

Wirtschaft der VR China;
joint venturesGedanken zu einer Standortbestimmung

Entgegen anderslautender Presseberichte wurden bis Mitte Juli nur 5 Verträge für Gemeinschaftsunternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung (joint venture) von der zuständigen Ratifikationsbehörde, der Foreign Investment Control Commission (FICC), genehmigt. Zwar werden nach zuverlässiger Aussage gegenwärtig 60 weitere Verträge geprüft. Dies ändert aber nichts an der Tatsache, dass der Erfolg Chinas, ausländisches Kapital für Investitionen in chinesischen Betrieben zu gewinnen, bisher bescheiden geblieben ist. Dies, obwohl eine Analyse des joint venture-Gesetzes und der 5 abgeschlossenen bilateralen Verträge zeigen, dass in den wichtigsten Fragen für die beiden Parteien annehmbare Bestimmungen gefunden werden konnten, namentlich betreffs Kapitaltransfer- und Kapitalertragstransfergarantie, Einkommenssteuer, gewerblicher Rechtsschutz, geographische Marktaufteilung bei Export, moderne Buchhaltung, Kosten für Rohstoff, Energie und Transport.

Es ist nicht anzunehmen, dass durch die seit langem angekündigten Ausführungsgesetze plötzlich mehr ausländische Investitionen gewonnen werden können; Absatz 1 führt die wichtigsten Gründe für die erwähnten bescheidenen Erfolge Chinas auf, Absatz 2 fasst eine Reihe von Erfahrungen zusammen, und Absatz 3 enthält einige Verhaltensempfehlungen für Verhandlungen über joint ventures,

1. Mannigfache Gründe für den mässigen Erfolg

Der naheliegendste Grund, warum sich chinesischer Partner und ausländischer Investor meist nicht einigen können, liegt in den unterschiedlichen Zielsetzungen der beiden Partner. Für die

- 2 -

chinesische Seite stehen entwicklungspolitische und technologische Aspekte im Vordergrund: mehr oder weniger kostenloser und kontinuierlicher Transfer von Technologie/know how, Erwerb von Ausrüstungen ohne Devisenverlust (d.h. Rückzahlung mittels Arbeit und/oder Rohstoffe), Wille, international kompetitiv zu werden (Steigerung von Produktivität und Qualität), Belieferung von Drittland-Märkten über die kommerziellen Kanäle des ausländischen Partners oder dessen Geschäftsverbindungen. Für den ausländischen Investor heisst dies: kontinuierliche Abgabe von Technologie/know how, inkl. Produktionsablauf, Finanzierung oder zur Verfügungstellung von Ausrüstungen sowie Rücknahmeverpflichtung eines Teiles der Produktion. Für den ausländischen Partner stehen kommerzielle Interessen im Vordergrund: er wünscht für die Abgabe seines know hows entgolten zu werden, sei es direkt (lump sum, royalties), sei es indirekt (z.B. mittels Zusatzlieferungen für den chinesischen Binnenmarkt). Zudem erhofft er sich meist, traditionelle Märkte ab dem joint venture-Betrieb beliefern zu können und/oder neue Märkte zu erobern, namentlich den chinesischen Binnenmarkt.

Es ist daher eher selten, dass sich die Interessen der Partner soweit überschneiden, dass eine tragfähige Basis für das Zustandekommen eines joint ventures überhaupt entsteht.

Liessen sich die Interessen in vorerwählter Weise harmonisieren, sind die Erfolge dennoch langsam gewesen. Folgende Gründe mögen weitgehend für das schleppende Tempo verantwortlich sein:

Chinesischerseits:

- Die persönlichen Erfahrungen physischer Natur eines fast jeden Chinesen während der Kulturrevolution dürfte noch für längere Zeit bewirken, dass China ein Land der Gruppendiskussion und -Entscheidung bleibt. Ohne Konsensus aller Interessierter wird ein joint venture-Unternehmen weder auf die Beine gestellt werden können noch funktionieren. Wie anderswo bereits erwähnt, kann

- 3 -

die Modernisierung Chinas, soll die technische Erneuerung nicht den Kern ihrer eigenen Zerstörung in sich bergen, nur durchgesetzt werden, wenn die "Massen" in den Prozess einbezogen werden. Gruppenentscheide brauchen aber mehr Zeit als dies für Vertreter der westlichen Industriestaaten kommerziell wünschbar ist.

