

## Die Holding-Organisation für Auslandskonzerne in der VR China

Marcel Jahnke

*Since late 1992 the possibility of establishing holding companies in the PRC to streamline different investment projects under a corporate body gains more and more attention in the community of multinational companies. Although the possible scope of business outlined in the Interim-Regulations (that had been promulgated by MOFTEC in April 1995) did not meet all the hopes and expectations of potential investors, the number of approved holding companies keeps on growing. The reason for the success of the new organizational concept can be seen in the actual and future improvements, which might be achieved through a holding group structure. These can be located in different important aspects of investments. By nature they are economical, but also hidden structural, organizational and strategic resources can be realized. Even innovative intercultural concepts of management and communications can possibly be developed within the holding network.*

### Einführung

Das betriebswirtschaftliche Organisationskonzept der Holding-Gruppe, d.h. der Bündelung von Beteiligungen an Unternehmen<sup>1</sup> unter dem Dach einer Investitions- oder Holding-Gesellschaft gewinnt auch in der VR China seit Ende 1992<sup>2</sup> mehr und mehr an Relevanz. Eine Holding-Gruppe besteht i.d.R. aus einer Obergesellschaft und mehreren Beteiligungen bzw. Beteiligungsgesellschaften. Hierbei kann es sich jeweils um Personen- oder Kapitalgesellschaften handeln, wobei in der Investitionsumgebung der VRCh lediglich die Kapitalgesellschaft in Betracht kommt. Der Unternehmenszweck einer Holding-Obergesellschaft liegt sowohl in der strategischen Entwicklung des Verbundes durch eigene Neuinvestitionen und/oder Akquisition bzw. Veräußerung bestehender Unternehmen und/oder Beteiligungen als auch in der strategischen Führung sowie in der Verwaltung der erworbenen oder errichteten Beteiligungen.

Bis auf diese notwendigen Definitionsmerkmale ist die Holding-Konstruktion eine flexible Organisationsform, deren organisatorisch-strukturelle (Aufbau) und proze-

---

<sup>1</sup> Im Falle der VR China meist Equity Joint Ventures (selten auch Cooperative/Contractual Joint

durale (Abläufe, Geschäftsprozesse) Ausgestaltung nach Berücksichtigung der jeweiligen rechtlichen Rahmenbedingungen allein von der Unternehmenspolitik sowie den strategischen Zielen des/der Investors/Investoren abhängt. Die beschriebene Verwaltungsfunktion kann sich demnach auf reine Finanzierungs- und Beteiligungsaktivitäten beschränken, sie kann aber auch Managementeinfüsse verschiedener Intensitäten beinhalten.<sup>3</sup> Das Spektrum reicht hier von beratenden Serviceleistungen, die freiwillig oder aber obligatorisch von den Beteiligungsgesellschaften in Anspruch zu nehmen sind, bis hin zu entscheidenden Eingriffen in das operative und strategische Management der Beteiligungen.

Aus Sicht der chinesischen Behörden fällt das Phänomen der China-Holdings für Auslandsinvestoren in den Bereich ordnungspolitisch kritischer und rechtlich sensibler Liberalisierungsschritte des Transformationsprozesses. Dies wird durch die zögerliche Genehmigungspraxis sowie den restriktiven Charakter der „Vorläufigen Bestimmungen für die Gründung von Investitionsgesellschaften durch ausländische Investoren“ belegt, die am 4.4.1995 für die Öffentlichkeit fixiert wurden. Ähnlich wie die Aktiengesellschaft<sup>4</sup> kollidiert die private Holding-Struktur einerseits besonders mit sino-marxistischem Gedankengut, so daß das auffällig lange Zögern der chinesischen Behörden, die internen Bestimmungen mit Gesetzeskraft zu formulieren sowie zu erlassen, vor dem Hintergrund der dogmatischen Brisanz auf politische Kontroversen hindeutet. Andererseits untermauert die Erweiterung der rechtlich möglichen Organisationsformen ausländischer Direktinvestitionen um das Holding-Konzept die in richtungsweisenden wirtschaftspolitischen Programmen geäußerte präferierte Kooperation mit multinationalen Großkonzernen (Investitionslenkung), die über eine hohe Kapitalkraft verfügen und modernste technologische Produkten sowie Verfahren i.S. des Technologietransfers ins Land bringen. Die Verabschiebung der Bestimmungen nach den positiven Erfahrungen der Experimentierphase ist vom chinesischen Außenhandelsministerium offensichtlich als „investment incentive“ zur Aufwertung des Standortes<sup>5</sup> durch Verbesserung der investitionsrechtlichen Rahmenbedingungen gedacht.

Die frühzeitige Nutzung der neuen Organisationsform gerade durch Unternehmen, die entweder bereits stark über Investitionsprojekte im chinesischen Markt präsent sind<sup>6</sup> oder aber bereits konkrete Planungen für eine breitgestreute regionale und produktgruppenbezogene Investitionsstrategie entworfen haben<sup>7</sup>, zeigt klar den Bedarf an komplexeren Strukturen für die entstehenden Landesorganisationen, die über den Rahmen von Einzelunternehmen mit Direktanbindung an den Mutterkonzern hinausgehen. Aus diesem Grund hat das Holding-Modell für viele multinationale Konzerne stark an Bedeutung gewonnen. Trotz der anfänglichen Enttäuschung

---

3 Siehe Jahnke, Marcel: *Joint Venture Holdings als neue Beteiligungsstruktur in der VR China*, Diplomarbeit, Mönchengladbach, 1995.

4 Siehe Steinmann, Matthias; Thümmel, Martin; Xuan, Zhang: *Kapitalgesellschaften in China*, Hamburg: Institut für Asienkunde, 1995.

5 Ein Zusammenhang mit dem Abbau einiger Vergünstigungen für Auslandsinvestoren, wie z.B. Zollbefreiungen bzw. -vergünstigungen für Anlagegüter, Steuervorteile etc. ist durchaus wahrscheinlich.

6 Siemens, Ciba-Geigy, Coca Cola, Dupont, General Electrics, Ericsson, Motorola, Henkel, Pepsi etc.

7 Bayer, Hoechst, Babcock, BASF, Mannesmann etc.

bei Bekanntwerden der „Vorläufigen Bestimmungen“ läuft die strukturelle, prozedurale und investive Entwicklung der entstehenden Unternehmensgruppen auf Hochtouren. Neben der Umsetzung der Investitionsstrategien liegt der derzeitige Arbeitsschwerpunkt klar in der Definition gegenwärtiger und zukünftiger Aufgaben- und Tätigkeitsfelder des chinesischen Teils der globalen Konzernnetzwerke. Aber auch die Integration der dynamisch wachsenden sino-westlichen Holding-Gruppen in den multinationalen Konzernverbund, v.a. die Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen dem/den Hauptquartier(en) und der regionalen Holding-Organisation bietet noch viele weitgehend ungelöste Probleme. Auch die Kompatibilität der Landesorganisation in der VRCh mit dem weltweiten Organisationskonzept ist nicht immer gegeben. Die bisherigen Veröffentlichungen zum Thema sind nicht sehr zahlreich und fokussieren meist klar auf eine juriszentrische Auslegung der Interims-Bestimmungen bzw. der vormaligen Genehmigungspraxis sowie des MOFTEC sowie die damals offensichtlich zugrundeliegenden internen (*neibu*) Richtlinien.

Aus diesem Grund wird der hier vorliegende Aufsatz die rechtlichen Rahmenbedingungen nur in aller Kürze erläutern und lediglich einige Ergänzungen zu vorliegenden Veröffentlichungen hinzufügen. Der Schwerpunkt des Artikels soll in einer Darstellung der Gestaltungspotentiale einer flexiblen Organisationsform speziell im chinesischen Kontext liegen und im weiteren die bereits erwähnte Struktur- und Integrationsproblematik behandeln.

### **Rechtliche Aspekte einer Holding-Gründung**

Bezüglich rechtlicher Rahmenbedingungen berühren v.a. die bilateralen Abkommen und die bekannten einschlägigen wirtschaftsrechtlichen Bestimmungen der VR China für Unternehmen mit Auslandsbeteiligung den Fall einer Holdinggründung.

Vor allem sind die 1995 formulierten und veröffentlichten Bestimmungen über die Investitionsgesellschaften, welche die vorherige Genehmigungspraxis in restriktiver Form verbrieften, von grundlegender Bedeutung.<sup>8</sup>

### **Gründungsformen und -voraussetzungen**

Grundsätzlich kann die Errichtung der Holding-Obergesellschaft durch einen Auslandsinvestor alleine oder aber als kooperatives Investitionsvehikel mit einem chinesischen Investor gemeinsam vorgenommen werden.<sup>9</sup> Für westliche Investoren<sup>10</sup> ist bisher allerdings ausschließlich der Fall der alleinigen Gründung von Bedeutung, wobei die Bestimmungen<sup>11</sup> in §2 deutlich herausstellen, daß die Organisationsform

8 Die engere Fassung, die vor allem erhöhte Erwartungen an das Potential und die Investitionsbereitschaft der Auslandsinvestoren stellt, wird auf den Trend sich stetig verstärkender Gründungsbestrebungen zurückgeführt. Die chinesische Seite dämpft die Dynamik der und auch die Erwartungen an die künftigen Holding-Entwicklungsplanungen.

