

# MENTALE MODELLE UND STRATEGIEN IN CHINA

## GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE ZU DEUTSCHEN FAMILIENUNTERNEHMEN SOWIE BÖRSENGESELLSCHAFTEN

VON PROF. DR. HERMUT KORMANN

### ABSTRACT

Gerade in einer Phase der Neuorientierung, in der sich die Forschung zur Unternehmensstrategie gegenwärtig befindet, kann es hilfreich sein, die vorherrschende Praxis der Strategieentwicklung aus der Ferne und aus der Perspektive eines völlig anderen, eigenständigen Strategieansatzes zu betrachten. Es bietet sich an, zu erkunden, nach welcher strategischen Logik die Unternehmen in China denken und arbeiten, die zurzeit eine so dynamische Entwicklung bewältigen. Im Folgenden geht es um ein Gedankenexperiment, das François Jullien in seinen Büchern vorgeschlagen hat:<sup>1</sup> Wir betrachten zunächst das europäische Strategiedenken aus der Sicht eines konfuzianischen Gelehrten und wenden uns dann als Europäer dem chinesischen Strategiedenken zu. Schließlich widmen wir uns den Unterschieden zwischen der Strategie für ein am Shareholder Value orientiertes Börsenunternehmen und jener für ein langfristig orientiertes Familienunternehmen, und zwar mit dem Ziel, Schnittmengen zwischen der Mentalität eines Familienunternehmens und der chinesischen Kultur zu finden.

### I. Das europäische Strategieverständnis

Strategie ist für Jullien im weitesten Sinn ein Vorgehen, das einem vorher festgelegten Plan entspricht und darauf zielt, eine Wirkung zu erreichen: „... die griechische Auffassung der Wirksamkeit läßt sich folgendermaßen zusammenfassen: um wirksam zu sein, konstruiere ich eine ideale Modellform, für die ich einen Plan mache und der ich ein Ziel setze; dann mache ich mich daran, nach diesem Plan und in Abhängigkeit von diesem Ziel zu handeln. Zunächst wird ein Modell erstellt, dann muss dieses Modell umgesetzt werden. Dies bringt das klas-

1 Jullien (1999), (2006), (2013).

### INHALT

- I. Das europäische Strategieverständnis
- II. Das chinesische Strategieverständnis und die Unterschiede zum europäischen Konzept
  1. Die philosophischen Grundlagen
  2. Observation der Dinge in Bewegung
  3. „Maß und Mitte“
  4. Einfluss auf die Führung
  5. Die unterschiedliche Wertung von Gesetzen
  6. Die Bedeutung des Kompromisses
  7. Das langfristige, indirekte Wirken
- III. Unterschiede der Strategie in Familien- und Börsenunternehmen
- IV. Ausblick

sische europäische Denken dazu, die gemeinsame Intervention von zwei Fähigkeiten zu konzipieren: der Verstand, der laut Platon ›im Hinblick auf das Beste entwirft‹ – das ist die Idealform; dann der Wille, der eingesetzt wird, um diese entworfenen Idealform Wirklichkeit werden zu lassen.<sup>2</sup>

Bei diesem gezielten Vorgehen sind wir uns so sicher, weil wir die Ursache-Wirkungs-Beziehung zu kennen glauben, obschon wir durchaus wissen, dass diese Beziehung letztlich immer unsicher ist, weil es unerkannte Kontingenzen und Störeinflüsse gibt. Widerstände gehören aber gerade zum Spiel. Sie belegen das hohe Anspruchsniveau der Ziele und verlangen nach einem „Helden“, der sie dennoch erreicht.<sup>3</sup> Nur aufgrund ihrer Heldenqualifikation, die zur Überwindung der Widerstände erforderlich ist, erhalten die Unternehmensführer Ruhm und Anteil am Gewinn. Abbildung 1 illustriert dieses Modell europäischen Strategiedenkens.