- Auf andern, wesentlich einfacheren Kanälen können die von einem joint venture anvisierten Ziele (Technologie/know how-Transfer, Anlagebau, Exportförderung) teilweise ebenfalls erreicht werden. Mit Lizenzen kann Technologie zu günstigen Bedingungen erworben werden. Lohnveredelungsgeschäfte bringen Devisen ein (wobei oft gleichzeitig Ausrüstungen zur Verfügung gestellt werden, die mit chinesischen Exporten aus derselben Anlage verrechnet werden können). So sind im Jahre 1979 über 70 Lizenzen erworben und über 2'000 Lohnveredelungsgeschäfte abgeschlossen worden (1'200 allein mit der Provinz Guangdong, 700 in Shanghai, 67 in Tientsin, 41 in Peking).

- Die Kodifizierung des chinesischen Rechts schreitet gemächlicher voran, als die meisten ausländischen Beobachter vorausgesagt hatten. Dass die vor einem Jahr schon angekündigten steuer-, arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen sowie die auf gewerblichem Rechtsschutz erwarteten Bestimmungen immer noch nicht promulgiert worden sind, schafft bei manchen ausländischen Investoren Verunsicherung. Ausserdem scheint bei joint venture-Verhandlungen manchmal die traditionelle Auffassung Chinas von positivem Recht, die sich eher an Interpretationsnormen als an Sollensnormen hält, etwas durchzusickern. Es sei jedoch hinzugefügt, dass Peking mit Ausnahme der Kulturrevolutionszeit nie Anlass zu ernsthaften Bedenken hinsichtlich seiner Vertragstreue gegeben hat.

Ausländischerseits:

- sind zuerst einmal grundsätzliche Bedenken zu nennen, ob ein joint venture zwischen Partnern aus Ländern mit völlig verschie-

- 4 -

denen politischen und kulturellen Systemen überhaupt zum Tragen gebracht werden können. Als etwas verwirrend wird empfunden, dass insbesondere japanische Kreise trotz einer gewissen kulturellen Affinität immer wieder, und recht lautstark, auf ihre Bedenken hinsichtlich der Schwierigkeiten hinweisen, die aus unterschiedlichen Wirtschaftssystemen erwachsen können.

- Gewisse Unklarheiten bleiben bestehen hinsichtlich steuerrechtliche Aspekte. Zwar war die "corporate tax" in einem der joint venture auf 31,5 % festgesetzt worden, der Prozentsatz ist aber von der FICC in Frage gestellt, bzw. in unbekanntem Masse erhöht worden (35 % gilt heute als maximum). Recht unterschiedlich von joint venture zu joint venture sind die Ansätze für Löhne.

- Die Mechanismen der chinesischen Preispolitik sind zu undurchsichtig, als dass sich alle Bedenken hinsichtlich Möglichkeiten einer eventuell "sich aufdrängenden" Gewinnabschöpfung vor Gewinnverteilung ausschliessen lassen.

- Ein kritischer Vergleich mit den Investitionsmöglichkeiten im südostasiatischen Raum und in Südkorea fällt, alles in allem, nicht unbedingt zugunsten der VR China aus: "tax holiday" dauert in andern Ländern länger; Kosten für Boden sind tiefer; Löhne, unter Berücksichtigung der Produktivität, nicht wesentlich höher; lediglich die "corporate tax" Chinas liegt etwas günstiger.

2. Einige Erfahrungen

Es wäre verfrüht, die wenigen bereits genehmigten joint ventures als Fallstudien untersuchen zu wollen und Grundsätze daraus abzuleiten. Aufgrund der bisherigen Verhandlungen können jedoch eine Reihe von Erfahrungen skizziert werden:

- Der oben bereits erwähnte Gruppenentscheidungs-Mechanismus dürfte hauptverantwortlich dafür sein, dass alle ausländischen joint venture-Partner wesentlich mehr Zeit zum Abschluss des

- 5 -

Vertrages brauchten, als sie vorgesehen hatten. China hat sich noch nicht daran gewohnt, dass Zeit Geld ist.

