

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 Unternehmensverbünden 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.

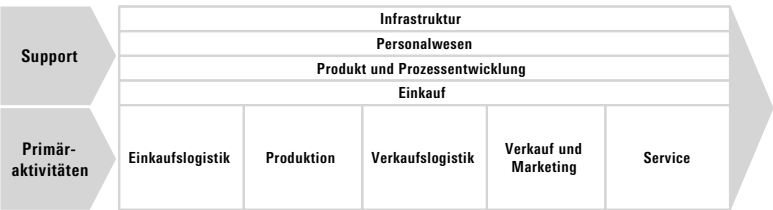
Aus diesem Grund wurde versucht, in jedem Unternehmen mehrere Interviews zu führen bzw. zusätzlich externe Stakeholder, wie Kunden oder Lieferanten, zu befragen. Dies ermöglicht eine Ableitung der Strategie auf Grundlage verschiedener Perspektiven. Außerdem wurden in den

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 Gesellschafters 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 drittwichtigsten 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
Stärkung 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 Produktpalette und Dienstleistungsangebote	7	7	5
Zugang zu ergebnisbringender Forschung und Entwicklung	10	11	8
Marktransparenz 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
Stärkung 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 Produktpalette und Dienstleistungsangebote	7	6	6	5	7	1	4	7	1	6	8	3
Zugang zu ergebnisbringender Forschung und Entwicklung	7	6	6	8	8	3	11	11	10	10	11	10
Marktransparenz 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 industriefernen 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 Unternehmenszukaufe 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 Duschkabinenhersteller«. 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, dass 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://ama-deus.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.