Husan/Buckley 2003, S. 306). DEMIRBAG/MIRZA (2000, S. 6) betrachten den Einfluss der Zentrale auf die strategischen Entscheidungen und deren Implementierung als Indikator für die Kontrolle, die von der Muttergesellschaft ausgeübt wird. Eine von der Zentrale stark kontrollierte und damit wenig autonome Tochtergesellschaft besitzt bei der Entscheidung hinsichtlich des Ressourceneinsatzes wenige Freiheiten (vgl. Davis/Desai/Francis 2000, S. 244). Die Eigentumsform des WFOE bietet dabei eine wesentlich bessere Möglichkeit zur Kontrolle als ein IJV, da in IJVs die Entscheidungen i.d.R. in Abstimmung mit dem Partner getroffen werden müssen. Daraus lässt sich ableiten, dass starke Zwänge der Muttergesellschaft die Wahrscheinlichkeit einer Umwandlung positiv beeinflus-

sen. Dies zeigen auch die sehr signifikanten Ergebnisse unserer Studie.

3.2.4 Erfolg des IJV

Es existieren zahlreiche Studien, die potentielle Einflussgrößen auf den Erfolg eines IJV sowie den Zusammenhang zwischen Erfolg und Lebensdauer eines IJV untersuchen (vgl. übersichtlich Blanchot/Mayrhofer 1997). Fraglich ist hier, inwieweit sich der Erfolg als unabhängige Variable auf die Wahl der Eigentumsform auswirkt. In Arbeiten über Einflussfaktoren der erstmaligen Wahl der Eigentumsform kann die Auswirkung des Erfolgs auf die Wahl der Eigentumsform jedoch nicht untersucht werden, da zum Zeitpunkt dieser Entscheidung der Erfolg eines IJV noch nicht feststeht. Folglich ist die Berücksichtigung der ‚performance‘ eines IJV als Variable erst im Rahmen einer Untersuchung der möglichen Umwandlung eines IJV in ein WFOE möglich. GLAISTER/HUSAN/BUCKLEY (2003, S. 318) stellen in ihrer Untersuchung der Einflussfaktoren von Autonomie in IJV fest, dass „the level of autonomy is a function of performance, rather than IJV performance being a function of the level of autonomy“. Demnach wirkt sich Erfolg tendenziell auf das Kontrollniveau der Muttergesellschaft aus, wobei zwei Argumente zu unterscheiden sind. Erstens lässt sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis einer Eigentumsform betrachten. Dieses ist zweifellos hoch, falls der Erfolg eines IJV als hoch eingestuft wird. Da eine hohe Kosten-Nutzen-Relation des IJV ein möglicherweise besseres Verhältnis durch eine Umwandlung in ein WFOE nicht ausschließt, lässt sich zur Erklärung zweitens die interne Unsicherheit heranziehen. Sie bezieht sich auf die Unsicherheit hinsichtlich der Gefahr des Opportunismus. Wird ein IJV als erfolgreich eingestuft, so ist anzunehmen, dass der Anreiz zu opportunistischem Verhalten, welches diesen Erfolg gefährden würde, gering ist. Hieraus ergibt sich eine relativ schwache interne Unsicherheit. Da, wie bereits oben ausgeführt, eine hohe interne Unsicherheit die Internalisierung der Aktivitäten zur Folge hätte, resultiert im Umkehrschluss, dass eine gesunkene interne Unsicherheit die Beibehaltung des IJV effizienter erscheinen lässt. Auch unsere Studie zeigt deutlich, dass eine Umwandlung in ein WFOE dann sehr viel wahrscheinlicher ist, wenn der Erfolg des IJV als gering eingeschätzt wird. Je größer der Erfolg

eines IJV in China ist, desto geringer die Wahrscheinlichkeit einer Umwandlung.

3.3 Branchenspezifische Einflüsse

3.3.1 Wettbewerbsintensität

Viele Studien weisen darauf hin, dass die Kooperationsneigung einer Unternehmung von der Intensität des Wettbewerbs abhängig ist (vgl. Konrad 1989, S. 10). Dies bestätigt auch BEAMISH (1989, S. 10), der sowohl die Konfiguration als auch die Stabilität von IJV als abhängig vom Wettbewerbsverhalten und der Branchenstruktur sieht. Die Wettbewerbsintensität lässt sich auch durch die Konzentration einer Branche bestimmen, wobei eine geringe Konzentration einer hohen Wettbewerbsintensität entspricht und vice versa. Wettbewerbsintensive Branchen lassen geringere Margen zu (vgl. Pan/Li/Tse 1999, S. 88, 97).

Mehrere frühere Untersuchungen befassen sich mit dem Einfluss der Branchenkonzentration auf die Wahl der Ansiedlungsform (vgl. z.B. Chang/Rosenzweig 2001; Elango/Sambharya 2004). PAN (1996, S. 6, 15) untersucht die Auswirkung der Wettbewerbsintensität auf die Wahl der Beteiligungshöhe an IJV in China. Dabei argumentiert er zunächst, dass Unternehmungen in wettbewerbsintensiven Branchen aufgrund geringer Margen eine Internalisierung der Aktivitäten vermeiden sollten. Die empirische Untersuchung zeigt jedoch, wenn auch insignifikant, dass hohe Wettbewerbsintensität zu höheren Beteiligungsniveaus in IJV führt.

Eine ähnliche Logik verwendeten auch KIM/HWANG (1992, S. 36, 46, 49) im Rahmen ihrer Untersuchung der Wahl unterschiedlicher Eigentumsformen und kommen dabei zu keinen eindeutigen Ergebnissen hinsichtlich der Beziehung zwischen der Wettbewerbsintensität und der präferierten Eigentumsform. Eine abweichende Argumentation führen ZHAO/ZHU (1998, S. 575, 582) ebenfalls im Rahmen einer Untersuchung von IJV in China. Auf dem Industrial Organizations-Ansatz aufbauend existiert ihrer Ansicht nach bei geringer Wettbewerbsintensität – also hoher Branchenkonzentration – ein unvollkommener Markt aufgrund von oligopolistischen Verhaltensweisen. Auf diesen sollte eine Unter-

nehmung durch Internalisierung reagieren. Sie bestätigen empirisch, dass Unternehmungen bei geringer Wettbewerbsintensität zu höheren Beteiligungen an IJV tendieren. Auch HENNART (1991, S. 487) argumentiert, dass ein IJV bei einer hohen Branchenkonzentration einem WFOE in Form einer Neugründung vorgezogen wird. Seine Argumentation stützt sich dabei jedoch auf die spezifische Situation japanischer Unternehmungen in den USA. Zudem ist der unterstellte Zusammenhang ebenfalls statistisch nicht signifikant. Aufgrund der geschilderten Heterogenität der Ergebnisse erscheint eine eindeutige Ableitung schwierig. Ein ähnliches Bild zeigt auch die Auswertung unserer Daten. Es lässt sich kein signifikanter Einfluss der Wettbewerbsintensität auf die Wahrscheinlichkeit einer Umwandlung feststellen.

3.3.2 *Rechtliche Beschränkungen*

Neben dem zuvor ausgeführten Wettbewerb wird auch Beschränkungen durch das Rechtssystem im Gastland eine erhebliche Rolle zugewiesen. Die Berücksichtigung des Einflusses der Gastlandregierung im Rahmen von Markteintrittsentscheidungen wurde auch von GOMES-CASSERES (1990, S. 20) empfohlen. Um ihre Ziele gegenüber ausländischen Investoren durchzusetzen, nutzen Gastlandregierungen unter anderem das Instrument des Unternehmungsrechts für Einschränkungen im Rahmen der Wahl der Eigentumsform (vgl. Welge/Holtbrügge 2006, S. 115 ff.). Das Interesse der chinesischen Regierung besteht dabei vor allem in der Förderung von „both capital inflow and expertise exchange“ (Yan/Warner 2002, S. 138). Das Instrument der rechtlichen Beschränkungen stellt eine der zentralen Erklärungen für den ehemals hohen Anteil von IJV-Gründungen am gesamten FDI dar (vgl. z.B. Beamish 1985, S. 13 ff.; Mohr/Puck 2005, S. 163; Teagarden/Von Glinow 1990, S. 99 f.).

YIU/MAKINO (2002, S. 670) erläutern dies anhand folgender Argumentation: „The foremost concern of a multinational enterprise when entering a foreign market is to gain market legitimacy: to establish the right to do business in the new market“. Um dieses Ziel zu erreichen, gründen ausländische Unternehmungen aufgrund von Regulierungszwängen IJV mit lokalen Partnern. Daraus

ergeben sich zwei Vorteile. Erstens verringern sich durch die Zusammenarbeit die Beschränkungen, die sich primär auf rein ausländische Unternehmungen – also WFOE – auswirken. VANHONACKER (1997, S. 130 f.) bemerkt, dass die Unterschiede in der Behandlung von WFOE und IJV in China zunehmend geringer werden. Demgegenüber sehen HOLTBRÜGGE/PUCK (2004, S. 63 f.) die unterschiedliche Behandlung von WFOE und kooperativen Unternehmungsformen immer noch als Nachteil des WFOE in China an. Zweitens nutzt der ausländische Partner zum Beispiel das Netzwerk und den Ruf des lokalen Partners, um seine Tätigkeit im Markt zu legitimieren (vgl. Yiu/Makino 2002, S. 671). Es wurde empirisch nachgewiesen, dass ausländische Unternehmungen im Falle bedeutender rechtlicher Einschränkungen zur Wahl von IJV tendieren (vgl. Brouthers 2002, S. 213; Yiu/Makino 2002, S. 671). Nach den von uns erhobenen Daten gilt dies auch für die Wahrscheinlichkeit einer Umwandlung. Es zeigt sich signifikant, dass mit wachsenden rechtlichen Beschränkungen die Wahrscheinlichkeit einer Umwandlung sinkt.

3.4 Länderspezifische Einflüsse

3.4.1 Veränderung der externen Unsicherheit

Die externe Unsicherheit bezieht sich auf die Risiken, die sich im Rahmen einer Investition aufgrund unterschiedlicher politischer, rechtlicher, wirtschaftlicher und sozialer Bedingungen zwischen Heimat- und Gastland ergeben (vgl. Deng 2001, S. 68). Sind diese Bedingungen instabil und damit schwer einschätzbar, so erhöht sich die externe Unsicherheit für die investierenden Unternehmungen. Hinsichtlich der Auswirkung solcher Risiken auf die Wahl zwischen IJV und WFOE halten DAVIS/DESAI/FRANCIS (2000, S. 241) fest, dass in der vorhandenen Literatur widersprüchliche Ausführungen zu finden sind. Auch wenn diese Feststellung zutreffend ist, so folgt die überwiegende Mehrheit der verfassten Arbeiten im Rahmen der ursprünglichen Wahl der Eigentumsform der im Anschluss dargelegten Argumentation. BROUTHERS/BROUTHERS/WERNER (2003, S. 1242) argumentieren, dass Unternehmungen im Falle eines hohen externen Risikos zu IJV tendieren. Auch YIU/MAKINO (2002, S. 669) erläutern diesen Zusammenhang. Hierfür lassen sich zwei Gründe anführen. Erstens be-

nötigt der ausländische Partner ein Zwischenprodukt, nämlich das Know-how lokaler Partner, um mit den Risiken besser umgehen zu können. Zweitens werden durch ein IJV weniger Ressourcen gebunden als durch ein WFOE und somit weniger Ressourcen der Unternehmung einem hohen Risiko ausgesetzt (vgl. Brouthers 2002, S. 206 f.; Pan 1996, S. 5). Diese Begründung führen auch BROUTHERS/BROUTHERS (2002, S. 1183 f.) für produzierende Unternehmungen an, wobei sie zudem die größere Flexibilität hervorheben, die ein IJV bei hoher externer Unsicherheit aufweist. Zahlreiche empirische Studien bestätigen diesen Zusammenhang empirisch (vgl. Brouthers 2002, S. 213; Brouthers/Brouthers/Werner 2003, S. 1245; Kim/Hwang 1992, S. 47).

