

路遥知马力，日久见人心

lù yáo zhī mǎ lì, rì jiǔ jiàn rén xīn

Ein langer Weg prüft ein Pferd auf seine Stärke

Heinrich Fischer und Dr. Carole Ackermann

Die Bedeutung Chinas im Welthandel hat sich in den letzten zwanzig Jahren mit einer nie erwarteten Dynamik entwickelt und China in Rekordzeit zur drittgrössten Volkswirtschaft hinter den USA und der europäischen Union werden lassen - die Entwicklung zur grössten Volkswirtschaft in den nächsten Jahren ist absehbar. Kaum ein international tätiges Unternehmen wird es sich leisten wollen an dieser Entwicklung nicht teilzunehmen. Die anhaltend hohen volkswirtschaftlichen Investitionen von annähernd 40% des Sozialproduktes, im Vergleich zu den rund 20% der westlichen Industrieländer, machen es zum grössten Markt für Investitionsgüter. Die rasant zunehmende Kaufkraft der chinesischen Bevölkerung macht es zu einem attraktiven Wachstumsmarkt für Konsum- und Luxusgüter und die nach wie vor tiefen Lohnkosten und die sich rasch modernisierenden Produktionsanlagen haben es zum attraktivsten Produktions- und Beschaffungsstandort für viele Güter werden lassen.

Die wirtschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen orientieren sich zunehmend an westlichen Standards und die früher zu recht bemängelte willkürliche Rechtsprechung baut sich allmählich ab, ohne dass man heute bereits von Rechtssicherheit und unabhängiger Gerichtsbarkeit im Verständnis westlicher Demokratien sprechen kann. Speziell in den für ausländische Investoren wichtigen Bereichen des Schutzes von geistigem Eigentum und im Wettbewerbsrecht sind in den letzten zwei Jahren neue Gesetze in Kraft getreten, die sich wesentlich an europäischen und amerikanischen Normen orientieren, deren Umsetzung in der täglichen Rechtsprechung in den lokalen Gerichten aber noch viele Fragen offen lässt. Auch in der Steuergesetzgebung ist die Orientierung an westlichen Standards offensichtlich. Im neuen Steuergesetz ist mit wenigen Ausnahmen ein einheitlicher Satz von 25% vorgesehen und die steuerliche Privilegierung ausländischer Investoren mit 15% gegenüber 33% für einheimische Unternehmen läuft im Rahmen der getroffenen Vereinbarungen aus.

Die Öffnung Chinas für ausländische Unternehmen begann erst vor rund dreissig Jahren. 1980 war es die schweizer Aufzugsfirma Schindler, die als erstes ausländisches Unternehmen ein Joint Venture mit einem chinesischen Partner gründete. In der Zeit davor war der Handel mit China im Rahmen von Mao's Autarkiepolitik nur über die staatlichen Aussenhandelsorganisationen erlaubt. Erst mit der zweiten Führungsgeneration der kommunistischen Partei Chinas unter Leitung von Deng Xiaoping erfolgte ab 1979 die langsame Öffnung.

Auf dem 12. Parteitag im September 1982 liess Deng die folgenden drei Ziele für die Arbeit der Kommunistischen Partei in den 1980er Jahren ausgeben:

- Aufbau eines Sozialismus' chinesischer Prägung
- Wiedervereinigung mit Taiwan und Rückführung von Hongkong („ein Land mit zwei Systemen“) und Widerstand gegen die Hegemoniebestrebungen der Supermächte
- Wirtschaftlicher Aufbau, um im Jahr 2000 ein Pro-Kopf-Jahreseinkommen von 1000 Dollar zu erreichen

Die Sonderwirtschaftszonen in den vier Küstenstädten Shenzhen, Xiamen, Shantou und Zhuhai in unmittelbarer Nähe zu Hongkong wurden eingerichtet und in Umkehrung zu Mao's Autarkiepolitik wurde der Import technologisch wichtiger Investitionsgüter und der Export chinesischer Güter erlaubt.

Als Folge dieser Öffnung intensivte sich der Handel mit China. Auch viele schweizer Unternehmungen in Maschinenbau und Chemie begannen sich verstärkt im Handel mit China zu engagieren, zuerst meist über die grossen schweizerischen Handelshäuser und später mit eigenen Strukturen.

