

No. 40 / 1998

**Chinesische Unternehmensgruppen:  
Genese und Status quo eines Reformkonzeptes**

Teil I: Unternehmensgruppen als Element  
der chinesischen Industriepolitik

Doris Fischer



## **Inhaltsverzeichnis von Teil I**

### Verzeichnis der Tabellen, Übersichten und Abbildungen

- 1 Einführung
- 2 Die Genese der chinesischen Unternehmensgruppen
  - 2.1 Die Entwicklung der rechtlichen Grundlagen
  - 2.2 Definitive Eingrenzungen
- 3 Die Gründung von Unternehmensgruppen als industrie- und wettbewerbspolitisches Instrument
  - 3.1 Das Argument der Größe
  - 3.2 Das Argument der internationale Konkurrenz
  - 3.3 Konkurrierende Modelle der Branchenunterstützung und -kontrolle
- 4 Ausblick: Ein Thema im Zentrum der wirtschaftspolitischen Diskussion

### **Verzeichnis der Tabellen, Übersichten und Abbildungen**

- Tabelle 1: Administrative Zuordnung der 1991 staatlich ausgewählten 55 experimentellen Unternehmensgruppen zu einzelnen Ministerien
- Tabelle 2: Zuordnung der 1997 staatlich ausgewählten 63 experimentellen Unternehmensgruppen zu einzelnen Branchen
- Tabelle 3: Ergebnisse der Untersuchungen zu den 500 größten Industrieunternehmen Chinas 1988 bis 1994
- Übersicht 1: Die Charakterisierung von Unternehmensgruppen in den „Hinweisen von 1987“
- Abbildung 1: Idealtypisches Beteiligungsschema einer Unternehmensgruppe
- Abbildung 2: Konkurrierende staatliche Einflußmechanismen auf Branchen und Unternehmen am Beispiel der Stadt Wuhan
- Abbildung 3: Beteiligungsschema einer staatlichen Holding (-gruppe)



## 1 Einführung\*

In der Vergangenheit sind verschiedene Adjektive und Wortschöpfungen gefunden worden, um die Besonderheit des chinesischen Reformprozesses herauszustellen: Mit Ausdrücken wie „Trial-and-error-Prozeß“, „Gradualismus“ und „evolutorischer Wandel“ wird in der Regel das schrittweise Vorgehen im Gegensatz zur osteuropäischen Transformationsvariante in den Vordergrund gestellt. Diesen transformationsorientierten Charakterisierungen liegt die Annahme zugrunde, daß die chinesische Reform früher oder später in eine Marktwirtschaft einmünden werde, die „westlichen“ Vorstellungen zumindest ähnelt.

Eine zweite Eigenart des chinesischen Reformprozesses, die seltener thematisiert wird, ist die Neigung, synkretistisch Begriffe, Reformschritte und institutionelle Regelungen neu zu definieren und zu kombinieren. Dabei ist die Freude, mit Begriffen zu jonglieren, zum Teil durchaus als Aspekt und Folge des tastenden Reformprocedere zu verstehen. Darüber hinaus ist es aber auch Ausdruck eines aus kulturellem Abgrenzungswillen und politischer Legitimationsnot hervorgegangenen Suchens nach Lösungen „mit chinesischer Besonderheit“. Die Experimentierfreude ist in dieser Lesart einerseits ein gewolltes Mittel der Reformpolitik, sie ist aber zugleich auch ein Reagieren auf die zahlreichen Ausweichtaktiken der Wirtschaftssubjekte zur Umgehung staatlicher Regulierung. Die Anfänge der Privatwirtschaft, die unter dem verniedlichenden Begriff des „Einzelgewerbes“ (getihu) firmieren und gedeihen konnten, können als Beispiel für dieses Phänomen ebenso herangezogen werden, wie die Entstehung von zahlreichen hybriden Eigentumsformen, für die sich im Deutschen zum Teil schon gar keine präzisen Übersetzungen mehr finden lassen.<sup>1</sup>

Ein schillerndes und häufigem Wandel unterliegendes Konzept, das ebenfalls in diesen Zusammenhang gehört, ist der seit Ende der achtziger Jahre mal mehr mal weniger verfolgte Aufbau chinesischer „Unternehmensgruppen“ (qiye jituan). Die chinesische Wirtschaftspolitik gegenüber Unternehmensgruppen ist zugleich ein Lehrstück über die Schwierigkeiten der chinesischen (Wirtschafts-) Politik, ein akzeptables Gleichgewicht zwischen Liberalisierungs- und Kontrollansprüchen, zwischen der Spontaneität des Marktes und industriepolitischen Zielsetzungen zu finden.

---

\* Eine gekürzte Fassung von „Teil I“ erscheint demnächst als Beitrag in einem von Anton Gälli und Markus Taube herausgegebenen ifo-Forschungsbericht. Teil II wird die Bedeutung der chinesischen Unternehmensgruppen im Rahmen der Eigentums- bzw. Unternehmensreformen untersuchen und der Fragestellung nachgehen, ob die Unternehmensgruppen zu einer die chinesische Wirtschaftsordnung prägenden Form der „corporate governance“ werden könnten.

In den vorliegenden Beitrag sind Informationen und Materialien eingeflossen, die die Autorin während eines Forschungsaufenthaltes in der VR China im Juni 1997 sammeln konnte. Der Forschungsaufenthalt war Teil eines von der VW-Stiftung geförderten Projektes zur Reform der chinesischen Staatsunternehmen, das von Herrn Prof. Dr. Frank Münzel, Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht, geleitet wird. Der Stiftung und Herrn Münzel sei an dieser Stelle für die Förderung gedankt. Bei Informationen aus Interviews wurde im folgenden zum Schutz der Befragten teilweise auf die Angabe von Namen und genauen Interviewterminen verzichtet.

Ich danke Herrn Dr. Günter Schucher für wertvolle Anmerkungen zu einer früheren Version dieses Papiers.

<sup>1</sup> So verdunkelt z.B. die wörtlich korrekte Übersetzung des gegenwärtig in China verbreiteten Ausdrucks „minyong qiye“ in „vom Volk betriebene Unternehmen“ den privatwirtschaftlichen Charakter der damit bezeichneten Unternehmen. Vgl. auch Heberer, Thomas: Von Privatisierung wagt keiner zu sprechen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.10.1997, S. 11.

Im vorliegenden Teil I soll zunächst die Entwicklung des Konzeptes der Unternehmensgruppen und seiner gesetzlichen Verankerung skizziert sowie die quantitative Bedeutung von Unternehmensgruppen abgeschätzt werden. Im Anschluß daran wird im auf die Rolle der Unternehmensgruppen als Instrument der staatlich gelenkten Wirtschaftsentwicklung eingegangen. Im Mittelpunkt stehen dabei die industriepolitischen Ziele und Implikationen, die mit der Organisation von Unternehmensgruppen verbunden sind, soweit diese expliziter Bestandteil der staatlichen Wirtschaftspolitik sind.

Da der Auf- und Ausbau der Unternehmensgruppen gleichzeitig ein Aspekt der Reformen der Eigentumsordnung und der Sanierung der Staatsunternehmen in China ist, wird Teil II des Papiers, der demnächst in einem separaten Arbeitspapier erscheint, der Frage nachgehen, inwieweit das Konzept der Unternehmensgruppen eine Form der „corporate governance“ darstellt, die eine Modernisierung und Stabilisierung der chinesischen Eigentumsordnung ohne direkte Privatisierung ermöglicht.

## **2 Die Genese der chinesischen Unternehmensgruppen**

Die Wurzeln der Bemühungen, in der VR China Unternehmensgruppen aufzubauen, gehen auf die Planungs- und Allokationsprobleme vor der Wirtschaftsreform zurück: Die Planungs- und Verwaltungsstrukturen der chinesischen Version einer sozialistischen Wirtschaftsordnung hatten dazu geführt, daß in der Ausgangslage der Reformpolitik Ende der siebziger Jahre die Mehrheit der Unternehmen administrativ einer regionalen Regierungsbehörde oder - in Vertretung der zentralen Planungskompetenz - einem Fachministerium zugeordnet waren. Die regionalen Planungskommissionen und die Vertretungen der Fachbehörden waren direkt mit den Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozessen innerhalb der ihnen zugeordneten Unternehmen befaßt. Für alle Einkaufs- und Absatzaktionen mußten sich die Unternehmen an die für sie zuständige Behörde wenden, die dann innerhalb ihrer Verwaltungssphäre Lösungen zu organisieren versuchte. Abstimmungs- und Informationsmechanismen zwischen den regionalen und zentralen bzw. Fachhierarchien waren zwar theoretisch vorgesehen, praktisch aber unterentwickelt. Dies hatte über die Jahre zur Folge gehabt, daß selbst Unternehmen, die geographisch nahe beieinander lagen und sich als Liefer- und Absatzpartner hätten ergänzen können, zum Teil nicht einmal von der Möglichkeit derartiger Austauschbeziehungen wußten, da sie unterschiedlichen Planungs- und Verwaltungshierarchien zugeordnet waren. Hinzu kam die Neigung der verschiedenen Planungsinstanzen, möglichst autarke Produktionsstrukturen aufzubauen, um weitgehend unabhängig von schwierigen Verhandlungsprozessen zu sein, die auftraten, sobald Güter oder Materialien anderer Regionen oder Fachhierarchien benötigt wurden. Diese Zersplitterung der Planungsstrukturen in regionale „Klumpen“ (kuai) und von den zentralen Fachministerien gesteuerte „Stränge“ (tiao) behinderte die industrielle Arbeitsteilung und führte nicht selten zu ineffizient kleinen Betriebsgrößen.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. zum Planungs- und Entscheidungssystem vor der Reform Lyons, Thomas P.: Mandatory Planning and Guidance in the New Economic Model, in: Cornell University East Asia Papers No. 46, Ithaca, N.Y. 1988, S. 3-25; Ishihara, Kyoichi: China's Conversion to a Market Economy (IDE Occasional Paper Series, Nr. 28) Tokyo 1993, S. 8 ff.

## 2.1 Die Entwicklung der rechtlichen Grundlagen

Mit dem Ziel, die genannten Kommunikations- und Kooperationsbarrieren abzubauen und direkte Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen zu fördern, erließ der Staatsrat am 1.7.1980 die „Vorläufigen Bestimmungen zur Förderung von wirtschaftlichen Verbindungen“<sup>3</sup>, die rückblickend, obwohl sie explizit noch nicht von Unternehmensgruppen sprechen, als Ausgangspunkt der Entwicklung chinesischer Unternehmensgruppen gelten können.<sup>4</sup> Die Bestimmungen sollten dazu anregen, daß Unternehmen, aber auch öffentliche Institutionen und Forschungseinrichtungen (horizontale) Verbindungen in der Gestalt langfristiger und stabiler Kooperation aufbauten und so die vertikalen Abhängigkeiten der Unternehmen von den Behörden und die Abschottungen zwischen den Regionen aufbrachen.<sup>5</sup> In der Folgezeit entstanden verschiedenste Formen und Bezeichnungen von horizontaler Kooperation, die allerdings zunächst drei wesentlichen Einschränkungen unterlagen: Unter dem Motto „Drei unzulässige Änderungen“ (san bu bian) war es den Unternehmen im Prinzip untersagt, auf dem Wege von horizontalen Verbindungen Kooperationen einzugehen, die eine Veränderung der Eigentumsform bewirkt, die Zugehörigkeit der beteiligten Unternehmen zu ihren jeweils zuständigen Behörden in Frage gestellt oder die Finanz-, d.h. vor allem die Steuer- und Abgabenbeziehungen, verändert hätten.<sup>6</sup> Diese Einschränkungen wurden auch mit den „Bestimmungen des Staatsrats zu einigen Fragen der weiteren Förderung horizontaler wirtschaftlicher Verbindungen“ vom 23.3.1986<sup>7</sup> kaum gelockert. Letztere wiesen aber bereits darauf hin, daß die horizontalen Vertragsverhältnisse zwischen Unternehmen in die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen und Unternehmensgruppen münden könnten bzw. sollten.

Zu einem eigenständigen Reformkonzept wurde der Aufbau von Unternehmensgruppen explizit erstmals mit den 1987 vom Staatsrat verabschiedeten „Vorläufigen Bestimmungen für eine

---

<sup>3</sup> Guowuyuan guanyu tuidong jingji lianhe de zanzing guiding, verabschiedet am 1.7.1980, in: Guojia jingmaowei qiyesi (Hrsg.): Woguo qiye jituan shidian de zhengce yu shijian, Beijing 1995, S. 273-275.

<sup>4</sup> Zu Versuchen vor Beginn der Reformen, über die Gründung von Trusts die Lenkung der staatseigenen Betriebe zu verbessern, vgl. Xiao Liang: Shehui zhuyi wei shenmo yao zuzhi tuolasi? (Warum muß der Sozialismus Trusts organisieren), in: Jingji Guanli, Jg. 1979, Nr. 2, S. 22; Wang Baoshu: Unternehmensverbindungen und das Verbot von Monopolen, in: Münzel, Frank (Hrsg.): Konzerne des Ostens: Gesellschaftsrecht zwischen Plan und Markt, Baden-Baden 1991, S. 62 f.

<sup>5</sup> Vgl. Zheng Xin: Guowuyuan „Guanyu tuidong jingji lianhe de zanzing guiding“ (Die „Vorläufigen Bestimmungen zur Förderung von horizontalen Verbindungen“ des Staatsrats), in: Ma Hong, Sun Shangqing (Hrsg.): Jingji shehui guanli zhishi quanshu (Kompendium der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verwaltung), Band 2, Beijing 1990, S. 99-100.

<sup>6</sup> In Einzelfällen waren diese „Änderungen“ bereits in der ersten Hälfte der achtziger Jahre möglich, so im Falle des „Dongfeng-Automobilkonglomerates“ (Dongfeng qiche gongye lianying gongsi). Dieses Konglomerat, das später in die „Dongfeng-Automobilgruppe“ mündete, zählt neben dem ebenfalls 1981 gegründeten Jialing-Motorrad- und dem Chinesischen Standard-Nähmaschinen-Konglomerat zu den prominenten Beispielen des Aufbaus von horizontalen Wirtschaftsverbindungen in dieser ersten Phase. Vgl. Jiang Yiwei: Di'er qiche zhizaochang jingying guanli kaocha (Untersuchung zum betrieblichen Management der 2. Automobilfabrik), Beijing 1986, S. 57 ff; Jiang Ping; Zhang Peilin; Mi Jian: Recht und Praxis der chinesischen Unternehmensgruppen - der gegenwärtige Stand, in: Münzel, Frank (1991), S. 17 (15-30).

<sup>7</sup> Guowuyuan guanyu jin yi bu tuidong hengxiang jingji lianhe ruogan wenti de guiding, 23.3.1986, in: Almanac of China's Economy 1987, S. X-10-13; deutsche Übersetzung in: Münzel, Frank: Unternehmens- und Gesellschaftsrecht der VR China (Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, Nr. 176), Hamburg 1989, S. 214-229.

gesonderte Staatsplanung bei großen verbunden betriebenen Unternehmen“<sup>8</sup> und „Einigen Hinweisen zu Organisation und Entwicklung von Unternehmensgruppen“.<sup>9</sup> Auf einer Arbeitskonferenz zum Thema Unternehmensgruppen der Staatlichen Reformkommission wurde schließlich beschlossen, nicht länger an den „Drei unzulässigen Änderungen“ festzuhalten.<sup>10</sup> Zusammen mit der Verabschiedung der „Bestimmungen“ und „Hinweise“ löste diese Entscheidung die erste Flut von Unternehmensgruppengründungen aus: Die Angaben für die Zahl der existierenden Unternehmensgruppen in den Jahren 1987/88 schwanken zwischen 1.000 und 6.000. Von jenen 1.630 bei den Verwaltungsämtern für Industrie und Handel bis Ende 1988 registrierten Unternehmensgruppen gehörten 17 Prozent der Maschinenbaubranche an (dazu gehört die Automobilindustrie), zehn Prozent der Leichtindustrie und acht Prozent der Textilindustrie.<sup>11</sup> Allerdings konnte nur eine Minderheit von ca. hundert dieser Unternehmensgruppen als „groß“ im Sinne der „Vorläufigen Bestimmungen“ gelten.<sup>12</sup> 15 Unternehmensgruppen erhielten bis 1991 die Genehmigung, gesondert in den staatlichen Plan aufgenommen zu werden.<sup>13</sup> Die Verbindungen innerhalb der Unternehmenskooperationen dieser Generation waren aber in der Regel nicht sehr gefestigt und gingen häufig nicht über gewöhnliche Lieferbeziehungen hinaus. Die inzwischen zulässigen „drei Änderungen“ waren in der Praxis häufig schwer zu realisieren, zumal sie direkt die Interessen der zuständigen Behörden der Unternehmen trafen. Nur in wenigen Fällen entstanden konzernähnliche Strukturen (z.B. im Sinne einer einheitlichen Leitung) oder stabile, regionen- oder branchenübergreifende Verbindungen. Von den 1987/88 gegründeten Unternehmensgruppen sollen nur etwa 12 % länger als fünf Jahre Bestand gehabt haben. Die Mehrheit der Unternehmensgruppen löste sich wegen geringer wirtschaftlicher Erfolge, ungerechter Gewinnverteilung und anderer Probleme recht schnell wieder auf.<sup>14</sup>

---

<sup>8</sup> Guanyu daxing gongye lianying qiye zai guojia jihua shixing danlie de zanzing guiding, verabschiedet vom Staatsrat am 20.3.1987, in: Almanac of China's Economy 1988, S. IX-10-11; deutsche Übersetzung in: Münzel, Frank (1989), S. 230-235.

<sup>9</sup> Guojia tigaiwei, Guojia jingwei guanyu zujian he fazhan qiye jituan de jidian yijian, verabschiedet am 16.12.1987, in: Almanac of China's Economy 1988, S. IX-17-18; deutsche Übersetzung in: Münzel, Frank (1989), S. 236-242.

<sup>10</sup> Vgl. Gu Shishi; Li Xiaoxue, Lü Pu: Woguo qiye jituan de yunyu, xingqi he wanshang de tujing (Der Weg der 'Austragung', des Heranwachsens und der Vervollkommnung der Unternehmensgruppen unseres Landes), in: Zhongguo hengxiang jingji nianjian 1992, Zhongguo shehui kexueyuan chubanshe, [Beijing] 1993, S. 646.

<sup>11</sup> Ebenda, S. 646.

<sup>12</sup> Vgl. z.B. Wang He: Zhongguo tese de qiye jituan (Unternehmensgruppen mit chinesischen Besonderheiten), Beijing (1990); S. 332; Almanac of China's Economy 1989, S. III-12.

<sup>13</sup> Vgl. Liu Guoguang et al. (Hrsg.): Zhongguo Gaige Quanshu 1978-1991 - Gongye qiye tizhi gaige juan, Dalian 1992, S. 75.

<sup>14</sup> Vgl. Lin Qiping: Wo guo qiye jituan fazhan d si ci rechao ji qi tedian, in: Dangdai Caijing, Jg. 1996, Nr. 9, S. 51-53. In dieser Phase entstand die Redewendung „Von zehn Unternehmensgruppen sind neun nur Fassade, und dann gibt es noch eine, aber die ist ein Mißerfolg“ (10ge jituan 9ge kong, hai you yige bu chenggong). Liu Guoguang et al. (1992), S. 75.

Die chinesische Wirtschaftspolitik resignierte angesichts dieser Erfahrungen nicht: Im Jahr 1991, also noch während der wirtschaftlichen Konsolidierungsphase<sup>15</sup>, wurden verstärkte Anstrengungen unternommen, die rechtlichen und wirtschaftlichen Grundlagen für den Aufbau von Unternehmensgruppen zu schaffen. Ausgangspunkt für diese Anstrengungen bildete der 8. Fünfjahresplan (1991-1995), in dem es hieß, daß „aktiv“ Unternehmensgruppen entwickelt werden sollten. Durch entsprechende Strategien und Maßnahmen sollten die Neustrukturierung, Verbindungen und Fusionen von Unternehmen gefördert werden. Außerdem seien „geplant einige regionen- und branchenübergreifende, wettbewerbliche Unternehmensgruppen“ aufzubauen.<sup>16</sup> Im Umfeld der Bemühungen, die Entwicklung der Unternehmensgruppen zu beschleunigen, kam es zu zahlreichen Publikationen, die versuchten, die Mängel der bisherigen Initiativen zu analysieren und notwendige Bedingungen für den Erfolg der Unternehmensgruppen herauszuarbeiten. Schließlich unterstützte der Staatsrat die „Empfehlung“ der Staatlichen Planungskommission, der Staatlichen Reformkommission und des Büros für Produktion beim Staatsrat, eine Gruppe von Unternehmen auszuwählen, um die herum - experimentell - große Unternehmensgruppen aufgebaut werden sollten.<sup>17</sup> Die zunächst ausgeählten 55 (später ausgedehnt auf 57) Unternehmensgruppen wurden verschiedenen Ministerien zugeordnet (Tabelle 1).

