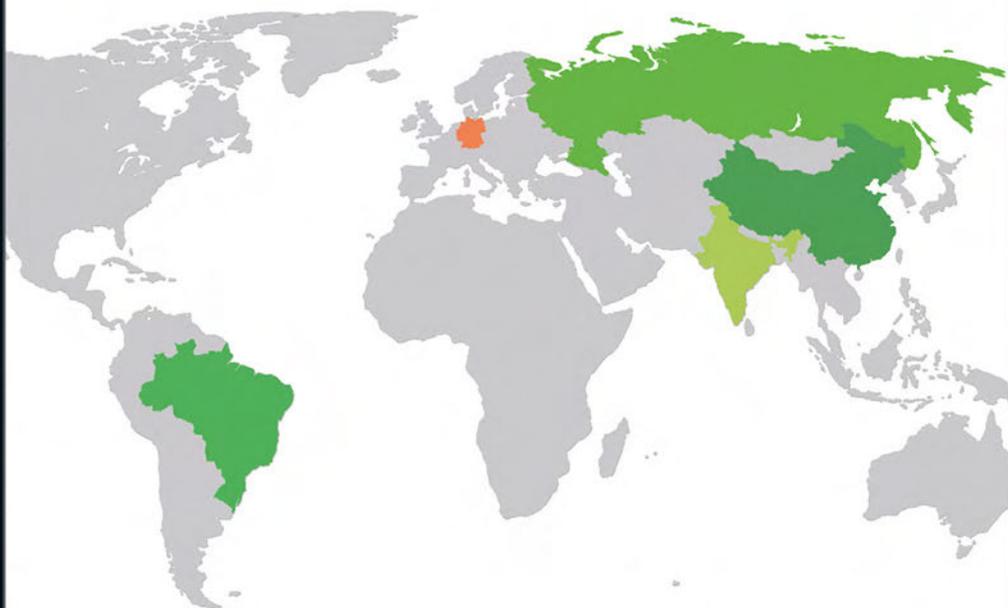


Martin Franz, Sebastian Henn,
Jörg Weingarten (Hg.)

BRIC-Investitionen in Deutschland

Chancen und Risiken für Unternehmen
und Arbeitnehmer



Martin Franz, Sebastian Henn, Jörg Weingarten (Hg.)
BRIC-Investitionen in Deutschland

Editorial

Die Reihe »Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung« bietet einem breiten Leserkreis wissenschaftliche Expertise aus Forschungsprojekten, die die Hans-Böckler-Stiftung gefördert hat. Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB. Die Bände erscheinen in den drei Bereichen »Arbeit, Beschäftigung, Bildung«, »Transformationen im Wohlfahrtsstaat« und »Mitbestimmung und wirtschaftlicher Wandel«.

»Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung« bei transcript führt mit fortlaufender Zählung die bislang bei der edition sigma unter gleichem Namen erschienene Reihe weiter.

Martin Franz (Prof. Dr. rer. nat.), geb. 1975, lehrt Humangeographie mit wirtschaftsgeographischem Schwerpunkt an der Universität Osnabrück.

Sebastian Henn (Prof. Dr. rer. nat.), geb. 1977, lehrt Wirtschaftsgeographie an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena.

Jörg Weingarten (Dr. phil.), geb. 1969, beschäftigt sich als Forscher und Berater mit Fragen des industriellen Wandels und der Mitbestimmungspraxis. Er ist Lehrbeauftragter an der Ruhr-Universität Bochum.

MARTIN FRANZ, SEBASTIAN HENN, JÖRG WEINGARTEN (HG.)

BRIC-Investitionen in Deutschland

Chancen und Risiken für Unternehmen und Arbeitnehmer

[transcript]

Erschienen im transcript Verlag 2106



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 (BY). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>)

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© **Martin Franz, Sebastian Henn, Jörg Weingarten (Hg.)**

Umschlaggestaltung: Kordula Röckenhaus, Bielefeld

Umschlagabbildung: PS:ART / Fotolia (bearbeitet)

Lektorat: Rudolf Jan Gajdacz, team 4media&event, München

Satz: Michael Rauscher, Bielefeld

Printed in Germany

Print-ISBN 978-3-8376-3410-5

PDF-ISBN 978-3-8394-3410-9

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Besuchen Sie uns im Internet: <http://www.transcript-verlag.de>

Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis und andere Broschüren an unter: info@transcript-verlag.de

Inhalt

Investoren aus den BRIC-Staaten und Arbeitnehmerinteressen in Deutschland

Entwicklungen, Ängste und Vorurteile

Martin Franz, Sebastian Henn und Jörg Weingarten | 7

Investitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland

Standorte, Branchen und Beschäftigung

Sophie Golinski | 31

Ziele und Strategien von Investoren aus den BRIC-Staaten in Deutschland

Kai Bollborn | 67

Auswirkungen von Investitionen aus den BRIC-Staaten auf Unternehmen in Deutschland

Sophie Golinski, Sebastian Henn und Philip Müller | 101

Umgang von Investoren aus den BRIC-Staaten mit der Mitbestimmungspraxis in Deutschland

Kai Bollborn, Martin Franz und Reinhard Röhrig | 149

Willkommen oder Widerstand

Reaktionen von Belegschaften und ihrer Repräsentanten

Kai Bollborn, Martin Franz und Gerrit Kraemer | 175

Handlungsempfehlungen im Umgang mit Investoren aus den BRIC-Staaten

Jörg Weingarten und Sebastian Henn | 195

Ausländische Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland

Fazit

Martin Franz, Sebastian Henn und Jörg Weingarten | 215

Autorinnen und Autoren | 221

Abbildungsverzeichnis | 225

Tabellenverzeichnis | 227

Abkürzungsverzeichnis | 229

Investoren aus den BRIC-Staaten und Arbeitnehmerinteressen in Deutschland

Entwicklungen, Ängste und Vorurteile

Martin Franz, Sebastian Henn und Jörg Weingarten

»Keine Experimente« und »Kein Ausverkauf« stand auf Transparenten als 2013 die Mitarbeiter des deutschen Automobilzulieferkonzerns ZF Friedrichshafen AG gegen die Veräußerung der Gummi- und Plastiksparte an den chinesischen Konzern Zhuzhou Times New Material Technology Co., Ltd. (TMT) protestierten. Die in den Slogans zum Ausdruck gebrachten Sorgen der Beschäftigten begleiten Übernahmen deutscher Unternehmen durch Investoren aus Brasilien, Russland, Indien und China (Akronym: BRIC) regelmäßig.

Auch in Betriebsratsgremien und bei Gewerkschaften lösen ausländische Direktinvestitionen (ADI) immer wieder Zukunftssorgen aus. Wollen die neuen Eigentümer nur das Wissen aus den deutschen Unternehmen abziehen? Geht es ihnen um Markennamen und Vermarktungsnetzwerke für Produkte, die in ihren Heimatländern produziert werden? Oder sind sie doch eher Retter in der Not, die finanzielle Probleme in den deutschen Unternehmen beenden, Produktionsstätten modernisieren und fit für die Zukunft machen?

Das Unbehagen der erwähnten Akteure muss nicht zuletzt vor dem Hintergrund gesehen werden, dass Investitionen aus den BRIC-Staaten – ganz im Gegensatz zu Investitionen aus anderen europäischen Ländern (vgl. BDI 2013) – in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben und zum Teil von besorgniserregender medialer Darstellung begleitet werden. Das Bewusstsein um kulturelle Unterschiede ist ein weiterer Faktor, der zur Verunsicherung in der Belegschaft geführt hat.

In China, Indien und Russland herrschen traditionell sehr hierarchische Unternehmensorganisationen und autoritäre Führungsstile vor (vgl. Wam-

ser 2005), die damit von dem in der Regel sozialpartnerschaftlich orientierten deutschen Führungsstil und der tendenziell über vergleichsweise flachere Hierarchien verfügenden Arbeitsorganisation hierzulande abweichen. Die in Deutschland postulierte und oftmals gelebte Partizipation der Mitarbeiter kann aufseiten der BRIC-Investoren zu Irritationen und Problemen führen und wird daher unter Umständen infrage gestellt. Wie werden die neuen Eigentümer sich in Bezug auf die Mitbestimmungspraxis verhalten?

Um diesen Fragestellungen nachzugehen, hat die Hans-Böckler-Stiftung von 2013 bis 2015 das Projekt »BRICINVEST – Investoren aus den BRIC-Staaten und ArbeitnehmerInneninteressen in Deutschland« gefördert, das unter der Leitung der Autoren durch das Geographische Institut der Philipps-Universität Marburg, das Leibniz-Institut für Länderkunde, Leipzig, und die PCG – Project Consult GmbH Prof. Dr. Kost & Kollegen, Essen, durchgeführt wurde.

Im Folgenden wird das Projekt zunächst in den Kontext der relevanten wirtschaftlichen Entwicklungen verortet, bevor Zielsetzungen und Methoden des Projektes erläutert werden und schließlich ein Überblick über die einzelnen Beiträge gegeben wird, aus denen sich der vorliegende Sammelband zusammensetzt.

Rahmenbedingungen

Mit dem Ziel, der lange Zeit als Standortmangel empfundenen Zurückhaltung ausländischer Investoren auf dem heimischen Markt (vgl. Kaufmann 2008) entgegenzuwirken, haben sich deutsche Regierungen und Wirtschaftsförderungseinrichtungen spätestens seit den 1990er Jahren verstärkt darum bemüht, die Rahmenbedingungen für ausländische Direktinvestitionen nachhaltig zu verbessern.

Hiervon zeugen verschiedene Maßnahmen, die von der Gründung des Zentrums für die Betreuung von Auslandsinvestoren (ZfA) im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) als erste Informations- und Anlaufstelle im Jahr 1991 bis hin zur Etablierung der Germany Trade and Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (GTAI) im Jahre 2009 reichen.

Die sogenannten BRIC-Staaten haben bislang nur einen vergleichsweise geringen Anteil an den ausländischen Direktinvestitionen in Deutschland; ihr Anteil steigt aber beständig und gerade Investitionen in namhafte und etablierte Unternehmen ziehen immer wieder die öffentliche Aufmerksamkeit auf sich. Erinnerung sei in diesem Zusammenhang beispielsweise an den Einstieg des russischen Oligarchen Alexej Mordaschow bei TUI und die Beteiligung von ShangGong (Europe) Holding Corp. GmbH bei den traditionsreichen Dürkopp Adler Werken (vgl. Emons 2013).

Dass Unternehmen aus den BRIC-Staaten, die in der Literatur auch als *Third World Multinationals* (Dunning/Hoesel/Narula 1998), *Southern Multinationals* (Adams 1998; Brennan 2011), *Dragon Multinationals* (Mathews 2002) und *Emerging Multinationals* (Aulakh 2007) bezeichnet werden, zunehmend im Ausland investieren, ist eng verbunden mit der wirtschaftlichen Entwicklung in ihren Heimatmärkten. Das Akronym BRIC wird sowohl in der Wissenschaft (vgl. Holtbrügge/Kreppel 2012) als auch in der Öffentlichkeit (vgl. Scherff 2013) mit einem andauernd hohen Wirtschaftswachstum¹ und steigendem politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Einfluss der betreffenden Länder assoziiert.

Die Hintergründe dieser Entwicklungen sind komplex und sollen nicht Gegenstand des vorliegenden Bandes sein. Festzuhalten ist aber, dass das Wirtschaftswachstum der BRIC-Staaten eine rasch zunehmende Internationalisierung von Unternehmen aus diesen Ländern antreibt: Noch zu Beginn der 1990er Jahre war das ADI-Volumen aus den BRIC-Staaten vernachlässigbar gering; im Jahr 2010 wurden hingegen bereits fast 10 Prozent der weltweiten ausländischen Direktinvestitionen von Akteuren aus diesen vier Staaten getätigt (vgl. Collins 2013, S. 2).

Allein von 2010 bis 2012 investierten Unternehmen aus diesen Ländern zusammen im Durchschnitt 141 Milliarden US-Dollar pro Jahr im Ausland (423 Milliarden US-Dollar insgesamt bei weltweiten ausländischen Direktinvestitionen in Höhe von 1.525 Milliarden US-Dollar). Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen BRIC-Staaten: So investierten Unternehmen aus China weltweit jährlich durchschnittlich 76 Milliarden US-Dollar, aus Russland durchschnittlich 57 Milliarden US-

1 | Die vorliegende Studie konnte insbesondere in der empirischen Phase die Russland-Ukraine-Krise und die infolge der verhängten Sanktionen eintretenden politischen und ökonomischen Konsequenzen nicht mehr berücksichtigen.

Dollar, aus Indien durchschnittlich 12 Milliarden US-Dollar und aus Brasilien durchschnittlich 3 Milliarden US-Dollar (UNCTAD 2014).

Auffällig ist, dass sich nicht nur die Anzahl der im Ausland aktiven Unternehmen aus den BRIC-Staaten erhöht hat; vielmehr kam es auch zu Veränderungen in der Auswahl der Zielländer der ausländischen Direktinvestitionen (vgl. Dunning 2009). Während die Entwicklungen in den 1980er und 1990er Jahren schwerpunktmäßig Investitionen von Unternehmen aus asiatischen Staaten in anderen Ländern dieser Weltregion betrafen (vgl. Dicken/Yeung 1999; Fromhold-Eisebith 2001), zeichnet sich seit der Jahrtausendwende für Investitionen aus Brasilien (vgl. Goldstein/Pusterla 2006; Hatum/Michellini 2011), Russland (vgl. Filippov 2006; Kalotay/Sulstarova 2008), Indien (vgl. Athreye/Kapur 2009; Sauvart/Pradhan 2011) und China (vgl. Liu/Li 2002; Shenkar 2009) eine zunehmende Orientierung in Industrieländer ab (vgl. Pradhan 2009).

Als Beispiele für derartige Direktinvestitionen seien stellvertretend für weitere Fälle der Kauf der britischen Automobil-Traditionsmarken Jaguar und Land Rover durch den indischen Konzern Tata Motors oder die Übernahme des australischen Kohleproduzenten Felix Resources durch die chinesische Yanzhou Coal Mining genannt.

Nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Wirtschaftspolitiken und Historien ihrer Heimatländer unterscheiden sich die Unternehmen aus den BRIC-Staaten im Hinblick auf ihre Zielsetzungen und Strategien (vgl. Athreye/Kapur 2009; Pradhan 2009): So gehen chinesische und vielfach auch russische ausländische Direktinvestitionen häufig von Unternehmen in Staatsbesitz aus, während indische und brasilianische ausländische Direktinvestitionen meist von Privatunternehmen initiiert und nicht oder nur geringfügig von nationalen Interessen beeinflusst werden (vgl. Goldstein/Pusterla 2006; Kalotay/Sulstarova 2010; Athreye/Kapur 2009; Panibratov 2010).

Auch in Bezug auf Branchen und Beschäftigungsrelevanz existieren deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Herkunftsländern, wie der Beitrag von Sophie Golinski »Investitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland – Standorte, Branchen und Beschäftigung« in diesem Band aufzeigt. Dass die unterschiedlichen Zielsetzungen und Branchenorientierungen wiederum mit verschiedenen Investitionsstrategien verbunden sind, wird von Kai Bollhorn im Beitrag »Ziele und Strategien von Investoren aus den BRIC-Staaten in Deutschland« aufgegriffen.

Forschungsstand und Forschungsbedarf

Die Investitionsmuster und Auswirkungen der BRIC-Investitionen sind in der Wissenschaft lange vernachlässigt worden. Einen frühen Beitrag hat das Institut für Technologie- und Innovationsmanagement der TU Hamburg-Harburg geleistet. Im Jahr 2008 wurde dort eine empirische Erhebung der in Deutschland ansässigen indischen Unternehmen durchgeführt, deren Ergebnisse an verschiedener Stelle veröffentlicht wurden (vgl. Tiwari/Herstatt 2009; Tiwari 2010).

Eine weitere wissenschaftliche Studie aus dem deutschsprachigen Raum stammt von Schmiele und Sofka (2008); mit ihrem geringen Umfang bleibt sie jedoch nur an der Oberfläche der Thematik. Generell ist festzustellen, dass das Thema bislang nur in Bezug auf das (quantitative) Ausmaß sowie die Erfolgsfaktoren der ausländischen Investitionen untersucht wurde. Wissenschaftlich fundierte Analysen der Auswirkungen auf Wirtschaft, Arbeitsplätze und Arbeitsbeziehungen in Deutschland fehlten bislang vollständig.

Parallel zu diesem Forschungsprojekt wurden auch erste Arbeiten publiziert, in denen die Motive für ausländische Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten in Europa detaillierter untersucht werden (vgl. Jacoby 2014), die Rolle der Mitbestimmung auf die Standortwahl in Europa untersucht wird (vgl. Burgoon/Raess 2014) oder auch exemplarisch Übernahmen von chinesischen Unternehmen in Deutschland analysiert werden (vgl. Gentile-Lüdecke 2014; Knoerich 2010). Diese Arbeiten basieren jedoch vorwiegend auf extern verfügbaren Daten und können kein Gesamtbild über mehrere Herkunftsländer generieren.

Die Vernachlässigung von ausländischen Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten in der Wissenschaft steht im klaren Gegensatz zu einer Vielzahl von Studien aus der Privatwirtschaft, die einen dringenden Bedarf an näheren Informationen zu erkennen geben. Hingewiesen sei in diesem Zusammenhang beispielsweise auf eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG aus dem Jahr 2008, in der Ostdeutschland als geeigneter Standort für indische Investoren identifiziert wird (KPMG 2008). Die Studie betont, dass Ostdeutschland in solchen Branchen über spezifische Vorteile verfüge, in denen auf indischer Seite ein hoher Expansionsbedarf gegeben ist.

Eine in diesem Zusammenhang ebenfalls hervorzuhebende Veröffentlichung der Bertelsmann-Stiftung (2009) setzt sich mit dem Investitionsver-

halten chinesischer Unternehmen auseinander. Sie beinhaltet Interviews mit Vertretern von Institutionen sowie Darstellungen betrieblicher Fallbeispiele und ausgewählter Aspekte der Investitionstätigkeit, insbesondere des interkulturellen Managements. 2011 sind zudem zwei Studien des Berliner German Center for Market Entry erschienen, die sich explizit sowohl mit russischen (Tirpitz/Groll/Ghane 2011b) als auch mit chinesischen Direktinvestitionen (Tirpitz/Groll/Ghane 2011a) in Deutschland beschäftigen.

Ihre Aussagen beruhen allerdings auf lediglich elf (Russland) bzw. 14 (China) Experteninterviews mit Vertretern von Einrichtungen der Wirtschaftsförderung oder Handelskammern sowie quantitativen Onlinebefragungen von Unternehmen mit sehr niedrigen Rücklaufquoten (4 Prozent² bei chinesischen und 1 Prozent bei russischen Unternehmen). Kritisch betrachtet stellen methodische Unschärfe und niedrige Rücklaufquoten die Aussagekraft der bisherigen empirischen Erkenntnisse und den Erkenntnisgewinn der Studien insgesamt infrage.

Die bislang für Deutschland existierenden Studien sind daher weitgehend Beratungsliteratur für Unternehmen und Wirtschaftsförderer ohne umfassende, empirische, wissenschaftliche Untersuchung. Sie zeigen, dass ausländische Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland an Bedeutung gewinnen und die Lebens- und Arbeitsbedingungen einer steigenden Anzahl von Arbeitnehmern beeinflussen. Gleichzeitig lassen die vorliegenden Untersuchungen aber auch zwei zentrale Schwächen erkennen, die der vorliegende Bericht konkret adressiert:

Fehlendes synoptisches Bild infolge der selektiven Konzentration auf Investoren aus einzelnen Ländern

Die bisherigen Untersuchungen widmen sich jeweils einer länderspezifischen Gruppe von Investoren (z. B. Indien: Tiwari/Herstatt 2009; China: Bertelsmann Stiftung 2009; Russland: Tirpitz/Groll/Ghane 2011b), nehmen aber keine vergleichende Analyse der vier BRIC-Länder vor. Ein allgemeiner, wissenschaftlich fundierter Überblick über das Ausmaß und die Implikationen der BRIC-Investitionen existierte somit bislang nicht, was tendenziell zu einer unzureichenden Abschätzung der arbeitsmarkt-relevanten Folgewirkungen von BRIC-Direktinvestitionen in Deutschland

2 | Prozentzahlen werden in diesem Bericht gerundet angegeben.

und einer nicht ausreichend informierten Formulierung potenzieller politischer Handlungsempfehlungen führt.

Darüber hinaus scheint die Wahrnehmung von Fallbeispielen sowohl in der Öffentlichkeit als auch in der Wissenschaft insbesondere auf bekannte Marken und bestimmte Branchen ausgerichtet zu sein. Auch werden Investoren aus bestimmten Staaten stärker thematisiert als andere (vgl. Golinski/Henn 2015). Diese verzerrte Darstellung verhindert, dass das Phänomen der Investitionen aus den BRIC-Staaten von Entscheidungsträgern in seinem tatsächlichen Ausmaß und differenziert wahrgenommen werden kann.

Fehlende Vergleichbarkeit infolge uneinheitlicher methodischer Ansätze

Bisherige Arbeiten stützen sich auf unterschiedliche Definitionen, Datengrundlagen und Forschungsdesigns sowie die Analyse unterschiedlicher Zeiträume. Nur in wenigen Ausnahmen beruhen die Untersuchungen auf der Erhebung eigens zur Analyse des Investitionsverhaltens erhobener (quantitativer) Primärdaten. Selbst wenn Primärerhebungen erfolgt sind, zeichnen sich die betreffenden Untersuchungen zum Teil durch Defizite im Hinblick auf Umfang, Datenqualität sowie fehlende Berücksichtigung der beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitischen Implikationen aus.

Während die Auswirkungen von ausländischen Direktinvestitionen aus Industriestaaten in Entwicklungsländer bereits eingehend studiert und entsprechende Anforderung an die Corporate Governance der betreffenden Unternehmen abgeleitet wurden (vgl. Rieth 2003; Blowfield/Frynas 2005), ist bislang weitgehend unbekannt, mit welchen Auswirkungen die BRIC-Investitionen in Industrieländern und insbesondere Deutschland einhergehen.

In diesem Zusammenhang besteht auch insofern ein besonderer Forschungsbedarf, als über die Wirkungen der Unternehmen auf die Beschäftigungs- und Arbeitsmarktsituation sowie die innerbetriebliche Mitbestimmungspraxis bislang keine näheren Informationen vorliegen. Gleichzeitig sind in den Ursprungsländern der Investoren aber erheblich abweichende institutionelle Rahmenbedingungen gegeben, die das Verhalten der Investoren gegenüber Arbeitnehmern und Gewerkschaften im Ausland vermutlich durchaus beeinflussen.

Das Projekt BRICINVEST

Angesichts der Tatsache, dass über Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland bislang nur unzureichende Informationen vorliegen, sie aus den genannten Gründen aber gleichwohl künftig eine wichtige Rolle spielen werden, wurden im Projekt BRICINVEST die Investitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland im Hinblick auf ihre Unternehmensziele und Strategien, ihre Beschäftigungsrelevanz sowie ihre Einstellung zu Mitbestimmungspraxis und Arbeitnehmerrechten untersucht. Darauf aufbauend konnten entsprechende Handlungsempfehlungen formuliert werden. Im Einzelnen folgte das Projekt folgenden Forschungszielen und -fragen:

(1) Analyse der quantitativen und qualitativen

Beschäftigungsrelevanz von BRIC-Direktinvestitionen

- In welchen Branchen und Unternehmen gibt es strategisch wichtige Beteiligungen von Investoren aus den BRIC-Staaten und welchen Hintergrund haben diese Investoren (z. B. Unternehmen aus der gleichen Branche, Kapitalfonds oder andere)?

(2) Analyse von Unternehmensverantwortung und Einstellung gegenüber der Mitbestimmungspraxis auf betrieblicher Ebene

- Inwieweit verändern sich die Produktions- und Arbeitsbedingungen durch den Eintritt dieser Investoren in die Unternehmen?
- Welche Auswirkungen haben die neuen (Mit-)Eigentümer auf die industriellen Beziehungen im Unternehmen?
- Werden die deutsche Form der betrieblichen und Unternehmensmitbestimmung akzeptiert und Tarifverträge anerkannt?
- Gibt es auffällige bzw. typische Änderungen im Verhalten des Managements der Unternehmen?

(3) Analyse der Unternehmensziele und -strategien

- Welche Rolle haben die Investoren aus den BRIC-Staaten? Sind sie »geuldige« Investoren oder nur an einer schnellen und möglichst hohen Rendite interessiert?
- Welche Strategien verfolgen die Investoren?

(4) Analyse der Implikationen für einheimische Unternehmen und Identifikation von Unterstützungsbedarfen.

- Wie wirken sich BRIC-Investitionen auf die Arbeitsbedingungen in bestehenden Unternehmen aus?
- Wie reagieren einheimische Unternehmen auf BRIC-Investitionen in Deutschland?

Methodisches Vorgehen

Um die oben aufgeführten Zielsetzungen zu erreichen, wurde ein Methodenmix gewählt. So beruht die Untersuchung auf einer Kombination quantitativer und qualitativer Verfahren (zur Methodik vgl. u. a. Kelle/Erzberger 1999; Flick 2004). Konkret wurden in einer quantitativen Erhebung die unterschiedlichen Strukturen von Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten erfasst und entsprechend ausgewertet. In einem zweiten Schritt wurden Investitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland im Rahmen von qualitativen Fallstudien analysiert und charakterisiert. Dafür wurden Interviews in den Unternehmen und deren Umfeld geführt.

Quantitatives Methodensetting

Ausländische Investoren werden in Deutschland bislang nicht durch die amtliche Statistik erfasst. Stattdessen existieren unterschiedliche Datenbanken und Zählungen von verschiedenen Anbietern und Autoren, die teilweise sehr unterschiedliche Zahlen ausweisen (vgl. Bollhorn et al. 2014). Um die Untersuchung auf eine möglichst nachvollziehbare Datenbasis aufzubauen, wurde die Datenbank MARKUS des kommerziellen Anbieters Bureau van Dijk genutzt. Diese bietet umfangreiche Informationen über alle in deutschen Handelsregistern erfassten Unternehmen.

Mithilfe der Datenbank konnten Unternehmen identifiziert werden, deren direkter bzw. indirekter Gesellschafter und/oder deren globale Konzernmutter ein institutioneller Gesellschafter ist. Dies können z.B. Industrieunternehmen, Banken, Versicherungen, Staaten, Regierungen oder Behörden mit Hauptsitz in einem der BRIC-Staaten sein. Um in der Stichprobe berücksichtigt zu werden, wurde der Benchmark Definition of Foreign Direct Investment der OECD (2008) angewandt. Der direkte Ge-

sellschafter muss mindestens 10 Prozent der Anteile oder der globale Mutterkonzern mindestens 50 Prozent der Anteile an dem Unternehmen mit Sitz in Deutschland halten.

Damit soll sichergestellt werden, dass nur solche Beteiligungen berücksichtigt werden, bei denen der Gesellschafter aus den BRIC-Staaten einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen in Deutschland nehmen kann. Insgesamt wurden mit den genannten Kriterien 1.069 Unternehmen identifiziert. Von ihnen haben 3 Prozent (34 Unternehmen) einen brasilianischen, 19 Prozent (203) einen russischen, 28 Prozent (302) einen indischen und knapp 50 Prozent (530) einen chinesischen Gesellschafter.

Auf Grundlage des erstellten Datensatzes wurden die identifizierten Unternehmen in Deutschland telefonisch kontaktiert und standardisiert befragt. Ziel der Erhebung war die Generierung weiterer grundlegender Angaben zur näheren Charakterisierung der Unternehmen und ihrer Beschäftigtenstruktur. Konkret wurden dazu in den Telefoninterviews u. a. Daten über die Branche und Herkunft des betreffenden Unternehmens, seine Besitzverhältnisse/Beteiligungsstrukturen, der Investitionstyp, die Zahl der Mitarbeiter, die Existenz eines Betriebsrates etc. erhoben. Die Ergebnisse der Befragungen wurden zusammengeführt und unter Zuhilfenahme von Statistik-Software ausgewertet.

Der Fragebogen wurde an die höchste oder zweithöchste Führungsebene des Unternehmens gerichtet (in wenigen Fällen gab ein Pressesprecher Auskunft). Insgesamt konnten 136 voll standardisierte Interviews (13 Prozent Rücklauf) geführt werden, von denen fünf (Rücklauf: 15 Prozent) auf brasilianische, 57 auf chinesische (Rücklauf: 11 Prozent), 51 auf indische (Rücklauf: 17 Prozent) und 23 auf russische Unternehmen (Rücklauf: 11 Prozent) entfallen. Im Vergleich zu bestehenden Untersuchungen (s. o.) ist die realisierte Rücklaufquote wesentlich höher.

Qualitatives Methodensetting

Auf Grundlage der Ergebnisse der quantitativen Analyse wurden Unternehmen aus jedem BRIC-Staat nach bestimmten Kriterien (z. B. Branche und Größe) ausgewählt, die im Rahmen qualitativer Interviews untersucht wurden. Ferner wurden weitere teilstandardisierte Interviews, u. a. mit Branchenexperten und Gewerkschaftsvertretern, geführt.

Die Interviewleitfäden folgten grundsätzlich einer einheitlichen Struktur, wurden aber für spezifische Fragestellungen an die unterschiedlichen Akteursgruppen angepasst. Auf Grundlage von Pretests waren die Leitfäden zuvor schrittweise zielgruppenspezifisch optimiert worden. Die Auswahl der Unternehmen für die Fallstudien stützte sich auf die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung, womit verhindert werden sollte, dass die bisherige Einseitigkeit der öffentlichen Wahrnehmung der Investoren bzw. die an besonders bekannten Marken und bestimmten Branchen orientierte Auswahl von Fallbeispielen in Studien aus der Privatwirtschaft zu einer Verzerrung der Analyseergebnisse führen.

Insgesamt wurden 110 Interviews geführt, die – sofern die Zustimmung des Gesprächspartners vorlag – elektronisch aufgezeichnet wurden. Um die Auskunftsbereitschaft und die Erlaubnis zur Aufzeichnung des Gesprächs zu erhöhen, wurde den Interviewpartnern die Möglichkeit zur Anonymisierung gegeben. Daraus ergibt sich die Anonymisierung der Interviewpartner in den folgenden Kapiteln.

Interviewt wurden Vertreter des Managements, des Betriebsrates, von Gewerkschaften sowie externe Experten. Es wurde versucht, mit Repräsentanten und unterschiedlichen Interessenvertretern desselben Unternehmens zu sprechen und diese Einsichten jeweils durch die Einschätzungen von externen Experten zu validieren, z. B. durch Interviews mit dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA).

Von zentraler Bedeutung waren 44 leitfadengestützte Interviews mit ausgewählten Unternehmensvertretern. Ziel der Erhebung war es, nähere Informationen über Investitionsmotive, Markterschließungsstrategien, die erwartete Unternehmensentwicklung, Formen der geschlechterspezifischen Personalgewinnung und -entwicklung, der betrieblichen Mitbestimmung, über Führungsstile und -personen sowie Unterstützungsbedarfe aus Unternehmensperspektive zu gewinnen.

Bei den Unternehmen mit Gesellschaftern aus China und Indien wurde versucht, Interviews mit Unternehmen zu führen, die in Bereichen tätig sind, in denen relativ häufiger investiert wurde; so z. B. indische IT-Unternehmen oder chinesische Maschinenbauunternehmen. Bei russischen Investitionen war die Auswahl eingeschränkter und wurde durch den Einfluss der makropolitischen Entwicklung (Russland-Ukraine-Konflikt und Sanktionen der EU) erschwert. Die sehr geringe Anzahl brasilianischer ADI-Fälle schloss eine bewusste Auswahl bedeutender Sektoren aus.

Darüber hinaus wurden zwanzig Interviews im unternehmensnahen Umfeld geführt, um auf diese Weise Auswirkungen der Investitionen auf einheimische Unternehmen zu erfassen, durch die BRIC-Investoren in Anspruch genommene Unterstützungsmaßnahmen zu identifizieren und die Aussagen aus den Unternehmen besser in den Kontext regionaler und branchenspezifischer Entwicklungen einbetten zu können.

Konkret wurden beispielsweise Vertreter von Zulieferunternehmen, Wettbewerbern, Industrie- und Handelskammern (IHK) sowie Einrichtungen der Wirtschaftsförderung, Banken und Verbandsvertreter interviewt. Schließlich wurden in insgesamt 32 Interviews mit Trägern der betrieblichen Mitbestimmung und in 16 Interviews mit gewerkschaftlichen Betriebs-/Konzernbetreuern u. a. Fragen zur Informationspolitik im Rahmen des Investoreneinstiegs, zu Erfahrungen der Investorensseite zur Mitbestimmungspraxis in Deutschland und zu den Auswirkungen der Investments aus Arbeits- und Beschäftigtenperspektive erörtert.

Sofern möglich, wurden die ausgewählten Unternehmen durch zeitlich und räumlich getrennt vorgenommene Interviews mit Unternehmensrepräsentanten, Beschäftigtenvertretern und Gewerkschaften einer multiplen Analyse unterzogen, um auf diese Weise die subjektiven Einschätzungen der Gesprächspartner besser ein- und zuordnen zu können. Für die vorliegende Studie konnten so sechs besonders relevante Fallbeispiele aufbereitet werden, die den Inhalten bzw. Beiträgen der einzelnen Kapitel exemplarisch zugeordnet wurden.

Die elektronisch aufgezeichneten Interviews wurden transkribiert und mithilfe der Software MaxQDA 10 im Rahmen qualitativer, textanalytischer Verfahren zusammenfassend ausgewertet. Dazu wurde ein inhaltlich-thematischer Codierschlüssel einheitlich für alle 110 Interviews entwickelt, der die Auswertung aller Gespräche nach bestimmten Suchroutinen und Mustern erlaubte.

Neben den Interviews umfasste das qualitative Methodensetting auch Veranstaltungen und Gruppendiskussionsverfahren mit unterschiedlichen Zielgruppen (u. a. die Durchführung von wissenschaftlich anwendungsorientierten Workshops und einer wissenschaftlichen Tagung mit der Hans-Böckler-Stiftung sowie die Teilnahme an betriebspolitischen Diskussionen mit der IG Metall in Essen und der IG Metall Bezirksleitung Bayern).

Dabei konnten empirische Zwischenresultate den Teilnehmern vorgestellt und in den Auditorien zur Diskussion gestellt werden. Anregungen aus diesen Veranstaltungen und das Feedback der Teilnehmer konnten für die weitere wissenschaftliche Arbeit verwertet werden. Außerdem wurden die Veranstaltungen genutzt, um Kontakte zu weiteren relevanten Interviewpartnern aufzubauen.

Übersicht zur Struktur und zu den Beiträgen in diesem Bericht

Nach diesem Einführungskapitel beschäftigt sich Sophie Golinski in ihrem Beitrag mit den quantitativen Ausprägungen des BRIC-Investitionsverhaltens in Deutschland. Dazu werden Erkenntnisse aus der Literatur mit den Analyseergebnissen der Datenbank MARKUS und den Ergebnissen aus der Telefonbefragung miteinander verknüpft. Auf diese Weise entsteht ein Überblick über die unterschiedlichen Arten des Investments und die Zielbranchen der Investoren, auf dessen Basis Aussagen zu Standorten, Branchen und die Beschäftigungsrelevanz abgeleitet werden können.

Kai Bollhorn geht anschließend der Frage nach, welche Ziele und Strategien die Investoren aus den BRIC-Staaten verfolgen, und stellt in diesem Zusammenhang heraus, dass sich zwischen Art des Markteintritts und den verfolgten Zielen Zusammenhänge identifizieren lassen. Darüber hinaus zeigt er, dass die Gesellschafter aus den BRIC-Staaten unternehmerische Strategien umsetzen, dass aber gleichzeitig aufseiten der übernommen deutschen Unternehmen eine nicht immer deckungsgleiche Wahrnehmung ausgeprägt ist.

Die Auswirkungen der Investitionen aus den BRIC-Staaten auf die Zielunternehmen in Deutschland untersuchen Sophie Golinski, Sebastian Henn und Philip Müller in ihrem Beitrag. Die Autoren gehen dabei der Frage nach, ob und wie sich die Produktions- und Arbeitsstrukturen sowie das investive Verhalten im Zuge des Kapitaleinstiegs verändern und welche Auswirkungen die neuen Eigentümer und veränderte Geschäftsmodelle auf die etablierten industriellen Beziehungen haben.

Den Umgang von Investoren aus den BRIC-Staaten mit der Mitbestimmungspraxis in Deutschland analysieren Kai Bollhorn, Martin Franz und Reinhard Röhrig. In ihrem Beitrag wird die Frage aufgegriffen, ob und wie die deutsche Form der betrieblichen und der Unternehmensmit-

bestimmung bekannt ist und akzeptiert wird. Die Kommunikation und Kooperation mit ausländischen Konzernspitzen stellt zudem die Betriebsräte und Gewerkschaften vor neue Herausforderungen; hierzu werden u. a. Fallbeispiele erörtert.

Die Frage nach einer Willkommenskultur oder dem möglichen Widerstandsverhalten infolge der ausländischen Direktinvestitionen gehen Kai Bollhorn, Martin Franz und Gerrit Kraemer in ihrem Beitrag nach. Dazu werden die Reaktionen von Belegschaften, Betriebsräten und Gewerkschaften analysiert und beispielhafte Fallkonstellationen aus dem Forschungsvorhaben extrahiert.

Basierend auf den Erkenntnissen und Fallspezifika der vorausgegangenen Beiträge leiten Sebastian Henn und Jörg Weingarten Handlungsempfehlungen für betriebliche Interessenvertreter, Akteure im Unternehmensumfeld und auch Wirtschaftsförderungseinrichtungen ab, die helfen, den Umgang mit Investoren aus den BRIC-Staaten zu erleichtern und diese mit einem strategisch sachlichen und analytischen Blick beurteilen zu können.

Schließlich ziehen die Herausgeber Martin Franz, Sebastian Henn und Jörg Weingarten ein Fazit der vorliegenden Erkenntnisse sowie einen Ausblick auf weiteren Forschungs- und Handlungsbedarf am Ende des Bandes.

Alle Personenbezeichnungen in der vorliegenden Studie beziehen sich ungeachtet ihrer grammatikalischen Form in gleicher Weise auf Frauen und Männer.

Danksagung

An dieser Stelle möchten wir uns bei der Hans-Böckler-Stiftung für die Finanzierung des Vorhabens, bei Marc Schietinger für die hervorragende Betreuung des Projektes und bei allen Gesprächspartnern und Workshopteilnehmern für die Unterstützung unserer Arbeit herzlich bedanken. Gleichzeitig danken wir auch dem Beirat des Projektes für die kritische Begleitung und konstruktive Kritik.

Literatur

- Adams, Laurel A. (1998): Southern Multinationals. In: *Review of International Economics* 6, H. 3, S. 441–449.
- Adlakha-Hartthaler, Ute (2007): Indien boomt – Fremde Arbeitskulturen in Deutschland. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 2.4.2007.
- Aretz, Hans-Jürgen/Hansen, Katrin (2002): *Diversity und Diversity-Management im Unternehmen*. Münster, Hamburg, London: LIT.
- Athreye, Suma/Kapur, Sandeep (2009): Introduction: The Internationalization of Chinese and Indian Firms – Trends, Motivations and Strategy. In: *Industrial and Corporate Change* 18, H. 2, S. 209–221.
- Aulakh, Preet S. (2007): Emerging Multinationals from Developing Economies: Motivations, Paths and Performance. In: *Journal of International Management* 13, H. 3, S. 235–240.
- Bathelt, Harald/Glückler, Johannes (2011): *The Relational Economy. Geographies of Knowing and Learning*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) (2009): *Chinesische Unternehmen in Deutschland*. Gütersloh.
- BDI – Bundesverband der deutschen Industrie (2013): *Ausländische Direktinvestitionen im Ausland. Investitionsfreiheit fördern und öffentliche Akzeptanz schaffen*. www.bdi.eu/download_content/Globalisierung_MaerkteUndHandel/Auslaendische_Direktinvestitionen_in_Deutschland.pdf (Abruf am 20.5.2014).
- Blowfield, Michael/Frynas, Jędrzej George (2005): Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World. In: *International Affairs* 81, H. 3, S. 499–513.
- Börsennews.de (2009): ROUNDUP: Escada-Übernahme perfekt – Großteil der Stellen bleibt. In: *Börsennews.de* 3.12.2009, www.boersennews.de/nachrichten/artikel/roundup-escada-uebernahme-perfekt-grossteil-der-stellen-bleibt/127740930 (Abruf am 5.3.2012).
- Bollhorn, Kai/Franz, Martin/Henn, Sebastian (2014): Kleine indische Investitionen in Deutschland – Das Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens. In: *Standort* 38, H. 1, S. 14–18.

- Brendl, Regine (2006a): Betriebswirtschaftslehre und Frauen- und Geschlechterforschung. Teil 1: Verortung geschlechterkonstituierender (Re-)Produktionsprozesse. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Brennan, Louis (Hrsg.) (2011): *The Emergence of Southern Multinationals. Their Impact on Europe*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Brendl, Regine (2006b): Betriebswirtschaftslehre und Frauen- und Geschlechterforschung. Teil 2: Empirische Ergebnisse zur Standortbestimmung. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Brienen, Matthias/Burger, Martijn J./van Oort, Frank G. (2010): The Geography of Chinese and Indian Greenfield Investments in Europe. In: *Eurasian Geography and Economics* 51, H. 2, S. 254–273.
- Burgoon, Brian/Raess, Damian (2014): Chinese investment and European labor: should and do workers fear Chinese FDI? In: *Asia Europe Journal* 12, H. 1–2, S. 179–197.
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2011): Bestandserhebung über Direktinvestitionen. Statistische Sonderveröffentlichung. Band 10. Frankfurt am Main.
- Dicken, Peter/Yeung, Henry Wai-Chung (1999): Investing in the Future: East and Southeast Asian Firms in the Global Economy. In: Olds, Kris/Dicken, Peter/Kelly, Philip F./Kong, Lily/Yeung, Henry Wai-Chung (Hrsg.): *Globalisation and the Asia-Pacific: Contested Territories*. London, New York: Routledge, S. 107–128.
- Dunning, John H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. In: *Journal of International Business Studies* 19, H. 1, S. 1–31.
- Dunning, John H./van Hoesel, Roger/Narula, Rajneesh (1998): Third World Multinationals Revisited: New Developments and Theoretical Implications. In: Dunning, John H. (Hrsg.): *Globalization, Trade, and Foreign Direct Investment*. Amsterdam: Elsevier, S. 255–286.
- Dunning, John H. (2000): The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. In: *International Business Review* 9, H. 2, S. 163–190.
- Dunning, John H. (2009): Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? In: *Journal of International Business Studies* 40, H. 1, S. 5–19.
- Emons, Oliver (2013): Ausverkauf der Hidden Champions? Wie und warum chinesische Investoren deutsche Weltmarktführer übernehmen.

- Mitbestimmungsförderung. Auswertung Mai 2013. Hans Böckler Stiftung (Hrsg.). Düsseldorf.
- Esteve-Volart, Berta (2004): Gender Discrimination and Growth: Theory and Evidence from India. LSE STICERD Research Paper No. DEDPS42 http://eprints.lse.ac.uk/6641/1/Gender_Discrimination_and_Growth_Theory_and_Evidence_from_India.pdf (Abruf am 20.2.2012).
- Fehr, Mark (2009): Wie chinesische Unternehmen ihr Deutschland Geschäft managen. In: Wirtschaftswoche Online 14.10.2009, www.wiwo.de/unternehmen/neue-studie-wie-chinesische-firmen-ihr-deutschland-geschaeft-managen/5238260.html (Abruf am 15.2.2012).
- Filippov, Sergey (2006): Russian companies: the rise of new multinationals. In: *International Journal of Emerging Markets* 5, H. 3–4, S. 307–332.
- Fleury, Alfonso/Fleury, Maria Tereza (2011): *Brazilian Multinationals. Competences for Internationalization*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Flick, Uwe (1995): *Qualitative Forschung – Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, Uwe (2004): *Triangulation. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Franz, Martin (2010a): The Potential of Collective Power in a Global Production Network: UNICOME and Metro Cash & Carry in India. In: *Erdkunde* 64, H. 3, S. 281–290.
- Franz, Martin (2010b): The role of resistance in a retail production network: protests against supermarkets in India. In: *Singapore Journal of Tropical Geography* 31, S. 317–329.
- Fromhold-Eisebith, Martina (2001): Multinationale Unternehmen aus asiatischen Schwellenländern. Räumliche Muster und Expansionsstrategien. In: *Geographische Rundschau* 53, H. 7–8, S. 32–37.
- Gentile-Lüdecke, Simona (2014): Selling to Chinese Firms: A Seller's Perspective. Empirical Evidence from the German Automotive Industry. In: Verbeke, Alain/van Tulder, Rob/Lundan, Sarianna (Hrsg.): *Progress in International Business Research: Multinational Enterprises, Markets and Institutional Diversity*, S. 71–96.
- Gereffi, Gary/Garcia-Johnson, Ronie/Sasser, Erika (2001): The NGO-Industrial Complex. In: *Foreign Policy* 125, (July/August), S. 56–65.

- Goldstein, Andrea/Prichard, Wilson (2009): South African Multinationals. Building in a Unique Legacy. In: Ramamurti, Ravi/Singh, Jitendra V. (Hrsg.): *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, S. 244–279.
- Goldstein, Andrea/Pusterla, Fazia (2006): Emerging Economies' Multinationals: General Features and Specificities of the Brazilian and Chinese Cases. In: *International Journal of Emerging Markets* 5, H. 3–4, S. 289–306.
- Golinski, Sophie/Henn, Sebastian (2015): Imperialisten, Spione oder Retter? – Zur Wahrnehmung von Direktinvestitionen aus Russland, Indien und China in deutschen Tageszeitungen. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 59, S. 1–19.
- Gubbi, Sathyajit/Ray, Sougata (2009): International Acquisitions by Indian Firms. Implications for Research on Emerging Multinationals. In: *Indian Journal of Business Relations* 45, H. 1, S. 11–26.
- Hatun, Andrés/Michelini, Josefina (2011): Going Global: the Process of Internationalisation of Latino Multinational Firms. In: *International Journal of Business and Emerging Markets* 3, H. 1, S. 36–56.
- Hein, Christoph (2005): Chinas Griff nach der Industrie des Westens. In: *FAZ-NET-Spezial* 23.6.2005, www.faz.net/aktuell/wirtschaft/konjunktur/faz-net-spezial-chinas-griff-nach-der-industrie-des-westens-1190059.html (Abruf am 2.2.2012).
- Hein, Christoph (2010): Indiens Unternehmer – Auf dem Weg nach Westen. In: *FAZ.net*, www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/indiens-unternehmer-auf-dem-weg-nach-westen-1982310.html (Abruf am 27.3.2015).
- Henn, Sebastian (2012): Transnational Entrepreneurs and the Global Shift of Production. The Example of Diamond Manufacturing. In: *Fromhold-Eisebith, Martina/Fuchs, Martina (Hrsg.): Industrial Transition. New Global-Local Patterns of Production, Work, and Innovation*. Surrey: Ashgate, S. 155–171.
- Holtbrügge, Dirk/Kreppel, Heidi (2012): Determinants of outward foreign direct investment from BRIC countries: an explorative study. In: *International Journal of Emerging Markets* 7, H. 1, S. 4–30.
- Hsu, Jinn-Yuh/Saxenian, AnnaLee (2000): The Limits of Guanxi Capitalism: Transnational Collaboration between Taiwan and the USA. In: *Environment and Planning A* 32, H. 11, S. 1991–2005.

- HWF – Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH (Hrsg.) (2005): Chinesische Firmen in Hamburg. Eine Studie über die Aktivitäten und Pläne chinesischer Unternehmen am Standort Hamburg. Hamburg.
- Ifm – Centre for International Manufacturing, Institute for Manufacturing, University of Cambridge/Capgemini (Hrsg.) (2005): Emerging Multinationals: Manufacturing in a Rapidly Changing Global Landscape. How Powerhouses from Emerging Markets are Reshaping Global Manufacturing. o. O.
- IG Metall Bezirk NRW (2010): Finanzinvestoren entzaubern. Wie Betriebsräte Arbeitsplätze sichern, wenn Finanzinvestoren in das Unternehmen einsteigen. Düsseldorf.
- Jacoby, Wade (2014): Different cases, different faces: Chinese investment in Central and Eastern Europe. In: *Asia Europe Journal* 12, H. 1–2, S. 199–214.
- Johanson, Jan/Vahlne, Jan-Erik (1977): The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. In: *Journal of International Business Studies* 8, H. 1, S. 23–32.
- Jungnickel, Rolf/Schüller, Margot (2008): Asiens internationale Wettbewerbsfähigkeit auf dem Prüfstand. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Kalotay, Kálmán (2006): Outward Foreign Direct Investment from Russia in a Global Context. In: *Journal of East-West Business* 11, H. 3–4, S. 9–22.
- Kalotay, Kálmán/Sulstarova, Astrit (2010): Modelling Russian Outward FDI. In: *Journal of International Management* 16, H. 2, S. 131–142.
- Kaufmann, Stephan (2008): Investoren als Invasoren. Staatsfonds und die neue Konkurrenz auf den Weltmärkten. Rosa-Luxemburg-Stiftung Texte 51. Berlin: Karl Dietz.
- Kedron, Peter/Bagchi-Sen, Sharmistha (2011): US Market Entry Processes of Emerging Multinationals: A Case of Indian Pharmaceuticals. In: *Applied Geography* 31, H. 2, S. 721–730.
- Kelle, Udo/Erzberger, Christian (1999): Integration qualitativer und quantitativer Methoden. Methodologische Modelle und ihre Bedeutung für die Forschungspraxis. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 51, H. 3, S. 509–531.

- Knoerich, Jan (2010): Gaining from the global ambitions of emerging economy enterprises: An analysis of the decision to sell a German firm to a Chinese acquirer. In: *Journal of International Management* 16, H. 2, S. 177–191.
- KPMG (2008): Ostdeutschland als Standort für indische Direktinvestitionen, www.kpmg.de/docs/Ostdeutschland_als_Standort_fuer_indische-Direktinvestitionen_022008.pdf (Abruf am 16.10.2013).
- Kreft, Heinrich (2010): Chinas Aufstieg – Eine Herausforderung für den Westen. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (2010) H. 39, S. 35–40.
- Krell, Gertraude (2005): *Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling*. Wiesbaden: Springer.
- Kubny, Julia/Voss, Hinrich (2014): Benefitting from Chinese FDI? An assessment of vertical linkages with Vietnamese manufacturing firms. In: *International Business Review* 23, H. 4, S. 731–740.
- Kuemmerle, Walter (1999): Foreign Direct Investment in Industrial Research in the Pharmaceutical and Electronics Industries – Results from a Survey of Multinational Firms. In: *Research Policy* 28, H. 2–3, S. 179–193.
- Kühlmann, Torsten M. (2008): *Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kumar, Nagesh (2007): Emerging TNCs: Trends, Patterns and Determinants of Outward FDI by Indian Businesses. In: *Transnational Corporations* 16, H. 1, S. 1–26.
- LaFont, Suzanne (2001): One Step Forward, Two Steps Back: Women in the Post-Communist States. In: *Communist and Post-Communist Studies* 34, H. 2, S. 203–220.
- Lall, Sanjaya (1982): *Developing Countries as Exporters of Technology*. London: Macmillan.
- Lall, Sanjaya (1984): *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*. Chichester: Wiley.
- Lecraw, Donald J. (1977): Direct Investment by Firms from Less Developed Countries. In: *Oxford Economic Papers* 29, H. 3, S. 442–457.
- Lee, Ching Kwan (1998): *Gender and the South China Miracle*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Lessard, Donald/Lucea, Rafael (2009): Mexican Multinationals: Insights from CEMEX. In: Ramamurti, Ravi/Singh, Jitendra V. (Hrsg.): *Emerg-*

- ing Multinationals in Emerging Markets. Cambridge, UK: Cambridge University Press, S. 280–311.
- Liu, Hong/Li, Kequan (2002): Strategic Implications of Emerging Chinese Multinationals: The Haier Case Study. In: *European Management Journal* 20, H. 6, S. 699–706.
- Loureiro, Paulo R. A./Galvão Carneiro, Francisco/Sachsida, Adolfo (2004): Race and Gender Discrimination in the Labor Market: An Urban and Rural Sector Analysis for Brazil. In: *Journal of Economic Studies* 31, H. 2, S. 129–143.
- Luo, Yadong/Tung, Rosalie L. (2007): International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. In: *Journal of International Business Studies* 38, H. 4, S. 481–498.
- Mangold, Klaus (2008): Russische Investoren entdecken Deutschland. In: *Deutsch-russisches Wirtschaftsjahrbuch 2008/2009*. Münster: OWC Verlag, S. 14–16.
- Mathews, John A. (2002): *Dragon Multinational. A New Model for Global Growth*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mirza, Hafiz/Giroud, Axèle/Wee, Kee Hwee (2011): The Rise of TNCs from the South. In: Brennan, Louis (Hrsg.): *The Emergence of Southern Multinationals. Their Impact on Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 13–41.
- Mosley, Layna/Uno, Saiko (2007): Racing to the Bottom or Climbing to the Top? Economic Globalization and Collective Labor Rights. In: *Comparative Political Studies* 40, H. 8, S. 923–948.
- Müller, Wolfgang/Däubler, Wolfgang (2011): Arbeitskämpfe in China – Chinas Gewerkschaften in der Transformation. In: *isw-spezial* Nr. 25. München: ISW.
- Nayyar, Deepak (2008): The Internationalization of Firms from India: Investment, Mergers and Acquisitions. In: *Oxford Development Studies* 36, H. 1, S. 111–131.
- Nunnenkamp, Peter (2006): Was von ausländischen Direktinvestitionen zu erwarten ist. Unbegründete Ängste in den Heimatländern, übertriebene Hoffnungen in den Gastländern. In: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 55, H. 1, S. 20–44.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2008): *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*. Fourth Edi-

- tion, www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf (Abruf am 01.2.2013).
- Pananond, Pavida (2009): Thai Multinationals: Entering the Big Ligue. In: Ramamurti, Ravi/Singh, Jitendra V. (Hrsg.): *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, S. 312–351.
- Panibratov, Andrei (2010): Russian Multinationals: Entry Strategies and Post-Entry Operations. In: *Electronic Publications of Pan-European Institute H. 15*. Turku.
- Pant, Anirvan/Ramachandran, J. (2010): The Liabilities of Origin: An Emerging Economy Perspective on the Costs of Doing Business Abroad. In: Devinney, Timothy M./Pedersen, Torben/Tihanyi, Laszlo (Hrsg.): *Advances in International Management: The Past, Present and Future of International Business and Management*. Advances in International Management. Bingley, UK: Emerald Group Publishing, S. 1–58.
- Parmentola, Adele (2011): The Internationalization Strategy of New Chinese Multinationals. Determinants and Evolution. In: *International Journal of Management* 28, H. 1, S. 369–386, 395.
- Pixa, Tim (2011): Neuausrichtung der Strukturpolitik. Partizipation und Wahrung von Arbeitnehmerinteressen in Nordrhein-Westfalen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pradhan, Jaya Prakash (2009): *Emerging Multinationals from India and China: Origin, Impetus and Growth*. MPRA Paper No. 28210. Ahmedabad.
- Pries, Ludger (2006): Hat Mitbestimmung in der globalisierten Welt eine Zukunft? Vortagspapier für das IAW. o. O.
- Ramamurti, Ravi/Singh, Jitendra V. (Hrsg.) 2009: *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Rieth, Lothar (2003): Deutsche Unternehmen, Soziale Verantwortung und der Global Compact – Ein empirischer Überblick. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 4, H. 3, S. 372–391.
- Roos, Martin (2006): Inder in Deutschland: Shivas Shuttle. In: karriere.de 1.4.2006, www.karriere.de/karriere/inder-in-deutschland-shivas-shuttle-5346/ (Abruf am 27.3.2015).
- Saage-Maaß, Miriam (2011): *Arbeitsbedingungen in der globalen Zulieferkette. Wie weit reicht die Verantwortung deutscher Unternehmen?* Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.

- Sauvant, Karl P./Pradhan, Jaya Prakash (Hrsg.) (2011): *The Rise of Indian Multinationals. Perspectives on Indian Outward Foreign Direct Investment*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Saxenian, AnnaLee (1999): *Silicon Valley's New Immigrant Entrepreneurs*. San Francisco, CA: Public Policy Institute of California.
- Saxenian, AnnaLee/Hsu, Jinn-Yuh (2001): *The Silicon Valley-Hsinchu Connection: Technical Communities and Industrial Upgrading*. In: *Industrial and Corporate Change* 10, H. 4, S. 893–920.
- Scherff, Dyrk (2013): *Große Schwellenländer erfreuen jetzt auch die Aktionäre*. In: FAZ.net 2.4.2013, www.faz.net/-gv7-781st (Abruf am 1.2.2016).
- Schmiele, Anja/Sofka, Wolfgang (2008): *M&A-Investitionen aus Brasilien, Russland, Indien und China in Deutschland*. In: *M&A Review*, H. 7, S. 359–363.
- Schuleri-Hartje, Ulla-Kritina/Floeting, Holger/Reimann, Bettina (2005): *Ethnische Ökonomie. Integrationsfaktor und Integrationsmaßstab*. Darmstadt, Berlin.
- Shenkar, Oded (2009): *Becoming Multinational: Challenges for Chinese Firms*. In: *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies* 2, H. 3, S. 149–162.
- Sick, Sebastian/Pütz, Lasse (2011): *Der deutschen Unternehmensmitbestimmung entzogen: Die Zahl der Unternehmen mit ausländischer Rechtsform wächst*. In: *WSI Mitteilungen* 1/2011, S. 34–40.
- Singh, Ajit/Zammit, Ann (2004): *Labour Standards and the 'Race to the Bottom': Rethinking Globalization and Workers' Rights from Developmental and Solidaristic Perspectives*. In: *Oxford Review of Economic Policy* 20, H. 1, S. 85–104.
- Steinkühler, Karl-Heinz (2007): *Technologie: Inder investieren in Deutschland*. In: *FocusMoney online* 21.3.2007, www.focus.de/finanzen/news/tid5374/technologie_aid_51384.html (Abruf am 27.3.2015).
- Stettes, Oliver (2007): *Unternehmensmitbestimmung in Deutschland: Vorteil oder Ballast im Standortwettbewerb*. Institute for Law and Finance Working-Papers No. 64. Frankfurt am Main.
- Sudhaman, K.R. (2012): *Every Fourth Acquisition in Germany is from India*. In: *Financial Chronicle online* 11.2.2012, www.mydigitalfc.com/news/every-fourth-acquisition-germany-india-429 (Abruf am 27.3.2015).
- Tirpitz, Alexander/Groll, Constantin/Ghane, Keywan (2011a): *Chinese Companies enter Germany. Herausforderungen chinesischer Unter-*

- nehmen beim Markteintritt in Deutschland. Berlin: German Center for Market Entry.
- Tirpitz, Alexander/Groll, Constantin/Ghane, Keywan. (2011b): Russian Companies enter Germany. Motive, Hemmnisse und Chancen des Markteintritts russischer Unternehmen in Deutschland. Berlin: German Center for Market Entry.
- Tiwari, Rajnish (2010): Indische Unternehmen in Deutschland: Motive, Erfahrungen und Herausforderungen. In: Fritz, Erich G. (Hrsg.): Entwicklungsland, Schwellenland, Global Player: Indiens Weg in die Verantwortung. Oberhausen: Athena, S. 167–177.
- Tiwari, Rajnish/Herstatt, Cornelius (2009): The Emergence of Indian Multinationals: An Empirical Study of Motives, Status-quo and Trends of Indian Investments in Germany. Technology and Innovation Management Working Paper No. 56. Hamburg.
- UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (2014): Inward and outward foreign direct investment flows, annual, 1970–2012, <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=88> (Abruf am 4.1.2014).
- Vääätänen, Juha/Podmetina, Daria/Pillania, Rajesh K. (2003): Internationalization and Company Performance: A Study of Emerging Russian Multinationals. In: *Multinational Business Review* 17, H. 2, S. 157–178.
- Vitols, Sigurt (2001): Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen. o. O.
- Wamser, Johannes (2005): Standort Indien. Münster: LIT.
- Wells, Louis. T. (2009): Third World Multinationals. A Look Back. In: Ramamurti, Ravi/Singh, Jitendra V. (Hrsg.): *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 23–41.
- Wells Louis T. (1977): The Internationalization of Firms from Developing Countries. In: Agmon, Tamir/Kindlerberger, Charles P. (Hrsg.): *Multinationals from Small Countries*. Cambridge, Massachusetts, London: M. I. T. Press, S. 133–156.
- Zhao, Wei/Liu, Ling/Zhao, Ting (2010): The Contribution of Outward Direct Investment to Productivity Changes within China, 1991–2007. In: *Journal of International Management* 1, H. 2, S. 121–130.

Investitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland

Standorte, Branchen und Beschäftigung

Sophie Golinski

In den vergangenen Jahren wurden Investitionsaktivitäten aus den BRIC-Staaten in Deutschland aus verschiedenen Perspektiven in Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und in der Öffentlichkeit thematisiert und diskutiert. Wenngleich allerdings übereinstimmend ein Wachstum der Direktinvestitionsbestände aus diesen Staaten in Deutschland konstatiert wird (vgl. u. a. Sun 2014; BDI 2013, S. 7; Theisselmann/Curschmann/Friedrich 2013, S. 4; Fockenbrock et al. 2010), gehen die Aussagen zu Ausmaß und Struktur der Investitionen vielfach weit auseinander.

Beispielsweise beziffern Tirpitz, Groll und Ghane (2011b, S. 38) die Anzahl der deutschen Unternehmen mit einem russischen Gesellschafter auf 1.611, wohingegen Hones und Bozoyan (2014, S. 9) von etwa 1.500 Firmen mit russischen Anteilseignern in Deutschland ausgehen. Und auch auf subnationaler Ebene sind ähnliche Unstimmigkeiten zu finden: Während das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (vgl. HA Hessen Agentur GmbH 2009, S. 16) von circa 250 Unternehmen mit einem indischen Gesellschafter in ihrem Bundesland ausgeht, legt sich Tiwari (2010, S. 4) auf 48 Unternehmen mit einem indischen Anteilseigner in Hessen fest.

Analysen, die die Direktinvestitionsbestände aus Brasilien, Russland, Indien oder China aus vergleichender Perspektive behandeln, fehlen beinahe gänzlich, obwohl aufgrund einer gleichsam zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung der Herkunftsländer und ihrer ausländischen Direktinvestitionen (ADI) Parallelen bei der Bestandsentwicklung sowie den Strukturen in Deutschland denkbar sind.

Dieser Beitrag hat daher zum Ziel, sowohl eine aktuelle Informationsbasis zu den BRIC-Investitionen in Deutschland zu schaffen als auch durch die Abgrenzung regionaler, branchenspezifischer und beschäftigungsrelevanter Schwerpunkte im Investitionsgeschehen eine umfassende Grundlage für die Erarbeitung von Auswirkungen von BRIC-Investitionen auf deutsche Unternehmen und die Abschätzung arbeitsmarktrelevanter Folgewirkungen zu generieren.

Zudem kann die Herausarbeitung heterogener Strukturen sowohl innerhalb der analysierten Unternehmensmerkmale als auch zwischen den einzelnen Herkunftsländern zur Abgrenzung und Spezifizierung zielgerichteter Handlungsempfehlungen und Unterstützungsstrategien beitragen.

Mit dem Ziel, belastbare Aussagen über das Ausmaß und die Struktur aller in Deutschland aktiven Investoren aus den BRIC-Staaten treffen zu können, basiert diese Untersuchung auf einer Bestandsanalyse der in der Datenbank MARKUS erfassten deutschen Unternehmen, an denen mindestens ein Gesellschafter aus Brasilien, Russland, Indien oder China beteiligt ist.

Während Analysen auf der Grundlage von Investitionsvolumina, beispielsweise die der Deutschen Bundesbank (2015), aufgrund von Geringfügigkeitsgrenzen häufig nur ein unvollständiges Bild der ausländischen Direktinvestitionen vermitteln, erlaubt eine Untersuchung und Darstellung von Unternehmensdaten einen detaillierten und umfassenden Einblick in den Bestand und die Struktur aller derzeit in Deutschland ansässigen Investitionen aus dem Ausland.

Dieses Vorgehen gestattet neben der reinen Beschreibung unternehmensspezifischer Kennzahlen und Strukturmerkmale zudem, einzelne Parameter miteinander in Beziehung zu setzen sowie darüber hinaus diverse Eigenschaften länderspezifisch kontrastierend herauszuarbeiten. Ergänzt wird die auf der Datenbank MARKUS beruhende deskriptive Analyse der Unternehmensdaten um ausgewählte Elemente der quantitativen und qualitativen Primärdatenerhebungen. Außerdem wurden an geeigneter Stelle die Ergebnisse der eigenen Untersuchung mit den Erkenntnissen thematisch verwandter Studien verglichen bzw. durch Angaben aus denselben komplettiert.

