

**Chinesische und indische
Direktinvestitionen in Deutschland**
–
**Muster, Auswirkungen und Reaktionen
in globalen Produktionsnetzwerken**

Kumulative Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.)

vorgelegt dem Fachbereich Geographie der Philipps-Universität Marburg von

Kai Bollhorn

aus Hannover

Marburg/Lahn 2015

**Chinesische und indische
Direktinvestitionen in Deutschland**
–
**Muster, Auswirkungen und Reaktionen
in globalen Produktionsnetzwerken**

Kumulative Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.)

vorgelegt dem Fachbereich Geographie der Philipps-Universität Marburg von

Kai Bollhorn

aus Hannover

Marburg/Lahn 2015

Die Zulassung zum Promotionsverfahren erfolgte am 20.05.2015 durch den Promotionsausschuss des Fachbereichs Geographie (Fachbereich 19), Philipps-Universität Marburg.

Erstgutachter: Prof. Dr. Martin Franz (Universität Osnabrück)

Zweitgutachter: Prof. Dr. Dr. Thomas Brenner (Philipps-Universität Marburg)

Die Disputation erfolgte am 08.07.2015 am Fachbereich Geographie (Fachbereich 19) der Philipps-Universität Marburg.

Hochschulkennziffer: 1180

**Chinesische und indische
Direktinvestitionen in Deutschland
–
Muster, Auswirkungen und Reaktionen
in globalen Produktionsnetzwerken**

Kai Bollhorn

Marburg/Lahn 2015

Danksagung

Nach spannenden Jahren ist die Arbeit an dieser Dissertation zu einem Ende gekommen. Viele Menschen haben mich dabei unterstützt. Dafür bedanke ich mich.

Mein größter beruflicher Dank – und auch ein persönlicher – gilt meinem Doktorvater Martin Franz. Ich danke ihm dafür, dass er in mir die Liebe zu Indien geweckt hat und insbesondere für die intensive, großartige Betreuung der Dissertation in den letzten Jahren. Weiterhin danke ich allen Interviewpartnern, ohne ihre Einblicke wäre die Erstellung dieser Arbeit nicht möglich gewesen.

Der größte persönliche Dank gilt Sina und meiner Familie. Sina danke ich für ihre kritischen Ratschläge und ihren nimmermüden Geist. Dank gilt meinen Eltern, für die Möglichkeit zu studieren und die jahrelange Unterstützung.

Hinzu kommen viele Freunde, die mir geholfen haben. Nicht alle können genannt werden, aber drei müssen sein: Sonja P. sowie Gerd & Basti. Vielen Dank, dass ich bei euch meine Speicher aufladen konnte.

Bedanken möchte ich mich für die eine oder andere Hilfestellung außerdem bei Alexandra Appel, Sarah Goldmann, Akhilesh Magal, Phillip Müller, Anika Trebin und Florian Warburg.

Ein weiterer Dank gilt den Mitarbeitern des Projekts BRCINVEST Gerrit, Jörg, Reinhard, Sebastian und Sophie sowie Marc Schietinger.

“The economies of India and China have grown rapidly over the past couple of decades, and it is widely accepted that these two emerging giants will transform the global economy in numerous ways over the coming decades. Despite the importance of these countries, their strengths and weaknesses, the sources of their growth, and the missing ingredients to sustain high growth rates are not widely known.”

(MERRIL ET AL. 2010, 5)

Anmerkungen

(i) Aus Gründen der Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit stets die maskuline Form verwendet. Die feminine Form ist selbstverständlich mit eingeschlossen.

(ii) Die kumulative Dissertation bedingt, dass sich Informationen wiederholen können. Sowohl der einleitende Rahmen als auch die einzelnen Artikel enthalten z. B. einen Hinweis zur Methodik und zur Konzeption.

(iii) Die Zitierweise, die Formatierung des Textes (etwa englischer Fachbegriffe in wissenschaftlichen Artikel welche bei deutschen Zeitschriften eingereicht wurden) sowie die Formatierung der Literaturverzeichnisse jener Kapitel, die wissenschaftliche Artikel enthalten, richten sich nach den Vorgaben der jeweiligen Zeitschrift und wurden so beibehalten. Die übrigen Kapitel sind davon abweichend, jedoch einheitlich formatiert. Die Abbildungen und Tabellen sind fortlaufend nummeriert.

Einführung

In zunehmendem Maße werden Produktionen global aufgestellt und intra-industrielle Wertketten räumlich getrennt. In diesem Prozess werden Unternehmen aus Entwicklungs- und Schwellenländern in die Globalisierung der Wirtschaft eingebunden (ARNDT & KIERZKOWSKI 2001). Länder dieser Gruppe in denen die Wirtschaft schneller wächst, werden als Emerging Markets bezeichnet. Unternehmen aus diesen Ländern, die sog. *Emerging Market Firms* (EMFs), expandieren zunehmend über ausländische Direktinvestitionen (ADI).

Während über die Internationalisierungsziele dieser Unternehmen zahlreiche Arbeiten vorhanden sind (u. a. KUMAR 2007, SHENKAR 2009, SAUVANT & PRADHAN 2011), sind die Auswirkungen von und Reaktionen auf ADI aus Emerging Markets bisher kaum untersucht. WILLIAMSON ET AL. (2013, I) stellen dazu fest „[m]ultinationals from [emerging economies] are a new, powerful source in global competition. (...) Traditional theories (...) do not provide a satisfactory explanation.“ In dieser Arbeit wird ein theoretisches Erklärungsmodell entwickelt und erhobene Primärdaten genutzt, um ein solches Modell zu entwickeln.

Da chinesische und indische Unternehmen zahlreich internationalisieren und Deutschland ein bevorzugtes Zielland ist (BRIENEN ET AL. 2010), werden exemplarisch ADI dieser EMFs in Deutschland bearbeitet. Um den Einfluss der ADI auf verschiedene Akteure und umgekehrt zu erarbeiten, wird diese Arbeit innerhalb des Ansatzes der Globalen Produktionsnetzwerke (GPN) umgesetzt. Dieser Zugang ermöglicht neben der Berücksichtigung der Fragmentierung der Wertketten (vgl. GEREFFI ET AL. 2005) – dies ist eine sehr produkt-bezogene Betrachtung – ebenfalls die Berücksichtigung produktionsexterner Einflüsse und Stakeholder sowie die Tatsache, dass Akteure in relationalen Beziehungen zueinander stehen (SUNLEY 2008).

Vergleichbare und nachvollziehbare Datengrundlagen zur Struktur der ADI aus China und Indien in Deutschland sind nicht vorhanden. Zunächst werden aus einer Datenbank und standardisiert erhobenen Primärdaten strukturelle Muster über die investierenden Gesellschafter im Heimatland und deren Beteiligungen in Deutschland vorgestellt. Darauf aufbauend wird aus qualitativen Interviews hergeleitet, welche Auswirkungen ADI aus China und Indien auf Stakeholder in globalen Produktionsnetzwerken haben und welche Reaktionen auftreten.

Abstract

The manufacture of individual products gets distributed globally and intra-industrial value chains become territorially separated. During this process companies based in emerging markets get integrated into the globalisation of the economy (ARNDT & KIERZKOWSKI 2001). Countries with high growth rates are labelled as emerging markets. Companies from these countries, the so-called emerging market firms (EMFs), increasingly expand globally by foreign direct investments (FDIs).

The targets of the investments by EMF are relatively well researched (e. g. KUMAR 2007, SHENKAR 2009, SAUVANT & PRADHAN 2011). Contrarily the effects of and reactions on these FDIs have not been researched yet. WILLIAMSON ET AL. (2013, I) find „[m]ultinationals from [emerging economies] are a new, powerful source in global competition. (...) Traditional theories (...) do not provide a satisfactory explanation.“ In this study a theoretical explanation-model is developed. Primary data is collected and evaluated to use this model.

As Chinese and Indian companies internationalize numerously and as Germany is among the preferred destinations (BRIENEN ET AL. 2010), Chinese and Indian FDI in Germany are researched exemplarily. To develop the influence of these FDI on various stakeholders and vice versa, this study is designed based on the global-production-network (GPN) framework. This particular approach allows considering the fragmentation of the global value chain (see GEREFFI ET AL. 2005), which is a very product-related approach. Additionally a GPN approach enables the provision for relational influences on individuals and organizations (see SUNLEY 2008).

Up to date comparable and transparent data on the structure of Chinese and Indian investments in Germany is not available. Based on the evaluation of a database and standardized primary data the structural patterns of the shareholders in the home country and the entrepreneurial investment held in Germany are presented. Thereon qualitative primary interviews are used to develop effects of these investments and reactions on a defined set of stakeholders that are part of the respective GPN.

Inhaltsverzeichnis

	Verzeichnis der Abbildungen (List of Figures)	VIII
	Verzeichnis der Tabellen (List of Tables)	X
	Verzeichnis der Abkürzungen (List of Abbreviations)	XI
1	Einleitung	2
1.1	Einführung in die Thematik	2
1.2	Ziel der Arbeit	11
1.3	Aufbau der Arbeit und Kurzübersicht der Artikel	16
2	Der globale Produktionsnetzwerke Ansatz als konzeptioneller Rahmen zur Analyse der ADI aus China und Indien in Deutschland	20
3	Vorstellung des methodischen Vorgehens	34
3.1	Quantitative Daten	35
3.1.1	Die Bestimmung der Grundgesamtheit	35
3.1.2	Die Nutzung der Datenbank Markus als Sekundärquelle	38
3.1.3	Die Erarbeitung des Instruments zur Erhebung quantitativer Daten	38
3.1.4	Die Erhebung der quantitativen Daten	40
3.1.5	Die quantitative Primärdatengrundlage	42
3.1.6	Die Auswertung der quantitativen Daten	42
3.1.7	Hinweise zu den quantitativen Daten	43
3.2	Qualitative Daten	44
3.2.1	Die Auswahl der Gesprächspartner für die Interviews	45
3.2.2	Teilstandardisierte Leitfadeninterviews als Erhebungsinstrument	47
3.2.3	Die Erhebung der qualitativen Primärdaten	48
3.2.4	Die qualitative Primärdatengrundlage	49
3.2.5	Die Auswertung der qualitativen Primärdaten	50
3.3	Fallstudien als wissenschaftliche Vorgehensweise	50
3.4	Hinweise zu den qualitativen Daten und Fallstudien	53
4	Chinesische und indische Investitionen in Deutschland	56
4.1	Struktur der Gesellschafter und der Unternehmen in Deutschland	56
4.1.1	Wirtschaftszweige der Gesellschafter	57
4.1.2	Wirtschaftszweige der Unternehmen in Deutschland	59

4.2	Zwischenfazit zu ausländischen Direktinvestitionen aus China und Indien in Deutschland	61
5	Chinesische und indische Unternehmen in Deutschland – eine Klassifizierung	64
5.1	Einleitung	66
5.2	Bestehende Klassifizierungen von Unternehmen und Anwendungsprobleme	69
5.3	Methodisches Vorgehen	71
5.4	Vorstellung der empirischen Ergebnisse	73
5.4.1	Die Größe der investierenden Gesellschafter	73
5.4.2	Charakterisierung chinesischer und indischer Investitionen in Deutschland	74
5.4.3	Die Größe der Unternehmen mit chinesischer und indischer Beteiligung in Deutschland	75
5.4.4	Bisherige Investitionsaktivitäten der Gesellschafter im Ausland	76
5.4.5	Motive für den Markteintritt und Aufstellung in Deutschland	77
5.5	Interpretation der empirischen Ergebnisse	79
5.6	Fazit und Ausblick	82
6	Die Gründe für die Standortwahl von Unternehmen aus den BRIC-Staaten auf subnationaler Ebene in Deutschland aus Unternehmenssicht	88
6.1	Einleitung	89
6.2	Entwicklung der ausländischen Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten	91
6.3	Die Standortwahl von BRIC-Investoren im Spiegel der Literatur	94
6.4	Methodik	98
6.5	Räumliche Verteilung der Greenfield-Investition in Deutschland	100
6.6	Relevante Faktoren aus Unternehmenssicht	103
6.7	Zusammenfassung	106
7	Production Network Knowledge as a Foundation for Resistance – Workers Influence on a Chinese Acquisition in Germany	115
7.1	Introduction	116
7.2	Methodical approach	118
7.3	Placing labour within globalisation and global production network analysis	119

7.4	Key developments of the automotive GPN	122
7.5	ZF and the position within the automotive production network	123
7.6	Carving-out and labour protests	125
7.7	Conclusion	133
8	The Domino Effect of Acquisitions – How Chinese Companies Took the Lead in the Global Concrete Pumps Business	140
8.1	Introduction	141
8.2	Methodical approach	143
8.3	Integrating Emerging Market Multinationals in Global Production Networks	144
8.4	The determining factors for the Truck Mounted Concrete Pump manufacturers	148
8.4.1	The European truck mounted concrete pump manufacturers	150
8.4.2	The aspirants from China	153
8.4.3	The new foundation of the global TMCP-industry	155
8.5	Conclusion	162
9	Acquisitions of German companies by Chinese and Indian corporations – a threat to employment and knowledge extraction?	172
9.1	Introduction and framework	174
9.2	Methodology	176
9.3	Results	176
9.4	Conclusion	178
10	Zusammenfassung und Diskussion	183
	(Summary and Discussion)	200
	Literaturverzeichnis der Kapitel 1 – 4 und 10	214
	Anhang 1	XIII
	Chinesische Gesellschafter nach Typ	XIII
	Indische Gesellschafter nach Typ	XIII
	Wirtschaftszweige der in Deutschland tätigen Unternehmen mit chinesischem Gesellschafter nach Art des Markteintritts auf Ebene der Abschnitte (nach WZ-Codierung) in Deutschland	XIV
	Wirtschaftszweige der in Deutschland tätigen Unternehmen mit indischem Gesellschafter nach Art des Markteintritts auf Ebene der Abschnitte (nach WZ-Codierung) in Deutschland	XV

Fragebogen der standardisierten Telefoninterviews	XVI
Anschreiben für die qualitativen Interviews	XXII
Fragebogen für die qualitativen Interviews	XXIII
Liste der interviewten Vertreter von Unternehmen	XXVI
Liste der interviewten Experten	XXVII
Liste der Interviews assoziierter Institutionen und Personen	XXVIII
Übersicht der WZ-Codierung	XXIX
Anhang 2	XXXIII
Wissenschaftlicher Werdegang	XXXIII
Eigenständigkeitserklärung	XXXIV

Verzeichnis der Abbildungen (List of Figures)

