

„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.

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.

3

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