Geht man davon aus, dass eine erhöhte externe Unsicherheit ursprünglich zur Wahl eines IJV geführt hat, so ergibt sich hinsichtlich der Entscheidung über eine Umwandlung bzw. Beibehaltung des IJV die Frage, inwieweit sich die Veränderung der Risiken auf diese Entscheidung auswirkt. DENG (2001, S. 69) bemerkt, dass die Veränderung bzw. der Rückgang der externen Unsicherheit zu einer verstärkten Wahl von WFOE im Rahmen des Markteintritts führt. Analog erscheint es plausibel, dass eine höhere Stabilität tendenziell zur Umwandlung eines IJV in ein WFOE führt. Auch dieser Zusammenhang wird durch unsere empirische Studie auf hohem Signifikanzniveau bestätigt.

3.4.2 *Kulturelle Distanz*

„Cultural Distance is the difference in ... values and beliefs shared between home and host countries“ (Chen/Hu 2002, S. 196). Zahlreiche Studien zeigen, dass kulturelle Faktoren einen signifikanten Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsform haben (vgl. Chang/Rosenzweig 2001, S. 750). HENNART/LARIMO (1998, S. 517) und CHEN/HU (2001, S. 196) weisen dabei empirisch nach, dass eine hohe kulturelle Distanz eine Ursache für das Entstehen von Transaktionskosten ist.

In der Literatur sind in Bezug auf den Umgang mit hohen Transaktionskosten unterschiedliche Ansätze zu finden. Zum einen kann auf die fremdartige Umge-

bung mit einer Internalisierung der Aktivitäten zur besseren Kontrolle reagiert werden. Die Wahl einer Eigentumsform mit hohem Kontrollniveau bei hoher kultureller Distanz wurde empirisch nachgewiesen (vgl. Anand/Delios 1997, S. 595; Padmanabhan/Cho 1996, S. 57 f.). Andererseits kann auf ein gestiegenes Risiko durch hohe kulturelle Distanz auch mit einer Teilung des Risikos mit einem IJV-Partner reagiert werden. ERRAMILLI/RAO (1993, S. 25) führen hierzu aus, dass ein IJV die hohen Kommunikations- und Kontrollkosten verringert, die bei hoher kultureller Distanz entstehen. Dieser Argumentation des Zusammenhangs von hoher kultureller Distanz und der Wahl eines IJV schließt sich die Mehrheit der wissenschaftlichen Studien an (vgl. z.B. Hennart 1991, S. 485; Kogut/Singh 1988, S. 414, Tatoglu/Glaister/Erdal 2003, S. 15 f.). Die Beziehung wurde auch empirisch nachgewiesen (vgl. z.B. Duarte/Garcia-Canal 2004, S. 51; Erramilli 1991, S. 494; Hennart/Larimo 1998, S. 528; Jung 2004, S. 46). CHANG/ROSENZWEIG (2001, S. 767) bestätigten ebenfalls, dass IJV bei hoher kultureller Distanz gegenüber einer Neugründung und einer Akquisition bevorzugt werden. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen jedoch entgegengesetzt zu dieser Vermutung, dass sich die Wahrscheinlichkeit einer Umwandlung mit steigender kultureller Distanz stark verringert. Je größer die kulturelle Distanz zwischen dem Heimatland des Investors und dem Gastland China ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer Umwandlung eines IJV in ein WFOE.

3.5 Zusammenfassung und Implikationen für die Praxis

Das zentrale Anliegen der empirischen Studie war es, mögliche Einflussfaktoren auf die Umwandlung eines IJV in ein WFOE in China zu identifizieren. Die aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleiteten Einflussgrößen wurden dabei in den meisten Fällen bestätigt. Die Ergebnisse der Analyse zeigten, dass eine Umwandlung vor allem durch die Generierung von lokalem Wissen, die Reduktion der externen Unsicherheit sowie von der Muttergesellschaft ausgehenden isomorphen Zwängen positiv beeinflusst wird. Der Erfolg des IJV, rechtliche Beschränkungen sowie eine große kulturelle Distanz sind hingegen Faktoren, welche die Wahrscheinlichkeit einer Umwandlung reduzieren. Abb. 2 fasst die zentralen Ergebnisse der Studie noch einmal im Überblick zusammen.

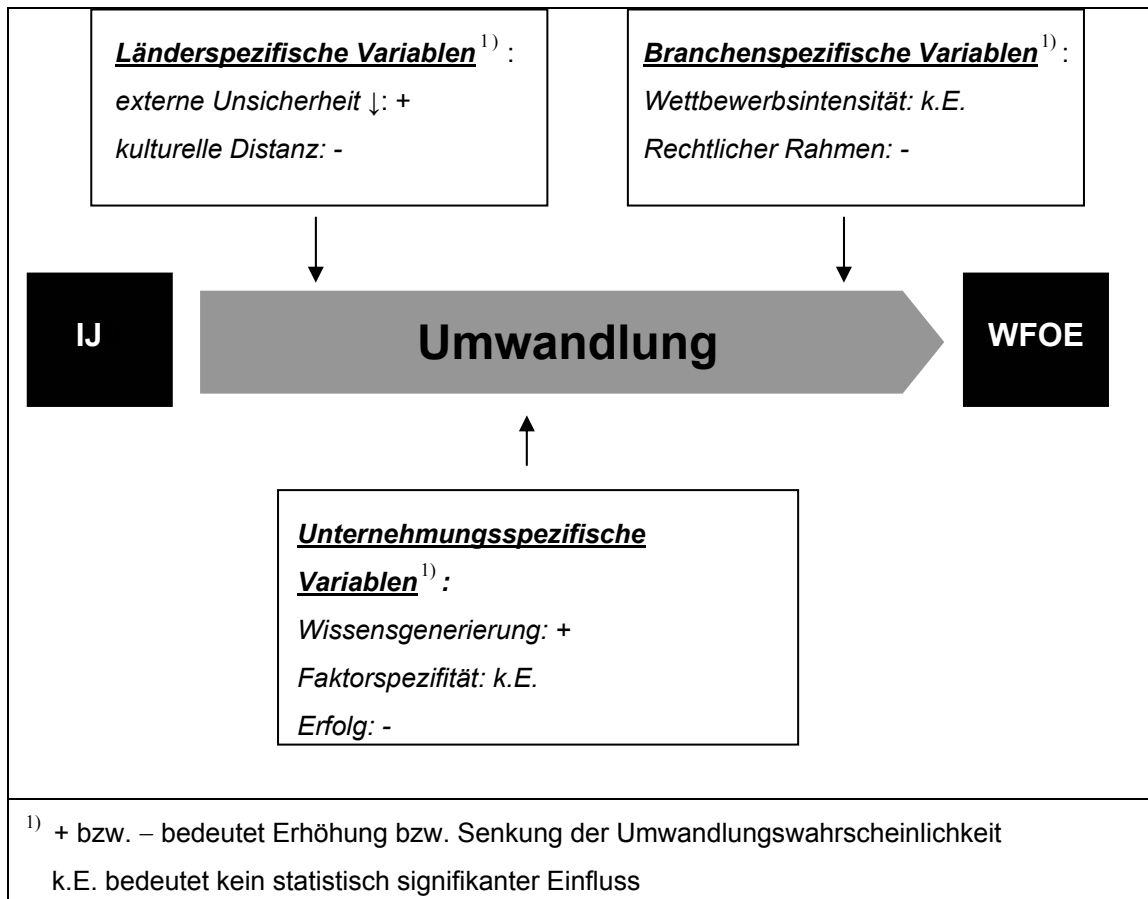


Abb. 2: Einflüsse auf die Umwandlung von IJV in WFOE

Versucht man auf der Basis der Ergebnisse dieser Studie eine Prognose der zukünftigen Entwicklung abzuleiten, so könnte der Erfolg langfristig als einziger allgemeingültiger Faktor verbleiben, der eine Beibehaltung des IJV begünstigt. Erstens werden die rechtlichen Beschränkungen durch die Entwicklungen im Zusammenhang mit dem WTO Beitritt Chinas zunehmend an Einfluss verlieren (vgl. US-China Business Council 2005, o.S.). Zweitens resultiert aus der vermehrten Investitionstätigkeit ausländischer Unternehmungen eine kulturelle Annäherung und damit ein genereller Rückgang der kulturellen Distanz (vgl. Shenkar 2001, S. 523). Demzufolge könnte – auf Basis der Ergebnisse dieser Studie – ein Großteil der gegenwärtigen IJV in Zukunft zu einer Umwandlung ihres Engagements tendieren. Dieser Entwicklung entgegenwirken könnte jedoch eine Veränderung oder Erweiterung der von den chinesischen Partnern beigetragenen Zwischenprodukte. So bemerkt GOMES-CASSERES (1987, S. 100), dass IJV bestehen bleiben, wenn beide Partner ihre Attraktivität erhalten können. YAN/WARNER (2002, S. 138) argumentieren deshalb, dass IJV in

China, die weltweiten Standards entsprechen, auch in Zukunft eine Daseinsberechtigung besitzen. Voraussetzung hierfür dürfte jedoch ein ausgeglichener Beitrag der Partner an den Zwischenprodukten sein.

Aus den Ergebnissen der Studie ergeben sich interessante offene Fragen für weiterführende Untersuchungen. Da die Studie erstens ein bisher vernachlässigtes Forschungsgebiet betrachtet, ist grundsätzlich eine weitergehende Erforschung der Umwandlungsproblematik zur Bestätigung bzw. Anpassung der Ergebnisse wünschenswert. Zweitens wäre es interessant festzustellen, inwieweit Umwandlungen, die auf Basis des entwickelten Bezugsrahmens entschieden wurden, zufriedenstellender bzw. erfolgreicher waren als Umwandlungen, die nicht anhand dieser Konzeption zustande kamen. Drittens sind Längsschnittuntersuchungen wünschenswert, die nicht nur den Zeitpunkt der Umwandlung und die dafür ausschlaggebenden Kriterien betrachten, sondern sich den mit der Umwandlung verbundenen Managementimplikationen widmen. Letztlich hängt der Erfolg eines Engagements nicht nur von der Wahl der optimalen Eigentumsform ab, sondern auch von der Bewältigung der damit verbundenen strategischen, organisatorischen und personalpolitischen Herausforderungen.

4 Chancen und Risiken einer Umwandlung am Beispiel der Shanghai Volkswagen Automotive Ltd. aus Sicht der Volkswagen AG

4.1 Grundlagen

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die rechtlichen Rahmenbedingungen für eine Umwandlung erläutert und Gründe dafür analysiert wurden, werden die zentralen Aspekte der Umwandlung von IJV in WFOE noch einmal anhand einer Fallstudie der Shanghai Volkswagen Automotive Ltd. dargestellt. Dieses Beispiel eignet sich dafür aus mehreren Gründen. Erstens zählt die Automobilindustrie zu den bedeutendsten und wachstumsstärksten Branchen in China (vgl. Hofer/Ebel/Schmutzler de Uribe 2007; Moon 2005). Zweitens ist dieses Beispiel sehr facettenreich, so dass sich viele Aspekte exemplarisch darstellen lassen. Und drittens ist dieses Beispiel das wohl bekannteste IJV in China, das lange Zeit eine Vorbildfunktion für das ganze Land besaß. Eine Umwandlung in eine WFOE würde deshalb sowohl von den chinesischen Behörden als auch von ausländischen Unternehmungen mit besonderem Interesse wahrgenommen.

Die chinesische Automobilindustrie gilt momentan weltweit als wachstumsstärkster Markt mit einem erheblichen Entwicklungspotenzial (vgl. Becker 2005, S. 95 ff.; Weider 2004, S. 27). Um ihren globalen Erfolg zu sichern, sind zahlreiche Automobilproduzenten und -zulieferer deshalb in China Engagements eingegangen (vgl. Hofer/Schmutzler/Ebel 2004), die aufgrund der derzeit geltenden gesetzlichen Vorschriften nur als IJV möglich sind⁵. Während sich z.B. DaimlerChrysler und BMW erst relativ spät für eine Direktinvestition in China entschieden haben, ist die Volkswagen AG dort seit mehr als 20 Jahren aktiv und war mit zwei IJV mit einem Marktanteil von teilweise mehr als 50 Prozent lange der Marktführer (vgl. Posth 2006; Wyrwoll/Hanschen 2007).