In der Phase bis Ende des letzten Jahrhunderts war der direkte Zugang zum chinesischen Markt sehr kompliziert und wenig transparent. Je nach Industriezweig musste der Verkauf im Land über chinesische Handelspartner

abgewickelt werden, die Devisenbeschaffung musste mit den Kunden und den chinesischen Behörden für jeden Fall einzeln geregelt werden und nicht zuletzt war die Sprache eine riesige Hürde, um lokal Fuss zu fassen.

Jede große Reise beginnt mit einem ersten Schritt

Um sich am Markt trotz dieser Hürden besser zu positionieren schlugen viele ausländische Unternehmen den Weg der technischen Kooperation oder der Gründung von Joint Ventures mit lokalen chinesischen Unternehmen, meist Konkurrenten, ein und bezahlten oft bedeutendes Lehrgeld. Zum einen wurden in dieser Zeit von den chinesischen Behörden kaum Bewilligungen für Unternehmensgründungen erteilt, die ganz oder mit einer bestimmenden Mehrheit in ausländischem Besitz waren, zum anderen fühlten sich nur die wenigsten ausländischen Unternehmen in der Lage im Alleingang in China ein Unternehmen zu starten.

Vom chinesischen Partner wurde erwartet, dass er das Wissen über den chinesischen Markt und seine Besonderheiten, Kontakte zu Kunden und den relevanten Regierungsstellen, die Möglichkeit des raschen Aufbaues einer kostengünstigen lokalen Produktion und allenfalls auch ein Vertriebsteam einbrachte. Vom ausländischen Partner wurde Produkt- und Produktionstechnologie und vielfältiges Management- und Strategie-Know How erwartet.

Die Firma Saurer war im Laufe der Zeit in verschiedenen Formen in China engagiert. Für den Bau von Spulmaschinen, einer Schlüsseltechnologie für Spinnereien, vereinbarte die Tochter Schlafhorst 1992 ein Technologie- und Komponentenlieferabkommen mit dem chinesischen Textilmaschinenhersteller Shanghai Erfrangi. Dieses beinhaltete die Kopie einer Fabrikationsstätte in Deutschland, die laufende Schulung der chinesischen Mitarbeiter, sowie die Lieferung von technologischen Schlüsselkomponenten. Nach acht Jahren mühsamer Zusammenarbeit wurden die Verträge beendet, ohne dass für Schlafhorst daraus etwas Nachhaltiges für die Bearbeitung des chinesischen Marktes entstanden wäre. Die einmal ausgebildeten Mitarbeiter wurden vom chinesischen Partner laufend in andere Bereiche abgezogen, sodass man ständig einem Wissens- und Erfahrungsdefizit nachlief, was zu grossen Qualitätsproblemen und zu einer permanenten Belastung für die Strukturen in Deutschland führte. Die Ausweitung der Zusammenarbeit und die anfänglich in Aussicht gestellte substantielle Beteiligung am chinesischen Unternehmen wurden systematisch durch immer neue Hürden hintertrieben, sodass der strategische Sinn nach weniger als fünf Jahren abhanden gekommen war. Weitere drei Jahre wurden gebraucht, um ohne Gesichtsverlust für alle Beteiligten die gemeinsame Aktivität zu beenden. Finanziell ist die Sache zu Null aufgegangen.

Nachdem absehbar war, dass China sich zum bedeutendsten Hersteller von Kunstgarn entwickeln könnte, begründete Barmag 1995 ein Joint Venture (JV) mit dem chinesischen Partner Hongyuan Machinery für die Produktion und den Vertrieb von Texturiermaschinen in China. Dieses JV entwickelte sich nach substantiellen Investitionen in die Ausbildung der chinesischen Mitarbeiter und in die Infrastruktur erfreulich und erwirtschaftete nach der Anlaufphase Gewinne im zweistelligen Prozentbereich. Trotzdem entpuppte sich das JV als strategische Sackgasse. Nach etwa vier Jahren begann der JV- Partner systematisch Mitarbeiter des JV abzuziehen und baute mit ihnen parallel ein Konkurrenzunternehmen mit Barmag Technologie und Know How auf und blockierte im JV alle wesentlichen Entscheide. Da auf gerichtlichem Wege dieser Entwicklung nicht beizukommen war, entschied sich Saurer 2002 das JV aufzulösen und mit der Gründung einer „Wholly Foreign Owned Enterprise“ (WFOE) einen Neustart zu wagen. Das war trotz aller Behinderungen durch den ehemaligen Partner, wie Strom abschalten, Verleumdungskampagnen bei Mitarbeitern, etc. eine gute Entscheidung. Zu unserer Überraschung folgten alle Schlüsselmitarbeiter unserem Angebot und die lokalen Behörden stellten sich nach anfänglichem Zögern hinter uns.