Im Anschluss an eine Einführung in den derzeitigen Bestand der Unternehmen mit einer Kapitalbeteiligung aus den BRIC-Staaten greifen die nachstehenden Ausführungen wesentliche Kennzahlen dieser Unternehmen auf. Es werden zunächst die Investitionsstrategien von den BRIC-In-

vestoren abgegrenzt, bevor die regionale Verteilung und Standortwahl der Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten zentriert wird. Hiernach erfolgen eine Diskussion der Wirtschaftssektoren, die Kapitalbeteiligungen von BRIC-Investoren aufweisen, und eine Darstellung der Beschäftigungsrelevanz. Schließlich werden die Ergebnisse zusammengefasst.

Bestand von Unternehmen mit Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten

Im Jahr 2013 belief sich die Anzahl der Unternehmen mit Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten auf insgesamt 4.794 Unternehmen, wobei sich russische Investoren, kongruent zu der Dominanz Russlands bei den Direktinvestitionsbeständen, als Gesellschafter von 2.554 in Deutschland ansässigen Unternehmen (53 Prozent) vor China (1.674 Unternehmen; 35 Prozent), Indien (459; 10 Prozent) und Brasilien (107; 2 Prozent) positionierten¹ (Datenbank MARKUS 2013).

Wird der Unternehmensbestand allerdings nach Art des Investors in Unternehmen mit privaten Gesellschaftern und demgegenüber Unternehmen mit institutionellen Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten differenziert², werden sequenzielle Verschiebungen sichtbar und es zeichnen sich

1 | Die Anzahl der Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten basiert auf der Definition der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) zu ADI (vgl. OECD 2008, S. 22 ff.). Demnach geht ein in der Datenbank MARKUS erfasstes Unternehmen in die Grundgesamtheit ein, insofern an dem in Deutschland ansässigen Unternehmen eine Konzernmutter (Pfad mit mind. 50,01 Prozent) *oder* mindestens ein Gesellschafter (mit mind. 10 Prozent) mit Sitz in Brasilien *oder* Russland *oder* Indien *oder* China beteiligt ist. Das Unternehmen kann zudem verzeichnete Gesellschafter mit Sitz in Deutschland haben (eingeschlossen werden Gesellschafter mit unbekannter prozentualer Beteiligung).

2 | Entsprechend der in der Datenbank MARKUS hinterlegten Auswahl zu den Eigenschaften der Gesellschafter wurde eine Differenzierung der Gesellschaftertypen wie folgt vorgenommen: Als private Gesellschafter werden eine/mehrere namentlich bekannte Personen oder Familien, eine Gruppe nicht namentlich genannter natürlicher Personen und Mitarbeiter/Manager/Geschäftsführer eingegrenzt. Demgegenüber umfassen die institutionellen Gesellschafter Banken und Finanz-

erste strukturelle Unterschiede in der Investitionsaktivität zwischen den einzelnen Herkunftsländern ab (vgl. Tabelle 1). Während beispielsweise nicht einmal jede zehnte Investition aus Russland von einem institutionellen Investor (203 Unternehmen; 8 Prozent) getätigt wird, gibt es hierzulande fast doppelt so viele institutionelle (302; 66 Prozent) wie private Investoren aus Indien (161; 35 Prozent).

Tabelle 1: Anzahl der Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten

Anzahl der Unternehmen mit mindestens ...	Brasilien	Russland	Indien	China	Gesamt
... einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten* (% von gesamt)	107 (2,2 %)	2.554 (53,3 %)	459 (9,6 %)	1.674 (34,9 %)	4.794 (100,0 %)
... einem institutionellen Gesellschafter aus den BRIC-Staaten (% vom jeweiligen BRIC-Staat)	34 (31,8 %)	203 (7,9 %)	302 (65,8 %)	530 (31,7 %)	1.069 (22,3 %)
... einem privaten Gesellschafter aus den BRIC-Staaten (% vom jeweiligen BRIC-Staat)	74 (69,2 %)	2.385 (93,4 %)	161 (35,1 %)	1.171 (70,0 %)	3.791 (79,1 %)

*Die Summe der Unternehmen mit einem institutionellen Gesellschafter und der Unternehmen mit einem privaten Gesellschafter muss nicht der gesamten Anzahl der Unternehmen mit einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten entsprechen, weil ein deutsches Unternehmen gleichzeitig einen institutionellen und einen privaten Gesellschafter aus dem jeweiligen BRIC-Staat haben kann.

Quellen: Datenbank MARKUS 2013; eigene Darstellung.

institute, Versicherungen, Industrieunternehmen, Private-Equity-Gesellschaften, Hedgefonds, Venture Capital, Renten- und Investmentfonds/Treuhandgesellschaften, Stiftungen/Forschungsinstitute, Behörden, Staaten und Regierungen.

Im Rahmen des Projektes wurden Unternehmen mit institutionellen Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten als relevante Größe von den Unternehmen mit privaten Gesellschaftern abgegrenzt. Gleichwohl auch private Investoren mit einem Kapitalanteil von mindestens 10 Prozent an einem Unternehmen ein langfristiges Interesse an einem Unternehmen haben und einen entscheidenden Einfluss auf dieses ausüben können (OECD 2008), eignen sie sich weniger für die Beantwortung der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Zielstellung.

Konkret wird eine Konzentration auf die institutionellen Investoren impliziert, dieweil die zentralen Fragestellungen (siehe den Beitrag von Martin Franz, Sebastian Henn und Jörg Weingarten in diesem Band) die strategische und operative Zusammenarbeit mit dem Gesellschafter Veränderungen in unternehmensinternen und -externen industriellen Beziehungen oder die Einbettung in globale Produktionsnetzwerke adressieren, mit dem Ziel, beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitische Effekte zu eruieren.

Auf dieser Überlegung aufbauend fokussieren die folgenden Ausführungen zu Ausmaß und Struktur der Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland ausschließlich die Unternehmen mit einem institutionellen Investor, während die mit einem privaten Anteilseigner nicht näher betrachtet werden. Insgesamt schließt die Analyse damit 1.069 Unternehmen ein, länderspezifisch deutlich dominiert von den chinesischen Investoren (530 Unternehmen; 50 Prozent aller Unternehmen).

Ergänzt werden diese um 302 Unternehmen (28 Prozent) mit mindestens einem indischen, um 203 Unternehmen (19 Prozent) mit mindestens einem russischen und schließlich um 34 Unternehmen (3 Prozent) mit mindestens einem brasilianischen Gesellschafter.

Investitionsstrategien von Investoren aus den BRIC-Staaten

Investoren aus den BRIC-Staaten treten sowohl über die Neugründung von Tochterunternehmen (*Greenfield-Investition*) als auch durch Beteiligungen an bzw. Übernahmen von bereits existierenden Unternehmen (*Brownfield-Investition*) in den deutschen Markt ein. Eine Klassifikation der Unternehmen mit institutionellen Gesellschaftern aus den BRIC-

Staaten nach der Form des Markteinstiegs³ zeigt, dass die Zahl der Greenfield-Investitionen (789 Unternehmen; 74 Prozent) die der Brownfield-Investitionen (280; 26 Prozent) um etwa das Dreifache übersteigt (vgl. Abbildung 1).

Wenngleich die Kapitalgeber aller Herkunftsländer häufiger in die Neugründung eines Tochterunternehmens investierten, werden prozentual signifikante Unterschiede in einer länderspezifischen Analyse sichtbar. Kontrastierend kann dies anhand der fernöstlichen Kapitalgeber dargestellt werden: Tritt beinahe die Hälfte der indischen Investoren (138 Unternehmen; 46 Prozent) über die Beteiligung an bzw. Übernahme von bestehenden Unternehmen in den deutschen Markt ein, haben demgegenüber nur 16 Prozent (85 Unternehmen) der chinesischen Investoren diese Strategie einer grenzüberschreitenden Investition in Deutschland gewählt (vgl. Tabelle 2).

3 | Die Abgrenzung der Investitionstypen basiert auf einer eigenen Erhebung entsprechend der Definition der OECD aus dem Jahr 2007, die zwischen grenzüberschreitenden *Mergers and Acquisitions* (M&A; Brownfield-Investitionen) und anderen ausländischen Direktinvestitionen (ADI; Greenfield-Investitionen, Kapitalerweiterungen) unterscheidet. Als Brownfield-Investitionen werden ADI bezeichnet, bei denen Veränderungen in den Eigentumsverhältnissen durch die Beteiligung eines direkten Investors von mindestens 10 Prozent am Direktinvestitionsunternehmen auftreten. Mit anderen Worten, zu M&A gehören zum einen langfristige Beteiligungen von Investoren von mindestens 10 bis zu 50 Prozent am Unternehmen und zum anderen Übernahmen durch den Kauf von mehr als 50 Prozent der Anteile von Unternehmen. Andere Typen von ADI stehen mit einer Veränderung der Höhe des Eigenkapitals in Verbindung. Sie schließen Greenfield-Investitionen (*ex nihilo*-Investitionen) ebenso ein wie eine Aufstockung von Kapitalbeteiligungen in bestehenden Unternehmen (OECD 2007). Ausschlaggebend für die Klassifizierung der Unternehmen nach Investitionsstrategie war in dieser Untersuchung die erste durch den Investor aus den BRIC-Staaten getätigte Direktinvestition. Entscheidungsgrundlage für die Abgrenzung der Unternehmen nach Investitionsstrategie waren die Angaben der Datenbank MARKUS zur Gesellschafterhistorie und zu den M&A-Deals sowie eine umfassende Web-Recherche.

Abbildung 1: Räumliche Verteilung von Investitionstypen von Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten

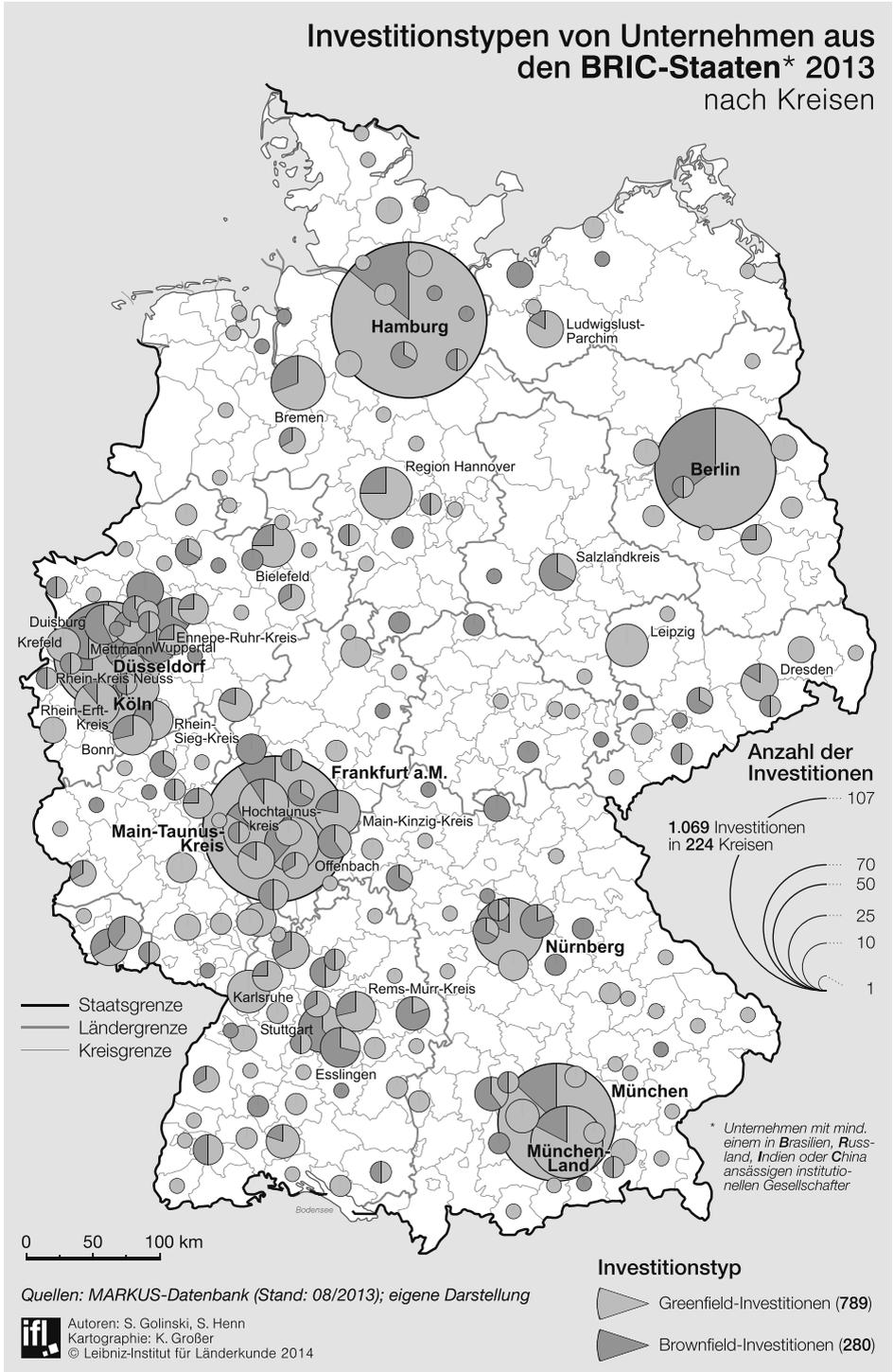


Tabelle 2: Investitionstypen von Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten

BRIC- Investitionen	Brasilien	Russland	Indien	China	Gesamt
gesamt	34	203	302	530	1.069
(% von gesamt)	(3,2%)	(20,0%)	(28,3%)	(49,6%)	(100,0%)
davon Greenfield- Investitionen	25	155	164	445	789
(% von jeweiligem BRIC-Staat)	(73,5%)	(76,4%)	(54,3%)	(84,0%)	(73,8%)
davon Brownfield- Investitionen	9	48	138	85	280
(% von jeweiligem BRIC-Staat)	(26,5%)	(23,6%)	(45,7%)	(16,0%)	(26,2%)

Quellen: Datenbank MARKUS 2013; eigene Auswertung.

Den absoluten Unternehmenszahlen zufolge haben indische Investoren (138 Unternehmen) in fast genauso viele bestehende Unternehmen investiert wie brasilianische, russische und chinesische Investoren zusammen (142 Unternehmen). Die Ursachen für diese Ungleichverteilung wie auch für die Wahl der Investitionsstrategie liegen im Wesentlichen in den vielfältigen Zielen und Strategien der Investoren für eine Investitionstätigkeit in Deutschland begründet (siehe den Beitrag von Kai Bollhorn in diesem Band). Gleichzeitig tragen die Investitionsstrategien der BRIC-Investoren maßgeblich zu Ausprägungen und Ausdifferenzierungen bei Standorten, Branchen und Beschäftigung bei.

Räumliche Verteilung und Standortwahl

Bisherige Untersuchungen zur deutschlandweiten Verteilung der Unternehmen mit einem Gesellschafter aus Brasilien, Russland, Indien oder China adressierten ausschließlich die jeweiligen Herkunftsländer der Investoren und blieben auf die Ebene der Bundesländer limitiert (vgl. u. a. NRW.Invest 2014; Tirpitz/Groll/Ghane 2011a; 2011b; Tiwari 2010; HA Hessen Agentur

GmbH 2009). Wurden dagegen Aussagen auf regionaler bzw. lokaler Ebene getroffen, waren diese zumeist auf einzelne konkrete Investitionsstandorte, wie beispielsweise die bei chinesischen Investoren favorisierten Großstädte Hamburg und Düsseldorf, begrenzt (vgl. HWF 2005; China-Kompetenzzentrum Düsseldorf o.J.).

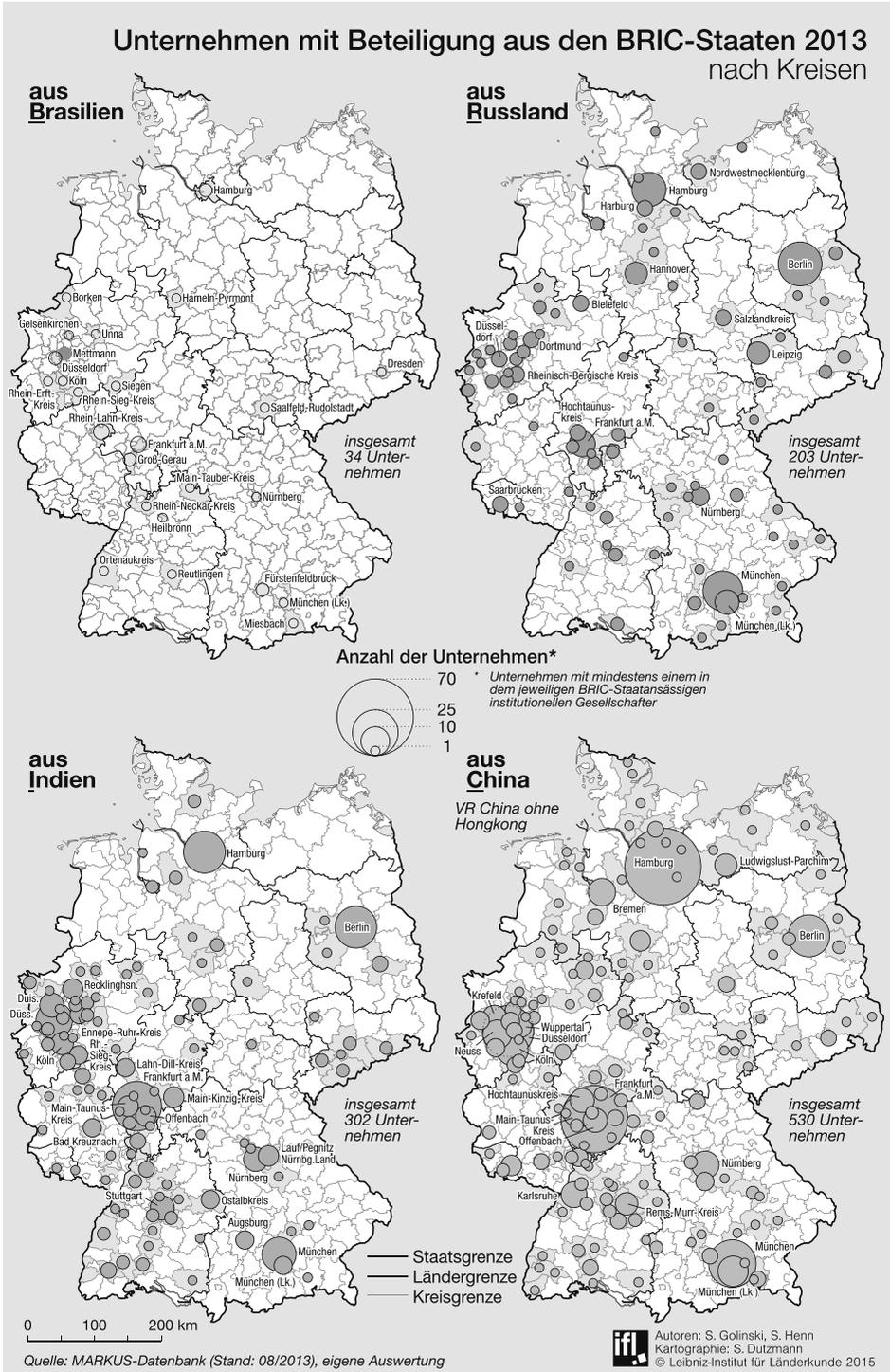
Die dieser Untersuchung zugrunde liegenden Unternehmensdaten ermöglichen im Gegensatz dazu eine deutschlandweite Darstellung der Standorte von Unternehmen mit einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten⁴ auf regionaler Ebene. Auf dieser Informationsgrundlage können nicht nur Aussagen zur regionalen Verteilung getroffen, sondern auch bedeutende Investitionsstandorte zu den einzelnen BRIC-Staaten bzw. aus vergleichender Perspektive herausgearbeitet werden.

Ergänzt werden die Analysen zu den Investitionsstandorten anschließend durch die in der telefonischen Befragung standardisiert erfassten Gründe zur subnationalen Standortwahl bei der Gründung eines Tochterunternehmens in Deutschland. Arbeiteten bisherige Untersuchungen zur Standortwahl ausländischer Unternehmen vordergründig die Zusammenhänge zwischen diversen Standortfaktoren und den Ansiedlungsmustern heraus, um anschließend indirekt auf die zentralen Einflussindikatoren einer Standortwahl zu schließen, können aus der in dieser Untersuchung konzipierten Befragung direkte Aussagen zur Standortentscheidung aus der Sicht der befragten Unternehmensvertreter vermittelt werden.

Räumlich betrachtet konzentriert sich mehr als die Hälfte der Unternehmen mit mindestens einem institutionellen Gesellschafter aus den BRIC-Staaten (598 Unternehmen; 56 Prozent) auf die drei westdeutschen Flächenbundesländer Nordrhein-Westfalen (234; 22 Prozent), Bayern (183; 17 Prozent) und Hessen (181; 17 Prozent) (vgl. Abbildung 2).

4 | Die auf einer Registrierung im Handelsregister beruhenden Adressinformationen in der Datenbank MARKUS ermöglichen es, ein Unternehmen zu verorten. Verfügt ein Unternehmen allerdings über mehrere Betriebe bzw. Produktionsstätten, sind diese nicht gesondert erfasst und werden, unabhängig davon, ob sie an einem anderen Standort angesiedelt sind, räumlich dem registrierten Standort der Unternehmenszentrale zugeordnet. Daraus folgt, dass auch Angaben, beispielsweise zur ökonomischen Tätigkeit oder Beschäftigung, dem registrierten Unternehmenssitz zugeschrieben werden.

Abbildung 2: Räumliche Verteilung von Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten



Nordrhein-Westfalen, welches fast jede vierte Investition aus den BRIC-Staaten auf sich vereint, ist damit nicht nur attraktivstes deutsches Bundesland für ausländische Direktinvestitionen aus aller Welt, sondern auch für die Investoren aus den BRIC-Staaten (vgl. NRW.Invest 2014, S. 4). Den Angaben von NRW.Invest (vgl. ebd., S. 4) zufolge ist die Volksrepublik China (VR China) hinter den Niederlanden, den USA, der Schweiz und Großbritannien bereits Nummer fünf der wichtigsten Investorenländer und auch weitere Untersuchungen im bundesdeutschen Vergleich bestätigen die Dominanz Nordrhein-Westfalens im Hinblick auf die Anzahl der Unternehmen mit einem chinesischen Gesellschafter (vgl. Tirpitz/Groll/Ghane 2011a, S. 28).

Im länderspezifischen Vergleich ist Nordrhein-Westfalen nicht nur bei den chinesischen Kapitalgebern (113 Unternehmen; 21 Prozent) begehrtester Standort, sondern auch indische (74; 25 Prozent) und brasilianische Investoren (11; 32 Prozent) haben bevorzugt im bevölkerungsreichsten deutschen Bundesland investiert. Lediglich für russische Investoren ist der Freistaat Bayern (51 Unternehmen; 25 Prozent) vor Nordrhein-Westfalen (36; 18 Prozent) und Berlin (23; 11 Prozent) attraktivster Investitionsstandort.⁵

Der Dominanz der Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Bayern und Hessen, in denen über 50 Prozent der Unternehmen mit Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten lokalisiert sind, stehen einige Bundesländer gegenüber, die zusammengenommen gerade einmal etwas mehr als jede zehnte Investition aus den BRIC-Staaten (120 Unternehmen; 11 Prozent) auf sich vereinen. Konkret gehören dazu alle ostdeutschen Bundesländer (ohne Berlin, 79; 7 Prozent), Bremen (14; 1 Prozent), das Saarland (12; 1 Prozent) und Schleswig-Holstein (15; 1 Prozent). Auch wenn die Herkunftsländer der Direktinvestitionen getrennt betrachtet werden, bestätigt sich die untergeordnete Rolle Ostdeutschlands als Investitionsstandort.

Weniger als jeder zehnte brasilianische (2 Unternehmen; 6 Prozent), indische (17; 6 Prozent) und chinesische Investor (34; 7 Prozent) haben sich für eine Investition in den ostdeutschen Ländern entschieden. Eine 2014

5 | Historisch betrachtet ist die Bundeshauptstadt Berlin im nationalen Vergleich für viele russische Investoren wichtigster Standort und auch Germany Trade and Invest (GTAI 2012) konstatiert einen Direktinvestitionsbestand von 93 Prozent des russischen Kapitals am Standort Berlin. Hierbei handelt es sich jedoch beinahe ausschließlich um Kapitalbeteiligungen privater Investoren, die in dieser Untersuchung nicht näher betrachtet werden.

von der Chinesischen Handelskammer in Berlin veröffentlichte Studie bestätigt diese Diskrepanz (CHKD 2014, S. 9) und auch Tiwari (2010, S. 4) bescheinigt in einer Studie zu den indischen Investoren in Deutschland den ostdeutschen Bundesländern eine geringere Relevanz bei der Standortwahl.

Die russischen Investoren sind mit 26 Unternehmen (13 Prozent) prozentual etwas häufiger in Ostdeutschland präsent, was vermutlich nicht zuletzt auf die langjährigen wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den ehemals zur DDR gehörenden Bundesländern und Russland zurückzuführen ist. Dies zumindest bestätigt sich z. B. in einem Interview mit einer Leipziger Handelsniederlassung, welche ihre Vertriebsaktivitäten zu Zeiten der Sowjetunion nicht ohne einen russischen Partner realisieren konnte und diese Verbindungen bis heute aufrechterhält (Unternehmen Interview 4).

Lokal betrachtet bestätigt sich die besondere Rolle Berlins als präferierter Standort russischer Investoren (23 Unternehmen), gefolgt von München (19) und Hamburg (14). Indische Investoren hingegen bevorzugen die Finanzmetropole Frankfurt am Main (30 Unternehmen) vor Hamburg (21) und Düsseldorf (16). Während sich aus der Datenbank MARKUS dreißig Unternehmen mit einem institutionellen Gesellschafter in Frankfurt am Main identifizieren lassen, beziffert die Frankfurter Wirtschaftsförderung GmbH die Anzahl der indischen Unternehmen im IHK-Bezirk Frankfurt am Main auf 171.

Laut der hessischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft HA Hessen Agentur GmbH (2009, S. 16 ff.) haben sich wiederum allein vierzig indische IT-Unternehmen im Frankfurter Raum niedergelassen, darunter die IT-Dienstleister Tata Consultancy Services (TCS) und Polaris Software Lab GmbH, aber auch Unternehmen anderer Branchen, wie die Bilcare Research GmbH, ein Spezialist für pharmazeutische Verpackungen, oder die ICICI Bank UK PLC. Die Wirtschaftsförderung der Stadt Frankfurt am Main bezeichnet die Metropole mittlerweile als »Litte India am Main« (Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH 2014) und wirbt mit einer lebendigen indischen Business Community.

Die meisten Unternehmen mit einem chinesischen Gesellschafter sind in der Hansestadt Hamburg (70 Unternehmen) beheimatet. Viele weitere Untersuchungen bestätigen die herausragende Rolle Hamburgs als Zentrum der chinesischen Direktinvestitionen in Deutschland. Unter anderem identifiziert die Bertelsmann-Stiftung in einer 2009 erschienenen Studie etwa 400 Firmen aus China, die heute in Hamburg und von dort aus aktiv sind (vgl. Sohm/Linke/Klossek 2009, S. 93).

Weitere Publikationen schreiben »Hanbao – Burg der Chinesen«, wie Hamburg auf Chinesisch bezeichnet wird, eine bedeutende Rolle als traditionellem Ansiedlungsknoten chinesischer Unternehmen (vgl. Tirpitz/Groll/Ghane 2011a, S. 32) zu und betonen die Dynamik der steigenden Ansiedlungszahlen chinesischer Investoren (vgl. HWF 2005). Aktuelle Untersuchungen bescheinigen darüber hinaus der Stadt Düsseldorf im Zentrum der Metropole Rhein-Ruhr eine zunehmend wichtige Rolle für Investoren aus China. Eine Erfassung ausländischer Unternehmen der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf (vgl. IHK Düsseldorf) aus dem Jahr 2013 registriert 148 Unternehmen aus der VR China, Hongkong und Taiwan und schreibt gleichzeitig der Stadt Düsseldorf eine in den letzten Jahren bemerkenswert gewachsene Bedeutung als Zentrum für chinesische Unternehmen zu (ebd. 2013, S. 8).

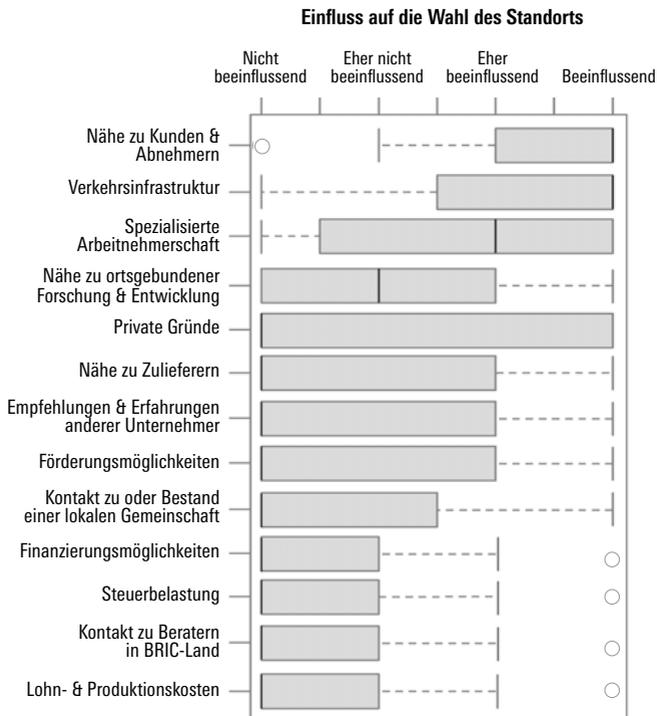
Auch eine Expertin für chinesische Direktinvestitionen einer internationalen Anwaltssozietät hebt die Bedeutung Düsseldorfs in der Standortwahl chinesischer Investoren hervor, indem sie unterstreicht, dass »gerade so in den letzten anderthalb bis zwei Jahren [...] der Raum Düsseldorf [...] überflutet worden [ist; Anm. d. Verf.] mit chinesischen Ansiedlungen« (Experte Interview 1). Neben Hamburg und Düsseldorf sind auch Frankfurt am Main und München beliebte Investitionsziele für Investoren aus China (vgl. Abbildung 2).

Eine regionalräumliche Betrachtung der brasilianischen Investitionsstandorte ergibt aufgrund der geringen Anzahl der Investitionsprojekte kaum räumliche Konzentrationen von Unternehmen. Festzustellen ist allerdings, dass sich leichte Konzentrationen entlang der Rheinschiene abbilden, wohingegen einzelne Bundesländer, darunter auch die Bundeshauptstadt Berlin, kein räumliches Investitionsziel von brasilianischen Investoren sind.

In der Summe finden sich die meisten Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten in den Großstädten Hamburg (107 Unternehmen), Frankfurt am Main (97), Berlin (65), München (61) und Düsseldorf (52). Damit konzentriert sich in nur fünf deutschen Großstädten über ein Drittel der Investitionen aus den BRIC-Staaten.

Während Investoren bei der Beteiligung bzw. Übernahme bereits bestehender Unternehmen unmittelbar an den Standort gebunden sind, obliegt den Investoren bei der Gründung eines neuen Tochterunternehmens die freie Standortwahl. Die Bedeutung diverser Einflussfaktoren auf die innerdeutsche Standortwahl eines Investors aus den BRIC-Staaten wurde in der telefonischen Unternehmensbefragung standardisiert erfasst. Die Er-

Abbildung 3: Boxplot der Standortfaktoren*



* Kreise = seltene Ausreißer; gestrichelte horizontale Linie mit vertikaler Endlinie = häufige Ausreißer; dicke schwarze Linie = 50%; grauer Bereich = 25–75%.
 Datengrundlage: Telefonisch erhobene Primärdaten
 Quelle: Bollhorn/Golinski/Franz 2014, S. 348.

gebnisse der Befragung zeigen, dass länderübergreifend vornehmlich harte Standortfaktoren einen Investor aus den BRIC-Staaten in seiner Ansiedlungsentscheidung beeinflusst haben.

Insgesamt gaben 76 Prozent der befragten 78 Unternehmensvertreter die *Nähe zu Kunden und Abnehmern*, 73 Prozent die *Verkehrsinfrastruktur* und 62 Prozent eine *spezialisierte Arbeitnehmerschaft* als wichtig bzw. eher wichtig für die Wahl des Standortes innerhalb Deutschlands an. Demgegenüber bewerteten nur 14 Prozent der befragten Unternehmer den *Kontakt zu Beratern im jeweiligen Ursprungsland* als wichtig bzw. eher wichtig; bei

den *Lohn- und Produktionskosten* waren es 17 Prozent und die *Steuerbelastung (Grundstücks- und Gewerbesteuer)* schätzten nur 20 Prozent als bedeutsam für die Standortwahl ein (vgl. Abbildung 3).

Während die länderübergreifend bedeutsamen Standortfaktoren *Nähe zu Kunden und Abnehmern* sowie die Bedeutung der *Verkehrsinfrastruktur* auf eine Fokussierung auf den regionalen Absatzmarkt hinweisen, schätzen Unternehmen, die den Standortfaktor *spezialisierte Arbeitnehmerschaft* als (eher) wichtig bewerten, das Vorhandensein hoch qualifizierter Arbeitnehmer zur bestmöglichen Umsetzung ihrer jeweiligen Geschäftsinteressen.

Faktoren, die mögliche Kostenvorteile aufgrund der innerdeutschen Standortwahl mit sich bringen, sind für Investoren aus den BRIC-Staaten bei der Standortwahl nicht relevant: Die Standortfaktoren *Lohn- und Produktionskosten*, *Steuerbelastung*, *Finanzierungsmöglichkeiten* und *Fördermöglichkeiten* wurden länderübergreifend als (eher) unwichtig eingeschätzt. Im Hinblick auf die indischen Investoren begründen Westenberger und Bozoyan (2014, S. 8) diese Bewertung mit einer ausreichenden Kapitalausstattung der Unternehmen, die demzufolge nicht auf ausländische Kredite bzw. finanzielle Erleichterungen angewiesen seien.

Und auch die weichen Standortfaktoren (*Kontakt zu Beratern im jeweiligen Ursprungsland*, *Kontakt zu oder Bestand einer lokalen Gemeinschaft* bzw. *Empfehlungen und Erfahrungen anderer Unternehmer*), die eine Einbettung der BRIC-Investoren in das regionale Umfeld bzw. in regionale Netzwerke erleichtern, werden länderübergreifend als (eher) unbedeutend eingeschätzt.

Eine Ausnahme bildet die Bedeutung *privater Gründe* bei der Standortwahl, die 41 Prozent der befragten Unternehmen als (eher) einflussgebend bewerteten. Interessanterweise bilden sich hier, im Gegensatz zur Einschätzung der anderen Standortfaktoren, größere Unterschiede zwischen den einzelnen Herkunftsländern ab: Während 32 Prozent der chinesischen Investoren und 40 Prozent der indischen Investoren *private Gründe* als ein ausschlaggebendes Kriterium für die innerdeutsche Standortwahl angaben, ist der Standort von mehr als jedem dritten russischen Investor (78 Prozent) auch nach dieser Präferenz gewählt worden.

Unternehmensvertreter und Experten führen in den Interviews (z.B. Experte Interview 4; Experte Interview 5; Unternehmen Interview 8) diese Tendenz bei russischen Neugründungen vornehmlich auf persönliche Bindungen (z.B. Herkunft, Ausbildungsort, persönliche Kontakte) oder die Attraktivität bzw. das Image eines Standortes zurück.

Allerdings sehen die Experten (Experte Interview 5; Unternehmen, Verband Interview 1) – und dies bestätigen die Ergebnisse der eigenen telefonischen Unternehmensbefragung ebenso wie die Beobachtungen von Tirpitz/Groll/Ghane (2011b, S. 42) – keinen Zusammenhang zwischen der innerdeutschen Standortwahl eines Unternehmens und dem Bestand einer großen russischen Community vor Ort. Auch für die indischen Investoren stellen Westenberger und Bozoyan (2014, S. 8) eine Relevanz familiärer Beziehungen bei der lokalen Standortwahl fest, allerdings aufgrund sprachlicher Voraussetzungen verstärkt in Großbritannien und den Vereinigten Staaten.

Lokale Standortvorteile haben einen entscheidenden Einfluss auf die Ansiedlungsentscheidung der Investoren aus den BRIC-Staaten und können darüber hinaus auch die Unternehmensstruktur in Deutschland beeinflussen. In einigen Fällen gründete der Investor in unmittelbarem Anschluss an den Unternehmenskauf eine neue Niederlassung, die weniger an der räumlichen Nähe zu bereits vorhandenen Produktionsstandorten als vielmehr an dem Anforderungsprofil der neuen Betriebsstätte und den dafür notwendigen Standortvoraussetzungen orientiert war.

So errichtete beispielsweise das brasilianische Unternehmen Braskem S. A. neben den übernommenen Produktionsstandorten in Schkopau (Sachsen-Anhalt) und Wesseling bei Köln (NRW) seine neue Europazentrale in Frankfurt am Main. Die Begründung der Standortwahl, so heißt es vonseiten der Geschäftsführung (Unternehmen Interview 2), sei »der Reisebezug mit Frankfurt als Flughafen, als Handelsplatz, als Schaltstelle«.

Ein weiteres Beispiel ist das russische Industrieunternehmen Kirovskii Zavod, welches zusätzlich zum Kauf zweier Industriebetriebe in Nobitz (Thüringen) und Mönchengladbach (NRW) eine Niederlassung in Berlin in unmittelbarer Nähe zur Russischen Botschaft u. a. zur Wahrnehmung repräsentativer Zwecke gründete.

In der Summe lässt sich in Bezug auf die regionale Verteilung der Investitionen aus den BRIC-Staaten eine starke Konzentration auf wenige Bundesländer, mitunter sogar auf wenige städtische Schwerpunkte feststellen. Je nach betrachtetem Herkunftsland zeichnen sich dabei unterschiedliche regionale Investitionsschwerpunkte ab. Ausschlaggebend für die Standortentscheidung bei der Gründung von Tochterunternehmen sind fast ausschließlich harte Standortfaktoren, vornehmlich die Nähe zu Kunden und Abnehmern und die Verkehrsinfrastruktur.

Branchen

Die Analyse der Branchen basiert auf den in der Datenbank MARKUS erfassten Angaben zur Haupttätigkeit eines Unternehmens, die als Code entsprechend der Klassifikation der Wirtschaftszweige⁶ (vgl. Statistisches Bundesamt 2008), ausgewiesen sind. Abbildung 4 stellt die Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten entsprechend ihrer Branchenzugehörigkeit (Statistisches Bundesamt 2008, Code 1-stellig) dar, wobei nur die Branchen berücksichtigt werden, in denen mindestens eine Investition verzeichnet wurde.

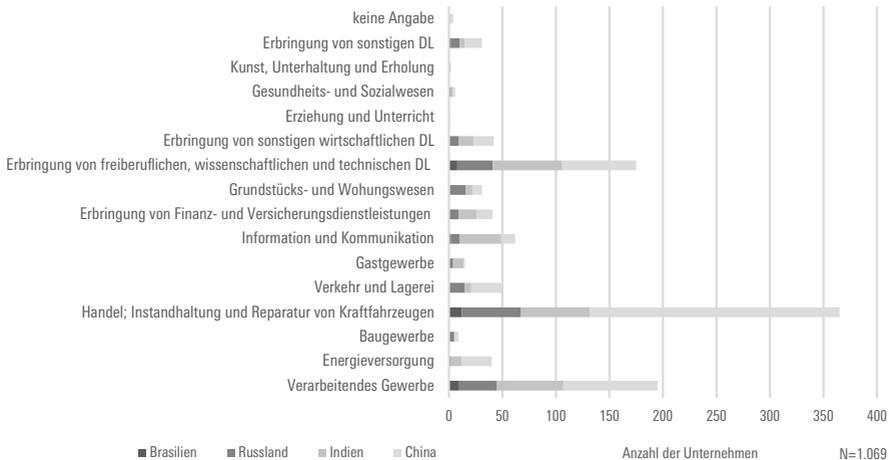
Länderübergreifend werden keine Investitionen in die dem Primärsektor zugehörigen Branchen *Land- und Forstwirtschaft, Fischerei* sowie *Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden* getätigt. Darüber hinaus gehören auch die Wirtschaftszweige *Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen; Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt* und *Extraterritoriale Organisationen und Körperschaften* nicht zu den Zielbranchen der Investoren.

Über alle Herkunftsländer hinweg konzentrieren sich die Unternehmen mit Kapitalbeteiligungen aus den BRIC-Staaten in den drei Branchen *Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen* (365 Unternehmen; 34 Prozent), *verarbeitendes Gewerbe* (195; 18 Prozent) und *Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen* (175; 16 Prozent), sodass in der Summe über zwei Drittel der Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten diesen Branchen zugeordnet werden können.

An weiterer Stelle folgen mit deutlichem Abstand die Branchen *Information und Kommunikation* (62 Unternehmen; 6 Prozent) und *Verkehr und Lagerei* (50; 5 Prozent). Aus Abbildung 4 lassen sich neben der Bedeutung einzelner Branchen unter allen Unternehmen mit Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten auch länderspezifische Schwerpunkte in der Branchenvertei-

6 | Dabei handelt es sich um eine statistische Systematik der Wirtschaftszweige nach den Vorgaben der Europäischen Gemeinschaft, die als einheitliche Grundlage für statistische Zwecke dient (Statistisches Bundesamt 2008).

Abbildung 4: Branchen von Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten



Quellen: Datenbank MARKUS 2013; eigene Auswertung.

lung ableiten, die im Folgenden für die einzelnen Herkunftsländer herausgearbeitet werden.

Die wenigen bisher in Deutschland getätigten brasilianischen Investitionen (34 Unternehmen) lassen keine klare, branchenspezifische Schwerpunktsetzung erkennen. Zum einen zeichnen sie sich durch einige strategische Brownfield-Investitionen, vornehmlich im *verarbeitenden Gewerbe* (5 Unternehmen), aus, zum anderen dominieren *Handelsniederlassungen* (12; 35 Prozent), die den deutschen bzw. europäischen Absatzmarkt mit Maschinen, Produkten der Eisen-, Stahl- und Metallindustrie sowie Nahrungsmitteln versorgen.

Entgegen einer Marktorientierung im Vertriebsgeschäft stehen bei den Akquisitionen deutscher Industrieunternehmen überwiegend Interessen einer Produktdiversifizierung bzw. die technologische Vorreiterrolle Deutschlands im Vordergrund (vgl. Theiselmann/Curschmann/Friedrich 2013, S. 4; Experte Interview 9). In der drittichtigsten Branche *Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen* (8 Unternehmen; 24 Prozent) finden sich hauptsächlich Unternehmen zur *Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben, Unternehmensberatungen* wieder (5 Unternehmen).

Darüber hinaus beobachten Experten ein verstärktes Expansionsinteresse brasilianischer IT-Unternehmen und Banken, die den europäischen Markt anvisieren, allerdings aufgrund mangelnder Wettbewerbs- und Konkurrenzfähigkeit derzeit wenige Investitionsprojekte umsetzen (Experte Interview 7; Experte Interview 8; Experte Interview 9).

Wenngleich in den vergangenen Jahren eine Diversifizierung der russischen Direktinvestitionen im Ausland zu beobachten ist (vgl. Kuznetsov 2010, S. 18; Panibratov 2010, S. 12), wird das grenzüberschreitende Investitionsgeschehen im globalen Kontext nach wie vor von den rohstoffbasierten Branchenriesen der Öl-, Gas- und Metallindustrie bestimmt (vgl. Forbes 2014; RUSAL 2006, S. 3; Heinrich 2005, S. 49). Russische Investitionen in Deutschland zeichnen sich im Gegensatz dazu durch keine klaren branchenspezifischen Schwerpunkte aus, sodass Experten der Wirtschaftsförderung auch von einer *Branchenstreuung* anstelle einer *Branchenfokussierung* sprechen (Experte Interview 5).

Die meisten Unternehmen mit einem russischen Gesellschafter sind in Deutschland im *Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen* (55 Unternehmen; 27 Prozent), dem *verarbeitenden Gewerbe* (36; 18 Prozent) und der *Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen* (33; 16 Prozent) tätig. Die Tatsache, dass mehr als jedes vierte Unternehmen hierzulande im Handel aktiv ist, führt Heinrich (2005, S. 42) auf die intensiven Handelsbeziehungen zwischen Russland und Deutschland, den großen deutschen Absatzmarkt und die Lage Deutschlands im Zentrum der Europäischen Union zurück.

Erwartungsgemäß hat beinahe die Hälfte der Handelsniederlassungen einen russischen Gesellschafter aus den rohstoffbasierten Industrien, die ihre Vertriebsstrukturen hierzulande etabliert bzw. eine Kontrolle ihrer *Downstream*-Aktivitäten (Zugang zum Endverbrauchermarkt) im Ausland strategisch umgesetzt haben. Beispiele für Handelsniederlassungen russischer Branchenriesen sind die LUKOIL Hamburg GmbH mit einem Umsatz von etwa 1,5 Milliarden Euro im Jahr 2013 oder die HBL Holding GmbH mit sechs deutschlandweiten Standorten des Mutterkonzerns Mechel OAO, die im Großhandel von Eisen-, Stahl- und Metallerzeugnissen tätig sind (Datenbank MARKUS 2013, vgl. Bureau van Dijk 2013).

Unternehmen des *verarbeitenden Gewerbes* sind überwiegend im *Maschinenbau* (10 Unternehmen) und der *Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen* (5) tätig, wobei weniger

der Aufbau neuer Produktionsstätten als vielmehr der Kauf bestehender Unternehmen bei den Investoren im Vordergrund stehen – dies allerdings weniger mit dem Ziel, die wissensbasierten Technologien der akquirierten Unternehmen im eigenen Land zu nutzen, als vielmehr das Produktportfolio zu erweitern und sich dem Weltmarkt konkurrenzfähig zu präsentieren (Experte Interview 4).

Repräsentative Beispiele hierfür sind der Kauf des bayrischen Gießereiunternehmens Luitpoldhütte AG durch das russische Industriekonglomerat JSC Cheboksarsky Aggregate Works im Jahr 2008 bzw. die Übernahme der A. Monforts Werkzeugmaschinen GmbH und der Göppel Bus GmbH durch Kirovskii Zavod, eines der führenden Industrieunternehmen Russlands, im Jahr 2010 bzw. 2013. Innerhalb der Branche *Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen* konzentrieren sich die Unternehmen sehr stark im Bereich *Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben, Unternehmensberatung* (16 Unternehmen), wobei darunter Consulting-Unternehmen zur Etablierung eines erfolgreichen Russland-Geschäfts ebenso wie Unternehmensgründungen zur Wahrnehmung von Managementtätigkeiten (z. B. Holdings) zu finden sind.

Weitere Branchen, denen die Unternehmen mit einem russischen Gesellschafter angehören, spiegeln den diversen Charakter der Investitionsaktivitäten wider und umfassen die Wirtschaftszweige *Verkehr und Lagerei* (15 Unternehmen; 7 Prozent), das *Grundstücks- und Wohnungswesen* (15; 7 Prozent), die *Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen* (9; 4 Prozent) und den Bereich *Information und Kommunikation* (8; 4 Prozent).

Letzterem schreiben sowohl Hones und Bozoyan (2014, S. 4) als auch Panibratov (2010, S. 12) eine zunehmend wichtigere Rolle in der zukünftigen Entwicklung der russischen Direktinvestitionsaktivitäten zu, wobei in Deutschland sowohl Neugründungen von Tochterunternehmen als auch Übernahmen kleinerer, innovativer Unternehmen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zu beobachten sind (Experte Interview 4; Unternehmen Interview 5).

Bei den Unternehmen der Logistikbranche handelt es sich hauptsächlich um Speditionen, die den Güterverkehr zwischen Deutschland und Russland abwickeln. Einige Investitionen der letzten Jahre lassen auf Aktivitäten der russischen Investoren in innovativen und zukunftsfähigen Branchen, wie beispielsweise in der Nano- oder Biotechnologie bzw. der Umwelttechnik, schließen und erfolgen wohl in erster Linie mit dem Ziel,

auf die guten Bedingungen am Forschungs- und Entwicklungsstandort Deutschland zurückzugreifen (vgl. GTAI 2012).

In den vergangenen Jahren haben indische Unternehmen verstärkt in die Beteiligung an bzw. Übernahme von Unternehmen der westlichen Industrieländer investiert (vgl. Pradhan/Sauvant 2010, S. 12 ff.; KPMG 2008, S. 26). Auch in Deutschland liegt der Anteil der indischen Brownfield-Investitionen an den Unternehmen mit einem indischen Gesellschafter deutlich über dem der anderen BRIC-Staaten, was sich wiederum in der Branchenverteilung der Unternehmen widerspiegelt.

Insgesamt gehören 62 Unternehmen (21 Prozent) dem *verarbeitenden Gewerbe* an, fast ebenso viele wie dem *Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen* (65 Unternehmen; 22 Prozent) bzw. der *Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen* (65; 22 Prozent). Innerhalb des *verarbeitenden Gewerbes* fällt auf, dass die indischen Investoren, im Gegensatz zu den Unternehmen mit einem russischen Gesellschafter in dieser Branche, diversifizierter aufgestellt sind.

Tatsächlich finden sich die Zielbranchen grenzüberschreitender indischer Investitionen weltweit, darunter die Automobilzuliefererindustrie, Pharma- und Chemiebranche sowie die IKT, auch im Zielland Deutschland wieder (vgl. Westenberger/Bozoyan 2014, S. 4), repräsentiert durch elf Unternehmen in der *Metallerzeugung und -bearbeitung*, acht Unternehmen in der *Herstellung von elektrischen Ausrüstungen*, sieben Unternehmen im *Maschinenbau*, fünf Unternehmen in der *Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen* und vier Unternehmen in der *Herstellung von chemischen Erzeugnissen*.

Hier handelt es sich mehrheitlich um Beteiligungen bzw. Übernahmen von Industrieunternehmen mit dem Ziel, Absatzmärkte zu vergrößern sowie die eigene Wettbewerbsfähigkeit durch den Zukauf von Technologie und Know-how zu erhöhen (vgl. KPMG 2008, S. 7; siehe den Beitrag von Kai Bollhorn in diesem Band). Unter den im Handel tätigen Unternehmen mit mindestens einem indischen Gesellschafter dominiert der Vertrieb mit Fahrzeugzubehör, pharmazeutischen und chemischen Erzeugnissen sowie Waren der Eisen-, Metall- und Stahlindustrie, sodass sich ähnliche branchenspezifische Schwerpunkte wie im verarbeitenden Gewerbe abzeichnen.

Eine Besonderheit der indischen Geschäftstätigkeit in Deutschland, die sich in diesem Umfang nicht bei den anderen BRIC-Investoren abzeichnet, ist das Engagement in der Branche *Information und Kommunikation*

(39 Unternehmen; 13 Prozent). Die überwiegend über die Neugründung von Tochterunternehmen in den deutschen Markt eingetretenen Unternehmen der IKT sind sowohl in der Softwareentwicklung als auch in zahlreichen IT-Dienstleistungen aktiv, wobei sie sich zunehmend Marktanteile in Deutschland sichern (vgl. Müller 2005; Müller 2007).

Als Zentrum der indischen IT-Dienstleister hat sich die Finanzmetropole Frankfurt am Main (16 Unternehmen) etabliert, wobei laut Tiwari (2010, S. 7) die Kundennähe und die Präsenz in einem Industriecluster ausschlaggebendes Kriterium für die Standortwahl der Investoren waren. Darüber hinaus wird auch dem Flughafen als internationales Luftverkehrsdrehkreuz im Rhein-Main-Gebiet eine besondere Bedeutung zugeschrieben.

Wissenschaftliche Publikationen zu chinesischen Direktinvestitionen im internationalen Kontext (u. a. Ramasamy/Yeung/Laforet 2012; Knoerich 2010; Buckley et al. 2007) und mit Bezug auf Deutschland (u. a. Sun 2014; Otto 2013; Klötzel et al. 2013) thematisieren vermehrt die strategischen Beteiligungen bzw. Übernahmen chinesischer Investoren sowie die damit verbundenen Ursachen und Folgewirkungen ebenso wie Chancen und Herausforderungen.

Obwohl die Brownfield-Investitionen durch ihr Ausmaß und ihre Struktur vielschichtiges Diskussionspotenzial bieten, spiegeln sie nur einen Bruchteil der chinesischen Investitionsaktivitäten in Deutschland wider. Dominiert werden die chinesischen Direktinvestitionen hierzulande von Handelsniederlassungen, wobei es sich fast ausschließlich um neu gegründete Unternehmen handelt. Insgesamt können 233 Unternehmen der Branche *Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen* zugerechnet werden – mit einem klaren Fokus auf den *Groß-* (172 Unternehmen) und *Einzelhandel* (39) und einem kaum bedeutenden *Handel mit Kraftfahrzeugen, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen* (12).

Zur Veranschaulichung der Bedeutung der chinesischen Handelsaktivitäten bietet sich eine Einordnung in den Gesamtkontext der BRIC-Investitionen in Deutschland an: Von 1.069 Unternehmen in Deutschland mit mindestens einem institutionellen Investor aus den BRIC-Staaten ist mehr als jedes fünfte Unternehmen eine Handelsniederlassung mit einem chinesischen Investor. Für chinesische Investoren ist Deutschland innerhalb der EU nicht nur das wichtigste Zielland, sondern auch der bedeutendste Handelspartner (vgl. Schmitt/Hempel/Bozoyan 2014).

Das Güterspektrum ist dabei sehr vielfältig – Elektronikprodukte bzw. Konsumgüter können allerdings als bedeutende Vertriebsprodukte der chinesischen Wirtschaft abgegrenzt werden. Als wichtige Standorte der Handelsaktivitäten lassen sich die Bundesländer Nordrhein-Westfalen (66 Unternehmen), Hessen (47) und Hamburg (36) identifizieren, in denen sich beinahe zwei Drittel der Unternehmen dieser Branche konzentrieren.

Die Gründe hierfür erschließen sich sofort: Während die beiden Flächenbundesländer insbesondere durch die Größe des Absatzmarktes, die Grenznähe zu den Niederlanden und Belgien sowie eine sehr gute Verkehrsinfrastruktur punkten, bietet die Küstenstadt Hamburg mit ihrem Hafen und den guten Verkehrsverbindungen ins Hinterland gute Bedingungen für Schiffsverbindungen und Distributionszentren in Partnerschaft mit den chinesischen Ostprovinzen (vgl. NRW.Invest 2014, S. 5; Klötzel et al. 2013, S. 92; HWF 2005, S. 6).

Außerdem ist der Hamburger Hafen seit vielen Jahrhunderten ein Umschlagplatz fernöstlicher Waren (vgl. HWF 2005, S. 9) und seine Präsenz trug bereits in den 1920er Jahren zur Ausbildung einer großen chinesischen Gemeinde in der Stadt bei. Im Zusammenhang mit den Handelsniederlassungen seien an dieser Stelle die Unternehmen der Branche *Verkehr und Lagerei* (29 Unternehmen; 6 Prozent) genannt, deren Anzahl zwar deutlich geringer ist, sie sich aber dennoch an vierter Stelle im Branchenvergleich wiederfinden.

Branchenspezifischer Standortschwerpunkt ist wiederum die Hansestadt Hamburg (12 Unternehmen), deren Hafenanbindung für einige große Reedereien wie die Cosco Container Lines Europe GmbH oder die China Shipping Agency (Europe) GmbH bei der Standortwahl vermutlich ausschlaggebend war. Chinas lange Historie der Elektroindustrie und die Auszeichnung, weltweit größte Maschinenbaunation der Welt zu sein (vgl. Klötzel et al. 2013, S. 27, 60), sind zwei Voraussetzungen, die weitgehend die Direktinvestitionsaktivitäten Chinas im *verarbeitenden Gewerbe* bestimmen.

Konkret sind 88 Unternehmen mit einem chinesischen Gesellschafter (17 Prozent) dieser Branche zuzuordnen, darunter 32 Unternehmen dem *Maschinenbau*, 13 der Herstellung von *Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen*, elf der *Herstellung von elektrischen Ausrüstungen* und weitere neun dem Gebiet der *Herstellung von Metallserzeugnissen*.

Ebenso wie bei den Investitionen aus Brasilien, Russland und Indien wurden auch bei den chinesischen Direktinvestitionen prozentual die meisten Mergers & Acquisitions (M&A) im *verarbeitenden Gewerbe* getätigt. Die Motive zur Beteiligung an bzw. Übernahme von einem deutschen Industrieunternehmen ähneln denen der anderen BRIC-Staaten und können unter den Aspekten Zugang zur deutschen Hochtechnologie bzw. Festigung der Marktposition in China, Erweiterung des Produktportfolios und Sicherung bzw. Erweiterung der Marktposition in Deutschland bzw. auf dem europäischen Kontinent zusammengefasst werden (vgl. Klötzel et al. 2013, S. 27 ff.; siehe den Beitrag von Kai Bollhorn in diesem Band).

Über den Zugang zur deutschen Technologie hinaus investieren chinesische Unternehmen, die bereits über eine große Technologiekompetenz verfügen, verstärkt in die Weiterentwicklung ihres Produkt- und Leistungsportfolios, indem sie auf die Forschungs- und Entwicklungskapazitäten am Standort Deutschland zurückgreifen. Im Hinblick auf die Standorte sind die meisten produzierenden Unternehmen mit einem chinesischen Gesellschafter in den traditionell industriestarken Bundesländern, wie Baden-Württemberg (18 Unternehmen), Nordrhein-Westfalen (17), Hessen (15) und Bayern (14), präsent.

Das zunehmende Interesse der chinesischen Investoren an einer Verbesserung der Qualität und Technologie ihrer Produkte und Leistungen zeichnet auch die Zusammensetzung der drittgrößten Branche *Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen* (69 Unternehmen; 13 Prozent) aus. Zusätzlich zu Unternehmen der *Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben, Unternehmensführung* (25 Unternehmen) ist eine größere Anzahl von Unternehmen im Bereich *technische, physikalische und chemische Untersuchung* (20) und *Forschung und Entwicklung* (13) beschäftigt.

Ebenso mehrheitlich den innovativen und zukunftsorientierten Industrien zugeordnet werden können die chinesischen Investitionen in die Branche *Energieversorgung* (28 Unternehmen; 5 Prozent), die von Unternehmen mit dem Geschäftsfeld regenerative Energien dominiert werden, insbesondere Unternehmen im Bereich des solar- und windenergetischen Anlagenbaus.

Zusammenfassend zeigt die länderspezifische Betrachtung, dass die Branchenverteilung eng an das wirtschaftliche Profil der Herkunftsländer der Investoren sowie an die Motive der Investoren dieser Länder geknüpft

ist. Gleichwohl können auch Gemeinsamkeiten, wie beispielsweise die für alle Herkunftsländer geltende herausragende Bedeutung des Handels oder die Rolle des verarbeitenden Gewerbes, für die M&A-Aktivitäten aus Brasilien, Russland, Indien und China ausgemacht werden.

Beschäftigung

Bisherige Veröffentlichungen zu den Investitionen aus Brasilien, Russland, Indien oder China in Deutschland treffen sehr verhalten bzw. nur vage Aussagen zu der Anzahl von Mitarbeitern, die in Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten beschäftigt sind (vgl. Westenberger/Bozoyan 2014, S. 11; Schmitt/Hempel/Bozoyan 2014, S. 8; Tirpitz/Groll/Ghane 2011a, S. 39; 2011b, S. 28).

Ein Grund dafür ist, dass abweichende Definitionen zur Abgrenzung von Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung, beispielsweise durch eingeschlossene Geringfügigkeitsgrenzen, und voneinander abweichende Unternehmenszahlen unterschiedliche Beschäftigungsangaben hervorbringen. Des Weiteren kann nur selten auf vollständige Angaben zu den Mitarbeiterzahlen der ermittelten Unternehmen zurückgegriffen werden.

Die dieser Untersuchung zugrunde liegende Auswertung zur Beschäftigung in den Unternehmen mit institutionellen Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten basiert auf den Angaben der Datenbank MARKUS, die für einen Großteil der Unternehmen die zuletzt verfügbare Anzahl der Mitarbeiter bereithält (Unternehmen ohne Angabe: 4 Prozent).

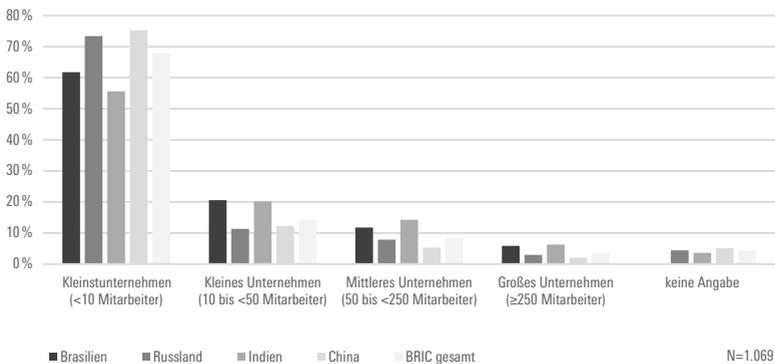
Zusammengenommen sind deutschlandweit in Unternehmen mit Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten demnach mindestens 42.500 Mitarbeiter beschäftigt. Davon entfallen etwa 1.900 Beschäftigte auf Unternehmen mit einem brasilianischen, etwa 6.600 Beschäftigte auf Unternehmen mit einem russischen, etwa 19.700 Beschäftigte auf Unternehmen mit einem indischen und schließlich etwa 14.300 Beschäftigte auf Unternehmen mit einem chinesischen Investor.

Wenngleich die Anzahl der Unternehmen mit mindestens einem chinesischen Gesellschafter die der Unternehmen mit mindestens einem indischen Gesellschafter übersteigt, sind deutlich mehr Personen in Unternehmen mit indischer Kapitalbeteiligung beschäftigt.

Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die Beschäftigtenzahlen maßgeblich von dem Investitionstyp und der Unternehmensbranche beeinflusst werden. Während beispielsweise Unternehmen des produzierenden Gewerbes größere Beschäftigtenzahlen aufweisen, handelt es sich bei Handelsniederlassungen zumeist um kleinere Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern.

Vereinfacht betrachtet bedeutet das: Eine größere Präsenz der chinesischen Investoren im Handelssektor zieht durchschnittlich geringere Beschäftigtenzahlen nach sich, während aus der überdurchschnittlich hohen Anzahl von M&A indischer Investoren im verarbeitenden Gewerbe eine hohe Beschäftigtenzahl resultiert. Einen verallgemeinernden Überblick über die Größenklassen⁷ der Unternehmen mit Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten gibt Abbildung 5.

Abbildung 5: Größenklassen von Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten



Quellen: Datenbank MARKUS 2013; eigene Auswertung.

⁷ | Die Einteilung der Unternehmen in Größenklassen basiert auf dem KMU-Benutzerhandbuch der Europäischen Kommission. Die Schwellenwerte für die einzelnen Größenklassen definieren sich wie folgt: Kleinstunternehmen: <10 Mitarbeiter, Kleines Unternehmen: 10 bis <50 Mitarbeiter, Mittleres Unternehmen: 50 bis <250 Mitarbeiter und Großes Unternehmen: ≥250 Mitarbeiter (vgl. Europäische Kommission 2006, S. 14).

Es zeigt sich, dass mit zunehmender Größenklasse die Anzahl der Unternehmen in der jeweiligen Klasse abnimmt. Überdurchschnittlich groß ist die Anzahl der Unternehmen mit unter zehn Mitarbeitern, wobei es sich hier mehrheitlich um neu gegründete Tochterunternehmen handelt. Demgegenüber haben nur etwas mehr als 10 Prozent der Unternehmen fünfzig oder mehr Mitarbeiter.

Verwiesen werden muss allerdings an dieser Stelle darauf, dass in den 4 Prozent der Unternehmen, die als große Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern dargestellt werden, fast zwei Drittel der Mitarbeiter beschäftigt sind. Um die Beschäftigungsrelevanz dieser Unternehmen nachzuvollziehen, gibt Tabelle 3 einen Überblick über die 15 größten Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten.