Abbildung 1: Entwicklung des globalen Bruttoinlandsprodukts in Bn. USD, verteilt auf die Triade und den Rest der Welt, erweitert um Wachstumsraten	5
Abbildung 2: Veränderung des Anteils der Herkunftsländer an den weltweiten ausländischen Direktinvestitionen	8
Abbildung 3: Jährliches Wachstum der chinesischen und indischen Volkswirtschaften im Vergleich zu anderen Ländern/Ländergruppen	13
Abbildung 4: Der Globale-Produktionsnetzwerke-Ansatz als analytischer Rahmen für die Untersuchung chinesischer und indischer Direktinvestitionen in Deutschland	32
Abbildung 5: Zusammenfassende Darstellung des methodischen Vorgehens	52
Abbildung 6: Sektoren der investierenden Unternehmen im Heimatland	57
Abbildung 7: Wirtschaftszweige der Gesellschafter im Heimatland auf Ebene der Abteilungen nach WZ-Codierung	58
Abbildung 8: Wirtschaftszweige der Tochterunternehmen der indischen und chinesischen Gesellschafter auf Ebene der Abteilungen in Deutschland	61
Abbildung 9: Jahr der Direktinvestition chinesischer und indischer Unternehmen in Deutschland	74
Abbildung 10: Ausländische Direktinvestitionen der chinesischen und indischen Gesellschafter mit Tochterunternehmen in Deutschland	76
Abbildung 11: Wertkette der Unternehmen in Deutschland nach Land des Gesellschafters und Art des Markteintritts	78
Abbildung 12: Bestand der Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten im Ausland	91
Abbildung 13: Investitionstypen von Unternehmen aus den BRIC-Staaten 2013	102
Abbildung 14: Boxplot der Standortfaktoren	105
Figure 15: The automotive supply iceberg with occurrence of income and power relations	123
Figure 16: Timeline of knowledge flow and actions by workers on the carve-out of Boge in 2013 (based on own interview results)	131
Figure 17: Connection between solidarity, governance structure and the impact on the negotiations (based on own interview results)	132

Figure 18:	Turnover in million Euro and EBITDA-margin of Putzmeister, Schwing and CIFA	153
Figure 19:	Turnover in million Euro and EBITDA-margin of Sany, Zoomlion and XCMG	155
Figure 20:	Turnover of European and Chinese companies in 2010 in Million Euro and relation of turnover among manufacturers in percentage	155
Abbildung 21:	Gesellschaftertypen chinesischer Direktinvestitionen in Deutschland	XIII
Abbildung 22:	Gesellschaftertypen indischer Direktinvestitionen in Deutschland	XIII
Abbildung 23:	Wirtschaftszweige der in Deutschland tätigen Unternehmen mit chinesischem Gesellschafter nach Art des Markteintritts auf Ebene der Abschnitte nach WZ-Codierung	XIV
Abbildung 24:	Wirtschaftszweige der in Deutschland tätigen Unternehmen mit indischem Gesellschafter nach Art des Markteintritts auf Ebene der Abschnitte nach WZ-Codierung	XV

Verzeichnis der Tabellen (List of Tables)

Tabelle 1:	Organisationstypische Klassifizierung von Unternehmen	70
Tabelle 2:	Rücklaufquoten der Telefoninterviews	73
Tabelle 3:	Umsatz- und Mitarbeiterinformationen der Unternehmen mit chinesischen und indischer Beteiligung in Deutschland	75
Tabelle 4:	Gründe für den Markteintritt in Deutschland nach Wichtigkeit	77
Tabelle 5:	Abgefragte Standortfaktoren	99
Tabelle 6:	Vergleich der relativen Bedeutung in den Städten mit mehr als 4 % aller ADI aus den BRIC-Staaten	100
Tabelle 7:	Liste der interviewten Vertreter von Unternehmen	XXVI
Tabelle 8:	Liste der interviewten Experten	XXVII
Tabelle 9:	Liste der Interviews assoziierter Institutionen und Personen	XXVIII
Tabelle 10:	Übersicht der Klassifikation der Wirtschaftszweige	XXIX

Verzeichnis der Abkürzungen (List of Abbreviations)

ADI	Ausländische Direktinvestition
AG	Aktiengesellschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
Bn.	Billionen
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
CDBA	Costs of Doing Business Abroad
CEO	Chief Executive Director
CSA	Country-Specific Advantage
Co.	Company
CMM	Construction Machines Manufacturer
DE	Developed Economy
DMM	Developed Market Multinational
EBITA	Earnings Before Interest Tax and Amortization
EDBI	Ease of Doing Business Index
EE	Emerging Economy
EM	Emerging Market
EMF	Emerging Market Firm
EMM	Emerging Market Multinational
EU	Europäische Union / European Union
F&E	Forschung & Entwicklung
FDI	Foreign Direct Investment
FSA	Firm-Specific Advantage
GDP	Gross Domestic Product
GPN	Global Production Network
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GTAI	Germany Trade and Invest
GVC	Global Value Chain
IHK	Internationale Handelskammer
IWF	Internationaler Währungsfond
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
LLL	Linking Learning Leverage
LoF	Liabilities of Foreignness
LoN	Liabilities of Newness

LoR	Liabilities of Origin
Ltd.	Limited
OLI	Ownership Localization Internationalization
M&A	Merger & Acquisition
MEUR	Millionen Euro
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
N-11	Next Eleven
NACE	Europäische Systematik der Wirtschaftszweige
NGO	Non Government Organizations
NUTS	Nomenclature des unités territoriales statistiques (Klassifizierung der räumlichen Bezugseinheiten)
PCG	PCG Projekt-Consult GmbH
R&R	Research & Development
RBV	Resource Based View
SASAC	State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council
S.p.A.	Società per Azioni [ital. entspricht in Deutschland einer AG]
SME	Small and Medium Enterprises
TMCP	Truck Mounted Concrete Pumps
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UDSSR	Sozialistischen Sowjetrepubliken
USD	US Dollar
VDMA	Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbau
WZ	Wirtschaftszweige
XCMG	Xuzhou Construction Machinery Co., Ltd.
ZF	Zahnradfabrik Friedrichshafen AG

Kapitel 1

Einleitung

1 Einleitung

Seit der Jahrtausendwende steigen Investitionen von Unternehmen aus Entwicklungs- und Schwellenländern international an. Ein hoher Anteil entfällt auf Länder mit einem starken Anstieg des Pro-Kopf-Einkommens, die Emerging Markets. Unternehmen aus diesen Ländern (*Emerging Market Firms / EMFs*) (DENG & YANG 2015) im Globalen Süden investieren zunehmend auch in Industriestaaten.

Diese Arbeit wurde verfasst, um zwei zusammenhängende Anliegen zu bearbeiten. Erstens einen theoretischen Erklärungsansatz zu entwickeln, der geeignet ist, um ausländische Direktinvestitionen (ADI) von EMFs zu analysieren (vgl. WILLIAMSON ET AL. 2013).

Zweitens ist unklar, welche Konsequenzen ADI von EMFs in Industriestaaten haben. Sowohl Zeitungsartikel als auch Veröffentlichungen in Fachzeitschriften zeichnen ein eher negatives Bild, bieten jedoch keine umfassenden Ergebnisse. Es werden ADI chinesischer und indischer Unternehmen in Deutschland analysiert, um Auswirkungen auf und Reaktionen von übernommenen Unternehmen, deren Zulieferern, Kunden sowie Konkurrenten aufzuzeigen.

Im Folgenden wird eine weitere Einführung in die Thematik gegeben. Es werden die Prozesse vorgestellt, die das Wachstum der EMFs im Heimatmarkt ermöglichen und als die Voraussetzung für die anschließende Internationalisierung angesehen werden. Parallel dazu wird der konzeptionelle Rahmen hergeleitet. Anschließend wird die Wahl der Herkunftsländer und des Ziellandes begründet und der Aufbau der gesamten Arbeit dargelegt.

1.1 Einführung in die Thematik

Die globale Fragmentierung einzelner Produktionsschritte geht einher mit einem Anstieg des „supply-chain-trade“ (BALDWIN & LOPEZ GONZALES 2013, 2). Bei der Vergabe von Produktionsaufträgen an externe Zulieferer müssen Unternehmen Informationen über ihre Produkte nach außen weitergeben. Durch ADI können Unternehmen Tätigkeiten im Ausland besser kontrollieren und den Abfluss von Wissen an externe Firmen – sofern nötig oder gewünscht – einschränken. Die Notwendigkeit, in diesen globalen Wertketten Kontrolle und

Macht auszuüben sowie Wissen zu teilen bzw. zu sichern, unterscheidet sich zwischen Industrien und auch zwischen Produktionsschritten derselben Industrie. GEREFFI ET AL. (2001) und GEREFFI ET AL. (2005) identifizieren fünf Governance Formen und konzipieren diese innerhalb des *Global Value Chain* (GVC) Ansatzes. Die Ausübung von Macht und die Möglichkeit des Transfers von Wissen in Unternehmensbeziehungen sind ebenso berücksichtigt, wie der GVC-Ansatz auf die zunehmende Komplexität der internationalisierenden Wirtschaft eingeht.

Unabhängig der Governance-Beziehungen investieren Unternehmen über ADI, um u. a. die Nachfrage zu bedienen (*Market-seeking*) oder um im Ausland bestehende Produktionsvorteile auszunutzen (*Asset-seeking*) (DUNNING 1988). Beides sind anziehende Faktoren (Pull-Faktoren). Gleichzeitig weichen Unternehmen dem Konkurrenzkampf im Heimatmarkt aus (Push-Faktor), indem sie Geschäftstätigkeiten horizontal diversifizieren (PORTER 1990).

Bis Mitte der 1980er Jahre entwickelte sich der globale Handel relativ parallel zum weltweiten ADI-Fluss; seit Ende der 1980er Jahre steigt die weltweite ADI-Aktivität aber entkoppelt vom Warenhandel stärker an (UNCTAD 2014, o. S.). Während der Anstieg des weltweiten intra-industriellen Handels als ein Indikator der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft gesehen wird, kennzeichnet der relativ stärkere Anstieg der ADI die andauernde Phase der „hyperglobalization“ (SUBRAMANIAN & KESSLER 2013, 4).

In den 1970 Jahren wurde in den USA, der Europäischen Union (EU) und Japan – der Triade (MOORE & RUGMAN 2001) – 71 % der globalen Wertschöpfung erwirtschaftet (vgl. Abbildung 1, S. 5) (UNCTAD 2014, o. S.). Parallel dazu war die Triade mehrheitlich der Ausgangspunkt und das Ziel von ADI. Aus diesen Ländern heraus wurde die Globalisierung der Wirtschaft und der wertketteninterne Handel initiiert und intensiviert. Die unter dem Begriff Triade zusammengefassten Länder und einige weitere Staaten (darunter die Tigerstaaten) werden entsprechend ihrer (fast ausschließlich) geographischen Lage nördlich des Äquators als Länder des Globalen Nordens zusammengefasst. Unter dieser Bezeichnung werden komplette Volkswirtschaften kategorisiert und als einheitliche Märkte gesehen. In ebendieser nationalstaatlich fokussierten Sichtweise wird davon ausgegangen, dass bestimmte Länder gegenüber anderen einen Wettbewerbsvorteil haben.

Konzeptionalisiert wird dieser Ansatz u. a. in *The Competitive Advantage of Nations* (PORTER 1990) und unter der Bezeichnung *Country-Specific Advantages* (CSAs) in Fachveröffentlichungen thematisiert (u. a. BUCKLEY ET AL. 2012). Dem Globalen Norden gegenüber stehen Entwicklungs- und Schwellenländer, die als Globaler Süden bzw. Länder des Globalen Südens bezeichnet werden, in welchen in den 1970er Jahren 29 % der Wirtschaftsleistung erbracht wurden (UNCTAD 2014, o. S.). Diese Länder mit geringem Pro-Kopf-Einkommen haben keinen attraktiven, Unternehmen anziehenden Absatzmarkt. Unternehmen aus Industriestaaten entscheiden sich zur Ausweitung oder Verlagerung der Produktion um den länderspezifischen Vorteil (CSA) einer kostengünstigen und quantitativ verfügbaren Arbeitnehmerschaft zu nutzen. Durch diese Investitionen binden Unternehmen aus der Triade Arbeitskräfte und Firmen des Globalen Südens in entstehende firmen- und industrieinterne Wertketten ein.

Exogene Investitionen aus dem Globalen Norden und die Umsetzung endogener politischer Maßnahmen ließen die Wirtschaft der Länder des Globalen Südens von 1974 bis 1984 mit einer durchschnittlichen Rate von 4 % wachsen. Dieses Wachstum ist höher als in den Ländern der Triade im selben Zeitraum und wird mit wenigen Ausnahmen bis heute (2015) erreicht.

Die Differenz des Wachstums schwankte von 1979 bis 1999 zwischen 0 und 2 %. Seit der Jahrtausendwende ist ein weiterer Anstieg des Wachstums in Entwicklungs- und Schwellenländern auf 5 % festzustellen, während sich das Wachstum in der Triade auf 1 – 2 % verringerte. Durch das schwächere Wachstum in den Ländern der Triade wurden 2014 nur noch 55 % der globalen Wertschöpfung in diesen Ländern generiert (vgl. Abbildung 1). Die Verteilung der globalen Wertschöpfung hat sich somit deutlich zu Gunsten des Globalen Südens verändert.

ADI aus dem Globalen Norden in Entwicklungs- und Schwellenländer zielten primär auf die Nutzung kostengünstiger Arbeitskräfte ab. Die gefertigten (Vor-) Produkte wurden vornehmlich exportiert. Als Folge der Expansion von Unternehmen aus dem Globalen Norden in den Globalen Süden steigt der Anteil des Globalen Südens am weltweiten Export (BALDWIN & LOPEZ GONZALEZ 2013).

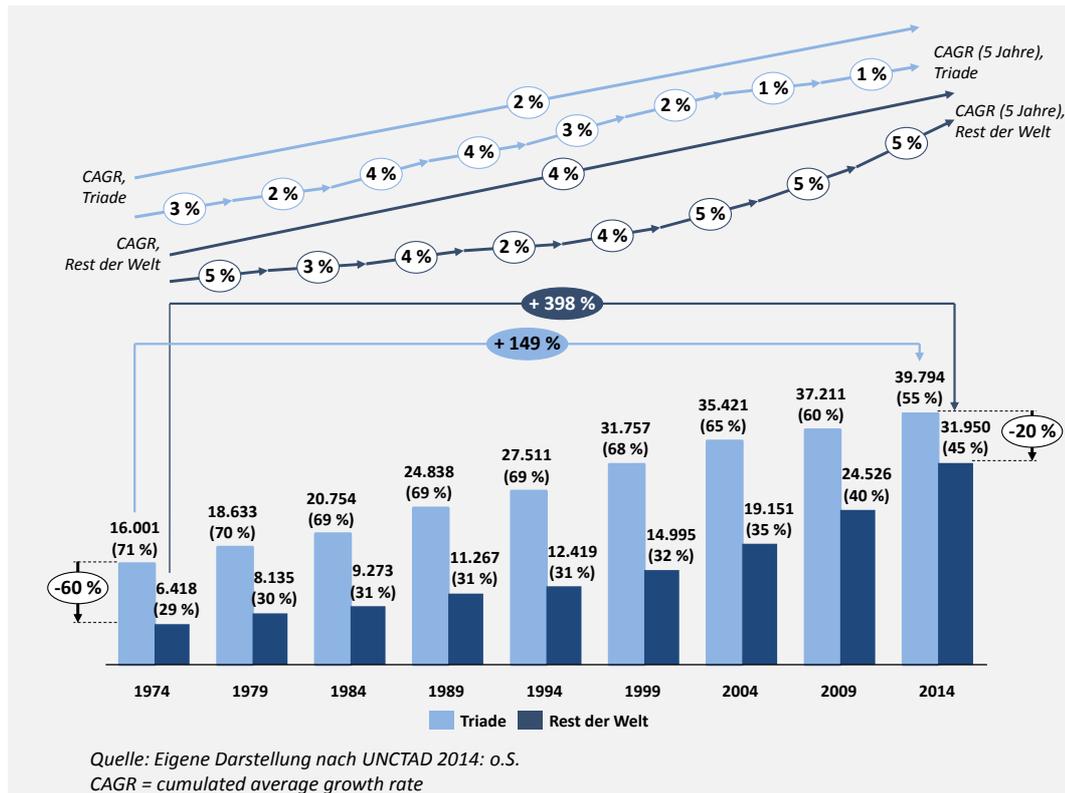


Abbildung 1: Entwicklung des globalen Bruttoinlandsprodukts in Bn. USD, verteilt auf die Triade und den Rest der Welt, erweitert um Wachstumsraten

In den 1980er Jahren verfügten zahlreiche Länder in Asien, Südamerika oder Afrika über günstige Arbeitskräfte (NOORBAKSH ET AL. 2001), aber es gelang den nationalen Regierungen nicht im gleichen Maße Unternehmen des produzierenden Gewerbes anzuziehen. Hinzu kam, dass ADI In einigen Ländern teilweise verboten oder stark reglementiert wurden.¹

Der Globale Süden teilt sich durch die Einbindung einiger Länder als Produktionsstandort für den Export auf. Während verschiedene Abgrenzungen in entwickelte und nicht-entwickelte Volkswirtschaften bestehen,² hat sich für die

¹ Auf eine Einführung in politische Maßnahmen zur Anziehung von ADI wird verzichtet. BÜTHE & MILNER (2008) bieten eine Übersicht an und thematisieren insbesondere die Rolle von Handelsvereinbarungen. WINT & WILLIAMS (2002) richten ihre Untersuchung auf den Einfluss von Regierungen aus und geben eine Übersicht zum Einfluss verschiedener politischer Maßnahmen, die Einfluss auf die Anziehung von ADI haben.