9 Siehe Jahnke, a.a.O.

10 Holding-Gründungen als JV sind bisher nur durch asiatische Investoren bekannt.

11 Die Bestimmungen finden sich in Übersetzung bei Au, Hans; Heuer, Henrich; Xuan; Zhang: "Die ausländische China-Holding", *China aktuell*, Juli 1996, S. 691-700, oder Jahnke a.a.O.

der Holding ausschließlich Großunternehmen (Bilanzsumme > 400 Mio. US\$) mit langfristigen Investitionsplänen in der VR vorbehalten bleiben soll, deren internationale Reputation in Bezug auf Fremdkapitalbeschaffung (*standing*) makellos ist und die zudem bereits über Erfahrung mit China-Investitionen (mindestens 3 Genehmigungen für Investitionsvorhaben) verfügen. Lediglich bei besonders China-aktiven Unternehmen (sofern über 10 Unternehmen oder Infrastruktur-Entwicklungsprojekte mit kumuliert mehr als 30 Mio. US\$ eingezahltem Auslandskapital gegründet sind) fällt das oben genannte bilanzielle Vermögensminimum aus dem Katalog der Gründungsvoraussetzungen heraus. Dies könnte sich aus den Bestimmungen durch §2.3 ergeben haben, der für die Holding-Gründung ein Mindeststammkapital von 30 Mio. US\$ fordert, zumal eine Einbringung des Beteiligungskapitals bestehender Investitionsprojekte möglich ist.<sup>12</sup> Dem steht allerdings die auch in diesem Punkt per Auslegung verschärzte Praxis entgegen, daß in Zukunft das Beteiligungskapital bereits gegründeter Unternehmen nicht mehr in das Stammkapital der Obergesellschaft eingerechnet werden darf. Die Dringlichkeit der Bonitätssicherung des Investors verringert sich jedenfalls in der Sicht der chinesischen Behörden durch das bereits geleistete Investitionsvolumen. Dies könnte darauf hindeuten, daß die Praxis des Ausschlusses der Rückumrechnung bereits in RMB bilanzierter Stammeinlagen - die ursprünglich in Devisen eingebbracht worden sind - erwogen und eingeführt worden ist, um die verstärkten Gründungsbestrebungen zu dämpfen.

Hier bestehen offensichtlich Widersprüche, zumal neue Positionen des MOFTEC eine verpflichtende Verwendung von frischem Kapital für Neuinvestitionen fordern und damit die Einbringung der eigenen Beteiligungen ausschließen.<sup>13</sup> In jedem Fall können jedoch die zukünftigen, bereits geplanten Investitionsvorhaben und die bei Holding-Gründung noch nicht eingezahlten Teilzahlungen ins Stammkapital bereits gegründeter FIEs als Kapitaleinbringungen in die Holding-Eigenkapitalstruktur eingerechnet werden. Eine Neuerung in diesem Zusammenhang ist die Verlautbarung, daß durch das Scheitern einer JV-Verhandlung, die eine Nichterfüllung der Voraussetzungen nach §2 zur Folge hätte, die intendierte Holding-Gründung ungefährdet bleibt. MOFTEC geht in diesem Fall davon aus, daß ein Investor den ggf. ins Holding-Kapital eingerechneten Stammkapitalanteil des gescheiterten Projektes schnellstmöglich anderweitig investieren wird. Auch die Einbringungsfrist des §4 von zwei Jahren wird in den meisten Fällen durch die konkreten Investitionsplanungen der Konzerne leicht eingehalten. Bei den China-aktiven multinationalen Konzernen überschreitet das mittelfristig geplante Investitionsvolumen die 30 Mio. US\$-Marke bereits um ein Vielfaches. Die Erhöhung des Mindeststammkapitals und selbst die restriktive Interpretation des §4 können daher aus Sicht dieser Konzerne keinesfalls als prohibitive Hemmnisse einer Holding-Gründung ausgelegt werden. Solche Hemmnisse sind eher im „scope of business“ sowie in den begrenzten steuerlichen Möglichkeiten und damit ganz allgemein in der Sinnfrage

12 Dies wird von Au mit dem Hinweis auf die Bilanzierung der Kapitaleinlagen in RMB bestritten, da der §4 die Einbringung in frei konvertierbarer Währung fordert. Ohnehin ist diese Auslegung derzeit kaum - ggf. in Ausnahmefällen - relevant, da nur sehr wenige Konzerne über mehr als 10 FIE verfügen, deren Stammkapitalbeitrag bereits vollständig geleistet ist.

13 Siehe Kolenda, Helena: "Umbrellas unfurled", *China Business Review*: (1995) 7-8

einer regionalen Holding-Struktur zu suchen. Diese läßt sich am besten an einem Vergleich mit der alternativen Organisationsmöglichkeit von flächendeckenden Markterschließungsaktivitäten im Lichte der strategischen China-Planungen beantworten.

### **Die praktische Relevanz der gesetzlichen Bestimmungen**

Einige Aspekte der juriszentrischen Auslegungen wären kritisch zu hinterfragen, um auf interpretativem Wege ermittelte Widersprüche oder Hemmfaktoren für eine Holding-Gründung auf ihre tatsächliche Wirkung hin zu untersuchen oder zumindest in ihrem theoretischen Gewicht zu relativieren. Zum Beispiel stehen die Durchschlagshäufigkeit des ausländischen Investors und die Herauslage von Bürgschaften für Kapitalbeiträge gezeichneter JV-Beteiligungen durch die ausländische Mutter (§12) eigentlich in keinem Widerspruch zur gängigen Investitionspraxis ausländischer Investoren über Holding-Gesellschaften. Die überwiegende Mehrzahl der multinationalen und diversifizierten Konzerne ist in der modernen internationalen Wirtschaftspraxis zumindest als faktische Management-Holding bzw. in einer Geschäftsbereichsorganisation strukturiert.

Bei den Konzernstrukturen ist dabei gemeinsam, daß die weltweite Erfolgsverantwortung meist bei den Geschäftsbereichen oder aber den Tochtergesellschaften der Konzernmutter liegt und sich die Führungsgesellschaft oder Leitungsebene des Gesamtkonzerns auf die Steuerung der Geschäftsprozesse v.a. mit Hilfe strategischer Zielvorgaben beschränkt. Dies bedeutet für die Holding-Obergesellschaften in China, daß der Begriff eines Investitionsvehikels ihre juristische Funktionalität exakt beschreibt, da die Obergesellschaft nur als Investor auftritt, die faktische Investition jedoch durch den Geschäftsbereich oder die Tochtergesellschaft erfolgt. Die Holding hat im Investitionsvorgang somit einen instrumentalen Charakter als Vehikel des investierenden Konzerns, der die Finanzierung der Kapitalströme letztendlich bewirken muß. Offen bleibt daher noch die langfristige Aufgabenstellung und die strukturelle Einpassung der China-Holdings in die internationalen Konzernnetzwerke. Durch die Haftungsvorschrift des §12 ergibt sich jedenfalls kein Unterschied zu einer Direktgründung einer „FIE“ durch ein ausländisches Unternehmen.

Sehr klar wird aus einer interpretativen Betrachtung der Bestimmungen immerhin, daß die Holding-Organisation seriösen Großkonzernen vorbehalten soll, um die wirtschaftspolitische Zielsetzung intensiverer und selektiverer Auslandskooperationen zu fördern. Möglichen Spekulationen im Zusammenhang mit den sukzessiven Liberalisierungsbewegungen im Aktienrecht, z.B. der potentiellen Entwicklung von Holding-Gesellschaften zu AGs und in der Folge zu Investmentfonds, sind derzeit nicht unbedingt erwünscht,<sup>14</sup> was nach Au et al. auch durch die Legaldefinition der Holding in §1 der Bestimmungen gestützt wird, die ausdrücklich den Terminus "Direktinvestitionen" für die Definition des Unternehmenszweckes der Holding-Obergesellschaft verwenden. Auch MOFTEC-Beamte bestätigen, daß die Auslandsholding nicht als AGs gegründet oder in solche umgeformt werden

