

„Erfolgsfaktoren im China-Geschäft“:

Eberhard J. TrempeL, TrempeL & Associates Berlin

a. Erfolgsfaktoren im Investitionsgeschäft in China

Der Erfolg einer Investition ist insbesondere in China von einer durchdachten Investitionsplanung abhängig, die Fragen wie Standortinfrastruktur, wirtschaftliche Durchführung und Finanzierung in jeder Hinsicht berücksichtigt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Chinesen die Begriffe Investition und Finanzierung im anderen Sinn verstehen als wir. Chinesen haben Geld um zu investieren und müssen sich auf dem Hintergrund der staatlichen Planwirtschaft regelmäßig um die Rückführung der Mittel keine Gedanken machen. Fragen der Finanzierung, Tilgung, Zinsdienst etc. spielen mithin im Denken eines chinesischen Planers keine Rolle. Sein Ziel ist es grundsätzlich, den ausländischen Investor im eigenen Sinne zu überreden, wobei naturgemäß keine Skrupel dahingehend aufkommen, dass die Erwartung des Investors möglicherweise später enttäuscht wird. Für den chinesischen Pragmatiker ist das Ziel einer erfolgreichen Arbeit mit der Übergabe des Projekts erreicht. Fragen der Finanzierung und Kreditrückführung beispielsweise tauchen in seinem Denken nicht auf. Für die Akquisition der Gelder und ihre ordnungsgemäße Verwendung ist er in aller Regel in guter Tradition nicht verantwortlich. Ausländische Investoren und chinesische Partner reden daher nicht selten grundsätzlich aneinander vorbei, wenn sie über Finanzierung und Investition sprechen. 1

Die staatliche Planwirtschaft beschäftigte sich mit Fragen der Refinanzierung grundsätzlich nicht. Die Mittel wurden und werden noch immer bereit gestellt, um investiert zu werden. Verbrauchte Gelder sind nicht zurückzuführen und politische Preise in Bezug auf produzierte Güter, Waren und Leistungen spielen schon mit Rücksicht auf die nicht übermäßig belastbare Bevölkerung eine geringe Rolle. Das Risiko des Nichtabsatzes trägt mithin der ausländische Investor, der sich auf das Missverständnis seiner chinesischen Partner nicht rechtzeitig einstellt, wobei der chinesische Partner an sich nicht missversteht, denn nach seiner Vorstellung läuft alles prima. Nicht selten erwarten die chinesischen Partner vom deutschen Partner zu viel. Das kann auch umgekehrt der Fall sein. Wichtig ist es daher, die persönlichen Intentionen, Absichten und Ziele genauestens zu analysieren und festzuschreiben, damit die gemeinsame Geschäftsgrundlage des Projekts definiert und festgelegt werden kann.

Das Scheitern von Projekten in China

b. Die häufigsten Probleme deutsche Firmen¹

Objektive Nachweise des Unternehmenserfolgs ausländischer oder gar deutscher Unternehmen in China fehlen. Wiederholte Erhebungen oder Befragungen ergeben allerdings ein eher nüchternes Bild. Lediglich jedes zweite Unternehmen sieht sich „im Plan“².

Objektive Probleme

1. Rechtliche und administrative Probleme

Rechtsunsicherheit:

¹ Quelle: Mitteilungen der Handelsförderungsstelle und des Delegiertenbüros der Deutschen Wirtschaft Beijing, China Contact 7/2003 S. 29

² OAV Report 1.08.2000 „China: Die Zukunft im Blick“ in Bezug auf den Standort Shanghai.

Zahlreiche unzureichend geregelte Bereiche. Existierende Regelungen werden von Behörden und Berichten oft nicht, falsch oder mit großer Verspätung umgesetzt. Der Vorteil chinesischer Firmen hat zuweilen Vorrang vor der Anwendung des Rechts.

Piraterie:

25% des möglichen Geschäftsvolumens verlieren allein in China ansässige ausländische Unternehmen im Durchschnitt alljährlich durch den unzureichenden Schutz gegen Fälschungen, Piraterie und Verstöße gegen gewerbliche Schutzrechte

Bürokratie:

Langsame/zuweilen gar keine Reaktion auf Anträge und Eingaben ausländischer Unternehmen.
Unterlassungserklagen nur selten möglich und noch seltener erfolgreich.

Vielstufige Registrierungs- und Lizenzierungsverfahren unter Beteiligung zahlreicher Behörden/chinesischer Konkurrenten

Intransparenz:

Oft keine/nicht nachvollziehbare Begründung staatlicher Entscheidungen

Marktinformationen:

Nach wie vor fehlen aussagefähige Marktinformationen über die chinesische Wirtschaft und ihre Unternehmen

WTO:

In vielen Sektoren sind ausländische Beteiligungen entweder überhaupt nicht oder nur als Minderheitenbeteiligung möglich. Nichttarifäre Handelshemmnisse sind weit verbreitet.

Kampf gegen Korruption zeigt erste Erfolge.

Sonderproblem Repräsentanzen:

Besteuerung von Ausgaben als fiktive Geschäftseinkünfte. Repräsentanzen können Personal nur über Dienstleistungsagenturen einstellen.

- Schwarze Kassen
- Unterschlagungen z. B. von Erstattungen
- Fälschung von Finanzberichten
- Diebstahl
- Die Auszahlung fiktiver Gehälter
- Aufbau von Parallelstrukturen in Produktion, Dienstleistung in Firma
- Die Unterzeichnung von Scheinverträgen
- 2/3 aller kriminellen Handlungen gehen dabei vom Management aus.

2. Wirtschaftsstrukturelle Probleme

- Heterogene Märkte erfordern oft separate Marktstrategien für Teilmärkte.
- Hoher Zeitdruck wegen rascher Veränderungen der Marktbedingungen und des gesetzlichen Umfeldes.
- Unzureichende Information über Marktsituation, Solvenz, Kompetenz und Zuverlässigkeit von Geschäftspartnern.
- Fehlende Konvertibilität des RMB; zweitaufwendige und bürokratische Genehmigungserfordernisse bei der staatlichen Devisenbehörde SAFE sowie Rückwirkungen z. B. auf Gewinntransfer. Erschwernisse bei der Rückführung von Vermögen

- Unterentwickelter, weil überregulierter Dienstleistungssektor (Bankensystem; keine Kontokorrentabsprachen möglich, daher hohe kostenintensive Barmittelbestände notwendig).
- Mehr- und Doppelbelastung durch Gebühren und Lasten: Nicht selten müssen Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in China auch dann weiter eine „Land Use Fee“ bezahlen, wenn sie die Grundstücksnutzungsrechte durch „grant“ erworben haben³.
- Schwache Logistikbranche ohne internationale Konkurrenz: Transport innerhalb Chinas dauert selbst zwischen den entwickelten Standorten an der Ostküste zum Teil 20 Tage und mehr.
- Fehlen substanzieller (liquidierbarer) Bankgarantien oder Kapitalversicherungen
- Konkurrenz der Staatsbetriebe: Staatliche Vorzugsbehandlung schafft ungleiche Wettbewerbsbedingungen.

Statistiken

«Die chinesischen statistischen Angaben sind nicht ganz ohne Aussagekraft. Sie zu lesen ist wie das Interpretieren von Schatten. Kennt man den Einfallswinkel des Lichtes, kann man das Ausmaß der Wirklichkeit errahnen.»

Subjektive („hausgemachte“) Probleme

- Überschätzung des Marktpotenzials, oft mit Überbeanspruchung eigener Ressourcen
- Engagement in China wird als Ansatz zur Lösung von Problemen im eigenen Haus gesucht
- Nüchterne Prüfung (Due Diligence) wird bei Investitionsentscheidungen häufig vernachlässigt.
- Kehrseite des Markterfolges: teilweise einseitig Abhängigkeit vom chinesischen Markt
- Kulturelle Unterschiede werden oft unterschätzt.

Die nachfolgenden Ausführungen und Stichworte meines Beitrags zielen aufgrund der gebotenen Kürze in erster Linie eine Versachlichung des Entscheidungsprozesses für oder gegen ein Auslandsengagement.

Das ist erforderlich und letztlich die Grundlage dafür, daß die Entscheidungsfindung sich dem Idealziel einer „richtigen Entscheidung für den richtigen Partner“ nähert. Dieser Hinweis ist wichtig, denn zu oft werden noch immer gerade von Deutschen Entscheidungen für oder gegen ein Projekt oder eine Kooperation aus Laune oder Emotion heraus getroffen. Ein Problem, mit dem nicht nur der Mittelstand zu kämpfen hat. Wir wundern uns immer wieder, wie fortgeschritten beispielsweise kapitalintensive Kooperationen bereits verhandelt wurden und sich bereits in der Abschlussphase befinden, ohne daß die Partner überhaupt bestimmt haben, aufgrund welcher Firmenstrategie ein Engagement überhaupt erfolgen soll. Eine strategische Erklärung ist aber Voraussetzung dafür, daß das Risiko zutreffend beurteilt werden kann.

Erinnern wir uns noch einmal an den bereits angesprochenen Prozeß der deutschen Einigung nach 1989 und die vielen, vielen deutsch-deutschen Projekte, die aus dem Gefühl der Freude entstanden und heute vielfach nur noch einfach „Geschichte“ sind. Wenige Kooperationen haben die Phase im Sinne einer gleichberechtigten Zusammenarbeit überlebt. Oft zerbrach ein zunächst aufgrund der politischen Bedingungen notwendiges Projekt deshalb, weil man nach kurzer Zeit die Möglichkeit hatte, den gleichen Ansatz allein zu verfolgen. Wenn danach bereits die Erfahrung im eigenen Land etwas Vorsicht bei der Frage nach den Zielen einer Kooperation erfordert, dann gilt das erst in bezug auf einen Drittmarkt noch sehr viel mehr. Der mögliche WTO-Beitritt Chinas, heute eine nicht zu übersehene Triebfeder bei der Suche nach geeigneten Partnern und vor allem Lizenz- und Patentrechten, wird den Prozeß der dynamischen Entwicklung ebenso vorantreiben wie die in China selbst festzustellende Privatisierung ganzer Wirtschaftsbereiche.

