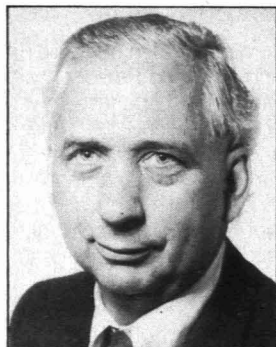




Lohnt sich ein Zweigwerk in China?

BERI: Direktinvestitionen noch nicht empfehlenswert



Bruno HAKE, Doz. Dr.-Ing., WIV, geb. 1930, nach mehrjähriger Tätigkeit in den USA Studium des Wirtschaftsingenieurwesens, Promotion (1961) und Habilitation (1972) in Graz. Nach zehnjähriger Tätigkeit als Vice President der FRY CONSULTANTS in Frankfurt machte er sich 1973 als Unternehmensberater auf den Gebieten Unternehmensplanung, Markterschließung und politische Risiko-Analysen selbständig. Seit zehn Jahren Berater des BERI-Instituts.

Das Land der Mitte hat zu einem neuen »Großen Sprung nach vorne« angesetzt. In 20 Jahren sollen der Produktionswert von Landwirtschaft, Gewerbe und Industrie fast vervierfacht und das Pro-Kopf-Einkommen verdreifacht werden. Die Regierung weiß, daß sie ohne die Hilfe der Industrieländer ihr ambitiöses Programm nicht realisieren kann. China hat sich daher dem Westen geöffnet. Welche Chancen und Risiken bieten sich ausländischen Unternehmen in China? Wie ist das Geschäftsklima?

1. Die Produktivität ist niedrig

Chinas Wirtschaft wurde 2 Generationen lang durch die »Befehlswirtschaft« nach stalinistischem Muster geprägt. Unternehmen im westlichen Sinn gibt es nicht, sondern nur »Fabriken«, welche einen ihnen auferlegten Produktionsplan auszuführen haben. Selbstständige Entscheidungen über Produktionsprogramm, Preise, Umsatz, Investitionen, Kosten und Gewinn gab und gibt es nicht. Preise und Mengen sind den Fabriken vorgegeben, das benötigte Vormaterial wird zu festgelegten Preisen zugeleitet.

Wird ein Überschuß erwirtschaftet, muß dieser an den Staat abgeliefert werden. Nur ein geringer Teil darf für eine Prämie an die Belegschaft sowie zur Finanzierung von Werkwohnungen, Kantine und anderen Sozialeinrichtungen verwendet werden. Neue Maschinen, größere Reparaturen oder Werkserweiterungen werden aus dem staatlichen »Investitionsfonds« finanziert. Wird ein Antrag von der Investitionsfondsverwaltung genehmigt, dann kann »angeschafft« werden. Der Betrieb wird nicht mit den Zinsen und Abschreibungen für eine neue Maschine belastet, sie verbleibt im Eigentum des Staates und geht nicht in die Bilanz des Betriebes ein.

Dieses System garantiert, daß die Betriebsleitung sich für den wirtschaftlichen Einsatz von Investitionen nicht verantwortlich fühlt. In vielen Betrieben sind daher teure computergesteuerte Maschinen aus dem Ausland schlecht oder gar nicht ausgelastet. Aber voller Stolz sagt der Direktor bei einer Besichtigung: »Auch wir können uns moderne Technologien leisten«.

Ein weiteres Erbe aus Stalins Wirtschaftssystem ist der »Monatsrhythmus«. Am Ende eines jeden Monats muß das — meist im

Vergleich zur wirklichen Kapazität des Betriebes recht niedrig angesetzte — Monats-soll erreicht sein.

Sonst drohen Einbußen bei der »Prämie«. In der ersten Monatshälfte geht es eher gemütlich zu. Es mangelt an Vorprodukten, weil die Zulieferer im gleichen Monatsrhythmus arbeiten. Gegen Monatsende kehrt Hektik ein, wird sogar — nach dem Vorbild von EG-Kommissionssitzungen — die »Uhr angehalten« im Interesse der Planerfüllung. Zweimal pro Jahr führt die für den Betrieb zuständige Behörde Lieferanten und Einkäufer zusammen, damit die einen ihre Bezugsscheine, die anderen ihre Lieferverpflichtungen einlösen können. Viel Raum für Verhandlungen über Preise, Liefertermine und Qualität besteht dabei nicht.

