

---

# ENTSCHEIDUNGSFINDUNG, MITARBEITERFÜHRUNG UND MITARBEITERKOMMUNIKATION IN CHINESISCHEN UNTERNEHMEN UND DEREN TOCHTERGESELLSCHAFTEN IN DEUTSCHLAND

Hans-Böckler-Stiftung, 2017

Von Professor Dr. Ulrike Reisach

---

## ZUSAMMENFASSUNG

Das Chinabild in der Öffentlichkeit in Europa und Deutschland ist zwiespältig. Kultur und Rahmenbedingungen in Chinas „sozialistischer Marktwirtschaft“ unterschieden sich klar von denen in Deutschland. Vor diesem Hintergrund werden chinesische Investitionen kritischer wahrgenommen als die Investitionen anderer Herkunftsländer. Ob chinesische Investoren als Unternehmenseigentümer und Arbeitgeber bei übernommenen Firmen tatsächlich anders agieren und ob die Sorgen von Arbeitnehmern und Öffentlichkeit berechtigt sind, ist Gegenstand dieser Teilstudie. Dazu werden Unternehmensführung und Entscheidungsprozesse und deren Auswirkungen auf die Mitbestimmung untersucht. Dies geschieht in dieser Teilstudie mit Hilfe einer strukturierten Befragung im „post-closing process“ (Jansen 2001 sowie Lucks und Meckel 2002), also in den ca. drei bis fünf Jahren nach der Übernahme, um die mittel- bis langfristigen Veränderungen nach der Übernahme zu ermitteln.

# Inhalt

<b>1 Ursachen und Verlaufsprozesse kommunikativer und führungsbezogener Wahrnehmungen und Veränderungen in übernommenen Betrieben</b>	<b>6</b>
<b>2 Auswirkung der neuen Eigentümer auf die betriebliche Organisations- und Führungspraxis und den Know-how-Transfer</b>	<b>10</b>
2.1 Zur Erhebungsmethode der Tiefeninterviews	10
2.2 Ergebnisse der Auswertung der Befragungsergebnisse	17
2.3 Ausgangssituation und Rahmendaten	17
2.4 Corporate Identity	19
2.5 Strategische Zielsetzungen und Entscheidungsprozesse	19
2.6 Knowhow-Transfer	21
2.7 Mitarbeiterführung und interne Kommunikation	22
2.8 Deutsch-chinesische Zusammenarbeit	23
<b>3 Zusammenfassung und Empfehlungen für eine sinnvolle Planung, Prozessteuerung und Begleitung chinesischer Firmenübernahmen</b>	<b>26</b>
3.1 Langfristige Ausrichtung bei Staatsfirmen	26
3.2 Empfehlungen für eine sinnvolle Planung, Prozessteuerung und Begleitung chinesischer Firmenübernahmen	28
3.3 Ausblick: Zukunft der Unternehmensführung in von chinesischen Investoren übernommenen Firmen in Deutschland	29
3.4 Soziale Fragen wie Arbeitsstandards, Arbeitnehmerrechte und Mitbestimmung	31
3.5 Wirtschaftliche Fragen wie Einflussnahme auf die Entscheidungsfindung, Knowhow-Transfer und Fairness im Wettbewerb	31
3.6 Politische Fragen wie Informations- und Kommunikationssicherheit (Cybersecurity), potentieller politischer Einfluss, Reziprozität bezüglich deutscher Investments in China.	32
<b>Literatur</b>	<b>34</b>

## Fragestellungen der Teilstudie

In übernommenen Unternehmen können trotz des gemeinsamen Interesses am Erfolg recht unterschiedliche Vorstellungen davon bestehen, was genau unter Erfolg zu verstehen ist und wie dieser zu erreichen sei. So können die Interessen neuer Eigentümer von denen des deutschen Managements und denen der Arbeitnehmervertretungen abweichen. Die Vermutung, dass dies bei Übernahmen durch chinesische Eigentümer der Fall sein könnte, basiert auf der Wahrnehmung sozialer/kultureller, wirtschaftlicher und politischer Unterschiede (zum Chinabild in Deutschland vgl. Reisach: 2009a). So könnten z.B. kulturell bedingte Unterschiede im Führungsverständnis, in der Entscheidungsfindung und in der internen und externen Unternehmenskommunikation zum Tragen kommen und Auswirkungen auf die Information und die Einbindung von Mitarbeitern in mitbestimmungsrelevante Entscheidungsprozesse haben. Ob solche Prozesse stattfinden und die genannten Unterschiede in der Praxis der Mitarbeiter- und Unternehmensführung eine Rolle spielen, ist die Kernfrage dieser Studie.

Firmenübernahmen führen mittel- und langfristig zu (meist wechselseitigen) Lernprozessen. Ist der Wissensstand bei einer Seite deutlich höher als bei der anderen, spricht man von Knowhow-Transfer. Im Verhältnis Deutschland-China gibt es Knowhow-Unterschiede, doch sind diese nicht auf allen Gebieten und bei allen Unternehmen und Kompetenzfeldern gleich groß. Viele der Übernahmen erfolgten durch chinesische Staatskonglomerate, deren technologische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen seit Eintritt Chinas in die Welthandelsorganisation WTO im Jahr 20011 deutlich gestiegen sind. Dabei spielten unterschiedliche Investorengruppen eine Rolle: Staatskonzerne, die zunehmend privatisiert und an die Börse geführt wurden (Reisach 2009b), Auslandschinesen sowie ausländische Unternehmen z.B. aus den USA und Europa, die am Wachstum des chinesischen Marktes teilhaben woll(t)en. Heute fließen die Investitionsströme in umgekehrter Richtung: Ein zunehmend stärkeres China investiert in Europa (vgl. Teilprojekt von Paul Welfens) und versucht damit, die ökonomischen Potentiale internationaler Märkte auszuschöpfen, ähnlich wie es zuvor Unternehmen aus westlichen Industriestaaten in China taten. Dabei hat China angesichts seiner Größe und Struktur andere Ausgangsbedingungen und so genannte komparative Wettbewerbsvorteile (Porter 1990): Es profitiert von einem riesigen Heimatmarkt und Lohnkosten- und Finanzierungsvorteilen und einer für lokale Unternehmen förderlichen staatlichen Industriepolitik, die insbesondere auch Staatsunternehmen schützte. Sie hatte bisher auch zur Folge, dass in manchen Sektoren ein geringerer Druck bestand, Innovationen und Effizienzsteigerungen durchzusetzen, so dass z.B. Automatisierung und Digitalisierung weniger weit fortgeschritten sind als in Deutschland (Wübbecke und Conrad 2015).

Daher soll ermittelt werden, ob und wenn ja auf welchem Gebiet und in welche Richtung bei Unternehmen mit chinesischen Eigentümern ein solcher Knowhow-Transfer stattfindet. Fände ein einseitiger Knowhow-Abfluss statt, ohne dass in Deutschland in Forschung und Entwicklung investiert

würde, so wäre dies kritisch für den Wirtschafts- und Industriestandort Deutschland. Diese Frage und Sorge schwingt bei öffentlichen und politischen Debatten über chinesische Investments in Deutschland mit.

Die drei zu klärenden Forschungsfragen lauten daher:

1. Unterscheiden sich die Zielsetzungen chinesischer Eigentümer von denen anderer Investoren und wenn ja, worin?
2. Ändern sich Entscheidungsfindung, Mitarbeiterführung und Mitarbeiterkommunikation bei einer Übernahme durch chinesische Eigentümer? Worin unterscheiden sich diese Veränderungen von denen bei anderen Firmenübernahmen?
3. Findet ein Knowhow-Transfer statt und wenn ja, in welcher Richtung, Form, Breite und Tiefe?

Explizite Hinweise zur Beantwortung von Frage 1 geben Visionen und Aussagen der Geschäftsführung zur **Mission und Strategie** von Unternehmen. Sie zeigen sich in schriftlichen Texten wie z.B. „Mission Statements“ oder in Geschäftsberichten und Pressemitteilungen des Unternehmens. Hinweise zur Beantwortung von Frage 2 geben in schriftlicher Form z.B. Veränderungen der Unternehmensleitlinien, anderen Kernbotschaften in Mitarbeiterzeitungen oder Unterlagen von Führungskräftebildungen. Um zu ermitteln, wie sich Interessen, Erwartungen und Rollenbilder der neuen Eigentümer auf die betriebliche Organisations- und Führungspraxis auswirken, und mittel- bis langfristige Veränderungen frühzeitig zu erkennen, war in der Untersuchung vorgesehen, Dokumente zur Unternehmenskultur (Vision, Mission, Leitbild, Führungsleitlinien, Unterlagen zur Führungskräftebildung) vor und nach der Übernahme zu analysieren. Daher wurden in der ersten Frage des Interviewleitfadens nach solchen Dokumenten gefragt. Doch nur bei drei der acht untersuchten Firmen (davon eine, die wegen ihres starken US-Geschäfts aus dem Rahmen fällt) lag ein Dokument vor, das annähernd als Leitbild oder Mission Statement gelten kann. Die Betriebsräte stuften dieses als mehr für die Außendarstellung als für die tägliche Führungspraxis relevant ein, so dass aus deren Analyse keine tieferen Einsichten über den Alltag des Miteinanders im Betrieb gewonnen werden können. Führungskräftebildungen erfolgten bei fast allen der befragten (überwiegend mittelständischen) Firmen durch externe Dozenten, auch hier war keine Veränderung durch die chinesischen Eigentümer erkennbar. Ein Vergleich der Dokumente vor- bzw. nach der Übernahme erwies sich daher als nicht realisierbar bzw. nicht sinnvoll.

Umso wichtiger für **die Analyse der Auswirkung der neuen Eigentümer auf die betriebliche Organisations- und Führungspraxis und den Wissenstransfer** sind die strukturierten Interviews und deren hermeneutische Inhaltsauswertung. Sie ist der Dokumentenanalyse als Erkenntnismethode überlegen (Mayring 2002:49), denn sie erlaubt es, die Erfahrungen und Einschätzungen von Entscheidungsträgern und Betroffenen im Dialog kennen zu lernen. Die Motivation für qualitative Forschung beruht auf der Tatsache, dass Menschen über die Fähigkeit verfügen zu sprechen (Myers 1997:241f). In den Gesellschaftswissenschaften, zu denen auch die Wirtschaftswissenschaften zählen, geht es um das Handeln von Menschen im

Kontext sozialer Gebilde. Wer das Handeln betrieblicher Akteure nach einer Unternehmensübernahme verstehen will, ist daher gut beraten, mit unterschiedlichen Akteuren zu sprechen und ihre Sichtweisen verstehend zu analysieren. Um einen möglichen Einfluss der chinesischen Eigentümer erkennbar zu machen, wurden daher neben den Betriebsräten Vertreter der Geschäftsleitung, Verbindungsleute oder Vertreter der chinesischen Eigentümer befragt. So sollen mögliche Veränderungen der strategischen Ausrichtung, der „gelebten“ innerbetrieblichen Organisation und Entscheidungsfindung, des Wissensmanagements sowie der Führung und Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen.

Die innerbetriebliche Praxis lässt sich nur durch Tiefeninterviews ermitteln, denn sie basiert auf dem Erfahrungswissen der betrieblichen Akteure (Erlach et al. 2013: 49-52). Da es möglich ist, dass die Realität im Betrieb von dem Ideal der Unternehmensführung und/oder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abweicht, bedarf es eines „geschützten Raums“, um möglichst offene Antworten von den Befragten zu erhalten. Dies gilt unabhängig davon, ob die „erlebte“ Unternehmenskultur auf der Führungs- und Kommunikationspraxis des deutschen Managements beruht oder ob hier Einflüsse von chinesischer Seite wirksam werden. Es könnte sogar sein, dass Befragte vorrangig jeweils die nächsthöhere Ebene als ausschlaggebend für die tägliche Realität im Betrieb verantwortlich machen, weil das die Personen sind, die sie direkt erleben.

Da sich Veränderungen normalerweise nicht unmittelbar nach der Übernahme, sondern erst im Verlauf der Zusammenarbeit zeigen, werden vor allem Firmen untersucht, deren Übernahme durch chinesische Eigentümer bereits einige Jahre zurückliegt. So sollen die Ursachen und Verlaufsprozesse kommunikativer und führungsbezogener Wahrnehmungen und deren Veränderungen ermittelt werden. Eine mögliche These ist, dass sich Entscheidungsfindung, Mitarbeiterführung und Kommunikation schleichend verändern, weil das deutsche Management - bewusst oder unbewusst - tatsächliche oder vermeintliche Vorstellungen des neuen Eigentümers übernimmt. Die Erhebung soll Erfahrungswerte gewinnen und die Bewertung der mitbestimmungsrelevanten Risiken chinesischer Investitionen in Deutschland besser fundieren.

Die zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse folgt nachstehender Struktur:

1. Ursachen und Verlaufsprozesse kommunikativer und führungsbezogener Wahrnehmungen und Veränderungen in übernommenen Betrieben,
2. Auswirkung der neuen Eigentümer auf die betriebliche Organisations- und Führungspraxis und den Know-how-Transfer (mit Darstellung der wichtigsten Ergebnisse der Tiefeninterviews),
3. Zusammenfassung und Empfehlungen für eine sinnvolle Planung, Prozessteuerung und Begleitung chinesischer Firmenübernahmen.

