

Zeitschrift: Asiatische Studien : Zeitschrift der Schweizerischen Asiengesellschaft = Études asiatiques : revue de la Société Suisse-Asie

Herausgeber: Schweizerische Asiengesellschaft

Band: 56 (2002)

Heft: 1

Artikel: Das Wirtschaftsimperium der ethnisch-chinesischen Unternehmer in Südostasien zwischen Kontinuität und Wandel

Autor: Menkhoff, Thomas

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-147567>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 12.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

DAS WIRTSCHAFTSIMPERIUM DER ETHNISCH-CHINESISCHEN UNTERNEHMER IN SÜDOSTASIEN ZWISCHEN KONTINUITÄT UND WANDEL

Thomas Menkhoff, Singapore Management University

Zusammenfassung

Der Beitrag beschäftigt sich mit den wenig erforschten, komplexen Wechselwirkungen zwischen der rapide voranschreitenden globalen Marktvergesellschaftung einerseits sowie den Marktkulturen in Südostasien, in denen ethnisch-chinesische Unternehmer, Geschäftsleute und Händler mit ihren Familienkonglomeraten und Handelsnetzwerken eine prominente Rolle spielen. Ausgehend von der Asienkrise 1997-99, die eine deutliche Zäsur für ethnisch-chinesisches Wirtschaftshandeln in der Region darstellt, werden die Auswirkungen der rapiden Wandlungsprozesse auf das ethnisch-chinesische Unternehmertum in der Region und deren sozio-ökonomische Beziehungsnetzwerke skizziert sowie unternehmerische Anpassungsstrategien aufgezeigt. Der Beitrag schliesst mit einer kurzen Prognose über die Zukunft des chinesischen Kapitalismus in Asien.

1. Einleitung

Ethnisch-chinesische Unternehmer, Geschäftsleute und Händler spielen in den meisten asiatischen Marktkulturen eine prominente Rolle.¹ Mit ihren Familienkonglomeraten und Netzwerken sind sie in vielerlei Hinsicht an der wirtschaftlichen Integration der asiatisch-pazifischen Region beteiligt. Als Marktagenten und Prügelknaben sind sie zunehmend auch in die gegenwärtigen Globalisierungs- und weltweiten Marktexpansionsprozesse² involviert, dessen sozio-ökonomische Implikationen bislang nur unzureichend untersucht worden sind.³

Die Mitte 1997 mit der Abwertung der thailändischen Währung eingebrochene Asienkrise, die zu einer abrupten Senkung des asiatischen Wachstum-

1 MENKHOFF 1993; CHAN und CHIANG 1994; HALEY et al. 1998; HEFNER 1998.

2 LEVITT 1983; OHMAE 1990; ROBERTSON 1990; REIMANN 1992; MENZEL 1995.

3 BUCHHOLT und MENKHOFF 1994.

fiebers und Ernüchterung hinsichtlich Vorstellungen schier grenzenloser Wachstumsprozesse führten, stellt eine deutliche Zäsur für ethnisch-chinesisches Wirtschaftshandeln in der Region dar. Marktkritiker sind überzeugt, dass das Debakel ganz deutlich die Schattenseite der Globalisierung bzw. unkontrollierter globaler Marktkräfte aufgezeigt hat. Andere halten es dagegen für unangebracht bzw. irreführend, die Krise als Beweis für den "Misserfolg" des globalen Kapitalismus zu interpretieren.⁴ Treffender wäre es, die Asienkrise als Indikator dafür zu interpretieren, dass der Kapitalismus auf globaler Ebene bislang noch nicht optimal organisiert ist. Laut Madison hat der temporäre Wirtschaftsabschwung in Asien viele positive Wirkungen gezeitigt, in dem er gewisse Defekte im Unterbau der asiatischen Volkswirtschaften aufgezeigt hat, die er wie folgt zusammenfasst:⁵

[...] poor regulation of the economy, lack of transparency in government bookkeeping, a corporate culture that valued neither financial transparency nor stockholder accountability, insider trading, low productivity and inefficient use of capital and labor, industries run less for the sake of turning a profit than for enhancing the power of their directors, over-reliance on export in relation to domestic consumer spending, over-guaranteed and under-regulated banks, soft bank lending practices and a dysfunctional relation to capital, even outright fraud on the part of major banks and financial institutions, opaque systems of cross-ownership, an incestuous relation between governments, banks and highly indebted companies (e.g. South Korea's chaebols), nepotism, cronyism, influence-peddling, and corruption, a reluctance on the part of the governments to let large floundering companies go bankrupt, a failure, even, to have properly designed bankruptcy laws, labour market rigidity, a lack of democratic openness, an over-reliance on technocratic elites and a lack of social safety-nets.

Die obengenannten "Defekte" haben negative Implikationen für die Reputation des ethnisch-chinesischen Unternehmertums im asiatisch-pazifischen Raum und deren Marktkulturen⁶, die neben makroökonomischen, historischen und politischen Variablen zentrale Antriebskräfte des rapiden wirtschaftlichen Aufstiegs dieser Region darstellen.

Die Entwicklungen in Asien in den Jahren 1997-1999 bieten eine günstige Gelegenheit, sich näher mit den Auswirkungen der Krise und damit verbundener Wandlungsprozesse auf das chinesische Unternehmertum in der Region zu befassen. Eine solche Agenda erfordert es, liebgewordene Vorannahmen über die Stärke und kulturelle Einzigartigkeit des sogenannten chinesischen Kapitalismus, chinesischer Netzwerke und unternehmerischer Handlungsstra-

4 MADISON 1998.

5 MADISON 1998:5.

6 BACKMAN 1998.

tegien⁷ mit Blick auf die sich gegenwärtig vollziehenden, globalen Marktexpansionsprozesse einer genaueren Prüfung zu unterziehen.⁸

Um das chinesische Unternehmertum in Asien ranken sich viele Mythen, die von Journalisten und Akademikern mit Hilfe mehr oder weniger sensatio-neller Publikationstitel wie z.B. *The New Taipans*⁹ perpetuiert werden. Die Tendenz zur Orientalisierung sowie der Mangel an kulturvergleichenden, empirischen Untersuchungen über ethnische Unternehmer in Asien und im Westen repräsentieren einige der Ursachen für solche Verzerrungen wie etwa (i) die weitverbreitete Vorstellung der (vermeintlichen) Homogenität der Chinesen in Südostasien oder (ii), dass die geschickte Instrumentalisierung persönlicher Beziehungsgeflechte (*guanxi*) im Rahmen personaler Netzwerkformationen (das sog. *networking*) ein typisch chinesisches Phänomen sei.¹⁰

Laut Yao werden ethnische Chinesen als Forschungssubjekt von vielen Wissenschaftlern mit einer gewissen ideologischen Sympathie behandelt, was einer von ihm als "Romanze des chinesischen Unternehmertums" titulierten verzerrten Sichtweise bzw. (Selbst-)Orientalisierung ethnischer Chinesen Vorschub leistet.¹¹ Eine beliebte Variante solch subjektiver Wahrnehmungen ist es, den Wertekanon sowie die Handlungsstrategien chinesischer Unternehmer als Reflex einer spezifisch chinesischen Ethik zu betrachten, die gemeinhin als Konfuzianismus kategorisiert und als black box nicht weiter eruiert wird.¹² Die eklektische Kultur chinesischer Kaufleute¹³, die Heterogenität chinesischer Gesellschaften und Subkulturen im asiatisch-pazifischen Raum, der Einfluss der Volksreligionen und anderer alternativer Ethikquellen wie Mahayana Buddhismus oder Christentum auf Wirtschaftshandeln, Diskrepanzen zwischen religiös-kulturellen Werten und Normen auf der einen Seite und tatsächlichem Verhalten auf der anderen Seite sowie die Folgen sozialer oder auch organisationeller Veränderungsprozesse werden oftmals ignoriert.

7 NAISBITT 1995; GOLDBERG 1985.

8 In seinem Essay "Critical Reflections on Chinese Capitalism as Paradigm" argumentiert DIRLIK (1997:304) heftig gegen kulturalistische Erklärungen des wirtschaftlichen Erfolgs der Chinesen in den asiatischen Volkswirtschaften. Seiner Meinung nach ist der Diskurs über "Chinese capitalism" ein integraler Aspekt des Diskurses über den globalen Kapitalismus. Der "so-called Chinese capitalism remains dependent on the functioning of the global economy and has been largely shaped by its requirements".

9 CRAGG 1996.

10 MACKIE 1998; WONG 1998.

11 YAO 1997.

12 REDDING 1990; LEE 1987.

13 WANG 1994.

Diese Vorbemerkungen sollen genügen, um die Hauptanliegen dieses Aufsatzes zu plausibilisieren: (i) die Beantwortung der Frage, welche Auswirkungen die rapide voranschreitende Globalisierung sowie die Asienkrise auf die in Ost- und Südostasien lebenden ethnischen (chinesischen) Unternehmer bzw. Unternehmen sowie deren Netzwerke haben und (ii) die Korrektur essentialistischer Vorstellungen von "Chinese business".¹⁴ Der Beitrag gliedert sich wie folgt: im ersten Teil erfolgt eine kurze Einführung in die Asienkrise. Anschliessend wird die Wirkung dieser Entwicklungen auf das chinesische Unternehmertum in der asiatisch-pazifischen Region illustriert und vorläufig bewertet. Der letzte Teil des Beitrages enthält eine kurze Prognose über die Zukunft des chinesischen Kapitalismus in Asien.