14 Stucken: "Neue Möglichkeiten für Holding-Gesellschaften im China-Geschäft", *Blick durch die Wirtschaft*

können. Der Kauf von börsennotierten Aktien, die von Emittenten aus der VRCh herausgegeben wurden, ist ebenfalls nicht erlaubt.<sup>15</sup> Dagegen könnte die Akquisition sanierungswürdiger Staatsbetriebe für die Zukunft eine vernünftige Alternative zu Joint-venture-Projekten darstellen, zumal eine derartige Privatisierung mit der weiteren Entwicklung der Reformen im Staatssektor immer stärker in das Interesse der zuständigen chinesischen Behörden rücken dürfte. Die Restriktionen einer Entwicklung der Holdings zu rein spekulativen Finanzorganisationen stießen bei den verantwortlichen Managern der gegründeten Holdings auf durchaus positive Resonanz, da die Erwartungen in die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten der Holding-Gruppen ungebrochen hoch sind und die seriöse Kooperationsbereitschaft der Holdings mit den chinesischen Behörden als wesentliche Voraussetzung weiterer Liberalisierungen gesehen wird.<sup>16</sup>

Eine praktisch sehr bedeutende Restriktion dagegen ist das aus der Perspektive der chinesischen Gesetzgebung und Wirtschaftspolitik komplementäre Verbot von Handelsaktivitäten der Holding (§6.3). Aus Kreisen der chemischen Industrie, die zumindest unter europäischen Konzernen eine Vorreiterrolle bei der Gründung von Holding-Gesellschaften in China gespielt hat, wird hierbei besonders die Unmöglichkeit einer produktorientierten Markterschließung über Importe nach China schon während der Gründungsphase der produzierenden Investitionsprojekte kritisiert.<sup>17</sup> Die obligatorische Sukzessivität des Vorgehens (Projektarbeit - Produktionsbeginn - Markterschließung) zwingt die neuen Unternehmen zur Antizipation von Kapazitätsbeschränkungen bei den modellbildenden Konzeptionen ihrer Projekte, was die Rentabilitätsrechnungen so schwer belastet, daß eine Vielzahl von Projekten bereits bei den Durchführbarkeitserwägungen scheitert. Ferner steht das Verbot im Zeichen der bilateralen Handelsbilanzungleichgewichte der VRCh mit westlichen Nationen bzw. -überschüsse im klaren Widerspruch zu den Bemühungen um eine Wiederaufnahme in die WTO.

Eine weitere bedeutende Enttäuschung der Erwartungen liegt im Fehlen einer ausdrücklichen Legalisierung interner Finanzmärkte in lokaler und ausländischer Währung innerhalb des Holding-Verbundes. Die Formulierungen in den Bestimmungen hierzu sind vage und verlangen die Genehmigung der zuständigen chinesischen Behörden.<sup>18</sup> Die nach Erlaß der Bestimmungen weiter unklare Rechtslage bietet erneut einen Hinweis auf die kontroverse Diskussion zwischen verschiedenen zuständigen Behörden und Institutionen, die nicht immer nur sachorientiert geführt wird. Die für Chinas Bürokratie typische Schwäche horizontalen Kooperationswillens zwischen unverbundenen Institutionen tritt zu Tage. Politisches Kompetenzgefangen ist ein immanenter Faktor jedes kompetenzüberschreidenden Liberalisierungsprojektes, was auch eine klare Zulassung interner Finanzierungs- und Kapitalisierungorgane des Holding-Verbundes verzögert bzw. gefährdet. Sowohl bei den

---

15 Siehe Kolenda, a.a.O.

16 Siehe Zitat Dr. Portoff (GM Bayer-Holding) in *China Joint Venturer*: "Holding companies: Unfolding the new MOFTEC rules", 1 (1995) 1

17 Siehe Heathcote: "Patience will bring perfection", *European Chemical News*: 11.7.1994.

18 Der People's Bank of China (PBoC) im Falle von RMB-Pooling, gekoppelt an ein internes Kreditvergabe und -finanzierungssystem, oder der State Administration of Exchange Control (SAEC) im Falle von Wechselgeschäften im Rahmen der Swap-Marktparitäten.

internen RMB-Krediten als auch bei den ausgeführten Devisenwechselgeschäften wird es demnach in naher Zukunft weiter auf die wirtschaftspolitische Linie der zuständigen Ministerien und ihrer ausführenden Organe ankommen. Derzeit kann man bei der People's Bank of China (PBoC) mit einer kulanten Handhabung der erforderlichen Genehmigung rechnen, da eine Entlastung offizieller Kreditfazilitäten im Sinne ihrer deflationären Geldpolitik sein dürfte.<sup>19</sup>

Die Genehmigung interner Swaps verursacht keine größeren Probleme, wobei die Notwendigkeit interner Swap-Geschäfte aufgrund der erheblich verbesserten Tauschmobilität des RMB an den offiziellen Swap-Zentren ohnehin an Dringlichkeit verloren hat. Die möglichen Geschäfte müssen ähnlich wie auch die Verrechnung der Serviceleistungen dem Prinzip des *dealing at arm's length* genügen. Theoretische Gestaltungsmöglichkeiten interner Verrechnungspreise für Kapital-, Wechsel- oder Servicegeschäfte sind daher nicht gegeben. In der Praxis dagegen ist die Kontrollmöglichkeit der ohnehin überlasteten Steuerbehörden allerdings derart gering, daß durchaus noch einige Flexibilität besteht. Ob sie genutzt wird, bleibt dann der Entscheidung der verantwortlichen Finanzmanager vor Ort überlassen, die über die beste Beurteilungsfähigkeit einer möglichen weiträumigen Rechtsauslegung und ihre Grenzen verfügen sollten.

§ 16, welcher das Unabhängigkeitspostulat der einzelnen Unternehmen formuliert, führt ferner dazu, daß die Umsatzsteuer auf Dienstleistungen für die Serviceleistungen zwischen den verbundenen Unternehmen zur Anwendung gelangt. Diese 5% haben sich bei einigen potentiellen Holding-Gründern offensichtlich als prohibitiver Einflußfaktor auf die fällige Gründungsentscheidung erwiesen.<sup>20</sup> In jedem Fall kann sich die Steuer auf das Ausmaß intern angebotener Dienstleistungen und ihre Verrechnung negativ auswirken. Für Steuerzwecke ist ferner von Bedeutung, daß der ausländische Investor einer WFOE-Holding mindestens 25% an jeder Beteiligung halten muß, da sonst der künstliche FIE-Status nicht gewährt werden kann.<sup>21</sup> Die Konsolidierung der Beteiligungsgesellschaften nach westlichem Holding-Vorbild über die steuerliche Organschaftshypothese ist auch mit den neuen Bestimmungen nicht möglich. Die Gefahr einer Doppelbesteuerung von Gewinnen und Dividenden wird zwar vermieden, eine Holding-Konsolidierung ist aber noch nicht gestattet worden. Die operativen Steuereffekte des Holding-Verbundes beschränken sich demnach weiter auf die ohnehin gegebene Körperschaftssteuerrückerstattung von 40% der gezahlten Körperschaftssteuer für Reinvestitionen in der VRCh. Die Bündelung der Dividenden durch die Holding-Obergesellschaft macht die Totalfinanzierung von Projekten aus RMB-Gewinnen mittelfristig realistisch, was zu einem maximalen Rückerstattungsbetrag von ca. 19,7% des Investitionsbetrages führen kann.<sup>22</sup> Ferner weisen Au et al. ausdrücklich auf eine Steuersenkungsmöglichkeit

19 Mitte 1996 waren selbst für renommierte Großkonzerne keine langfristigen RMB-Kredite erhältlich, so daß der lokale Finanzierungsbedarf mit Hilfe kurzfristiger Kredite und von *roll-over-agreements* gesichert werden mußte.

20 Siehe *China Joint Venturer*, a.a.O.

21 Theoretisch entfiel der Status eines Auslandsunternehmens automatisch für jede Neugründung eines JV oder WFOE durch den Auslandsinvestor, da die Investition durch die Holding, d.h. eine GmbH chinesischen Rechts erfolgt. Daher wird über die 25%-Regel ein fiktiver Auslandsstatus gewährt.

22 Siehe Jahnke, Marcel, a.a.O.

---

bei Veräußerungen von Beteiligungen in Höhe der Differenz zwischen dem chinesischen und dem deutschen Körperschaftssteuersatz hin.<sup>23</sup>

### Kritische Betrachtung der neuen Rechtslage und ihrer Grundlagen

Schon nach dieser kurzen exemplarischen Analyse wird deutlich, daß die neuen Bestimmungen insgesamt zwar größere Rechtsklarheit für Holding-Gründungen geschaffen haben, in vielen Punkten jedoch derart unklar und rudimentär bleiben, daß sehr weite Spielräume für Auslegungen durch die Unternehmen selbst, wie auch durch das MOFTEC fortbestehen. Besonders die in den zulässigen Geschäftsaktivitäten definierten Tatbestände sind derart unscharf, daß eine Auslegungspraxis in der Gestaltung der Holding-Gesellschaften geradezu provoziert wird. Allerdings sollte auch angemerkt werden, daß die vorhandenen, aus juristisch-technischer Perspektive problematisierenden Interpretationen die tatsächlichen Probleme nicht ausreichend erfassen oder gar erklären können. Die chinesischen Behörden entwickeln das Phänomen sehr zögerlich und wenden die typische Praxis der experimentellen Beobachtung und Erfahrungsgenerierung an, bevor wesentliche Schritte in eine progressive und liberalere Richtung in Betracht gezogen werden.