Wer ein hohes Haus bauen will, muss lange am Fundament arbeiten

In China werden seit der neuen Gesetzgebung im Nationalkongress vom März 2001 zwei Formen von Joint Venture zwischen chinesischen und ausländischen Unternehmen unterschieden; das Equity und das Cooperative (oder Contractual) Joint Venture.

Ein Equity Joint Venture war in den letzten Jahren die am häufigsten benutzte Form für den Markteintritt ausländischer Unternehmungen. Sie werden auf einen längeren Zeitraum von über 25 Jahren oder ohne zeitliche Begrenzung geschlossen. Das Equity Joint Venture ist eine juristische Person mit allen Rechten und Pflichten. Es kann wie andere rein chinesische Unternehmen Landnutzungsrechte erwerben, Gebäude errichten, chinesische oder ausländische Mitarbeiter einstellen, auf dem chinesischen Markt auftreten und Produkte importieren oder exportieren. Die Gewinn- und Risikoanteile orientieren sich am investierten Beitrag der Partner, wobei der

ausländische Partner mindestens 25% vom Kapital in Form von Bareinlagen, Know How, Maschinen oder Markenrechten einbringen muss. Einlagen in Form von geleisteter Arbeit sind nicht zulässig. Abhängig von der Grösse der Investition darf maximal 67% bei Gesamtinvestitionen von über 30 Millionen Dollar und 30% bei Gesamtinvestitionen von unter 3 Millionen Dollar fremdfinanziert sein. Die Gründung, wie auch die vorzeitige Auflösung eines Joint Ventures bedarf der Genehmigung der zuständigen chinesischen Wirtschaftsbehörden, die Auflösung zusätzlich ausserordentlicher Umstände, wie anhaltende Verluste oder Vertragsbruch eines Partners, der in diesem Fall noch schadenersatzpflichtig nach chinesischem Recht wird.

Wer leicht zustimmt, hält selten Wort

Beim Cooperative (Contractual) Joint Venture besteht für die Vertragspartner eine grössere Gestaltungsfreiheit als beim Equity Joint Venture. So können beispielsweise Gewinnanteile, Stimmrechte oder Risikoverteilung vertraglich frei geregelt werden. Diese hohe Flexibilität in der Vertragsgestaltung macht aber die Vertragsverhandlungen noch komplizierter und aufwändiger, da viel mehr Details einvernehmlich geregelt werden müssen. Ein Cooperative Joint Venture muss nicht zwangsläufig eine eigenständige Rechtsperson sein, die Partner können sich auch entscheiden mit jeweils vertraglich festgelegten Anteilen persönlich zu haften. Auch bestehen beim Cooperative Joint Venture keine gesetzlich festgelegten Mindestbeteiligungen der ausländischen Partner und es können auch Arbeit und andere Dienstleistungen als Kapital eingebracht werden. Die grössere Gestaltungsfreiheit erlaubt den Partnern auch die Besetzung wichtiger Positionen oder die Gewinnbeteiligung unabhängig von den finanziellen Kapitalbeteiligungen individuell auszuhandeln und die vertraglichen Regelungen von Zeit zu Zeit neuen Gegebenheiten anzupassen. Ein Vorteil des Cooperative Joint Ventures besteht darin, dass anstelle vieler Gesetze ein übersichtlicher Vertrag die gemeinsame Zusammenarbeit in allen wesentlichen Punkten regelt. Das alles auszuhandeln, kann aber zu einem mühsamen und zeitaufwändigen Prozess werden, der oft nie zum Abschluss kommt.

Die Führung des Joint Ventures kann für den ausländischen Partner zu einer mühsamen Erfahrung werden. Obwohl entweder von Gesetzes wegen oder vertraglich die Besetzung der Organe und die Einflussnahme geregelt ist, kann die wirkliche Einflussnahme anderen Loyalitätskanälen folgen. Es ist dabei wesentlich, welche Partei die Mitarbeiter einstellt und welchen Personen sich diese verpflichtet fühlen. In der chinesischen Kultur gilt die Loyalität vorwiegend den vertrauten Personen und nicht dem abstrakten Unternehmen als solches. Wer führen will, muss zu einem hohen zeitlichen und sozialen Engagement bereit sein.