Merke:

³ Vgl. auch: Dr. Joachim Glatter, China: Um besseres Klima bemüht, Asia Bridge, 3.11.1999, S. 17

Ohne strategisches Grundkonzept für das eigene Engagement kein erfolgreiches Auslandsengagement
!

Ohne „Sherpa“ und persönliche Beziehung kein Geschäftserfolg

Auslandsinvestitionen erfordern von den Unternehmen und Investoren in diesem Zusammenhang eine Reihe von Vorsichtsmaßnahmen, wenn der nicht unerhebliche Aufwand zur Markterschließung nicht unmittelbar zu einem Verlust führen soll. Der Aufwand der Markterschließung ist vor allem für den Mittelstand erheblich und übersteigt nicht selten die eigenen Möglichkeiten. Dabei sind nicht nur die Kosten der Vorbereitung, sondern vor allem die der Umsetzungsphase und des laufenden Geschäftsbetriebs zu bedenken.

Bezogen auf das Engagement deutscher Firmen auf dem Hintergrund der Marktöffnung des Landes seit 1978 stellt sich für den erfahrenen Berater dennoch immer wieder die Frage, aus welchem Grunde immer noch die gleichen Fehler gemacht und die durchaus vorhandenen Möglichkeiten der kompetenten Beratung nur selten voll ausgeschöpft werden.

In ganz Deutschland und Europa, aber auch in der Asien-Pazifik-Region selbst stehen dem interessierten Unternehmer heute kompetente Ansprechpartner zur Verfügung, die gerne zu einer Beratung zur Verfügung stehen. Empfehlenswert ist es in jedem Fall, ein [Casting](#) zu nutzen.

China ist nicht nur weit von der Bundesrepublik Deutschland entfernt, weist sich durch erhebliche politische, sprachliche, kulturelle und ethnische sowie wirtschaftliche Unterschiede aus, sondern ist darüber hinaus ein latenter Risikostandort, der in jeder Hinsicht auf Dauer, insbesondere im Vorfeld einer beabsichtigten Investition, unter Risikogesichtspunkten zu beurteilen und ständig zu kontrollieren ist.

c. Risikomanagement

Das mit dem Gesetz über die Kontrolle und Transparenz von Unternehmen (**KonTrag**) in Deutschland eingeführte und vornehmlich zunächst einmal für Aktengesellschaften geltende Gebot zur Einführung, Sicherung und Kontrolle eines bzw. des unternehmerischen **Risikomanagementsystems** strahlt auch auf die unternehmerischen Aktivitäten von kleineren oder mittelständischen Unternehmen in anderer Rechtsform (GmbH, Ltd., GmbH & Co KG etc.pp) mit nicht unerheblichen Konsequenzen für die Geschäftsleitungen aus, wenn es wie im Fall eines Auslandsengagements in China, um ein Land geht, in dem auf lange Sicht auf allen Gebieten des unternehmerischen Handelns mit ausgesprochen schweren Risiken für den unternehmerischen Erfolg gerechnet werden muß.

Die handelnden Geschäftsleitungen und Vorstände sind daher zukünftig insbesondere nach deutschem Gesellschafts- und Bilanzrecht gefordert, das für den in jedem Einzelfall ausreichende Risikomanagementsystem einzurichten, zu überwachen, fortzuschreiben und zu dokumentieren, wollen sie nicht zur Zielscheibe von Schadensersatzansprüchen der Gesellschaft für die Verluste werden, die bei ordnungsgemäßen Aufbau eines Risikomanagementsystems hätten vermieden werden können.

Sich in China engagieren heißt noch immer und auf absehbare Zeit, sich in ein spekulatives Risiko zu begeben, dem man an sich nur äußerst professionell entziehen kann.

- 4 Es reicht bei weitem für ein Chinaengagement aus, wenn man sich auf die chinesische Begrifflichkeit für „Krise“ = „Gefahr“ und/oder „Chance“ bezieht und dabei auf die bloße Chance hofft oder aber nur deshalb nach China will, weil die Konkurrenz dort auch schon ist, der Markt aufgrund der Bevölkerungszahl eine strategische Bedeutung hat oder aber Anfangsverluste eben hingenommen werden müssen. Für die Haftung bzw. Exkulpation (Haftungsbefreiung) reicht dieser vage Ansatz ebenso wenig wie für den geschäftlichen Erfolg.

d. Frühaufklärungssysteme

- 5 Bestandteil des Risikomanagements im Unternehmen ist auch die Einrichtung von Frühaufklärungssystemen. Nach dem Gesetz über die Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTrag) gehört der Risiko- und Früherkennungsansatz zu den Pflichten des Vorstandes von Aktiengesellschaften. Frühaufklärungssysteme orientieren sich an den Planungsprozessen des Unternehmens, insbesondere der Beschaffung und Produktion, Finanz- und

Liquiditätsplanung sowie an der Vertriebs- und Absatzplanung. Ihr Zweck ist es, frühzeitige Hinweise auf etwaige Risiken im Gesamtzusammenhang des Unternehmens- bzw. der Beteiligung in China zu geben.

e. Frühwarnsystem

Ein „Frühwarnsystem“ ist ein Informationssystem. Es weist frühzeitig auf Gefahren aus dem Unternehmensumfeld hin, damit kurzfristig Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. Die Sicherstellung der Wahrnehmung, die Diagnose und die Ermittlung von Handlungsalternativen gehört zu den zentralen Elementen eines Frühwarn- und Aufklärungssystems. Wesentliche Kenntnisse werden dabei nach Kennzahlen dem Betriebsergebnis entnommen. Analysiert werden Abweichungen zu den – unterstellt vorhandenen – Planansätzen. Im Kern geht es um die permanente Bilanzanalyse anhand von Kennzahlen in den wesentlichen betriebswirtschaftlichen Erkenntnisbereichen. Zwar orientieren sich die gängigen Kennzahlen und Kennzahlssysteme in erster Linie vergangenheitsbezogen auf aktuelle Sachverhalte die mit Planzahlen oder Kenntnissen der Vergangenheit verglichen werden. Im Rahmen der Frühaufklärung geht es darüber hinaus in erster Linie um die Zukunftsprognose und die Ermittlung künftiger Chancen und Risiken eines Unternehmens oder Projektansatzes.

6

f. Typische Fehlerquellen der Markterschließung und Bearbeitung

Je nach Investitionsstandort ergeben sich erfahrungsgemäß fünf Hauptfehlerquellen, die durch gute Vorbereitung und Konzeptionierung beseitigt oder beschränkt werden sollten:

7

- unprofessionelles Vorgehen bei der Strategieentwicklung
- Unterschätzen des Risikos und der Vorlauf- und Anlaufkosten
- übermäßiges Vertrauen in den Standort, den lokalen Partner und die politischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen
- Hohe Kosten für die Produkteinführung, technische Standardisierung, wie z.B. (lokale) TÜV, VDE oder GS.
- Vertragsleichtsinn.

Diese allgemeinen Fehlerquellen lassen sich bezogen auf China weiter spezifizieren, wobei insbesondere anzumerken ist, daß das es leider keine abschließende und vor allem erschöpfende Aufzählung der möglichen Fehler- und Risikoquellen gibt. Antworten zur Frage der Risikominimierung ergeben sich in der Regel aus dem maßgeschneiderten Risikomanagement- und Kontrollsystem, welches auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens hin auszurichten ist.

8

Die Hauptgründe für das Scheitern eines Investitionsvorhabens in China sind:

9

„Hausarbeiten“ nicht gemacht, wie

- Verletzung der interkulturellen Kommunikationsgesetze durch eine unzureichende Partneranalyse
- Unverträglichkeit der Unternehmenskulturen
- Unzureichende Personalpolitik: Projektteam, Beraterteam, Kommunikatoren und Multiplikatoren
- unzureichende gesellschaftliche und politische Einbeziehung Dritter, z.B. Kommunen, Behörden, öffentliche Leistungsträger
- Entwicklung eines auf das Zielland zugeschnittenen Produktions-, Vertriebs- und Dienstleistungsprofils

Sprachliche und kulturelle Präsentation:

- Name,
- Werbung,
- Internet, eCommerce, Vertrieb, cash management (z.B. Post) virtuelle Präsenz
- Bildung der „Mannschaft“: Chinaabteilung: Wer, weshalb, warum, Sicherung der interkulturellen Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit
- unzureichende und oberflächliche “feasibility study”, wie z.B. in bezug auf:

- Projektkosten,
- Personal,
- Investition,
- Vertrieb,
- Absatz,
- Finanzierung,
- laufender Aufwand,
- Refinanzierung,
- Wettbewerbssituation,
- Produktionsfaktoren
- soziale Nebenkosten,
- Länderrisiko,
- keine alternative Ablaufplanung,
- fehlendes Riskmanagement,
- Orientierung auf nur einen Partner, ein Konzept)
- zu geringer Akquisitions- und Feldforschungsaufwand: Missachten bestehender Netzwerke und Verbindungen
- Unterschätzen des Aufbaus einer eigenen „Seilschaft“ („Guanxi“ = „Vitamin-B“)
- zu schnelle Markterschließung ohne gleichzeitige Sicherung von Alternativen
- Unterschätzung der Vorlauf- und Anlaufkosten
- Entfernung von/zu Absatzmarkt und/oder Investorenherkunftsland
- Kulturdefizite und fehlerhaftes Personalmanagement des Investors, mangelnde Geduld, überhöhte Ansprüche der ausländischen Mitarbeiter, Verlust chinesischer Mitarbeiter
- Äquivalenzstörungen bei Produktionsfaktoren: Arbeit, Energie- und Kosten
- mangelnde Leistungsfähigkeit des ausländischen oder chinesischen Partners, insbesondere bei staatlichen Unternehmen
- Ausfall der Kreditlinie oder Finanzierung; Finanzierung auf Devisenbasis, ungenügender oder ausgeschlossener Bezug von lokalen Krediten
- Wegfall der Konzernunterstützung
- Mißverständnisse und Defizite mit/bei chinesischen Partner
- Probleme bei der Qualitätskontrolle und Sicherung
- Probleme bei der Beschaffung von qualifizierten Arbeitnehmern
- politische Einflussnahme auf die Unternehmenspolitik auf den Ebenen Staat (Zentralregierung, Provinz, Kommune, Partei, Wettbewerber)
- Störungen bei Bezug von Rohstoffen und Vertrieb von Produkt, Störung beim Absatz durch Betriebskostensteigerungen, Auflagen, Umweltschutzmaßnahmen, ausländerspezifischen Produktions- oder Vertriebsauflagen wie „Handelshemmnisse und Beschränkungen in bestimmten Branchen“
- Unterlassen von erforderlichem Verwaltungshandeln:
- Antragstellung in bezug auf gesetzliche Steuervorteile, Investitionsförderung, Befreiungen etc.
- Überbewertung von lokal eingebrachten Sacheinlagen, (Land-) Nutzungsrechten
- Unterbewertung des Dienstleistungsaufwands des ausländischen Partners durch den chinesischen Partner
- Überbewertung der Partnerkompetenz und gleichgerichteten Interessen: Stichwort: „Verträge sind geduldig und vor allem nicht bindend“: Staatliche Betriebe