2. Globaler Kapitalismus – Neue Herausforderungen für das chinesische Unternehmertum im asiatisch-pazifischen Raum

2.1 Die Asienkrise

Die Mitte Juni 1997 mit der Abwertung des thailändischen Baht über Asien eingebrochene Finanz- und Wirtschaftskrise hat die Realisierung des sog. "asiatischen Zeitalters" verzögert.¹⁵ Zahlungsbilanzdefizite, dramatischer Anstieg sogenannter *non-performing loans*, die Übernahme etlicher Finanzinstitutionen durch Staatsregierungen, gewaltige Kapitalabflüsse, abstürzende Aktienmarktindizes, Firmenbankrotte und Entlassungen sowie die starke Abhängigkeit von IMF-Rettungskrediten und Nothilfeprogrammen waren nur einige der Probleme, mit denen Länder wie Süd-Korea, Indonesien und Thailand während des Höhepunkts der Krise zu kämpfen hatten.

Einige Beobachter sehen in der asiatischen Finanz- und Wirtschaftskrise eine typische Begleiterscheinung der rapide voranschreitenden wirtschaftlichen Globalisierung. Nach Ansicht des schweizerischen World Economic Forum (WEF) wäre es allerdings falsch, die Krise als eine spezifisch asiatische Krise anzusehen. Zutreffender sei es vielmehr, sie als Indikator für einen neuen Typus globaler Krisen zu interpretieren " [...] that reflects the rapid arrival of global capitalism, in a world not yet used to the integration of the advanced and developing countries".¹⁶ Aufgrund kontinuierlicher IT Innovationen, der Ent-

14 CHAN und NG 1999.

15 JOMO (Hrsg.) 1998.

16 *Straits Times* 10/3/1999.

wicklung neuer Finanzdienstleistungen und Deregulationsmassnahmen sind in den vergangenen Jahren riesige globale Finanzmärkte entstanden. Die Währungskrise unterstreicht die Schwächen der neuen Industrieländer und Nationalstaaten im asiatischen Raum gegenüber weitgehend unregulierten globalen Finanzmärkten sowie die Notwendigkeit, auf verschiedenen Ebenen Reformen zu initiieren.¹⁷ Externe Faktoren allein reichen natürlich nicht aus, um die Asienkrise ursächlich zu verstehen (was hier nicht intendiert ist).

Gute Regierungsführung ist in der Vergangenheit oft als zentraler Stützpfeiler des asiatischen Wirtschaftswunders beschrieben worden.¹⁸ Der Staat garantierte politische Stabilität, was das Vertrauen ausländischer Investoren steigerte, hielt Gewerkschaften im Zaum und Lohn- und Gehaltszuwächse in einem vertretbaren Rahmen. Ausländische Investoren kamen in den Genuss verschiedener Anreize im Einklang mit der jeweiligen nationalen Export-industrialisierungsstrategie. Der Staat sorgte für gesunde makro-ökonomische Rahmenbedingungen und gewährleistete eine mehr oder weniger gerechte Umverteilung des gesellschaftlichen Reichtums zwischen den verschiedenen Kommunitäten. Inwieweit die Asienkrise eine Re-evaluierung von Erklärungsansätzen erforderlich macht, die die kritische Rolle des Staates für den asiatischen Wachstumsprozess in den Mittelpunkt der Betrachtung stellten, kann hier nicht diskutiert werden. Aber es ist klar, dass die letztendliche Umsetzung von Finanz- und Währungspolitik, die Art und Weise, wie Bankenaufsicht und Management öffentlicher Unternehmen gehandhabt werden, die Funktions- und Arbeitsweise des nationalen Parteiensystems oder die Zusammenarbeit der Regierung mit dem privaten Sektor wesentliche Variablen sind, die im Rahmen einer Ursachenanalyse der Krise betrachtet werden müssen.

Singapurs Senior Minister Lee Kuan Yew hält schwache Regierungsinstitutionen und Unternehmensführung für wichtige Kernursachen der Krise. In einer Rede auf dem Europe-Asia Forum in Singapur im Februar 1998 sagte er:

[...] everyone overlooked the institutional and structural weaknesses in these economies. The corporate sector in Thailand, Indonesia and South Korea borrowed heavily, even recklessly [...]. To compound the problem, local banks in these countries extended loans based not on feasibility of projects, but on personal relations or political connections. The lenders were aware of the problem but accepted it as a way of business. Some even saw the presence of politically connected business partners as implicit government guarantees for the loans. They went along with the game.

17 *Straits Times* 10/3/1999.

18 WORLD BANK 1993.

Malaysische Politiker haben mehrfach betont, dass die Krise vor allem durch externe Entwicklungen hervorgerufen wurde. Nichtsdestotrotz räumte der Mitte 1998 zum Minister of Economic Affairs ernannte Tun Daim Zainuddin in einer Rede auf der 33. Generalversammlung der Malaysian Malay Chamber of Commerce ein, dass man auch interne Schwächen zur Kenntnis nehmen müsse:

Even though the primary cause of the current crisis can be attributed to external factors, we must also take cognisance of *internal* weaknesses that contribute to our exposure to external pressures. [...] Strengthening corporate governance is very necessary. [...] Unscrupulous market players must not be allowed to manipulate the market for their own greed. The regulatory framework must be strengthened.¹⁹

Die unerwartete asiatische Wirtschafts- und Finanzkrise unterstreicht einmal mehr, dass erfolgreiches chinesisches Wirtschaftshandeln in der sich globalisierenden Moderne²⁰ nicht ausschliesslich auf ethnisch-kulturellen Eigenschaften beruht, sondern eine Reaktion auf jeweils unterschiedliche Gegebenheiten im sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Umfeld darstellt und in vielerlei Hinsicht von externen Faktoren abhängig ist.²¹

Wirtschaftskulturelle Merkmale und institutionelle Charakteristika wie die Bedeutung von personellen Beziehungen im Geschäftsleben, sozialstrukturelle und moralökonomische Imperative, die Betonung von *sozialem* Netzwerkkapital als Bürgschaft und Modus der Risikoabschätzung mögen helfen, einige Aspekte der Krise besser zu verstehen. Das heisst aber nicht, dass Kultur oder die sog. "asiatischen Werte" als Kernursachen der Krise anzusehen sind.²²

Nach Ansicht des Direktors der Asia-Europe Foundation, Tommy Koh, einer der frühen Apologeten "asiatischer Werte", können aus der Asienkrise mehrere Lehren gezogen werden, wie etwa die starke Bedeutung guter Regierungsführung sowie die Notwendigkeit, den sog. *crony capitalism* zu beseitigen.²³

2.2 Imagewandel

Ethnische (chinesische) Unternehmer waren (bzw. sind) von der derzeitigen Krise nachhaltig betroffen, wie das folgende Auszug aus einem Interview des

19 New Straits Times 29/6/1998.

20 EVERS und GERKE 1997.

21 MENKHOFF 1993.

22 The Economist 25/7/1998.

23 Straits Times 20/12/1998.

Asian Wall Street Journal mit dem Forschungsdirektor des European Institute of Asian Studies andeutet:

In the past, much of the drive in the Southeast Asian economies has come from very rich ethnic-Chinese groups that have been able to operate with great flexibility, making financial decisions quickly but without much transparency. Their rapid response ability was one of the reasons for the successes of the Asian model, but now it's likely to disappear as international banks become less ready to support these groups without changes in their style of management to conform more to Western corporate norms. That's going to mean slower decision-making, but it's probably a positive correction.²⁴

Der zunehmende Globalisierungsdruck im Verbund mit stärkerem Wettbewerb und der wachsenden Bedeutung internationaler Produktmarken deuten nach Meinung von Managementgurus an, dass die Nachhaltigkeit des in den 70er und 80er Jahren so erfolgreichen "chinesischen Geschäftsmodells" auf Basis persönlicher Beziehungen (*guanxi*) und "undurchsichtiger Finanzgebahren" in Zukunft gefährdet ist:

Ethnic Chinese families, who once enlarged their businesses in a price-driven acquisition fashion with no thought about Western buzzwords like synergy, are now looking to rationalize their portfolios. For some, it is a matter of necessity; for others, it is a chance to free up cash that could be used to snap up assets that better dovetail with their core businesses.²⁵

Die Asienkrise verdeutlicht die fundamentalen sozio-ökonomischen und politischen Wandlungsprozesse, denen die chinesischen Familienkonglomerate organisationsintern sowie auf regionalen und globalen Märkten ausgesetzt sind. Die graue Seite von *guanxi*²⁶, betriebliche Diskontinuität, Wertewandel, paternalistische Managementmethoden, Abhängigkeit von westlicher Technologie, unzureichendes *branding*, Insolvenz, Konkursanmeldungen, rechtlich-politische Unsicherheiten und ethnische Konflikte sind nur einige der Probleme, mit denen das chinesische Kapital in den alten und neuen Tigerländern konfrontiert ist. Übersicht 1 systematisiert, wie chinesische Unternehmen von der Asienkrise sowie globalen Marktexpansionsprozessen betroffen sind.