⁵ Die neue Automotive Industry Development Policy, die im Juni 2004 in Kraft getreten ist, legt weiterhin eine 50%ige Höchstgrenze der ausländischen Kapitalbeteiligung für Gemeinschaftsunternehmen fest, ausgenommen sind exportorientierte Montagewerke in exportverarbeitenden Zonen sowie Komponenten- und Zulieferbetriebe (vgl. Li, Y. 2004).

Die Shanghai Volkswagen Automotive Ltd. (SVW), ein IJV zwischen dem Staatskonzern SAIC und der Volkswagen AG, entwickelte sich zum lange Zeit erfolgreichsten IJV in China überhaupt (vgl. ausführlich Holtbrügge/Puck 2005, S. 172 ff.) und galt als gelungenes Beispiel für eine kooperative Internationalisierungsstrategie. Die 2002 acht Jahre vor Vertragsende um zwanzig Jahre verlängerte Laufzeit des IJV (vgl. o.V. 2002a, S. 386) sollte das gegenseitige Vertrauen der Partner in die Zusammenarbeit und das Festhalten an der Eigentumsform IJV Venture betonen⁶ (vgl. o.V. 2002b). Diese nach Außen betonte Harmonie verdeckt jedoch erhebliche interne Differenzen, die den Kern der Zusammenarbeit betreffen, wie z.B. Technologietransfer, Produktpiraterie und Effizienz der Abstimmungsprozesse, die teilweise von den Medien aufgegriffen bzw. in Insiderkreisen diskutiert werden (vgl. Chen 2004; o.V. 2002c, S. 623 f.; o.V. 2003a, S. 85 f.; Wen 2003, S. 66 f.; Zhou 2004). Da diese Probleme in den letzten Jahren stark zugenommen haben, stellt VW vielfältige Überlegungen an, seine Aktivitäten in China zu reorganisieren. Dazu zählt auch – nach einer möglichen Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen – die Option der Umwandlung des IJV in eine WFOE.

Der Wegfall protektionistischer Gesetze und Schutzzölle nach dem WTO-Beitritt Chinas sowie der verstärkte Wettbewerb in der Automobilindustrie bedeutet das Ende der Pionierphase für SVW und sorgt für zusätzlichen Druck, die Form des Engagements an die veränderte Situation anzupassen. So hat SVW seine marktbeherrschende Position in China verloren und steht vor der Herausforderung, seine Profitabilität zu steigern. Aus diesen Gründen wird die Möglichkeit einer Umwandlung nach einer zukünftigen Änderung der Rechtslage momentan sowohl innerhalb von Volkswagen als auch durch externe Marktbeobachter intensiv diskutiert. Die folgenden Aspekte einer Umwandlung sind dabei besonders relevant.

⁶ So äußerte sich der Managing Director von SVW, Hu Maoyuan, seit 1991 Präsident von SAIC ist.

4.2 Nutzung von Skaleneffekten (*economies of scale*)

Skaleneffekte (*economies of scale*) lassen sich vor allem durch die Standardisierung der unternehmerischen Strukturen, Systeme, Prozesse und Ressourcen in allen Wertschöpfungsaktivitäten und der daraus resultierenden Stückkostendegression erzielen. Fraglich ist, ob sich die zu erwartenden *Economies of Scale* im Fall einer Umwandlung ändern. Angesichts der Überkapazitäten, die für die chinesische Automobilbranche in den kommenden fünf bis sechs Jahren prognostiziert werden (vgl. KPMG 2003, S. 20 f.; IMB 2004, S.38 f.), besteht für VW nach der Umwandlung des IJV vor allem die Gefahr von **Überkapazitäten**. Diese ließen sich nur durch ein wirksames Risikomanagement verhindern, mit dem eine Balance zwischen Größenvorteilen und operativer Flexibilität hergestellt werden kann (vgl. Ghoshal 1987, S. 428 ff.). Ansonsten wäre VW möglicherweise mit dem allein zu tragenden Risiko einer "white elephant facility" (KPMG 2003, S. 20) konfrontiert⁷. Ein möglicher Ausweg wäre die Produktion eines Autotyps exklusiv in China, der von dort weltweit exportiert wird, vergleichbar etwa mit dem New Beetle, der nur in Mexiko produziert wird (vgl. o.V. 2003b, S. 87). Solche Überlegungen, die Nutzen aus Größeneffekten einbeziehen, sind aufgrund der relativ hohen Produktionskosten und des oft relativ niedrigen Qualitätsniveaus der chinesischen Zulieferer jedoch noch unrealistisch (vgl. o. V. 2003b, S. 87), womit diese Möglichkeit zur Vermeidung von Kapazitätsüberschüssen ausgeschlossen ist. Insgesamt wird deutlich, dass sich aus Skaleneffekten im Fall SVW keine direkte Empfehlung für oder gegen eine Umwandlung ableiten lässt. Bedenkt man jedoch, dass Risikoteilung ein klassisches Motiv für Kooperationen darstellt (vgl. Child/Faulkner 1998, S. 67), lässt sich eher eine Empfehlung gegen eine Umwandlung ableiten.

4.3 Nutzung von Verbundeffekten (*economies of scope*)

Die Realisierung von Verbundvorteilen (*economies of scope*) beruht auf dem Austausch von unterschiedlichen Fähigkeiten, indem sich die Partner eines

⁷ Damit sind große Anlagen gemeint, die nicht mehr produktiv sind und große Kosten verursachen, ähnlich wie weiße Elefanten, die in Indien heilig sind und nicht arbeiten müssen (vgl. Gulland/Hinds-Howell 1996, S. 19).

IJVs den wechselseitigen Zugang zu personellen, finanziellen und technologischen Ressourcen sowie zu Märkten, Marktwissen und Produkten ermöglichen. Diese Vorteile, die ein wichtiges Motiv für ein IJV bilden, gehen zunächst auch durch eine Umwandlung nicht in jedem Fall verloren. Im Fall der Umwandlung von SVW muss jedoch bewertet werden, ob der Verlust der Komplementärfähigkeiten des Partners während bzw. nach der Umwandlung durch neugeschaffene Verbundeffekte des VW-Konzerns ausgeglichen werden können.

Die SAIC Group, Eigentümer des chinesischen Anteils an SVW, ist durch eine starke horizontale Integration gekennzeichnet, wodurch sich ausgeprägte Verbundeffekte erzielen lassen. Ein Beispiel dafür ist das System für die **Beschaffung** von gemeinsam genutzten Teilen für alle zur Gruppe gehörenden Unternehmungen und IJVs. Dieses System fördert die Benutzung standardisierter Teile mit einheitlichen Qualitätsnormen, so dass der Konzern durch globales Sourcing der benötigten Zulieferteile günstige Einkaufspreise erzielen kann (vgl. Zhao Y. 2003, S. 22). Mit der Übernahme des Partners wird VW diesen komplementären Kostenvorteil höchstwahrscheinlich verlieren. Insbesondere in der Übergangsphase wäre VW aufgrund von Schwankungen, die sich durch Lieferengpässe und mangelnde Lieferqualitäten bei Zulieferern ergeben können (vgl. Kasperk/Woywode/Kalmbach 2006, S. 59 ff.), einem stärkeren Kostendruck ausgesetzt, da wahrscheinlich in einem größeren Umfang aus Deutschland importierte Teile verwendet werden müssten.

Im Hinblick auf die **Personalressourcen** würden mit der Umwandlung die chinesischen Mitarbeiter in der Produktion wohl prinzipiell von VW übernommen. Auf der Führungsebene verhält es sich dagegen etwas komplizierter. Drei Gründe sprechen dafür, dass die von SAIC entsandten Entscheidungsträger bei SVW nicht zur VW-Tochtergesellschaft wechseln oder bald nach einer Umwandlung kündigen würden. Aufgrund der hierarchischen Unternehmensstruktur der SAIC Group stellt der Einsatz dieser Topmanager bei SVW nur eine untergeordnete Aufgabe dar, die dem Konglomerat SAIC dient. Ihre Aktivität innerhalb von SVW ist eng verbunden mit ihrer Position bei SAIC, die meist

höher angesiedelt ist⁸. Sie erhalten hohe Bezüge und genießen aufgrund ihres Einflusses weitere Vorteile. All diese Vorteile ließen sich auch durch ein attraktives Angebot von VW nicht kompensieren. Häufig werden – sowohl im Westen als auch in China – bei M&A-Aktivitäten die Spitzenpositionen durch Outsourcing oder eigene Manager neu besetzt, um Loyalitätskonflikte zu vermeiden. Aber genau diese Topmanager verfügen neben ihren Netzwerkbeziehungen zur SAIC Group auch über Verbindungen zur Dachorganisation der Automobilindustrie (CNAIC) und damit über einen sehr wichtigen Zugang zu Entscheidungsträgern in lokalen und zentralen Behörden, die in der Vergangenheit SVW immer stark unterstützt haben. Diese starken Verbundvorteile werden mit Sicherheit bei der Umwandlung verloren gehen.

Dieser Nachteil sollte jedoch vor dem Hintergrund der momentanen politischen Entwicklung nicht überbewertet werden. Während mit der weiteren Entwicklung Chinas zur Marktwirtschaft allgemein immer mehr zentralbehördliche Befugnisse auf Provinzen und Städte übertragen werden, führt die Zentralregierung mit der neuen „China Auto Policy“ Reformen auf der lokalen Ebene durch, wodurch die Machtbefugnisse der Lokalbehörden eingeschränkt werden. Die bisher von Städten oder Provinzen erlassenen Bestimmungen zum Schutz ihrer ortsansässigen Autobauer vor Konkurrenz aus anderen Regionen sollen abgeschafft werden. Vielmehr sollen mittelbare Maßnahmen wie z.B. die Optimierung von Investitionsbedingungen, Servicefunktionen sowie der Infrastruktur generell bessere Rahmenbedingungen für die Automobilbranche schaffen, statt wie früher unmittelbar einem Unternehmen zugute zu kommen, dessen Aktivitäten z.B. durch Kapitalbeteiligung der Stadt- oder Provinzregierung direkt beeinflusst wurden. Angesichts dieses **Wandels der politischen Rahmenbedingungen** werden die beschriebenen Verbundvorteile, die VW mit der Übernahme verlieren würde, mittel- bis langfristig eine geringere Rolle spielen. Der Verlust dieses Vorteils sollte deshalb nicht zu stark gewichtet werden.

⁸ Ein Beispiel dafür ist der im Februar 2001 zum Vizepräsidenten der SAIC GROUP ernannte Chen Zhixin, der seit September 2002 auch Managing Director sowie Mitglied des Aufsichtsrats von SVW ist (vgl. Sun 2003).

Stärkere Auswirkungen sind jedoch durch verlorene **Kontakte im Einkauf** zu erwarten. Das Zusammenwirken der Zulieferindustrie und der beteiligten Automobilhersteller spielt eine beträchtliche Rolle für die reibungslose Produktion in der Automobilindustrie. Während VW sich lediglich um die Lieferung der CKD-Vorprodukte kümmert (vgl. Muntau o. J.), haben die chinesischen Partner die Verantwortung für die Beschaffung der lokalen Teile übernommen und verfügen in der Region Shanghai, wo ein stark entwickeltes Cluster chinesischer Zulieferunternehmen angesiedelt ist (vgl. KMPG 2003, S.26 f.), über ein hervorragendes Netzwerk von 58 Zulieferer-Partnern für die Beschaffungsaufgaben von SVW (vgl. IMB 2004, S. 42). Durch die Umwandlung müsste VW auf die Vorteile dieser Komplementärfähigkeit des ehemaligen Partners verzichten, da VW als externer Kunde Marktpreise statt interner Preise zu zahlen hätte.

Doch auch diese Nachteile könnten durch die jüngsten **Restrukturierungsmaßnahmen** des VW-Konzerns zur Bündelung und Vernetzung des China-geschäfts zum Teil kompensiert werden, z.B. durch Bündelung des Beschaffungsbedarfs beider IJVs⁹ in einem Common Sourcing. Durch den Aufbau der Schnittstelle in Peking soll eine enge Verbindung der chinesischen Partner mit dem konzernweiten Sourcing-Prozess erreicht werden, um Synergiepotenziale aus der Vernetzung zwischen Deutschland und China schöpfen zu können (vgl. Muntau o.J.). VW versucht somit, die früher seinem Partner übertragene Verantwortung für die Beschaffung lokaler Teile an sich zu ziehen, um die Kontrolle über den Beschaffungsprozess zu gewinnen (vgl. Zhou 2004). Der lokale Partner SAIC würde dadurch an Bedeutung verlieren.