**Tabelle 1: Administrative Zuordnung der 1991 staatlich ausgewählten 55 experimentellen Unternehmensgruppen zu einzelnen Ministerien**

Ministerium/Amt	Zahl der zugeordneten UG	Ministerium/Amt	Zahl der zugeordneten UG
Maschinenbau und Elektronik	16	Baumaterialien (Amt)	4
Metallurgie	4	Forstwirtschaft	4
Textil	1	Luft- und Raumfahrt	6
Energie	7	Wirtschaft/Handel	2
Verkehr	2	Arzneimittel (Amt)	2
Chemie	4	Zivile Luftfahrt (Amt)	3

Quelle: [Empfehlungen], Anhang, S. 37-41.

<sup>15</sup> Aufgrund hoher Inflationsraten und anderen Überhitzungserscheinungen hatte die chinesische Regierung im Jahr 1988 eine Konsolidierungsphase eingeläutet, in der zwar vorangegangene Reformen nicht zurückgenommen werden sollten, neue Projekte aber aufgeschoben wurden. Diese Phase endete Anfang 1992.

<sup>16</sup> Zhonggong Zhongyang guanyu zhiding guomin jingji he shehui fazhan shinian guihua he „bawu“ jihua de jianyi (Vorschlag des ZK der KPCh zum Beschluß eines Zehn-Jahres-Programms und des 8. Fünfjahresplans zur volkswirtschaftlichen und sozialen Entwicklung), verabschiedet auf dem 7. Plenum des XIII. ZK am 30.12.1990, in: Renmin Ribao, 29.1.1990, S. 3.

<sup>17</sup> Guowuyuan pizhuan Guoji jiwei, Guoji tigaiwei, Guowuyuan shengchan bangongshi guanyu xuanze yi pi daxing qiye jituan jinxing shidian qingshi de tongzhi (Guofa [1991] 71), verabschiedet vom Staatsrat am 24.12.1991, in: Guojia jingmaowei qiyisi: Woguo qiye jituan shidian de zhengce yu shijian (Strategien und Realisierung der Experimente mit chinesischen Unternehmensgruppen), Beijing 1995, S. 29-41; im folgenden zitiert als [Empfehlungen].

Im Laufe des Jahres 1992 wurden zur Ergänzung dieses Beschlusses mehrere Bestimmungen und Methoden erlassen, welche u.a. die Besteuerung von Unternehmensgruppen, ihre gesonderte Aufnahme in den nationalen oder die regionalen Pläne, die Gründung von gruppeneigenen Finanzunternehmen, das Recht der selbständigen Durchführung von Außenhandelsgeschäften und das Recht der Verwaltung von staatlichem Vermögen regelten. Nicht alle Versuchsgruppen sind in den Genuß all dieser Sonderrechte gekommen. Einem Bericht der Planungskommission zufolge wurden bis Ende 1995 von den 57 Unternehmensgruppen 40 gesondert im nationalen Plan geführt, hatten 33 ein eigenes Finanzunternehmen gegründet, 54 das Recht, selbständig Im- und Exportgeschäfte abzuwickeln, wurden 22 einheitlich als Unternehmensgruppe besteuert und hatten 7 Gruppen versuchsweise das Recht übertragen bekommen, das staatliche Vermögen innerhalb ihrer Gruppe zu verwalten.<sup>18</sup>

Bereits im 9. Fünfjahresplan (1996-2000) wurde die Strategie formuliert, daß sich der Staat „in nächster Zeit“ auf die Reform und Entwicklung von tausend ausgewählten „großen Unternehmen und großen Unternehmensgruppen“ konzentrieren solle.<sup>19</sup> Dieses Vorhaben wurde im April 1997 dadurch bekräftigt, daß der Staatsrat die „Ansichten zur Vertiefung der Experimente mit großen Unternehmensgruppen“,<sup>20</sup> die von der Staatlichen Planungskommission, der Staatlichen Wirtschafts- und Handelskommission und der Reformkommission erarbeitet wurden, veröffentlichen ließ. Diesen „Ansichten“ beigefügt wurde eine Liste von 63 zusätzlich anvisierten Unternehmensgruppen (siehe Tabelle 2). Anders als die 1991 ausgewählten Unternehmensgruppen erfolgte die Auflistung nach Branchenzugehörigkeit und nicht mehr nach der Art der zuständigen Behörde. Außerdem wurde vom Staatsrat ein Arbeitsplan für 1997 zur Reform und Entwicklung der Staatsunternehmen veröffentlicht, der von der Kommission für Wirtschaft und Handel vorgelegt worden war und noch einmal die Arbeit hinsichtlich der großen Unternehmensgruppen betonte.<sup>21</sup>

---

18 Vgl. Guojia jiwei hongguan jingji yanjiuyuan ketizu: „Jiuwu“ shiqi daxing qiye jituan fazhan zhengce yanjiu (Teil 1), in: Guanli Shijie, Jg. 1996, Nr. 6, S. 123.

19 Li Peng: Guanyu guomin jingji he shehui fazhan „jiuwu“ jihua he 2010 nian yuanjing mubiao gangyao de baogao (Bericht über den 9. Fünfjahresplan zur volkswirtschaftlichen und sozialen Entwicklung und den langfristigen Perspektivplan bis zum Jahr 2010), in: Renmin Ribao, 19.3.1996, S. 2.

20 Guowuyuan pizhuan Guojia jiwei, Guojia jingmaowei, Guojia tigaiwei guanyu shenhua daxing qiye jituan shidian gongzuo yijian de tongzhi (Mitteilung des Staatsrates über die Genehmigung und Bekanntmachung der Ansichten der Staatlichen Planungskommission, der Staatlichen Wirtschafts- und Handelskommission und der Reformkommission zur Vertiefung der Experimente mit großen Unternehmensgruppen) (Guofa [1997] 15), in: Guowuyuan Gongbao, Jg. 1997, Nr. 15, S. 675-684. Im folgenden zitiert als [Ansichten].

21 Auffällig ist, daß der Staatsrat diesen Arbeitsplan, der von der Kommission noch vor den [Ansichten] im März verabschiedet wurde, erst einen Monat später als die [Ansichten] veröffentlicht hat.

**Tabelle 2: Zuordnung der 1997 staatlich ausgewählten 63 experimentellen Unternehmensgruppen zu einzelnen Branchen**

Branche/Kategorie	Zahl der Unternehmensgruppen	Branche/Kategorie	Zahl der Unternehmensgruppen
Landwirtschaft	5	chinesische Arzneimittel	1
Maschinenbau	7	Eisenbahn	1
Elektronik	7	Verkehr	2
Metallurgie	4	Bau	3
Chemie	3	Baumaterialien	1
Kohle	2	Binnenhandel	6
Leichtindustrie	3	Außenhandel	6
Textil	3	andere	4
Arzneimittel	2	ländliche Industrie	3

Quelle: [Ansichten], Anhang, S. 682 ff.

Dem Beschluß zur Erweiterung der Experimente mit großen Unternehmensgruppen waren Evaluierungen der seit 1991 durchgeführten Projekte vorangegangen. Aufgrund dieser Evaluierungen und neuer gesetzlicher Grundlagen wie z.B. dem Gesellschaftsgesetz von 1994<sup>22</sup> werden verschiedene Aspekte der Unternehmensgruppen in den neuen „Ansichten“ anders geregelt bzw. stärker betont. So wird für die in 1997 ausgewählten Unternehmen keine Integration in den nationalen bzw. regionale Pläne vorgesehen. Gleichzeitig wird im Einklang mit dem Gesellschaftsgesetz und den Bemühungen, ein System der staatlichen Vermögensverwaltung anstelle der quasi-Eigentumsrechte von Ministerien und sonstigen „zuständigen“ Behörden aufzubauen, die Klärung der Eigentumsordnung innerhalb der Unternehmensgruppen verstärkt betont. Auch die jüngsten Richtlinien des Staatsrates zu Fusionen, Konkursen und Wiederbeschäftigung von Arbeitnehmern im Konkursfall<sup>23</sup> wurden ausdrücklich in das Reformvorhaben integriert.

Über die großen, mit Sonderrechten ausgestatteten Unternehmensgruppen hinaus entstanden ab 1991 zusätzlich Tausende größerer und kleinerer Unternehmensgruppen. Bis Ende 1995 sollen landesweit über 20.000 Unternehmensgruppen gemeldet gewesen sein. Überwiegend dürfte es sich

<sup>22</sup> Zhonghua Renmin Gongheguo gongsifa (Gesellschaftsgesetz der VR China) verabschiedet am 29.12.1993 auf der 5. Sitzung des Ständigen Ausschusses des VIII. Nationalen Volkskongresses, in: Jingji Ribao, 1.1.1994; deutsche Übersetzung in: Steinmann, Matthias, Thümmel, Martin; Zhang Xuan: Kapitalgesellschaften in China - Das neue Gesellschaftsgesetz: Einführung und Übersetzung (Mitteilungen des Instituts für Asienkunde Nr. 242), Hamburg 1995, S.100-174. Im folgenden zitiert als [Gesellschaftsgesetz].

<sup>23</sup> Guowuyuan guanyu ruogan chengshi shixing guoyou qiye jianbing pochan he zhigong zaijiuye youguan wenti de buchong tongzhi (Ergänzende Mitteilung des Staatsrates zu Fragen der versuchsweisen Durchführung von Konkursen und Fusionen bei staatseigenen Unternehmen und der Wiederbeschäftigung ihrer Beschäftigten in einigen Städten) (Guofa [1997] 10) in: Guowuyuan Gongbao Jg. 1997, Nr. 8 (860), S. 312-318, deutsche Übersetzung von Frank Münzel in: Chinas Recht IX.7, 2.3.1997/1. Im folgenden zitiert als [Dekret (1997) Nr. 10].

dabei um recht kleine Gruppen gehandelt haben,<sup>24</sup> doch wurden schon 1994 unter den 500 größten Industrieunternehmen Chinas 155 Unternehmensgruppen bzw. Muttergesellschaften von Unternehmensgruppen aufgeführt, also deutlich mehr als die zu jenem Zeitpunkt in die Experimente eingebundenen 57 „großen“ Unternehmensgruppen.<sup>25</sup> Es ist nicht bekannt, wieviele dieser Gründungen von Unternehmensgruppen aus betriebswirtschaftlichem Kalkül der beteiligten Unternehmen entstanden und wieviele auf den Aktionismus von Lokalregierungen und Fachbehörden zurückzuführen sind.<sup>26</sup> Diese Behörden drängen häufig Unternehmen dazu, mit anderen Unternehmen zusammen eine Unternehmensgruppe zu gründen, um so auf einen Streich die Probleme einzelner maroder Staatsunternehmen durch die Gruppenbeteiligung zu nivellieren, ihre eigene Unterstützung der zentralen Wirtschaftspolitik zu demonstrieren und die persönliche Machtposition legitimieren bzw. verbessern zu können. Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, daß für Unternehmensgruppen, die auf Anregung einer Behörde gegründet werden, ein wirtschaftlich vergleichsweise erfolgreiches Unternehmen als „Mutter“ ausgewählt wird, der dann im Zuge der Gruppenbildung einige „Wunsch Kinder“, aber auch einige kränkelnde „Kinder“ - Staats- oder Kollektivunternehmen, die mit Verlust arbeiten oder überschuldet sind - zugeordnet werden. Dahinter steht die Hoffnung, daß der Erfolg der Gruppe und der Einfluß der „Mutter“ heilende Wirkung zeigen werde, zumindest aber die direkte Verantwortung von der zuständigen Behörde abgewälzt wird.<sup>27</sup> Gleichzeitig sehen sich die lokalen Regierungen oftmals veranlaßt, zentrale Politik auf regionaler Ebene zu kopieren und für einzelne Reformkonzepte auch auf lokaler Ebene Erfolgsquoten zu melden.<sup>28</sup>

---

24 Ein Versuch, die Entstehung vieler Kleinstgruppen zu unterbinden, geht dahin, die Erlaubnis, daß eine Verbindung mehrerer Unternehmen sich „Unternehmensgruppe“ nennt, an gewisse Größenkriterien zu knüpfen. So sehen zum Beispiel die „Vorläufigen Bestimmungen für Unternehmensgruppen der Sonderwirtschaftszone Shenzhen“ vor, daß für die Bildung einer Unternehmensgruppe über zehn Gruppenmitglieder mit eigener Rechtspersönlichkeit existieren und das Kernunternehmen über mehr als fünf Tochterunternehmen verfügen müsse. Ferner werden Mindestanforderungen an das eingetragene Kapital und das Anlagevermögen des Kernunternehmens (50 Mio. bzw. 35 Mio. Yuan), das bilanzierte Nettovermögen, das Gesamtvermögen und den Jahresumsatz der Unternehmensgruppe gestellt. Vgl. Shenzhen jingji tequ qiye jituan zanzing guiding, verabschiedet vom Shenzhener Volkskongreß am 5.10.1993, in: Guojia jingmaowei qiyese, S. 289-297.

25 Siehe auch Tabelle 3, Seite 19.

26 Mike W. Peng stellt die Gründung von Unternehmensgruppen als eine rationale Entscheidung der *Unternehmen* im Transformationsprozeß dar, die unter anderem dazu dient, die Nachteile bzw. Probleme durch Einmischung von Regierungsbehörden bei internem und externem Wachstum zu überwinden, da sie auf informellen Netzwerkbeziehungen aufbaue. Pengs Argumentation, die auf der Langzeitbetrachtung dreier Unternehmen basiert, überzeugt aber nicht, da er einerseits die zeitgleichen wirtschaftspolitischen Strategien weitestgehend unbeachtet läßt und die Informalität der Unternehmensgruppen an späterer Stelle als wesentliches Problem dieser Organisationsform ansieht. Vgl. Peng, Mike W.: Firm Growth in Transitional Economies: Three Longitudinal Cases from China, 1989-96, in: Organization Studies, Jg. (18) 1997, Nr. 3, S. 401 f.

27 Während Interviews der Verfasserin im Juni 1997 in Zhangjiakou stellte sich zum Beispiel heraus, daß bei der Gründung einer Unternehmensgruppe im Lebensmitteleinzelhandel die lokale Handelsabteilung, die die Unternehmensgruppe unterstützte, dafür gesorgt hat, daß zwei schwache Unternehmen, die ebenfalls administrativ der Handelsabteilung zugeordnet sind, in die Gruppe von so insgesamt fünf Unternehmen integriert wurden, auf die das Management des Mutterunternehmens der Gruppe gerne verzichtet hätte. Interview mit Vertretern des Dida-Einkaufszentrum, Zhangjiakou 11.6.1997. Vgl. allgemein auch Guojia jiwei hongguan jingji yanjiuyuan ketizu (1996), S. 126.

28 Vgl. Li Yingming; Yuan Xilu: Woguo qiye jituan fazhan de xianzhuang, wenti yu duice (Status quo, Probleme und Strategien zur Entwicklung der Unternehmensgruppen in unserem Land), in: Guojia jiwei hongguan jingji yanjiuyuan ketizu (Hrsg.): Daxing qiye jituan fazhan zhengce yanjiu, Beijing Zhongguo jingyi chubanshe, 1996, S. 61. So

Nach Zahlen der Staatlichen Planungskommission gab es Mitte 1995 - um ein Beispiel zu nennen - in der Provinz Jiangsu insgesamt 1.300 Unternehmensgruppen, von denen zwölf sogenannte „Schwerpunktgruppen“ der Provinz waren. Insgesamt waren 490 Gruppen auf der Ebene der Provinz registriert, die restlichen 810 also auf Bezirks- bzw. Kreisebene oder noch darunter. Insgesamt sollen in Jiangsu bis zum damaligen Zeitpunkt gut 28.600 Unternehmen in die Unternehmensgruppen integriert worden sein.<sup>29</sup> Wird diese Zahl zur Gesamtzahl von 47.474 der Industrieunternehmen auf- bzw. oberhalb der Gemeindeebene in der Provinz Jiangsu im Jahr 1995 in Beziehung gesetzt, erscheint die Ausdehnung der Unternehmensgruppen beachtlich. Allerdings werden für Jiangsu im Jahr 1995 insgesamt knapp 460.000 Industrieunternehmen und gut 830.000 Einzel- und Großhandelsunternehmen angegeben.<sup>30</sup>

Es ist zu erwarten, daß die Vorschläge vom April 1997 für die Auswahl neuer Schwerpunkt-Unternehmensgruppen zu einer neuen Gründungswelle von Unternehmensgruppen führen wird. Dies um so mehr, als die Vorschläge explizit auf das „Dekret Nr. 10“ des Staatsrats vom März 1997 Bezug nehmen, das mit Blick auf die „Optimierung der Kapitalstruktur“ in ausgewählten Städten u.a. Fusionen von Unternehmen befürwortet.<sup>31</sup> Wu Bangguo, Vizepräsident des Staatsrates, betonte auf einer Arbeitskonferenz zu Unternehmensgruppen im Juni 1997, daß das Dekret des Staatsrates den (großen) Unternehmensgruppen die Möglichkeit der Expansion zu niedrigen Kosten biete.<sup>32</sup>

Im Laufe des Sommers 1997 zeigte sich die Entschlossenheit zum Aufbau von Unternehmensgruppen an zahlreichen Meldungen über Unternehmenszusammenschlüsse: Ein Zusammenschluß, der für Aufsehen sorgte, war die Fusion von vier größeren Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen der Petrochemie in der Provinz Jiangsu. Die neu entstandene Gruppe soll unter der bereits bestehenden Holding, Yihua Group Corp., der größte Produzent der petrochemischen Industrie in China werden. Die in die Gruppe integrierte Nanjing Chemical Industrial Group gehörte zu den bereits 1991 ausgewählten experimentellen Unternehmensgruppen.<sup>33</sup> Ebenfalls angekündigt wurde die Gründung einer neuen Schifffahrtsgruppe, China Shipping (Group) Co., in die zwei Unternehmen und drei bereits bestehende Unternehmensgruppen einfließen werden. Offenbar plant die chinesische Regierung für die nähere Zukunft den Auf- bzw. Ausbau von fünf großen

---

brüstete sich, um nur ein Beispiel zu nennen, die Provinz Hebei vor dem XV. Parteitag damit, bis September 1997 29 *große* Unternehmensgruppen in der Provinz ins Leben gerufen zu haben. Die Kategorie „groß“ verwässert natürlich leicht vor diesem Hintergrund. Die Intention der nationalen Politik, regionenübergreifende Strukturen aufzubauen, kann in Anbetracht der regionalen Bemühungen, reformpolitische Erfolge nachzuweisen, geradezu pervertiert werden. Vgl. Duan Zhenjiang et al.: Hebei Deepens State Enterprise Reform, Shijiazhuang Hebei Radio, in: FBIS-Daily Report, Document No. FBIS-CHI-97-275, 2.10.1997, Internet-Zugang über <http://wnc.fedworld.gov>.

29 Vgl. Li Yingming; Yuan Xilu (1996), S. 57.

30 China Statistical Yearbook 1996.

31 Vgl. [Dekret (1997) Nr. 10], Punkt 9.

32 Vgl. O.V.: Wu Bangguo on Large Business Conglomerates, (Renmin Ribao 23.6.1997), in: FBIS Daily Report, FBIS-Ch-97-203, 22.7.1997.

33 Vgl. Liu Weiling: Petrochemical merger okayed, in: China Daily, 21.8.1997, internet edition, <http://www.chinadaily.net/cndy/history/d5-197.h21.html>; Zhao Zhaoqin: Merger to Foster Petrochemical Competition, China Daily Business Weekly, 14.-20. Sept. 1997.

Gruppen im Transportsektor.<sup>34</sup> Ähnliche Pläne wurden zur gleichen Zeit für die Automobilindustrie angekündigt: Diese Branche umfaßt heute insgesamt 123 Montagewerke, von denen allerdings 13 allein 90 Prozent der Produktion dieser Branche herstellen. Ziel ist es, laut Mitteilung des Maschinenbauministeriums, diese Hersteller in vier großen nationalen Gruppen zusammenzufassen. Obwohl diese Zielformulierung vom Ministerium bekanntgegeben wurde, soll der anvisierte Restrukturierungsprozeß allerdings „über Marktmechanismen“ und nicht über die Regierung ablaufen.<sup>35</sup>

Aus der vorangegangenen Synopse der wirtschaftspolitischen Grundlagen der Entstehung von Unternehmensgruppen ist erkennbar, daß die chinesische Regierung seit mindestens zehn Jahren gezielt daran arbeitet, Unternehmensgruppen aufzubauen und insbesondere große Unternehmensgruppen zu fördern. Verschiedene Fragen schließen sich an diese Feststellung an: Was ist unter einer chinesischen Unternehmensgruppe zu verstehen, welche Ziele verbinden sich heute mit dem Aufbau von Unternehmensgruppen und inwieweit fügt sich diese Strategie wirklich in das allgemeine Reformprogramm und die Logik einer sozialistischen *Marktwirtschaft* ein?