- China begrüsst vor allem joint ventures, die relativ kleine Investitionen erfordern, rasche Ergebnisse zeitigen und Technologie/Wettbewerbsfähigkeit von internationalem Niveau haben. Als erste wurden drei joint ventures im Tourismusbereich genehmigt: Bau und Betrieb eines 1'000-Zimmer Hotels in Peking (Great Wall Hotel) mit 49 %-iger Kapitalbeteiligung eines US-Konsortiums, eines weiteren Hotels mit 528 Zimmern in der Hauptstadt (Jian Guo Hotel) ebenfalls mit 49 %-iger Beteiligung, eines Hong Konger Konsortiums, sowie Ausrüstung und Betrieb der "Beijing Air Catering Company", mit 49 %-iger Beteiligung der sich mehrheitlich in australischen und britischen Händen befindenden Hong Konger Firma "China Air Catering".

- Trotz seiner alten Kultur und einer Reihe sektorieller Spitzenleistungen in den vergangenen Jahren weist China eine Reihe Entwicklungsländern innewohnender Merkmale auf, die bei einem joint venture zu überwinden sind: die Flaschenhalse Transport und Fernmeldewesen, dann Energieknappheit, niederes Bildungsniveau der breiteren Schichten etc. Hinzu kommt, dass die VR China in Folge maoistischer Entwicklungsprinzipien nie über eine Halbplanwirtschaft hinausgekommen ist, d.h. erst daran ist, ein modernes Planungs-Instrumentarium aufzubauen. Schliesslich können mit materiellen Anreizen nur in bedingtem Masse die erwünschten Wirkungen erzielt werden, was menschlich zwar begrüssenswert sein mag, es aber schwierig macht, die Belegschaft zu höherer Leistung anzuspornen.

- Da joint venture-Unternehmen in der Regel aus bestehenden Betrieben hervorgehen, wird die Anzahl chinesischer Behörden, welche aufgrund alter, nie widerrufener Kompetenzen eine Ueberwachungsfunktion über den joint venture-Betrieb ausüben haben, in den meisten Fällen zu reduzieren sein, soll verhindert werden, dass

- 6 -

infolge "zuvieler Meinungen" die Gruppenentscheide zu kommerziell unverantwortbarem Zeitraub ausarten.

- Substantielle Profite über die im Produktionsplan für den joint venture festgelegten Gewinne hinaus zu erzielen, dürfte schwierig sein. Sensationelle Gewinne aus joint ventures mit China sind somit nicht zu erwarten. Der chinesische Markt ist mit Sicherheit kein Eldorado.

- Die objektiven Voraussetzungen für einen joint venture sind von Fall zu Fall verschieden. Nicht nur die bereits erwähnten konkreten Situationen betreffend Transport, Kommunikation etc. sind ausschlaggebend. Innerhalb desselben Ortes und derselben Industrie können auch die Produktivität der Unternehmen und die Kenntnis der Aussenhandelsmechanismen wesentlich voneinander abweichen. Bei Verhandlungen mit einem Unternehmen, das bisher ausschliesslich via Aussenhandelsgesellschaften mit dem Ausland in Fühlung war, kann mitunter der Lernprozess des chinesischen Partners sehr langwierig werden.

- Chinas Bestreben, dem ausländischen Partner das Gefühl zu geben, er werde des chinesischen Wohlwollens teilhaftig, wenn China mit ihm einen joint venture eingehe, hat sich kaum wesentlich abgeschwächt. China begrüsst ausländische Investitionen weiterhin nicht, sondern erlaubt sie lediglich (ein "old China hand" wird jedoch diesem Anspruch auf neo-tributären "Zoll" ohne materielle Verluste zu entsprechen wissen).