Im konkreten Fall muss also analysiert werden, ob die Vorteile der Komplementärfähigkeiten des chinesischen Partners höher zu bewerten sind als die Vorteile durch Konzernstrategieeffekte, da sich in beiden Fällen "economies of scope" realisieren lassen. Unabhängig vom Erfolg der Restrukturierungsmaßnahmen scheinen jedoch in der Übergangsphase vom IJV zur WFOE wegen des Wegfalls des Partners Schwierigkeiten unvermeidbar. Ob diese temporär bleiben, ist sehr schwer zu prognostizieren. Als Ergebnis unserer Argumentation ergeben

⁹ Neben der SVW betreibt Volkswagen mit FAW-VW in Changchun ein zweites IJV in China.

sich im Hinblick auf economies of scope somit eher Nachteile, zumindest aber keine deutlichen Vorteile für VW durch eine Umwandlung.

4.4 Kontrolle

Die Kontrollprobleme in einem IJV umfassen die allgemeinen Schwierigkeiten, die mit einem internationalen Engagement verbunden sind, und die zusätzlichen Problemen, die sich durch die Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner ergeben. Oft kann die limitierte Kontrolle in einem IJV als Preis für die daraus erhofften Wettbewerbsvorteile, beispielweise durch lokale Wertschöpfung, angesehen werden (vgl. Eckstein/Glagow/Soland 1997, S. 233). Für eine Unternehmung gilt es, die externe Kontrolle, d.h. die Einflussnahme von außen, so weit wie möglich zu verringern und die eigene interne Kontrolle zu verstärken. Im Folgenden werden die Einflüsse externer und interner Kontrollen auf eine Umwandlung von SVW analysiert und bewertet.

4.4.1 Externe Kontrolle

Die externen Kontrollinstanzen bilden das bestehende Regelwerk, dem SVW als IJV unterworfen ist. Eine Hauptrolle spielen dabei die Gewerkschaften als verlängerter Arm der Partei. Früher fungierten diese in chinesischen Unternehmen als Kontrollinstanz der staatlichen Beschlüsse und "Transmissionsriemen der Partei" (Welge/Holtbrügge 2006, S. 343 ff.). Heute hat sich ihr Einfluss zwar meist verringert, Gewerkschaften haben in den meisten Unternehmungen in China jedoch noch immer eine wichtige sozialpolitische Funktion.

Zwar wandelt sich die Gewerkschaft von SVW allmählich zu einer Interessenvertretung der Mitarbeiter, ohne dass diese Aufgaben jedoch völlig verschwinden würden. So kommt ihr z.B. die Durchsetzung der betrieblichen Wohlfahrtspolitik (Wohnungsbau, Organisation von Trauerfeiern etc.) nach dem staatlichen "Danwei"-Prinzip zu (vgl. Yuan 1999, S. 132 ff.). Die Gewerkschaft von SVW ist somit keine reine Arbeitnehmervertretung, sondern noch immer auch eine politische Organisation, die staatliche Interessen in der Unternehmung vertritt.

Dieser durch die Gewerkschaften vermittelte staatliche Einfluss lässt sich durch die Umwandlung des IJV in eine WFOE reduzieren. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Gewerkschaften aus Sicht von VW auch eine positive Funktion besitzen. Zu den gewerkschaftlichen Aufgaben, die für die Beibehaltung eines IJV sprechen, gehört etwa die Bildung und Organisation der Teamarbeit nach dem QQM-Prinzip¹⁰, das zu einer effektiveren Produktivität beiträgt. In Bezug auf die externe Kontrolle bedeutet eine Umwandlung also tendenziell mehr unternehmerische Freiheit, jedoch auch den Verzicht auf die gewerkschaftliche Unterstützung. Eine eindeutige Empfehlung lässt sich somit nicht ableiten.

4.4.2 Interne Kontrolle

In Bezug auf die interne Kontrolle muss analysiert werden, ob die Höhe der Kapitalbeteiligung an SVW die interne Kontroll- und Steuermöglichkeit entscheidend beeinflusst. Prinzipiell hängt die interne Kontrollmöglichkeit eines IJV durch den ausländischen Investor von seiner Beteiligungsquote ab, wobei VW bestrebt ist, flexible Regelungen zu treffen. Seit Mitte der neunziger Jahre versucht die Unternehmung, bei allen ausländischen Kooperationen zwischen Kapitalbeteiligung, Managementverantwortung und Entscheidungsfindung zu trennen (vgl. Posth/Bergmann 1997, S. 546). Mit der Umsetzung der "Klausel über die Einstimmigkeit der Beschlüsse" (vgl. o.V. 1994, S. 5) scheinen bei SVW tatsächlich keine erheblichen Probleme aufzutreten, auch wenn der Abstimmungsprozess wegen der paritätischen Struktur aufwendiger ist. Die interne Kontrolle eines IJV beinhaltet jedoch nicht nur die formalen Entscheidungen in den Leitungsgremien, sondern auch die informellen und nicht intendierten Prozesse. Dabei ist insbesondere die Gefahr des ungewollten Know-how-Abflusses zu nennen.

Laut einer Umfrage von KPMG (China) ist der **Schutz des geistigen Eigentums** für 95% der ausländischen Automobilhersteller, die zu den weltweiten

¹⁰ "Quality, Quantity und Management" bezeichnet das Prinzip der Teamarbeit, dem sich auch die Gewerkschaften verpflichtet haben, um einen reibungslosen Produktionsablauf zu gewährleisten (vgl. Yuan 1999, S. 161 f.; Posth, 1992, S. 1023).

Top 500 gehören und in China tätig sind, "the most interesting question" (o.V. 2004). Zwar hat die chinesische Regierung in den letzten Jahren zahlreiche Gesetze zum Schutz von Intellectual Property Rights (IPR) verabschiedet (z.B. die Bestimmungen über die Verwaltung von Technologieimportverträgen, das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb sowie ein Copyright-Gesetz), deren Durchsetzung ist jedoch vor allem wegen mangelhafter Transparenz und fehlender effektiver Maßnahmen gegen Produktpiraterie, -fälschungen und den Missbrauch von Markenrechten usw. sehr problematisch (vgl. Fuchs 2006; KPMG 2003, S. 36 f.; Zhao J. 2003, S. 45). Auch den Verpflichtungen aus dem Beitritt zur WTO, der die Unterzeichnung des Abkommens über Trade Related Intellectual Property Rights (TRIPS) einschließt (vgl. Qu 2002), kommt China derzeit noch nicht in vollem Umfang nach. Viele ausländische Unternehmungen klagen über die mangelnde Rechtssicherheit und Neutralität chinesischer Gerichte. Die Strafen für Produktfälscher sind zudem häufig sehr gering. Darüber hinaus besteht in der chinesischen Bevölkerung nur ein geringes Unrechtsbewusstsein. Imitationen werden vielmehr positiv beurteilt, da sie nach dem Verständnis der chinesischen Kultur dem Urheber Respekt zollen (vgl. Murphy 1996, S. 30 f.). Insgesamt ist deshalb die rechtliche Durchsetzung von IPR sehr schwierig.

Vielfach wird der Schutz von IPR auch durch die Beteiligung staatlicher Organisationen und Unternehmungen an IJV erschwert. Während VW von Anfang an „bereit war, als Joint-Venture-Partner sein Know-how in die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen einzubringen“ (Posth/Bergmann 1997, S. 546), betrieben die chinesischen Partner die Strategie „Markt gegen Technologie“. Indem SAIC nicht nur mit VW, sondern zunehmend auch mit anderen ausländischen Automobilunternehmungen Kooperationen einging, gelang es der Unternehmung, einen Wettbewerb zwischen den verschiedenen Partnern zu entfachen. Diese von Sieren (2005, S. 250 ff.) als „Konkubinenwirtschaft“ bezeichnete Strategie, bei der ausländische Unternehmungen um die Gunst des chinesischen Partners buhlen müssen wie früher die Konkubinen um die Gunst des Kaisers, erweist sich als sehr erfolgreich. Der CEO von SAIC, Chen Zhixin, räumt deshalb offen ein, dass SAIC jahrelang vom Know-how ihrer ausländi-

schen Partner profitierte (vgl. Li C. 2004).

Zunächst war SAIC vor allem bestrebt, einen Zugang zu westlichen Technologien und westlichem Management-Know-how zu erlangen. Zudem sollte die Ausbildung der Mitarbeiter verbessert werden (vgl. Posth 1997, S. 110). Mit zunehmender Dauer der Kooperation ging SAIC jedoch immer mehr dazu über, durch vielfältige Beteiligungen an bzw. Übernahmen von internationalen Automobilherstellern eigene Forschungs- & Entwicklungskapazitäten aufzubauen, um dadurch auf dem Weltmarkt mit einem eigenen Markenprofil auftreten zu können. Die Unternehmung ist u.a. an einem IJV mit General Motors (GM) beteiligt und hat sich im Juli 2004 mit 48,9% an dem viertgrößten südkoreanischen Automobilhersteller Ssangyong Motors beteiligt (vgl. Sieren 2004). Dahinter steht der strategische Plan der chinesischen Führung, eine eigenständige, global wettbewerbsfähige chinesische Automobilindustrie aufzubauen. In den letzten Jahren hat sich SAIC so zu Chinas größter Automobilunternehmung entwickelt.

Wie weit SAIC den Interessen von VW offen entgegen arbeitet, zeigt das folgende Beispiel. Im Jahre 2001 erlaubte SAIC dem Automobilhersteller Anhui Chery Automotive, an dem es zu 20% beteiligt ist, für den Kleinwagen Chery Originalteile von VW zu benutzen. Nach Protesten von VW gab SAIC zwar nach, beliefert die Unternehmung nach einem in chinesischen Staatsunternehmungen weit verbreiteten Prinzip des „yijia yinjin, baijia shouyi“ („ein Betrieb importiert Technologie, hundert Betriebe genießen den Vorteil“) (vgl. Heuser 1998, S. 83) dafür nun jedoch mit Teilen von GM. Die auffällige Ähnlichkeit des Modells QQ mit dem von der koreanischen GM-Tochtergesellschaft Daewoo produzierten Kleinwagen Matiz hat GM nach zweijährigen ergebnislosen Verhandlungen dazu veranlasst, im Jahr 2004 eine Klage gegen diese aus Sicht der Unternehmung unerlaubte Weitergabe von Know-how einzureichen. Da gerichtswertbare Beweise für die angebliche Weitergabe von Technologie von SAIC an Dritte fehlen und Chery inzwischen eigene Patente am QQ angemeldet hat, verlief die Kontroverse – wie in vielen ähnlichen Fällen auch – jedoch ohne juristische Folgen (vgl. Wen 2003, S. 66 ff.; Chen 2004). Das Vertrauen von VW

in seinen Partner SAIC hat dadurch in jedem Fall aber stark gelitten.

Um sich vor solchen oder ähnlichen Fällen des ungewollten Know-how-Abflusses zu schützen, präferieren viele ausländische Investoren in China die Eigentumsform einer WFOE (vgl. Heine/Borgmann/Franz 2003). Dies ist auch für VW ein sehr wichtiges Motiv für seine langfristige strategische Entwicklung in China. Mit der Befreiung von local-content-Anforderungen könnte VW nach einer Umwandlung von SVW in eine WFOE alleine über den Anteil importierter Teile entscheiden. Es läge dann im Ermessen von VW, mit welcher Intensität bzw. in welcher Form der Technologietransfer zwischen dem Mutterkonzern und der WFOE in Shanghai stattfinden soll (vgl. Yuan/Yin 2004, S. 45). Zudem wäre es leichter, die Strategie einer weltweiten Standardisierung mit wenigen Modifikationen umzusetzen, statt in das IJV aus Angst vor Technologiediffusion nur veraltete Technologie zu verlagern (vgl. Song 1995, S. 124 ff.; Zhao Y. 2004, S. 70 f.).

