

## Joint Venture-Erfahrungen in und mit der Volksrepublik China

Willy Kraus

### Das Grundproblem

Am 8. Juli 1979 ist das "Gesetz der Volksrepublik China über Gemeinschaftsunternehmen mit chinesischer und ausländischer Kapitalbeteiligung"(1) (Joint Venture) in Kraft getreten. Damit ist der gesetzliche Rahmen für Gemeinschaftsunternehmen mit ausländischen Partnern auf dem Hoheitsgebiet der Volksrepublik China geschaffen worden.

Die Verkündung dieses Gesetzes hat im westlichen Ausland große Überraschung ausgelöst, auch wenn weithin bekannt war, daß bereits seit 1950 eine Reihe von Joint Ventures in China gebildet worden sind, - allerdings weithin mit sowjetischen Partnern. Einzelne Gemeinschaftsunternehmen mit Auslandschinesen sollen ebenfalls auf chinesischem Territorium vor dem 8. Juli 1979 bestanden haben.(2)

Zu dieser Überraschung gesellte sich auch ein gewisses Maß an Skepsis und Zurückhaltung gegenüber der Beteiligung an Gemeinschaftsunternehmen in China. Insbesondere wurde die Frage aufgeworfen, ob die vorgesehene Kooperation mit dem überwiegend marktwirtschaftlich orientierten Westen nur eine zeitlich begrenzte Phase bilde, motiviert durch den Zwang zur Modernisierung, oder ob China auf Dauer zu einer internationalen Kooperation unter Anerkennung unterschiedlicher Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme bereit sein werde.

Drei Sachverhalte haben wohl zu dieser sehr vorsichtig abwartenden Haltung beigetragen:

1. Im Anschluß an die Verhandlungen Mao Zedongs in Moskau um die Jahreswende 1949/50 wurden am 27. März 1950 Abkommen über chinesisch-sowjetische Gemeinschaftsunternehmen geschlossen.(3) Es handelte sich um die Gründung der chinesisch-sowjetischen Aktiengesellschaft "Sovkitmetall" zur Förderung und Weiterverarbeitung von Bunt- und seltenen Metallen in der Provinz Xinjiang, um die chinesisch-sowjetische Aktiengesellschaft zur Förderung und Weiterverarbeitung von Erdöl, ebenfalls in der Provinz Xinjiang, die "Sovkitneft", und um die chinesisch-sowjetische Gesellschaft für zivilen Luftverkehr "Skoga". Am 28. Juli 1951 wurde noch zusätzlich eine

chinesisch-sowjetische Gesellschaft für Schiffsbau in Dairen, die "Sovkitsudostry" gegründet.(4) Der Volksrepublik China war aber daran gelegen, diese gemischten Gesellschaften baldmöglichst zu liquidieren oder sie in rein chinesische Gesellschaften zu überführen. Am 12. Oktober 1954 hat die Sowjetunion schließlich ihre Beteiligungen gegen Entschädigung an China abgetreten.

Die Überführung in rein chinesisches Eigentum muß aber unter dem Aspekt gesehen werden, daß die erwähnten gemischten Gesellschaften keineswegs auf chinesische Initiative hin entstanden waren. Mit den auf sowjetischen Druck hin gebildeten gemischten Gesellschaften wurde vielmehr auch auf chinesischem Territorium ein Stück sowjetischer Wirtschaftspolitik eingeleitet, die für die Nachkriegszeit typisch und von der Sowjetunion bereits zielstrebig in Osteuropa angewendet worden war. Suslow hat später auch unumwunden zugegeben, daß die chinesisch-sowjetischen gemischten Gesellschaften "ungleiche Elemente" enthalten hätten.(5)

2. Im Verlaufe der sog. "Sozialistischen Umwandlung des Kapitalismus in Industrie, Handel und Verkehr" wurden während der Wiederaufbauphase 1949 - 1952 gemischte staatlich-private Unternehmen in der Volksrepublik China gebildet. Der Staat übernahm Anteile am privaten Unternehmenskapital, sei es, daß er "unliebsame Elemente" ausschaltete und entschädigungslos enteignete, sei es, daß er dem "freiwilligen Ersuchen" der Privatunternehmer um staatliche Beteiligung stattgab. Die chinesische Führung war dann unablässig bemüht, den privaten Unternehmensanteil laufend zu verringern, die "Sozialistische Umgestaltung" also zum Abschluß zu bringen. Unter Hinweis auf diesen Sachverhalt ist die Frage aufgeworfen worden, ob nicht zu irgendeinem Zeitpunkt wieder einmal in China eine "Sozialistische Umwandlung des Kapitalismus in Industrie, Handel und Verkehr" erwartet werden müsse.
3. In besonderem Maße mußten aber einige mit der Joint Venture-Gesetzgebung verbundene Umstände aufhorchen lassen. Die Zulassung von Gemeinschaftsunternehmen wurde durch zahlreiche Presseartikel vorbereitet. Insbesondere hat der Artikel in der Guangming Ribao vom 18. August 1978 "Wie handhabte Lenin die Einfuhr von fortschrittlicher Technik und von Auslandskapital?" Aufsehen erregt. Auf diese Weise wurde im Ausland erneut das Augenmerk auf Lenins Konzessionspolitik gelenkt, die trotz Bildung von Gemeinschaftsunternehmen unter Beteiligung von Auslandskapital und trotz Aufnahme von Auslandsanleihen

nicht dazu angetan war, das Mißtrauen westlicher Investoren zu zerstreuen, und ihre Investitionsbereitschaft zu stärken.

Lenin war sich bewußt, -und er hat dies auch offen ausgesprochen-, daß "ohne Hilfe von ausländischem Kapital und ohne Produktionsmittel" (er erwähnt insbesondere "Lokomotiven, Maschinen und elektrische Apparate") sein Modernisierungsprogramm, insbesondere die "Elektrifizierung Rußlands", nicht durchführbar war.(6) Er mußte sich zwar von seinen Anhängern sagen lassen: "Die eigenen Kapitalisten haben wir davongejagt, die fremden aber wollen wir zulassen."(7) Aber Lenin hatte auch keine Skrupel, den Kapitalismus - wie es wörtlich bei ihm heißt - "durch hohe Profite zu bestechen. Er wird Überprofite einheimen. Zum Teufel damit, mit diesen Überprofiten. Wir werden das wesentliche erhalten, mit dessen Hilfe wir erstarken, endgültig auf die Beine kommen und den Kapitalismus ökonomisch besiegen werden".(8) Ausdrücklich betonte er darüber hinaus: "Wir müssen die Gelegenheit beim Schopf packen und alle Kräfte darauf richten, Handelsbeziehungen zu erlangen, sei es auch um den Preis maximaler Zugeständnisse, denn an dauerhafte Handelsbeziehungen mit den imperialistischen Mächten glauben wir keinen Augenblick. Das wird eine vorübergehende Phase sein".(9) Und es heißt weiter: "Selbstverständlich kann der Kapitalist, der das Privateigentum und die Ausbeutungsverhältnisse aufrechterhält, in der sozialistischen Republik nichts anderes als ein Fremdkörper sein."(10)

Ohne Zweifel sehen sich insbesondere die Freunde Chinas veranlaßt, die bange Frage aufzuwerfen, was denn passieren wird, wenn sich die politische Richtung wieder einmal ändern sollte, oder - wie es in angelsächsischen Publikationen häufig heißt - "...if the political wind shifts again". Die inzwischen gesammelten Erfahrungen weisen jedoch wohl auf eine dauerhafte Kooperation, zumal Umfang und Formen der Zusammenarbeit in einem Maße ausgeweitet worden sind, wie dies 1979 kaum erwartet werden konnte. Nahezu alle international üblichen Kooperationsformen mit dem Ausland werden in China verwendet. Hinzu kommen die im Verlaufe der vergangenen Jahre geknüpften engen menschlichen, persönlichen Kontakte, die ebenfalls eine wesentliche Grundlage jeder Zusammenarbeit bilden. Für die Langfristigkeit der chinesischen Kooperationsabsichten sprechen auch die bisher vereinbarten relativ langen Laufzeiten der Joint Venture-Vereinbarungen von 5 Jahren, wobei zumindest in einem Fall auch eine Verlängerung über weitere 5 - 10 Jahre in Aussicht gestellt worden ist.