Das traditionelle Gesetzgebungsverständnis, in dem Gesetze als Folgeerscheinungen reifer sozialer Phänomene formuliert werden, wurde für die konstitutive Holding-Reglementierung offensichtlich weiter verfolgt.<sup>24</sup> Selbst der Terminus Holding war den chinesischen Behörden in der Blütezeit der Genehmigungsanträge ein Dorn im Auge, was der Fall der Henkel Holding belegt, die aufgefordert wurde, den Terminus aus der Firma zu entfernen. Auf einer Konferenz zum Thema grenzte dann auch ein MOFTEC-Beamter das Konzept der chinesischen Investitionsgesellschaft klar von dem westlicher Holding-Konstruktionen ab.<sup>25</sup> Dies verdeutlicht, daß fundamentale Erweiterungen des Handlungsspielraumes i.S. echter Holding-Gestaltungsmöglichkeiten noch einige Zeit auf sich warten lassen werden. Auch die Praxis, bei neuartigen Rechtsgebilden die gesetzlichen Grundlagen zunächst restriktiv, minimalistisch und fragmentarisch zu gestalten, ist eine häufig angewandte Methode der Risikovermeidung und Transformationssteuerung. Hierbei entstehen Rechtsslüchten eben nicht nur in formeller Zwangsläufigkeit, sondern werden häufig genau dort bewußt eingebaut, wo möglichen Änderungen der politischen Linie der KPCh genügend rechtswirksamer Raum vorbehalten werden soll oder aber das soziale Phänomen die zur Klausulierung erforderliche Reife noch nicht erlangt hat. Dabei sollte die Gesetzgebungswelle der letzten Jahre noch nicht dazu verleiten anzunehmen, daß die Flut der erlassenen Gesetze, die durchaus mittlerweile die Konturen und die Entwicklung eines modernen Wirtschaftsrechtssystems erkennen läßt, schon die Funktionalität des konstituierten Wirtschaftssystems in westlichem Verständnis begründet.

---

23 Das Schachtelprivileg des Doppelbesteuerungsabkommen schließt eine Nachbesteuerung aus, siehe Au et al., a.a.O.

24 Siehe Heuser, Robert (et al.): *Wirtschaftsreform und Gesetzgebung in der VR China, Hamburg: Institut für Asienkunde*, 1996.

25 Siehe *Conclusion Paper: 3rd roundtable with the government of the PRC*, Beijing, 10/1995.

Die Existenz eines entwickelten komplementären Rechtsverständnisses bei den Akteuren sowie eines entsprechenden Institutionengefüges sind weitere Fundamente eines funktionierenden Systems. Das chinesische Rechtsverständnis beruht bei vielen Entscheidungsträgern jedoch zu weiten Teilen auf den eigenen traditionellen Werten und Grundlagen, deren historisch-philosophische Paradigmen die übergeordneten Handlungsgrundlagen darstellen. Mit anderen Worten kann in der Wirtschaftspraxis der VRCh eine hohe Dynamik bei der Entwicklung formeller Institute eines marktwirtschaftlichen Systems (Privateigentum, Vertrag, Gesetze etc.) ausgemacht werden, aber ihre praktische Relevanz steigert sich nur erheblich zeitverzögert, so daß vorerst weite Teile des allgemeinen Wirtschaftsverkehrs weiter nach eigenen althergebrachten informellen Regeln funktionieren werden.

Der Aufbau der exekutiven, rechtsanwendenden Institutionen wird durch strukturelle und personelle Probleme kompliziert und die Entstehung einer unabhängigen Justiz ist grundsätzlich nicht beabsichtigt. Das für den juristischen Sektor der sozio-ökonomischen Transformation geprägte Schlagwort vom Übergang der VR von einer Status- zu einer Vertragsgesellschaft<sup>26</sup> trifft daher die Richtung der Gesetzgebungsaktivitäten chinesischer Legislativorgane präzise, es gibt aber keinen Parameter für deren Anwendungshäufigkeit, die aufgrund fehlender sozial-philosophischer, politischer und institutioneller Prämissen nicht gleichsam als vorhanden registriert werden kann.<sup>27</sup> Hier genau liegt die Gefahr einer west-zentrierten Auslegung übersetzter Gesetzestexte der VRCh, die unterbewußt die Existenz einer unseren Systemen vergleichbaren Gesetzesakzeptanz als dem Rechtssystem immanent annehmen. Das Spannungsfeld einer zunehmenden Integration der VRCh in die weltwirtschaftlichen Verflechtungen und der von traditionell geprägten Vorstellungen beherrschten Spielregeln der alltäglichen Wirtschaftspraxis innerhalb der VRCh ist eine weitere Ursache häufiger Kollisionen. Der verständliche Wunsch nach Anwendbarkeit bekannter (westlicher) Muster auf die chinesische Realität führt eben zwangsläufig zu Fehleinschätzungen bei den westlichen Beobachtern. Jeder Interpretationsversuch sollte daher die traditionell-konfuzianischen Elemente der chinesischen Wirtschaftspraxis und auch das allgegenwärtige Prinzip der Politik und damit der KPCh relativierend berücksichtigen, auch wenn im politischen Spektrum erhebliche Machtverschiebungen zugunsten der Promotoren stabiler Wirtschaftsentwicklung im kapitalistischen Verständnis stattgefunden haben. Die Notwendigkeit einer permanenten Relativierung bei der Gesetzesinterpretation ist auch im Kontext von Änderungen in der wirtschaftspolitischen Linie klar erkennbar.<sup>28</sup>

Dies ist im Zusammenhang mit einigen Aspekten der Holding-Gesellschaften ebenfalls deutlich hervorgetreten. Bei der Nutzung der scheinbaren Spielräume ist ein ständiger Verhandlungsprozeß mit den zuständigen Behörden erforderlich, der konfuzianisch geführt u.U. individuelle Vorteile zu erzielen vermag.

---

26 Siehe Heuser,a.a.O.

27 Dies wird durch aktuelle chinesische Studien zur Anwendung erlassener Gesetze bestätigt.

28 Siehe von Senger, Harro: *Einführung in das chinesische Recht*, München, 1994

## Die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Holdings

Vor dem Hintergrund der Ausführungen zu den Holding-Bestimmungen und dem Stand ihrer juristischen Auslegung sowie vor allem der Kritik an westlich-juriszentrischen Vorgehensweisen sollen nun die tatsächliche betriebswirtschaftliche Bedeutung der Holding-Gesellschaften und der derzeitige Entwicklungsstand näher beleuchtet werden. Ein in keiner bisherigen Veröffentlichung erwähnter Punkt ist ihre strategische Bedeutung als China-Hauptquartier multinationaler Konzerne, auch für Greater-China-Strukturen. Hier ergibt die Entscheidung für eine Holding sowohl für den China-Praktiker als auch für den Konzernstrategen einen Sinn.<sup>29</sup> Politlobbyismus und Beziehungsnetzwerk-Engineering auf höchster Ebene sind für jeden Konzern eine Quelle potentieller Wettbewerbsvorteile. Eine Landesorganisation in der VRCh, an deren Spitze eine kapitalintensive und -starke Holding firmiert, überzeugt im status- und prestigeträchtigen kulturellen Umfeld der VR umso stärker, je mehr die Größe und Bedeutung des Engagements eines Konzerns hervortritt. Daher ist die Bündelung und die Vertretung der konzernweiten Aktivitäten auf höchster Ebene ein wesentliches Argument für die Holding-Organisation. Dieser Aspekt wurde unlängst von Horst Waesche, dem Asien-Vorstand der Hoechst AG, besonders hervorgehoben.<sup>30</sup>

Um im weiteren auf die vorhandenen Gestaltungspotentiale und Vorteile einer Holding-Organisation in China zu kommen, sollen die nach den Bestimmungen erlaubten Geschäftsaktivitäten der Obergesellschaft noch einmal kurz rekapituliert werden:

- Hilfe bei Personalrekrutierung und -ausbildung,
- Unterstützung bei Marktentwicklungen und Consulting-Service,
- Hilfe bei der Kreditbeschaffung inklusive der Herauslage von Garantien,
- Bündelung der Einkaufsaktivitäten auf lokalen und internationalen Märkten,
- Assistenz in der Vermarktung der Produkte auf lokalen und internationalen Märkten,
- Ausgleich von Devisenkonten nach Genehmigung durch die SAEC,
- finanzielle Unterstützungsleistungen mit Genehmigung der PBoC.