- beiderseitiger Irrtum über die Geschäftsgrundlage und tatsächliche Begebenheiten, die für das gemeinsame Zusammenarbeiten bei Vertragsabschluß für grundlegend gehalten wurden
- Know How-Defizite auf chinesischer Seite: Technisches Know How, Business Know How, betriebliche Ablauforganisation, Vertrieb, Komplexität sowie
- Unerfahrenheit, marktwirtschaft- und betriebswirtschaftlich: Nicht vorhandenes internes und externes Rechnungswesen, Controlling
- mangelnde Qualifikation des chinesischen Managements
- Veränderung der allgemeinen Rahmenbedingungen im Lande und am Standort: Personalwechsel – lokale Steuern, Abgaben, Mehraufwendungen -
- Korruption⁴ (bis 20% der Investition oder „Neben- und laufende Kosten“)
- Unzureichender Rechtsschutz, unterentwickeltes Rechtssystem: „Recht auf dem Papier, Verletzung von Urheber-, Marken, Patent- und sonstigen gewerblichen Schutzrechten, Vollstreckung, Verwertung, Insolvenz, Grundeigentum, absolute Rechte, ungenügende Verwertungsmöglichkeit von Sicherheiten
- Staatliche Über-Reglementierung
- Verdeckte Kosten und Ablaufhemmnisse wie Gewerkschaften, Betriebsräte, Parteiausschüsse und sonstige Belastungen
- Unerwartete nachträgliche Preissteigerungen⁵, Steuer- und Zollsteigerungen, hohe Nebenkosten, z.B. Telefon, Aufbau von Service- und Kontrollbereichen,
- Staatliche und persönliche Eingriffe und Auflagen, vor allem nachträglich
- Vertriebsbeschränkungen (tarifär, nichttarifär) in China in bezug auf Nebenleistungen, Wartung und Pflege von Anlagen, Servicedienstleistungen
- Handelsbeschränkungen im Investorenland /EG-Gesetzgebung, WTO
- Naturkatastrophen
- Vertragshemmnisse, fehlerhafte Rechtsform oder Gestaltung des Vertriebs (Franchise noch verboten; Leasing erlaubt) , Beschränkung durch Businesslizenz und eigenes Projekt
- Sonstiges

g. „Casting“ - Wer ist der richtige Berater im China-Geschäft ?

Unter Casting verstehen wir die Suche nach dem richtigen Berater, der auf die projekteigenen Bedürfnisse persönlich zugeschnitten ist.

10

Jede Aufgabe und jede Partner- oder Investitionskonstellation erfordert den jeweils am besten geeigneten Berater und Ansprechpartner. Dieser muß den Auftraggeber voll überzeugen und die Gewähr dafür bieten, daß er auch noch morgen Ansprechpartner ist und die Thematik beherrscht, deren Lösung ihm anvertraut wurde. Noch viel wichtiger ist es jedoch, daß der Berater und damit Kommunikations-vermittler die Gegenseite überzeugt und vorausschauend in der Lage ist, bereits die Fragestellungen aufzugreifen und zu beantworten, die dem Partner oder Gegner als Problem selbst noch gar nicht bewusst sind. Dabei geht es im Idealfall um einen Berater, der einerseits inhaltlich kompetent und problembewusst ist. Andererseits muß die praktische Erfahrung sich als umfassend genug erweisen, um den Einsatz zu rechtfertigen.

Im Umgang mit chinesischen Partnern sind dabei die gleichen Mechanismen zu beachten, wie bei uns.

⁴ Nach geltendem deutschem Steuerrecht werden „nützliche“ Aufwendungen nicht mehr als Betriebsausgaben anerkannt. Das gilt auch für Zuwendungen im Ausland. Reichte es bis zum 31.12.1998 aus, den Empfänger zu benennen, um den Betriebsausgabenabzug durchzusetzen, ist seither jede Bestechung strafbar mit der Folge, daß die deutsche Betriebsprüfung nicht nur die Ausgaben gewinnerhöhend berichtigt, sondern zugleich ein Strafverfahren einleitet, da insoweit zugleich eine Steuerverkürzung zu vermuten ist, da die Steuer bei Nichtberücksichtigung der „nützlichen“ Aufwendungen höher festgesetzt worden wäre. Eine Korrektur dieser Rechtslage wird derzeit diskutiert.

⁵ In China wurden im Jahre 2001 neue Belastungen für Arbeitnehmer und Unternehmen eingeführt, in dem nunmehr 10% in eine Rücklage eingezahlt werden müssen, die dem Haus- bzw. Wohnungsbau zukommen sollen. Die Transformation der Staatswirtschaft wird zur Sicherung der Sozialsysteme neue Belastungen mitbringen, um die Folgen für die Freisetzung der Mitarbeiter abzufedern. Die Unternehmensplanung sollte daher darauf ausgerichtet sein, deutsche Systemansätze zugrunde zulegen und diese mit den entsprechend niedrigen Gehaltssätzen fortzuschreiben bzw. hochzurechnen.

D.h.: Auf den persönlichen Eindruck, das persönliche Vertrauensverhältnis und die persönliche Ausstrahlung kommt es an, denn Geschäfte werden nach wie vor von Menschen gemacht und nicht von einer dem Menschen entzogenen digitalen Scheinwelt.

Der Grundsatz, “all business is man made” und “all business is local” bedingt, das dem persönlichen Faktor die entscheidende Bedeutung beim Aufbau und bei der Durchsetzung eines Unternehmenskonzepts zukommt. Dem zu entsprechen gilt die sorgfältige Auswahl des für das konkrete Projekt zu beauftragenden Berater.

- 11 Wenn hier von **dem Berater** gesprochen wird, sind selbstverständlich große Kanzleien oder Beratungsunternehmen nicht von vornherein ausgeschlossen. Dennoch ist anzumerken, daß die Größe des Unternehmens die Mitarbeit kompetenter Berater in diesen nicht notwendig auch der Garant für eine qualitativ hochwertige Betreuung im Einzelfall ist.

Gerade große Beratungsfabriken leiden unter der Tatsache, daß sie eine individuelle Beratung durch den qualifizierten Fachmann selten gewährleisten können und der Auftraggeber im Ergebnis nur den Namen der Firma einkauft, nicht aber den gewünschten Berater, der das Projekt auf Dauer betreuen und die Umsetzung in China gewährleisten kann. Große Beraterfabriken lassen daher nicht selten persönliche Kompetenz im zwischenmenschlichen Bereich vermissen, was oftmals erst zu spät als Problem erkannt und selten noch begrädigt werden kann.

Durchführung des Casting:

- 12 Auf dem Hintergrund einer eigenen Projektvorstellung sollten die infrage kommenden Berater oder Unternehmen zunächst um einen Vorschlag und nach Sichtung der besten Antwort um eine persönliche Präsentation oder ein Gespräch gebeten werden, in dem sich der Auftraggeber einen persönlichen Eindruck von der fachlichen und persönlichen Kompetenz des Beraters oder Beraterteams verschafft. Interkulturelle Kompetenz und ein “Gespür für Bewegung” sollten die Hauptkennzeichen des Beraters sein.

h. Checkliste für die Vorbereitung von Gemeinschaftsprojekten in China

13

Die nachfolgenden Hinweise stammen von einem im Chinageschäft seit 1978 tätigen Berater, der selbst ein Equity-Joint-Venture mit einem chinesischen Partner begründet und dieses seit Jahren erfolgreich durchlebt hat.

Die persönliche Beziehung und das daraus erwachsene persönliche Vertrauen erweist sich als das wichtigste Element in der durchgehend erfolgreichen Zusammenarbeit. Dennoch ist er wie sein chinesischer Partner der Auffassung, daß derartige Konstellationen noch lange die Ausnahme bleiben werden.

Hinweise für die Errichtung eines Joint-Ventures (Equity or Contractual)

Unter Joint-Venture wird bei weiter Auslegung jedes unternehmerische Vorhaben mit einer möglichst gleichverteilten Risikolast verstanden. Dessen ungeachtet kann unter "gemeinsamen Risiko" oder "Gemeinschaftsunternehmen" eine Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten verstanden werden. Bezogen auf China wird zwischen der Zusammenarbeit in einem eigenen rechtsfähigen Unternehmen (equity) und einem Vertrags-Joint-Venture (contractual) unterschieden, welches lediglich Kooperationscharakter hat und nicht zur Errichtung einer neuen Firma führt. Das Kooperations-Joint-Venture legt die Grundlagen der Kooperation in einem gemeinsamen Vertragswerk fest, welches die wechselseitigen Rechte, Pflichten und Leistungen umfasst. Neben einer eigenen Tochterfirma („wholly owned foreign enterprise“) eignet sich ein kooperatives Joint-Venture für deutsche Unternehmen grundsätzlich am ehesten, die eigenen Ziele zu erreichen. 14

Eine eigene Präsenz, etwa durch eine Tochtergesellschaft oder die Möglichkeit, sich einen eigenen Partner zu suchen, sichert den Fortbestand des eigenen Engagements in China vor allem dann, wenn der vermeintlich starke chinesische Partner über Nacht seine Kraft oder aber "Möglichkeiten" verliert. 15

Grundsatz: *Nie ein gemeinsames Unternehmen errichten !*
Ausnahmen bestätigen die Regel.

Die nachfolgenden Hinweise sind nicht abschließend, sondern sollen allein der Vorbereitung eines Projekts dienen. Die Einbeziehung kompetenter Berater im In- und Ausland kann aufgrund dieser Hinweise nicht erspart werden.