Zwei bekannte Deformationen der strategischen Führung beruhen auf diesem Verständnis heroischer Führung: zum einen die Overconfidence, die gerade den erfolgsverwöhnten Führer befallen kann; zum anderen das noch schlimmere Phänomen, dass ein bislang nicht sehr erfolgreicher Manager zur Wahrung seines Selbstwertgefühls am Ende seiner Laufbahn noch das „ganz große Ding“ wagen muss. Wenn schon kein aussichtsreiches Investmentvorhaben machbar ist, dann sollte

2 Jullien (2006), S. 17.

3 S. hierzu den unterhaltsamen Aufsatz von Sitkin et al. (2011): The paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible.

Europäisches mentales Modell der Strategie (Jullien)

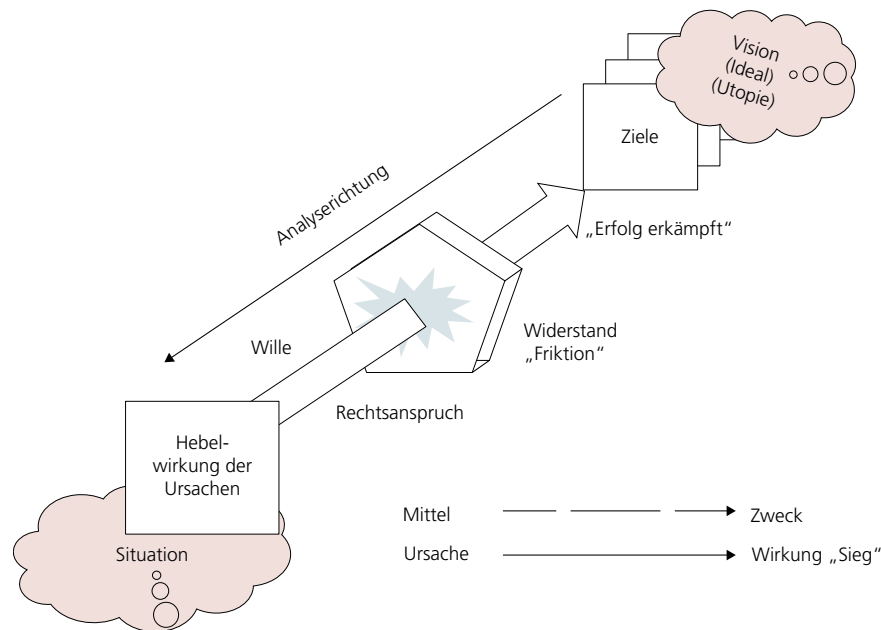


Abbildung 1; Quelle: Eigene Darstellung

wenigstens ein radikaler Umbau des Unternehmens Durchsetzungswille bezeugen. „Escalation of commitment“ nennt die Forschung diese Deformierung.

Die Geschichte einer erfolgreichen Strategie ist dem klassischen Drama ähnlich, in dem der Held die Schwierigkeiten der Welt überwindet, um endlich den Sieg zu erringen.<sup>4</sup> Dem konfuzianischen Gelehrten in dem von Jullien vorgeschlagenen Gedankenexperiment käme ein solches Konzept seltsam vor. Bei seiner Lektüre der griechischen Heldenepen wäre ihm nur die Gestalt des Odysseus verständlich: der Listenreiche, der über Scharfsinn – griechisch *metis* – verfügt. Ein chinesisches Strategieverständnis geht von einem völlig anderen Strategieverständnis aus, das beispielhaft in dem berühmten und bis heute maßgeblichen Werk „Die Kunst des Krieges“ des chinesischen Generals Sun Tsu zum Ausdruck kommt. In der anschließenden Darstellung folge ich konzeptionell Julliens Interpretationen.