Dieser Optimismus, verbunden mit einem hohen Maß an Zuversicht sollte uns veranlassen, die bisher gewonnenen konkreten Erfahrungen der Joint Venture-Politik zu nutzen, um Mängel abzustellen, Bewährtes zu bewahren und fruchtbare Ansätze fortzuentwickeln, - und dies zum beiderseitigen Nutzen. Um etwas Ordnung in das heute vorliegende, erreichbare Erfahrungsmaterial der Joint-Venture-Politik zu bringen, scheint es zweckmäßig zu sein, konkrete Einzelfragen in folgendes Ablaufschema einzufügen:

- Erfahrungen in der Verhandlungsphase bis zur Gründung
  - Erfahrungen in der Aufbau- und Ausrüstungsphase
  - Erfahrungen bei der Beschaffung und dem Einsatz der Inputs
  - Erfahrungen bei der Herstellung des Outputs (Fertigung)
  - Erfahrungen beim Absatz des Outputs
  - Erfahrungen bei der Gewinnermittlung und Gewinnverteilung
- Umfassende Aussagen darüber, wie die von der Joint Venture-Politik ausgehenden Primär- und Sekundäreffekte auf die chinesische Wirtschaftsstruktur und die Ausbreitungseffekte jeweils auf vorhandene chinesische Betriebe eingewirkt haben, sind heute noch verfrüht. Das vorliegende Erfahrungsmaterial reicht vorerst noch nicht aus, um zum gegenwärtigen Zeitpunkt hierüber bereits schlüssige Aussagen zu machen.

## Konkrete Erfahrungen

### 1. Erfahrungen der Verhandlungsphase bis zur Gründung

In der Verhandlungsphase sollten sich die zukünftigen Joint Venture-Partner ohne Überstürzung Klarheit über den, zukünftigen gemeinsamen Weg, über die Bewertung der eingebrachten Sachwerte, Nutzungsrechte und Technologien, über die zu übernehmenden Pflichten und die zu gewährenden Rechte verschaffen, um auf dieser Grundlage schließlich ein Übereinkommen abschließen zu können. Über Gebühr lange Verhandlungszeiten werden indessen dem Kooperationsgedanken nur hinderlich sein. Sie kosten viel Geld, verschwenden Ressourcen und belasten besonders kleinere und mittlere Joint Venture-Partner.

Am 29. März 1983 wurde die "Tianjin Liming Cosmetics Joint Industrial Co.", ein Gemeinschaftsunternehmen der Wella AG Darmstadt, und der "Erste Industriewerke für Chemische Gebrauchsgüter, Tianjin" gegründet. Vom Verhandlungsbeginn bis zur Vertragsunterzeichnung verstrichen 13 Monate. Es dauerte dann nochmals weitere zwanzig Monate,

bis das Unternehmen in die Produktion gehen konnte. Ein mittlerer oder kleinerer ausländischer Partner würde eine solche Durststrecke mit hohen Anlaufkosten und den auch in dieser Phase erforderlichen Vorinvestitionen nicht durchhalten können.

Zur sinnvollen Verkürzung der Verhandlungsphase wird wohl alles beitragen können, was die Transparenz der Verfahrensweisen, der Kompetenzen der involvierten Institutionen, der Rechtsverhältnisse usw. irgendwie verbessert. Ferner bilden stabile Rahmenbedingungen eine wesentliche Vorbedingung für so weitreichende Unternehmensentscheidungen, wie sie bei Joint Venture-Vereinbarungen gefordert werden.

Die Durchführungsbestimmungen zum Gesetz über Gemeinschaftsunternehmen mit chinesischer und ausländischer Kapitalbeteiligung vom 20. September 1983, ferner die Investitionsschutzabkommen mit den USA (Okt. 1980), mit Schweden (März 1982), Rumänien (Febr. 1983) und mit der Bundesrepublik Deutschland (Okt. 1983), das Doppelbesteuerungsabkommen mit Japan sowie das am 1. April 1985 in Kraft getretene Patentgesetz(11), leisten prinzipiell einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Transparenz des Joint Venture-Komplexes und der für Auslandsengagements erforderlichen Rahmenbedingungen. Darüber hinaus haben die Bemühungen des Nationalen Volkskongresses, ein Rechtssystem aus dem Boden zu stampfen, und die Absicht der chinesischen Regierung, nach festen, geschriebenen Regeln zu regieren, wohl in der ganzen Welt Anerkennung und Respekt gefunden. Auf diese Weise ist auch ein wesentlicher Beitrag zur Stabilität der Rahmenbedingungen erbracht worden. Aber es verbleiben auch weiterhin manche Unsicherheiten, deren Klärung der Joint Venture-Politik förderlich wäre. Bei Joint Venture-Verhandlungen stellen sich potentielle Auslandspartner immer wieder die Frage, wie sie ihre verfügbaren Ressourcen einschließlich Zeit am besten zwischen zentraler Ebene, Provinz und lokalen Behörden aufzuteilen haben. Vielfach sehen sie sich veranlaßt, "auf mehreren Schienen" zu fahren, um Überschneidungen von Zuständigkeiten Rechnung zu tragen.

Große Anstrengungen sind inzwischen unternommen worden, neben der CIIC, (China International Trust Investment Corporation) weitere Institutionen und Organisationen ins Leben gerufen, um Auslandskapital für Joint Ventures zu gewinnen und um ihre guten Dienste bei der Wahl der Kooperationspartner anzubieten. Aber die Vielzahl dieser neugeschaffenen Institutionen - in Tianjin sind es bereits sechs(12), die gemeinsam vorgehen oder in Konkurrenz zueinander stehen -, hat nicht nur positive Seiten, sondern

vermindert auch den Überblick über Instanzenwege und Zuständigkeiten.

Während seines Besuches in der Bundesrepublik Deutschland im Mai 1984 wies der stellvertretende Minister für Außenwirtschaft und Außenhandel Wei Yuming darauf hin, daß die einheitliche Verwaltung des Außenhandels wiederhergestellt werde. Aber inzwischen haben - offenbar davon abweichend - 14 Hafenstädte den Status der Wirtschaftssonderzonen (Special Economic Zones)(13) erhalten. Das bedeutet unter anderem, daß auch diese Städte wie die Wirtschafts-sonderzonen in die Lage versetzt werden, in vielfältiger Weise über Projekte der wirtschaftlichen Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern eigene Entscheidungen zu treffen.

Damit entstehen wiederum neue Kompetenzen und Zuständigkeiten. Auch wird man sich unter entwicklungspolitischen Aspekten die Frage vorlegen müssen, ob nicht durch solche regionalen Prioritäten Entwicklungen eingeleitet werden, die zumindest mittel- und langfristig unerwünschte Wirkungen zeigen werden. Wird nicht durch Wirtschafts-sonderzonen, nun auch noch erweitert durch den Sonderstatus der 14 großen Hafenstädte, ein Dualismus entstehen, der im allgemeinen der Gesamtentwicklung nicht förderlich ist? Sonderzonen haben bekanntlich die Eigenschaft, aufgrund der besonderen Bedingungen ausländische Investoren und Ressourcen aus weniger entwickelten Gebieten anzuziehen und damit zu isolierten Enklaven zu werden.

An der Diskussion über exportorientierte Sonderproduktionszonen, die mittlerweile seit Anfang der siebziger Jahre im Gange ist, haben sich auch internationale Organisationen beteiligt. Insbesondere die UNIDO, anfangs ein Hauptverfechter dieses Industrialisierungsinstruments, hat inzwischen sehr ausgewogene Stellung genommen und auch negative Aspekte berücksichtigt. In ihrer Studie aus dem Jahre 1980 weist sie wohl zu Recht darauf hin, daß exportorientierte Sonderproduktionszonen dort, wo sie am stärksten zur Initiierung von Industriegüterexporten gebraucht werden (also in Ländern mit niedrigerem Einkommen und allgemein schwach entwickelter Infrastruktur), krasse Enklaven bleiben, von denen keine positiven Ausbreitungseffekte ausgehen. Umgekehrt wird die Feststellung getroffen, daß solche Zonen dort am erfolgreichsten waren, wo das generelle wirtschaftliche Klima Industriegüterexporte gefördert hat und auch effizient produzierende lokale Zulieferer vorhanden waren.(14)

Während im Gesetz über Gemeinschaftsunternehmen ausdrücklich die Kommission für ausländische Investitionen als Genehmigungsbehörde für Joint Venture-Vereinbarungen ge-

annt wird, ist in den Durchführungsbestimmungen von dieser Behörde nicht mehr die Rede. Die Gründung ist nunmehr "der Prüfung und Genehmigung durch das Ministerium für Außenwirtschaft und Außenhandel unterworfen". (Art. 8) Dieses Ministerium kann aber unter bestimmten Bedingungen die Überprüfung und Genehmigung der Gründung an bestimmte Organe - an die Regierungen der Provinzen, der autonomen Gebiete, regierungsunmittelbaren Städte oder an die Ministerien und Ämter unter dem Staatsrat - übertragen. Allerdings sind potentielle Auslandspartner vielfach der Auffassung, daß jene Joint Ventures, die von den Pekinger Behörden genehmigt werden, auf längere Sicht besser abgesichert sind, als jene, die von lokalen Dienststellen zugelassen werden. Man sieht zwar die Vorteile, die dadurch gegeben sind, daß örtliche Behörden über bestimmte Projekte verhandeln können und über die Genehmigungsbefugnisse verfügen. Gleichzeitig gleichzeitig befürchtet man aber, daß solche Joint Ventures im Falle von Eingriffen lokaler Instanzen nicht ohne weiteres auf die Hilfe aus Peking rechnen können.