Tabelle 3:

Größte Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten

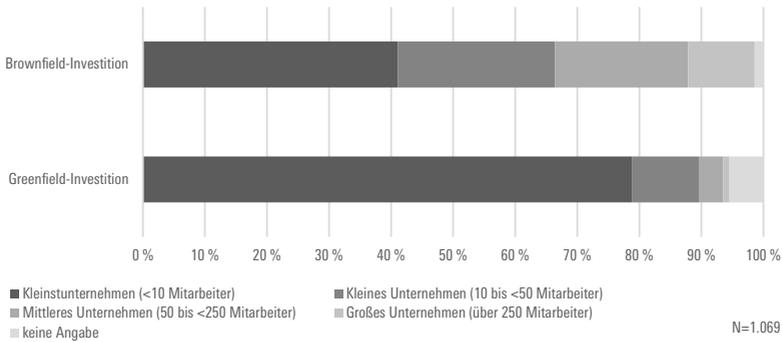
Lfd. Nr.	Name des Unternehmens	Herkunftsland Investor	Bundesland	Anzahl der Mitarbeiter	Branche	Investitionsstrategie
1	Kiekert AG	China	NRW	3.345	Verarbeitendes Gewerbe	Brownfield
2	Aluminium Norf GmbH	Indien	NRW	2.254	Verarbeitendes Gewerbe	Greenfield
3	Novelis Deutschland GmbH	Indien	Niedersachsen	2.212	Verarbeitendes Gewerbe	Brownfield
4	SHIGO ASIA AG	China	Hamburg	1.400	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	Brownfield
5	REPower Systems GmbH	Indien	Hamburg	1.288	Erbringung von freiberufl. Wissenschaftl. und techn. DL	Brownfield
6	Gazprom Germania GmbH	Russland	Berlin	1.170	Energieversorgung	Greenfield

Lfd. Nr.	Name des Unternehmens	Herkunftsland Investor	Bundesland	Anzahl der Mitarbeiter	Branche	Investitionsstrategie
7	Mahindra Forgings Europe AG	Indien	Baden-Württemberg	1.131	Erbringung von freiberufl. Wissenschaftl. und techn. DL	Greenfield
8	VNG Verbundnetz Gas AG	Russland	Sachsen	951	Energieversorgung	Brownfield
9	Jingcheng Holding Europe GmbH	China	Bayern	744	Erbringung von freiberufl. Wissenschaftl. und techn. DL	Brownfield
10	Werkzeugmaschinenfabrik Waldrich Coburg GmbH	China	Bayern	722	Verarbeitendes Gewerbe	Brownfield
11	Stahlwerk Thüringen GmbH	Brasilien	Thüringen	686	Verarbeitendes Gewerbe	Brownfield
12	Huawei Technologies Düsseldorf GmbH	China	NRW	676	Information & Kommunikation	Greenfield
13	Bilcare Research GmbH	Indien	Baden-Württemberg	628	Verarbeitendes Gewerbe	Greenfield
14	Volksbank Lüneburger Heide eG	Russland	Niedersachsen	607	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	Brownfield
15	Ekotechnika GmbH	Russland	Baden-Württemberg	583	Verarbeitendes Gewerbe	Greenfield

Quellen: Datenbank MARKUS 2013; eigene Darstellung.

Tabelle 3 zeigt zudem, dass es sich überwiegend um Beteiligungen an bzw. Übernahmen von bereits bestehenden Unternehmen handelt, sodass an dieser Stelle verallgemeinernd festgestellt werden kann, dass Brownfield-Investitionen eine größere Beschäftigungsrelevanz als Greenfield-Investitionen zufällt (Abbildung 6).

Abbildung 6: Größenklassen von Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten nach Investitionsstrategie

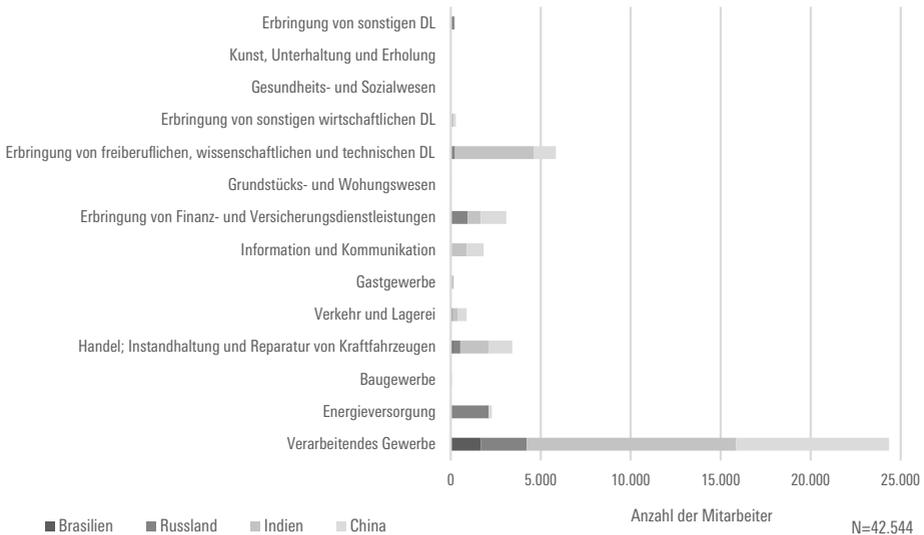


Quellen: Datenbank MARKUS 2013; eigene Darstellung.

Insgesamt ist die Zahl der Beschäftigten in Brownfield-Unternehmen mit etwa 31.500 Beschäftigten ungefähr dreimal so hoch wie die Mitarbeiterzahl in neu gegründeten Tochterunternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten (etwa 11.100 Beschäftigte). Im Fall von Russland übersteigt die Zahl der Beschäftigten in Greenfield-Unternehmen (etwa 4.200 Mitarbeiter) ausnahmsweise die Zahl der Beschäftigten in Brownfield-Unternehmen (etwa 2.400 Mitarbeiter), was zum einen aus der geringen Zahl von M&A und zum anderen aus einigen mitarbeiterstarken Unternehmensgründungen (z. B. Gazprom Germania GmbH mit 1.170 Mitarbeitern; Ekotechnika GmbH mit 583 Mitarbeitern) herrührt.

Neben der Relevanz der Art des Markteinstiegs (Greenfield versus Brownfield) wurde bereits die Branchenverteilung als einflussgebendes Kriterium auf die Höhe der Beschäftigung benannt. Abbildung 7 stellt in diesem Zusammenhang die Anzahl der Beschäftigten nach Branchen dar und verdeutlicht damit die Diskrepanz zwischen der Anzahl der Unternehmen und der Beschäftigungsrelevanz in den einzelnen Wirtschaftszweigen.

Abbildung 7: Anzahl der Beschäftigten in Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten nach Branchen



Quellen: Datenbank MARKUS 2013; eigene Darstellung.

Es wird ersichtlich, dass über die Hälfte der Beschäftigten insgesamt in einem Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes beschäftigt ist, während den Unternehmen des Dienstleistungssektors, die anzahlmäßig überwiegen, weniger Beschäftigte angehören. In der Summe ergibt sich eine Konzentration der Mitarbeiter in Unternehmen des produzierenden Gewerbes, wobei es sich hier gleichzeitig mehrheitlich um M&A handelt.

Abschließend lässt sich anhand der Angaben der Datenbank MARKUS ermitteln, dass es sich bei insgesamt 24 Unternehmen (2 Prozent an allen Unternehmen mit mindestens einem institutionellen Gesellschafter aus den BRIC-Staaten) um börsennotierte Aktiengesellschaften handelt, die einen mitbestimmungspflichtigen Aufsichtsrat haben. Darunter sind zehn Unternehmen mit einem russischen, neun Unternehmen mit einem chinesischen und fünf Unternehmen mit einem indischen Gesellschafter.

Fazit

Im Jahr 2013 hatten 1.069 Unternehmen in Deutschland mindestens einen institutionellen Gesellschafter aus den BRIC-Staaten. An etwa der Hälfte dieser Unternehmen (530 Unternehmen) war ein chinesischer Anteilseigner beteiligt, ergänzt durch 302 Unternehmen mit einem indischen, 203 Unternehmen mit einem russischen und 34 Unternehmen mit einem brasilianischen Investor. Die Ergebnisse der Strukturanalyse mit ihrem Fokus auf Investitionsstrategien, räumliche Verteilung und Standortwahl, Branchen und Beschäftigung vermitteln ein heterogenes Bild dieser Investitionsaktivitäten, sowohl im Hinblick auf die Struktur der Direktinvestitionen aus den einzelnen Herkunftsländern als auch aus ländervergleichender Perspektive.

Die Analyse zur räumlichen Verteilung und Standortwahl in Deutschland zeigt über alle BRIC-Staaten hinweg eine Konzentration in den westdeutschen Flächenbundesländern Nordrhein-Westfalen, Bayern und Hessen. Größere Unterschiede zwischen den einzelnen Herkunftsländern zeichnen sich erst auf lokaler Ebene ab, wobei russische Investoren die Bundeshauptstadt Berlin, indische Investoren die Finanzmetropole Frankfurt am Main und chinesische Investoren die Hansestadt Hamburg als präferierten Investitionsstandort wählen. Harte Standortfaktoren, wie die Verkehrsinfrastruktur und die Nähe zu Kunden und Abnehmern, können als wichtigste Kriterien für die Standortentscheidung zur Gründung eines Tochterunternehmens identifiziert werden.

Über alle BRIC-Staaten hinweg dominiert die Anzahl der Greenfield-Investitionen (789 Unternehmen) den (anteiligen) Kauf deutscher Unternehmen durch Investoren aus Brasilien, Russland, Indien oder China (280), wonach sich Unterschiede im Hinblick auf die Branchen und die Beschäftigung herausarbeiten lassen. Sind neu gegründete Tochterunternehmen von Investoren aus den BRIC-Staaten vermehrt im Handel aktiv, zielen die meisten Brownfield-Investitionen auf Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes ab.

In einzelnen Branchen kann ein verstärktes Investitionsinteresse der einzelnen BRIC-Staaten beobachtet werden: So sind russische Investoren verstärkt im Energiesektor, indische Investoren vermehrt in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und chinesische Investoren

vielfach im Maschinenbau und der Elektroindustrie präsent. Diese Spezialisierungen in den Investitionsaktivitäten sind dabei eng an die wirtschaftlichen Interessen des Herkunftslandes geknüpft.

Abschließende Angaben zur Beschäftigung illustrierten, dass etwa die Hälfte der circa 42.500 Beschäftigten in Unternehmen mit einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten in Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes tätig ist. Hier überwiegen deutlich Unternehmen mit (Anteils-)Eignern aus Fernost.

Vor dem Hintergrund der dieser Studie zugrunde liegenden Fragestellungen, die Fragen der Auswirkungen von BRIC-Investitionen auf deutsche Unternehmen mit besonderem Fokus auf die Arbeitnehmerinteressen, konnten folgende zentrale Erkenntnisse herausgearbeitet werden: Zum einen zielen die Beteiligungen an bzw. Übernahmen von bestehenden Unternehmen insbesondere auf Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes ab, zum anderen handelt es sich hierbei um mittelständige bis große Unternehmen mit einer besonderen Beschäftigungsrelevanz.

Stehen Fragen der Arbeitnehmerinteressen in Bezug auf Beschäftigungsrelevanz, betriebliche Mitbestimmung und Arbeitnehmerrechte im Mittelpunkt, empfiehlt sich eine umfangreiche Diskussion insbesondere solcher Unternehmen, die dem verarbeitenden Gewerbe angehören und durch den Einstieg eines BRIC-Investors gezeichnet sind.

Literatur

- BDI – Bundesverband der deutschen Industrie (Hrsg.) (2013): Ausländische Direktinvestitionen in Deutschland. Investitionsfreiheit fördern und öffentliche Akzeptanz schaffen. Berlin, http://bdi.eu/download_content/GlobalisierungMaerkteUndHandel/Auslaendische_Direktinvestitionen_in_Deutschland.pdf (Abruf am 18.7.2014).
- Bollhorn, Kai/Golinski, Sophie/Franz, Martin (2014): Investitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland – Standortmuster und Standortfaktoren aus Sicht der Investoren. In: *Berichte. Geographie und Landeskunde* 88, H. 3/4, S. 337–352.
- Buckley, Peter J./Clegg, L. Jeremy/Cross Adam R./Liu, Xin/Voss, Hinrich/Zheng, Ping (2007): *The Determinants of Chinese Outward Foreign Di-*

- rect Investment. In: *Journal of International Business Studies* 38, H. 4, S. 499–518.
- Bureau van Dijk (2013): Datenbank MARKUS, <https://markusneo.bvdep.com/version-2015129/home.serv?product=markusneo> (Abruf am 26.7.2013).
- China-Kompetenzzentrum Düsseldorf (Hrsg.) (o. J.): Düsseldorf – Basis für chinesische Unternehmen in Europa. Düsseldorf, www.duesseldorf.de/wirtschaftsfoerderung/pdf/China-Kompetenzzentrum_d.pdf (Abruf am 26.11.2014).
- CHKD – Die Chinesische Handelskammer in Deutschland e. V. (Hrsg.) (2014): Investitionen chinesischer Unternehmen in den neuen deutschen Bundesländern. Berlin, www.bb-export.de/sendFile.cfm?id_nr=1306&auth_string=11B2E738-B475-E43A-FB8889320DB7ED6ED0E002F1DC38EBC4806448A8E181F586&nameTable=content_downloads (Abruf am 26.11.2014).
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2015): Direktinvestitionen lt. Zahlungsbilanzstatistik. Für den Berichtszeitraum 2011 bis 2014, www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Statistiken/Aussenwirtschaft/Direktinvestitionen/stat_direktinvestitionen.pdf?__blob=publicationFile (Abruf am 22.1.2016).
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2006): Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung, <http://ec.europa.eu/growth/smes/> (Abruf am 12.2.2016).
- Fockenbrock, Dieter/Hauschild, Helmut/Mayer-Kuckuk, Finn/Willershausen, Florian (2010): Die Ziele der Firmenkäufer. In: *Handelsblatt*, 3./4.9.2010, Nr. 170, S. 22–23.
- Forbes (Hrsg.) (2014): Forbes 2000 List of Global Leading Companies 2014, www.forbes.com/global2000/#page:1_sort:0_direction:asc_search:_filter:All%20industries_filter:All%20countries_filter:All%20states (Abruf am 15.4.2014).
- GTAI – Germany Trade and Invest (Hrsg.) (2012): A Close Working Relationship. Bonn, www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Service/Publications/markets-germany,did=600162.html (Abruf am 8.7.2014).
- HA Hessen Agentur GmbH (Hrsg.) (2009): Indien – Bedeutender Partner der Hessischen Wirtschaft. Wiesbaden, www.hessen-agentur.de/img/downloads/762_Indien_komplett.pdf (Abruf am 25.11.2014).
- Heinrich, Andreas (2005): Russian Companies in Old EU Member States: The Case of Germany. In: *Journal of East-West Business* 11, H. 3–4, S. 41–59.

- Hones, Bernd/Bozoyan, Thomas (2014): Ausländische Direktinvestitionen in Deutschland. Potenziale Russland. Bonn, www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/FDI/russland.pdf (Abruf am 15.2.2016).
- HWf – Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH (Hrsg.) (2005): Chinesische Firmen in Hamburg. Eine Studie über die Aktivitäten und Pläne chinesischer Firmen am Standort Hamburg, www.hk24.de/blob/hhikh24/international/laenderinformationen/asien/china_standort/downloads/1172220/006620763687529cdd0d6809803fd575/Chinesische_Firmen_in_Hamburg_Fu-data.pdf (Abruf am 26.11.2014).
- IHK Düsseldorf – Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf (Hrsg.) (2013): Ausländische Firmen im IHK Bezirk Düsseldorf. Düsseldorf, www.duesseldorf.ihk.de/linkableblob/dihk24/Aussenwirtschaft/downloads/1284370/13./data/M2_Auslaendische_Unternehmen-data.pdf (Abruf am 15.3.2015).
- Klötzel, Sebastian/Krämer, Simon/Sandner, Philipp/Taing, Stefan (2013): China investiert. Patentportfolios und Investitionsstrategien chinesischer Firmen. München, www.china-investiert.de/resources/Studie-China-investiert-TUM-MIG.pdf (Abruf am 5.9.2014).
- Knoerich, Jan (2010): Gaining from the global ambitions of emerging economy enterprises: An analysis of the decision to sell a German firm to a Chinese acquirer. In: *Journal of International Management* 16, S. 177–191.
- KPMG (Hrsg.) (2008): Ostdeutschland als Standort für indische Direktinvestitionen. Berlin, www.kpmg.de/docs/Ostdeutschland_als_Standort_fuer_indische-Direktinvestitionen_022008.pdf (Abruf am 16.10.2013).
- Kuznetsov, Alexey V. (2010): Industrial and geographical diversification of Russian foreign direct investment. In: *Electronic publications of Pan-European Institute* 7/2010, www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-jatietopaketti/Documents/Kuznetsov_netti.pdf (Abruf am 15.4.2014).
- Müller, Oliver (2005): Inder verstärken Expansion. Der indische IT-Dienstleister TCS fasst in Europa Fuß und dringt in neue Geschäftsfelder vor. In: *Handelsblatt*, 5.12.2005, Nr. 235, S. 21.
- Müller, Oliver (2007): Indische IT-Dienstleister drängen nach Europa. In: *Handelsblatt*, 10.12.2007, Nr. 238, S. 19.
- NRW.Invest (2014): Chinesische Investitionen in Nordrhein-Westfalen, www.nrwinvest.com/nrwinvest_deutsch/Publikationen/Broschuere_Chinesische_Investitionen_in_NRW.pdf (Abruf am 26.11.2014).

- OECD – Organisation on Economic Co-operation and Development (Hrsg.) (2008): OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. Fourth Edition, www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf (Abruf am 1.2.2013).
- OECD – Organisation on Economic Co-operation and Development (Hrsg.) (2007): Preliminary proposals to identify cross-border mergers and acquisitions as a part of FDI statistics. Workshop on International Investment Statistics, www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2006/06-21A.pdf (Abruf am 16.10.2013).
- Otto, Jens-Peter (2013): Erfahrungen deutscher Unternehmen mit chinesischen Investoren. Die Prozesse der Übernahme. Frankfurt am Main, www.pwc.de/de_DE/de/internationale-maerkte/assets/erfahrungen-deutscher-unternehmen-mit-chinesischen-investoren-2013.pdf (Abruf am 5.9.2014).
- Panibratov, Andrei (2010): Russian Multinationals: entry strategies and post-entry operations. In: Electronic publications of Pan-European Institute 15/2010, www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-ja-tietopaketti/Documents/Panibratov_netti_final.pdf (Abruf am 5.4.2015).
- Pradhan, Jaya Prakash/Sauvant, Karl P. (2010): Introduction: The Rise of Indian Multinational Enterprises: Revisiting Key Issues. In: Sauvant, Karl P./Pradhan, Jaya Prakash/Chatterjee, Ayesha/Harley Brian (Hrsg.): The Rise of Indian Multinationals. New York: Palgrave Macmillan, S. 2–24.
- Ramasamy, Bala/Yeung, Matthew/Laforet, Sylvie (2012): China's outward foreign direct investment: Location choice and firm ownership. In: *Journal of World Business* 47, S. 17–25.
- RUSAL (Hrsg.) (2006): The Russians are coming. Understanding emerging multinationals, www.eiu.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=671437052.PDF (Abruf am 19.1.2016).
- Schmitt, Stefanie/Hempel, Markus/Bozoyan, Thomas (2014): Ausländische Direktinvestitionen in Deutschland. Potenziale VR China. Bonn, www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/FDI/vr-china.pdf (Abruf am 15.2.2016).
- Sohm, Stefanie/Linke, Bernd Michael/Klossek, Andreas (2009): Chinesische Unternehmen in Deutschland. Chancen und Herausforderungen. Gütersloh, www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Chinesische_Unternehmen_in_Deutschland.pdf (Abruf am 15.2.2016).

- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2008): Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008). Wiesbaden, www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationenwz2008.pdf?__blob=publicationFile (Abruf am 10.7.2014).
- Sun, Yi (2014): Chinesische Unternehmenskäufe in Europa. Eine Analyse von M&A-Deals 2004–2013. Düsseldorf, [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Praesentation_-_Chinesische_Unternehmenskaeufe/\\$FILE/EY-Praesentation-Chinesische-Unternehmenskaeufe-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Praesentation_-_Chinesische_Unternehmenskaeufe/$FILE/EY-Praesentation-Chinesische-Unternehmenskaeufe-2014.pdf) (Abruf am 3.2.2014).
- Theiselmann, Rüdiger/Curschmann, Jan/Friedrich, Moritz (2013): Deutsch-Brasilianische Geschäftspartnerschaften. Kooperationen und M&A-Transaktionen. Frankfurt am Main.
- Tirpitz, Alexander/Groll, Constantin/Ghane, Keywan (2011a): Chinese Companies Enter Germany. Herausforderungen chinesischer Unternehmen beim Markteintritt in Deutschland. Berlin, www.gcme.de/files/CCEG_GER.pdf (Abruf am 26.2.2013).
- Tirpitz, Alexander/Groll, Constantin/Ghane, Keywan (2011b): Russian Companies Enter Germany. Motive, Hemmnisse und Chancen beim Markteintritt russischer Unternehmen in Deutschland. Berlin, www.entergermany.com/files/RCEG_GER.pdf (Abruf am 18.4.2013).
- Tiwari, R. (2010): Indische Unternehmen in Deutschland: Motive, Erfahrungen und Herausforderungen. Hamburg, www.global-innovation.net/publications/PDF/Tiwari_2010_E-Fritz_Chapter.pdf (Abruf am 5.9.2014).
- Westenberger, Anna/Bozoyan, Thomas (2014): Ausländische Direktinvestitionen in Deutschland. Potenziale Indien. Bonn, www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/FDI/indien.pdf (Abruf am 15.2.2016).
- Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH (Hrsg.) (2014): Standort Frankfurt. Indien, <http://frankfurtbusiness.net/standort-frankfurt/business-communities/indien/> (Abruf am 25.11.2014).

Ziele und Strategien von Investoren aus den BRIC-Staaten in Deutschland

Kai Bollhorn

»Immer wieder taucht in der Unternehmensgeschichte ein unbekannter Wettbewerber aus dem Nichts auf und überholt binnen weniger Jahre die etablierten Marktführer« (Drucker o.J. nach STRIMGroup o.J., S. 1). Seit der Jahrtausendwende sind diese »Unbekannten« immer häufiger Unternehmen aus Brasilien, Russland, Indien und China (den BRIC-Staaten) (vgl. The Boston Consulting Group 2014). Deutsche Unternehmen, unabhängig ob Hidden Champion oder nicht, müssen entscheiden, wie sie mit diesen Investitionen umgehen.

Dies ist aus zwei Gründen notwendig: Erstens sind Unternehmen aus den BRIC-Staaten bereits unter den Weltmarktführern (zum Beispiel Tata Consultancy Services, Gazprom oder Huawei Technologies) bzw. auf dem Weg dahin und verschärfen somit den Wettbewerb. Zweitens investieren Unternehmen aus diesen Ländern zunehmend in Deutschland und verfolgen dabei, so aktuelle Auswertungen (vgl. Moghaddam et al. 2014), die Strategie des *Global Value Consolidation Seeking*. Internationale Märkte werden konsolidiert. Unternehmen aus Deutschland (aber auch dem Rest Europas und den USA) müssen Lösungen – Strategien – finden, damit umzugehen.

Dafür ist es notwendig zu wissen, welche Ziele und Strategien aktuelle und potenzielle Wettbewerber bzw. neue Eigentümer aus den BRIC-Staaten haben. Wenn »Geschäftsstrategien [...] Unternehmen Vorteile im Wettbewerb verschaffen [sollen; Anm. d. Verf.]« (Scherr et al. 2012, S. 81), muss die Frage gestellt werden, welchen unternehmerischen Wettbewerbsvorteil Unternehmen aus den BRIC-Staaten mit einer Investitionen in Deutschland realisieren wollen.

Dieser Beitrag widmet sich – unter der Annahme, dass die strategischen Ziele eines Gesellschafters aus den BRIC-Staaten Einfluss auf die Arbeitnehmer in Deutschland haben – ebendiesen Strategien. Dafür wird unterschieden, welcher Zusammenhang zwischen den Tätigkeiten des investierenden Gesellschafters und des akquirierten Unternehmens besteht. Fünf verschiedene Zusammenhänge wurden identifiziert.

Bis 2013 sind 1.069 ausländische Direktinvestitionen von institutionellen Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten in Deutschland durchgeführt worden (Anzahl der Investitionsfälle nach Datenbank MARKUS, Stand August 2013). China (530) und Indien (302) sind die beiden stark vertretenen Herkunftsländer. Russische (203) und vor allem brasilianische institutionelle Gesellschafter (34) sind deutlich seltener.

Einerseits werden eigene Standorte (Greenfield-Investition) gegründet, andererseits werden deutsche Unternehmen aufgekauft (Brownfield-Investition/Mergers & Acquisitions, M&A).¹ Bei der Betrachtung eines Sektors, in dem eine ausländische Direktinvestition getätigt wurde, können die Betroffenen in zwei Gruppen geteilt werden – direkt und indirekt Betroffene. Für Manager und Mitarbeiter von übernommenen deutschen Unternehmen (direkt Betroffene) stellt sich die Frage, warum der Gesellschafter aus dem BRIC-Staat in die jeweilige Firma investiert.

Manager und Mitarbeiter von Unternehmen von übernommenen Konkurrenten, von Zulieferern oder von Unternehmen, deren bis dahin unbekannter Wettbewerber eigenständig in Deutschland investiert (alles indirekt Betroffene), sollten sich fragen, warum das Unternehmen aus den BRIC-Staaten in Deutschland investiert hat und was das in Konsequenz für ihre Arbeit und Marktposition bedeutet.

Durch standardisierte Telefoninterviews und Leitfadengespräche mit Unternehmen in Deutschland, in die ein Gesellschafter aus den BRIC-Staaten investiert hat, sollen Antworten auf diese Fragen gegeben werden. Es wurden fünf Interviews mit Unternehmen geführt, die einen brasilianischen, 23 Interviews mit Unternehmen, die einen russischen, 51 Interviews mit Unternehmen, die einen indischen, und 57 Interviews mit solchen Unternehmen, die einen chinesischen Gesellschafter haben (insgesamt 137 Telefoninterviews).

1 | Die detaillierte Darstellung der investierenden Gesellschafter und der Art des Markteintritts kann dem Beitrag von Sophie Golinski in diesem Band entnommen werden.

Darüber hinaus wurden 110 Tiefeninterviews geführt. Dazu gehören Interviews mit Angestellten von Unternehmen in Deutschland, die einen institutionellen Gesellschafter aus einem BRIC-Staat haben, mit betreuenden Gewerkschaften, externen Experten (Länder- oder Fachexpertise) und in wenigen Fällen auch Kunden. Im Folgenden wird zwischen Greenfield- und Brownfield-Investition unterschieden.

Aufgrund des Ziels des Projektes BRICINVEST – die Auswirkungen von ausländischen Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten auf die Unternehmen und die Mitbestimmung in diesen Unternehmen zu analysieren – ist in diesem Beitrag der Schwerpunkt auf Brownfield-Projekte gelegt. Greenfield-Projekte werden nur am Rande behandelt.

Der voranstehende Beitrag hat die Fragen nach dem »Wer« und »Wie« der Investitionen aus den BRIC-Staaten thematisiert. Im Folgenden wird das »Warum« analysiert. Dazu werden zunächst theoretische Anknüpfungspunkte zu Zielen und Strategien von Unternehmen vorgestellt. Es ist grundsätzlich zwischen dem Ziel und der Strategie zu unterscheiden. Das Ziel ist ein Zustand, den es zu erreichen gilt, die Strategie kann als der Weg zum Erreichen dieses Ziels angesehen werden. Darauf folgend wird das methodische Vorgehen vorgestellt.

Die anschließende Präsentation der Ergebnisse ist dreigeteilt: 1.) Die Ziele von Gesellschaftern, die über ein Greenfield- oder ein Brownfield-Projekt in Deutschland investieren, werden vorgestellt. 2.) Die Strategien werden ausschließlich für Fälle vorgestellt, in denen über ein Brownfield-Projekt investiert wurde. 3.) Es werden Unterschiede zwischen der beabsichtigten Strategie und der tatsächlich umgesetzten Strategie der Gesellschafter vorgestellt. Im abschließenden Teil des Beitrags werden die Resultate zusammengefasst und ein Ausblick auf die Folgen der ausländischen Direktinvestitionen gegeben.

Welche Ziele verfolgen Unternehmen mit ausländischen Direktinvestitionen?

Anhand der Ziele von ausländischen Direktinvestitionen ist eine Klassifizierung möglich. Zwei Klassifizierungen bieten sich an, um ausländische Direktinvestitionen aus Ländern mit geringerem Pro-Kopf-Einkommen zu kategorisieren. Die erste Klassifizierung ist die bipolare Unterscheidung in

Stärken des Heimatmarktes erweitern (aus dem engl. von *Home Base Augmenting*, HBA) und *Stärken des Heimatmarktes ausnutzen* (aus dem engl. von *Home Base Exploitation*, HBE).

HBA-Projekte werden durchgeführt, um sich branchen- oder regional-spezifisches Wissen anzueignen. Bei HBE-Projekten wird das Ziel verfolgt, vorhandene Fähigkeiten (des investierenden Gesellschafters) im Ausland einzusetzen. Diese Unterscheidung ist stark auf das Tätigkeitsfeld Forschung und Entwicklung (F & E) ausgerichtet (vgl. Kuemmerle 1999). Die starke Vereinfachung ergibt die Möglichkeit, Investitionen relativ leicht einem Ziel zuzuweisen.

Detaillierter als die bipolare Unterscheidung (in HBA oder HBE) ist die Typisierung der ausländischen Direktinvestitionen in die vier Typen *Market Seeking*, *Efficiency Seeking*, *Resource Seeking* und *Strategic Asset Seeking* (vgl. Dunning 1988).² Diese Unterscheidung ist ursprünglich auf die Internationalisierung von Unternehmen aus Industriestaaten ausgerichtet, wird aber auch auf Investitionen aus den Ländern Brasilien, Russland, Indien und China angewandt.

Es bestehen Modifikationen dieser Klassifizierung, die das Grundmodell aufgreifen, aber für Unternehmen/Gesellschafter aus nicht industrialisierten Ländern anpassen. Moghaddam et al. (2014) unterscheiden sechs Motive, von denen zwei aufgrund der makroökonomischen und geographischen Struktur Deutschlands nicht relevant sind (Zugang zu fossilen

2 | Unter *Market Seeking* werden solche Ziele zusammengefasst, die darauf abzielen den Absatz in einem ausländischen Markt neu aufzubauen bzw. zu intensivieren. Ein Markteintritt wird dem Ziel *Efficiency Seeking* zugeordnet, wenn das investierende Unternehmen Kostenvorteile gegenüber der bestehenden Unternehmensstruktur realisieren möchte, z. B. indem es günstigere Arbeitskräfte einsetzt oder durch lokale Produktion hohe Einfuhrzölle spart. Unter *Resource Seeking* ist die Absicht zusammengefasst, Zugang zu bestimmten Ressourcen zu erhalten; traditionell fallen darunter fossile oder nachwachsende Rohstoffe, aber je nach Definition auch Zugang zu den Kompetenzen von Mitarbeitern. Unter dem Ziel *Strategic Asset Seeking* wird der langfristige Aufbau von Geschäftsbeziehungen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens verstanden. Eine trennscharfe Definition ist nicht immer möglich, z. B. ist der Kauf eines bestehenden Unternehmens ein strategisches Asset für die Positionierung des akquirierenden Unternehmens, gleichzeitig können damit auch Effizienzvorteile realisiert werden.

Rohstoffen und Zugang zu günstigen Arbeitskräften). Die vier theoretisch verfolgbaren Ziele für eine ausländische Direktinvestition aus den BRIC-Staaten in Deutschland sind:

- *End-Customer-Market Seeking* – der Käufer möchte durch den Markteintritt direkten Zugang zu Endkunden erhalten.
- *Natural Resource Seeking* – der Käufer sucht Zugang zu natürlichen Ressourcen. Dazu werden in der Literatur neben natürlichen Rohstoffen auch Arbeitskräfte bzw. deren Kompetenzen gezählt.
- *Knowledge Seeking* – der Käufer sucht Zugang zu vorhandenem Wissen, z. B. in der Form von Patenten. Darüber hinaus kann dieses Wissen auch »nicht gespeichertes« sein, beispielsweise das Produktionswissen von Mitarbeitern.
- *Global Value Consolidation Seeking* – der Käufer versucht Kostenvorteile zu realisieren; entweder durch die Steigerung der Verhandlungsmacht gegenüber Zulieferern oder durch die Zusammenlegung von nicht produktionsrelevanten Tätigkeiten, z. B. in der Verwaltung.

Die Stärke dieser Differenzierung liegt in der Ausrichtung auf die Wertkette (vgl. Abbildung 1) der zu untersuchenden Unternehmen. Im Gegensatz zur Unterscheidung in Home Base Augmenting (HBA) und Home Base Exploitation (HBE) ist eine detailliertere Analyse möglich. Der Fokus auf die Wertkette ermöglicht zudem einen direkten Rückschluss auf die investierenden Unternehmen und deren geplante Wertschöpfung im Ausland, in diesem Fall Deutschland.

Welche Strategien verfolgen Unternehmen bei einer ausländischen Direktinvestition?

Sowohl beim Kauf eines Unternehmens als auch bei anderen Formen des Markteintritts werden Strategien in vertikale und horizontale Integration sowie in horizontale Diversifikation unterschieden. Eine *vertikale Integration* entspricht einer vor- oder rückwärtsgerichteten Expansion innerhalb der Wertschöpfung bestehender Produkte. Bei der *horizontalen Integration* werden bestehende Produkte in neue Märkte geliefert. Die *horizontale Di-*

versifikation zielt darauf ab, mit neuen Produkten in neue Märkte einzutreten (vgl. Porter 1990a).

Neben dieser Grobunterscheidung in drei Strategietypen sind weitere Strategien zu unterscheiden. Bei der Differenzierung sollen Produkte durch besondere Merkmale (Qualität/Service) vom Wettbewerb unterschieden werden. Bei der Strategie der Konzentration konzentriert sich der Absatz auf wenige Produkte, Zielmärkte oder wenige Schritte in der Wertschöpfung.

Eine Strategie der *Kosten-* oder *Preisführerschaft* hat zum Ziel, durch interne Maßnahmen (Nutzung günstigerer Arbeitskräfte oder höhere Mechanisierung als der Wettbewerb, Auslagerung von Produktion) kostengünstiger als Wettbewerber zu agieren. Die Strategie der *Kooperation* wird angewandt, um in externen Unternehmensverbänden gemeinsam zu agieren, etwa in Joint Ventures oder strategischen Allianzen (vgl. Porter 1990b).

Vorgehen zur Herleitung der Ziele und der Strategien der Gesellschafter

Es muss beachtet werden, dass die Analyse der Investitionsgründe erstens aus der Sicht der gekauften Unternehmen heraus hergeleitet ist. Die Resultate basieren auf der Wahrnehmung und Einschätzung der beteiligten Gesprächspartner beider Parteien, sodass es zum einen zu einer Verzerrung zwischen dem investierenden Gesellschafter und dem Unternehmen in Deutschland und darüber hinaus noch zwischen dem Gesellschafter und seinen Verhandlungspartnern im Unternehmen kommen kann.

Zweitens decken die erhobenen Daten jeweils nur einen Teil der 1.069 Investitionsfälle von Investoren aus den BRIC-Staaten in Deutschland ab. Gerade vor dem Hintergrund unterschiedlicher Investitionsarten (Greenfield/Brownfield) und Sektoren (siehe den Beitrag von Sophie Golinski in diesem Band) sind die erarbeiteten Ergebnisse unter der Einschränkung zu sehen, dass sie möglicherweise nur in geringem Maße auf weitere, nicht untersuchte Investitionsfälle übertragbar sind.

Außerdem bieten die vorgestellten Systematiken zwar einen Ansatzpunkt zur Herleitung eines methodischen Vorgehens zur Analyse von Zielen und Strategien der investierenden Unternehmen, jedoch sind aufgrund

der Generalisierung ebenfalls Schwächen zu verzeichnen: Die Kategorien sind nicht trennscharf. *End-Customer-Market Seeking* beispielsweise kann darauf abzielen,

- neue Kunden zu gewinnen oder
- eine Steigerung der Umsätze mit bestehenden Kunden zu erreichen.

Unklarheiten ergeben sich zudem bezüglich der Zusammenfassung weiterer Ziele der investierenden Unternehmen und der Bündelung ihrer Gründe für den Markteintritt. Das Ziel *Efficiency Seeking* könnte beispielsweise darauf abstellen,

- kostensparender zu arbeiten (z.B. durch die Verlagerung der Produktion in das kostengünstigere Ausland oder die Erhöhung des Mechanisierungsgrades),
- die Erhöhung der internen Wertschöpfung, um ein Produkt bei gleichbleibendem Preis zu verbessern oder
- die Produktion zwecks Senkung von Fixkosten auszuweiten.

Zur Erhebung der Investitionsziele wurden in den Telefoninterviews insgesamt elf Gründe für die Investition abgefragt, die den einzelnen Zielen zugeordnet werden können. Die Ergebnisse dieser standardisierten Ergebnisse werden über alle Investitionsfälle zusammengefasst vorgestellt, aber auch deren Besonderheiten je nach Art der ausländischen Direktinvestition und Land des Gesellschafters detailliert dargelegt.

Die Herleitung der Strategie der investierenden Unternehmen erfolgt durch die Auswertung der geführten persönlichen Interviews. Gesprächspartner waren Vertreter der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite sowie externe Experten. Im Idealfall konnten die Interviewpartner eine Strategie direkt vorstellen, was jedoch in den Interviews nur sehr selten der Fall war. Entweder wollten die Gesellschafter nicht zu ihrer Strategie kommunizieren oder die Interviewten hatten nur eine eingeschränkte Einsicht in die strategische Ausrichtung.

Aus diesem Grund wurde versucht, in jedem Unternehmen mehrere Interviews zu führen bzw. zusätzlich externe Stakeholder, wie Kunden oder Lieferanten, zu befragen. Dies ermöglicht eine Ableitung der Strategie auf Grundlage verschiedener Perspektiven. Außerdem wurden in den

Interviews die Veränderungen in den Wertketten (vgl. Abbildung 1) der Unternehmen erfragt. Auf Basis der Änderungen innerhalb dieses Analyse-rahmens wurden dann die Strategien der Unternehmen hergeleitet.

Um die Veränderungen systematisieren zu können, wurden aus dem Interviewmaterial fünf Zusammenhänge zwischen dem investierenden Gesellschafter und dem Unternehmen in Deutschland bestimmt. Dies erlaubt relativ genaue Erkenntnisse über die Strategien der Gesellschafter und bietet die Möglichkeit, verschiedene Investitionszusammenhänge detaillierter vorzustellen, ohne sich dabei auf einen bestimmten Wirtschaftssektor beziehen zu müssen. Die fünf erarbeiteten Zusammenhänge zwischen dem investieren Gesellschafter aus BRIC-Staaten und dem Unternehmen in Deutschland sind:

- Das Unternehmen in Deutschland stellt die gleichen Endprodukte her wie der Gesellschafter aus den BRIC-Staaten (gleiches Endprodukt).
- Das Unternehmen in Deutschland und der Gesellschafter stellen die gleichen Vorprodukte her (gleiches Vorprodukt).
- Das Unternehmen in Deutschland und der Gesellschafter sind im gleichen Bereich tätig – beispielsweise im Maschinenbau (gleiche Branche).
- Der Gesellschafter oder das deutsche Unternehmen stellen ein Vorprodukt für die Erzeugnisse des jeweils anderen her (internes Vorprodukt).
- Es besteht kein Zusammenhang zwischen den Produkten der Unternehmen (nicht erkennbar).

Abbildung 1: Generische Wertkette für produzierende Unternehmen



Quelle: Porter 1985, S. 37.

Ziele der investierenden Gesellschafter in Deutschland

Die Auswertung der Aussagen von allen telefonisch befragten Unternehmen – unabhängig vom Herkunftsland des Gesellschafter und von der Art der Investition – ergibt, dass die *Gewinnung neuer Kunden* das wichtigste Investitionsziel ist (vgl. Abbildung 2, oberer Teil). Als weitere wichtige Ziele für den Markteintritt in Deutschland wurden genannt *Nähe zu bestehenden Kunden*, *Absatzsteigerung* und *Sicherung von Marktanteilen*. Alle diese Ziele sind markt- und absatzorientiert.

Somit lässt sich feststellen, dass Unternehmen aus den BRIC-Staaten in Deutschland das Ziel des *End-Customer-Market Seeking* zu Bestands- sowie zu potenziellen Kunden verfolgen. Entsprechend hat die überwiegende Mehrheit der Gesellschafter aus den Ländern Brasilien, Russland, Indien und China eine Verkaufs- bzw. Marketingabteilung in Deutschland. Auf diese Weise bauen sie die Wertkette marktseitig auf (wenn sie vorher noch keine Kunden in Deutschland hatten) bzw. aus (wenn sie bestehende Kundenbeziehungen intensivieren wollen). Dieses zusammenfassende Ergebnis beschreibt ein Manager eines IT-Unternehmens in einem Interview sehr treffend:

»You cannot just sit in India and say that I am doing business in Germany. It is over these days. You have to be in Germany to do business in Germany« (Unternehmen Interview 16).

Aus strategischer Sicht diversifizieren die Unternehmen das Risiko eines Nachfragerückgangs räumlich. Die Gesellschafter sind vor der Investition in Deutschland selten bereits in allen anderen Weltregionen über ausländische Direktinvestitionen tätig geworden. Entsprechend kann das Risiko eines Nachfragerückgangs im Heimatland bzw. in der Heimatregion verringert werden.

Im Vergleich zu der hohen Bedeutung der absatzorientierten Ziele sind der Zugang zu Fertigung und Entwicklung (F&E), die Gewinnung neuer Lieferanten und die Nähe zu bestehenden Lieferanten durchschnittlich eher von geringerer Bedeutung für den Markteintritt in Deutschland. Bei der Betrachtung der Gesamtergebnisse fällt zudem auf, dass die beiden Ziele *Zugang zu ortsgebundener Forschung und Entwicklung* und *Erweiterung existierender Produkt- und Dienstleistungsangebote* von übernommenen

Unternehmen, die befragt wurden, gegenüber den Angaben von Greenfield-Projekten durchschnittlich als wichtiger angesehen werden (vgl. Abbildung 2, oberer Teil).

Die investierenden Unternehmen wollen die Tätigkeit oder Beziehungen in vorgelagerten Schritten der Wertschöpfung durchschnittlich nicht verbessern oder intensivieren. Die rückwärtige Erweiterung der Wertkette scheint nicht das Ziel der ausländischen Direktinvestitionen zu sein. In der Zusammenfassung über alle Investitionsprojekte hinweg zeigen die Ergebnisse somit, dass die Gesellschafter durchschnittlich eine relativ starke Ausrichtung auf »Home Base Exploitation«-Projekte (HBE) zu haben scheinen. Die bestehenden Eigenschaften des Unternehmens sollen im Ausland genutzt werden.

Demgegenüber zeigen die Angaben der übernommenen Unternehmen, dass die *Erweiterung der Produktpalette* und der *Zugang zu F&E* weitere Ziele sind. In diesen Fällen werden neben den HBE- (Home Base Exploitation) ebenfalls HBA-Ziele (Home Base Augmenting) verfolgt. Diese zusammenfassende Darstellung berücksichtigt keine länderspezifischen Ausprägungen, die aber vorhanden sind (auf die zur Vollständigkeit visuell dargestellten Ergebnisse zu Brasilien wird aufgrund der geringen Interviewzahl (fünf) nicht eingegangen).

Befragte Unternehmen, die von einem chinesischen Gesellschafter übernommen wurden (Brownfield), gaben den *Zugang zu ortsgebundener Fertigung und Entwicklung* (F&E) als den dritt wichtigsten Grund an. Dies unterscheidet sich deutlich von den Angaben zu den Gründen aller anderen Gesellschafter. Forschungseinrichtungen werden als Wissensinkubatoren angesehen. Dies gilt einerseits für öffentliche Forschungseinrichtungen, wie Universitäten, aber auch für unternehmensinterne Forschungseinrichtungen.

Durch den geplanten Zugang zu F&E (unternehmensintern und unternehmensextern) können chinesische Gesellschafter ihre Position im Wettbewerb theoretisch langfristig verbessern, z. B. durch Produktverbesserungen oder Entwicklung gänzlich neuer Produkte. Dazu kommt, dass chinesische Unternehmen in solchen Bereichen in Deutschland investieren, die – verallgemeinert – als technologiegeprägte Industrien angesehen werden; zu nennen sind z. B. der Maschinen- und Anlagenbau sowie die Automobilindustrie.

Abbildung 2: Rangfolge der Ziele des Markteintritts der Gesellschafter aus den BRIC-Staaten nach Herkunftsland des Gesellschafters und Art des Markteintritts (GF = Greenfield, BF = Brownfield)

Grund für Markteintritt	BRIC		
	Alle	GF	BF
Sicherung von Marktanteilen	4	6	2
Absatzsteigerung	2	2	3
Nähe zu bestehenden Kunden	3	4	4
Nähe zu bestehenden Lieferanten	11	9	11
Gewinnung neuer Kunden	1	1	1
Gewinnung neuer Lieferanten	8	8	10
Realisierung von Kostenvorteilen	9	10	9
Erweiterung existierender Produktpaletten und Dienstleistungsangebote	7	7	5
Zugang zu ortsgebundener Forschung und Entwicklung	10	11	8
Markttransparenz und rechtliche Sicherheit	5	5	6
Verkehrsinfrastruktur	6	3	7



Grund für Markteintritt	Brasilien			China			Russland			Indien		
	Alle	GF	BF	Alle	GF	BF	Alle	GF	BF	Alle	GF	BF
Sicherung von Marktanteilen	3	6	1	4	4	6	8	6	11	4	3	6
Absatzsteigerung	2	1	4	2	1	2	5	4	6	1	1	1
Nähe zu bestehenden Kunden	4	3	3	3	3	5	7	8	4	3	4	5
Nähe zu bestehenden Lieferanten	7	6	6	11	11	11	8	8	8	11	10	11
Gewinnung neuer Kunden	1	1	1	1	2	3	1	2	2	2	2	2
Gewinnung neuer Lieferanten	11	11	6	9	10	8	6	3	9	8	6	8
Realisierung von Kostenvorteilen	10	10	6	10	9	10	10	10	5	9	9	7
Erweiterung existierender Produktpaletten und Dienstleistungsangebote	7	6	6	5	7	1	4	7	1	6	8	3
Zugang zu ortsgebundener Forschung und Entwicklung	7	6	6	8	8	3	11	11	10	10	11	10
Markttransparenz und rechtliche Sicherheit	5	3	6	6	6	7	3	4	3	5	7	4
Verkehrsinfrastruktur	5	5	4	7	5	8	2	1	7	7	5	9

Quelle: Darstellung auf Basis eigener Erhebungen.

Als weitere Besonderheit für chinesische Gesellschafter, die über ein Brownfield-Projekt investierten, ist die hohe Bedeutung des Ziels *Erweiterung der existierenden Produkt- bzw. Dienstleistungspalette* zu sehen. Entsprechend verfolgen chinesische Gesellschafter mit einer Brownfield-ADI das Ziel des *End-Customer-Market Seeking* (wie alle anderen Gesellschafter) sowie das Ziel des *Knowledge Seeking*. Neben der vorwärts- ist ebenfalls eine rückwärtsgerichtete Intensivierung der Aktivitäten der Wertkette das Ziel.

Eine Besonderheit der Angaben derjenigen Unternehmen, die Teil einer russischen Greenfield-ADI sind, ist die hohe Bedeutung der Verkehrs-

infrastruktur in Deutschland. Ein Standort in Deutschland scheint daher vor allem auch eine wichtige Rolle als Logistikkreuz zu haben, dies kann für Personal als auch für Waren sein.

Weitere Besonderheiten russischer Investitionen, die sich von den durchschnittlichen Ergebnissen aller ADI-Fälle unterscheiden, bestehen nicht. Ebenso wie bei russischen bestehen bei indischen ausländischen Direktinvestitionen keine wesentlichen Unterschiede zwischen den durchschnittlichen Angaben dieser Länder und den durchschnittlichen Werten aller ADI-Fälle.

Die Strategien der Gesellschafter aus den BRIC-Staaten in Deutschland

Die Interviews in Deutschland zeigen zusammenfassend, dass die aufgekauften deutschen Unternehmen als technologisch stärker entwickelt und in Europa sowie Nordamerika als besser aufgestellt angesehen werden. Dies ergibt sich sowohl aus den Antworten zu den Fragen nach den Schwächen des investierenden Gesellschafters als auch aus den Antworten zu den Fragen nach den Stärken des deutschen Unternehmens.

Aussagen, nach denen die Produkte der deutschen Unternehmen über eine hohe Qualität verfügen, sind in der absoluten Mehrheit der geführten Interviews vorhanden:

»Das sind Premiumprodukte, wenn Sie so wollen, die teurer sind als der Wettbewerb logischerweise – weil Premium – aber dem Kunden dann auch einen Mehrwert bieten« (Betriebsrat Interview 27).

Die hohe Qualität wird durch das Fertigungswissen der Mitarbeiter erreicht:

»Wir haben kaum Hilfskräfte, sondern alles Facharbeiter, und die brauchen auch eine entsprechend lange Anlernzeit, um hier voll und selbstständig tätig werden zu können. Da ist schon erkennbar, wie komplex das Produkt ist, das wir herstellen« (Betriebsrat Interview 19).

Darüber hinaus sehen die deutschen Unternehmen ihre Flexibilität bei Spezialaufträgen sowie die etablierten Vertriebsnetzwerke als Stärken an, die von den Gesellschaftern aufgekauft worden sind. Als zusammenfassend wird folgende Aussage gesehen:

»Stärken: Technologieführer, Kundenorientierung, exzellentes Kundennetzwerk, breite Kundenbasis, das heißt auch die großen Hauptkunden haben nur knapp über 20 Prozent [...] Umsatzanteil an unserem Haus. Wir sind vertreten in allen Regionen, allen Automobilregionen dieser Welt. [Das Unternehmen; Anm. d. Verf.] ist mit seiner Servicequalifikation sehr dicht am Kunden, wir haben in jedem Kontinent Entwicklungszentren, die vom weißen Blatt Papier an den Kunden entwickeln können. Wir sind komplett standardisiert, global aufgestellt und damit der ideale Partner, die weltweiten Plattformen in allen Regionen mit gleichem Qualitätsstandards und mit gleichen Produkten zu bedienen« (Unternehmen Interview 21).

Demgegenüber stehen aus Sicht der deutschen Interviewpartner Schwächen im Unternehmen vor der Übernahme. Genannt werden die hohen Lohnkosten, die Schwäche bei der Herstellung von Serienmaschinen oder hohe Schuldenlasten sowie die geringe Diversifikation:

»Die Schwäche würde ich sagen ist [...], dass man sehr schwierig das ganze Klientel bedienen kann. Das heißt, man kann nicht einmal im Preissegment, im unteren Preissegment, in dem Sektor arbeiten und gleichzeitig auch Premiumanbieter sein. Das heißt, das geht dann nur über eine Zweitmarke, über ein Tochterunternehmen, wie auch immer. Und eine Schwäche war sicherlich in den letzten 15, zwanzig Jahren die Abhängigkeit von fast einem Produkt [...] und es ist uns leider nicht gelungen, in den Jahren trotz mehrfachem Versuchs, hier eine Diversifikation zu machen in andere Produkte rein, vielleicht in ein ganz anderes Segment hereinzugehen« (Unternehmen Interview 22).

Diese Sichtweise wird auch von interviewten Managern aus den BRIC-Staaten geteilt:

»We understand that [the acquired company; Anm. d. Verf.] having strengths in technology, in world wide spread branches and marketing network, relationships, research and development. The positive strengths of [buying company; Anm. d. Verf.] it is based in Asia. It has a strong manufacturing base in Asia, in India and in China. [...] I would say the locational advantage« (Interview indischer Manager zu Übernahmegründen eines deutschen Unternehmens).³

In sehr wenigen Interviews (<5) wurde außerdem auf fehlende Managementfähigkeiten hingewiesen. Dem deutschen Management fehle es demnach an

3 | Interview wurde im Rahmen einer Vorstudie für den Projektantrag geführt und ist nicht Teil der sonstigen Datenauswertung.

Erfahrung im Umgang mit Krisen. Teilweise, so die interviewten Betriebsräte, sei während der Finanzkrise 2008/09 aus ihrer Sicht zu langsam oder falsch reagiert worden. Ein weiterer Faktor, der nur von einigen Unternehmen genannt wurde, ist die Abdeckung asiatischer Märkte, allen voran Chinas, einerseits aufgrund der geographischen Größe, andererseits aufgrund fehlender Produkte für die spezifische Nachfrage im Ausland heimischer Unternehmen.

Auch in Bezug auf die investierenden Gesellschafter aus den verschiedenen Ländern wurden bestimmte Eigenschaften in den Interviews mehrfach erwähnt und scheinen typisch für Gesellschafter aus den BRIC-Staaten zu sein, wobei Ausnahmen bestehen (so z. B. der chinesische Netzwerkausrüster Huawei, indische IT-Dienstleister oder brasilianische Konsumgüterhersteller). Bei den befragten Unternehmen, unabhängig des Herkunftslandes, wird die Position des Gesellschafters im Heimatmarkt bzw. der Heimatregion (Südamerika/Asien/Osteuropa) als Stärke angesehen.

Die Präsenz in den jeweiligen Märkten ist gut ausgebaut. Ein weiterer Vorteil besteht nach Auffassung aller befragten Unternehmen in der günstigeren Kostenstruktur der Produktion im Heimatmarkt. Hinzu kommt, dass Gesellschafter aus den BRIC-Staaten im Heimatmarkt ein breites Angebotsportfolio verschiedener Produkte vorhalten und teilweise auch in verschiedenen Industrien tätig sind. Am häufigsten wird von den Interviewpartnern die Finanzkraft des investierenden Unternehmens als Stärke genannt. Während diese Stärken und Schwächen für fast alle Gesellschafter genannt werden, werden die Managementfähigkeiten des Gesellschafters einerseits als eine Stärke, andererseits aber auch als eine Schwäche gesehen.

Es ist nicht möglich, diese Eigenschaften bestimmten Ländern oder Investitionstypen zuzuordnen, allerdings deuten die Ergebnisse darauf hin, dass deutsche Unternehmen, die zu einem ausländischen Staatskonzern oder industriiefernen Investor gehören, die Fähigkeiten des globalen Managements eher schwach einschätzen, das Management privater Unternehmen hingegen eher stark.

Die Zusammenfassung der Stärken und Schwächen auf deutscher sowie internationaler Seite zeigt, dass die Gesellschafter aus dem Ausland die Strategie verfolgen, durch eine Internationalisierung über Unternehmenszuzüge Zugang zu solchen Stärken zu erhalten, auf welche die investierenden Gesellschafter vorher keinen direkten Zugriff hatten. Die Gesellschafter aus den BRIC-Staaten, die in Deutschland ein bestehendes Unternehmen akquirieren, wenden die Strategie der horizontalen Diversifikation an.

Die Internationalisierung nach Deutschland (mit dem Einkommen durch internationale Vertriebsnetzwerke des gekauften Unternehmens) bedeutet eine geographische Differenzierung, den Zugang zu hoher Qualität sowie Flexibilität und eine Differenzierung der Produkte. Dieses Ergebnis kann allen fünf identifizierten Zusammenhängen zugeordnet werden. Ein Fall, in dem das deutsche Unternehmen technischen Fähigkeiten aufseiten des Gesellschafters aus den BRIC-Staaten als stärker bewertet oder das globale Vertriebsnetzwerk des übernommenen Unternehmens gegenüber dem Netzwerk des Gesellschafters aus den BRIC-Staaten als schwächer ansieht, konnte nicht identifiziert werden.

Diese Einschätzung wird ebenfalls von den befragten Experten geteilt. Über diese allgemeine Betrachtung aller Investitionsfälle hinweg werden die fünf Zusammenhänge zwischen neuem Gesellschafter und deutschem Unternehmen detaillierter vorgestellt.

Zusammenhang I: Gleiches Endprodukt

Im deutschen Unternehmen werden die gleichen Endprodukte hergestellt wie vom Gesellschafter aus den BRIC-Staaten. Der neue Gesellschafter und das übernommene Unternehmen stehen prinzipiell im Wettbewerb zueinander. In den herausgearbeiteten Fällen beliefern aber der Eigentümer aus dem BRIC-Staat und das übernommene deutsche Unternehmen unterschiedliche Kunden. Dies liegt zum einen an bestehenden Qualitätsunterschieden sowie an der relativ unterschiedlichen Bedeutung der Zielmärkte für das deutsche Unternehmen und den Gesellschafter:

»[W]ir sind Weltmarktführer [...]. Das Interesse [vom Gesellschafter; Anm. d. Verf.] [...] ist, Produkte, die wir haben, die [er; Anm. d. Verf.] nicht hat, für den chinesischen Markt zur Verfügung zu stellen. Dazu muss man wissen, dass es in China einen innerchinesischen Markt gibt und einen Importmarkt. Den Importmarkt bedienen wir und den innerchinesischen Markt, wo die Produkte vielleicht bei einem Drittel der Preise, wie wir sie hier anbieten, [liegen; Anm. d. Verf.] [...] das deckt [der Gesellschafter; Anm. d. Verf.] ab« (Unternehmen Interview 24).

Deutsche Unternehmen beliefern Kunden im Heimatland des Gesellschafters, aber die Unternehmen gaben in den Interviews jeweils an, dass sie in diesen Ländern im Vergleich zum Gesamtmarkt nur geringe Umsätze erwirtschaften, da eher eine Nachfrage nach qualitativ weniger hochwertigen

Endprodukten besteht. Gegenüber den Kunden treten die Unternehmen daher auch nach dem Zusammenschluss nicht als Konkurrenten auf. Es wird ein Zwei-Marken-Ansatz umgesetzt. Im vorwärtsgerichteten Teil der Wertkette wird somit eine Diversifikationsstrategie verfolgt.

Die Produkte des deutschen Unternehmens werden als Qualitätsprodukte angeboten, wohingegen die Produkte des Gesellschafters aus dem BRIC-Staat technisch weniger entwickelt sind und günstiger vertrieben werden. Diese Strategie ist international durchaus etabliert und wird auch von europäischen Konzernen angewandt. Ein sehr weit entwickeltes Beispiel für diese Strategie ist die Volkswagen AG mit den Konzernmarken Audi, Volkswagen, Skoda und Seat.

Im Fall des deutschen Betonpumpen-Herstellers Putzmeister war hingegen die geographische Aufteilung des globalen Marktes eine der Voraussetzungen für den Verkauf an den neuen Gesellschafter Sany, mit dem strategischen Ziel, dass weltweit lediglich Putzmeister-Maschinen erhältlich sind und Sany die Produkte, die auch von Putzmeister hergestellt werden, nur in China anbietet. In allen Fällen wird aber gegenüber dem Endkunden im vorwärtsgerichteten Teil der Wertkette keine stärkere Machtposition aufgebaut, jedoch nach Möglichkeiten gesucht, verschiedene Produkte anzubieten.

Im rückwärtsgerichteten Teil der Wertkette versuchen die Gesellschafter aus dem BRIC-Staat den Einkauf gegenüber Zulieferern zu bündeln und von einer verbesserten Verhandlungsposition zu profitieren. Es können vom selben Zulieferer größere Mengen abgenommen werden. Das Ziel des *Global Value Consolidation Seeking* wird verfolgt. Diese Veränderung des Einkaufsverhaltens konnte aus den Ergebnissen der Telefoninterviews nicht abgeleitet werden. Außerdem versuchen die Gesellschafter teilweise, durch interne Projekte die Fähigkeiten der eigenen Standorte zu verbessern, so z. B. durch temporäre Mitarbeiterentsendungen und gemeinsame Produktentwicklungen.

Es wird eine interne Kooperationsstrategie implementiert (siehe den Beitrag von Sophie Golinski, Sebastian Henn und Philip Müller in diesem Band). Außerdem werden in wenigen Fällen interne Kooperationen durchgeführt, um bei preissensitiven Kunden durch internes Sourcing die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Hierbei handelt es sich allerdings um eine relativ projektgetriebene Ausrichtung, die in den interviewten Unternehmen nicht systematisch verfolgt wird.

Exkurs 1: Marktkonsolidierung (Kai Bollhorn)

Zahlreiche deutsche Unternehmen sind sogenannte *Hidden Champions* (vgl. Simon 2012). In wenigen Fällen sind unter den Hidden Champions einer Branche gleich mehrere deutsche Unternehmen, wie im Fall der Betonpumpenhersteller Putzmeister Holding GmbH und Schwing GmbH. Beide Unternehmen hatten sich seit den 1960er Jahren zu den technologisch führenden Herstellern für Autobetonpumpen entwickelt – einem Nischensegment des Baumaschinensektors.

Zwischen Januar und April 2013 haben Vertreter beider Unternehmen den Verkauf bzw. Zusammenschluss mit jeweils einem chinesischen Baumaschinenhersteller bekanntgegeben. Sany hatte Putzmeister im Januar 2013 übernommen und das Industrie- und Technologieunternehmen XCMG Europe GmbH kaufte im April 2013 die Mehrheit der Anteile an der Schwing GmbH.

Die Herstellung von Autobetonpumpen beinhaltet eine relativ große Abhängigkeit von der spezifischen Zuliefererindustrie, wie sie auch in anderen Branchen beobachtet werden kann. Die zugelieferten Produkte werden von zahlreichen Großkonzernen bezogen, darunter u. a. MAN, Daimler, ZF Friedrichshafen oder Continental. Die interne Fertigungstiefe ist relativ gering und Einsatzort von Autobetonpumpen sind primär Großbaustellen. Inhärent ist hier die Wechselbeziehung zu der jeweiligen konjunkturellen Entwicklung: In Phasen guter konjunktureller Entwicklung ist die Nachfrage hoch, in Phasen der Unsicherheit gering.

Spätestens mit dem Aufstieg Chinas werden neben den traditionellen Absatzmärkten Europa, Nordamerika und Japan auch weitere Länder wesentliche Zielländer für Exporte oder den Aufbau lokaler Produktionen. In diesen schnell wachsenden Volkswirtschaften mit aktuell geringem Pro-Kopf-Einkommen ist die Nachfrage jedoch eher auf günstigere Produkte ausgelegt, die von den technologisch führenden deutschen Betonpumpenherstellern nicht angeboten werden.

Konsequenterweise entwickeln Unternehmen in diesen Ländern preislich günstigere Produkte in Eigenregie. Dies sind im Segment Autobetonpumpen die chinesischen Unternehmen Sany und Zoomlion. Diese Entwicklung hin zur Fertigung preisgünstigerer Produkte

für weniger kaufkräftige Märkte – regionale Nachfrageverschiebung, steigende Nachfrage nach weniger hoch technologischen Lösungen und Wettbewerber aus Emerging Markets – ist keine Besonderheit des Baumaschinensektors. Vielmehr wird – pauschalisierend – davon ausgegangen, dass Sektoren, in denen diese Entwicklung bisher nicht eingetreten ist, als Ausnahme anzusehen sind.

Unter den geschilderten Gesichtspunkten übernahm der chinesische Hersteller Zoomlion 2008 die Mehrheit am italienischen Betonpumpenhersteller CIFA. Im Gegensatz zu den Hidden Champions Putzmeister und Schwing war CIFA kleiner, regional weniger diversifiziert und technologisch weniger stark. Nach der Übernahme gelang es dem neuen italienisch-chinesischen Unternehmen, neue Produktinnovationen zur Marktreife zu entwickeln und erfolgreich in den Markt einzuführen.

Parallel zu diesen Investitionen litten Putzmeister und Schwing unter dem Nachfragerückgang in Europa und Nordamerika, sodass beide Unternehmen im Jahr 2009 hohe zweistellige Millionenverluste realisierten. Putzmeister konnte aber bereits im Jahr 2010 wieder Gewinne ausweisen und diese bis 2012 jährlich steigern. Schwing ist dies nicht im gleichem Umfang gelungen, die Gewinne erholten sich langsamer. Aufgrund der Erholung von Putzmeister nach der Krise war die Belegschaft geschockt, als der Verkauf des Unternehmens an Sany bekanntgegeben wurde.

Wie kam es dazu? Das Management von Putzmeister hatte während des Nachfragerückgangs in 2009 und der Erholung sowie Restrukturierung des Unternehmens erkannt, dass das Wachstum sich in Zukunft weiter auf China (und andere Emerging Markets) konzentrieren würde.

Putzmeister konnte aber den chinesischen Markt mit seiner Produktpalette nicht erfolgreich aufbauen, die chinesischen Betonpumpenhersteller stellten demgegenüber aufgrund ihrer Unternehmensgröße die Produktion auf eine höhere interne Fertigungstiefe um. Folgerichtig wurde mit CIFA nach dem Kauf von Zoomlion und den damit einhergehenden Produktneuerungen ein weiterer technologisch fähiger Wettbewerber in Europa aktiv.

Als Konsequenz entschied das Management von Putzmeister gemeinsam mit dem Eigentümer, das Unternehmen an den chinesischen Konkurrenten Sany zu verkaufen, um die bestehende Wettbewerbsposi-

tion zu festigen. Damit wäre Schwing als der Hidden Champion verblieben, dessen unternehmerische Unabhängigkeit in einem konsolidierten Markt als Wettbewerbsnachteil gesehen werden musste.

Deshalb (und aufgrund einer hohen Schuldenlast) entschieden sich die Schwing-Eigentümer dazu, die Mehrheit des Unternehmens an XCMG zu verkaufen, einen chinesischen Baumaschinenhersteller, der jedoch im Gegensatz zu Sany und Zoomlion keine umfangreiche Erfahrung bei der Herstellung von Autobetonpumpen hatte.