Schließlich bietet ein WFOE bessere Voraussetzungen zur **Umsetzung der transnationalen Strategie**, die VW seit Anfang der neunziger Jahre betreibt (vgl. Pries 2003), da die eigenen unternehmungspolitischen Vorstellungen nicht mehr mit einem lokalen Partner abgestimmt werden müssen. Unter den Gesichtspunkten der internen Kontrolle, des Schutzes von IPR und der Integration in die weltweite Unternehmungsstrategie besitzt eine WFOE somit deutliche Vorteile gegenüber einem IJV. Eine Umwandlung ist deshalb eindeutig zu befürworten.

4.5 Steuervorteile und Gewinnverwendung

In China besitzen IJV in vielen Bereichen einen rechtlichen Sonderstatus. Insbesondere IJVs, an denen lokale Behörden beteiligt sind oder an denen diese ein großes Interesse haben, genießen deshalb häufig erhebliche **Steuervorteile** (vgl. Guo 1998, S. 261 ff.; BBLP 2002, S. 8). Nach dem chinesischen IJV-Gesetz wurden IJV etwa für die Dauer von fünf Jahren nach ihrer Gründung zudem Steuervergünstigungen gewährt (vgl. Gutovski 2002, S.131, 249; BBLP 2001, S. 18, 106). Nach dem Beitritt Chinas zur WTO erforderte das Prinzip der

Gleichbehandlung jedoch eine Steuerreform, die sich auf ein einheitliches Rechtssystem stützt. Die IJV-Gesetzgebung wurde deshalb Anfang 2001 dahingehend geändert, dass IJVs nach dem WTO-Prinzip des "national treatment" chinesischen Unternehmungen zumindest formal gleichgestellt sind. Das bedeutet für ausländische Investoren, dass es in Zukunft im Regelfall keine besonderen Steuervorteile für IJVs mehr geben wird (vgl. Zhao J. 2003, S. 42, 46). Eine Sonderstellung durch regionale Behörden bleibt jedoch – wenn auch in geringerem Umfang – weiterhin möglich.

Hinsichtlich der **Gewinnverwendung** erlauben die chinesischen Steuervorschriften ausländischen Investoren sowohl bei IJVs als auch bei WFOE, versteuerte Gewinne aus der Geschäftstätigkeit ins Ausland zu transferieren. Für WFOE gilt dieses Recht uneingeschränkt (vgl. Gutovski 2002, S. 131, 138 f.), bei IJVs muss ein Teil des Gewinns aus der Geschäftstätigkeit in China reinvestiert werden. WFOE erlauben also eine flexiblere, an den Zielen der Muttergesellschaft orientierte Gewinnverwendung. Zudem muss der Gewinn nicht mit einem chinesischen Partner geteilt werden, der – so einige Befragte in unserer Untersuchung – häufig nur einen unverhältnismäßigen Beitrag zur Wertschöpfung leistet. Insgesamt lässt sich daher mit Blick auf Steuervorteile und Gewinnverteilung eine eindeutige Empfehlung für eine Umwandlung ableiten.

4.6 Vertrieb, Kundenbetreuung und Marketing

Nach der Gründung von SVW lag die Verantwortung für den **Vertrieb** lange Zeit allein beim chinesischen Partner SAIC mit seinem vorhandenen Vertriebsnetzwerk¹¹. Erst im August 2000 wurde eine gemeinsame, aber organisatorisch von SVW unabhängige Vertriebsgesellschaft errichtet. VW verfügte damit lange Zeit weder über Kundendaten noch über Einfluss auf das Marketing. Mit der neuen Vertriebsgesellschaft, der nach mehr als zwei Jahren eine erfolgreiche Integration des von SAIC kontrollierten Vertriebs- mit dem von SVW aufgebauten Kundendienstnetzwerk gelang, erhielt VW zwar eine indirekte Kontrolle des Ver-

¹¹Die Kontrolle des Vertriebs war für ausländische Unternehmungen wie z.B. VW von der Regierung verboten worden. Erst ab 1999 konnte der Vertrieb durch eine Änderung des JV-Vertrags neu geordnet werden (vgl. o.V. 2002 a, S. 386).

triebs, Informationen seiner Verkäufer, Werkstätten und Fabriken konnte VW aber erst 2002 mit der Einrichtung einer Kundendatenbank bündeln (vgl. o.V. 2002a, S. 386). Erst 2004 wurde die Vertriebsgesellschaft in das IJV integriert.

Die Probleme, die in der Vergangenheit im Zusammenhang mit dem mehrstufigen Vertriebsweg entstanden, bleiben jedoch bestehen. Zwischen SVW und seinen Endkunden befinden sich immer noch viele zwischengeschaltete Vertriebszentren und Verkaufsbüros, die auf jeder Stufe mitverdienen wollen, teilweise eigene Interessen verfolgen und außerdem hohe Kosten für SVW verursachen (vgl. Sun 2003). Es fehlt SVW dadurch immer noch an einer direkten Kommunikation mit seinen Kunden, was ein schnelles Feedback sowie eine kunden- und marktnahe Strategie beeinträchtigt. Die mangelnden „Verkaufserfahrungen“ des chinesischen Partners, der früher das „Verteilen“ organisiert hat, stellen in einer nach „Marketing“ verlangenden marktwirtschaftlichen Wettbewerbssituation somit ein großes Problem für VW dar.

Neben dem Vertriebssystem von SVW verfügt VW in China über weitere Vertriebskanäle für das eigene Importgeschäft und die Produkte von FAW-VW, also über drei voneinander getrennte Vertriebsnetze, was zu hohen Kosten und damit verbundenen hohen Verkaufspreisen führt und die Konkurrenzfähigkeit der Marke reduziert (vgl. o.V. 2003c). Da die Modelle von FAW-VW und SVW teilweise um die gleichen Kunden kämpfen, kommen noch Interessenkonflikte zwischen den Vertriebsnetzen der beiden IJVs hinzu.

Mit dem zunehmenden Wettbewerb auf dem chinesischen Automobilmarkt wird ein innovatives und konsistentes **Marketing-Konzept** zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Ein einheitliches VW-Vertriebssystem in China mit konzerneigenen Standards ließe sich in einer WFOE leichter umsetzen (vgl. Yan C. 2003), da von vornherein Interessenskonflikte bei Vertriebszentren, Verkaufsbüros und Händlern vermieden, Vertriebskosten besser kontrolliert und über kürzere Vertriebswege günstigere Verkaufspreise erzielt werden könnten (vgl. Zhao Y. 2003, S. 19). Des Weiteren könnte VW durch den Abbau der Distanz zu Markt und Kunden schneller und flexibler auf den Kundenbedarf und Marktsignale reagieren. Mit der Verlagerung des After-Service-Kundendienstes in das Ver-

triebssystem wäre VW außerdem in der Lage, bessere Serviceleistungen anzubieten.

Einen letzten bedeutsamen Bereich stellt die **Absatzfinanzierung** dar. Vor dem WTO-Beitritt Chinas war es ausländischen Unternehmungen verboten, Autofinanzierungen anzubieten (vgl. Hofer/Schmutzler/Ebel 2003, S. 150). Nach dem WTO-Beitritt wurde diese Restriktion für ausländische Nichtbank-Finanzinstitute, also z.B. Herstellerbanken, aufgehoben¹² (vgl. KPMG 2003, S. 8 ff.). Im Vergleich zu chinesischen Anbietern im Banksektor sind die Finanzierungsangebote von VW durch dessen internationale Erfahrung besonders attraktiv (vgl. Ning 2004). Die von VW im September 2004 in Peking als WFOE neu gegründete Volkswagen Finance (China) Co. Ltd., mit der VW die Fahrzeugfinanzierung für seine Kunden in China eröffnete, ist ein weiterer Schritt zur Umsetzung einer "One-stop-shopping-Strategie auf dem chinesischen Markt" (Volkswagen 2004). Doch dieser Markt ist wegen eines nur in Ansätzen vorhandenen Kreditprüfungssystems sowie hoher Kreditausfallrisiken noch sehr klein und es gibt viele Hindernisse für VW, diese Strategie umzusetzen (vgl. Kühl 2004).

Erst mit der Umwandlung des IJV in eine WFOE und der damit verbundenen völligen Kontrolle über das eigene Vertriebssystem ohne Abstimmungsbedarf mit dem lokalen Partner könnte die Volkswagen Finance (China) Co. als Herstellerbank des Werks in Shanghai eine direkte Absatzunterstützung gewähren. Nur bei Errichtung einer WFOE bietet sich für VW die Möglichkeit, die drei Aspekte Handel, Service und Autofinanzierung aus einer Hand anzubieten und dem chinesischen Kunden das gesamte Angebotsspektrum des Konzerns rund um das Automobil zu unterbreiten sowie durch Schaffung eines einheitlichen Erscheinungsbildes das Kundenvertrauen in die Marke zu stärken, so dass sich die Wettbewerbsvorteile von VW im Finanzdienstleistungssektor, der in Zukunft in China immer wichtiger wird, vollständig nutzen lassen. Dadurch kann auch ein Beitrag zur Verbesserung des Markenimages von VW geleistet werden.

¹² Die Finanzdienstleistungen umfassen Absatzfinanzierungen durch Kredit- und Leasingverträge sowie z.B. Autoversicherungen und Kreditkarten, die Kunden beim Kauf eines Autos angeboten werden (vgl. Schantz/Grzimek 1995, S. 315). In China sind ausländische Autofinanzbanken z.Zt. gesetzlich auf die Absatzfinanzierung beschränkt (vgl. Li Y. 2003, S. 8 f.).

Unter Vertriebs- und Kundenbetreuungs-Aspekten ist in diesem Sinne eine Umwandlung von SVW in eine WFOE vorteilhafter als die Beibehaltung als IJV.

4.7 Gesamtbewertung

In Tab. 3 werden die Ergebnisse der Analyse zusammengefasst, die in der Summe eindeutige Vorteile einer Umwandlung ausweist. Zwar sprechen Skaleneffekte (economies of scale) und Verbundvorteile (economies of scope) teilweise für die Beibehaltung des IJV mit SAIC, dem stehen jedoch massive Nachteile gegenüber. Insbesondere die Kontrollmöglichkeiten, die auch den Schutz von IPR beinhalten, würde nach einer Umwandlung erheblich zunehmen.

Kriterien		Eigentumsformen	
		IJV	WFOE
1. Skaleneffekte		+	-
2. Verbundvorteile		+	-
3. Kontrolle	3a. externe Kontrolle	-	+
	3b. interne Kontrolle	-	+
4. Steuervorteile und Gewinnverwendung		-	+
5. Vertrieb, Kundenbetreuung und Marketing		-	+
Gesamtbewertung		-	+
+) Vorteile für diese Eigentumsform, -) Nachteile für diese Eigentumsform			

Tab. 3: Gesamtbewertung alternativer Eigentumsformen bei SVW

Auch die Steuervorteile eines IJV sind nach dem WTO-Beitritt Chinas weggefallen. Vielmehr böte sich für VW mit einer WFOE die Möglichkeit, den Gewinn flexibel und alleine zu verwenden. Beträchtliche Vorteile ergäben sich zudem für Vertrieb, Kundenbetreuung und Marketing. Auf der Grundlage der zur Verfügung stehenden Informationen und auf der Basis der zugrunde gelegten Kriterien kann VW somit relativ eindeutig empfohlen werden, das IJV – nach der Veränderung der entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen – in eine WFOE umzuwandeln.

5 Zusammenfassung und Implikationen

Das Anliegen dieser Studie war es, die rechtlichen Rahmenbedingungen der Umwandlung von IJV in WFOE in China zu analysieren, die Einflussfaktoren auf eine Umwandlung in der Praxis zu untersuchen und daraus Empfehlungen für Unternehmungen abzuleiten, die eine Umwandlung planen. Dazu wurde eine umfangreiche empirische Studie unter ausländischen Investoren in China durchgeführt. Parallel dazu wurden Experteninterviews mit Vertretern von Unternehmungen, staatlichen Organisationen und Consultants geführt, die Erfahrungen mit Joint Venture Partner-Buy-Outs besitzen.