Potentielle Auslandspartner sollten nicht nur über die konkreten Genehmigungskompetenzen informiert sein. Darüber hinaus werden sie Aufschluß darüber erhalten wollen, wieviele und welche Joint Ventures bereits genehmigt, registriert und in Betrieb genommen worden sind.

Am 22. April 1980 gab die Kommission für Auslandsinvestitionen bekannt, daß sie drei Kontrakte zur Bildung von Gemeinschaftsunternehmen genehmigt habe.<sup>(15)</sup> Anfang August 1980 wurde dem Verfasser von einem Vertreter der CITIC in Peking erklärt, daß sich die Zahl der genehmigten Joint Ventures auf sechs erhöht habe. Außerdem wurde im Verlaufe dieses Gespräches betont, daß grundsätzlich alle Joint Venture-Vereinbarungen durch die Kommission für Auslandsinvestitionen zu genehmigen seien. Lediglich in einzelnen Fällen könnten unter bestimmten Bedingungen Gemeinschaftsunternehmen mit einem Gesellschaftskapital unterhalb von 3 Mio US-Dollar von lokalen Behörden genehmigt werden.

Wenige Tage später war bei einem Besuch der Industriezone Shekou vom Vizepräsidenten der Zone und dem Vertreter der China Merchant Steam Navigation Co, Ltd. zu erfahren, daß bis zu diesem Zeitpunkt allein 12 Joint Venture-Kontrakte in Shekou abgeschlossen worden seien, die gleichzeitig auch als "genehmigt" zu gelten hätten. Eine zusätzliche Genehmigung durch die Kommission für ausländische Investitionen in Peking sei grundsätzlich nicht erforderlich. Damit hätten zu diesem Zeitpunkt zumindest 18 Joint Ventures bestanden.

Bei einem Besuch des Chairman der China International Trust Investment Corporation (CITIC), Rong Yi-ren, am 25.9.1982 in Wiesbaden erfuhren die Teilnehmer eines kleineren Gesprächskreises, daß insgesamt erst vier Joint Ventures abschließend genehmigt worden seien. Auch ist bei den Teilnehmern dieses Gesprächs der Eindruck entstanden, daß China mit der Genehmigung weiterer Joint Ventures vorerst sehr zurückhaltend sein werde. Etwa drei Monate vorher hatte indessen Xinhua gemeldet, daß bis Ende 1981 bereits 27 Joint Ventures gegründet und in Betrieb genommen worden seien.(16) Wei Yuming erklärte am 3. Mai 1984 in Bonn, daß bis Ende 1983 188 Joint Ventures bestanden hätten. Im Jahre 1983 seien 105 neue Joint Ventures genehmigt worden, demnach hätten bis Ende 1982 insgesamt 83 bestehen müssen. Eine vom Ministerium für Außenwirtschaft und Außenhandel herausgegebene Studie nennt zum gleichen Stichtag 93 Joint Ventures.(17)

In den ausländischen Medien tauchen ebenfalls recht unterschiedliche Angaben über die Anzahl der Gemeinschaftsunternehmen mit ausländischen Partnern in China auf, die meist auch nicht mit den eben erwähnten Zahlen in Einklang zu bringen sind.(18) Diese unterschiedlichen Angaben beruhen wohl zur Hauptsache darauf, daß in China, aber auch im Ausland Joint Ventures häufig verschiedenartig abgegrenzt und interpretiert werden. Teils werden nur jene Joint Ventures erfaßt, die präziser als Equity Joint Ventures oder Gemeinschaftsunternehmen bezeichnet werden müßten, teils werden auch andere Kooperationsformen wie Koproduktion, Compensation Trade usw. mit einbezogen. Selbst normale Lizenzierungsvereinbarungen werden mitunter von chinesischen Partnern als Joint Ventures bezeichnet. Der potentielle Auslandspartner ist indessen durch unterschiedliche Angaben verwirrt. Mehr Transparenz über das, was bereits geschehen ist, würde seine Entscheidung erleichtern.

## 2. Erfahrungen in der Aufbau- und Ausrüstungsphase

In der Aufbau und Ausrüstungsphase werden dem Auslandspartner die konkreten Engpaßprobleme - insbesondere Engpässe im Transport- und Verkehrswesen sowie in der Energieversorgung - deutlich werden, die bei schnellem Wachstum in der Regel unvermeidlich sind. Sie tragen schließlich dazu bei, daß Lieferfristen für Anlagen und Ausrüstungen nicht eingehalten werden und Montageterminen verschoben werden müssen.

Das Hauptproblem wird aber darin bestehen, daß sich das neugegründete Joint Venture mit den Behörden der verschied-

denen Ebenen - von der lokalen bis hin zur zentralen Ebene - zu arrangieren hat. Das setzt aber voraus, daß ein Überblick über den administrativen Aufbau und Ablauf mit seinen spezifischen Verfahrensweisen und Kompetenzabgrenzungen gewonnen wird. In einem Bericht eines ausländischen Joint Venture-Partners über die Aufbau- und Ausrüstungsphase heißt es: "Wir mußten mehrfach nach Peking reisen, um endlich die Zollbefreiung für importierte Maschinen zu erhalten, die als eine unserer Investitionsleistungen in das Joint Venture eingebracht werden. Obwohl uns die Zentralregierung diese Zollfreiheit zugesichert hat, mußten wir um diese kämpfen."

Um so mehr ist allseits begrüßt worden, daß die Durchführungsbestimmungen zum Gesetz über Gemeinschaftsunternehmen vom 20. September 1983 Klarheit über Einfuhrabgaben und die Entrichtung der vereinheitlichten Industrie- und Handelssteuer in der Aufbau- und Ausrüstungsphase geschaffen haben. Ausdrücklich ist festgelegt:

Einfuhren von Maschinen, Anlagen, Zubehörteilen und Materialien, die als Kapitaleinlagen des ausländischen Partners gelten (Art. 71,1), aus Fonds finanziert werden, die einen Teil der Gesamtkapitalausstattung des Gemeinschaftsunternehmens bilden (Art. 71,2) oder einer von den Behörden genehmigten Kapitalerhöhung dienen (Art. 81,3), werden von Importabgaben und der vereinheitlichten Industrie- und Handelskammer befreit.

In einer amerikanischen Publikation über "Doing Business in China" heißt es u.a.: "The bureaucracy overseeing foreign business is almost uncontrollable". (19) Art. 6 der Durchführungsbestimmungen besagt, daß die für den chinesischen Partner zuständige Behörde auch für das Gemeinschaftsunternehmen zuständig ist. Es sind Fälle bekannt geworden, in denen das Ministerium für Außenwirtschaft und Außenhandel sich zur zuständigen Behörde erklärt hat. Das schließt aber nach Auffassung ausländischer Joint Venture-Partner nicht aus, daß auch weiterhin zahlreiche örtliche Behörden mitentscheiden wollen.

Der Bürokratismus als solcher bildet wohl ein allgemeines internationales Problem, wenn er auch in China, bedingt durch Geschichte und Tradition, eine besondere Dimension erhalten hat. In den "Ausgewählten Werken" Deng Xiapings wird der Bürokratismus als eines der Hauptübel angeprangert, das auszumerzen sei.

Anläßlich der 2. Tagung des VI. Nationalen Volkskongresses im Mai 1984 in Beijing sagte der Abgeordnete und Präsident des Direktoriums der Nanyang Kommerzbank in Hong Kong, Chuang Shih-ping: "Selbstverständlich sind wir während der

Kooperation auf einige Probleme gestoßen wie Bürokratismus, Schlendrian und bedeutungslose Streitigkeiten. Dieser schlechte Arbeitsstil macht manchmal den Investoren Sorge. Jetzt unternimmt man in China große Anstrengungen, um diese unvernünftigen Praktiken zu beseitigen und den Bürokratismus zu bekämpfen. Das wird das Vertrauen der ausländischen Investoren stärken."(20)

### 3. Erfahrungen bei der Beschaffung und dem Einsatz der Inputs

Grundsätzlich haben sich Joint Ventures bei der Beschaffung und dem Einsatz der Inputs - also der Arbeits- und Dienstleistungen, der Roh- und Hilfsstoffe sowie der sonstigen Produktionsmittel - unter Beachtung der chinesischen Gesetze, Verordnungen, Regelungen und Bestimmungen den Marktverhältnissen anzupassen. Aber gerade eine flexible Marktanpassung bei gleichzeitiger strikter Beachtung gesetzlicher Normen und Wahrung des Grundsatzes der Gleichbehandlung führt im Personalbereich mitunter zu schwer lösbaren Problemen, wie dies nachfolgend an Hand einiger Beispiele gezeigt werden soll.