## 2.2 *Definitive Eingrenzungen*

Der chinesische Ausdruck für Unternehmensgruppen (*qiye jituan*) entspricht in seiner Zeichenkonstellation dem japanischen Begriff „*kigyo shudan*“, der in Japan insbesondere horizontale Eigentums- und Kooperationsverflechtungen von Unternehmen in einer Gruppe bezeichnet. Obwohl die chinesischen Unternehmensgruppen sich hinsichtlich ihrer „Geschichte“, Struktur und Bedeutung nicht mit den japanischen Unternehmensgruppen gleichsetzen lassen, hat sich der Begriff „*qiye jituan*“ in den achtziger Jahren im chinesischen Sprachgebrauch etabliert, während andere Bezeichnungen bzw. Fremdwörter für Kooperationen bzw. Konglomerate von Unternehmen, die sich an Begriffe wie „Trust“, „Konzern“ etc. anlehnen, nur noch für die Bezeichnung ausländischer Unternehmensgruppen gebräuchlich sind.<sup>36</sup> Die Übernahme des japanischen Begriffes war insofern konsequent, als Unternehmensgruppen in der ersten Phase der Reform vor allem als horizontale Verbindungen zum Aufbrechen der vertikalen, auf den Planungshierarchien basierenden Strukturen verstanden wurden.

Die erste offizielle Charakterisierung von chinesischen Unternehmensgruppen erfolgte in den „Hinweisen“ von 1987 (Übersicht 1).

---

<sup>34</sup> Vgl. Chen Qide: Shipping leviathan established when 5 companies merge, in: China Daily, 19.8.1997, internet edition: <http://www.chinadaily.net/cndy/history/d5-5ship.h19.html>.

<sup>35</sup> Beijing Xinhua News Agency nach FBIS Daily Report, FBIS-CHI-97-249, 7.9.1997.

<sup>36</sup> Vgl. Wang He (1990), S. 17; Zhongguo shehui kexueyuan gongye jingji yanjiusuo: Zhongguo gongye fazhan bagao 1996 (China's Industrial Development report 1996), Beijing 1996, S. 206; Liu Jingzhu: Riben qiye xiliehua de tedian ji qi dui riben jingji de yingxiang, in: Shijie Jingji, Jg. 1993, Nr. 5, S. 63. Die ersten größeren chinesischen Unternehmensgruppen orientierten sich mit ihrer hierarchischen Struktur allerdings eher am japanischen Beispiel „vertikaler“ Unternehmensgruppen wie Toyota. Vgl. Wang He (1990), S. 82.

**Übersicht 1: Die Charakterisierung von Unternehmensgruppen in den „Hinweisen von 1987“**

-	Eine UG ist eine Wirtschaftsorganisation, die aus mehreren „Schichten“ besteht	
	einem eng verbundenen Kern	= ein autonom betriebener, unabhängig Rechnung führender, Gewinne und Verluste selber tragender Wirtschaftskörper, der Steuern zahlt, wirtschaftliche Haftung übernehmen kann und eine juristische Persönlichkeit besitzt. Sofern mehrere Unternehmen den Kern bilden, wird bei ihnen vermutet, daß die Verbindung fest ist und zu einer Auflösung der ursprünglichen Rechtspersönlichkeiten im Kernunternehmen führt. <sup>37</sup>
	einer halbeng verbundenen Schicht	= Verbindung durch gegenseitige Investitionen von Kapital, Anlagen, Techniken, Patenten, Warenzeichen etc.; entsprechende Verteilung der Gewinne und Haftung; keine Investitionen der Unternehmen dieser Schicht im Kernunternehmen
	einer locker verbundenen Schicht	= Anbindung von Unternehmen auf der Basis von Austausch- und Kooperationsverträgen bei gleichzeitiger Wahrung der Unabhängigkeit und eigener ziviler Haftung
-	Die Beteiligung der Unternehmen an der UG beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit.	
-	Grundlage der UG ist das Allgemeineigentum.	
-	„Zugmaschine“ einer UG sind bekannte Markenprodukte hervorragender Qualität oder Produkte von großer Bedeutung für die Volkswirtschaft.	
-	das „Subjekt“ einer UG ist ein oder sind mehrere große und mittlere, wichtige Unternehmen oder unabhängige Forschungs- und Konstruktionseinheiten.	
-	Eine UG nimmt eine bedeutende Position in einer Branche oder bei der Produktion bzw. dem Vertrieb einer Produktart ein.	
-	Eine UG verfügt über relativ großes Forschungs- und Entwicklungspotential.	

Quelle: Guojia tigaiwei, Guojia jingwei (1987)

Diese Charakterisierung war in vieler Hinsicht unklar und entsprach zum Teil mehr einem Wunschdenken. Insbesondere blieben die Frage der Eigentumsrechte bei Kooperation von Unternehmen unterschiedlicher Eigentumsform bzw. administrativer Zugehörigkeit und das Wesen der „Freiwilligkeit“ ungeklärt.

Spätere Vorschriften zu Unternehmensgruppen bauten aber zunächst auf dieser Charakterisierung auf. Insbesondere die Idee der „Schichten“ hat sich gehalten. Allerdings wurde in den „Empfehlungen“ zum Aufbau von großen Unternehmensgruppen von 1991 ergänzt, daß das Kernunternehmen der Unternehmensgruppe eine kontrollierende Mehrheit der Aktien (konggu) der Unternehmen in der „engen“ Schicht halten sollte und eine Kapitalverflechtung zwischen dem Kernunternehmen, der engen und der halbengen Schicht erstrebenswert sei. Anders als in den

<sup>37</sup> Diese Interpretation ergibt sich aus der Tatsache, daß mehrere Unternehmen in den „Kern einfließen können, dieser aber ein Wirtschaftskörper, also nur eine Rechtspersönlichkeit“ sein soll. Vgl. Münzel, Frank (1989), S. 242.

Hinweisen von 1987 wurde betont, daß die Beibehaltung der Rechtsperson der integrierten Unternehmen den wesentlichen Unterschied zwischen einem „Großunternehmen“ und einer Unternehmensgruppe ausmache.<sup>38</sup> Durch eine Aktienmehrheit des Kernunternehmens an den Unternehmen der engen Schicht sollte aber die Realisierbarkeit der „sechs Einheitlichkeiten“ (liu tongyi) gewährleistet werden:

- eine einheitliche strategische und Jahresplanung durch das Kernunternehmen;
- gestaffelte Verantwortungsverträge, nach denen das Kernunternehmen mit den zuständigen Behörden und die eng verbundene Schicht mit dem Kernunternehmen Management-Verantwortungsverträge abschließt;
- konzentrierte Kreditaufnahme durch das Kernunternehmen für größere Investitions- und Erneuerungsprojekte;
- einheitliche Abwicklung der Im- und Exportgeschäfte durch das Kernunternehmen;
- Verantwortung des Kernunternehmens für die Werterhaltung bzw. -mehrung und den Transfer von staatlichem Vermögen in den Unternehmen der engen Schicht;
- Auswahl und Einsetzung der leitenden Angestellten der Unternehmen der engen Schicht durch das Kernunternehmen.

An anderer Stelle heißt es in den „Empfehlungen“ allerdings, daß den Unternehmensgruppen verschiedene Wege zur Realisierung der „sechs Einheitlichkeiten“ zur Verfügung stünden, also nicht nur die mehrheitliche Kapitalbeteiligung.<sup>39</sup>

Auch die Definition der „Empfehlungen“ war jedoch als Zielformulierung gedacht, als Zusammenfassung der Meinung der empfehlenden Kommissionen, wie chinesische Unternehmensgruppen aussehen sollten. Die reale Entwicklung der Unternehmensgruppen, inklusive derjenigen, die nicht zu den ausgewählten „großen“ gehörten, hat zu ganz verschiedenen Ausprägungen von Unternehmensgruppen geführt. Nach ihrer Entstehungsform und charakteristischen Problemen lassen sich unter den großen Unternehmensgruppen prinzipiell drei Formen unterscheiden:<sup>40</sup>

- (1) Unternehmensgruppen, die in einem Prozeß internen und externen Wachstums aus einem Großunternehmen hervorgegangen sind. Typisch dafür ist die Umbildung von Betriebsteilen (Werkstätten) in Tochterunternehmen im Zuge des Unternehmenswachstums und die Beteiligung des Großunternehmens an Zulieferer- oder Abnehmerunternehmen, zu denen schon langjährige Geschäftsbeziehungen bestehen. Das Großunternehmen wird gleichzeitig Muttergesellschaft der Gruppe. Diese Art der Entstehung von Unternehmensgruppen gilt unter den chinesischen

---

<sup>38</sup> 2. Teil, 3. Absatz, [Empfehlungen], S. 31

<sup>39</sup> Im letzten Absatz des 5. Teils der Empfehlungen werden auch Verantwortungs- und Pachtverträge als ausreichend angesehen. Ferner soll es bei volkseigenen Betrieben und unter Voraussetzung des Einverständnisses aller Beteiligten möglich sein, ein Unternehmen ohne Aufgabe der Rechtspersönlichkeit vollständig dem Management des Kernunternehmens unterzuordnen, oder, im Zusammenhang mit der Reform der Verwaltung von staatlichem Vermögen, das Recht zur Ausübung der Eigentumsrechte des Staates (von einer Behörde) auf das Kernunternehmen zu übertragen. [Empfehlungen], S. 34.

<sup>40</sup> Die folgende Klassifizierung basiert auf einem Interview der Autorin mit Dr. Yin Wenquan von der Staatlichen Plankommission am 16.6.1997 und dem Evaluierungsbericht von Li Yingming und Yuan Xilu (1996), S. 57 ff.

Experten, die mit der Evaluierung der Experimente seit 1991 befaßt sind, als die klassischste Form und im Hinblick auf die Stabilität, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der Gruppe als am vielversprechendsten. Zu dieser Art von Unternehmensgruppen werden von den Experimentiergruppen (1991) z.B. die Erste-Automobil-Gruppe, die Dongfeng-Automobilgruppe, die Baoshan-Stahlgruppe, die Huabei-Arzneimittel-Gruppe und die Luoyang-Glas-Gruppe gezählt.

- (2) Eine zweite Klasse von Unternehmensgruppen ist aus der Umwandlung von ehemaligen Behörden bzw. Behördenabteilungen oder nationaler Branchengesellschaften entstanden. (Siehe auch Punkt 3.3) Diese Unternehmensgruppen, denen zum Teil vorgeworfen wird, daß sie eigentlich Behörden geblieben seien und nur ihr „Türschild ausgetauscht“ (fan pai) hätten, kränken in der Regel an der ehemals administrativen Funktion des Mutterunternehmens, das ursprünglich die „zuständige Behörde“ der Tochterunternehmen war: Die Mutter müßte eigentlich zahlreiche Funktionen, die sie unter dem planwirtschaftlichen System noch innehatte, an die Töchter abgeben, tut sich damit aber schwer. Andererseits verfügt das Mutterunternehmen als ehemalige Behörde über kein eigenes Vermögen und keine eigene Produktion. Da die neu umgewandelten Behörden meist keine modernen Managementenerfahrungen haben, mangelt es ihnen als Mutterunternehmen oft an glaubwürdigen Motiven und Durchsetzungsvermögen, eine echte Kooperation aufzubauen. Wie groß der Anteil dieser Art von Unternehmensgruppen ist, läßt sich kaum abschätzen. Anfang 1994 sollen von den 55 Experimentier-Unternehmensgruppen vor allem die zur stromerzeugenden Industrie gehörenden Gruppen noch Aufgaben der öffentlichen Verwaltung ausgeübt haben. Die „Heilongjiang-Forstgruppe“ galt als typisches Beispiel für eine „fan pai“-Gruppe, da sie zur Durchsetzung ihrer Hoheitsaufgaben sogar über ein eigenes Gericht und eine Polizei verfügte.<sup>41</sup>
- (3) Als dritte Klasse von Unternehmensgruppen sind solche anzusehen, in denen mehrere große oder größere Unternehmen zu einer Gruppe unter der Leitung einer neugegründeten Holdinggesellschaft zusammengefaßt wurden. Obwohl die Unternehmensgruppen zum Teil monopolartige Stellungen innehaben, akzeptieren die in die Unternehmensgruppe gedrängten Unternehmen oft nicht die Leitungsfunktion bzw. Autorität der Mutter. Sie würden ihren Austritt aus der willkürlich zusammengestellten Gruppe vorziehen, um selbständig eine Gruppe zu gründen, insbesondere, wenn die Gruppe mit dem Ziel gegründet wurde, daß schwächere Gruppenteilnehmer durch die stärkeren saniert werden sollen. Als Beispiele für diese Art von Gruppe gelten die Dongfeng-Automobilgruppe und die „Erste Traktorengruppe“. Letztere hat theoretisch ein Branchenmonopol im Bereich der landwirtschaftlich nutzbaren Traktoren, da alle entsprechenden Unternehmen in der Gruppe zusammengefaßt wurden. In der Praxis soll es aber innerhalb des Konzerns an wirklicher Koordination und Kontrolle fehlen, da die Holdinggesellschaft ihre Leitungsfunktion nicht geltend machen kann.

Unter anderem aufgrund der praktischen Probleme der beiden zuletzt genannten Arten von Unternehmensgruppen stellen die jüngsten „Ansichten“ zum Aufbau weiterer Unternehmensgruppen nicht mehr in erster Linie auf das Schichtenkonzept ab, sondern auf die Kapitalverflechtungen

---

<sup>41</sup> Vgl. Chen Wenhui: Shilun qiye jituan de longduan yu jingzheng (Vorläufige Überlegungen zu Monopolen und Wettbewerb von Unternehmensgruppen), in: Jingji Xuejia, Jg. 1994, Nr. 1, S. 48.

innerhalb der Gruppe, insbesondere die Kapitalbeteiligung des Mutterunternehmens an den Töchtern. Das Mutterunternehmen soll eine Gesellschaft im Staatseigentum sein oder eine Kapitalgesellschaft mit zwei oder mehr Anteilseignern. Die Tochterunternehmen der Gruppe sollen in der Regel Kapitalgesellschaften mit mindestens zwei Anteilseignern sein, von denen einer die Muttergesellschaft oder eine direkte Tochter derselben ist. Über diese Beteiligungsstruktur und entsprechenden Einfluß auf die Leitungsorgane der Tochterunternehmen soll die Kohärenz innerhalb der Unternehmensgruppen gewährleistet werden. Damit wurde die Idee einer Hierarchie bzw. von Schichten in den Unternehmensgruppen nicht aufgegeben: Die Abgrenzung der Schichten erfolgt aber nun in erster Linie danach, ob die Muttergesellschaft direkt oder indirekt an den Unternehmen der Gruppe Anteile hält, und wie groß diese Anteile jeweils sind (siehe Abbildung 1).

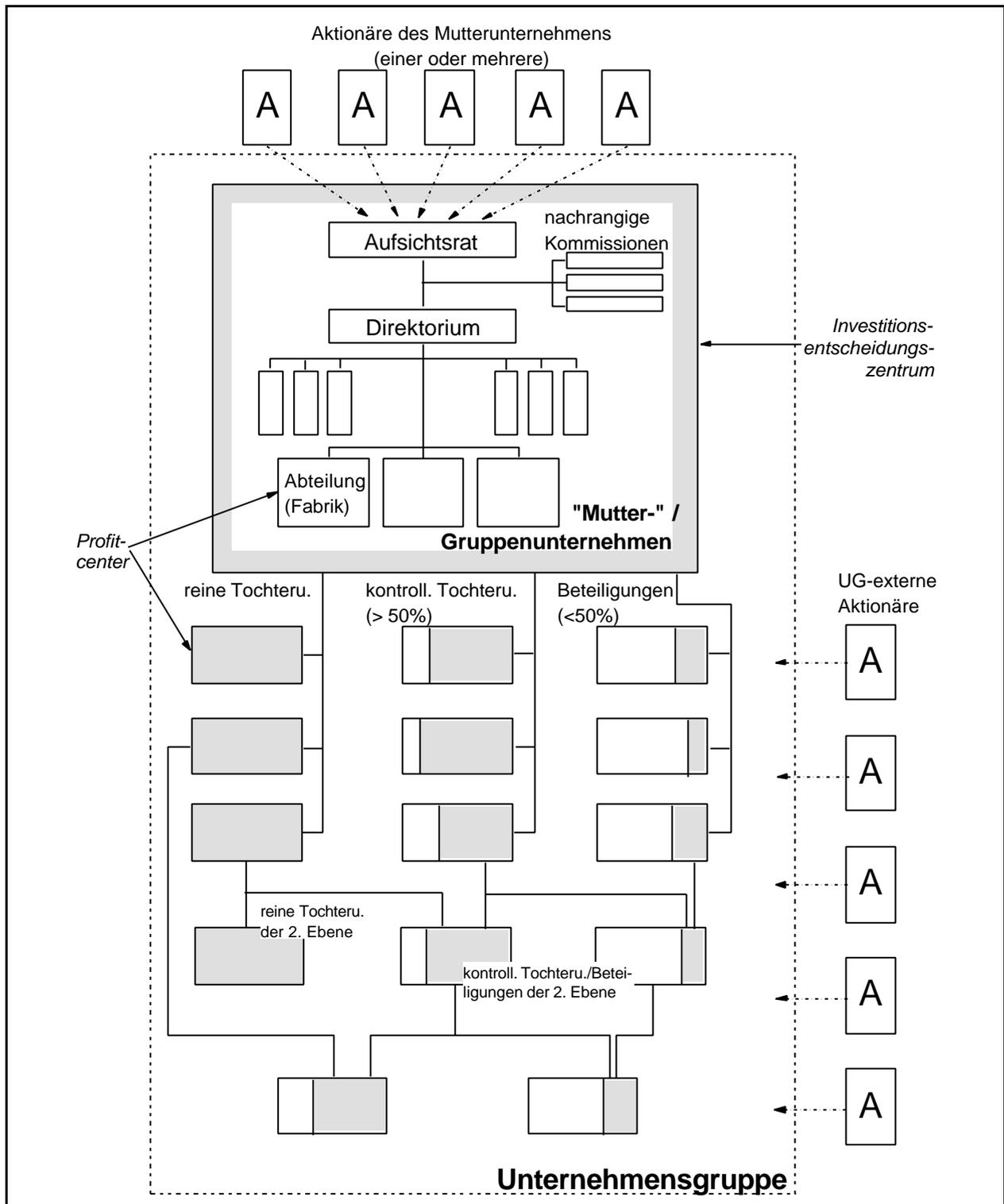
So kommt Zhou Fangsheng vom Büro für Unternehmensgruppen des staatlichen Verwaltungsamtes für Staatsvermögen zu folgender Definition: „Zusammengefaßt heißt das, daß eine Unternehmensgruppe ein großes Unternehmen mit großer realer Stärke (hinsichtlich Eigenkapital, Finanzmittel, Produkt, Technik, Management, Personal, Marktvernetzung etc.) als Kern hat. Mit Eigentumsrechten (Kapital) als wesentlicher Verbindungsgrundlage, aber auch über produktbezogene, technologische, wirtschaftliche und vertragliche Verknüpfungen verbindet [die Unternehmensgruppe] zahlreiche Unternehmen und Institutionen, hat eine mehrschichtige Struktur und bildet ein wirtschaftliches Konglomerat von Rechtspersonen, deren Subjekte das Mutterunternehmen und die Tochterunternehmen sind.“<sup>42</sup>

Die Idee einer Hierarchie kommt unter anderem auch darin zum Ausdruck, daß die chinesische Regierung mit dem Aufbau von Unternehmensgruppen die Absicht verfolgt, über die Einflußnahme auf die Aktivitäten weniger großer Muttergesellschaften möglichst viele (kleinere) Unternehmen indirekt in ihrem Produktions- und Absatzverhalten ansprechen zu können und so die Entwicklung ausgewählter Branchen zu steuern sowie über den Einfluß der Muttergesellschaften, an denen der Staat Mehrheitsanteile hat, die Wahrung bzw. Wertsteigerung des staatlichen Vermögens zu sichern. Damit stehen die Unternehmensgruppen sowohl im Dienste der neuen chinesischen Industriepolitik als auch der Unternehmensreformen.

---

<sup>42</sup> Zhou Fangsheng: Guanyu jituan gongsi de jige lilun wenti (Einige theoretische Fragen zu Unternehmensgruppen), in: Guanli Shijie, Jg. 1996, Nr. 5, S. 121.