Hat der Lieferant z.B. keine Bleche, wohl aber Draht, dann wird Draht gekauft. Denn sicherlich findet sich bald ein anderer Betrieb, der Draht sucht aber Bleche hat. Vertragliche Abmachungen über Lieferungen, Preise, Termine und Qualität sind in der Praxis kaum durchsetzbar, von Konventionalstrafen ganz zu schweigen.

Niedrige Produktivität des eingesetzten Kapitals ist eine Folge dieses Systems. Es müssen zwei- bis dreimal soviel Maschinen eingesetzt werden als in Europa, um bei gleichwertiger Ausstattung dasselbe Produktionsvolumen zu erzielen. Und dafür werden vier- bis fünfmal soviel Leute benötigt.

Zwar sind die Löhne niedrig — in der Industrie etwa DM 100,— bis 200,— pro Monat, aber die Soziallasten übersteigen 100%. Der Jahresumsatz liegt im Maschinenbau bei etwa DM 10.000,— pro Beschäftigten. Weder hinsichtlich der Kosten, noch der Qualität können die Betriebe — von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen — auf dem Weltmarkt konkurrieren.

2. Höhere Kosten als Folge der Wirtschaftsreform

Um das Reformziel einer stärkeren marktwirtschaftlichen Orientierung und größerer Eigenverantwortung der Betriebe zu erreichen, werden jetzt die »Planvorgaben« für die Produktion und auch die Materialzuteilungen schrittweise reduziert. Der Betrieb kann über einen geringen Teil seines Gewinns — nach Genehmigung durch die vorgesetzte Behörde — frei verfügen. Aber er wird gleichzeitig für die Erzielung eines Überschusses verantwortlich gemacht. Einen Teil seiner Erzeugnisse kann bzw. muß er deshalb für den »freien Markt« produzieren und einen Teil der Vorprodukte zu freien Preisen kaufen. Diese Preise liegen z.T. erheblich über den gebundenen: Ein kleiner LKW kostet frei DM 28.000,—, auf Bezugschein DM 16.000,—. China ist weitgehend ein reiner »Verkäufermarkt«. Da die Auflösung der Planwirtschaft erst am Anfang steht, muß als Folge der Reform bei vielen knappen Wirtschaftsgütern mit starken Preissteigerungen gerechnet werden. Im September berichteten mehrere Werkzeugmaschinenfabriken in Peking über Preiserhöhungen von 15—20% im Vergleich zum Vorjahr. Da ausländische Betriebe meist keine Materialzuteilungen zu Festpreisen beanspruchen können, bekommen sie diese Preissteigerungen besonders zu spüren.

Seit 1952 sind viele Preise »eingefroren« und liegen weit unter Weltmarktniveau. Steinkohle z.B. kostet DM 50,—/t, Benzin 80 Pf/l, Stadtgas zum Kochen 10 Pf/m³. Das führt zu enormer Verschwendung: Pro produzierter Einheit verbraucht China viermal soviel Energie wie die Bundesrepublik und zweimal soviel wie Indien. Eine grundlegende Reform der Rohstoff- und Energiepreise ist daher unvermeidlich.

3. Der Arbeitsmarkt ist sehr schwierig

Chinesen sind fest an ihren Betrieb oder Behörde gebunden. Ohne deren Genehmigung ist ein Wechsel nicht möglich. Ausländische Betriebe dürfen Stellenanzeigen nur mit Genehmigung des zuständigen Ar-

beitsamtes schalten. Dieses muß auch den Stellenwechsel genehmigen. Bei guten Leuten wird diese Genehmigung selten erteilt. »Wir brauchen den Mann« reicht als Argument aus, um einen Bewerber zurückzuhalten.

Mitarbeiter mit technischen oder kaufmännischen Kenntnissen und praktischen Erfahrungen sind sehr knapp. Sprachkenntnisse sind kaum verbreitet. Jahrelang kam das Ausbildungssystem während der Kulturrevolution praktisch zum Erliegen. Auch das gewerbliche Ausbildungswesen entspricht nicht den Anforderungen eines Industrielandes.