Um die Grundlagen für das Verständnis innerbetrieblicher Verlaufsprozesse nach Firmenübernahmen zu legen, werden in Kapitel 1 zunächst Ursa-

chen und führungs- sowie kommunikationsbezogene Wahrnehmungen und Veränderungen erläutert. Dabei werden Erkenntnisse aus den Bereichen Betriebswirtschaftslehre/Internationales Management, Organisationspsychologie und China-bezogener interkultureller Forschung auf das Untersuchungsobjekt chinesische Direktinvestitionen in Deutschland transferiert.

In Teil 2 erfolgt die Darstellung der einzelnen Schritte der Tiefeninterviews und ihrer Inhaltsauswertung. Die theoriegeleitete Erstellung des Interviewleitfadens, die interpretative Auswertung der Ergebnisse und die Heranziehung zusätzlicher Quellen ermöglicht eine mehrfache „Angulation“ (Mayring 2002: S147), d.h. die Forschung des vorliegenden Teilprojekts steht auf mehreren Säulen, die einander im hermeneutischen Prozess ergänzen und bereichern des Vorwortes.

## **1 Ursachen und Verlaufsprozesse kommunikativer und führungsbezogener Wahrnehmungen und Veränderungen in übernommenen Betrieben**

Ziele und Konzepte werden stets von Menschen umgesetzt. Daher kommt den Mitarbeitern und ihrem Denken, Fühlen und Handeln die entscheidende Rolle beim Erfolg von Unternehmen zu. Bei jeder grenzüberschreitenden Übernahme treffen unterschiedliche Unternehmens- und Landeskulturen aufeinander, mit jeweils anderem Kontextwissen, unterschiedlichen inner- und außerbetrieblichen Erfahrungshintergrund, mit anderen Werten, Zielen und Perspektiven, mit anderen Kommunikationsstilen und Erwartungen. Der Begriff „Kultur“ umfasst dabei explizite und implizite Prämissen, Erwartungen und Handlungsmuster einer Gruppe. Sie gelten als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich und sind also solche im Werte- und Regelkonzept verankert. Es handelt sich häufig um unbewusste oder nur teils bewusste Vorstellungen, die auf unterschiedlichen Sozialisationsprozessen in Familie, Bildungssystem, Gesellschaft und Betrieb beruhen (zum Kulturbegriff vgl. Reisach 2017b: 48f, Kroeber/Kluckhohn 1952: 73 und von Keller 1982: 118).

In der Literatur finden sich verschiedene Systeme zur Darstellung funktionaler, organisatorischer, professioneller, Sektor-bezogener und nationaler Unterschiede (Schneider und Barsoux, 2003: 52). Diese Unterscheidungen zielen auf Unternehmensfusionen und Übernahmen (Mergers & Acquisitions, kurz M&A) zwischen marktwirtschaftlichen Akteuren, etwa bei horizontalen oder vertikalen Integrationsprozessen. Bei den meisten der in dieser Teilstudie untersuchten Akquisitionen handelt es sich bei den neuen Eigentümern um große diversifizierte Staatskonglomerate, bei denen ein gewisser Bezug zur Branche des Aufkäufers bestand. Daher wurde eine andere Strukturierung gewählt, die den Besonderheiten der Wirtschaftsstruktur der Volksrepublik China Rechnung trägt.

Für China sind mit Blick auf Firmenübernahmen im Ausland drei wesentliche Faktoren bei der Kulturanalyse zu berücksichtigen:

1. der **Sozialismus bzw. die „sozialistische Marktwirtschaft“** der Volksrepublik China, die insbesondere die (ehemaligen) und inzwischen teilprivatisierten Staatsunternehmen betrifft (Reisach 2008b: 39-43)
2. die **traditionelle Kultur** des Landes, beeinflusst z.B. durch den Konfuzianismus (zu den vielfältigen Einflussfaktoren und deren geschichtlichen bzw. philosophischen Hintergründen vgl. Reisach et al. 2007: 323-436)
3. der **internationale Austausch und die Entwicklungen des modernen China**, von denen besonders chinesische Privatunternehmen, die Bewohner der Megastädte und die junge Generation beeinflusst sind.

Die bei Firmenübernahmen bedeutsamen Unterschiede in den Landes- und/oder Regionalkulturen, den Wirtschaftssektoren, Unternehmenskulturen, Abteilungs- und Berufskulturen in nachfolgender Übersicht in einem Drei-Ebenen-Modell vorgestellt. Analog zu den drei wesentlichen Faktoren der Kulturanalyse zeigt es die deutsch-chinesischen Unterschiede auf den Ebenen

1. des Wirtschaftssystems,
2. der Unternehmenskultur, Entscheidungsfindung und Mitarbeiterführung sowie
3. der betrieblichen Funktionsbereiche.

**Tab. 1: Drei-Ebenen-Modell der Kulturunterschiede bei chinesischen Firmenübernahmen in Deutschland**

Übernommenes Unternehmen in Deutschland	Chinesischer Investor	
	Privat	Staatlich
Unterschiedliche Wirtschaftssysteme, z.B.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Marktwirtschaft</li> <li>• Mittelständisches, privates (Gründer-) Unternehmen</li> <li>• Unternehmerische Freiheit und betriebswirtschaftliche Messgrößen</li> <li>• Firmenspezifische Kreditwürdigkeitsprüfung durch private Banken</li> <li>• Kurzfristige Zeithorizonte bzgl. Renditeerwartungen</li> <li>• Gesetzlich geschützte Mitbestimmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Sozialistische Marktwirtschaft“</li> <li>• Großes Privatunternehmen, Auslandsinvestments mit staatl. Genehmigung</li> <li>• Unternehmerische Freiheitsgrade, betriebswirtschaftliche Messgrößen</li> <li>• Firmenspezifische Kreditwürdigkeitsprüfung durch staatliche Banken</li> <li>• Kurzfristige Zeithorizonte bzgl. Renditeerwartungen</li> <li>• i.d.R. keine Gewerkschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Sozialistische Marktwirtschaft“</li> <li>• Staatskonglomerat</li> <li>• Staatl. Interventionen</li> <li>• Staatlich vorgegebene bzw. beeinflusste Ziel- und Messgrößen</li> <li>• Staatlicher Finanzierung bzw. Finanzierung durch staatl. Banken</li> <li>• Langfristige Zeithorizonte bzgl. Renditeerwartungen</li> <li>• Betriebsgewerkschaften mit Vertretern der kommunistischen Partei</li> </ul>
Unterschiedliche Unternehmenskulturen, Entscheidungs- und Führungsstile, z.B.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleines Unternehmen</li> <li>• Spezialisiertes Unternehmen</li> <li>• Flache Hierarchien und kunden-/ertragsorientierte Strategie</li> <li>• Individuelle Entscheidungsfindung in der Hand der Geschäftsleitung</li> <li>• Direkte Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großes Unternehmen</li> <li>• Diversifiziertes U.</li> <li>• Steile Hierarchien und kunden-/ertragsorientierte Strategie</li> <li>• Individuelle oder kollektive Entscheidungsfindung an der Unternehmensspitze</li> <li>• Indirekte Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großes Unternehmen</li> <li>• Diversifiziertes U.</li> <li>• Steile Hierarchien und staatlich beeinflusste Top-Down Zielvorgabe</li> <li>• Kollektive Entscheidungsfindung an der Unternehmensspitze</li> <li>• Indirekte Kommunikation</li> </ul>
Unterschiede in betrieblichen Funktionsbereichen, z.B.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• An Kundenwünschen orientierte, angewandte Forschung und Entwicklung</li> <li>• Automatisierte Produktion (w/Lohnkosten)</li> <li>• Internationaler Vertrieb und internationales Marketing</li> <li>• International ausgerichtete Software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An Kundenwünschen orientierte, angewandte Forschung und Entwicklung</li> <li>• Aus Kostengründen oft automatisierte Fertigung</li> <li>• Häufig internationaler Vertrieb und itl. Marketing</li> <li>• Häufig international ausgerichtete Software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• staatliche Forschungslenkung</li> <li>• Staatliche Zielsetzung der Beschäftigungssicherung</li> <li>• nationale Ausrichtung</li> <li>• Häufig IT- und SW-Eigenentwicklungen</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenskommunikation vor dem Hintergrund freier Presse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden- und Zielland-orientierte Unternehmenskommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenskommunikation vorrangig für staatliche Aufsichtsorgane u. Medien</li> </ul>
---	--	--

Quelle: Eigene Darstellung

Bei den chinesischen Auslandsinvestoren überschneiden sich diese Einflüsse und es kommt auf die jeweilige Person und das chinesische Unternehmen bzw. auf deren Herkunft, (Eigentümer-) Struktur und Erfahrungen, an, welche Faktoren überwiegen. So werden z.B. Staatsunternehmen hierarchischer und auch bürokratischer geführt als private chinesische Unternehmen, bei denen normalerweise auch die Effizienz höher ist (Reisach 2016: 6). Anhaltspunkte dafür wurden im Rahmen der Auswertung der Tiefeninterviews sichtbar. Es zeigt sich, dass die Führungsstile und funktionalen Abläufe in privaten chinesischen Unternehmen denen deutscher Unternehmen ähnlicher sind als die in chinesischen Staats-Konglomeraten. Daher werden private und staatliche chinesische Investoren in nachstehender Übersicht separat gelistet. Andere Aspekte der Entscheidungsfindung und des Führungsstils wie z.B. die indirekte Kommunikation (Reisach 2015), beruhen auf konfuzianischen Vorstellungen und betreffen daher private und staatliche chinesische Eigentümer.

Eine gute Vorbereitung beider Partner trägt dazu bei, Missverständnisse und Frustrationen zu vermeiden und das nötige Verständnis für Wirtschafts- und Managementsystem des jeweils anderen Landes zu entwickeln. Parallel dazu können interkulturelle Trainings unter professioneller fachlicher Begleitung Verständnis für handlungsleitende Maximen und deren kulturelle Hintergründe schaffen. Bei einigen, aber längst nicht bei allen chinesisch investierten Unternehmen in Deutschland fanden entsprechende Maßnahmen statt; dort wo sie stattfanden, wurden sie als sehr hilfreich empfunden. Das „voneinander-Lernen“ gibt neue Impulse und führt zu einer neuen, weltmarktorientierten Unternehmenskultur. So kann es gelingen, gemeinsam eine neue Unternehmensidentität, passende Führungs-, Förderungs- und Weiterbildungsinstrumente zu entwickeln diese neue Unternehmenskultur glaubhaft zu „leben“. Dieser geozentrische Ansatz (Perlmutter 1969: 9-18) charakterisiert dann eine neue Phase der Internationalisierung chinesischer Unternehmen, wie sie einige Pioniere wie z.B. Alibaba oder Lenovo bereits in Ansätzen vorleben.

Der Abgleich der strategischen Ziele zählt ebenso wie eine Untersuchung der kulturellen Kompatibilität zu den gängigen Methoden im Rahmen von M&A-Sondierungsgesprächen (Morschett et al. 2009: 14.6). Ein Kulturscreening umfasst dabei die Analyse und Dokumentation der vorhandenen Unternehmenskulturen und überprüft die Kompatibilität von Werten, Zielen, Strategien, Strukturen, und Verhaltensweisen. Daneben werden Schlüsselpersonen und deren künftige Mitwirkungsbereitschaft identifiziert. Im Prozess der Partneranalyse („due diligence“, vgl. Jansen 2001 sowie Lucks und Meckel 2002) werden neben den wirtschaftlichen Daten auch die fusi-

onsrelevanten Führungsqualitäten untersucht und ein Integrationsplan entwickelt. Diese Teilstudie soll ermitteln, ob und wie dieser Prozess bei chinesischen Firmenübernahmen in Deutschland stattfindet.

## **2 Auswirkung der neuen Eigentümer auf die betriebliche Organisations- und Führungspraxis und den Know-how-Transfer**

### **2.1 Zur Erhebungsmethode der Tiefeninterviews**

Die qualitative Forschung wird in den Gesellschaftswissenschaften und hier konkret in der Betriebswirtschaftslehre, Organisationspsychologie und kulturorientierten Kommunikationswissenschaft angewandt, wenn es darum geht, Zusammenhänge verstehend zu durchdringen und zu analysieren. In der so genannten hermeneutischen Spirale (Mayring 2015: 30 und Hug/Poscheschnik 2010: 86 und 112) werden die Prozesse der Entscheidungsfindung, Mitarbeiterführung und Kommunikation nach der Übernahme analysiert und mit den entsprechenden wissenschaftlichen Ansätzen abgeglichen und so neue Erkenntnisse über die Motive und Einflussfaktoren des Führungs- und Kommunikationsverhaltens chinesischer Investoren gewonnen. In der vorliegenden Teilstudie geschieht dies durch Text- und Interview-Analysen, um sichtbare und unsichtbare Werte, Präferenzen, Ziele und Erwartungen, Denkstrukturen und Vorgehensweisen der deutschen und chinesischen Akteure zu erkennen sowie deren Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Zusammenhänge zu verstehen.

Der Interviewleitfaden (ILF, ausführliche Version siehe Anhang) behandelt folgende Kernthemen:

1. Corporate Identity
2. Strategische Zielsetzungen und Entscheidungsprozesse
3. Know-how-Transfer
4. Mitarbeiterführung
5. Interne Kommunikation
6. Deutsch-chinesische Zusammenarbeit
7. Ergänzende Erfahrungen.