Abbildung 1: Idealtypisches Beteiligungsschema einer Unternehmensgruppe



Quelle: Guojia guoyou zichan guanliju (Hrsg.): Guoyou zichan chanquan guanli (Die Verwaltung der Eigentumsrechte am staatlichen Vermögen), Beijing 1994, S. 177

### **3 Die Gründung von Unternehmensgruppen als industrie- und wettbewerbspolitisches Instrument**

Industrie- und Wettbewerbspolitik werden in der Regel als gegensätzliche wirtschaftspolitische Leitlinien interpretiert, wobei „der industriepolitische Standpunkt [...] eine besondere Aufgabe des Staates in der Gestaltung des Strukturwandels“ sieht, während die wettbewerbspolitische Position [...] statt dessen davon aus[geht], daß neue Vorteile der Arbeitsteilung am besten in einem System entdeckt und genutzt werden können, das die unternehmerische Freiheit weitgehend sichert.“<sup>43</sup>

Der entscheidende Unterschied zwischen der industriepolitischen und wettbewerbspolitischen „Philosophie“ ist das Vertrauen, das in die Fähigkeit und das Wohlwollen der Regierung (-svertreter) einerseits und die Weitsicht, Finanzkraft und Investitionsbereitschaft der Unternehmen andererseits gesetzt wird. Je weniger darauf vertraut wird, daß eine Regierung fähig sein kann, die wirtschaftlichen Notwendigkeiten zu erkennen und zu verfolgen, je stärker insbesondere Zweifel dahingehend existieren, ob die Regierungsvertreter gewillt sind, gesamtwirtschaftliche Interessen anstelle kurzfristiger persönlicher Vorteile zu verfolgen, desto stärker treten die wettbewerbspolitischen Argumente auf den Plan, die in Anlehnung auf Friedrich A. Hayek den Wettbewerb als unternehmerischen Entdeckungsprozeß betonen und bürokratische Einmischung in die Strategien von Unternehmen daher ablehnen. Die Diskussion um die „richtige“ Rolle des Staates für den strukturellen Wandel und damit für die langfristige wirtschaftliche Entwicklung entzündet sich seit Jahren vor allem am Vergleich der Entwicklungsstrategien der westlichen Industriestaaten und der ostasiatischen „New Industrialized Economies“.<sup>44</sup>

Das Festhalten am Adjektiv „sozialistisch“, das weitgehend unveränderte politische Einparteiensystem und ein paternalistisches Selbstverständnis der KPCh bzw. der Regierung haben in der VR China trotz Abkehr von den planwirtschaftlichen Strukturen bisher wenig Zweifel an der Notwendigkeit einer „makroökonomischen Steuerung“ der Wirtschaft durch die Regierung aufkommen lassen. Explizit verfolgt die chinesische Regierung seit 1994 eine Industriepolitik, mit der sie gleichzeitig zweierlei Arten von Strukturwandel anstrebt:<sup>45</sup> Zum einen sollen wirtschaftspolitische Akzente zur Förderung einiger Schlüsselindustrien (zhizhu chanye) gesetzt werden, die die Regierung als zukunftsweisend für die wirtschaftliche Entwicklung einstuft (Maschinenbau, Automobilindustrie, Elektronikindustrie, petrochemische Industrie, Bauwesen). Darüber hinaus geht es aber auch um einen Wandel der Größen- und Kontrollstrukturen innerhalb der Branchen, d.h. um eine staatlich geförderte und gelenkte Veränderung der „industrial organization“.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Monopolkommission: Wettbewerbspolitik oder Industriepolitik, Hauptgutachten 1990/1991 (Nr. IX), Baden-Baden 1992, S. 373.

<sup>44</sup> Neuen Input in diese Diskussion hat kürzlich der von Aoki Masahiko, Kim Hyung-ki und Okuna-Fujiwara Masahiro herausgegebene Sammelband „The Role of Government in East Asian Economic Development“, Clarendon Press, Oxford 1997, gebracht, der erstmals explizit auch die VR China mit einbezieht.

<sup>45</sup> Vgl. Jiushi niandai guojia chanye zhengce gangyao (Leitlinie der staatlichen Industriepolitik für die neunziger Jahre), verabschiedet vom Ständigen Ausschuß des Staatsrats am 25.3.1994, in: Jingji Ribao, 23.6.1994.

<sup>46</sup> Vgl. auch Yang Mu: Chanye zhengce yanjiu (Industriepolitik-Forschung), Shanghai sanlian shudian, 2. Aufl., Shanghai 1993, S. 16 ff., der die Politik zur Industrial Organization (chanye zuzhi zhengce) als Teil der Industriepolitik (chanye zhengce) betrachtet.

Bereits vor der Formulierung ihrer Industriepolitik im Jahr 1994 hat die chinesische Wirtschaftspolitik immer Strukturziele verfolgt, die vor allem durch die Fünfjahrespläne festgelegt wurden.<sup>47</sup> Die Gründung von Unternehmensgruppen wurde von Anfang an in den Dienst der Industriepolitik gestellt.<sup>48</sup> Die Auswahl der Experimentier-Unternehmensgruppen orientierte sich daher auch jeweils eng an den Schlüsselindustrien, mit besonderer Betonung von Maschinenbau und Elektronik, der Chemieindustrie und Infrastruktur (siehe auch Tabellen 1 und 2).<sup>49</sup>

Die wettbewerbspolitischen Zielsetzungen der chinesischen Regierung sind wesentlich weniger deutlich und weniger rechtlich verankert. Ein im Zusammenhang mit den Unternehmensgruppen relevantes Anti-Monopolrecht oder Kartellgesetz oder eine Fusionskontrolle gibt es bisher nicht. Allerdings enthalten verschiedene Bestimmungen zu Unternehmensgruppen Hinweise auf das Prinzip des gerechten Wettbewerbs. Ferner soll staatliche Kontrolle verhindern, daß Unternehmensgruppen Monopole bilden und darauf hinwirken, möglichst jeweils zwei oder mehrere Unternehmensgruppen in einer Branche entstehen zu lassen. Da diese Ziele aber nicht näher definiert und die diesbezüglichen Aufsichtsmechanismen und Zuständigkeiten nicht näher spezifiziert werden, ist die Wirksamkeit dieser allgemein formulierten Zielsetzungen stark zu bezweifeln. Dies insbesondere auch deswegen, weil es erstens eine sinnvolle Konzentrationsmessung bisher in der VR China nicht gibt und zweitens diese Argumente regelmäßig lokale oder regionale Aspekte außer Acht lassen. Einig ist man sich in der VR China lediglich, daß das Problem der sogenannten „administrativen Monopole“ gravierender ist, als das der „klassischen“ Unternehmensmonopole.

Im folgenden werden die industriepolitischen Argumente, die in China von Befürwortern einer staatlich gelenkten Strategie des Aufbaus von Unternehmensgruppen angeführt werden, näher beleuchtet.

### **3.1 Das Argument der Größe**

In der ersten Hälfte der achtziger Jahre, als noch von „Unternehmensverbindungen“ und nicht von Unternehmensgruppen gesprochen wurde, galten vor allem die Verbesserung der Koordination zwischen Betrieben, die effizientere Allokation von Materialien und Rohstoffen sowie Verbundeffekte in der Forschung und Entwicklung als Argumente für Unternehmenskooperationen.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. für einen chronologischen Überblick über die Entwicklung der chinesischen Industriepolitik seit Beginn der Wirtschaftsreform: Jiang Xiaojuan: *Jingji zhuangui shiqi de chanye zhengce* (Industriepolitik in der Zeit der wirtschaftlichen Weichenstellung), Shanghai 1996, S. 227 ff.

<sup>48</sup> Vgl. z.B. Guojia tigaiwei, Guojia jingwei (1987), letzter Absatz, Seite IX-18: „Bei der Errichtung von Unternehmensgruppen ist von den Richtlinien der Industriepolitik, den Branchenentwicklungsprogrammen und den tatsächlichen Umständen auszugehen [...]“

<sup>49</sup> Vgl. The World Bank: *The Chinese Economy - Figthing Inflation, Deepening Reforms* (World Bank Country Study), Washington 1996, S. 18.

<sup>50</sup> Vgl. auch den Bericht von Li Yining et al. über Kennzeichen, Entstehungsgeschichten und wirtschaftliche Ergebnisse verschiedener Unternehmensgruppen in den achtziger Jahren. Li Yining, Meng Xiaosu, Li Yuanchao, Li Keqiang: *Zou xiang fanrong de zhanlüe xuanze* (Strategische Wahl auf dem Weg zur [wirtschaftlichen] Blüte), Beijing 1991, S. 94 ff.

Obwohl auch heute noch ein Vorteil von Unternehmensgruppen darin gesehen wird, daß sie administrative Barrieren zwischen Regionen und Branchen aufbrechen helfen können,<sup>51</sup> ist doch seit der zweiten Hälfte der achtziger Jahre zunehmend das Argument der Größe in den Vordergrund der politischen und wissenschaftlichen Plädoyers für die Förderung von Unternehmensgruppen getreten. In den „Empfehlungen“ von 1991, der Formulierung des 9. Fünfjahresplans und den „Ansichten“ vom Frühjahr 1997 wurde der Größenaspekt jedes Mal erneut betont.<sup>52</sup> Folgende Zitate verdeutlichen eine übliche, häufig geradezu stereotyp wiederholte Argumentationskette zur Begründung der Notwendigkeit, daß China eine Liga von großen Unternehmensgruppen aufbauen müsse. Ausgangspunkt ist jeweils der Vergleich mit den führenden Industrienationen:

„Ende der siebziger Jahre summierte sich in Amerika das Vermögen von 2.000 Unternehmensgruppen, die nur zwei Tausendstel der gesamten Zahl von Unternehmen ausmachten, auf 63,9 % des gesamten Vermögens aller Unternehmen im Land, die Gewinne auf mehr als 90 %. In Japan haben [...] die sechs großen Unternehmensgruppen einen Anteil von 40 % am nationalen Umsatz [...]. Tatsächlich, die Entwicklung von Unternehmensgruppen ist eine Lebensader der wirtschaftlichen Entwicklung jedes Landes.“<sup>53</sup>

„Die 500 größten Industrieunternehmen unseres Landes haben [...] einen Anteil von 37 % am Gesamtvermögen der staatlichen Industrieunternehmen, einen Anteil von 46 % am Gesamtumsatz und einen Anteil von 63 % an den Gewinnen. Daher brauchen wir nur 500 bis 1.000 entscheidende große Staatsunternehmen zu ergreifen und können damit die Lebensadern der gesamten Volkswirtschaft in der Hand halten. Indem wir die Säulen der Volkswirtschaft ergreifen, insbesondere indem wir die Entwicklung großer Unternehmensgruppen vorantreiben, können wir ein Menge von kleinen und mittelgroßen Unternehmen mit anleiten und die Entwicklung der staatlichen Wirtschaft beleben.“<sup>54</sup>

Es sei hier hinzugefügt, daß nicht alle Unternehmen in der Liste der 500 größten Unternehmen Staatsunternehmen sind und daher die Bezugsgröße, die der Autor wählt, nicht paßt. Aus Tabelle 3

---

51 Vgl. z.B. Li Yingming, Yuan Xilu (1996), S. 56, die betonen, daß Unternehmensgruppen die Mobilität der Produktionsfaktoren erhöht.

52 Vgl. aber auch mahnende Stimmen, daß „größer“ nicht immer unbedingt besser sein muß und die Größenvorteile von Großunternehmen und großen Unternehmensgruppen ganz unterschiedlicher Art sein können: Chen Jiagui: Lüe lun qiye jituan de guimo, in: Zhongguo gongye jingji yanjiu, Jg. 1991, Nr. 4, S. 14-19.

53 Long Chunling: Woguo qiye jituan de fazhan qushi, in: Zhongguo chengshi jinrong, Jg. 1991, Nr. 12, S. 30; Long Chunling ist vermutlich nicht die erste, die diese Zahlen gebraucht hat. Das Beispiel wird auch von anderen Autoren Anfang der 90 Jahre immer wieder angeführt, vgl. z.B. Li Yonglu: Dui fazhan woguo qiye jituan jige wenti de tantao, in: Caijing Kexue, Jg. 1992, Nr. 5, S. 27.

54 Fei Hongping: Jiakuai shishi „zhuada fang xiao“ gaige zhanlüe (Beschleunigt die Reformstrategie „Die großen ergreifen und die kleine loslassen“ realisieren), in: Jingji lilun yu jingji guanli, Jg. 1997, Nr. 4, S. 36. Fei Hongpings Argument ist eine zusammengefaßte Version von Gedankengängen, die von Wu Bangguo und Chen Qingtai in ihren Reden auf einer Nationalen Arbeitskonferenz zu den Experimentier-Unternehmensgruppen im April 1995 dargelegt wurden. Beide Reden sind in einem von der Unternehmensabteilung der Kommission für Wirtschaft und Handel herausgegebenen Sammelband mit Reden und Gesetzen zu den Experimenten von 1991 enthalten: Guojia jingmaowei qiyesi (Hrsg.): Woguo qiyejituan shidian de zhengce yu shijian, Zhongguo jingji chubanshe, Beijing 1995, S. 1 ff.

geht hervor, daß der Anteil der 500 größten an den Umsätzen etc. aller Industrieunternehmen mit eigener Kalkulation deutlich geringer ausfällt.

**Tabelle 3: Ergebnisse der Untersuchungen zu den 500 größten Industrieunternehmen Chinas 1988 bis 1994**

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
<b>Umsatz der 500 größten Industrieunternehmen in Mrd. Yuan</b>	292,5	350,4	384,6	479,5	634,4	1122,8	1298,6
<b>Anteil der 500 größten Unternehmen in Prozent am</b>							
<b>Umsatz aller U. mit eigener Kalkulation</b>		22,1	22,50	23,28	24,5	29,48	30,6
<b>Gewinn + Steuern aller U. mit eigener Kalk.</b>	31,2	30,2	35,97	36,85	40,7	39,85	k.A.
<b>Umsatz des kleinsten U. der 500 größten Unternehmen (in Mio. Yuan)</b>	214,1	235,5	255,1	300,1	367,6	567,8	686,6
<b>Zahl der unter den 500 größten ausgewiesenen Unternehmensgruppen*</b>	3	3	5	9	33	99	155
<b>Anzahl der Unternehmen mit über 10 Mrd. Yuan Umsatz</b>	0	0	1	2	7	11	22
<b>Anzahl der Unternehmen mit ausländischem Kapital unter den 500 größten</b>	6	k.A.	24	27	>30	k.A.	k.A.

\* Zahl der Unternehmen, die unter den 500 größten als „XX (jituan) gongsi“, „XX jituan gongsi“ und „XX jituan“ aufgeführt werden. Aus den Namen ist nicht erkennbar, wann sich dahinter das Mutterunternehmen einer Unternehmensgruppe, der ganze Konzern oder die Umsätze von Mutterunternehmen und hundertprozentigen Töchtern verbergen. Die Listen weisen lediglich darauf hin, wenn ein Unternehmen sowohl als Mutterunternehmen und als Gruppe (zum Teil unter gleichem Namen) aufgeführt wurde. In diesem Fall wurde hier nur eine Nennung gezählt. Da nicht alle Unternehmensgruppen in ihrem Namen auf die Gruppe hinweisen, dürfte die einfache Zählung anhand der Nennungen eher zu niedrige Zahlen ergeben.

Quelle: „Guanli Shijie“ zhongguo qiye pingjia zhongxin, Guojia tongjiju gongye jiaotong tongjisi: 1988 nian Zhongguo 500 jia zui da gongye qiye ji hangye 50 jia pingjia (yi), in: Guanli Shijie Jg. 1989, Nr. 5, S. 101-121; Dies.: 1989 nian Zhongguo 500 jia zui da gongye qiye ji hangye 50 jia pingjia (yi), in: Guanli Shijie, Jg. 1990, Nr. 5, S. 65-103; Dies.: 1990 nian Zhongguo 500 jia zui da gongye qiye ji hangye 50 jia pingjia (yi), in: Guanli Shijie, Jg. 1991, Nr. 5, S. 74-114; Dies.: 1993 nian Zhongguo 500 jia zui da gongye qiye ji hangye 50 jia pingjia (yi), in: Guanli Shijie, Jg. 1993, Nr. 4, S. 88-128; Dies.: 1988-1992 nian Zhongguo da qiye fazhan de yiban qushi, in: Guanli Shijie, Jg. 1993, Nr. 6, S. 98-105; Dies.: 1994 nian Zhongguo 500 jia zui da gongye qiye ji hangye 50 jia pingjia, in: Guanli Shijie, Jg. 1994, Nr. 5, S. 101-130; Zhongguo qiye pingjia xiehui, Guanli Shijie zhongguo qiye pingjia zhongxin: 1995 nian Zhongguo 500 jia zui da gongye qiye ji hangye 50 jia pingjia, in: Guanli Shijie, Jg. 1995, Nr. 5, S. 112-121; China Statistical Yearbook, verschiedene Jahrgänge u. eigene Berechnungen.

Die zuvor zitierten Ausführungen von Fei Hongping, einem Autor vom Forschungsinstitut für Branchenwirtschaft und Technik der Plankommission, werden fortgesetzt mit der Feststellung, daß in der Liste der größten Unternehmen der Welt 1995 nur zwei chinesische Unternehmen aufgeführt

waren (Bank of China und China Cereal Oil Im- and Export Corporation), während die USA mit 153, Japan mit 141, Frankreich mit 42 etc. Unternehmen beteiligt waren.<sup>55</sup>

Im Vorfeld des XV. Parteitags im September 1997 konnte beobachtet werden, daß inzwischen einzelne chinesische Provinzen, in Anknüpfung an die Strategie der Zentralregierung, große Unternehmen und große Unternehmensgruppen zu organisieren, analoge Größenvergleiche anstellten: So beklagt eine Forschungsgruppe aus Hubei, daß die Provinz, obwohl flächenmäßig vergleichbar mit Südkorea, mit keinem einzigen Unternehmen in der weltweiten Bestenliste vertreten sei (sic!) und auch in der nationalen Liste der 500 größten nur 14 Unternehmen aufweise - Tendenz abnehmend. Eine Arbeitsgruppe der Provinzregierung Fujian kommt beim Vergleich der Provinz mit Beijing und Shanghai zu dem Schluß, daß die in der Provinz bereits vorhandenen Unternehmensgruppen noch viel zu unbedeutend seien.

Das Fazit aus derlei Argumentationsketten liegt auf der Hand: Regierung und Unternehmen werden dazu angehalten, die Bildung großer Unternehmensgruppen voranzutreiben.

Über das Prestigeziel, zur Gruppe der größten Unternehmen zu gehören, hinaus verbinden sich mit dem Konzept der Unternehmensgruppen konkretere Hoffnungen auf die Optimierung der Spezialisierung bzw. Arbeitsteilung: Indem verschiedene Unternehmen, die bisher parallel die Herstellung von ähnlichen oder gleichen Produkten vom Entwurf bis zur Montage in einer Fabrik durchgeführt haben, in einer Gruppe zusammengefaßt werden, sollen sich die Unternehmen auf einzelne Produktionsschritte spezialisieren und so in den einzelnen Produktionsschritten Größenvorteile (economies of scale) erzielen.<sup>56</sup> Bis 1997 wurden die Effizienzsteigerungen, die von der Organisation in Unternehmensgruppen ausgehen sollten, allerdings kaum mit Personalabbau in Verbindung gebracht, obwohl schon vor den Zusammenschlüssen Überbeschäftigung und verdeckte Arbeitslosigkeit eine erhebliche Belastung für die Staatsunternehmen darstellten. Lediglich die Möglichkeit, Managementebenen und -personal, zu reduzieren, wurde als Argument für Unternehmensgruppen angeführt. Erst durch die Anfang 1997 erfolgte Verknüpfung der Experimente zu Unternehmensgruppen mit den Experimenten zur „Optimierung der Kapitalstruktur“, wurde auch den Unternehmensgruppen die Möglichkeit gegeben, bei Fusionen de facto Personal zu abzubauen.<sup>57</sup>

Während die Idee, daß die Verbindung von Unternehmen zu größeren Einheiten Vorteile mit sich bringen würde, die gesamte Reformzeit über existent war, bedeuteten die Empfehlungen von 1991 trotzdem eine deutliche Kurswende in der Politik gegenüber Unternehmensgruppen: Zuvor waren Unternehmensgruppen als eine Organisationsform angesehen worden, die dem Aufbrechen der durch die Planwirtschaft geschaffenen Strukturen dienen sollten. Unternehmensverbindungen sollten einer stärkeren Spezialisierung und sinnvollerer Arbeitsteilung nach dem Prinzip der komparativen Kostenvorteile dienen. Insbesondere aber sollte zumindest theoretisch das Prinzip der Freiwilligkeit

---

<sup>55</sup> Ebenda, S. 37.