Die chinesische Arbeitsgesetzgebung sieht in der Regel vorerst noch keinen bezahlten Urlaub vor. Lediglich in jenen Fällen, in denen Eheleute getrennt voneinander leben, erhalten sie einen Monat bezahlten Urlaub im Jahr. Ausländische Mitarbeiter aller Ebenen, die der ausländische Partner nach China entsendet, werden aber in aller Regel nur dann zu einer Auslandstätigkeit bereit sein, wenn die Aufrechterhaltung ihres bisherigen Lebensstandards gewährleistet wird. Dazu gehört auch der bezahlte Urlaub. Wenn dann aber die chinesische Seite nicht bereit ist oder nicht bereit sein kann, solche von Ausländern beanspruchten Rechte auch ihren eigenen Leuten zu gewähren, um wiederum eine Gleichbehandlung der für das Joint Venture bereitgestellten Leute mit der Stamm-Mannschaft der chinesischen Muttergesellschaft aufrechtzuerhalten, dann entsteht angesichts der vorherrschenden Marktverhältnisse eine recht schwierige Lage. Diese Problematik taucht nicht nur bei der Frage des bezahlten Urlaubs auf. Eine ganze Reihe von weiteren Fällen machen den Konflikt zwischen Markterfordernissen und der Beachtung gesetzlicher Normen unter Einschluß der Gleichbehandlung deutlich. In diesem Zusammenhang kann man auch auf das Tagegeld für Verpflegungsaufwand in Höhe von RMB ¥ 0,80 (= DM 1,-), das den Mitarbeitern chinesischer Firmen bei Dienst- und Geschäftsreisen zusteht, verweisen. Aus Erspar-

nisgründen soll auch auf Geschäfts- und Dienstreisen nicht das Flugzeug, sondern die Eisenbahn und das Schiff benutzt werden. Solange die chinesischen Stellen an diesen Bestimmungen festhalten, erfordert die Einhaltung der Gleichbehandlung, sie auch auf ausländische Mitarbeiter anzuwenden. Daher möchte man glauben, daß es unbedingt notwendig sein wird, vernünftige Lösungen zu finden, ohne den Grundsatz der Gleichbehandlung aufzugeben.

In anderen Fällen machte der ausländische Partner den Vorschlag, fehlende Annehmlichkeiten seiner Führungskräfte mindestens durch die Genehmigung zu regelmäßigen Ausreisen in ostasiatische Nachbarländer auszugleichen. Bei gutem Willen werden wohl beide Seiten im Interesse der Sache in der Lage sein, weitere praktikable Lösungen zu finden.

Nach Ansicht des Autors haben sich die im Gesetz festgelegten Regelungen über die Unternehmensleitung bewährt. An der Spitze des Gemeinschaftsunternehmens steht der Verwaltungsrat bzw. das Direktorium (Board of Directors) mit einem Chairman, der grundsätzlich von der chinesischen Seite gestellt wird. In aller Regel werden dagegen die Aufgaben des Präsidenten bzw. des Generaldirektors oder des Managing-Direktors von der ausländischen Seite wahrgenommen. Ein japanischer Partner hat allerdings erreicht, daß im Zweijahresturnus die chinesische und japanische Seite jeweils im Wechsel den Chairman stellt.

Verschiedentlich ist der Eindruck entstanden, daß der Verwaltungsrat viel von seinem Gewicht als unabhängiges Entscheidungsgremium verliert, wenn die chinesischen Mitglieder zu wichtigen Beschlüssen auf einem langwierigen Instanzenweg Direktiven auf verschiedenen Ebenen einzuholen haben, auch wenn in Anwendung von Art. 6 des Joint Venture-Gesetzes von 1979 im Joint Venture-Vertrag vereinbart ist: "The Board of Directors is the supreme authority of the company." In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, daß von ausländischen Unternehmen immer wieder die Frage aufgeworfen wird, welche Rolle Parteikomitees in den Gemeinschaftsunternehmen spielen und in welcher Weise diese Einfluß auf den Entscheidungsprozeß nehmen.

Die am 26. Juli 1980 veröffentlichten arbeitsrechtlichen Bestimmungen für Gemeinschaftsunternehmen sehen vor, daß das Lohnniveau für Arbeiter und Angestellte 120% bis 150% des Lohnniveaus vergleichbarer Industrien am gleichen Ort betragen soll. Faktisch zahlen Joint Ventures monatlich etwa zwischen RMB ¥ 200 bis 300. Man kann daher wohl davon ausgehen, daß ein Joint Venture den drei- bis dreieinhalbfachen Betrag des in vergleichbaren Betrieben ausgezahlten Lohns als Arbeitskosten aufzuwenden hat.(21)

Wenn auch die in Joint Ventures beschäftigten Arbeiter und Angestellten wesentlich mehr verdienen als in vergleichbaren lokalen Staatsbetrieben, so wird von Joint Venture-Partnern mitunter befürchtet, daß der größte Teil der höheren Löhne und Gehälter nicht dem Beschäftigten, sondern dem Staat zufließt. Das gilt insbesondere für Führungskräfte bzw. für die Mitglieder des Direktoriums. Man räumt ein, daß von den Arbeitsbehörden Abschöpfungen vorgenommen werden. Ausländische Partner befürchten indessen, daß damit der Anreiz beeinträchtigt wird, in einem Gemeinschaftsunternehmen zu arbeiten.(22) Die mit Gemeinschaftsunternehmen befaßten Stellen sollten jeweils deutlich machen, wie die einbehaltenen Lohn- und Gehaltsanteile für Zuschüsse, Beihilfen, Subventionen, Sozialversicherung, betriebliche Sozialleistungen usw. Verwendung finden.

Angesichts der vorherrschenden Engpässe im Energie- und Transportbereich treten auch in Gemeinschaftsunternehmen diese Versorgungsschwierigkeiten auf, die nur dann abgemildert werden, wenn bestimmte Gemeinschaftsunternehmen wegen ihrer technologischen Bedeutung bevorzugt beliefert bzw. versorgt werden.

Hier scheinen aber nicht die Hauptprobleme der Beschaffung und des Einsatzes der materiellen Inputs zu liegen, sondern diese sind wohl eng verknüpft mit den allgemeinen Fragen der chinesischen Preispolitik. Da bei der Behandlung der beim Absatz der Outputs gesammelten Erfahrungen ebenfalls auf einige preispolitische Fragen einzugehen ist, sollte an dieser Stelle nur auf ein wesentliches preispolitisches Beschaffungsproblem hingewiesen werden.

Die von Gemeinschaftsunternehmen benötigten Roh- und Hilfsstoffe, Werkzeuge und Ersatzteile sollen bevorzugt in China gekauft werden (Gesetz über Gemeinschaftsunternehmen vom 1. Juli 1979, Art. 9), aber sie können auch mit den von Gemeinschaftsunternehmen selbst aufgebrauchten Devisen direkt auf dem Weltmarkt beschafft werden. Manche Gemeinschaftsunternehmen stehen aber vor folgendem Dilemma: Die erwähnten Inputs sind mitunter auf dem Inlandsmarkt nur zu überhöhten Preisen und minderer Qualität zu beschaffen. Die Beschaffung im Ausland zu Weltmarktpreisen ist indessen viel billiger, aber das Gemeinschaftsunternehmen verfügt nur in beschränktem Umfange über Devisen. Außerdem kann der Bezug auf dem Weltmarkt viel Zeit durch langwierigen Schiffstransport, Umschlag in den Häfen usw. in Anspruch nehmen, verbunden mit der Notwendigkeit, die eigene Lagerhaltung zu verstärken. Wenn also bei einer exportorientierten Produktion die erforderlichen Rohstoffe in China nur zu Preisen erhältlich sind, die gegenüber den Weltmarktpreisen

als überhöht gelten müssen, so sollte dies für die Preisbehörden doch ein willkommener Anlaß sein, einmal zu überprüfen, ob die in Frage stehenden Rohstoffpreise, die gegebenenfalls vor vielen Jahren einmal festgesetzt wurden, heute überhaupt noch realistisch sind. Eine Preisanpassung in Richtung Kosten- und Knappheitspreise würde zudem einen wichtigen Beitrag zur Readjustierung der chinesischen Wirtschaft leisten und auch den Reformbestrebungen entgegenkommen.

Erstaunen hat der Art. 65,3 der Durchführungsbestimmungen ausgelöst: Hier wird festgestellt, daß bei der Versorgung mit Rohstoffen, Energie usw. den Joint Ventures die gleichen Preise wie dem inländischen Staatsbetrieb berechnet werden. Diese preislichen Lieferbedingungen sind stets als selbstverständlich angesehen worden, da andernfalls eine einseitige Diskriminierung vorliegen würde. Offen bleibt indessen, zu welchen Preisen Joint Ventures bei der Versorgung mit allen jenen Gütern beliefert werden, die nicht ausdrücklich in Art 65,3 angeführt sind.

