

Derzeit herrscht in China ein Gründungsboom an westlich-chinesischen Gemeinschaftsunternehmen, wobei aber viele dieser Joint-ventures nicht die Erwartungen erfüllen und in einigen Fällen auch ein völliges Scheitern eingetreten ist.

DIE SIEBEN TODSÜNDEN BEI CHINA-JOINT-VENTURES



DIETHARD JEITLER

Dipl.-Ing.; Jahrgang 1967; Studium des Wirtschaftsingenieurwesens Maschinenbau an der TU Graz; Sponsion 1993; bis zum Zertifizierungsaudit Ende 1994 QS-Beauftragter und Projektleiter ISO 9001 bei Liebherr-Werk Bischofs-hofen GmbH; 1995 Assistent der Geschäftsführung; danach Projektingenieur der Liebherr-Motorenfabrik in Bulle (CH); seit Februar 1997 als Leiter Qualitätssicherung bei Liaoning-Liebherr Diesel Engine Ltd. in Shenyang/VR China, Aufgabenschwerpunkt: Planung, Aufbau und Inbetriebnahme der Motorenfabrik, Produktionsbeginn Mitte 1998.

Gerade für österreichische Firmen gibt es im Reich der Mitte aufgrund des hohen Ansehens, das unser Land aus historischen und kulturellen Gründen genießt, sehr gute Chancen. Die vielgescholtene österreichische Mentalität erleichtert im Vergleich zu anderen westlichen Ländern auch das Bewältigen der großen kulturellen Anpassungsschwierigkeiten.

Die im folgenden Artikel aufgezeigten Probleme und möglichen „Fallen“ sollen kein pessimistisches Bild von China-Engagements zeichnen, sondern als Denkanstoß für die erfolgreiche Planung und Durchführung eines Joint-ventures dienen.

1. FALSCHER PARTNERWAHL

Die erste, kriegsentscheidende Hürde ist die Auswahl des chinesischen Partners. Fehlentscheidungen hierbei können eigentlich nur mit einem kompletten Neustart korrigiert werden. Wenn nicht überhaupt ein rein westliches Unternehmen gegründet werden soll, müssen vor der Auswahl der chinesischen Partnerfirma deren Unternehmenssituation sowie die Beweggründe gründlich auf folgende Gefahren hin geprüft werden:

Technologiediebstahl: Der chinesische Partner ist vor allem am westlichen Know-how interessiert und beendet die Zusammenarbeit, sobald er über die nötigen Informa-

tionen verfügt, die Mitarbeiter die Technologien beherrschen und die Organisation reibungslos läuft. Verdächtig sind diesbezüglich relativ erfolgreiche, stark im chinesischen Markt verankerte Firmen mit veralteter Technologie, die bereits über eine ähnliche Produktpalette wie der westliche Partner verfügen. Man kann dieses Risiko begrenzen, indem man Kernkompetenzen nicht aus der Hand gibt und an Schlüsselpositionen nur westliches Personal einsetzt.

Rettung vor dem Konkurs: Der chinesische Partner ist in Schwierigkeiten und gründet ein JV als Chance zu einem Neustart oder zur eigenen Sanierung. Diese Motivation ist momentan aufgrund der prekären Lage vieler Staatsbetriebe häufig anzutreffen.

Als Folge werden Entscheidungen wegen des chronischen Liquiditätsmangels endlos hinausgezögert und jede Gelegenheit genutzt, Geld vom JV zum chinesischen Partnerunternehmen umzuleiten. Zur Vermeidung solcher Schwierigkeiten müssen bereits zu Beginn der Verhandlungsphase möglichst genaue Informationen über die Situation des Partners eingeholt werden (z. B. Bankauskünfte, Erkundigungen in der Branche und bei anderen in der Region tätigen JV's).

Persönliche Bereicherung (siehe auch Punkt 7): Manche Funktionäre und Direktoren sehen in einem JV aufgrund der großen Geldströme und der oft mangelnden Transparenz eine willkommene Gelegen-

heit, für sich selber oder für Freunde etwas abzuzweigen. Als Schutz dagegen kann man nur besondere Vorsicht bereits im Gründungsstadium empfehlen, wenn z. B. auffällige Firmenkonstruktionen, Zahlungsmodalitäten oder Auftragsvergaben vorgeschlagen werden. In der operativen Phase ist die regelmäßige Rechnungsprüfung durch eine international anerkannte Wirtschaftstreuhandgesellschaft dringend anzuraten.

2. FALSCHER KAPITALBETEILIGUNG

Von grundsätzlicher Bedeutung ist die richtige Verteilung der Kapitalanteile. Da in China auch mit einem Scheitern des Projekts gerechnet werden muß, darf der vom westlichen Partner eingebrachte Kapitalanteil im schlimmsten Fall keine Belastung oder gar Gefährdung des Stammhauses darstellen. Eine zu geringe Kapitalbeteiligung schränkt andererseits die Handlungsfreiheit und vor allem die Managementqualität des JV so stark ein, daß mit einem Projekterfolg nicht zu rechnen ist. Aus Sicht der Praxis lassen sich drei grundsätzliche Strategien der Beteiligung unterscheiden:

Minderheits-JV: Unter 50 % westlichem Anteil ist zu befürchten, daß das JV wie ein chinesischer Staatsbetrieb geführt wird, mit allen daraus resultierenden Problemen wie Ineffizienz, Korruption, untragbarem Qualitätsniveau usw.