<sup>56</sup> Vgl. Chen Qingtai: Zhuazhu dangqian shenhua qiye gaige de youli shiji, jin yi bu tuidong qiye jituan shidian gongzuo (Die günstige Gelegenheit zur Vertiefung der Reform nutzen, die Experiment mit den Unternehmensgruppen einen Schritt vorantreiben), in: Guojia jingmaowei qiyese (1995), S.10 f.

<sup>57</sup> [Ansichten], Teil 4, Absatz 3, S. 679; [Dekret (1997) Nr. 10], Punkt 9, S. 317.

gelten. Zwar wurde von allen Regierungsebenen und Fachbehörden erwartet, daß sie „nach dem Prinzip der Optimierung der Industriepolitik und der Unternehmensorganisation aktiv die Unternehmen dazu anregen, in Unternehmensgruppen einzutreten“, aber sie sollten dafür keine administrativen Maßnahmen ergreifen, um „von oben nach unten mit Gewalt [Unternehmensgruppen] zu organisieren“.<sup>58</sup>

Demgegenüber sind die 55 im Jahr 1991 und die 63 Anfang 1997 ausgewählten großen Unternehmensgruppen eindeutig ein Anliegen der Zentralregierung, dem noch dadurch Gewicht verschaffen wurde, daß die Namen der Unternehmensgruppen und der Mutterunternehmen gemeinsam mit den „Empfehlungen“ und „Ansichten“ der verantwortlichen Kommissionen im Amtsblatt des Staatsrates veröffentlicht wurden. Dies ist natürlich kein Rückschritt in die Planwirtschaft, zumal die speziellen rechtlichen Regelungen für die Experimentier-Unternehmensgruppen diesen zum Teil mehr Eigenständigkeit und Entscheidungsspielraum gewähren sollen als anderen Unternehmen. Trotzdem ist diese Vorgehensweise ein Beispiel für die nach wie vor wichtige Rolle, die der lenkenden Hand des Staates zugeschrieben wird. Nicht umsonst sprechen Vertreter der Plankommission (!) von den großen Unternehmensgruppen als der „zweiten *sichtbaren Hand*“<sup>59</sup> und sehen Südkorea und Japan als internationale Vorbilder für die chinesische Politik.<sup>60</sup> Die Arbeitsgruppe der Planungskommission, deren Evaluierungen und Vorschläge Grundlage für die Ausdehnung der Experimente mit Unternehmensgruppen sind, formuliert als Strategie für den 9. Fünfjahresplan unter anderem, daß eine „Abstimmung der Entwicklungspläne der Unternehmensgruppen mit der staatlichen Industriepolitik“ erfolgen solle. „Die von den Experimentier-Unternehmensgruppen aufgestellten Entwicklungspläne sollten durch eine umfassende Behörde, welche die Experimente mit Unternehmensgruppen unterstützt, in einem standardisierten Verfahren genehmigt werden.“<sup>61</sup>

Die genannten Beispiele der Provinzen Hubei und Fujian zeigen, daß auch in den Provinzen die Auffassung vertreten wird, daß die Regierungen aktiv den Aufbau von großen Unternehmensgruppen gestalten sollten.

Drei Aspekte dürfen allerdings nicht übersehen werden:

- (1) Im Sinne der wirtschaftspolitischen Devise „die großen [Unternehmen] erfassen, die kleinen freigeben“ (zhua da, fang xiao) läßt die gegenwärtige Politik zu Unternehmensgruppen durchaus die Möglichkeit offen, daß sich staatliche Unternehmen in Eigeninitiative um den Aufbau von Konzernen bemühen, sei es durch Umwandlung von Betriebsteilen in

---

58 Guojia tigaiwei, Guojia jiwei (1987), Ziffer 4., S. IX-17

59 Fei Hongping (1997), S. 37.

60 Der enge Zusammenhang zwischen Abbau der Planwirtschaft und Aufbau von Unternehmensgruppen wird durch Song Qun verdeutlicht, der betont, daß der Staat gegenüber den direkt in den Plan aufgenommenen Unternehmensgruppen allmählich die Planaufgaben über gewisse Kennzahlen seit 1991 reduziere, gleichzeitig aber die industriepolitische Anleitung über vermehrte Informationsvernetzung und Gespräche verstärke, damit die im Plan geführten Unternehmensgruppen zur Stütze der makroökonomischen Kontrolle des Staates würden. Song Qun: Jiang daxing qiye jituan danlie guanli zuwei shishi „da gongsi, da jituan“ zhanlüe de youxiao fangshi, in: Guojia jiwei hongguan jingji yanjiuyuan ketizu (Hrsg./1996), S. 69.

61 Guojia jiwei hongguan jingji yanjiuyuan ketizu: „Jiuwu“ shiqi daxing qiye jituan fazhan zhengce yanjiu (Teil 2), in: Guanli Shijie, Jg. 1997, Nr. 1, S. 152

Töchterunternehmen oder durch externes Wachstum.<sup>62</sup> Außerdem entstehen unabhängig von der staatlichen Politik im privaten Sektor Unternehmensgruppen.<sup>63</sup> Diese Unternehmensgruppen sind im Vergleich zu den Experimentier-Unternehmensgruppen aber dadurch im Nachteil, daß sie nicht in den Genuß einiger speziell auf die Versuchsgruppen zugeschnittener Bestimmungen kommen.<sup>64</sup>

- (2) Es gibt durchaus Beispiele dafür, daß sich Unternehmen gegen das Anliegen von Regierungsabteilungen, sie in Unternehmensgruppen zu drängen, zur Wehr setzen. So berichtete die Wuhaner Fabrik für Industriegebläse der Autorin, daß sie ein entsprechendes Anliegen der Stadtregierung erfolgreich abgelehnt habe. Das Unternehmen hielt es für sinnvoller, zunächst die Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft und daran anschließend den Gang an die Börse zu meistern, statt als Mutterunternehmen einer willkürlich zusammengestellten Gruppe auch noch die Probleme anderer Unternehmen zu schultern.<sup>65</sup>
- (3) Sowohl unter Vertretern der Regierungsabteilungen als auch unter chinesischen Wirtschaftswissenschaftlern gibt es durchaus solche, die die Einmischung des Staates in den Entstehungsprozeß von Unternehmensgruppen nicht begrüßen. Schon 1989 kam der Ökonomieprofessor Wang He in einem bisher einmalig gebliebenen Versuch, ein umfassendes Konzept für chinesische Unternehmensgruppen aufzustellen, zu dem Ergebnis, daß eine Einmischung von Regierungsabteilungen, welche über die Bereitstellung von Informationen, Bekanntmachung von relevanten Regierungsstrategien und Unterstützung bei der Suche von Kooperationspartnern hinausgehe, unangebracht sei und eher Schaden als Nutzen bewirke.<sup>66</sup> Yang Mu zieht aus dem Vergleich internationaler Beispiele den Schluß, daß das Bestreben nach einer Verbesserung der „Industrial Organization“ als Bestandteil der Industriepolitik nicht darauf zielen dürfe, für jede Branche bestimmte Anteile an großen,

---

<sup>62</sup> Von verschiedenen westlichen Autoren wird die Eigeninitiative der Unternehmen beim Aufbau von Unternehmensgruppen sogar als wesentlicher und zeitlich vorangehender Faktor angesehen, während die Rolle der Regierung erst in einer späteren Phase, zur Verfestigung der bestehenden „Netzwerke“ zwischen Unternehmen angesiedelt wird. Die Initiative der Unternehmen, gruppenähnliche Verbindungen aufgrund persönlicher Beziehungen aufzubauen, wird dann als Wiederaufleben traditioneller chinesischer Unternehmensformen interpretiert. Vgl. den entsprechenden Überblick über Literaturbeispiele bei Boisot, Max; Child, John: *The institutional nature of China's emerging economic order*, in: Brown, David H.; Porter, Robin: *Management Issues in China: Volume I - Domestic Enterprises*, London, New York 1996, S. 48 f. Die zeitliche Abfolge der Initialzündungen für Unternehmensgruppen läßt sich sicher nur im Einzelfall feststellen. Die Politikbemühungen seit 1991 zielen aber ganz bestimmt nicht darauf, quasi schon existente, „autonom“ entstandene Gruppen politisch-rechtlich zu untermauern.

<sup>63</sup> Vgl. z.B. Shi Liu: *A Closer Look at Beijing's Private Enterprise Groups*, in: *China Economic News* Jg. 1997, Nr. 15, S. 4 ff.

<sup>64</sup> Auch abgesehen von der Unterscheidung, ob eine Unternehmensgruppe Teil der Experimente ist oder nicht, differenzieren chinesische Rechtsbestimmungen bisweilen danach, ob Unternehmensgruppen im Einklang mit der chinesischen Industriepolitik stehen und als „Schwerpunkte“ die Unterstützung der Regierung haben. Entsprechende Vorbedingungen werden z.B. für die Genehmigung von gruppeneigenen Finanzunternehmen gemacht. Vgl. Qiye jituan caiwu gongsi guanli zhanxing banfa (Vorläufige Verwaltungsmethoden für Finanzgesellschaften von Unternehmensgruppen), bekanntgegeben von der Chinesischen Volksbank am 27.9.1996 (*Yinfa* [1996] 355), in: *Guowuyuan Gongbao*, Jg. 1996, Nr. 31, S. 1255.

<sup>65</sup> Interview mit Vertretern der Wuhan Gufeng Jichang, 25.6.1997

<sup>66</sup> Vgl. Wang He (1990), S. 40

kleinen und mittleren Unternehmen zu kopieren, sondern daß es darum gehe, marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer die Branchen in der Lage sind, sich selbst effizient zu reorganisieren.<sup>67</sup> Auch das Institut für Industrieforschung der Akademie der Sozialwissenschaften beklagt im Industrie-Entwicklungsbericht 1996, daß die Gründung von Unternehmensgruppen nach wie vor überwiegend auf Verwaltungsakte zurückgehe und zum Teil geradezu den Charakter von Kampagnen annehme.<sup>68</sup>

### 3.2 *Das Argument der internationale Konkurrenz*

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit chinesischer Unternehmen wird in mehrerer Hinsicht mit dem Konzept chinesischer Unternehmensgruppen in Verbindung gebracht: Zunächst erweckt der Blick auf den nationalen und die internationalen Märkte den Eindruck, daß dort vor allem multinationale Großkonzerne erfolgreich agieren. Mit Blick auf den nationalen Markt wurde insbesondere im Jahr 1996 wiederholt die Frage aufgeworfen, inwieweit die großen ausländischen Konzerne und Markenprodukte die chinesischen Unternehmen aus dem eigenen Markt drängten<sup>69</sup> und wie diesem verstärkten Druck bei weiteren Liberalisierungsmaßnahmen mit Blick auf den WTO-Beitritt Chinas standgehalten werden könne. Häufig wird in Anbetracht dieser internationalen Konkurrenz der Schluß gezogen, daß auch China Unternehmensgruppen aufbauen müsse, die aufgrund ihrer Größe und Struktur in der Lage sind, auf den inländischen und ausländischen Märkten zu konkurrieren (siehe die skizzierte Argumentationslinie unter 3.1).<sup>70</sup>

Abgesehen von diesen vereinfachenden, in gewisser Hinsicht populistischen Argumenten haben Analysen der Erfahrungen chinesischer multinationaler Unternehmen Anfang der neunziger Jahre angeblich gezeigt, daß die größeren Unternehmen im Ausland erfolgreicher waren als die kleineren und unter den größeren insbesondere jene Unternehmensgruppen, die bereits mit recht weitgehenden Vollmachten agieren konnten. Außerdem wurde aus den Erfahrungen der Schluß gezogen, daß Unternehmensgruppen besser in der Lage sind, im Ausland Kapital aufzunehmen. Über die Gruppen könne dieses Kapital gebündelt und damit effizienter verwendet werden als dies einem einzelnen Unternehmen möglich wäre.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. Yang Mu (1993), S. 155.

<sup>68</sup> Vgl. Zhongguo shehui kexueyuan gongye jingji yanjiusuo (1996), S. 217 f. Ein Mitarbeiter der Kommission für Wirtschaft und Handel brachte der Verfasserin gegenüber im Juni 1997 zum Ausdruck, daß er die erneute Begeisterung für den Aufbau von Unternehmensgruppen aufgrund früherer Erfahrungen für eine vorübergehende Erscheinung halte. Ein Vertreter der Planungskommission, der an der Evaluierung der Experimente mit Unternehmensgruppen seit 1991 beteiligt war, hielt nur die Unternehmensgruppen für überlebensfähig, die ohne Regierungseinmischung entstehen. Im übrigen führte er an, daß die Zahl von insgesamt inzwischen über 100 Experimentiergruppen viel zu groß sei, um noch sinnvoll vom Staat gefördert zu werden. In Anlehnung an die Vorbilder von Korea oder Japan hätte man sich auf insgesamt maximal zehn Unternehmen beschränken sollen.

<sup>69</sup> Vgl. z.B. Li Haijian: Waizi jinru yu guojia jingji anquan (Der Eintritt von ausländischem Kapital und die Sicherheit der nationalen Wirtschaft), in: Zhongguo gongye jingji, Jg. 1997, Nr. 8, S. 62 ff.

<sup>70</sup> Ebenda, S. 66.

<sup>71</sup> Vgl. Wang Bifeng: Guanyu woguo qiye kuaguo jingying wenti de taolun zongshu (Zusammenfassung der Diskussion über die multinationalen Unternehmen Chinas), in: Jingji lilun yu jingji guanli, Jg. 1992, Nr. 5, S. 77 f. Wang weist auch darauf hin, daß insgesamt das durchschnittliche Investitionsvolumen chinesischer Unternehmen im Ausland deutlich niedriger war als das von Unternehmen aus Industrie- oder anderen Entwicklungsländern. Vgl. auch Zhao Shuming, Mao Zhiyong, Zhu Nongfei: Qiye guojihua dui Zhongguo jingji de yingxiang yu wo guo de yingdui zhanlüe

Darüber hinaus sollte die Förderung von großen multinational agierenden Unternehmensgruppen einen bestimmten Aspekt der Reform des Außenhandelssystems unterstützen: Der chinesische Außenhandel wurde in den achtziger Jahren weitgehend durch spezielle staatliche Außenhandelsgesellschaften organisiert und nicht durch die produzierenden Unternehmen selbst. Erst in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre wurde allmählich die Möglichkeit geschaffen, daß Industrieunternehmen direkt Außenhandelsgeschäfte tätigen. Da letzteren zunächst die nötigen Absatzerfahrungen fehlten, bot sich die Organisation von Unternehmensgruppen an, die Industrie und Handel zusammenfaßten (gongmao yitihua). Unternehmensgruppen sollten gleichzeitig davor schützen, daß die Unternehmen, die mit Außenhandelskompetenzen ausgestattet wurden, in dem Bestreben nach Devisen und ausländischem Kapital in einen ruinösen Wettbewerb untereinander treten.<sup>72</sup>

Direkt an diese Überlegungen anknüpfend wurde daher 1991 die Möglichkeit von Sonderregelungen für die Aktivitäten der Experimentier-Unternehmensgruppen im Ausland vorgesehen: Nach Genehmigung durch das Handelsministerium sollten die Unternehmensgruppen selbst den Verkauf ihrer Produkte im Ausland vornehmen und Technologie, Anlagen und Rohstoffe für den eigenen Bedarf importieren können. Ferner erhielt der Staatsrat die Möglichkeit, in Abhängigkeit von ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung und ihrem Exportvolumen einzelnen Unternehmensgruppen das Recht einzuräumen, für eine bestimmte Zahl von Mitarbeitern des Kernunternehmens und der „engen“ Schicht vereinfachte Ausreiseformalitäten durchzuführen. Außerdem konnten die Unternehmensgruppen das Recht gewährt bekommen, selbst die Ausreise von Mitarbeitern zu genehmigen und Einladungen an ausländische Geschäftspartner auszusprechen.<sup>73</sup>

Eng mit der Gruppenstrategie verbunden ist auch das Bestreben, chinesische Unternehmen für die Notierung an ausländischen Börsen vorzubereiten. Der Weg an ausländische Börsen gilt inzwischen als attraktive Form der Kapitalbeschaffung, stellt aber seinerseits hohe Anforderungen an die entsprechenden Unternehmen. Darüber hinaus sollen die auswärts orientierten Unternehmensgruppen dazu beitragen, fortschrittliche Technologien und Managementmethoden nach China zu bringen. Erwartet wird quasi eine Entwicklungsverstärkung und -rückkopplung: Zunächst haben nur die besseren Unternehmensgruppen eine Chance, sich in ausländischen Märkten zu etablieren. Als Einstiegsmarkt und Barometer für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der chinesischen Unternehmen wird oft Hongkong gewählt, das bei Erfolg als Sprungbrett in weitere ausländische Märkte dient. Die simple Idee ist, daß die Unternehmenstöchter, die in diesen Märkten der

---

(Der Einfluß der Internationalisierung der Unternehmen auf die chinesische Wirtschaft und die Reaktionsstrategie unseres Landes), In: Guanli Shijie, Jg. 1993, Nr. 3, S. 114.

<sup>72</sup> Obwohl bei der wettbewerbspolitischen Bewertung von Großunternehmen und Unternehmensgruppen von chinesischer Seite immer auf den niedrigen Konzentrationsgrad in den meisten chinesischen Branchen hingewiesen wird, zählt es kurioserweise zum Ritual der Befürworter großer Unternehmensgruppen, auf die hohen nationalen Marktanteile und die hohen Exportanteile mancher Gruppen in einzelnen Branchen hinzuweisen. Vgl. z.B. Zhongguo shehui kexueyuan gongye jingji yanjiusuo waixiangxing qiye jituan ketizu: Guanyu jiasu fazhan woguo waixiangxing qiye jituan de yanjiu, shang (Untersuchung zur beschleunigten Entwicklung der auswärts orientierten Unternehmensgruppen unseres Landes, Teil 2), in: Guanli shijie, Jg. 1996, Nr. 6, S. 128.

<sup>73</sup> Vgl. hierzu im Detail: Guanyu guojia shidian qiye jituan renyuan chuguo (han pu Gang Ao) he yaoqing lai hua shixiang shenpi de shishi banfa (shixing) ((Vorläufige) Umsetzungsmethoden zur Prüfung und Genehmigung der Reisen von Mitarbeiter ins Ausland (inklusive Hongkong und Macau) und von Einladungen nach China durch die Experimentier-Unternehmensgruppen), in: Guojia jingmaowei qiyese (1995), S. 48 f.

Konkurrenz ausgesetzt sind, an dieser Herausforderung wachsen werden und über die Kooperation innerhalb der Gruppenunternehmen die gewonnenen Erfahrungen etc. wieder zurück in den heimatischen Markt tragen. Damit soll der Aufbau von chinesischen Unternehmensgruppen zu einer weiteren Form des Technologietransfers neben den Joint Ventures im Inland werden.<sup>74</sup>

Über die tatsächliche Ausdehnung chinesischer Unternehmen im Ausland gibt es nur wenig konkrete Informationen: Bis Ende 1991 wurden 873 chinesische Handelsunternehmen im Ausland gezählt, und bis Ende September 1992 sollen insgesamt 1245 Nicht-Handelsunternehmen im Ausland Tochterunternehmen gegründet haben. Die Investitionen erstreckten sich auf 110 Länder, wobei aber ca. 70 Prozent dieser Investitionen nach Hongkong und Macau flossen.<sup>75</sup> Bis Mitte 1995 erweiterte sich das Engagement im Ausland deutlich: Insgesamt wurden 4739 Unternehmen im Ausland gezählt, von denen 2917 Handelsgesellschaften und 1872 produzierende Unternehmen waren. Weiterhin flossen die Investitionen vor allem nach Hongkong und Macau und nur gut 20 Prozent in die Industrieländer,<sup>76</sup> wobei Hongkonger Schätzungen davon ausgehen, daß sich die chinesischen Investitionen in Hongkong insgesamt bis Ende 1995 auf etwa 25 Mrd. US \$ beliefen,<sup>77</sup> während chinesische Quellen von weltweit akkumulierten chinesischen Direktinvestitionen in den genannten 4739 Unternehmen von nur 5,35 Mrd. US \$ sprechen.<sup>78</sup> Während aus diesen Zahlen nicht die Bedeutung der Unternehmensgruppen im Auslandsgeschäft erkennbar ist, so ist immerhin bekannt, daß von den 1995 an ausländischen Börsen notierten Unternehmen elf Kernunternehmen von Unternehmensgruppen waren.<sup>79</sup>

Auffällig ist, daß verschiedentlich betont wird, die chinesische Strategie solle darauf zielen, sogenannte auswärts orientierte Unternehmensgruppen (waixiangxing qiye jituan) zu schaffen, das heißt Unternehmensgruppen, die im Ausland Produktions- und Absatzaktivitäten verfolgen, die aber dabei trotzdem wesentlich auf dem heimischen Markt aufbauen und in diesem verwurzelt bleiben. Explizit nicht angestrebt würden „internationale“ Unternehmen, die quasi heimatlos weltweit

---

74 Tatsächlich verläuft dieser Technologietransfer nicht nur über die interne Organisation von Unternehmensgruppen, sondern in erheblichem Umfang durch Investitionen von Unternehmen, die im Ausland mit chinesischem (volksrepublikanischem) Kapital gegründet wurden. Als ausländische Investoren können diese Firmen bei Investitionen in der Volksrepublik dann all jene Vorteile genießen, die ausländische Investoren gewährt werden. Vgl. Wang Jun: Zhongguo ziben liuchu de zongliang he jiegou fenxi (Untersuchung zum Volumen und zur Struktur des von China ins Ausland abfließenden Kapitals), in: Gaige, Jg. 1996, Nr. 5, S. 96 ff.