Schon eine kurze Betrachtung dieser legitimierten Geschäftsfelder (*scope of business*) genügt, um deren begriffliche Unschärfe für die praktische Umsetzung zu verdeutlichen. Daher wird im folgenden eine systematisierte Darstellung der verschiedenen Funktionen, Potentiale und Zukunftsoptionen im verfügbaren Rahmen versucht.

## Betriebliche Grundfunktionen

Zunächst sei auf solche Gestaltungsmöglichkeiten eingegangen, die zu den klassischen Grundfunktionen jeder unternehmerischen Aktivität gezählt werden können.

---

29 Sonst eher Protagonisten eines latent virulenten Konfliktes, da interkulturelles Verständnis keinesfalls vorausgesetzt werden kann und in seltensten Fällen zu Änderungen gewohnter Vorgehensweisen bzw. Geschäftsprozesse im Hauptquartier führt.

30 Siehe *Future*, Frankfurt, (1996) 4

Ausdrücklich in den Bestimmungen erwähnt sind hier die Bereich Einkauf, Marketing und Finanzierung.

#### *Einkauf*

Zu Beginn soll die güterwirtschaftliche Grundfunktion des Einkaufs betrachtet und auf mögliche Vorteile einer organisatorischen Beteiligung der Obergesellschaft untersucht werden. Im Einkauf sind für die Obergesellschaft hauptsächlich zwei Entwicklungspotentiale bzw. Betätigungsfelder erkennbar: erstens die Einbindung in die weltweiten Einkaufsnetze des Konzerns und zweitens die synergetische Nutzung einer Experteneinheit in der lokalen und internationalen Beschaffung für die operativen Unternehmen des Holding-Verbundes in China. Obwohl das zweite Aufgabenfeld ein eher zukünftiges Entwicklungspotential umfaßt, sind in einigen Obergesellschaften Einkaufsabteilungen bereits bei Gründung der Gesellschaft konzipiert worden, die im Rahmen der *global sourcing*-Strategie in der VRCh Einkaufsaktivitäten für die Muttergesellschaften vornehmen. So hat die Beschaffungsabteilung der Holding des Hoechst-Konzerns bereits 1995, im ersten (kompletten) operativen Geschäftsjahr, Chemikalien mit einem Warenwert von US\$ 17 Mio. in alle fünf Kontinente der Welt verkauft.<sup>31</sup> Die Integration der Märkte der VRCh in die internationalen Konzernverflechtungen ist im Beschaffungsbereich bereits sehr deutlich spürbar, wobei die expansive Tendenz stark an Dynamik gewinnt. Besondere Impulse ergeben sich aus einer sukzessiven Lockerung der Handelsrestriktion, d.h. aus einem Ausbau solcher Lieferverflechtungen zur Zweibahnstraße. Hier böten die nach China fließenden Importe und der Marktzugang das noch interessantere zusätzliche Potential.

#### *Absatz, Handelsaktivitäten und Marketing*

In die lange fruchtbaren Bemühungen der Konzerne, Importkanäle direkt in die VRCh zu etablieren, ist jüngst Bewegung geraten. Diese wurde durch die Genehmigung von Handelsfirmen mit Importberechtigung in der SWZ Pudong bei Shanghai ausgelöst.

Die Option zur Gründung einer derartigen Gesellschaft ist gewissermaßen ein Komplement zur Steigerung der strategischen Bedeutung des Standortes Mainland China in den Konzernplanungen über die Ausweitung der vorhandenen Geschäftsmöglichkeiten. Die Holdings selbst haben den absehbaren Trend der organisatorischen Verlagerung der regionalen Konzernzentralen von Hongkong nach Beijing eingeläutet, die Handelsfirmen werden diesen Trend noch verstärken. Dies führt zur erwähnten Aufwertung der Standorte in Mainland China<sup>32</sup> und zu einer korrespondierenden Abwertung Hongkongs, die durchaus im Sinne der politisch motivierten Integrationssteuerung des Wirtschaftssystems der Stadt liegen dürfte. Es eröffnet sich langsam die Möglichkeit, ganzheitliche Konzepte außenwirtschaftlicher Kooperation im internationalen Konzernnetzwerk unter direktem Einschluß der VRCh zu betreiben. Eine optimale Nutzung der Ressourcen und Produkte des internationalen Konzernverbundes ist bei wachsendem Konkurrenzdruck auch in China ein unbedingtes

---

31 Siehe Michael Süss, Head of Procurement Dept., *In-house journal*, Iss. 3, 1996.

32 Die Wahl gerade Shanghais als Standort für Handelsfirmen ausländischer Konzerne steht im Licht der Bemühungen um den gezielten Aufbau der Stadt als Gegengewicht zu Hongkong.

Erfordernis. Da die Handelsliberalisierung mit ausreichend hoher Wahrscheinlichkeit bereits erwartet wurde, haben einige Obergesellschaften den „leisen“ Aufbau von Distributionsnetzen über die Holding-Organisation bereits präventiv betrieben. Mindestens erhielt die Holding-Organisation selber einen entsprechenden Zuschnitt, der zeitunmittelbare Reaktionen im Falle weiterer Liberalisierungsschritte ermöglichen sollte.

Ein ebenso wichtiges Thema für die Holding-Gesellschaften ist der Marketing-Bereich. Der Aufbau einer einheitlichen zentralgesteuerten Marketing- und Verkaufsorganisation durch die Holding und das gezielte Produkt- sowie Image-Marketing sind Geschäftaktivitäten, welche nahezu alle Obergesellschaften unbedingt unter ihrer Ägide vereinigen wollen. Die Integration der Produkte der Beteiligungsunternehmen der verschiedenen Geschäftsbereiche zu einem ganzheitlichen Sortiment unter der Konzernfirma bzw. im Konsumgüterbereich unter den bekannten oder neuen Labels ist ein zentraler Punkt bei diesen Bemühungen. Auch der strategische Aufbau von Distributionskanälen als notwendiger Infrastruktur einer gezielten Marktbearbeitung sowie logistischer Konzepte ist in diesem Bereich anzusiedeln.

#### *Finanzierung*

Eine weitere betriebliche Grundfunktion, die eine sinnvolle Beteiligung der Holding zuließe, ist in den möglichen Finanzierungsaktivitäten zu sehen. Auch wenn die Erwartungen an das MOFTEC durch die Bestimmungen nicht erfüllt worden sind, so ist dennoch Entwicklungsspielraum vorhanden. Die Vergabe von *inter-company-loans*, die als originäres Bankgeschäft in den Kompetenzbereich der PBoC fiele, ist bisher nicht offiziell institutionalisierbar.

Die Spekulationen um die Genehmigung einer exklusiv zu Finanzierungszwecken gegründeten reinen Tochtergesellschaft der Holding haben sich bisher noch nicht realisiert, die Option bleibt aber dennoch weiter im Gespräch. Zudem haben sich im Sinne der vorherigen Ausführungen die Behörden immer dann als großzügig erwiesen, wenn die per eigener Auslegung legitimierten Finanzierungsaktivitäten im Einklang mit den wirtschaftspolitischen Zielsetzungen der VRCh standen. Damit bleibt der interne Kredit- und Finanzierungsmarkt in RMB und Devisen vorerst Gegenstand strategischer Planungen. Dies ist aufgrund der vielen Projekte in der vor-operationalen Phase derzeit kein größeres Problem, zumal das erzielbare Volumen an Dividenden nicht zur alternativen internen Finanzierung der expansiven Investitionsbestrebungen ausreicht. In Zukunft sollte der Dividendenpool in der Obergesellschaft allerdings durchaus ein Volumen erreichen, welches für Re- oder Neuinvestitionen im Land attraktive Geschäftsmöglichkeiten bietet. Die Holding kann diesbezüglich eine horizontale Schnittstellen- und Verteilungsfunktion für die Geschäftsbereiche bzw. die Tochterunternehmen des Konzerns einnehmen. Derzeit muß sich die Aktivität der Obergesellschaft in Finanzierungssachverhalten allerdings auf die beratende und unterstützende Funktion beschränken. Sie stellt eigene Finanzexperten zur Verfügung und unterhält eigene Kontakte zu lokalen und internationalen Banken, wodurch sich in Einzelfällen durchaus vorteilhafte Kreditkonfigurationen erzielen lassen. Diese beratende bis vermittelnde Tätigkeit kann durch Garantiestellungen und Bürgschaften ergänzt werden.