Es ist in Bezug auf China stets von Anfang an sicherzustellen, daß ein eigenes Unternehmenskonzept aufgrund einer selbst erarbeiteten Unternehmensstrategie die Grundlage für jede Kontaktaufnahme mit dem Partner in China bildet.

Von chinesischen "Partnern" vorbereitete Unterlagen und Dokumente sind grundsätzlich - von wenigen Ausnahmen abgesehen, da hohes Risiko - kritisch zu prüfen und einer eigenen Überprüfung unterzuordnen.

Joint-Venture-Konzept

i. Wesentliche Grundfragestellungen:

Kapitalstruktur/Verteilung der Gesellschaftsanteile Vermeidung einstimmiger Entscheidungen (Ausnahme: Erhöhung Stammkapitals, Satzungsänderungen); 16

Einklagbare Verpflichtung zur Einbringung der Stammeinlage vorsehen; Gesellschaftsvertrag immer mit technisch-ökonomischer Begründung abschließen; ggfs. unterschiedliche wirtschaftliche Interessen der Gesellschafter unbedingt vertraglich regeln; Gründung von 100 % Tochtergesellschaften vorteilhaft, die ihrerseits als Joint-Venture-Gesellschafter 17

eintreten Versteuerung der einzubringenden Stammeinlage in Deutschland deutlich machen; Bewertungsprobleme der Einbringung des Anlagevermögens (Eigentumsverhältnisse festlegen, dann niedrig bewerten); Notwendige Investitionen müssen nach Gesellschaftsvertrag durchführbar sein; Investitionen anfänglich niedrig halten (evtl. Management-Verträge abschließen); Schiedsklausel unbedingt vereinbaren (Hinweis auf anerkannte Staatsverträge)

18 *Besetzung der Gremien des Joint-Ventures (GF, 2. Ebene, Beirat etc.) . Status und Befugnisse der Partner klären*

19 *Gestaltung der Kompetenzen der Organe der Gesellschaft*

20 *Management und Organisationsstruktur Keine Kompetenzen im kaufmännischen Bereich abgeben; Veto-Recht bei Bestellung russischer Geschäftsführer sichern.*

21 Die traditionelle „Unternehmenskultur“ und „Struktur“ beruht in China auf einer ausgeprägten Hierarchie. Sie ist abteilungsbezogen und achtet streng auf die Einhaltung der Aufgabenbereiche. Flache Strukturen und Hierarchien sind nur in wenigen jungen Privatunternehmen zu finden, was erhebliche Herausforderungen an das ausländische Management mit sich bringt.

22 **Eiserne Regeln:**

Wer nach China geht, weil man dort sein muß und sich in Zukunft Gewinne erhofft, hat schon verloren und sollte zuhause bleiben. Er hat in China nichts zu suchen. Ein Chinese würde die Finger von einem Geschäft lassen, daß nicht innerhalb von drei Jahren zu einem Totalgewinn führt !

- Keinen Partner akzeptieren, der nicht ebensoviel Geld und Risiko investiert.
- Keine “Ehe auf Dauer” ohne Prüfung.
- Kein Vertragsabschluß oder Engagement aus der Bierlaune einer Delegationsreise heraus.

Folgende Punkte sollten stichpunktartig bedacht werden:

Bildung des Projektteams

Grundsatz:

- 23 Kein Projekt ohne die richtige Mannschaft. Betriebsblindheit sollte vermieden werden. Nur externe Berater sind in der Lage, etwaige konstruktive Fehler eines Projekts zu erkennen, da sie trotz des Interesses an dem möglichen Auftrag objektiv genug sind, um Schwachpunkte zu ermitteln, die manchmal deshalb im Unternehmen unter den Tisch fallen, weil die Mitarbeiter und Verantwortlichen des eigenen Hauses eigene Fehler selten in ihrer Tragweite überschauen können.

Daher:

- **Casting** der Berater (Anwälte, Steuerberater, Unternehmensberater, Consultants, Architekten etc.)
- Kontaktaufnahme mit den Auslandshandelskammern und Wirtschaftsabteilungen der Botschaften/Konsulate
- Sichtung der Fördermittel und Beteiligungspartner (DEG, KfW, GtZ, EG, Bundesmittel)
- Machbarkeits-Studie (Feasibility-Studie)
- Due Diligence Prüfungen des Partners und Projekts, je nach Ziel: strategische, wettbewerbs- und marktorientierte, steuerliche, rechtliche, finanzwirtschaftliche Due Diligence
- Schwächenanalyse

- Steuerliches Konzept überprüfen (China, Deutschland, Drittlandbezug): Vorsicht: Kein DBA mit Hongkong !
- Überprüfung von Außenwirtschaftsrestriktionen (Export-/Importverbote etc.)
- Dual-Use-Restriction (Kriegswaffenexportverbot; Beschränkungen im Hochtechnologie- und IT-Sektor)
- Finanzierung etc.
- Abstimmung des Vorhabens nach Maßgabe der Festlegungen des eigenen Risikomanagementsystems; gegebenenfalls Aufbau eines eigenen Systems nach Maßgabe des Aktiengesetzes
- **Whorst Case Study** für den Fall des Totalverlusts: Rückzugsstrategien
- Aufbau einer eigenen zielmarktorientierten Internet- und Marketing Strategie einschließlich der Erarbeitung einer auf den chinesischen Markt zugeschnittenen Strategie, die Marke, Firmenname, Produktnamen und deren Wirkung auf den Abnehmer im Zielland umfasst.

Ziel: Untersuchung der wesentlichen wirtschaftlichen Voraussetzungen des Projekts als Grundlage für die diversen Genehmigungsbehörden im Inland und Ausland und Kreditinstitute

j. Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern

Die Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern nach Abschluss der Verträge und Übertragung der Technologie ist nach wie vor ein Grundproblem eines wirtschaftlichen Engagements in China. Die Kulturunterschiede aber auch Vorstellungen über das Management sind die Ursache dafür, dass ausländische Investoren eher 100 %-tige Eigeninvestitionen einem Engagement in Gemeinschaftsunternehmen vorziehen. Chinesische Joint Ventures Partner neigen dazu, vertragliche Vereinbarungen zu missachten und insbesondere Vertriebsauflagen zu umgehen. 24

Respekt vor dem Recht und vor den Interessen des Partners im Sinne einer Treuepflicht und wechselseitigen Verbindlichkeit sind noch schwach ausgeprägt. 25

Der Zwang zur Einvernehmlichkeit der Entscheidungen führt im Zweifel dazu, dass Entscheidungen nicht nur auf Dauer blockiert werden, sondern die Verhältnisse des faktischen maßgebend sind. 26

Danach werden die Geschicke in einem Unternehmen selbst dann von der chinesischen Seite bestimmt, wenn der ausländische Partner die Mehrheit innehat. Kontrolle heißt insbesondere auch Kontrolle der Abläufe, Mitarbeiter und derjenigen, die letztlich dafür verantwortlich sind, dass ein Unternehmen seiner Aufgabe nachkommen kann. Immer wieder müssen Unternehmer feststellen, dass Chinesen Verträge nicht als eine bindende Verpflichtung, sondern lediglich als eine Momentaufnahme begreifen, die jederzeit in Frage gestellt werden kann, wenn sich die Geschäftsgrundlage ändert oder aber die Bedingungen verändert werden.

Die Absetzung eines chinesischen Managements ist fast unmöglich. Auch bei mehrgliedrigen Beteiligungen neigt der chinesische Mitgesellschafter meist dazu, eine einstimmige Entscheidung zu lasten des ausländischen Investors mit zu tragen, auch wenn eine sachliche Begründung weithin nicht erkennbar ist. Verfahren, um Ausschlussmaßnahmen oder Unterlassungsverfügungen durchzusetzen ist langwierig und im Ergebnis meist unbefriedigend, da eine Umsetzung der Entscheidungen im Unternehmen meist damit verbunden ist, dass wertvolles Know How abfließen, Ressourcen an anderer Stelle zugunsten des chinesischen Partners verwendet werden, und der ausländische Investor im Ergebnis seine Investition abschreiben kann. 27

Die Praxis, die Bankguthaben eines Unternehmens quasi als Privatvermögen zu betrachten ist nicht selten anzutreffen. Gelder aus ausländischer Hand fließen ab und werden mit unter sogar ohne Rechnung für Aufwendungen verwandt, deren Zuordnung schwierig ist. Eine systematische Aushöhlung des Unternehmensvermögens aber auch ein Abfluss von Know How und Technologie sind immer wieder festzustellen. Und schließlich darf die Einmischung „externer Freunde“ und Beamte nicht unterschätzt werden. Beteiligungsunternehmen leiten im Konfliktfall unter einer erhöhten öffentlichen Wertschätzung. Dies führt dann im Ergebnis dazu, dass regelmäßige 28

Inspektionen von diverser Behörden (Gesundheit, Sicherheitskontrolle) stattfinden, die die Abläufe im Unternehmen zu lasten des ausländischen Partners behindern. Ziel ist das systematische Herausdrängen des ausländischen Partners von dem man erwartet, dass er möglichst frühzeitig das Feld räumt und letztlich dem chinesischen Partner den Standort überlässt. Im Bereich des Technologietransfers ist diese Praxis häufig in den Fällen anzutreffen, in denen sich der ausländische Partner die Einbringung von Technologie und Know How nicht durch eine ausreichende Vorabvergütung entgelten lässt.