75 Vgl. Wang He: Zhongguo qiye (jituan) kuaguo jingying zhanlüe (Internationale Geschäftsstrategien für chinesische (Gruppen-) Unternehmen, in: Jinan Xuebao, Jg. 1997, S. 13 f.

76 Zhongguo shehui kexueyuan gongye jingji yanjiusuo waixiangxing qiye jituan ketizu (1996, Teil 2), S. 128. Einer Hongkonger Untersuchung zufolge wurden 1994 3640 chinesische Unternehmen in Hongkong und Macau gezählt, wobei sich diese Zahl nur auf Unternehmen bezog, in die die chinesische Seite direkt investiert hat, nicht auf Tochterunternehmen von Joint Ventures u.ä. Vgl. Lin Zongbiao; Jian Zeyuan: Zhongzi gongsi yu Xianggang jingji, in: Zhongguo dalu yanjiu, Jg. 39 (1996), Nr. 4, S. 31.

77 Vgl. Fung, K.C.: Mainland Chinese Investment in Hong Kong: How Much, Why and So What?, in: Journal of Asian Business, Jg. 12 (1996), Nr. 2, S. 24 f; Zhongguo shehui kexueyuan gongye jingji yanjiusuo waixiangxing qiye jituan ketizu (1996, Teil 2), S. 128.

78 Zhongguo shehui kexueyuan gongye jingji yanjiusuo waixiangxing qiye jituan ketizu (1996, Teil 2), S. 128; anders allerdings Wang Jun (1996), S. 94, der für den Zeitraum 1987 bis 1994 insgesamt Direktinvestitionen Chinas im Ausland im Umfang von 19,7 Mrd. US \$ zählt.

79 Vgl. Guojia jingji tizhi gaige weiyuanhui: Zhongguo jingji tizhi gaige nianjian 1995, Beijing 1995, S. 197.

agierten.<sup>80</sup> Diese Zielvorgabe ist eine notwendige Konsequenz aus der Vorstellung, daß die chinesischen Unternehmen indirekt im Dienst der chinesischen Wirtschaftspolitik stehen und die Unternehmensgruppen im Zuge der „Umwandlung der Regierungsfunktionen“ Aufgaben übernehmen sollen, die zuvor von Regierungsabteilungen ausgeübt wurden.<sup>81</sup>

### 3.3 *Konkurrierende Modelle der Branchenunterstützung und -kontrolle*

Die unter 2.2 vorgenommene Typisierung der Unternehmensgruppen in Abhängigkeit von ihrer Entstehungsgeschichte hat bereits gezeigt, daß ein Teil der Unternehmensgruppen aus ehemaligen sogenannten nationalen Branchengesellschaften oder Branchenministerien entstanden ist, die direkt unterhalb des Staatsrates angesiedelt waren. Diese waren ihrerseits schon zum Teil aus einer Umwandlung von Fachministerien hervorgegangen, deren Ziel der Übergang von den früheren Planungsmechanismen zu einer indirekten Steuerung, eine stärker an wirtschaftlichen als politisch-bürokratischen Zielen ausgerichtete Lenkung der Branchen und - nicht zuletzt - eine Verschlinkung des Regierungsapparates gewesen war.

Mit dem Konzept der Unternehmensgruppen soll darüber hinaus der Übergang von einem wirtschaftspolitischen Denken, das von der Zugehörigkeit von Unternehmen zu Fachministerien (*bumen guanli*) ausgeht, zu einem Denken nach Branchen (*hangye guanli*) unterstützt werden.<sup>82</sup> Hinter der sprachlichen Nuancierung verbirgt sich das nicht gelöste Problem, daß die Fachabteilungen der verschiedenen Regierungsebenen häufig die Aufsicht über Unternehmen ganz unterschiedlicher Branchen hatten, sei es, weil sie selber Unternehmen verschiedenster Spezialisierung gegründet hatten, um innerhalb ihres Zuständigkeitsbereiches möglichst autark zu sein, sei es, daß die Unternehmen sich branchenübergreifend weiterentwickelt hatten. Der Übergang vom „Denken in Abteilungen“ zu einem „Denken in Branchen“ impliziert also sowohl einen Schritt weg von der staatlichen Gewalt in wirtschaftlichen Fragen wie auch eine gedankliche Neustrukturierung der chinesischen Industrie. Dieser Übergang wird allerdings gegenwärtig auf verschiedenen Wegen geprobt, so daß zwar tatsächlich ein Rückgang der Bedeutung bzw. die Auflösung von Branchenministerien beobachtbar ist, daß aber gleichzeitig ein wenig übersichtliches Nebeneinander von verschiedenen staatlichen, quasistaatlichen und zivilen Funktionsträgern der Branchen- bzw. Industriepolitik entstanden ist.

---

<sup>80</sup> Eine Arbeitsgruppe der Akademie stellt die Bedeutung des Inlandes für die chinesischen „auswärts orientierten Unternehmensgruppen“ besonders heraus und grenzt sie damit von internationalen Unternehmen bzw. sog. „global players“, die eine Globalstrategie verfolgen, ab. Vgl. Zhongguo shehui kexueyuan gongye jingji yanjiusuo waixiangxing qiye jituan ketizu: Guanyu jiasu fazhan woguo waixiangxing qiye jituan de yanjiu, shang (Untersuchung zur beschleunigten Entwicklung der auswärts orientierten Unternehmensgruppen unseres Landes, Teil 1), in: Guanli shijie, Jg. 1996, Nr. 5, S. 111 ff. Vgl. auch Porter, Michael E.: Nationale Wettbewerbsvorteile: erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, Wien 1993, S. 75, der analog eine Unterscheidung in multinationale und internationale Unternehmen trifft.

<sup>81</sup> Vgl. Zhou Fangsheng (1996), S. 123.

<sup>82</sup> Die industriepolitischen Leitlinien von 1994 sehen noch vor, daß die Industriepolitik vom Staatsrat beschlossen wird. Die Ausarbeitung der Industriepolitik ist Sache der Staatlichen Planungskommission, die Umsetzung soll in den Händen der „zuständigen Branchenabteilungen (*hangye zhuguan bumen*)“ liegen. Ein Abbau oder eine Auflösung der Abteilungen wurde noch nicht thematisiert. Vgl. Jiushi niandai guojia chanye zhengce gangyao (1994). Gegenwärtig wird aber an einer Umstrukturierung der Ministerien gearbeitet, die in 1998 zur Auflösung der meisten verbliebenen Branchenministerien führen soll.

Insgesamt gibt es gegenwärtig vier verschiedene Arten von Funktionsträgern in der Branchenverwaltung, denen in unterschiedlichem Umfang auch Aufgaben der Industriepolitik übertragen werden:<sup>83</sup>

1. Ministerien bzw. Branchenabteilungen der verschiedenen Regierungsebenen. Diese Form der Branchenverwaltung existiert auf nationaler Ebene noch für die chemische und elektronische Industrie, die Kohleindustrie, den Maschinenbau, die Metallurgie, Eisenbahn und Energie.
2. Regionen- und abteilungsübergreifende, freiwillige oder quasi-freiwillige, „zivile“ Branchenvereinigungen von Unternehmen. Branchenvereinigungen bzw. Verbände wurden verstärkt seit der zweiten Hälfte der achtziger Jahre als Form der Branchenorganisation befürwortet. Als Vorreiter experimentierten vor allem die Branchen der Leichtindustrie mit dieser Organisationsform. Im Jahr 1993 wurde als erstes das Ministerium für Leichtindustrie aufgelöst und durch den Gesamtverband für Leichtindustrie abgelöst.<sup>84</sup>
3. Regionen-, abteilungs- und eigentumsformübergreifende Unternehmensgruppen.
4. Nationale oder regionale Branchengesellschaften bzw. aus diesen hervorgehende staatliche Holdinggesellschaften sowie spezielle Investmentgesellschaften und Gesellschaften zur Verwaltung staatlichen Vermögens.

Die Abgrenzung zwischen den Kategorien 3. und 4. ist fließend, da die staatlichen Holdinggesellschaften zum Teil den Namen von Unternehmensgruppen tragen, aber auch die Muttergesellschaften von Unternehmensgruppen die staatlichen Eigentumsrechte an ihren Tochterunternehmen übertragen bekommen, also de facto als Gesellschaften zur Verwaltung staatlichen Vermögens fungieren können.<sup>85</sup> Aber auch die Unterscheidung zwischen Fachministerien und Branchengesellschaften einerseits und Holdinggesellschaften andererseits ist geradezu wörtlich „im Fluß“, da bereits seit Ende 1995 mit der Umwandlung von drei nationalen Branchengesellschaften und zwei Ministerien in staatliche Holdinggesellschaften experimentiert und langfristig die Auflösung bzw. Umwandlung der Branchenministerien für notwendig erachtet wird.<sup>86</sup> Die Gründung dreier nationaler, branchenbezogener Unternehmensgruppen in der Energiebranche (China National

---

<sup>83</sup> Vgl. ebenda, S. 124 und Wang He: Lun woguo gongye de hangye guanli (Über die Verwaltung der Industriebranchen in unserem Land), in: Ningxia shehui kexue, Jg. 1997, Nr. 1, S. 21.

<sup>84</sup> Zur Entwicklung und Bedeutung von Branchenverbänden vgl. auch Fischer, Doris: Gibt es den chinesischen Privatunternehmer - Neue Verbindungen zwischen „guan“ und „shang“ im China der 90er Jahre, in: Osteuropa-Wirtschaft, Jg. 40 (1995), Nr. 4, S. 304 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Guanyu guojia shidian qiye jituan guoyou zichan souquan jingying de shishi banfa (shixing) (Vorläufige Methoden über die Übertragung von Bewirtschaftungsrechten von staatlichem Vermögen auf staatliche Experimentier-Unternehmensgruppen), in: Guojia jingmaoweiqiyesi (1995), S. 79-82. Eine genaue Abgrenzung der „Bewirtschaftungsrechte“ wurde nicht vorgenommen, ein Umstand der offensichtlich zu diversen Mißverständnissen hinsichtlich der Rechte der Mutterunternehmen und der „zuständigen Behörden“, deren Bewirtschaftungsrechte abgegeben wurden, geführt hat. Vgl. Zang Yueru: Guanyu qiye jituan souquan jingying wenti de yanjiu, in: Guojia jiwei hongguan jingji yanjiuyuan ketizu (1996), S. 120 f. Siehe auch unter Punkt 3.

<sup>86</sup> Vgl. Han Xiaoming: Lun hangye guanli bumen gaizu wei hangyexing konggu gongsi (Über die Umwandlung von Branchenverwaltungsabteilungen in branchenbezogene Holdinggesellschaften), in: Jingji Yanjiu, Jg. 1996, Nr. 6, S. 46 f.

Petroleum Corporation, China National Star Petroleum Corporation, State Power Corporation) im Januar 1997 ist das Ergebnis entsprechender Experimente des Energieministeriums gewesen.<sup>87</sup>

Die Parallelität verschiedener branchenbezogener Einflußsysteme kann am Beispiel der Stadt Wuhan verdeutlicht werden: Die Stadt Wuhan zählte in ihrem Einflußgebiet Anfang 1997 insgesamt 201 Unternehmensgruppen, von den 36 im Vorjahr neu von der Stadt zusammengeführt worden waren. Nicht alle Wuhaner Unternehmensgruppen haben ein Staatsunternehmen als Mutterunternehmen, doch dürfte diese Art von Unternehmensgruppe in der Mehrzahl sein. Sieben der Wuhaner Unternehmensgruppen zählten 1996 zu den 500 größten Industriebetrieben der VR China, drei nahmen schon an den 1991er Experimenten mit großen Unternehmensgruppen teil. Im Jahr 1996 hat die Stadtregierung außerdem 15 sogenannte Schwerpunkt-Unternehmensgruppen ausgewählt, die vor allem Vorreiter für die Umstellung der Gruppen auf ein System der Kapitalbeteiligung sein sollen. In den letzten Jahren wurde ein Teil der Unternehmensgruppen von verschiedenen Branchenabteilungen der Regierung gegründet. So initiierte die Abteilung für Textilindustrie drei größere Unternehmensgruppen, die heute ca. 80 Prozent der lokalen Produktion, der Deviseneinnahmen aus Exporten und der Arbeiter der Branche auf sich vereinen sollen. Unabhängig von dieser Unternehmensgruppenstrategie hat die Stadt im Jahr 1994 eine Betriebsgesellschaft für staatliches Vermögen (Wuhan guoyou zichan jingying gongsi) gegründet, die heute Beteiligungen an 24 lokalen Unternehmen hält, darunter 22 Mehrheitsbeteiligungen. Diese Gesellschaft, die eine reine Holdinggesellschaft ist, wurde nicht branchenorientiert ausgerichtet, und sie ist in ihren Beteiligungsentscheidungen weitgehend frei. Nach dem Vorbild dieser Gesellschaft, aber eindeutig branchenorientiert, sollen bis zum Ende des Jahres 1997 ca. 15 weitere staatliche Holdinggesellschaften gegründet werden, welche die bisher noch bestehenden Branchenabteilungen (für Maschinenbau, Textilindustrie, Elektronik, Leichtindustrie etc.) der Wuhaner Regierung ablösen sollen (siehe Abbildung 2).<sup>88</sup> Diesen branchenorientierten Holdinggesellschaften sollen all jene Unternehmen der jeweiligen Branche zugeordnet werden, die bisher noch nicht in die vorhandenen Unternehmensgruppen oder die Betriebsgesellschaft für staatliches Vermögen integriert wurden. Betriebe, die zum Zeitpunkt dieser Umstrukturierung noch nicht in eigenständige Rechtspersonen (Gesellschaften) umgewandelt wurden, werden zunächst von den Holdinggesellschaften nach den alten administrativen Regeln weitergeführt.<sup>89</sup>

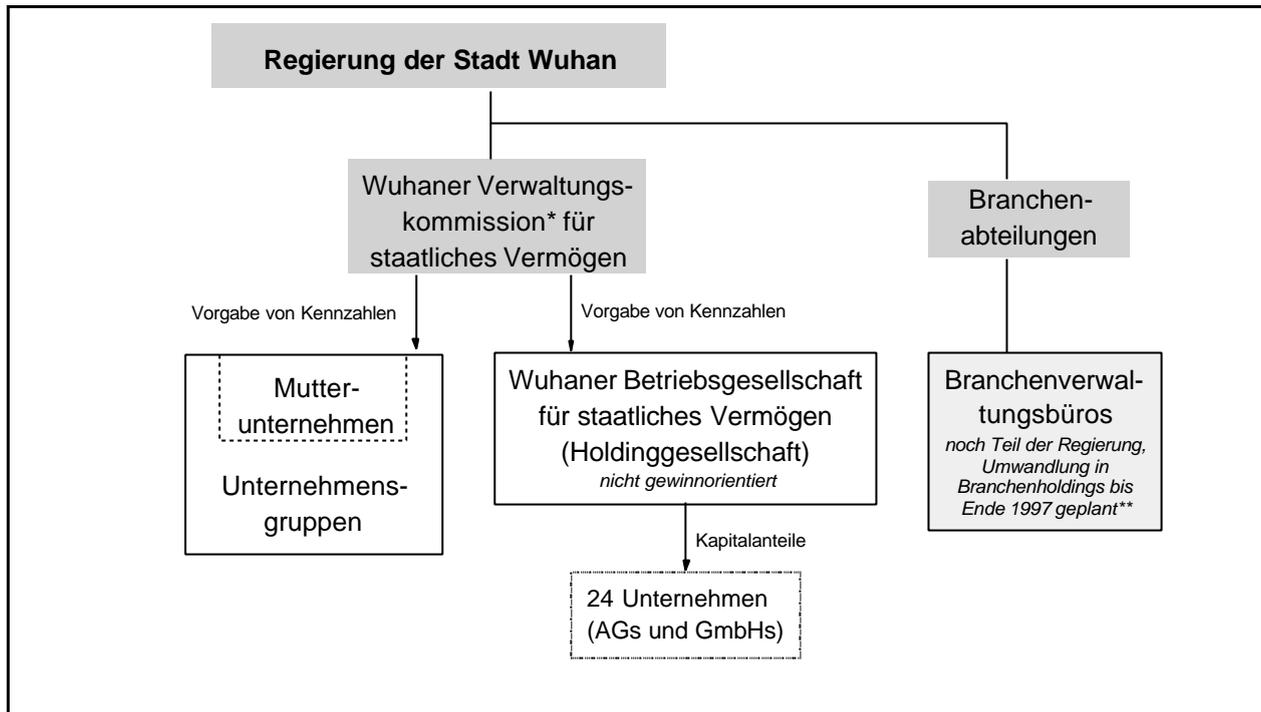
---

<sup>87</sup> Vgl. China aktuell, Januar 1997, S. 74. Analog zur Gründung der Gesellschaften in der Energiebranche war die Gründung einer oder mehrerer Holdinggesellschaften für die Metallurgieindustrie vorgesehen. Gegen beide Projekte erhob sich aber heftiger Widerstand. Daß das Projekt im Energiesektor nicht gestoppt wurde, wird auf den Einfluß von Ministerpräsident Li Peng zurückgeführt, der ehemals Minister des Energieministeriums war. Information eines Mitarbeiters der Staatlichen Planungskommission, Beijing, Juni 1997.

<sup>88</sup> Anfang November 1997 berichtete die chinesische Nachrichtenagentur Xinhua über die Gründung von drei branchenbezogenen „Holding-Gruppen“ in Wuhan, vgl. FBIS-Daily-Report, Document No. FBIS-CHI-97-306, 2.11.1997, Internet-Zugang über <http://wnc.fedworld.gov>.

<sup>89</sup> Vgl. O.V.: 1996 nian Wuhan shi qiye gaige jinzhan yu 1997 nian zhuyao renwu (Fortschritte in der Unternehmensreform in der Stadt Wuhan 1996 und die wesentlichen Aufgaben für das Jahr 1997, in: Su Zhongsui (Hrsg.): Wuhan shi guomin jingji he shehui fazhan bagao 1996-1997 (Jingji baipishu), Wuhan 1997, S. 77 ff. Informationen der Reformkommission der Stadt Wuhan, Wuhan, 20.6.1997.

**Abbildung 2: Konkurrierende staatliche Einflußmechanismen auf Branchen und Unternehmen am Beispiel der Stadt Wuhan**



\* Nach außen hin bezeichnet sich die Kommission auch als Verwaltungsamt, da daß die gängigere Bezeichnung landesweit ist. Allerdings hat die Kommission in Wuhan nach eigener Aussage einen höheren Stellenwert als die Ämter in anderen Städten, da sie nicht der Finanzabteilung der Lokalregierung unterstellt ist.

\*\* Bis Ende 1997 sollen alle Unternehmen der Stadt Wuhan einer staatlichen Branchenholding zugeordnet werden, soweit sie nicht schon Teil einer UG oder der Wuhaner Betriebsgesellschaft für staatliches Vermögen sind.

Quelle: Informationen der Wuhaner Betriebsgesellschaft für staatliches Vermögen, 18.6.1997 und der Reformkommission der Stadt Wuhan, 20.6.1997.

Alle Unternehmensgruppen, die das Recht übertragen bekommen, das Staatseigentum an ihren Tochterunternehmen zu verwalten, und alle Holdinggesellschaften unterstehen (u.a.) dem Einfluß der Wuhaner Verwaltungskommission für staatliches Vermögen. Diese Kommission gibt den Gesellschaften drei Erfolgskennzahlen vor: Rentabilität der eingesetzten Aktiva, Nettowachstumsrate der Aktiva und Eigenkapitalrentabilität.<sup>90</sup> Sie setzt auch die oberste Führungsebene in den Holdinggesellschaften und - soweit sie die Mehrheit an den Unternehmen hält - der Mutterunternehmen der Unternehmensgruppen ein.

