

DW-radio / Wiso

30 Jahre zähes Ringen

-Die deutsche Großindustrie und ihre schwierigen Joint-Venture-Partner in China

von Kerstin Lohse

Eine der Hauptaufgaben der Anwaltskanzlei Haarman-Hemmelrath und Partner in Shanghai ist es, chinesisch-deutsche Joint-Ventures zu "restrukturieren". Auf gut deutsch heißt dies, dass einer der beiden Partner nicht mehr will, und der andere die Unternehmensanteile übernimmt. Gelegentlich kommt es jedoch vor, dass das Unternehmen komplett liquidiert wird. Das ist meist ein genauso langwieriger Prozess wie die Vertragsverhandlungen, die einst zur Gründung geführt hatten.

Denn offiziell hat die chinesische Regierung den Fall nicht vorgesehen, dass ausländisches Kapital wieder abfließt.

Was für Anwälte ein attraktives Geschäft darstellt, hat den beteiligten Unternehmenspartnern meist viele graue Haare beschert. Ein Joint-Venture mit einem ehemaligen Staatsbetrieb zu führen, dürfte zu einer der schwierigsten Aufgaben auf dem ohnehin unwägbaren chinesischen Markt zählen. Kurt Fasser, der vier Jahre ein Joint-Venture der Firma Siemens in China geführt hat, rät daher allen Neuankömmlingen, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft zu gründen. Seine Faustregel lautet:

O-Ton 1 - Fasser dt.

"Sagen Sie denen, dass China machbar ist! Und sagen Sie denen, die sollen als erstes eine hundertprozentige Tochter zu gründen, dann haben die es zwar mit chinesischem Boden zu tun, aber Problemen, die sie kennen. Wenn Sie einen Mittelständler als erstes einen Joint-Venture-Vertrag verhandeln lassen und als zweites dann ein Management-Office, und mit dem Joint-Venture dann die ersten Verteilungsdiskussionen ausstehen, dann sind das Dinge, von denen der Deutsche a) relativ wenig versteht, und b) die er auch nicht machen will. D.h. wenn er ein Joint-Venture hier aufbaut, dann holt er sich viele Probleme, die für ihn fremd sind."

Für die Großindustrie stellt sich jedoch die Frage "Joint-Venture oder hundertprozentige Tochter" gar nicht. In strategischen Industriebranchen wie Automobil, Stahl, Chemie oder IT lässt die chinesische Regierung nur Gemeinschaftsunternehmen zu. Der ausländische Partner darf selten mehr als 50 Prozent der Anteile halten.

Das gilt auch für Volkswagen. Zwar wird VW gerne als die Erfolgsgeschichte der deutschen Industrie aufgeführt, weil die Wolfsburger

mit ihren beiden Joint-Venture-Unternehmen in Shanghai und Changchun knapp die Hälfte des chinesischen Pkw-Marktes kontrollieren. Doch liest man zwischen den Zeilen, so wird auch deutlich, wie viele zähe Verhandlungsstunden seit 1984 immer wieder notwendig waren und auch weiterhin erforderlich sein werden. Denn als Chinas Staats- und Parteichef Jiang Zemin im April dieses Jahres in Deutschland war, wurde der Vertrag für das Joint-Venture in Shanghai um weitere 20 Jahre verlängert. Obwohl sie viel lieber alleine weiter machen würden, mussten die Wolfsburger ihre Investition absichern. Mindestens 1,6 Milliarden Euro sollen bis 2006 in die Vollautomatisierung der beiden Werke in Changchun und Shanghai gesteckt werden.

Bei den anderen Vertretern der deutschen Großindustrie sieht es nicht anders aus: Während weltweit die Investitionspläne zurückgefahren und Standorte geschlossen werden, wollen die Deutschen in China weiterhin aufstocken. Die BASF, Thyssen-Krupp, Bayer - sie alle kündigten erneut Investitionen in Milliardenhöhe an. Allein die BASF steckt rund drei Milliarden Euro in das von beiden Seiten mit 50 Prozent Anteil gehaltene Joint-Venture mit dem chinesischen Chemieriesen Sinopec in Nanjing. Es handelt sich dabei um die größte Auslandsinvestition, die das Ludwigshafener Unternehmen jemals getätigt hat. Investitionen in eine Zukunft, die niemand vorhersehen kann.

Doch die BASF denkt längst nicht mehr an Umkehr. Seit 1998 das erste Joint-Venture in China gegründet wurde, sind sieben weitere hinzu gekommen. Jörg Wuttke, Chefrepräsentant der BASF in Peking, räumt allerdings ein, dass das Unternehmen in den letzten 14 Jahren manche Einschätzung korrigieren musste.

O-Ton 2 - Wuttke dt.:

"Das Land ändert sich so schnell und wir haben uns mit dem Land geändert. Die erste Erfahrung war sicherlich ein Erstaunen darüber, wie wenig Marktkenntnisse unsere Partner wirklich hatten. Das zweite ist, wir haben in der Entsendung von "experts" gelernt, der Leute also, die das Unternehmen hier tatsächlich führen sollen, sehr viel größeres Augenmerk zu legen auf Kultursensibilität. D.h. also, wie Leute sich hier mit ihren chinesischen Kollegen und Mitarbeitern auseinandersetzen, wie sie auf das Land reagieren, wie sie Probleme lösen. Ich glaube, die meisten deutschen Firmen, auch die BASF, haben gelernt, nicht nur Technokraten hierher zu schicken, sondern wirklich Alleskönner."

Wuttkes Hauptaufgabe ist Lobbyarbeit. Seinen Job gibt es wahrscheinlich in keinem anderen Land. Denn einen Großteil seiner Zeit verbringt er damit, sich mit der staatlichen Planungskommission auseinanderzusetzen und für günstiges Investitionsklima zu kämpfen. Bei den entscheidenden Problemen nämlich kann der chinesische Joint-Venture-Partner auch nicht helfen: z.B. bei der Frage, ob das Unternehmen es akzeptieren muss, dass für den drei Milliarden Euro teuren Standort in Nanjing das Gas wirklich

aus dem 3.000 Kilometer entfernten Xinjiang geholt werden muss. Die chinesische Regierung will auf diese Weise die zurückgebliebenen Westgebiete erschließen und findet es vertretbar, dass der Gaspreis, den die BASF zahlen soll, deutlich über dem Weltmarktniveau liegt.

Der Konkurrent Bayer, der gerade drei Milliarden Euro in den Chemiepark Caojing bei Shanghai investiert, klagt über ähnliche Probleme. Auch er fürchtet um seine internationale Wettbewerbsfähigkeit, sollten die chinesischen Behörden ihre Energiekosten nicht senken.

Doch öffentlich will niemand über seine Probleme in China reden. Und am liebsten soll auch die Presse schweigen. Denn in einem ist man sich ganz sicher: die Konkurrenz steht schon Schlange und wartet nur darauf, dass die Deutschen wieder einpacken.