² Die WELTBANK (2011a) definiert z. B. anhand des durchschnittlichen Einkommens der Bevölkerung vier Länderkategorien. Abgesehen von der Klasse der *High-Income-Economies* sind alle Länder, die den übrigen drei Klasse zugewiesen sind, Entwicklungs- und Schwellenländer. Den *High-Income-Economies* gehören außerdem Länder an, die kein Industrieland sind, die aber z. B. hohe Rohstoffvorkommen aufweisen wie Saudi-Arabien, Kuwait oder die Vereinigten Arabischen Emirate.

aufstrebenden Märkte des Globalen Südens der Begriff der Emerging Markets etabliert.

Der Aufbau globaler Produktionen wird somit durch Unternehmen als handelnde Akteure vorangetrieben, kann aber von der Politik durch die Schaffung von Pull-Faktoren beeinflusst werden. Es ist daher notwendig, neben der Betrachtung der Input-Output- sowie Macht- und Kontrollbeziehungen zwischen Unternehmen weitere aktiv handelnde Akteure zu berücksichtigen. Der *Global-Production-Network* (GPN)-Ansatz (HENDERSON ET AL. 2002) erweitert den Blick des GVC-Ansatzes. Vertreter des GPN „claim either to solve problems that it [the GVC-approach] has left unattended or to correct biases implicit in [the GVC-approach]“ (GIBBON ET AL. 2009, 316).

Der GPN-Ansatz bietet die Möglichkeit, Stakeholder zu berücksichtigen, die in-/direkt an der Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung beteiligt sind. Stakeholder sind „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives“ (FREEMAN 1984, S. 46).³ Neben Regierungen gehören dazu u. a. Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs), Arbeiter/Angestellte und Gewerkschaften, Konkurrenzunternehmen, Banken, übernationale Organisationen wie der INTERNATIONALE WÄHRUNGSFOND (IWF) und Vertretungen von Staatengemeinschaften wie der EU.

Der Einfluss dieser nationenübergreifenden Interessenvertretungen bedeutet, dass eine nationalstaatliche Sichtweise auf Globalisierungsprozesse weniger gerechtfertigt ist. Einerseits gewinnen transnationale Institutionen an Bedeutung, andererseits entwickeln sich in Ländern Regionen unterschiedlich. Im Globalen Süden profitieren einige Räume stärker von ADI als andere, wenn Unternehmen aus der Triade dort investieren oder Regierungen einheimische Industrien fördern. In den letzten Jahrzehnten haben EMFs daher zweifach profitieren können.

Erstens sind durch die Einbindung als Zulieferer oder Auftragshersteller für Unternehmen aus Industriestaaten Lernprozesse angestoßen worden (vgl. ERNST & KIM 2002, GLASS & SAGGI 2002, DUANMU & FAI 2007). Zweitens waren breite Teile der Bevölkerung und auch der Großteil der Unternehmen für international

³ Auf eine Diskussion des Stakeholder-Ansatzes wird verzichtet. Eine umfassende Darstellung der Debatte um Stakeholder und insbesondere deren Charakterisierung und Gruppierung bieten MITCHELL ET AL. (2007).

aufgestellte bzw. sich international aufstellende Unternehmen aus Industriestaaten nicht als Kunde relevant, bzw. es wurden nicht die richtigen Produkte angeboten. EMFs haben diese nicht besetzten Marktsegmente genutzt, Produkte für ihren Heimatmarkt entwickelt und die Nachfrage bedient.⁴

Ähnlich wie ein Industriestaat für wachsende, einheimische Unternehmen als Absatzmarkt zu klein wird und die Firmen infolgedessen über ADI expandieren, beginnen auch EMFs zu internationalisieren. Dies geschieht zum einen über die Gründung neuer, eigenständiger Unternehmen (Greenfield-Investition), zum anderen indem bestehende Unternehmen gekauft werden (Brownfield-Investition bzw. Mergers & Acquisitions (M&A)).

Aufgrund der Internationalisierung werden EMFs auch als „emerging market multinationals“ (YAPRAK & KARADEMIR 2011, 438) „developing country multinational companies“ (CUERVO-CAZURRA 2012, 153) oder „emerging lead firms from newly industrialized economies“ (YEUNG & COE 2015, 36) bezeichnet. Die Veränderung in der Zusammensetzung der weltweiten Wertschöpfung (vgl. Abbildung 1, S. 5) vollzieht sich zeitlich verzögert ebenfalls in der Zusammensetzung der ADI. Der geringe Anteil der Entwicklungs- und Schwellenländer von 0,5 % an den weltweiten ADI-Ausflüssen in 1973 hat sich auf 39,9 % in 2013 erhöht (UNCTAD 2014) (vgl. Abbildung 2).

Im Vergleich zu Unternehmen aus Industriestaaten internationalisieren EMFs schneller (GARCÍA-CANAL & GUILLÉN 2009, RAMAMURTI 2008, 2009). ADI fließen nicht mehr nur innerhalb des Globalen Nordens und aus dem Globalen Norden in den Globalen Süden; sie fließen zunehmend innerhalb des Globalen Südens und vom Globalen Süden in den Globalen Norden (RAMAMURTI 2009). Investitionen des letztgenannten Falls sind

„interesting theoretically, because they go against the grain of conventional wisdom about the direction in which capital, technology, and knowledge should flow in the global economy – that is, from advanced economies to emerging economies“ (RAMAMURTI 2009, 8).

⁴ Das Produktportfolio von HONDA in den 1950er Jahren ist ein Beispiel für diese Entwicklung (HART & CHRISTENSEN 2002). Ein ebenfalls erfolgreiches Beispiel, in dem die damals geringe Nachfrage nach relativ günstigen Produkten abgedeckt wurde, ist das Joint-Venture zwischen SUZUKI und dem indischen Unternehmen MARUTI zur Entwicklung eines Kleinwagens für den indischen Markt (D’COSTA 1995).

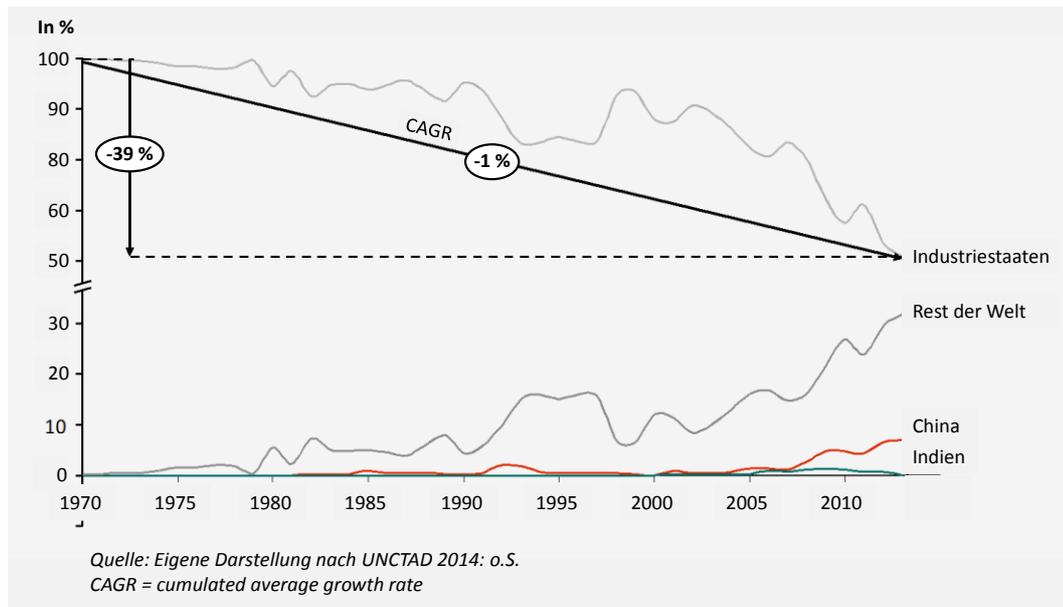


Abbildung 2: Veränderung des Anteils der Herkunftsländer an den weltweiten ausländischen Direktinvestitionen

Empirische Ergebnisse einerseits und Theorien andererseits zu EMFs sind bisher nicht zufriedenstellend erarbeitet worden (WILLIAMSON ET AL. 2013). Der Unbekanntheit bzw. des jungen Alters der ADI von EMFs entsprechend, reagiert die Presse mit intensiver Berichterstattung zu internationalen M&A dieser Unternehmen. Beispiele dafür sind die Übernahme des Autoherstellers JAGUAR LANDROVER durch TATA (TATA 2008), der Kauf des schwedischen Automobilherstellers VOLVO durch den chinesischen Konzern GEELY (STEUER 2013), die Akquise des italienischen Yachtherstellers FERETTI GROUP durch den chinesischen Konzern SHANDONG HEAVY INDUSTRY GROUP (BYRNE 2012) oder die Übernahme des Windturbinenherstellers REPOWER (heute SENVION) durch SUZLON (STÜRMLINGER 2007). Wissenschaftliche Arbeiten (KOLSTAD & WIGG 2012, MADHOK & KEYHANI 2012) heben das Gefährdungspotenzial, welches Übernahmen durch EMFs für die gekauften Unternehmen bedeutet, hervor. Ebenfalls wird die Unerfahrenheit der EMFs mit fremden Kulturen und die Unerfahrenheit im Ausland thematisiert.

GRANOVETTER integrierte bereits 1985 den Einfluss nicht-ökonomischer Faktoren in die Betrachtung ökonomischen Handelns um der Tatsache gerecht zu werden, dass Akteure nicht ausschließlich nach rationalen Gesichtspunkten handeln, sondern von nicht-ökonomischen Faktoren, etwa dem Image eines Unternehmens, beeinflusst werden. Bezüglich der Expansion von Unternehmen aus aufstrebenden

Volkswirtschaften wird über ein Kampf der Kulturen⁵ diskutiert, welcher negative Effekte auf internationale Firmenübernahmen haben kann (u. a. LEE MARKS & MIRVIS 2011 und WEBER ET AL. 2012).

Der Grundgedanke unterschiedlicher kontextueller Einflüsse wird durch die Kategorie *Einbettung (Embeddedness)* von HENDERSON ET AL. (2002) in das Globale Produktionsnetzwerke-Modell integriert und von HESS (2004) erweitert. GPN sind daher durch die Stakeholder und deren Beziehungen untereinander sowie der jeweiligen Einbettung zu charakterisieren.

Es bestehen bereits Arbeiten zur Frage, welche Gründe und Motive Unternehmen aus Emerging Markets für ihre Internationalisierung haben (MATHEWS 2006, LUO & TUNG 2007, MOGHADDAM ET AL. 2014). Darüber hinaus besteht aber keine methodisch umfassende Analyse der Auswirkungen dieser Investitionen auf verschiedene Stakeholder, sowie des Einflusses nicht-ökonomischer Faktoren auf den Internationalisierungsprozess.

Forschungen zu den Auswirkungen und Reaktionen von ADI aus Industriestaaten in Länder des Globalen Südens sind umfangreich und detailliert vorhanden (zum Einfluss internationaler Gewerkschaften auf das Handelsunternehmen METRO in Indien FRANZ 2010a, zur Rolle des Auftragsherstellers FOXCONN für das IT-Unternehmen APPLE CHAN ET AL. 2013 oder zur Herstellung von Fußbällen für die Fußballweltmeisterschaft LUND-THOMSEN ET AL. 2014).

Demgegenüber ist die Untersuchung der Auswirkungen von ADI aus Emerging Markets in Industriestaaten auf verschiedene Stakeholder bisher nicht systematisch erfolgt. Dies gilt für direkt und indirekt betroffene Akteure. Direkt von einer ADI durch M&A betroffen sind z. B. ganze übernommene Unternehmen sein, aber auch einzelne Gruppen von Akteuren innerhalb dieser Unternehmen sowie Zulieferer, Kunden oder Konkurrenten. Eine relational ausgerichtete Debatte der Auswirkungen einer Firmenübernahme aus den Emerging Markets findet bisher nicht statt, dies ist jedoch unter Berücksichtigung der vorherrschenden positiven wie negativen Einstellungen gegenüber diesen ADI notwendig.

⁵ Der Begriff *Clash of Cultures* wird von HUNTINGTON (1993) entwickelt, um die Hypothese zu begründen, dass nicht Staaten oder Ideologien Ursprung von Konflikten seien, sondern unterschiedliche Kulturen (HUNTINGTON 1993). Der Begriff ist anschließend in der internationalen Management-Literatur übernommen worden.

Der überschaubare Forschungsstand zu den Auswirkungen der ADI ist umso verwunderlicher, da die Internationalisierung von EMFs kein Nischenphänomen mehr ist, sondern – wie die weltweiten ADI-Flüsse anzeigen – ein wesentlicher Teil der Globalisierung. Nachbardisziplinen der Wirtschaftsgeographie sind bereits stärker auf diese Entwicklung eingegangen.⁶

Die wissenschaftliche Debatte um ADI aus Emerging Markets dominieren aktuell noch die Fragen nach den Gründen für die Investitionen und die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen den *Latecomer Firms* (GAMMELTOFT ET AL. 2012) aus Emerging Markets und Unternehmen aus Industriestaaten (u. a. RUGMAN & COLLINSEN 2007, HE & LYLES 2008, PRADHAN & SINGH 2010, ZHANG & DALY 2011, RAMASWAMY ET AL. 2012).