- Während die Ausstellung einer für den effektiven Start eines joint ventures notwendigen "operation licence" in der Tat eine reine Formalität darstellt, kommt die eigentliche Genehmigung des joint venture durch die FICC einer gründlichen Kontrolle gleich. Die Kommission genehmigt offensichtlich keinen Vertrag, der ihren Vorstellungen über "equality and mutual benefit" nicht entspricht. Eventuelle Personalunionen (gleicher Mann ist Mitglied der FICC

- 7 -

und Verhandlungspartner beim joint venture) sind keine Garantie dafür, dass ein von einem ausländischen Investor mit seinem chinesischen Partner ausgehandelter Vertrag von der Kommission im ersten Anlauf genehmigt wird.

Eine direkte Fühlungnahme zwischen dem ausländischen Unterhändler und der FICC oder anderen, für bestimmte Sachfragen administrativ zuständigen Behörden ist nicht möglich. Bevor der Vertrag nicht unterzeichnungsreif ausgehandelt ist, kann er der FICC, die einzig zuständige Ratifikationsbehörde, nicht unterbreitet werden, auch nicht zu einer informellen Stellungnahme. In der Praxis heisst dies, dass der Vertrag von den beiden Partnern nötigenfalls mehr als einmal "endgültig" ausgehandelt und unterzeichnet werden muss, oder: man "verhandelt" mit einem Partner, den man nie sieht.

- Es scheint, dass die chinesischen Zentralbehörden der Identifizierung des chinesischen Partners mit "seinem joint venture-Unternehmen" nicht entgegenwirken. Dies ist nicht nur aus dem Slogan "mehr für den Staat, mehr für den Betrieb, mehr für das Individuum!" abzuleiten, sondern wurde von chinesischen Spitzenpolitikern als ein durchaus normales Phänomen im Rahmen der derzeitigen Wirtschaftsreform bezeichnet.

3. Einige Empfehlungen

- Infolge der effektiven Kontrollfunktion, die von der FICC ausgeübt wird (Prüfung des Vertragstextes nach allen Aspekten, manchmal unter Beizug ausländischer Berater), dürfte es für den ausländischen Investor kaum möglich sein, einseitige Vorteile herauszuholen. Klar ersichtliche Bevorteilung der ausländischen Seite wird von der FICC mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit aufgespürt und beanstandet. Im ersten Vertragsvorschlag entsprechende Vorteile einbauen zu wollen, um bei den Verhandlungen Konzessionen machen zu können, kann nur in sehr

- 8 -

beschränktem Masse empfohlen werden: diesbezügliche Konzessionen werden gar nicht als solche empfunden.

- Wer der chinesische Vertragspartner eines joint ventures ist, dürfte eine zentrale Frage sein. Ein Partner mit für chinesische Verhältnisse hoher Produktivität sowie an einem Standort, der die Risiken hinsichtlich Flaschenhalse Transport und Kommunikation etc. auf einem Minimum hält, sind Voraussetzungen für einen gewinnerzielenden gemeinsamen Betrieb.
- Da es sich bei joint ventures in China um Investitionen mit ausgesprochen langfristigen Gewinnmöglichkeiten handelt, wäre es für Firmen, die auf die Erzielung kurzfristiger Gewinne angewiesen sind, nicht sinnvoll, auch nur einen Versuchsballon starten zu wollen.
- Es ist notwendig, dass der Delegationsleiter der ausländischen Seite mit genügend Kompetenzen ausgestattet ist, chinesischen "Forderungen" soweit als kommerziell verantwortbar entgegenzukommen, auch wenn dafür keine juristischen Absicherungen erhältlich sind. Der dem ausländischen Delegationsleiter von seiner Firma notwendig auferlegte Erfolgswang sollte eine vernünftige Zeitspanne einbauen. Dies gilt nicht nur für die Verhandlungsphase, sondern auch für die Anlaufzeit des joint ventures. Forses Auftreten in einem kritischen Zeitpunkt kann das Geschäft ungünstig beeinflussen. Mit andern Worten: der Erfolgswang des Verwaltungsrates sollte höchstensfalls in abgeschwächter Weise auf den Verhandlungsdelegierten übertragen werden.
- Es wäre andererseits mit Sicherheit eine Fehlkalkulation, durch einseitige, kommerziell nicht sinnvolle Konzessionen an die chinesische Seite Vorleistungen erbringen zu wollen, mit der Hoffnung, alles in einem späteren Stadium wieder (doppelt) zurückzuholen. Ein solches "später" wird es bei joint ventures nicht geben (entsprechende Erfolgsgeschichten beziehen sich, soweit überhaupt der Wirklichkeit entsprechend, auf Kooperations- oder Veredelungsgeschäfte).
- Kein Einfluss auf Inlandpreisgestaltung möglich.