Die **rechtlichen Rahmenbedingungen** bieten insgesamt gute Möglichkeiten für eine Umwandlung von IJV in WFOE. Bis auf wenige Schlüsselbranchen, zu denen etwa die Automobilindustrie gehört, sind Umwandlungen in den meisten Wirtschaftszweigen möglich. Der dabei zu durchlaufende Prozess ist transparent geregelt und enthält keine ausländische Unternehmungen prinzipiell diskriminierende Vorschriften. Mit der weiteren Umsetzung der Verpflichtungen, die sich aus dem WTO-Beitritt ergeben, dürften sich die Bedingungen für eine Umwandlung weiter verbessern.

Problematisch ist jedoch, dass die für eine Umwandlung relevanten Rechtsnormen in den letzten Jahren vielfach geändert wurden und nicht in einem einzigen Gesetz zusammengefasst sind. Zudem bestehen in China generell immer noch beträchtliche **Unterschiede zwischen Rechtsnormen und Rechtspraxis**. Grund dafür ist vor allem der große Handlungsspielraum der Behörden, die Umwandlungen – je nach Interessenlage – erleichtern oder erschweren können.

Die detaillierte Analyse der bislang durchgeführten Umwandlungen weist darauf hin, dass dafür die **Generierung lokalen Wissens** ein wichtiges Motiv darstellt. Die Gründung eines IJV mit einem chinesischen Partner wird häufig vor allem durch die geringe Marktkenntnis und die Erwartung motiviert, auf dessen Wissen und Kontakte zurückgreifen zu können. Mit zunehmender Dauer des Enga-

gements nimmt die Bedeutung dieses Vorteils jedoch ab. Ausländische Unternehmungen erwerben selbst das erforderliche Marktwissen und reduzieren dadurch ihre Abhängigkeit von einem lokalen Partner. In dem Maße, in dem der ausländische Investor selbst lokales Wissen erwirbt, steigt somit das Bestreben, ein IJV in eine WFOE umzuwandeln.

Ein zweiter Faktor, der die Umwandlung begünstigt, ist die **Reduktion der externen Unsicherheit**. Wie bei der Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen ausführlich dargestellt, herrscht in China immer noch eine relativ große Rechtsunsicherheit vor. Ausländische Unternehmungen haben jedoch mehrere Möglichkeiten, diese Unsicherheit zu reduzieren. Dazu zählen etwa der Erwerb detaillierter Rechtskenntnisse und der Aufbau enger Kontakte zu chinesischen Behörden. Erleichtert wird die Reduktion der externen Unsicherheit zudem durch die wachsende Zahl qualifizierter Rechtsanwälte. In dem Maße, in dem ausländische Investoren von diesen Möglichkeiten der Reduktion der externen Unsicherheit Gebrauch machen, steigt das Bestreben, ein IJV in eine WFOE umzuwandeln.

Bedeutsam für die Umwandlung ist auch die **Einbindung in die weltweite Unternehmungsstrategie**. Viele IJV in China wurden gegründet, um von den niedrigen Arbeitskosten zu profitieren und den chinesischen Markt zu erschließen. Mit zunehmender Dauer und Größe des Engagements sowie mit der zunehmenden Einbindung des Landes in die Weltwirtschaft werden IJV jedoch immer stärker in die weltweite Unternehmungsstrategie eingebunden. Sie verfolgen damit nicht nur chinaspezifische Ziele, sondern werden zu Teilen des länderübergreifenden Wertschöpfungsnetzwerks. Dadurch nimmt das Bestreben der Muttergesellschaft zu, einen umfassenden Einfluss auf die Geschäftspolitik zu erlangen. Dies ist wiederum in einer WFOE eher möglich als in einem IJV, bei dem alle Entscheidungen mit einem lokalen Partner abgestimmt werden müssen.

Auch weitere Motive, die in der Vergangenheit für die Gründung eines IJV sprachen, verlieren mit zunehmender Erfahrung auf dem chinesischen Markt sowie der Liberalisierung der rechtlichen Rahmenbedingungen an Relevanz. Dies gilt

etwa für **Steuerbegünstigungen** oder die **Unterstützung durch die chinesischen Behörden**. Auch der **Schutz von Know-how** ist in einer WFOE eher möglich als in einem IJV. Daraus lässt sich die Prognose ableiten, dass die Zahl der Umwandlungen in den nächsten Jahren stark zunehmen wird.

Die Umwandlung eines IJV in eine WFOE bietet aber alleine noch keine Gewähr dafür, den Erfolg eines Engagements in China zu steigern. Vielmehr sind damit zahlreiche **Managementherausforderungen** verbunden, deren Bewältigung nicht leicht ist. So gilt es z.B., sich die Loyalität wichtiger Mitarbeiter zu sichern und diese an die Unternehmung zu binden. Auch muss verhindert werden, dass der ehemalige Joint Venture-Partner wichtige Daten und Kundenkontakte weiter nutzt. Nicht zuletzt stellt eine Umwandlung eine große organisatorische Herausforderung dar, die eine detaillierte Vorbereitung und eine schnelle Umsetzung erfordert.

Literaturverzeichnis

- Agarwal, S. (1994):** Socio-Cultural Distance and the Choice of Joint Ventures: A Contingency Perspective, in: Journal of International Marketing, 2. Jg., Nr. 2, S. 63-80.
- Agarwal, S./Ramaswami, S.N. (1992):** Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, in: Journal of International Business Studies, 23. Jg., Nr. 1, S. 1-28.
- Anand, J./Delios, A. (1997):** Location Specificity and the Transferability of Downstream Assets to Foreign Subsidiaries, in: Journal of International Business Studies, 28. Jg., Nr. 3, S. 579-603.
- Anderson, E./Gatignon, H. (1986):** Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, in: Journal of International Business Studies, 17. Jg., Nr. 3, S. 1-26.
- Armstrong, J.S./Overton, T.S. (1977):** Estimating Non-Response Bias in Mail Surveys, in: Journal of Marketing Research, 14. Jg., Nr. 3, S. 396-402.
- BBLP (2001):** Investitionen in der Volksrepublik China. Rechtliche und steuerliche Grundzüge, Internationale Schriftenreihe BBLP, Heft 2, 5. Auflage., Beijing/Hongkong/München.
- Beamish, P.W. (1985):** The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries, in: Columbia Journal of World Business, 20. Jg., Nr. 3, S. 13-19.
- Beamish, P.W. (1989):** Multinational Joint Ventures in Developing Countries, London/New York: Routledge.
- Beamish, P.W./Inkpen, A.C. (1995):** Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable, in: Long Range Planning, 28. Jg., Nr. 3, S. 26-36.
- Beamish, P.W./Jiang, R (2002):** Investing Profitably in China: Is it Getting Harder?, in: Long Range Planning, 35. Jg., Nr. 2, S. 135-151.

- Becker, H. (2005):** Auf Crashkurs. Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb, Berlin et al.
- Blanchot, F./Mayrhofer, U. (1997):** Empirical Literature on Joint Ventures Success: A Review of Performance Measures and of Factors Affecting Longevity, 23. EIBA Conference, 1997, Stuttgart, S. 1-29.
- Brouthers, K.D. (2002):** Institutional, Cultural and Transaction Costs Influences on Entry Mode Choice and Performance, in: Journal of International Business Studies, 33. Jg., Nr. 2, S. 203-221.
- Brouthers, K.D./Brouthers, L.E. (2003):** Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influences of Transaction Cost Factors, Risk and Trust, in: Journal of Management Studies, 40. Jg., Nr. 5, S. 1179-1204.
- Brouthers, K.D./Brouthers, L.E./Werner, S. (2003):** Research Notes and Commentaries. Transaction Cost-Enhanced Entry Mode Choices and Firm Performance, in: Strategic Management Journal, 24. Jg., Nr. 12, S. 1239-1248.
- Brouthers, K.D./Nakos, G. (2004):** SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective, in: Entrepreneurship Theory & Practice, 28. Jg., Nr. 3, S. 229-247.
- Chang, S.J./Rosenzweig, P.M. (2001):** The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment, in: Strategic Management Journal, 22. Jg., Nr. 8, S. 747-776.
- Chen, H./Hu, M.Y. (2002):** An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance, in: International Business Review, 11. Jg., Nr. 2, S. 193-210.
- Chen, Y.-X. (2004):** Santana pingtai zhuanrang zheji, Dazhong zhongguo zhanlue tubian [Abbruch der Weitergabe der Santana Plattform, Plötzlicher Strategiewechsel von Volkswagen für den chinesischen Markt], in: China Business Post, <http://auto.sohu.com/2004/02/10/24/article219012401.shtml>.
- Child, J./Faulkner D. (1998):** Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures, Oxford.

- Contractor, F.J./Lorange, P. (1988):** Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for choosing between Fully-Owned Investment and Cooperative Relationships, in: *Management International Review*, 28. Jg., Nr. 4, S. 5-18.
- Davis, P.S./Desai, A.B./Francis, J.D. (2000):** Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective, in: *Journal of International Business Studies*, 31. Jg., Nr. 2, S. 239-258.
- Demirbag, M./Mirza, H. (2000):** Factors Affecting International Joint Venture Success: An Empirical Analysis of Foreign-Local Partner Relationships and Performance in Joint Ventures in Turkey, in: *International Business Review*, 9. Jg., Nr. 1, S. 1-35.
- Deng, P. (2001):** WFOEs: The Most Popular Entry Mode into China, in: *Business Horizons*, 44. Jg., Nr. 4, S. 63-72.
- Duarte, C.L./Garcia-Canal, E. (2004):** The Choice Between Joint Ventures and Acquisitions in Foreign Direct Investments: The Role of Partial Acquisitions and Accrued Experience, in: *Thunderbird International Business Review*, 46. Jg., Nr. 1, S. 39-58.
- Eckstein, G./Glagow, H. M./Soland, W. J. (1997):** Aspekte aus der Praxis des China-Managements, in: Kutschker, M. (1997) (Hrsg.): *Management in China. Die unternehmerischen Chancen nutzen*, Frankfurt/Main, S. 203-245.
- Elango, B./Sambharya R.B. (2004):** The influence of industry structure on the entry mode choice of overseas entrants in manufacturing industries, in: *Journal of International Management*, 10. Jg., Nr. 1, S. 104-127.
- Erramilli, M.K. (1991):** The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms, in: *Journal of International Business Studies*, 22. Jg., Nr. 3, S. 479-501.
- Erramilli, M.K./Rao, C.P. (1993):** Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, in: *Journal of Marketing*, 57. Jg., Nr. 3, S. 19-38.

- Foreign Investment Department of MOFCOM (2005):** Statistics of Cumulative FDI by Form as of 2004, <http://www.fdi.gov.cn/common/info.jsp?id=ABC00000000000027088>.
- Foreign Investment Department of MOFCOM (2006a):** Statistics about Utilization of Foreign Investment in 2005 (1-12) of China, <http://www.fdi.gov.cn/common/info.jsp?id=ABC00000000000028204>.
- Foreign Investment Department of MOFCOM (2006b):** Table of Investment Utilization of FDI from Jan to Dec 2005, <http://www.fdi.gov.cn/common/info.jsp?id=ABC00000000000028177>.
- Fuchs, H.J. (2006):** Piraten, Fälscher und Kopierer. Strategien und Instrumente zum Schutz geistigen Eigentums in der Volksrepublik China, Wiesbaden.
- Ghoshal, S. (1987):** Global Strategy: An Organizing Framework, in: Strategic Management Journal, 8. Jg., Nr. 5, S. 425-440.
- Glaister, K.W./Husan, R./Buckley, P.J. (2003):** Decision-making Autonomy in UK International Equity Joint Ventures, in: British Journal of Management, 14. Jg., Nr. 4, S. 305-322.
- Gomes-Casseres, B. (1987):** Joint Venture Instability: Is it a problem?, in: Columbia Journal of World Business, 92. Jg., Nr. 2, S. 97-107.
- Gomes-Casseres, B. (1990):** Firm Ownership Preferences and Host Government Restrictions: An Integrated Approach, in: Journal of International Business Studies, 21. Jg., Nr. 1, S. 1-21.
- Grage, D. (2004):** Sales and Investment, in: The China Business Review, 31. Jg., Nr. 3, S. 66-71.
- Grage, D./Kemmer, J. (2005):** Sales and Investment, in: The China Business Review, 32. Jg., Nr. 1, S. 40-45.
- Green, S. (2004):** Unternehmensreform und Aktienmarktentwicklung in China, Deutsche Bank Research, China Spezial, 09.07.2004, Frankfurt am Main.
- Gu, X./Mao, J. (2004):** Country Special: Ein entstehender Markt in China, in: M&A Review, 7. Jg., Nr. 3, S. 303-315