Es liegen wenige Arbeiten vor, die berücksichtigen, dass die Investitionen Auswirkungen auf Stakeholder in den Zielmärkten haben. GENTILE-LÜDECKE (2014) nutzt den Ansatz der Ressourcentheorie⁷ zur Analyse der Gründe für den Zusammenschluss deutscher mit einem chinesischen Unternehmen und führt dazu mit zwei deutschen Unternehmen Interviews. KUBNY & VOSS (2014) untersuchen die Veränderungen in der Wertschöpfung thailändischer Unternehmen nach Investitionen durch chinesische Unternehmen. Das junge Alter der Veröffentlichung zeigt an, dass es angebracht ist, über die bloße Betrachtung der Gründe für ADI hinauszugehen und die Auswirkungen der ADI zu untersuchen. Die genannten Arbeiten basieren durchgehend auf einer schmalen empirischen Grundlage.

Umso erstaunlicher ist, dass durch bestehende konzeptionelle Instrumente – hier ist bei einer relationalen Auslegung und der Möglichkeit, verschiedene Stakeholder zu berücksichtigen, vor allem der GPN-Ansatz zu nennen – Potenzial zur theoretischen, konzeptionellen und empirischen Bearbeitung des Phänomens *Emerging Market Firms* vorhanden ist. In Anlehnung an DICKEN (2004) besteht bzgl. EMFs aktuell das Risiko des zukünftigen Befundes

⁶ Siehe dazu z. B. Sonderveröffentlichungen des JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES (2007), JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT (2007, 2010), INDUSTRIAL AND CORPORATE CHANGE (2009) sowie Call for Papers durch MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW (geplant für 2015) oder Call for Papers durch INTERNATIONAL JOURNAL OF EMERGING MARKETS (geplant für 2016).

⁷ Auf eine Vorstellung der Ressourcentheorie wird verzichtet. HOOPES ET AL. (2003) und BARNEY (1991) bieten eine Einführung in diesen theoretischen Ansatz.

*Geographers and EMFs: (yet) another missed boat.*⁸ Durch die Untersuchung von ADI aus Emerging Markets in Industriestaaten soll ein Beitrag zu diesem bisher kaum beachteten Forschungsfeld geleistet werden.

1.2 Ziel der Arbeit

Das übergeordnete Ziel dieser Dissertation ist es, einen konzeptionellen, empirisch hergeleiteten Beitrag zum bisher kaum aus wirtschaftsgeographischer Perspektive untersuchten Phänomen der ADI von Unternehmen aus Emerging Markets in Industriestaaten zu leisten. Es wird über bestehende Veröffentlichungen zu den Gründen der ADI hinausgegangen und Ergebnisse zu den Auswirkungen und Reaktionen hergeleitet.

Dafür ist für die Quellländer und das Zielland der ADI eine Auswahl zu treffen. Im Gegensatz zu einer Abgrenzung anhand fester Indikatoren ist in der Debatte um Emerging Markets aber unklar „who is ‘in’ and who is ‘out’“ (SINKOVIC ET AL. 2014, 675).⁹ Die Länder Brasilien, Russland, Indien und China (die sog. BRIC-Staaten, O’NEILL 2001) sind in der wirtschaftlichen (ACCENTURE 2008, SELFIN ET AL. 2010, THE BOSTON CONSULTING GROUP 2014) und wissenschaftlichen (SAUVANT 2005, WILLIAMSON ET AL. 2013) Diskussion über ADI aus Entwicklungs- und Schwellenländern dominierend. In allen identifizierten Veröffentlichungen zur Zusammenfassung von Emerging Markets werden außerdem zwei Länder häufiger genannt als andere: China und Indien (u. a. O’NEILL 2001, SINKOVIC ET AL. 2014).

Die beiden asiatischen Länder sind seit 1974 wirtschaftlich stärker gewachsen als Brasilien und Russland. In Kombination mit der absolut größeren Nachfrage der Bevölkerung sind Unternehmen aus den beiden Ländern auch deutlich häufiger in der Liste FORBES 2000 vertreten (Brasilien: 28, Russland: 25, Indien: 54, China: 150) (FORBES 2014). Aus diesem Grund und der vorhandenen Berichterstattung sollen ADI aus China und Indien untersucht werden.

⁸ Die Aussage ist angepasst an die Veröffentlichung „Geographers and ‘Globalization’: (yet) another missed boat?“ (DICKEN 2004, 1).

⁹ Die Entstehung des Begriffs Emerging Market ist nicht eindeutig zu klären. KVINT (2008) kritisiert, dass in Veröffentlichungen des IWF und der WELTBANK jeweils unterschiedliche Länder als Emerging Market benannt werden. Nach MODY (2004) werden Länder als Emerging Market bezeichnet, wenn erwartet wird, dass der nationale Markt des Landes zukünftig stark wächst.

Das Wirtschaftswachstum in China betrug zeitweise mehr als 10 % jährlich. Das Wachstum der indischen Wirtschaft lag zwar darunter, aber auch über dem durchschnittlichen Wachstum der Weltwirtschaft und über dem Wachstum anderer Entwicklungs- und Schwellenländer (vgl. Abbildung 3) (UNCTAD 2014, o. S.). Die Regierungen beider Länder haben zeitlich versetzt und in unterschiedlichem Umfang ihre nationalen Märkte für ADI geöffnet (zu China u. a. CHENG & KWAN 2000, ZHANG 2008; zu Indien u. a. WAMSER 2007, FRANZ 2015), insbesondere für die Einbindung als Produktionsstandort durch Unternehmen aus Industriestaaten.¹⁰

Entsprechend des schnellen Wachstums der Emerging Markets gegenüber Industriestaaten, wachsen auch dort einheimische Unternehmen schneller als jene, die ihren Hauptsitz in der Triade haben.¹¹ Darüber hinaus sind die beiden Länder die bevölkerungsreichsten Staaten. Das prozentual hohe Wirtschaftswachstum findet somit auf Basis einer großen Bevölkerung statt, die zu einer demographischen Dividende und einer damit einhergehenden hohen Nachfrage führt.¹²

Konzipierende Arbeiten, die das Verhalten der Unternehmen erklären und die Folgen der ADI aufzeigen sind nicht vorhanden. Dies gilt sowohl für indische (NAYYAR 2008, GUBBI & RAY 2009) als auch chinesische Unternehmen (LIU & LI 2002; ATHREYE & KAPUR 2009; PARMENDOLA 2011).

¹⁰ SAXENION (2001) bietet z. B. eine Einführung in politische Faktoren, welche die Entwicklung Bangalores zum asiatischen Zentrum der Informations- und Kommunikationstechnologie förderten.

¹¹ Das Ranking FORBES GLOBAL 2000 wird seit 2003 jährlich vom Magazin FORBES veröffentlicht. In der Liste werden die 2000 größten Unternehmen nach Umsatz gelistet. Der Vorteil dieser Liste im Vergleich zu z. B. der Liste der größten transnationalen Unternehmen ist die Vernachlässigung der regionalen Verteilung des Umsatzes. Es werden auch Unternehmen geführt, die in nur wenigen Ländern aktiv sind. In der ersten FORBES GLOBAL 2000 Liste aus dem Jahr 2003 sind die USA, Großbritannien, Japan und Deutschland mit insgesamt 1.297 Unternehmen vertreten. In der entsprechenden Auswertung 2014 sind noch 993 Unternehmen aus diesen Ländern geführt; dabei stellt jedes der genannten Länder weniger Unternehmen als 2003. Demgegenüber ist die Zahl der chinesischen Unternehmen um 456 % von 27 auf 150 und die Zahl der indischen Unternehmen um 64 % von 33 auf 54 angestiegen (FORBES 2003, 2014)

¹² BLOOM ET AL. (2003) entwickeln ein Konzept der demographischen Dividende. Sie argumentieren, dass ein hoher Anteil an Einwohnern im erwerbsfähigen Alter ein hohes Wirtschaftswachstum ermöglicht. CHANDRASEKHAR ET AL. (2006) bieten eine umfassende Übersicht zur Bedeutung der jungen indischen Bevölkerung für bisherige und zukünftige Entwicklung des Landes. FANG & WENG (2012) argumentieren, dass die demographische Dividende in den letzten Jahrzehnten auch für China ein Faktor gewesen ist, der das Wirtschaftswachstum verstärkt hat. Sie weisen aber auch darauf hin, dass China diesen zusätzlichen Vorteil aufgrund der Alterung der Bevölkerung zukünftig verlieren kann.

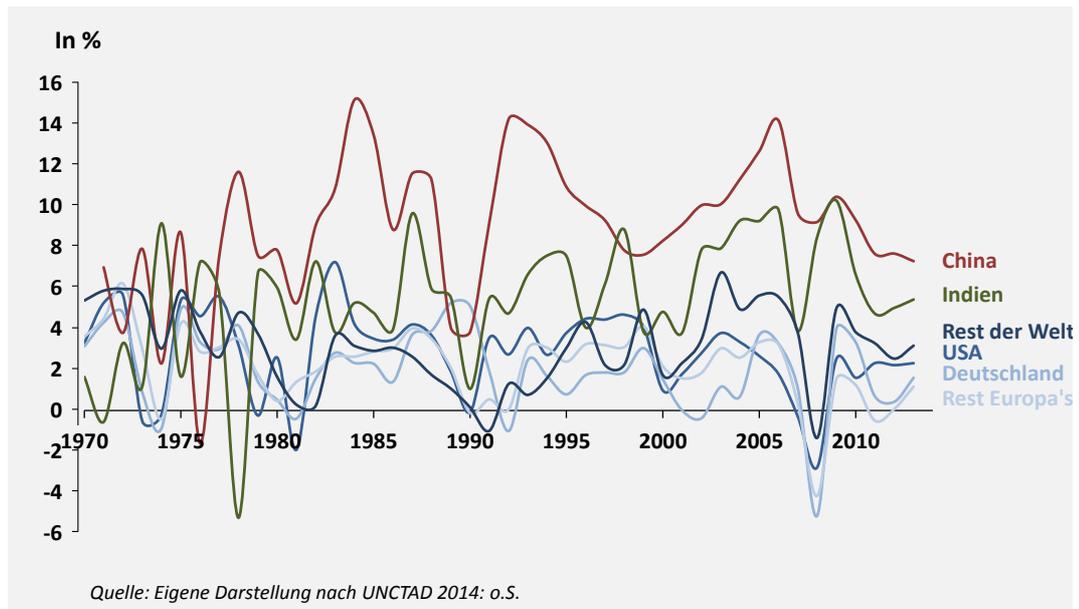


Abbildung 3: Jährliches Wachstum der chinesischen und indischen Volkswirtschaften im Vergleich zu anderen Ländern/Ländergruppen

Dem Ziel der Arbeit entsprechend kann jedes Industrieland als Zielland gewählt werden. In der Gruppe der Industriestaaten ist Deutschland eines der bevorzugten Länder für ADI aus China und Indien (BRIENEN ET AL. 2010). Von 2008 bis 2013 sind insgesamt 360 chinesische und 96 indische ADI in Deutschland getätigt worden. Beide Länder sind damit die relativ stärksten Quellländer für EMFs. Zudem sind die Fallzahlen aus beiden Ländern in den letzten Jahren stark gestiegen (GTAI 2012a, 2012b).

Neben der Betrachtung der reinen Fallzahl haben indische und chinesische Unternehmen Akquisitionen in Deutschland durchgeführt, die durch das große finanzielle Volumen, die Anzahl der direkt betroffenen Mitarbeiter und die technologische Stärke des übernommenen deutschen Unternehmens mediale Beachtung erfahren haben. Dieses geht über zu erwartende Thematisierung in Fachmagazinen (u. a. HIM 2013 für MANAGER MAGAZIN) und Wirtschaftstageszeitungen (u. a. KUCKUCK 2012 für HANDELSBLATT) hinaus und findet ebenfalls Einzug in auflagenstarke Nachrichtenmagazine (u. a. KLAWITTER & WAGNER 2012 für DER SPIEGEL).

Die Politik äußert sich durchaus positiv zu Investitionen aus Emerging Markets in Deutschland. So sagte der damalige Wirtschaftsminister RÖSLER „Ausländische Investitionen – und hier speziell chinesische – sind willkommen“ (REUTERS 2012, o. S.). Demgegenüber zeigen Veröffentlichungen wie *Ausverkauf Deutschland:*

Wie ausländische Investoren unser Land übernehmen (SCHREIBER 2010) ein negatives öffentliches Bild an. Mitarbeiter, deren Arbeitgeber an einen Gesellschafter aus den Emerging Markets verkauft wird, sind „erst mal geschockt“ (NDR 2013, o. S.). Schuld an diesen Reaktionen sind aus Sicht des ehemaligen SIEMENS-Chef LÖSCHER „Vorurteile und psychologische Vorbehalte“ (REICHE & REUTERS 2012, o. S.).

Die voneinander abweichenden Einschätzungen über investierende EMFs zeigen, dass diesbezüglich eine Kontroverse besteht. Eine umfassende empirische Grundlage fehlt allerdings. Die Auswahl der Quellländer und des Ziellandes beruht daher auf der Fallzahl und wird durch die öffentlichen Reaktionen bestärkt.

Die Erarbeitung des übergeordneten Ziels soll – entsprechend des Titels der vorliegenden Arbeit – durch die Bearbeitung der drei Analysedimensionen (1) *Muster*, (2) *Auswirkung* und (3) *Reaktion* erreicht werden. Die einzelnen Dimensionen bestehen jeweils aus mehreren Teilaspekten und hängen in ihrer Auslegung von der jeweils angewandten Methodik sowie der untersuchten Stakeholder ab.

ADI aus China und Indien sind eine noch junge Entwicklung. Bestehende Untersuchungen sind auf Investitionen aus jeweils einem Land ausgerichtet oder es werden lediglich die Gründe für die Investitionen untersucht. Eine umfassende, methodisch einheitliche und Vergleiche ermöglichende Analyse über ADI aus den beiden Ländern in Deutschland wurde bisher nicht erstellt. Daraus resultiert eine mangelhafte Vergleichbarkeit der Investitionen aus diesen beiden Ländern. Die Analyse der Muster der Investitionen zielt darauf ab, diesen Mangel zu beheben.

Sekundärdaten über chinesische und indische ADI sollen auf einer systematischen Grundlage ausgewertet und Primärdaten standardisiert erhoben werden. Dies umfasst u. a. die Tätigkeit der Unternehmen, deren Größe, die internationale Erfahrung vor dem Markteintritt, die Art des Markteintritts in Deutschland und die Wertschöpfungsschritte. Die daraus entstehende, vergleichbare Datengrundlage unternehmensinterner Informationen ermöglicht die Untersuchung dieser Muster und soll klären, ob und ggf. welche Unterschiede zwischen Unternehmen aus China und Indien bestehen, die in Deutschland investieren. Zudem dienen diese Ergebnisse dazu, eine Einordnung der internationalisierenden Unternehmen aus China und Indien entsprechend bestehender organisationstypischer Klassifikationen (vgl. BARTLETT & GHOSHAL 1989) durchzuführen und daraus ableiten zu

können, welche Funktionen die Unternehmensstandorte der investierenden Gesellschafter in Deutschland einnehmen. Die bestehende Einschätzung, nach der Unternehmen (ohne Fokus auf EMFs) im idealtypischen Fall transnational agieren und andere Unternehmen nur international aufgestellt sind (FUCHS 2008), wird vor dem Hintergrund der vorrangigen Bezeichnung der EMFs als multinationale Unternehmen (YAPRAK & KARADEMIR 2011 oder BUCKLEY & HASHAI 2014) geprüft.