#### 4. Erfahrungen bei der Herstellung des Outputs (Fertigung)

In der Fertigung stehen Joint Ventures häufig vor folgendem Problem: Wie in allen Zentralverwaltungswirtschaften bzw. Systemen mit überwiegend zentraler staatlicher Planung weisen auch die chinesischen Betriebe eine relativ große Fertigungstiefe auf. Für die Planungsbehörden bedeutet doch jeder zusätzliche Betrieb abnehmende Übersichtlichkeit des Planungsvorganges, Komplizierung der Ermittlung von Kennziffern und die Notwendigkeit ihrer verstärkten Aufschlüsselung. Aus diesen Sachverhalten läßt sich wohl auch die in Systemen mit staatlicher Planung anzutreffende Tendenz zur Trustbildung ableiten. Außerdem sind chinesische Betriebe in der Vergangenheit gemäß der maoistischen Tugend "Alles aus eigener Kraft" wohl auch daran gewöhnt, möglichst autark zu arbeiten. In der Zeit vor der Reformpolitik wurden sie jedenfalls vielfach dazu angehalten, in dieser Weise zu verfahren. Manche Umstände haben ebenfalls dazu beigetragen, den durch Planaufgaben gesetzten innerbetrieblichen Rahmen zu überschreiten. Wenn einiges selbst produziert wird, kann man jenen Risiken ausweichen, die durch zeitlich wie qualitativ unzulängliche Zulieferungen entstehen und zu Produktionsstockungen und Unterbrechungen des Fertigungsprozesses führen.

Relativ große Fertigungstiefen und autarke Bestrebungen im Fertigungsprozeß bedeuten schließlich verminderte Ar-

beitsteilung, niedrige Produktivität, überhöhten Personalbestand und überdimensionierte Lagerhaltung. Gemeinschaftsunternehmen werden indessen bestrebt sein - und bestrebt sein müssen - die Fertigungstiefe zu reduzieren und den autarken Betriebsaufbau zu diversifizieren. Bei der Verwirklichung dieser Umstellung können sich dann allerdings die erwähnten Input-Probleme ergeben.

Bei der Fertigung sind - jeweils in Abhängigkeit vom konkreten Fall - wohl noch besondere Produktionsrisiken zu erwarten, bedingt durch mangelnde Ausbildung der verfügbaren Arbeitskräfte sowie durch fehlende Erfahrungen mit dem industriellen Produktionsprozeß. Offenbar hat die Kulturrevolution manche Ausbildungslücke hinterlassen, aber man hat doch den Eindruck gewonnen, daß solche personellen Engpässe, falls sie irgendwie auftreten, angesichts der Lernfähigkeit, der Lernwilligkeit und Anpassungsfähigkeit chinesischer Mitarbeiter mit ihrem hohen handwerklichen Geschick nur kurzfristig wirksam sind. Außerdem sind manche chinesischen Staats- und Kollektivbetriebe wiederum überreichlich mit Personal ausgestattet. Eine Umlenkung oder bessere Verteilung dieses Leistungspotentials würde für diese Betriebe wie auch für die Gemeinschaftsunternehmen nur von Nutzen sein.

Selbstverständlich tauchen erhebliche und langanhaltende Fertigungsengpässe bei hochspezialisiertem Personal auf. Mitunter besteht nur die Möglichkeit, ausgewählte Personen in entsprechender Weise im Ausland bzw. bei der Muttergesellschaft des Auslandspartners ausbilden zu lassen. Nach den bisher vorliegenden Erfahrungen wird bei der Entsendung technischen Personals zur Ausbildung im Ausland relativ großzügig verfahren. Das gilt auch für Mitarbeiter, die im Ausland internationales Marketing-know-how erwerben sollen. Ansonsten werden Auslandsreisen restriktiv behandelt.

Verschiedentlich ist darüber berichtet worden, daß Arbeitsämter bzw. die für den Arbeitseinsatz zuständigen Stellen dazu übergehen, im Ausland ausgebildete Spezialisten des Gemeinschaftsunternehmens bei nächster Gelegenheit in andere Staats- und Kollektivbetriebe zu versetzen. Das ist zwar auch eine Methode des Technologietransfers, aber sie wirkt doch nur begrenzt und ist auch nicht dazu angehtan, daß zur Kooperation unbedingt notwendige Vertrauen zu stärken.

## 5. Erfahrungen beim Absatz des Outputs

Artikel 9 des Gesetzes über Gemeinschaftsunternehmen vom 1.

Juli 1979 verweist auf den Exportauftrag des Joint Venture, wenn auch der Inlandsabsatz nicht ausgeschlossen wird. Zudem sind die Auslandspartner auch auf Deviseneinnahmen aus Exportgeschäften angewiesen, um die unbedingt notwendigen Importe sowie den Gewinntransfer vornehmen zu können. Für zahlreiche ausländische Unternehmen, die als Auslandspartner für Gemeinschaftsunternehmen in China durchaus in Frage kämen, bildet aber der Exportauftrag eine schwer überwindbare Hürde für ein China-Engagement. Sie haben in der Vergangenheit bereits Tochtergesellschaften in Ost- und Südostasien errichtet oder sind an Joint Ventures in dieser Region beteiligt. An einer Beteiligung an einem Gemeinschaftsunternehmen in China können sie daher nur dann ein Interesse haben, wenn sie weithin für den chinesischen Markt produzieren. Andernfalls treten sie in Ost- und Südostasien als ihre eigenen Konkurrenten auf, die durch ihre Investitionen in China ihre Investitionen außerhalb Chinas selbst entwerten. Das scheint wohl auch der Hauptgrund dafür zu sein, daß trotz außerordentlich enger Kooperation zwischen der Volksrepublik China und Japan die Zahl der japanischen Beteiligungen an Joint Ventures auffallend gering ist. Während der Anteil Japans am chinesischen Außenhandelsumsatz mehr als 25% beträgt, belief sich der japanische Anteil an der Gesamtzahl der Joint Ventures Ende September 1983 mit neun Beteiligungen auf nur 7%.<sup>(23)</sup> So ist es allgemein sehr begrüßt worden, daß die chinesische Regierung inzwischen die zu starke Exportbetonung der Gemeinschaftsunternehmen erheblich abgemildert hat. Den Produkten der Joint Ventures wurde nicht nur ein Teil des Binnenmarktes geöffnet, bei entsprechendem Bedarf kann gegebenenfalls die gesamte Produktion auf dem Binnenmarkt abgesetzt werden. Das bedeutet, daß Gemeinschaftsunternehmen stärker als bisher auch import-substituierende Funktionen übernehmen sollen. Dadurch entstehende Defizite der Devisenbilanz des Unternehmens sollen dann durch die Regierung ausgeglichen werden. Allerdings schreiben die Durchführungsbestimmungen zum Gesetz über Gemeinschaftsunternehmen mit chinesischer und ausländischer Kapitalbeteiligung auch weiterhin vor, daß im Vertrag des betreffenden Gemeinschaftsunternehmens "der Anteil der Produkte, die auf chinesisches Territorium und die außerhalb Chinas verkauft werden" (Art. 14,7), festzulegen ist. Angesichts schwankender Angebots- und Nachfrageverhältnisse auf dem Binnen- und Weltmarkt, schwankender Wechselkurse, der Errichtung und des Abbaus tarifärer und nicht-tarifärer Handelshemmnisse, der technologischen Änderungen usw. sind solche Fixierungen kaum einzuhalten, es sei denn, daß das betreffende Gemein-

schaftsunternehmen binnen- wie außenwirtschaftlich eine Monopolstellung einnimmt. Ökonomen hätten allerdings gegen eine solche Marktposition eine Menge einzuwenden. Darüber hinaus behindern solche unrealistischen Bindungen die Unternehmensflexibilität. Auch legt man sich die Frage vor, ob eine vom Markt erzwungene Abweichung von der im Vertrag geforderten Fixierung der Absatzanteile bereits als Vertragsverletzung angesehen wird, die schließlich auch noch Schadensersatzansprüche auslösen kann.

Ein wesentliches Problem bildete in der Vergangenheit die Preispolitik des Gemeinschaftsunternehmens, - dies auch nach Erlaß der Durchführungsbestimmungen über Gemeinschaftsunternehmen vom 20. September 1983. Art. 68 ist zu entnehmen, daß die Preise für den Binnenmarkt den vom Staat festgesetzten Preisen entsprechen sollen. Ausgenommen von dieser Regelung sind die Preise jener Produkte, die durch die Preiskontrollabteilungen unter Berücksichtigung der internationalen Marktpreise festgelegt werden. Preise der Exportprodukte werden von den betreffenden Gemeinschaftsunternehmen selbst festgelegt. In allen diesen Fällen müssen die Preise den Preiskontrollbehörden zur Registrierung angezeigt werden. Das bedeutet, daß auch weiterhin die Preisflexibilität beschränkt bleibt. Gegenüber dem in der Vergangenheit häufig beklagten Zustand, daß für Preisänderungen behördliche Genehmigungen in einem sehr komplizierten Antragsverfahren einzuholen waren, sind offenbar ins Gewicht fallende Vereinfachungen vorgenommen worden.