- Guo, G. (1998):** Rechtsfragen der Gründung und des Betriebs von Joint Ventures in der VR China, in: R.I.Z.-Schrift, Bd. 18., Berlin (N.Y.).
- Gutovski A. (2002):** Standortqualitäten und ausländische Direktinvestitionen – ein Vergleich zwischen der VR China und Indien, Diss., Universität Bremen 2002.
- Hagedoorn, J./Sadowski, B. (1999):** The Transition from Strategic Technology Alliances to Mergers and Acquisitions: An Exploratory Study, in: Journal of Management Studies, 36. Jg., Nr. 1; S. 87-107.
- Heine, G./Borgmann, M./Franz, C. (2003):** Fachbeitrag: Gut gerüstet im Land des Drachen, in: Mandantenmagazin von PwC, 12.08.2003, <http://www.pwc.com/Extweb/pwcpublications.nsf/docid/294ACF1F081B2E9A80256DF200427B17>.
- Hennart, J.-F. (1991):** The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States, in: Management Science, 37. Jg., Nr. 4, S. 483-497.
- Hennart, J.F./ Larimo, J. (1998):** The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions, in: Journal of International Business Studies, 29. Jg., Nr. 3, S. 515-538.
- Heuser, R. (Hrsg.) (1998):** Chinesisches Recht. Das Außenwirtschaftsrecht der VR China. Die wichtigsten Rechtsnormen mit Erläuterung, München.
- Heymann, E. (2005):** Globale Wachstumszentren, Deutsche Bank Research, Aktuelle Themen Nr. 332, 26.08.2005, Frankfurt am Main.
- Hofer, M.B./Schmutzler, J./Ebel, B. (2004):** China – der Zukunftsmarkt der internationalen Automobilindustrie), in: Ebel, B./Hofer, M.B./Al-Sibai, J. (Hrsg.) Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin et al., S. 143-160.
- Hofer, M.B./Ebel, E./Schmutzler de Uribe, J. (2007):** Automotive Dragon Power in China, in: Hofer, M.B./Ebel, B. (Hrsg.): Business Success in China, Berlin et al., S. 211-222.

- Holtbrügge, D./Puck, J.F. (2004):** Shanghai - Standort für betriebliche Engagements, München.
- Holtbrügge, D./Puck, J.F. (2005):** Geschäftserfolg in China. Strategien für den größten Markt der Welt, Berlin/Heidelberg.
- Holtbrügge, D./Puck, J.F. (2006):** Mergers & Acquisitions in China: Rahmenbedingungen, Strategien, Erfolgsfaktoren, in: Seidenschwarz, W. (Hrsg.): Management von Unternehmenszusammenschlüssen. Die praktischen Herausforderungen des M&A-Prozesses, München, S. 183-210
- Holtbrügge, D./Puck, J.F. (2007a):** The Change of Foreign Investors' Ownership Modes in the PRC – Theoretical Framework and Empirical Results, in: Meckl, R. (Hrsg.): Proceedings from the Sino-workshop on technical innovation and management, München/Wien (im Druck).
- Holtbrügge, D./Puck, J.F. (2007b):** Unternehmensübernahmen und -beteiligungen in China: Rahmenbedingungen und Handlungsempfehlungen, in: Kurer, O./Fröhlich, T./Thompson, M.R. (Hrsg.): Transformationen im asiatisch-pazifischen Raum: Politik – Kultur – Wirtschaft, München 2007 (im Druck).
- IMB (2004):** Internationaler Metallgewerkschaftsbund Autobericht 2004, Genf.
- Inkpen, A.C./Beamish, P.W. (1997):** Knowledge, Bargaining Power and the Instability of Joint Ventures, in: Academy of Management Review, 22. Jg., Nr. 1, S. 177-202.
- Jung, J. (2004):** Acquisitions or Joint Ventures: Foreign Market Entry Strategy of U.S. Advertising Agencies, in: The Journal of Media Economics, 17. Jg., Nr. 1, S. 35-50.
- Kasperk, G./Woywode, M./Kalmbach, R. (2006):** Erfolgreich in China. Strategien für die Automobilindustrie, Berlin et al.
- Kaufmann, L./Panhans, D./Poovan, B./Sobotka, B. (2005):** China Champions. Wie deutschen Unternehmen den Standort China für ihre globale Strategie nutzen, Wiesbaden.

- Killing, J.P. (1982):** How to Make a Global Joint Venture Work, in: Harvard Business Review, 60. Jg., Nr. 1, S. 120-127.
- Kim, W.C./Hwang, P. (1992):** Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice, in: Journal of International Business Studies, 23. Jg., Nr. 1, S. 29-54.
- Kogut, B. (1989):** The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry, in: Journal of Industrial Economics, 38. Jg., Nr. 2, S. 183-198.
- Kogut, B./Singh, H. (1988):** The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, in: Journal of International Business Studies, 19. Jg., Nr. 3, S. 411-432.
- Konrad, R. (1989):** Chancen und Risiken von Equity Joint Ventures in der VR China, Dissertation St. Gallen, Bamberg: Difo-Druck.
- KPMG (2003):** China automotive and components market, <http://www.kpmg.com.cn/pub.htm?id=429>.
- Kühl, M. (2004):** DaimlerChrysler startet Autobank in China. Konzern erhält Lizenz für Finanzierungsgeschäft. Hohe Kreditausfälle. VW vergibt angesichts großer Risiken nur vorsichtig Geld, in: Financial Times Deutschland, 09.12.2004, S. 20.
- Leung, W.-F. (1997):** The Duration of International Joint Ventures and Foreign Wholly-Owned Subsidiaries, in: Applied Economics, 29. Jg., Nr. 10, S. 1255-1269.
- Li, C. (2004):** Zhimiantiaozhandexiche gongshenziwen-fangshangqi Chen Zhixin [Direkt die Herausforderung der deutschen Autos annehmen, interview mit Zhixin Chen Zhixin.15.09.2004], in: Zeitung der Sondenwirtschaftszonen Shenzhen.
- Li, S. (2007):** The legal environment and risks for foreign investment in China, Berlin et al.
- Li, Y. (2004):** "Qiche changye fazhan zhengce "(quanwen) jinriqi shishi ["Politische Richtlinien zur Entwicklung der chinesischen Automobilindustrie" (Volltext) heute in Kraft getreten], <http://auto.sohu.com/2004/06/01/15/article>

220341551.shtml.

- Lu, J.W. (2002):** Intra- and Inter-organizational Imitative Behavior: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choice, in: Journal of International Business Studies, 33. Jg., Nr. 1, S. 19-37.
- Lynton, N./Rombach, A./Meyer, A. (2003):** Das Abenteuer China - Erfahrungen Deutscher Unternehmen mit Asiens Wachstumsmarkt Nr. 1, http://www.hhmc.de/e7/e345/e896/fPDF/Artikel_China_ATMARONL_de.pdf.
- Macharzina, K./Welge, M.K. (1989) (Hrsg.):** Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung. Stuttgart
- Madhok, A. (1998):** The Nature of Multinational Firm Boundaries: Transaction Costs, Firm Capabilities and Foreign Market Entry Mode, in: International Business Review, 7. Jg., Nr. 3, S. 259-290.
- Mohr, A.T. (2002):** Exploring the Performance of IJVs – A Qualitative and Quantitative Analysis of the Performance of German-Chinese Joint Ventures in the People's Republic of China, Bradford University School of Management, Working Paper Series, 2/34, Bradford 2002.
- Mohr, A.T./Puck, J.F. (2005):** Managing Functional Diversity to Improve the Performance of International Joint Ventures, in: Long Range Planning, 38. Jg., Nr. 2, S. 163-182.
- Moon, H.-C. (2005):** Investment Strategies by Foreign Automobile Firms in China: A Comparative Study of Volkswagen, Honda, and Hyundai, in: Journal of Chinese Economic and Business Studies, 3. Jg., Nr. 2, S. 151-171.
- Muntau, U. (o. J.):** Beschaffungsstrategische Ansätze der VW AG in China. Powerpoint-Präsentation der BG-1 Projektsteuerung Regionen der Volkswagen.
- Ning P. (2004):** Moshijishu, hezi qiye hushi zizhu kai fa [JVs ignorieren eigene Forschung und Entwicklung, weil sie Technologie nicht berücksichtigen], in: zhongguojingyingbao, 05.2004.
- O.V. (1988):** Chinesisches Recht. Das Außenwirtschaftsrecht der VR. China. Die Wichtige Rechtsnormen mit Erläuterung, hrsg. von R. Heuser, München.

- O.V. (1994):** Gemeinsam lenken. Wie Volkswagen in zehn Jahren das beste Joint Venture Chinas etablierte, in: Manager Magazin, 24. Jg., V. 3, S.5.
- O.V. (2002a):** Ausländische Fahrzeugbauer trotzen dem Preissturz, in: CHINA aktuell, April 2002, S. 385-386.
- O.V. (2002b):** Shangqi Jituan Zongcai Hu Maoyuan: Shanghai Dazhong Xuyue Qi Da Bianhua [Interview mit dem SAIC-CEO Hu Maoyuan: Sieben Grosse Veränderungen seit der Vertragsverlängerung von Shanghai Volkswagen], in: China Economic Daily, <http://qiye.news.sohu.com/19/94/news2007-39419.shtml>, 13.04.2004.
- O.V. (2002c):** Chinesische Autobauer gewinnen in einem dynamischen Marktumfeld, in: CHINA aktuell, Juni 2002, S. 623-625.
- O.V. (2003a):** Keine Wahl. Die internationalen Konzerne drängeln sich im Reich der Mitte. Das Land ist auf dem besten Weg, zur Autofabrik für die Welt zu werden, in: Wirtschaftswoche, Sonderausgabe Nr. 1 (2.10.2003), S. 85-86.
- O.V. (2003b):** „Gemeinsam Profitieren“. VW-Chef Bernd Pischetsrieder über das Automobilherstellerland China, in: Wirtschaftswoche, Sonderausgabe Nr. 1 (2.10.2003), S. 87.
- O.V. (2003c):** Huiteng niandi jin zhongguo - jinkou dazhong shi buchong haishi zhanwei [Einführung des Phaeton am Jahresende – sind Import-VW Ergänzung oder Besitznahme], in: China Youth Daily, 29.05.2003, <http://auto.sohu.com/05/93/article209609305.shtml>.
- O.V. 2004 (j):** Shanghai lundao: guoji qiche guan zhu hua qiche zhishi chanquan [Shanghai Forum: internationale Automobilhersteller verfolgen aufmerksames Interesse an Geistigem Eigentum], <http://dynamic.sohu.com/template/news/print.jsp?ENTITYID=219570649&dynamic.shtml>, 24.03.2004.
- Padmanabhan, P./Cho, K.R. (1996):** Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms, in: Management International Review, 36. Jg., Nr. 1, S. 45-65.

- Pan, Y. (1996):** Influences on Foreign Equity Ownership Level in Joint Ventures in China, in: *Journal of International Business Studies*, 27. Jg., Nr. 1, S. 1-26.
- Pan, Y./Li, S./Tse, D.K. (1999):** The Impact of Order and Mode of Market Entry on Profitability and Market Share, in: *Journal of International Business Studies*, 30. Jg., Nr. 1, S. 81-104.
- Porter, M.E. (1990):** *Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Posth, M. (1992):** Erfahrungen von Volkswagen bei Einstieg, Aufbau und Führung von Gemeinschaftsunternehmen in der Volksrepublik China, in: Kumar, B. N./Hausmann, H. (Hrsg.): *Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit*, München, S. 1013-1030.
- Posth, M. (1997):** Die Automobilbranche und ihre zukünftige Entwicklung in China, in: Kutschker, M. (1997) (Hrsg.): *Management in China. Die unternehmerischen Chancen nutzen*, Frankfurt/Main, S. 103-116.
- Posth, M. (2006):** *1000 Tage in Shanghai*, München.
- Posth, M./Bergmann, G. (1997):** Managementprobleme internationaler Equity-Joint-Ventures, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven*, Wiesbaden, S. 535-552.
- Reisach, U./Tauber, T./Yuan, X. (2007):** *China – Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Ein handbuch für Praktiker*, 4. Aufl., Mannheim.
- Reuer, J.J./Tong, T.W. (2005):** Real Options in International Joint Ventures, in: *Journal of Management*, 31. Jg., Nr. 3, S. 403-423.
- Reuer, J.J.; Zollo, M.; Singh, H. (2002):** Post-Formation Dynamics in Strategic Alliances, in: *Strategic Management Journal*, 23. Jg., Nr. 2, S. 135-151.
- Schantz, B./Grizimek, C.-D. (1995):** Bedeutung und Grenzen von Finanzdienstleistungen als Marketinginstrument von Automobilherstellern, in: *Internationaler Automoilmarketing. Wettbewerbsvorteile durch marktorientierte Unternehmensführung*, Gabler, S. 311-337.