Die Tiefeninterviews erfolgten als explorative, leitfadengestützte Erhebung, die auf das Verstehen, Interpretieren und schließlich strukturierte Darstellen von Zusammenhängen abzielt. Die Interpretation erfolgt vor dem Hintergrund des im Zuge von mehr als 30 Jahren wirtschaftsbezogener China-Forschung erworbenen Vorverständnisses der Interviewerin. Es wurde im Zuge der Studie ergänzt durch die jeweils zuvor recherchierte und mit dem Gesprächspartner erörterte Firmen- und Branchensituation. Ebenso wur-

den in einem kurzen Vorgespräch Hintergrund (z.B. Werdegang, Berufsjahre, Dauer der Betriebszugehörigkeit) und Rollenverständnis der Interviewten erörtert, denn dieselbe „objektiv“ beobachtbare betriebliche Entscheidung oder derselbe Prozess kann für unterschiedliche Akteure (z.B. Arbeitnehmervertreter, deutsche CEOs oder Vertreter der chinesischen Eigentümer) eine andere Bedeutung haben.

Die Erhebung erfolgte in Form strukturierter Interviews mit offenen Fragen. Diese wurden in Form eines strukturierten Leitfadens auf Basis der in Kapitel 1 vorgestellten Theorien entwickelt. Die Befragten waren in ihren Antworten frei, was Länge, Inhalt und Ausdrucksform angeht. Die Befragung folgte in den meisten Fällen weitgehend der Struktur des Interviewleitfadens. Nur bei der Betriebsversammlung und in zwei weiteren Fällen, in denen bereits Interviews zu ähnlichen Themen vorlagen, wurden die Gesprächsinhalte nachträglich dieser Struktur zugeordnet. Die Befragung wurde iterativ, also mehrfach nacheinander bei insgesamt 10 unterschiedlichen Firmenvertretern angewandt, um unterschiedliche Zielsetzungen und Wahrnehmungen zu ermitteln. Die Interviewten konnten Schwerpunkte wählen und ggf. Ergänzendes berichten. Die Erhebung passt sich somit an den jeweiligen Befragungsteilnehmer und an das im Zuge der Erhebung gewonnene tiefere Verständnis an (Mayring 2002: 28 und Hug/Poscheschnik 2010: 86 und 112).

So wurde z.B. bei späteren Interviewpartnern die Zusatzfrage nach neu eingestellten Mitarbeitern mit chinesischen Sprach- und Kulturkenntnissen aufgenommen, da sich dies nach Auswertung der vorangegangenen Befragungen als hilfreich zur Klärung der Forschungsfragen erwies. Während der ersten Interviews kristallisierte sich außerdem heraus, dass einige Firmen offenbar nach Einstieg des chinesischen Eigentümers noch weitere Auslandsstützpunkte gründen. Dieser Punkt war ursprünglich nicht im Standard-Interviewleitfaden enthalten, wurde dann aber mit aufgenommen und entsprechende Aussagen der bereits befragten Firmen wurden dieser Frage zugeordnet. Im Anhang findet sich die Originalfassung des Interviewleitfadens, bei der die im Zuge der Befragungen ergänzten Passagen blau geschrieben sind. Fragen, die sich bei der Befragung und/oder Auswertung als wenig relevant bzw. von den Ergebnissen ohne klaren Aussagewert erwiesen haben, sind grau gekennzeichnet.

Bei der Erhebung handelt es sich um eine nicht-repräsentative bzw. nicht probabilistische Stichprobe (Döring/Bortz 2016: 405f). Es sollten mindestens vier von chinesischen Investoren übernommene deutsche Unternehmen befragt und zudem, sofern möglich, unterschiedliche Branchen (idealerweise Automotive, Chemie, Maschinen- und Anlagenbau, IT) berücksichtigt werden. Die Stichprobe wurde breiter angelegt als ursprünglich vorgesehen, da es angesichts der gewünschten Branchenvielfalt sonst kaum möglich gewesen wäre, die Anonymisierung sicherzustellen und richtungsweisende Informationen zu gewinnen, die das Wissen für das Untersuchungsobjekt erweitern (zur Methode vgl. Hug/Poscheschnik 2015: 297). Aus diesem Grund wurde ein kleineres nicht-mitbestimmtes Unternehmen aus dem Bereich Chemie/Pharma mit einbezogen und für zwei Unterneh-

men auszugsweise auch Ergebnisse vorausgegangener publizierter Interviews (Sohm et al. 2009). Eines dieser Interviews wurde durch eine von der Forscherin betreute Masterarbeit auf seine Aktualität hin überprüft.

Insgesamt flossen Befragungsergebnisse der Betriebsräte und deutscher/chinesischer Geschäftsführer von acht Unternehmen in Deutschland in die Auswertung ein. Durch die Befragung von CEOs und chinesischen Eigentümer-Vertretern konnten wichtige zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden. Zugleich wurden unterschiedliche Nuancen der Wahrnehmungen und Einschätzungen deutlich, die sich aber im grundlegenden Punkt, der relativ positiven Einschätzung des chinesischen Investors, kaum unterschieden. Drei der untersuchten Unternehmen kommen aus dem Bereich der Automobilzulieferindustrie, drei aus dem Maschinen- und Anlagenbau und zwei aus dem Bereich Chemie/Pharma. Die Zuordnung erfolgte nach der jeweiligen Gewerkschaftszugehörigkeit. Dabei sollte, der Fragestellung des Teilprojekts entsprechend, das Datum der Übernahme länger zurückliegen, um konkrete Veränderungen feststellen zu können. Dies gelang bei sechs der untersuchten Firmen, denn viele größere Übernahmen erfolgten erst in der jüngeren Vergangenheit (vgl. Welfens im ersten Teilprojekt).

## Übersicht: Ablauf der qualitativen Erhebung und Erfahrungen:

1. Problemanalyse (*Kapitel 1 dieser Teilstudie*) und Auswahl der zu befragenden Unternehmen und, soweit möglich, Berücksichtigung der Branchenwünsche des Auftraggebers.
2. Leitfadenkonstruktion *für die Interviews und Abstimmung mit W. Müller zur Vermeidung von Doppelungen.*
3. Pre-Test: *Erprobung des Interviewleitfadens bei einem ersten Unternehmen und Anpassung: sinnvoll um das Verständnis der Fragen sicherzustellen.*
4. Kontaktherstellung und Vertrauensaufbau bei den Interviewten: *gelingt über IGM-Kontakte zu Betriebsräten (W. Müller), schwieriger bei CEOs und Branchen, zu denen wir keinen Kontakt haben. Daher Nutzung des persönlichen China-Netzwerks der Forscherin.*
5. Terminvereinbarung: *Termine von Betriebsratsvorsitzenden nicht koordinierbar mit denen von CEOs und chinesischen Eigentümervertretern. Daher Übergang zu telefonischen Interviews. Voraussetzung für die Bereitschaft zur Mitwirkung: Aufbau von Vertrauen durch Fachkompetenz, vorausgegangene Publikationen, persönliche Kontakte und vorherige Erläuterungen sowie Vertraulichkeitszusicherung.*
6. Zusendung des Gesprächsleitfadens und Durchführung der Interviews: *Leitfaden notwendig, aber es ergeben sich im Gespräch Abweichungen von der Reihenfolge und firmenspezifische Vertiefungen. Der Vertrauensaufbau gelingt, wenn genügend Zeit vorhanden ist, qualifizierte Nachfragen erfolgen sowie die Anonymisierung zugesichert wird.*
7. Erstellung zusammenfassender Ergebnisprotokolle *mit Fokus auf die Inhalte. Oft sind mehrfache Nachfragen zur Freigabe erforderlich; teilweise Änderungswünsche und Abstimmungen mit Betriebsrats- und Geschäftsführungskollegen, nicht alle können/wollen alle Fragen beantworten.*
8. Freigabe und Anonymisierung: *Firmennamen sollen im zu veröffentlichenden Schlussbericht nicht genannt werden.*
9. Erste Durchsicht und Bildung sinnvoller Kategorien: *Die Rahmenbedingungen sind teils sehr firmenspezifisch, aber einzelne Inhaltsfelder sind verallgemeinerungsfähig bzw. können in Ausprägungen (Mayring 2015: 63) gruppiert werden. Auf ihnen liegt der Fokus der Auswertung, firmenspezifische Daten/Sonderthemen werden ausgeklammert.*

10. Zusammenfassende Inhaltsanalyse: *Reduktion und Bündelung der Aussagen zu einzelnen Themenfeldern (mehrfache Durchläufe und Revision der Kategorien) und Ausprägungen; Generalisierung von Aussagen soweit möglich und sinnvoll. Auswahl von Einzelbeispielen und Zitaten, die exemplarisch die Kernaussagen illustrieren.*
11. Interpretation und Auswertung: *Herausfiltern der Häufigkeit bestimmter Ausprägungen und Interpretation der jeweiligen Ursachen und Hintergründe; Vergleich der Unternehmenskontexte, um ggf. Ähnlichkeiten in den Rahmenbedingungen und damit auch Regelmäßigkeiten herauszufiltern. Rückbezug zum Theorieteil und Hinzuziehung zusätzlicher Quellen, um entsprechende Kausalitäten aufzeigen zu können.*
12. Textliche Ergebnisaufbereitung: *Zusammenfassende Darstellung und Abstimmung einzelner Fallbeispiele mit den Firmen, die darum gebeten hatten; Entwicklung von Empfehlungen.*

Die Interviews fanden in der Zeit vom Mai 2016 bis Januar 2017 statt. Im März 2017 wurden prägnante öffentliche Aussagen eines CEOs ergänzt. Die Gesprächspartner wurden per E-Mail, bei den Betriebsräten teilweise nach telefonischer Ankündigung durch Wolfgang Müller, um Mitwirkung bei Tiefeninterviews gebeten. Sie erhielten vorab einen Fragenkatalog, den jeder Befragte nach den eigenen Schwerpunkten beantworten konnte, und hinterher eine Ergebniszusammenfassung zur Durchsicht. Den Mitwirkenden wurde zugesagt, dass die Ergebnisse der befragten Firmen zusammengefasst und soweit anonymisiert werden, dass Firmenspezifika nicht mehr erkennbar sind. Die Interviews erfolgten teils persönlich, teils telefonisch, letzteres bei Personen, die der Interviewerin persönlich bekannt waren bzw. bei denen durch Dritte eine persönliche Referenz hergestellt werden konnte. Denn das Thema ist von ökonomischer und politischer Relevanz für die Unternehmen und Individuen, daher müssen die Befragten darauf vertrauen können, dass ihre Aussagen nur summarisch und anonymisiert verwendet werden.

Vor jedem Interview erfolgte eine Recherche über das Geschäftsgebiet, die chinesische Muttergesellschaft und die Umstände der Akquisition. So konnte das Vorwissen erweitert, bereits anderweitig zu klärende Fragen ausgeklammert und bei wichtigen Fragen präziser nachgefragt werden. Beispielsweise erübrigen sich einige Fragen, wenn die entsprechende Information auf der Webseite bereitsteht. Wichtiger ist dann die Frage, wie die Inhalte in der Praxis umgesetzt werden. So folgte die Befragung dem Interviewleitfaden, wurde aber zu-gleich auch auf die spezifischen Bedingungen des Unternehmens hin angepasst. Im Zuge dieser Anpassung erfolgte in gewissem Umfang auch eine gegenstandsbezogene Theoriebildung bzw. Theorie-Modifikation (Mayring 2002: 115), in der neue Thesen konstruiert und durch Nachfragen getestet wurden. So entstand beispielsweise die These, dass mittelständische Unternehmen, die aus einer Insolvenz oder schwierigen wirtschaftlichen Situation heraus übernommen wurden, ihre chinesische Investoren vielleicht deshalb besonders schätzen, weil sie zuvor Investmentfonds erlebt haben, die das Unternehmen sozusagen „aus-

geschlachtet“ haben. Nach diesen Erfahrungen liegt die Zufriedenheit womöglich weniger an einem bestimmten Managementstil, sondern schlicht an der Tatsache, dass in den Unternehmen nach turbulenten Zeiten infolge der Finanzmarktkrise „nun endlich Ruhe eingekehrt ist“.

Ein Pre-Test erfolgte im Mai 2016 bei einer ersten Firma. Nach dem Pretest wurden einige Fragen zusammengefasst und gekürzt. Es zeigte sich, dass einige Begriffe unterschiedlich verstanden werden, weshalb z.B. die Begriffe CI, Unternehmensphilosophie/Vision/Mission im neuen Interviewleitfaden parallel aufgelistet wurden, damit möglichst viele Befragte einen der Begriffe als für sie relevant wiedererkennen. Dabei handelt es sich in der Theorie um recht unterschiedliche Konzepte; für die Untersuchung der Veränderungen durch eine Übernahme war es aber primär wichtig herauszufinden, ob und wo sich überhaupt etwas verändert hatte.

Bei den Befragungen der Betriebsräte wurden die für sie relevanten Fragen in den Mittelpunkt gestellt, während z.B. die CEOs und chinesischen Eigentümer intensiver zu strategischen Fragen und zum Verlauf der Verhandlungen befragt wurden. Die fachliche Kompetenz und das Vorwissen der Interviewerin über chinesische Investitionen, das Geschäftsgebiet und die Rahmenbedingungen der Akquisition waren wesentliche Faktoren für den Vertrauensaufbau und die Gesprächsbereitschaft der Mitwirkenden. Ebenso wichtig war die Zusicherung der anonymisierten Auswertung und der vertraulichen Behandlung der Ergebnisprotokolle der Interviews. Dabei zeigten sich Betriebsräte als weitgehend offen, insbesondere mit Blick auf den Auftraggeber Hans-Böckler-Stiftung, während CEOs aufgrund ihrer Rolle und möglicher Auswirkungen auf die Außendarstellung in allen Aussagen sehr vorsichtig sein müssen. Ähnliches gilt für die drei chinesischen Befragungsteilnehmer: Information erfordert in China gute Kontakte („guanxi“) und ein Vertrauensverhältnis zum Gesprächspartner. Die Befragung, Rücksendung der Zusammenfassung, Feedbackbearbeitung und Auswertung erfolgte getrennt nach CEO, ggf. Vertreter des chinesischen Eigentümers und Betriebsrat, so dass alle Seiten unabhängig voneinander antworten konnten. Nur in einem Fall, als die Befragung (und teilnehmende Beobachtung) anlässlich einer Betriebsversammlung stattfand, hatten sich die Befragten dafür entschieden, dass alle Antworten zusammen freigegeben werden sollten.