Die erwähnten Presseartikel zeigen, dass Stakeholder Investitionen aus Emerging Markets unterschiedlich beurteilen. Es ist notwendig, die Reaktionen einzelner Stakeholder auf ADI zu erfassen und konzeptionell in bestehende Forschungsansätze – in dieser Arbeit dem GPN-Ansatz – zu integrieren. Ein allumfassender Stakeholder-Ansatz würde jeglichen prinzipiell beeinflussenden oder beeinflussten Akteur berücksichtigen. Dies ist aufgrund einer theoretisch zwar immer möglichen, aber praktisch nicht immer vorhandenen Einflussnahme nicht zielführend. Die all-umfassende Definition von Stakeholder nach FREEMAN (1984) wird bewusst dahingehend eingegrenzt, dass nicht alle theoretisch zu berücksichtigenden Stakeholder in der Arbeit inkludiert sind. Zur praktikablen Umsetzung des Vorhabens werden Stakeholder berücksichtigt, die direkt in die Wertkette eingebunden sind und einen Einfluss auf die Unternehmen haben bzw. auf die Einfluss genommen wird.

Der Fokus liegt auf den Reaktionen von und Auswirkungen auf übernommene Unternehmen und deren Arbeitnehmern, Konkurrenzunternehmen sowie Kunden und Zulieferern. Durch die Fokussierung können diese Stakeholder intensiv untersucht werden. Die Analysedimensionen *Auswirkung* und *Reaktion* behandeln die bisher nur unzureichend thematisierte Frage nach den Folgen von ADI durch EMFs.

Untersucht werden die direkten Auswirkungen für Arbeitnehmer in bestehenden Unternehmen, die von einem chinesischen oder indischen Gesellschafter übernommen wurden. Der Beitrag basiert auf einer Analyse der bestehenden Stärken und Schwächen der Unternehmen innerhalb der Subkategorien des GPN-Ansatzes und leistet damit einen Beitrag zur Debatte um die zu erwartenden Auswirkungen einer Firmenübernahme für Mitarbeiter. Über diese direkten internen Folgen hinausgehend wird außerdem hergeleitet, welche Konsequenzen durch Firmenübernahmen auf Zulieferer, Kunden und Wettbewerber auftreten können.

Die Analyse nutzt – ebenso wie die Herausstellung der möglichen Einflussnahme durch Arbeitnehmer – den GPN-Ansatz als Rahmen.

Entsprechend der vorgestellten Zielsetzung mit ihren drei Analysedimensionen und des dafür verwendeten Analyserahmens dienen vier Leitfragen bei der Bearbeitung als Orientierung:

- Welche strukturellen Eigenschaften charakterisieren chinesische und indische Unternehmen, die in Deutschland investieren?
- Bestehen Zusammenhänge zwischen den Gründen für den Markteintritt, der Art der Investition und der Aufstellung in Deutschland?
- Welche Auswirkungen haben Investitionen von Unternehmen aus China und Indien auf die definierten Stakeholder?
- Wie reagieren die definierten Stakeholder auf die von ihnen erwarteten Veränderungen?

1.3 Aufbau der Arbeit und Kurzübersicht der Artikel

Zunächst wird der konzeptionelle Rahmen der Arbeit entwickelt (Kapitel 2). Es werden bestehende Forschungsansätze aus Nachbardisziplinen in den GPN-Ansatz integriert, um den Ansatz auf die Untersuchung von ADI von EMFs auszurichten. Da der analytische Rahmen in den einzelnen Artikeln jeweils stark auf die spezifische Fragestellung ausgerichtet ist, wird in diesem Kapitel eine allgemeinere Einleitung in die GPN-Debatte und die erweiterten Analysekatoren gegeben.

In Kapitel 3 wird das Forschungsdesign der Arbeit hergeleitet und die spezifische Methodenwahl zur Erarbeitung der quantitativ zu erhebenden Muster und der qualitativ zu untersuchenden Auswirkungen und Reaktionen begründet. Die angewandte Methodik wird zudem reflektiert. Anschließend werden grobe Muster der chinesischen und indischen Investitionen in Deutschland vorgestellt (Kapitel 4). Es wird die Bedeutung unterschiedlicher Gesellschaftertypen herausgearbeitet, sowie die Sektoren in denen die Gesellschafter im Heimatmarkt und in Deutschland tätig sind.

Die folgenden Kapitel enthalten fünf Artikel, die als Beiträge in Fachzeitschriften eingereicht wurden. In dem Artikel „Chinesische und indische Unternehmen in

Deutschland – eine Klassifizierung“ (Kapitel 5) wird die Struktur der investierenden Unternehmen in deren Heimatmarkt sowie die globale Aufstellung und Muster der ADI in Deutschland untersucht. Es werden Informationen aus der Datenbank MARKUS und Daten standardisierter Telefoninterviews verwendet, um zu untersuchen, wie die investierenden Unternehmen aus China und Indien zu charakterisieren sind. Der Artikel diskutiert bestehende Typisierungen der Unternehmen. In Zuordnung zu den drei genannten Analysedimensionen ist dieser Beitrag darauf ausgerichtet, die strukturellen Muster der ADI zu entwickeln, vorzustellen und die verschiedenen, bereits bestehenden Benennungen von Unternehmen aus Emerging Markets (z. B. als *Emerging Market Multinationals* oder *Emerging Market Firms*) mit der organisationstypischen Unternehmensklassifizierung nach BARTLETT & GHOSHAL (1989) zu vergleichen.

Der zweite Artikel „Die Gründe für die Standortwahl von Unternehmen aus den BRIC-Staaten auf subnationaler Ebene in Deutschland aus Unternehmenssicht“ (Kapitel 6) ist auf die innerdeutsche Standortwahl von Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten ausgerichtet, die über eine eigenständige Greenfield-Investition in den deutschen Markt eingetreten sind. Die Analyse basiert auf der Auswertung selbst erhobener, standardisierter Telefoninterviews mit Mitarbeitern der Standorte der chinesischen und indischen Unternehmen in Deutschland. Entgegen bestehender Arbeiten zur Standortwahl von Investoren aus den Emerging Markets werden vier Herkunftsländer in die Analyse eingeschlossen. Ein Vergleich ist so möglich. Außerdem wird nach der Bedeutung der Standortfaktoren gefragt. Im Gegensatz zu bestehenden Sekundäranalysen wird eine relationale Sicht eingenommen. Dieser Artikel ist somit als zweiter Beitrag zur Analysedimension *Muster* konzipiert.

In dem dritten Artikel „Production Network Knowledge as a Foundation for Resistance – Workers Influence on a Chinese Acquisition in Germany“ (Kapitel 7) wird anhand des Verkaufs einer Unternehmenssparte des deutschen Automobilzulieferers ZF AG an das chinesische Unternehmen ZHUZHOU TIMES NEW MATERIAL TECHNOLOGY CO., LTD. untersucht, wie Arbeitnehmer Einfluss auf internationale M&A nehmen können. Der Beitrag ist als Fallstudie (vgl. BAXTER 2004, YIN 2009) konzipiert und basiert methodisch auf der Auswertung qualitativer Interviews mit Vertretern unterschiedlicher Interessen im Unternehmen ZF sowie externen Experten. Der mögliche Einfluss von Arbeitnehmern auf M&A ist

bisher kaum untersucht und steht unter Verwendung der Analysedimension *Reaktion* im Fokus.

Der vierte Artikel „The Domino Effect of Acquisitions – How Chinese Companies Took the Lead in the Global Concrete Pumps Business“ (Kapitel 8) ist – wie der voranstehende Artikel – als Fallstudie konzipiert. Durch qualitative Interviews mit Vertretern europäischer Hersteller für Autobetonpumpen wird untersucht, welche Folgen M&A von EMFs auf Kunden, Zulieferer und Konkurrenten haben können. Es werden außerdem Experten befragt und Unternehmenskennzahlen zur Verifikation der Aussagen herangezogen. Der Artikel ist ein Beitrag zu den Analysedimensionen *Auswirkung* und *Reaktion*.

Die Analyse im fünften Artikel „Acquisitions of German companies by Chinese and Indian corporations – a threat to employment and knowledge extraction?“ (Kapitel 9) nutzt als Datengrundlage qualitative Interviews mit Vertretern deutscher Unternehmen, die von einem Unternehmen aus China oder Indien aufgekauft wurden. Wie die beiden voranstehenden Beiträge werden M&A untersucht. Die Auswertung der geführten Interviews wird verwendet, um herzuleiten, welche Auswirkungen M&A auf die übernommenen Unternehmen haben. Es wird untersucht, ob die Meinung nach der diese Übernahmen negative Effekte auf die übernommenen Unternehmen haben, für ADI aus China und Indien in Deutschland besteht, sodass dieser Artikel ein Beitrag zur Analysedimension *Auswirkung* ist. In den Artikel der Kapitel 7 – 9 wird der GPN Ansatz als analytischer Rahmen genutzt. Die Artikel werden somit als Beitrag genutzt, um die Eignung des GPN-Ansatzes zur Analyse von ADI zu prüfen und konzipierend um Theorien aus Nachbardisziplinen zu erweitern.

Im abschließenden Kapitel 10 werden die empirischen Ergebnisse sowie das methodische Vorgehen zusammengefasst. Die qualitative Empirie wird genutzt, um Auswirkungen und Reaktionen induktiv herzuleiten. Zusätzlich wird ein Ausblick auf potentielle Forschungsfelder und -fragen gegeben; speziell auf solche Fragen, die sich direkt aus dem methodischen Vorgehen heraus ergeben haben. Die Ergebnisse werden außerdem aufgegriffen, um den Beitrag der Forschung zur Debatte um die Ausrichtung und Anwendung des GPN-Ansatzes zu diskutieren.

Kapitel 2

Konzeptioneller Rahmen

2 Der globale Produktionsnetzwerke Ansatz als konzeptioneller Rahmen zur Analyse der ADI aus China und Indien in Deutschland

Die vorliegende Forschungsarbeit ist an einem relationalen Ansatz der Wirtschaftsgeographie ausgerichtet (BATHELT & GLÜCKLER 2003a, YEUNG & COE 2015 und andere). Dieser Ansatz wird als

„informiertes Paradigma, [in] dem ökonomisches Handeln in räumlicher Perspektive als kontextuell, pfadabhängig und kontingent konzeptionalisiert“ (BATHELT & GLÜCKLER 2003b, 66 ff.)

ist, verstanden.¹³ Aus einer akteursbezogenen Perspektive werden Unternehmen bzw. deren Manager oder Eigentümer als die initiiierenden Akteure angesehen, die einerseits Stakeholder beeinflussen, aber andererseits auch von Stakeholdern in ihrem Handeln beeinflusst werden können. Entsprechend dieses Verständnisses agieren Manager nicht als rational handelnder *Homo Oeconomicus*, sondern werden von nicht-rationalen Parametern beeinflusst (vgl. ROST 2008).

Neben Einflussfaktoren oder Akteuren, die nicht direkt in den Produktionsprozess innerhalb einer Wertkette involviert sind, sondern diesen von außen beeinflussen können, sollen auch nicht lineare Beziehungen berücksichtigt werden. Dafür wird der GPN-Ansatz (u. a. HENDERSON ET AL. 2002, HESS 2004, COE ET AL. 2008, COE ET AL. 2012, YEUNG & COE 2015) als analytischer Rahmen dieser Untersuchung genutzt. Der GPN-Ansatz ist als heuristischer Rahmen konzipiert. An dieser Auslegung wird kritisiert, dass „existing conceptual approaches are not explanatory and causal enough to provide a coherent theory of global production networks“ (YEUNG & COE 2015, 32). Diese Kritik muss insofern beachtet werden, als dass die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Analysekatégorien eines GPN deutlich gemacht werden müssen, um eine transparente, Mehrwert generierende Analyse, und nicht eine deskriptive Vorstellung eines GPN, zu entwickeln.

Es ist möglich, für die Untersuchung bestimmter Stakeholder (z. B. Arbeitnehmervertreter) jeweils eine Kategorie des Ansatzes in den Mittelpunkt der Analyse

¹³ Eine umfassende Darstellung der Entwicklung geographischer Forschungsansätze bietet SCOTT (2000). Eine detaillierte Einführung in die relationale Wirtschaftsgeographie mit dem Ansatz einer Systematisierung stellen BATHELT & GLÜCKLER (2003a; 2003b) vor.

zu stellen. Ebenso kann der Einfluss einer Kategorie (z. B. der gesellschaftlichen Einbettung) auf verschiedene Ereignisse oder Stakeholder untersucht werden. Durch die Fokussierung auf einzelne Stakeholder werden andere Akteure ggf. weniger beachtet. Die Nutzung des GPN zur Analyse einzelner Akteure bedeutet nicht, andere Akteure bewusst nicht zu beachten. Durch die verschiedenen Methoden zur Datenerhebung (vgl. Kapitel 3, S. 34 ff.) wird vielmehr sichergestellt, dass Stakeholder entsprechend ihres tatsächlichen Einflusses auf die untersuchte Fragestellung berücksichtigt werden.

Der GPN-Ansatz ist eine Erweiterung des *Commodity-* bzw. *Global Value Chain-* Ansatzes (u. a. GEREFFI 1996, GEREFFI ET AL. 2001, GEREFFI ET AL. 2005), um die Macht von Unternehmen in vor- und nachgelagerten Teilen der Produktion, institutionelle Einflüsse, gesellschaftliche Faktoren, sowie weitere Stakeholder zu berücksichtigen (HENDERSON ET AL. 2002, 439 ff.). Durch die Implementierung der Idee, dass Unternehmen in Netzwerke und Räume eingebettet sind (HENDERSON ET AL. 2002), und durch die Ergänzung des Modells um die gesellschaftliche Einbettung (HESS 2004) ist der Ansatz zur Verwendung innerhalb einer relational beeinflussten Forschung geeignet. Die Vorbereitung der empirischen Arbeiten, die Erarbeitung der Ergebnisse und die Konzipierung erfolgt zum einen durch die Kombination der drei Kategorien (1) *Macht*, (2) *Wert* und (3) *Einbettung* nach HENDERSON ET AL. (2002). Zum anderen durch weitere konzeptionelle Vorschläge zu GPN (vgl. YEUNG & COE 2015) und kontextuale Erweiterungen aus Nachbardisziplinen der Geographie, welche sich mit denselben Forschungsobjekten – internationalisierende EMFs – auseinander setzen.¹⁴ Dies ist angebracht, da theoretische Ansätze in verschiedenen Disziplinen speziell auf die Untersuchung von Internationalisierungsprozessen ausgelegt sind und empirische Arbeiten zu einzelnen Teilaspekten vorhanden sind.¹⁵ Dementsprechend ist es notwendig, die drei Kategorien des GPN-Ansatzes vorzustellen und mit Ansät-

¹⁴ Diese Nachbardisziplinen sind u. a. Sozialökonomie, Internationale Managementlehre, und Regionalwissenschaften (YEUNG & COE 2015).