Das vorgestellte Fallbeispiel zeigt, dass Firmenübernahmen von Unternehmen aus China (ggf. auch aus anderen Emerging Markets) entscheidenden Einfluss auf Wettbewerber haben können. Insbesondere deutsche Mittelständler, unabhängig vom Status eines Hidden Champion, können von dieser Entwicklung betroffen sein. Diese Entwicklung innerhalb des Sektors der Betonpumpenhersteller ist bislang, zumindest soweit bekannt, der einzige Fall, in dem mehrere qualitativ führende Unternehmen eines Bereichs von chinesischen Gesellschaftern übernommen worden sind.

Da die Fallzahl der ausländischen Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten noch immer relativ gering ist, sollte nicht davon ausgegangen werden, dass die vorgestellte Marktkonsolidierung als Blaupause für weitere Sektoren dient. Allerdings, so Norbert Scheuch, CEO von Putzmeister, ist »der Gewinn von Sany [...] dreimal so groß wie unser Umsatz. Wenn eine solche Firma richtig Schwung holt und gewisse Märkte aggressiv ins Auge fasst, sieht es für einen Mittelständler wie Putzmeister schlecht aus« (Marquard 2012).

Für Vertreter von Unternehmen, sowohl Manager als auch Betriebsräte, zeigen die hier vorgestellte Entwicklung und auch das aufgeführte Zitat an, dass sich Unternehmen aus den Emerging Markets sehr schnell entwickeln, internationalisieren und diese Entwicklung auch Einflüsse haben wird, auch wenn das eigene Unternehmen nicht direkt betroffen ist. Die vorgestellte Marktkonsolidierung ergibt für Vertreter der Mitbestimmung die Notwendigkeit, sich dauerhaft mit der Entwicklung der Branche auseinanderzusetzen.

Diese Handlungsempfehlung wird durch Arbeitnehmervertreter bereits vielfach umgesetzt, jedoch scheint es notwendig, darauf zu verweisen, dass die Nachfrageverschiebungen von Europa nach Asien auch die

Notwendigkeit einer weltweiten Betrachtung von Wettbewerbern und deren Entwicklung notwendig macht. Dabei sind etwa Messen geeignete Foren, um sich über die Entwicklung neuer Wettbewerber zu informieren.

In Zusammenhang mit weiteren Handlungsempfehlungen zur unternehmensinternen Arbeit (siehe den Beitrag von Sebastian Henn und Jörg Weingarten in diesem Band) ist Potenzial vorhanden, um frühzeitig auf mögliche, die Unabhängigkeit eines Unternehmens gefährdende Veränderungen aufmerksam zu werden.

Zusammenhang II: Gleiches Vorprodukt

Das deutsche Unternehmen und der investierende Gesellschafter stellen die gleichen Vorprodukte her; bekannte Fälle sind die Investitionen der indischen Stahlunternehmer Tata Sons Ltd und Mittal Steel Company.

Befragt wurden zu diesem Zusammenhang vor allem Gesellschafter, die in Deutschland ein einzelnes Unternehmen übernommen haben. Dazu kommen einige Fälle von Übernahmen mehrerer unabhängiger Unternehmen. Letztere sind fast ausschließlich diesem Zusammenhang zuzuordnen, sodass hier eine Konzentration der Mehrfachinvestitionen festzustellen ist. Durch diese sind die Gesellschafter aus den BRIC-Staaten teilweise zu weltweiten Marktführern bzw. zu den weltweit größten Unternehmen der jeweiligen Branchen oder für ein bestimmtes Vorprodukt aufgestiegen.

Die Vorgehensweise unterscheidet sich von der in Zusammenhang I, das Ziel aber entspricht dem des *Global Value Consolidation Seeking*: Durch die zahlreichen Investitionen sollen Effizienzvorteile realisiert werden, zum einen beim Einkauf (Primäraktivität), zum anderen auch bei unterstützenden Tätigkeiten (Support) (vgl. Abbildung 1). Die Befragung ergab zudem, dass die mehrfach investierenden Gesellschafter in der Heimatregion bereits im Kundensegment der übernommenen Unternehmen und in weiteren unterschiedlichen Branchen aktiv sind.

Sie setzen auf eine horizontale Integration und versuchen außerdem, Wertschöpfungsschritte teilweise in ihr Heimatland zu verlagern. Ebenso wie im Zusammenhang I können aber auch hier Qualitätsunterschiede diesen Verlagerungen entgegenstehen. Diese Qualitätsunterschiede, so zumin-

dest die Interpretation aus einigen Interviews, war vielen Gesellschaftern vor der Investition nicht in diesem Maße bekannt:

»Die Schwächen lagen da drin, dass sie teilweise Wertschöpfung hier 'rausgezogen haben [dem Heimatmarkt des Gesellschafters; Anm. d. Verf.] [...], das war eine schlechtere Qualität, die dann wiederum hier aufgebaut wurde, die schlechte Qualität in gute Qualität, sodass man die Teile teilweise zwei Mal anpacken musste, zwei Mal über das Band laufen lassen musste« (Betriebsrat Interview 24).

In den Fällen, in denen eine interne Lieferung möglich war, konnten auf diese Weise Kunden gehalten und damit einhergehend Produktsegmente differenziert werden.

»Der Kundenstamm hat sich insofern nicht verändert, als dass wir Artikel, die bei uns eigentlich zu teuer waren, die wir hier geschmiedet haben, in Indien haben machen lassen. Weil, Sie haben es angesprochen, die Lohnquote da etwas anders aussieht als unsere. Das sind insbesondere so Federsättel, so Teile, die nannten wir Rotteile, Teile, wo wir keinen Gewinn dran hatten, die haben wir dann in Indien machen lassen, haben die dann auf Halde geschmiedet, haben die dann hier rückgefrachtet und dann an den Kunden verkauft« (Betriebsrat Interview 24).

Es gibt somit Fälle, in denen es Unternehmen nicht gelungen ist, die beabsichtigte rückwärtsgerichtete strategische Änderung der Wertkette (*Intended Strategy*) bis zum Zeitpunkt der Interviews umzusetzen. Darüber hinaus war bei den befragten Unternehmen keine Veränderung des vorwärtsgerichteten Teils der Wertkette festzustellen: Sie achten nach wie vor darauf, dass bestehende Kunden weiter bedient werden wie bisher. Dies scheint daran zu liegen, dass diese Unternehmen keine Endprodukte herstellen und ihre Kunden schnelle und pünktliche Lieferungen erwarten, z.B. in der Automobilindustrie.

Zusammenhang III: Gleiche Branche

Das Unternehmen in Deutschland und der investierende Gesellschafter sind im gleichen Sektor tätig – z.B. in der Verarbeitung des gleichen Rohstoffs oder im Maschinenbau. Die Produkte der beiden Unternehmen jedoch sind nicht identisch, sodass sich Erzeugnisse des akquirierten Unternehmens nicht durch Produkte des Gesellschafters substituieren lassen.

Dieser Zusammenhang unterscheidet sich stark von den Zusammenhängen I und II.

Denn obwohl die Produktpalette durch die Übernahme diversifiziert wird und der Gesellschafter im neuen Bereich zunächst über kein Know-how verfügt, kann er sich aber das vorhandene Wissen über die Funktionsweise einer Branche oder eines spezifischen nationalen Marktes zunutze machen. Dies entspricht einer horizontalen Diversifikation. Während die in den Zusammenhängen I und II Produkte dafür erforderlichen neuen Produkte verschiedene Qualitäten aufweisen (Premium- gegenüber Massenware), ist in diesem Fall eine stärkere horizontale Diversifikation zu verzeichnen, weil der Gesellschafter in dem von ihm übernommenen Segment keine Erfahrungen hat.

Gleichwohl ist das Risiko eines damit einhergehenden Nachfragerückgangs in einer Branche oder einem nationalen/regionalen Markt maximal gestreut. Gesellschafter aus den BRIC-Staaten nutzen die Standorte in Deutschland dazu, internationale Markterfahrung zu sammeln. Dass sie in diesen Fällen bei der vor- oder rückwärtsgerichteten Wertschöpfung Änderungen vornehmen, geht aus der Befragung nicht hervor. Dafür bietet dieser Zusammenhang auch weniger Ansatzpunkte als die beiden oben vorgestellten Zusammenhänge I und II.

Hinzu kommt, dass dieser Zusammenhang in der Befragung eher die Ausnahme bildete. Ein Beispiel jedoch zeigt auf, dass durch Firmenübernahmen Änderungen (in diesem Fall v.a. der Vertrieb) längerfristig vorgenommen werden können. Außerdem zeigt dieses Beispiel, welche praktischen Unterschiede zwischen der im Folgenden noch diskutierten beabsichtigten und implementierten Strategie bereits vor einer Investition auftreten können.

Exkurs 2: Braskem S. A. – ein brasilianischer Konzern auf dem Weg zum Global Player (Sophie Golinski)

Seit der Unternehmensgründung im Jahr 2002 durch das halbstaatliche Mineralölunternehmen Petrobras S. A. und Brasiliens größten Baukonzern Odebrecht ist der brasilianische Kunststoffhersteller Braskem S. A. innerhalb weniger Jahre zum größten Chemiekonzern auf den amerikanischen Kontinenten aufgestiegen. Das beeindruckende Wachstum

des Konzerns resultiert dabei neben den guten wirtschaftlichen Wachstumsbedingungen auf dem heimischen Markt vornehmlich aus zahlreichen strategischen Übernahmen, sowohl im eigenen Land als auch auf dem nordamerikanischen Kontinent.

Werden brasilianische Unternehmen im internationalen M&A-Geschäft aktiv, geht es vordergründig um die Erweiterung des eigenen Produktportfolios, den Zugang zu neuen Märkten sowie um technische Expertise und Know-how, wie Experten in diesem Zusammenhang bestätigten (Experte Interview 8; Experte Interview 9).

Räumlich betrachtet hat sich das Expansionsstreben brasilianischer Unternehmen bisher auf den südamerikanischen Wirtschaftsraum sowie aufgrund traditioneller wirtschaftlicher Beziehungen auf den nordamerikanischen Raum konzentriert; erst kürzlich erfolgen verstärkt Direktinvestitionen auf anderen Kontinenten (vgl. Theiselmann/Curschmann/Friedrich 2013, S. 11).

Mit dem Kauf der Polypropylensparte des US-amerikanischen Unternehmens Dow Chemical Company, welches sich aus strategischen Gründen von diesem Geschäftszweig trennte, übernahm Braskem S. A. neben zwei Werken in den Vereinigten Staaten auch zwei Produktionsstandorte in Deutschland. Obgleich eine Stärkung der internationalen Marktposition zu den erklärten Zielen des jungen brasilianischen Konzerns gehörte, war eine transatlantische Investition in Europa zu diesem Zeitpunkt noch nicht vorgesehen (Unternehmen Interview 2).

Insofern war die Übernahme der beiden Werke an den Standorten Schkopau (Sachsen-Anhalt) und Köln/Wesseling (Nordrhein-Westfalen) für einen Konzern, der bisher nur Erfahrungen auf dem amerikanischen Kontinent gesammelt hatte, eine Neuorientierung im internationalen Geschäft. Eine zusätzliche Herausforderung bildete die Tatsache, dass es sich bei den deutschen Niederlassungen durch die vorherige Einbindung in Dow Chemical Company ausschließlich um Produktionsstandorte ohne Finanzbereich, Personalwesen und Vertrieb handelte (Unternehmen Interview 2).

Von Beginn an hat sich der brasilianische Gesellschafter zu den beiden deutschen Produktionsstandorten bekannt und diese in das internationale Netzwerk, bestehend aus 35 Produktionsstätten, integriert. Von der deutschen Geschäftsführung wie auch Belegschaft wurde die

Entscheidung zugunsten des starken brasilianischen Gesellschafters begrüßt, dieweil er die gewünschte Nähe zu den Kernkompetenzen des deutschen Unternehmens besaß und international weiter wachsen wollte.

Letzteres hat sich insofern in den letzten Jahren bestätigt, als dass in größerem Maßstab in die beiden bestehenden Produktionsanlagen investiert, neue Stellen geschaffen und zusätzlich zu den beiden Werken im Jahr 2012 eine neue Niederlassung am Standort Frankfurt am Main gegründet wurde. Diese hat sich mit mittlerweile 45 Mitarbeitern aus 19 Ländern zur Europazentrale des Konzerns entwickelt, von wo aus neben Aufgaben der Verwaltung und des Vertriebs für die deutschen Werke zusätzlich die Vertriebsaktivitäten des brasilianischen Mutterkonzerns auf dem europäischen Markt gesteuert werden.

Die Auslösung der beiden deutschen Produktionsstandorte aus dem Dow-Verbund und die Errichtung der neuen Zentrale brachten leichte Veränderungen in den einzelnen Unternehmensstrukturen und -bereichen hervor, die aber hauptsächlich das strategische Management sowie die Verwaltungs- und Vertriebsangelegenheiten betrafen. Produktions- und Beschäftigungsstrukturen blieben hingegen unverändert und in lokaler Verantwortung der beiden Produktionsstandorte bestehen.

Braskem S.A. hat es sich zum Ziel gesetzt, bis 2020 Weltmarktführer in der nachhaltigen Chemie zu werden. Branchenspezifische Übernahmen von Unternehmen in westlichen Industrienationen garantieren dafür ein schnelles Wachstum, Diversifikation im Produktportfolio und den Zugang zu neuen Vertriebsstrukturen. Die Übernahme des Polypropylengeschäfts der Dow Chemical Company, der auch die deutschen Werke zugehörten, bezeichnet das brasilianische Unternehmen als Meilenstein der Unternehmensexpansion (vgl. Braskem 2015).

Neben dem Erhalt und der innovativen Stärkung der beiden deutschen Produktionsstandorte ist für den Konzern insbesondere der Zugang zum großen europäischen Markt von Interesse. In der Summe profitieren die deutschen Produktionsstandorte von der strategischen Einbettung in den Großkonzern und der Perspektive einer langfristigen Zusammenarbeit.

Zusammenhang IV: Internes Vorprodukt

Der Gesellschafter oder das deutsche Unternehmen stellen ein Vorprodukt für die Produkte des jeweils anderen her. In diesen Fällen ist die Zielsetzung der Übernahme darauf ausgelegt, die Vorprodukte in die bestehende unternehmensinterne Wertkette zu integrieren. Im Gegensatz zu allen anderen Zusammenhängen handelt es sich hierbei um eine produktspezifische Konzentrationsstrategie. Das Vorprodukt kann vom Gesellschafter oder vom deutschen Unternehmen produziert werden, in der Gruppe der interviewten Unternehmen tritt nur das jeweils übernommene deutsche Unternehmen als Zulieferer auf.

Dies scheint an den (bereits mehrfach angesprochenen) Qualitätsunterschieden in der Herstellung zu liegen: Deutsche Unternehmen müssten die Qualität der Produkte des Zulieferers aus den BRIC-Staaten erst erhöhen. Dies ist möglich, hat sich aber in den interviewten Unternehmen nicht als bisher erfolgreich umgesetztes Vorgehen erwiesen (zur detaillierten Vorstellung eines Fallbeispiels siehe den Beitrag von Sophie Golinski, Sebastian Henn und Philip Müller in diesem Band):

»Dann ist der Investor ein industrieller Investor, das heißt, der baut selber [Maschinen; Anm. d. Verf.] und hat im Konzern für die Produkte auch eine Verwendung, und das ist das dritte Element. Die haben sich quasi vertikal integriert und kaufen sich einen Zulieferer für ihre eigenen Produkte, auf denen sie auch Zugriff haben, um ihre Fahrzeuge und die steigende Stückzahlen, die sie dahinter sehen, letzten Endes auch mit den Hydraulikprodukten ausstatten zu können. Es hat für ein Unternehmen nichts besser eigentlich – wenn man es mal betriebswirtschaftlich betrachtet – als wenn sie ihre Zulieferer tatsächlich auch im Konzern haben. Und den Zugriff haben sie dann« (Betriebsrat Interview 27).

In den interviewten Fällen wurden teilweise die gleichen Vorprodukte auch an bereits bestehende Kunden des deutschen Unternehmens geliefert. Während dies bei standardisierten, einfachen Teilen keine negativen Reaktionen hervorruft, bestehen in komplexeren Branchen bzw. Wertketten, in denen Zulieferer selber komplexe Teile zuliefern (z. B. Maschinenbau, Automobilbau) dagegen Vorbehalte gegenüber der veränderten Eigentümerstruktur.

In diesen Branchen arbeiten wichtige Zulieferer sehr eng mit den Kunden zusammen, teilweise werden neue Prototypen angeliefert, um dem Zulieferer die Anpassung seiner Produkte an diese zu ermöglichen. So ist dieser Zusammenhang der einzige der fünf identifizierten, in denen die Interview-

partner berichteten, dass Kunden auf den Eigentümerwechsel reagiert hätten.

Es ist aber auch wichtig zu betonen, dass dies nicht der Regelfall ist. Diese Einschätzung hängt stark vom Wertschöpfungsprozess der jeweiligen Branche ab. In einem Interview, bei dem das akquirierende Unternehmen die gleichen Produkte herstellt wie die Kunden des deutschen Unternehmens, merkte ein Betriebsrat Folgendes an:

»So, und jetzt haben Sie natürlich das Problem, dass die sagen ›Warum sollen wir die gleiche Hydraulik in unsere [Produkte; Anm. d. Verf.] einbauen wie die Chinesen in ihre [Produkte; Anm. d. Verf.]?‹ – erste Baustelle. Zweite Baustelle ist, wenn wir Euch [...] unsere Fahrzeuge überlassen, um die Produkte anzupassen – das passiert hier ja, sie kriegen hier von Nähmaschinenherstellern, von Baumaschinenherstellern, kriegen Sie quasi hier ein Produkt hingestellt und die Technik, die wir haben, passen wir auf das Produkt an. Das ist diese Applikation; nach dem Motto: ›Wenn wir Euch unsere neuen Fahrzeuge auf den Hof stellen, besteht dann die Gefahr, dass die Chinesen gucken und kopieren‹ – also Know-how-Abfluss [...] und so weiter. Das ist ein Riesenthema. Es ist noch nicht genau raus, ob sich das wirklich auswirkt, ob das wieder abebbt, ob sich das normalisiert oder ob das zu einem Problem wird. Das ist eine sehr ambivalente Situation; da sind wir auch noch nicht sicher, ob wir da nicht Kunden verlieren [...]« (Betriebsrat Interview 27).

Zusammenhang V: Nicht erkennbar

In diesem letzten identifizierten Fall ist ein Zusammenhang zwischen den Produkten bzw. den Dienstleistungen des investierenden Gesellschafters und des übernommenen deutschen Unternehmens nicht zu identifizieren. Bei diesen Investitionen haben der Gesellschafter und das deutsche Unternehmen keine Berührungspunkte in der Produktpalette.

Dies liegt einerseits daran, dass die Befragung auch institutionelle Gesellschafter umfasst, die nicht der Gruppe der Industrieunternehmen zuzurechnen sind. So gehören beispielsweise zur Grundgesamtheit der über 1.000 Gesellschafter auch Fonds oder Versicherungen. Darüber hinaus sind offenbar auch Investitionen zu verzeichnen, bei denen der Gesellschafter lediglich die Mehrheit an einem deutschen Unternehmen übernommen hat.

In diesen Fällen handelt es sich z. B. um die sogenannten *Opportunity Taker*. Diese Investitionsform bietet u. a. die Möglichkeit, langfristig Infor-

mationen über Absatzmärkte zu sichern, ohne direkt in das Marktgeschehen eingreifen zu müssen:

»So wie sich ein Investor heute ein Ackermaschinenunternehmen kauft, weil er sagt, ›ich will in der Branche investiert haben, ich möchte ein Gefühl dafür haben, was da passiert und kaufe mir als zweites Unternehmen ein Duschkabinehersteller«. Beide Unternehmen sind positiv, beide Unternehmen können für sich wirtschaftlich leben und können ein gutes Return on Invest darstellen, haben aber miteinander relativ wenig zu tun, und die Strategie heißt dann einfach ›Pick dir aus dem Markt ein Unternehmen raus, mit dem du ein gutes Gefühl hast« (Unternehmen Interview 21).

Vor allem ein interviewter Experte äußerte sich zu diesem Verhalten sehr kritisch:

»Meine Ahnung ist, die geben dann Geld und dann soll es bitte laufen. Da hatten wir auch mal in Baden-Württemberg einen Hersteller von [Maschinen; Anm. d. Verf.], der hat auch einen chinesischen Investor mit dabei und der hatte nachher um die Hälfte eigentlich der Shares und war aber nur eine Art [...] nicht fassbare Person [...], hat sich in Gesellschafterversammlungen irgendwie immer vertreten lassen, der hat quasi nur einmal Geld gegeben und das war es und das [ist; Anm. d. Verf.] eben für die meisten Unternehmen, ich sag mal im klassischen Mittelstand, einfach zu wenig. Da muss man sich mit einbringen« (Experte Interview 14).

Die Zusammenhänge I bis V im Überblick

Den vorgestellten Zusammenhänge (I bis V) ist gemeinsam, dass sie anschaulich die Stärken und Schwächen der investierenden Gesellschafter und der deutschen Unternehmen charakterisieren. Gleichwohl unterscheiden sich die nach einer Übernahme angewandten Strategien. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Arten des Markteintritts (Greenfield-/Brownfield-Investition) und der verschiedenen Zusammenhänge bei Brownfield-ADI zwischen Gesellschafter und übernommenem deutschen Unternehmen ist aber durchaus davon auszugehen, dass auch hier bereits nach strategischen Gesichtspunkten verfahren wird:

»Wir sind seit mehreren Jahren bestrebt, eine Firma [...] hier in Europa zu kaufen. Und das läuft normalerweise über Gesellschaften [Berater; Anm. d. Verf.] [...] ab. Da gab es mehrere Versuche in den letzten Jahren. [...] Wenn

Sie [...] Kontakt herstellen, wie Sie mit dieser Firma arbeiten wollen, da kommen Sie letztlich in eine Liste von mehreren Firmen, die in die engere Wahl kommen, und wenn Sie das geschafft haben, aufgrund Ihrer Präsentation oder Ihrer Idee, wie Sie mit dieser Firma arbeiten wollen, erhalten Sie nähere Informationen und auch die Möglichkeit eines Besuches und dann geht das Ganze um das Thema, wie ist finanziell der Background dieser Firma auch, wie wollen wir da einsteigen? Wollen wir das 100 Prozent übernehmen, wollen wir das in einem Joint Venture machen oder vielleicht auch eine andere Möglichkeit« (Unternehmen Interview 31).

In der Regel haben die befragten Manager der deutschen Unternehmen (die befragten Betriebsräte hingegen fast nie) einen Einblick in solche strategischen (Vor-)Überlegungen. Darüber hinaus deutet der häufig genannte Führungsstil des deutschen Managements durch die Gesellschafter an der *langen Leine* darauf hin, dass umgesetzte und vor allem nicht umgesetzte Maßnahmen nicht kommuniziert werden.

Unterschiede zwischen der beabsichtigten, der erhofften und der implementierten Strategie

Die Ergebnisse zeigen, dass zwischen den investierenden Gesellschaftern und den übernommenen deutschen Unternehmen verschiedene Zusammenhänge bestehen, die auf verschiedene strategische Ansätze hindeuten: Es werden sowohl vorwärts- als auch rückwärtsintegrierende Ansätze verfolgt. Der Fokus liegt zudem stark auf der räumlichen Differenzierung des Umsatzes. Diese implementierten Strategien wurden von den Interviewpartnern explizit genannt. Darüber hinaus bestätigen Auswertungen einzelner Aussagen, dass

- I. Abweichungen von der eigentlichen Strategie zu verzeichnen waren,
- II. Maßnahmen nicht erfolgreich umgesetzt wurden,
- III. erhoffte bzw. erwartete strategische Maßnahmen nicht umgesetzt wurden.

Diese drei Befunde werden im Folgenden separat erläutert.

I. Abweichungen von der eigentlichen Strategie

Die Gesellschafter aus den BRIC-Staaten beteiligen sich entweder über Greenfield- oder Brownfield-Investitionen in Deutschland. Die Ergebnisse zu den Zielen zeigen die grundlegend unterschiedliche Bedeutung der Ziele *Zugang zur Fertigung und Entwicklung (F & E)* sowie *Erweiterung der existierenden Produktpalette* für Gesellschafter, die über eine Greenfield- und eine Brownfield-Investition in den deutschen Markt eingetreten sind.

Jedoch bestehen bereits beim Markteintritt Unterschiede zwischen der geplanten und der umgesetzten Strategie: Sollte das gesuchte (»Wunsch«-) Unternehmen im Markt nicht verfügbar sein, wird ggf. ein anderes Unternehmen gekauft oder der Markteintritt selbstständig durchgeführt. Das Unternehmen Sany investierte zunächst 2008 in ein eigenes Werk in Bedburg, weil kein passendes deutsches Unternehmen zum Verkauf stand (vgl. Exkurs 1 in diesem Beitrag).

Als sich dies durch die Finanz- und Wirtschaftskrise änderte, hat das Unternehmen den deutschen Autobetonpumpen-Hersteller Putzmeister Holding GmbH gekauft. Diese Möglichkeit – die Übernahme finanziell angeschlagener Unternehmen in Industriestaaten – wird von Unternehmen aus den BRIC-Staaten verstärkt genutzt. So werden Unternehmen aus den BRIC-Staaten u. a. auch als *Opportunity Taker* bezeichnet. Die Datenerhebung bestätigte, dass Gesellschafter aus den BRIC-Staaten in deutsche Unternehmen, die in finanziellen Schwierigkeiten waren, investierten. In der Telefonbefragung wurde dies von 33 Prozent der befragten deutschen Unternehmen angegeben.

Ein weiterer Aspekt, der bei der quantitativen Befragung nicht zur Sprache kam, aber von zwei befragten Experten angesprochen wurde, ist die Rolle der Gesellschafter aus den BRIC-Staaten bei der Nachfolgesuche für inhabergeführte Unternehmen. Sofern bei inhabergeführten Unternehmen kein zukünftiger Inhaber vorhanden ist (etwa weil der Inhaber keine Kinder hat bzw. die Kinder nicht im Unternehmen tätig werden wollen), werden verstärkt Unternehmen aus den BRIC-Staaten als neue Eigentümer diskutiert.

II. Maßnahmen werden nicht erfolgreich umgesetzt

In Fällen, in denen der neue Gesellschafter und das deutsche Unternehmen in der gleichen Branche tätig sind, bietet sich neben der Zusammenarbeit

im Einkauf und im Vertrieb auch eine Änderung der internen Wertschöpfung an, z. B. durch den internen Bezug von Vorprodukten.

Der Aufbau dieser internen Beziehungen scheiterte bei mehreren der interviewten Unternehmen unmittelbar nach der Übernahme an der zu geringen Qualität der Produkte des Gesellschafters aus dem BRIC-Staat. Als Reaktion haben diese Unternehmen im Nachgang an den gescheiterten Aufbau damit begonnen, zunächst die Qualität der Produkte des Gesellschafters durch interne Projekte zu steigern, um langfristig eine interne Sourcing-Beziehung aufzubauen.

»Was wir jetzt machen, es gibt ein Projekt, sodass wir versuchen, zunächst [unseren Gesellschafter; Anm. d. Verf.] in der Entwicklung und Herstellung dieser Zulieferteile zu unterstützen, das heißt, da sind wir mit Meistern, die in der oder kurz vor der Rente stehen, [...] gewisse Zeit in China [...]. [Wir; Anm. d. Verf.] versuchen zunächst, dort die Grenzen, Produktionsabläufe und Entwicklung und so etwas besser zu gestalten und im Endeffekt natürlich hat man die Absicht, dass irgendwann diese Teile in der eigenen Herstellung so gut werden, dass auch wir sie einbauen können und [der Gesellschafter; Anm. d. Verf.] hat dann ja auch den Vorteil hochwertigerer Teile und um auch hochwertigere Produkte herzustellen. Aber das ist sicherlich ein Projekt, was über Jahre gehen wird« (Unternehmen Interview 22).

Da der Gesellschafter aus dem BRIC-Staat in einigen der befragten Unternehmen erst 2013 oder 2014 investierte, ist es relativ schwierig, eine Aussage über die zukünftige Entwicklung dieser Projekte zu machen. Die Integration des deutschen Unternehmens verläuft langsamer als erwartet und die Veränderung der Wertkette dauert daher ebenfalls über einen längeren Zeitraum an.

III. Erhoffte bzw. erwartete strategische Maßnahmen werden nicht umgesetzt

Die Strategien der Gesellschafter aus den BRIC-Staaten wurden bereits identifiziert, ebenso wurden strategische Anpassungen in der vor- und rückwärtsgerichteten Ausrichtung der Wertkette vorgestellt. Neben diesen Fällen ergibt die Auswertung einige Fälle, in denen auch diese leichten Anpassungen nicht durchgeführt werden.

Auf die Frage, wie sich die Wertkette seit der Firmenübernahme verändert hat, wurde »gar nicht« (Unternehmen Interview 6), in einem anderen

Interview »bei den Zulieferern ändert sich nichts« (Gewerkschaft Interview 6) ausgesagt. In einem anderen Fall wurden die Absatzmärkte nicht verändert bzw. neue Absatzmärkte angegangen:

»Also wir hatten gehofft, dass es eine Verschiebung gibt [...]. Die hat leider nicht stattgefunden. Also wir sind weiterhin so stark auf den westlichen Märkten wie zuvor« (Unternehmen Interview 11).

Neben diesen nicht implementierten Einzelmaßnahmen wird das Verhalten der Gesellschafter als relativ zurückhaltend empfunden. In einigen Fällen greifen die Gesellschafter in operative oder strategische Fragestellungen direkt ein bzw. geben diese vor, greifen aber im Regelfall in die Ausgestaltung der Strategie nicht ein:

»Vorgaben? Ja die kommen dann schon von China. So Weltmarktführer zu werden und Umsatzziele in 2017 und solche Geschichten kommen schon aus China, klar« (Interview Betriebsrat 21).

Die Interviewpartner sagten aus, dass sie solche Vorgaben nicht als Strategie betrachten. Sie geben ein Ziel vor, das erreicht werden soll, aber halten keine Strategie dafür bereit.

»Ich kann im Moment nicht behaupten, dass wir eine gemeinsame globale Strategie haben, wo man erkennt, dass [das deutsche Unternehmen; Anm. d. Verf.] ein Einbaustein, ein Kernbaustein, ein Mitbaustein oder irgend sowas ist, es ist ein Portfolioinvestment« (Unternehmen Interview 21).

Da es sich bei der großen Mehrheit der Gesellschafter selbst um Industrieunternehmen handelt, ist diese Zurückhaltung bei der Änderung des übernommenen Unternehmens verwunderlich. Die Aussagen zu den Stärken und Schwächen des Gesellschafters und des deutschen Unternehmens haben gegensätzliche, sich ergänzende Ausprägungen angezeigt. Diese werden aber von den Gesellschaftern in vielen Fällen anscheinend nicht so intensiv genutzt, wie es die interviewten Manager oder auch Betriebsräte vor der Investition erwartet hatten.

»[W]ie gehen die [Gesellschafter; Anm. d. Verf.] mit ihren Investitionen um? Wie entwickeln sie sie weiter? Wo wollen sie die Unternehmen hin entwickeln? Wie soll Wachstum zustande kommen? Ist das ein Zufall? Machen wir quasi das, was jetzt anliegt, oder ist das ein geplantes Vorgehen im Sinne einer Unternehmens-

strategie? Weil, wie gesagt, hier im Hause ist es halt die Frage: Diversifizieren wir uns, konzentrieren wir uns [...] oder machen wir auch noch andere Sachen, wie Elektronik, Steuerung und Ähnliches mehr oder bieten wir irgendwann auch komplette Produkte oder komplette Einheiten an, die weit über das hinausgehen, was wir heute produzieren? Und das ist für Beschäftigte auch insofern interessant, weil es natürlich um Investitionen geht: Das Hauptthema von Betriebsräten heute. Investitionen sichern Standorte, weil es um Arbeitsplätze geht, im Zusammenhang mit Investitionen, um Arbeitsplatzaufbau, um Arbeitsplatzsicherung, Standorte von Arbeitsplätzen – also wo werden die Dinger eigentlich produziert? [...] Es gibt eine Anforderung des chinesischen Investors an das deutsche Management, eine Strategie zusammenzuschreiben. Das deutsche Management sagt hierzu, sie schreiben eine Strategie zusammen. Das deutsche Management stellt sich aber die Frage: Wollen die ein Blatt Papier haben, auf dem einfach Strategie drauf steht, und wir schreiben ein bisschen was auf oder soll das tatsächlich eine strategische Unternehmensplanung werden, die langfristig auch in die Tat umgesetzt wird?« (Betriebsrat Interview 27)

Fazit

Unternehmen aus den BRIC-Staaten investieren in Deutschland zum einen über Greenfield-Projekte, um Zugang zu neuen Kunden zu erhalten und um bestehende Kunden besser betreuen zu können. Darüber hinaus werden zum anderen bei Übernahmen gezielt Unternehmen ausgesucht, deren Produkte bzw. Dienstleistungen in einem bestimmten Zusammenhang zu den eigenen stehen. Es wurden fünf verschiedene Zusammenhänge zwischen der Tätigkeit des investierenden Gesellschafters und des übernommenen deutschen Unternehmens identifiziert.

Durch die Auswahl bestimmter Unternehmen und auch durch die Wahl eines bestimmten Markteintritts richten die Gesellschafter sich global aus und folgen dabei verschiedenen Strategien. Die Unternehmen diversifizieren horizontal und integrieren neue Absatzmärkte. Bei der Befragung beurteilten die Interviewpartner nicht die Strategien des kaufenden Unternehmens vor der Investitionsentscheidung, die zur Übernahme führte, sondern die Strategie, die nach der Übernahme implementiert wurde.

Dabei ist festzustellen, dass die Gesellschafter sich in den allermeisten Fällen relativ zurückhaltend verhalten und im Regelfall weder intensiv Einfluss auf die strategische Planung noch auf das operative Geschäft des über-

nommenen Unternehmens nehmen. Zusammenfassend ergibt sich, von einigen Ausnahmen abgesehen, das Bild eines industriellen Gesellschafters, dessen Verhalten sich an dem eines beobachtenden Portfoliogesellschafters orientiert, der langfristige Lernprozesse anstrebt.

Vor dem Hintergrund der relativen Unerfahrenheit der Gesellschafter aus den BRIC-Staaten im Ausland und dabei im speziellen in Industriestaaten ist dieses Verhalten nachvollziehbar, was aber nicht ausschließt, dass es sich in Zukunft verändern könnte. Für betroffene deutsche Unternehmen und insbesondere deren Mitarbeiter bedeutet diese Einschätzung, dass im Regelfall (es bestehen Ausnahmen) mit der Übernahme durch einen Gesellschafter aus den BRIC-Staaten keine einschneidenden Veränderungen im internen Unternehmensablauf einhergehen.

Dies kann als positive Erkenntnis festgehalten werden. Sie bedeutet auch die Möglichkeit, dass gerade Vertreter aus der Belegschaft des übernommenen Unternehmens versucht sein könnten, aus ihrem produkt- und vor allem produktionsrelevanten Know-how Vorteile zu ziehen. Sie könnten beispielsweise die häufig nicht stark ausgeprägte operative Zusammenarbeit mit dem neuen Gesellschafter dazu nutzen, ihre wichtige Rolle als Wissensträger durch selbst initiierte Kooperationen in der neu geschaffenen Unternehmensstruktur zu festigen und auszubauen.

Literatur

- Braskem (2015): Braskem solidifies its U.S. Polypropylene Leadership and Global Expansion Efforts, www.braskem.com.br/site.aspx/News-Details-USA/BRASKEM-SOLIDIFIES-ITS-UaSa-POLYPROPYLENE-LEADER-SHIP-AND-GLOBAL-EXPANSION-EFFORTS (Abruf am 17.6.2014).
- Bureau van Dijk (2014): Datenbank Amadeus. Eigener Auszug, <https://amadeus.bvdinfo.com/version-2016121/home.serv?product=amadeusneo> (Abruf am 15.3.2013).
- Dunning, John H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. In: *Journal of International Business Studies* 19, H. 1, S. 1–31.
- Kuemmerle, Walter (1999): Foreign direct investment in industrial research in the pharmaceutical and electronics industries – results from a survey of multinational firms. In: *Research Policy* 28, H. 2–3, S. 179–193.

- Marquart, Maria (2012): Deutscher in chinesischem Vorstand. Die behandeln uns wie ein rohes Ei. In: Spiegel online, 1.5.2012, www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/interview-putzmeister-ist-froh-ueber-investor-aus-china-a-830214.html (Abruf am 25.2.2015).
- Moghaddam, Kaveh/Sethi, Deepak/Weber, Thomas/Wu Jun (2014): The Smirk of Emerging Market Firms: A Modification of the Dunning's Typology of Internationalization Motivations. In: *Journal of International Management* 20, H. 3, S. 359–374.
- Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage*. New York, NY: Free Press.
- Porter, Michael E. (1990a): *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: Free Press.
- Porter, Michael E. (1990b): *Wettbewerbsstrategien: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt am Main: Campus.
- Scherr, Maximilian/Berg, Achim/König, Birgit/Rall, Wilhelm (2012): Einsatz von Instrumenten der Strategieentwicklung in der Beratung. In: Bamberger, Ingolf/Wrona, Thomas (Hrsg.): *Strategische Unternehmensberatung. Konzeption – Prozesse – Methoden*. Wiesbaden: Gabler, S. 77–104.
- Simon, Herman (2012): *Hidden Champions: Aufbruch nach Globalia*. Frankfurt am Main: Campus.
- STRIMGroup (o.J.): Forum zum Thema Strategy Execution Framework, www.strimgroup.com/kurzinformation-strategy-execution-framework/ (Abruf am 17.2.2015).
- The Boston Consulting Group (Hrsg.) (2014): *BCG Global Challengers – Redefining Global Competitive Dynamics*. München, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization_growth_redefining_global_competitive_dynamics/ (Abruf am 22.1.2016).
- Theiselmann, Rüdiger/Curschmann, Jan/Friedrich, Moritz (2013): *Deutsch-Brasilianische Geschäftspartnerschaften. Kooperationen und M&A-Transaktionen*, https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/06/German_Brazilian-Partnership_Brochure-2013-KPMG.pdf (Abruf am 31.3.2016).
- Thomson Jr., Arthur. A./Strickland, A.J. III/Gamble, John E. (2010): *Gamble, Crafting and Executing Strategy*. New-York, NY: McGraw Hill Education.

Auswirkungen von Investitionen aus den BRIC-Staaten auf Unternehmen in Deutschland

Sophie Golinski, Sebastian Henn und Philip Müller

In der bisherigen Literatur wurden die Auswirkungen ausländischer Direktinvestitionen (ADI) auf das Zielland bzw. den in diesem Land lokalisierten Unternehmen fast ausschließlich unter dem Blickwinkel von in Schwellen- bzw. Entwicklungsländern investierenden Unternehmen mit industriellem Ursprungsland betrachtet. Erst jüngst werden von einer zunehmenden Zahl von Untersuchungen umgekehrt auch die Implikationen von Direktinvestitionen aus dem Globalen Süden in die Industrienationen dieser Welt thematisiert (vgl. u. a. Burgoon/Raess 2014; Otto 2013).

Dies kann wohl in erster Linie auf den enormen Bedeutungsgewinn dieses Investitionstyps zurückgeführt werden. Während sich die bisherige Literatur insbesondere mit Fragen nach den Zielen und Strategien dieser Investitionen beschäftigt hat, liegen zu den betrieblichen Auswirkungen sowie zu den beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitischen Effekten von Investitionen aus den Schwellen- und Entwicklungsländern derzeit kaum belastbare Informationen vor (vgl. Zhong/Peng/Liu 2013, S. 2479).

Dieser Beitrag hat daher zum Ziel, die Auswirkungen derartiger Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten auf deutsche Unternehmen zu erarbeiten, wobei entsprechend den zentralen Fragestellungen der Untersuchung die Produktions- und Arbeitsbedingungen sowie Beschäftigungseffekte in neu gegründeten und/oder (anteilig) erworbenen Industrieunternehmen im Mittelpunkt stehen.

Der Beitrag leistet damit nicht nur einen Beitrag zum Verständnis von Chancen und Herausforderungen einer Zusammenarbeit von deutschen Firmen und BRIC-Investoren im unternehmerischen Kontext, sondern schafft darüber hinaus auch eine Grundlage für die Ableitung zielgerichte-

ter Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Entwicklung bestehender Kooperationen sowie zukünftiger Investitionsprojekte.

Die hier dargestellten Ausführungen zu den Auswirkungen der BRIC-Investitionen beruhen überwiegend auf den Leitfadengesprächen, die mit Unternehmensvertretern (Vorstandsvorsitzenden, Geschäftsführern, Managern, Betriebsräten), Gewerkschaftsvertretern und Experten im Rahmen des Projektes geführt wurden. Darüber hinaus können quantitative Angaben aus der telefonischen Befragung zur Mitarbeiterentsendung aus den BRIC-Staaten in die deutschen Unternehmen in die Analyse einbezogen werden. Schließlich werden die Aussagen an geeigneter Stelle durch thematisch verwandte Studien und Publikationen ergänzt bzw. validiert.

Aufbauend auf einer kurzen theoretischen Rahmung wird im Folgenden zunächst die Entwicklung der wirtschaftlichen Situation in den deutschen Unternehmen diskutiert, bevor in den darauffolgenden Ausführungen die internen und externen Strukturveränderungen mit einem spezifischen Blick auf die Unternehmensbereiche und Wertschöpfungsketten thematisiert werden. Anschließend setzt sich der Beitrag umfassend mit den Beschäftigungseffekten von Direktinvestitionen in den deutschen Unternehmen auseinander, wobei die Personalstruktur und -entwicklung sowie die Entsendepraxis fokussiert werden.

Schließlich werden Wissenstransfers zwischen BRIC-Investoren und deutschen Unternehmen anhand eines Fallbeispiels aus dem Maschinenbau beleuchtet, bevor letztlich die Ergebnisse zusammengefasst und evaluiert werden.

Wirkebenen von grenzüberschreitenden Direktinvestitionen

Ausländische Direktinvestitionen sind mit zahlreichen Effekten sowohl für das Zielland der Investition als auch die Unternehmen desselben verbunden (vgl. Arndt et al. 2009; Lipsey 2004; Dunning 1994). Die bisherigen Analysen haben dabei insbesondere drei verschiedene Wirkebenen diskutiert: *Volkswirtschaftlich* betrachtet tragen grenzüberschreitende Direktinvestitionen zu einer Erhöhung des inländischen Kapitalbestands, zusätzlichen Steuereinnahmen (u. a. Grund- und Gewerbesteuer), einer Diversifizierung der Wirtschaft sowie zu Beschäftigungs- und Einkommenseffekten bei (vgl.

Kubny/Lundsgaarde/Fügner Patel 2008, S. 2 ff.; Kulke 2006, S. 217; Li/Liu 2005, S. 394 ff.; Castejón/Wörz 2005, S. 2).

Gleichzeitig werden hierzu in der Literatur immer wieder auch negative Wirkungen, wie ein Rückgang der gesamtwirtschaftlichen Beschäftigung, Produktivitätseinbußen oder der Abfluss von Devisen bzw. Verdrängungseffekte und die Verstärkung sozialer Ungleichheiten (sog. Allokationseffekte), diskutiert (vgl. Kubny/Lundsgaarde/Fügner Patel 2008, S. 2 ff.; Nunnenkamp 2006, S. 2 ff.).

Aus *regionalwirtschaftlicher* Perspektive sind ausländische Direktinvestitionen vor allem aufgrund der von ihnen ausgehenden *Spillover*-Effekte von Interesse. Damit ist die Tatsache angesprochen, dass Firmen in räumlicher Nähe zu neu gegründeten Tochterunternehmen bzw. (anteilig) erworbenen Unternehmen von dem Wissen profitieren, welches durch die Investitionen in die Region getragen wird und über personelle und organisatorische Verflechtungen zur Verfügung steht (vgl. Gerschewski 2013, S. 67; Bathelt/Malmberg/Maskell 2004; Smarzynska Javorcik 2004).

Parallel erhalten Unternehmen mit ausländischen Gesellschaftern den Zugang zu regionalen Wissensclustern und tragen zur Entstehung von Zu- und Abnehmerbeziehungen bei (vgl. Arndt et al. 2009, S. 100). Weitere Auswirkungen von ausländischen Direktinvestitionen werden im Zusammenhang mit horizontalen und vertikalen Unternehmensverflechtungen diskutiert. Dabei werden insbesondere Effekte auf andere Firmen thematisiert, die unmittelbar mit dem neu gegründeten Tochterunternehmen bzw. dem (anteilig) erworbenen Unternehmen in Beziehung stehen, darunter Wettbewerbseffekte (Qualitätsverbesserungen, Verdrängungseffekte) durch das Auftreten von Konkurrenten oder Veränderungen der Wertschöpfungskette mit Auswirkungen auf Zu- und Abnehmerstrukturen (vgl. Kubny/Lundsgaarde/Fügner Patel 2008, S. 2).

Betrachtet man schließlich die Wirkungen von ausländischen Direktinvestitionen auf *betrieblicher* Ebene, so treten Produktivitäts- und Beschäftigungseffekte in den Unternehmen in den Vordergrund. Diese werden beispielsweise mithilfe von Indikatoren wie dem Unternehmenswachstum, der Produktivität, der absoluten Beschäftigungsentwicklung oder Fluktuationen im Personalbestand gemessen (vgl. Arndt et al. 2009, S. 106 ff.). Über diese betriebswirtschaftlich messbaren Faktoren hinaus sind aber auch weiche Faktoren, wie Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern

sowie Kommunikationsprozesse und Unternehmenskulturen, Gegenstand von Untersuchungen auf betrieblicher Ebene (vgl. Weiss 2005, S. 30).

Die betriebliche Wirkungsebene ist auch Gegenstand der nachfolgenden Betrachtungen, wobei in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen wird, dass, basierend auf den Ergebnissen der Bestandsanalyse zu Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten (siehe den Beitrag von Sophie Golinski in diesem Band), insbesondere Produktionsunternehmen mit besonderer Beschäftigungsrelevanz in die Diskussion eingehen werden.

Entwicklung der wirtschaftlichen Situation in den deutschen Unternehmen

Eine Analyse der wirtschaftlichen Situation der deutschen Unternehmen vor und nach dem Einstieg eines Gesellschafters aus den BRIC-Staaten offenbart heterogene Entwicklungen, die sowohl auf gesamtwirtschaftliche (z.B. wirtschaftspolitische Einflüsse, Entwicklungen der Finanzmärkte) bzw. branchenspezifische Dynamiken als auch auf direkte Interventionen des neuen Investors zurückzuführen sind. Im Folgenden wird explizit der Einfluss des Gesellschafters aus dem jeweiligen BRIC-Staat auf die wirtschaftliche Entwicklung zentriert, wengleich die Profitabilität eines Unternehmens das Resultat vielschichtiger unternehmensinterner wie -externer Dynamiken und Prozesse ist.

Übereinstimmend mit bisherigen Untersuchungen (vgl. u. a. Otto 2013, S. 20; Tirpitz/Groll/Ghane 2011, S. 30) gaben mehrere Gesprächspartner an, dass das Unternehmen *vor der Beteiligung bzw. Übernahme* durch den BRIC-Gesellschafter in finanziellen Schwierigkeiten steckte bzw. ein Insolvenzverfahren bereits eröffnet war (u.a. Betriebsrat Interview 13; Betriebsrat Interview 20; Betriebsrat Interview 23; Gewerkschaft Interview 7). Als Ursachen dieser finanziellen Schieflagen werden Auftrageinbußen und konjunkturelle Krisen (Betriebsrat Interview 7) ebenso wie ein Missmanagement in vorheriger Eigentümerstruktur (Betriebsrat Interview 15) angeführt.

Vielfach haben aus den finanziellen Missständen in den Unternehmen Personalabbau, Gehaltskürzungen, Kurzarbeit und weitere Restrukturierungsmaßnahmen resultiert. Darüber hinaus führten mangelnde Investitionsmöglichkeiten in den Unternehmen der mitunter hoch innovativen

Tabelle 1: Wirtschaftliche Entwicklung der deutschen Unternehmen nach Einstieg von Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten

Her- kunftsland Investor	Wirtschaftliche Entwicklung nach Einstieg eines BRIC-Investors	Ankerbeispiel
China	Starkes Wachstum	»[...] die Firma ist [...] über die Jahre, die wir bei den Chinesen sind, in einem Maße gewachsen, das gab es noch nie in der Firmengeschichte« (Betriebsrat Interview 20).
Indien	Verdreifachung des Umsatzes	»Also die wirtschaftliche Lage hat sich äußerst positiv entwickelt. Um nur mal ein paar grobe Werte zu nennen: Der Umsatz hat sich seitdem verdreifacht« (Unternehmen Interview 3).
Russland	Verstetigung einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung	»So muss man auch verstehen, dass das erste Jahr wirtschaftlich nicht besonders erfolgreich war, aber ab dem zweiten Jahr ging es eigentlich richtig aufwärts und die Situation ist heute auf jeden Fall befriedigend. Die Branche ist generell noch nicht ganz aus der Krise draußen« (Unternehmen Interview 6).
Russland	Beständige finanzielle Schwierigkeiten	»Dann hat sich aber über die folgenden Jahre diese Nachtragsverhandlung dahingehend hingezogen, dass die Projekte unter starken politischen Einfluss kamen. [...] Das hat sich natürlich auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens ausgewirkt. [...] Dementsprechend stand das Unternehmen und steht das Unternehmen auch heute noch [...] wirtschaftlich nicht gut da« (Unternehmen Interview 11).

Quelle: Eigene Erhebung.

Branchen zu einer verminderten Wettbewerbsfähigkeit, wie ein Unternehmensvertreter berichtet:

»Wir haben [...] alle drei Jahre [...] die weltgrößte Baumaschinenmesse in München. Da gab es eigentlich alle drei Jahre neue Produkte, Verbesserungen, gute Verbesserungen, Neuheiten, Know-how, Veränderungen. [...] Und jetzt in den letzten fünf Jahren aufgrund der ganzen wirtschaftlich schlechten Situation, fi-

nanziell schlechten Situation hat man dann natürlich etliches an Geld eingespart und Investitionsvolumen eingespart und das müssen wir jetzt eigentlich wieder aufholen [...]« (Betriebsrat Interview 28).¹

Viele der Unternehmen, die vor dem Einstieg des Gesellschafters in finanziellen Schwierigkeiten waren, haben sich *nach der Beteiligung bzw. Übernahme* des Gesellschafters aus den BRIC-Staaten wirtschaftlich erholt, wie die ersten drei Schlüsselzitate ausgewählter Unternehmensvertreter in Tabelle 1 wiedergeben.

Als Gründe für eine positive Entwicklung werden z. B. eine verbesserte Auftragslage durch die Erschließung neuer Absatzmärkte (Betriebsrat Interview 23) oder Investitionen in die Produktionsstrukturen am deutschen Standort (Unternehmen Interview 3; Gewerkschaft Interview 1) genannt. Letzteres ist eng an die Investitionsmotive der Gesellschafter aus den BRIC-Staaten geknüpft: Halten diese an den deutschen Produktionsstandorten fest und zeigen ein langfristiges Interesse, werden teilweise umfassende Investitionen an den deutschen Standorten getätigt.

Mit dem Ziel, die Unternehmen mit finanziellen Schwierigkeiten zurück in eine Markt- und Wettbewerbsfähigkeit zu führen (u. a. Betriebsrat Interview 17; Betriebsrat Interview 19), lassen sich entsprechend den Angaben der Gesprächspartner verschiedene Arten von Investitionen unterscheiden: Zum einen profitieren Unternehmen von sogenannten *Erweiterungs- und Rationalisierungsinvestitionen*, d. h. von Investitionen in Kapazitätserweiterungen oder den Aufbau neuer Produktlinien (u. a. Betriebsrat Interview 14; Experte Interview 12), zum anderen tragen *Diversifizierungsinvestitionen* zum Aufbau neuer Produktlinien und damit zur Risikodiversifikation bei (u. a. Unternehmen Interview 3).

Beides zeugt davon, dass es sich bei den betreffenden Investoren um kapitalstarke Unternehmen handeln muss, die über die notwendigen finanziellen Ressourcen verfügen und an einer nachhaltigen Stärkung der deutschen Unternehmen interessiert sind. Unter anderem äußert sich ein Geschäfts-

1 | Insbesondere in den letzten Jahren zeigte sich aber auch, dass zunehmend der Erwerb (von Anteilen) von wirtschaftlich gut aufgestellten Unternehmen stattfand, beispielsweise infolge der Veräußerung durch eine Investmentgesellschaft (Unternehmen Interview 9) oder die gewünschte Anbindung an einen global aufgestellten, wettbewerbsfähigen Investor (Unternehmen Interview 5).

führer über das Investitionsverhalten des neuen brasilianischen Eigentümers wie folgt:

»[...] [Der brasilianische Eigentümer; Anm. d. Verf.] hat hier in drei Jahren mehr investiert als der Rest in 20. [...] Wir haben ein Labor in Planung, also ein Technikum [...]« (Unternehmen Interview 2).

Ein anderer beschreibt die Errichtung eines neuen Technologiezentrums und von Logistikhallen im Wert von mehreren Millionen Euro (Betriebsrat Interview 14). Unternehmensvertreter, die von Investitionen in ihre Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten sowie in die Innovationsfähigkeit am deutschen Standort berichteten, hatten fast ausschließlich einen indischen bzw. chinesischen Gesellschafter.

Demgegenüber wird in den untersuchten Unternehmen mit russischen Investoren bisher kein Ausbau der deutschen Produktionsstätten forciert (Unternehmen Interview 6; Unternehmen Interview 9; Betriebsrat Interview 6). Sind die Gesprächspartner dazu angehalten, das Investitionsverhalten des neuen Gesellschafters aus den BRIC-Staaten gegenüber dem der vorigen Unternehmensführung zu bewerten, betonen die meisten von ihnen positive Veränderungen und erweiterte Gestaltungsspielräume (u. a. Unternehmen Interview 13; Betriebsrat Interview 18).

Neben den positiven Entwicklungen in vielen Unternehmen gaben auch einige der befragten Unternehmensvertreter an, dass ihre wirtschaftliche Lage nach wie vor von finanziellen Schwierigkeiten gekennzeichnet ist (u. a. Betriebsrat Interview 5; Betriebsrat Interview 13; vgl. dazu auch Tabelle 1, 4. Zitat). Ein Zusammenhang mit dem Einstieg des Investors aus den BRIC-Staaten besteht dabei nicht zwangsläufig – vielmehr spielen hier vor allem branchenspezifische Krisen oder konjunkturelle Schwächen eine wichtige Rolle.

Wie vielschichtig das Zusammenwirken von gesamtwirtschaftlichen Dynamiken und dem Investitionsverhalten der Investoren aus den BRIC-Staaten und wie schwierig es ist, die Entwicklung einer Investition zu prognostizieren, demonstriert der folgende Exkurs am Beispiel zweier indischer Direktinvestitionen.

Exkurs 3: Zwei indische Gesellschafter: Ähnliche Investitionsstruktur, aber sehr unterschiedliche Ausrichtung (Kai Bollhorn)

Manche Unternehmen aus den BRIC-Staaten haben mehrfach in Deutschland investiert. Am Beispiel zweier Investitionsfälle (im Folgenden Hummel und Biene) wird gezeigt, warum es schwierig ist, die Folgen von Investitionen vorherzusagen. Diese beiden anonymisierten Beispiele wurden ausgewählt, weil 1) beide Investitionen aus externer Sicht wesentliche inhaltliche Parallelen aufweisen und 2) die interne Umsetzung sich jedoch deutlich voneinander unterschied. Die externe Betrachtung zeigt Investoren aus demselben BRIC-Staat, die in Deutschland und Europa mehrere Unternehmen mit einem relativ deckungsgleichen Produktportfolio aufgekauft haben.

Das Ziel beider Investoren ist der Aufbau internationaler Konzerne mit weltweiten Fertigungsaktivitäten. Durch die Übernahme mehrerer Unternehmen sollen außerdem, so die externe Sicht, Skaleneffekte realisiert werden. Unter diesen Gesichtspunkten zeigen die Leitfadengespräche mit den interviewten Vertretern der übernommenen Unternehmen deutliche Unterschiede auf: Der Gesellschafter Hummel habe erkennen müssen, dass sich die Skaleneffekte nicht realisieren ließen, da das Management des übernommenen Unternehmens diese bereits zuvor durch Zusammenschlüsse mit Konkurrenten geschaffen hatte.

Deshalb habe er nach der Investition versucht, eine interne Lieferkette aufzubauen, die lediglich auf der Nutzung von Kostenvorteilen in seinem Heimatland basierte. Dieses Ziel konnte aufgrund der unterschiedlichen Fertigungsqualitäten ebenfalls nicht realisiert werden.

Während der Wirtschaftskrise 2008/09 profitierte das deutsche Unternehmen dann zwar zunächst von Kreditlinien, die ihm Hummel gewährt hatte, jedoch nicht bereit war, nach der eingesetzten konjunkturellen und wirtschaftlichen Erholung die für das deutsche Unternehmen nun sehr ungünstige Kreditlinien abzulösen und eine externe Umschuldung zu günstigeren Konditionen anzubieten. Aufgrund dessen ist die Investitionsfähigkeit wegen der hohen Zinszahlungen bis in die Gegenwart hinein eingeschränkt:

»Ja die Stärke war auch in der Krise 2008/09, ohne den Mutterkonzern hätten wir die Krise als [Unternehmen; Anm. d. Verf.] an sich nicht überstanden,

also wir hatten fast 60 Prozent Kurzarbeit zu null und die haben das dann natürlich alles mitfinanziert. Daraus resultieren wieder die Schwächen, dass wir heute noch da dran bezahlen. Wir zahlen heute noch die Gelder zurück, die damals geflossen sind« (Vertreter eines von Hummel übernommenen Unternehmens).

Gegenüber dieser eher negativen Einschätzung der Entwicklung sind die interviewten Vertreter des vom Gesellschafter Biene übernommenen deutschen Unternehmens mit ihrer Situation zufriedener. Die Übernahme hatte die Etablierung von Abläufen zur weltweiten Entwicklung von Projekten zur Folge, in die regionale Kompetenzen vorgegeben werden, wobei aber nicht außer Acht gelassen wird, die Kunden weiter jeweils durch regionale Standorte zu beliefern:

»Also jeder Standort hat seine eigene Buchhaltung, also seine eigene Verwaltung, seinen eigenen Vertrieb, seine eigene Produktionsstätte, auch Konstruktion, ja also das, was klassisch dazugehört« (Vertreter eines von Biene übernommenen Unternehmens).

Darüber hinaus gewährt der Investor dem deutschen Unternehmen die Möglichkeit, seine Gewinne in Eigenregie zu verwalten:

»Aber das, was hier erwirtschaftet wird, bleibt hier im Standort, im Unternehmen. Also er [der Investor; Anm. d. Verf.] zieht so kein Kapital ab. [...] wir sind die Mutter, wir müssen notfalls dann auch gucken, wenn irgendwie ein geringerer Kapitalbedarf besteht an den anderen Standorten, dass wir die schon unterstützend managen. [...] Aber dafür zieht er hier bei uns auch kein Geld ab, weil er will, dass wir schon aus eigenen Mitteln wachsen«(Vertreter eines von Biene übernommenen Unternehmens).

Es muss betont werden, dass die beiden unterschiedlichen Ausrichtungen des operativen Einflusses auf das deutsche Management (und damit auch indirekt auf die Mitarbeiter) in einer externen Betrachtung nicht zu ermitteln sind. Zwar können von ausländischen Direktinvestitionen (aus den BRIC-Staaten) betroffene Unternehmen bzw. die gewählten Arbeitnehmervertreter in Form des Betriebsrates auf vorhandene Expertisen – z. B. durch Mitarbeit in Gremien oder Gewerkschaftssitzungen – zum theoretisch zu erwartenden Einfluss des Gesellschafters zurückgreifen, aber eine verallgemeinernde Vorhersage darüber, wie sich

die ausländischen Direktinvestitionen tatsächlich auf das Unternehmen auswirken könnte, kann aktuell nicht geleistet werden.

Das unterschiedliche Verhalten der Eigentümer Hummel und Bie-ne zeigt, dass es schwierig ist, pauschale Aussagen zu den Folgen einer Übernahme zu machen, weil diese auch von Eigenschaften beeinflusst wird, die vor der Investitionen nicht vorhersehbar waren. Für Arbeitnehmervertreter und Gewerkschafter bedeutet dies, dass es auch nach einer Übernahme notwendig ist, die erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen, um das Unternehmen in Deutschland gut für die Zukunft aufzustellen. Das Beispiel zeigt aber auch, dass es durchaus angebracht sein kann, dass der Gesellschafter in Fällen, in denen das Management des übernommenen Unternehmens Entscheidungen nur umsetzt, aber nicht definiert, trotzdem mit diesem zusammenarbeitet.

Strukturveränderungen bei Unternehmensbereichen und Wertschöpfungsketten

Die Struktur von Unternehmensbereichen² wird im Wesentlichen durch die Größe, die Branche und das individuelle Geschäftsfeld eines Unternehmens bestimmt. Im Folgenden soll indes analysiert werden, welche Veränderungen in den Funktionsbereichen sich mit dem Einstieg eines Gesellschafters aus den BRIC-Staaten ergeben haben. Dazu wurde in Gesprächen mit den Unternehmensvertretern deutlich, dass Beteiligungen an bzw. Übernahmen von deutschen Unternehmen durch Gesellschafter aus den BRIC-Staaten kaum Einfluss auf Strukturen in diesen Unternehmen haben.

Allein Personal wurde in den einzelnen Unternehmensbereichen auf bzw. abgebaut, allerdings ohne dass es zu einer Auflösung der bisherigen Strukturen kam. Nur in Ausnahmefällen wurden bis dahin nicht vorhandene Unternehmensbereiche zur Erweiterung der Unternehmensfunktionen neu geschaffen, wie folgendes Beispiel aufzeigt:

2 | Unternehmensbereiche umfassen das strategische Management, das Produktions- bzw. operative Management, Verwaltung, Marketing und Vertrieb, Einkauf und Beschaffung, Produktions- und Dienstleistungserbringung sowie Forschung und Entwicklung.

»Die Kollegen aus Russland haben zwei Produktionsstätten erstanden, nicht zwei Unternehmen. Das Unternehmen hatte keine Finanzbuchhaltung, kein Controlling, kein Personalwesen, keinen Verkauf[...]. Das heißt, das erste Jahr haben wir damit verbracht, diese Administration aufzubauen [...]« (Unternehmen Interview 6).

Auch bei chinesischen Übernahmen, so argumentiert Otto (2013, S. 46), seien Umstrukturierungen vornehmlich auf die Herauslösung deutscher Produktionsstandorte aus vorherigen Eigentümerstrukturen zurückzuführen. Im Hinblick auf die Einbettung in die internationalen Konzernstrukturen der investierenden Gesellschafter aus den BRIC-Staaten ist demzufolge festzustellen, dass keine strukturelle Integration der (in Teilen) erworbenen deutschen Unternehmen bzw. einzelner Funktionsbereiche vorgesehen ist.

Vielmehr erhalten die Unternehmen an den deutschen Standorten ihre strukturelle Eigenständigkeit und nehmen weitgehend keine Konzerndienstleistungen, wie Einkauf, Vertrieb, IT usw., in Anspruch. In einigen Fällen wurden Holdingsstrukturen zur Wahrnehmung von Management- und Geschäftsführungstätigkeiten geschaffen (u. a. Betriebsrat Interview 20). Ein Unternehmensvertreter erwähnte zudem die Gründung einer Repräsentanz in Deutschland, welche eine Schnittstellenfunktion zwischen dem Unternehmen im BRIC-Staat und den deutschen Standorten einnimmt sowie darüber hinaus die Angelegenheiten des Investors in Deutschland vertritt (Unternehmen Interview 7).

Auch die neu gegründeten Tochterunternehmen am Standort Deutschland verfügen in der Regel über eine eigene Geschäftsführung und über eigenständige Verwaltungsstrukturen.

Wenngleich eine umfassende Analyse der Wertschöpfungsketten eines Unternehmens interessante Einblicke in die nationalen wie internationalen Verflechtungen und Netzwerkbeziehungen bietet, nimmt dieser Abschnitt wiederum ausschließlich die durch den Eintritt des Investors implizierten Veränderungen in den Zulieferer- und Abnehmerstrukturen sowie die daraus resultierenden Auswirkungen auf die deutschen Unternehmen in den Fokus.