### I. Das chinesische Strategieverständnis und die Unterschiede zum europäischen Konzept

#### 1. Die philosophischen Grundlagen

Ausgangspunkt für das Verständnis des chinesischen Denkens über das Wirken in der Welt ist das Bewusstsein der „Einheit“ der Welt, in der „alles“ voneinander abhängt. Wegen dieser umfassenden Kontingenz gibt es in der chinesischen Sprache

keine Begriffe, die unseren Vorstellungen eines absolut idealen Zustandes entsprechen. Es gibt kein „Paradies“ und kein „Utopia“.<sup>5</sup>

#### 2. Observation der Dinge in Bewegung

Strategische Entscheidungen können in zwei grundsätzliche Typen unterschieden werden: Zum einen geht es darum, dass eine „Orientierung für das Vorgehen“ gefunden werden soll (Richtungsbestimmung); zum anderen darum, dass eine Entscheidung zwischen zwei oder mehr klar herausgearbeiteten Handlungsvorschlägen zu treffen ist. In beiden Entscheidungstypen führt chinesisches Denken zu anderen Vorgehensweisen und meist auch inhaltlich anderen Ergebnissen als europäisches.

Die europäische Strategie setzt beim Ziel an, das möglichst schnell und zudem möglichst effizient zu erreichen ist. Umgehendes, „proaktives“ Handeln ist daher in diesem Kontext das Ideal. Kein Führungskräfte-treffen endet ohne die Aufforderung, gleich am nächsten Morgen die ersten Maßnahmen in Angriff zu nehmen, um dem Ziel näher zu kommen.

Statt von *einem* Ziel auszugehen, setzt das chinesische Strategiedenken bei der Situation an, die der Handelnde vorfindet. Er versucht, das „Wesentliche“ – Jullien nennt es „das Tragende“ – der Situation zu erfassen und zu beurteilen, ob das Situationspotenzial günstig oder ungünstig ist. Folgen ➤

4 White (1991), S. 22.

5 Außer F. Jullien s. auch R. Wilhelm (1929/2007), A. J. Bahm (1995), J. Needham (1998) und W. Wong (2006).

Chinesisches mentales Modell (Jullien)

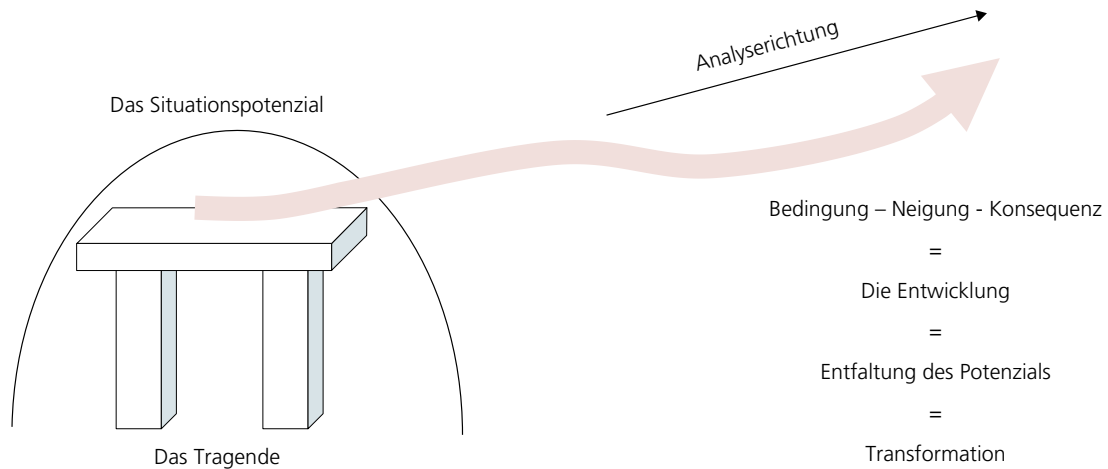


Abbildung 2; Quelle: Eigene Darstellung

werden nicht auf abstrakte Wirkungsmodelle von Ursache und Wirkung zurückgeführt, sondern gelten als bereits im Situationspotenzial angelegt (immanent). Es gilt, die Entfaltung dieser Potenziale zu unterstützen.