Mehrheits-JV: Bei den derzeit üblichen westlichen Beteiligungen von 60–80 % treten meist noch immer starke Behinderungen und Verzögerungen durch den chinesischen Partner auf. Besondere Schwierigkeiten verursacht häufig das vom chinesischen Partner eingebrachte Managementpersonal, wenn nicht die fachlich besten Kräfte entsandt, sondern Versorgungsposten für verdiente alte Kader geschaffen oder Freunde und Verwandte von hohen Funktionären auf attraktive Stellen geschoben werden. Allgemein ist der tatsächliche Einfluß eines chinesischen Minderheitspartners

höher, als es seinem Kapitalanteil entspricht. Der Vorteil einer solchen Beteiligungsvariante besteht jedoch in der Herstellung und Pflege der notwendigen persönlichen Behörden- und Kundenkontakte.

WFOE (Wholly Foreign Owned Enterprise): Immer mehr westliche Firmen stocken ihre Beteiligung auf 100 % auf. Dies ermöglicht erst die volle Nutzung der lokalen Markt- und Kostenchancen bei gleichzeitiger Gewährleistung eines westlichen Qualitäts- und Managementniveaus. Erfahrungsgemäß arbeiten solche Unternehmen sehr erfolgreich, wenn wirklich praxisrelevantes China-Know-how, gute Marktkenntnisse, gute Kontakte zu offiziellen Stellen und loyale, hochqualifizierte chinesische Mitarbeiter vorhanden sind.

3. UNREALISTISCHE PROGNOSEN UND BUSINESSPLÄNE

Einseitige Vorurteile über asiatische Tugenden sind als Entscheidungsbasis für ein erfolgreiches China-Engagement ebensowenig geeignet wie die momentan herrschende China-Euphorie, weil sie zu drastischen Fehlprognosen in folgenden Bereichen führen können:

Kostenschätzungen: Westliche Unternehmen haben häufig unrealistische Vorstellungen über die in China erzielbaren Kostenvorteile. Eine Produktion in China kann aus folgenden Gründen sogar teurer kommen als in einem effektiven europäischen Produktionsbetrieb:

- Geringere Produktivität (oft um Größenordnungen!)
- Qualitätsmängel (verursachen Kosten für Fehler und Stillstandszeiten)
- Hohe Investitionsausgaben (Importzölle ca. 30 %, Investitionsvergabe an „alte Freunde“)
- Geringe Maschinenauslastung (Störungen, Lieferengpässe, Fehler in Produktionsplanung u. -steuerung)
- Relativ hohe Beschaffungskosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe

(chinesische Lieferanten verlangen für kompliziertere Teile mit ausreichendem Qualitätsniveau ca. 70–120 % der europäischen Preise)

- Behördenwillkür (Einhebung von illegalen Abgaben und Gebühren; überzogene Auflagen und Vorschriften, z. B. bei Brandschutz und Sicherheitstechnik)

Marktprognosen: Besondere Vorsicht ist bei Absatz- und Preisprognosen durch die chinesischen Partner gegeben. Diese sind häufig zu hoch gegriffen, einerseits, weil die entsprechende Methodik und Erfahrung fehlen, andererseits, um das Gesicht zu wahren und um vor den zentralen Kadern gut dazustehen.

Personalaufwand: Der zum Aufbau eines JV erforderliche Personalaufwand an westlichen Fach- und Führungskräften wird häufig kraß unterschätzt, wobei vor allem die erforderliche Kapazität im Stammwerk für Planung, technische Vorbereitung, Kontrolle und Betreuung im weitesten Sinn zu berücksichtigen ist.

Terminpläne: Die in den Feasibility Studies geplanten Terminziele werden oft um 100 bis 200 % überschritten, wobei der Verzögerungsfaktor proportional mit dem chinesischen Kapitalanteil steigt. Gründe dafür liegen in mangelndem Termin- und Planungsbewußtsein sowie in der traditionellen Eigenschaft chinesischer Manager, Entscheidungen aus Angst vor Bestrafung hinauszuzögern.

Gewinnerwartungen: Üblicherweise ist in den ersten Jahren kaum ein Gewinn zu erwirtschaften. Das westliche Mutterunternehmen muß im allgemeinen sogar mit einem beträchtlichen Finanzmittelbedarf zur Abdeckung ungeplanter Anlaufverluste sowie für spätere Kapitalerhöhungen rechnen. Wer in China rasch ordentliche Gewinne machen will, sollte aus Europa dorthin exportieren – für westliche Qualitätsprodukte werden (auch aus Prestige Gründen!) sehr gute Preise bezahlt.