In dem Beitrag von Kai Bollhorn in diesem Band wird dazu bereits verdeutlicht, dass bei Investitionen aus den BRIC-Staaten in bestehende Unternehmen vielfach der Zugang zu bestehenden Kundenbeziehungen bzw. zu weiträumigen Absatzmärkten zu den zentralen Motiven gehört. Gleichzeitig können die (in Teilen) übernommenen Unternehmen in der Regel von

Tabelle 2: Veränderungen in den Zuliefererstrukturen nach Einstieg von Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten

Herkunftsland Investor	Veränderungen im Zulieferbereich	Ankerbeispiel
Indien	Kostenvorteil durch Zulieferungen aus Indien	»Bei den Lieferantenstrukturen haben sich dann natürlich die Lieferungen aus Asien, speziell aus Indien, deutlich verstärkt. Also wir hatten dort praktisch Zugang zu sehr günstigen Anbietern, was uns auch wieder geholfen hat« (Unternehmen Interview 3).
China	Aktive Suche nach Lieferanten auf dem chinesischen Markt	»Man sucht aber schon auf dem chinesischen Markt, ob der eine oder andere das auch machen könnte, [...] aber man ist meiner Meinung nach noch nicht fündig geworden. Aber wenn man dort jemanden finden würde, der auch gleiche Qualität und alles kann, würde man eher auch da kaufen« (Betriebsrat Interview 11).
China	Gemeinsame Produktentwicklung zur Etablierung von Zulieferstrukturen	»Es gibt ein Projekt, sodass wir versuchen [...] [das chinesische Unternehmen; Anm. d. Verf.] in der Entwicklung und Herstellung dieser Zulieferteile zu unterstützen [...], und im Endeffekt natürlich hat man die Absicht, dass irgendwann diese Teile in der Herstellung so gut werden, dass auch wir sie einbauen können [...]« (Unternehmen Interview 22).

Quelle: Eigene Erhebung.

den globalen Beschaffungs- und Vertriebsstrukturen des Mutterunternehmens profitieren (vgl. Zademach 2006, S. 444). Otto (2013, S. 49) identifiziert für Unternehmen mit einem chinesischen Investor einen erleichterten Zugang zum gesamtasiatischen Markt – mit positiven Auswirkungen auf Einkauf und Vertrieb.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnten sowohl Unternehmen erfasst werden, die keine Veränderungen in den *Zuliefererstrukturen* durch den Einstieg des Gesellschafters verzeichneten (u. a. Betriebsrat Interview 12; Betriebsrat Interview 13; Betriebsrat Interview 26), als auch Unternehmen, die explizit ihre Zuliefererstrukturen in Richtung des Herkunftslandes des Investors ausdehnten (u. a. Betriebsrat Interview 2; Gewerkschaft Interview 13). Tabelle 2 gibt dazu einen Überblick über angestrebte

bzw. bereits institutionalisierte Integrationen des jeweiligen BRIC-Staates in die Zuliefererstrukturen, die sich im Anschluss an die (anteilige) Übernahme des deutschen Unternehmens etablierten.

Unternehmensübergreifend wird die Implementierung von Zuliefererstrukturen in das Herkunftsland des Investors begrüßt, wobei insbesondere mit einer Reduktion der Kosten im Einkauf argumentiert wird. Gleichzeitig verweisen die befragten Unternehmensvertreter aber auf die Problematik unzureichender Qualitätsstandards, insbesondere bei chinesischen (Teil-)Produkten (z. B. Betriebsrat Interview 2).

Wie einem Zitat in Tabelle 2 zu entnehmen ist, haben sich dafür bereits erste Lösungsversuche in Form von der Entsendung von Mitarbeitern verstetigt, die eine gemeinsame Produktentwicklung zum Erreichen einer Win-win-Situation vorsehen: Auf der einen Seite die Umsetzung einer Produktverbesserung im chinesischen Unternehmen und auf der anderen Seite die Beschaffung qualitativ hochwertiger, kostengünstigerer Teilkomponenten für die Fertigung im deutschen Unternehmen.

Wenngleich jedoch die (anteilig) übernommenen Unternehmen von den neuen Bezugsmöglichkeiten im Zulieferergeschäft profitieren, sind die ehemaligen, durch Unternehmen aus den BRIC-Staaten ersetzten Zulieferer zwangsläufig mit Auftragseinbußen konfrontiert oder müssten ihre Teilkomponenten zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu niedrigeren Verkaufspreisen anbieten.

Eine Analyse der *Vertriebsstrukturen* zeigt, dass nur partiell Veränderungen in den Absatzmärkten zu beobachten sind, während viele Unternehmen ihre bisherigen Märkte hielten bzw. sogar noch ausbauten (z.B. Betriebsrat Interview 7; Betriebsrat Interview 11; Betriebsrat Interview 14). Gleichwohl haben einige Unternehmen den Einstieg des Gesellschafters aus den BRIC-Staaten als »Sprungbrett für den [...] asiatischen Markt« (Betriebsrat Interview 21) nutzen können, wie der Vertreter eines Unternehmens mit chinesischem Investor feststellt:

»Es zeichnet sich schon ab, dass uns schon viele Türen geöffnet wurden in China selber über den Chinesen. Das heißt, dass wir jetzt auch die Aufträge von den Chinesen bekommen und das wird dann in Zukunft auch ein Expansionsfeld sein [...]« (Unternehmen Interview 21).

Vielfach wird argumentiert, dass durch den Einstieg eines Investors neue, zukunftsfähige Absatzmärkte erschlossen werden konnten, die zuvor auf-

grund institutioneller Barrieren und kultureller Differenzen weitgehend verschlossen blieben (Unternehmen Interview 13; Unternehmen Interview 34; Unternehmen Interview 36).

Allerdings führen einige Interviewpartner auch Herausforderungen für den Vertrieb an, die sich aus einer Beteiligung an bzw. der Übernahme von einem deutschen Unternehmen durch einen Investor aus den BRIC-Staaten ergaben. Dazu gehört beispielsweise das mangelnde Vertrauen von Abnehmern gegenüber einem Eigentümer aus dem Globalen Süden und seiner Zuverlässigkeit, wie folgendes Zitat wiedergibt:

»[W]ir [wissen; Anm. d. Verf.] nicht, wie der Chinese letzten Endes tickt. Da musste [...] [das Unternehmen; Anm. d. Verf.] alle Kunden anschreiben und garantieren, dass die Produkte und Materialgüter, die sie bezogen haben, auch weiterhin durch [das Unternehmen; Anm. d. Verf.] garantiert werden. [...] [N]icht offiziell, aber inoffiziell [...] mussten wir immer den Kürzeren ziehen bei der Auftragslage [...]« (Betriebsrat Interview 4).

Ein anderer Unternehmensvertreter merkte an, dass die Übernahme durch ein konkurrierendes Unternehmen zur doppelten Marktabdeckung bzw. zur Überlappung von Absatzmärkten geführt hat und daraus konzerninterne Konkurrenzsituationen entstanden (z. B. Unternehmen Interview 38).

Beschäftigungseffekte

In dem Beitrag von Sophie Golinski in diesem Band, wird dargelegt, dass im Jahr 2013 etwa 42.500 Beschäftigte in Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten tätig waren – die Mehrzahl davon in Industrieunternehmen, die von einem BRIC-Investor (anteilig) übernommen wurden. Die folgenden Ausführungen stellen die Auswirkungen dieser Beteiligungen bzw. Übernahmen auf die Beschäftigungssituation bzw. das -klima in den betroffenen Unternehmen dar.

Dabei werden zunächst die Implikationen für die Beschäftigungsstruktur und -entwicklung diskutiert, bevor anschließend beidseitige Entsendepaxen von Arbeitnehmern auf Management- und Produktions- bzw. Dienstleistungsebene erörtert werden. Letzteres gibt Aufschluss über die Integration deutscher Unternehmen in die ausländischen Mutterkonzerne sowie die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen.

Ein Exkurs und ein Fallbeispiel geben zusätzlich Einblick zu Genderaspekten im Kontext von Investitionen aus den BRIC-Staaten sowie die enge partnerschaftliche Zusammenarbeit eines chinesischen Investors mit einem deutschen, von ihm erworbenen Maschinenbauer.

Personalstruktur und -entwicklung

Der Stand und die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in den produzierenden Unternehmen hängen maßgeblich von der wirtschaftlichen Dynamik und der Auftragslage in den Unternehmen ab. Im Zuge der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 haben viele deutsche Industrieunternehmen Liquiditätsengpässe erlitten, vermehrt gab es auch Unternehmensinsolvenzen (vgl. Detemple 2013, S. 26). Auf diese schwache Konjunktur mussten viele Unternehmen hierzulande mit reduzierten Investitionsaktivitäten und Personalabbaumaßnahmen reagieren. Vornehmlich kam es zu einer Entlassung der Leiharbeiter, aber auch Freistellungen, Kurzarbeit und Kürzungen von Sozialleistungen bei der Stammebelegschaft waren die Folge (vgl. Bispinck et al. 2011, S. 86 ff.).

Wie bereits in dem Beitrag von Kai Bollhorn in diesem Band dargestellt, haben viele kapitalstarke Investoren aus den BRIC-Staaten, insbesondere aus China, gezielt diese kriselnden Mittelständler übernommen (u. a. Betriebsrat Interview 3; Betriebsrat Interview 19; Betriebsrat Interview 24). Wird die Beschäftigungsentwicklung in Unternehmen *nach dem Einstieg eines Investors aus den BRIC-Staaten* beurteilt, sollte diese Ausgangssituation Berücksichtigung finden.

Beschreiben die befragten Unternehmensvertreter im Anschluss an die Investition einen Beschäftigungszuwachs, ist dieser auf eine konjunkturbedingte, verbesserte Auftragslage oder aber auf Investitionen in das Unternehmen zurückzuführen (u. a. Betriebsrat Interview 18; Betriebsrat Interview 19). Letzteres umfasst beispielsweise eine Erweiterung oder Ergänzung der Produktionsprozesse und -anlagen (Gewerkschaft Interview 1) bzw. den Aufbau neuer Vertriebs- oder Verwaltungsstrukturen (Unternehmen Interview 2).

Nicht zwangsläufig sind diese Entwicklungen aber auf den neuen Investor bzw. dessen Herkunft zurückzuführen, wie einige Unternehmensvertreter anmerkten (Betriebsrat Interview 17; Betriebsrat Interview 26). Werden negative Personalentwicklungen direkt der Unternehmenspoli-

Tabelle 3: Zitate mit Bezug zur Beschäftigungsentwicklung in deutschen Unternehmen nach dem Einstieg von Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten

Herkunftsland Investor	Richtung der Beschäftigungsentwicklung	Ankerbeispiel
China	Starkes Beschäftigungsplus infolge sehr guter Auftragslage	»Die Folge war, dass es einen Boom an Aufträgen gab. [...] Man hat dann Leute eingestellt. [...] Wir sind in einem Maße gewachsen, das auch für uns vielleicht sogar einschränkend war. Über 300 Leute dazu. Zum allergrößten Teil in der Produktion. Sicher auch den einen oder anderen Verkauf oder Konstruktion, Planung oder Programmierung [...]. Mit entsprechender Problematik: Anlernproblematik« (Gewerkschaft Interview 13).
China	Beschäftigungsrückgang durch freiwillige Kündigungen	»Ja, also die Leute haben selber quasi für sich entschieden, wir wollen nicht mehr hier weiterarbeiten unter diesen Bedingungen mit einem asiatischen Investor. Aber der Investor hat eigentlich nichts getan, um die Leute [...] zu vergraulen oder hier Leute zu entlassen oder irgend sowas. Im Gegenteil« (Betriebsrat Interview 5).
Indien	Stetiger Beschäftigungszuwachs infolge von Lernprozessen des Investors	»Er hatte ursprünglich 120, dann [...] waren wir 150 Leute und jetzt sind wir über 200 Leute. Also auch die Belegschaft ist enorm gestiegen. Ich muss vielleicht noch hinzufügen, wir waren zur Insolvenz 250. Dann hat er im Grunde genommen gesagt, ich übernehme nur die Hälfte. Wir hatten ihm aber erklärt, dass mit der Hälfte der Laden nicht führbar ist. [...] Er muss es an bestimmten Stellen unmittelbar nachmachen, sonst bleibt die Arbeit liegen« (Unternehmen Interview 3).

Quelle: Eigene Erhebung.

tik des neuen Gesellschafters zugeschrieben, resultiert dies den Aussagen der Gesprächspartner zufolge aus Produktionsverlagerungen ins Ausland (Betriebsrat Interview 15; Betriebsrat Interview 16) oder Einsparungen im Personalwesen (Betriebsrat Interview 7). Eine Reduktion der Beschäftigung kann allerdings auch auf branchenspezifischen Konjunktur-

schwankungen ohne Gesellschafterbezug basieren (Gewerkschaft Interview 9).

In der Summe zeigt die Beschäftigungsentwicklung in den analysierten deutschen Unternehmen ein sehr breites Spektrum, welches von einem Arbeitsplatzabbau bis zu einem deutlichen Zuwachs an neuen Mitarbeitern reicht (vgl. Tabelle 3).

Die Struktur der Unternehmensbereiche hat sich, wie bereits eingangs beschrieben, in den wenigsten Industrieunternehmen verändert. Wenige Ausnahmen können auf den Aufbau neuer Unternehmensbereiche (Unternehmen Interview 2) oder die partielle Restrukturierung bei der Verkleinerung bzw. Ausweitung bestehender Funktionsbereiche zurückgeführt werden (Betriebsrat Interview 14; Betriebsrat Interview 25). Ein Gewerkschaftsvertreter beschreibt in diesem Zusammenhang sehr treffend, es habe keine Veränderungen in den Strukturen, nur Veränderungen in den »Köpfen«, im Personal, das bestimmte Funktionen besetzt, gegeben (Gewerkschaft Interview 1).

Ähnliche Aussagen wie die, die einen geringen Einfluss des Gesellschafters auf die Struktur und Entwicklung der Gesamtbelegschaft in den Unternehmen beschreiben, können auch für ausgewählte Teilgruppen wie Auszubildende, Frauen und Leiharbeiter getroffen werden.

Die meisten Unternehmen bilden entsprechend ihrer Größenordnung und wirtschaftlichen Lage aus, wobei sich in den untersuchten Unternehmen keine Veränderungen bei den Strukturen der *Auszubildenden* mit dem Eintritt des Gesellschafters aus den BRIC-Staaten nachweisen ließen. Im Schnitt ist es zu einer Erhöhung der Ausbildungsverhältnisse gekommen, was allerdings in Zusammenhang mit dem Beschäftigungswachstum insgesamt zu sehen ist.

Wie andere Unternehmen auch, arbeiten von BRIC-Investoren gegründete oder (anteilig) erworbene Unternehmen im Rahmen ihrer Ausbildungstätigkeit mit anderen Ausbildungseinrichtungen bzw. Hochschulen zusammen (u. a. Unternehmen Interview 11; Betriebsrat Unternehmen 31). Besonders hervorzuheben sei an dieser Stelle eine von einem indischen Gesellschafter initiierte Hochschulkooperation, die internationale Erfahrung im Konzern vorsieht und von einem Gesprächspartner wie folgt geschildert wird:

»Wir haben auch eine Kooperation mit der [...] HSBA School of Business in Hamburg. Und jetzt haben wir da so ein paar Stipendien vergeben, über die Firma. [...]

Diejenigen, die es berufsbegleitend machen, Studium komplett in Englisch, werden 25 Prozent der Arbeitszeit freigestellt bei normaler Weiterbezahlung. Es sind so Blockunterrichte. Unterkunft, Verpflegung wird gemäß Reisekostenrichtlinie bezahlt. Und [es; Anm. d. Verf.] ist ein dreimonatiger Aufenthalt in Indien drin mit einem Gaststudium dann an einer indischen Uni« (Betriebsrat Interview 32).

Im Hinblick auf die Anzahl und Positionen der *Frauen* in den Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten sind unternehmensübergreifend keine Auswirkungen durch den Eintritt des Investors festzustellen (u. a. Experte Interview 12; Betriebsrat Interview 26). Vielmehr wird betont, dass der Frauenanteil traditionell in den Industriebranchen, in denen die ausländischen Direktinvestitionen dominant vertreten sind (z. B. Metall- und Maschinenbau), gering ist und Frauen vermehrt im Personalwesen bzw. der Verwaltung tätig sind (Betriebsrat Interview 7; Betriebsrat Interview 8).

Jedoch bemühen sich die Unternehmen zunehmend, den Frauenanteil zu erhöhen und auch die Positionen über verschiedene Unternehmensbereiche hinweg zu diversifizieren. Einen ausführlicheren Einblick bezüglich der Genderaspekte im Rahmen von BRIC-Investitionen bietet der Exkurs 4: »Genderaspekte in Unternehmen mit Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten in Deutschland«.

Exkurs 4: Genderaspekte in Unternehmen mit Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten in Deutschland (Sophie Golinski)

Genderaspekte, die im Rahmen dieser Studie erhoben wurden, fokussieren die Personalstruktur und -entwicklung der Mitarbeitergruppe Frauen in Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten. Dabei standen explizit mögliche Veränderungen des Geschlechterverhältnisses der Belegschaft durch den Eintritt des Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten und die Gründe dafür im Mittelpunkt der Analyse.

Konkret wurden dazu in den qualitativen Leitfadengesprächen die Anzahl und Entwicklung der Frauen im Unternehmen, von Frauen besetzte Unternehmensbereiche, das Bild des Gesellschaftern in Bezug auf Frauen im Unternehmen, die Positionierung des Unternehmens gegenüber Frauen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter und die Rolle von Frauen im Management des Unternehmens thematisiert. Über die Darstel-

lungen in den Interviews hinaus konnten aus der Datenbank MARKUS standardisiert Angaben zur Anzahl von Unternehmen mit Frauen in der Führungsebene sowie zur Präsenz von Frauen im Management der Unternehmen erfasst werden.

Dazu wurden die Angaben zur Zusammensetzung der obersten Geschäftsführungsebene von allen Unternehmen mit mindestens einem institutionellen Gesellschafter aus den BRIC-Staaten länderspezifisch ausgewertet und mit Ergebnissen zum Anteil weiblicher Führungskräfte aller Unternehmen in Deutschland gegenübergestellt.

Anzahl und Rolle der weiblichen Beschäftigten

Übereinstimmend gaben die Interviewpartner der Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten an, keine Veränderungen in Bezug auf das Bild und die Rolle von Frauen im Unternehmen festzustellen. Vielmehr verwiesen sie in diesem Kontext auf die branchenspezifischen Besonderheiten und vom Investor unabhängige Dynamiken mit Einfluss auf die Personalstruktur.

Angemerkt sei an dieser Stelle, dass verstärkt Vertreter von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes interviewt wurden und in dieser Branche traditionell wenige Frauen in den Unternehmen beschäftigt sind. Dies deckt sich auch mit den Angaben der Interviewpartner, die dieser Voraussetzung einen entscheidenden Einfluss beimessen, wie anhand der folgenden Zitate deutlich wird:

»Wir haben sowieso eine niedrige Frauenquote gehabt, also Büro und teilweise in der Endkontrolle der mechanischen Fertigung. Aber in Gießerei, Stanzerei ist die Frauenquote relativ gering« (Betriebsrat Interview 7),

»Maschinenbau [...] [ist; Anm. d. Verf.] Maschinenbau. Das ist ein reiner Männerberuf. Vielleicht haben die in der Verwaltung, klar. Aber nicht in der Produktion« (Betriebsrat Interview 21).

Zusätzlich konnte auf Basis der Aussagen aus den Gesprächen mit Unternehmensvertretern festgestellt werden, dass Entscheidungen das Personal betreffend im Allgemeinen in der Verantwortung der deutschen Unternehmensführung und weniger in den Händen des Gesellschafters aus den BRIC-Staaten liegen.

In den untersuchten Unternehmen waren zwischen 8 und 14 Prozent der Mitarbeiter weiblich (u. a. Unternehmen Interview 2; Unternehmen Interview 3; Unternehmen Interview 6; Interview Betriebsrat 20; Interview Betriebsrat 21). Unternehmensbereiche, in denen Frauen stärker präsent sind als in der Produktion, sind die Verwaltung, der Vertrieb oder die Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit (Betriebsrat Interview 8; Betriebsrat Interview 15; Betriebsrat Interview 22).

Das Bild bzw. die Rolle der weiblichen Beschäftigten in den Unternehmen aus der Sicht des Gesellschafters konnte nur indirekt über die deutschen Gesprächspartner in den Unternehmen abgefragt werden, wobei keine Stimmen erfasst wurden, die auf eine Benachteiligung von Frauen schließen lassen. Vielmehr wurde die aktuelle Personalstruktur unabhängig vom Geschlecht mit der Qualifikation und Passfähigkeit der Mitarbeiter bzw. Bewerber für eine bestimmte Stelle begründet.

Frauen im Management der Unternehmen

Ebenso wie die Unternehmensvertreter keine Veränderungen durch den Gesellschafter aus den BRIC-Staaten bei der Präsenz von Frauen im Unternehmen feststellten, negierten sie auch durch den Investor induzierte Veränderungen bei der Anzahl der Frauen im Management der Unternehmen (u. a. Betriebsrat Interview 6; Betriebsrat Interview 8).

Eine Auswertung der Datenbank MARKUS zur Anzahl der Unternehmen mit Frauen in der ersten Führungsebene zeigt, dass zum Zeitpunkt der Untersuchung in 14 Prozent der Unternehmen (144 Unternehmen) mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten mindestens eine weibliche Führungskraft beschäftigt war (vgl. Tabelle 4).

Nach Herkunftsländern betrachtet sind in Unternehmen mit einem russischen Gesellschafter (44 Unternehmen; 22 Prozent) am häufigsten weibliche Führungskräfte vertreten, gefolgt von Unternehmen mit chinesischen (71; 13 Prozent), Unternehmen mit indischen (27; 9 Prozent) und Unternehmen mit brasilianischen Gesellschaftern (2; 6 Prozent). Den Aussagen aus den qualitativen Leitfadengesprächen zufolge sind diese Differenzen allerdings eher auf die branchenspezifischen Fokusse der Unternehmen mit Gesellschaftern aus den einzelnen BRIC-Staaten denn auf den Einfluss der Investoren zurückzuführen.

Tabelle 4: Anzahl der Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten und Frauen in der ersten Führungsebene

	Brasi- lien	Russ- land	Inden	China	gesamt
Anzahl der Unternehmen mit Frauen in der 1. Führungsebene (% von Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus BRIC-Staaten)	2 (6 %)	44 (22 %)	27 (9 %)	71 (13 %)	144 (14 %)
... davon Greenfield-Unternehmen (% von Greenfield-Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus dem jeweiligen BRIC-Staat)	1 (4 %)	34 (22 %)	18 (12 %)	56 (13 %)	109 (14 %)
... davon Brownfield-Unternehmen (% von Brownfield-Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus dem jeweiligen BRIC-Staat)	1 (11 %)	10 (21 %)	9 (6 %)	15 (18 %)	35 (13 %)

Quellen: Datenbank MARKUS; eigene Auswertung.

Beispielsweise werden russischen Investitionen von Unternehmen im Dienstleistungssektor (mit einer vergleichsweise hohen Frauenquote) dominiert, wohingegen indische Investoren verstärkt im verarbeitenden Gewerbe (mit einer vergleichsweise niedrigen Frauenquote) präsent sind. Damit bestätigen die Ergebnisse bisherige Studien zum Anteil weiblicher Führungskräfte, die ebenso branchenspezifische Unterschiede bei der Präsenz von weiblichen Beschäftigten in Führungspositionen herausarbeiten (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2014).

In Bezug auf die Investitionsstrategie zeichnen sich kaum Unterschiede zwischen von Frauen in der Führungsebene geleiteten Tochterunternehmen (Greenfield-Investitionen; 109 Unternehmen; 14 Prozent) und Frauen in der Führungsebene von (anteilig) erworbenen Unternehmen (Brownfield-Investitionen; 35; 13 Prozent) ab.

Fazit

In der Summe nehmen die Investoren aus den BRIC-Staaten nicht anders Einfluss auf die Struktur und Funktion der weiblichen Beschäftigten als es auch andere Unternehmen tun. Unterschiede im Rollenverständnis von Frauen zwischen Herkunftsland der Investoren und Zielland der Investition bilden sich in den Unternehmen mit Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten in Deutschland nicht ab.

Aufgrund der geringen Frauenquote in der Belegschaft wie in den Führungsebenen empfiehlt sich dennoch, Strukturen und Maßnahmen an die Gesellschafter zu kommunizieren und zu fördern, mit dem Ziel, auf die Geschlechterdiversität in der Personalpolitik der Unternehmen aufmerksam zu machen und den Anteil der weiblichen Führungskräfte zu erhöhen.

Ähnlich zu beurteilen ist auch die Personalstruktur und -entwicklung von *Leiharbeitern* und Personen mit Werkverträgen in den Unternehmen. Gaben die befragten Unternehmen an, Leiharbeiter zu beschäftigen, verneinten sie gleichzeitig einen Einfluss des Investors aus den BRIC-Staaten auf diese Mitarbeitergruppe.

In den meisten Fällen wurde argumentiert, Leiharbeiter oder Mitarbeiter mit Werkverträgen bereits vor dem Einstieg des Gesellschafters beschäftigt zu haben, mit der Begründung, Belastungsspitzen und eine temporär hohe Auftragslage abdecken zu wollen (u. a. Betriebsrat Interview 5; Unternehmen Interview 6). Je nach Größenordnung gaben die befragten Unternehmen an, zeitweilig zwischen wenigen Dutzend (Betriebsrat Interview 7; Betriebsrat Interview 22) bis zu etwa 200 Leiharbeiter (Betriebsrat Interview 14; Betriebsrat Interview 15) im Unternehmen zu beschäftigen.

Bei der Auseinandersetzung mit den Auswirkungen von BRIC-Investitionen auf die Beschäftigung im Unternehmen gilt es neben der derzeitigen Beschäftigungssituation und -entwicklung auch den Einfluss des BRIC-Investors auf die zukünftige Beschäftigungssituation zu reflektieren. Dabei sind sowohl Aspekte der Einbeziehung des Investors in die Personalplanung und Entscheidungsbefugnisse bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter zu bedenken als auch die Reaktionen der Bewerber auf die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen aus den BRIC-Staaten.

Zumeist nimmt der Organisationsgrad bei der *Personalplanung* mit der Größe des Unternehmens zu. Hierzu wird angemerkt, dass deren Umsetzung zumeist in Abstimmung zwischen Personalabteilung, Geschäftsführer und Betriebsrat, aber unabhängig vom Investor erfolgt (Unternehmen Interview 5; Betriebsrat Interview 15; Betriebsrat Interview 19) und sich dabei weitestgehend an der Auftragslage des Unternehmens orientiert (Betriebsrat Interview 12; Betriebsrat Interview 24). Der Meinung eines Gesprächspartners nach hat der Investor aus den BRIC-Staaten erkannt, dass die Kompetenz in Personalfragen in den deutschen Unternehmen selbst liegt (Betriebsrat Interview 25).

Ein anderer erwähnt mahnend in diesem Zusammenhang, dass in der vergangenen Zeit eine verstärkte Intervention in Personalfragen zunehmende Probleme, beispielsweise in Form von hohen Mitarbeiterfluktuationen und verzögerten Einstellungsverfahren, hervorgebracht hat (Unternehmen Interview 11).

Findet dennoch eine Zusammenarbeit mit dem Gesellschafter in Personalfragen statt, lassen sich zwei Bereiche aus den Unternehmensgesprächen abgrenzen: Zum einen nehmen die Investoren in diesen Fällen eine Entscheidungsbefugnis bei der Einstellung neuer Mitarbeiter (z. B. Geschäftsführer) wahr, mit denen ihrerseits eine direkte Zusammenarbeit erfolgt (Unternehmen Interview 2), zum anderen erheben sie ein Mitspracherecht bei der Aufstellung von Personalplänen, die den finanziellen Rahmen für Einstellungsverfahren in einem festgelegten Zeitraum vorgeben (Unternehmen Interview 6).

In letzterem Fall wurde die Personalplanung aus organisatorischen Gründen in den Rahmen des Gesamtkonzerns eingebettet, wobei aus diesem Unternehmen sehr positiv über diese Restrukturierungsmaßnahme berichtet wird:

»Also ich habe noch nie eine Personalplanung gesehen wie es [...] [das Unternehmen; Anm. d. Verf.] macht. [...] Ich habe 36 Dienstjahre, dann hat man ja schon viel erlebt und so in der Form habe ich es noch nicht erlebt. [...] [In dem Unternehmen; Anm. d. Verf.] steckt da so eine Philosophie dahinter, wir planen mal die nächsten fünf Jahre und schauen mal, wer uns verlässt, wer also in Rente geht oder in Vorruhestand, und versuchen, den Nachwuchs dann auch im Prinzip da selber auszubilden« (Betriebsrat Interview 18).

Im Hinblick auf das *Interesse von Bewerbern* schätzen die befragten Unternehmen ihre Zugehörigkeit zu einem Unternehmen aus den BRIC-Staaten

als wenig beeinflussend ein (u. a. Betriebsrat Interview 10; Betriebsrat Interview 21; Betriebsrat Interview 25; Betriebsrat Interview 26). Ein Konsens bestand darin, dass die Bewerber eher die unternehmerischen Möglichkeiten und Perspektiven schätzen, als das Herkunftsland des Investors zu berücksichtigen (Betriebsrat Interview 15).

Tabelle 5: Beispielzitate mit Bezug auf die Personalakquise in deutschen Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten

Herkunftsland Investor	Reaktion von Bewerbern	Ankerbeispiel
China/ Indien	Zurückhaltung aufgrund von Imageverlust	»Ich glaube, wir haben am Markt in den letzten zwei Jahren sehr, sehr wenige Bewerbungen gehabt, wenn überhaupt, weil die Leute Angst hatten um [...] [das Unternehmen; Anm. d. Verf.]. Keiner wusste was [...] passiert; keiner wusste [...], wo die Reise hingeht [...]. Ich habe aber seit sechs Monaten regelmäßige Bewerbungen, auch von Leuten, die von der Konkurrenz kommen, die zu uns wollen. Und das zeigt, dass [...] wir wieder unsere Zukunft, ich sag mal eine Perspektive reingebracht haben in die Firma« (Unternehmen Interview 13).
Russland	Hemmnisse aufgrund negativer Presseberichterstattung	»Es ist eine enge Branche [...], und in dieser Branche war sowohl der alte Arbeitgeber sehr bekannt, auch negativ bekannt teilweise, und dann gingen diese russischen Investitionen durch die Presse. Und da haben viele gefragt, wie es denn ist mit den Russen, [...] aber das ist heute fast kein Thema mehr. [...] Die fragen danach, aber das ist jetzt wirklich kein Hinderungsgrund mehr« (Unternehmen Interview 6).
Russland	Erläuterungsbedarf in Bewerbungsgesprächen	»Also bei den Bewerbungsgesprächen, die ich führe, und ich habe ziemlich viele Gespräche geführt im letzten Jahr, da geht immer [...] Eine viertel Stunde verwenden wir auf dieses Thema [...] und dann ist das Thema durch. Also mir hat auch noch kein Bewerber abgesagt, weil er gesagt hat, ich will mit Russen nichts zu tun haben« (Unternehmen Interview 10).

Quelle: Eigene Erhebung.

Gleichwohl konnten aus den Gesprächen mit Unternehmensvertretern drei Zitate ausgewählt werden, die positive wie negative Erfahrungen bei der Personalgewinnung widerspiegeln, Einflussfaktoren aufzeigen und damit auf mögliche Herausforderungen bei der Bewerbersuche durch ein Unternehmen mit Gesellschafter aus den BRIC-Staaten aufmerksam machen (Tabelle 5).

Ein direkter Zusammenhang zwischen der Investitionsaktivität eines Investors aus den BRIC-Staaten und der Einstellung neuer Mitarbeiter lässt sich in teilweise veränderten Anforderungen an die Bewerber erkennen, wobei hier insbesondere auf die sprachlichen Fähigkeiten der Beschäftigten abgezielt wird. Die Einbettung der deutschen Unternehmen in einen internationalen Konzern zieht neue Anforderungen in der unternehmensinternen Kommunikation nach sich (siehe hierzu auch den Beitrag von Jörg Weingarten und Sebastian Henn in diesem Band) sowie auch neue globale Zulieferer- und Absatzmärkte ein angemessenes sprachliches Profil der Mitarbeiter erfordern.

Zunehmend tauchen Fremdsprachenkenntnisse als Anforderung in der Stellenausschreibung auf (u. a. Betriebsrat Interview 8) bzw. es werden bevorzugt Personen mit entsprechender sprachlicher Profilbildung eingestellt.

Temporärer und permanenter Austausch von Mitarbeitern

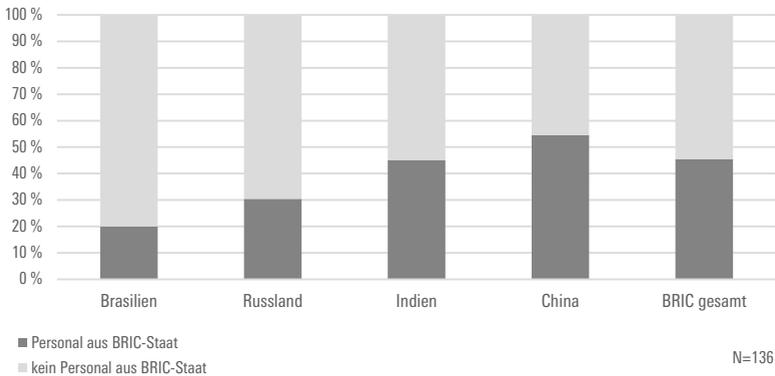
Die folgenden Abschnitte thematisieren einen wechselseitigen, temporären oder permanenten Austausch von Mitarbeitern zwischen dem deutschen Unternehmen und dem Unternehmen des jeweiligen Gesellschafters aus Brasilien, Russland, Indien oder China. Im Mittelpunkt steht dabei sowohl die Entsendung von Beschäftigten aus dem deutschen Unternehmen in das Herkunftsland des Investors als auch die (zeitweilige) Integration von Mitarbeitern aus dem Unternehmen mit Sitz in den BRIC-Staaten am deutschen Standort.

Inhaltlich fokussieren die Analysen die zeitliche Dimension des Austauschs, den Tätigkeitsbereich und die funktionale Einbettung der Entsandten sowie die Gründe und Ziele der Entsendepraxis. In der Darstellung werden die Führungsebene (strategisches Management, operatives bzw. Produktionsmanagement) und die Ebene der Produktions- und Dienstleistungserbringung getrennt adressiert und bewertet.

Entsendung von Personal aus dem Herkunftsland des BRIC-Investors in die deutschen Unternehmen

Die temporäre bzw. dauerhafte Entsendung von Mitarbeitern aus dem Unternehmen des Gesellschafters aus den BRIC-Staaten in die neu gegründeten bzw. (anteilig) erworbenen deutschen Unternehmen birgt zahlreiche Chancen, aber auch Herausforderungen in sich. Umso wichtiger ist es zu verstehen, welche Gruppen von Mitarbeitern sie bisher betreffen, in welchem Ausmaß und mit welchem Ziel diese Entsendepraxis verfolgt wird sowie welche Maßnahmen einer erfolgreichen Integration durch die Unternehmen ergriffen werden.

Abbildung 1: Personal aus dem jeweiligen BRIC-Staat in deutschen Unternehmen



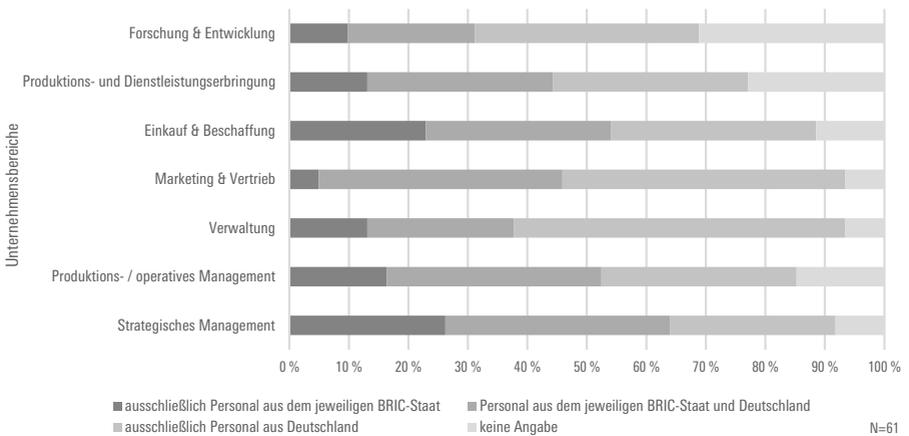
Quelle: Eigene Erhebung.

Eine zusammenfassende Analyse, die auf den Ergebnissen der telefonischen Befragung basiert, zeigt, dass in etwa der Hälfte der Unternehmen (46 Prozent) Mitarbeiter aus dem Herkunftsland des Gesellschafters beschäftigt sind (Abbildung 1). Dabei werden deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen BRIC-Staaten sichtbar: Während in Unternehmen mit mindestens einem brasilianischen (20 Prozent) oder russischen Investor (30 Prozent) nicht einmal in jedem dritten Unternehmen Personen aus dem Herkunftsland des Investors beschäftigt sind, sind beinahe in der Hälfte der Unternehmen mit einem indischen Investor (45 Prozent) bzw. in mehr als jedem zweiten Unternehmen mit einem chinesischen Investor (54 Prozent)

Mitarbeiter aus dem Herkunftsland des Investors am deutschen Standort präsent.

Ein Blick über alle Unternehmen mit Personal aus dem jeweiligen BRIC-Staat zeigt, dass ausländisches Personal in allen Unternehmensbereichen eingesetzt wird; allerdings gibt es auch unternehmensinterne Schwerpunkte (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Personal aus den BRIC-Staaten in deutschen Unternehmen nach Unternehmensbereich



Quelle: Eigene Erhebung.

Abbildung 2 gibt in diesem Zusammenhang zu erkennen, dass Personal aus den BRIC-Staaten am häufigsten in das *strategische Management* des deutschen Unternehmensteils involviert ist – in mehr als jedem vierten Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten in Deutschland (26 Prozent) wird dieser Funktionsbereich sogar ausschließlich durch Personal aus dem Herkunftsland des Investors besetzt. Weitere Unternehmensbereiche, die verstärkt mit Personal aus den BRIC-Staaten besetzt sind, umfassen den Bereich *Einkauf & Beschaffung* (54 Prozent) sowie das *Produktionsmanagement/operative Management* (53 Prozent).

Eine höhere Präsenz von Personal mit Hauptwohnsitz in Brasilien, Russland, Indien und China in dem Bereich Einkauf & Beschaffung ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass grenzüberschreitende Zulieferer-

netzwerke in die Herkunftsländer der Investoren bestehen, womit ein größerer Kommunikationsbedarf mit entsprechenden sprachlichen Fähigkeiten gefordert ist. Unternehmensbereiche, in denen nur wenig Personal aus den BRIC-Staaten tätig ist, sind die *Forschung & Entwicklung* (31 Prozent) und die *Verwaltung* (38 Prozent).

Insbesondere Letzterer ist durch ein erhöhtes Maß an unternehmensinterner Kommunikation sowie der Bearbeitung und Implementierung administrativer Vorgaben gekennzeichnet, deren Umsetzung vermehrt deutschen Mitarbeitern angetragen wird.

Auf Grundlage der Erkenntnis, dass die Entsendung von Personal aus dem jeweiligen Herkunftsland des Investors weit verbreitet ist, wurden die Gründe und Motive einer Entsendung von Mitarbeitern sowie deren Integration in das deutsche Unternehmen in den Gesprächen mit Unternehmens- und Gewerkschaftsvertretern sowie Experten thematisiert.

Die Analyse offenbart heterogene Hintergründe dieser Entsendepraxis, die zunächst auf der Führungsebene des deutschen Unternehmens dargestellt wird, bevor auf die Präsenz von Personal aus den BRIC-Staaten in der Produktion bzw. der Erbringung von Dienstleistungen eingegangen wird.

Zur Dauer des Aufenthalts von ausländischem Führungspersonal in Deutschland wurden sehr unterschiedliche Angaben gemacht, die von wenigen Tagen im Jahr (u. a. Betriebsrat Interview 1; Betriebsrat Interview 19) bis zu einer dauerhaften Anwesenheit im deutschen Unternehmen (u. a. Betriebsrat Interview 28; Gewerkschaft Interview 2) reichen.

Grundsätzlich hängt die Anwesenheit dabei von den Tätigkeitsfeldern ab, die das ausländische Personal in den deutschen Unternehmen wahrnimmt. Die kürzesten Präsenzphasen gibt es in Unternehmen, in denen Vertreter des Investors ausschließlich eine Funktion im Aufsichtsrat bekleiden und daher auch nur wenige Male im Jahr das Tochterunternehmen am Standort Deutschland besuchen (u. a. Unternehmen Interview 16; Betriebsrat Interview 14).

In diesem Kontext haben die meist hochrangigen Mitarbeiter des ausländischen Gesellschafters eine strategische Kontrollfunktion inne, die sie persönlich nur von Zeit zu Zeit vor Ort ausfüllen. Die deutschen Unternehmen agieren in diesen Fällen eigenständig unter einer deutschen Geschäftsführung.

In einigen (anteilig) übernommenen Unternehmen waren im unmittelbaren Anschluss an die Investition aus den BRIC-Staaten über einen gewis-

sen Zeitraum ausländische Kollegen am Standort präsent – hauptsächlich um den Integrationsprozess zu überwachen bzw. zur gegenseitigen Vertrauensbildung beizutragen, wie ein Unternehmensvertreter zusammenfasst:

»Aber das war wirklich nur für die Übergangszeit. Die kannten mich ja auch nicht, die hatten mich dreimal getroffen. Die wollten eben, dass ihr Mann da ein Auge drauf wirft, das ist ja auch nachvollziehbar. Und nach vier Monaten war der dann auch weg« (Unternehmen Interview 6).

Andere als die bereits genannten Formen der vorübergehenden Entsendung von Mitarbeitern in die Führungsebene des deutschen Unternehmens sind selten. Lediglich zwei Gesprächspartner erwähnten weitere Modelle, gemäß denen Mitarbeiter aus dem Unternehmen des Investors mehrere Tage pro Woche bzw. ein bis zwei Wochen im Monat vor Ort sind, um Funktionen der Geschäftsführung auszufüllen, Sitzungen zu leiten bzw. im Unternehmen präsent zu sein (Unternehmen Interview 1; Betriebsrat Interview 32).

Neben temporären registrierten viele Unternehmensvertreter auch dauerhafte Entsendungen von Personal aus Unternehmen des Investors an den deutschen Standorten. Diese Personen bekleiden entweder die Funktion eines Geschäftsführers (u.a. Betriebsrat Interview 21; Betriebsrat Interview 22) oder nehmen eine Schnittstelle zwischen dem deutschen Unternehmen und dem Mutterkonzern im Ausland ein (u.a. Betriebsrat Interview 20; Gewerkschaft Interview 2).

Werden Mitarbeiter aus den BRIC-Staaten in der Geschäftsführung eingesetzt, führen sie das Unternehmen zumeist gemeinsam mit deutschen Kollegen, da sich eine alleinige Geschäftsführung aus Gesellschafterperspektive in mehrerlei Hinsicht als problematisch erweisen kann (Betriebsrat Interview 16). Erfahrungen haben gezeigt, dass es neu im Unternehmen tätigen Vorgesetzten allein kaum gelingt, personelle Anforderungen oder die Ausgestaltung der Produktionsprozesse zu beurteilen, wie folgende zwei Gesprächsauszüge zeigen:

»Dann hat er im Grunde genommen gesagt, ich übernehme nur die Hälfte [der Arbeitnehmer; Anm. d. Verf.]. Wir hatten ihm aber erklärt, dass mit der Hälfte der Laden nicht führbar ist. Das klappt nicht. Er muss es an bestimmten Stellen unmittelbar nachmachen, sonst bleibt die Arbeit liegen« (Unternehmen Interview 3).

Und:

»Der Investor hat [...] ein Wachstumsprogramm verordnet, bei dem allen schwindlig wird. Also wenn Sie so wollen, die wollen quasi die Produktion verdoppeln« (Betriebsrat Interview 27).

Zusätzlich zu einer direkten Integration in die Geschäftsführung des deutschen Unternehmens haben einige Gesellschafter aus den BRIC-Staaten Personal in die Managementebene des Unternehmens gebracht, ohne diese mit einer Entscheidungsbefugnis bzw. Interventionsmacht auszustatten.

In diesem Fall fungieren die entsandten Mitarbeiter als Informationskanal zwischen dem deutschen Standort und dem Gesellschafter in den BRIC-Staaten oder nehmen eine Art Beobachterfunktion wahr.³ Diese Form der Präsenz wird durch die Unternehmensvertreter wie folgt geschildert und bewertet:

»Das deutsche Management [hat; Anm. d. Verf.] das Unternehmen im Grunde geführt [...] und das indische Management stand wie eine Klammer drum rum und hat das beobachtet und begleitet. [...] Jetzt kann man sich darüber unterhalten und sagen, gut jetzt hat er einen Aufpasser geschickt. Nur man muss es mal mit dem Spiegel sehen [...]. Was würde ein deutscher Investor machen, wenn er in ein drittes Land geht und er führt eine Investition durch? [...] Auch er würde Leute seines Vertrauens mitnehmen, würde sie an die entsprechenden Schlüsselstellen setzen und würde sich dann von denen beraten lassen, wie es läuft, aus den ihrer oder aus unserer Sicht« (Unternehmen Interview 3).

Und:

»Wir haben zumindest jemand in der Geschäftsführung, um [...] zu zeigen, man nimmt das ernst. [...] Der greift nicht ins Tagesgeschäft ein, der gibt auch keine Anweisungen an irgendwelche Abteilungen oder Mitarbeiter, sondern wir nutzen ihn, um vielleicht direkt mal etwas [...] zu klären. Er kümmert sich um Dinge, Jahresplanung und solche Dinge, aber er [...] hat eigentlich mit unserem Geschäft fast nichts zu tun« (Unternehmen Interview 24).

In der Summe gaben alle Gesprächspartner an, dass eine umfassende und beständige Kommunikation und Abstimmung zu Fragen der Strategie und Entwicklungsperspektiven in großen Unternehmen unabdingbare Voraus-

3 | Die Literatur legt nahe, dass sich eine solche Beobachterrolle nicht nur auf interne Prozesse beschränken muss, sondern durchaus auch der kontinuierlichen Observation des regionalen Umfelds der Unternehmen dienen kann (Maskell 2014).

Tabelle 6: Entsendepraxis von Mitarbeitern aus der Produktions- und Dienstleistungsebene

Herkunftsland Investor	Charakteristik der Entsendepraxis	Ankerbeispiel
China	Entsendung zum Erlernen fachspezifischer Kenntnisse	»Wir hatten [...] ganz normale Anlagenführer quasi, ganz normale Gießler hatten wir aus China [...] hier. Das wird auch in der Zukunft passieren, das hängt [...] mit den Grundrissen der Gießerei zusammen und dieser Einstellung zur Qualität und diese ganzen fachspezifischen Angelegenheiten, dass man versucht, denen [...] beizubringen. Aber nicht lange, [...] vier, sechs Wochen und dann gehen sie alle wieder zurück. Also ich behaupte mal, das ist ein Trend, der wird vielleicht sogar zunehmen« (Betriebsrat Interview 8).
China	Kooperation in Forschung und Entwicklung	»Etwas bei Forschung und Entwicklung, [...] da gibt's Kooperationen. Da kommen immer wieder mal ein paar Chinesen her, um eine gewisse Ausbildung zu erfahren« (Gewerkschaft Interview 8).
Indien	Intentionale, fach-spezifische Ausbildung indischer Mitarbeiter	»Es gab in den ersten Jahren einen Versuch, dass wir auch aus Indien mal fünf Mitarbeiter geholt hatten, um [...] die an der Werkbank zu qualifizieren [...], wie in Deutschland die Dinge betrachtet, hergestellt werden, durchlaufen, damit dieses Know-how auch in Indien übermittelt wird« (Unternehmen Interview 3).

Quelle: Eigene Erhebung.

setzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf der Führungsebene des Unternehmens ist. Die Kontinuität einer bisher erfolgreichen Unternehmensführung als auch eine zumindest temporäre Präsenz des Gesellschafters zur intensiven Abstimmung der Geschäftsprozesse scheinen nach den Erfahrungsberichten eine nachhaltige Entwicklung in der Zusammenarbeit zu begünstigen.

Während sich auf der Managementebene von fast jedem Unternehmen eine verstetigte (temporäre) Mitarbeiterentsendung etabliert hat, schildern nur wenige Interviewpartner eine Entsendung von Arbeitnehmern aus

den BRIC-Staaten in die Produktion bzw. Dienstleistungserbringung der deutschen Unternehmen. Ein Austausch auf der Produktions- bzw. Dienstleistungsebene am Standort Deutschland findet dann statt, wenn der ausländische Mutterkonzern und das deutsche Unternehmen in derselben industriellen Branche tätig sind. Einen authentischen Einblick in mögliche Formen einer Zusammenarbeit auf der Betriebsebene in Umfang, Ziel und Tätigkeitsbereich geben beispielhaft die in Tabelle 6 zusammengestellten Zitate.

Verallgemeinernd lässt sich aus Tabelle 6 und weiteren Argumentationen festhalten, dass in den meisten Fällen vorübergehende Mitarbeiterentsendungen realisiert wurden, die in der Regel nur wenige Wochen umfassen. Ziel ist es dabei, das Personal aus dem investierenden Unternehmen in die fachspezifischen und qualitativ hochwertigen Produktionsprozesse einzuführen, die die Unternehmensabläufe in deutschen Industrieunternehmen bestimmen. Mehrheitlich werden diese von den befragten Unternehmensvertretern befürwortend kommentiert, teilweise sogar mitverantwortlich initiiert.

Tatsächlich handelt es sich bei der gezielten Entsendung von Mitarbeitern aus dem Unternehmen des Gesellschafters aus den BRIC-Staaten in deutsche (anteilig) erworbene Unternehmen zur Vermittlung von Wissen und Technologiekompetenz durchaus auch um ein medial kontrovers diskutiertes Thema, welches oftmals mit Begrifflichkeiten wie »*Industriespionage*«, »*Produktpiraterie*« oder »*Technologiehunger*« assoziiert wird (vgl. Golinski/Henn 2015, S. 14).

Entsendung von Personal aus den deutschen Unternehmen in das jeweilige Herkunftsland des BRIC-Investors

Aus den geführten Gesprächen mit Unternehmensvertretern heraus lassen sich nur wenige Formen der Entsendung von Mitarbeitern aus deutschen Unternehmen in das BRIC-Mutterunternehmen ableiten. Aus der Führungsebene der deutschen Unternehmen heraus nehmen leitende Mitarbeiter in unregelmäßigen Abständen die Möglichkeit wahr, nach Brasilien, Russland, Indien oder China zu reisen, um dort persönlich mit dem Gesellschafter bzw. seinen Vertretern in Kontakt zu treten, Berichterstattung zu erstatten und strategische Absprachen zu treffen (u. a. Unternehmen Interview 1; Betriebsrat Interview 22; Experte Interview 8).

Darüber hinaus verschafften sich einige Geschäftsführer in unmittelbarem Abschluss an den (anteiligen) Erwerb ihrer deutschen Unternehmen auf Einladung des Investors ein Bild über den ausländischen Mutterkonzern. Teilweise waren auch Mitarbeiter leitender Funktionen in Marketing und Einkauf, Produktions- und Abteilungsleiter sowie Betriebsratsvorsitzende dazu aufgerufen, sich in den BRIC-Staaten über den neuen Gesellschafter zu informieren und einen Einblick in die Prozesse am ausländischen Standort zu gewinnen. Insgesamt beschränkt sich diese Form der Mitarbeiterentsendung zumeist auf mehrere Tage und hat keinen kontinuierlichen, sich verstetigenden Charakter.

Auf der Produktions- bzw. Dienstleistungsebene finden Mitarbeiterentsendungen in das Unternehmen im Herkunftsland des Investors auf der Grundlage von fachspezifischen Interessen statt. Unter den befragten Unternehmensvertretern gaben ausschließlich Unternehmen mit einem indischen bzw. chinesischen Gesellschafter an, Mitarbeiter zur Übermittlung von Fachkenntnissen in die Mutterkonzerne im Ausland zu entsenden.

Eine Präsenz von deutschen Arbeitnehmern in indischen und chinesischen Werken umfasst dabei in der Regel wenige Wochen bis Monate und hat zumeist Projektcharakter, wie folgende Beschreibung der Entsendungsphase wiedergibt:

»Wir leisten gerade ein bisschen Aufbauhilfe. Unterstützung über so Meister, Techniker, die da immer wieder dann nach China gehen, ein bis zwei Monate, um die zu unterstützen und vielleicht irgendwann mal die Bauteile auf einen Standard [zu; Anm. d. Verf.] bekommen, dass sie auch außerhalb Chinas einzusetzen sind [...]« (Gewerkschaft Interview 2).

Im Hinblick auf die russischen Investoren gehört die Übermittlung von Wissen und Fachkompetenz nicht zu den erklärten Zielen der Investitionsprojekte und bislang sei, entsprechend den Anmerkungen eines Interviewpartners, die Einführung deutscher Technologie in ihrer hoch komplexen Form in russischen Industrierwerken auch nicht umsetzbar (Unternehmen Interview 10).

Insgesamt zeigen die Erfahrungsberichte der Unternehmensvertreter, dass die Entsendung von Arbeitnehmern aus der Produktion bzw. der Erbringung von Dienstleistungen der deutschen Unternehmen in deutlich kleinerem Umfang und weniger divers organisiert ist. Gleichwohl leistet auch dieser Austausch einen elementaren Beitrag zur Integration des deut-

schen Unternehmens in den Mutterkonzern und birgt dabei Chancen wie Herausforderungen gleichermaßen.

Zum einen befördern die Aktivitäten eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und gegenseitige Verständigung zwischen den Unternehmen, zum anderen müssen technische und qualitätsbestimmende Entwicklungsunterschiede überbrückt und sprachliche Hürden überwunden werden.

Wissenstransfers durch internationale Unternehmensakquisitionen

Der Zugang zu spezifischem und lokalisiertem Wissen ist eine der bedeutendsten Quellen globaler Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Die Kanäle zur Akquise externen Wissens sind vielfältig und umfassen u. a. ausländische Direktinvestitionen, Lizenzierungen und strategische Kooperationen (vgl. Amighini/Rabellotti/Sanfilippo 2010). Seit den 1980er Jahren investieren Schwellen- und Entwicklungsländer in westliche Industrienationen, auch um sich Zugang zu neuen Märkten und strategischen Ressourcen zu verschaffen (vgl. UNCTAD 2011).

Ein Fallbeispiel aus dem Maschinenbau soll Einblicke in die aktuellen Praktiken des Wissenstransfers zwischen einem chinesischen Käufer- und deutschen Zielunternehmen geben. Dabei wird aufgezeigt, welche Faktoren den Transfer von Wissen fördern, aber auch, welche Hemmnisse und Probleme beim Wissenstransfer auftreten und wie diese überwunden werden können.

Das Fallbeispiel basiert auf vier Leitfadeninterviews, die mit Vertretern des Managements, des Betriebsrates und der Entwicklungsabteilung eines deutschen Maschinenbauunternehmens geführt wurden. Zunächst werden Wissenstransferprozesse im Kontext von internationalen Unternehmensübernahmen thematisiert, bevor das Fallbeispiel analysiert wird.

Ziele und Strategien von Wissenstransfers

Ausländische Unternehmensakquisitionen bieten Käuferunternehmen eine effektive Möglichkeit, ihre Wissensbasis zu erweitern (vgl. Ranft/Lord 1998). Im Gegensatz zu anderen Investitionsformen geben sie dem Käuferunternehmen Zugang zu kompletten strategischen Ressourcenbündeln des im Ausland akquirierten Unternehmens (vgl. Grill 2011).

Die Quantität und Qualität des Wissenstransfers zwischen Käufer- und Zielunternehmen steht in einem engen Verhältnis zur Evolution ihrer kooperativen Beziehungen, weshalb der Transfer von Wissen gerade zu Beginn des Post-Akquisitionsprozesses keine Routinetätigkeit darstellt (vgl. Bresman/Birkinshaw/Nobel 1999).

Der Transfer von Wissen ist eng mit dem sozialen Prozess des Lernens verbunden, denn im Gegensatz zu Informationen, die gesammelt werden können, kann ein Bestand an Wissen nur durch Lernen erweitert werden (vgl. Strambach 2004). Die Koordination und Steuerung von Wissenstransferprozessen ist komplex und abhängig von verschiedenen Formen von Nähe der involvierten Akteure zueinander. Konkret wird in diesem Zusammenhang zwischen kognitiver, institutioneller, organisationaler, sozialer und geographischer Nähe unterschieden (vgl. Boschma 2005).

Eine Grundvoraussetzung für den effektiven Transfer von Wissen ist die kognitive Nähe, d.h. die Ähnlichkeit der Wissensbestände von Akteuren und Unternehmen (vgl. Nooteboom 2000). Im internationalen Kontext sind es vor allem das Sprechen unterschiedlicher Sprachen sowie das Handeln auf Grundlage unterschiedlicher Normen und Regeln, weshalb Wissen nicht ohne Weiteres zwischen den Akteuren an verschiedenen Standorten ausgetauscht werden kann (vgl. Gertler 2003).

Es ist deshalb zumeist erforderlich, eine gemeinsame Basis aus Normen, Werten und Konventionen (institutionelle Basis) für interaktive Lernprozesse zu entwickeln, was jedoch sehr kosten- und zeitintensiv sein kann (vgl. Bathelt/Malmberg/Maskell 2004).

Fallbeispiel aus dem Maschinenbausektor

Im Jahre 2012 wurde der hier thematisierte Maschinenbauer von einem privaten chinesischen Unternehmen⁴ vollständig aufgekauft. Beide Unternehmen sind in derselben Branche tätig und stellen vergleichbare Produkte her, sind jedoch von großen Unterschieden geprägt: Der chinesische Investor ist mit mehreren zehntausend Mitarbeitern ein Großkonzern und produziert in Großserien, der deutsche Maschinenbauer ist mit circa 3.000

4 | Die Namen des deutschen und chinesischen Unternehmens wurden anonymisiert.

Mitarbeitern ein deutscher Mittelstandsbetrieb und produziert in Kleinserien.

Die Motive der Akquisition sind sowohl auf die Erschließung neuer Märkte (*Market Seeking*) als auch auf Wissenstransfers (*Strategic-Asset Seeking*) zurückzuführen. Die Integration des deutschen in das chinesische Unternehmen ist bisher gering.

Die Personalstruktur des deutschen Maschinenbauers blieb nach der Übernahme unverändert und auch die finanzielle Unabhängigkeit konnte bewahrt werden. Die kooperativen Beziehungen zwischen den beiden Unternehmen konzentrieren sich bisher hauptsächlich auf zwei gemeinsame Projekte in der Komponentenfertigung (Projekt *Zulieferer*) und der Entwicklungsarbeit (Projekt *Entwicklung*).

Wissenstransfers in der Komponentenfertigung

Ausgangspunkt des kurz nach der Akquisition aufgenommenen Projektes *Zulieferer* war ein Angebot des Chefs des chinesischen Käuferunternehmens. Dieser bot dem deutschen Unternehmen Komponenten zum Kauf an und zwar für 30 Prozent unter dem Preis seiner bisherigen Zulieferer. Der deutsche Maschinenbauer bezieht einen großen Teil seiner Komponenten von Zulieferern, weshalb dessen Produktqualität in hohem Maße von der Qualität der bezogenen Komponenten abhängig ist.

Der chinesische Investor hat im Vergleich dazu eine viel höhere Fertigungstiefe und stellt fast alle seine benötigten Komponenten selbst her. Die Motivation des deutschen Maschinenbauers, am Projekt *Zulieferer* zu partizipieren, besteht in der Aussicht, zukünftig Komponenten wesentlich kostengünstiger zu beziehen, wohingegen der chinesische Investor vor allem die Qualitätsverbesserung seiner Komponententeile mithilfe des deutschen Unternehmens anstrebt.

Zu Beginn des Projektes wurden Konstruktionszeichnungen von Komponententeilen nach China transferiert. Konstruktionspläne können als Resultat der Wissensgenerierung betrachtet werden, die in kodifizierter Form die Funktion einzelner Komponenten, das System einer Maschine oder eines Bauteils beschreiben, diese jedoch nicht vollständig erklären – mit entsprechenden Schwierigkeiten in der Übersetzung von Konstruktionsplänen in Prototypen (vgl. Moodysson/Coenen/Asheim 2008).

Wenige Monate nach der Übergabe der Konstruktionspläne zeigte sich, dass die Komponententeile in China zwar nachgebaut werden konnten, jedoch deren Qualität den Anforderungen des deutschen Maschinenbauers nicht genügte. Daraufhin kam es zu einem auf zwei Jahre befristeten Personaltransfer von deutschen Mitarbeitern nach China.

Dafür hat der deutsche Maschinenbauer vier externe Mitarbeiter eingestellt, die er an den chinesischen Investor als *Production Adviser* weitervermittelte, um die Produktion der Komponententeile zu verbessern. Ein Interviewpartner macht deutlich, wie schwierig es ist, die Wissensbasis des chinesischen Unternehmens im Bereich der Komponentenfertigung zu erweitern:

»[G]rundsätzlich hatten wir das Know-how gar nicht. Also wir haben extern die Leute eingestellt, dort hingeschickt. Die waren da jetzt mehrere Monate, aber dann wie gesagt, es ist unglaublich schwer, dort die Prozesse stabil zu kriegen, weil man sich auf nichts verlassen kann, wie es bei uns der Fall ist. Es geht beim Werkstoff los. Ich muss den Stahl überprüfen, hat er die richtigen Eigenschaften, walzen sie den heute noch so wie gestern oder schon wieder anders usw. Kurz gefasst, wir kaufen heute noch nicht eine einzige Komponente [...]« (Unternehmen Interview 28).

Dieses Zitat macht deutlich, dass Wissen durch seine Kontextspezifität nicht einfach auf andere Unternehmen übertragbar ist, sondern die Wissensbasis eines Unternehmens nur im Rahmen von Lernprozessen erweitert werden kann. Die entsandten deutschen Mitarbeiter nehmen dabei eine entscheidende Rolle ein: Sie sorgen vor Ort für Veränderungen in den organisationalen Abläufen des chinesischen Unternehmens, was sich als ausgesprochen zeit- und damit auch kostenintensiv herausstellt.

Wissenstransfers in der Entwicklungsarbeit

Das Projekt *Entwicklung* zielt darauf ab, eine Grundlage für die Zusammenarbeit der Entwicklungsabteilungen des chinesischen Investors und des deutschen Maschinenbauers zu schaffen. In den Gesprächen wurde deutlich, dass es in Bezug auf die Entwicklung neuer Maschinen große Unterschiede in den Herangehensweisen zwischen dem deutschen und dem chinesischen Unternehmen gibt. Die Entwicklungsarbeit des deutschen Maschinenbauers ist geprägt von einem strukturierten Projektma-

nagementprozess, während die Herangehensweise des chinesischen Investors vor allem auf Verfahren von »Versuch und Irrtum« aufbaut.

Wenige Monate nach der Übernahme begann das Projekt mit einem auf zwei Jahre befristeten Personaltransfer von fünf chinesischen Entwicklungsmitarbeitern in die deutsche Entwicklungsabteilung. Insgesamt sollten an diesem Personaltransfer 15 chinesische Mitarbeiter innerhalb von sechs Jahren teilnehmen.

Dadurch sollte erreicht werden, dass die chinesischen Mitarbeiter die in der Entwicklungsabteilung des deutschen Maschinenbauers verankerten Routinen, Methoden, Arbeitsschritte und organisationalen Praktiken in Form von *Learning by Doing* erlernen. Des Weiteren sollten dadurch Austauschbeziehungen zwischen den deutschen und chinesischen Mitarbeitern aufgebaut werden, die wichtig für die Zirkulation von Wissen zwischen Unternehmensstandorten sind (vgl. Glückler 2008).

»Die [chinesischen Ingenieure, Anm. d. Verf.] versucht man da einzubinden, die sollen hier wirklich [...] eingegliedert werden, [...], mitarbeiten in den Projekten und dann daraus mitnehmen, wie laufen bei uns die Projekte, wie gestalten wir die Projekte, wie sind die Methoden, Vorgehensweisen, wann macht wer was, Zuständigkeiten usw. Das heißt, wir haben fünf Ingenieure in der Entwicklung sitzen, die sind bei irgendwelchen Projekten einfach als Teammitglieder dabei, konstruieren mit [...]« (Unternehmen Interview 28):

Innerhalb der beiden gemeinsamen Projekte kam es zu einem regelmäßigen Austausch der involvierten Akteure nicht nur vor Ort, sondern auch über elektronische Kommunikationsmittel. So fanden beispielsweise gemeinsame Videokonferenzen zwischen Mitarbeitern in Deutschland, den nach China entsandten und deren chinesischen Kollegen des Mutterkonzerns statt. Außerhalb solcher gemeinsamen Projekte fand die Kommunikation zwischen den Unternehmen nur in geringem Maße statt.

So gab es beispielsweise einige Meetings des mittleren Managements, die vor allem dem Aufbau persönlicher Beziehungen (soziale Nähe) sowie dem Austausch über unternehmensspezifische Abläufe in den Bereichen Produktion und Entwicklung dienten. Des Weiteren fanden unregelmäßig Workshops deutscher und chinesischer Technologiespezialisten statt, in denen zumeist deutsche Mitarbeiter Wissen über spezifische technische Details vermittelten.

Hemmende und fördernde Faktoren des Wissenstransfers

Von den Interviewpartnern wird vor allem auf das technische Verständnis der deutschen und chinesischen Ingenieure untereinander abgehoben, das aus der Arbeit an dem gleichen Produkt resultiert (kognitive Nähe). Als weiterer fördernder Faktor des Wissenstransfers stellte sich die geographische Nähe der involvierten Akteure heraus, die in Form von temporären Personaltransfers teilweise über mehrere Jahre aufrechterhalten wird, aber auch für Meetings und Workshops hergestellt wird, um Wissen zwischen Akteuren zu transferieren.