Die Ergebnisse der Interviews wurden zusammengefasst und den Interviewten zurückgesandt mit der Bitte um Durchsicht und ggf. Korrektur/Streichung und Ergänzung. Einige offen gebliebene Fragen wurden markiert mit der Bitte, diese wenn möglich noch zu beantworten. Manchmal geschah dies gut und ausführlich, manchmal konnten oder wollten die Befragten zu einzelnen Punkten auch nichts sagen. Die letzte Interviewfreigabe erfolgte am 14.02.2017. Im Anschluss daran wurden die Einzelaussagen zusammengefasst und den Kategorien und Ausprägungen entsprechend gebündelt. Dabei wurden die Formulierungen so gefasst, dass keine Rückschlüsse auf das einzelne Unternehmen möglich sind. Ein Interview wurden in englischer Sprache durchgeführt und bei der Auswertung mit seinen Kernaussagen auf Deutsch einbezogen. Firmennamen und Perso-

nennamen wurden neutralisiert. Rückschlüsse auf das Verhältnis zum chinesischen Investor gibt in gewisser Weise auch die Wortwahl. Am häufigsten wurden Begriffe wie „unser neuer Eigentümer“ oder „unsere Muttergesellschaft“ gewählt, die relativ positiv klingen. Neutral ist die Fassung „die Holding“, etwas distanzierter „die Chinesen“, ein Begriff der von wenigen Betriebsräten gewählt wurde. Die Details der gesellschaftsrechtlichen Aufstellung wurden im Zuge der Auswertung ausgeblendet. Die strategischen Unterschiede zwischen der Führung durch eine in Europa ansässige Holding und der direkten Anbindung an die chinesischen Kapitaleigner werden in der interpretativen Auswertung mit Blick auf den Entscheidungsfindungsprozess angesprochen. Die Aussagen zu anderen Punkten des Interviewleitfadens wurden in ähnlicher Form den Kategorien folgend zusammengefasst, um Tendenzen darstellen zu können.

Wo nötig und möglich, wurden Veröffentlichungen des Unternehmens bzw. glaubwürdige Berichte über das Unternehmen zum Vergleich herangezogen. Wenn bestehende Veröffentlichungen zusätzliche Erkenntnisse lieferten, wurden die entsprechenden Ergänzungen im Kategorienprotokoll der Auswertung gekennzeichnet und die entsprechenden Quellen im Detail angegeben. Diese firmenbezogenen Quellen (z.B. Firmenwebseiten und Pressemitteilungen) erscheinen nur im Auswertungsprotokoll, nicht im Schlussbericht, weil sonst die Anonymisierung der befragten Firmen de facto aufgehoben würde.

Das Ergebnis ist statistisch nur sehr bedingt auszuwerten, weil bei Tiefeninterviews naturgemäß individuelle Antworten erhoben werden. Die Antworten spiegeln bei jeder Firma recht unterschiedlichen Umstände und Wahrnehmungen wieder. Da es den befragten Personen freistand, Fragen zu beantworten, unterscheidet sich auch die Zahl der Antworten pro Frage.



## 2.2 Ergebnisse der Auswertung der Befragungsergebnisse

Die Erhebungsergebnisse werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt. Um das Verständnis zu erleichtern, werden die Rahmendaten vorangestellt und der Prozess von den Verhandlungen bis hin zur Entscheidungsfindung im Management- und Unternehmensalltag konsekutiv erläutert. Die Darstellung folgt damit einem verständnisorientierten Ansatz: Erst wenn die Hintergründe klar sind, können Organisations- und Entscheidungsstrukturen sowie strategische Ausrichtung, Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung nachvollzogen werden. Die Interviews lassen außerdem so manches interessante Detail erkennen und spiegeln Erfahrungen wider, die als „Highlights“ in Zitatform kursiv wiedergegeben werden, weil sie Erfahrungen, die für mehrere Firmen zutreffen, auf den Punkt bringen.

## 2.3 Ausgangssituation und Rahmendaten

Die Internationalisierung von Unternehmen folgt unterschiedlichen Phasen und Konzepten. Der chinesischen „Schwärmt aus - Strategie“ (Reisach 2016: S.19) folgend sind viele der Investoren, die mittelständische deutsche Firmen aufkaufen, Pioniere der Internationalisierung, also **chinesischer Flaggsschiff-Unternehmen**. Bei der Mehrzahl von ihnen handelt es sich um große, oft (halb-)staatliche Konglomerate, die eine ganze Reihe von Genehmigungen brauchen, um im Ausland aktiv werden zu können (Reisach 2016: 12 und Jungbluth 2015: 117). Ihre Kapitalstärke und ihre Auslandsstrategien sind quasi „vorgeprüft“, sonst könnten sie auf dem noch immer nicht vollständig geöffneten chinesischen Kapitalmarkt nicht die für Auslandsinvestitionen erforderlichen Devisen bekommen.

**Die Übernahme** von fünf der untersuchten Firmen erfolgte aus einer Insolvenz oder schweren Krise heraus, wobei eine der Firmen aktiv nach einem chinesischen Investor suchte. Bei zwei weiteren Firmen handelt es sich um eine Ausgliederung aus einem deutschen Konzern, die letztlich auch darauf zurückzuführen sind, dass der Konzern das (Teil-) Unternehmen verkaufen wollte. Gerade bei den schon länger übernommenen Firmen zeigt sich also, dass der chinesische Investor gleichsam als Rettung verstanden wird. Nur in einem Fall ging ein kleineres gesundes Unternehmen auf Anraten seiner Kunden auf einen chinesischen Investor zu, um so sein Wachstum in Europa und in den USA zu finanzieren. Die Übernahme verlief bei allen Firmen recht unterschiedlich, die Verhandlungen dauerten zwischen einem und mehr als zwei Jahren. Einige kannten den chinesischen Investor bereits aus den laufenden Geschäftsbeziehungen oder als Wettbewerber, andere informierten sich aus eigener Initiative bei anderen Firmen, die chinesische Eigentümer hatten. Als gemeinsamer Nenner lässt sich konstatieren, dass die Firmen Rechtsberatung durch Anwaltskanzleien erhielten. Kulturelle Faktoren (ILF, Frage 6b) wurden im Rahmen der Vorbereitung („due diligence“) nicht bzw. „nicht wirklich“ thematisiert. Man vermutete hier ein Zusammenpassen oder war schlichtweg froh, wieder eine Perspektive zu haben. Zwei Firmen empfinden das Fehlen einer solchen Abstimmung im Nachhinein als Nachteil (ILF, Frage 6c und Abschnitt 2.2.6).

Die **Verhandlungen** mit dem chinesischen Partner (ILF, Frage 6a) dauerten bei drei Firmen weniger als ein Jahr, bei fünf Firmen länger, wobei die Dauer bei Sanierungsfällen und dann, wenn sich die Partner bereits gut kennen (dies war der Fall bei zwei der befragten Firmen), tendenziell kürzer ist und mit der Komplexität des Falles steigt. Im Zuge oder kurz nach der Übernahme kommt es gelegentlich auch zu Umstrukturierungen und Standortwechseln innerhalb Deutschlands, weil diese aus rechtlichen bzw. steuerlichen Gründen notwendig werden.

Die Betriebsräte sind in den Verhandlungsprozess in aller Regel nicht eingebunden (eine Ausnahme: mitbestimmtes Unternehmen) und werden erst nach Abschluss informiert. Man weiß aber meist um die Schwierigkeiten der Firma und dass Verhandlungen mit Investitionsinteressenten aus China geführt werden, was nicht selten die Anspannung der Belegschaft steigert. Dass dies unbegründet ist, zeigt sich erst im späteren Verlauf, wenn Arbeitsplatzgarantien gegeben sind und Investitionen nach Deutschland fließen.

**Politische Unterstützung** bei den Verhandlungen (ILF, Frage 6a) bekamen sechs von acht der untersuchten Firmen. Meistens kam diese von der Stadtverwaltung bzw. regionalen Wirtschaftsförderung, bei großen Unternehmen auch von überregionalen und Bundesstellen. Diese Unterstützung wird insgesamt als sehr positiv und wichtig angesehen. Nur eine der Verhandlungen war nicht öffentlich und erfolgte daher ohne eine solche Unterstützung, die auch nicht gewünscht war.

Die acht untersuchten Unternehmen weisen unterschiedliche **Organisationsformen von Eigentum und Geschäftsführung** auf. Zwei von ihnen stehen direkt im Eigentum von chinesischen Staatskonglomeraten, vier werden über eine in Europa bzw. Deutschland ansässige Holding gesteuert, die im Eigentum eines chinesischen Staatskonglomerats steht. Nur zwei Firmen gehören chinesische Privatunternehmen, wovon eines wiederum eine chinesische Provinz als Ankeraktionärin hat. Die Holding-Struktur hat nach Informationen der Befragten steuerliche Vorteile und erlaubt zugleich eine parallele Steuerung mehrerer Tochtergesellschaften in Europa oder weltweit. Bei zwei der Firmen sitzen Vertreter der deutschen Geschäftsführung in der Holding, bei zweien handelt es sich um eine rein chinesische Holding. In zwei Firmen besteht die Geschäftsführung aus einem deutsch-chinesischen Team, bei zweien handelt es sich um eine rein deutsche Geschäftsführung, wobei eine Verbindungsperson den Kontakt zum chinesischen Eigentümer hält. Angesichts dieser Heterogenität der Organisationsformen und der geringen Zahl der untersuchten Unternehmen lassen sich keine Tendenzen bzgl. einer bevorzugten Organisationsform oder Branchenspezifitäten feststellen.

Die **Mitarbeiterzahl** der untersuchten Firmen liegt mehrheitlich zwischen 250 und 500, mit einer Ausnahme nach unten und zwei nach oben. Es handelt es sich also überwiegend um den klassischen deutschen **Mittelstand**.

## 2.4 Corporate Identity

Bei den untersuchten Firmen lässt sich ein Unterschied zwischen verschiedenen Größenklassen erkennen, der auch bei nicht chinesisch finanzierten Unternehmen besteht: Kleinere Unternehmen haben tendenziell weniger explizit formulierte **Unternehmensleitbilder** oder „mission statements“, Mitarbeiterzeitungen oder Bottom up- bzw. 360°- Beurteilungssysteme. Dies gilt auch für die untersuchten, zumeist mittelständischen Firmen. Nur ein Befragungsteilnehmer, ein größeres Unternehmen, hat ein neues, von der deutsch-chinesischen Holding spezifisch entwickeltes Unternehmensleitbild. Unternehmensleitbilder oder Führungsgrundsätze (ILF, Fragen 1a-d und 5a) der anderen untersuchten Firmen sind und waren nicht vorhanden bzw. haben sich nicht geändert. Gleiches gilt für Firmen- bzw. Mitarbeiterzeitschriften, die es nur bei zwei der befragten Unternehmen gab.

Die Unternehmenskultur ändert sich also nicht „automatisch“ mit dem Eigentümer/Kapitalgeber, sondern sie ist das Ergebnis der gelebten Interaktion zwischen Menschen im Betrieb. Da das deutsche Management überwiegend an Bord bleibt (Emons 2013: 12 ff), empfinden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine großen Veränderungen. Außerdem legen chinesische Investoren Wert auf Kontinuität: Ein chinesischer Interviewpartner sagte, „man möchte nichts zu schnell ändern, um das Unternehmen nicht zu destabilisieren.“ Die Veränderungen sind also oft nicht auf Antrieb erkennbar, sondern erfolgen subtiler. Die gemeinsame Entwicklung von Geschäftsplänen und Strategien, mehr internationales Personal sind normale Konsequenzen der Internationalisierung von Unternehmen. Es entsteht eine Schicksalsgemeinschaft, die nicht als chinesischer Einfluss, sondern als eigene Entscheidung des deutschen Managements (dank entsprechender Anreize) stattfindet bzw. wahrgenommen wird.