Nichthandeln kann daher ebenso ein strategisches Vorgehen sein wie auch das Abwarten oder die Beharrlichkeit in der indirekten Beeinflussung des sich entfaltenden Situationspotenzials. Ein Agieren mit den Kräften der Welt gilt als klug. Statt Widerstände zu überwinden, sollten sie eher umgangen werden. Die Aufgabe besteht darin, situativ auf aktuelle Bewegungen in der Lage und der Entwicklung zu reagieren. Dabei kann es durchaus klug sein zu zögern, bis diese Trends erkennbar sind.

Um aus einem anderen Gestaltungsbereich – der Diplomatie – einen Vergleich heranzuziehen: Henry Kissinger erläutert die Unterschiede zwischen der amerikanischen und der chinesischen Strategie in der Außenpolitik wie folgt: „Americans to this day often treat the opening to China as ushering in a static condition of friendship. But the Chinese leaders were brought up on the concept of shi – the art of understanding matters in flux.“<sup>6</sup>

Gerade in der chinesischen Diplomatie mag der Satz gelten, den Bertolt Brecht den Begleiter von Lao Tse sprechen lässt:<sup>7</sup> „Daß das weiche Wasser in Bewegung / Mit der Zeit den mächtigen Stein besiegt. / Du verstehst, das Harte unterliegt.“

### 3. „Maß und Mitte“

Eine grundlegende Weisung der konfuzianischen Lehre besteht darin, „Maß und Mitte“ einzuhalten. Daraus ergibt sich eine andere Entscheidungslogik als die, zu der ein Europäer erzogen

wird. Europäer werden dazu angehalten, zwischen zwei Optionen eine Wahl zu treffen: entweder A oder B. Ein Drittes gibt es nicht. Um ihre Wahl zu treffen, benötigen sie Entscheidungskriterien. Zu diesem Zweck bevorzugen sie *ein klares Ziel* oder bei komplexen Zielen zumindest Gewichtungen, um Rangordnungen bilden zu können. Es geht um *die* „richtige“ Entscheidung. Unter einer gegebenen Zielsetzung sind nur „eindeutige“ Lösungen „zielführend“. Umwege und Kompromisse sind „nicht zielführend“.

Ganz anders stellt sich die Entscheidung für einen konfuzianisch geprägten Strategen dar. Er muss bei komplexen und damit vermutlich auch widersprüchlichen Anforderungen „Maß und Mitte“ beachten. Er darf nicht zwischen A und B wählen, indem er eine Option ausschließt.<sup>8</sup> Sein Ziel besteht darin, eine Entscheidung suchen, in der A und B auf die bestmögliche Weise gemeinsam umgesetzt werden. Damit gibt es nicht mehr *eine*, nach absoluten Kriterien „richtige“ Entscheidung. Es gibt einen Raum möglicher Entscheidungen, deren Eignung nach den *Folgen* für alle Beteiligten zu beurteilen ist. Ein Schwarz-Weiß-Denken ist hierfür wenig hilfreich. Vielmehr ist ein *Management in Grey* erforderlich.

Die in der aristotelischen Logik fundamentale Unterscheidung von A und Nicht-A und dem „ausgeschlossenen Dritten“ gilt in der chinesischen Logik nicht.<sup>9</sup> Sie gilt auch nicht in der indischen Logik<sup>10</sup> und dem Konzept des Tetralemmas<sup>11</sup>. Auch eine sich entwickelnde afrikanische Philosophie der Logik geht von einer „Trivalence“ aus, in der A und Nicht-A

6 Kissinger (2011), S. 235.

7 Bertolt Brecht: Legende von der Entstehung des Buches Taoteking auf dem Weg des Laotse in die Emigration.

8 Gestützt auf einen Vortrag von Rong Pei (2016), in dem auch verschiedene Optionen für die Kombination von A und B ausdifferenziert werden; ferner A. J. Bahm (1995), S. 67 ff.