24 Asian Wall Street Journal 6-7/2/1998:12.

25 HISCOCK 1998:23.

26 BACKMAN 1998; YEUNG 1999a.

Übersicht 1: Wechselwirkungen zwischen chinesischem Unternehmertum, Globalisierungsdruck und Asienkrise

Schwachpunkte	Wirkung von Globalisierung	Auswirkungen der Asienkrise
"Sorglose" Kreditaufnahme auf der Basis von <i>guanxi</i>	Mangel an Krediten internationaler Geber	Keine Liquidität/Kreditwürdigkeit
	Zunehmende Bedeutung internationaler Rating Agenturen	Non-performing loans, Bankrotte und erzwungene Unternehmenszusammenschlüsse
		Unverkaufte Immobilienprojekte / keine Profite
Zu starkes Engagement in unproduktiven Sektoren: Immobiliengeschäft, Aktienmärkte		Hohe Importkosten für Komponenten
	IMF bedroht nationale Souveränität und Monopole	Hohe Schulden, erodierende Monopole und strategische Allianzen mit Macheliten
	Öffnung der Finanzmärkte	Mehr Wettbewerb
Institutionelle Charakteristika wie personelle Netzwerke	Netzwerkkapitalismus auf Basis von Personalismus und Verwandtschaftsbanden limitiert wirtschaftliche Handlungsoptionen	Unternehmerische Nachhaltigkeit nicht garantiert. Neue Netzwerke müssen entwickelt werden
	Ethnischer Revivalismus	Ethnische Konflikte

Mangelnde Liquidität und Kreditwürdigkeit hat zahlreiche kleine, mittlere und grosse Unternehmen in den vergangenen drei Jahren in die Knie gezwungen. Viele internationale Banken weigerten sich während des Höhepunktes der Krise, Geschäftsdarlehen an nicht-liquide bzw. nicht-kreditwürdige Kunden zu vergeben. Unternehmen in Ländern wie Thailand oder Indonesien sind mehr oder weniger direkt von der zunehmenden globalen Signifikanz internationaler Kreditbewertungsagenturen (*credit rating agencies*) wie *Moody's Investors Service Inc.* oder *Standard & Poor's* betroffen, welche die wirtschaftliche Lebensfähigkeit nationaler Oekonomien und die Vitalität der dort operierenden Unternehmen für private und institutionelle Investoren überprüfen. Seit der Krise haben ausländische Beobachter und Managementgurus wiederholt die mangelhafte Transparenz "asiatischer Firmen" kritisiert. Diese wird von ausländischen Investoren, Finanzinstitutionen etc. als Vorbedingung für ein weiteres Engage-

ment in der Region eingefordert. Die Undurchsichtigkeit lokaler Unternehmen wird häufig auf den dort grassierenden unternehmerischen Familismus sowie autokratische Managementsysteme zurückgeführt.

Die Wirtschaftskrise hat zu einem starken Bedeutungszuwachs multilateraler Organisationen wie etwa dem Internationalen Währungsfonds (IMF) geführt, dessen Reformpakete und Strukturanpassungsprogramme die nationale Souveränität bestimmter Länder in der Region gefährdet. In Indonesien hat der IMF zur Erodierung des einst als unanfechtbar angesehenen *cukong cronyism*²⁷ geführt. Die traditionelle Kollusion zwischen Big Business und militärisch-bürokratischer Machtelite in Indonesien (ein Beispiel betrifft die oftmals kritisierte Vergabe von Monopolen an ethnisch-chinesische und indigene Konglomerate sowie damit einhergehende Wettbewerbsvorteile und Bevorteilungen beim Zugang zu Rohmaterialien, Regierungsaufträgen usw.) ist unter scharfe Kritik geraten. Für alle Beteiligten stellen die damit einhergehenden, veränderten Netzwerkfigurationen eine grosse Herausforderung dar.

Die Krisenerscheinungen und die mittlerweile implementierten politischen Reformmassnahmen, z.T. angetrieben durch den IMF, haben die geschäftlichen Umweltbedingungen in der Region dramatisch verändert. Dies hat den Wettbewerbsdruck rapide erhöht und auf allen Ebenen starke Wandlungsprozesse ausgelöst, wie das neue Anti-Monopolgesetz in Indonesien sowie die Promotion von *pribumi* Kooperativen andeuten. Für Unternehmer ergibt sich dadurch die Konsequenz, neue Netzwerkbeziehungen zu lokalen, regionalen und internationalen Geschäftspartnern aufzubauen. Ob dies der weiteren Transzendierung vermeintlich "ethnisch definierter Geschäftsnetzwerke" wie z.B. die "der Chinesen" Vorschub leisten wird, bleibt abzuwarten.

2.3 Krisenmanagement

Bei den meisten der in Asien operierenden Unternehmen handelt es sich um kleinere und mittlere Familienunternehmen.²⁸ Empirische Forschung über die Auswirkungen der Krise auf diese Unternehmen und die Frage, wie Eigentümer, Manager und Angestellte auf die veränderten Umweltbedingungen, Gehaltskürzungen und Entlassungen reagieren, steckt noch in den Kinderschuhen. Einige Hinweise bietet die Studie von Adams and Vernon, die die Krisen Anpassungsstrategien thailändischer Unternehmer untersucht haben.²⁹

27 ROBISON 1986.

28 MENKHOFF 1993; TONG 1991; TAM 1990; WONG 1985.

29 ADAMS und VERNON 1998.

Kernziel der Untersuchung war es herauszufinden, wie Manager das Geschäftsklima vor der Krise (d.h. von Mitte 1995 bis Mitte 1997) und nach der Krise (d.h. von Mitte 1997 bis Mitte 1998) auf Basis verschiedener Variablen ("Einschätzung der geschäftlichen Umwelt vor der Krise", "Gründe für optimistische bzw. negative Einschätzungen", "Rangfolge geschäftlicher Probleme in den Jahren 1995-1996", "Einschätzung des Geschäftsklimas nach der Krise 1997", "Gründe für negative bzw. optimistische Einschätzungen", "persönliche Betroffenheit durch die Krise", "Rangfolge der krisenbedingten Probleme") einschätzen.

Den Ergebnissen der Studie zur Folge waren die Unternehmen von den folgenden Problemen betroffen: finanzielle Schwierigkeiten, Währungsabwertung, mangelnde Kundennachfrage und sinkende Verkaufsziffern, reduzierte Kaufkraft, ausstehende Rechnungen, starker Wettbewerbsdruck, überfüllte Lager, hohe Zinsen, *cash flow* Probleme und mangelnde Liquidität, Zusammenbruch von Banken und Kreditinstituten. Wie zu erwarten setzten sich die meisten Unternehmen mit diesen Problemen reaktiv auseinander. "Lösungen" beinhalteten Entlassungen, Ausgabenkürzungen, Gewährung von Preisnachlässen, Konsolidierung unternehmerischer Operationen, Restrukturing, Kosteneinsparungen, Schliessung von Produktionsanlagen, Inventarkürzungen, Gehaltskürzungen, veränderte Investitionspläne, Refokussierung unternehmerischer Prioritäten, Produkt- und Personalentwicklung, Qualitätsverbesserungen, stärkere Orientierung auf kreditfähige Kunden, Exploration von neuen *business ventures* und Märkten. Reaktive Anpassungsstrategien überwogen; strategisches Management bzw. die proaktive Einleitung von Veränderungsprozessen im Sinne von *change management* waren nur selten anzutreffen.

Eine von der Singapore Chinese Chamber of Commerce & Industry (SCCCI) im Juni 1998 durchgeführte Studie über die Auswirkungen der Krise auf lokale Unternehmen kam zu folgenden Erkenntnissen: in ca. 80% der rund 300 untersuchten Unternehmen kam es ab Januar 1998 zu einem signifikanten Rückgang geschäftlicher Aktivitäten. Rückläufige Umsatzzahlen (von bis zu 10%) wurden von 80% der untersuchten Betriebe genannt. 41.3% der Befragten beklagten die steigenden Betriebskosten (von 10-25%). 43.9% kritisierten die hohen Zinsen und Bankgebühren. 56.4% der Befragten empfanden die Zinsen generell als zu hoch. Bewältigungsstrategien umfassten das Einfrieren von Löhnen und Gehältern (50.3%), Marktdiversifizierung (40.7%), operative Schrumpfung (34.9%), das Zurückstellen von Projekten (32%), Entlassungen (21.1%), Umzug in billigere Büros bzw. Anmietung kostengünstiger Produktionsanlagen (17.9%), Lohn- und Gehaltskürzungen (17.6%) sowie Geschäfts-schliessungen (3.5%).

Im Gegensatz zu populären Thesen, wonach Klein- und Mittelunternehmen das Rückgrat der meisten asiatischen Volkswirtschaften bilden und in Krisenzeiten eine wichtige Pufferfunktion übernehmen, deutet die relativ hohe Zahl der Firmenzusammenbrüche und -bankrotte darauf hin, dass die korporative Nachhaltigkeit dieser Betriebsorganisationen nicht gewährleistet werden kann. Berichten der singapurischen *Straits Times*³⁰ zufolge, meldeten in den ersten 11 Monaten des Jahres 1998 2.372 Individualpersonen Konkurs (Bankrott) an, 54% mehr als im gleichen Zeitraum des Vorjahres (1997) und 90% mehr als im Jahre 1996. Bei den meisten der 1998 abgewickelten 269 Unternehmen handelte es sich um Kleinunternehmen, von denen 36% (= 96 Unternehmen) ein Anlagevermögen von über 1 Mio S\$ hatten (Quelle: Official Assignee/OA). Besonders hart betroffen war die Baubranche. Insgesamt wurden 1998 56 Bauunternehmen liquidiert, ein drastischer Anstieg gegenüber dem Vorjahr 1997 (in dem nur 2 liquidierte Firmen registriert wurden) und 1996 (keine Liquidierungen).

Unzureichende Liquidität, Schuldenlasten, *cash flow* Probleme, mangelnde Nachfrage, Insolvenzen, Bankrotte etc. illustrieren die negativen Konsequenzen des Abschwungs. Familienfehden, Nachfolgerprobleme, Nepotismus, ineffiziente Unternehmensführung und Widerstand gegenüber organisationellen Veränderungsprozessen stellen ernsthafte Herausforderungen dar.