### **Investitionsstrategische Bedeutung**

Eine andere Dimension der Holdings findet sich bei genauerer Betrachtung der Investitionspläne der Multinationals mit chinesischer Holding-Organisation. Der Umfang der strategischen Investitionsplanungen in Volumen sowie Anzahl der Projekte verdeutlicht unmittelbar den Bedarf und die Vorteile eines stringenten Organisationsmodells für die China-Aktivitäten. Zitate wie „Wir wachsen in China schneller, als uns das lieb sein kann“ sind in den meisten Interviews mit engagierten Konzernmanagern zu hören. Augenblicklich bietet die Holding-Organisation noch immer das einzige integrierte Modell für eine sinnvolle organisatorische Konsolidierung der standortmäßig und geschäftsfeldbezogen breitgestreuten Aktivitäten. Ferner sollte der Trend eines Abbaus der Konzern-Organisationen in Hongkong in die Überlegungen einbezogen werden. Eine grundsätzliche Reorganisation der gesamten China-Aktivitäten steht in der nahen Zukunft vor diesem Hintergrund in vielen Konzernen auf dem Programm. Die Entscheidung für Beijing als Standort und eine Holding als strategischem Konzernhauptquartier für Greater-China-Konzepte ist eine durchaus ernstzunehmende Entwicklung.<sup>33</sup>

Langfristig ist der Ausbau einer solchen Struktur für den gesamten ostasiatischen Raum denkbar, sofern sich die Erwartungen an weitere positive Impulse des Transformationsprozesses für die Rahmenbedingungen der Investitionen sowie für den Marktzugang in der VRCh realisieren.<sup>34</sup> Einige offensichtliche Mängel und Unzulänglichkeiten einer Holding-Struktur können auch über ein parallel betriebenes Representative Office gemildert werden. Auch dieses Muster wurde schon von einigen Konzernen realisiert.

### **Operative Projektarbeit und personalstrategische Bedeutung**

Insgesamt bahnt sich eine flächendeckende Strukturierungsbewegung über die Errichtung von Zweigstellen der Holding-Obergesellschaften an strategischen Standorten an. Die massiven Investitionsströme werden demnach mit einer konzerneigenen Infrastruktur unterlegt, die in Kooperation mit den investierenden Konzernbereichen optimale Projektarbeit leisten kann. Ein klarer Vorteil hierin liegt in dem Faktum, daß nur die Konzernleitung im derzeitigen Stadium der Investitionsentwicklung ein eigenes Expertenforum für die chinesische Investitionsumwelt organisatorisch entwickeln und dauerhaft bereitstellen kann. Die Involvierung von China-Experten in den Verhandlungs- und Gründungsprozeß der geplanten Projekte hat sich aber als dringend notwendig erwiesen, da die Personalpolitik der entschiedenen Geschäftsbereiche weder in der Auswahl noch in der Weiterbildung ausreichend Maßnahmen im interkulturellen und landesbezogenen Wissensbereich für ihre Projektbeauftragten vorsieht.

---

33 Henkel und Hoechst sind nur zwei Beispiele für diese Entwicklung.

34 Siehe *Economist Conferences - Conclusion paper: Establishing China headquarters in Beijing*, Business China Group, 11/1995, Beijing.

Im Klartext bedeutet dies, daß weder die Eignung des Persönlichkeitsprofils eines potentiellen Mitarbeiters hinreichend geprüft wird<sup>35</sup> noch entsprechende landes- und kulturspezifische Qualifikationsmaßnahmen im Vorfeld der Entsendung stattfinden. Solche Maßnahmen erweisen sich dann bereits in der mindestens 1½-jährigen Verhandlungs- und Genehmigungsprozedur eines JV-Projektes als erfolgskritische Voraussetzungen eines entsprechenden Engagements. Allzu häufig werden solche Qualifikationen komplett unterbewertet, was in vielen Bereichen zur Vergeudung erheblicher Potentiale und Aktionsmöglichkeiten führt. Es hat sich bei den zugrundeliegenden Untersuchungen mehrfach gezeigt, daß die angesprochenen Potentiale zwar in den weichen Bereich kulturadäquaten Geschäftsgebarens fallen, aber dennoch zur Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen hervorragend operationalisierbar sind. Wäre diese Tatsache und der entgangene Handlungsgewinn sowie die Kostensteigerungen im Rahmen von Transaktionskostenanalysen präzise quantifizierbar, so wäre umfassende landes- und kulturspezifische Vorbereitung längst allgemein akzeptierter Standard.

Da sich die Einsicht in die Dimensionen der interkulturellen Problematik jedoch recht schleppend vollzieht, liegt der Schwerpunkt bzw. das personalpolitische Optimum auf einem *learning by doing*-Ansatz, der augenblicklich wesentlich von den Holding-Obergesellschaften unterstützt wird. Die Einbringung der China-Expertise und das *coaching* der Lernprozesse der Projektteams ist ein Hauptarbeitsschwerpunkt der Human Resource Departments der Holding-Gesellschaften. Die derzeitige Praxis bildet hierbei verschiedene Muster in Analogie zu den Organisationskonzepten der Holding-Gesellschaften heraus.

Die Grundmuster hierbei sind die Zentrierung der Projektarbeit um den General Manager (GM) der Holding oder die Eingliederung der Projektarbeit in die Funktionalorganisation der Gesellschaft. In der ersten Alternative fungiert der GM als Schnittstelle zwischen den beteiligten Akteuren, zu denen häufig auch externe Consultants gehören. Es ergibt sich aus der Natur des Konzeptes, daß die beschränkten Human-Kapazitäten schnell an ihre Grenzen gelangen können. Diese Art der Projektorganisation muß daher im Einklang mit einer noch überschaubaren Anzahl von Projekten stehen, da sonst die Komplexität ihre kritische Grenze überschreitet. Ein gebettet ist dieser Ansatz daher in ein Lean-Holding-Konzept mit einer personell schlanken Obergesellschaft. Das andere Entwicklungsmuster sieht die organisatorische Gestaltung einer eigenen Experteneinheit vor. Hier finden sich wiederum verschiedene Alternativen, wobei die Obergesellschaften häufig kein Lean-Konzept verfolgen. Die Bewältigung der Projektarbeit wird im Idealfall komplett internalisiert, was eine intensivere Projektbetreuung in der Tiefe und in der Breite ermöglicht. Der wesentliche Vorteil ist bei diesem Konzept in der internen Erfahrungsdichte und den sich hieraus ergebenen Weiterentwicklungsmöglichkeiten nach innen und außen zu sehen. Derzeit ist im Sinne der restriktiven Vorgaben im tertiären Sektor der Aktionsbereich einer externen Vermarktung der Holding-Dienstleistungen noch sehr beschränkt. Eine mögliche Liberalisierung im Dienstleistungssektor

---

35 Von Ausnahmen, z.B. ABB, abgesehen, die ihre erfahrenen China-Experten aus der Holding bereits an der Personalauswahlentscheidung sowohl gutachterlich als auch entscheidungsbefugt umfassend beteiligen.

könnte aber auch im Zusammenhang mit globalen Struktur- und Integrationsproblemen des Holding-Konzeptes durchaus interessante Perspektiven aufzeigen.

Auch die Personalentwicklungsmaßnahmen für Projektmitarbeiter sowie potentielle Expatriate-Manager können bei dem breiter angelegten Konzept optimiert werden. Hierbei sind sogar Fälle bekannt, bei denen die Holding-Obergesellschaft schon bei der Personalauswahl möglicher Expatriates involviert wird. Unterschiede zeigen sich in der Entscheidungspartizipation der Human-Resource-Abteilung der Holding, die Ausgestaltungen reichen von Gutachter-Funktionen bis zu entscheidungstragendem Einfluß. Hier findet sich ein klassischer Fall der ausdrücklich legitimierten Dienstleistungen der Holding an die ausländische Muttergesellschaft.

Ein häufig sehr kritischer Punkt im Personaleinsatz westlicher Experten, nämlich deren Entlohnung, findet neue Problemlösungsansätze unter Nutzung der Holding-Strukturen. Das vormals häufig erforderliche Höchstmaß arbeitsrechtlicher Gestaltungskreativität reduziert sich erheblich. Doppelgehälter bzw. -anstellungen sind wesentlich einfacher unter Einbezug der Holding realisierbar.<sup>36</sup> Später kann der Expatriate-Einsatz auch ein Objekt der Zentralisierungsbestrebungen gewisser Funktionsbereiche werden, so daß eine langfristige Planung der Personalstrategien i.S. einer sukzessiven Rückführung der Expatriate-Quote in diesem Sinne bereits angedacht werden kann. Synergetische Mehrfachnutzung der kostenintensiven Expatriates und problemorientierte Einsätze auf Anforderungsbasis sind wichtige Ansatzpunkte solcher Strategien.