9 Pei (2016).

10 Bahm (1995).

11 Kibéd/Sparrer, (2009); Kleve/Roth (2019).

Europäische Strategie	Chinesische Strategie
Ausgangspunkt Ziel	Ausgangspunkt Situation
Wirkungsmodelle	Schemata des Vorgehens
Kausalität	Immanenz
Handeln	Abwarten: Das Situationspotenzial wirken lassen.
Wille	Beharrlichkeit
Hindernisse überwinden	Hindernisse umgehen
Glück	–

Abb. 3: Gegenüberstellung von Kernelementen des europäischen und des chinesischen Strategieverständnisses (Quelle: Eigene Darstellung)

von einer „Greater Integrated Power“ umfasst werden (Chimakonam, 2019, S. 97 ff.).

#### 4. Einfluss auf die Führung

Seit Hofstede ist die kulturelle Differenzierung von Führungskonzeptionen Gegenstand der Forschung.<sup>12</sup> Wenn wir davon ausgehen, dass es ein chinesisches Strategiekonzept gibt, dann gibt es auch eine daraus folgende Führungskonzeption. Es gibt Strategie nur mit kongruenter Führung und umgekehrt. In der Tat propagiert die amerikanische Forscherin zu Führungskonzeptionen Danah Zohar (2016) von ihrer Gastprofessur an der Zhejiang-Universität aus ein Konzept des Quantum Leadership, das westliche und östliche Führungsstile miteinander verbinden soll: „Quantum Leadership is not about Either/Or but about Both/And.“ (S. 124 f.) Danah Zohar berichtet, dass der Chef der Haier Group gerne aus den Büchern Tao Te King und I Ching, Sun Tzus „Die Kunst des Kampfes“ und den konfuzianischen Schriften zitiert (S. 170 f.). Weitere kulturelle Einflüsse ergeben sich insbesondere durch die patriarchalische Stellung des Chairman beziehungsweise CEO, der unbedingte Loyalität beanspruchen kann.<sup>13</sup> Schließlich zeigt sich in der Zeitdimension des Handelns ein deutlicher kultureller Unterschied.<sup>14</sup> So stellt Bahm<sup>15</sup> in aphoristischen Zusammenfassungen die Unterschiede im Zeitverhalten zwischen Europäern (und Amerikanern), Chinesen und auch Indern heraus: Europäer vertrauen darauf, Veränderungen bewirken zu können, und haben eine Präferenz für proaktives Handeln, um das Ziel möglichst schnell zu erreichen. Chinesen warten ab, wie sich die Situation entwickelt, und handeln dann. Für Inder ist unter dem Aspekt der Ewigkeit die Hoffnung auf wirkliche Veränderung sowieso illusorisch; sie ziehen daher das Nichthandeln vor.

#### 5. Die unterschiedliche Wertung von Gesetzen

Im geschäftlichen Umgang mit Kunden, Partnern und Wettbewerbern ist ein weiterer Unterschied von hoher praktischer Bedeutung: In Europa spielt das Recht eine zentrale Rolle, um die zwischenmenschlichen Beziehungen im Interesse der Gemeinschaft zu regeln (Schuldrecht, Familienrecht etc.). Dies wird als positive Kulturleistung gewertet. Die Forderung, sich an Recht und Gesetz zu halten, ist daher nur recht und billig. Es wird allgemein akzeptiert, unklare Anspruchsverhältnisse durch die Rechtsprechung klären zu lassen.

In China wurde das geschriebene Recht dagegen eingeführt, um die drakonischen Strafen des Kaisers bekannt zu machen; Gerichte waren Verkünder von Strafen. Die zwischenmenschlichen Angelegenheiten wurden dagegen durch Traditionen geregelt, die auf guter Erziehung basieren. Hierzu bedurfte es keiner Gesetze und Gerichte. Daher ist es bis heute ein kaum fassbarer Affront, einem chinesischen Geschäftspartner mit dem Gesetz zu drohen oder ihn gar bei Gericht anzuklagen. Der betroffene chinesische Partner empfindet dies als persönlichen, fast tätlichen Angriff und wird mit allen Mitteln „zurück schlagen“. Dies wiederum versteht der westliche Geschäftspartner nicht, der nur eine Klärung bei Gericht erwirken wollte, wer denn nun „im Recht“ sei.