Ausbildung erschöpft sich meist in theoretischen Vorträgen. Die Entlassung von überzähligen oder inkompetenten Mitarbeitern — auch von Führungskräften — ist praktisch unmöglich. »Sie müssen Ihre Leute umerziehen« war der Rat eines chinesischen Ministers an einen europäischen Betriebsleiter. Chinesische Betriebe sind personalmäßig stark überbesetzt. Es ist meist schwer, die Fähigkeit ihres Managements zu unterschätzen. Das bildet ein großes Risiko für Gemeinschaftsunternehmen, die in der Regel einen bereits vorhandenen chinesischen Betrieb übernehmen.

4. Diskriminierung durch »Freundschaftspreise«

Die chinesischen Behörden und Betriebe sind brennend am s.g. »Technologie-Transfer« durch ausländische Unternehmen interessiert. »Joint-Venture« heißt das Zauberwort, von dem wahre Wunder erwartet werden, nicht zuletzt eine dauernd sprudelnde Kapitalquelle. Über die Zusammenhänge von Investitionen und Erträgen, von Chancen und Risiken machen sich die Chinesen wenig Gedanken. Der Schutz von Patenten und geistigem Eigentum ist schwach. Das Patentwesen und das Handelsrecht befinden sich im Aufbau. Aber zwischen Recht haben und Recht bekommen klafft für Ausländer eine besonders weite Lücke in einem Land, in dem es einfach nicht vorstellbar ist, den Staat oder einen staatlichen Betrieb zu verklagen.

Ausländer und deren Unternehmen werden in China zu allererst als Einnahmequelle betrachtet.

Die s.g. »Freundschaftspreise« für Ausländer sind zwei- bis dreimal so hoch als für Inländer. Nicht nur für Flugreisen und Hotels, sondern auch für Büromieten. Diese zählen trotz sehr schlechtem Service zur Weltspitze. Eine 50 qm 2-Zimmer-Wohnung für Ausländer in dem von der staatlichen CITIC-Organisation erbauten neuen Hochhaus in Peking kostet DM 6.000,— Monatsmiete. Die Lebenshaltungskosten eines europäischen Betriebsleiters und seiner Familie — Miete in einem schlechten Hotel, Büro, Fahrzeug, Verpflegung — liegen bei DM 150.000,— pro Jahr. Bei dem Repräsentanten eines Konzerns können sie leicht das Doppelte erreichen. Dazu kommt noch das Gehalt. Gemeinschaftsunternehmen werden