Der Personalaspekt wurde bisher nur in bezug auf Expatriates angesprochen. Im folgenden soll er auf die Problematik der lokalen Personalpolitik erweitert werden. Gerade bei der lokalen Personalbeschaffung sowie den folgenden ausbildungsbezogenen und kulturbildenden Aktivitäten müssen die Holdings überaus aktiv sein. Der Aufbau eines Holding-eigenen Trainingszentrums im Falle von Siemens oder Motorola ist wohl das Paradebeispiel intensiver lokaler Personalpolitik. Es sind aber eigentlich alle Unternehmen stark mit der Personalproblematik, d.h. der Entwicklung von Personalsourcing-Strategien sowie dem Aufbau von eigenen Ausbildungsfazilitäten beschäftigt. Dies ergibt sich aus der Knappheit qualifizierten lokalen Personals und den häufig erheblichen Fluktuationsproblemen, die einerseits auf gehaltsorientierte Abwerbepraktiken zurückzuführen sind und andererseits das Versagen vieler Konzerne repräsentieren, eine eigene Organisationskultur zu entwerfen, die gerade den lokalen Beschäftigten eine langfristige Arbeitsumwelt bieten kann. Der Umfang entsprechender Aktivitäten ist dabei von einer Dimension, daß er einzelnen Beteiligungen in konzertierter Form unmöglich wäre. Ziel aller eingesetzten Mittel ist die langfristige Bindung lokaler Talente an das Unternehmen. Zu den fachlichen Qualifikationsmaßnahmen gehören Kooperationen und Sponsorships für Hochschulen, die mittlerweile nach westlichen Curricula ausbilden (European Business School Shanghai, Henkel), ebenso wie Kooperationsprojekte zwischen nicht-konkurrierenden Holding-Gesellschaften zum gemeinsamen Aufbau eigener Trainingsinstitute und Akademien (Hoechst). Die Möglichkeit der Obergesellschaft, den potentiellen Kandidaten sowohl in der China-Gruppe als auch international langfristige

36 Siehe: *The Economist Conferences - China Operations Forum - Conclusion Paper*, 06/1995, Beijing.

Entwicklungsmöglichkeiten für die persönliche Karriereplanung aufzuzeigen, ist ein elementarer Vorteil bei der Beschaffung und Bindung qualifizierten Personals. Die frühzeitige Entsendung zu Kurzaufenthalten ins Ausland ist ein wirksamer *incentive* und ein bewährtes Mittel, die Ernsthaftigkeit des diesbezüglichen *commitments* unter Beweis zu stellen.

Ein weiterer Aspekt im Personalbereich liegt in der Entstehung eines interessanten internen Arbeitsmarktes, der durch die Obergesellschaft geschaffen, aufgebaut und verwaltet wird. Die Rekrutierung des raren Expertenpotentials auch für die JV fällt nach vorliegenden Erfahrungen erheblich leichter durch die Holding als direktem Repräsentanten eines internationalen Konzerns.

### **Corporate Identity und Unternehmenskultur**

Die Corporate Identity-Bestrebungen, die intern im Rahmen des interkulturellen Managements sowie der Organisationsentwicklung von immenser Bedeutung sind, finden im derzeitigen Stadium erst in Ansätzen Berücksichtigung. Mit anderen Worten liegen in diesem Bereich noch erhebliche Entwicklungspotentiale. Eine Affinität der ausgebildeten organisatorischen Strukturen zu klassischen familiärenähnlich-patriarchischen Strukturen chinesischer Wirtschaftseinheiten sollte zumindest in Elementen (*housing*, soziale Kontakte und gemeinsame Aktivitäten etc.) hergestellt werden. Die oben bereits angesprochene Bedeutung einer für die chinesische und westliche kulturelle Prägung gleichermaßen positiv percepierbaren Unternehmenskultur macht die Entwicklung eines neuartigen symbiotischen Ansatzes nötig. Eine Unterstützung der diesbezüglichen Forschung wäre nicht nur wünschenswert, sondern ebenso praktisch relevant. Dabei müssen die Hauptprobleme und die größten Potentiale sino-westlicher Kooperation dergestalt einbezogen werden, daß unter Vermeidung der Entstehung neuer Reibungsflächen die kultursynergetischen Potentiale in ihrer Entfaltung unterstützt werden.

Da ein solcher Ansatz durch theoretische Konzeptionen nur seinen Handlungsrahmen erhalten kann ist die Institutionalisierung eines Lernprozesses Kernelement derartiger Bemühungen. Innerhalb eines solchen Prozesses müssen typische kulturelle oder organisations-historische Probleme chinesischer Mitarbeiter, wie der Unwille zu horizontaler Kooperation sowie Kommunikation oder die Scheu vor eigenverantwortlichem Handeln, ebenso adressiert werden wie typische Probleme deutscher Manager, wie strikte Funktionen- und Eigenorientierung oder ausgeprägter Kulturzentrismus, einhergehend mit kultureller Unsensibilität. In diesem Zusammenhang sollten die in der neueren Organisationstheorie erforschten Modelle selbstlernender Organisationen einer Evaluation bezüglich ihrer Anwendungsmöglichkeiten für das geforderte Organisationsmodell unterzogen werden. Gelingt in diesem Bereich der Entwurf und die Implementierung innovativer Konzepte, so kann der in westlichen Gesellschaften so bedeutende Motivator der Arbeitsbefriedigung basierend auf einer Organisationskultur, die als Identifikationsmodell dient, auch in der VRCh zur Bindung qualifizierten Personals eingesetzt werden. Die Bedeutung und Wirkung dieses sozialpsychologischen Faktors darf bei der Enge des Arbeitsmarktes für hochqualifizierte Kräfte, die sich in Zukunft verschärfen wird, nicht unterschätzt werden. Es bedarf keiner weiteren Anmerkungen, daß der Aufbau

einer landeseigenen Corporate Identity und Unternehmenskultur in einer Holding-Gruppe optimal entwickelt werden kann.

### **Landeskultur und Holding-Struktur**

In nahezu direktem Zusammenhang mit dem soeben Ausgeführten steht die Frage nach dem Verhältnis der Unternehmenskultur zu ihrer Umkultur. Die Frage nach der Externalisierung eines Corporate Image sollte nicht losgelöst vom Aufbau des Selbstverständnisses der Holding-Gruppe erfolgen. Dabei steht die Kommunikation der internen Kultur als Beleg des starken und kulturbewußten *commitment* im Vordergrund. Aber auch in weiteren Aspekten bringt die Holding einige Vorteile. So ist die direkte und permanente Konzernrepräsentation in Beijing und ihre politische Verwertung auf der höchsten Ebene dort nach nunmehr ersten Erfahrungen von vielen Praktikern als bedeutender Vorteil einer Holding-Organisation hervorgehoben worden.

Bei China-gerechtem Beziehungs-Engineering können zweiseitige permanente Kommunikationskanäle zu zentralen Behörden etabliert werden. Die langfristige Stationierung ranghoher Konzernmanager ist gerade unter dem Aspekt der hohen Intensität der Personenorientierung in chinesischen Beziehungsgeflechten eine bedeutende Erleichterung auch für die MOFTEC-Beamten. Es entsteht eine überschaubare Arena multinationaler Konzernrepräsentanten, d.h. wirtschaftspolitisch bevorzugter Kooperationspartner, an einem Ort auf zentraler Ebene. Dies bietet für das MOFTEC neben dem Vereinfachungsaspekt auch ein adäquates Steuerungs- und Verhandlungsinstrument sowie eine Verstärkung der Kontrollmöglichkeiten über die lokalen Investitionsbewegungen der Lieblingskinder außenwirtschaftlicher Kooperation.

Aus Sicht der Konzerne ergeben sich allerdings ebenso bedeutsame reziproke Vorteile. Wie schon oben erwähnt, fügt die Konstanz der persönlichen Beziehungen den lobbyistischen Bemühungen eine kulturell neue Wertigkeit hinzu. So kann unter Umständen die individuelle Erweiterung von Nutzungsmöglichkeiten und Spielräumen im Verhandlungsprozeß durch die aufgebauten Beziehungen erreicht werden. Die Bedeutung der personenorientierten Kontakte lässt sich an der Aussage eines Konzernmanagers illustrieren, der schon über zwei Jahrzehnte in Beijing arbeitet. Dieser Konzernrepräsentant und China-Experte meinte, es sei wesentlich leichter, einen Termin auf Ministerialebene für ihn persönlich zu fixieren als für einen seiner Konzernvorstände.

In Kombination mit dem konzertierten gemeinsamen Vorgehen der Holding-Obergesellschaften entsteht u.U. auch ein schleichender Druck auf die Behörden, der zwar nicht unbedingt den Ausschlag für weitere Liberalisierungen geben wird, aber zumindest beschleunigend auf vorhandene Pläne der Regierung wirken kann. Ferner liegt in der Integration der verschiedenen *guanxi*-(Beziehungs-)Netze der einzelnen JV zu regionalen sowie zentralen Entscheidungsträgern im Komplex der chinesischen Bürokratie eine interessante Perspektive. Die Entwicklung landesweiter Netzwerke kann durch die Obergesellschaft betrieben werden, welche die höchste

Managementebene der Einzelunternehmen auch horizontal koordinieren und institutionalisieren kann.