- 29 Auch dann, wenn die Phasen der Implementierung von Know How und Technologie abgestimmt und auch die Teilzahlungen vertraglich festgelegt wurden, ist festzustellen, dass chinesische Partner zwar sehr schnell daran gehen, Know How und Technologie zu absorbieren und für sich zu nutzen. Der unmittelbare Nutzen und Erfolg wird im Unternehmen allerdings nicht deutlich. Dadurch werden Fristen und Zeiträume unterlaufen mit der weiteren Folge, dass man sich nicht an die Zusagen hält, die zur Finanzierung des Aufwands für die Schulung, den Technologietransfer bis hin zur Produktionsreife gebunden hält. Vom ausländischen Partner wird dann erwartet, dass er den Aufwand selbst trägt, obwohl der chinesische Partner schon längst in der Lage ist, die Technologie für sich zu nutzen.
- 30 Da auf die Dauer keine Bereitschaft mehr zu weiteren Leistungen ohne Entgelt besteht, geben ausländische Technologieträger nicht selten auf und ziehen sich aus dem aktiven Engagement zurück. Parallel hierzu stellen sie dann allerdings nicht selten fest, dass eben jene Produkte, deren Produktionsreife noch nicht erreicht sein soll, plötzlich über Drittfirmen auf den Märkten vor der eigenen Haustür auftauchen und es die chinesischen Partner sind, die hinter diese Dispositionen stehen. Ohne hohe Abstandszahlungen, klare Vertriebsregelungen sind ein Muss. Aber selbst dann, wenn sich beispielsweise der ausländische Partner den Vertrieb für Europa vorbehalten und auch ein Einkaufsrecht insoweit gesichert hat, ist immer wieder festzustellen, dass chinesische Partner sich an diese Regelung nicht halten. Umgehungsgeschäfte, verdeckte Treuhandgeschäfte oder sonstige Konstruktionen sind regelmäßig zu erwarten.
- Dies erfordert beim ausländischen Partner im Bezug auf die Sicherung des eigenen Vertragsgebiets erhöhte Anstrengungen. Potentiellen Abnehmer sollten über langfristige Verträge gebunden und auch verpflichtet werden, wettbewerbswidrige Einkaufsmaßnahmen zu unterlassen um gegebenenfalls auch gegenüber Abnehmers unmittelbar in Erscheinung zu treten. Darüber hinaus sollten Vertriebsvereinbarungen im Internet kommuniziert werden, um deutlich zu machen, wer die Vertriebsrecht in Europa oder aber innerhalb des Vertragsgebietes besitzt.
- 31 Nicht selten manipulieren chinesische Partner den Einkauf, in dem, wie auch im Westen üblich gänzlich unsinnige Vertragspartner zum Bezug von Material und Warenbeständen einbezogen werden. Über verdeckte Provisionszahlungen wird dadurch der Einkauf zugunsten des chinesischen Partners, der hieraus Provisionszahlungen erhält verteuert. Nicht selten blockieren chinesische Partner auch den ordnungsgemäßen Ablauf der Entscheidungsprozesse. Gesellschafterversammlungen werden dadurch ausgeschlossen, dass die chinesischen Direktoren die Einladung verweigern, geschlossen nicht zur Sitzung erscheinen und nicht selten die Tatsache ausnutzen, dann ausländische Vertragspartner in den zugrund liegenden Verträge genau die sich hieraus ergebenden Folgen nicht geregelt haben. Ohne nicht wenigsten einen der chinesischen Direktoren verfügt der Aufsichtsrat nicht selten über das erforderliche Quorum.
- 32 Üblicherweise enthalten die Joint Ventures oder Gesellschaftsverträge Regelungen, wo noch auf den Fall des Ausbleibens von erforderlichen Mitwirkungshandlungen im Vorfeld der Einladung zu einer Gesellschafterversammlung oder bei der Gesellschafterversammlung selbst eine weitere oder sogar eine dritte Versammlung stattfinden, in der dann die ausländische Seite berechtigt ist, die erforderlichen Entscheidung auch gegen den vermuteten Willen der chinesischen Seite zu treffen. Der Erlass einer einstweiligen Untersagungsverfügung, etwa abgesetzte Direktoren an Betreten des Werks zu verhindern, um deren Einfluss auf die Mitarbeiter und den Produktions- oder Dienstleistungsablauf und unterminieren sind möglich aber in der Praxis schwer durchsetzbar.
- 33 Der Missbrauch der Gesellschafter und Treuepflichten ist ebenfalls immer wieder Anlass zur Sorge. Chinesische Partner scheuen sich nicht, die Vertrags- und Lieferbeziehungen eines Gemeinschaftsunternehmens aber aber des ausländischen Partners dadurch zu unterminieren, dass

gegenüber Kunden, Abnehmern und Vertragspartnern falsche Informationen lanciert werden, die die Einstellung der Mitarbeit bewegen oder aber bewegen, Vorauszahlungen oder sonstige Sicherstellungsmaßnahmen zu gewährleisten. Dies kann bei einer angespannten Finanzausstattung mit erheblichen Konsequenzen oder gar Stillstand des Unternehmens verbunden sein.

Der Streit über die Wirksamkeit von Gesellschafterbeschlüssen, die letztlich gegen die chinesische Seite gerichtet sind, kann bei der Einschaltung der Gerichte oder Schiedsgerichts durch den chinesischen Partner ebenfalls zu einer Belastung werden. In der Zeit der Ungewissheit fühlten sich in der Vergangenheit Lieferanten, Kunden aber auch finanzierende Banken genötigt, ihre Engagement zu überdenken und die vertragliche Beziehung aufzugeben. Kredite wurden zurückgefordert, die Produktion stockte und der Absatz war belastet. Verunsicherte und von außen immer wieder bedrängte Mitarbeiter verließen das Unternehmen und steigerten die ohnehin in China problematische und recht hohe Fluktuation der Mitarbeiter darüber hinaus. 34

Von chinesischer Weise initiierte Massenproteste oder Blockademaßnahmen können erheblichen Schaden verursachen. Eine Hilfestellung der örtlichen Behörden ist in einer kritischen Situation selten zu erwarten. Nicht selten führt ein nach außen tretender Konflikt sogar dazu, dass sich Beteiligte und Behörden noch einmal genauer mit den Genehmigungen und Dokumenten beschäftigten. Bisher unproblematische Genehmigungen können dabei noch einmal zu einer Auseinandersetzung und Infragestellung führen. Die eine oder andere im Genehmigungsprozess beteiligte Behörde könnte darüber hinaus auf die Idee kommen, die Wirksamkeit von Zustimmungserklärungen oder deren Vorliegen überhaupt infrage zu stellen. Eine nicht vorhandene Genehmigung zur Übertragung von Mehrheitsanteilen oder ein nicht hinreichender dokumentierter Nachweis der Zustimmung zu einer Übertragung kann erhebliche Folgen haben. 35

Nicht selten wird das gesamte Engagement und die Wirksamkeit des Gemeinschaftsunternehmen grundsätzlich infrage gestellt. Der Aufwand, die Wirksamkeit und die Ansprüche des ausländischen Partners in einem Gemeinschaftsunternehmen dann feststellen und durchsetzen zu lassen darf nicht unterschätzt werden. Angeblich aber im Ergebnis nicht wirksam eingebrachte Wirtschaftsgüter werden in derartigen Situationen ebenfalls zum Problem. Bisher unbekannte Drittgläubiger etwa Banken, fordern Hypotheken an Grundstücken, deren lastenfreier Besitz Voraussetzung für die Eingehung eines Joint Ventures waren. Die Grundstücke werden belastet herausgefordert und die „Moral der Truppe“ weiter unterminiert. Eine Beteiligung kann damit leicht zu Infragestellung des Gesamtengagement werden, wenn es nicht gelingt ein erfahrenes Management zu etablieren, welches sich auf die Produktion, die Unternehmensziele und deren Durchsetzung im gemeinsamen Interesse engagiert. 36

k. Entscheidungsprozesse Team- und Gruppenarbeit

Das Auftreten von Gruppen und der Gruppenentscheidungsprozess bei allen Diskussionen darf grundsätzlich nicht darüber hinweg täuschen, dass Chinesen im westlichen Sinne eher gruppen- und teamfeindlich eingestellt und eher den persönlichen Eigennutz im Vordergrund stellen. Als Gruppe wird in China allenfalls die Familie verstanden. Die Familie ist traditionell der entscheidende Orientierungspunkt des Chinesen sowie die durch sie selbst vorgegebene Hierarchie. Problematisch erweisen sich Gehaltsunterschiede ohne Rücksicht auf die tatsächliche Leistung bei gemischt-nationalen Arbeitsgruppen- und teams in China. 37

I. Management und Mitarbeiter

Die Beschaffung qualifizierter Mitarbeiter für die Übernahme verantwortlicher Positionen in China ist nach wie vor problematisch. Fehlende Sprachkenntnisse, ungenügende praktische Erfahrungen, eine unzureichende Ausbildung und ein gänzlich Unverständnis international üblicher Geschäftspraktiken prägten in der Vergangenheit im Wesentlichen die Unternehmenslandschaft. Einigmaßen qualifizierter und im Ausland ausgebildete junge Fachkräfte fanden schnell die gewünschte Position, waren aber ebenso schnell wieder weg, wenn sie ein für sie besseres Angebot auf den Markt vorfanden. Beispiele dafür, dass besonders sorgfältig und lange im Ausland von Unternehmen selbst ausgebildete Manager die Ausbildung nur als Sprungbrett für die eigene Selbständigkeit suchten, gibt es genug. Aufgrund des zunehmenden Auslandsstudium hat sich die Marktsituation derzeit etwas gewandelt. 400.000 Chinesen haben in den letzten 20 Jahren im Ausland 38

ein Studium abgeschlossen und stehen im Arbeitsmarkt in China heute zur Verfügung. Praktische Berufserfahrung sind nach wie vor ein Problem. Jedoch wandelt sich der Markt. Zunehmend gibt es ein Überangebot und die Enttäuschung nimmt zu, wenn im Ausland ausgebildete Chinesen feststellen müssen, dass ihre Erwartungen weder auf den heimischen Markt noch auf den Markt der Gemeinschaftsunternehmen Zuspruch findet. Im Ausland ausgebildete Manager sind an die dortigen Standards gewöhnt und haben erhebliche Umstellungsprobleme. Darüber hinaus steht ihre Akzeptanz vor Ort nach wie vor in Frage, da das Auslandsstudium alleine noch lange nicht ausreicht, um der Übertragung von Verantwortung gerecht zu werden. Um die Gefahr eines Fehlschlags oder einer Fehlinvestition in Manpower zu vermeiden, gehen zunehmend Firmen dazu über, die Mitarbeiter aus lokalen Bestand zu rekrutieren und die Führungskräfte im wesentlichen mit eigenen Fachleuten zu besetzen. Dies sichert Loyalität und verhindert, dass der unter großer Mühe ausgesuchte chinesische Vertrauensmann Gelegenheit erhält, dass in ihm gesetzte Vertrauen zu enttäuschen, vgl. Stichwort Alysha web, Don't over well you yourself⁶.

m. Chinesische Untugenden

- 39 Loyalität, Verlässlichkeit, langfristige Lebensplanung und Berechenbarkeit sind ein Thema der täglichen Unternehmenspolitik.