Auf Basis einer zuweilen sehr ethnozentristisch anmutenden Vorstellung von Entwicklung und der Überlegenheit westlicher Managementmethoden hat Devinney verschiedene Schwächen asiatischer Unternehmen identifiziert, wie etwa die mangelnde Kompetenz mittlerer Manager oder die unzureichende betriebliche Transparenz gegenüber externen Prüfungsinstanzen.³¹ Für Devinney sind Familismus als Strukturprinzip von Unternehmensführung (*family governance*) und patriarchalische Managementsysteme "antithetical" für moderne, mit Fremdkapital finanzierte, korporative Strukturen. Diese benötigen "kohärente" Strategien anstatt opportunistische Expansionstaktiken auf Basis von Beziehungen (*guanxi*), transparente betriebliche Strategiepläne, die externen Analysen standhalten, verantwortliche und nachweispflichtige Manager mit strategischen Implementationskompetenzen, Professionalismus und klare Prozeduren mit Bezug auf Leistungsmessung, Mitarbeiterbewertung und Kontrolle. Laut Devinney müssen asiatische Firmen drastische organisationelle Veränderungsprozesse einleiten, wenn sie in der Nachkrisenzeit wirtschaftlich erfolgreich sein wollen. Unternehmer, die das nicht erkennen und unternehmerische *best practices* ignorieren, werden einen hohen Preis zahlen. Laut De-

30 *Straits Times* 4/1/1999.

31 DEVINNEY 1998.

vinney hat Asiens traditionaler Beziehungskapitalismus mit seiner Betonung von Autoritarismus und *top-down* Managementstrukturen, Beziehungen und Vertrauen keine Überlebenschance, da er nicht flexibel genug und in strategischer Hinsicht inkohärent ist.

3. Der chinesische Netzwerkkapitalismus zwischen Mythos und Wirklichkeit

Ethnische Chinesen aus Hong Kong, Taiwan, Singapur, Malaysia, Indonesien und anderen asiatischen Staaten sind als Geschäftsleute, Unternehmer und Investoren massgeblich an den gegenwärtigen Transformations- und Integrationsprozessen in Greater China und ASEAN beteiligt.³² Von besonderem Interesse ist dabei die mehr oder weniger augenfällige Verflechtung zwischen auslandschinesischem Kapital, staatlicher Politik und der wirtschaftlichen Integration der Region durch Netzwerke³³ wie sich z.B. an der strategischen Allianz zwischen dem indonesischen Tycoon Liem Sioe Liong (alias Soedono Salim) und singapurischen Staatsbetrieben³⁴ aufzeigen lässt, die zusammen an dem Ausbau des SIJORI Wachstumsdreiecks sowie an der Errichtung von Industrieparks (z.B. *Suzhou Industrial Park*) in der Volksrepublik China beteiligt waren. Das zur Salim Gruppe gehörende Unternehmen 'Indocement' war in der Soeharto-Aera die grösste, an der Börse in Jakarta notierte Aktiengesellschaft Indonesiens. Liem unterhält Niederlassungen in Afrika, Europa und den USA. In Asien kooperiert er im Rahmen von Joint Ventures mit Thailands Agrobusiness Milliardär Dhanin Chearavanont und Malaysias 'Zuckerkönig' Robert Kuok.

32 LOW 1995; BUCHHOLT und MENKHOFF 1996; WEIDENBAUM 1998.

33 TRACY und LEVER-TRACY 1997.

34 Die Erschliessung neuer Märkte und Fertigungsstandorte in der Volksrepublik China ist ein wesentliches Element der Regionalisierungs- und Globalisierungsstrategie Singapurs, einziger (Klein-)staat in Südostasien mit einer chinesischen Bevölkerungsmajorität von rund 78%.

Tabelle 1: Anzahl der ethnischen Chinesen weltweit in Millionen und in % der Bevölkerung³⁵

Singapur	2,2	77,7 %
Malaysia	5,2	32,1 %
Thailand	5,8	11,5 %
Indonesien	4,0	3,0 %
Philippinen	0,8	–
Kambodscha	0,480	6,0 %
Myanmar	0,880	2,2 %
Vietnam	1,0	2,0 %
USA	1,8	–
Kanada	0,6	–
Afrika	0,1	–
Europa	0,6	

Folgt man Populärwissenschaftlern, Journalen und Futuristen wie Kotkin (“Tribes”), *The Economist* oder Naisbitt (“Megatrends”), so repräsentieren die sog. “Auslandschinesen” (und andere Gruppen) und ihre globalen Netzwerke eine globale Kommunität von (mehr oder weniger solidarisch handelnden) Akteuren, die wegen ihres globalen bzw. transnationalen Ausmasses sowie erheblicher finanzieller Ressourcen erfolgreiches Wirtschaftshandeln im Zeitalter der Globalisierung begünstigen:

Their background leads *spacemen* such as Ko (ein in den USA ausgebildeter, aus Hong Kong stammender chinesischer Ingenieur, T.M.), to think not so much in terms of *nations* or states but of a seamless global network connecting *communities* nevertheless united by a common *ethnic identity*.³⁶

Die durch internationale Migration, Verwandtschafts-, Freundes- oder Vertrauensbande geflochtenen zwischenmenschlichen bzw. zwischenbetrieblichen Netze ethnischer Chinesen werden in der Literatur oft als ideale Schläuche stilisiert, durch die sich Waren, Informationen, Geld, Hilfeleistungen, Personen

35 Quelle: *The Economist* (18/7/1992:21), verschiedene Ausgaben von *südostasien aktuell*.

36 KOTKIN 1992:169.

usw. relativ problem- und barrierenlos von Kontinent zu Kontinent verschieben lassen.

Solche Thesen³⁷ suggerieren, dass die chinesische Diaspora neben ihrer nachweislich regionalintegrativen Funktion eine Art Globalisierungsagenten repräsentiert, der mittels Gebrauch modernster Kommunikationstechnologien massgeblich an den gegenwärtigen Weltvernetzungs- und Transformationsprozessen beteiligt ist und die von einigen Autoren unterstellte De-Nationalisierung der Weltwirtschaft bzw. der Weltgesellschaft mit vorantreibt.

Während eine solche Behauptung schwer zu überprüfen ist, ist unstrittig, dass viele Handels- und Produktionsbetriebe in den alten und neuen Tigerländern bereits seit langem weit ausgedehnte, diffuse Netze informeller Austauschbeziehungen zu Abnehmern und Lieferanten in der Region und in Uebersee unterhalten.³⁸ Trotz zunehmender Marktvergesellschaftung und Modernisierung ist das Wirtschaftshandeln vieler dieser Familienbetriebe *eingebettet* in ein Netz nicht-ökonomischer Sozialbeziehungen (*embeddedness*), die den Grad der Verhaltensunsicherheit für die Akteure sowie Informations-, Kontroll- und Organisationskosten verringern.³⁹

Familismus ist nachweislich wesentliches Strukturmerkmal der betriebs-internen Organisation chinesischer Klein- und Mittelbetriebe. Gleichzeitig zeigt sich die normative Kraft familistischer Strukturelemente im Rahmen *externer* ökonomischer Austauschbeziehungen in Form wirtschaftsethischer Grundsätze (*moral order*) sowie als Idiom und Blaupause für die Schaffung und Aufrechterhaltung personalisierter Beziehungen (z.B. werden langjährige Geschäftsfreunde oft als Onkel adressiert). Wichtiges Schmiermittel solcher "Ver-

37 Während das Kapital informeller Sozialbeziehungen als Strukturierungsmittel wirtschaftlichen Handelns in Verbindung mit ethnisch-kulturellen Eigenarten in der Vergangenheit oftmals (und nicht selten ausschliesslich) als Erklärung für den weltweiten wirtschaftlichen Erfolg dieser Firmen und ihrer Inhaber herangezogen worden ist, weckt die asiatische Finanz- und Währungskrise jedoch einmal mehr Zweifel an der Fundiertheit mono-kausaler Erklärungsansätze des asiatischen Mirakels sowie der von Autoren wie KOTKIN (1992) oder WEIDENBAUM 1998 behaupteten zunehmenden Bedeutung solch ethnischer Gruppen "mit ihren ethnisch-kulturell bestimmten Netzwerken" in der Weltökonomie. Aufgrund des generellen Mangels an verlässlichen empirischen Studien über solche Firmen ist bislang noch relativ ungeklärt, was eigentlich das "spezifisch Chinesische" bei dem Forschungsgegenstand ist oder ob es sich dabei nicht eher um universelle Erscheinungen handelt, die so auch "im Westen" beobachtbar sind.

38 MENKHOFF 1993; YEUNG 1999.

39 GRANOVETTER 1985; ZIMMER und ALDRICH 1987; LASSERRE 1988; KOWTHA und MENKHOFF 1995; TONG und YONG 1998.

netzungen" ist Vertrauen, ein sozialstrukturell und kulturell zentraler Aspekt im chinesischen Kulturraum bzw. der 'auslandschinesischen Moralökonomie'.⁴⁰

Über die von den Apologeten der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien visionierte Herausbildung "elektronischer Gemeinschaften" (d.h. von Personen mit gleicher Gesinnung bzw. ähnlichen Interessen) auf der Basis von Ethnizität, Clanverbindungen, gemeinsamer Schulzeit oder der Mitgliedschaft in professionellen Vereinigungen⁴¹ liegen bislang nur bruchstückhafte Daten vor. Gewissheit besteht aber darüber, dass immer mehr chinesische Handelsvereinigungen *online* sind, was u.a. auf das 1995 von der chinesischen Handelskammer in Singapur (Chinese Chamber of Commerce & Industry) initiierte World Chinese Business Network (WCBN) zurückgeführt werden kann. Durch WCBN sind mittlerweile mehr als 10'000 chinesische Unternehmen aus rund 15 Ländern elektronisch vernetzt.