Für die Koordination persönlicher Interaktionen in Wirtschaftsbereichen wie dem Maschinenbau sind neben der kognitiven Nähe vor allem geteilte formale und informelle Institutionen besonders wichtig (vgl. Mattes 2012). Im beschriebenen Fallbeispiel jedoch gab es zwischen den deutschen und chinesischen Mitarbeitern eine große institutionelle Distanz, d. h. sie waren durch unterschiedliche Normen, Werte und Konventionen geprägt, die die persönlichen Interaktionen untereinander hemmten.

So war die Sprachbarriere zwischen deutschen und chinesischen Akteuren groß. Der Mangel an einer gemeinsamen Sprache kam besonders zum Tragen, weil doch nur wenige chinesische Mitarbeiter fließend Englisch sprachen. Des Weiteren wurde die Arbeit der fünf chinesischen Mitarbeiter im Projekt *Entwicklung* gerade im Bereich der Konstruktion durch deutsche und europäische Normen erschwert, für die es zumeist keine chinesischen Entsprechungen gab.

Auch die interdisziplinäre Teamarbeit im Projektkontext, bei der in Deutschland die Hierarchien unter den Mitarbeitern zumeist außer Kraft gesetzt sind und Kritik frei geäußert wird, erwies sich als große Herausforderung für die chinesischen Mitarbeiter. Ferner war eine Kommunikation der Mitarbeiter über elektronische Medien nur eingeschränkt möglich, sowohl infolge der bereits erwähnten Sprachbarrieren, aber auch aufgrund der für China typischen hierarchischen Unternehmensstrukturen, die in streng vertikalen Beziehungen zwischen Führungskräften und nachgeordneten Mitarbeitern sowie einem Gehorsam gegenüber Autoritäten und Hierarchien zum Ausdruck kommen (vgl. Fang/Hall 2003).

In den Interviews wurde zudem deutlich, dass die chinesischen Mitarbeiter aufgrund der institutionellen Distanz in der deutschen Entwicklungsabteilung bis dahin nur wenig integriert waren und im Arbeitspro-

zess nur einzelne persönliche Interaktionen zwischen chinesischen und deutschen Mitarbeitern stattfanden. Eine wichtige Rolle in der Vermittlung zwischen den deutschen und chinesischen Mitarbeitern nahm ein in China geborener Mitarbeiter ein.

Dieser hatte in Deutschland studiert und einige seit Jahren bei dem deutschen Maschinenbauer gearbeitet, bevor er im Zuge eines Arbeitsplatzwechsels nach Kanada übersiedelt war. Nach der Übernahme durch den chinesischen Investor wurde er zurückgeholt und gezielt für die Kommunikation zwischen den deutschen und chinesischen Mitarbeitern in den Projekten Zulieferer und Entwicklung eingesetzt, er fungierte somit als *Boundary Spanner* (vgl. Tushman/Scanlan 1981; Bathelt/Henn 2014).

Fazit des Fallbeispiels

Das Beispiel zeigt, dass der Transfer von Wissen zwischen chinesischem Käufer- und deutschem Zielunternehmen einen sehr langfristigen und komplexen Prozess darstellt. Es verdeutlicht, dass ein ausschließlich passiver Transfer von kodifiziertem Wissen, wie etwa in Form von technischen Zeichnungen, nicht ausreicht, um die Wissensbasis eines Käuferunternehmens zu erweitern.

Denn der Großteil des Wissens von Unternehmen ist in konkreten Arbeitsschritten, Routinen und organisationalen Praktiken verankert. Das Wissen der akquirierten deutschen Unternehmen kann somit nicht einfach auf chinesische Käuferunternehmen übertragen werden, vielmehr sind zu meist interaktive Lernprozesse zwischen deutschen und chinesischen Mitarbeitern notwendig, um Wissen zu transferieren.

Als größte Barriere dieser interaktiven Lernprozesse erweist sich der Mangel an gemeinsamen Normen, Werten und Konventionen. So erschweren Sprachbarrieren die Kommunikation zwischen den deutschen und chinesischen Mitarbeitern maßgeblich. Außerdem schränken vor allem kulturelle Unterschiede den Wissenstransfer stark ein. Das Fallbeispiel zeigt zudem, dass nicht nur chinesische Käuferunternehmen, sondern auch akquirierte deutsche Unternehmen durchaus Interesse an einem Transfer von Wissen nach China haben können, etwa wenn es um den Bezug billiger Komponententeile geht.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Transfer von Wissen ein entscheidendes Motiv chinesischer Unternehmensakquisitionen darstellt. Durch die

geringe Integration des deutschen Unternehmens in das chinesische Käuferunternehmen und die großen Barrieren bei Lernprozessen ist jedoch nicht davon auszugehen, dass kurz- bzw. mittelfristig eine Angleichung der unternehmensspezifischen Wissensbasen und damit die Produktion von Produkten gleicher Qualität zu erwarten ist.

Vielmehr ist zu vermuten, dass sich die kooperativen Beziehungen beider Unternehmen in den nächsten Jahren verstärken werden und sich damit langfristig nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität des Wissenstransfers zwischen den Unternehmen erhöht.

Zusammenfassung

Mit dem Ziel, die Auswirkungen von BRIC-Investitionen auf deutsche Unternehmen zu analysieren, diskutierte dieser Beitrag die wirtschaftlichen Entwicklungen in den Unternehmen, betriebsinterne wie -externe Strukturveränderungen am Beispiel der Unternehmensbereiche und Wertschöpfungsketten sowie ausgewählte Beschäftigungseffekte. Letzteres wurde insofern umfassend betrachtet, als dass die Folgen von BRIC-Investitionen für die Beschäftigten und ihre Interessen ein Kernthema dieser Untersuchung darstellen.

Aus einer Fokussierung der Leitfadengespräche auf Brownfield-Investitionen mit besonderer Beschäftigungsrelevanz ergaben sich umfassende Einblicke in die unternehmensinterne Personalpolitik der Investoren aus den BRIC-Staaten sowie deren direkte Auswirkungen und indirekte Folgen.

In der Summe vermittelt die Analyse zu den Auswirkungen von Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten auf deutsche Unternehmen ein heterogenes Bild. Die Gründe dafür sind vielschichtig und können neben direkten Interventionen der Gesellschafter aus Brasilien, Russland, Indien oder China auf eine Vielzahl von weiteren Einflussfaktoren, wie beispielsweise Dynamiken des Weltmarktes oder branchenspezifische Entwicklungen, zurückgeführt werden.

Schließlich trägt auch die Diversität der BRIC-Investitionen in Deutschland, die sich in verschiedenen Investitionsstrategien, einer Branchenvielfalt und unterschiedlichen Unternehmensgrößen äußert, zu einer Ausdifferenzierung der Auswirkungen auf betrieblicher Ebene bei. Wird versucht, ins-

besondere den Einfluss der Investoren aus den BRIC-Staaten abzugrenzen, können aus den Ergebnissen der telefonischen Unternehmensbefragung und den Gesprächen mit Unternehmens- und Gewerkschaftsvertretern sowie Experten folgende zusammenfassende Bemerkungen dokumentiert werden.

Angaben zur wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen nach der Investition eines Gesellschafters aus den BRIC-Staaten offerierten eine überwiegend positive Einschätzung.⁵ Insbesondere Vertreter von Unternehmen in ehemals finanziellen Schwierigkeiten gaben an, dass sich ihre wirtschaftliche Situation verbessert habe und sie sich mit einem kapitalstarken, strategischen Partner wettbewerbsfähig am Markt positionieren konnten.

Als ein Grund dafür stellte sich die (zusätzliche) Einbettung der deutschen Unternehmen in die globalen Produktions- und Vertriebsnetzwerke der Gesellschafter heraus. So profitieren einige deutsche Produktionsstätten von günstigeren Rohstoffpreisen oder einem Zugang zu den Heimatmärkten des jeweiligen Investors. Allerdings gaben andere Unternehmen an, sie hätten unter dem Druck der Reduzierung ihrer Produktionskosten auch die Fertigung von Teilkomponenten oder Teile von Fertigungslinien ins Ausland verlagert.

Während die Investitionen aus den BRIC-Staaten durchaus Veränderungen in den horizontalen wie vertikalen Beziehungen der betroffenen Unternehmen mit sich brachten, haben sich interne, die Unternehmensbereiche und Arbeitsbedingungen betreffende Strukturen kaum verändert.

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen am deutschen Standort behält ihre Eigenständigkeit, es kommt zu keiner Verlagerung der Führungskompetenzen ins Ausland und auch der Einfluss der neuen Gesell-

5 | An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die Analysen zu den Auswirkungen der BRIC-Investitionen auf die Unternehmen in Deutschland im Wesentlichen auf den Gesprächsinhalten der Interviews mit Unternehmensvertretern, Gewerkschaftsvertretern und Experten beruhen. Die Ergebnisse dieses Beitrags spiegeln demzufolge ausschließlich Einschätzungen von Gesprächspartnern wider, die sich zu einer Teilnahme an der Untersuchung bereit erklärten. Dies kann insofern eine eventuelle Verzerrung in der Ergebnisdarstellung bedeuten, als dass Unternehmen mit einem angespannten Verhältnis zu dem Investor aus den BRIC-Staaten bzw. seiner Unternehmenspolitik möglicherweise nicht bereit waren, an dieser Untersuchung zu partizipieren.

schafter auf die Arbeitsbedingungen in den Unternehmen (Arbeitszeitregelungen, Urlaubsanspruch etc.) beschränkt sich auf ein Minimum.

Beschäftigungseffekte, die in Bezug auf die Personalstruktur und Personalentwicklung sowie Entsendungspraktiken thematisiert wurden, bekräftigen weitgehend ein langfristiges Interesse der Investoren aus den BRIC-Staaten am Erhalt der deutschen Unternehmen.

Die Mehrzahl der Gesprächspartner bestätigte eine Zunahme der Arbeitnehmer im Unternehmen. Insgesamt nehmen die BRIC-Investoren nur bedingt Einfluss auf die Personalpolitik im Unternehmen: Sowohl die Zuständigkeiten für die Personalstrukturen als auch die Personalentwicklung verbleiben weitestgehend beim deutschen Management. Negative, aus eigenständigen Interventionen des Gesellschafters aus den BRIC-Staaten resultierende Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass die Kompetenz der deutschen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretung in Personalfragen unabdingbar ist.

Es empfiehlt sich, frühzeitig in den Dialog mit dem ausländischen Gesellschafter zu treten, um eine nachhaltige Beschäftigungskultur im Unternehmen zu fördern. Positiv zu bewerten ist der Aufbau beidseitiger Personalentsendungen komplementär zu vorhandenen Beschäftigungsstrukturen, sodass in den wenigsten Fällen Entlassungen zu verzeichnen waren.. Gleichwohl ist für jede Entsendepraxis unabdingbar, die Ziele dieser klar und frühzeitig zu kommunizieren sowie die Zuständigkeiten eindeutig festzulegen.

In der Summe reflektieren die hier dargestellten Auswirkungen von Investitionen aus den BRIC-Staaten auf deutsche Unternehmen die Erfahrungen und Erkenntnisse über einen vergleichsweise kurzen Zeitraum. Tatsächlich haben viele der (anteiligen) Unternehmensübernahmen mit besonderer Beschäftigungsrelevanz, aber auch zahlreiche Neugründungen von Tochterunternehmen erst vor wenigen Jahren stattgefunden, sodass langfristige Folgen derartiger Investitionen noch nicht in vollem Umfang abgeschätzt werden können.

Wenngleich also derzeit ein überwiegend positives Bild zu betrieblichen Auswirkungen sowie Beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitischen Effekten vermittelt wird, bleibt abzuwarten, inwiefern sich dieses in Zukunft verstetigt und Investitionen aus dem Globalen Süden auch langfristig zu einer nachhaltigen Entwicklung im unternehmerischen Kontext beitragen.

Literatur

- Amighini, Alessia/Rabellotti, Roberta/Sanfilippo, Marco (2010): Outward FDI from Developing Country MNEs as a Channel for Technological Catch-up. In: *Soul Journal of Economics* 23, H. 2, S. 239–261.
- Arndt, Christian/Mattes, Anselm/Spies, Julia/Buch, Claudia M. (2009): Struktur, Determinanten und Auswirkungen ausländischer Direktinvestitionen in den deutschen Bundesländern. IAW Policy Reports. Tübingen, www.iaw.edu/tl_files/dokumente/iaw_policy_reports_nr_1.pdf (Abruf am 13.4.2015).
- Bathelt, Harald/Henn, Sebastian (2014): The geographies of knowledge transfers over distance: toward a typology. In: *Environment and Planning* 46, H. 6, S. 1403–1424.
- Bathelt, Harald/Malmberg, Anders/Maskell, Peter (2004): Clusters and knowledge: local buzz, global pipeline and the process of knowledge creation. In: *Progress in Human Geography* 28, H. 1, S. 31–56.
- Bispinck, Reinhard/Dribbusch, Heiner/Öz, Fikret/Tijden, Kea/van Klaveren, Maarten (2011): Auswirkungen der Wirtschaftskrise in Deutschland und den Niederlanden aus der Sicht der Beschäftigten. In: *WSI Mitteilungen*, H. 2, S. 83–90, www.boeckler.de/wsimit_2011_02_Bispinck.pdf (Abruf am 14.3.2015).
- Boschma, Ron A. (2005): Proximity and Innovation: A Critical Assessment. In: *Regional Studies* 39, H. 1, S. 61–74.
- Bresman, Henrik/Birkinshaw, Julian/Nobel, Robert (1999): Knowledge Transfer in International Acquisitions. In: *Journal of International Business Studies* 30, H. 3, S. 439–462.
- Burgoon, Brian/Raess, Damian (2014): Chinese investment and European labor: should and do workers fear Chinese FDI? In: *Asia Europe Journal* 12, S. 179–197.
- Castejón, Carmen Fillat/Wörz, Julia (2006): Good or Bad? The Influence of FDI on Output Growth: An Industry-Level Analysis. In: *wiiw Working Papers* 38, April 2006, <http://econpapers.repec.org/paper/wiiwpaper/38.htm> (Abruf am 15.3.2015).
- Detemple, Jürgen (2013): »Die Chinesen kommen«. Was Chinas Weltmarken von Europa aus den globalen Markt erobern. In: *Geographie und Schule* 35, S. 25–39.

- Dunning, John H. (1994): Re-Evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment. In: *Transnational Corporation* 3, H. 1, S. 23–51.
- Fang, Yuan/Hall, Chris (Hrsg.) (2003): Chinese Managers and Motivation for Change: the challenges and a framework. In: *Proceedings of the 15th Annual Conference of the Association for Chinese Economics Studies Australia (ACESA)*. Melbourne: RMIT Business Research Development Unit.
- Gerschewski, Stephan (2013): Do Local Firms Benefit from Foreign Direct Investment? An Analysis of Spillover Effects in Developing Countries. In: *Asian Social Science* 9, H. 4, S. 67–76.
- Gertler, Meric S. (2003): Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there). In: *Journal of Economic Geography* 3, S. 75–99.
- Glückler, Johannes (2008): Die Chancen der Standortspaltung: Wissensnetze im globalen Unternehmen. In: *Geographische Zeitschrift* 96, H. 3, S. 125–139.
- Golinski, Sophie/Henn, Sebastian (2015): Imperialisten, Spione oder Retter? Zur Charakterisierung von Direktinvestitionen aus Russland, Indien und China in deutschen Tageszeitungen. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 59, H. 1, S. 1–19.
- Grill, Polina (2011): Die Bedeutung strategisch wertvoller Ressourcen für erfolgreiche Mergers & Acquisitions-Entscheidungen. Wiesbaden: Gabler.
- Hans-Böckler-Stiftung (2014): Anteil weiblicher Führungskräfte stark branchenspezifisch. Führungspositionen 10: Betriebliche Führungspositionen nach Branchen. Düsseldorf, www.boeckler.de/51382.htm (Abruf am 14.4.2015).
- Kubny, Julia/Lundsgaarde, Erik/Fügner Patel, Raja (2008): Serie Entwicklungsfinanzierung. Wundermittel FDI? Der Entwicklungsbeitrag ausländischer Direktinvestitionen, www.die-gdi.de/analysen-und-stellungnahmen/article/serie-entwicklungsfinanzierung-wundermittel-fdi-der-entwicklungsbeitrag-auslaendischer-direktinvestitionen/ (Abruf am 12.3.2015).
- Kulke, Elmar (2006): *Wirtschaftsgeographie*. 2. Auflage, Paderborn, München, Wien, Zürich: UTB.

- Li, Xiaoying/Liu, Xiaming (2005): Foreign Direct Investment and Economic Growth: An Increasingly Endogenous Relationship. In: *World Development* 33, H. 3, S. 393–407.
- Lipse, Robert E. (2004): Home- and Host-Country Effects of Foreign Direct Investment. In: Baldwin, Robert E./Winters, L. Alan (Hrsg.): *Challenges to Globalization: Analyzing the Economics*. Chicago, IL: University of Chicago Press, S. 333–382. www.nber.org/chapters/c9543.pdf (Abruf am 20.3.2015).
- Maskell, Peter (2014): Accessing remote knowledge – the roles of trade fairs, pipelines, crowdsourcing and listening posts. In: *Journal of Economic Geography* 14, H. 5, S. 883–902.
- Mattes, Jannika (2012): Dimensions of proximity and knowledge bases: Innovation between spatial and non-spatial factors. In: *Regional Studies* 46, H. 8, S. 1085–1099.
- Moodysson, Jerker/Coenen, Lars/Asheim, Björn (2008): Explaining spatial patterns of innovation: analytical and synthetic modes of knowledge creation in the Medicon Valley life-science cluster. In: *Environment and Planning A* 40, H. 5, S. 1040–1056.
- Nooteboom, Bart (2000): *Learning and Innovation in Organizations and Economies*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Nunnenkamp, Peter (2006): Was von ausländischen Direktinvestitionen zu erwarten ist: Unbegründete Ängste in den Heimatländern, übertriebene Hoffnungen in den Gastländern? In: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 55, H. 1, S. 20–44.
- Otto, Jens-Peter (2013): Erfahrungen deutscher Unternehmen mit chinesischen Investoren. Die Prozesse der Übernahme, www.pwc.de/de_DE/de/internationale-maerkte/assets/erfahrungen-deutscher-unternehmen-mit-chinesischen-investoren-2013.pdf (Abruf am 5.9.2014).
- Ranft, Annette L./Lord, Michael D. (1998): Acquiring Knowledge-based Resources through Retention of Human Capital: Evidence from High-tech Acquisitions. In: *Academic Management Proceedings* 8, H. 1, H1–H7.
- Smarzynska Javorcik, Beata (2004): Does Foreign Direct Investment Increase the Productivity of Domestic Firms? In Search of Spillovers Through Backward Linkages. In: *American Economic Review* 94, H. 3, S. 605–627.

- Strambach, Simone (2013): Micro-dynamics of knowledge: actors, processes and territorial organization. In: Working Papers on Innovation and Space. Marburg.
- Tirpitz, Alexander/Groll, Constantin/Ghane, Keywan (2011): Chinese Companies Enter Germany. Herausforderungen chinesischer Unternehmen beim Markteintritt in Deutschland. Berlin, www.gcme.de/files/CEEG_GER.pdf (Abruf am 26.2.2013).
- Tushman, Michael L./Scanlan, Thomas J. (1981): Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. In: Academy of Management Journal 24, H. 2, S. 289–305.
- UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (2011): World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development, www.unctad.org/en/docs/wir2011_embargoed_en.PDF (Abruf am 3.6.2014).
- Weiss, Katharina (2005): Zur Relevanz weicher Faktoren bei Akquisitionen. Einflussbereiche der Unternehmenskultur und Einflussfaktoren des Integrationsklimas. Dissertation, <http://d-nb.info/978917219/34> (Abruf am 3.6.2015).
- Zademach, Hans-Martin (2006): Fusionen und Übernahmen (M&A) im internationalen Kontext: Grundlagen und Beispiele aus der Finanzdienstleistungsbranchen. In: Haas, Hans-Dieter (Hrsg.): Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse. München, Oldenburg: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, S. 429–459.
- Zhong, Weiguo/Peng, Jisheng/Liu, Chunlin (2013): Internationalization performance of Chinese multinational companies in the developed markets. In: Journal of Business Research 66, S. 2479–2484.

Umgang von Investoren aus den BRIC-Staaten mit der Mitbestimmungspraxis in Deutschland

Kai Bollhorn, Martin Franz und Reinhard Röhrig

Betriebsräte und Gewerkschaften betrachten Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten in deutsche Unternehmen häufig kritisch. Zu der Angst um Arbeitsplätze kommt die Sorge darüber, wie sich Investoren aus dem BRIC-Staat gegenüber dem deutschen Modell der Mitbestimmung und speziell ihnen als Vertretern der Arbeitnehmerschaft verhalten (zur kontroversen Debatte um die Haltung ausländischer Investoren zum deutschen System der Arbeitsbeziehungen vgl. u. a. Vitols 2001; Pries 2006; Stettes 2007; Sick/Pütz 2011).

Die betriebliche Mitbestimmung im Sinne der deutschen Mitbestimmungspraxis ist in den BRIC-Staaten fast nicht existent. Zwar bestehen in den BRIC-Staaten gewerkschaftliche Systeme, deren Einfluss ist aber gering. In China wird die zentrale Gewerkschaft All China Federation of Trade Unions (ACFTU) von der Regierung beeinflusst und gesteuert, während politisch unabhängige Gewerkschaften nicht erlaubt sind bzw. unterdrückt werden (vgl. Liu 2010). In Indien sind mehr als 90 Prozent der Arbeitnehmer im informellen Sektor tätig.

Unternehmen mit mehr als hundert Mitarbeitern werden zwar gesetzlich reglementiert, bestehende Regelungen zum Schutz von Festangestellten werden aber durch den intensiven Einsatz von Werkverträgen unterwandert (vgl. Ahsan/Pagés 2007). Die Erfahrung von Unternehmen aus China und Indien mit den dortigen Gewerkschaften unterscheidet sich daher von der Rolle der Gewerkschaften und des Betriebsrates in Deutschland.

Dieser Unterschied zwischen dem Heimatmarkt und Deutschland gilt in ähnlicher Weise auch für Unternehmen aus Brasilien und Russland (vgl.

Almeida/Carneiro 2007, Muravyev 2010). Es ist vor diesem Hintergrund davon auszugehen, dass Investoren aus den BRIC-Staaten die Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung bei Investitionen in Deutschland daher nicht richtig einschätzen können, entsprechende Untersuchungen existieren bisher aber nicht. Das vorliegende Kapitel will einen Beitrag zum Schließen dieser Forschungslücke leisten.

In diesem Kontext geht es um die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen, unter denen das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und dem Betriebsrat als Arbeitnehmervertretung in einem Unternehmen verstanden wird. Dabei setzen sich Arbeitsbeziehungen aus Teilaspekten zusammen, die unterschiedlich ausgeprägt sein können. Um die Qualität der Arbeitsbeziehungen einordnen zu können, werden in der vorliegenden Studie festgelegte Sachverhalte analysiert. Untersucht werden

- das Vorwissen des Investors über die deutsche Mitbestimmungspraxis,
- sein Verhalten gegenüber den Mitbestimmungsträgern und in diesem Zusammenhang auch seine (Un-)Kenntnis über die Mitbestimmungspraxis,
- die Akzeptanz von rechtlichen Rahmenbedingungen, hier insbesondere vom Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) als Grundlage der Regelungen der betrieblichen Mitbestimmung,
- die Haltung gegenüber Betriebs- und Tarifvereinbarungen bezogen auf die (Nicht-)Anerkennung bestehender Regelungen zwischen den Betriebsparteien und
- die Kommunikation zwischen Investor und Arbeitnehmervertretung, deren Intensität und inhaltliche Ausgestaltung wichtige Hinweise auf die geltenden Arbeitsbeziehungen – sowohl in negativer als auch in positiver Richtung – geben kann.

Unter Berücksichtigung dieses Ansatzes werden im Folgenden die Grundlagen der Mitbestimmung in Deutschland vorgestellt. Darauf aufbauend wird auf das Vorwissen der Investoren, ihr Verhalten gegenüber den Mitbestimmungsträgern, das Tagesgeschäft mit dem neuen Gesellschafter, die Bedeutung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, Betriebsvereinbarungen und Tariftreue sowie die Kommunikation zwischen Investor und Arbeitnehmervertretern eingegangen.

Abschließend wird der Einfluss der Investoren auf die Arbeitsbeziehungen in einem Fazit zusammengefasst. Die Analyse baut auf 110 im Rah-

men des Projektes BRICINVEST durchgeführten qualitativen Interviews mit Managern, Betriebsräten, Gewerkschaftsvertretern sowie Länder- und Branchenexperten auf (für weitere Details zum methodischen Vorgehen siehe den Beitrag von Martin Franz, Sebastian Henn und Jörg Weingarten in diesem Band).

Grundlage: Betriebliche Mitbestimmungspraxis und Sozialpartnerschaft in Deutschland

Betriebliche Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung nehmen im Kontext der Arbeitsbeziehungen in Deutschland seit jeher einen hohen Stellenwert ein. Die Mitbestimmung ist ein wesentlicher Aspekt des in Deutschland vorherrschenden Kapitalismusverständnisses (vgl. Hall/Soskice 2001). Während in der Literatur (exemplarisch Whittall 2005, Eichhorst/Marx 2011) durchaus Probleme der deutschen Mitbestimmung benannt werden, ist zu konstatieren, dass das Modell nach wie vor überwiegend als Stärke der deutschen Wirtschaft gesehen wird. »Insgesamt sprechen vorliegende empirischen Untersuchungen deutlich dafür, dass Betriebsräte durchaus das Potenzial haben, die betriebliche Leistungsfähigkeit zu steigern« (Jirjahn 2010, S. 49).

Eine funktionierende Sozialpartnerschaft – sowohl im Unternehmen im Sinne der betrieblichen Mitbestimmung als auch auf Verbandsebene zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite – unterstützt Mitarbeiter sowie Unternehmen in der Auseinandersetzung mit der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen. In diesem Zusammenhang hat sich auch das Verständnis von wirtschaftlichen Zusammenhängen verändert – gedacht wird heute in Wertschöpfungsketten und nicht mehr in Branchen.

Das Ergebnis sozialpartnerschaftlichen Verhaltens zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zeigte sich besonders in der globalen Wirtschafts- und Konjunkturkrise 2008/09. Reisenbichler und Morgan (2012) vertreten in diesem Zusammenhang die Ansicht, das politische und institutionelle System Deutschlands sei eine wichtige Voraussetzung für die Robustheit des deutschen Arbeitsmarktes gegenüber den Folgen der Krise gewesen. Noch wichtiger als dieser externe politische Rahmen seien aber jeweils die Betriebsräte und Manager/Eigentümer einzelner Unternehmen

gewesen, die kooperativ und individuell aufgrund der wirtschaftlichen Situation des jeweiligen Unternehmens agiert hätten.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsrat als Gremium der gewählten Vertreter der Belegschaft und der Geschäftsführung findet nicht in einem rechtsfreien Raum statt, der nur durch grobe Rahmenbedingungen definiert ist, sondern fußt auf dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das als gesetzliche Grundlage Rechte und Pflichten der Betriebsparteien definiert. Somit ist eine (einklagbare) Rechtssicherheit gegeben, auf die sich die Arbeitnehmerseite bei Konfliktsituationen beziehen und diese auch arbeitsgerichtlich einklagen kann. Das deutsche Betriebsverfassungsgesetz mit seiner inhaltlichen Dichte von Regelungen der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmerseite geht deutlich über die Mitbestimmungsrechte in anderen europäischen Ländern hinaus.

Ausländische Investoren, die eine (mehrheitliche) Beteiligung an einem Unternehmen haben bzw. dessen Übernahme anstreben, sehen sich bei der Umsetzung der Investitionen deshalb Rahmenbedingungen der deutschen Mitbestimmungspraxis gegenüber, deren Auswirkungen auf die von ihnen geplanten Maßnahmen nach der Übernahme eines Unternehmens oftmals unterschätzt oder im Vorfeld aus Unkenntnis gar nicht berücksichtigt wurden.

Ist dies der Fall, kann das Verhalten des Investors in Mitbestimmungsfragen durch die Arbeitnehmerseite als problematisch angesehen werden und Konflikte herbeiführen. In einer empirischen Studie wird ein negativer Zusammenhang zwischen der Existenz eines Betriebsrates und dem Besitz durch einen Investor aus dem europäischen Ausland festgestellt, es fehlen aber Erklärungen, die diesen Zusammenhang begründen (vgl. Jirjahn/Müller 2009).

Vorwissen der Gesellschafter

Aufgrund der analysierten Fallbeispiele ist festzustellen, dass eine (umfassende) Beschäftigung mit der deutschen Mitbestimmungspraxis durch Investoren vor Erwerb von Gesellschafteranteilen bzw. der Übernahme nur in Ausnahmefällen festzustellen ist. Vielmehr wird in deutlich mehr als 50 Prozent der untersuchten Fälle ein völliges Fehlen bzw. nur eine geringe Kenntnis von Hintergrundinformationen über die deutschen Mitbestimmungsmodalitäten nach dem Betriebsverfassungsgesetz festgestellt:

»Die Chinesen hatten, bevor sie nach Deutschland kamen, keine Ahnung von Mitbestimmung, das heißt Gewerkschaften und Betriebsräte kennt man nicht in China. Das heißt, während der Verkaufsphase haben sie sicherlich schon etwas davon gehört, aber ich denke nicht, dass sie wussten, was da auf sie zukommt [...]« (Betriebsrat Interview 3).

Während in diesem Beispiel das Thema Mitbestimmung zumindest in den Verkaufsverhandlungen thematisiert wurde, war in dem folgenden Beispiel noch nicht einmal das der Fall:

»Mitbestimmung [...] kennen die überhaupt nicht. Das haben wir feststellen müssen, indem wir das erste Mal Kontakt zu denen hatten. [...] In den Verkaufsverhandlungen ist eigentlich in keinsten Weise die Mitbestimmungskultur in Deutschland oder irgendwas zu Gewerkschaften dem Investor überhaupt mitgeteilt worden, sodass die vor vollendete Tatsachen gestellt worden sind« (Betriebsrat Interview 4).

Diese beiden Beispiele beziehen sich auf chinesische Gesellschafter, aber auch die Mehrheit aller anderen untersuchten Fälle – unabhängig des Herkunftslandes des Investors – sind ähnlich gelagert. Sie dokumentieren die fehlende Vorbereitung der Investoren bei Übernahmen der Mehrheit von Gesellschafteranteilen oder beim Erwerb des Unternehmens. So etwa im Fall eines indischen Investors:

»Also das war in erster Phase komplett fremd. Er kommt ja aus einem ganz anderen Kreis; in indischen Unternehmen ist Mitbestimmung der Belegschaft ein Fremdwort. Dort herrscht der Patriarch, ich sag mal der Maharadscha, und so benehmen die sich dann auch und dann wird knallhart durchgezogen« (Unternehmen Interview 3).

Einige Fallbeispiele dokumentieren demgegenüber eine zumindest rudimentäre Annäherung an die Mitbestimmungspraxis. Vielfach ist festzustellen, dass der Investor in der Anbahnungs- und ersten Verhandlungsphase mit dem Voreigentümer der Investition versucht hat, Informationen über die deutschen Rahmenbedingungen zu erhalten.

Dies trifft insbesondere in denjenigen Beispielen zu, in denen der Investor schon Erfahrungen im Rahmen von anderen Investitionen in Deutschland bzw. dem europäischen Ausland sammeln konnte. Darüber hinaus gaben in weiteren Fällen an dem Investitionsprozess beteiligte (deutsche)

Beratungsunternehmen oder Führungskräfte der betroffenen Unternehmen Informationen weiter:

»Also ich würde sagen, bei unseren Chinesen, bei unserem Besitzer war das Neuland. Der hat sich vorher erkundigt, ich kann mich nochmal erinnern, dass wir mit dem Personalchef darüber gesprochen hatten, und der musste quasi sämtliche Unterlagen nach China schicken: Wie viele Betriebsräte, was die hier machen und, und, und« (Betriebsrat Interview 8).

Ein Beispiel zeigt, dass durch die gezielte Einstellung von erfahrenem Personal seitens des Investors das entsprechende Wissen in sein Unternehmen geholt wurde:

»Wir haben Kontakt mit unserem obersten Chef, der auch für uns zuständig ist, [...] und der hat jemanden eingestellt, der schon in Deutschland gearbeitet hat und der Erfahrung hat im Betriebsverfassungsgesetz [...]. Also sie wissen, dass es wesentlich komplexer ist als bei ihnen zuhause. Ja und derjenige, der das macht, der hat schon in Deutschland gearbeitet« (Betriebsrat Interview 5).

Nur in wenigen Beispielen hat sich die Investoreseite dafür entschieden, einen direkten Kontakt mit dem Betriebsrat aufzubauen, um mehr über die Mitbestimmungspraxis und ihre gesetzliche Legitimation zu erfahren, diese zu diskutieren und somit einordnen zu können:

»Richtig informiert waren sie nicht. Die haben uns ja ganz direkt eingeladen und haben sich offensichtlich schon darüber informiert, wie das in Deutschland funktioniert, und sind aus meiner Sicht recht clever damit umgegangen. Sie haben gefragt nach den Informationen. Ich kann nicht direkt sagen, was denen vorher vermittelt worden ist, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Ausführlichkeit« (Betriebsrat Interview 30).

Ein weiteres Beispiel legt nahe, dass sich die neuen Eigentümer relativ schnell nach der Investition der Bedeutung des Betriebsrates bewusst wurden und dann auch den Kontakt gesucht haben. Unter diesen Gesichtspunkten ist in diesem Unternehmen ein Lerneffekt zu konstatieren, der in zahlreichen weiteren Interviews ebenfalls bestätigt wurde:

»Nach dem Entlassen der alten Geschäftsführung haben die auch von sich aus das Gespräch mit uns als Betriebsrat gesucht und auch im Vier-Augen-Gespräch mit uns gehabt über die Situation und über die neue Geschäftsführung, [...] Ansonsten haben sie überhaupt gar keine Einflussnahme auf Gesetze oder den Betriebs-

rat genommen oder [irgendetwas; Anm. d. Verf.] eingeschränkt, das rechtens wäre. [...] Der Investor [bemüht sich; Anm. d. Verf.] jetzt wirklich auch um den Betriebsrat [...], nachdem er bemerkt hat, was der Betriebsrat wirklich für eine Rolle in Deutschland spielt« (Betriebsrat Interview 19).

Ein entgegengesetztes Verhalten ließ sich im Falle zweier brasilianischer Investoren beobachten. Im ersten Fall kommt der persönliche Kontakt mit den Vertretern der Mitbestimmung aufgrund der intern definierten Unternehmenskommunikation nicht zustande:

»Nein, er wusste nicht, auf was er sich einlässt. Ist auch nicht sein Verständnis, er hat hier Manager, die das für ihn regeln, und die haben die Aufgabe und die müssen das machen, also ganz eindeutig zugeordnet gekriegt, wer hier mit dem Betriebsrat zu reden hat« (Betriebsrat Interview 21).

Im zweiten Fall offenbart sich ein völliges Unverständnis über die in Deutschland gängige Mitbestimmungspraxis:

»Das ist eine andere Welt, wirklich andere Welt. [...] Hier sagen die Brasilianer, es ist zu reguliert und das ist schwierig für die Brasilianer zu verstehen. Sie können nicht einfach jemanden kündigen, das ist nicht so leicht« (Experte Interview 9).

Bei der Betrachtung der Aussagen von zwei Interviewpartnern über russische Investoren wird eine sehr pragmatische Sichtweise über die geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen der Mitbestimmung deutlich.

»Man muss bei denen immer, das ist bei denen auch eine Kultur, dass Russen immer kommen: Da gibt's ein Gesetz, da gibt's ein Recht, da gibt's eine Rechtsprechung [...] in Deutschland« (Betriebsrat Interview 22).

Besondere Relevanz haben nach dieser Aussage die bestehenden gesetzlichen Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes, die vom Investor als bindend anerkannt und nicht infrage gestellt werden. Das zweite Beispiel basiert auf Erfahrungen des russischen Investors im Rahmen seiner Arbeitsbeziehungen in Russland:

»Den Russen sind diese ganzen Themen eigentlich sehr vertraut. Die haben auch ständig Auseinandersetzungen wegen Arbeitsrecht und solchen Fragen. [...] Was in Russland überhaupt nicht etabliert ist, obwohl es Gewerkschaften gibt, ist Tarifautonomie. Die gibt es in der Form, wie hier, ja nicht. Und das musste man erst erklären« (Unternehmen Interview 7).

Hier wird deutlich, dass bei russischen Investoren durchaus Erfahrungen mit arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen bestehen, die eine Grundlage für ihr Vorgehen in Deutschland sein können. Aufgrund der abweichenden Rahmenbedingungen in Russland beziehen sich diese Erfahrungen aber nur auf bestimmte Aspekte der industriellen Beziehungen. Das Wissen über die gesetzlichen Vorgaben in Deutschland wurde in diesem Fall erst durch Vertreter des übernommenen Unternehmens vermittelt.

Verhalten gegenüber den Mitbestimmungsträgern

Bei dem Verhalten der Investoren aus den BRIC-Staaten gegenüber den Mitbestimmungsträgern liegt die Sichtweise nahe, dass – auch geringe oder diffuse – Vorkenntnisse über die deutsche Mitbestimmungspraxis ihr Verhalten gegenüber der Arbeitnehmerseite positiv beeinflussen können. Diese Annahme wird indirekt durch analysierte Fallbeispiele unterstützt. In einigen der untersuchten Fälle war festzustellen, dass sich Investoren aus den BRIC-Staaten nach der Übernahme des Unternehmens an die Arbeitnehmerseite im Sinne einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit angenähert haben.

Es ist davon auszugehen, dass dies nicht in erster Linie auf persönlichen Einstellungen des jeweiligen Investors beruht, sondern in seiner Kenntnis über die Rolle und die rechtlichen Möglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung in deutschen Unternehmen. Ein Beispiel zeigt folgendes Zitat aus einem Interview mit einem Betriebsrat (Interview 8):

»2012 da haben sie mich auch schon gekannt und auch ganz nett begrüßt, [...] ich war ja stellvertretender Vorsitzender damals und also die haben auch Respekt vor uns [den Betriebsräten; Anm. d. Verf.]. [...] Aber ich denke mal, das hängt mit der Aufgabe [des Betriebsrates ; Anm. d. Verf.] zusammen. Die wissen, was wir machen und was wir hier für eine Mitbestimmung haben.«

Diese Erfahrung eines respektvollen Umgangs der Investoren mit den Betriebsräten ist kein Einzelfall, wie folgendes Zitat zeigt:

»Die [Investoren; Anm. d. Verf.] haben einen gewissen Respekt vor uns, vor der gewerkschaftlichen Arbeit, vor dieser Arbeitnehmervertretung, sie wissen auch nicht, wie stark die eigentlich ist« (Betriebsrat Interview 2).

Einschränkend muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass die unter diesen Gesichtspunkten aufgeführten Fallbeispiele als Ausnahmen anzusehen sind. Demgegenüber wurde in der Mehrheit der Interviews bestätigt, dass die Investoren die Betriebsräte nicht als Partner mit einbezogen haben.

Tagesgeschäft mit dem neuen Gesellschafter

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die neuen Gesellschafter keine oder nur wenige Kenntnisse über die Mitbestimmungspraxis in deutschen Unternehmen haben. Entsprechende Informationen erhalten sie meist erst während oder nach Abschluss der Investition. Hier stellt sich die Frage, wie die Investoren mit diesen Informationen umgehen bzw. ob und wie sie sich gegenüber der Mitbestimmungspraxis positionieren. Diesbezüglich gibt es zwei Alternativen:

- Der Investor versucht, die nach der Investition gewonnenen Erkenntnisse über die Mitbestimmung zu ignorieren und die bestehende Praxis der Mitbestimmung zu umgehen oder gar außer Kraft zu setzen.
- Der Investor akzeptiert die gesetzlichen und unternehmensspezifischen Rahmenrichtlinien.

Die Analyse der Leitfadeninterviews ergibt, dass die negative Alternative 1 in den bestehenden Arbeitsbeziehungen nur in äußerst wenigen Fällen auftritt. Vielmehr scheint es so zu sein, dass die Investoren das Betriebsverfassungsgesetz als Grundlage der betrieblichen Mitbestimmung anerkennen und die gesetzliche Basis der Unternehmensmitbestimmung mehrheitlich akzeptieren, wie folgendes Zitat nahelegt:

»Also, da wurde nie irgendwie ein Signal gesendet ›Scheiß Tarifvertrag, Scheiß Gewerkschaft, brauchen wir nicht« (Gewerkschaft Interview 13).

Ähnliche Äußerungen gab es zum Thema Unternehmensmitbestimmung. So berichtete ein Betriebsrat im Interview (22) über die Reaktion des Investors über die bestehende Unternehmensmitbestimmung:

»Okay. Wenn es denn so ist dann müssen wir das auch akzeptieren.«

Diese Stellungnahme spiegelt die relativ neutrale Einstellung des Großteils der Gesellschafter aus den BRIC-Staaten zur Mitbestimmung wider. Es fällt auf, dass sie nur in sehr wenigen Fällen bei den bestehenden Regeln auf Konfliktkurs gehen. Vielmehr ist in einigen Fällen sogar eine Verbesserung der Beziehung zwischen dem Betriebsrat und dem ausländischen Mutterkonzern im Vergleich zu dem Alteigentümer zu verzeichnen, mit positiven Auswirkungen auf die betriebsinterne Zusammenarbeit.

»Aber da muss man sagen, dass wir in unserem familiengeführten Unternehmen weniger erfahren haben als Betriebsrat als wie der Stand heute ist. Also heute sind wir da ganz anders eingebunden. Und es war hier im Unternehmen von der Familienführung her, die die Mitbestimmung nicht gelebt haben, sondern es waren gesetzliche Vorschriften und nur das, was gesetzlich war, und das musste man sich noch erstreiten. Klar, also das war vorher nicht besser, das war vorher eher schlechter« (Betriebsrat Interview 23).

Derartige Berichte über eine positive Entwicklung der Mitbestimmungspraxis nach der Investition des neuen Eigentümers waren nicht nur von Betriebsräten zu hören, auch deutsche Geschäftsführungen bestätigten eine positive Entwicklung im unternehmerischen Binnenverhältnis:

»Also man war sehr offen, man war sehr positiv eingestellt. Man hat von vornherein gesagt, es wird nichts passieren, was einen Mitarbeiter schlechter stellt. Wir gucken, was können wir noch weiterentwickeln« (Unternehmen Interview 2).

Einige Interviewpartner führten die positive Einstellung der Investoren gegenüber den Mitbestimmungsrechten zum Teil darauf zurück, dass diese Ärger mit der Belegschaft vermeiden wollten:

»Die [neuen Eigentümer; Anm. d. Verf.] haben sehr viel Verständnis gezeigt für die Kompensationspläne, die wir da geschmiedet haben mit dem Betriebsrat, und haben das finanziell auch unterstützt. Das heißt [...] ich denke, wir haben da immer wieder pragmatische Lösungen finden können, weil unsere Shareholder das finanziell unterstützt haben und da nicht unbedingt Ärger haben wollten. Sondern die haben dafür gesorgt, dass die Sozialpläne vernünftig abgebildet wurden« (Unternehmen Interview 12).

In einem Fall hat sich nach Übernahme durch einen indischen Investor die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und dem Betriebsrat in

besondere Weise verbessert. Der befragte Betriebsrat äußerte sich zur Entwicklung nach der Übernahme folgendermaßen:

»Wir haben ein Feindbild verloren. Da hat er dann auch die Betriebsräte eingeladen und vorgestellt und [...] bezeichnet einen Betriebsratsvorsitzenden als Freund. [...] Er hat auch bei vielen Personaldingen schon auf uns gehört und seine Personalauswahl danach gerichtet. [...] Für uns ist das ein kompletter Paradigmenwechsel um 180 Grad. Vom klassischen Feindbildmanager von Firma [...] hin zum Miteinander, dass da vernünftige Arbeitsverhältnisse sind, dass Arbeit irgendwo Spaß macht, das Ganze irgendwo wie eine Familie wird und ja, dann hast du als Betriebsrat andere Aufgaben« (Betriebsrat Interview 32).

Exemplarisch beschrieb dieser Betriebsrat, wie dem Investor bei einem Verhandlungsgespräch ein Schriftstück mit den Forderungen der Arbeitnehmervertretung präsentiert wurde:

»Ja, dann haben wir [...], wie es üblich war bei [dem Vorbesitzer; Anm. d. Verf.], [...] alles schön zu Papier gebracht. Und dann war die Vorstellung und dann guckt der [Investor; Anm. d. Verf.] sich den Zettel an und sagte »Ja, mach ich. Ne, man glaubt es nicht« (Betriebsrat Interview 32).

Dieses Fallbeispiel birgt sogar Potenzial, das deutsche Mitbestimmungssystem in das Heimatland des Investors zu transferieren:

»Also er [der Investor; Anm. d. Verf.] versucht gerade in Indien seinen Verbänden beizubringen, dass so eine Einheitsgewerkschaft mit so Fachverbänden eigentlich auch ein richtiges System für Indien wäre. Weil er seine Erfahrungen, die er hier mit Betriebsräten und Gewerkschaften gemacht hat, eigentlich auch aus seiner Sicht ein Quantensprung in Indien wäre, weil die indische Mentalität dieses Nicken ist und nicht Widersprechen. Und genau da geht seiner Meinung nach sehr viel Innovation verloren. Also der geht aktiv da durch die Gegend und wirbt für ein Gewerkschaftssystem für Indien, in seinen Verbänden« (Betriebsrat Interview 32).

Hier wird ersichtlich, dass dieser Investor aufgrund seiner inhaltlichen Beschäftigung mit der deutschen Sonderform der betrieblichen Mitbestimmung die Vorteile einer beteiligungsorientierten und konsensualen Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmerseite für sich erkannte. Vor allem die darin implizierte Intention der »vertrauensvollen Zusammenarbeit« als strategische Ausrichtung hin zur Bestandssicherung und unterneh-

merischer Zukunftsfähigkeit könnte zu dieser Erkenntnis beigetragen haben.

Der befragte Betriebsrat betonte auch das positive Verhältnis des Investors zum Konstrukt der Einzelgewerkschaft als betreuendes Element von Unternehmen sowie als Teil der Sozialpartnerschaft. In diesem Kontext verwies er auf die damalige Stellung des Investors in der politischen Szene Indiens: Als Mitglied des Beraterstabes des früheren indischen Ministerpräsidenten nutzte er seine Erfahrung mit dem deutschen Modell der Sozialpartnerschaften, um für dieses in Unternehmen und auf Verbandsebene in Indien zu werben.

Dieses ungewöhnliche Beispiel für eine positive Ausgestaltung von Arbeitsbeziehungen zwischen Investor und Arbeitnehmerseite verdeutlicht, dass beide Seiten in der unternehmerischen Realität die Chance nutzen können, durch konstruktives und faires Verhalten eine Win-win-Situation für Eigentümer und Belegschaft herbeizuführen und anhand werteorientierten Vorgehens Gemeinsamkeiten zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass eine funktionierende Kommunikation zwischen beiden Seiten eine gemeinsame strategische Vorgehensweise zur Unternehmenssicherung und positiven zukünftigen Entwicklung erst möglich macht.

Steht das beschriebene Beispiel für das Nonplusultra funktionierender Arbeitsbeziehungen zwischen Investor und Betriebsrat, beschreibt das folgende Statement genau das Gegenteil:

»Das war für ihn ein rotes Tuch. Weil der sagt: »Mein Gott, ich bin Investor, ich entscheide: Wenn mir einer nicht passt, dann will ich, dass der geht. Schluss aus, wieso entscheiden da andere mit? Es ist doch mein Laden, ich bezahle hier, ich bringe das Geld rein und andere verfügen über mein Geld« (Unternehmen Interview 3).

Solche Aussagen zu Reaktionen von Investoren gehören aber eher zu den Ausnahmen. Vielmehr bestätigen die bisherigen Ergebnisse, dass es – einigen Negativbeispielen zum Trotz – möglich ist, eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit zwischen Käuferunternehmen und Mitarbeitervertretung zu finden. Dabei stellt sich die Frage, ob diese positive Kooperation in der positiven Einstellung des Investors begründet ist oder ob andere Aspekte dafür verantwortlich sind.

Bedeutung der rechtlichen Rahmenbedingungen

Ausgehend von der oben gestellten Frage legen die untersuchten Fallbeispiele die Vermutung nahe, dass eine Verständigung zwischen Investor und betrieblicher Mitbestimmung deutlich mit den in Deutschland zugrunde liegenden gesetzlichen Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes zusammenhängt. Denn durch die gesetzlichen Regelungen sind Spielregeln vorgegeben, innerhalb derer sich die Betriebsparteien bewegen. Verletzung dieser Spielregeln durch den Investor können Betriebsrat und die zuständige Gewerkschaft aufgreifen und die Einhaltung der Arbeitnehmerrechte im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten – bis hin zu Streikmaßnahmen – einfordern.

In Bezug auf die oben genannten positiven Beispiele gelungener Kooperation zwischen Investoren und Betriebsräten kann nur gemutmaßt werden, ob und in welchem Maße diese freiwillig erfolgte – ohne Zwang durch rechtliche Reglementierungen oder Androhung von Maßnahmen durch den Betriebsrat. Auch wenn diese Frage nicht pauschal beantworten lässt, geht aus den Interviews hervor, dass bei den Investoren häufig erst nach der ersten Kenntnisnahme der gesetzlichen Mitbestimmungsregeln ein Lern- und darauf aufbauend ein Kommunikationsprozess mit den Betriebsräten einsetzt:

»Es hat da oftmals Auseinandersetzungen gegeben oder wo er [der indische Investor; Anm. d. Verf.] sich sehr schockiert gezeigt hat und sagt: ›Das verstehe ich nicht, ihr Deutschen vergrault ja die Investoren«. Also hundert Prozent dahinter [...] steht er nicht, er lehnt das weiterhin ab, aber er akzeptiert es, weil eben die Verhältnisse so sind und unterm Strich funktioniert es ja auch und damit hat er im Grunde genommen auch einen Haken dran gemacht und hat sich mehr oder weniger darauf eingelassen« (Unternehmen Interview 3).

Derartige Reaktionen der Investoren lassen auf einen Zusammenhang zwischen rechtlichen Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes und dem Verhalten der Investoren schließen.

Betriebsvereinbarungen und Tariftreue

Wurde bis zu dieser Stelle die Reaktion der Investoren auf die deutsche Mitbestimmungspraxis im Allgemeinen untersucht, richtet sich im Folgenden der Fokus auf eine detailliertere Untersuchung der Bereiche Betriebsvereinbarungen und Tariftreue. Beide Bereiche haben im Unternehmensalltag für den Investor und den Betriebsrat einen hohen Stellenwert und sind deshalb je nach Stand der Umsetzung und den damit ggf. einhergehenden Konflikten ein Gradmesser für die Einordnung der mitbestimmungsspezifischen Auswirkungen nach der Übernahme durch den Investor.

Zum Thema Betriebsvereinbarungen äußern sich die meisten Interviewpartner positiv. So erläuterte ein Betriebsrat:

»Der Investor unterstützt die betriebliche Mitbestimmung. Also es sind Betriebsvereinbarungen dazugekommen, aber weil es im Vorfeld keine gab, wie Arbeitszeitkonto, Pausenregelung etc.« (Betriebsrat Interview 15).

Auch ein Unternehmensvertreter äußert sich ähnlich positiv:

»Wir haben so viele Betriebsvereinbarungen für Unterstützungen der Mitarbeiter, wenn sie sich eine Brille kaufen oder Zähne, neue Zähne sich machen lassen. Also wirklich sehr, sehr auskömmlich für die Mitarbeiter, sehr gut« (Unternehmen Interview 11).

Festzuhalten sei jedoch auch, dass es in einigen Fällen zu Neuverhandlungen über geltende Betriebsvereinbarungen gekommen ist, in denen die Arbeitnehmerseite Eingeständnisse machen musste:

»Mit Kündigung der bestehenden Betriebsvereinbarungen haben wir nun eine neue Arbeitszeitregelung. Die großen Veränderungen darin sind, dass es keine generelle Nachtschicht mehr gibt. [...] Einhergehend damit haben wir Pausenzeiten verändert, also wir haben mehr Pausen wie früher. [...] Wir haben Bereiche, die früher im Gleitzeitbereich waren: Service, der also weltweit zur Verfügung stehen muss zu unterschiedlichsten Zeiten, die haben wir aus der Gleitzeit rausnehmen müssen und in einen Zweischichtbetrieb überführen müssen. [...] Also das ist eine erhebliche Arbeitszeitveränderung, man hat vorgeschoben, wenn man jetzt nur noch 35 Stunden arbeitet, müssen wir uns über die Verteilung der Arbeitszeit neu unterhalten und eine Änderung, die viele Leute auch, viele Mitarbeiter auch als sehr negativ empfinden« (Betriebsrat Interview 31).

Die Aussagen zum Thema »Tariftreue« sind in ihren weitgehend positiven Beurteilungen mit den Einschätzungen zur »Anerkennung von Betriebsvereinbarungen« vergleichbar:

»Wir haben hier komplett einen Flächenvertrag. Die Standortsicherung ist Ende 2011 ausgelaufen und wir sind seit 2012 wieder komplett im Tarif« (Betriebsrat Interview 3).

Oder in einem anderen Fallbeispiel:

»Entgelt-Rahmentarifvertrag, weil wir jetzt seit 2009 tarifgebunden waren. Vollumfänglich nach Tarif eingeführt. Da gab es vom zweiten Arbeitgeber keinerlei Einwände [...] in die Richtung. [...] Auch bisher hält man sich an die ganzen Tarifverträge und auch jetzt, da wo wir denken, dass es eventuell einen Verstoß gibt, ist man auch wieder von Arbeitgeberseite zunächst einmal gesprächsbereit, muss man mal sehen, was rauskommt« (Betriebsrat Interview 2).

Ein anderes Verhaltensmuster – das allerdings eine Ausnahme darstellt – wird durch das folgende Statement belegt. Hier erfüllt der Investor nur gesetzliche Vorgaben, darüber hinaus gehende Vereinbarungen lehnt er ab:

»Wir hatten jetzt eine Diskussion, Gehaltserhöhung. Wir haben ohne diesen starken russischen Einfluss immer gesagt, dass wir uns tarifnah anlehnen und die Gehaltserhöhungen der Tarifparteien dann an die betrieblichen Mitarbeiter weitergeben. Und davon haben wir dann auch immer abgeleitet, wie die Gehaltserhöhungen für die nicht tariflichen Mitarbeiter ausfallen [...]. Das ist jetzt komplett nicht mehr der Fall. [...] Es ist kein Tarifvertrag, also nicht Gesetz, machen wir nicht. Ja und dieses Ausloten in Richtung Personalpolitik bei den Mitarbeitern, immer gerade das wirklich nur zu machen, was gerade noch so notwendig ist« (Unternehmen Interview 11).

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass nicht nur die persönliche Einstellung des Investors zur deutschen Mitbestimmungspraxis seinen Umgang mit dem Tochterunternehmen beeinflussen kann, sondern präsumtiv auch sein Wissensstand über das gesetzlich Machbare seine Konfliktbereitschaft beeinflussen kann. An dieser Stelle sei betont, dass die in den genannten Beispielen in großer Mehrheit festzustellende konsensuale Auslegung und Anerkennung der Tarifvereinbarungen sich vor allem auf Tarifvereinbarungen beziehen, die schon bei Übernahme durch den Investor Gültigkeit hatten.

Eine andere, eher konfliktorientierte Haltung bei den Investoren ist in deutlich abgeschwächter Form feststellbar, wenn es darum geht, Manteltarif- oder Haustarifverträge neu auszuhandeln. Hier reicht die Konfliktbereitschaft der Investoren von einer widerwilligen Anerkennung bis hin zu dem Entschluss, auch einen Arbeitskampf zu riskieren:

»Auf jeden Fall haben wir das Ding [die Tarifaueinandersetzung; Anm. d. Verf.] hier richtig hochgezogen und standen kurz vor der Urabstimmung« (Gewerkschaft Interview 13).

Ein anderer Unternehmensvertreter weiß von einem derartigen Konflikt zu berichten:

»Ja, wir hatten einen strengen Arbeitskampf letztes Jahr erst im Sommer, wo ein Manteltarifvertrag mit unserem Unternehmen wieder neu ausgehandelt werden musste für die nächsten fünf Jahre, wo es zu einmonatigen Streiks kam« (Unternehmen Interview 1).

Bei der Beurteilung, inwieweit der Investor bestehende Arbeitsbeziehungen akzeptiert bzw. unterstützt, ist zu berücksichtigen, ob und inwieweit dieser (als Person) die Tarifaueinandersetzung überhaupt wahrnimmt oder ob in erster Linie nur die vor Ort arbeitende Geschäftsführung in die Auseinandersetzung eingebunden ist und das Mutterunternehmen nur im Rahmen des jeweiligen Berichtswesens in Kenntnis setzt. Dies gilt auch für von Gewerkschaften getroffene Tarifabschlüsse, die von der deutschen Geschäftsführung des Unternehmens anerkannt werden:

»Ja klar gab es Widerwillen gegen den Tarifabschluss. Aber das Management – was der [Investor; Anm. d. Verf.] davon hält, weiß ich nicht« (Gewerkschaft Interview 15).

Ähnlich zu bewerten ist die folgende Aussage, die aber zusätzlich auf den bei Tarifverhandlungen geltenden »Automatismus« steigender Lohn- und Gehaltskosten hinweist und deswegen eine eventuell zu erwartende negative Reaktion des Investors relativiert:

»Weiß ich jetzt nicht, wie er auf Tarifabschlüsse reagiert. Man wird ihm darüber mitteilen, dass die Personalkosten bei uns um, ich sage mal jetzt, 2,2 Prozent steigen werden, das werden die schon machen. Aber inwieweit er dann darauf reagiert, das ist ja so die Unternehmensplanung, die bei uns ja auch abgegeben

wird, beinhaltet ja schon einen bestimmten Ansatz für Personalkostensteigerung« (Betriebsrat Interview 25).

Es liegt die Vermutung nahe, dass Investoren (in persona), die nicht vor Ort in den deutschen Unternehmen agieren, sondern diese von ihrem Hauptsitz in dem jeweiligen BRIC-Staat steuern (lassen), eher nicht in innerbetriebliche Konfliktsituationen eingreifen, diese auch nicht selbst initiieren und forcieren. Stattdessen überlassen sie in erster Linie dem Management vor Ort das Tagesgeschäft im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung – und damit auch die Austragung von Konflikten.

Beim Blick auf den Umgang mit der Mitbestimmung wird in den Interviews insgesamt deutlich, dass die BRIC-Investoren bzw. die für sie tätigen Geschäftsführungen in den deutschen Unternehmen in den meisten Fällen die Tarifvereinbarungen nicht infrage stellen und geltende Betriebsvereinbarungen anerkennen. Die Interviews dokumentieren damit eine hohe Bereitschaft seitens der Investoren, gültige Regelungen zu akzeptieren und sogar teilweise darüber hinausgehend positiv zu erweitern.

Kommunikation

Eine weitere zentrale Fragestellung, die eng mit der Einflussnahme der Investoren in die deutschen Unternehmen und den damit einhergehenden Reaktionen der Arbeitnehmervertretung verzahnt ist, bezieht sich auf die Kommunikations- bzw. Kooperationsmöglichkeiten mit den Investoren vor Ort, darüber hinaus aber auch mit den Entscheidern in den BRIC-Staaten selbst.

Dies betrifft nicht nur den Bereich der Auseinandersetzung mit Konflikten und deren Lösung, sondern auch Versuche, mögliche Missstände sowie strategische Vorschläge zu Unternehmenssicherung und Arbeitsplatzertretung direkt mit den zuständigen Akteuren der Mutterkonzerne zu kommunizieren.

Vorab kann hier bereits festgestellt werden, dass sich aus den Leitfadeninterviews keine eindeutigen Ergebnisse über Erfolg, Misserfolg oder geeignete Kommunikationswege für die Kontaktaufnahme mit dem Mutterkonzern ableiten lassen. Vielmehr scheint es von den Akteuren beider Seiten abzuhängen, inwieweit und in welchem Umfang diese einen Informationsaustausch anstreben und praktizieren.

Während, wie bereits festgestellt, manche Investoren sich bereits im Vorfeld der Investition mit der deutschen Mitbestimmungspraxis vertraut gemacht haben und sich daraus resultierend eine positive Zusammenarbeit zwischen Investor und Betriebsrat entwickelte, scheint in einigen Fällen die Kommunikation zwischen beiden Parteien dem Tagesgeschäft geschuldet zu leiden. So erklärt ein Betriebsrat:

»Beginnend war es sehr positiv. Der Inder kam mit dem damaligen Vorstandsvorsitzenden des Öfteren auf den Betriebsrat zu. Im Nachhinein hat er sich wesentlich mehr zurückgehalten. Ist weniger geworden, warum auch immer« (Interview 24).

Ähnliches gilt, wenn im Vorfeld keine oder nur geringe Kontakte zwischen dem Mutterkonzern und dem Betriebsrat im deutschen Unternehmen bestanden:

»Der war schon mal hier, aber das haben wir auch bemängelt, Kontakt hatten wir selber [...] ganz am Anfang, als das in den Verhandlungen mal war, aber auch nur ganz kurz. Der war zwar schon einige Male [hier; Anm. d. Verf.], aber wir als Interessenvertretung sind da nicht berücksichtigt worden. Haben auch keinen Bedarf gehabt« (Betriebsrat Interview 14).

Ist hier seitens des Investors zumindest ein vages Interesse an einer Kooperation mit dem Betriebsrat zu verzeichnen, gab es auch Stimmen, wonach von Arbeitnehmerseite eine Kontaktaufnahme mit dem Investor nicht gewünscht bzw. eine Vertiefung der Beziehungen zum Investor nicht in Betracht gezogen wird:

»Wir haben keinen Kontakt. Gar nicht. Null. Wir wollen auch keinen Kontakt aufnehmen« (Betriebsrat Interview 25).

Die in dieser Aussage enthaltene Zurückhaltung konnte in der späteren Analyse des Interviews nicht sachlich begründet werden. Eine Erklärung für ein solches Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und dem Investor könnte sein, das der Betriebsrat nur dem Kontakt zur Geschäftsführung Bedeutung beimisst:

»Wenn der mal zu Besuch da ist und man läuft sich über den Weg, dann spricht man mal ganz kurz, aber eigentlich nur Belangloses, nicht über die Probleme im Unternehmen. Also hauptsächlich Ansprechpartner sind für uns unsere Geschäftsführer hier. Und der Investor ist eigentlich im Hintergrund, der

mischt sich da eigentlich wenig ein – also was wir so mitkriegen« (Betriebsrat Interview 15).

Zusammenfassend lassen die Fallbeispiele den Schluss zu, dass ein direkter Kontakt bzw. eine Zusammenarbeit der Betriebsratsgremien der deutschen Unternehmen mit dem Mutterkonzern die Ausnahme ist:

»Die Kommunikation mit dem Investor läuft nur über unseren Geschäftsführer« (Betriebsrat Interview 22).

Bei den häufig geäußerten sehr gering ausgeprägten Kontakten zwischen Betriebsräten und Investoren sollte allerdings berücksichtigt werden, dass es sich bei den Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten häufig um große Konzerne handelt. So zeigt, dass die Vertreter der Eigentümer sich in der Regel nur kurz in Deutschland aufhalten. Dies lässt den Schluss zu, dass der Gesellschafter Arbeitnehmerangelegenheiten dem Tagesgeschäft zuordnet, das (fast immer) dem deutschen Management überlassen wird. Die deutschen Manager können – so zeigen die Leitfadenterviews – auch bei der strategischen Ausrichtung ihres Unternehmens und bei deren operativer Umsetzung relativ unabhängig agieren.

Vor diesem Hintergrund wäre eine intensive direkte Kommunikation zwischen dem Management des Mutterkonzerns und dem deutschen Betriebsrat durchaus überraschend. Ungeachtet dessen lassen die Interviews den Schluss zu, dass die Arbeitnehmervertreter in den meisten Fällen durchaus Interesse an einer direkten Zusammenarbeit mit dem Investor haben. So haben manche Betriebsräte nach der Investition Versuche unternommen, Kontakt mit ihren Mutterkonzernen aufzunehmen. Hier könnten – in der bisherigen Darstellung noch nicht berücksichtigt – sprachliche Barrieren diesen Bemühungen im Wege gestanden haben.

»Aber er war vom Umgang [...] gegenüber uns als Betriebsrat sehr höflich und auch es war eine relativ gute Zusammenarbeit, wo man immer ganz klar sagen muss, diese sprachlichen Barrieren, die da sind. [...] Letztendlich lebt Betriebsrat viel von der Sprache. Und wenn man halt viel Englisch [sprechen; Anm. d. Verf.] sollte, geht da halt leider auch viel verloren [...], wo man halt dann im Prinzip unter Umständen auch aneinander vorbeiredet« (Betriebsrat Interview 6).