Das Lebensbild eines chinesischen Akademikers besteht aus dem Wunsch, selbständig zu sein, wobei jedes Mittel recht ist, insbesondere Beschäftigung bei einem ausländischen Arbeitgeber. Die Instrumentalisierung von Kontakten zum eigenen Vorteil steht an erster Stelle. Rücksicht wird auf die eigene Familie und persönliche Beziehungen genommen, die das eigene Sicherungsnetz darstellen. Unternehmensbezogene Bindungen fehlen gänzlich und sind mangels ausgeprägter Geschäftskultur in China schwer zu finden. Schneller Wechsel, Eigennutz und das Bestreben, schnell erfolgreich und reich zu werden, belasten die Zusammenarbeit.

Die Fähigkeit im Team zu arbeiten ist hier und da strapaziert, Offenheit nur bedingt vorzufinden und im übrigen jeder Ansprechpartner auf Dauer einem starken Kulturkonflikt ausgesetzt, der den Weg zum Ich und Selbstfindung nachteilig beeinflussen kann. Jeder These kann in China leicht mit einer Antithese in Frage gestellt werden und es fällt schwer, Verallgemeinerungen auszusprechen. Erfahrungen in der Vergangenheit sind in dem Kulturwandel ausgesetzt und immer wieder neu zu hinterfragen, da die Gesellschaft sich schnell entwickelt. So schnell, dass die Maßstäbe des Westens verfliegen und kaum als Grabmesser einer Entwicklung berücksichtigt werden können.

n. Soziale Un-Verantwortung

- 40 Das Thema „Soziale Verantwortung“ hat in China eine eigene Bedeutung, die für westliche Betrachter manchmal sehr schockierend sein kann. So berichteten staatliche Medien im Juni 2002 über den Eigentümer einer Mine im Nordwesten Chinas, der nach einem Unglück nicht etwa sofortige Hilfsmaßnahmen einleitete, sondern sämtliche Unterlagen über die Mitarbeiter verschwinden und Hinweise auf den Unfall beseitigen ließ. Als die Umstände schließlich bekannt waren, konnte nur noch der Tod der Minenarbeiter festgestellt werden.⁷
- 41 Der Handel mit Menschen vor allem mit Frauen kann auch im kommunistischen China von der Regierung nicht eingedämmt werden. Erst jüngst berichtete die Presse wieder über die Verurteilung eines Menschenhändlers, der dabei ertappt wurde, 104 Frauen an Bauern in die Provinz Guangxi verkauft zu haben. Verkaufspreis 125 – 375 US-Dollar. Auch die - verhängte - Todesstrafe scheint nicht abzuschrecken.⁸

o. Loyalität und Geschäftsethik

- 42 Chinas Gesellschaft ist seit der Öffnung einem dramatischen Wandel unterzogen und mit einer dynamischen Entwicklung der Wertesysteme konfrontiert. Auf der Suche nach einer Orientierung in einer veränderten Welt stoßen Grundprinzipien der öffentlichen und ethischen Ordnungen des Ostens und des Westens aufeinander und bedingen in einer traditionell archaisch und konservativ geprägten

⁶ Review vom 25. Juli 2002, Seite 53

⁷ Review vom 13. Juni 2002, Seite 28

⁸ Review vom 13. Juni 2002, Seite 28

Gesellschaft mit mittelalterlichen Zügen, in der der Entwicklungsspielraum und die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen eher als Gefahr denn als Zielvorstellung und Leitbild der Gesellschaft empfunden werden nicht nur große Verwerfungen, sondern vor allem eines: Eine nicht kalkulierbare Größe. Traditionell Werte wie sich in das Leitbild der Familie fügen stehen auf dem Prüfstand.

Die kommunistische Herrschaft hat die von ihr beherrschten Menschen stark geprägt und fast jedes Gefühl und jede gesellschaftliche Verantwortung im Interesse rücksichtslosen Haltung gegenüber Dritten und allen, die außerhalb des familiären Zusammenhangs stehen, verdrängt. Ein und dasselbe Verhalten konnte und kann noch immer tugendhaft und vorbildlich oder aber Chinesen wollen verständlicherweise schnell reich werden. 43

Der „Aufbau eines guten Rufes“ ist ihnen gleichgültig⁹. 44

Die Gesetzestreue- und Moral chinesischer Unternehmen ist relativ schwach ausgeprägt. Verstöße gegen das Arbeits- und Sozialrecht und Steuerrecht sind allgegenwärtig. Betrügereien und Wirtschaftskriminalität sind hoch.¹⁰ Ein Umdenken ist aber mit Rücksicht auf die im Ausland geforderte Qualität festzustellen.

Die Zuverlässigkeit ist daher ein Dauerproblem und es ist nur eine Frage der Zeit, daß sich der eben noch als China hat Mitte 2002 den inländischen Fonds-Sektor für ausländische Investmentbanken weiter geöffnet und den Erwerb von Mehrheitsbeteiligungen zugelassen¹¹. Bis dahin waren nur Beteiligungen bis 30% erlaubt. Eingeschränkt gilt allerdings, daß die Beteiligung auf zwei chinesische Fondsgesellschaften und eine Kontrollmehrheit begrenzt wird. 45

p. Mitarbeiter und Staatskontrolle

Der Arbeitsmarkt ist nach wie vor nicht frei und die Wahrscheinlichkeit bei 100%, dass insbesondere in Unternehmen mit ausländischer Beteiligung gleich welcher Rechtsform ein Netz von Mitarbeitern etabliert wird, die unmittelbar Informantenfunktion gegenüber Partei- und Staatsführung innehaben. Dabei müssen die Beteiligten sich nicht notwendig auch untereinander kennen, denn es gehört zur Eigenart der chinesischen Herrschaft, dass die wechselseitige Bespitzelung von Bürgern Teil des Systems zur Aufrechterhaltung der Machtbasis ist. 46

Die Kontrolle dient dem Zweck, eine gegenüber dem chinesischen Staat auf jeder Ebene geforderte Loyalität zu sichern, Vorsorge zu treffen und jeder Zeit zu gewährleisten. Das in Verträgen oftmals vereinbarte Gebot der Vertraulichkeit, die Verpflichtung zur Geheimhaltung und Nichtverbreitung von Informationen, die Klausel, das entsprechende Gebote auch den Mitarbeitern durch Einzelvertrag aufrecht zu erlegen sind und täuschen oftmals über die Tatsache hinweg, dass gerade diese Regeln von Anfang an als nicht existent und unbeachtlich behandelt werden (von der chinesischen Seite). 47

Der Erfolg der kommunistischen Partei Chinas im Bürgerkrieg und in der Zeit danach hing nicht zuletzt mit der Philosophie Mao Zedong zusammen, der, beispielhaft in seiner Schrift über die kommunistische Partei und die Organisation das Erfordernis erforderlich machte, auf jeder Ebene der gesellschaftlichen Organisation, in jedem Unternehmen, in jeder Einrichtung und in jedem Gruppenzusammenhang organisiert vertreten zu sein. Kontrolle und Selbstzensur waren die Hebel, die es Mao Zedong und seiner Partei ermöglichten, die Gesellschaft organisatorisch in den Griff zu bekommen und für eigene Zwecke umzugestalten. Dieses Organisationsgerüst ist unabhängig von der ideologischen Komponente, die in den wenigsten Fällen real vorhanden ist, nach wie vor existent und nachhaltig wirksam. 48

Ein chinesischer Ansprechpartner wird sich daher, so lange er in ein Beziehungsgeflecht in China gleich welcher Art eingebunden ist, immer gegenüber seinem Staat und dieser Organisationsvernetzung verantwortlich fühlen, so dass der Spielraum in Bezug auf Abweichungen allenfalls insoweit besteht, dass die Widersprüche zwischen zentrale-, Provinz- und Stadt- bzw. Kreisregierung systematisch zur Schaffung von Freiräumen ausgenutzt werden. Dabei steigt die

⁹ Song Xinyu, Chinas bekanntester Management Berater mit deutschen Sprachkenntnissen, Handelsblatt, 03.07.2002, S. 20

¹⁰ Janus, Lust oder Frust – Cooperation mit Privatfirmen muß kein Flop sein in China Contact 9/2001, S. 8,9

¹¹ Handelsblatt vom 16.07.2002, S. 28.

Loyalität des chinesischen Mitarbeiters gegenüber ausländischen Unternehmen in dem Maße, wie dieser die Chance hat, sich dem Beziehungsgeflecht der chinesischen Verhältnisse zu entziehen.

- 49 Ein aber im Ausland fest verankerter und insofern vor dem Zugriff chinesischer Macht gesicherter Chinese ist höchst gefährdet und vor allem seinen chinesischen Ansprechpartnern gegenüber suspekt.

Kein Wunder also, dass es in der Vergangenheit immer wieder vorzugsweise die ausländischen Mitarbeiter chinesischer Abstammung waren, die ins Fadenkreuz der staatlichen Macht gerieten und sich nicht selten den Vorwurf einer geheimdienstähnlichen Tätigkeit ausgesetzt waren. Größte

Organisationsform der Machtkontrolle in Staat und Gesellschaft ist die Einrichtung eines Parteikomitees auf Einheits- bzw. Unternehmensebene, wobei die entsprechenden Komitees nicht unbedingt in Erscheinung treten müssen bzw. überhaupt bekannt werden müssen. Nicht selten müssen ausländische Unternehmer in China daher feststellen, dass jedenfalls die chinesische Seite ihres

Unternehmensteils fest organisiert und der eigenen Dispositionsfreiheit entzogen ist. Die Wahrscheinlichkeit einer unmittelbaren Einbeziehung staatlicher Organe in chinesische Gemeinschaftsunternehmen der chinesischen Seite liegt bei 100%. Soweit ausländische Unternehmen ihre Präsenz lediglich über Repräsentanzen organisieren, erfolgt die staatliche Kontrolle in aller Regel durch die chinesischen Mitarbeiter, die nur zentral über eine staatliche Agentur angestellt werden können.¹²

- 50 Im Bereich der vielen chinesischen und privaten Unternehmen und Beteiligungen zeichnet sich aber in der letzten Zeit eine Aufweichung ab, die die Partei zur Reaktion veranlasste. Unternehmer sind heute als Mitglieder der kommunistischen Partei sehr willkommen und als wichtige Glieder der chinesischen Gesellschaft gern gesehen. Durch die Aufnahme von Unternehmern wandelt sich die chinesische Partei auch an dieser Stelle zu einer Partei des gesamten Volkes und mithin zu einer allumfassenden Kontrollorganisation. Wie in den 30 und 40ziger Jahren in Deutschland oder später in der DDR wachen auch in den Wohngebieten und Dörfern Chinas Nachbarschafts- und Straßenkomitees über Ruhe und Ordnung und insoweit die Einhaltung der Disziplin. Dies beginnt bei der zwangsweisen Durchsetzung der Geburtenkontrolle und geht bis dahin, die Besuche in den Häusern der zugeordneten Bürger zu kontrollieren. Für ausländische Unternehmen und Bürger ist es schwer, den Status, die Funktion und die Zugehörigkeit eines chinesischen Ansprechpartners zu identifizieren.