Es kann nur dringend davon abgeraten werden, in China vor Gericht zu gehen. Der Kläger verliert sein Gesicht und die Geschäftsbeziehung wird ohnehin zerstört.

#### 6. Die Bedeutung des Kompromisses

Zusammenfassend führen diese Strategiekonzeptionen zu einer unterschiedlichen Bewertung von Kompromissen. Nach dem westlichen Strategieverständnis ist der Kompromiss tendenziell eine „schlechtere“, nicht optimale Lösung. Allerdings gibt es auch innerhalb der westlichen Kultur noch Unterschiede zwischen den Kulturkreisen. Dem angloamerikanischen Kulturkreis oder auch dem südeuropäischen Raum werden eher eine Offenheit für Kompromisse zugesprochen.<sup>16</sup> ➤

12 Minkov/Hofstede (2011)  
13 Cheung/Chan (2005).  
14 Helfrich et al. (2013).  
15 Bahm (1996), S. 52 ff.

16 Wilhelm (1973), S. 1 ff.

Europäische Strategie	Chinesische Strategie
Orientierung auf <b>ein</b> Ziel	Maß und Mitte
Entscheidung zwischen A und B	Entscheidung als Verbindung von A und B
	„Management in Grey“ 

Abb. 4: Die Bedeutung von „Maß und Mitte“ in der chinesischen Strategie (Quelle: Eigene Darstellung)

Im chinesischen Denken wird die Suche nach Kompromissen von allen hier genannten Grundannahmen gefördert. Die Orientierung auf die Situation und deren *Folgen* lässt keinen Raum für Gesinnungsethik; die Forderung nach Maß und Mitte ebenso wie die Geringschätzung des gesetzten Rechts gegenüber Sitte und Anstand verlangen den Ausgleich in einem Kompromiss.

**7. Das langfristige, indirekte Wirken**

In einer aussagekräftigen Metapher erläutert Henry Kissinger in seinem Buch „On China“ den Unterschied zwischen europäischem und chinesischem Strategiedenken: Die europäische Konzeption stellt sich wie ein Schachspiel dar: Wir überlegen nicht nur unsere eigenen Züge, sondern auch die möglichen Züge des Gegners und versuchen, den Gegner zu schwächen, indem wir möglichst viele und möglichst wertvolle Figuren schlagen. Die chinesische Strategie ähnelt dagegen dem Spiel Go: Es geht nicht um einzelne Steine, die zu schlagen sind, sondern darum, die Lage zwischen den weißen und den schwarzen Steinen durch kleine Schritte so zu verändern, dass der Gegner sich am Ende nicht mehr bewegen kann. Der Aufbau der Inselchen im Südchinesischen Meer oder das Projekt der Seidenstraße sind Beispiele für dieses langsame, indirekte Vorgehen.

Auch die westliche Strategielehre kennt eine Denkrichtung, die diesem chinesischen Modell nahekommt. Bei dem von Etzioni (1989) vorgestellten „Inkrementalismus“ geht es nicht darum, ein Ziel zu erreichen. Vielmehr besteht das Ziel zunächst lediglich darin, aus einer problembeladenen Situation herauszukommen. Hierzu dienen kleine Schritte („Maneuver“) ohne umfassenden Plan oder ein endgültiges Ziel.

Der Unterschied zwischen direktem und indirektem Handlungskonzept lässt sich auch mit Blick auf die bevorzugte Heilpraxis in den verschiedenen Kulturkreisen zeigen. Vereinfacht gesagt kommt in der westlichen Medizin dem Heilmittel, das direkt auf die Krankheitsursache einwirkt, eine große Bedeutung zu. Demgegenüber sind in der klassischen chinesischen Medizin indirekt wirkende Therapieformen wie Akupunktur, Massage und Bewegungstherapie wichtige Säulen.