Von allen Gemeinschaftsunternehmen ist sehr begrüßt worden, daß die Exporte bis auf wenige Ausnahmen von der sog. "Vereinheitlichten Industrie- und Handelssteuer" mit ihren hohen, zwischen 12% und 40% liegenden Steuersätzen befreit wurden, ausgenommen jene Erzeugnisse, deren Export die Regierung einschränkt. Ohne diese Erleichterungen hätte auch der Exportauftrag mancher Gemeinschaftsunternehmen nicht erfüllt werden können.

Insgesamt müßte aber preispolitisch, insbesondere für Exportgüter, tendenziell stärker als bisher ein Übergang von Kostenpreisen auf der Grundlage von Durchschnittskosten zu Knappheitspreisen erfolgen. Eine so ausgerichtete Preispolitik stößt sich allerdings an dem gegenwärtig üblichen Rechnungssystem, das aufgibt, Monat für Monat die gesamten Produktionskosten unter Einschluß aller Gemeinkosten festzustellen. Grenzkostenüberlegungen kommen indessen wohl zu kurz.

Den Gemeinschaftsunternehmen stehen heute zahlreiche Werbemöglichkeiten durch Fernsehen, Radio, Reklame-Anschlagtafeln, Zeitungen und Magazine zur Verfügung. Mancher

Ärger ist bisher dadurch entstanden, daß Massenmedien den Versuch unternehmen, bei Werbeaufträgen von Gemeinschaftsunternehmen die zwei- bis sechsfach höheren Ausländerpreise gegenüber Inländerpreisen durchzusetzen. In einem Fall mußte ein Gemeinschaftsunternehmen lange über seine Tarifeinstufung verhandeln, erst die Ankündigung, diese Angelegenheit der Zentralregierung zu unterbreiten, führte schließlich dazu, daß das Gemeinschaftsunternehmen als chinesisches Unternehmen behandelt wurde, wie es auch das lokale Gesetz auch vorsieht.

## 6. Gewinnermittlung und Gewinnverteilung

Seit Einleitung der chinesischen Reformpolitik gilt die Höhe der betrieblichen Gewinne mehr als zuvor als Indikator für Leistung und Erfüllung der vorgegebenen Unternehmensziele. Damit sind manche Vorbehalte gegenüber Gewinn und Profit entfallen. Die Gewinnerzielung steht also grundsätzlich nicht mehr zur Debatte.

Für die Gemeinschaftsunternehmen hat die Verabschiedung der Steuergesetze und der Durchführungsbestimmungen zum Gesetz über Gemeinschaftsunternehmen manche Ungewißheit über Gewinnermittlung und Gewinnverteilung beseitigt. Entscheidend wird aber sein, daß Gemeinschaftsunternehmen in die Lage versetzt werden, den Inlandsmarkt kostendeckend zu beliefern, sich den Erfordernissen der Exportmärkte flexibel anzupassen und auf Kostenänderungen angemessen zu reagieren. Wichtige Ansätze hierzu bilden sicherlich u.a. die vom Staatsrat am 10. Mai 1984 erlassenen "Vorläufigen Bestimmungen über die fortgesetzte Erweiterung der Entscheidungsbefugnisse der Industrieunternehmen". Die auf diesem Wege dekretierte Preisflexibilität innerhalb einer Marge von 20% um die staatlich fixierten Preise wird auch auf die Joint Venture-Politik durchschlagen müssen.(24)

Es wäre sicherlich verfrüht, wollte man bereits jetzt über Erfahrungen aus diesem ganzen Komplex berichten. Zwar sind konkrete Zahlen über erzielte Gewinne, Ausschüttungen und Rücklagenbildungen einzelner Joint Ventures wie der Beijing Air Catering Co., der China Schindler Elevator Co., der China Orient Leasing Co., u.a.m. bekannt, die aber bereits in einer frühen Phase der Joint Venture-Politik gegründet worden sind. Die meisten Gemeinschaftsunternehmen stecken dagegen noch in der Anlaufphase.

## Allgemeine Ursachen für Schwierigkeiten und Reibungsverluste

Zahlreiche Schwierigkeiten entstehen dadurch, daß zwei unterschiedliche Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme im Rahmen einer Joint Venture-Politik auf Zusammenarbeit angewiesen sind. Das geht nicht ohne Reibungsverluste.

Den Durchführungsbestimmungen zum Gesetz über Gemeinschaftsunternehmen ist zwar zu entnehmen (Art. 56), daß die Planungsbehörden den Gemeinschaftsunternehmen keine Produktionsauflagen zu erteilen haben. Gemeinschaftsunternehmen haben vielmehr ihre eigenen Pläne durchzuführen, die allerdings den Behörden vorzulegen sind. Zur Erfüllung ihrer eigenen Pläne sind sie aber auf Inputs angewiesen, die doch weithin der zentralen Planung unterliegen. Auch erfolgt die Belieferung des Binnenmarktes über das staatliche Verteilungssystem. So ist das Joint Venture auch ohne Produktionsauflagen in das zentrale Planungssystem integriert. Allerdings werden die damit verbundenen Schwierigkeiten durch die Reformpolitik gemildert, die schließlich darauf abzielt, den Entscheidungsspielraum der Betriebe möglichst auszuweiten.

Ausländische Partner sind ferner einem andersgearteten Rechtssystem unterworfen, das sie zudem auch nur in Teilen kennen oder kennen können. Sie haben sich auch auf die Sonderheiten eines Entscheidungsprozesses einzustellen, der in Ostasien, in China und in Japan weit mehr dem Konsensus-Prinzip folgt, als dies in europäisch-amerikanischen Unternehmen allgemein üblich ist. Schließlich müssen sich potentielle Auslandspartner für Gemeinschaftsunternehmen auch vor Augen führen, daß vor der Gründung der Volksrepublik China ausländische Gesellschaften es verstanden haben, sich Privilegien zu verschaffen, die ungerechtfertigte Sonderrechte auf chinesischem Territorium gewährten. Es ist zu befürchten, daß bei manchen Chinesen mit der Bildung der Sonderwirtschaftszonen, mit den Sonderrechten der 14 großen Hafenstädte, mit Joint Ventures und sonstigen, in China sichtbaren Kooperationen mit dem westlichen Ausland Reminiscenzen an die dunkle Zeit der internationalen Niederlassungen auf chinesischem Boden auftauchen können, die so nachhaltig die nationale Würde des chinesischen Volkes herabgesetzt, das chinesische Selbstgefühl verletzt und das Mißtrauen gegenüber dem Ausland geweckt hat. Der Abbau dieses Mißtrauens, vor allen Dingen durch Beachtung der Gleichheitsbehandlung, wird wohl eine echte Gemeinschaftsaufgabe eines jeden Gemeinschaftsunternehmen werden müssen.

Es ist im Ausland vielfach die Meinung vertreten worden, daß die lokale Bürokratie dahin tendiere, die Politik der "Offenen Tür" zu blockieren. Angesichts der Tatsache, daß man immer wieder feststellen muß, daß allgemeine Direktiven wie detaillierte Einzelbestimmungen mitunter sehr unterschiedlich interpretiert werden können, in China, in den USA und auch bei uns in der Bundesrepublik Deutschland, ist eine solche Generalisierung nicht angebracht. Erst der Verlauf der Bemühungen zur Klärung der umstrittenen Sachverhalte gibt schließlich Aufschluß darüber, ob Mißverständnisse der Obstruktion vorliegen.

Hohe politische Dienststellen, Minister, Vizeminister, Staatssekretäre usw. haben sich vielfach eingeschaltet, wenn Schwierigkeiten der Joint Venture-Politik zu überwinden waren. Diese feste Haltung der chinesischen Regierung hat bei ausländischen Joint Venture-Partnern natürlich große Anerkennung gefunden; aber man wirft die Frage auf, was denn wohl geschehen wird, wenn die Anzahl der Joint Ventures weiter zunimmt. Werden Minister, Vizeminister und Staatssekretäre dann überhaupt noch zeitlich in der Lage sein, bei bürokratischem Leerlauf zu intervenieren?