- 51 Die Struktur von Staat und Gesellschaft ist dabei gezielt so aufgebaut, dass es bereits aus Gründen des Existenzerhalts vermieden wird, die genauen Machtkompetenzen der Öffentlichkeit preiszugeben. So ist im Regelfall nicht der erste Minister oder der erste Generaldirektor oder Direktor Herr im Hause, sondern der hinter ihm stehende Parteisekretär oder Vertreter, der die eigentlichen Geschäfte führt, Entscheidungen fällt und die Tat umsetzt. Immer wieder ist auch heute noch festzustellen, dass vor allem Ausländer, die sich die Mühe einer professionellen Vorbereitung ausdrücklich nicht machen, über Monate oder gar Jahre hinweg mit Ansprechpartnern verhandeln, die im Ergebnis entweder nicht einmal entscheidungsbefugt oder aber gar nicht zuständig sind. Der Hintergrund hängt nicht nur mit der chinesischen Marktstruktur zusammen, sondern manchmal einfach nur damit, dass ein jeder Chinese mit Auslandskontakten die Chance einer Auslandsreise oder einer umfangreichen Beköstigung zu schätzen weiß. Der Aufbau einer gezielten und auf Substanz beruhenden Kommunikationsstrategie, in der insbesondere die Bedeutung der Ansprechpartner zunächst analysiert und beurteilt wird, kann daher nicht unterschätzt werden.

Chinesen öffnen sich auch in Bezug auf die Verantwortung und Kompetenz, wenn sie von der Persönlichkeit des Ansprechpartners, dem Geschäftsziel und der Möglichkeit der Kooperation überzeugt sind.

Dabei muss stets berücksichtigt werden, dass selbst den chinesischen Ansprechpartnern und Verantwortlichen selten klar ist, wer im eigenen Hause die „Fäden in der Hand hält“. Auch besagt die Hierarchie oder der Status eines Ansprechpartners nicht immer etwas über dessen tatsächlicher Bedeutung. Nach wie vor zu beobachten ist die Tatsache, dass Pfarrer, Sekretäre oder scheinbar einfach angestellte Mitarbeiter eine beachtliche Bedeutung auf der chinesischen Vertragsseite haben und in alle Diskussionen zur Abstimmung miteinbezogen werden. Auch diese Hinweise deuten darauf, dass die Chinesen auf auslandsbezogene Fragestellungen mit unterschiedlichen Personen und Sachansätzen reagieren können.

¹² Review vom 13. Dezember 2001, Seite 32

q. Über die Bedeutung der Sprache

Wirklich wesentlich für das unterschiedliche Denken ist nicht allein die Kultur, sondern die Sprache und die unterschiedliche Lernkultur, die ihre historisch-kulturelle Grundlage in der Bilder und Zeichenschrift hat. Die „chinesische Schrift“ basiert auf Bildern und einer Ableitung der Schrift aus Beschreibungen und Zeichnungen. Das Verständnis für die Sprache erschließt sich dem, der die Schriftzeichen beherrscht und ihre historischen Wurzeln. Die Schrift- und Bilderzeichen können nur erlernt werden, was vor allem die Entwicklung des fotografischen Gedächtnisses fördert. Sie sind selbsterklärend und müssen bekannt sein, um eine Anwendung zu ermöglichen bzw. eine Kommunikation zu erlauben. Hinzu kommt die Tatsache, dass ein und dasselbe Bild- oder Schriftzeichen¹³ in der praktizierten Sprache eine unterschiedliche Bedeutung haben kann und die eigentliche Bedeutung sich aus der Betonung ergibt. 4 Töne¹⁴ gibt es und entscheiden über die Bedeutung des Bildes /Zeichens. 52

Um diese Wortbedeutung in der Schriftsprache zu erfassen bedarf es der Kombination der Bilder im Sinne von Silben, was in der Praxis nicht selten bedeutet, dass sich die Bedeutung eines Schriftzeichens für den chinesischen Leser aus einer Vielzahl von Schriftzeichen erschließen, die erst einmal sorgfältig studiert, gelesen und „verstanden“ werden müssen, bevor das Ergebnis klar ist.

Dieser „Übersetzungsprozess“ dauert einige Zeit und erklärt, weshalb chinesische Partner sehr viel mehr Energie aufwenden müssen, um einen schriftlichen Text zu erfassen. Auf der anderen Seite schult diese Methodik und schärft bei dem chinesischen Verhandlungspartner die Sicht für alle Einzelheiten einer Kommunikation und einer Verhandlung. Das fotografische Gedächtnis erklärt also nicht nur das Aquarium- Beispiel, sondern auch die Fähigkeit, im Ergebnis mehr im Bewusstsein zu behalten, wie ein westlicher Verhandlungspartner. Dieser kann den relativen Vorteil für sich verbuchen, dass die Sprache Kreativität, Komplexität und Dynamik fördert, weil durch die auf Buchstaben/Lauten basierende Sprache und Schrift aufgrund der Aneinanderreihung der Laute mehr Flexibilität hervorbringt. Auf der anderen Seite werden jedoch das Denken und die Sichtweise auf die enge Bedeutung des Wortes verkürzt, was wiederum die Konzentration auf das Wesentliche erklärt. 53

r. Auf was es ankommt

Verhandlungen und Gespräche mit Asiaten gleichen immer wieder dem gleichen Schema, obwohl unverkennbar ist, dass auch Asiaten schnell „auf den Punkt“ kommen können. Dies freilich nur dann, wenn es um die Durchsetzung eigener Ansprüche geht, bei denen es auf die Position des Partners nicht mehr ankommt. In der Regel geht es jedoch um das ewig gleiche Prozedere, dem sich vor allem deutsche Verhandlungsführer immer wieder zum eigenen Nachteil verschließen.

Asiaten kommen stets am Ende des Gesprächs regelmäßig auf das, was ihnen wirklich wichtig ist. An dieser Stelle haben die westlichen Gesprächspartner ihr Pulver meist verschossen. Meist beginnen die Gespräche mit Allgemeinheiten und Nebensächlichkeiten, bevor es, meist nach Tagen, zu den wichtigen Punkten kommt. Ein ausländischer Partner sollte dies wissen und sich auf die Verhandlungspraxis einstellen. Interesse am Partner, an einem guten Tee, gutem Essen und netter Unterhaltung sollten dabei ebenso zum Thema werden wie die Familie, die Freunde, die persönliche Entwicklung und das persönliche, menschliche Umfeld. Der „Faktor Mensch“ ist der entscheidende Faktor, ein Umstand der gerade Deutschen Schwierigkeiten macht, die auf diesem Gebiete nicht selten kläglich versagen. Wenn das China-Geschäft nicht Chefache ist, Mitarbeiter nur widerwillig ans Werk gehen und lieber daheim geblieben werden, ist ein gutes Ergebnis nicht zu erwarten, egal, was dagegen in der Unternehmenskommunikation verbreitet wird.

Gegen Ende des Gesprächs heißt es Flagge und Interesse zeigen, wobei vor allem die Begründung dafür wichtig ist, weshalb das spezifische Geschäft zwar erwartungsgemäß mit hohen Investitionen des chinesischen Partners verbunden ist, aber dennoch positiv, dh. im Ergebnis zu einer „win-win-Situation“ führt. Auf diese Begründung kommt es an. Für Chinesen und die meisten Asiaten, die einem dualen Denkansatz folgen, hat jedes Ding zwei Seiten, eine Positive und eine Negative. Es kommt bei einer Entscheidungsfindung also im Ergebnis darauf an, im Einzelfall zu entscheiden, 54

¹³ Eher „Silben“ daher auch „Silbensprache“

¹⁴ In Thailand und Vietnam sind es gar derer 8

welches Verhältnis beide Seiten im konkreten Fall haben und wie das negative Ergebnis möglichst vermieden werden kann.

„Verträge binden nicht in gleicher Weise.“ Sie sind nur in dem Rahmen der Ausgangsbedingungen und Grundannahmen verbindlich, die bei Abschluss des Vertrages vorlagen.

- 55 Obwohl die Rechtslage eben auch in China dem alten römischen Grundsatz folgt, „Verträge sind einzuhalten“, ist das Denken der meisten chinesischen Unternehmer, die ja alle in der Tradition der staatlichen Plan- und Ausgleichswirtschaft groß geworden sind, auf Flexibilität eingestellt, was eben bei einer Veränderung der Rahmenbedingungen, etwa gestiegener Rohstoff- oder Bezugspreise nach Vertragsabschluss, zu einer Anpassung der wechselseitigen Leistungspflichten führen muß.

Risikofaktor Preisdruck

Investitionen in China zeichnen sich zunächst durch ungeahnte Wachstumsraten aus, die nicht selten eine Verdreifachung der Produktion innerhalb Jahresfrist erlauben. Demgegenüber steht nicht nur eine wachsende Wettbewerbssituation, sondern ein erheblicher Preisdruck gegenüber, der sich in zweistelligen Prozentbereichen bewegt. Ein Preisverfall von rund 20 – 30 % pro Jahr ist nicht selten. Dies zwingt zu erheblichen Folgeinvestitionen und zur Erweiterung der Produktion, was das Risiko und die Krisenanfälligkeit strategisch in erheblichem Maße erhöhen. Die Wahrscheinlichkeit einer konjunkturellen Marktberichtigung in der Zukunft muss dabei eingeplant und Reserven geschaffen werden um etwaige Marktverwerfungen rechtzeitig aufzufangen. Die Schnelligkeit der Marktentwicklung ist aber ein weiterer Faktor, der höchste Anforderung an Management, Personal und strategische Planung stellt. Jede Investition muss daher mit einem Krisenmanagement, Risikobegrenzungs- und Verlagerungskonzept verknüpft sein.