## 2.5 Strategische Zielsetzungen und Entscheidungsprozesse

Die **strategischen Zielsetzungen** (ILF, Fragen 2a und 2b) gehen bei drei der untersuchten Firmen von der (deutsch-) chinesischen Holding aus. Drei Firmen, alle im Sektor Maschinen- und Anlagebau, haben eine chinesische Verbindungsperson im Vorstand, die als Vertreter des chinesischen Eigentümers agiert. Bei allen befragten Firmen legt die Geschäftsführung des übernommenen Betriebs einen Geschäftsplan zur Genehmigung vor. Dieser wird in aller Regel genehmigt, manchmal nach mehreren Verhandlungsrunden. Rückfragen gibt es bei Finanzfragen, die technische Kompetenz wird der deutschen Seite offenbar klar zugestanden. Die Entscheidungen werden in China sowohl bei Staats- als auch bei Privatunternehmen an der Spitze getroffen. Das kann dauern, besonders bei Staatsfirmen. Ein Befragter spricht aus, was mehrere in ähnlicher Form äußerten: „Es wäre günstig, die Entscheidungsstrukturen chinesischer Investoren würden für Auslandsstützpunkte schneller gemacht.“ Ein Beispiel illustriert, was damit (bei chinesischen Staatsunternehmen) konkret gemeint ist: „... da es sich bei jeder Investition um chinesisches Staatseigentum handelt, bei dem z.B. auch Anti-Korruptionsrichtlinien einzuhalten sind, musste im Rahmen des

„Fixed Asset Managements“ jeder Investitions-Gegenstand, z.B. auch ein einfacher Laptop, einzeln „gemanaged“ werden. Es gelang uns darzulegen, dass der administrative Aufwand dafür unverhältnismäßig hoch ist und es genügte am Schluss (nach mehreren Diskussionsrunden und Vermittlung der chinesischen Kollegen), eine Liste mit diesen kleinen Investitionen vorzulegen.“

Die **Reporting-Anforderungen** folgen bei chinesischen Privatunternehmen offenbar stärker dem westlichen Muster als dies bei staatlichen Eigentümern der Fall ist. Bei staatlichen Eigentümern wurde von Übersetzungsschwierigkeiten bei den gewünschten Meldungen nach China berichtet; in diesen Fällen beiden Seiten zu vermitteln, was gewünscht und was möglich ist, ist eine der Hauptaufgaben der chinesischen Verbindungsperson in Deutschland. Sobald eine in Europa ansässige Holding im Spiel ist, gelingt die Abstimmung offenbar etwas leichter. Hier scheint der Prozess bereits eingespielter zu sein, denn die Finanzdaten müssen von mehreren Tochtergesellschaften im Gesamtkonzern nach einem einheitlichen Muster übermittelt werden.

**Finanzmittel** für Investitionen (ILF, Frage 3c) stellt bei allen untersuchten Firmen der chinesischen Partner. Dies bestätigt die Aussagen des Teilprojekts von W. Müller, wonach keines der Unternehmen einen finanziellen Aderlass erlebt, ganz im Gegenteil. Viele Firmen berichten von großzügigen (Erweiterungs-)Investitionen nach der Übernahme und von der Überbrückung von „Durststrecken“ mit Hilfe des chinesischen Partners. Investitionsgelder müssen in einem teils mehr, teils weniger komplexen Verfahren beantragt werden. Handelt es sich bei den Muttergesellschaften um chinesische Staatsfirmen, dann scheinen die Verfahren durch fehlende Übersetzungen ins englische und inkompatible Anforderungs-/Datenformate tendenziell komplexer zu sein als bei überwiegend privaten chinesischen Eigentümern, besonders wenn diese bereits über Auslandserfahrung verfügen.

**Kunden, Ideen und Inhalte** liefert bei der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen vor allem der deutsche Partner. Dies gilt besonders im Automobilsektor, in dem deutsche Automobilkunden weltweit, auch in China, beliefert werden. Eine Firma im Bereich Maschinen- und Anlagenbau arbeitet mit einer „Strategie der zwei Preissegmente“, bei der Premium-Produkte aus deutscher Fertigung und günstigere Produkte der chinesischen Muttergesellschaft angeboten werden. Die Entscheidung über Technologien und betriebswirtschaftliche Methoden und deren Anwendung bleibt auch auf operativer Ebene beim lokalen Management. Bei beiden untersuchten Firmen des Sektors Chemie/Pharma erfolgt diese in Abstimmung mit den chinesischen Eigentümern bzw. der Holding.

**Standort- und Beschäftigungsgarantien sowie vereinbarte Investitionspläne werden eingehalten.** Einer der befragten Betriebsräte berichtet jedoch, dass sein Standort geschlossen bzw. verlagert wird. Aus Sicht des deutschen und chinesischen Managements handelt es sich dabei um eine betriebswirtschaftliche Entscheidung, die Fertigung ist in Osteuropa günstiger.

ger. Aus Sicht des zu schließenden Standorts jedoch sind ungünstige Verrechnungssätze für die zentralen Kosten ausschlaggebend. Die Proteste des Standorts wurden auch nach Berlin und China übermittelt, wovon die deutsche Holding nicht begeistert war. An diesem Beispiel wird sichtbar, dass Standortgarantien nicht automatisch für alle Standorte eines Unternehmens gelten und dass interne bzw. Verrechnungspreis-Konflikte auch vor deutsch-chinesischen Holdings nicht haltmachen. Zugleich wird deutlich, dass bestimmte die Holding-Strukturen möglicherweise den Einfluss der Arbeitnehmervertretungen einzelner Standorte schwächen. Dies gilt für alle Holdingstrukturen, unabhängig von der Nationalität des Kapitaleigentümers.

Die **Internationalisierung** (ILF, Ergänzungsfrage 2h) erwies sich in allen Gesprächen als wichtige strategische Zielsetzung des chinesischen Investors. Sie ist also solche auch ein von der chinesischen Regierung vorgegebenes Ziel. Hat ein Unternehmen zahlreiche Auslandsstandorte, so sind chinesische Käufer offenbar bereit, einen höheren Preis zu zahlen. Zugleich nutzen chinesische Muttergesellschaften offenbar die internationale Kompetenz ihrer deutschen Tochtergesellschaften, um den Gesamtkonzern noch weiter zu internationalisieren. So berichten drei der übernommenen Firmen, dass sie weitere Auslandsstandorte eröffnen, um ihren Kunden zu folgen (z.B. Automobilherstellern). Zu diesem Zweck wurden Stützpunkte in der NAFTA und in China eröffnet, die Finanzierung erfolgte durch die chinesische Seite. Falls sich die wirtschaftlichen und handelspolitischen Bedingungen sich nicht ändern, könnte dies eine für alle drei Seiten erfolversprechende Strategie sein: für die übernommene Firma, ihren deutschen Kunden im Ausland und die chinesische Muttergesellschaft.

Einige der übernommenen Firmen hatten sich durch den neuen Eigentümer Zugang zum chinesischen Markt erhofft. Dieser Zugang gelingt nicht immer, denn hier können sich – wie in einem der untersuchten Fälle - die strategischen Ansätze (Hochpreis- oder Niedrigpreissegment) widersprechen. Umgekehrt gelang auch einer der chinesischen Firmen der Zugang zum deutschen Markt nicht, weil die Qualität der Erzeugnisse für den europäischen Markt nicht ausreichte bzw. die Zulassungen fehlten.

## 2.6 Knowhow-Transfer

Die Befragungsergebnisse zeigen unterschiedliche Formen des Knowhow-Transfers. Direkt und **auf technischem Gebiet** erfolgt dieser bei Firmen, die Maschinen für die Muttergesellschaft entwickeln und **Konstruktionspläne** nach China schicken, wie dies bei einem der befragten Unternehmen der Fall ist. Drei Firmen aus unterschiedlichen Branchen berichten, dass ein direkter Knowhow-Transfer zu neuen **Vertriebs- und Produktionsniederlassungen in China** stattfindet. Ein Unternehmen aus dem Bereich Maschinen- und Anlagenbau gründete Service-Gesellschaften für Reparaturen und Montagen in China, bildet dort aber nicht aus. Ein Unternehmen nutzt eine ihm übertragene Abteilung der Muttergesellschaft, um personalintensive Computerarbeit auszulagern.

Bei allen befragten Firmen besuchen chinesische Kollegen die **Fertigungs- und Entwicklungsabteilungen** oder sehen sich neu entwickelte Produkte an. Eine systematische Aus- und Weiterbildung chinesischen Personals scheint aufgrund von Sprach- und Visaproblemen wohl nur in sehr beschränktem Umfang stattzufinden. Insgesamt ist die Reisetätigkeit wohl kurz nach der Übernahme am aktivsten und schwächt sich dann über die Jahre langsam ab. Nur ein Unternehmen berichtet von einem ausgewogenen Knowhow-Transfer nach beiden Seiten; bei diesem Unternehmen forschen und entwickeln beide Seiten und beide bringen Kunden ein. Dieses Unternehmen ist auch das einzige, das von konkreter Zusammenarbeit mit dem chinesischen Partner auf dem Gebiet von Industrie 4.0 berichtet. Bei den anderen Firmen wird Industrie 4.0 als zukunftsweisend erkannt und teilweise in neuen Werken/Projekten zum Einsatz kommen, ohne dass dabei ein konkreter Austausch mit China zu erkennen ist.

**Auf kaufmännischer Seite** findet ein Knowhow-Transfer über die chinesische Verbindungsperson oder über die deutsch-chinesische Holding statt. In Einzelfällen sind auch Mitarbeiter der chinesischen Muttergesellschaft im Vertrieb oder in anderen kaufmännischen Abteilungen eingesetzt. Sie erhalten Zugang zum Datennetz des übernommenen Unternehmens. Diese mögliche Form des Knowhow-Transfers wurde nur von einem Unternehmen angesprochen. Ein anderes Unternehmen hat einen systematischen Prozess mit Vorträgen von Fachleuten und Frage-Antwort-Sitzungen für chinesische Delegationen etabliert. Bei anderen scheinen Besuche von Vertretern der Muttergesellschaft eher sporadisch zu erfolgen. Bemerkenswert ist, dass einige Betriebsräte über solche Besuche nicht bzw. nur sehr kurzfristig informiert werden.

Über **sprachliche Verständigungsschwierigkeiten** berichten alle befragten Unternehmen. Die Kommunikation gelingt am besten, wenn gut englischsprechende chinesische Ingenieure oder Betriebswirte nach Deutschland kommen, sie finden leichter Anschluss an die deutschen Kollegen. Problematisch für die chinesische Seite ist dann nur, dass einige von ihnen nicht zurückkehren wollen oder sich anschließend mit der gewonnenen Auslandserfahrung in China neue Arbeitgeber suchen. Bei chinesischen Staatsfirmen wurde, so berichten zwei Gesprächspartner, die Verweildauer bei Auslandsbesuchen von Seiten der chinesischen Muttergesellschaft auf maximal zwei Wochen reduziert.

## **2.7 Mitarbeiterführung und interne Kommunikation**

Die Mehrheit der befragten Betriebsräte nimmt den **Führungsstil** (ILF, Fragen 4a-d) in ihren Unternehmen vor und nach der Übernahme durch chinesische Eigentümer als „autoritär, aber gesprächsbereit“ wahr und sieht Zielvorgaben, wo die Unternehmensspitze von Zielvereinbarungen spricht. Der Führungsstil ist im Werk tendenziell direkter als in Verwaltungseinheiten. Überwiegend produktionsorientierte mittelständische Unternehmen haben daher eine stärker patriarchalische Führung als dies in der Literatur oft als für deutsche Unternehmen „typisch“ bezeichnet wird.

Regelmäßige Abteilungs- oder Teambesprechungen finden teilweise statt, so genannte „bottom-up“- Bewertungen der Führungskräfte durch die Mitarbeiter oder 360°-Beurteilungen erfolgen nicht. Diese Führungskultur passt zum tendenziell patriarchalischen chinesischen Ansatz, außerdem bleibt das deutsche Management vor Ort meist unverändert. Daher haben die Belegschaften in der Regel die gleichen Führungskräfte wie zuvor und spüren kaum eine Veränderung infolge des Eigentümerwechsels. Möglicherweise entspannt sich infolge der Finanzmittel aus China auch die zuvor angespannte Situation, denn insgesamt bezeichneten sechs von acht Betriebsräten die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung als „normal“. Nach Aussagen eines Betriebsratsvorsitzenden trifft man sich seltener wegen arbeitsrechtlicher Verhandlungen vor Gericht als zuvor. Führungsleitlinien gab es in keinem der befragten Unternehmen und bei den wenigsten finden interne Führungskräftebildungen statt. Insofern sind auch hier keine Veränderungen festzustellen. Ein Betriebsrat bringt seine Erfahrungen auf den Punkt: „die Führung war bei den Finanzinvestoren, also vor der Übernahme, deutlich schlechter als jetzt“.

Das **Intranet** ist bei den befragten Firmen überwiegend ausschließlich deutsch und wird für die Kommunikation mit chinesischen Partnern als wenig relevant wahrgenommen. Nur bei den beiden Unternehmern aus dem Bereich Chemie/Pharma erfolgt auf diesem Wege ein regelmäßiger Austausch mit den chinesischen Partnern auf Englisch.

In zwei Fällen ergaben sich Widersprüche zwischen den Aussagen in der Befragung und dem, was in früheren Studien oder Publikationen zu diesen Unternehmen gesagt worden war. So hatte z.B. eine Firma bzw. deren Berater in der Zeit nach der Übernahme von vielfältigen inner- und außerbetrieblichen Aktivitäten mit China berichtet, z.B. von entsprechenden Hochschulpartnerschaften. Eine nähere Recherche ergab aber, dass diese zwar in der Region stattfinden, aber nicht wirklich mit dem übernommenen Unternehmen zusammenhängen. Sie waren offenbar damals in der Euphorie der noch relativ frischen Übernahme als Hoffnung einer künftigen Verknüpfung kommuniziert worden oder sie sollten zeigen, dass in der Region auf breiter Basis eine enge Zusammenarbeit mit China stattfindet. In einem anderen Fall wurde die Übernahme als von Anfang an positiv dargestellt, während Veröffentlichungen des Interims-Managers Schlüsse auf systematische Restrukturierungen zuließen, die jedoch in der Situation des Unternehmens betriebswirtschaftlich plausibel waren und somit nicht dem chinesischen Investor anzulasten sind.