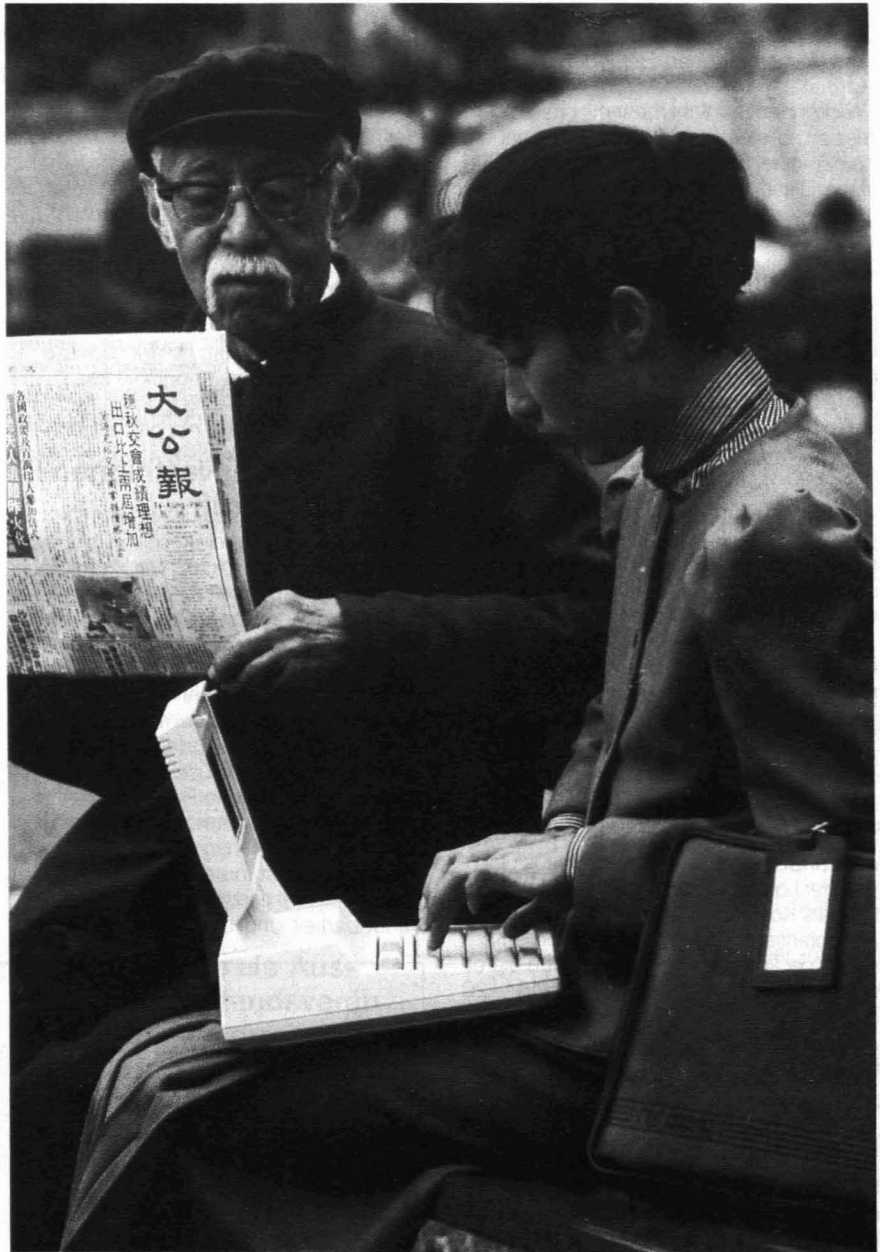


Abb.: Weit entfernte Wunschräume im heutigen China (hier mit HP-Portable).

durch die Forderung nach »Gleichbehandlung« bei den Gehältern belastet. Für den chinesischen Geschäftsführer wird das gleiche Gehalt wie für dessen europäischen Partner verlangt. Dieses Gehalt kassiert aber die staatliche Organisation, der chinesische Geschäftsführer erhält sein Monatsgehalt von ca. DM 400,—.

In China werden am Monatsende im Interesse der Planerfüllung oft die Uhren angehalten.

Während die Regierung einerseits die von ihr so sehnlich gewünschten Gemeinschaftsunternehmen und deren Technologietransfer unnötig verteuert, beklagt sie andererseits das mangelnde Interesse ausländischer Firmen an diesen »Joint-Ventures«.

5. Regionaler Protektionismus ist stark

Provinzgouverneure und die Bürgermeister von größeren Städten betreiben eine recht eigenwillige Wirtschaftspolitik. Einerseits versuchen sie, neue Betriebe zu errichten oder ausländische Unternehmen mit großen Versprechungen anzulocken. Oft stellt sich später heraus, daß Versprechungen nicht gehalten werden können, z.B. bei der Beschaffung von Grundstücken, ausgebildeten Arbeitskräften, Darlehen, Industriestrom oder Material. Weil andere, hierfür zuständige Behörden nicht »mitspielen« oder weil der Bürgermeister oder Provinzgouverneur nicht über die richtigen politischen Kontakte verfügt. Andererseits schützen die Provinzen und Städte ihren Markt und ihre Betriebe vor



Wettbewerbern von außen und sorgen dafür, daß in ihrem Gebiet erzeugte Güter bevorzugt den eigenen Betrieben zugeleitet werden.

»Wir können Sie nicht mehr mit unseren Getrieben beliefern, denn unsere Stadt hat jetzt selber eine Baumaschinenfabrik gegründet.« Diese Mitteilung erhielt kürzlich ein chinesisch-europäischer Gemeinschaftsbetrieb von seinem einzigen, in einer Nachbarstadt tätigen, Getriebelieferanten.

Pro produzierter Einheit verbraucht China viermal soviel Energie wie die Bundesrepublik und zweimal soviel wie Indien.

Dieser Protektionismus der Städte und Provinzen wirkt sich besonders bei Investitionsgütern und bei Produkten für den kommunalen Bedarf stark aus. Von einem »einheitlichen Binnenmarkt« ist China noch recht weit entfernt.

6. Die Konsumenten sind kaum erreichbar

80% der chinesischen Bevölkerung lebt auf dem Land und hat ein Jahreseinkommen von etwa DM 300,—. Das Transport- und Warenverteilungssystem auf dem flachen Land ist völlig unzureichend. Der größte Teil der Landbevölkerung fällt daher aus Gründen der Logistik und der mangelnden Kaufkraft als Konsument aus.