**III. Unterschiede der Strategie in Familien- und Börsenunternehmen**

Der Vergleich zwischen China und Europa ist ein Vergleich zwischen verschiedenen regionalen Kulturkreisen. In dem Diskurs der Familienunternehmer untereinander und in der Forschung

über Familienunternehmen wird hervorgehoben, dass diese geprägt sind von den Traditionen und den Werten der Eignerfamilien. Mehr und mehr zeigt sich, dass es sich dabei nicht nur um eine Ergänzung der üblichen, betriebswirtschaftlichen Finanzziele durch zusätzliche Zielkomponenten handelt. Durch ihre Langfristorientierung und die Bedeutung nicht-finanzieller Ziele wie die Reputation des Unternehmens oder das Wirken für das Gemeinwohl unterscheidet sich – so das Selbstbild der Unternehmer und der Befund der Forschung – die Unternehmensführung eines Familienunternehmens grundsätzlich von jener eines Börsenunternehmens.<sup>17</sup>

Auf der anderen Seite stellt das Ineinandergreifen der Systeme Familie und Unternehmen paradoxe Herausforderungen.<sup>18</sup> Das notwendige Paradoxienmanagement in den Familienunternehmen kann von den oben angeführten logischen Ansätzen der chinesischen, indischen und afrikanischen Philosophie unterstützt werden.

**IV. Ausblick**

Es gehört zu den gesicherten Erfahrungen der kulturellen Entwicklung, dass der Blick aus der Ferne es ermöglicht, die Besonderheiten der jeweils eigenen Kultur klarer herauszuarbeiten. Die Erfahrung des Fremden sollte daher gerade in der modernen, globalen Welt zu einem zentralen Baustein einer Bildungskarriere gehören. Nach einer zunehmenden Angleichung der Zivilisationen in den Ländern der westlichen Welt gehört die Auseinandersetzung mit fremden Kulturen zu den erstrebenswerten Bildungserlebnissen. In den Interviews, die FuS mit Senioren und Nachfolgern führte, wird immer wieder angesprochen, wie wichtig ein Aufenthalt in einer ausländischen Niederlassung (meistens USA) für die Nachfolger ist, bevor sie in die Zentrale nach Deutschland kommen. Heute wird man ihnen empfehlen, dass sie eine Erfahrung in Regionen mit einer noch größeren kulturellen Distanz – wie eben China – suchen sollten.

Für die Geschäftstätigkeit in so anders gearteten Regionen wie China sollte der deutsche Geschäftsmann von einer Person begleitet werden, die mit beiden Kulturen vertraut ist. Am besten ist es dann natürlich, bald Führungskräfte aus dem Land zu gewinnen, die dann aber auch die Verhaltensweisen verinnerlichen sollten, wegen der wiederum chinesische Kunden die deutschen Geschäftspartner wertschätzen. ◆

<sup>17</sup> Vgl. zur Zielfunktion der Familienunternehmen vor allem Kotlar/DeMassis (2013), Williams et al. (2018).  
<sup>18</sup> V. Schlippe et al. (2017).

## Literaturverzeichnis

**Bahm, A. J. (1995):**

Comparative Philosophy. Western, Indian and Chinese Philosophies Compared. Albuquerque: World Books.

**Cheung, C.-K. /Chan, A. C.-F. (2005):**

Philosophical Foundations of Eminent Hong Kong Chinese CEO's Leadership. In: Journal of Business Ethics, 60 (1), S. 47–62.

**Chia, R. C. H. /Holt, R. (2009):**

Strategy without Design. The Silent Efficacy of Indirect Action. Cambridge et al.: Cambridge University Press.