Man kann wohl generell die Feststellung treffen, daß Joint Ventures im Service-Bereich (Hotels, Restaurants, Transportwesen usw.) meist sehr schnell zustande kommen und auch relativ unkompliziert verlaufen, während die bekannten Probleme zur Hauptsache bei Produktions- und überregional arbeitenden Distributionsunternehmen auftauchen. Allerdings sollten selbst vermeidbare Schwierigkeiten wie unnötige Reibungsverluste nicht dazu verleiten, den Blick für die wesentlichen Fragen der Zusammenarbeit zu verengen. Entscheidend wird für jede unternehmerische Kooperation mit dem Ausland das jeweils vorherrschende Investitionsklima sein. Es besteht im Ausland wohl weithin Einmütigkeit darüber, daß dieses in jüngster Zeit in China ganz erheblich verbessert worden ist. (25)

### **Abschließende Bemerkungen**

Die bisher vorliegenden Joint Venture-Erfahrungen zeigen offenbar, daß beide Seiten - die chinesische wie die ausländische - noch in einem Lernprozeß stecken, der aber in der relativ kurzen Zeit seit dem Inkrafttreten des Gesetzes über Gemeinschaftsunternehmen mit ausländischen Partnern gute Fortschritte gemacht hat. Er wird auch weiterhin erfolgreich ablaufen können, wenn beide Seiten ihre eigenen Interessen und die des Partners nicht aus den Augen verlieren:

Auslandspartner von Joint Ventures wollen ihre Märkte sichern, neue Märkte erschließen, Kostenvorteile wahrnehmen und angemessene Gewinne erzielen; Joint Ventures sollen den Zugang zum chinesischen Markt verschaffen. Chinesische Joint Venture-Partner gehen davon aus, daß die auf chinesischem Territorium gegründeten Gemeinschaftsunternehmen zur Entwicklung der Wirtschaft und zur Hebung des wissenschaftlich-technischen Niveaus Chinas im Interesse seiner Modernisierung beitragen (Art. 3 der Durchführungsbestimmungen zum Gesetz über Gemeinschaftsunternehmen). China ist durch die Kooperation mit ausländischen Unternehmen darum bemüht, Investitionskapital, Anlagen und Ausrüstungen, neue Technologien und Know-how, Patente und Warenzeichen, Managementpraxis und Zugang zu den Exportmärkten zu erhalten.(26)

Die Wahrnehmung dieser Interessen scheint indessen auch heute noch zu mühsam, zu unübersichtlich und zu kompliziert zu sein. Die Durchführungsbestimmungen zum Gesetz über Gemeinschaftsunternehmen haben zwar eine ganze Reihe von Klärungen herbeigeführt, aber die insgesamt 118 Artikel der Durchführungsbestimmungen haben auch neue Unklarheiten geschaffen. Es kann dem Kooperationsgedanken nur förderlich sein, wenn möglichst bald und möglichst umfassend weitere Vereinfachungen der Joint Venture-Handhabung vorgenommen werden.

Die genannten Interessenpositionen gelten nicht nur für Joint Venture, sondern auch für alle übrigen Kooperationsformen. Die bisher vorliegenden Erfahrungen haben wohl gezeigt, daß die Zusammenarbeit im Rahmen eines Gemeinschaftsunternehmens die allergrößten Anforderungen an die Vertragspartner stellt. Die sonstigen Kooperationsformen, wie z.B. Koproduktion, Franchise-Vereinbarungen, Kompensationshandel, Zusammenarbeit auf der Grundlage von Lizenzverträgen, Management- und technische Beratungsverträge, sind doch einfacher zu handhaben. Es erscheint daher angebracht, daß die Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern vertrauensschaffend auf der Grundlage einfacher Kooperationsformen eingeleitet wird, und daß erst dann der Übergang zur höchsten Form der Kooperation, zum Gemeinschaftsunternehmen, vollzogen werden sollte, wenn eine tragfähige Verständigungs- und Verständnisbasis gefunden worden ist. Anlässlich des Besuches des stellvertretenden Ministers für Außenwirtschaft und Außenhandel, Wei Yuming, in der Bundesrepublik Deutschland im Mai 1984, war der Eindruck zu gewinnen, daß in ähnlicher Weise auch die chinesische Seite dieses Problem sieht.

Nicht gelöst scheint das Problem der Einbeziehung kleiner und mittlerer kreativer Unternehmen in die Koopera-

tions- und Joint Venture-Politik der Volksrepublik China. Wir können heute folgenden Sachverhalt wohl kaum übersehen: Offenbar sind wir in ein neues technologisches Zeitalter mit neuen wachstumsträchtigen Zentraltechnologien, insbesondere Mikroelektronik, Optoelektronik, Computertechnik, Robotertechnik und Biotechnik, eingetreten, verbunden mit einem Bedeutungswandel mancher traditioneller Industriezweige, mancher Management- und Fertigungsverfahren sowie herkömmlicher Betriebs- und Unternehmensgrößen.

In China scheint die Joint Venture-Entwicklung bisher jedoch einen anderen Verlauf genommen zu haben. Einer Xinhua-Meldung vom 13. Oktober 1983 war zu entnehmen, daß die durchschnittliche Investitionssumme pro Joint Venture stark ansteigt. Sie betrug 1982 pro Unternehmenseinheit etwa 3 Mio. US\$; in der ersten Hälfte des Jahres 1983 hat sie bereits mehr als 10 Mio. US\$ erreicht.

Die chinesische Regierung hat zwar in Art. 3 der Durchführungsbestimmungen zum Gesetz über Gemeinschaftsunternehmen, der über die sektorale Prioritäten Aufschluß gibt, der elektronischen und Computerindustrie sowie der Herstellung von Fernmeldeanlagen eine hohe Priorität eingeräumt, aber das bedeutet doch, daß die Volksrepublik China im Zeitalter der Informationstechnik auch den klein- und mittelbetrieblichen Strukturen dieses aufsteigenden modernen Produktionszweiges mit seinen dynamischen, flexiblen, kreativen und innovativen Unternehmen Rechnung tragen sollte. Allerdings müßten Klein- und Mittelbetrieben manche Hilfen und Anreize geboten werden, um die relativ hohen fixen Kosten sowie die Risiken des China-Engagements überhaupt tragen zu können. Wahrscheinlich müssen sich beide Seiten - die chinesische und die ausländische - gemeinsam etwas einfallen lassen. Man könnte sich vorstellen, daß die chinesische Seite Joint Ventures mit Klein- und Mittelbetrieben z.B. im Bereich der Informationstechnik besonders fördert, während die interessierten Industrieländer in enger Kooperation mit der Volksrepublik China ergänzend small-scale Joint Ventures angemessen unterstützen, gegebenenfalls unter Einschaltung von Entwicklungshilfeleistungen.

Der Sachverhalt ist nicht mehr zu übersehen, daß die wirtschaftliche Kooperation in ihren unterschiedlichen Formen zwischen Staaten und zwischen Unternehmen eine neue Form der weltwirtschaftlichen Beziehungen bildet. Entwicklungsforschung und Entwicklungspolitik haben verstärkt ihr Augenmerk auf die Produktionskooperation auf Unternehmensebene gelenkt. Aber es ist auch nicht in Abrede zu stellen, daß in diesem Bereich das vorhandene Potential an Zusammenarbeit mit den Entwicklungsländern noch längst nicht ausge-

schöpft ist. Das gilt in besonderem Maße für die Zusammenarbeit mit China. Um so mehr besteht Anlaß, sorgfältig die inzwischen vorliegenden Erfahrungen auszuwerten und zu nutzen, - im Interesse einer verstärkten Kooperation, im Interesse der Kooperationspartner, im Interesse einer modernen, zielstrebigen Weiterentwicklung Chinas und der Wohlfahrt seiner tüchtigen, fleißigen und liebenswerten Bevölkerung.

### Anmerkungen

- (1) Das Gesetz wurde am 1. Juli 1979 vom V. Nationalen Volkskongreß der Volksrepublik China auf seiner 2. Sitzung verabschiedet und durch Erlaß des Vorsitzenden des Ständigen Ausschusses des Nationalen Volkskongresses am 8. Juli 1979 in Kraft gesetzt.
- (2) Offenbar gab es private Beteiligungen an staatlichen Unternehmen durch Investmentgesellschaften, an denen sich allerdings nur Überseechinesen beteiligen konnten. Solche Overseas Chinese Investment Corporations gab es nach Angaben von Audrey Donnithorne im Jahre 1963 in 11 Provinzen und Stadtbezirken, die "for opening or expanding more than 100 enterprises including sugar refineries, textile and paper mills, plantations, rubber factories, and hydro-electric plants" verantwortlich waren. Die Investmentgesellschaften verkauften Anteile von 20 oder 50 Yuan, die eine Dividende von 8% über eine Laufzeit von 12 Monaten erbrachten. Vgl. Audrey Donnithorne: China's Economic System. London 1967, S. 513 f. Im Januar 1967 wurde dieses System durch die Kulturrevolution beseitigt. Die Zahlungen wurden eingestellt. Vgl. Melinda Liu: Clarifying the Peking Code, in: Far Eastern Economic Review, January 4, 1980, S. 98 ff. Im Jahre 1967 soll H.T. Vong, der die "Asia International Electronic Ltd." in Hong Kong leitete, mit den chinesischen Behörden übereingekommen sein, in Peking eine Fabrik zu errichten, in der nach Vorlagen Kassettenrecorder, Kassettenbänder und Fernsehsets hergestellt wurden. Die "Asia International Electronic Ltd." soll jeweils einen Teil ihres Gewinnanteils in dem Pekinger Werk reinvestiert haben und so schließlich einen Anteil von 49% am Unternehmen besessen haben. Vgl. hierzu Oskar Weggel: Zum neuen chinesischen Gesetz über Gemeinschaftsunternehmen mit ausländischen Partnern, in: China aktuell, Juli 1979, S. 771 ff.