Im Verlaufe von 2009 sind die Richtlinien für die Beurteilung von kartellrechtlichen Tatbeständen beim Zusammenschluss von Unternehmungen von der „Anti- Monopoly- Commission“ neu festgelegt worden. Die Regelungen nähern sich zunehmend westlichen Standards, sowohl in Bezug auf die Definition und Bedeutung des relevanten Marktes als auch in Bezug auf die Feststellung von kartellrechtlich relevanten Tatbeständen.

Das Gesetz über „Wholly Foreign Owned Enterprise“ (WFOE) existiert bereits seit 1985. Die grosse Welle der Neugründungen setzte aber erst in den späten 90er Jahren ein, nachdem viele Investoren schlechte Erfahrungen mit Joint Ventures gemacht hatten. Für viele Sektoren, die von der chinesischen Führung als strategisch wichtig erachtet werden, wie Wehrtechnik, Energieversorgung, Banken, Telekommunikation, Automobile werden keine Bewilligungen für WFOE oder JV mit ausländischer Mehrheitsbeteiligungen erteilt. Die Bestimmungen zur Gründung und Genehmigung von WFOE sind weitgehend identisch mit dem „Equity Joint Venture“ (EJV), mit den wesentlichen rechtlichen Punkten, wie:

- Bestimmungen zur Kapitaleinbringung
- Geschäftszweck und Aussenhandelsrechte
- Export und Devisenregelungen
- Genehmigung und Registrierungsformalitäten
- Laufzeit der Steuervorteile

Der ausländische Investor ist dabei weitgehend frei in der Gestaltung der Führungsstruktur. Üblich ist die Anlehnung an das chinesische Standardmodell mit einem Board of Directors als oberstem Entscheidungsgremium und einem Management Office, bestehend aus dem General Manager und einem oder mehreren Deputy General Managern. Die meisten WFOE wurden auf der grünen Wiese innerhalb von speziellen Industrieparks gegründet. Dieser Weg ist von Vorteil, wenn ein hoher Anteil der Produkte exportiert, das Unternehmen durch einen grossen technologischen Vorsprung geschützt ist oder in einem durch rechtliche Bestimmungen geschützten Markt operiert.

Auch Saurer hat 1997 sein erstes WFOE für die Fertigung von Textilmaschinen und später auch von Getrieben für den chinesischen Markt und den Export im Suzhou Industrial Park aufgebaut und bis im 2005 zum grössten

internen Produktionswerk mit über 1500 Mitarbeitern ausgebaut und dabei die Vorteile der hohen Selbstbestimmung ausgekostet.

Der Dumme lernt aus seinen Fehlern - Der Kluge aus den Fehlern der anderen

Ein grosses Problem für ausländische Unternehmen im chinesischen Markt ist nach wie vor der Schutz des geistigen Eigentums. „Xue“ heisst auf Chinesisch zugleich lernen und nachahmen und Erfolg durch Nachahmung ist Teil der chinesischen Bildungskultur. Die chinesische Gesellschaft hat beim Kopieren von Erfindungen Dritter kein Unrechtsbewusstsein. Man hat vielmehr den Eindruck, dass es Teil der Staatsräson zur Stärkung Chinas war und zum Teil immer noch ist. Entsprechend schwach waren auch der rechtliche Schutz und die gerichtliche Praxis auf die ausländische Unternehmen zurückgreifen konnten. So wurden Patenverletzungsklagen von den Beklagten und Gerichten lange verzögert und wenn es letztlich nach Jahren zu einer Verurteilung kam, waren die Strafen mit ein paar tausend Franken meist lächerlich gering. Wichtige Unzulänglichkeiten bestehen im Fehlen einer echten Gewaltentrennung mit dem Risiko politisch motivierter Entscheidungen oder der Bevorzugung lokaler Potentaten. Die fehlende persönliche Haftung der Vertreter oder Inhaber einer patentverletzenden Person erlaubt es diesen, ständig neue juristische Personen zu gründen und wieder aufzugeben und so die Patentverletzung zu perpetuieren. Die Rettung besteht darin, durch eine hohe Innovationsrate den technologischen Vorsprung laufend wieder herzustellen.

Zwischen 1985 und 2005 wurden in China 2,8 Millionen Patente angemeldet, davon 2,3 Millionen von chinesischen und 0.5 Millionen von ausländischen Unternehmen (davon Schweiz 14'200). Für nicht anmeldende ausländische Unternehmen besteht also die Gefahr, dass eigene Erfindungen oder Markenrechte durch chinesische Wettbewerber im Unterlassungsfall genutzt oder sogar selbst angemeldet werden. Wer in China seine Marken und Patente nicht anmeldet läuft Gefahr, diese in China nicht nutzen zu können, wie das folgende Beispiel der Firma Schneider zeigt.