**Chimakonam, I. O. (2019):**

Ezumezu. A system of Logic for African Philosophy and Studies. Cham: Springer.

**Etzioni, A., (1989):**

Humble Decision Making. Harvard Business Review, July–August, S. 122–126.

Gimeno, A./ Baulenas G., Coma-Cros, J. (2010):

Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

**Helfrich, H. /Hölter, E. /Arzhenovskiy, I. V. (Hrsg.):**

Time and Management from a Cross-Cultural Perspective. Boston: Hogrefe Publishing.

**Jullien, F. (1999):**

Über die Wirksamkeit. Berlin: Merve.

**Jullien, F. (2006):**

Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen. Berlin: Merve.

**Jullien, F. (2013):**

Umweg und Zugang. Strategien des Sinns in China und Griechenland. 2. Aufl., Wien: Passagen Verlag.

**v. Kibéd, M. V./Sparrer, I. (2009):**

Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg: Carl Auer.

**Kissinger, H. (2011): On China. New York:**

Penguin Books.

**Kleve, H./Roth, S. (2019):**

The tetralemma of the business family. A systemic approach to business-family dilemmas in research and practice. (in Vorbereitung).

**Kotlar, J./De Massis, A. (2013):**

Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered goals. Entrepreneurship: Theory and Practice, 37(6), S. 1263–1288.

**Mall, R. A./Hülsmann, H. (1989):**

Die drei Geburtsorte der Philosophie: China – Indien – Europa. Bonn: Bouvier Verlag.

**Minkov, M./Hofstede, G. (2011):**

The evolution of Hofstede's doctrine. Cross Cultural Management: An International Journal, 18(1), S. 10–20.

**Needham, J./Harbsmeier, C. (1998):**

Science and Civilisation in China. Volume 7, Part I: Language and Logic. Cambridge: Cambridge University Press.

**Pei, R. (2016):**

Confucian Entrepreneurship: Leadership and the philosophy of "Zhong Yong", gehalten am 13.10.2016 beim Transcultural Leadership Summit an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen.

**Seel, N. M. (1991):**

Weltwissen und mentale Modelle. Göttingen: Hogrefe.

**Sitkin, S. B./See, K. E./Miller, C. C./Lawless, M. W./Carton, A. M. (2011):**

The paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible. Academy of Management Review, 36(3), S. 544–566.

**v. Schlippe, A./Groth, T. /Rüsen, T. A. (2017):**

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen: Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

**Williams, R. I./Pieper, T.M./Kellermanns, F. W./Astrachan, J. H. (2018):**

Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior. A Review and Research Agenda. Journal of Management Reviews, 20, S. 63–82.

**White, H. (1991):**

Metahistory. Die historische Einbildungskraft im 19. Jahrhundert in Europa. Frankfurt a.M.: S. Fischer.

**Wilhelm, R. (1929/2007):**

Chinesische Philosophie. Eine Einführung. 1929, Breslau: Ferdinand Hirt; 2007 Neusatz, Wiesbaden: Marix Verlag.

**Wilhelm, T. (1973):**

Traktat über den Kompromiß. Zur Weiterbildung des politischen Bewußtseins. Stuttgart: J.B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung.

**Wong, W.-C. (2006):**

Understanding Dialectical Thinking from a Cultural-Historical Perspective. Philosophical Psychology, 19 (2), S. 239–260.

**Zohar, D. (2016):**

The Quantum Leadership. A Revolution in Business Thinking and Practice. New York: Prometheus Books.



Dr. Hermut Kormann war zwei Jahrzehnte für ein großes deutsches Familienunternehmen als CFO und CEO tätig. Er forscht und lehrt als Privatdozent und Honorarprofessor an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen, und an der Universität Leipzig zu Fragen des Familienunternehmens. Er berät Familienunternehmer in deren Aufsichtsgremien oder in Gesprächskreisen der Gesellschafter.

**KEYWORDS**

China • Strategie • Ziele der Börsenunternehmen • Ziele der Familienunternehmen