- Da Chinas Hauptinteresse an joint ventures, in handelspolitischer Hinsicht, darauf abzielt, einerseits seine Exportkapazität qualitativ und quantitativ zu steigern, andererseits seine Importe (zumindest) auf dem einschlägigen Gebiet weiter zu reduzieren, wird kein Investor an der Beantwortung der Frage vorbeikommen, wo langfristig seine grössten Interessen liegen: in der Belieferung traditioneller Drittmarktländer ab VR China, mit langfristigem Verlust der betreffenden Märkte für das betreffende Produkt, oder weiterhin Belieferung aus der Schweiz, bzw. ab joint venture-Betrieben in andern Ländern.

Schlussbemerkung

Chinas Wirtschaftssystem untergeht zurzeit bekanntlich einen tiefgreifenden Aenderungsprozess, obwohl eine Reihe konkret getroffener Massnahmen nur experimentellen Charakter haben, oder auf die theoretische Ebene beschränkt sind. Kann das seit einigen Monaten bestehende Reformtempo aufrechterhalten werden, könnten individuelle Verantwortung und persönlicher Wettbewerb der chinesischen Wirtschaft und Gesellschaft eine Wendung geben, die möglicherweise tiefgreifender wäre, als dies die heutige Führung in Peking sich wünscht. Doch dies sind Spekulationen. Ein joint venture mit China ein Wagnis, obwohl aufgrund der bisherigen Erfahrungen angenommen werden darf, dass nicht nur der ausländische Partner, sondern auch, bzw. insbesondere der chinesische Partner ein offensichtliches Interesse am Gelingen "seines" joint venture-Unternehmens hat.

Mitte Juli 1980



AMBASSADE DE SUISSE
EN CHINE

Bundesamt für Aussenwirtschaft	
No. <i>China 2+3.5</i>	
EE	
R	31. JULI 1980
Kopie an	

PEKING, 23. Juli 1980

Sanlitun Dongwujie 3

Réf.: 225.0 - SC/gn

V.T.

- an OSEC, cc: Bo Pekking*
- 12.8.80*
- Bo* *CC* *Wm*
- EVE, Bundesamt für Aussenwirtschaft (4)
 EVD, ERG-Kommission (1)
 - EDA, Finanz- und Wirtschaftsdienst (1)
 - EDA, Politische Abteilung II (1)
 - Vorort, Zürich (15)
 - Schweiz. Generalkonsulat, Hong Kong (1)
 - Schweiz. Botschaft, Tokyo (1)

Wirtschaft VR China: joint ventures

Am 9. Juli 1979 war das Gesetz über die Errichtung von joint venture-Unternehmen in der VR China in Kraft getreten. Seither sind nach Aussage der "Foreign Investment Control Commission" fünf joint ventures "endgültig geprüft und formell genehmigt" worden, u.a. der Vertrag zur Errichtung einer "joint venture elevator company" mit Schindler.

Rund 60 weitere Vorhaben mit ausländischer Kapitalbeteiligung sind, nach derselben Quelle, noch im Verhandlungsstadium, darunter vier mit Schweizer Firmen. Da joint ventures nun für "endgültig" zum Instrumentarium chinesischer Aussenwirtschaftspolitik gehören, scheint mir eine, wenn auch nur provisorische Standortbestimmung angezeigt. Beigelegte Notiz skizziert die m.E. wichtigsten bekannt gewordenen Erfahrungen ausländischer Firmen bei Verhandlungen über joint venture-Kapitalbeteiligungen in der VR China seit Inkrafttreten des einschlägigen Gesetzes vor einem Jahr.

Ich wäre Ihnen dankbar, dieses Papier in der üblichen Weise interessierten Firmen und Verbänden zur Verfügung stellen zu wollen.

DER SCHWEIZERISCHE BOTSCHAFTER

W. Sigg
W. Sigg

Beilage gemäss
Verteilerschlüssel