¹⁵ Im *eklektischen Paradigma* bzw. *Ownership-Localization-Internationalisation-Model* (vgl. DUNNING 1988; 2000, DUNNING ET AL. 1998) werden das Vorliegen von Eigentumsvorteilen (*Ownership* = O) und von Standortvorteilen (*Location* = L) als Voraussetzung angesehen, um ins Ausland zu expandieren und Internationalisierungsvorteile (*Internationalisation* = I) realisieren zu können.

zen aus Nachbardisziplinen zu verknüpfen, um den theoretischen Rahmen dieser Arbeit herzuleiten.¹⁶

Macht

Es werden drei Formen von *Macht* (*unternehmerische, institutionelle* und *kollektive*) unterschieden (HENDERSON ET AL. 2002, 450). Die Kategorie *unternehmerische Macht (Corporate Power)* bietet die Möglichkeit, den Einfluss von Unternehmen auf Stakeholder zu untersuchen. Der direkte Einfluss entlang der vertikalen Struktur der Wertkette auf Zulieferer oder Abnehmer wird durch die Konzeption der fünf Governance-Formen (vgl. GEREFFI ET AL. 2005) implementiert. Zwischen den Governance-Formen bzw. vier verschiedenen *Actor-Specific Strategies* (YEUNG & COE 2015) bestehen wesentliche Unterschiede in der Ausbildung unternehmerischer Macht zwischen Unternehmen und zwischen Unternehmen und anderen Stakeholdern.

Innerhalb eines GPN werden unabhängig der Governance-Beziehung diejenigen Unternehmen mit dem stärksten Einfluss auf andere als *Global Lead Firms* bezeichnet (YEUNG & COE 2015). In der Betrachtung mehrerer produktbezogener GPN kann ein Unternehmen daher in einem GPN als *Global Lead Firm* integriert sein und in einem zweiten Netzwerk nur über eingeschränkte unternehmerische Macht gegenüber anderen Firmen verfügen. Trotz dieser theoretischen Möglichkeit der Betrachtung verschiedener GPN werden EMFs verallgemeinert mit geringer unternehmerischer Macht assoziiert. In einer nationalen oder supranationalen Sichtweise können *Asian Lead Firms* (in Orientierung an *Global Lead Firms*) existieren, die bisher ausschließlich in regionaler Nähe zum Heimatmarkt expandiert haben. Manager dieser Unternehmen sind potenziell in der Lage, die die Internationalisierung der EMFs in Industriestaaten durchzuführen. In ersten Arbeiten (WILLIAMSON ET AL. 2013, THE BOSTON CONSULTING GROUP 2014) wird dazu festgestellt, dass

„national firms of industrial groups in (...) developing economies are particularly well placed to take advantage of their home markets and emerge (...) as global lead firms“ (YEUNG & COE 2015, 39).

¹⁶ Die *Liabilities*-Konzepte (JOHANSON & VAHLNE 2009, PANT & RAMACHANDRAN 2010, WOOD ET AL. 2011) thematisieren die Herausforderung von ADI, die nicht ökonomisch bedingt sind, z. B. die Bedeutung von Netzwerken oder dem ggf. schlechten Image eines Unternehmens aufgrund des Herkunftslandes.

Gemäß ihrer Rolle als *Global Lead Firm* sind auch diese Unternehmen in der Lage, weltweit unternehmerische Macht gegenüber anderen Unternehmen zu entwickeln.

In der Kategorie *institutionelle Macht (Institutional Power)* kann der Einfluss aller produktionsexternen, institutionellen Stakeholder auf ein GPN thematisiert werden. Als Institutionen werden im Folgenden Regierungen, supranationale Organisationen oder Nicht-Regierungsorganisationen zusammenfasst. Die Interpretation des Institutionenbegriffs wird somit in Anlehnung an NELSON (1993) auf formelle Institutionen ausgerichtet.¹⁷ In der Literatur wird vielfach davon ausgegangen, dass Institutionen in Emerging Markets schlechter entwickelt sind als in Industriestaaten (vgl. CUERVO-CAZURRA & GENC 2011)¹⁸; also chinesische und indische Unternehmen im Deutschland bessere Institutionen vorfinden als in den jeweiligen Heimatmärkten.

Diese verallgemeinernde Sichtweise bedarf einer Differenzierung.¹⁹ In Bezug auf chinesische Unternehmen wird festgestellt, dass der chinesische Staat einheimischen Unternehmen günstige Kredite gewährt, um die Internationalisierung zu unterstützen (CHILD & RODRIGUES 2005, ECONOMY 2010, BUCKLEY & HASHAI 2014). In diesem Zusammenhang kann nicht von einer schlecht ausgeprägten Institution gesprochen werden.

Im Gegensatz dazu wird erarbeitet, dass in nicht-demokratischen Staaten „the judiciary may be subordinate to politicians, leaving firm owners at the mercy of

¹⁷ Es ist zu beachten, dass kulturell bedingte Verhaltensmuster ebenfalls als Institutionen zusammengefasst werden (vgl. NORTH 1991). Diese Interpretation entspricht einer Bezeichnung als informelle Institutionen. Um in der folgenden Arbeit einheitlich vorzugehen und Verständlichkeit sicherzustellen, werden ausschließlich formelle Institutionen als Institutionen bezeichnet. Die Kategorie *Einbettung* des GPN-Ansatzes erlaubt, mit den bestehenden Unterkategorien informelle Institutionen zu berücksichtigen. Dieses Vorgehen ist auch dadurch zu begründen, dass in der Literatur davon ausgegangen wird, dass „institutional embeddedness is thus proposed to use the unique features of a territorial context for business activity“ (JOHANNISSON ET AL. 2010, 300). Außerdem besteht durch den Raumbezug an dieser Stelle die Überschneidung zu der in dieser Arbeit verwendeten Kategorie *räumliche Einbettung*.

¹⁸ Es bestehen Volkswirtschaften mit einem niedrigen Durchschnittseinkommen, in denen einzelne Institutionen wie das Gesundheitssystem oder der öffentliche Bildungssektor stark entwickelt sind.

¹⁹ Sofern notwendig wird innerhalb der jeweiligen Artikel auf die relative Stärke und Schwäche einzelner Institutionen im Heimatmarkt der investierenden Gesellschafter und Deutschland eingegangen. Verschiedene Stakeholder können eine Institution aufgrund ihrer jeweiligen Tätigkeit unterschiedlich bewerten. Aus diesem Grund wird auf eine vollumfängliche Herleitung an dieser Stelle verzichtet.

unpredictable political forces“ (CUERVO-CAZURRA & RAMAMURTI 2015, 1). Die Unabhängigkeit der Justiz (als Ausprägung eines guten institutionellen Faktors) ist somit nicht gegeben. Für Indien wird festgestellt, dass das Rechtssystem „zu den langsamsten der Welt [zählt und das Land] durch eine starke Korruption gekennzeichnet [ist]“ (WAMSER 2007, 406 ff.), so dass indische Unternehmen im Heimatmarkt den Umgang mit verlässlichen Institutionen nicht kennen. Transparente und gut funktionierende Institutionen (z. B. die Durchsetzung der Eigentumsrechte vor Gericht oder die Schnelligkeit bei der Genehmigung von Unternehmensgründungen) sind Standortvorteile. Sie sind für Unternehmen aus Ländern mit weniger verlässlichen Institutionen ein Pull-Faktor (LI & RESNICK 2003, WALSH & YU 2010). Schlecht ausgeprägte Institutionen werden als Push-Faktor benannt, der Unternehmen dazu veranlasst, aus einem Land zu deinvestieren (CUERVO-CAZURRA & RAMAMURTI 2015).²⁰

Der *Ease of Doing Business Index* (EDBI) der WELTBANK (2015) bietet eine aus unternehmerischer Sicht standardisierte Übersicht der wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen von 189 Ländern. Sowohl China (Platz 90/189) als auch Indien (Platz 142/189) verfügen über wesentlich unattraktivere Rahmenbedingungen als Deutschland (Platz 14/189) (WELTBANK 2015). Trotz bestehender Kritik am EDBI²¹ zeigen Ergebnisse, dass ein positiver Zusammenhang zwischen gut ausgeprägten Institutionen und wirtschaftlichem Wachstum besteht (DJANKOV ET AL. 2006). Mit Blick auf China und Indien ist davon auszugehen, dass höhere BIP-Wachstumsraten erzielt werden könnten, wäre das wirtschaftsnahe, institutionelle Umfeld in den Ländern attraktiver.

In der Kategorie *kollektive Macht* (*Collective Power*) werden Akteure berücksichtigt, die als stellvertretende Organisationen für Individuen agieren, welche über keinen Einfluss auf ein GPN verfügen. Durch die Bündelung der Interessen vieler individuell schwacher Stakeholder (wie tariflich angestellte Arbeitnehmer) in die-

²⁰ In dieser Arbeit wird nicht von starken Institutionen gesprochen, sondern von gut bzw. schlecht ausgeprägten Institutionen. Entsprechend dieser Benennung sind zu schwache und auch zu starke Institutionen einer schlechten Ausprägung institutioneller Macht zuzuordnen.

²¹ PINHEIRO-ALVES & ZAMBUJAL-OLIVEIRA (2012) bieten eine Zusammenfassung aktueller Studien zum EDBI an und kritisieren auf Grundlage eigener empirischer Arbeiten, dass Parameter des Index sich überschneiden und eine Neujustierung des Index notwendig ist. Trotz dieser – als gerechtfertigt angesehenen – Kritik ist der EDBI für die Betonung der unterschiedlichen Ausprägung einer wirtschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen zwischen Deutschland sowie China und Indien geeignet.

sen stellvertretenden Organisationen (NGOs oder Gewerkschaften) können die gemeinsamen Interessen eher durchgesetzt werden (HENDERSON ET AL. 2002, S. 451). EDEN & ACKERMAN (2011) berücksichtigen Gewerkschaften daher als Stakeholder,

„[who] may have a high degree of power over the future of the organization [as a company] particularly in terms of influencing the future context within which its strategies will need to operate“ (2011, 183).

Während Unternehmen durch die Globalisierung der Produktion lokale Faktoren wie günstige Arbeitskräfte ausnutzen können, sind kollektive Stellvertreter bisher nicht im gleichen Maße internationalisiert (WATERMANN & TIMMS 2004, OSELAND ET AL. 2012). HAIPETER & BANYULS (2007) schlussfolgern, dass Arbeitgeber die Verlagerung von Standorten ins internationale Ausland als Drohpotential gegenüber Arbeitnehmern nutzen. Der Wettbewerb zwischen Standorten desselben Unternehmens in verschiedenen Ländern verhindert außerdem, dass sich standortübergreifende Solidarität von Mitarbeitern untereinander entwickelt (WHITALL ET AL. 2009). In Deutschland selbst sind Gewerkschaften traditionell stark vertreten und haben einen hohen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen. Nichtsdestoweniger ist auch in Deutschland der Anteil der gewerkschaftlich organisierten Arbeiter von 30 % in 1980 auf weniger als 20 % zurückgegangen (FITZENBERGER ET AL. 2011).

Gegenüber dieser aus Sicht kollektiver Vertreter negativen Entwicklung zeigen empirische Forschungsarbeiten zur Entwicklung kollektiver Macht (u. a. QUAN 2008, FRANZ 2010a, 2010b), dass Arbeitnehmer in Entwicklungs- und Schwellenländern ebenfalls von einer Internationalisierung kollektiver Akteure profitieren können und Einfluss auf internationale Unternehmen entwickeln können. Ferner bestehen konzeptionelle Ansätze, die Arbeitnehmer innerhalb des GPN-Ansatzes thematisieren (u. a. CUMBERS ET AL. 2008, COE & JORDHUS-LIER 2011, CARSWELL & DE NEVE 2013). In den Fallstudien und den konzeptionellen Arbeiten werden Aufwertungsprozesse in Entwicklungs- und Schwellenländern thematisiert. Bei Markteintritten von EMFs durch M&A in Deutschland ist aber zu beachten, dass die Mitarbeiter der übernommenen Unternehmen im Vergleich zu Arbeitnehmern in China und Indien über eine relativ stärkere kollektive Macht verfügen (BURGOON & RAESS 2014).

Vor dem Hintergrund der Bedeutungsänderung der kollektiven Macht in Deutschland ist daher zu thematisieren, ob ADI aus Ländern mit geringer kollektiver Macht nach einer Akquise zu einer Reduktion der kollektiven Macht in Deutschland führt. Hierbei handelt es sich nicht um die Frage, wie Aufwertungsprozesse initiiert werden können, sondern ob Abwertungsprozesse auftreten und ob diese durch die Nutzung kollektiver Macht verhindert werden können.

Wert

Die Kategorie *Wert* umfasst die Teilbereiche *Generierung*, *Erweiterung* und *Sicherung* (HENDERSON ET AL. 2002).²² Unternehmen aus Industrie- und Entwicklungsländern können auf zwei Arten Wert generieren (*Creation of Value*). Zum einen durch die Umwandlung von Arbeitskraft in Arbeit, zum anderen durch zusätzliche Produktspezifikationen, für die arbeitslose Einkommen in Form von Renten generiert werden (HENDERSON ET AL. 2002, 449). Der *Resource-Based View* (RBV)-Ansatz²³ basiert auf der Annahme,

„resources are distributed heterogeneously across firms, and [that] these productive resources cannot be transferred from firm to firm”
(PRIEM & BUTLER 2001, 24).

In einer Diskussion um Tochterstandorte von Unternehmen ist anzumerken, dass „especially research and development (R&D), or key patents are considered focal points, which are understood as resources of knowledge“ (FUCHS 2008, 1963). Die Wertgenerierung steht somit in Zusammenhang mit dem impliziten (*Tacit Knowledge*) und kodifizierten Wissen (*Codifiable Knowledge*) innerhalb eines Unternehmens.²⁴ Kodifiziertes Wissen kann, etwa in einer Formel oder einer Blaupause, zwischen Unternehmen vermittelt werden. Implizites Wissen kann nicht standardisiert transferiert werden. Arbeiter in der Produktion haben z. B. spezielles Wissen über die Bedienung von Maschinen, aber auch Unternehmer nutzen implizites Wissen um Marktchancen abzuschätzen (JOHNSON ET AL. 2002). Neben *Kodifizierbarkeit von Wissen (Codifiability of Knowledge)* nutzen GEREFFI

²² Der Begriff *Wert* ist ökonomisch interpretiert. Eine Auslegung hinsichtlich des sozialen Wertes von Arbeit findet an dieser Stelle nicht statt.

²³ WERNERFELT (1984) führt den RBV in die Managementforschung ein. PRIEM & BUTLER (2001) bieten eine Zusammenfassung bestehender Definitionen und Abgrenzungen gegenüber weiteren Ansätzen.

²⁴ Diese Teilung von Wissen in zwei unterschiedliche Formen ist ebenfalls Grundlage für den RBV (MASKELL & MALMBERG 1999).