### Klassische Holding-Potentiale und ihre Nutzung in China

Ein weiterer wichtiger Unternehmenszweck, den die Holdings bereits erfüllen und der nicht unbedingt aus den Bestimmungen herauszulesen ist, hängt mit der bereits erwähnten Schaffung klarer juristischer und organisatorischer Verbundstrukturen zusammen. Er liegt in der Maximierung der Managementeinflüsse des ausländischen Partners bei JV-Projekten. Die Holdings bieten eine ausreichende Decke China-erfahrenen Personals, um über Doppelbesetzungen im Board of Directors (BoD) die verschiedenen JV Projekte personalstrategisch zu bündeln. Der erhebliche Einfluß des BoD auf strategische Managemententscheidungen findet daher im Vergleich zu einer Direktanbindung an den investierenden Geschäftsbereich eine lokale Zwischenstation, die sowohl Kontroll- wie auch Aufbauprozesse besser unterstützen kann.

In diesem Zusammenhang stehen auch die Bemühungen der Holdings, computergestützte nationale Buchführungs- und Controlling-Systeme zu etablieren, welche in den Obergesellschaften zusammenlaufen. Die Holding fungiert als Schnittstelle zum internationalen Beteiligungscontrolling des jeweiligen Konzerns und muß die Integrierbarkeit des aufgebauten nationalen Netzwerks in die Konzernbilanzierung und in das internationale Controllingsystem vorbereiten bzw. sicherstellen. Eine wichtige und komplexe Aufgabe, verdeutlicht man sich sprachliche und systematische Schwierigkeiten der Buchführung in der VRCh. Bei den massiven Investitionen in der VRCh müssen die etablierten Systeme spätestens in einigen Jahren den Anforderungen der Konzernkonsolidierung genügen. Die in der Obergesellschaft ansässigen Experten sind schließlich ebenso synergetisch nutzbar wie die erforderliche Hardware. Ferner agiert die Holding in vielen Gruppen als Clearingstelle und Koordinationsinstanz konzerninterner Lieferungs- und Leistungsströme.

Ein in den bisherigen Betrachtungen ebenfalls vernachlässigter Aspekt ist die Kostenrationalität einer Holding-Organisation. Diese ist auch eines der häufigsten Entscheidungsmerkmale für Holding-Gründungen in westlichen Ländern. Die Schaffung und synergetische Nutzung von Zentralbereichen oder Dienstleistungen ist das Kernelement dieser Bemühungen. Das derzeit noch weitgehend verborgene Potential dieses Aspektes wird in der Zukunft, wenn die Investitions- und Projektarbeitsphase tendenziell durch eine Produktions- und Betriebsphase abgelöst wird, noch stark in den Vordergrund treten. Die Behauptung, daß frühzeitig gegründete und aufgebaute Holding-Gruppen hier mit ihren Bemühungen wesentliche Vorteile i.S. strategischer Wettbewerbspotentiale aufbauen, ist jedenfalls einleuchtend. Eine auch in China mit der Bereitstellung zentraler Dienstleistungen verbundene Problematik ist die Verrechnung der Leistungen bzw. die Umlage der Kosten. In den verschiedenen Obergesellschaften ist dieses Problem derzeit sehr unterschiedlich gelöst. In einigen Fällen ist die Umlage der Kosten bzw. die Erzielung von Gewinnen durch die Obergesellschaft, über welche sich ein *transfer pricing* begrenzt realisieren ließe, noch Zukunftsmusik. Weder die JV noch die nutznießenden Konzernteile werden mit Kostenumlagen belastet.

Der Aufbau der Holding wird von den Vorständen zur Priorität erklärt, was fundamentale Investitionen in die Holding selbst voraussetzt. In anderen Gruppen liegt der Schwerpunkt der Verrechnungsaktivitäten derzeit dagegen auf den investierenden Geschäftsbereichen. Extern übliche Serviceverträge kommen hier ebenso zum Einsatz wie Tagessätze für die beanspruchten Experten, denen ein Pauschalbetrag hinzugerechnet wird. Die Entwicklung von Verrechnungssystemen für die Serviceleistungen der Beteiligungen steht allerdings auch auf dem Entwicklungsprogramm der nächsten Planungen. Bei Standortentscheidungen und Neuinvestitionen auf der „grünen Wiese“ gehen die Möglichkeiten der Holding über die beratenden Funktionen hinaus. Die Obergesellschaft kann zum Beispiel bereits prospektiv Landnutzungsrechte für zukünftige Projekte langfristig erwerben, was für die Entwicklung von Standortstrategien von einiger Bedeutung ist. Ferner ergibt sich ein spekulatives Element über die Marktnähe der Holding zu potentiellen Standorten und die hiermit verbundene Reaktionsfähigkeit. Dieses letzte Moment der schnellen und flexiblen Reaktionsweise von Holding-Gruppen auf Marktveränderungen fällt schon derzeit als bemerkenswerter Vorteil der Projektphase ins Auge. Die Lokalisierung, Anbahnung und Vorbereitung der Projekte über die zügige Wahrnehmung von Marktchancen und Marktveränderungen ist bereits ein bedeutender Aufgabenbereich, der in Zukunft zum Strukturvorteil aufgebaut werden kann.

### **Managementansätze und Organisationsintegration**

Wie bereits oben angedeutet, finden wir in der Entwicklung innovativer Managementansätze und in der Integrationsproblematik der chinesischen Gruppe in den Gesamtkonzern Fragestellungen, die einer konzeptionellen Beantwortung noch bedürfen. Die Managementsituation ist aufgrund der augenscheinlichen Mängel in der Vorbereitung entsandter Manager sehr stark von deren persönlicher Erkenntnis- und Anpassungsfähigkeit v.a. in kultureller und gruppenpsychologischer Hinsicht abhängig. Ein idealtypischer Ansatz ist derzeit nicht einmal rudimentär vorhanden. Die Integration der Holding in den Gesamtverbund wird unterschiedlich betrieben. Eine genaue Analyse ginge über den gegebenen Rahmen hinaus. Daher seien nur zwei grundsätzliche Entwicklungslinien genannt: Die eine sieht die Holding als Widerspruch, die andere hält eine langfristige Integration für möglich. Während im ersten Fall der Abbau der Holding möglich ist, sobald die Mehrzahl der operativen Unternehmen in der Betriebsphase ist, liegt im zweiten Fall die konsequente Weiterentwicklung der Holding-Organisation unter Verschiebung und Erweiterung ihrer Aufgabenfelder nahe. Das Grundmuster hierbei könnte in dem Konzept einer nationalen Zwischenholding gefunden werden.

### **Fazit**

Abschließend ist zu bemerken, daß die Investitionsgesellschaften in der VRCh ein für multinationale Firmen interessantes neues Organisationsmodell bieten. Auch wenn die derzeitigen Möglichkeiten keineswegs als zufriedenstellend bewertet werden können, so besteht doch die mehrheitliche Meinung, daß schon im jetzigen Stadium erhebliche Vorteile mit einer Holding-Struktur erzielt werden können.

Einige der diesbezüglichen Arbeitsschwerpunkte sind in dem vorliegenden Aufsatz kurz behandelt worden. Ebenso deutlich wie diese Vorteile sind die Widersprüchlichkeiten und Probleme zu erwähnen. Die Rechtsunsicherheit und überhaupt das fehlende Vertrauen in das chinesische Rechtsverständnis haben teilweise sogar strukturelle Auswirkungen. So haben einige Konzerne ihre Beteiligungsstruktur dergestalt konstruiert, daß Minderheitsbeteiligungen von bspw. 5% nicht in die Obergesellschaft eingebbracht werden, sondern bei der ausländischen Muttergesellschaft verbleiben. Der Vorteil dieser Konstruktion liegt in der Möglichkeit, daß bei der Rechtswahl für den Fall einer Arbitrage weiter ein nicht-chinesischer Standort gewählt werden kann. Dies zeigt, daß das Vertrauen in das Rechtsverständnis und in die Möglichkeit einer objektiven Durchführung von Schiedsgerichtsverfahren durch die chinesischen Organe, wie die CIETAC, nicht gegeben ist.

Daran wird das Grunddilemma eigentlich jeder China-Investition deutlich. Die Investitionsumwelt ist in rechtlicher, administrativer und auch in ökonomischer Hinsicht derart intransparent, daß rationale Entscheidungen auf der Grundlage harter, eindeutiger Fakten nicht möglich sind. Persönliche Einschätzungen und Meinungen sowie informelle Informationen bilden allzu häufig das Fundament elementarer Entscheidungen. Im Falle der Gründungsentscheidung einer Holding stellt sich daher auch die wesentliche Frage, ob man an eine evolutionäre Entwicklung des Phänomens parallel zur Fortsetzung des Transformationsprozesses glaubt oder nicht. Findet eine solche Entwicklung allerdings statt, so werden sich frühzeitige Gründungen mit Sicherheit nicht als Fehler erweisen. Der Fall der Nutzung der neuen Organisationsform als Übergangsinstrument der Projektphase wird, nach Meinung des Autors, die Ausnahme bleiben.