Theoretisch bedeutet diese schrittweise Umstrukturierung, daß mittelfristig alle Staatsunternehmen in der einen oder anderen Form einer Unternehmensgruppe zugeordnet werden sollen, da die Holdinggesellschaften letztlich auch als Unternehmensgruppen angelegt sind. Holdingunternehmen (konggu gongsi) unterscheiden sich von den Mutterunternehmen der Unternehmensgruppen (jituan gongsi) vor allem darin, daß sie in der Regel in hundertprozentigem Besitz des Staates sind und daß

<sup>90</sup> Informationen der Wuhaner Betriebsgesellschaft für staatliches Vermögen, Wuhan, 18.6.1997

sie zwar ebenfalls Anteilseigner an verschiedenen anderen Unternehmen sind, selbst aber nichts produzieren (siehe auch die Abbildungen 1 und 3).<sup>91</sup>

Relevant für die Durchsetzbarkeit von industriepolitischen Zielsetzungen ist, daß parallel zu den Unternehmensgruppen und Holdinggesellschaften auch in Wuhan zahlreiche Branchenverbände bestehen, in denen neben den Staatsunternehmen auch nichtstaatliche Unternehmen der jeweiligen Branche vertreten sind. Eine deutliche Trennung von Regierungs- und Nichtregierungsinstitutionen ist bisher auf diese Weise aber nicht erreicht worden: Nicht nur sind die Holdinggesellschaften und die Branchenverbände zum Teil Nachfolgeorganisationen der branchenbezogenen Regierungsabteilungen, vielmehr wird auch das Personal oftmals auf diese Organisationen übertragen, wobei allerdings die Zielsetzung besteht, das Personal auf diese Weise seines Beamtenstatus zu entheben und die Zahl derjenigen, die auf der Gehaltsliste der Regierung stehen, zu reduzieren.<sup>92</sup> Letzteres heißt natürlich, daß das Gehalt der Beschäftigten der Holding- bzw. Muttergesellschaft künftig aus den Erträgen der unter diesen organisierten Unternehmen finanziert werden muß - ein weiterer Grund, der erklärt, warum die Holdingkonstruktion nur bedingt Anklang bei den Unternehmen findet (siehe oben unter 2.2).<sup>93</sup>

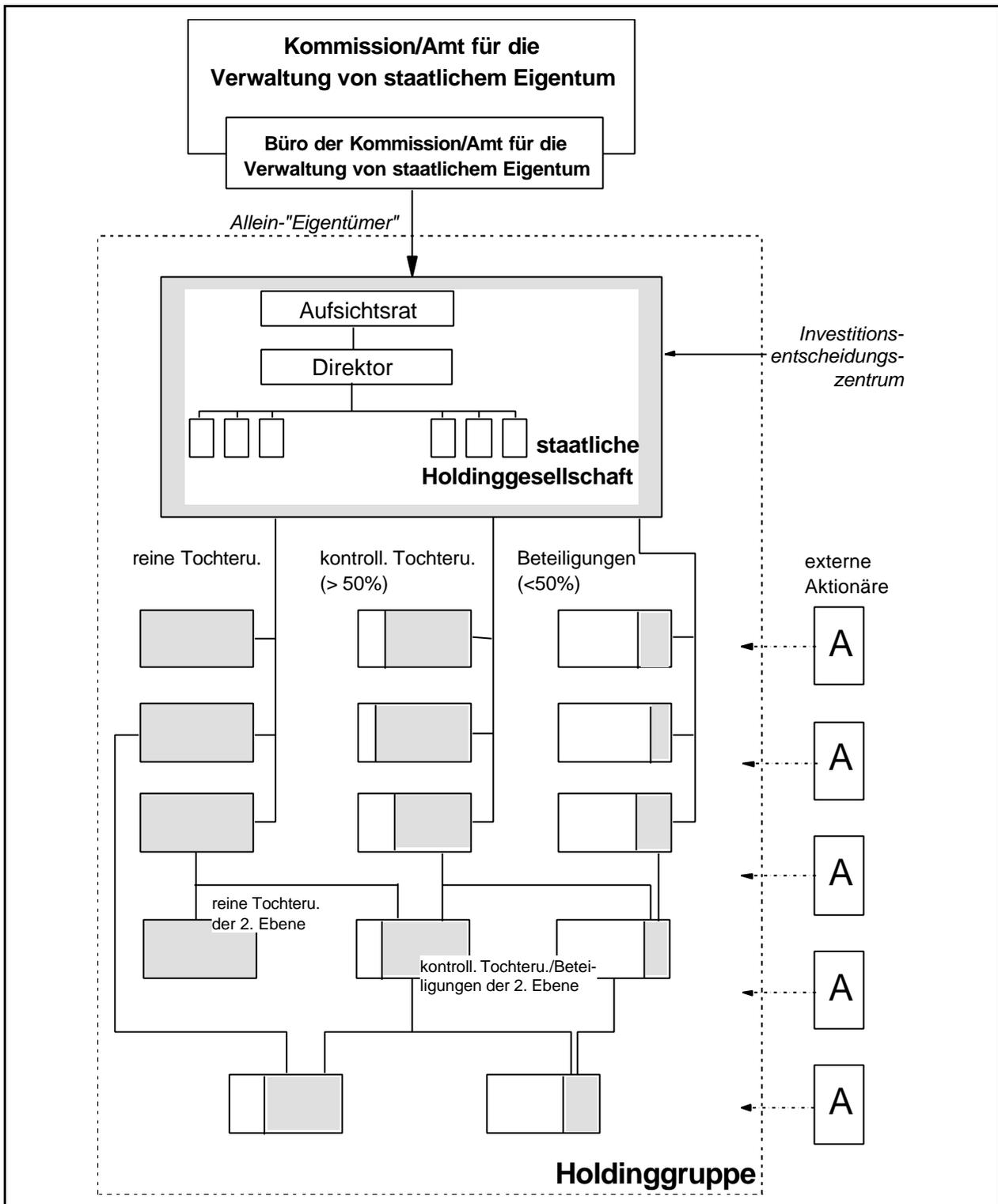
---

91 Vgl. Han Xiaoming (1996), S. 46.

92 Vgl. auch Jiang Shan'ai: Guoyou gonggu gongsi shidian nan zai hechu? (Wo liegen die Probleme der Experimente mit staatlichen Holdinggesellschaften), in: Jingjixue xiaoxibao, 31.5.1996, S. 1, der darüber hinaus beobachtet, daß es sowohl das Ziel der nationalen Branchengesellschaften, der Unternehmensgruppen als auch der nationalen Branchenverbände sei, die Form branchenweiter staatlicher Holdinggesellschaften anzunehmen.

93 Vgl. aber auch Jiang Shan'ai, der vermutet, daß die Vorstandsposten in den Holdinggesellschaften, sofern diese nicht in das Beamtensystem einbezogen werden und damit keine Altersbeschränkung bzw. Pensionsgrenze vorsehen, dazu dienen werden, pensionierten Beamten die Rente zu vergolden. Jiang Shan'ai (1996), S. 1.

Abbildung 3: Beteiligungsschema einer staatlichen Holding (-gruppe)



Eigene Darstellung.

Es ist unklar, ob für Holdinggesellschaften auch die Möglichkeit, Minderheitsbeteiligungen zu halten, vorgesehen ist. Unter dem Aspekt der Wahrung des staatlichen Vermögenanteils mag dies widersprüchlich erscheinen, da die Holdinggesellschaft bei einer Minderheitsbeteiligung das Unternehmensgeschehen nur bedingt beeinflussen kann. Als Investitionsentscheidung und im Sinne der „Optimierung der Kapitalstruktur“ können solche Beteiligungen aber durchaus sinnvoll sein.

Die Parallelität der am Beispiel Wuhans skizzierten Institutionen erschwert in der Praxis die Abgrenzung ihrer Funktionen hinsichtlich der Industriepolitik. In den politischen wie wirtschaftswissenschaftlichen Konzepten zur Branchenverwaltung bzw. Industriepolitik sowie zur Rolle der Unternehmensgruppen, der staatlichen Holdinggesellschaften und der Branchenvereinigungen wird mal diesen mal jenen die „Mittlerfunktion“ zwischen Regierung und Unternehmen und die Verfolgung bzw. Umsetzung der industriepolitischen Ziele als Aufgabe zugesprochen.<sup>94</sup> Zum Teil gibt es sogar Diskussionen darüber, warum die eine Art von Institution für die Branchenlenkung besser geeignet sein sollte als die andere etc.<sup>95</sup> In der praktischen Politik bedeutet das aber, daß die Kompetenzen nicht eindeutig geregelt sind. Damit wird der Möglichkeit die Tür geöffnet, daß industriepolitische Zielsetzungen weitgehend zu ignorieren, da keine der Institutionen über genügend Motivation und Legitimation verfügt, diese vehement durchzusetzen. Ebenso ist es möglich, daß es zu Kompetenzstreitigkeiten bzw. zu widersprüchlichen Auslegungen einzelner industriepolitischer Zielsetzungen durch die mit ihrer Umsetzung betrauten Institutionen kommt. Letzteres ist sogar durchaus wahrscheinlich: Der seit Jahren anhaltende bzw. immer wieder neu angefachte Wandel in den staatlichen wie wirtschaftspolitischen Macht- und Entscheidungsstrukturen zwingt sowohl die Verbände als auch die branchenbezogenen Holdinggesellschaften und die noch vorhandenen Branchenabteilungen regelrecht dazu, ihre Existenzberechtigung kontinuierlich zu demonstrieren. Konkurrierende Zuständigkeiten in der Industriepolitik könnten sich für die nachrangigen Unternehmen aber derart auswirken, daß sie sich in einer ähnlichen Situation befinden wie früher, als verschiedene Regierungsabteilungen für sie zuständig waren und ihnen als „Schwiegermütter“ das Leben schwer machten. Diese Gefahr besteht insbesondere, wenn sie z.B. sowohl einer Gruppe als auch einem Verband angehören. Ferner ist zu befürchten, daß die jeweilige Regierungsebene, die letztlich verantwortlich ist für die Umsetzung zentraler Wirtschaftspolitik auf lokaler Ebene, sich in Anbetracht unklarer Zuständigkeiten nicht auf ihre administrativen Aufgaben beschränkt, sondern doch wieder direkt in die unternehmerischen Entscheidungen eingreift.

Die Schlußfolgerungen zur Effektivität der Branchensteuerung als Aspekt der Industriepolitik müssen notwendigerweise vage bleiben, da die tatsächliche Machtkonstellation und die Intensität der Industriepolitik auf lokaler wie auf zentraler Ebene sich letztlich ganz erheblich nach Personen, Personengruppen und deren Einflußmöglichkeiten richtet.<sup>96</sup> Ungeachtet der Frage, inwieweit

---

<sup>94</sup> Eine vergleichsweise häufig genannte Vorstellung ist die zum Beispiel bei Zhou Fangsheng ausgeführte „Dreiteilung“ (yi fen wei san) der ehemaligen Aufgaben der Branchenministerien bzw. -abteilungen: Die administrativen Aufgaben sollen von den allgemeinen Wirtschaftsabteilungen der Regierungen übernommen, die „Branchenverwaltung“ von den Verbänden und die Marktentscheidungen, Investitionsstrategien von den Unternehmensgruppen entschieden werden. Eine Sonderrolle wird aber auch hier jenen großen Unternehmensgruppen eingeräumt, die aus der Umwandlung von Branchenabteilungen hervorgehen und das Recht haben, das staatliche Vermögen an den ihnen zugeordneten Tochterunternehmen zu verwalten. Vgl. Zhou Fangsheng (1996), S. 123 f.

<sup>95</sup> Vgl. z.B. die Abwägung zwischen branchenbezogenen Holdinggesellschaften und Unternehmensgruppen bei Han Xiaoming (1996), S. 49 f.

<sup>96</sup> Auch Machtverschiebungen innerhalb der Zentralregierung können bis in die Regionen nachwirken: Die Untersuchungen und Strategien zu Unternehmenskonkursen wurden in Wuhan bis Ende 1995 von der Reformkommission ausgearbeitet. Danach ging diese Arbeit auf die lokale Kommission für Wirtschaft und Handel über. Dies war eine Folge der Stärkung der Staatlichen Kommission für Wirtschaft und Handel und ihrer erfolgreichen Bemühungen, immer mehr Aspekte der „praktischen“ und machtpolitisch relevanten Wirtschafts- und Reformpolitik in ihren Arbeitsbereich herüberzuziehen. Information der Reformkommission der Stadt Wuhan, 20.6.1997.

industriepolitische Akzente der Regierung sinnvoll und notwendig sind, läßt sich aber sagen, daß aus ordnungspolitischer Sicht weder die Unternehmensgruppen noch die Branchenverbände geeignete Träger einer Industriepolitik sein können: Die Unternehmensgruppen sollten als Unternehmen dem Ziel einer Gewinnmaximierung verschrieben sein, ein Ziel, das nicht unbedingt dadurch erreicht werden kann, daß sich die jeweilige Gruppe mit Investitionen und Beteiligungen auf eine Branche beschränkt. Für die Branchenverbände wiederum dürfte gelten, sofern sie tatsächlich nach dem Prinzip der Freiwilligkeit organisiert sind, daß die Unternehmen der Branche weder eine Beitrittspflicht noch eine Pflicht zum „Gehorsam“ haben, und damit über die Verbände nicht wirklich gesteuert werden können.

Im Ergebnis zeigt sich, daß unter industriepolitischen Gesichtspunkten in Zukunft die weitere Entwicklung jener Unternehmensgruppen von Bedeutung ist, die um eine branchenbezogene Holding oder eine holdingähnliche Muttergesellschaft herum organisiert werden, welche über das staatliche Eigentum an den Tochterunternehmen der eigenen Gruppe verfügen dürfen. Sofern diese mit dem Ziel agieren, den Wert der staatlichen Beteiligungen zu mehren und, wie am Beispiel der Stadt Wuhan gezeigt, vorgegebene Ertrags- oder Rentabilitätskennzahlen zu optimieren, dürften sie nur so lange bereit sein, industriepolitische Zielsetzungen zu verfolgen, wie diese für die eigene Branche und die eigene Vermögensposition nützlich sind.

#### ***4 Ausblick: Ein Thema im Zentrum der wirtschaftspolitischen Diskussion***

Die Entwicklung der chinesischen Unternehmensgruppen ist von der Wirtschaftswissenschaft außerhalb Chinas lange Zeit nicht wahrgenommen worden. Erst in jüngster Zeit hat die Welle der vollzogenen und angekündigten Gründungen von Unternehmensgruppe für mehr Aufmerksamkeit gesorgt. Die vorangegangenen Erläuterungen haben dagegen gezeigt, daß die gegenwärtige Fusionswelle das Ergebnis einer seit mehreren Jahren vorbereiteten Politik ist. Allerdings wurde auch deutlich, daß die aktive Förderung der Unternehmensgruppen durch den Staat zu überzogenen Erwartungen, unerwünschten Überreaktionen und Rivalitäten der Behörden geführt hat. Ebenso wie die experimentelle Einführung neuer wirtschaftspolitischer Konzepte ist auch dies eine typisches Phänomen des chinesischen Reformprozesses.

Seit Herbst 1997 werden daher die Stimmen derjenigen lauter, die den übertriebenen Eifer der Lokalregierungen hinsichtlich der Gründung von Unternehmensgruppen für bedenklich halten und auf mögliche ökonomische Fehlentwicklungen hinweisen. Diese kritischen Stimmen sehen sich aber mit dem Problem konfrontiert, daß sie Unternehmensgruppen als solche durchaus für sinnvoll halten, - nicht zuletzt zur Stärkung der Kapitalmärkte und der Unternehmensreform -, daß sie aber den Einfluß des Staates und insbesondere der Lokalregierungen im Prozeß der Gründung von Unternehmensgruppen beschränkt sehen möchten. Diese Beschränkung müßte im gegenwärtigen politischen System der VR China und bei einem - wie im Falle der Experimentier-Unternehmensgruppen - dirigistisch eingeleiteten Reformkonzept eine Selbstbeschränkung der beteiligten Behörden sein. Letztere scheinen aber das Konzept der Unternehmensgruppen unter anderem deshalb zu unterstützen, weil es ihnen Möglichkeiten gibt, den eigenen Einfluß unter zum Teil veränderter Etikette ohne (offene) Abkehr vom Reformprozeß zu wahren.

Die Befrachtung der Unternehmensgruppen mit industriepolitischen Hoffnungen wie der Steigerung der ökonomischen Effizienz durch Größenvorteile, der branchenpolitischen Nutzung als Intermediär

für staatliche Steuerung und als Speerspitzen im Wettbewerb mit ausländischen Konzernen erscheint langfristig nur bedingt sinnvoll und in vielen Aspekten nicht konform mit den Zielen, eine moderne Marktwirtschaft zu schaffen. Eine umfassende Einschätzung der Rolle der Unternehmensgruppen für die chinesische Wirtschaft im Reformprozeß und für die Zukunft ist aber nur möglich, sofern die Bedeutung der Schaffung von Unternehmensgruppen für die Eigentums-, Management- und Finanzsektorreformen mit berücksichtigt wird. Dies soll in einem II. Teil der Analyse, der demnächst erscheint erfolgen. An dieser Stelle sei aber schon darauf hingewiesen, daß die Unternehmensgruppen als Konzept in jüngster Zeit gerade deshalb so viel Aufmerksamkeit erzielen, weil die vielfältigen industriepolitischen und reformerischen Zielsetzungen, die damit verbunden werden, scheinbar einen Konsens ermöglichen. Dieser scheinbare Konsens kaschiert, daß die verschiedenen Hoffnungen in der praktischen Umsetzung miteinander in Konflikt geraten (müssen). Die zukünftige Rolle der Unternehmensgruppen in der chinesischen Wirtschaft wird erst durch bzw. nach Austragung dieser Konflikte bestimmbar sein, und sie wird wesentlich davon abhängen, zu welchem (ordnungs-) politischen Konzept sich die von der chinesischen Regierung anvisierte „sozialistische Marktwirtschaft“ in der Praxis entwickeln wird.

## Literatur

### [Ansichten]

- Guowuyuan pizhuan Guojia jiwei, Guojia jingmaowei, Guojia tigaiwei guanyu shenhua daxing qiye jituan shidian gongzuo yijian de tongzhi (Mitteilung des Staatsrates über die Genehmigung und Bekanntmachung der Ansichten der Staatlichen Planungskommission, der Staatlichen Wirtschafts- und Handelskommission und der Reformkommission zur Vertiefung der Experimente mit großen Unternehmensgruppen) (Guofa [1997] 15), in: Guowuyuan Gongbao, Jg. 1997, Nr. 15, S. 675-684.
- Aoki Masahiko, Kim Hyung-ki; Okuna-Fujiwara Masahiro (Hrsg.): The Role of Government in East Asian Economic Development, Clarendon Press, Oxford 1997.
- Boisot, Max; Child, John: The institutional nature of China's emerging economic order, in: Brown, David H.; Porter, Robin: Management Issues in China: Volume I - Domestic Enterprises, London, New York 1996, S. 35-58.
- Brown, David H.; Porter, Robin: Management Issues in China: Volume I - Domestic Enterprises, London, New York 1996.
- Chen Jiagui: Lue lun qiye jituan de guimo (Kurze Diskussion über die Größe von Unternehmensgruppen), in: Zhongguo gongye jingji yanjiu, Jg. 1991, Nr. 4, S. 14-19.
- Chen Qide: Shipping leviathan established when 5 companies merge, in: China Daily, 19.8.1997, internet edition: <http://www.chinadaily.net/cndy/history/d5-5ship.h19.html>.
- Chen Qingtai: Zhuazhu dangqian shenhua qiye gaige de youli shiji, jin yi bu tuidong qiye jituan shidian gongzuo (Die günstige Gelegenheit zur Vertiefung der Reform nutzen, die Experiment mit den Unternehmensgruppen einen Schritt vorantreiben), in: Guojia jingmaowei qiyesi: Woguo qiyejituan shidian de zhengce yu shijian, Zhongguo jingji chubanshe, Beijing 1995, S. 8-20.
- Chen Wenhui: Shilun qiye jituan de longduan yu jingzheng (Vorläufige Überlegungen zu Monopolen und Wettbewerb von Unternehmensgruppen), in: Jingji Xuejia, Jg. 1994, Nr. 1, S. 44-52.

### [Dekret (1997) Nr. 10]

- Guowuyuan guanyu ruogan chengshi shixing guoyou qiye jianbing pochan he zhigong zaijiuye youguan wenti de buchong tongzhi (Ergänzende Mitteilung des Staatsrates zu Fragen der versuchsweisen Durchführung von Konkursen und Fusionen bei staatseigenen Unternehmen und der Wiederbeschäftigung ihrer Beschäftigten in einigen Städten) (Guofa [1997] 10) in: Guowuyuan Gongbao Jg. 1997, Nr. 8 (860), S. 312-318, deutsche Übersetzung von Frank Münzel in: Chinas Recht IX.7, 2.3.1997/1.
- Duan Zhenjiang et al.: Hebei Deepens State Enterprise Reform, Shijiazhuang Hebei Radio, in: FBIS-Daily Report, Document No. FBIS-CHI-97-275, 2.10.1997, Internet-Zugang über <http://wnc.fedworld.gov>.