ET AL. (2005) *Komplexität von Transaktionen (Complexity of Transactions)* und *Kompetenz der Zulieferer (Capability in the Supply-Base)* als Kriterien, um fünf Governance-Arten herzuleiten. Bei (1) *marktlicher* Governance ist Wissen kodifizierbar und wird nur eingeschränkt übermittelt. Die Transaktionsentscheidung wird über den Preis getroffen. Im Fall von (2) *modularer* Governance kann Wissen ebenfalls kodifiziert übertragen werden, gleichzeitig verfügen Zulieferer zur Herstellung ihres Moduls über internes *Tacit Knowledge*. Dahingegen können in (3) *relationalen* Wertketten Informationen nicht kodifiziert übermittelt werden, sodass der Transfer impliziten Wissens von hoher Bedeutung ist. Entsprechend sind die Kosten eines Zuliefererwechsels hoch. Während in relationalen Beziehungen die Kompetenz des Zulieferers hoch ist, verfügen die Auftragnehmer in (4) *gefangenen* Beziehungen über geringe Kompetenzen. Die (5) *hierarchische* Governance tritt ausschließlich bei unternehmensinternen Beziehungen auf. Das Wissen kann nicht kodifiziert werden, der notwendige Zulieferer besteht nicht und kann nicht entwickelt werden.

Ein unternehmensexklusiver Zugang zu den verschiedenen Arten von Wissen, der Zugang zu Ressourcen und die Kompetenz dieses Wissen zu nutzen, werden als ein Vorteil gegenüber Wettbewerbern angesehen (PRIEM & BUTLER 2001). Das Einkommen durch Renten basiert auf diesen Vorteilen. Wettbewerber können durch das Abwerben von Mitarbeitern oder den Kauf von Unternehmen sowohl Zugang zu implizitem als auch kodifiziertem Wissen bekommen.

Während für Unternehmen aus der Triade Einkommen aus Renten gegenüber Einkommen aus Arbeit relativ an Bedeutung gewinnen, nutzen Unternehmen aus China und Indien in ihren Heimatmärkten noch eher die quantitative Verfügbarkeit von Arbeitern zur Generierung von Wert durch günstige Arbeitskraft (KNORRINGA & PEGLER 2006). Die Verfügbarkeit günstiger Arbeitskräfte ist ein CSA, auf den Unternehmen aus China und Indien in ihrem Heimatmarkt zugreifen (ATHREYE 2005, YANG ET AL. 2010). Gleichzeitig können dies auch Unternehmen aus Industriestaaten, welche gleichzeitig über *Firm-Specific Advantages* (FSAs) verfügen (RAMAMURTI 2008). Durch die gezielte Nutzung global vorhandener CSAs und Verbesserung interner FSAs können Unternehmen eine optimale *Cost-Capability-Ratio* erreichen (YEUNG & COE 2015).

In der Kategorie *Erweiterung von Wert (Value Enhancement)* werden Maßnahmen zusammengefasst, die dazu geeignet sind, die bestehende Art Wert zu

generieren, zu verbessern, etwa durch eine interne Verlängerung der Wertkette oder durch eine qualitative Verbesserung der angebotenen Produkte. Bereits HENDERSON ET AL. (2002) stellen die Bedeutung von Wissenstransfers oder Entwicklung von Zuliefern durch die führenden Unternehmen globaler Produktionsnetzwerke heraus.

Die Integration von EMFs in GPN (z. B. durch die Auslagerung von Produktionsschritten in Entwicklungsländer) bedeutet für Zulieferer die Möglichkeit, von einem extern initiierten Lernprozess zu profitieren, um höherwertige Produkte zu liefern und/oder durch eine Verlängerung der internen Wertkette höherwertige Fertigungsschritte zu übernehmen. Dies wird ebenfalls als Verbesserung der *Cost-Capability-Ratio* angesehen und impliziert die Möglichkeit, sich zu einem strategischen Zulieferer oder zu einem *Original Equipment Manufacturer* (OEM) zu entwickeln (BARTLETT & GHOSHAL 1989).

Entsprechend der dargestellten generalisierten Unterschiede zwischen EMFs und Unternehmen aus Industriestaaten hinsichtlich der Art, Wert zu generieren, ist innerhalb der Kategorie *Erweiterung von Wert* zu diskutieren, ob EMFs durch eine ADI in ein Industriestaat bestehende Wissensressourcen ausnutzen oder erweitern wollen. EMFs können Tochterstandorte nutzen, um Produkte oder die o. g. Wissensressourcen in einem Top-down-Prozess aus dem Heimatland ins Ausland zu transferieren. Alternativ können die Tochterstandorte genutzt werden, um Zugang zu neuem Wissen zu erhalten und dieses Wissen in einem Bottom-up-Prozess in andere Standorte zu transferieren. Zudem können beide Prozesse parallel auftreten (FUCHS 2008).

Sicherung von Wert (Capture Value) thematisiert den räumlichen Zusammenhang zwischen der Erstellung eines Produkts und dem Fluss des durch die Herstellung realisierten Einkommens, sowohl durch Arbeit als auch durch Renten. In kleinräumiger Betrachtung ist der Arbeits- und Wohnort von Arbeitnehmern nicht deckungsgleich. Bei ADI besteht ferner die Möglichkeit, Unternehmensgewinne aus dem Land der Wertgenerierung in ein anderes Land zu transferieren, sodass mit einem Eigentümerwechsel ggf. auch eine Änderung der Wertsicherung bzw. Wertverbleibs in einer Region einhergehen kann und z. B. Unternehmensgewinne nicht am Ort der Werterstellung reinvestiert werden.

Einbettung

Das Konzept *Einbettung* (*Embeddedness*) wurde von POLANYI (1957) entwickelt und hat vor allem durch die Arbeit von GRANOVETTER (1985) Einzug in die wirtschaftsgeographische Forschung erhalten. In der relationalen Wirtschaftsgeographie hat sich u. a. das dreigeteilte Modell nach HESS (2004) etabliert,²⁵ in welchem in gesellschaftliche, räumliche und Netzwerk-Einbettung unterschieden wird. Der Grundgedanke des Modells „is to avoid both undersocialized views of economic action, as in neoclassical economics, and oversocialized views in sociology“ (HESS 2004, 170).

Die Einbettung in Netzwerke (*Network Embeddedness*) umfasst die Verbindungen von Personen oder Unternehmen untereinander und zu Institutionen. Diese Verbindungen sind grundsätzlich durch ihre Dauer und Stabilität gekennzeichnet (HESS 2004). Innerhalb der internationalen Management-Forschung werden fehlende Netzwerke als *Liabilities* (JOHANSON & VAHLNE 2009) gesehen, die Unternehmen überwinden müssen.

„A firm that does not have a position in a relevant network is an 'outsider.' If a firm attempts to enter a foreign market where it has no relevant network position, it will suffer from the liability of outsidership and foreignness, and foreignness presumably complicates the process of becoming an insider.“ (JOHANSON & VAHLNE 2009, 1415).²⁶

Darüber hinaus müssen internationalisierende Unternehmen die externe Einbettung der Tochterstandorte in Netzwerke im Zielmarkt und die interne Einbettung zwischen Unternehmensstandorten gewährleisten. Unternehmen, die über ein Greenfield-Projekt internationalisieren müssen die Einbettung in externe Netz-

²⁵ Neben dem Modell nach HESS (2004) bestehen weitere Ansätze zur Strukturierung von *Einbettung* durch ZUKIN & DIMAGGIO (1990) und HALINEN & TÖRNROOS (1995). Wegen der Abgrenzungsschwierigkeiten einzelner Kategorien untereinander und unterschiedlicher theoretischer Zugänge wird das Modell der *Einbettung*, ebenso wie weitere Modelle, als „fuzzy concepts“ (MARKUSEN 2003, 702) bezeichnet. Durch die Implementierung einzelner Kriterien innerhalb der vorgenommenen Dreiteilung nach HESS (2004) wird diesem Kritikpunkt entgegengetreten.

²⁶ KLOSSEK ET AL. (2012) untersuchen die mögliche Überwindung der *Liabilities of Foreignness* chinesischer Unternehmen in Deutschland und schlagen als Ergebnis ihrer empirischen Arbeit eine kulturelle *Due-Diligence* für Unternehmen vor, die über ein Greenfield-Projekt in Deutschland investierten.

werke aufbauen bzw. intensivieren. Nach einer Brownfield-ADI müssen die akquirierenden Unternehmen hingegen neue – bereits extern eingebettete Standorte – in ihr bestehendes unternehmensinternes Netzwerk integrieren. Die interne Einbettung kann umgesetzt werden, um gemäß eines Bottom-up-Ansatzes Wissen über die Wertgenerierung aus dem übernommenen Unternehmen zu transferieren.

Territoriale Einbettung (Territorial Embeddedness) thematisiert den möglichen Einfluss eines Raumes auf ein Unternehmen sowie umgekehrt. Es besteht die Möglichkeit von räumlich ausgeprägten Stärken zu profitieren, aber ebenfalls die Gefahr, durch zu starke Konzentration abhängig von der Entwicklung eines Raumes zu werden. Dieser unternehmerische *Lock-In* kann zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit führen, da technologische Entwicklungen nicht erkannt werden (KERN 1996).²⁷ Gleichmaßen bedeutet eine zu starke territoriale Einbettung auf nationaler Ebene eine starke Abhängigkeit gegenüber der Nachfrageentwicklung in diesem Raum und damit einhergehend eine unternehmerische Verletzbarkeit gegenüber einem territorialen Nachfragerückgang. Aus diesem Grund definiert PORTER (1990) die Expansion einer Unternehmung in neue Märkte – die horizontale Integration – als eine von drei Kernstrategien.

Eine notwendige Anpassung an die unterschiedliche Ausprägung formeller Institutionen sowie eine fehlende territoriale Einbettung werden zusammenfassend als *Liability of Foreignness (LoF)* bezeichnet (BARNARD 2010).²⁸ Diesem Ansatz nach müssen Unternehmen im Ausland Kosten tragen, die für einheimische Unternehmen nicht auftreten. Darunter fallen messbare Kosten wie z. B. für internationale Transporte, aber auch Kosten für das Sammeln von Informationen über den ausländischen Markt (BARNARD 2010). Während die erstgenannten Kosten dauerhaft anfallen, zeichnen sich die zweitgenannten dadurch aus, dass sie vor allem direkt nach der horizontalen Integration anfallen und danach langsam sinken.

In der Kategorie *gesellschaftliche Einbettung (Societal Embeddedness)* wird berücksichtigt, dass handelnde Akteure durch nicht-ökonomische Aspekte in ihrem

²⁷ BATHELT ET AL. (2004, 31) entwickeln u. a. aus dem Ergebnis von KERN (2004) das Konzept „local buzz [and] global pipelines“ und leiten her, dass „both local buzz and global pipelines offer particular, albeit different, advantages for firms engaged in innovation and knowledge creation“ (BATHELT ET AL. 2004, 42).

²⁸ Der Ansatz der *Liabilities* ist eine Unterkategorie des von HYMER (1960) entwickelten Konzepts der sog. *Costs of Doing Business Abroad (CDBA)*.

Handeln beeinflusst werden. Während der Internationalisierung bauen Unternehmen Standorte in Räumen mit unterschiedlichen politischen oder rechtlichen Systemen, verschiedenen Bildungssystemen oder kulturellen Eigenarten auf (HESS 2004). Vor dem Hintergrund der steigenden ADI aus Emerging Markets spezifizieren PANT & RAMACHANDRAN (2010) das Konzept der LoF und entwickeln den Ansatz der *Liabilities of Origin* (LoR). Der Argumentation zu Folge werden Unternehmen mit Eigenschaften ihres Heimatlandes bzw. dem Image ihres Landes in Verbindung gebracht.

„In the case of [EMFs] entering developed economy markets, negative country images (e.g. about India) and negative product-country images (e.g., about automobiles from India) constitute a prominent source of competitive disadvantage” (PANT & RAMACHANDRAN 2010, 21).

CUERVO-CAZURRA & RAMAMURTI (2015) stellen für EMFs (und somit auch für chinesische und indische Unternehmen) über die Aussage von PANT & RAMACHANDRAN (2010) hinausgehend die These auf, dass EMFs ins Ausland expandieren, um der Einschätzung entgegenzuwirken, dass

„products made in emerging markets must be inferior in quality to those made in advanced countries because these economies are less technologically sophisticated or have lower product-safety standards than advanced economies“ (CUERVO-CAZURRA & RAMAMURTI 2015, 2).

Für internationalisierende Unternehmen aus Indien oder China ist festzuhalten, dass bei ADI über LoF hinausgehend zusätzlich LoR überwunden werden müssen.²⁹ Dies zeigt sich exemplarisch an den negativen Assoziationen, welche die deutsche Bevölkerung zur chinesischen Wirtschaft herstellt. (HUAWEI 2014). Von deutschen Unternehmen produzierte Waren werden im Ausland hingegen als qualitativ hochwertig angesehen (NAGASHIMA 1977, BILKEY & NES 1982, SOHAIL 2005). Zwischen dem Image chinesischer und indischer Produkte auf der einen und deutscher auf der anderen Seite besteht somit ein wesentlicher Gegensatz. Neben der vorgestellten Interpretation der gesellschaftlichen Einbettung als natio-

²⁹ Zwischen den einzelnen Formen der *Einbettung* bestehen Überschneidungen; so haben z. B. Netzwerke auch eine räumliche Ausprägung. Entsprechend gibt es auch Überschneidungen zwischen den vorgestellten Konzepten der *Liabilities* und der jeweiligen Zuweisung zu den Formen der *Einbettung*.

nal ausgeprägte Erscheinung bestehen außerdem Ansätze, Zugehörigkeiten zu bestimmten Gruppen als gesellschaftliche Einbettung zu interpretieren. Unter Berücksichtigung von Veröffentlichungen zu *Corporate Culture* (DENISON 1982), *Organizational Culture* (GORDON & DiTOMASO 1992) oder *Job Embeddedness* (MITCHELL ET AL. 2001) ist es zudem angebracht Unternehmen ebenfalls als einbettende Teilgesellschaften anzusehen.

Die drei Kategorien für die Analyse der Internationalisierung chinesischer und indischer ADI werden zusammenfassend als gegenseitig beeinflussende Säulen gesehen (vgl. Abbildung 4), deren Interaktionen und Abhängigkeiten es zu analysieren gilt, um den konzeptionellen Beitrag zur Implementierung chinesischer und indischer ADI in die GPN-Debatte zu leisten.