Als potentielle Kunden für industrielle Konsumgüter kommen im wesentlichen die etwa 100 Millionen Einwohner in den 15 — 20 größten Städten des Landes in Frage. Das Jahreseinkommen dieser Verbraucher beträgt etwa DM 700,—.

7. Die Stellung der Betriebsführung ist sehr schwach

In den meisten chinesischen Betrieben liegt die wirkliche Macht nicht beim »Direktor«, sondern beim »Partei-Ausschuß« und dessen »Parteisekretär«. Diese entscheiden über alle wichtigen Fragen in Produktion, Investitionen, Löhnen, Prämie sowie über sämtliche Beförderungen und Gehaltserhöhungen. Das gilt auch für Gemeinschaftsbetriebe.

Ausländer und deren Unternehmen werden in China in erster Linie als Einnahmequelle betrachtet.

Zwar wollen die Wirtschaftsreformer die Betriebe in die »selbständige Verantwortung des Managements« überführen, aber jahrzehntelang war die »einheitliche Führung des Betriebs durch den Parteiausschuß« das Ideal, und in der Praxis ist die s.g. »Verantwortung des Direktors unter der Führung des Parteiausschusses« das vorherrschende Schema der Machtverteilung. Wegen der schwachen Stellung der Betriebe

gegenüber der vorgesetzten Behörde, der s.g. »Corporation« oder staatlichen Holding sowie der schwachen Stellung des Direktors innerhalb seines eigenen Betriebes sind die Entscheidungsabläufe für Ausländer nicht transparent, sind Entscheidungen kaum vorhersehbar und dauern Verhandlungen sehr lang.

»Wir arbeiten jetzt schon seit über fünf Jahren mit unserem chinesischen Partner erfolgreich zusammen, aber wir wissen noch nicht einmal, wer in der vorgesetzten Behörde (der »Holding«) über die Geschäftspolitik unseres Partners entscheidet. Bei gemeinsamen Besprechungen tauchen immer wieder neue Gesichter auf«, meinte ein Europäer mit langjähriger China-Erfahrung.

8. Für Direktinvestitionen ist es noch zu früh

Welche Geschäftspolitik sollten deutsche Unternehmen in China verfolgen angesichts einer auf langfristige Expansion angelegten Wirtschaftspolitik, aber einem sehr ungünstigen Geschäftsklima für Ausländer? Das in Genf ansässige BERI-Institut (BERI: Business Environment Risk Information — Informationen zur Beurteilung des Geschäftsrisikos im Ausland) empfiehlt in seiner soeben veröffentlichten China-Analyse, geschäftliche Engagements nur auf s.g. »gewinn-unabhängige Zahlungen« auszurichten.

Denn trotz aller formellen Rechte haben Ausländer praktisch keinen Einfluß auf die Verfügbarkeit und die Preise der Vorpro-

dukte, auf die Kosten der Produktion sowie auf die Preise ihrer Erzeugnisse. Daher ist das Risiko von Direktinvestitionen — auch für Gemeinschaftsgründungen — für die meisten Unternehmen zu hoch, erfordern Aufbau und Betrieb einer Fabrik in China zuviel Mühe und Aufwand.

Mittelständige Unternehmen, für die Kapital und für den Auslandseinsatz verfügbare Führungskräfte fast immer einen besonders kritischen Engpaß darstellen, sollten sich auf Exporte, Lizenz- und Ausbildungsverträge sowie evtl. Auftragsproduktion beschränken.

Großunternehmen sollten sich zunächst auf die selben Strategien konzentrieren, um praktische China-Erfahrungen und Kontakte zu erarbeiten. Sie sollten die Anlaufkosten während der im Chinageschäft unvermeidlich langen Lernphase begrenzen. Chinas »Sprung nach vorne« wird noch mancherlei Rückschläge erleiden. Die weit verbreiteten Schwächen im Management, Devisenmangel wegen fehlender Wettbewerbsfähigkeit der Industrie und sich bereits abzeichnende Engpässe in der Energieversorgung werden der politischen Führung — wie bereits in anderen Schwellenländern — zur Einsicht verhelfen, daß der Nutzen von ausländischen Investitionen nicht ohne gleichzeitige Verbesserung der Rahmenbedingungen zu haben ist. Die Zeit für Direktinvestitionen in China ist noch nicht reif und für Torschlußpanik besteht kein Anlaß.

