

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, wenngleich 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. Zadernach 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

Herkunfts- land Investor	Richtung der Beschäftigungs- entwicklung	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 Gesellschafters 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 Gesellschafters 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

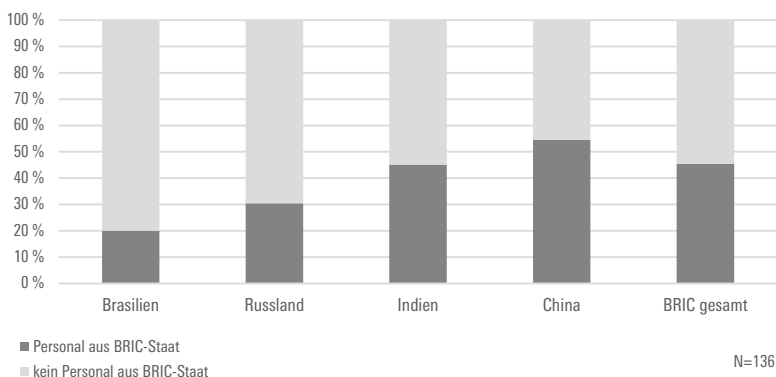
Die folgenden Abschnitte thematisieren einen wechselseitigen, temporären oder permanenten Austausch von Mitarbeitern zwischen dem deutschen Unternehmen und dem Unternehmen des jeweiligen Gesellschafters aus Brasilien, Russland, Indien oder China. Im Mittelpunkt steht dabei sowohl die Entsendung von Beschäftigten 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



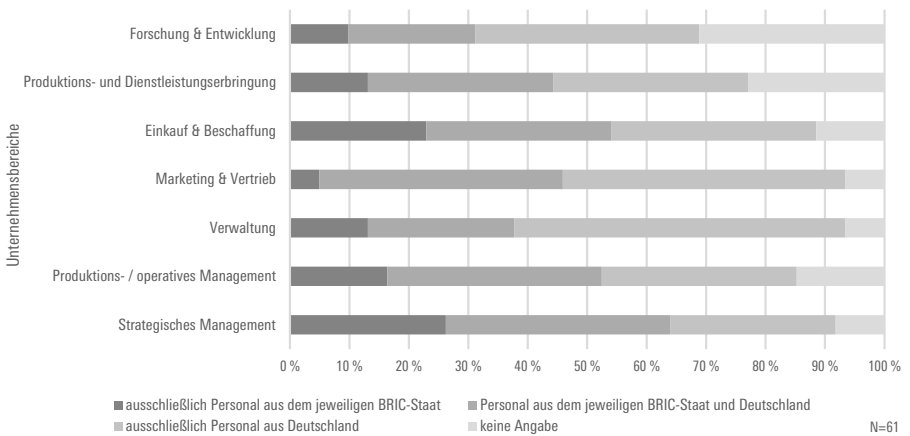
Quelle: Eigene Erhebung.

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*

Herkunfts- land Investor	Charakteristik der Entsendepraxis	Ankerbeispiel
China	Entsendung zum Erlernen fachspezifischer Kenntnisse	»Wir hatten [...] ganz normale Anlagenführer quasi, ganz normale Gießer 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 lokalisertem 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.
- Lipsey, 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.