EDI, Video-Konferenzsysteme, Videotelefon, Telefax, Internet und E-Mail haben die Initiierung von Kontakten und die Aufrechterhaltung transnationaler Netzwerkbeziehungen (*networking*) nachhaltig erleichtert. Laut Kotkin dienen die Chinatowns (bzw. Little Indias) von London bis Kuala Lumpur als Knotenpunkte ethnischer, transnationaler wirtschaftlicher Netzwerke.⁴²

Empirische "Beweise" zur Untermauerung Kotkins These fehlen weitgehend. Die Popularität solcher Argumente unterstreicht den globalen Revivalismus von Ethnizität. Eine interessante Begleiterscheinung dieses Prozesses ist die von Dirlik analysierte ideologische Konstruktion eines "einzigartigen" chinesischen Kapitalismus in der Region,⁴³ die er als Konsequenz des scheinbar unaufhaltsamen Aufstiegs Asiens⁴⁴ interpretiert. Laut Dirlik wurde die Idee einer "chinesischen Variante des Kapitalismus" zuerst in Amerika propagiert, angetrieben durch Chinas Reformpolitik, die Wirtschaftskrise in den westlichen Industrienationen sowie Ostasiens wirtschaftlichen Erfolg. Neo-konfuzianische

40 WONG 1993; MENKHOFF 1993; MACKIE 1998.

41 MENKHOFF und LABIG 1996.

42 KOTKIN 1992.

43 DIRLIK 1997.

44 Prozesse kultureller Globalisierung implizieren die Möglichkeit, dass die den ethnischen Chinesen so oft zugeschriebenen "althergebrachten" Lebensführungsmuster, Denkformen und sozio-kulturellen Werte und Tugenden wie Sparsamkeit, hohe Arbeitsethik, Fügsamkeit gegenüber der Obrigkeit usw. im Zuge des sozialen Wandels durch postindustrielle bzw. postmoderne Werte ersetzt werden. Dies hätte dann u.U. negative Konsequenzen für die wirtschaftliche Wettbewerbskraft dieser Kommunität. Bislang ist empirisch gesehen allerdings noch kein eindeutiger Trend festzustellen, obgleich sich einzelne Mitglieder der Mittelklassen bzw. neureichen Gesellschaftsgruppen als anfällig erweisen für "alternative" Formen der Lebensführung (CHUA 1994).

Werte wie Familiensinn, Leistungskraft, Bildung etc. galten als Schlüsselvariablen für Asiens wirtschaftlichen Aufstieg. Wissenschaftler und Journalisten wie Kahn, Berger, Redding, MacFarquhar oder Kotkin legten den Grundstein für “den neuen Diskurs über den chinesischen Kapitalismus” und globale Netzwerkinitiativen wie die turnusmässig organisierten “Weltkongresse chinesischer Unternehmer”.

In Nordamerika führte Asiens Aufstieg zu einem stärkeren Interesse an den Beziehungen der sogenannten *Chinese Americans* – als potentiellen Verbindungsgliedern im Rahmen transnationaler Geschäftsbeziehungen – zu deren Ursprungsländern. Im akademischen Bereich manifestierte sich dieses neue Interesse in zahlreichen Konferenzen und Publikationen über das Thema *Chinese identity* im Kontext der chinesischen Diaspora, “constituting affirmations of identity based on common origins”.⁴⁵ Ein wichtiges Ergebnis dieser ideologischen Aktivitäten, so Dirlik, ist die Ueberbrückung der beträchtlichen Unterschiede “der Chinesen” und die Erfindung einer neuen Art von Einigkeit und Identität innerhalb der weltweiten chinesischen Gemeinschaften, was er als Prozess der “Re-sinifikation” interpretiert.

4. Chineseness zwischen Globalisierungsdruck und ethnischen Konflikten

Laut Dirlik ist das zeitliche Zusammentreffen der rapiden kapitalistischen Durchdringung Südasiens mit dem grossen Interesse an *Chineseness* und dem “chinesischen Kapitalismus” kein Zufall sondern eng verwoben mit den strukturellen Bedingungen des globalen Kapitalismus.⁴⁶ Den Diskurs über die transnationale Identität der chinesischen Diaspora und den “chinesischen Kapitalismus” begreift er als Ergebnis materieller Aktivitäten, die erst durch die Praktiken des globalen Kapitalismus möglich gemacht wurden, wie etwa die Transnationalisierung der Produktion oder China’s erfolgreiche Modernisierungspolitik. Seiner Ansicht nach ist die chinesische Diaspora sehr gut positioniert, um in die transnationalen Produktions- und Warenketten, *subcontracting* und andere globale Transaktionen involviert zu sein:

45 DIRLIK 1997:308.

46 DIRLIK 1997:311.

As Chinese businesses have been incorporated into the new production networks of transnational corporations, not only are the older networks likely to be transformed, but new networks need to be invented to answer the requirements of a new international division of labor. Subcontracting practices enhance the practice of networking.⁴⁷

Aufgrund ihrer horizontalen Netzwerkbeziehungen impliziert die neue internationale Arbeitsteilung für die im industrialisierenden Ostasien ansässigen chinesischen Klein- und Grossunternehmer erhebliche Vorteile. Die in der Region reichlich vorhandenen Unterauftragsvergabemöglichkeiten sowie latente bis manifeste anti-chinesische Stimmungen stimulieren und verstärken laut Dirlik die Tendenz zur horizontalen Netzworkebildung zwischen und innerhalb den/der chinesischen Kommunitäten, was er als "ethnicization of production" charakterisiert. Allerdings sollte angesichts mangelnder empirischer Untersuchungen über dieses Thema betont werden, dass solche Thesen den Mythos des populären "Bambusnetzwerkes" (*bamboo network*) perpetuieren. Die zunehmende Anzahl von Joint Ventures zwischen Chinesen und Nicht-Chinesen wird von Dirlik völlig ignoriert.

Der langfristige Effekt der Asienkrise auf die populäre Vorstellung einer pan-nationalen chinesischen Kommunität kann hier nicht umfassend untersucht werden. Ob es im Rahmen des sich momentan vollziehenden wirtschaftlichen Abschwungs in den betroffenen Ländern zu einer Zementierung solcher Images kommen wird, bleibt abzuwarten. Die unterschiedlichen Auswirkungen der Krise innerhalb der asiatischen Region unterstreichen die Heterogenität Asiens im allgemeinen und die unterschiedlichen Geschicke ethnisch chinesischer Unternehmer in Indonesien, Malaysia, Thailand, Singapur oder Taiwan im besonderen. Dies mag helfen, weitverbreitete Vorurteile gegenüber der unzulässigerweise als "homogen" wahrgenommenen chinesischen Volksgruppe abzubauen. Theoretisch besteht die Möglichkeit, dass die unheilige Mischung aus anti-chinesischen Stimmungen, dem Bedarf an Sündenböcken, institutionellen Barrieren, Diskriminierungstendenzen und Wirtschaftskrise in einigen Gebieten einer Tendenz der Resinifikation Vorschub leisten wird und dass weitere Konflikte zwischen chinesischen und anderen Volksgruppen unausweichlich sind.⁴⁸

47 DIRLIK 1997:310.

48 Traditionelle Vorbehalte gegenüber der zukünftigen wirtschaftlichen Supermacht China (OVERHOLT 1993) haben ebenfalls Einfluss auf das Klima der inter-ethnischen Beziehungen in der Region. So wurde prominenten indonesischen Chinainvestoren wie Liem Sioe Liong der Vorwurf gemacht, sie verhielten sich "disloyal" bzw. seien darauf aus, eine "auf Blutsbanden beruhende Nation ohne Grenzen" zu kreieren. Solche Stereotypen wurden seinerzeit u.a. von singapurischen und malaysischen (chinesischen) Politikern mit Verweis auf die

Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die z.T. historisch bedingten, anti-chinesischen Ressentiments in Singapurs Nachbarländern sowie (inter-ethnische) Konfliktlagen zwischen der dortigen chinesischen Bevölkerungsminderheit, Staat und einheimischer Klientel. Diese scheinen sich in Malaysia, wo ethnische Chinesen 30% der Bevölkerung stellen, vor dem Hintergrund der 1991 implementierten "Nationalen Entwicklungspolitik" (bei zunehmend intensiver werdenden Beziehungen zu China) stabilisiert zu haben. In Indonesien dagegen, wo ethnische Chinesen nur ca. 3% der Gesamtbevölkerung stellen, werden sie regelmässig virulent, wie die gewalttätigen "Frustrationsaufstände" und Ausschreitungen gegenüber Angehörigen der chinesischen Minderheit zeigen.

Die Zwischenfälle in Medan 1994, Pekalongan 1995, Tasikmalaya 1996, Sulawesi 1997, Java und Sumatra 1998 sind keine Einzelfälle⁴⁹ sondern unterstreichen das Konfliktpotential der zunehmenden Marktintegration sowie die explosive Mischung aus materieller Deprivation, Arbeitskämpfen, Vorbehalten gegenüber der wirtschaftlichen Dominanz der ethnischen Chinesen (Schätzungen zufolge besitzen indonesische Chinesen kollektiv 70-75% des inländischen Kapitalvermögens) und Partikular- bzw. Appropriationsinteressen verschiedener gesellschaftlicher Gruppen. Ethnizität und soziale Klasse sind wesentliche Dimensionen in diesen z.T. gewalttätigen Konflikten.

Die Vorkommnisse in Indonesien haben zudem Auswirkungen auf die intra-regionalen Beziehungen und verweisen auf tieferliegende Probleme wie Kommunalismus, latente Vorurteilsbereitschaft, Rivalismus, Neid usw. innerhalb der ASEAN, welche die beabsichtigte Entwicklung einer kohärenten, regionalen Wirtschaftsgemeinschaft nicht gerade erleichtern. Ethnische Chinesen aus den drei "Tigerstaaten" Taiwan, Hong Kong und Singapur konstituieren die grösste Investorengruppe in den ASEAN Ländern (Singapur ausgeschlossen), deren Volkswirtschaften bereits von ethnischen Chinesen dominiert werden.

tiefe Verwurzelung ethnischer Chinesen in ihren jeweiligen Aufnahmegesellschaften energisch zurückgewiesen.