### [Empfehlungen]

- Guowuyuan pizhuan Guoji jiwei, Guoji tigaiwei, Guowuyuan shengchan bangongshi guanyu xuanze yi pi daxing qiye jituan jinxing shidian qingshi de tongzhi (Guofa [1991] 71), verabschiedet vom Staatsrat am 24.12.1991, in: Guojia jingmaowei qiyesi: Woguo qiye jituan shidian de zhengce yu shijian, Beijing 1995, S. 29-41.
- Fei Hongping: Jiakuai shishi „zhuada fang xiao“ gaige zhanlüe (Beschleunigt die Reformstrategie „Die großen ergreifen und die kleine loslassen“ realisieren), in: Jingji lilun yu jingji guanli, Jg. 1997, Nr. 4, S. 36-41.
- Fischer, Doris: Gibt es den chinesischen Privatunternehmer - Neue Verbindungen zwischen „guan“ und „shang“ im China der 90er Jahre, in: Osteuropa-Wirtschaft, Jg. 40 (1995), Nr. 4, S. 299-316.

### [Gesellschaftsgesetz]

- Zhonghua Renmin Gongheguo gongsifa (Gesellschaftsgesetz der VR China) verabschiedet am 29.12.1993 auf der 5. Sitzung des Ständigen Ausschusses des VIII. Nationalen Volkskongresses, in: Jingji Ribao, 1.1.1994; deutsche Übersetzung in: Steinmann, Matthias, Thümmel, Martin; Zhang Xuan: Kapitalgesellschaften in China - Das neue Gesellschaftsgesetz: Einführung und Übersetzung (Mitteilungen des Instituts für Asienkunde Nr. 242), Hamburg 1995, S. 100-174.
- Gu Shishi; Li Xiaoxue, Lü Pu: Woguo qiye jituan de yunyu, xingqi he wanshang de tujing (Der Weg der 'Austragung', des Heranwachsens und der Vervollkommnung der Unternehmensgruppen unseres Landes), in: Zhongguo hengxiang jingji nianjian 1992, Zhongguo shehui kexueyuan chubanshe, [Beijing] 1993, S. 644-648.

- „Guanli Shijie“ Zhongguo qiye pingjia zhongxin, Guojia tongjiju gongye jiaotong tongjisi: 1988 nian Zhongguo 500 jia zui da gongye qiye ji hangye 50 jia pingjia (yi), in: Guanli Shijie Jg. 1989, Nr. 5, S. 101-121.
- „Guanli Shijie“ Zhongguo qiye pingjia zhongxin, Guojia tongjiju gongye jiaotong tongjisi: 1989 nian Zhongguo 500 jia zui da gongye qiye ji hangye 50 jia pingjia (yi), in: Guanli Shijie, Jg. 1990, Nr. 5, S. 65-103.
- „Guanli Shijie“ Zhongguo qiye pingjia zhongxin, Guojia tongjiju gongye jiaotong tongjisi: 1990 nian Zhongguo 500 jia zui da gongye qiye ji hangye 50 jia pingjia (yi), in: Guanli Shijie, Jg. 1991, Nr. 5, S. 74-114.
- Guanli Shijie Zhongguo qiye pingjia zhongxin, Guojia tongjiju gongye jiaotong tongjisi: 1993 nian Zhongguo 500 jia zui da gongye qiye ji hangye 50 jia pingjia (yi), in: Guanli Shijie, Jg. 1993, Nr. 4, S. 88-128.
- Guanli Shijie Zhongguo qiye pingjia zhongxin, Guojia tongjiju gongye jiaotong tongjisi: 1988-1992 nian Zhongguo da qiye fazhan de yiban qushi, in: Guanli Shijie, Jg. 1993, Nr. 6, S. 98-105.
- Guanli Shijie Zhongguo qiye pingjia zhongxin, Guojia tongjiju gongye jiaotong tongjisi: 1994 nian Zhongguo 500 jia zui da gongye qiye ji hangye 50 jia pingjia, in: Guanli Shijie, Jg. 1994, Nr. 5, S. 101-130.
- Guanyu daxing gongye lianying qiye zai guojia jihua shixing danlie de zanxing guiding, verabschiedet vom Staatsrat am 20.3.1987, in: Almanac of China's Economy 1988, S. IX-10-11; deutsche Übersetzung in: Münzel, Frank: Unternehmens- und Gesellschaftsrecht der VR China (Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, Nr. 176), Hamburg 1989, S. 230-235.
- Guanyu guojia shidian qiye jituan guoyou zichan souquan jingying de shishi banfa (shixing) (Vorläufige Methoden über die Übertragung von Bewirtschaftungsrechten von staatlichem Vermögen auf staatliche Experimentier-Unternehmensgruppen), in: Guojia jingmaowei qiyesi (Hrsg.): Woguo qiyejituan shidian de zhengce yu shijian, Zhongguo jingji chubanshe, Beijing 1995, S. 79-82.
- Guanyu guojia shidian qiye jituan ren yuan chuguo (han pu Gang Ao) he yaoqing lai hua shixiang shenpi de shishi banfa (shixing) ((Vorläufige) Umsetzungsmethoden zur Prüfung und Genehmigung der Reisen von Mitarbeiter ins Ausland (inklusive Hongkong und Macau) und von Einladungen nach China durch die Experimentier-Unternehmensgruppen), in: Guojia jingmaowei qiyesi (Hrsg.): Woguo qiyejituan shidian de zhengce yu shijian, Zhongguo jingji chubanshe, Beijing 1995, S. 48-49.
- Guojia guoyou zichan guanliju (Hrsg.): Guoyou zichan chanquan guanli (Die Verwaltung der Eigentumsrechte am staatlichen Vermögen), Beijing 1994.
- Guojia jingji tizhi gaige weiyuanhui: Zhongguo jingji tizhi gaige nianjian 1995, Beijing 1995.
- Guojia jingmaowei qiyesi (Hrsg.): Woguo qiyejituan shidian de zhengce yu shijian, (Die Strategie und Realität der Experiment-Unternehmensgruppen in unserem Land), Zhongguo jingji chubanshe, Beijing 1995.
- Guojia jiwei hongguan jingji yanjiuyuan ketizu (Hrsg.): Daxing qiye jituan fazhan zhengce yanjiu (Untersuchungen zur Strategie, große Unternehmensgruppen zu entwickeln), Beijing 1996.
- Guojia jiwei hongguan jingji yanjiuyuan ketizu: „Jiuwu“ shiqi daxing qiye jituan fazhan zhengce yanjiu (Teil 1), in: Guanli Shijie, Jg. 1996, Nr. 6, S. 119-126.
- Guojia jiwei hongguan jingji yanjiuyuan ketizu: „Jiuwu“ shiqi daxing qiye jituan fazhan zhengce yanjiu (Teil 2), in: Guanli Shijie, Jg. 1997, Nr. 1, S. 145-155.
- Guojia tigaiwei, Guojia jingwei guanyu zujian he fazhan qiye jituan de jidian yijian (Einige Hinweise zu Organisation und Entwicklung von Unternehmensgruppen), verabschiedet am 16.12.1987, in: Almanac of China's Economy 1988, S. IX-17-18; deutsche Übersetzung in: Münzel, Frank: Unternehmens- und Gesellschaftsrecht der VR China (Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, Nr. 176), Hamburg 1989, S. 236-242.
- Guowuyuan guanyu jin yi bu tuidong hengxiang jingji lianhe ruogan wenti de guiding (Bestimmungen des Staatsrates zu einigen Fragen der weiteren Förderung horizontaler wirtschaftlicher Verbindungen), 23.3.1986, in: Almanac of China's Economy 1987, S. X-10-13; deutsche Übersetzung in: Münzel, Frank: Unternehmens- und Gesellschaftsrecht der VR China (Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, Nr. 176), Hamburg 1989, S. 214-229.
- Guowuyuan guanyu tuidong jingji lianhe de zanxing guiding (Vorläufige Bestimmungen des Staatsrats zur Förderung von wirtschaftlichen Verbindungen), verabschiedet am 1.7.1980, in: Guojia jingmaowei qiyesi (Hrsg.): Woguo qiye jituan shidian de zhengce yu shijian, Beijing 1995, S. 273-275.
- Han Xiaoming: Lun hangye guanli bumen gaizu wei hangyexing konggu gongsi (Über die Umwandlung von Branchenverwaltungsabteilungen in branchenbezogene Holdinggesellschaften), in: Jingji Yanjiu, Jg. 1996, Nr. 6, S. 46-51.

- Heberer, Thomas: Von Privatisierung wagt keiner zu sprechen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.10.1997, S. 11.
- Ishihara, Kyoichi: China's Conversion to a Market Economy (IDE Occasional Paper Series, Nr. 28) Tokyo 1993.
- Jiang Ping; Zhang Peilin; Mi Jian: Recht und Praxis der chinesischen Unternehmensgruppen - der gegenwärtige Stand, in: Münzel, Frank (Hrsg.): Konzerne des Ostens: Gesellschaftsrecht zwischen Plan und Markt, Baden-Baden 1991, S. 15-30.
- Jiang Shan'ai: Guoyou gonggu gongsi shidian nan zai hechu? (Wo liegen die Probleme der Experimente mit staatlichen Holdinggesellschaften), in: Jingjixue xiaoxibao, 31.5.1996.
- Jiang Xiaojuan: Jingji zhuangui shiqi de chanye zhengce (Industriepolitik in der Zeit der wirtschaftlichen Weichenstellung), Shanghai 1996.
- Jiang Yiwei: Di'er qiche zhizaochang jingying guanli kaocha (Untersuchung zum betrieblichen Management der 2. Automobilfabrik), Beijing 1986.
- Jiushi niandai guojia chanye zhengce gangyao (Leitlinie der staatlichen Industriepolitik für die neunziger Jahre), verabschiedet vom Ständigen Ausschuss des Staatsrats am 25.3.1994, in: Jingji Ribao, 23.6.1994.
- Li Haijian: Waizi jinru yu guojia jingji anquan (Der Eintritt von ausländischem Kapital und die Sicherheit der nationalen Wirtschaft), in: Zhongguo gongye jingji, Jg. 1997, Nr. 8, S. 62-66.
- Li Peng: Guanyu guomin jingji he shehui fazhan „jiuwu“ jihua he 2010 nian yuanjing mubiao gangyao de baogao (Bericht über den 9. Fünfjahresplan zur volkswirtschaftlichen und sozialen Entwicklung und den langfristigen Perspektivplan bis zum Jahr 2010), in: Renmin Ribao, 19.3.1996, S. 1-2.
- Li Yingming; Yuan Xilu: Woguo qiye jituan fazhan de xianzhuang, wenti yu duice (Status quo, Probleme und Strategien zur Entwicklung der Unternehmensgruppen in unserem Land), in: Guojia jiwei hongguan jingji yanjiuyuan ketizu (Hrsg.): Daxing qiye jituan fazhan zhengce yanjiu, Beijing Zhongguo jingyi chubanshe, 1996, S. 51-67.
- Li Yining, Meng Xiaosu, Li Yuanchao, Li Keqiang: Zou xiang fanrong de zhanlüe xuanze (Strategische Wahl auf dem Weg zur [wirtschaftlichen] Blüte), Beijing 1991.
- Li Yonglu: Dui fazhan woguo qiye jituan jige wenti de tantao (Diskussion über einige Probleme bei der Entwicklung von Unternehmensgruppen in unserem Land), in: Caijing Kexue, Jg. 1992, Nr. 5, S. 27-31.
- Lin Qiping: Wo guo qiye jituan fazhan d si ci rechao ji qi tedian, in: Dangdai Caijing, Jg. 1996, Nr. 9, S. 51-53.
- Lin Zongbiao; Jian Zeyuan: Zhongzi gongsi yu Xianggang jingji, in: Zhongguo dalu yanjiu, Jg. 39 (1996), Nr. 4, S. 30-45.
- Liu Guoguang et al. (Hrsg.): Zhongguo gaige quanshu 1978-1991 - Gongye qiye tizhi gaige juan, Dalian 1992.
- Liu Jingzhu: Riben qiye xiliehua de tedian ji qi dui riben jingji de yingxiang, in: Shijie Jingji, Jg. 1993, Nr. 5, S. 62-68.
- Liu Weiling: Petrochemical merger okayed, in: China Daily, 21.8.1997, internet edition, <http://www.china-daily.net/cndy/history/d5-197.h21.html>.
- Long Chunling: Woguo qiye jituan de fazhan qushi (Entwicklungstendenzen unserer Unternehmensgruppen), in: Zhongguo chengshi jinrong, Jg. 1991, Nr. 12, S. 30-31.
- Lyons, Thomas P.: Mandatory Planning and Guidance in the New Economic Model, in: Cornell University East Asia Papers No. 46, Ithaca, N.Y. 1988, S. 3-25
- Ma Hong, Sun Shangqing (Hrsg.): Jingji shehui guanli zhishi quanshu (Kompendium der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verwaltung), 4 Bände, Beijing 1990.
- Monopolkommission: Wettbewerbspolitik oder Industriepolitik, Hauptgutachten 1990/1991 (Nr. IX), Baden-Baden 1992.
- Münzel, Frank (Hrsg.): Konzerne des Ostens: Gesellschaftsrecht zwischen Plan und Markt, Baden-Baden 1991.
- Münzel, Frank: Unternehmens- und Gesellschaftsrecht der VR China (Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, Nr. 176), Hamburg 1989.
- O.V.: Wu Bangguo on Large Business Conglomerates, (Renmin Ribao 23.6.1997), in: FBIS Daily Report, FBIS-Ch-97-203, 22.7.1997.
- O.V.: 1996 nian Wuhan shi qiye gaige jinzhan yu 1997 nian zhuyao renwu (Fortschritte in der Unternehmensreform in der Stadt Wuhan 1996 und die wesentlichen Aufgaben für das Jahr 1997, in: Su Zhongsui (Hrsg.): Wuhan shi guomin jingji he shehui fazhan bagao 1996-1997 (Jingji baipishu), Wuhan 1997, S. 77-97.

- Peng, Mike W.: Firm Growth in Transitional Economies: Three Longitudinal Cases from China, 1989-96, in: *Organization Studies*, Jg. (18) 1997, Nr. 3, S. 385-413.
- Porter, Michael E.: *Nationale Wettbewerbsvorteile: erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*, Wien 1993.
- Qiye jituan caiwu gongsi guanli zanzing banfa (Vorläufige Verwaltungsmethoden für Finanzgesellschaften von Unternehmensgruppen), bekanntgegeben von der Chinesischen Volksbank am 27.9.1996 (Yinfa [1996] 355), in: *Guowuyuan Gongbao*, Jg. 1996, Nr. 31, S. 1253-1264.
- Shenzhen jingji tequ qiye jituan zanzing guiding, verabschiedet vom Shenzhenener Volkskongreß am 5.10.1993, in: *Guojia jingmaowei qiyesi*, S. 289-297.
- Shi Liu: A Closer Look at Beijing's Private Enterprise Groups, in: *China Economic News* Jg. 1997, Nr. 15, S. 4-6.
- Song Qun: Jiang daxing qiye jituan danlie guanli zuowei shishi „da gongsi, da jituan“ zhanlüe de youxiao fangshi (Die Aufnahme der großen Unternehmen in den Plan als effektive Maßnahme zur Realisierung der Strategie der „großen Gesellschaften und großen Gruppen“), in: *Guojia jiwei hongguan jingji yanjiuyuan ketizu* (Hrsg.): *Daxing qiye jituan fazhan zhengce yanjiu*, Beijing 1996, S. 68-80.
- Su Zhongsui (Hrsg.): *Wuhan shi guomin jingji he shehui fazhan bagao 1996-1997 (Jingji baipishu)* (Bericht 1996/97 zur volkswirtschaftlichen und sozialen Entwicklung der Stadt Wuhan), Wuhan 1997, S. 77-97.
- The World Bank: *The Chinese Economy - Figthing Inflation, Deepening Reforms (World Bank Country Study)*, Washington 1996.
- Wang Baoshu: Unternehmensverbindungen und das Verbot von Monopolen, in: Münzel, Frank (Hrsg.): *Konzerne des Ostens: Gesellschaftsrecht zwischen Plan und Markt*, Baden-Baden 1991, S. 57-71.
- Wang Bifeng: Guanyu woguo qiye kuaguo jingying wenti de taolun zongshu (Zusammenfassung der Diskussion über die multinationalen Unternehmen Chinas), in: *Jingji lilun yu jingji guanli*, Jg. 1992, Nr. 5, S. 75-80.
- Wang He: Lun woguo gongye de hangye guanli (Über die Verwaltung der Industriebranchen in unserem Land), in: *Ningxia shehui kexue*, Jg. 1997, Nr. 1, S. 21-27
- Wang He: *Zhongguo qiye (jituan) kuaguo jingying zhanlüe* (Internationale Geschäftsstrategien für chinesische (Gruppen-) Unternehmen, in: *Jinan Xuebao*, Jg. 1997, S. 10-21.
- Wang He: *Zhongguo tese de qiye jituan* (Unternehmensgruppen mit chinesischen Besonderheiten), Beijing 1990.
- Wang Jun: *Zhongguo ziben liuchu de zongliang he jiegou fenxi* (Untersuchung zum Volumen und zur Struktur des von China ins Ausland abfließenden Kapitals), in: *Gaige*, Jg. 1996, Nr. 5, S. 91-102.
- Xiao Liang: Shehui zhuyi wei shenmo yao zuzhi tuolasi? (Warum muß der Sozialismus Trusts organisieren), in: *Jingji Guanli*, Jg. 1979, Nr. 2, S. 22-24.
- Yang Mu: *Chanye zhengce yanjiu* (Industriepolitik-Forschung), Shanghai sanlian shudian, 2. Aufl., Shanghai 1993.
- Zang Yueru: Guanyu qiye jituan souquan jingying wenti de yanjiu (Untersuchung zur Übertragung von Betriebsrechten auf Unternehmensgruppen), in: *Guojia jiwei hongguan jingji yanjiuyuan ketizu* (1996), S. 118-127.
- Zhao Shuming, Mao Zhiyong, Zhu Nongfei: Qiye guojihua dui Zhongguo jingji de yingxiang yu wo guo de yingdui zhanlüe (Der Einfluß der Internationalisierung der Unternehmen auf die chinesische Wirtschaft und die Reaktionsstrategie unseres Landes), in: *Guanli Shijie*, Jg. 1993, Nr. 3, S. 109-114.
- Zhao Zhaoqin: Merger to Foster Petrochemical Competition, *China Daily Business Weekly*, 14.-20. Sept. 1997.
- Zheng Xin: Guowuyuan „Guanyu tuidong jingji lianhe de zanzing guiding“ (Die „Vorläufigen Bestimmungen zur Förderung von horizontalen Verbindungen“ des Staatsrats), in: Ma Hong, Sun Shangqing (Hrsg.): *Jingji shehui guanli zhishi quanshu*, Band 2, Beijing 1990, S. 99-100.
- Zhonggong Zhongyang guanyu zhiding guomin jingji he shehui fazhan shinian guihua he „bawu“ jihua de jianyi (Vorschlag des ZK der KPCh zum Beschluß eines Zehn-Jahres-Programms und des 8. Fünfjahresplans zur volkswirtschaftlichen und sozialen Entwicklung), verabschiedet auf dem 7. Plenum des XIII. ZK am 30.12.1990), in: *Renmin Ribao*, 29.1.1990, S. 1-3.
- Zhongguo qiye pingjia xiehui, Guanli Shijie zhongguo qiye pingjia zhongxin: 1995 nian Zhongguo 500 jia zui da qiye ji hangye 50 jia de pingjia, in: *Guanli Shijie*, Jg. 1995, Nr. 5, S. 112-121.
- Zhongguo shehui kexueyuan gongye jingji yanjiusuo: *Zhongguo gongye fazhan bagao* (1996), Beijing 1996.
- Zhongguo shehui kexueyuan gongye jingji yanjiusuo waixiangxing qiye jituan ketizu: Guanyu jiasu fazhan woguo waixiangxing qiye jituan de yanjiu, shang + xia (Untersuchung zur beschleunigten Entwicklung der

auswärts orientierten Unternehmensgruppen unseres Landes. Teil 1+2) in: Guanli shijie, Jg. 1996, Nr. 5, S. 110-119 und Nr. 6, S. 127-136.

Zhou Fangsheng: Guanyu jituan gongsi de jige lilun wenti (Einige theoretische Fragen zu Unternehmensgruppen), in: Guanli Shijie, Jg. 1996, Nr. 5, S. 120-127.