Sprachliche Probleme können dazu führen, dass beide Parteien ihren Austausch nicht intensiv weiterverfolgen oder sogar einstellen. Es ist auch denk-

bar, dass deutsche Betriebsräte aufgrund der Sprachbarrieren die Kontaktlosigkeit zum Mutterkonzern als gegeben akzeptieren oder erst gar nicht versuchen, Kontakt zu diesem aufzunehmen. Die Kommunikation mit dem Investor findet dann häufig nur über Dritte statt. So stellte ein Betriebsrat (Interview 24) fest, dass er den Investor zwar getroffen,

»[...] aber auch nur ganz schlecht kennengelernt [habe; Anm. d. Verf.], da ich erst mal kein Englisch spreche, kein Indisch rede und wenn, dann war er mit seinem gebrochenen Deutsch, also wir haben mehr oder weniger nur über zwei oder drei Ecken kommuniziert, also nicht direkt persönlich«.

Zumindest für indische Gesellschafter ist es in der Regel kein Problem, fließend auf Englisch zu kommunizieren. Bei Managern aus den anderen BRIC-Ländern besteht hier häufig noch Nachholbedarf, auch wenn hier – ähnlich wie in Deutschland seit den 1960er Jahren – die Englischkenntnisse bei den nachrückenden Führungskräften zunehmen.

»Die Sprache ist ein Problem und auch ein Thema im Aufsichtsrat, dass die Chinesen fast kein Englisch können. Das heißt, es läuft alles über einen Dolmetscher komplett, da wir natürlich auch stark darauf Wert legen, dass alles in deutscher Sprache abgehalten wird« (Gewerkschaft Interview 2).

In einem Fall wurde durch eine sehr einfache Maßnahme der Sprachbarriere entgegen gewirkt:

»Wir haben eine junge Dame eingestellt, eine Chinesin, die hier in Europa groß geworden ist. Die dient als Korrespondentin zwischen uns, aber in der Regel versuchen wir natürlich auch englischsprachig miteinander zu kommunizieren. Mein Englisch hapert noch ein bisschen, ich hole mir natürlich immer einen Unabhängigen« (Betriebsrat Interview 4).

Es ist überraschend, dass diese Maßnahme nicht häufiger ergriffen wird. Dass es sich hierbei um eine Ausnahme handelt, bestätigt, dass im Allgemeinen Betriebsräten und internationales Management in keinem direkten Kontakt stehen. Dabei scheint die Sprachbarriere eher ein verstärkender Faktor für diese Zurückhaltung und nicht der Auslöser zu sein. Unter diesem Gesichtspunkt ist der geographische Aufenthaltsort der Vertreter des Mutterkonzerns unerheblich – sprachliche Barrieren behindern die Kommunikation zwischen Betriebsrat und Management des Investors sowohl an dessen Standort als auch in Deutschland.

Exkurs 5: Distanzierte Akzeptanz statt partnerschaftliche Aktivität – Mitbestimmungspraxis unter einem russischen Eigentümer (Sophie Golinski)

Langjährige Geschäftsbeziehungen und Erfahrungen im Russlandgeschäft gaben der deutschen Geschäftsführung und Belegschaft bei der Übernahme ihres Unternehmens durch einen russischen Investor kaum Anlass zu Unsicherheit und Besorgnis – im Gegenteil: Der Kauf des Unternehmens durch einen großen russischen Staatskonzern stellte einen starken Partner im internationalen Wettbewerb und die Erschließung neuer Märkte in Aussicht. Von Beginn an wurde der Betriebsrat über die Verhandlungen mit dem potenziellen neuen Eigentümer informiert und im Rahmen der Mitbestimmungspraxis einbezogen, heißt es aus Betriebsratskreisen.

In stetem Kontakt zur deutschen Geschäftsführung wurden beispielsweise Teile des Übernahmevertrages, insbesondere die Absätze zu den Besitzständen der Arbeitnehmer, dem Betriebsrat vorgelegt und von diesem bewertet. Die Mitglieder des Betriebsrates konnten während des Übernahmeprozesses über die Einbeziehung externen Sachverständigen hinaus auf die Erfahrungen einer früheren Unternehmensübernahme und die damalige gewerkschaftliche Zusammenarbeit zurückgreifen.

Während die Beziehung der Arbeitnehmervertreter zur deutschen Geschäftsführung durch offene Gespräche und eine Informationsbereitschaft gekennzeichnet waren, fand mit dem Investor zum Zeitpunkt der Übernahme bzw. im unmittelbaren Anschluss daran kein Austausch statt. Experten sehen einen Grund dafür in der mangelnden Kenntnis beim Investor über die Institution Betriebsrat und das allgemein in Deutschland geltende Mitbestimmungsrecht in Form des Betriebsverfassungsgesetzes.

Unternehmensinterne Stimmen bescheinigen dem Investor allerdings auch kein Interesse an der Funktion und den Verantwortlichkeiten der Arbeitnehmervertretung. Vielmehr wird von einer *Akzeptanz* vonseiten des Investors gegenüber dem Betriebsrat gesprochen, die größtenteils auf der Tatsache unumgänglicher Gesetze als auf Verständnis bzw. Wohlwollen gegenüber der deutschen Mitbestimmung beruht. Hierzu fasst ein Unternehmensvertreter die Einstellung des Investors folgendermaßen zusammen:

»Er akzeptiert das und schaut, was ist das Minimum, was ich machen muss« (Unternehmen Interview 11).

Kommunikation findet zwischen dem russischen Investor bzw. den russischen Geschäftsführern am deutschen Standort statt, Vertreter der Belegschaft bleiben dabei nach wie vor ausgenommen: Angelegenheiten, die die Arbeitnehmerschaft betreffen, werden im täglichen Geschäft zwischen der russischen und der deutschen Geschäftsführung ausgehandelt und anschließend über den Betriebsrat an die Beschäftigten kommuniziert.

Damit bleiben die russischen Gesellschafter in starren Hierarchiestrukturen, die für den Aufbau vieler russischer Großkonzerne kennzeichnend sind. Angemerkt sei an dieser Stelle, dass sich die Ergebnisse dieser Unternehmenspolitik über die Kommunikationskultur hinaus inzwischen auch auf den Bereich Personal, darunter eine in den vergangenen Jahren zunehmende Mitarbeiterfluktuation oder Verzögerungen bei der Einstellung neuen Personals, auswirken.

Vielfach mussten sich die Mitarbeiter auch von ehemals gewährten Zusatzleistungen bzw. einer Anlehnung ihrer Gehälter an den Tarifvertrag trennen. Wenngleich mit vielfältigen Initiativen zum gegenseitigen Verständnis, z. B. Kulturseminaren, Akademien zur Sprachausbildung bzw. eines Mitarbeiteraustauschs zwischen dem russischen und deutschen Unternehmen, die alltägliche operative Zusammenarbeit befördert wurde, besteht nach wie vor eine Diskrepanz im Verständnis einer nachhaltigen Unternehmenskultur, die sich u. a. in der mangelnden Bereitschaft des russischen Gesellschafters zur Diskussion von Arbeitnehmerrechten oder seiner Einstellung zur betrieblichen Mitbestimmung ausdrückt.

Zur Reduktion dieser Distanz wünscht sich die deutsche Unternehmensführung eine stärkere Fokussierung und Sensibilität für *Softthemen*, wie die Bedürfnisse der Arbeitnehmer oder eine offenerere Kommunikationskultur. Beides würde zur zukünftigen Stärkung der Arbeitnehmerzufriedenheit und Mitarbeitermotivation beitragen.

In der Summe zeigt dieses Fallbeispiel, dass der russische Investor die Mitbestimmungspraxis im deutschen Unternehmen im Rahmen der Gesetzgebung hierzulande akzeptiert. Seine Kommunikation beschränkt sich allerdings auf die deutsche Geschäftsführung und schließt keinen

direkten Austausch mit den Vertretern der Belegschaft bzw. den Mitarbeitern ein. Darüber hinaus werden Maßnahmen der betrieblichen Mitbestimmung bzw. geltendes Arbeitnehmerrecht ausschließlich nach Minimalvorgaben umgesetzt. In diesem Fall gilt es, die positiven Impulse, die sich durch die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung an dem Übernahmeprozess offenkundig gezeigt haben, zu verstetigen.

Empfehlenswert ist, den Investor über strategische Verbesserungen, die aus einem Dialog mit der Arbeitnehmervertretung resultieren, zu informieren und die Bedeutung einer betrieblichen Mitbestimmung für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensziele nachdrücklich zu betonen.

Fazit

Durch die Analysen der Interviews wird deutlich, dass die Herkunft eines Investors keine Rückschlüsse auf sein Verhalten gegenüber den Mitarbeitervertretern und seine Anerkennung oder Nichtanerkennung der Rahmenbedingungen der deutschen Arbeitsbeziehungen auf Grundlage der betrieblichen Mitbestimmungspraxis zulässt. Hier können nur Mutmaßungen über die verschiedenen kulturellen

Hintergründe der Investoren angestellt werden, eindeutige Unterschiede von Investoren aus den BRIC-Staaten gegenüber Gesellschaftern aus anderen Ländern oder innerhalb der Gruppe der BRIC-Staaten können indes nicht identifiziert werden. Ein Schwarz-Weiß-Denken bei der Beurteilung von Verhaltensmustern der Investoren aus den BRIC-Staaten ist daher nicht zielführend und aussagekräftig.

In Bezug auf die Investoren aus den BRIC-Staaten konnte festgestellt werden, dass sie meist eine beteiligungsorientierte und auf Konsens ausgerichtete Unternehmenspolitik präferieren. Ein konfliktorientierter Umgang mit der geltenden Mitbestimmungspraxis und den Arbeitnehmervertretern war bei der Befragung hingegen eher die Ausnahme.

Welches Vorgehen sie präferieren ist mutmaßlich durch individuelle Faktoren begründet, die zwar durchaus mit ihrer gesellschaftlichen Einbettung verbunden sein können, die aber auch Faktoren wie ihre jeweilige Ausbildung, berufliche und familiäre Sozialisation beinhalten.

Wie in der vorliegenden Untersuchung gezeigt wurde, sind die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen der deutschen Mitbestimmung – insbesondere das Betriebsverfassungsgesetz – von besonderer Bedeutung für das Verhalten der Investoren. Investoren aus den BRIC-Staaten sind (ebenso wie aus anderen Ländern und Deutschland) an die rechtlichen Grundlagen gebunden und somit in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt – gerade und insbesondere bei Personalentscheidungen, Betriebsvereinbarungen und Tarifsituation.

Trotz gleicher rechtlicher Voraussetzungen für alle Investoren ergeben sich nach Analyse der Fallbeispiele aufgrund der angenommenen kulturellen Distanz der BRIC-Investoren gegenüber den Arbeitnehmern und ihren Vertretern zwei zentrale Handlungsoptionen für Betriebsräte und Gewerkschaften:

1. Kontaktaufnahme und Kommunikation mit dem Investor

Betriebsräte sollten sich so früh wie möglich um eine persönliche Kontaktaufnahme mit dem Investor bemühen, um sich sowohl als »politische Kraft« erkennen zu geben als auch schon im Vorfeld eine Zusammenarbeit im Sinne von Beteiligung an Entscheidungen und Konsensfindung vorzuschlagen.

2. Hilfestellungsmaßnahmen durch die betreuenden Einzelgewerkschaften

Betriebsräte sollten nach Bekanntwerden des Investors prüfen, welche Möglichkeiten es gibt, spezifische interkulturelle Schulungen und Workshops zu den kulturellen Hintergründen, der Geschichte, dem politischen System, der in dem jeweiligen Land bestehenden Mitbestimmungspraxis, der Rolle der Gewerkschaften etc. anzubieten. Exemplarisch sei hier auf Workshops der IG Metall Bayern hingewiesen, die solche Themenstellungen aufgreifen und vertiefen.

Nach Aussagen von Seminarteilnehmern können solche Veranstaltungen dazu beitragen, durch die kulturelle Distanz entstehende Ängste und Missverständnisse auf Arbeitnehmerseite zu vermeiden und gleichzeitig dazu beitragen, dem Investor auf Augenhöhe gegenüberzutreten.

Literatur

- Ahsan, Ahmad/Pagés, Carmen (2007): Are all Labor Regulations Equal? Assessing the Effects of Job Security, Labor Dispute and Contract Labor Laws in India. In: SP Discussion Paper No. 0713, <http://siteresources.worldbank.org/SOCIALPROTECTION/Resources/SP-Discussion-papers/Labor-Market-DP/0713.pdf> (Abruf am 7.6.2015)
- Almeida, Rita K./Carneiro, Pedro M. (2007): Inequality and Employment in a Dual Economy: Enforcement of Labor Regulation in Brazil. In: IZA Discussion Paper No. 3094.
- Eichhorst, Werner/Marx, Paul (2011): Reforming German labour market institutions: A dual path to flexibility. In: *Journal of European Social Policy* 21, H. 1, S. 73–87.
- Hall, Peter A./Soskice, David (2001): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Jirjahn, Uwe/Müller Steffen (2009): *Nonunion Worker Representation, Foreign Owners and the Performance of Establishments in Germany*, Arbeitspapier, Universität Trier.
- Jirjahn, Uwe (2010): *Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update*. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) Arbeitspapier 186. Düsseldorf.
- Liu, Mingwei (2010): Union Organizing in China: Still a monolithic labor movement? In: *ILR Review* 64, H. 1, S. 30–52.
- Muravyev, Alexander (2010): Evolution of Employment Protection Legislation in the USSR, CIS and Baltic States, 1985–2009. In: IZA Discussion Paper No. 5365.
- Pries, Ludger (2006): Hat Mitbestimmung in der globalisierten Welt eine Zukunft? In: Vortragspapier IAW. o.O.
- Reisenbichler, Alexander/Morgan, Kimberly J. (2012): From »Sick Man« to »Miracle«: Explaining the Robustness of the German Labor Market During and After the Financial Crisis 2008–09. In: *Politics & Society* 40, H. 4, S. 549–579.
- Sick, Sebastian/Pütz, Lasse (2011): Der deutschen Unternehmensmitbestimmung entzogen: Die Zahl der Unternehmen mit ausländischer Rechtsform wächst. In: *WSI Mitteilungen*, H. 1, S. 34–40.

- Stettes, Oliver (2007): Unternehmensmitbestimmung in Deutschland: Vorteil oder Ballast im Standortwettbewerb. In: Institute for Law and Finance Working-Papers No. 64, 07/2007. Frankfurt am Main.
- Vitols, Sigurt (2001): Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen. o. O.
- Whittall, Michael (2005): Modell Deutschland under Pressure: The Growing Tensions between Works Councils and Trade Unions. In: Economic and Industrial Democracy 26, H. 4, S. 569–592.

Willkommen oder Widerstand

Reaktionen von Belegschaften und ihrer Repräsentanten

Kai Bollhorn, Martin Franz und Gerrit Kraemer

Als 2012 der Betonpumpenhersteller Putzmeister von dem chinesischen Baumaschinen-Konzern Sany übernommen wurde, protestierten rund 700 Menschen am Unternehmensstandort in Aichtal bei Stuttgart (vgl. Klawitter/Wagner 2012). Die Presse berichtete ausführlich über die Übernahme, die Proteste und die Befürchtungen der Belegschaft. Kein Einzelfall: Immer wieder sorgen Investitionen aus dem Ausland für Aufregung in der Öffentlichkeit, für Unsicherheiten und Ängste bei der Belegschaft.

Durch ausländische Akteure erfolgende Direktinvestitionen werden in der Öffentlichkeit häufig als Bedrohung wahrgenommen (vgl. Nunnenkamp 2006; Kaufmann 2008). Dies ist vor dem Hintergrund der verschärften Konkurrenz auf dem Weltmarkt zu sehen – es besteht die abstrakte Befürchtung, Deutschland könne seine wirtschaftliche Stärke einbüßen. Die Belegschaften betroffener Unternehmen werden hingegen von sehr konkreten Zukunftsängsten geplagt: Der Angst vor dem Verlust ihrer Arbeitsplätze.

Der vorliegende Beitrag geht anhand von Beispielen der Frage nach, wie Arbeitnehmer und ihre Vertreter auf Übernahmen durch Investoren aus den BRIC-Staaten reagieren. Dabei wird argumentiert, dass für das Ausmaß der Verunsicherung und des Widerstands drei Faktoren maßgeblich sind:

- die (wirtschaftliche) Situation des übernommenen Unternehmens (aus Sicht der Mitarbeiter)
- die Erfahrung der Belegschaft mit dem oder den bisherigen Gesellschafter(n)
- das Kommunikationsverhalten des neuen Investors gegenüber den Arbeitnehmern und deren Vertretern

Diese drei Faktoren sind nicht als ausschließend zu verstehen, sondern sie können auch gemeinsam auftreten. So ergeben sich in den verschiedenen Konstellationen unterschiedliche Grade der Verunsicherung. Bei den Reaktionen lassen sich verschiedene Typen unterscheiden, die von Verunsicherung bis zu direktem Protest und Streik reichen. Diese unterschiedlichen Typen können dabei im Zeitverlauf aufeinander aufbauen.

Der Beitrag ist in sechs Teile gegliedert. Einleitend wird ein kurzer Einblick in die aktuelle Debatte um den möglichen Einfluss von Arbeitnehmern gegenüber internationalen Kapitalbewegungen gegeben. Der zweite Teil stellt die Projektergebnisse vor. Zunächst wird die Lage der Unternehmen vor der Übernahme vorgestellt, gefolgt von den Erfahrungen der Mitarbeiter mit bisherigen Gesellschaftern. Im vierten Teil werden die Reaktionen – Willkommen oder Widerstand – untersucht. Dafür wird auf Fallbeispiele eingegangen und ein Überblick über generelle Tendenzen gegeben.

Dabei wird explizit herausgearbeitet, welche Eigenschaften der Investition zu einer positiven oder negativen Erwartungshaltung führten. In diesem Teil werden zudem zwei Fallbeispiele vorgestellt, in denen Arbeitnehmer mit Widerständen auf die Investitionen in ihr Unternehmen reagierten. Die Erkenntnisse dieser beiden Fälle werden im fünften Abschnitt aufgegriffen, um herzuleiten, dass Arbeitnehmervertretungen prinzipiell über Möglichkeiten verfügen, Widerstand gegen Investitionen in ihr Unternehmen zu leisten und auf diese Einfluss zu nehmen. Abschließend wird ein Fazit gezogen.

Die Untersuchung in diesem Beitrag baut auf den im Rahmen des Projektes BRICINVEST durchgeführten empirischen Erhebungen auf: 1.) der telefonischen Befragung von Vertretern des Managements von 54 Unternehmen und 2.) den 110 qualitativen Interviews. Qualitativ interviewt wurden Manager, Betriebsräte, Gewerkschaftsvertreter sowie Länder- und Branchenexperten (für eine genauere Darstellung des methodischen Vorgehens siehe den Beitrag von Martin Franz, Sebastian Henn und Jörg Weingarten in diesem Band).

Die gegensätzlichen Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Seit Ende der 1960er Jahre steigen internationale Kapitalflüsse immer stärker an. Unternehmen investieren global, um von lokal verfügbaren Vorteilen zu profitieren, darunter auch deutsche Unternehmen, die beispielsweise unternehmensintern in Asien fertigen lassen. Gegenüber deutschen Mitarbeitern bieten asiatische Belegschaften deutliche Kosteneinsparungen. Dieser Internationalisierung von Kapital stehen Arbeitnehmer relativ hilflos gegenüber.

Ihre Vertretungen, wie z.B. Gewerkschaften, sind immer noch eher national orientiert; internationale Einflussnahmen sind eher selten der Fall (z. B. Downey/Fenton 2008; Franz 2010). »[...] Neo-liberal globalisation implied the [...] weakening of traditional unionism's century old national-industrial base, the shift of that base to countries of the South [...], the undermining of traditional job security and union rights, and the decline or disappearance of support from social-democratic parties, socially-reformist governments and the most powerful interstate agencies« (Watermann/Timms 2004, 189).

Arbeitsplatzverluste in Deutschland aufgrund von Produktionsverlagerungen in ein anderes Land bedeuten, dass in diesem Land neue Arbeitsplätze entstehen.

Die Interessen nationaler Gewerkschaften aus Deutschland und dem Zielland der Verlagerung sind damit gegenläufig. Die (angedrohten) Verlagerungen verunsichern die Beschäftigten deutscher Unternehmen. Deshalb haben sie in den letzten Jahren teilweise Einschnitte (z. B. bei den Löhnen) akzeptiert, um die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens und des »Standortes Deutschland« zu erhöhen (vgl. Bonatti/Fracasso 2013; Reisenbichler/Morgan 2012).

Häufig reichen auch solche Einschnitte nicht, um die Gewinnerwartungen der Eigentümer oder Shareholder zu erfüllen. Dies führt dazu, dass Unternehmen Insolvenz anmelden müssen und/oder restrukturiert werden – Letzteres geschieht teilweise in Eigenregie, aber auch durch Finanzinvestoren. Während und nach der Wirtschaftskrise von 2008 hat die Zahl der Insolvenzen zugenommen und parallel dazu stieg auch die Anzahl der Investoren aus den BRIC-Staaten (siehe den Beitrag von Sophie Golinski in diesem Band).

Diese Investitionen sorgten erneut für Verunsicherungen bei den Arbeitnehmern. Angesichts der Tatsache, dass chinesische Unternehmen etwa den

Ruf haben, soziale Standards und Mitbestimmungsrechte zu untergraben und unlautere Geschäftspraktiken wie Korruption und Urheberrechtsverletzungen zuzulassen (vgl. Fehr 2009), erscheinen diese Bedenken zunächst nicht unbegründet.

Allerdings zeigen die Ergebnisse des Projektes BRICINVEST (siehe den Beitrag von Kai Bollhorn, Martin Franz und Reinhard Röhrig in diesem Band), dass der Umgang der Investoren aus den BRIC-Staaten mit der Mitbestimmungspraxis in Deutschland besser ist als sein Ruf.

Die Reaktionen in der Öffentlichkeit und bei Beschäftigten beruhen aber selten auf tatsächlichen Erfahrungen mit dem jeweiligen Investor, sondern auf Befürchtungen, die vor allem auf mangelnder Erfahrung basieren. Nur in wenigen Fällen führen solche Ängste zu tatsächlichem Widerstand der Belegschaften gegen die Investoren.

So zeigt die im Rahmen von BRICINVEST durchgeführte telefonische Befragung mit Vertretern des Managements von 54 Unternehmen, in die mindestens ein Gesellschafter aus den BRIC-Staaten investiert hat (Brownfield-Investitionen), dass es nur in 3 Prozent der Fälle zu einem Widerstand der Beschäftigten gekommen ist, knapp 25 Prozent der befragten Unternehmensvertreter nahmen eine Verunsicherung bei ihrer Belegschaft wahr (vgl. Abbildung 2).

Die Unternehmenssituation vor der Übernahme

Investoren aus den BRIC-Staaten werden international als *Opportunity Taker* (Gelegenheitsnutzer) gesehen. Wenn sich ihnen die Gelegenheit für eine strategisch sinnvolle Firmenübernahme bietet, nehmen sie diese wahr. 44 Prozent der Befragten gaben an, dass das Unternehmen vor der Übernahme durch den Investor aus den BRIC-Staaten in einer schwierigen finanziellen Situation war.

In weiteren 9 Prozent der Fälle befand sich das Unternehmen bereits in der Insolvenz oder ein Insolvenzverfahren war eröffnet. Nur in 19 Prozent der Fälle wurden finanzielle Probleme klar ausgeschlossen; in 20 Prozent wurden dazu keine Angaben gemacht (vgl. Abbildung 1).

Diese Befunde sind von wesentlicher Bedeutung für die Fragestellung dieses Beitrags. Mitarbeiter von Unternehmen, die sich in einer finanziellen Notlage befinden, sind in der Regel bereits verunsichert, da nicht klar ist, ob

bzw. unter welchen Bedingungen ihr Arbeitsplatz zukunftsfähig ist. Wird in diesen Fällen ein Käufer gefunden, reagieren Mitarbeiter möglicherweise sogar erleichtert. Wenn hingegen ein – nach ihrer Einschätzung – finanziell gesundes Unternehmen verkauft wird, sorgt dies für Verunsicherung und für eine tendenziell negative Einstellung gegenüber dem Investor.

Abbildung 1: Finanzielle Situation der Unternehmen vor der Übernahme des Gesellschafters aus dem BRIC-Staat



Quelle: Eigene Darstellung.

Die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens ist nach monetären Kriterien messbar, z. B. dem Cashflow, der EBITDA-Marge oder der Eigenkapitalquote.¹ Auch wenn einzelne oder alle Parameter positiv sein können, muss dies nicht unmittelbar mit einer hohen Zufriedenheit der Mitarbeiter einhergehen; analog zum bestehenden Gegensatz zwischen den Interessen

1 | Der Cashflow gibt den Nettozufluss liquider Mittel in einem Zeitraum an; berechnet aus dem Saldo der Ein- und Auszahlungen. Die EBITDA-Marge kann genutzt werden, um die Rentabilität eines Unternehmens darzustellen; berechnet durch *Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen/Umsatz*. Die Eigenkapitalquote ist ein Indikator für die finanzielle Unabhängigkeit eines Unternehmens gegenüber Gläubigern. Je höher der Anteil des eigenen Kapitals an der Gesamtkapitalisierung des Unternehmens, desto unabhängiger und »gesünder« ist ein Unternehmen.

der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Die Befragung zeigt, dass die Unternehmen vor dem (anteiligen) Verkauf an einen Gesellschafter aus den BRIC-Staaten mit den Investoren unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben.

Bei Unternehmen, die direkt aus dem Familienbesitz heraus an den neuen Gesellschafter aus einem BRIC-Staat verkauft worden sind, stellen die Befragten im Regelfall heraus, dass das Verhältnis zum Eigentümer positiv war. Einige jedoch betonen, dass die Unternehmensleitung strategische Fehler gemacht habe, z. B. vor, während oder nach der Wirtschaftskrise von 2008.

Diese strategischen Fehler seien aber nicht immer an die Belegschaft kommuniziert worden, was gerade in diesen Fällen zu Verunsicherungen führte. Verkäufe von Unternehmen, die bis dahin in Familienbesitz waren, sind eher die Ausnahme. Meist sind diese Verkäufe in unterschiedlichen Vorstellungen der privaten Teilhaber begründet:

»Das war damals ein familiengeführtes Unternehmen mit [mehr als zehn; Anm. d. Verf.] Anteilseignern, die sich leider um die 2000 nicht so besonders einig waren. Der eine wollte investieren, der andere wollte nur Geld hier rausziehen. Man war sich auch über die strategische Orientierung der damaligen [Gruppe, Anm. d. Verf.] nicht so ganz im Klaren« (Unternehmen Interview 19).

Wegen dieser Situation wurde ein neuer Eigentümer gesucht, schließlich fand sich ein Investor aus Indien. Aufgrund einer relativ kurzen, aber dennoch stattgefundenen Kommunikation mit den Arbeitnehmern haben diese den Eigentümerwechsel ohne Widerstände akzeptiert.

Die gleiche Konstellation, Uneinigkeit über die weitere Ausrichtung, war auch einer der Gründe für die sich ändernde Eigentümerstruktur des Unternehmens Schwing GmbH, einen Hersteller von Betonmischanlagen und Betontransportsystemen, an dem seit 2013 die chinesische Xuzhou Construction Machinery Group (XCMG) die Mehrheit hält.

Im Gegensatz zu solchen direkten Verkäufen von Familienunternehmen haben andere deutsche Unternehmen vor dem Verkauf an einen Gesellschafter aus einem BRIC-Staat bereits mehrfach Eigentümerwechsel durchlebt. Die Kiekert AG beispielsweise wurde 2012 durch die HeBei LingYun Industrial Group Corporation Ltd. übernommen, zuvor war das Unternehmen zuerst in Besitz des Private-Equity Unternehmens Permira (2000 bis 2006, bis 2001 unter dem Namen Schroder Ventures Europe),

anschließend Teil des Beteiligungsportfolios der beiden britischen Hedgefonds Bluebay Asset Management und Silver Point sowie der US-Investmentbank Morgan Stanley (2006 bis 2012).

Nichtsdestotrotz betont das Management des Unternehmens – und dies wird von den Betriebsräten nicht angefochten –, dass das Unternehmen zumindest von der letzten Beteiligung profitiert habe und darüber hinaus auch den Verkaufsprozess und die Suche nach einem neuen Eigentümer mitgestalten konnte. In diesem Fallbeispiel stellen die Interviewpartner den positiven Einfluss der Vorbesitzer (Bluebay Asset Management, Silver Point und Morgan Stanley) auf die Übernahme heraus, da nicht einfach nach dem meistbietenden Investor gesucht wurde, sondern auch andere Kriterien angelegt wurden: Gesucht wurde nach einem Gesellschafter,

»[...] der industriell in unserem Feld unterwegs ist, der also den hohen Investitionsbedarf aus der produzierenden Industrie kennt. Gerne einen Investor, der nicht in unserem direkten Produktsegment engagiert ist, also keinen Wettbewerber, nicht die Suche nach Synergien antreiben und gerne einen Investor, der in einem der Märkte liegt, die für uns die strategischen Wachstumsmärkte sind, der dort beheimatet ist oder der dort Erfahrung hat« (Unternehmen Interview 21).

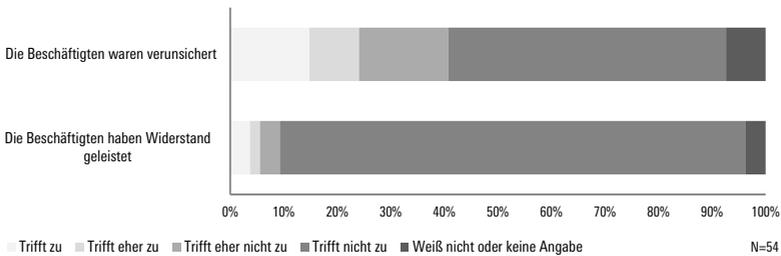
Demgegenüber gab es auch Fälle, in denen das Management und der Betriebsrat dem ehemaligen Eigentümer keine positiven Eigenschaften abgewinnen konnten.

Die oben geschilderten sehr unterschiedlichen Ausgangspunkte (Unternehmen befindet sich vor der Übernahme in finanzieller Notlage oder ist finanziell gesund) bedeuten einerseits, dass Gesellschafter aus den BRIC-Staaten auch an der Übernahme wirtschaftlich gesunder Unternehmen interessiert sind. In diesen Fällen scheint die Verunsicherung bei den Mitarbeitern der Zielunternehmen größer zu sein. Entsprechend gaben 25 Prozent der befragten Unternehmensvertreter an, die Belegschaft sei nach der Übernahme durch das Unternehmen aus den BRIC-Staaten verunsichert gewesen (vgl. Abbildung 2). Da die Telefoninterviews mit Vertretern des Managements, d.h. der Kapitaleseite geführt wurden, kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Verunsicherung noch ausgeprägter ist.

Zum anderen bedeuten die beschriebenen Eigentumsverhältnisse der Zielunternehmen vor der Übernahme (Familienunternehmen oder Eigentum von Hedgefonds, Banken etc.) und die damit verbundenen unterschiedlichen Erfahrungen, dass Schlussfolgerungen nur über die Analyse

von Fallbeispielen möglich sind. Es können daher keine Gesetzmäßigkeiten, sondern lediglich Tendenzen aufgezeigt werden.

Abbildung 2: Reaktion der Belegschaft auf die Übernahme durch den Gesellschafter aus einem BRIC-Staat aus Sicht der Unternehmensvertreter



Quelle: Eigene Darstellung.

Willkommen oder Widerstand

Bei Übernahmen aus einer Insolvenz heraus sehen die betroffenen Mitarbeiter die weitere Entwicklung mit gemischten Gefühlen. Sie stehen dem neuen Eigentümer generell positiv gegenüber, da die Tatsache, dass ein Käufer gefunden wurde, ihnen ein Mindestmaß an Sicherheit bietet. Demgegenüber herrscht jedoch Unklarheit darüber, wie diese Sicherheit gestaltet werden kann (zum Einfluss der Gesellschafter auf die Mitbestimmung siehe den Beitrag von Kai Bollhorn, Martin Franz und Reinhard Röhrig in diesem Band).

Eine Investition in ein deutsches Unternehmen ist aus Sicht des Investors Ergebnis einer strategischen Entscheidung, die auch für ihn Risiken birgt. Für den Investor ist »in der Realität [Strategie; Anm. d. Verf.] immer Strategie unter Unsicherheit [ist; Anm. d. Verf.]« (Scherr et al. 2012, S. 81). Folgerichtig sind die Mitarbeiter des Zielunternehmens angesichts der veränderten Eigentümerverhältnisse erst recht verunsichert, was ihre Zukunft anbelangt. Umso wichtiger ist es daher, ihre Unsicherheit abzubauen.

Die Interessen des neuen Gesellschafters sind meist nicht klar und werden teilweise auch nicht kommuniziert. Hinzu kommt, dass in der Regel kein Informationsfluss vom (potenziellen) neuen Eigentümer bis zum Be-

triebsrat oder gar zu allen Mitarbeitern aufgebaut wird. Dafür konnten verschiedene Gründe identifiziert werden.

Investoren aus den BRIC-Staaten sind teilweise öffentlich gelistete Unternehmen. Chinesische Unternehmen dürfen entsprechend dem chinesischen Aktiengesetz Verhandlungen mit einem potenziellen Zielunternehmen nicht öffentlich machen, bevor ihre Aktien vom öffentlichen Handel ausgesetzt sind. Des Weiteren ist zu beachten, welche Vertragspartei die (mögliche) Übernahme bekanntgeben darf. Um solche Vorgaben bestmöglich umzusetzen, wird der Kreis der informierten Personen möglichst klein gehalten. Entsprechend wird der Betriebsrat außen vor gehalten; wobei es hierzu auch Gegenbeispiele gibt:

»In Unternehmen mit Aufsichtsrat werden die Arbeitnehmervertreter mit informiert, aber [...] grundsätzlich sind wir immer [im; Anm. d. Verf.] Aufsichtsrat [...] confidential und da reicht einfach die Ansage im Aufsichtsrat, [dass; Anm. d. Verf.] das nicht zur Kommunikation mit Dritten da ist. Punkt. Aus. Ende« (Unternehmen Interview 21).

Gleichzeitig bedeutet auch die Information des Betriebsrates aber nicht automatisch, dass dieser die betroffenen Arbeitnehmer darüber in Kenntnis setzt:

»Ich glaub anderthalb, zwei Wochen bin ich als Alleinwissender am Standort herumgelaufen, das ist die Hölle. Ich wusste als Einziger [an diesem Standort; Anm. d. Verf.], dass wir verkauft werden sollten an einen Chinesen und dann sind die [anderen; Anm. d. Verf.] Betriebsräte dazu gekommen und dann kam aber trotzdem noch nichts [...]« (Betriebsrat Interview 29).

Entsprechend gering bzw. nicht existent sind auch die Möglichkeiten des Betriebsrates, auf die Verhandlungen (er kann nur für sich sprechen und kein Gremium informieren oder befragen) Einfluss zu nehmen und auf sich möglicherweise entwickelnde Gerüchte über den Verkauf zu reagieren. Als Zwischenergebnis ist daher festzuhalten, dass institutionelle Vorgaben die Weitergabe von Informationen erschweren bzw. mitunter sogar verbieten.

Aus Sicht der betroffenen Arbeitnehmer führt der Mangel an bzw. das Fehlen von Informationen – unabhängig der wirtschaftlichen Situation vor der Übernahme – eher zu einer Widerstands- als zu einer Willkommenskultur gegenüber dem Investor aus dem BRIC-Staat.

Neben den institutionellen Einflüssen können Maßnahmen, die vom Gesellschafter und/oder dem deutschen Management ergriffen werden, Reaktionen der Mitarbeiter nach sich ziehen. Diese können sowohl positiv als auch negativ sein. Positiv ist gerade bei chinesischen Investoren (der am stärksten vertretenen Gruppe innerhalb der BRIC-Staaten) festzustellen, dass diese bereit sind, aus den Erfahrungen mit ihren eigenen bisherigen Firmenübernahmen im Ausland sowie den Erfahrungen anderer Unternehmen zu lernen.

Ihr Verhalten bei Übernahmen wird dadurch zunehmend effizienter und sie vermeiden Fehler und Konflikte. Dabei sind bestimmte Verhaltensmuster der Investoren über Unternehmen hinweg zu beobachten.

Zu diesen Verhaltensmustern gehört, direkten Kontakt zu den von ihnen übernommen Unternehmen und ihren Belegschaften aufzunehmen. So werden in etwa der Hälfte der Fälle Mitarbeiterversammlungen durchgeführt, auf denen sich der Investor vorstellt und seine Ziele erklärt. Auch die Betonung, dass geltende Verträge eingehalten werden, trägt dazu bei, Vorbehalte abzubauen. Dies schafft Sicherheit für die Belegschaft.

Nicht immer werden solche Zusagen auch der Belegschaft frühzeitig kommuniziert und damit die Chance verpasst, den Blick der Mitarbeiter in die Zukunft positiv zu richten. Der Aufbau einer direkten Kommunikation ist hier im Grunde eine einfache Maßnahme, deren Bedarf aber scheinbar nicht von jedem Investor gesehen wird. Hier kann eine der Kernaufgaben der Betriebsräte liegen: beim Management einzufordern, dass der Investor den Mitarbeitern sich, seine Ziele und den zukünftigen Kurs des Unternehmens persönlich vorstellt.

Die persönliche Vorstellung scheint – unabhängig von ihrer Intensität – von der Belegschaft positiv angenommen zu werden:

»[Der neue Eigentümer; Anm. d. Verf.], der sich hier einmal kurz vorgestellt hat, [kam; Anm. d. Verf.] sehr gut rüber. Würde ich mal sagen, dass 80 Prozent der Mitarbeiter das ohne große Beweggründe so hingenommen haben« (Unternehmen Interview 19).

Neben dieser Form der Vorstellung – die den Großteil der Kontaktaufnahme des Investors beim Zielunternehmen ausmacht – wird bei Übernahmen beispielsweise von sehr großen Unternehmen oder Konzernteilen der Wechsel des Gesellschafters aufwendiger kommuniziert:

»An die Belegschaft kommuniziert worden ist es auf einem sehr interessanten Weg: Wir haben eine außerordentliche Betriebsversammlung gemacht [...] für alle deutschen Standorte. [...] [Wir; Anm. d. Verf.] haben die in die [...] [H]alle gefahren und haben da auf einer großen Betriebsversammlung, die nach Hamburg auch noch live übertragen wurde, via Satellit, die Belegschaft informiert und zwar anwesend war [...], der auch heute zuständig ist [...] für den Investor und die haben den Deal verkündigt – öffentlich. Da gab es auch noch eine breit angelegte Pressekampagne seitens des Unternehmens – also mit einer starken Pressepräsenz [...]. Und die Arbeitnehmervertreter haben neben der Betriebsversammlung noch eine eigene Presseerklärung herausgegeben und hatten für die lokalen Medien so etwas wie eine kleine Pressekonferenz« (Betriebsrat Interview 27).

Dabei scheint es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem für die Präsentation betriebenen Aufwand und der positiven Resonanz bei der Belegschaft zu geben. Offenbar ist entscheidend, dass sich der neue Gesellschafter überhaupt persönlich vorstellt. Verzichtet er darauf, macht er sich bei der Belegschaft nicht unbedingt beliebt.

»Dann waren telefonisch zwei Manager [...] aus China zugeschaltet und es saß am Tisch jemand von Barclays [...], die das für die abwickeln. So und da saßen also derjenige, der Veräußerer und der Erwerber [sich; Anm. D. Verf.] gegenüber [...]. Was die da gemacht haben, sie haben ihr Unternehmen vorgestellt. Wir haben uns alle da eine Präsentation einmal auf Englisch und dann nochmal auf Deutsch angehört. Das war alles vorher vorbereitet, also man konnte das merken. Das war in China sozusagen Englisch vom Blatt abgelesen und der Barclays-Vertreter hat den übersetzten Text in Deutsch ebenfalls vom Blatt abgelesen« (Betriebsrat Interview 29).

Festzuhalten ist, dass die Art und Weise, wie die Belegschaft über den künftigen Kurs des Unternehmens informiert wird, zu einer vertrauensbildenden Atmosphäre mit dem Mutterkonzern beitragen kann. Vereinzelt Aussagen in den Interviews zeigen, dass die Einschätzung der Betriebsräte und Gewerkschaften dabei zentrale Bedeutung für die Meinungsbildung in der Belegschaft haben können:

»[W]ir haben natürlich betriebsratsseitlich sehr, sehr viel kommuniziert, also wir haben eigene Handouts herausgebracht. [...] Wir haben die Vertrauensleute einbezogen. Es gab dann tatsächlich betriebsratsseitlich/aufsichtsratsseitlich eine Informationswelle der Beteiligten, um den Deal auch sauber durchzuführen. Warum ist das so? Weil im Vorfeld auch bei den Aufsichtsräten, [...] [d]a war die IG

Metall mit an Bord und mit verbunden und das war quasi so etwas wie ein Gütesiegel, um den Beschäftigten auch sagen zu können ›Wir empfehlen euch, diesen Deal mitzugehen, diesen Weg mitzugehen.‹ Es gab keinen Aufstand, es gab kein gar nichts. Es war ›so ruht der See‹. Das lag aber sicherlich auch an der gemeinsamen Kommunikation mit dem Unternehmen, die aber auch nur so gut stattfinden konnte, weil die Vertragsverhandlungen, die vorher stattgefunden haben, gut waren« (Betriebsrat Interview 27).

Es gibt aber auch Beispiele, wie die im Folgenden beschriebenen Praxisfälle, in denen durch mangelnde Kommunikation negative Reaktionen der Belegschaft hervorgerufen wurden. Hier war die Kommunikation durch institutionelle Vorgaben eingeschränkt und die Mitarbeiter wurden nicht professionell informiert. In beiden Fällen regte sich unmittelbar nach der Bekanntgabe der Investitionen Widerstand.

Im ersten Beispiel sollte ein Geschäftsfeld des Technologiekonzerns ZF Friedrichshafen AG abgespalten werden; der wichtigste Interessent und spätere Käufer war der chinesische Konzern Times New Material Technology Co., Ltd. (TMT).

Die betroffenen Betriebsräte und Mitarbeiter fühlten sich nicht ausreichend und nur verzögert informiert. Zwar wurden die Betriebsräte über den geplanten Verkauf in Kenntnis gesetzt, nicht aber die Belegschaft. Letztere erfuhr von dem geplanten Verkauf – nach einem anonymen Hinweis – aus der Presse. Im Falle des Betonpumpenherstellers Putzmeister erfuhr auch der Betriebsrat vom geplanten Verkauf erst aus der Presse (vgl. Exkurs 6).

Exkurs 6: Putzmeister – Protest nach stillem Verkauf (Kai Bollhorn)

Das Unternehmen Putzmeister ist seit den 1960er Jahren primär als Hersteller von Betonpumpen tätig und zählt zu den Hidden Champions in Deutschland (vgl. Simon 2012). Der Gründer war gleichzeitig Eigentümer des Unternehmens. Die Leitung des aktiven Geschäfts oblag einem nicht familienzugehörigen Management. Das Unternehmen wurde zentral gesteuert, war aber mit Fertigungsstandorten weltweit aktiv (Europa, Nordamerika, Asien). Seit 2000 war das Unternehmen sehr stark gewachsen (vgl. Putzmeister Holding GmbH 2007–2012).

Infolge der Wirtschafts- und Finanzkrise hat das Unternehmen 2009 zum ersten Mal in der Firmengeschichte einen operativen Verlust

ausgewiesen. Nach Restrukturierung durch das Management hat das Unternehmen bereits 2010 wieder einen Gewinn erzielt, der bis 2012 gesteigert werden konnte (vgl. Putzmeister Holding GmbH 2007–2012). Im Februar 2012 hat das Management den Verkauf des Unternehmens an den chinesischen Konzern Sany öffentlich bekanntgegeben. Darüber waren weder der Betriebsrat noch die Mitarbeiter informiert. Der Betriebsratsvorsitzende erfuhr von diesem Verkauf während eines Telefonats, das er auf dem Weg zum Büro des Geschäftsführers führte.

Als Reaktion auf den Verkauf organisierte der Betriebsrat eine Kundgebung für den nächsten Werktag. Die Beschäftigten nutzten die Demonstration, um auf bestehende Verträge und geltendes Tarifrecht hinzuweisen. Aufgrund der öffentlichen Berichterstattung, die auch dem neuen Eigentümer nicht entgangen war (vgl. Marquart 2012), konnte der Betriebsrat eine Verlängerung der Standortsicherung – ohne Berücksichtigung möglicher konjunktureller Krisen – durchsetzen.

Des Weiteren konnte er Garantien für die Fertigung bestimmter Produkte in Deutschland sichern, die eine interne Verlagerung der Produktion in das lohnkostengünstigere Ausland zunächst verhindern. Zudem vereinbarte er mit dem Arbeitgeber eine Friedenspflicht, die als Gegenleistung für die beschlossene Standortsicherung gesehen werden kann.

Zeitungsberichten zufolge (vgl. u. a. Marquart 2012) war der neue chinesische Gesellschafter daran interessiert, die öffentlichkeitswirksamen Kundgebungen des Betriebsrates einzuschränken. Da die Übernahme von den deutschen Medien begleitet wurde, hat der neue Gesellschafter versucht, negative Presseberichte zu vermeiden.

Die Nutzung der Medien, beispielsweise durch Interviews oder kurze Stellungnahmen, bietet Betriebsräten bei der Übernahme von Unternehmen die Möglichkeit, ihre Einschätzungen deutlich zu machen und ihre Forderungen zu kommunizieren. Dies ist insbesondere dann bedeutend, wenn kein direkter Kontakt zwischen ihnen und dem neuen Eigentümer bzw. dessen Management besteht.

In diesem Fallbeispiel wird die Reaktion der Mitarbeiter auf zwei Gründe zurückgeführt:

- 1.) Der Eigentümer und das Management erwarteten für die Zukunft einen schwierigeren Markt, schwieriger noch als vor Ausbruch der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008. Ein industrieller Investor sollte ge-

währleisten, dass das Unternehmen auch in Zukunft in diesem schwierigeren Marktumfeld bestehen kann. Die Mitarbeiter teilten diese Sicht des Managements bezüglich der zu erwartenden Verschlechterung der Marktposition nicht. Der Verkauf war daher für die Belegschaft nicht nachvollziehbar.

2.) Der Eigentümer hatte sich dazu entschieden, den Betriebsrat nicht über den (möglichen) Verkauf zu informieren. Dieser konnte folglich keine Vorbereitungen treffen, um den Verkauf gegenüber der Belegschaft zu kommunizieren (im Gegensatz zum oben geschilderten Beispiel, in dem das Management die Kommunikation vorbereitet hatte und sich die Arbeitnehmervertreter klar für den Verkauf ausgesprochen haben):

»Es war eine richtige Lähmung für die Mitarbeiter [...], ein Schockzustand und der musste erst mal ein bisschen gelöst werden« (Betriebsrat Interview 2).

Der vom Betriebsrat bei Putzmeister organisierte Widerstand zielte darauf ab, die Geschäftsführung an die bestehenden Vereinbarungen zu erinnern und die Kommunikationskultur im Unternehmen zu kritisieren.

Möglichkeiten des Widerstands – Fiktion oder Realität

Die bislang vorgestellten Reaktionen der Belegschaften zeigen, dass offener Widerstand gegen die Übernahme ihres Unternehmens die Ausnahme ist. Das folgende Beispiel der Übernahme der ZF Friedrichshafen AG durch das chinesische Unternehmen Times New Material Technology Co., Ltd. (TMT) zeigt jedoch, dass Widerstand, der konfrontative Möglichkeiten des Betriebsrates zur Einflussnahme einschließt, erfolgreich sein kann.

Investoren treffen ihre Entscheidungen, um Zugang zu neuen Kunden, Märkten und zu Know-how zu erhalten. Letzteres insbesondere in Form des Wissens und der Erfahrungen der Mitarbeiter. Diese Entwicklung ist branchenübergreifend zu beobachten und korrespondiert mit den strategischen Zielen des Investors und der von ihm gewählten Form des Markteintritts (für weitere Details siehe den Beitrag von Kai Bollhorn in diesem Band).

Offene Widerstände gegen Investoren bedeuten für diese häufig eine negative Presseberichterstattung. Dies war sowohl bei der Übernahme von Putzmeister zu beobachten (vgl. Exkurs 6), wo negativ behaftete Begriffe wie ›Götterdämmerung‹ durch die Medien gingen, als auch im nachfolgend vorgestellten Fall des Verkaufs des Geschäftsfeldes Gummi & Metall (CR) des Automobilzulieferers ZF Friedrichshafen AG an die Times New Material Technology Co., Ltd. (TMT), bei dem negative Reaktionen seitens der Kunden drohten (vgl. Exkurs 7).

Diese Beispiele zeigen, dass Arbeitnehmervertreter, sowohl wenn sie direkt bei Übernahmen beteiligt werden als auch wenn ihnen dies verwehrt wird, die Möglichkeit haben, Einfluss auf die Ausgestaltung der Übernahme zu nehmen. Allerdings sind die einzelnen Fälle je nach Investor, Zielunternehmen und Branche relativ schwierig miteinander zu vergleichen. Es gibt zwar durchaus Parallelen (vergleiche die Zusammenhänge I bis V im Beitrag von Kai Bollhorn in diesem Band), aber eben auch unternehmensspezifische Besonderheiten.

Welche Form des Widerstands sich für Arbeitnehmervertretungen empfiehlt, lässt sich nicht pauschal beantworten. Fest steht allerdings, dass die Auffassung, Arbeitnehmer seien passive Opfer von Restrukturierungsprozessen (vgl. Cumbers/Nativil/Routledge 2008) ohne Einflussmöglichkeiten auf Firmenübernahmen durch Unternehmen aus den BRIC-Staaten nicht oder nur eingeschränkt gilt.

Exkurs 7: ZF Friedrichshafen AG – erfolgreich Widerstand leisten (Kai Bollhorn)

Der Verkauf des Geschäftsfeldes Gummi & Metall (CR) des Automobilzulieferers ZF Friedrichshafen AG an das chinesische Unternehmen Times New Material Technology Co., Ltd. (TMT) wurde im Sommer 2013 von erheblichen Widerständen begleitet. CR als Unternehmensteil produziert einfache Bauteile für Personenkraftwagen. Die ZF AG als Konzern ist hingegen breit aufgestellt und fertigt komplexe Bauteile (vor allem Getriebe) für die Automobilindustrie.

Das Management der ZF AG beabsichtigte, das ganze Unternehmen auf komplexe Produkte auszurichten. Dafür nutzen Automobilzulieferer interne Forschungs- und Entwicklungseinheiten. Die Zulieferer

können so weniger schnell ausgetauscht werden. Im Geschäftsfeld CR war eine solche Entwicklung hin zu komplexeren Produkten mit der bestehenden Produktpalette nicht möglich.

Daher reagierte das Management von ZF positiv auf das Kaufinteresse von TMT. Der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wurde über den Verkaufsplan informiert und konnte die Weitergabe dieser Information an die Vorsitzenden der lokalen Betriebsräte – bei Unterzeichnung einer Verschwiegenheitserklärung – durchsetzen. Das Thema wurde nicht weiter kommuniziert, bis ein Zeitungsartikel – basierend auf einer anonymen Quelle – die Verkaufsverhandlungen öffentlich machte.

Die Vertreter der Belegschaft von CR reagierten auf den geplanten Verkauf mit einer Unterschriftenaktion, an der sich mehr als 50 Prozent der gesamten Belegschaft des Unternehmens in Deutschland für einen Verbleib von CR im Unternehmensverbund von ZF aussprachen.

Um seinen Forderungen in den Verhandlungen zwischen CR und der ZF AG Nachdruck zu verleihen, beschloss der Konzernbetriebsrat mit den einzelnen Werksvertretern Mehrarbeit an Wochenenden abzulehnen. Denn laut Betriebsverfassungsgesetz haben Beschäftigte an nicht betroffenen Standorten kein Streikrecht. Die Ablehnung von Mehrarbeit an Wochenenden ist demgegenüber durch das Betriebsverfassungsgesetz gedeckt.

In der Automobilindustrie ist diese Mehrarbeit bei hoher Nachfrage durchaus üblich und wird im Regelfall praktiziert. Aufgrund der hohen Nachfrage in der Zeit der Verhandlungen hatte die ZF AG bereits für mehrere Wochenenden Mehrarbeit fest eingeplant.

Weil aufgrund der Just-in-Time-Produktion in dieser Branche die Lager der Automobilhersteller relativ klein sind, können Lieferausfälle nur kurzfristig kompensiert werden können. Die Weigerung der Mitarbeiter eines Zulieferunternehmens, an Wochenenden Mehrarbeit zu leisten, kann zu Produktionsausfällen bei den auf eine regelmäßige Belieferung angewiesenen Automobilunternehmen führen. Derartige Lieferverzögerungen haben nicht nur wirtschaftlichen Schaden zur Folge, sondern auch einen hohen Reputationsverlust, der unter Umständen zum Verlust von Kunden für das Zulieferunternehmen führen kann.

Mit der Androhung, Mehrarbeit an Wochenende zu verweigern, konnte der Betriebsrat Druck auf die Verhandlungen aufbauen. Da er wesentliche Zugeständnisse erringen konnte (so hat die ZF AG beispielsweise

CR Negativlizenzen für neue Produkte zugestanden, die potenziell in der Zukunft eine große Bedeutung erlangen könnten), erwies sich in diesem Fall der Widerstand der Arbeitnehmervertretungen als erfolgreich. Die Formierung dieses Widerstands ist offenbar auf zwei Faktoren zurückzuführen.

Erstens hatte die Belegschaft bereits vor dem Verkauf ihr Entgegenkommen signalisiert, zur Entlastung der wirtschaftlich angespannten Lage des Geschäftsfeldes Gummi und Metall (CR) beizutragen. Zweitens hatte das Konzernmanagement Investitionen in zukunftsfähige Technologien bei CR zugesichert. Diese wurden bis zu den Verkaufsverhandlungen auch getätigt, jedoch sollten diese Technologien und die entsprechenden Patente im Konzern ZF AG verbleiben.

Aber auch das Management und die Betriebsräte von CR sahen in den entwickelten Produkten Zukunftspotenzial. Unter anderem aufgrund dessen sahen sie sich veranlasst, Widerstand zu leisten. Dass dieser sich dann zur Drohkulisse der Ablehnung von Mehrarbeit formieren konnte, ist offenbar auf das Unverständnis der Belegschaft von CR und der Betriebsräte der anderen Konzernteile der ZF AG über das Kommunikationsverhalten der Konzernspitze zurückzuführen. Offensichtlich war die Konzernleitung darauf bedacht, die Verhandlungen mit dem chinesischen Investor TMT in möglichst kleinem Kreis ohne Einbeziehung der Mitarbeitervertretungen abzuhalten.

Fazit

Die Mehrzahl der befragten Manager gab an, die Belegschaft sei durch die Übernahme ihres Unternehmens nicht verunsichert gewesen (vgl. Abbildung 2). Die Interviews mit Arbeitnehmervertretern jedoch ergaben, dass die Mitarbeiter aufgrund von Investitionen aus den BRIC-Ländern doch verunsichert gewesen seien.

Folgerichtig gibt es offenbar unterschiedliche Wahrnehmungen beim Management und bei der Belegschaft zu ausländischen Direktinvestitionen. Die Verunsicherung bedeutet für Investoren bzw. das Management der Zielunternehmen, dass sie offen, professionell und insbesondere zeitnah kommunizieren sollten, um einer Verunsicherung der Belegschaft vorzubeugen.

Die beiden vorgestellten Fallbeispiele zeigen, dass einerseits ein Unverständnis über den Verkauf des Unternehmens an einen Investor aus den BRIC-Ländern bei der Belegschaft besteht, dass es aber gerade die mangelhafte und unprofessionelle Kommunikation ist, die Kritik und Widerstand hervorruft. Der Betriebsrat eines Unternehmens (Betriebsrat Interview 2) spricht von einem »Schockzustand« und ein IG-Metall-Vertreter sieht »industriepolitisch eine Katastrophe, eine Götterdämmerung« (Klawitter/Wagner 2012, o.S.). Solche Reaktionen zeigen, wie groß die Verunsicherung ist. Eine bessere Kommunikation kann diese abmildern.

Aus Sicht der Arbeitnehmervertreter bleibt festzuhalten, dass diese darauf drängen sollten, in die Gestaltung der Übernahme durch einen BRIC-Investor einbezogen zu werden, sie aber letztlich keine rechtliche Möglichkeit haben, den Verkauf eines Unternehmensteils oder eines Geschäftsfeldes zu verhindern.

Allerdings können sie, sobald der Verkauf bekanntgegeben wird, dafür Sorge tragen, dass bestehende Verträge eingehalten bzw. auch aus Sicht der Arbeitnehmer Anpassungen vorgenommen werden, beispielsweise Laufzeitverlängerungen von Standortsicherungen oder Investitionszusagen. Vor Bekanntgabe von Verkaufsplänen kann der Betriebsrat auf seine – sich vom Management unterscheidende – Sicht auf Firmenübernahmen verweisen, um eine offene Kommunikation im Unternehmen einzufordern.

Literatur

- Bonatti, Luigi/Fracasso, Andrea (2013): The German Model and the European Crises. In: *Journal of Common Market Studies* 51, H. 6, S. 1023–1039.
- Cumbers, Andy/Nativel, Corinne/Routledge, Paul (2008): Labour agency and union positionalities in global production networks. In: *Journal of Economic Geography* 8, H. 3, S. 369–387.
- Downey, John/Fenton, Natalie (2008): Global capital, local resistance? Trade unions, national newspapers and the symbolic contestation of offshoring in the UK. In: *Current Sociology* 55, H. 5, S. 651–673.
- Fehr, Marc (2009): Wie chinesische Unternehmen ihr Deutschland-Geschäft managen. In: *WirtschaftsWoche online*, 14.10.2009, www.wiwo.de/unternehmen/neue-studie-wie-chinesische-firmen-ihr-deutschland-geschaeft-managen/5238260.html (Abruf am 15.2.2012).

- Franz, Martin (2010): The potential of collective power in a global production network: UNICOME and Metro Cash & Carry in India. In: *Erdkunde* 64, H. 3, S. 281–290.
- Kaufmann, Stephan (2008): *Investoren als Invasoren. Staatsfonds und die neue Konkurrenz um die Macht auf dem Weltmarkt*. Berlin: Karl Dietz Verlag.
- Klawitter, Nils/Wagner, Wieland (2012): *Götterdämmerung*. In: *Der Spiegel* 6/2012, S. 68–69.
- Maier, Astrid (2012): *Putzmeister erhält lange Standortgarantie*. In: *Spiegel Online*, 11.4.2012, www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/chinesisches-unternehmen-sany-gibt-putzmeister-standortgarantie-a-826908.html (Abruf am 5.2.2016).
- Marquart, Maria (2012): *Deutscher in chinesischem Vorstand*. In: *Spiegel online*, 1.5.2012, www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/interview-putzmeister-ist-froh-ueber-investor-aus-china-a-830214.html (Abruf am 5.2.2016).
- Nunnenkamp, Peter (2006): *Was von ausländischen Direktinvestitionen zu erwarten ist. Unbegründete Ängste in den Heimatländern, übertriebene Hoffnungen in den Gastländern*. In: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 55, H. 1, S. 20–44.
- Putzmeister Holding GmbH (2007–2012): *Jahresabschlüsse zu den Geschäftsjahren 2007–2012*, www.bundesanzeiger.de (Abruf am 15.2.2012).
- Reisenbichler, Alexander/Morgan, Kimberly. J. (2012): *From »Sick Man« to »Miracle«: Explaining the Robustness of the German Labor Market During and After the Financial Crisis 2008–09*. In: *Politics & Society* 40, H. 4, S. 549–579.
- Scherr, Maximilian/Berg, Achim/König, Birgit/Rall, Wilhelm (2012): *Einsatz von Instrumenten der Strategieentwicklung in der Beratung*. In: Bamberger, Ingolf/Wrona, Thomas (Hrsg.): *Strategische Unternehmensberatung Konzeption – Prozesse – Methoden*. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 77–104.
- Simon, Hermann (2012): *Chinas Hidden Champions greifen an*. In: *Harvard Business manager online*, 3.2.2012, www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-813019.html (Abruf am 15.2.2012).
- Watermann, Peter/Timms, Jill (2004): *Trade union internationalism and a global civil society in the making*. In: Anheier, Helmut/Glasius, Marlies/Kaldor, Mary (Hrsg.): *Global civil society*, H. 5. London, S. 175–202.

Handlungsempfehlungen im Umgang mit Investoren aus den BRIC-Staaten

Jörg Weingarten und Sebastian Henn

Übernahmen von deutschen Unternehmen, insbesondere von Inhabern etablierter Marken, haben in der Vergangenheit vielfach zu einer starken Verunsicherung aufseiten sowohl der Belegschaft als auch politischer Entscheidungsträger geführt. Ausschlaggebend dafür waren in der Regel nicht nur unzureichende Erfahrungen im Umgang mit den Investoren, sondern vielfach auch ein Mangel an Empfehlungen, wie auf eine (angekündigte) Investition aus den BRIC-Staaten zu reagieren sei.¹ Der vorliegende Beitrag nimmt dies zum Anlass, Handlungsempfehlungen für Akteure aus der Praxis herauszuarbeiten, wobei zwischen den Hinweisen für Betriebsräte, Gewerkschaften und die Wirtschaftsförderung unterschieden wird.

1 | Zu Beginn der Untersuchung existierte eine vom IG Metall Bezirk NRW herausgegebene Handlungshilfe für Betriebsräte im Umgang mit Finanzinvestoren (IGM NRW 2010), aber keine DGB-Gewerkschaft hielt spezielles Material für die betriebliche Interessenvertretung bereit, das sich mit strategischen Investoren, z. B. aus den BRIC-Staaten, beschäftigt. Dies soll aber nicht bedeuten, dass es keinen Austausch zu der Thematik gibt. So bietet die IG Metall über ihr Forum »Politische Bildung« beispielsweise Seminare für Betriebsräte an, deren Unternehmen unter chinesischem Kapitaleinfluss stehen. Durch eine teilstandardisierte Erhebung unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Seminars »Der lange Marsch in den Westen« von 22. bis 24. Juni 2015 in Bad Orb konnten ergänzende Impulse entwickelt werden, die in die nachfolgenden Empfehlungen und Hinweise eingeflossen sind.

Betriebsräte

Unternehmensübernahmen bzw. mehrheitliche Beteiligungen ausländischer Investoren haben oftmals erhebliche Auswirkungen auf die Entwicklungsperspektiven aller Beteiligten in den betreffenden Unternehmen (vgl. Balkenhol 2011, S. 26). Diese Erkenntnis gilt zunächst einmal unabhängig von der Herkunft der Investoren bzw. den im Rahmen der in diesem Band analysierten Fallbeispiele.

Da Investoren mit dem Einstieg in ein Unternehmen eigene strategische Ziele verfolgen, die nicht mit denen der Belegschaft übereinstimmen müssen, sind die betrieblichen Interessenvertreter in ihrer Informationsbeschaffung und ihrer praktischen Arbeit im Kontext des Investoreneinstiegs gefordert, ihre Arbeit unter den Aspekten des *Schützens und Gestaltens* noch stärker strategisch auszurichten, als sie es in ihren Handlungsroutinen im Betriebsalltag gewohnt sind.²

Die Analyse der im Rahmen der Untersuchung durchgeführten Interviews, aber auch Erkenntnisse aus der Literatur und bereits vorliegende Handlungshilfen der Gewerkschaften legen nahe, dass es für die betriebliche Interessenvertretung wichtig ist, sich als Gremium zu einem möglichst frühen Zeitpunkt mit dem Thema Fusion und Übernahme auseinanderzusetzen, um eigene Kenntnislücken auszubauen und geeignete Strategien aus Beschäftigtenperspektive entwickeln zu können. Bislang ist eine frühzeitige und umfassende Einbindung der betrieblichen Interessenvertreter vonseiten der Geschäftsführung oder des (potenziellen) Investors allerdings eher die Ausnahme gewesen.

Die Untersuchung legt ganz im Gegenteil nahe, dass aufseiten der Geschäftsleitung teils beträchtliche Widerstände bestehen, die betrieblichen Interessenvertreter rechtzeitig zu informieren, wie auch das folgende Zitat illustriert: »Der Eigentümer verhandelt mit einem potenziellen Kaufinteressenten, es gibt Leute, die daran interessiert sind, das auf richtige Beine zu

2 | Das gilt gleichermaßen für potenzielle Finanz- und strategische Investoren. Die strategischen Investoren wollen durch Zukäufe in der Regel ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio ergänzen und gleichzeitig Größenvorteile realisieren. In der Realisierung solcher Größenvorteile steckt aus Arbeitnehmersicht häufig das nicht unerhebliche Risiko, dass nach dem Erwerb betriebliche Restrukturierungen initiiert werden.

stellen. Und da wollen sie den Betriebsrat mit hineinnehmen? Das können sie vergessen« (Interview Unternehmen 24).