## 2.8 Deutsch-chinesische Zusammenarbeit

Trotz anfänglicher Skepsis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Erfahrungen mit chinesischen Investoren bei den Befragten positiv, besonders dann, wenn lange Arbeitsplatzgarantien gegeben wurden und Investitionsgelder geflossen sind. Bei vier der befragten Unternehmen waren **die Reaktionen der Mitarbeiter(vertretungen)** auf die neuen chinesischen Eigentümer (ILF, Fragen 5 i-k) zunächst negativ, es herrschte Angst in der



Belegschaft, bei zweien wurde auch demonstriert. Bei zwei der Firmen waren die Reaktionen gemischt, je nach Standort und Hierarchieebene machte man sich Hoffnungen oder Sorgen. Entsprechend schwierig war es, die Übernahme durch einen chinesischen Investor zu kommunizieren. Diese Unsicherheiten verschwanden jedoch bei allen Belegschaften, sobald die Arbeitsplatzgarantien ausgesprochen und die Investitionspläne realisiert wurden. Inzwischen wird die **Zusammenarbeit mit den chinesischen Partnern bei allen Firmen als normal empfunden**. Die meisten berichten – bis auf vereinzelte sprachliche Schwierigkeiten - von guten Erfahrungen mit chinesischen Kollegen (ILF, Frage 6c).

Die **Verbindungspersonen** zur chinesischen Muttergesellschaft wie auch die **chinesischen Vorstandskollegen in der Holding** werden als freundlich und kompetent wahrgenommen. Sieben von der acht der befragten Unternehmen empfinden diese Personen als Unterstützer, um die Geschäftspläne bei der chinesischen Zentrale „durchzubringen“. Bei näherer Betrachtung des teils ingenieurstechnischen, teils kaufmännischen Hintergrundes dieser Personen überrascht dies nicht: Es handelt sich häufig um Chinesen, die im Ausland studiert und/oder gearbeitet haben, über gute oder „ordentliche“ Englischkenntnisse verfügen und die Verständnis für beide Seiten aufbringen. Oft sind es auch diese Personen, die bei interkulturellen Fragen vermitteln. Vereinzelt finden sich in dieser Rolle auch Chinesen, die schon sehr lange in Deutschland leben und die offenbar gezielt als Stellvertreter des chinesischen Konzerns in Deutschland rekrutiert werden.

**Informationen oder Schulungen zur Steigerung des Wissens über China** und seine Wirtschaft und Kultur (ILF, Frage 6e) erfolgten nur bei zwei der Unternehmen. Es wird viel Gewicht auf die rechtliche Vorbereitung und Beratung gelegt und die kulturellen Herausforderungen geraten als „soft facts“ in den Hintergrund, wie das oft auch bei westlichen Großfusionen geschieht (Jansen/Körner 2000). Der Geschäftsführer einer der befragten Firmen formulierte seine Eindrücke wie folgt: „Wie sich inzwischen zeigt, haben sich beide Seiten eher nicht auf die gegenseitige kulturelle Erwartung vorbereitet, daher relative große Zeitverluste beim Verstehen und Umsetzen von Aufgabenstellungen, da der Sinn und auch die rechtlichen und kulturellen Notwendigkeiten nur sehr langsam verstanden werden.“

Ein mögliches Problemfeld ist die **Kommunikation**: Probleme oder Schwierigkeiten werden in China häufig durch Schweigen umschifft und nicht, wie in Deutschland, direkt adressiert (Reisach et al. 2007: 383 sowie Tomalin/Nicks 2008: 60). Chinesen sind Meister der indirekten Kommunikation: Themen wie z.B. weniger erfolgreiche Geschäfte, personelle Veränderungen, und Tatsachen, die als negativ oder sensibel wahrgenommen werden könnten, werden nicht oder nur verklausuliert kommuniziert. Deutsche können in diesen und anderen Fragen sehr sachlich sein: Sie analysieren nüchtern, strukturieren Abläufe und arbeiten diese nach klaren Zeitvorgaben ab. Dabei geht es um eine möglichst exakte Planung und optimierte Problemlösung, die nur in Ausnahmefällen ein situationsbezogenes Abwei-



chen von den gemeinsam erarbeiteten Vorgaben erlaubt. Dies wird in China oft als starr und unflexibel wahrgenommen. Diese und andere interkulturelle Unterschiede werden in speziellen verhandlungs- oder Managementtrainings thematisiert.

Nur bei zwei der untersuchten Firmen fand eine **professionelle Begleitung des Post-Merger-Prozesses** statt. Ursachen sind wohl drei Punkte: Erstens die geringe Größe der Unternehmen (Mittelstand), zweitens die fehlende Bereitschaft des chinesischen Investors, eine solche Begleitung zu finanzieren und drittens der Glaube, dass ein polyzentrischer Ansatz, also der Verbleib des deutschen Managements, eine externe Begleitung überflüssig mache. Einige wenige der befragten Firmen haben sich selbst geholfen und chinesisch-stämmige Absolventen deutscher Hochschulen in Deutschland eingestellt, um mit deren Hilfe das entsprechende Knowhow und die Unterstützung bei der Überbrückung sprachlicher und interkultureller Unterschiede zu meistern. Dies ist ein für den Mittelstand offenbar gelingender Ansatz, der auf die Loyalität der Mitarbeiter zum deutschen Standort baut.

Manche Betriebsräte nahmen nach der Übernahme Informationsangebote der IGMetall wahr, sie insgesamt als sehr positiv bezeichnet wurden. Als wichtig wurde von zwei Betriebsräten der **Besuch der Fertigungsstätten in China**, besonders derer des neuen Eigentümers, hervorgehoben (ILF, Frage 6d): Sie zeigten sich positiv überrascht vom „hohen technischen Stand, Arbeitssicherheit und den guten Arbeitsbedingungen“. Durch persönliche Anschauung lassen sich Vorurteile offenbar am besten überwinden.

Deutsche Firmen praktizieren häufig eine gelebte **Kultur der Mitbestimmung**, in der sich Unternehmensleitung und Betriebsräte nicht als feindliche Lager, sondern als zwei unterschiedliche, jedoch gemeinsam dem Unternehmenswohl und der Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen verpflichtete Parteien verstehen. Dies zeigt sich in den Tiefeninterviews darin, dass die Aussagen von Betriebsräten und Management, trotz einiger unterschiedlicher Aussagen im Detail, in den wesentlichen Punkten bezüglich der positiven Einschätzung des chinesischen Investors in nur einem Fall, in dem einer von mehreren Standorten in Deutschland gefährdet ist, voneinander abweichen. Insgesamt wird von einer sehr konstruktiven, ja positiven Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Vertretern der chinesischen Eigentümer berichtet. Beispielsweise gelang es einzelnen Betriebsratsvorsitzenden, einen direkten persönlichen Kontakt mit Spitzenvertretern der Muttergesellschaft herzustellen und Signale der Wertschätzung zu erfahren. Die starke Personenorientierung der chinesischen Kultur und ihr **Streben nach einem harmonischen Miteinander** (Lewis 2006: 32-37) sieht Betriebsräte nicht als Gegenspieler des Managements, sondern eher als Vertreter der des Fachpersonals (Däubler/Müller, 2015: 34f) und somit wichtig für das Zusammenwirken der Betriebsgemeinschaft. Außerdem sind Betriebsräte in chinesischen Staatsbetrieben China meist Mitglieder der kommunistischen Partei, so dass das Management um Ausgleich bemüht ist.

### 3 Zusammenfassung und Empfehlungen für eine sinnvolle Planung, Prozesssteuerung und Begleitung chinesischer Firmenübernahmen

#### 3.1 Langfristige Ausrichtung bei Staatsfirmen

Angst vor chinesischen Investoren ist nach den Ergebnissen dieser Studie fehl am Platz. Viele staatliche und große chinesische Privat-Investoren haben dazu beigetragen, deutsche Firmen und Arbeitsplätze zu erhalten und agieren oft nachhaltiger als Finanzinvestoren. Allerdings gibt es keinen „chinesischen Masterplan“ für die Übernahme deutscher Unternehmen. Chinesische Unternehmen haben unterschiedliche Eigentümer und Kapitalstrukturen und bearbeiten unterschiedliche Märkte. Diese Einflüsse prägen die Unternehmenskultur genauso wie die Personen, die im Unternehmen handeln. Daher sollte jedes einzelne Investment sorgfältig geprüft und von Arbeitnehmervertretungen gemeinsam mit Fachleuten zu allen Facetten der Zusammenarbeit begleitet werden.

Ausschlaggebend für die Unternehmensführung nach einer chinesischen Übernahme sind die jeweiligen Umstände der Übernahme, der Situation der übernommenen deutschen Firma und das Geschäftsmodell nach der Übernahme. Bezüglich des chinesischen Investors ist die zentrale Frage, ob es sich um einen staatlichen, halbstaatlichen oder privaten Investor handelt (dazu auch Reisach 2016: S- 5-7 sowie Milhaupt und Zheng 2015). **Staatliche chinesische Investoren agieren weniger kurzfristig** und sind nicht allein auf Finanzkennzahlen fokussiert. Es handelt sich oft um riesige Konzerne (vgl. Teilstudie von Shuwen Bian), bei denen schwächere Geschäftszahlen einer kleinen Tochtergesellschaft in Deutschland nicht so stark ins Gewicht fallen. Daher können sie es sich besser „leisten“, ein paar Jahre zu warten, ob sich die Investitionen rentieren und ob sich die Ertragssituation verbessert. Konkret berichten zwei der befragten Firmen von einer Situation, in der „jeder andere (Finanz-) Investor bereits Arbeitsplätze abgebaut hätte“. Die Tatsache, dass chinesische Staatsunternehmen nicht rein marktwirtschaftlich agieren, erweist sich also als Vorteil für die Belegschaften in Deutschland.

Nach dem Eigentümerwechsel ist klar, dass das Management in Deutschland in Absprache mit den neuen Eigentümern entscheidet. Einzig die gelegentlich **langwierigen Abstimmungsprozesse** mit den neuen Eigentümern zeigen, dass es sich um Tochtergesellschaften größerer chinesischer Konzerne handelt. Da chinesische Staatskonzerne als „Volksvermögen“ nach anderen Prinzipien geführt werden als privatwirtschaftliche Betriebe in Deutschland, dauert es einige Zeit, bis beide Seiten verstehen, was die Motive und Hintergründe des Handelns des jeweils anderen sind. Zugleich ist davon auszugehen, dass die so getroffenen Entscheidungen auch den chinesischen (Geschäfts-) Interessen entsprechen. Ob solche Entscheidungen auch den strategischen Interessen der chinesischen Regierung entsprechen, lässt sich nicht eindeutig sagen. Offensichtlich ist das **große Interesse Chinas an einer weiteren Internationalisierung**, auch

mit Hilfe deutscher Tochtergesellschaften, die als Brückenköpfe für alte und neue Auslandsstandorte fungieren. Dies ist aus Sicht des chinesischen Mutterkonzerns eine in volatilen Zeiten durchaus sinnvolle Diversifizierungsstrategie, mit Hilfe derer es im Firmennetzwerk mittelfristig gelingen könnte, eventuell auftretende handelspolitische Hürden zu überwinden.

Fast alle chinesischen Staatsfirmen agieren mit einer **starken chinesischen Zentrale** und haben noch kein integriertes globales Konzept mit wechselseitigen Entscheidungs-, Koordinations- und Lernprozessen (Adler 2008: 11). Sie versuchen vielmehr, sich durch neue Auslandsstandorte von der Fokussierung auf den großen chinesischen Heimatmarkt zu lösen und auf dem europäischen Markt mit renommierten Markennamen und etablierter Technologie erfolgreich zu sein (Reisach 2016: 14f). Chinesische Konzerne verfügen in Relation zu ihrer Größe nur über wenige international erfahrene Führungskräfte (Backaler: S.77-95 und 165). Sie sind daher bei Auslandsübernahmen auf die Managementkompetenz der lokalen Geschäftsführung angewiesen. Dies ist bei den hier untersuchten privaten und (teil-)staatlichen chinesischen Investoren der Fall. In den übernommenen Unternehmen in Deutschland finden sich daher nur sehr wenige Vertreter der chinesischen Eigentümer (vgl. auch Ergebnisse der Teilstudie von Wolfgang Müller). Die Führung dieser Auslandsakquisitionen ist daher dem polyzentrischen (Perlmutter 1969: 9-18) bzw. Portfolio-Ansatz (Tjosvold and Leung 2003: 126) zuzuordnen, d.h. die übernommenen deutschen Unternehmen werden in den ersten Jahren so geführt, wie dies vorher der Fall war. Ein oder zwei Vertreter der chinesischen Eigentümer, die sich kaum ins Tagesgeschäft einmischen, können für ein Unternehmen und seinen Führungsstil kaum „kulturprägend“ sein, es sei denn, es würde massiv in Strategien oder interne Steuerungsmechanismen eingegriffen. Ansätze dafür gab es nur in einem der acht untersuchten Fälle und bei diesem handelte es sich nicht um ein klassisches Staatsunternehmen.