49 BUCHHOLT und MENKHOFF 1994.

5. Veränderungsmanagement – Unternehmerische Restrukturierungsprozesse und neue Netzwerkkonfigurationen

Die asiatische Wirtschaftskrise hat chinesischen Unternehmern eine wichtige Lektion erteilt. Viele haben die Notwendigkeit erkannt, mehr Gewicht auf unternehmerische Kernkompetenzen zu legen, „gutes“ Management zu gewährleisten sowie unternehmerische Wandlungs- und Restrukturierungsprozesse einzuleiten.⁵⁰ Die in den vergangenen Monaten von vielen chinesischen Unternehmen im Zuge der Krisenbewältigung eingeleiteten betrieblichen Veränderungen implizieren auch neue Netzwerkkonfigurationen.

Ein prominentes Beispiel damit verbundener *downsizing* Massnahmen ist Indonesiens Salim Gruppe, die sich in vielen Geschäftsbereichen engagiert, wie z.B. der Nahrungsmittelindustrie in Singapur oder dem Telekommunikationswesen in der VR China. Die Gruppe ist zur Zeit dabei, ihre Auslandsgeschäfte drastisch auszubauen, da die lokale wirtschaftliche Basis zu schwach geworden ist. Im März 1999 berichtete die singapurische Presse, dass das Unternehmen im Rahmen interner Restrukturierungsmassnahmen plane, für 310,9 Mio. S\$ einen 23%igen Anteil an der börsennotierten Firma United Industrial Corp (UIC) an die in Hongkong registrierte Entwicklungsgesellschaft HKR International zu verkaufen (die Firma wird von der Cha Familie kontrolliert). Laut *Bloomberg News* sollte der Verkauf helfen, den Schuldenberg der Salim Gruppe abzubauen. Dieser hatte sich angehäuft, nachdem die zur Gruppe gehörende indonesische Bank Central Asia im Rahmen der Entwicklungen im Anschluss an den Rücktritt Soehartos insolvent geworden war.⁵¹ Anfang April 1999 wurde der Deal jedoch von HKR abgeblasen. Später wurde bekanntgegeben, dass Telegraph Developments Ltd (TDL) – eine Tochtergesellschaft der dem philippinischen (chinesischen) Industriemagnaten John Gokongwei gehörenden Holdinggesellschaft JG Summit Holdings – entschieden habe, Salims 23%ige Beteiligung an UIC für 310,87 Mio. S\$ zu erwerben.⁵²

Ein anderes Beispiel betrifft das malaysische Unternehmen MBf Holdings, das 1998 Nettoverluste in Millionenhöhe erlitt, bedingt u.a. durch schwache Nachfrage. Wie ein Unternehmensrepräsentant gegenüber der Presse verlautbaren liess, ist das Unternehmen fest entschlossen: “[...] to move forward. In rationalising the group’s operations, the company has decided to dispose of or

50 CARNEY 1998.

51 *Straits Times* 10/3/1999.

52 *Straits Times* 29/4/1999.

wind down non-core and unprofitable businesses".⁵³ Wie das Unternehmen weiter bekannt gab, hat es seine Restrukturierungsmassnahmen inzwischen abgeschlossen. Die Hauptgeschäftszweige wurden in drei unternehmerische Kernbereiche (Card und Payment Services, Property und Trading) umgestaltet.

Die enge Verbindung zwischen der Asienkrise und sich verändernder Netzwerkkonfigurationen zeigt sich auch an dem Interesse ausländischer Banken, kontrollierende Anteile in lokalen (chinesischen) Banken zu erwerben. Ein prominentes Beispiel ist die britische Bank Standard Chartered, die 1999 plante, 75% der thailändischen Nakornthon Bank zu erwerben, bis dato im Besitz der Wanglee Familie.⁵⁴

6. Schlussbemerkungen

In diesem Aufsatz wurden einige der Herausforderungen, Bedrohungen und Wandlungsprozesse skizziert, die sich aus dem Prozess der wirtschaftlichen Globalisierung und damit einhergehender, temporärer Krisenerscheinungen (Stichwort Asienkrise) für das chinesische Wirtschaftsimperium in Asien ergeben. Wie gezeigt wurde, sind die von ethnischen Chinesen geführten Unternehmen in der Region einer Vielzahl von externen Einflüssen ausgesetzt, die unternehmensintern und gesellschaftlich signifikante Wandlungsprozesse auslösen. Wie Redding betont hat, sind diese Umweltkräfte gleichzeitig "befreiend" und "nötigend".⁵⁵ Positive ("befreiende") Einflüsse beinhalten den Zugang zu neuen Kapitalquellen, metropolitanen Weltmärkten, innovativen Produktionstechnologien, IT sowie modernen Managementmethoden wie z.B. Total Quality Management. Ein Beispiel (auch wenn das Ausmass und die soziale Basis noch unzureichend untersucht sind) betrifft das zunehmende Engagement chinesischer Unternehmen in der Region als OEM (*original equipment manufacturer*) Produzenten und deren Einbettung in globale Waren- und Produktketten. "Nötigende" Einflüsse sieht Redding vor allem in dem zunehmenden Druck auf Unternehmer in der Region, gegenüber externen Investoren mehr unternehmensinterne Transparenz zu schaffen sowie die starke internationale Kritik an sog. *unlevel playing fields*, Kartellen, Korruption, *cronyism*, Mangel an Demokratie usw. Für einige Beobachter gehören diese Probleme mit zu den Kernursachen der Asienkrise.

53 *Straits Times* 11/3/1999.

54 *Straits Times* 29/4/1999.

55 REDDING 1998.

Die externe Umweltdynamik zwingt immer mehr asiatische Unternehmen und Konglomerate, das System der Unternehmensführung umzukrempeln und mehr oder weniger signifikante strukturelle, technologische und/oder personale Wandlungsprozesse einzuleiten, um im neuen Jahrtausend unternehmerische Nachhaltigkeit zu gewährleisten und die Legitimität gegenüber dem Westen bzw. westlichen Geschäftsstandards zu sichern.⁵⁶ Wie die von der indonesischen Salim Gruppe oder dem malaysischen Unternehmen MBf initiierten Restrukturierungsprozesse zeigen, sind solche Adaptionsprozesse insbesondere für Grossunternehmen aufgrund der grossen Abhängigkeit von ausländischem Kapital und Technologie sowie dem Interesse an nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit auf den globalen Märkten unabdingbar.

Die Reaktionsschnelligkeit kleiner und mittlerer Unternehmen gegenüber diesen neuen Kräften (Stichwort Globalisierung) bleibt abzuwarten. Wie die Beratungsaktivitäten des Autors in Südostasien zeigen, sind viele Klein- und Mittelbetriebe aufgrund mangelndem Management Know How, unzureichend ausgebildeten Arbeitskräften und den organisationellen Besonderheiten von Familienbetrieben nicht immer in der Lage, erfolgreich moderne Qualitäts- und Produktivitätsmanagementkonzepte intraorganisationell zu verankern. In vielen Fällen bedarf es der Implementierung von Managementreformen, die den für chinesische Unternehmen so typischen traditionellen "Machtkulturen" diametral entgegen laufen. Beispiele umfassen die Implementierung effizienterer Kommunikationsstrukturen zwischen Management und Belegschaft, das vorbildhafte Verhalten von Führungskräften, formales Qualitätstraining, die Einrichtung von motivierten Qualitätsverbesserungsteams, die Delegation von Verantwortlichkeiten an Untergebene, Benchmarking, die Formulierung von unternehmerischen Schlüsselkennzahlen (*key performance indicators*), die Integration von Qualitätsverbesserungsprioritäten in Budget- und Geschäftsplänen sowie die Übernahme von Verantwortlichkeit für das Erreichen der o.g. Kennzahlen und die Schaffung ausreichender Anreize.

Trotz konfuzianischer Arbeitsethik⁵⁷ sind mittleres Management und Arbeiter nicht immer willens, von oben diktierte organisationelle Wandlungsprozesse mitzutragen bzw. zu unterstützen. Paternalistische Organisationskulturen, autoritäre Managementstile sowie schwache Unternehmensführung sind zentrale erklärende Variablen für den Misserfolg organisationsinterner Veränderungsprozesse.⁵⁸ Zentralisierte Kontrollstrukturen und Strategieent-

56 REDDING 1998.

57 WILSON und PUSEY 1982; HARREL 1985; WONG 1998.

58 MENKHOFF und KAY 2000.

wicklung sind wesentliche Schwachstellen in chinesischen Unternehmen (unabhängig von der Betriebsgrösse):

These are not normally given up, so whatever the organization grows to, it remains in its essentials a family possession, even under conditions of hybridizing. [...] They thus retain their inherent weaknesses, namely dependence on key individuals and fragility at times of succession, but this does not matter, because the system of Chinese capitalism as a whole remains robust.⁵⁹

Die Probleme chinesischer Konglomerate wie der indonesischen Salim Gruppe illustrieren die negativen Konsequenzen zusammengebrochener Netzwerkallianzen mit chinesischen bzw. nicht-chinesischen Geschäftspartnern, Mitgliedern lokaler Machteliten usw. Anfang 1999 beschloss das indonesische Parlament, Monopolunternehmen mit harten Geld- bzw. Haftstrafen zu belegen. Obgleich die Wirkungskraft dieser Entscheidung angesichts des desolaten Zustands der meisten indonesischen Aktiengesellschaften gering ist, symbolisiert sie doch die sich verändernden Strukturbedingungen in Indonesien, an die sich lokale (chinesische) Unternehmer anpassen müssen.