Die unzureichende Informationsversorgung des Betriebsrates durch den Arbeitgeber hat zur Folge, dass Betriebsräte im Falle des Engagements eines ausländischen Investors vielfach vor einer *informativen Nebelwand* stehen (Cavelius/Rothkegel 2012, S. 108). Juristisch betrachtet stellt dies insofern kein Problem dar, als ein Eigentümerwechsel nicht unmittelbarer Gegenstand der betrieblichen Mitbestimmung ist, sondern im Kern vielmehr die Unternehmensmitbestimmung auf Aufsichtsratsebene tangiert, wird doch im Falle eines sogenannten *Share Deals* die Veräußerung eines Unternehmens durch die Übertragung der Geschäftsanteile (englisch: *Shares*) vollzogen.

Da dabei die Unternehmensidentität erhalten bleibt, wird das Unternehmen durch den Eigentümerwechsel im Kern nicht berührt – es findet kein Betriebsübergang nach § 613a BGB für die Beschäftigten statt. Auch aus der Durchführung der Due-Diligence-Prüfung im Vorfeld des Unternehmenskaufs resultieren keine Mitbestimmungs- und Informationsrechte des Betriebsrates.

Für den zuständigen Aufsichtsrat – sofern vorhanden – folgt daraus, dass möglichst frühzeitig eine Diskussion darüber angestoßen werden sollte, ob die Veräußerung eines Unternehmens (oder eines Unternehmensbereichs) überhaupt erforderlich bzw. unternehmenspolitisch wünschenswert ist, und falls ja: wie genau diese auszugestalten ist (siehe Exkurs 8). Viele Fallbeispiele der vorliegenden Studie legen allerdings nahe, dass Eigentümer und Geschäftsführungen geplante Fusionen bzw. Übernahmen in der Regel so lange wie möglich geheim zu halten versuchen, sodass auch der Aufsichtsrat vielfach keine Möglichkeit hat, auf angemessene Weise auf einen (anstehenden) Investoreneinstieg zu reagieren. So merkte ein Betriebsrat (Interview 28) an:

»Wir haben ein Mitglied als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, ja, aber auch da kamen die Information, die richtigen Fakten, sehr spät.«

Exkurs 8: Die Rolle des Wirtschaftsausschusses (Jörg Weingarten)

Seit 2008 ist der Wirtschaftsausschuss³ eines Unternehmens gemäß der in § 106 Abs. 3 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) neu eingefügten Nr. 9a über die Übernahme durch einen Investor zu informieren, sofern mit dem Verkauf der *Erwerb der Kontrolle* über das Unternehmen verbunden ist.⁴ Diese Gesetzesnovelle erfolgte mit der Zielsetzung, die Schlechterstellung von Arbeitnehmern in nicht börsennotierten Unternehmen gegenüber börsennotierten zu beseitigen. Daher wurden mit dem Risikobegrenzungs-gesetz⁵ neue Unterrichtungspflichten bei Unternehmensübernahmen in das Betriebsverfassungsgesetz eingefügt.

Steht ein Kontrollerwerb ins Haus, haben der Unternehmer bzw. die Leitungsorgane des zu kaufenden Unternehmens den Wirtschaftsausschuss unter Vorlage von Unterlagen über den Erwerber zu informieren. Der Wirtschaftsausschuss soll entsprechend § 106 Abs. 2 BetrVG über dessen »Absichten im Hinblick auf die künftige Geschäftstätigkeit des Unternehmens sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Arbeitnehmer« unterrichtet werden. In der Umsetzung stellt sich die Frage, wie die Führungsorgane des zu kaufenden Unternehmens an belastbare Informationen hinsichtlich der Käuferintentionen herankommen sollen.

Bislang besteht keine Rechtspflicht des Unternehmenskäufers zur Preisgabe solcher Informationen. Zudem stellt sich für die Arbeit des Wirtschaftsausschusses die Frage, zu welchem Zeitpunkt die Informa-

3 | In allen Unternehmen mit in der Regel mehr als hundert dauerhaft Beschäftigten ist ein Wirtschaftsausschuss zu bilden. Die Aufgabe des Wirtschaftsausschusses ist es, mit dem Unternehmer wirtschaftliche Angelegenheiten zu beraten und den Betriebsrat über die Beratungsgegenstände zu informieren.

4 | Bei Unternehmensübernahmen bestand zuvor nur dann die Pflicht zur Information der betroffenen Arbeitnehmer bzw. ihrer betrieblichen Interessenvertretung, wenn börsennotierte Unternehmen übernommen werden sollten: Gemäß §§ 10, 11 und 14 Abs. 4 des Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetzes (WpÜG).

5 | Eigentlich: Gesetz zur Begrenzung der mit Finanzinvestitionen verbundenen Risiken.

tionsweitergabe erfolgen muss. Es liegen in der Praxis Fälle vor, in denen Arbeitgebervertreter den Standpunkt vertreten, dass der Wirtschaftsausschuss erst nach Vertragsabschluss zu unterrichten sei.

Durch die Auswertung der Literatur und der gewerkschaftlichen Handlungshilfen können eine Reihe von Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis abgeleitet werden. Diese berücksichtigen insbesondere auch den Erfahrungsschatz der interviewten Betriebsräte.

Empfehlung 1: Investoreneinstieg antizipieren

Um Anzeichen einer anstehenden Unternehmenstransaktion antizipieren zu können, ist aufseiten der Betriebsräte eine gewisse Wachsamkeit erforderlich. Konkret bedeutet dies, dass bereits *schwache Signale*, die auf einen möglichen Investoreneinstieg im Unternehmen hindeuten, frühzeitig und bewusst wahrzunehmen sind. Relevante Indikatoren für den intendierten Verkauf von Unternehmensanteilen können z.B. eine Verbesserung des Pro-Kopf-Umsatzes durch Einsparungen von Personalkosten, das Ausbleiben von Investitionen oder sich häufender Besuch von externen Beratern oder fremden Gruppen im Unternehmen sein.

Empfehlenswert scheint in diesem Kontext – unabhängig vom Vorliegen von Mitbestimmungsrechten – eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem anstehenden Verkaufsprozess und seinen rechtlichen Rahmenbedingungen sowie – wenn möglich – eine entsprechende Einflussnahme im Interesse der Beschäftigten zu sein. Dies gilt umso mehr, als Übernahmen und Fusionen in der Regel zur individuellen Verunsicherung aufseiten der Beschäftigten führen. Der Betriebsrat kann hier ganz konkret auf Basis einer differenzierten Beurteilung eine aktive Rolle bei der Versachlichung der innerbetrieblichen Debatten übernehmen und damit einen wichtigen Beitrag für die betroffenen Arbeitnehmer leisten.

Empfehlung 2: Strategische Fragen stellen

Bei aufkommenden Gerüchten im Unternehmen oder ersten Signalen, die auf einen Einstieg eines Mehrheitsinvestors im Unternehmen hindeuten, sollte sich der Betriebsrat durch das frühzeitige Herantreten an die Geschäftsführung um Transparenz in den anstehenden Prozessen bemü-

hen.⁶ Dazu ist es hilfreich, konkrete Fragen an die Unternehmensleitung zu stellen, die sich auf Zielsetzungen, Zeitplan und den potenziellen Investor beziehen.

In diesem Zusammenhang empfiehlt sich, mit der zuständigen Gewerkschaft und ggf. anderen externen Experten (Betriebsberatern und/oder Arbeitsrechtlern) einen unternehmens- und ggf. branchenspezifischen Fragenkatalog zu entwickeln, um Wissen anderer Akteure in Erfahrung bringen zu können. Dies soll nicht nur der Geschäftsführung die Möglichkeit eröffnen, zu kritischen Aspekten Stellung zu beziehen; vielmehr kann auch eine klare Positionierung des Betriebsrates im Schulterschluss mit den Gewerkschaften erheblichen Einfluss auf die Meinungsbildung der betroffenen Mitarbeiter im Unternehmen haben. Ein Betriebsrat stellte in diesem Zusammenhang fest:

»Es ist ja so, dass der Veräußerungsprozess eigentlich von uns allen positiv gesehen wurde. Vielleicht gehst du dann eben anders ran, wie wenn es jemand von vorneherein negativ sieht. [...] Klar muss man dann eben bestimmte Sachen absichern, hier unsere Arbeitsplätze und sowas. Da waren eigentlich alle gut mit dabei und haben feste Leitplanken eingezogen – immer in Verbindung mit der IG Metall « (Interview Betriebsrat 17).

So kann eine frühzeitige und offene Informationspolitik unter Verwendung verschiedener Kommunikationskanäle gegenüber den Kollegen (Belegschaftsversammlung, schriftliches Informationsmaterial wie Flugblätter, elektronische Medien wie Intranet und E-Mail und natürlich das direkte Gespräch) zum Abbau von Unsicherheiten aufseiten der Mitarbeiter und damit zugleich zur Erhöhung ihrer Arbeitsmotivation beitragen. So stellte ein Interviewpartner auch fest:

»Es gab dann tatsächlich vonseiten des Betriebsrates und des Aufsichtsrates eine Informationswelle aller Beteiligten, um den Deal auch sauber durchzuführen. [...] Da war die IG Metall mit an Bord und eng mit uns verbunden. Das war quasi so etwas wie ein Gütesiegel, um den Beschäftigten auch sagen zu können:

6 | Ein Fragenkatalog zu unterschiedlichen Phasen des Erwerbs wurde von Cavalius/Rothkegel (2012) entwickelt; eine Checkliste, die zum Ziel hat, Einstieg von Finanzinvestoren in ein Unternehmen auf BR-Perspektive zu hinterfragen und die damit verbundenen Konsequenzen zu erörtern, wurde vom IG Metall Bezirk NRW (2010) vorgelegt.

›Wir empfehlen euch, diesen [...] Weg mitzugehen«. Es gab keinen Aufstand, es gab rein gar nichts. Das lag aber sicherlich auch an der gemeinsamen Kommunikation mit dem Unternehmen, die aber auch nur so gut stattfinden konnte, weil die Vertragsverhandlungen gut gelaufen sind. Die Chinesen haben sich als gute Partner erwiesen« (Interview Betriebsrat 2).

Den Betriebsräten sollte vor diesem Hintergrund nicht daran gelegen sein, (potenzielle) Investoren unter eine Art Generalverdacht zu stellen. Vielmehr sind Fragen der Arbeitsplatzsicherung, des Kompetenzerhalts, guter Arbeitsbedingungen sowie tariflicher Bindungen im strategischen Interesse der Belegschaft und ihrer Vertreter zu erörtern (vgl. IG Metall Bezirk NRW 2010). Die Analyse von Kai Bollhorn in diesem Band zeigt gerade auf, dass das hohe Kompetenzniveau der Beschäftigten ein zentraler Faktor für das Investment in deutsche Unternehmen ist.

Empfehlung 3: Argumente vorbringen und sich inhaltlich konstruktiv einbringen

Darüber hinaus wird mit einer offenen Informationspolitik die Integration des Unternehmens nach dem Kauf/Verkauf vereinfacht. Die Umsetzung von Entscheidungen oder zumindest deren Akzeptanz kann durch Information und ggf. die Mitwirkung der Betroffenen erhöht werden. Verschiedene Beispiele legen nahe, dass die aktive frühzeitige Auseinandersetzung der Mitbestimmungsgremien mit Übernahmen und Erwerberkonzepten einen wichtigen Beitrag dazu leisten können, die Akzeptanz der Belegschaft zu erhöhen und den Integrationsprozess letztlich auch erfolgreich verlaufen zu lassen.

Die Unklarheit über die Ziele eines BRIC-Investors und die Sorge vor einem unkontrollierten Technologietransfer nach Fernost führten in einem Fallbeispiel dazu, dass sich eine erhebliche Anzahl von Mitarbeitern zu Eigenkündigungen entschied. Dabei stellten sich die Befürchtungen bezüglich des Technologietransfers im direkten Kontakt mit dem Investor später als völlig unbegründet heraus.

Auf Basis der zuvor benannten Argumentationsmuster sollte der Betriebsrat versuchen, sich aktiv am Verkaufsprozess zu beteiligen und – wenn möglich – auch eine Betriebsvereinbarung zu schließen. Diese Vereinbarung kann beispielsweise die Einbindung des Betriebsrates in die

Auswahl des Investors definieren, die Informationsrechte des Betriebsrates klären oder generelle Informationen zum Verkaufsprozess, wie z. B. Informationsmemorandum, Statusberichte, Beteiligungsrechte, klarstellen.

Empfehlung 4: Aus Beschäftigtenperspektive bewerten

Aus Betriebsratsperspektive ist es wichtig, den potenziellen Investor aus Arbeitnehmersicht zu bewerten und – beispielsweise über die Analyse vorausgegangener Investments oder Beteiligungen – Rückschlüsse auf das strategische Grundmuster des Investors ziehen zu können. Generell empfiehlt es sich, Informationen aus verschiedensten Quellen, wie z. B. Gewerkschaften, Unternehmensdatenbanken⁷, Internet etc., einzuholen, um eine passgenaue Einschätzung der potenziellen Käufer vornehmen zu können. Gemeinsam im Gremium und mit dem Betriebsbetreuer oder der Gewerkschaft kann dann eine strategische Einschätzung aus Arbeits- und Beschäftigtenperspektive vorgenommen werden.

Erkenntnisse zum Typ des Investors (Finanzinvestor versus strategischer Investor, Branchenkenntnisse, Renditeerwartungen etc.) und dessen Strategien können für die weiteren Schritte des Betriebsrates maßgeblich sein. So kann z. B. eine Chancen-Risikenbewertung dem Betriebsrat dabei helfen, eine Strategie und Kommunikationsmuster zu entwickeln (siehe auch Empfehlung 9). Dazu sollte versucht werden, gezielt Informationen in Gesprächen mit der Geschäftsführung oder mit potenziellen Interessenten zu sammeln und zu bewerten.

Empfehlung 5: Mit Gewerkschaften und Partnern zusammenarbeiten

Die Zusammenarbeit mit einer Gewerkschaft, Kontaktherstellung zu Betriebsräten in ähnlicher Situation und die Unterstützung externer Sachverständiger können eine möglichst objektive Einschätzung aus Beschäftigtenperspektive gestatten, etwa bei der Frage, ob der Investor Branchenkenntnisse hat oder wie er sich bei vergleichbaren Beteiligungen in der Vergangenheit verhalten hat (z. B. strategisch und investiv oder liquiditätsentziehend und

7 | Anwaltskanzleien oder Betriebsberater für Arbeitnehmerinteressen haben in der Regel Zugang zu Datenbanken von Unternehmen wie Creditreform oder Hoppenstedt.

wenig sozialverantwortlich). Ein Instrument, Unterstützung durch externe Sachverständige anzufordern, bietet § 80 Abs. 3 BetrVG. Ob der Arbeitgeber dem Anliegen des Betriebsrates zustimmt, ist vor dem Hintergrund der empirischen Erkenntnisse der Studie aber zumindest fragwürdig.⁸

Zu den zentralen Fragen, die sich ein Betriebsrat stellen sollte, gehören u. a.:

- Welche Ziele verfolgt der Investor mit dem Kauf?
- Was schreiben die Medien über potenzielle Interessenten?
- Wird das Management im Transaktionsprozess möglicherweise ausgetauscht?

Empfehlung 6: Frühzeitig Kontakt zum Erwerber suchen

Sollten potenzielle Investoren das Unternehmen vor Erwerb begutachten, empfiehlt es sich für Betriebsräte, in diesem Rahmen erfolgreiche Unternehmensrundgänge nach Möglichkeit zu begleiten. Dies gestattet ihnen eine bessere Einschätzung der potenziellen Käufer, etwa auch im Hinblick auf das Betriebsklima. Begünstigt wird dies durch einen Informationsrückfluss seitens der Betriebsräte über die Motivation der Belegschaft und ermöglicht dem Betriebsrat, ergänzende Aspekte, die für die Belegschaft von Belang sind, zu erörtern.

So etwas kann beispielsweise strukturiert durch einen im Gremium und mit dem betreuenden Gewerkschafter entwickelten Themenkatalog geschehen, der an die Investoren bereits im Vorfeld der Begehung weitergeleitet wird. Hiermit können frühzeitig wichtige Themen und auch das Kooperationsinteresse an den potenziellen Erwerber herangetragen werden. Ein gutes Beispiel für eine solche Vorgehensweise liefert folgendes Interviewexzerpt:

»Der Gewerkschaftssekretär hat uns von Anfang ganz stark unterstützt [...]. Er hat ein gutes Standing und er hat es sehr gut verstanden, mit der Geschäftsleitung in die Gespräche zu gehen. In der Verhandlung hat er uns begleitet, etwa bei den

8 | In einem Fall bat ein europäischer Betriebsrat um externen Sachverstand zur Bewertung eines ausländischen Investors. Dies wurde von der Geschäftsleitung zunächst abgelehnt. Erst zur regulären Sitzung des europäischen Betriebsrates, als der Share Deal bereits vollzogen war, wurde ein externer Sachverständiger zugelassen.

Fragen zu den Tarifverträgen. Und dann hatten wir zusammen natürlich unsere politischen Kontakte, die wir dann mit eingeschaltet haben. Wie gesagt – unseren Wirtschaftsminister [...], den ich persönlich gut kenne, und wir haben unsere Bundestagsabgeordneten von CDU und SPD zu Gesprächen mit uns eingeladen. Ich kenne die alle persönlich recht gut, und von daher hat es uns natürlich genutzt [...], unsere Forderungen zu unterstützen« (Interview Betriebsrat 2).

Darüber hinaus lässt das Antwortverhalten der potenziellen Käufer Rückschlüsse auf deren Interessen zu. Gegebenenfalls kann es auch gelingen, dass sich der Betriebsrat für den aus seiner Perspektive bzw. aus Beschäftigtensicht besten Investor stark machen kann.

Empfehlung 7: Standards und Konzepte entwickeln

In einem untersuchten Unternehmen wurde durch Intervention der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat ein Rahmenvertrag zwischen Investor und vorherigem Eigentümer geschlossen, der den Aussagen eines Interviewpartners zufolge erfolgreich auf die Einhaltung von Standards hingewirkt hat:

»Es gibt in diesem Rahmenvertrag einen Passus über die Arbeitsbedingungen. Da stehen dann so Sachen drin wie, dass der neue Investor die Tarifverträge [...] respektieren muss« (Interview Betriebsrat 27).

Als ein ähnliches, jedoch erweitertes Instrument dienen sogenannte *Best-Owner-Konzepte* (siehe Exkurs 9), die in der Regel bereits im Vorfeld von Unternehmensverkäufen zwischen den Betriebsparteien ausgehandelt werden.

Exkurs 9: Best-Owner-Konzepte entwickeln

In Unternehmen des ThyssenKrupp-Konzerns sind sogenannte Best-Owner-Konzepte im Verkaufsprozess erfolgreiche Praxis: In zwei Verkaufsfällen in den Jahren 2011/12 wurden sowohl vonseiten des ThyssenKrupp-Konzerns als auch des potenziellen Investors die Betriebsräte mit an den Verhandlungstisch gebeten. In beiden Fällen konnten Best-Owner-Vereinbarungen erarbeitet werden. In ihnen sind unterschiedliche Kriterien festgelegt. Dazu zählen das industrielle Konzept des Käufers, ein Konzept für die Integration des Unternehmens in den neuen Konzern sowie ein Personalkonzept. Festgelegt wurde zudem, dass die Mit-

bestimmungsstrukturen und Rechte in vollem Umfang erhalten bleiben. Außerdem einigten sich alle Beteiligten darauf, dass die geltenden Tarifverträge übernommen und beibehalten werden.

Der Integrationsprozess wurde im konkreten Fall von einem Integrationsbeirat (als Teil der Vereinbarung, dem sowohl der Arbeitsdirektor von ThyssenKrupp als auch der Konzernbetriebsratsvorsitzende angehören) fünf Jahre lang begleitet und durch sogenannte *moderierte Ideenbörsen* mitgestaltet. Neben Führungskräften, Sachbearbeitern und Monteuren werden auch Betriebsräte an der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen und Integrationskonzepten mitwirken (vgl. Flothmann 2011).

Auch wenn es nicht zum Abschluss einer Best-Owner-Vereinbarung kommt, sollte der Betriebsrat in der Phase des Verkaufs versuchen, folgende Sachverhalte zu klären, um die eigene Positionierung zu schärfen und die Belegschaft informieren zu können (siehe auch Empfehlung 4):

- Wie verändern sich die Veräußerungsabsichten im Laufe der Zeit?
- Wie schätzt die Geschäftsführung potenzielle Chancen und Risiken ein?⁹
- Welche Entwicklungspotenziale hat die Geschäftsführung im Verkaufsperspektive aufgeführt, um beispielsweise für einen strategischen Investor attraktiv zu erscheinen?

Empfehlung 8: Spezielle Arbeits- und Analysemethoden nutzen

Je konkreter bzw. fortgeschrittener der Transaktionsprozess ist, desto wichtiger ist es, dass der Betriebsrat eine klare Position zu den Kaufinteressenten beziehen kann.

Dies bedeutet auch, dass die Konzepte der Investoren bewertet werden und diese hierzu Stellung beziehen müssen. In diesem Kontext kann die Anwendung der sogenannten *Szenariotechnik* von Vorteil sein, um mögliche Auswirkungen des Investments abzuschätzen und Handlungsoptionen für die Betriebsratsarbeit und die betriebliche Öffentlichkeitsarbeit zu konzipieren.

9 | Das kann beispielsweise unterschiedliche Einflussfaktoren und alternative Handlungsstrategien für die Verkaufsverhandlungen beinhalten.

Szenarien sind alternative Zukunftsbilder, die auf einer schlüssigen Kombination denkbarer Entwicklungsannahmen beruhen (vgl. Wilms 2006). Szenarien zeigen daher nicht die einzig *wahre* Zukunft, sondern sind in Vorbereitung auf zukünftige Ereignisse als Denkmodelle und Planungshilfen zu verstehen. Die Szenariotechnik verstärkt die Entwicklung von Zukunftsbildern und eignet sich damit insbesondere zum Einsatz beim:

- Umgang mit Nichtwissen,
- Umgang mit Komplexität sowie
- Umgang mit schneller Veränderungsdynamik.

Im Rahmen einer Szenarioanalyse können im Kontext einer Unternehmensübernahme insbesondere folgende Fragen relevant sein:

- Welche Erfahrungen hat der Interessent in der Branche zu bieten?
- Passt der Interessent zum Unternehmen?
- Welche Spezialisierung hat der potenzielle Erwerber?
- Welche Synergien erwarten die möglichen Interessenten?
- Wie lautet das Finanzierungsmodell des Investors?
- Sind Pläne zur zukünftigen Beschäftigung oder Integration bekannt?

Empfehlung 9: Betriebsänderungen antizipieren – Instrumente nutzen

Durch die Begleitung des Investitionsprozesses kann der Betriebsrat selbst mögliche Konsequenzen der Fusion bzw. Übernahme abschätzen und ggf. frühzeitig agieren bzw. auf diese reagieren. Die Erfahrung zeigt, dass die Planungen des Käufers bezüglich der zukünftigen Integration des erworbenen Unternehmens in das Mutterunternehmen oder in andere Unternehmensteile von zentraler Frage sind. Bleibt das Unternehmen selbstständig oder geht es durch eine Fusion in ein anderes Unternehmen über?

Häufig ist nach dem Erwerb infolge von Integrations- und Reorganisationsprozessen eine Betriebsänderung im Sinne der §§ 111 ff. BetrVG gegeben, die dann in den mitbestimmungspflichtigen Teil der Betriebsratsarbeit fällt. Dies ist konkret dann der Fall, wenn ein »Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben« (§ 111 Ziffer 3

BetrVG) oder »grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen« (§ 111 Ziffer 4 BetrVG) nach dem Eigentümerwechsel vollzogen werden.

In solchen Fällen ist der Arbeitgeber nach § 111 BetrVG verpflichtet, den Betriebsrat »rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten«. § 112 BetrVG verpflichtet den Arbeitgeber außerdem, in solchen Fällen über einen Interessenausgleich und ggf. einen Sozialplan zu verhandeln.

Empfehlung 10: Aufmerksam bleiben

Nach der Übernahme sollte der Betriebsrat die weitere Entwicklung des Unternehmens und des Investorenverhaltens kontinuierlich beobachten, um unerwünschte Effekte frühzeitig erkennen und diesen entgegensteuern zu können. Auch hier bieten sich Betriebsräten, beispielsweise mit dem Initiativrecht zur Beschäftigungssicherung nach § 92a BetrVG, entsprechende Handlungsoptionen. Ein solches Monitoring scheint besonders im Hinblick auf erforderliche Investitionen, Instandhaltungen oder Synergien, die sich durch die Einrichtung von *Shared Service Centern*¹⁰ ergeben, ratsam. Gerade hier bieten sich Investoren unter Umständen große Einsparungspotenziale.

Gewerkschaften

Auch für die Gewerkschaften als organisierte Interessenvertretungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, in ihrer gesellschaftlichen Funktion als Sozialpartner und als intermediäre Organisationen, die zwischen den Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen vermitteln können (Müller-Jentsch 1997, S. 99 f.), wurden im Laufe des Projektes verschiedene Empfehlungen herausgearbeitet.

10 | Großunternehmen bzw. Verbundunternehmen gehen dazu über, dezentrale Unternehmensbereiche in einem sog. Shared Service Center an einem einzigen Standort zu konzentrieren (z. B. Buchhaltung, Einkauf etc.), in der Hoffnung, auf diese Weise Kostenvorteile erzielen zu können.

Empfehlung 1: Schulungen entwickeln und anbieten

Insbesondere für die großen Industriegewerkschaften empfiehlt es sich, spezielle Informations- und Schulungsseminare für Betriebsratsgremien, die unter dem Einfluss von BRIC-Investoren stehen, zu entwickeln. In diesen Seminaren können u. a. Kontakte zu Betriebsräten und gewerkschaftlichen Betreuern anderer Unternehmen aufgebaut und vertieft werden, um einen sachlichen Erfahrungsaustausch mit denselben zu ermöglichen. Neben strategischen Fragestellungen zur Positionierung und Arbeit der Gremien kann auch interkulturelles Training einen besonderen Stellenwert im Rahmen solcher Seminare einnehmen.

Empfehlung 2: Materialien ausarbeiten

Auf Grundlage geeigneter Schulungen (siehe Empfehlung 1) und eines organisierten Erfahrungsaustauschs empfiehlt es sich, Informationsmaterialien für betriebliche Interessenvertreter und die eigene Organisation zu entwickeln sowie diese über Webpages, Verwaltungsstellen oder Bezirke der Gewerkschaften den Betriebsräten und der interessierten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Empfehlung 3: Vernetzung und Kompetenz stärken

Eine von Betriebsräten aufgeworfene Anregung empfiehlt, dass Gewerkschaften intensivere Kontakte z. B. zu chinesischen Gewerkschaften und politischen Institutionen herstellen mögen, auch um auf die Vorteile des Modells der Sozialpartnerschaft und der deutschen Mitbestimmung zu verweisen. Ferner können im nationalen und internationalen Kontext – etwa durch den Europäischen Gewerkschaftsbund in Brüssel – Kompetenzen entwickelt werden, um die Strategien und Einstellungen ausländischer Investoren zur deutschen Mitbestimmung im Besonderen bzw. zu Gewerkschaften und Betriebsräten im Allgemeinen besser beurteilen zu können.

Auch gewerkschaftsintern sollte das Thema ausländische Direktinvestitionen und Investorenstrategien nicht nur auf Vorstandsebenen angesiedelt werden, sondern in die regionalen Verwaltungsgliederungen transportiert werden. Die dort tätigen Gewerkschaftssekretäre verfügen in der Regel über bessere Betriebskenntnisse und kennen die Belange der Betriebsräte vor Ort.

Wirtschaftsförderungen und Kammern

Neben Mitgliedern des Betriebsrates und den Gewerkschaften bieten sich auch für Handlungsträger aus der Wirtschaftsförderung verschiedene Handlungsoptionen für den Umgang mit ausländischen Investoren an. Prinzipiell reichen die Handlungsfelder vom Setzen von Anreizen bei der Investitionsförderung (vgl. Hanemann/Rosen 2012, S. 77) über die Entwicklung eines Bewusstseins für sicherheitspolitische Risiken ausländischer Investitionen (ebd.) bis hin zu Schaffung von F&E-Anreizen (vgl. Chaminade 2015, S. 51). Bezogen auf arbeitnehmerrelevante Aspekte lassen sich auf Grundlage der Interviews zwei zentrale Handlungsempfehlungen identifizieren:

Empfehlung 1: Willkommensatmosphäre schaffen

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass Investitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland vielfach zur erfolgreichen Entwicklung von Unternehmen und damit zur Sicherung von Erwerbs- und Einkommensmöglichkeiten geführt haben. Auch in Zukunft ist davon auszugehen, dass Unternehmen aus Brasilien, Russland, China und Indien von Krisen und Insolvenz bedrohte oder betroffene Unternehmen kurzfristig stabilisieren und mittel- bis langfristig sogar auf einen erfolgreichen Kurs verhelfen können.

Im Interesse von Arbeitnehmern und Einwohnern der Region fällt Handlungsträgern aus Politik und Verwaltung damit die Aufgabe zu, eine förderliche Willkommensatmosphäre zu schaffen, die ausländische Investoren auf den betreffenden Standort Deutschland aufmerksam macht und die mit einem Investment verbundenen Vorteile aufzeigt. Die Schaffung eines positiven Investitionsklimas betrifft über Aktivitäten im Vorfeld potenzieller Investitionen hinaus auch bereits erfolgte Unternehmensbeteiligungen bzw. -neugründungen.

Konkret wird in diesem Zusammenhang die Möglichkeit gesehen, den regelmäßigen Austausch mit Investoren zu pflegen, in Abstimmung mit den Unternehmen Maßnahmen der sogenannten *Corporate Social Responsibility* (CSR) anzustoßen und relevante Leistungen der Unternehmen – sofern vertretbar – öffentlichkeitswirksam zu würdigen – auch in der Hoffnung, dass diese Maßnahme imstande ist, über die sozialen Netzwerke der

Unternehmensinhaber entsprechende Multiplikatorwirkungen anzustoßen. So meinte ein Interviewpartner:

»Wenn [die; Anm. d. Verf.] Politik sich vernünftig aufstellen würde, würde sie beispielsweise das Netzwerk solcher Leute mit so riesengroßen Erfahrungen nutzen. Wenn man sie positiv behandelte, und die sind sehr anfällig für solche Geschichten, für Auszeichnungen [...], dann kann das durchaus sein, dass die im Freundes- oder Bekanntenkreis sagen: »Du, da [...] kann man gut arbeiten, da gibt es gute Leute, da sind wir gut aufgenommen worden« (Interview Gewerkschaft 1).

Die Schaffung eines förderlichen Investitionsklimas darf aber – dies machen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sehr deutlich – nicht auf reine Unternehmensförderung beschränkt bleiben. Vielmehr sollten sich Akteure aus Verwaltung und Politik proaktiv den Ängsten und Sorgen, die aufseiten der Arbeitnehmer bestehen, annehmen (beispielsweise im Rahmen öffentlicher Foren) und in diesem Rahmen auch möglichen vorseilenden Schritten der Belegschaft – erinnert sei an den oben erwähnten freiwilligen Rückzug vom Arbeitsplatz im Vorfeld eines Investments – entgegenwirken.

Dies kann beispielsweise durch die Herausgabe von Informationsmaterialien geschehen, die explizit solche Fallbeispiele hervorheben, in denen sich das Engagement eines ausländischen Investors positiv auf die Situation der Arbeitnehmer ausgewirkt hat. Die Förderung und Pflege regionaler Kooperationsnetzwerke zwischen Wirtschaftsförderungen, Kammern, Gewerkschaften, Unternehmen und Lokalpolitik kann dazu beitragen, ein wechselseitiges Vertrauens- und Kooperationsklima zu entwickeln, das dem Austausch zu Fragen, Chancen und Sorgen im Nachgang eines möglichen Investoreneinstiegs bei einem Unternehmen der Region förderlich ist.

Die Gestaltung des Investitionsklimas schließt ferner explizit ein, dass Investoren – auch, um Überraschungen auf ihrer Seite vorzubeugen – frühzeitig auf die in Deutschland geltenden Arbeitnehmerrechte, Formen der Mitbestimmung und das Modell der Sozialpartnerschaft aufmerksam gemacht werden. In diesem Sinne wurde auch in einem Gespräch angemerkt:

»Wenn man so ein Unternehmen verkauft, ist es [...] enorm wichtig, wenn der Erwerber weder die Gewerkschaftsstruktur oder Mitbestimmung kennt, das man [sich; Anm. d. Verf.] intensiv damit auseinandersetzt [...].« (Interview Betriebsrat 4).

Relevante Aspekte können beispielsweise in Vorabgesprächen mit der Wirtschaftsförderung behandelt werden. Auch kann die Wirtschaftsförderung potenzielle Investoren auf die Sinnhaftigkeit eines frühzeitigen Einbezugs von Arbeitnehmern hinweisen und zudem einen neutralen Boden für mögliche Initialgespräche bei Verhandlungen zwischen Geschäftsführung, Arbeitnehmervertretung und den potenziellen Käuferunternehmen bieten. Schließlich können relevante arbeitnehmerbezogene Aspekte in Informationsbroschüren, die in den Landessprachen der (potenziellen) Investoren verfasst sind, zusammengefasst und diesen überreicht werden.

Empfehlung 2: Kommunikationsprozesse flankieren

Eine weitere zentrale Maßnahme, die vonseiten der Wirtschaftsförderung getroffen werden kann, bezieht sich auf eine Flankierung des Kommunikationsprozesses zwischen Investoren und Arbeitnehmern. Ein Interviewpartner stellte in diesem Sinne fest:

»Entscheidend ist eigentlich: ›Wie geht man miteinander um?‹ und ›Wie kommuniziert man?‹. Ich denke das ist eine Riesenaufgabe, gerade wenn es dann kulturübergreifend in einer anderen Sprache [ist; Anm. d. Verf.]« (Interview Unternehmen 2).

Dies schließt nicht nur die Initiierung und Organisation von neutralen Mediatoren moderierter öffentlicher Dialogveranstaltungen im Rahmen einer sich abzeichnenden Investition ein. Vielmehr gestaltet sich auch die Förderung der Verständigung über kulturelle Grenzen als wichtiges Aufgabenfeld der Wirtschaftsförderung.

BRIC-Investoren werden im Hinblick auf ihre Kommunikation, alltäglichen Verhaltensweisen (wie z. B. Begrüßungsrituale oder das Verhalten am Tisch), ihre Mentalität (z. B. die Einstellung gegenüber und Auslegung von Verträgen) und ihren Führungsstil (Hierarchien, Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse, Diskussionskultur etc.) vielfach als vergleichsweise fremd wahrgenommen (Interview Gewerkschaft 2; Interview Betriebsrat 4; Interview Betriebsrat 10; Interview Betriebsrat 27), wie auch folgendes, auf Investitionen aus Russland bezogene Exzerpt eines Interviews mit einem Unternehmensvertreter verdeutlicht:

»Man muss einfach bei Russen im Allgemeinen immer im Hinterkopf haben, dass die nicht ticken wie Mitteleuropäer, sondern, dass die einfach eine russische Men-

talität mitbringen. Und das führt natürlich immer wieder mal zu Missverständnissen und erklärungsbedürftigen Situationen. Aber mit der richtigen Portion an Offenheit und Willen von beiden Seiten, solche Sachen zu überbrücken, geht das auch [...]« (Interview Unternehmen 9).

Einrichtungen der Wirtschaftsförderung sollten vor diesem Hintergrund Informationen für Unternehmer und Beschäftigte anbieten, die für den abweichenden kulturellen Hintergrund sensibilisieren, das Verständnis für das Handeln des Investors vergrößern und die Zusammenarbeit vereinfachen bzw. es gestatten, rechtzeitig Situationen zu identifizieren, die sich auf die Arbeitnehmer in langer Frist unter Umständen nachteilig auswirken könnten. Neben der Durchführung bzw. Organisation von Seminarveranstaltungen auf *neutralem Boden* mit Personen, die sich qualifiziert zu kulturellen Differenzen äußern können, erscheint auch die Herausgabe von Informationsbroschüren als geeignetes Mittel zur Vermittlung der in diesem Zusammenhang relevanten Inhalte.

Als Good Practice seien in diesem Zusammenhang die »IHK Pocket Guides – Interkulturelle Kompetenz für die Westentasche« der Industrie- und Handelskammer Krefeld hervorgehoben. Diese vermitteln zu ausgewählten Ländern, darunter auch Brasilien, China und Russland, wichtige Informationen zu Land, Leuten und Gepflogenheiten.

Die 15-seitigen, unter Mitwirkung von Muttersprachlern erstellten Broschüren sind dabei explizit nicht als Ersatz von umfangreicher Literatur bzw. Seminarveranstaltungen gedacht, sondern eher als handliches Nachschlagewerk »für ein rasches Update in der Hotellobby oder als Erinnerungshilfe auf Ihrer Taxifahrt zum Geschäftstermin« (IHK Mittlerer Niederrhein o.J.).

Die Vermittlung interkultureller Kompetenz schließt über die genannten Maßnahmen auch die Förderung eines Verständnisses für Abweichungen in der alltäglichen Kommunikation ein: In verschiedenen Interviews wurde in diesem Zusammenhang verdeutlicht, dass die Kommunikation aus sprachlichen Gründen vielfach erschwert wird – sei es im Rahmen der Produktion (Interview Betriebsrat 18), in Dienstbesprechungen, im Aufsichtsrat (z. B. Interview Betriebsrat 1; Interview Betriebsrat 2) oder in anderen Kontexten.

Neben einem besseren Verständnis für abweichende institutionell-kulturelle Hintergründe sollten entsprechende Maßnahmen auch auf die

Vermittlung von Sprachkompetenzen abstellen, wird die Verständigung in praxi infolge verschiedener muttersprachlicher Kontexte doch oftmals erheblich erschwert. So merkte ein Interviewpartner an:

»Der Nachteil ist, dass mein direkter Vorgesetzter[...] kein Englisch spricht. Das geht nur mit Dolmetscher. Und das ist natürlich ein Nachteil. Mit dem direkten Vorgesetzten kann man nicht direkt reden, das ist nicht einfach« (Interview Unternehmen 6).

Die Organisation bzw. Vermittlung entsprechender Sprachangebote sollte dabei durchaus im Interesse der Wirtschaftsförderung liegen, fördert dies doch auch den Internationalisierungsprozess der vor Ort ansässigen Unternehmen. Ein Interviewpartner bezeichnete die Umstellung der Kommunikationssprache auf Englisch als »sehr gutes Training, weil wir ja nie ein international aufgestelltes Unternehmen waren, das heißt im internationalen Vertrieb sprechen sie [...] nur Englisch und für uns war das dann gut« (Interview Unternehmen 3).

Wenngleich derartige Maßnahmen von Arbeitnehmerseite durchaus als sinnvoll erachtet und gewünscht werden – »interkulturelles Training speziell gab es nicht. Wobei, jetzt meine persönliche Meinung, ich finde das sehr wichtig, es ist nun mal ein anderer Schlag Menschen« (Interview Betriebsrat 5) – sind entsprechende Angebote noch immer nicht in jedem Unternehmen vorhanden bzw. wurden vielerorts – z.B. im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise – aus Kostengründen wieder eingestellt. Zwar wurden auf Unternehmensebene vereinzelt Informationen verteilt, die Aufschluss über die Herkunft der Investoren geben – diese kamen jedoch nicht immer auf der untersten Arbeiterebene an (Interview Betriebsrat 25).

Sowohl die Schaffung einer Willkommensatmosphäre als auch die Förderung der interkulturellen Kommunikation setzen Wissen über die Investoren und deren institutionell-kulturellen Hintergrund voraus. Dieses Wissen müssten sich Akteure aus dem Bereich Wirtschaftsförderung selbst erst im Rahmen entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen aneignen. Darüber hinaus bieten mitgliederstarke Gewerkschaften, wie die IG Metall oder auch der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB), über ihre internationalen Abteilungen Zugänge zum Erfahrungswissen der Länderkoordinatoren und Informationen zu kulturellen Hintergründen in den Herkunftsländern der BRIC-Investoren.

Literatur

- Balkenhol, Christof (2011): Die Rolle des Betriebsrates beim Unternehmensverkauf. In: *Arbeitsrecht im Betrieb*, H. 6, S. 26.
- Cavelius, Sascha/Rothkegel, Andrea (2012): Unternehmensverkauf – Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates. In: *Arbeitsrecht im Betrieb*, H. 2, S. 108–111.
- Chaminade, Cristina (2015): *Technology-Driven FDI by Emerging Multinationals in Europe Project Report*. Lund: CIRCLE, Lund University.
- Flothmann, Karin (2011): »Noch einmal ein Quantensprung gelungen«. Die Best-Owner-Vereinbarungen beim Verkauf von Dienstleistungsparthen der ThyssenKrupp AG, www.boeckler.de/pdf/magmb_2011_11_flothmann_kasten.pdf (Abruf am 16.1.2015).
- Hanemann, Thilo/Rosen, Daniel H. (2012): *China Invests in Europe Patterns, Impacts and Policy Implications*. o. O.: Rhodium Group.
- IHK Mittlerer Niederrhein (o.J.): *IHK Pocket Guides – Interkulturelle Kompetenz für die Westentasche*, www.ihk-krefeld.de/de/international/aussenwirtschaftspraxis2/leitfaeden-links-und-literatur-zur-interkulturellen-kompetenz.html (Abruf am 2.2.2016).
- IG Metall Bezirk NRW (2010): *Finanzinvestoren entzaubern. Wie Betriebsräte Arbeitsplätze sichern, wenn Finanzinvestoren in das Unternehmen einsteigen*. Düsseldorf: IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen.
- Müller-Jentsch, Walther (1997): *Soziologie der industriellen Beziehungen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Wilms, Falko E. (2006): *Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft*. Bern: Haupt Verlag.

Ausländische Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland

Fazit

Martin Franz, Sebastian Henn und Jörg Weingarten

Investitionen aus den sogenannten BRIC-Staaten – Brasilien, Russland, Indien und China – sind für den Standort Deutschland von immer größerer Bedeutung. Dass diese Entwicklung sich nicht nur in spektakulären Übernahmen mit großer Medienresonanz, sondern auch in vielen Investitionen, die weniger öffentliche Aufmerksamkeit generieren, zeigt, haben die vorangegangenen Analysen bewiesen. Bislang mangelte es an einem vergleichenden Bild über die mit den Investitionen verbundenen Implikationen, fokussierten die wenigen bestehenden Studien doch selektiv Investoren aus einzelnen Ländern.

Darüber hinaus zeichneten sich bisherige Untersuchungen durch uneinheitliche methodische Zugänge aus, was ihre Vergleichbarkeit untereinander erschwerte. Schließlich stützten sich die Arbeiten auf unterschiedliche Definitionen, Datengrundlagen und Forschungsdesigns sowie die Analyse unterschiedlicher Zeiträume. Mit dem vorliegenden Band und einer Reihe weiterer Publikationen, die im Rahmen des zugrunde liegenden Projektes erstellt wurden (siehe z.B. Golinski/Franz/Henn/Bollhorn 2013; Bollhorn/Franz 2015; Franz/Henn/Weingarten 2015; Golinski/Henn 2015), konnte diese Forschungslücke geschlossen werden.

Dabei zeichnet sich das Projekt durch eine weitere Besonderheit aus: Erstmals wurde das Thema der Investitionen aus den BRIC-Staaten primär aus einer Arbeitnehmerperspektive betrachtet. Die Kernaussagen der Untersuchungen werden im Folgenden zusammengefasst und darauf aufbauend Schlussfolgerungen gezogen.

Die quantitative Analyse der Investitionsdaten hat gezeigt, dass es ein deutliches Ungleichgewicht bei den ausländischen Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten gibt. China hat entsprechend seiner wirtschaftlichen Position eine herausragende Bedeutung, was Direktinvestitionen in Deutschland anbelangt. Gleichzeitig fällt aber auch die Entwicklung Indiens ins Gewicht. Entsprechende Investitionen finden hier sehr häufig über Mergers und Akquisitionen statt, sodass ein starker Einfluss auf bestehende Unternehmen erwartet werden kann. Akteure aus Russland und vor allem Brasilien sind dagegen bislang deutlich seltener als (institutionelle) Gesellschafter in Erscheinung getreten.¹

Die qualitativen Interviews mit Experten und Betriebsräten haben ergeben, dass teilweise unterschiedliche Einschätzungen zur strategischen Situation im Unternehmen bestehen. Manager haben teilweise einen (auch zu erwartenden) Wissensvorsprung, z. B. in Bezug auf finanzielle Probleme des Unternehmens vor der Investition. Gerade solche unterschiedlichen Wissensstände führen unternehmensintern aber häufig zu Unverständnis und Unsicherheit aufseiten von Betriebsräten und Belegschaften.

Ein weiterer Grund für Verunsicherungen auf der Arbeitnehmerseite ist, dass über die Motive und Ziele von Investoren aus den BRIC-Staaten wenig bekannt ist. Diesbezüglich konnten im Rahmen des Projektes Muster herausgearbeitet werden. So werden meist Unternehmen aufgekauft, die im Weltmarkt deutlich besser positioniert sind oder die über ein ergänzendes Profil verfügen. Damit erhoffen sich die Investoren, mittel- bis langfristig eigene Schwächen ausgleichen zu können.

Es wird immer wieder vermutet, dass es das primäre Ziel einer Investition in Deutschland sei, Wissen aus den hier ansässigen Unternehmen abzuziehen. Tatsächlich hat die Analyse gezeigt, dass der hohe Know-how-Stand in deutschen Unternehmen zwar ein wichtiger Investitionsgrund ist, die Angst vor einem schnellen Transfer von Wissen aber trotzdem zumeist unbegründet erscheint.

So ist angesichts der häufig nur geringen Integration des deutschen Unternehmens in das Käuferunternehmen und der großen Barrieren bei Lernprozessen nicht davon auszugehen, dass kurz bzw. mittelfristig eine Angleichung der unternehmensspezifischen Wissensbasen zu erwarten ist.

1 | Gerade im Falle Russlands zeigt sich ein anderes Bild, wenn auch private Geldanlagen betrachtet werden (siehe Golinski/Franz/Henn/Bollhorn 2013).

Infolgedessen kann auch die Qualität der Produkte – je nach Wissensintensität des jeweiligen Produktionsprozesses – in der Regel nur sehr langfristig angeglichen werden. Perspektivisch ist aber zu erwarten, dass sich die kooperativen Beziehungen der verschiedenen Unternehmensteile verstärken und damit nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität des Wissenstransfers zwischen den Unternehmen erhöht werden kann.

Eine weitere große Sorge bei Investitionen aus den BRIC-Staaten – sowohl seitens der Arbeitnehmer als auch seitens des deutschen Managements – ist ein starker Eingriff in das Tagesgeschäft aus der Ferne. In den untersuchten Fallbeispielen zeigten sich allerdings relativ geringe Einflüsse der Investoren auf das Tagesgeschäft und die Strategie der akquirierten Unternehmen. Ein Indikator für den eher geringen Einfluss ist, dass in vergleichsweise wenigen Unternehmen Mitarbeiter aus den Investoren-Unternehmen in die neuen deutschen Tochterunternehmen entsandt wurden.

Und selbst wenn derartige Entsendungen stattfinden, handelte es sich bei ihnen meistens nur um relativ wenige Personen, die vorwiegend keine zentralen Funktionen übernahmen. Die oberste Führungsebene des übernommenen Unternehmens wird meist nicht mit einem Manager des akquirierenden Unternehmens besetzt, was nicht zuletzt auf eine verhältnismäßig ausgeprägte Wertschätzung für deutsche Manager zurückzuführen ist.

Investoren, die sich erstmalig in Deutschland engagieren, haben meist ein geringes Vorwissen über das Modell der deutschen Mitbestimmung. Dennoch konnte nicht festgestellt werden, dass die neuen Eigentümer mehrheitlich versuchen, das Modell der deutschen Mitbestimmung auszuhebeln. Stattdessen wurde deutlich, dass die Herkunft eines Investors keine Rückschlüsse auf Verhalten und (Nicht-)Anerkennung der betrieblichen Mitbestimmungspraxis zulässt.

Eindeutige Unterschiede von Investoren aus den BRIC-Staaten gegenüber Gesellschaftern aus anderen Ländern (wie z. B. Westeuropa) oder innerhalb der Gruppe der BRIC-Staaten können nicht festgestellt werden. Meist nehmen die Gesellschafter aus den BRIC-Staaten diesbezüglich eine neutrale bis desinteressierte Haltung ein. Diese kann von Vertretern der Mitbestimmung allerdings durchaus als abweisend interpretiert werden – hier fehlt es beiden Seiten vor allem an interkultureller Erfahrung.

Dies gilt für deutsche Vertreter der Mitbestimmung genauso wie für investierende Gesellschafter aus den BRIC-Staaten, die erst beginnen, international tätig zu werden. Gerade diese internationale Unerfahrenheit der

investierenden Gesellschafter bedeutet, dass Reaktionen des Betriebsrates durchaus einen Einfluss haben können. Vielfach wird geäußert, dass die neuen Eigentümer wenig Vorwissen haben – entsprechend also auch nicht wissen, welche Möglichkeiten der Betriebsrat durch das Betriebsverfassungsgesetz hat und welche nicht.

In Einzelfällen zeigten sich aber auch Extremhaltungen gegenüber der deutschen Mitbestimmung. Diese reichten von der völligen Ablehnung bis zu Enthusiasmus gegenüber dem deutschen System und dem Wunsch, dieses auch im Heimatland zu implementieren. Die Potenziale, die es in diesem Bereich für einen Transfer des deutschen Mitbestimmungssystems gibt, sollten weiter untersucht werden.

Aktive Widerstände seitens der Belegschaft und ihrer Vertreter gegen eine Übernahme treten eher selten auf. Dies hängt anscheinend eng mit der Situation der Unternehmen zum Zeitpunkt der Investitionen zusammen: Befinden sich Unternehmen in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation – was vor einer Investition häufig der Fall ist – überwiegt bei Belegschaft und Vertretern der Mitbestimmung vielfach die Erleichterung über möglicherweise rettende Investitionen gegenüber der Angst vor den unbekanntem Investoren und ihren Zielen. Unabhängig davon, wie kritisch die Belegschaft und ihre Vertreter den neuen Investoren gegenüber eingestellt sind, sollte stets versucht werden, einen möglichst direkten Dialog mit den (potenziellen) Investoren aufzubauen.

Aus den Interviews und diesen Einschätzungen konnten entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Den betrieblichen Interessenvertretern kann empfohlen werden, wachsam bei Veränderungen im Unternehmen zu sein, um Anzeichen einer anstehenden Unternehmenstransaktion frühzeitig antizipieren zu können. Bei aufkommenden Signalen, dass ein Investoreneinstieg bevorsteht, empfiehlt es sich, frühzeitig an die Geschäftsführung heranzutreten. Dabei sollten strategische Fragen gestellt und auf eine offene Informationspolitik hingewirkt werden.

So können einerseits der Belegschaft Ängste genommen und die Akzeptanz der Investition erhöht werden. Andererseits besteht so die Möglichkeit, Entwicklungen, die negativ für die Belegschaft sind, frühzeitig zu identifizieren und so potenziell entsprechend Einfluss zu nehmen. Darüber hinaus ist es aus Betriebsratsperspektive wichtig, den potenziellen Investor zu bewerten und beispielsweise über vorausgegangene Investments oder Beteiligungen das strategische Grundmuster des Investors ableiten zu können.

Daher ist die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften und möglicherweise externen Sachverständigen sehr hilfreich. Auch nach der Übernahme sollte der Betriebsrat die weitere Entwicklung des Unternehmens und des Investorenverhaltens kontinuierlich beobachten.

Im Hinblick auf Akteure aus der Wirtschaftsförderung und der Kammern scheinen drei Aspekte erwähnenswert: Erstens besteht ein klarer Bedarf an der Vermittlung von Kompetenzen, die die Verständigung zwischen Investoren und Arbeitnehmern verbessern. Hiermit seien neben Sprachkursen auch Seminare bzw. Informationsmaterialien über den fremden kulturellen Kontext der jeweils anderen Gruppe von Akteuren angesprochen.

Zweitens sollte die Wirtschaftsförderung bereits im Rahmen erster Kontaktgespräche mit Investoren auf den Stellenwert des sozialen Dialoges, der Sozialpartnerschaft und der Betriebsverfassung bzw. der Wahrung von Interessen und Rechten der Arbeitnehmerseite hinweisen – einerseits, um Überraschungen aufseiten der Investoren vorzubeugen und andererseits, um eine frühzeitige Kommunikation zwischen den beteiligten Parteien herzustellen.

Drittens sollte über die Einrichtung einer neutralen Stelle nachgedacht werden, die als Plattform dem Austausch zwischen Arbeitnehmern und Investoren dient, den Kontakt zu ihnen herstellt und Informationen (Fördermöglichkeiten, Abläufe, Recht) über ausländische Direktinvestitionen bereitstellt. Eine solche Stelle sollte in ihre Tätigkeit explizit auch arbeitnehmerrelevante Aspekte einfließen lassen und so noch vor erfolgter Investition auf die Wahrung von Arbeitnehmerinteressen und -rechten hinwirken.

Eine Übernahme kann sehr wohl zur Stärkung der Entwicklungsperspektiven des Unternehmens beitragen, jedoch können *Synergieeffekte* nachfolgend zu Reorganisationen und Arbeitsplatzverlusten führen. In jedem Fall sollte auf Grundlage zu beschaffender Informationen und im Abstimmungsprozess mit vertrauten Akteuren eine Strategie im Sinne des Know-how- und Beschäftigungserhalts abgestimmt werden. Der Aufbau von guten Kontakten zum Investor schon während des Verkaufsprozesses ist zwar keine Zukunftsgarantie, aber, so zeigen es Fallbeispiele, erleichtert er das gegenseitige Verständnis für die Motivlagen und möglicherweise die Ableitung einer kohärenten Zukunftsperspektive.

Literatur

- Bollhorn, Kai/Franz, Martin (2015): Production Network Knowledge as a Foundation for Resistance – Workers Influence on a Chinese Acquisition in Germany. In: Tijdschrift voor economische en sociale geografie. Early view doi: 10.1111/tesg.12164
- Franz, Martin/Henn, Sebastian/Weingarten, Jörg (2015): Schluss mit Vorurteilen über ausländische Investoren. In: Unternehmeredition, H. 4, S. 16–18.
- Golinski, Sophie/Henn, Sebastian (2015): Imperialisten, Spione oder Retter?: zur Charakterisierung von Direktinvestitionen aus Russland, Indien und China in deutschen Tageszeitungen. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 59, H. 1, S. 1–19.
- Golinski, Sophie/Henn, Sebastian/Franz, Martin/Bollhorn, Kai (2013): Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland. In: Nationalatlas aktuell 7, H. 5, http://aktuell.nationalatlas.de/wp-content/uploads/13_05_BRIC_Direktinvestitionen.pdf (Abruf am 5.2.2016).

Autorinnen und Autoren

Bollhorn, Kai, arbeitete und promovierte von 2013 bis 2015 am Fachbereich Geographie der Philipps-Universität Marburg. Vorab studierte er in Marburg Geographie, Volkswirtschaftslehre und Rechtswissenschaften. Zwischen 2008 und 2012 lebte und arbeitete er für mehrere Unternehmen in Neu Delhi, Indien. Innerhalb des Forschungsprojektes BRICINVEST war er als Projektmitarbeiter tätig. Sein Interesse galt vor allem den strategischen Motiven chinesischer und indischer Unternehmen für Investitionen in Deutschland. Hierbei lag sein Schwerpunkt in der Analyse der Wertketten der beteiligten Unternehmen.

Franz, Martin, arbeitete nach dem Studium der Geographie in Bochum zunächst von 2002 bis 2006 am Zentrum für Interdisziplinäre Ruhrgebietsforschung (heute Regionalforschung) in Bochum. Anschließend wechselte er an den Fachbereich Geographie der Philipps-Universität Marburg. Dort promovierte er 2008 zu nachhaltiger Brachflächenentwicklung. Im Jahr 2011 folgte die Habilitation zu sich wandelnden Machtverhältnissen im indischen Lebensmittelsektor. Im Wintersemester 2013/14 wurde die Arbeit von Martin Franz als Akademischer Rat in Marburg durch eine Vertretungsprofessur für Wirtschaftsgeographie an der Universität Bayreuth unterbrochen. Seit Oktober 2014 hat er die Professur für Humangeographie mit wirtschaftsgeographischem Schwerpunkt an der Universität Osnabrück inne.

Golinski, Sophie, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Leibniz-Institut für Länderkunde e. V. (IfL) in Leipzig und promoviert am Institut für Geographie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Sie studierte den Masterstudiengang Wirtschafts- und Sozialgeographie an der Universität Leipzig und den International Joint Master in Sustainable Development an der Univer-

sität Leipzig und Karl-Franzens-Universität Graz, bevor sie als Projektmitarbeiterin in BRICINVEST am IfL tätig war. Ihr Forschungsinteresse gilt insbesondere Fragen der Akzeptanz von und Resonanz auf Investoren aus dem Globalen Süden.

Henn, Sebastian, war nach seinem Studium der Geographie an den Universitäten Heidelberg und Mannheim wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Fachgruppe Wirtschaftsgeographie an der Martin-Luther-Universität in Halle-Wittenberg, wo er 2006 promovierte. 2010 nahm er eine Vertretungsprofessur für Kulturgeographie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg wahr, bevor er im darauffolgenden Jahr als Post-Doctoral Research Fellow an das Department of Political Science an der University of Toronto wechselte. Im Zeitraum 2012 bis 2014 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Leibniz-Institut für Länderkunde e.V. tätig, zuletzt als stellvertretender Leiter der Abteilung »Regionale Geographie Europas«. 2014 schloss er seine Habilitation ab und folgte im Oktober desselben Jahres einem Ruf auf den Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

Kraemer, Gerrit, ist seit 2013 Consultant bei der PCG-Project Consult GmbH. Nach einem Bachelorstudium der Sozialwissenschaft und Geschichtswissenschaft an der Universität Bielefeld folgte ein Masterstudium der Sozialwissenschaft mit der Vertiefung Management und Regulierung von Arbeit, Wirtschaft und Organisationen an der Ruhr Universität Bochum.

Müller, Philip, studierte von 2008 bis 2011 Geographie mit den Nebenfächern Soziologie und Politikwissenschaften an der TU Dresden. Anschließend absolvierte er von 2011 bis 2014 ein Masterstudium der Wirtschaftsgeographie an der Philipps-Universität Marburg und der Aalborg Universität. Seine Masterarbeit fertigte er zum Thema: »Internationaler Wissenstransfer durch ausländische Direktinvestitionen – das Beispiel chinesischer Unternehmensakquisitionen in Deutschland« an. Seit Oktober 2014 ist Philip Müller als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der AG Human-geographie mit wirtschaftsgeographischem Schwerpunkt am Institut für Geographie der Universität Osnabrück tätig.

Röhrig, Reinhard, Dipl.-Pol., geb. 1956. Studium der Sozialwissenschaften, Fachrichtung Politik, Europarecht und Geschichte, an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg. Nach dem Studium fünfjährige Tätigkeit in der Produktion eines Unternehmens des Maschinen- und Anlagenbaus, danach Leiter des Umweltbereichs der INTEC GmbH in Düsseldorf. Ab 1995 externer Junior Consultant bei der Vebacom, Düsseldorf. Seit 1997 tätig bei der PCG – Project Consult GmbH in Essen, Leiter des Bereichs Arbeitsmarktpolitik, BMBF- und ESF-Projekte. Durchführung zahlreicher Forschungs- und Kooperationsprojekte im In- und Ausland.

Weingarten, Jörg, Jahrgang 1969, absolvierte nach seiner kaufmännischen Ausbildung in Duisburg ein Studium der Geographie und der Politikwissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum (RUB). Er war nach seiner Tätigkeit am Institut für Immobilienwirtschaft, Wohnungswesen, Stadt- und Regionalentwicklung (InWIS) als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Siedlungs- und Kulturgeographie der RUB beschäftigt. Jörg Weingarten ist seit 2004 bei der PCG-Project Consult GmbH, promovierte 2009. Seit 2010 Handlungsbevollmächtigter der PCG Project Consult GmbH und Bereichsleiter für europäische Projekte und Forschungsvorhaben. Arbeitsschwerpunkte sind Forschungs- und Beratungsvorhaben zu Branchenentwicklungen, des sozialen Dialoges und der Industrie- und Strukturpolitik. Seit 2016 Lehrbeauftragter am Geographischen Institut der Ruhr-Universität Bochum.

Abbildungsverzeichnis

Sophie Golinski: Investitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland – Standorte, Branchen und Beschäftigung

- Abbildung 1: Räumliche Verteilung von Investitionstypen von Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten | 37
- Abbildung 2: Räumliche Verteilung von Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten | 40
- Abbildung 3: Boxplot der Standortfaktoren | 44
- Abbildung 4: Branchen von Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten | 48
- Abbildung 5: Größenklassen von Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten | 56
- Abbildung 6: Größenklassen von Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten nach Investitionsstrategie | 59
- Abbildung 7: Anzahl der Beschäftigten in Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten nach Branchen | 60

Kai Bollhorn: Ziele und Strategien von Investoren aus den BRIC-Staaten in Deutschland

- Abbildung 1: Generische Wertkette für produzierende Unternehmen | 74
- Abbildung 2: Rangfolge der Ziele des Markteintritts der Gesellschafter aus den BRIC-Staaten nach Herkunftsland des Gesellschafters und Art des Markteintritts | 77

Sophie Golinski, Sebastian Henn und Philip Müller: Auswirkungen von Investitionen aus den BRIC-Staaten auf Unternehmen in Deutschland

Abbildung 1: Personal aus dem jeweiligen BRIC-Staat in deutschen Unternehmen | 126

Abbildung 2: Personal aus den BRIC-Staaten in deutschen Unternehmen nach Unternehmensbereich | 127

Kai Bollhorn, Martin Franz und Gerrit Kraemer: Willkommen oder Widerstand – Reaktionen von Belegschaften und ihrer Repräsentanten

Abbildung 1: Finanzielle Situation der Unternehmen vor der Übernahme des Gesellschafters aus dem BRIC-Staat | 179

Abbildung 2: Reaktion der Belegschaft auf die Übernahme durch den Gesellschafter aus einem BRIC-Staat aus Sicht der Unternehmensvertreter | 182

Tabellenverzeichnis

Sophie Golinski: Investitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland – Standorte, Branchen und Beschäftigung

- Tabelle 1: Anzahl der Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten | 34
- Tabelle 2: Investitionstypen von Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten | 38
- Tabelle 3: Größte Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten | 57

Sophie Golinski, Sebastian Henn und Philip Müller: Auswirkungen von Investitionen aus den BRIC-Staaten auf Unternehmen in Deutschland

- Tabelle 1: Wirtschaftliche Entwicklung der deutschen Unternehmen nach Einstieg von Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten | 105
- Tabelle 2: Veränderungen in den Zuliefererstrukturen nach Einstieg von Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten | 112
- Tabelle 3: Zitate mit Bezug zur Beschäftigungsentwicklung in deutschen Unternehmen nach dem Einstieg von Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten | 116
- Tabelle 4: Anzahl der Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten und Frauen in der ersten Führungsebene | 121
- Tabelle 5: Beispielzitate mit Bezug auf die Personalakquise in deutschen Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten | 124
- Tabelle 6: Entsendepraxis von Mitarbeitern aus der Produktions- und Dienstleistungsebene | 131

Abkürzungsverzeichnis

ADI	Ausländische Direktinvestitionen
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BRIC	Brasilien, Russland, Indien und China
BR	Betriebsrat
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
CHKD	Chinesische Handelskammer in Deutschland e. V.
CSR	Corporate Social Responsibility
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
EU	Europäische Union
F & E	Forschung und Entwicklung
GTAI	German Trade and Invest
HBA	Home Base Augmenting
HBE	Home Base Exploitation
HWF	Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT	Informatios- und Kommunikationstechnologie
M&A	Mergers & Acquisitions
NACE	Nomenclature Générale des Activités Economiques dans l'Union Européene
OECD	Organisation for Economic Co-Operation on Trade and Development
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development

Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung



Martin Brussig, Matthias Knuth, Sarah Mümken
Von der Frühverrentung bis zur Rente mit 67
Der Wandel des Altersübergangs von 1990 bis 2012

September 2016, ca. 300 Seiten, kart., ca. 29,99 €,
ISBN 978-3-8376-3429-7



Dimitrij Owetschkin
Vom Verteilen zum Gestalten
Geschichte der betrieblichen Mitbestimmung in der westdeutschen Automobilindustrie nach 1945

Mai 2016, 380 Seiten, kart., 34,99 €,
ISBN 978-3-8376-3409-9



Tanja Carstensen
Social Media in der Arbeitswelt
Herausforderungen für Beschäftigte und Mitbestimmung

April 2016, 230 Seiten, kart., zahlr. Abb., 24,99 €,
ISBN 978-3-8376-3408-2

**Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten
finden Sie unter www.transcript-verlag.de**