- Scharrer, B. (2003):** Warum man an China nicht vorbeikommt, in: Rödl & Partner (Hrsg.): Gegen.Steuern. Erfolg für den Mittelstand, Freiburg et al., S. 463-474.
- Scholl, R. F. (1989):** Internationalisierungsstrategien, in: Macharzina/Welge (1989), Sp. 983-1001.
- Seitz, K. (2003):** China. Eine Weltmacht kehrt zurück, 2. Aufl., Berlin.
- Shenkar, O. (2001):** Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences, in: Journal of International Business Studies, 32. Jg., Nr. 3, S. 519-535.
- Sieren, F. (2004):** Nach dramatischen Marktanteilsverlusten stellt VW seine China-Strategie radikal um und baut ein neues Modell speziell für den chinesischen Markt. Doch der Joint-Venture-Partner hat eigene Pläne, in: Wirtschaftswoche, 40, 23.9.2004, S. 52-54.
- Sieren, F. (2005):** Der China Code. Wie das boomende Reich der Mitte Deutschland verändert. Berlin.
- Song X.-M. (1995):** Multinational Enterprises and China's Economic Development, in: The East, The West and China's Growth: Challenge and Response, Baden-Baden, S.109-138.
- Stopford, J.M./Wells Jr., L.T. (1972):** Managing the Multinational Enterprise, London: Longman Group Ltd.
- Sun Y.(2003):** Shanghai Dazhong: Longtou laoda de diwei hai neng zuo duo jiu, [Shanghai Volkswagen: Wie lang kan SVW noch seine Führungsposition halten], <http://auto.sohu.com/73/33/article206033373.shtml>.
- Tatoglu, E./Glaister, K.W./Erdal, F. (2003):** Determinants of Foreign Ownership in Turkish Manufacturing, in: Eastern Europe Economics, 41. Jg., Nr. 2, S. 5-41.
- Teagarden, M.B./Von Glinow, M.A. (1990):** Sino-Foreign Strategic Alliance Types and Operating Characteristics, in: International Studies of Management and Organization, 20. Jg., Nr. 1-2, S. 99-108.

- Trinh, T. (2004):** Deutsche Investitionen in China - Chance für deutsche Unternehmen?, Deutsche Bank Research, China Spezial, 06.08.2004, Frankfurt am Main.
- UNCTAD (2001):** World Investment Report 2001. Promoting Linkages, New York/Genf.
- UNCTAD (2006):** World FDI Flows Grew an Estimated 6% in 2004, Ending Downturn, UNCTAD/Press/PR/2005/002/11/01/05, <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=5700&intlItemID=3369&lang=1>.
- US-China Business Council (2005):** Foreign Investment in China, http://www.uschina.org/statistics/2005foreigninvestment_2.html, 23.03.06.
- Vanhonacker, W.R. (1997):** Entering China: An Unconventional Approach, in: Harvard Business Review, 75. Jg., Nr. 2, S. 130-137.
- Volkswagen(2004):** Volkswagen Investor Relations. Volkswagen Finance (China) Co., Ltd. startet mit Fahrzeugfinanzierungen in China. Als 100-Prozent ausländische Tochtergesellschaft in der Vorreiterrolle / Erste Vertragsabschlüsse, 08.09.2004.
- Weider, M. (2004):** China – Automobilmarkt der Zukunft? Wie nachhaltig und zukunftsorientiert sind die Strategien der internationalen Automobilindustrie in China? Discussion Paper SP III 2004-105 des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (2004).
- Welge, M. K./Holtbrügge, D. (2006):** Internationales Management, 4. Aufl., Stuttgart.
- Wen, C. (2003):** Zhongguo qicheye de "Tuboshu".["Maulwurf" der chinesischen Automobilindustrie], in: Xinjingji [New Economics], 07.2003, S. S.66-69.
- White, S./Lui, S.S.-Y. (2005):** Distinguishing Costs of Cooperation and Control in Alliances, in: Strategic Management Journal, 26. Jg., Nr. 10, S. 913-932.
- Wittenberg, R./Cramer, H. (2000):** Datenanalyse mit SPSS für Windows, 2. Aufl., Stuttgart.

- Woetzel, J.R. (2004):** A guide to doing business in China, in: The McKinsey Quarterly 2004 special edition: What global executives think, o. Jg., S. 37-45.
- Woodcock, C.P./Beamish, P.W./Makino, S. (1994):** Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance, in: Journal of International Business Studies, 25. Jg., Nr. 2, S. 153-173.
- Wywoll, J./Hanschen, R. (2007):** Business Development in China: Volkswagen's Involvement in this Emerging Market, in: Hofer, M.B./Ebel, B. (Hrsg.): Business Success in China, Berlin et al., S. 223-242.
- Xiao, G. (2004):** People's Republic of China's Round-Tripping FDI: Scale, Causes and Implications, Asian Development Bank Institute Discussion Paper No. 7, S. 1-48.
- Yan, C. (2003):** "Kuaguo Jvtou Zai Zhongguo" zhi Dazhong Pian: Juezhan 40% Shichang. [MNUs in China- Abschnitt VW: Entscheidungskampf um 40%-Marktanteil].In: China Commercial News, Auto Guide News, 7.12.2003.
- Yan, D./Warner, M. (2002):** Foreign Investors' Choices in China: Going it Alone or in Partnership, in: Human Systems Management, 21. Jg., Nr. 2, S. 137-150.
- Yiu, D./Makino, S. (2002):** The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Perspective, in: Organization Science, 13. Jg., Nr. 6, S. 667-683.
- Yuan, X.-W. (1999):** Industrielle Beziehungen Chinas am Scheideweg. Der wirtschaftlich-soziale Strukturwandel und das Beispiel von VW Shanghai, in: Bund Verlag (Hrsg.): Schriftreihe der Otto Brenner Stiftung, Nr. 72, Frankfurt.
- Yuan Y./Yin H.-L.(2004):** KD fengchao touchu chanye xu zheng, [Ungesunder Trend in der KD-Produktion birgt Gefahren],in: Outlook News Weekly, 05.01.2004, No. 1, S. 45.
- Zhao, H./Zhu, G. (1998):** Determinants of Ownership Preference of International Joint Ventures: New Evidence from Chinese Manufacturing Industries,

in: International Business Review, 7. Jg., Nr. 6, S. 569-589.

Zhao J. (2003): Queli zhongchangqi mubiao woguowaizhengce tiaozhengde yingxiang fenxi. [Analyse von Direktinvestitionen], in Economic Issues in China, Nr 5, 2003,S. 42-46.

Zhao Y. (2003): Zhongguo qiche gongye de fazhan qushi ji duice, [Development Trend and Countermeasures of China's Automobile Industry], in: China Industrial Economy, 04.2003, Nr. 4.S. 18-24.

Zhou, L.-J. (2004): Waishang Yao Duzi Konggu Jiaocheng Fadongji Jiaoban Hezi Qiye [Ausländische Investoren wollen Tochtergesellschaften von Pkw-Motorenwerken gründen,und als Hebel gegen Joint Ventures benutzen], in: China Auto News, 13.04.2004, <http://auto.sohu.com/2004/04/13/54/article219825429.shtml> ,13.04.2004.

Zinzius, B. (2005): China Business. Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte, 2. Aufl., Berlin et al.

Anhang II: Auflistung der Aussagen zu den Umwandlungsgründen

Aussagen der Studienteilnehmer zu den Umwandlungsgründen

- Lack of control over the activities of the JV
- Low partner reliability - higher independency
- easy to manage, easy to enlarge the investment
- To gain control on decision making and expenditure
- To be able to expand without the partner taking the profits, by this time they were mainly a sleeping partner
- for the purpose of combining the JV into a 100% PRC subsidiary
- JV-Partner entwickelte sich zum stärksten lokalen Mitbewerber. Gefahr von Technologie-Abfluss bei Einführung neuer Produkte. Muttergesellschaft wurde übernommen.
- Erfolglosigkeit durch gezielten Betrug durch den Joint Venture Partner
- Joint venture partner not adding value to the business
- Management divarication between Chinese party and foreign party
- Es gab ernsthafte Meinungsunterschiede bezüglich der Entwicklung der chinesischen Märkte, Zielsetzung und Realisierung von Investitionen
- Veränderung in der strategischen Ausrichtung des chinesischen Partners - gleichzeitig das Betreiben des ausländischen Investors auf eine bessere Einbindung und Ausrichtung der Produktion und des Marketings auf die Belange des Deutschen Mutterhauses
- We try to have wholly owned subs, all over the world
- Legal möglich, durch die Umwandlung in eine WOFE gibt es keine Abhängigkeit. Zudem erhöht es das Vertrauen von WOFE Investoren.
- Legally Possible
- It was more or less an agreement at the establishment of the company that the JV-partner should leave after that the company started its operational activities.
- Joint Venture partner changed his legal and market position
- The chinese partner withdrawaled.
- Konkurs des JV partners
- Partner went bankrupt
- Partnerfirma zahlungsunfähig, stand vor Auflösung, Partneranteile bereits bei Bank ohne unsere Zustimmung oder Wissen als Pfand hinterlegt
- Partner was bankrupt and shares have been with banks for sale

Anhang III: Ergebnisse der Logistischen Regression

Ergebnisse der Prüfung des Gesamtmodells					
1. Likelihood-Ratio Test					
		Chi-Quadrat	Freiheitsgrade ¹⁾	Signifikanz	
Endgültig		38,329	11	,000	
2. Beurteilung der Modellgüte anhand Pseudo-R-Quadrat					
		Nagelkerkes R ²		,502	
3. Beurteilung der Klassifizierungstabelle					
a) Klassifizierung anhand logistischer Regressionsfunktion (Klassifizierung anhand rein zufälliger Anordnung) ²⁾					
Beobachtet		Vorhergesagt			Prozentsatz der richtigen Vorhersagen
		Umwandlung des IJV			
		Nein	Ja		
Umwandlung des IJV	Nein	60 (67)	7 (0)	89,6 (100,0)	
	Ja	13 (24)	11 (0)	45,8 (0,0)	
Gesamtprozentsatz				78,0 (73,6)	
b) Berechnung ‚proportional chance criterion‘ pcc ($\alpha = 67/91$) = 0,61 → Referenzwert (0,61 x 1,25) = 0,76					
¹⁾ Entspricht der Anzahl der unabhängigen Variablen					
²⁾ Der Trennwert lautet 0,500					

Ergebnisse der Prüfung der einzelnen Einflussgrößen			
Einflussfaktor	Regressions- koeffizient β_j	Signifikanz	Exp (B)
Wissensgenerierung	,923	,040 ¹⁾	2,517
Faktorspezifität	,162	,444	1,176
Erfolg des IJV	- ,929	,002 ²⁾	,395
Wettbewerbsintensität	,104	,704	1,110
Externe Unsicherheit ↓	,782	,033 ¹⁾	2,186
Kulturelle Distanz	- 1,160	,035 ¹⁾	,313
Isomorphe Zwänge	1,309	,008 ²⁾	3,701
Rechtl. Beschränkungen	- ,388	,020 ¹⁾	,678
Diversifikation	,270	,757	1,310
Internationale Erfahrung	-,016	,202	,984
Niederlassungsgröße	,000	,451	1,000
Konstante	- 8,036	,068	,000

¹⁾ p < ,05 ²⁾ p < ,01