Ob ethnisch-chinesische Unternehmer in Asien in der Zukunft weniger Gewicht auf Netzwerkbeziehungen und polit-ökonomische Allianzen legen werden, bleibt abzuwarten. Die institutionellen Rahmenbedingungen, unter denen sie operieren sowie die jeweiligen Strukturkräfte in ihren Heimatländern sind wichtige erklärende Variablen des chinesischen Netzwerkkapitalismus.⁶⁰ Mangelndes Systemvertrauen in das Rechtssystem sowie Diskriminierungstendenzen haben viele chinesische Unternehmer in der Vergangenheit regelrecht gezwungen, instrumentelle Handlungsstrategien zu verfolgen und/oder durch den Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen zu vertrauten Personen unternehmerische Risiken zu begrenzen. Angesichts der hohen Funktionalität solcher Handlungsmuster und damit verbundener Beziehungsgeflechte, dem langsamen Tempo institutioneller Reformen und Wandlungsprozesse sowie der multiplen Gründe der Asienkrise ist es unwahrscheinlich und zu einem bestimmten Grad unlogisch anzunehmen, dass die Krise den "Tod" des traditionellen chinesischen Beziehungskapitalismus eingeleitet hat, wie Devinneys Essay impliziert.⁶¹

Während die zunehmenden Rufe nach mehr Transparenz im Bereich der Unternehmensführung und besseren Managementmethoden verständlich sind, steht die Konvergenzthese, wonach chinesische Managementstile und *net-*

59 REDDING 1998.

60 EVERS und SCHRADER (Hrsg.) 1994.

61 DEVINNEY 1998.

working früher oder später in "westliche" Managementstile und Handlungsstrategien konvergieren werden, empirisch gesehen auf schwachen Beinen.⁶² Chinesische Unternehmer kombinieren nicht selten westliche Managementstrukturen mit "typisch" chinesischen Kontrollmechanismen. Beispiele solch *hybrider* Formen sind die Hutchison Gruppe unter dem Vorsitz von Mr Li Ka Shing oder die von Mr Manny Pangilinan gemanagte First Pacific: "These are not pure types. They are not Chinese family businesses, and they are not Western-type multinationals. They take key characteristics from both".⁶³

Trotz der harten geschäftlichen Umweltbedingungen und gesellschaftlicher Konfliktsituationen in der Region ist davon auszugehen, dass chinesisches Kapital weiterhin eine prominente Rolle in der wirtschaftlichen Konsolidierung und weiteren Entwicklung Südostasiens spielen wird.

Ob die Diskussion über *Chineseness* und die damit verbundenen ideologischen Aktivitäten wie die Konzeptionierung einer chinesischen Variante des Kapitalismus oder die Debatte über die asiatischen Werte in Zukunft an Gewicht verlieren wird, ist unwahrscheinlich. Sobald sich Asiens *Downsizing*-Prozess vollends in einen wirtschaftlichen Aufschwung verkehrt hat, kann davon ausgegangen werden, dass der Diskurs über die "Asianisierung Asiens", das neue asiatische Bewusstsein und damit verbundene Vorstellungen von Asiens moralischer und kultureller Überlegenheit (der in der Vorkrisenzeit eine solch wichtige Rolle spielte) wieder aufblüht. Nicht zuletzt deshalb sind intensivere, international kulturvergleichende Forschungen über ethnisches (chinesisches) Unternehmertum "im Osten" und "im Westen" sowie die von Rutten und Upadhyia geforderte Nutzbarmachung neuer Theoriekonzepte dringend erforderlich.⁶⁴

Literaturhinweise

ADAMS, F.G. und H. VERNON

1998 How do Firms Adjust to Economic Crisis? The Case of Thailand. *Sasin Journal of Management*, Vol. 4, No. 1:1-5.

BACKMAN, Michael

1998 *Asian Eclipse: Exposing the Dark Side of Business in Asia*. Singapore: John Wiley & Sons.

62 HAMILTON 1991; WOOLSEY-BIGGERT und HAMILTON 1992; HICKSON und PUGH 1995.

63 REDDING 1998.

64 RUTTEN und UPADHYA 1997.

BUCHHOLT, H. und T. MENKHOFF

- 1994 Huaqiao - Die soziale Rolle der ethnischen Chinesen in Indonesien. *ASIEN*, No. 51:25-38.

CARNEY, Michael

- 1998 A Management Capacity Constraint? Obstacles to the Development of the Overseas Chinese Business Family. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 15:137-162.

CHAN, Kwok Bun und Claire CHIANG

- 1994 *Stepping Out – The Making of Chinese Entrepreneurs*. Singapore: Simon & Schuster.

CHAN, Kwok Bun und NG, Boey Kui

- 2000 Not All Successful Businesses are Chinese: Lessons from the Singapore Experience. In: *Chinese Business (Research) in Southeast Asia*, hrsg. von Edmund Terence GOMEZ and Michael H.H. HSIAO. London: Curzon Press.

CHANG, Maria Hsia

- 1995 Greater China and the Chinese 'Global Tribe'. *Asian Survey*, Vol 35, Sept.:955-967.

CHUA, Beng Huat

- 1994 Responses to Culture of Consumption in Singapore. Paper presented at the *Workshop on Social and Cultural Dimensions of Market Expansion*, 3-4 October, Batam, Indonesia.

CRAGG, Claudia

- 1996 *The New Taipans*. London: Arrow Books.

DEVINNEY, Timothy

- 1998 New Models for Asian Capitalism. *Asia Inc*, October:58-59.

DIRLIK, Arif

- 1997 Critical reflections on "Chinese Capitalism" as Paradigm. *Identities*, Vol. 3, no. 3:303-330.

EVERS, Hans-Dieter und Heiko SCHRADER (Hrsg.)

- 1994 *The Trader's Dilemma*. London: Routledge.

EVERS, Hans-Dieter und Solvay GERKE

- 1997 Global Market Cultures and the Construction of Modernity in Southeast Asia. *Thesis Eleven*, 50:15-33.

Goldberg, M.A.

- 1985 *The Chinese Connection: Getting Plugged in to the Pacific Rim Real Estate, Trade and Capital Markets*. Vancouver: University of British Columbia Press.

GRANOVETTER, Mark

- 1985 Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 91:481-510.

HALEY, G.T., Chin Tiong TAN and Usha C.V. HALEY

- 1998 *New Asian Emperors*. Oxford: Butterworth / Heinemann.

HAMILTON, Gary

- 1991 The Organizational Foundations of Western and Chinese Commerce: A Historical and Comparative Analysis. In: *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia*, hrsg. von G. HAMILTON. Hong Kong.

HARREL, S.

- 1985 Why do the Chinese Work so Hard? Reflections on an Entrepreneurial Ethic. *Modern China*, Vol. 11, No. 2:203-226.

HEFNER, Robert W. (Hrsg.)

- 1998 *Market Cultures – Society and Morality in the New Asian Capitalisms*. Boulder, Col.: Westview.

HERRMANN-PILLATH, Carsten

- 1994 *Netzwerke und die Politische Ökonomie der Beziehungen zwischen Taiwan und der VR China*. Baden-Baden: Nomos Verlag.

HICKSON, David J. und Derek S. PUGH

- 1995 *Management Worldwide – The Impact of Societal Culture on Organizations around the Globe*. Harmondsworth: Penguin.

HISCOCK, Geoff

- 1998 Uncertain Future: Challenges Ahead for Ethnic Chinese Business Networks. *Harvard Newsletter*.

HUNTINGTON, S.

- 1993 The Clash of Civilizations? *Foreign Affairs*, Summer, 72:3:22-49.

JACOBS, J.B.

- 1979 A Preliminary Model of Particularistic Ties in Chinese Political Alliances: Kan-ch'ing and Kuan-hsi in a Rural Taiwanese Township. *China Quarterly* 78:237-73.

JOMO, K.S. (Hrsg.)

- 1998 *Tigers in Trouble*. London: ZED Books.

KAO, John

- 1993 The Worldwide Web of Chinese Business. *Harvard Business Review*, March-April:24-36.

KEPNER, E.

- 1983 The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. *Organizational Dynamics*, Summer:57-70.

KOTKIN, Joel

- 1992 *Tribes: How Race, Religion, and Identity Determine the Success in the New Global Economy*. New York: Random House.

KOWTHA, Rao and Thomas MENKHOFF

- 1995 Tribes, Trust and Transaction Costs – A Preliminary Model of Trust Building in the Asian Context. Research Paper #95-07, Faculty of Business Administration, National University of Singapore.

LANDA, Janet

- 1993 The Political Economy of the Ethnically Homogeneous Chinese Middlemen Group in Southeast Asia: Ethnicity and Entrepreneurship in a Plural Society. In: *The Chinese in Southeast Asia*, Vol. 1, hrsg. von LIM, L.Y.C. und L.A.P. GOSLING. Singapore: Maruzen.

LANSBERG, I.

- 1983 Managing Human Resources in Family Businesses: The Problem of Institutional Order. *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 39-46.

LASSERRE, P.

- 1988 Corporate Strategy Management and the Overseas Chinese Groups. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 5, No.2:115-131.

LEE, Siow Kim

- 1987 *A Chinese Conception of "Management" – An Interpretative Approach*. Doctoral Dissertation. Singapore.

LEVITT, T.

- 1993 The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, May-June:92-102.

LIM, L.Y.C.

- 1993 Chinese Economic Activity in Southeast Asia: An Introductory Review. In: *The Chinese in Southeast Asia*, Vol. 1, hrsg. von LIM, L.Y.C. und L.A.P. GOSLING. Singapore: Maruzen.