Die in den letzten Jahren einsetzende schärfere Bestrafung von Patenverletzungen hat bisher vorwiegend ausländische Unternehmen getroffen. So wurde die bisher höchste Schadensersatzstrafe von 45 Millionen Dollar gegen den Schneider- Konzern verhängt. Ein Elektronik Baustein in Fernsehgeräten von Schneider soll ein 1999 angemeldetes Patent verletzen, obwohl Schneider diese Technologie schon deutlich vor der Patentanmeldung des chinesischen Wettbewerbers einsetzte.

Aber es gibt auch Lichtblicke. So hat der deutsche Bushersteller Neoplan eine Unterlassungsklage gegen den chinesischen Wettbewerber Zhongwei wegen der Kopie eines patentgeschützten Reisebusses gewonnen, was mit zwei Millionen Euro Schadensersatz und der gerichtlich verfügten Einstellung des Verkaufes des Plagiats geahndet wurde.

Zuständig für Patentverletzungen ist das Gericht am Ort der Patentverletzung oder am Sitz des Verletzers. Die chinesische Gerichtsbarkeit kennt vier Instanzen:

- Basic People's Court
- Intermediate People's Court
- Higher People's Court
- Supreme People's Court

Der Supreme People's Court ist das höchste Gericht, es ist Revisionsinstanz und seine Urteile sind zugleich Präjudizien für die unteren Gerichtsinstanzen.

Eine Freundschaft ist wie eine Tasse Tee - sie muss klar und durchscheinend sein, und man muss ihr auf den Grund sehen

Vieles ist über die spezielle Unternehmenskultur mit chinesischen Mitarbeitern schon gesagt und geschrieben worden. Mit unseren über 2000 Mitarbeitern in China haben wir bei Saurer die Erfahrung gemacht, dass sie eine gemeinsame, weltweit geltende Unternehmenskultur problemlos akzeptieren, ja sogar erwarten. Sie möchten diese erklärt bekommen, hinterfragen dürfen und als Mitarbeiter mit ihrer eigenen Meinung ernst genommen werden – eigentlich gleich wie überall sonst auf der Welt gebildete Mitarbeiter behandelt werden möchten. Ich kenne auch niemanden auf der Welt, der bei irgendeiner Gelegenheit das Gesicht verlieren möchte, so auch

chinesische Mitarbeiter nicht. Natürlich möchten auch in China die Mitarbeiter gut bezahlt werden, aber noch wichtiger ist ihnen eine kontinuierliche Ausbildung, ihre Weiterentwicklung und die Möglichkeit im Unternehmen Karriere zu machen.

Wie in den meisten Ländern, die sich aus der Armut heraus entwickeln, ist Bestechung auch in China immer wieder ein Thema und es ist nicht unüblich, dass Kunden oder Beamte mit kleineren oder grösseren Wohltaten beeinflusst werden. Hier sind ganz klare Regelungen und Sanktionen eine Voraussetzung, um nicht in diesem Sumpf zu landen. Natürlich erwarten wichtige Kunden, dass man Ihnen behilflich ist, für Kinder Studienplätze oder Praktikumsstellen im Ausland zu finden und ihnen dabei mit Rat und Tat behilflich ist – solange dabei keine geldwerten Zuwendungen fließen, gehören solche gelegentlichen Hilfestellungen zu einer freundschaftlichen Kundenbeziehung. Überhaupt setzt die Entwicklung von Vertrauen mit Chinesen einen sehr breiten Austausch von Informationen mit häufigen Kontakten voraus – ist also sehr zeitintensiv. Hat man sich dieses Vertrauen einmal erworben, sind aber sehr komplexe gemeinsame Projekte in sehr kurzer Zeit möglich. Dabei ist immer zu bedenken, dass das Vertrauen primär auf die Person und weniger auf die Unternehmung gerichtet ist und die erfolgreich handelnden Personen eine hohe Kontinuität auszeichnet.

Der weitere wirtschaftliche Aufstieg Chinas ist deutlicher denn je vorgezeichnet. Lernwilligkeit und- fähigkeit, Fleiss und das grosse Potential an Talenten der chinesischen Gesellschaft, eingebettet in ein relativ stabiles politisches System, sind dazu gute Voraussetzungen.