Arbeitnehmervertretungen spielen in der Übernahmephase eine wichtige Rolle, um möglichst lange Standort- und Arbeitsplatzgarantien in den Verhandlungsprozess (der meist ohne sie stattfindet) einzubringen. Die Arbeitsplatzgarantien wurden teilweise erkämpft, wobei Adressat dieser Forderungen sowohl das deutsche als auch das chinesische Verhandlungsteam war. Hilfreich ist ein Punkt, auf den zwei Gesprächspartner hinwiesen: **“Man will bei chinesischen Staatskonzernen keine schlechte Presse.“** Chinesische Investoren werden durch die chinesische Botschaft in Deutschland und das Ministerium für Außenhandelsbeziehungen (MOFCOM) über die geltenden Gesetze und die Mitbestimmung informiert. Offenbar werden die Firmen vom chinesischen Staat dazu aufgefordert, sich regelkonform zu verhalten, um das allgemeine Investitionsklima nicht zu verschlechtern und das Länderimage Chinas nachhaltig zu verbessern. Chinesischen Investoren in Deutschland wollen von den lokalen Belegschaften und der Öffentlichkeit als gute Arbeitgeber wahrgenommen werden. Nach einer Übernahme überlassen sie daher rechtliche Fragen, die Personalarbeit (Schüler-Zhou/Schüller 2013: 333 und 337f) und damit auch Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat der deutschen Geschäftsführung bzw. Personalabteilung. Die Rolle der Arbeitnehmervertretungen beim Aus-

laufen dieser Garantien konnte noch nicht ermittelt werden. Hier wären zu einem späteren Zeitpunkt mehr und dann länger zurückliegende Übernahmen zu untersuchen.

### **3.2 Empfehlungen für eine sinnvolle Planung, Prozessteuerung und Begleitung chinesischer Firmenübernahmen**

Die interpretative Auswertung erlaubt einige Hinweise, wie die Planung, Prozessteuerung und Begleitung chinesischer Firmenübernahmen professionalisiert werden können. Dabei ist es wichtig, zunächst das Bewusstsein für schleichende Veränderungen und mögliche Risiken zu schaffen. Teils gelang das bereits durch die Untersuchung selbst, denn bei Tiefeninterviews findet stets auch die für qualitative Forschung typische Interaktion statt, im Zuge derer sich Forscher und Gegenstand verändern (Mayring 2002: 32). Durch die Befragung wurden die Befragten, sowohl Arbeitnehmersvertretungen als auch Vertreter des Managements, bereits hinsichtlich bestimmter Veränderungspotentiale sensibilisiert. Dabei zeigen die Mitarbeitervertretungen mehrheitlich ein sehr gutes Gespür für implizite Veränderungen in der Unternehmensführung, Personalpolitik und Kommunikation. Sie können aber nicht immer klar erkennen, ob diese Konsequenzen einer chinesischen Übernahme sind oder auf Änderungen im Markt- und Wettbewerbsgeschehen zurückzuführen sind. Dennoch sagen sie deutlich, dass weitere Schulungen wünschenswert sind, um entsprechende Prozesse zu erkennen und im Sinne der Mitarbeiter zu begleiten.

Die Arbeitnehmersvertretungen sollten bei Kooperationsabsichten mit China frühzeitig eingebunden werden, um mit fachlicher Unterstützung z.B. der Gewerkschaften ein realistisches Bild der Chancen und Risiken einer Übernahme zu bekommen. Zwei Unternehmensvertreter berichteten, dass sie sich in Eigeninitiative bei einem anderen vom gleichen Investor übernommenen Betrieb informiert haben, das ist sicher eine sehr gute und nachahmenswerte Idee. Auch Zusammenkünfte von Betriebsräten bereits übernommener und möglicherweise demnächst zum Verkauf stehender chinesischer Firmen sind hervorragende Gelegenheiten, sich auszutauschen und zu erfahren, worauf man achten sollte.

Vor dem Hintergrund des Reziprozitätsgedankens ist es wünschenswert, dass ein Wissensaustausch und damit auch eine Ertüchtigung in beide Richtungen stattfindet. Dies geschieht in gewisser Weise dadurch, dass die aus China stammenden Finanzmittel in vielen Firmen das Wachstum des Unternehmens steigern und somit indirekt auch für Neueinstellungen und neue Auszubildende verwendet werden. Zugleich finden in der Geschäftsleitung, Holding und bei Montagen/Inbetriebnahmen sowie gewerkschaftsinitiiert auch bei Betriebsräten Reisen nach China statt, die durchaus das Potential haben, das Wissen um Managementprozesse und Fertigungsbedingungen in China zu erweitern. Da die persönliche Anschauung der Fertigungsstätten der chinesischen Muttergesellschaft bei einigen befragten Betriebsräten einen so positiven Eindruck gemacht hat, sollten solche Be-

suche nicht erst nach Jahren, sondern relativ zeitnah durch die Geschäftsführung in Deutschland initiiert werden.

Wenn mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterhalb der Geschäftsführungsebene China-Erfahrung sammeln können, gelingt es leichter, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Einsatz in der Muttergesellschaft oder in Tochtergesellschaften in China zu gewinnen. Hier scheint es bisher nur wenige Freiwillige zu geben; bei entsprechender Vorbereitung, attraktiven Bedingungen und mit einer klaren Entwicklungsperspektive für die Zeit nach der Rückkehr sollte die Gewinnung von Fachkräften für den Auslandseinsatz leichter werden. Diese Personen sollten nicht nur helfen, Wissen an den Firmenstandort in China zu transferieren sondern auch dafür sorgen, dass umgekehrt neue Einsichten über die Entwicklungen der jeweiligen Branche in China zurück nach Deutschland fließen. Erforderlich dafür sind Entsendungsverträge, die eine volle soziale Absicherung beinhalten (vgl. Reisach 2017b) und China als Schritt in der Laufbahnentwicklung so verankern, dass diese Personen als Multiplikatoren oder später auf höherer Ebene positiv für den Gesamtbetrieb wirken können.

Nur wenige der befragten Firmen haben die Personalentsendung nach China als Chance erkannt, bei den kleineren Firmen war eher von einer freiwilligen Entsendung eines einzelnen Mitarbeiters auf lokaler chinesischer Vertragsbasis die Rede. Es verwundert nicht, dass sich ohne Sicherheit und klare Karriereperspektive wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für einen Einsatz in China finden. Wenn es gelingt, fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland als Brückenbauer für China zu gewinnen, dann ändert sich auch die Wahrnehmung des Landes und es können die für China so wichtigen Beziehungsnetzwerke gewoben werden, die auch bei schwierigeren Rahmenbedingungen hilfreich sind. Darüber hinaus sollten die durch die Zusammenarbeit mit China gewonnenen Erfahrungen auch in Deutschland kommuniziert und kommerzialisiert werden, indem maßgeschneiderte Strategien, Prozesse und Produkte entwickelt werden. Dies kann die Position des Unternehmens im globalen Wettbewerb stärken und zugleich Arbeitsplätze in Deutschland sichern. Zwar sind die chinesischen Eigentümer Letztentscheider, aber guten Geschäftsideen aus Deutschland werden sie sich kaum verschließen, dafür sind Neugier und Geschäftsinteressen zu groß. Wenn die Vertreter der chinesischen Eigentümer merken, dass ihr deutscher Standort nicht nur in der Geschäftsführung und im Entwicklungsbereich über wertvolles Knowhow verfügt, sondern auf allen Ebenen des Betriebs, dann wirkt dies wie eine Verstärkung der Beschäftigungsgarantie.

### **3.3 Ausblick: Zukunft der Unternehmensführung in von chinesischen Investoren übernommenen Firmen in Deutschland**

Über die Zukunft der Unternehmensführung in den chinesisch investierten Firmen lassen sich aus vergangenheitsorientierten Untersuchungen naturgemäß nur sehr begrenzte Rückschlüsse ziehen. Für eine umfassende Szenario-Analyse der Entwicklungstrends in China und deren Perspektiven

für den Standort Deutschland sei auf die 2016 erschienene Studie von Bertelsmann-Stiftung und Fraunhofer ISI verwiesen (Bartsch 2016), in deren Expertenrunden die Verfasserin dieser Teilstudie mitwirkte. Ausgehend von der Situation im Jahr 2015 wurden darin alle möglichen Entwicklungspfade untersucht bis auf einen, den einer engeren deutsch-chinesischen Kooperation, bei der die USA nur die Rolle eines Zuschauers hat. Diese Möglichkeit wurde damals von der Mehrheit der Beteiligten als unrealistisch erachtet. Aus heutiger Sicht wäre dies durchaus ein untersuchenswertes Szenario, das bei neu zu erstellenden Analysen wohl nicht fehlen wird.

Doch immer noch sind Bedenken von Öffentlichkeit und Politik in Deutschland gegenüber chinesischen Investoren spürbar. Sie umfassen drei Sachbereiche, die hier zum Abschluss der Teilstudie zusammenfassend behandelt werden. Die Darstellung modifiziert Überlegungen, die mit anderen Schwerpunkten für die USA erstellt wurden (Backaler 2014:118).

### **3.4 Soziale Fragen wie Arbeitsstandards, Arbeitnehmerrechte und Mitbestimmung**

Bezüglich des Kerngegenstands dieser Untersuchung, der Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsfragen, berichteten alle Befragten von korrekter Einhaltung der Regelwerke in Deutschland und der bei der Übernahme gegebenen Beschäftigungs- und Standortgarantien. Dennoch werden betriebswirtschaftliche, d.h. auch kostenorientierte Entscheidungen getroffen, z.B. die der Aufbau neuer Fertigungen in Niedriglohnländer, z.B. in Osteuropa oder Mittel- und Südamerika. Chinesische Investoren sind somit keine Alt-ruisten, sondern von ökonomischen Erwägungen geleitet.

### **3.5 Wirtschaftliche Fragen wie Einflussnahme auf die Entscheidungsfindung, Knowhow-Transfer und Fairness im Wettbewerb**

Die Untersuchung zeigte kaufmännisch nachvollziehbare und im Endergebnis realisierbare Anforderungen der chinesischen Eigentümer. Es ist nicht ersichtlich, dass sich diese Art der Unternehmensführung auf absehbare Zeit ändern würde. Vielmehr plant China eine Reform der Staatsunternehmen und kündigt deren effizientere und marktorientiertere Führung an (Li 2017: 21). Falls die chinesische Muttergesellschaft ernste wirtschaftliche Probleme haben sollte, dann stehen die im Verhältnis zu „Verlustbringern“ in China relativ kleinen deutschen Standorte sicher nicht in der ersten Reihe möglicher Schließungen. Darauf deuten auch Aussagen eines der Befragten hin, dessen Muttergesellschaft bislang keine Konsequenzen zieht, obwohl die bei der Übernahme des Unternehmens bestehenden Pläne sich als nicht realisierbar erwiesen.

Kritischer ist das Thema Knowhow-Transfer, der in der einen oder anderen Form stattfindet, und zwar meist von Deutschland nach China. Dabei ist auch das Thema IT- und Datenbanken-Zugang bzw. Vernetzung anzusprechen. Die Frage, ob davon die Cybersicherheit tangiert ist, kann aus der vorliegenden Untersuchung nicht beantwortet werden. Allerdings war eine gewisse Unbefangenheit bei diesem Thema erkennbar, hier besteht möglicherweise Aufklärungsbedarf, zumal Chinas eigenes neues Gesetz zur Cybersicherheit 2017 in Kraft tritt und eine Lokalisierung aller Daten auch von ausländischen Unternehmen in China fordert (Larson et al 2016). Dieses Thema ist eng mit dem Bereich Industrie 4.0 und der Digitalisierung von Geschäftsprozessen verbunden. Es handelt sich eines der großen strategischen Ziele der chinesischen Regierung, auf diesem Gebiet Fortschritte zu machen. Deutsche Firmen können hier noch eine gewisse Zeit Vorbild und Lehrmeister für China sein. Sie geben auf diese Weise aber Knowhow weiter und ertüchtigen ihre eigenen künftigen Wettbewerber (Wübbeke und Conrad 2015).

Über die positiven Erfahrungen mit chinesischen Investoren hinaus sind auch andere potentielle langfristige Risiken zu bedenken. Zu diesen Risiken zählen:

- Neue Standorte in China, selbst wenn sie formal der deutschen Tochtergesellschaft oder Holding unterstehen, sind ein Instrument des direkten oder indirekten Knowhow-Transfers. Sie sind Anreize für das deutsche Management, sich stärker in China zu engagieren. Sie erfüllen damit nicht nur Ertragsinteressen des eigenen Unternehmens, sondern das strategische Ziel „Made in China 2025“. Man kann darin eine „win-win“-Situation sehen, man kann aber auch der Meinung sein, dass durch solche „Morgengaben“ eine gewisse Instrumentalisierung deutscher Standorte für ein höheres politisches Ziel der VR China stattfindet.
- Die Brückenkopffunktion übernommener Firmen in Deutschland für kostengünstige Standorte in Drittländern ist zunächst ein Vorteil, langfristig aber auch evtl. kritisch zu sehen. Denn wenn deutsche Experten mit chinesischem Geld die Produktion im Drittland aufgebaut haben, ist diese ein Konkurrent für den Standort Deutschland. Es bedarf einer größeren Zahl länger zurückliegender Firmenübernahmen, um ermitteln zu können, wie sich die Internationalisierung in Drittländern langfristig auf die deutschen Arbeitsplätze auswirkt.
- Ein möglicherweise unerkanntes Risiko sind Patentübertragungen nach China bei verbleibendem Nutzungsrecht für die deutsche Tochter. Hier sollten sowohl der Wert der Patente für beide Seiten als auch die Dauer der Überlassung/Nutzungsrechte kritisch geprüft werden.
- Insgesamt ist zu hinterfragen, ob und ggf. welche der Risiken China-spezifisch sind. Denn natürlich finden ähnliche Prozesse bei anderen Eigentümern ebenfalls statt. Kritisch werden ökonomische Entscheidungen ausländischer Firmeneigentümer erst dann, wenn politische Rahmenbedingungen eine Reziprozität ausschließen. Konkret bedeutet das, dass europäischen Firmen Ähnliches auch in China gestattet sein muss. Wenn also z.B. die Übernahme einer chinesischer Firmen im gleichen Sektor nicht zulässig oder eine Geschäftspolitik dieser Art nicht durchführbar wäre, dann könnte man zu recht von unfairen Bedingungen sprechen. Diese liegen dann aber eher im politischen als im wirtschaftlichen Bereich.