LIMLINGAN, V.S.

- 1986 *The Overseas Chinese in ASEAN: Business Strategies and Management Practices*. Manila.

LOW, Linda

- 1995 The Overseas Chinese Connection: An ASEAN Perspective. *Southeast Asian Journal of Social Science* 23/2:89-117.
- 1997 The Overseas Chinese – An Overlapping Generation Model. In: *Konfuzianischer Kapitalismus in Ost- und Südostasien*, hrsg. von H. WALD. Schriftenreihe der Zentralstelle für Auslandskunde (ZA), Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE), Vol. 25. Bad Honnef: DSE-ZA.

MACKIE, James

- 1998 Chinese Business Organizations. In: *The Encyclopedia of the Chinese Overseas*, hrsg. von Lynn PAN. Singapore.

MCLUHAN, M. und Q. FIORE

- 1969 *War and Peace in the Global Village*. New York: McGraw-Hill.

MADISON, G.B.

- 1998 *Globalization – Challenges and Opportunities*. Working Paper. McMaster University, Ontario, Canada.

MENKHOFF, Thomas

- 1992 Chinese Non-Contractual Business Relations and Social Structure: The Singapore Case. In: *Internationales Asienforum* 23/1-2:261-88.

- 1993 *Trade Routes, Trust and Trading Networks – Chinese Small Enterprises in Singapore*. Saarbrücken/Fort Lauderdale: breitenbach publishers.

MENKHOFF, Thomas und Chalmer LABIG

- 1996 Trading Networks of Chinese Entrepreneurs in Singapore. *Sojourn* 11/1:130-54.

MENKHOFF, Thomas und Lena KAY

- 2000 Managing Organizational Change and Resistance in Small and Medium-Sized Family Firms. *Research and Practice in Human Resource Management* 8/1:153-172.

MENZEL, U.

- 1995 Die neue Unübersichtlichkeit in der die Welt als Tollhaus erscheint. *Frankfurter Rundschau*, No. 195 (25/7/1995):12.

NAISBITT, John

- 1995 *Megatrends Asia – The Eight Asian Megatrends that are Changing the World*. London: Nicholas Brody Publications.

OHMAE, Kenichi

- 1990 *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York: Harper Business.

- 1995 *The End of the Nation State – The Rise of Regional Economies*. New York: Free Press.

OVERHOLT, W.

- 1993 *The Rise of China – How Economic Reform is Creating a New Superpower*. New York: Norton.

REDDING, S.G. und Gilbert WONG

- 1986 The Psychology of Chinese Organizational Behaviour. In: *The Psychology of Chinese People*, hrsg. von M.H. BOND. Hong Kong.

REDDING, S.G.

1990 *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: De Gruyter.

1998 How Chinese is Chinese Business? In: *The Straits Times* 20/12/1998.

REIMAN, H.

1992 Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. In: *Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft*, hrsg. von H. REIMAN. Opladen.

ROBERTSON, R.

1990 Mapping the Global Condition: Globalisation as the Central Concept. *Theory, Culture and Society* 7:15-30.

ROBISON, R.

1986 *The Rise of Capital*. Sydney: Allen and Unwin.

RUTTON, M. und Carol UPADHYA

1997 *Small Business Entrepreneurs in Asia and Europe*. New Dheli: Sage Publications.

SALAFF, J.W.

1982 Marriage Relationships as a Resource: Singapore Chinese Families. In: *Social Interaction in Chinese Society*, hrsg. von S.L. GREENBLATT, R.W. WILSON and A.A. WILSON. New York: Praeger.

SINGAPORE CHINESE CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

1998 *Survey on the Impact of the Regional Economic Crisis*. Singapore.

TAM, Simon

1990 Centrifugal Versus Centripetal Growth Processes: Contrasting the Ideal Types for Conceptualizing the Development Patterns of Chinese and Japanese Firms. In: *Organizational Choice and Constraint: Approaches to the Sociology of Enterprise Behaviour*, hrsg. von Malcolm WARNER. UK.

The Economist

25/7/1998 Asian values revisited – what would Confucius say now?

The Star

23/6/1998 An exercise of transparency to silence critics.

23/6/1998 When business takes centre stage at PWTC.

The Straits Times

4/12/1993 10 values that help East Asia's economic progress.

23/11/1993 Ethnic Chinese, networking and where loyalties lie – Excerpts from SM Lee Kuan Yew's speech at the Second World Entrepreneurs Convention in Hongkong.

26/1/1994 Chinese and Indian 'Tribes' will be Economic Powerhouses.

17/6/1995 The Ties that do not bind.

- 14/12/1995 Indonesian Minister tells ethnic Chinese 'Avoid taking part in overseas Chinese groups'.
- 16/2/1996 Manufacturing sector goes online.
- 24/4/1996 Study early entrepreneurs' experience and its relevance to today's world.
- 27/11/1998 Why Chinese Indonesians must buy 'social insurance'.
- 28/11/1998 Salim Group turns its attention around.
- 20/12/1998 How Chinese is Chinese?
- 7/1/1999 Renong unit plans record bond sale.
- 11/1/1999 Chinese Indonesians living in a state of siege.
- 21/1/1999 Monopoly firms to pay fine or face jail.
- 10/3/1999 Salim to sell UIC stake to HKR.
- 10/3/1999 Asia in need of 'social software'.
- 11/3/1999 MBf Holdings' net loss widens to \$473m.
- 20/4/1999 No reason for failed deal.
- 29/4/1999 No tussle for control of UIC.
- 29/4/1999 Deal reached for Nakornthon.

The New Straits Times

- 25/11/1995 Indonesian town returns to normal after ethnic riots.
- 2/12/1995 The Asian global mindset.
- 29/5/1996 Thriving locally in the global economy.

TONG, Chee Kiong

- 1991 Centripetal Authority, Differentiated Networks: The Social Organization of Chinese Firms in Singapore. In: *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia*, hrsg. von G. HAMILTON. Hong Kong.

TONG, Chee Kiong und Yong Pit KEE

- 1997 Personalism and Paternalism in Chinese Business. In: *Konfuzianischer Kapitalismus in Ost- und Südostasien*, hrsg. von H. WALD. Schriftenreihe der Zentralstelle für Auslandskunde (ZA), Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE), Vol. 25. Bad Honnef: DSE-ZA.
- 1998 Guanxi Bases, Xinyong and Chinese Business Networks. *British Journal of Sociology*, Vol. 49, March, No. 1:75-95.

TRACY, Noel und Constance LEVER-TRACY

- 1997 A New Alliance for Profit - China's Local Industries and the Chinese Diaspora. In: *Konfuzianischer Kapitalismus in Ost- und Südostasien*, hrsg. von H. WALD. Schriftenreihe der Zentralstelle für Auslands-

kunde (ZA), Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE), Vol. 25. Bad Honnef: DSE-ZA.

WANG, Gungwu

1994 The Culture of Chinese Merchants. In: *China and the Overseas Chinese*, hrsg. von WANG Gungwu. Singapore.

WEIDENBAUM, Murray

1998 The Bamboo Network: Asia's Family Run Conglomerates. *Strategy & Business*, First Quarter '98, Issue 10:59-65.

WILSON, R.W. und A.W. PUSEY

1982 Achievement Motivation and Small Business Relationship Patterns in Chinese Society. In: *Social Interaction in Chinese Society*, hrsg. von S.L. GREENBLATT, R.W. WILSON und A.A. WILSON. New York: Praeger.

WELLMAN, B.

1988 Structural Analysis: From Method and Metaphor to Theory and Substance. In: *Social Structures: A Network Approach*, hrsg. von B. WELLMAN und S.D. BERKOWITZ. Cambridge: Cambridge University Press.

WONG, Siu-lun

1985 The Chinese Family Firm: A Model. *British Journal of Sociology*, Vol. XXXVI:58-72.

1988 *Emigrant Entrepreneurs – Shanghai Industrialists in Hong Kong*. Hong Kong: Oxford University Press.

1993 Business Networks, Cultural Values and the State in Hong Kong and Singapore. Paper read at the Conference on Chinese Business Houses in Southeast Asia since 1870, 22-24 March 1993, London.

1998 Chinese Entrepreneurs as Cultural Heroes. *EAI Occasional Paper No. 3*. Singapore: East Asian Institute.

WOOLSEY BIGGERT, Nicole und Gary G. HAMILTON

1992 On the Limits of a Firm-Based Theory to Explain Business Networks: The Western Bias of Neoclassical Economics. In: *Networks and Organizations – Structure, Form and Action*, hrsg. von Nitin NOHRIA and Robert G. ECCLES. Boston: Harvard Business School Press.

WORLD BANK

1993 *The East Asia Miracle*. Oxford: Oxford University Press.

YAO, Souchou

1997 The Cultural Limits of Confucian Capitalism: Power and the Invention of the Family among the Chinese Traders in Belaga, East Malaysia. Paper presented at the Conference on Chinese Business in Southeast

Asia, Institute of Advanced Studies, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia, June 23-25.

YEUNG, Henry Wai-Chung

1999 The Internationalization of Ethnic Chinese Business Firms from Southeast Asia: Strategies, Processes and Competitive Advantage. *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 23/1:103-27.

1999a Under Siege? Economic Globalization and Chinese Business in Southeast Asia". *Economy and Society* Vol 28, No. 1:1-31.

YOSHIHARA, Kunio

1988 *The Rise of Capitalism in South-East Asia*. Singapore: Oxford University Press.

ZIMMER, C. und H. ALDRICH

1987 Resource Mobilization Through Ethnic Networks – Kinship and Friendship Ties of Shopkeepers in England. *Sociological Perspectives* 30/4:422-45.