- (3) Zum ersten Male hatte sich für die Sowjetunion die Gelegenheit zur Bildung gemischt chinesisch-sowjetischer Gesellschaften auf chinesischem Territorium auf der Halbinsel Liaotung geboten, die bis 1948 von China selbst und dann von der restlichen Mandschurei abgeschnitten war. Die Aufgabe der chinesisch-sowjetischen Aktiengesellschaft Dalenergo bestand im Wiederaufbau der Kraftwerke, des Elektrizitätsnetzes und der Fernmeldeeinrichtungen auf der von der Sowjetarmee besetzten Halbinsel. Die als gemischte Gesellschaft deklarierte Dal'dok umfaßte die insbesondere von den Japanern stark ausgebauten Schiffbau- und Werftanlagen in Dairen, die hauptsächlich Reparaturarbeiten an Schiffen der sowjetischen Kriegsmarine und der Handelsflotte durchführten.
- (4) Vgl. hierzu Willy Kraus: Wirtschaftliche Entwicklung und Sozialer Wandel in der Volksrepublik China. Berlin - Heidelberg - New York 1979, S. 67. Vgl. hierzu auch Kurt Müller und D.E. Gross: Die wirtschaftliche Verflechtung der Volksrepublik China mit der Sowjetunion (bearbeitet im Institut für Asienkunde, Hamburg). Frankfurt/Main - Berlin 1959, S. 3. Erich Klinkmüller und Maria Elisabeth Ruban: Die wirtschaftliche Zusammenarbeit der Ostblockstaaten. Berlin 1960.
- (5) Prawda, 3. April 1964.
- (6) W.J. Lenin, Werke, Band 31, April - Dezember 1920, Berlin (-Ost), 1974, S. 449, 454, 476 ff. Die Sowjetunion errichtete bis Ende 1923 insgesamt 24 "Gemeinschaftsgesellschaften unter Beteiligung von ausländischem Kapital." Vgl. hierzu auch Zhong He: Lenin und das Stützen auf positive ausländische Erfahrungen, in: Beijing Rundschau, Nr. 30, 31. Juli 1979, S. 12 f.
- (7) Ebenda, S. 459.
- (8) Ebenda, S. 476.
- (9) Ebenda, S. 468 f.
- (10) Ebenda, S. 475. Vgl. auch Seite 479 f: "Kapitalistische Wirtschaftsbetriebe im sozialistischen Staat - das ist ein Krieg für den freien Handel, gegen die Politik der Ablieferungspflicht, ein Krieg für das Privateigentum, gegen die Republik, die dieses Eigentum abgeschafft hat." Xu Dixin, stellv. Präsident der Chinesischen Akademie für Sozialwissenschaften, betonte am 15.6.1981 in der Shijie Jingji Daobao (Zitat nach SWB vom 27.7.1981), man müsse zugeben, daß in den Gemeinschaftsunternehmen wie auch in den ganz in ausländischer Hand befindlichen Betrieben Ausbeutung betrieben werde.

- (11) Es ist sehr begrüßt worden, daß die Volksrepublik China in Hong Kong unter dem Firmennamen China Patent Agent (HK) Ltd. ein Büro eröffnet hat, das über die Grundsätze des neuen chinesischen Patentrechts informieren und seine Anwendung erleichtern soll.
- (12) Tianjin International Trust and Investment Corporation; Tianjin International Trust Advisory and Consultation Corporation; Tianjin International Economic and Technical Cooperative Corporation; Tianjin Advanced Technology Corporation; Tianjin Development Corporation; Tianjin Foreign Trade Corporation.
- (13) Es handelt sich um die 14 Hafenstädte: Dalian, Qinhuangdao, Tianjin, Nantong, Shanghai, Yantai, Qingdao, Lianyungang, Ningbo, Wenzhou, Fuzhou, Guangzhou, Zhangjiang, Beihai.
- (14) Vgl. UNIDO: Export Processing Zones in Developing Countries. UNIDO/ICIS. 176, 18. August 1980. Vgl. ferner UNCTAD: The Use of Free Zones as a Means of Expanding Countries, TD/B/C. 2/125, 18. Juni 1973. R. Maex: Employment and Multinationals in Asian Export Processing Zones (Working Paper No. 26, Asian Regional Team for Employment Promotion, Bangkok), ILO; Genf 1983. ESCAP: Economic and Social Survey of Asia and the Pacific 1982. Bangkok 1983, S. 150.
- (15) NCNA, 22. April 1980.
- (16) NCNA, 8. Juni 1982.
- (17) Liu Chu, Deputy Director of the Department of Treaty and Law, Ministry of Foreign Economic Relations and Trade, PRC, Foreign Investment Regulations with Chinese Characteristics, in : Guide to China's Foreign Economic Relations and Trade Investment Special. Editors: Policy Research Department and Foreign Investment Administration, Ministry of Foreign Economic Relations and Trade, China. Hong Kong 1983.
- (18) Die Jetro führt in ihrem China Newsletter No. 36, January-February 1982, 39 Joint Ventures an, die Ende 1981 bestanden haben. Ebenda, S. 18. Vgl. auch die Angaben in: The China Business Review, March-April 1982, S. 35; The China Business Review, November-December 1982, S. 23; The China Business Review, September-October 1983, S. 21; Newsweek meldete am 16. Juli 1984, S. 32, daß nur 9 Joint Ventures mit japanischen Partnern abgeschlossen worden seien, während es den Amerikanern auch nicht besser ergangen sei.
- (19) Newsweek, July 16, 1984, S. 33.
- (20) Beijing Rundschau, Jg. 21, Nr. 23, 5. Juni 1984, S. 19 f.

- (21) Jamie P. Horsley: Chinese Labor, Foreign firms are learning how hard it is to negotiate realistic labor contracts in China, in: The China Business Review, May-June 1984, S. 16 ff.
- (22) Ebenda.
- (23) China Newsletter, Jetro - Japan External Trade Organization, No. 48, January-February 1984, S. 22.
- (24) Diese "Vorläufigen Bestimmungen" besagen: "Für die industriellen Produktionsmittel, die die Betriebe selbst verkaufen, und die über den Staatsplan hinausgehenden Produkte haben die Betriebe das Recht, Preise mit Unterschieden bis zu 20% vom Staatspreis festzulegen oder sie mit Kunden auszuhandeln. Hinsichtlich Lebensmitteln und landwirtschaftlichen Produktionsmitteln müssen sich die Betriebe an die vom Staat festgelegten Preise halten." Beijing Rundschau, Jg. 21, Nr. 25, 19. Juni 1984, S. 11.
- (25) Vgl. hierzu China Newsletter, Jetro - Japan External Trade Organization, No. 48, January-February 1984, S. 23.
- (26) Wolfgang Klenner: Die Kooperation der Volksrepublik China mit ausländischen Unternehmen, in: Hottes, Karlheinz/Uhlig, Christian (Hrsg.): Joint Ventures in Asien. Eine Form internationaler Produktionskooperation. Stuttgart 1983, S. 224.

### Summary

In mid-1979, the Chinese started legislation on joint equity ventures in order to broaden the possibilities for economic cooperation with foreign countries. In the early 1920s Lenin had consented in the erection of foreign-Soviet companies on Soviet soil, but he viewed these companies only as a temporary instrument for upgrading the Soviet economy. The Chinese seem to take another attitude: their long-term perspective aims at both supporting their efforts to integrate, to a wider degree than presently, their economy within the world market and constantly transferring modern technology into their somewhat antiquated industry. From the viewpoint of the foreign investor there arise problems mainly stemming from the slashing of two different economic systems. The present paper stresses and elucidates these difficulties. The phase of negotiation up to the establishing of a joint venture is usually burdensome and time-consuming. During the phase of construction and implementation many bureaucratic obstacles have to be removed.

Further problems arise with the supply of input materials and the assignment of Chinese personnel as well as during the very process of operation resp. production. With regard to profit accounting and profit distribution solutions have to be found which are often complicated due to the fact that foreign exchange is not available when the joint ventures is supplying the Chinese market only. The overall development of the joint venture is assessed positively, because the firm policy of the Chinese central authorities led, and will certainly lead, to pragmatistical solutions whenever grave obstacles arose resp. will arise in the future.