### **3.6 Politische Fragen wie Informations- und Kommunikationssicherheit (Cybersecurity), potentieller politischer Einfluss, Reziprozität bezüglich deutscher Investments in China.**

Wertschöpfungsketten sind bei offenen Handelsnationen verflochten und es ist in globalen Konzernstrukturen nicht mehr eindeutig, welche „Nationalität“ das Unternehmen, das Knowhow oder das Produkt hat. Die Vereinten Nationen haben daher in ihrer Konferenz für Handel und Entwicklung (United Nations Conference for Trade and Development, UNCTAD 2007) einen



Transnationalitäts-Index (Transnationality Index, TNI) entwickelt, der besser als bisherige Ansätze den Grad der Internationalisierung messen soll. Dies ist ein notwendiger und wichtiger Ansatz, um ausländische Direktinvestitionen künftig angemessener bewerten zu können. Denn industrielle Investoren, die Geld ins Land bringen und Arbeitsplätze schaffen, sollten bei offenen (Kapital-) Märkten immer willkommen sein, solange in deren Herkunftsland ebensolche Offenheit herrscht. Daher gilt es, bei jedem Handels- und Investitionspartner zu fragen, ob dieser im Gegenzug ebenfalls freien Zugang zu seinen Märkten gewährt.

In China ist dies im Prinzip gegeben: Chinesische Investoren sichern in Deutschland Arbeitsplätzen und deutsche (Tochter-) Firmen schaffen in China Arbeitsplätze. Allerdings gibt es Einschränkungen: China gewährt ausländischen Investoren in China in „strategischen“ Sektoren nur beschränkten Marktzugang und hat das WTO-Abkommen zum öffentlichen Beschaffungswesen noch immer nicht unterzeichnet (AA 2017). Die EU und auch Deutschland fordern daher von China, dass europäische Investoren in China ebenso frei investieren und sich bei öffentlichen Ausschreibungen beteiligen können wie dies umgekehrt der Fall ist (EUCCC 2016). Aus chinesischer Sicht verhilft das starke Wachstum des Landes großartige Chancen für Unternehmen, die in China aktiv sind. Der chinesische Präsident Xi Jinping betonte dies im Januar 2017 auf seiner Ansprache auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos (Xi 2017). Es ist korrekt, dass auch einige deutsche Firmen bisher gut in China verdient haben, zugleich haben sie aber auch in großem Umfang Technologietransfer geleistet. Daher ist es wichtig und richtig, dass sich Xi Jinping zugleich für offene Märkte und für ein ausgeglichenes und inklusives Entwicklungsmodell aussprach (Xi 2017). Offene Märkte und das Prinzip der gegenseitigen Nicht-Diskriminierung zählen zum Grundverständnis des Welthandels und der Verträge im Rahmen der Welthandelsorganisation, wie sie auch China unterzeichnet hat (Panitchpakdi and Clifford 2002: 180-181).

Wenn einzelne Staaten einseitige Vorteile (v)erlangen, ist das Prinzip der Reziprozität verletzt. China kann in den in dieser Studie behandelten Sektoren nicht mehr als Entwicklungsland betrachtet werden. Der chinesische Premierminister Li Keqiang hat beim Nationalen Volkskongress am 03. März 2017 erneut zugesagt, die Bedingungen für ausländische Investoren zu verbessern und sie bei Lizenzen, Standards, öffentlicher Beschaffung und beim Zugang zu Fördermitteln für das Programm „Made in China 2015“ genauso zu behandeln wie lokale Unternehmen (Li 2017:30). Zugleich will China die „gesunde und standardisierte Entwicklung chinesischer Auslandsinvestitionen führen/leiten“ und „seine Türen weiter öffnen“ (Li 2017:30). An positiven Ankündigungen mangelt es also nicht; es bleibt zu hoffen, dass diese Ankündigungen auf allen Ebenen der chinesischen Verwaltung effektiver umgesetzt werden, als dies in der Vergangenheit häufig der Fall war.

## Literatur

Adler, Nancy/Gundersen, Allison (2008) International Dimensions of Organizational Behavior, 5th edition, Thomson South Western USA

Auswärtiges Amt (AA 2016) Investitionsbedingungen, in: Länderinformationen China, Wirtschaft, Berlin, November 2016. [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Wirtschaft_node.html) [23.03.2017]

Backaler, Joel: China goes West. Everything you need to know about Chinese companies going global. Palmgrave Mc Millan, New York NY, 2015

Bartsch, Bernhard (2016) Szenario 2030 - Wie verändert China den Wirtschaftsstandort Deutschland? Ein Projekt von Bertelsmann-Stiftung und Fraunhofer ISI. Gütersloh, 2016. <https://www.bertelsmannstiftung.de/de/unsere-projekte/deutschland-und-asien/projektnachrichten/china-2030/> [26.03.2017]

Däubler, Wolfgang/Müller, Wolfgang (2015) Chinesische Arbeitgeber in Deutschland. In: Arbeitsrecht im Betrieb (AIB) 02/2015, Frankfurt/Main 02.02.2015, S. 33-36.

Döring, N./Bortz, J. (2016) Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. Auflage, Springer-Verlag, Heidelberg

Emons, Oliver (2013) Ausverkauf der Hidden Champions? Wie und warum chinesische Investoren deutsche Weltmarktführer übernehmen. In: Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaft, Abt. Mitbestimmungsförderung (Hrsg.), Auswertung Mai/2013, Düsseldorf 2013.

Erlach, Christine/Orians, Wolfgang/Reisach, Ulrike (Erlach et al. 2013) Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräfte-wechsel. Erfahrungswissen bewahren und weitergeben, Carl-Hanser-Verlag München, April 2013

Hanemann, T. and Huotari, M. (2017) Record Flows and Growing Imbalances, Chines Investment in Europe in 2016, Report by the Mercator Institute for China Studies and Rhodium Group, January 2017.

Hanemann, Thilo/Huotari, Mikko (2015) Chinesische Direktinvestitionen in Deutschland und Europa. Eine neue Ära chinesischen Kapitals. Eine Studie des Mercator Institute for China Studies und der Rhodium Group, Berlin Juni 2015.

Hug, T. / Poscheschnik, G. (2010) Empirisch forschen, Studieren, aber richtig, Verlag Huter & Roth KG, Wien

Jansen, Stephan A. (2001) Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und –kooperationen, 4. Aufl., Wiesbaden 2001.

Jungbluth, Cora (2015) Going global. Die internationale Expansion chinesischer Unternehmen. In: Gu, X u.a.: Neue China-Studien, Bd. 5, Nomos, Baden-Baden 2015

Larson, Christina, Zhai, Keith, Ramli, David, and Gao, Yuan (Larson et al. 2016) China Adopts Cybersecurity Law Despite Foreign Opposition, Bloomberg News, 7. November 2016  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-07/china-passes-cybersecurity-law-despite-strong-foreign-opposition> [23.03.2017]

Lewis, R.: When Cultures Collide. Leading Across Cultures, 3<sup>rd</sup> ed., Brealey, Boston/London 2006

Li Keqiang (2017) Report on the Work of the Government, delivered at the Fifth Session of the 12th National People's Congress of the People's Republic of China on March 5, 2017. In: Wall Street Journal: Resources, NPC Work Report English.  
[http://online.wsj.com/public/resources/documents/NPC2017\\_WorkReport\\_English.pdf](http://online.wsj.com/public/resources/documents/NPC2017_WorkReport_English.pdf) [23.03.2017]

Lucks, Kai/Meckel, Reinhard (2002) Internationale Merger und Acquisitions: Der prozessorientierte Ansatz, Berlin

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 6. Auflage, Beltz/Weinheim und Basel

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage., Beltz/Weinheim und Basel

Milhaupt, Curtis J./ Zheng, Wentong (2015) Beyond Ownership: State Capitalism and the Chinese Firm. (22.03.2014) 103 Georgetown Law Journal 665 (2015); European Corporate Governance Institute (ECGI) - Law Working Paper No. 251/2014; Columbia Public Law Research Paper No. 14-391.

Morschett, D./Schramm-Klein, H./Zentes, J (Morschett et al. 2009) Strategic International Management, Wiesbaden

Myers, Michael D. (2012): Qualitative Research in Information Systems. In: *Association for Information Systems (AISWorld) Section on Qualitative Research in Information Systems*, updated version, last modified: November 5/2012 [www.qual.auckland.ac.nz](http://www.qual.auckland.ac.nz) [Zugriff 27.02.2017]. (Originally published in *MIS Quarterly* (21:2), June 1997, pp. 241-242 *MISQ Discovery*, archival version, June 1997).

Nisbett, Richard E. (2009): The Geography of Thought. How Asians and Westerners think differently ... and why, London/Boston 2003, reprinted

Panitchpakdi, Supachai and Clifford, Mark (2002) China and the WTO, Changing China, changing World Trade. Signapore: John Wiley&Sons (Asia) Ptd.

Perlmutter, H. V. (1969) The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises, in: *Columbia Journal of World Business*, 1/1969, S. 9–18

Porter, Michael E. (1990) The Competitive Advantage of Nations, in: Harvard Business Review, March/April 1990, Cambridge: Harvard Business School Press

Reisach, Ulrike (2017a) Kultur als Einflussfaktor. In: Reisach, Ulrike (Hrsg.): Kommunikation und Integration: Ein Handbuch für Akteure in der Flüchtlingshilfe. Achter Verlag, März 2017

Reisach, Ulrike und Cürten, Fia (2017b) Gesundheitsleistungen von Arbeitgebern. In: Reisach, U. (Hg.): Das Gesundheitswesen in China. Strukturen und Akteure - Herausforderungen, Erfahrungen und Tipps, Medizinisch-wissenschaftliche Verlagsgesellschaft Berlin, April 2017, Kap. 1c.

Reisach, Ulrike (2016) Politische/wirtschaftliche Rahmenbedingungen und strategische Interessen chinesischer Investoren in Deutschland. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Report Nr. 19, Düsseldorf, S. 1-27. [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2016\\_19.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2016_19.pdf) [26.03.2017]

Reisach, Ulrike (2015) Chinesische Investoren in Deutschland: Ziele, Strategien und Herausforderungen. In: Der Betriebswirt 01/2015, Deutscher Betriebswirte-Verlag, S. 14-18

Reisach, Ulrike und Tauber, Theresia (2008a) Das Chinabild der Europäer. In: Meier, R./ Reisach, U. (Hg.): Aufbruch im Reich des Drachen. Leben und Arbeiten zwischen Konfuzianismus, Sozialismus und Globalisierung. 192 Seiten, Casimir Katz-Verlag, Gernsbach, S. 182-191.

Reisach, Ulrike (2008b) Vom Staatskonglomerat zum chinesischen Multi. In: Meier, R./ Reisach, U. (Hg.): Aufbruch im Reich des Drachen. Leben und Arbeiten zwischen Konfuzianismus, Sozialismus und Globalisierung. 192 Seiten, Casimir Katz-Verlag, Gernsbach, S. 30-53

Reisach, Ulrike/Tauber, Theresia/Yuan, Xueli (Reisach et al. 2007) China - Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit, 4. Auflage, Heidelberg 2007

Reisach, Ulrike (2006): Internationalisierungsstrategien chinesischer Unternehmen. Praxisberichte und Perspektiven, In: Lucks, Kai (Hrsg.): M&A in China, Frankfurt, S. 103-113

Schneider, Susan C. and Barsoux, Jean Louis (2003) Managing Across Cultures. London: Prentice Hall

Sohm, S., Linke, B. M. und Klossek, A. (2009) Unternehmenskultur in globaler Interaktion, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh

Schüler-Zhou, Yun/ Schüller, Margot (2013) Empirical Study of Chinese Subsidiaries' Decision-Making Autonomy in Germany. In: Asian Business and Management, 12-3, pp321-350

The European Union Chamber of Commerce in China (EUCCC 2016) The European Business in China – Position Paper (Position Paper), 16th edi-

tion, Beijing Sept 1, 2016.

<http://www.europeanchamber.com.cn/en/publications-position-paper#download-table-276> [22.03.2017]

Tomalin, Barry and Nicks, Mike (2008) *The World's Business Cultures and How to Unlock Them*, 2nd ed., London

Tjosvold, D. & Leung, K. (2003) *Cross Cultural Management: Foundations and Future*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.

United Nations Conference for Trade and Development (UNCTAD 2007) *The Universe of the Largest Transnational Corporations*, New York NY, 02/2007. [http://unctad.org/en/Docs/iteiia20072\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/iteiia20072_en.pdf) [26.03.2017]

Wübbecke, Jost und Conrad, Björn (2015) *Industrie 4.0: Will German Technology Help China Catch Up with the West?* In: *Mercator Institute for China Studies: China Monitor*, Issue 23, 14. April 2015

Xi, Yiping (2017) *Speech to Davos WEF*, in: *World Economic Forum (ed.): President Xi's speech to Davos in full. World Economic Forum Annual Meeting 2017*, Davos, January 17, 2017  
<https://www.weforum.org/agenda/2017/01/full-text-of-xi-jinping-keynote-at-the-world-economic-forum> [accessed March 19, 2017]

## Impressum

Hans-Böckler-Stiftung  
Dr. Oliver Emons  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
[oliver-emons@boeckler.de](mailto:oliver-emons@boeckler.de)