- 56 Die Rahmenbedingungen für Investitionen verändern sich dabei ebenso dramatisch, was erhebliche Planungsrisiken mit sich bringt. Preissteigerungen in zweistelligen Prozentbereich pro Jahr sind dabei in bezug auf Rohstoffe und Energie oder Transportleistungen ebenso zu berücksichtigen wie bei Mitarbeitern und qualifizierten Potential, da auch hier der Wettbewerbsdruck hoch ist. Besonders bedrohlich ist das chaotische Management chinesischer Wettbewerber, die, meist halbstaatlich co-finanziert keine Rücksicht auf ein Zukunftsrisiko nehmen müssen. Die Inkaufnahme erheblicher Überkapazitäten und eines damit verbundenen Preisverfalls führt zu Wettbewerbsverzerrungen, die rein betriebswirtschaftlich nicht aufgefangen werden können. Strategische Unternehmensinvestitionen erfordern danach nicht nur eine großzügige Eigenkapitalausstattung zur Finanzierung des Wachstums, sondern auch das Vorhalten von Risikokapital für den Krisenfall.
- 57 Die Disziplin der chinesischen Regierung, massiv einer Überhitzung der Wirtschaft entgegen zu wirken, ist bei chinesischen Unternehmen und Unternehmen vorzugsweise auch der Privatwirtschaft nicht anzutreffen, da hier ohnehin die Kultur des Bargeschäfts vorherrscht, die naturgemäß eine Erfolgsrealisierung binnen kürzester Zeit voraussetzt, wenn ein Investitionsansatz überhaupt interessant ist. Noch wirken sich die Personalkosten mit durchschnittlich 80,- € für einen angelernten Mitarbeiter in einer Fabrik nicht als bedrohlich aus, zumal China über weitreichende Ressourcen verfügt. Im Verhältnis zu Japan, wo Personalkosten 30 % der Gesamtkosten ausmachen, liegt der Personalkostenfaktor in China derzeit bei unter 5 % (3%¹⁵)
- 58 Anfang der 90iger Jahre stuften noch 74 % der befragten japanischen Firmen den chinesischen Markt als mittelfristig vielversprechend ein. Nunmehr sind es nur noch 55 %. Japanische Investoren finden immer mehr, dass China als Produktionsstandort, vor allem in den aus geographischen Gründen bevorzugten Küstenprovinzen nicht mehr konkurrenzfähig ist. Dies wird sowohl auf die steigenden Löhne als auch auf die kürzer werdende Arbeitszeit zurückgeführt. Während in Thailand und Malaysia noch weit über 2000 Stunden pro Jahr gearbeitet werden, liegt die Arbeitszeit in China bereits deutlich darunter.

¹⁵ vgl. Handelsblatt vom 29.09.2003, S. 10

Die Alternative, in die Inlandsprovinzen auszuweichen, ist nicht attraktiv genug, meint man bei Sharp. Es wird darauf verwiesen, dass zum Beispiel in Thailand ausländische Investoren 8 Jahre lang steuerbefreit sind. Investiert man in entfernteren Regionen, erhält man noch zusätzlich fünf Jahre, in denen ein ermäßigter Steuersatz von 50 % gilt.

Risiko: Nachverhandlung Preis- und Tarifforderungen

Im Bereich der **Infrastrukturprojekte im Versorgungssektor**, bei denen es um die Sicherung des Abnahmepreises und der Abnahmemenge geht, zeichnen sich immer wieder erhebliche Probleme ab. Wiederholt mussten ausländische Investoren feststellen, dass die chinesische Seite nach Fertigstellung des Objekts eine Neuverhandlung der Kaufpreise oder Mengenabgaben durchsetzen wollte. Das Risiko für die Investition in diesem Bereich bleibt damit hoch. 59

Beurteilung der Auswirkungen

- Rechtliche Grundlagen und Verhältnisse
- Beteiligungsverhältnisse
- Eigenkapitalstruktur
- Historische Entwicklung der Beteiligungsverhältnisse
- Haftungsrisiken aus fehlerhafter Gründung, Umwandlung, Verschmelzung, Abspaltung
- Haftungsrisiken aus Kapitalerhöhungen

Haftungsrisiken aus Beteiligungen

Haftungsrisiken aus Bürgschaften oder vergleichbaren Garantien 60

s. Analyse des Faktors Mensch in bezug auf das Projekt bzw. das Gemeinschaftsunternehmen

China ist mit rd. 1,3 Milliarden Menschen das volkreichste Land der Erde. Die jährliche Bevölkerungswachstumsrate von rund 1-1,5% ist auf diesem Hintergrund immer noch schwindelerregend, denn es ist absehbar, daß allein das jährliche Wirtschaftswachstum von durchschnittlich rd. 8% in den letzten Jahren von dieser Belastung kompensiert wird. 61

Obwohl das Land eine Fläche gleich der Europas vorweisen kann, stehen jedoch aufgrund der Struktur des Landes nur 17% für eine Bewirtschaftung zur Verfügung. Bei einer Verwüstung von durchschnittlich 2000 qKM pro Jahr und der seit 1960 fortschreitenden Umwidmung landwirtschaftlicher Nutzflächen in Gewerbe- und Industrieflächen ist verständlich, daß der Lebensraum für die 80% der Bevölkerung knapp wird, die immer noch in der Landwirtschaft arbeiten.

„Urbanisierung“ heißt daher zunehmend die Devise, worunter China heute die strategische Vergrößerung der Städte und Einbeziehung großer Teile des Volkes in organisierte Stadt- und Regionalstrukturen versteht. Nach der 2004-Studie der „US.Airbus Global Market Forecast“ werden 50% der Chinesen in urbanen Zentren leben, dh. um die 650 Millionen. 62

Über 60% der Bevölkerung ist unter 50 Jahre, wurde also nach der Gründung der Volksrepublik China geboren. Seit dem Jahr 1978 öffnet sich das Land.

Seither bestehen erstmals Möglichkeiten für ein Studium im westlichen Ausland oder aber eine Kontaktaufnahme mit marktwirtschaftlich strukturierten Gesellschaften. Trotz des anwachsenden privaten Sektors in der Wirtschaft ist allen die Bedeutung des staatlichen Sektors für die Wirtschaft und das Wirtschaftssystem nicht zu unterschätzen. Das enorme Spannungsfeld in der Wirtschaft zwischen dynamisch arbeitenden jungen Privatunternehmen einerseits und den stark bürokratisch strukturierten Unternehmen andererseits erfordert ein hohes Maß an globaler und personeller Steuerung, soll denn ein Projekt halbwegs erfolgreich strukturiert und umgesetzt werden. 63

Je nach der individuellen Herkunft des Managements ergeben sich unterschiedliche Sichtweisen in Bezug auf das Unternehmensziel, die Bedeutung des eingesetzten Kapitals, dem Erfordernis einer Renditeerzielung und einer nach wirtschaftlichen und fachlichen Kriterien organisierten Wirtschaftseinheit. Es treffen in vielen Bereichen noch „Welten und damit Menschen aufeinander“,

die keinen Bezug zueinander und keine Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Kultur, Sprache und Wertvorstellungen haben. Hier gilt es Gleichklang herzustellen und die Geschäftsgrundlage zu ermitteln.

- 64 Die Auswahl der richtigen Ansprechpartner, Handelnden und Verantwortlichen für das Projekt stellt sich für Chinesen und Deutsche als die alles entscheidende Kernfrage eines erfolgreichen Kooperationsmodells dar.

Auf die „Mannschaft“, das Team also, kommt es bei der Projektentwicklung, Analyse und Umsetzung an, wenn ein nachhaltiger Erfolg erzielt werden soll.

Dabei ist von vornherein auf eine wohl durchdachte Hierarchie und Arbeits- und Aufgabenteilung zu achten, die aus Gründen der Aufrechterhaltung der Kommunikationsfähigkeit auch im Konfliktfall erlaubt, jederzeit einen beiderseitig anerkannten und für die Wahrung der wechselseitigen Interessen eintretenden Gesprächspartner einzubringen.

Ein großer Irrglaube ist die Annahme, ein erfolgreicher Ausländer in China oder Chinese in Deutschland müsse im wesentlichen dem jeweiligen Kulturniveau entsprechen. Genau dieser Ansatz verleitet dazu, Profil zu verlieren und sich vorschnell in einer falschen Weise „instrumentalisieren“ zu lassen, da das auf der Gegenseite ankommende Signal als Schwäche missverstanden werden wird.

Chinesen beispielsweise erwarten von einem Ausländer, daß er anders ist als sie selbst und sind von daher auf einen permanenten Gesichtsverlust eingestellt. Für sie stellt sich allein die Frage, ob ein Gespür für die andere Kultur und das Empfinden der Menschen vorhanden ist oder nicht. Nur derjenige, der sich über das Empfinden hinwegsetzt, wird tatsächlich nicht erfolgreich sein.

- 65 Mitarbeiter und Vorstände, die keine eigene Bereitschaft besitzen, sich dem jeweiligen Zielland zu öffnen werden scheitern. Problematisch ist immer wieder, wenn die Familienangehörigen Vorbehalte gegen den Aufenthalt oder zukünftigen Arbeitsplatz äußern. Die daraus resultierenden Belastungen beeinträchtigen die Kommunikationsfähigkeit und fördern vorhandene Konfliktpotentiale im zwischenmenschlichen Bereich.

Je jünger und ungebundener die vorgesehenen Kräfte, desto anpassungsfähiger sind sie. Junge Manager können die Chance des Aufbruchs in China nutzen, denn die meisten Privatunternehmen werden heute von sehr jungen Mitarbeitern geführt.

Verbreitung/Nutzung/Zitat: Nur unter Verwendung des Ursprungs