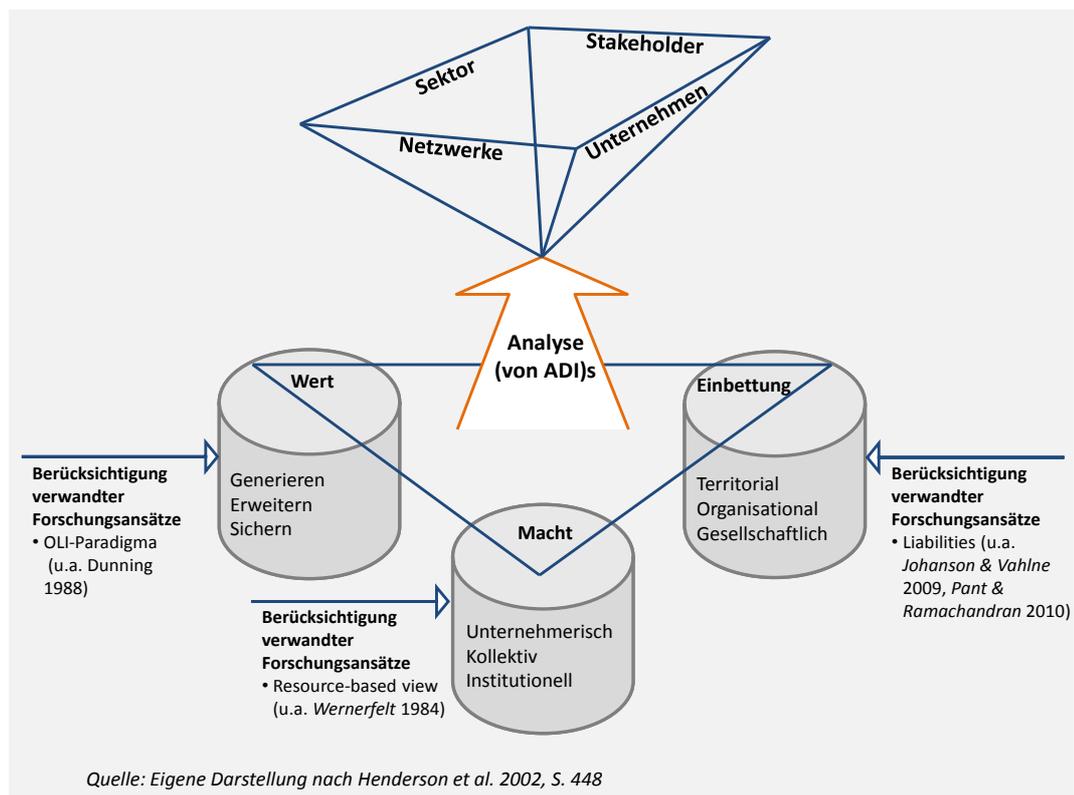


Abbildung 4: Der Globale-Produktionsnetzwerke-Ansatz als analytischer Rahmen für die Untersuchung chinesischer und indischer Direktinvestitionen in Deutschland

Kapitel 3

Vorstellung des methodischen Vorgehens

3 Vorstellung des methodischen Vorgehens

Die Anzahl der Direktinvestitionen aus Indien und China in Deutschland nimmt seit mehreren Jahren zu (GTAI 2012a, 2012b). Vorhandene Analysen bieten allerdings weder einen umfassenden, methodisch nachvollziehbaren Überblick zu den strukturellen Mustern dieser Investitionen in Deutschland, noch besteht bisher eine empirische oder konzeptionelle Berücksichtigung relationaler Einflüsse auf die investierenden Gesellschafter. Das gleiche gilt für die Herleitung der Auswirkungen von Investitionsfällen (vgl. für die grobe Charakterisierung der Unternehmen u. a. GTAI 2012a, GTAI 2012b, HERSTATT & TIWARI 2009, TIWARI 2011 und für Analysen zu einzelnen Eigenschaften der ADI u. a. OTTO 2013, GENTILE-LÜDECKE 2014). In Kapitel 1.2. (S. 11 ff.) wurde dargestellt, dass sich das Forschungsdefizit zu ADI aus Emerging Markets aus verschiedenen Teilaspekten zusammensetzt. Dementsprechend besteht das methodische Vorgehen dieser Arbeit aus mehreren aufeinander folgenden Phasen der Datenerhebung und -auswertung.

Für die Analyse der Muster der Investitionen ist es notwendig, standardisierte Daten über möglichst viele Unternehmen zu erheben und auszuwerten. Ein quantitatives Vorgehen ist zu wählen,

„wenn generalisierbare Aussagen über quantitative Verteilungen spezifischer Merkmale in definierten Grundgesamtheiten getroffen werden sollen“ (BRAKE 2009, 394).

Zu Strukturen von internationalen Unternehmen aus Industriestaaten bestehen umfangreiche Informationen (vgl. zu deren grundlegenden Organisationstypen z. B. BARTLETT & GHOSHAL 1989). Zur Identifizierung der Muster wurde daher ein deduktives Vorgehen gewählt (vgl. SCHNELL ET AL. 2008, 59).

Dieses Vorgehen ist nicht geeignet, um Daten über Auswirkungen und Reaktionen zu erheben. Die beteiligten Personen und Organisationen sind zu verschieden. Zudem bestehen keine Arbeiten, in denen ADI aus China und Indien innerhalb des GPN-Ansatzes konzipiert werden. Für die Entwicklung von Ergebnissen zur zweiten und dritten Analysedimension ist daher ein qualitativer, induktiver Ansatz zu wählen (SCHNELL ET AL. 2008). Ein hohes Maß an Offenheit und Flexibilität ist

gegeben und ermöglicht die Berücksichtigung jeglicher als relevant benannter, bestimmender Faktoren und die Sicht verschiedener Stakeholder auf diese Faktoren.

Die Ziele der Arbeit bedingen die Erhebung, Analyse und Interpretation sowohl quantitativer als auch qualitativer Primärdaten (vgl. zum Zusammenhang zwischen Zielen und Daten Abbildung 5, S. 52). Innerhalb der qualitativen Datenerhebung werden neben Einzelinterviews mit Unternehmen auch Fallstudien (vgl. GOMM ET AL. 2000, BAXTER 2004, YIN 2009) über Auswirkungen und Reaktionen einzelner im Fokus dieser Arbeit stehender Stakeholder erarbeitet. Im Folgenden wird zunächst das Vorgehen zur Erhebung und Auswertung der quantitativen und daran anschließend der qualitativen Daten vorgestellt.

3.1 Quantitative Daten

Durch eine quantitative Datenerhebung können in relativ kurzem Zeitraum viele Datensätze erhoben werden. Es werden keine Hypothesen generiert, sondern vor allem bestehendes Wissen überprüft bzw. bestehendes Wissen von einem bekannten Forschungsgegenstand auf einen bisher wenig untersuchten übertragen (SEEL 2004). Ziel der quantitativen Datenerhebung in der vorliegenden Arbeit ist es, die bestehenden theoretischen Ansätze zur Internationalisierung von Unternehmen, den Motiven für den Markteintritt, die Organisation der Unternehmen und die Standortentscheidung innerhalb Deutschlands zu untersuchen. Bei der Vorbereitung der Datenerhebung, der Erhebung sowie bei der Auswertung wird darauf geachtet, dass das Vorgehen transparent und nachvollziehbar ist. Unter Einhaltung dieser Kriterien ist ein Vergleich der Ergebnisse dieser Arbeit mit Resultaten anderer, zukünftiger Untersuchungen möglich.

3.1.1 Die Bestimmung der Grundgesamtheit

Zur Bestimmung der Grundgesamtheit sollte eine eigene Unternehmensdatenbank mit Investitionen aus China und Indien aufgebaut werden. Öffentliche Einrichtungen (wie INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERN (IHK), nationale oder regionale Standortberater und ausländische Botschaften) verfügten aber nur teilweise über diese Informationen. Aus Datenschutzgründen durften die vorhandenen Informationen nicht übermittelt werden. Die ebenfalls durchgeführte Auswertung von deutschen Presseartikeln zeigte, dass die mediale Berichterstattung auf Investiti-

onsfälle ausgerichtet ist, in denen bestehende deutsche Unternehmen gekauft werden. Im Gegensatz dazu wird deutlich seltener über Greenfield-ADI berichtet.³⁰ Eine eigenständig aufgebaute Primärdatenbank hätte somit wahrscheinlich zahlreiche ADI nicht beinhaltet. Es wurde daher entschieden, eine kommerzielle Unternehmensdatenbank zu nutzen, um eine Grundgesamtheit bestimmen zu können.

Datenbanken verfügen über Eigenschaften, die dem Projektziel zu- oder abträglich sind. Die Datenbank FDI-MARKETS enthält z. B. nur Informationen über Firmenübernahmen, aber keine Informationen zu Greenfield-Investitionen. Die kostenpflichtige Datenbank MARKUS³¹ bietet hingegen umfassende Informationen zu allen in Deutschland eingetragenen Unternehmen, aber weniger Detailinformationen als FDI-MARKETS. In der Datenbank MARKUS besteht – unabhängig der Unternehmensgröße – die Möglichkeit Unternehmen zu identifizieren, die einen chinesischen oder indischen Gesellschafter haben. Daher wurde die Datenbank MARKUS ausgewählt, um Unternehmen mit Beteiligung aus China und Indien zu identifizieren und darauf aufbauend Strukturen der chinesischen und indischen ADI herleiten zu können. Auf diese Weise kann u. a. ermittelt werden, wie oft ein Gesellschafter investiert hat oder in welchen Sektoren investiert wird.³² Dem Ziel der Arbeit entsprechend, ADI chinesischer und indischer Unternehmen zu untersuchen, wurde die Auswahl der deutschen Unternehmen in der Datenbank auf solche Fälle beschränkt, in denen der direkte Gesellschafter mindestens 10 % der Anteile und die globale Konzernmutter, in diesem Fall das chinesische oder indische Unternehmen, mindestens 50 % der Anteile am deutschen Unternehmen halten (OECD 2008). Bei Fällen, in denen die prozentuale Beteiligung geringer ist, hat der Gesellschafter im Normalfall nicht genügend Stimmrechte, um aktiv Einfluss auf das Unternehmen auszuüben.

³⁰ GOLINSKI & HENN (2015) teilen diese Einschätzung in ihrer Arbeit zur Berichterstattung über ADI aus den BRIC-Staaten in deutschen Tageszeitungen.

³¹ Die Datenbank MARKUS wird durch das Unternehmen BUREAU VAN DIJK unterhalten. Die Informationen werden durch die Auswertung von Handelsregistern, Daten von CREDITREFOM sowie durch Eigenrecherche zusammengestellt. Die Herleitung der Auswertungssystematik erfolgte in Zusammenarbeit mit SOPHIE GOLINSKI. Der Auszug der Rohdaten erfolgte durch SOPHIE GOLINSKI und wurde als Datei übermittelt.

³² Die Bearbeitung dieser Thematik erfolgt in Kapitel 4 (S. 56), Kapitel 5 (S. 64) und Kapitel 6 (S. 88).

Diese Investitionen werden als Portfolio-Investitionen³³ bezeichnet und sind nicht Teil der vorliegenden Arbeit. Anhand der genannten Kriterien werden 530 Unternehmen mit einem institutionellen chinesischen und 302 Unternehmen mit einem institutionellen indischen Gesellschafter identifiziert (Datenbank MARKUS; Stand 07/2013).³⁴ Unter den institutionellen Gesellschaftern werden Industrieunternehmen und Dienstleister³⁵ sowie weitere verschiedene institutionelle Gesellschafter, etwa Stiftungen oder Rentenfonds, ausgewiesen. Industrie- und Dienstleistungsunternehmen können durch eine Investition u. a. Zugang zu neuen Märkten für ihre Produkte erhalten oder ein Unternehmen vertikal oder horizontal integrieren.³⁶ Nicht Wert-generierende Gesellschafter (wie Rentenfonds) können dies in der Regel nicht, sodass sich die Ziele dieser beiden Gesellschaftergruppen unterscheiden. In dieser Arbeit werden ausschließlich ADI von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen berücksichtigt. Dies sind 492 (92,8 %) der chinesischen und 273 (90,4 %) der indischen identifizierten ADI in Deutschland. Die Grundgesamtheit aller zu untersuchenden Unternehmen mit einer Beteiligung eines chinesischen oder indischen Industrie- oder Dienstleistungsunternehmens als Gesellschafter beträgt $N = 765$.³⁷

³³ Bei Portfolio-Investitionen strebt der Investor im Regelfall nicht danach, das Management des Unternehmens, an welchem eine Beteiligung eingegangen wurde, zu beeinflussen (OECD 2008). Das Ziel des Gesellschafters ist es, durch die Beteiligung an den Unternehmensgewinnen zu partizipieren.

³⁴ Außerdem investieren Privatpersonen (nicht-institutionelle Gesellschafter) aus China und Indien in Deutschland oder die Investitionen erfüllen nicht die Voraussetzung, um als ADI qualifiziert zu werden.

³⁵ Ein Sonderfall sind Banken und Versicherungen. Aus China und Indien investieren Banken und Versicherungen in Deutschland. Beide Gesellschaftertypen können selbst unternehmerisch aktiv sein, wie z. B. die indische ICICI BANK mit ihrem Angebot für Privatkunden in Deutschland. Banken und Versicherungen können ebenfalls Anteile an bestehenden Unternehmen halten, um z. B. Geld aus Lebensversicherungen anzulegen. Bei Banken und Versicherungen erfolgt daher eine Einzelfallauswertung. Im Falle einer zu erkennenden eigenständigen unternehmerischen Tätigkeit werden sie berücksichtigt. Außerdem gar nicht berücksichtigt werden Stiftungen, Forschungsinstitute, Renten- und Investmentfonds sowie Treuhandgesellschaften.

³⁶ Im folgenden Teil der Arbeit wird das Unternehmen in Deutschland, welches Teil eines Industrie- oder Dienstleistungsunternehmens aus China oder Indien ist, als Unternehmen bezeichnet. Das investierende Unternehmen aus China oder Indien wird als Gesellschafter bezeichnet.

³⁷ In Kapitel 6 (S. 88 ff.) werden neben ADI aus China und Indien auch ADI aus Brasilien und Russland analysiert. Diese Untersuchung berücksichtigt eine umfangreichere Grundgesamtheit.

3.1.2 Die Nutzung der Datenbank Markus als Sekundärquelle

Der Auszug aus MARKUS wird genutzt, um Informationen über ADI aus China und Indien für die Grundgesamtheit zu ermitteln. Die Informationen sind nicht für jedes Unternehmen und jeden Gesellschafter verfügbar. Bei der Darstellung von Ergebnissen unterscheidet sich die Anzahl der Fälle daher jeweils von der Grundgesamtheit. Die tatsächlich verwendete Fallzahl wird in Folgenden jeweils angegeben. Aus der Datenbank können Informationen zur Größe sowie der Tätigkeit des Unternehmens und des Gesellschafters anhand der aktuellen (Version 2008) KLASSIFIKATION DER WIRTSCHAFTSZWEIGE³⁸ (dem sog. WZ-Code) bestimmt werden. Außerdem kann analysiert werden, wie oft ein Gesellschafter investiert hat. Diese Informationen wurden für die Entwicklung eines Makrobildes über die Gesellschafter und die Unternehmen in Deutschland genutzt (s. Kapitel 4, S. 56 ff.). Durch eine Internetrecherche wurde zudem jedem Investitionsfall die Art des Markteintritts – es wird zwischen Greenfield und Brownfield-Investition unterschieden – zugewiesen. Diese vorhandenen Informationen reichen nicht aus, um detaillierte Muster zu erarbeiten. Sie werden daher durch eine eigene Primärdatenerhebung erweitert.

3.1.3 Die Erarbeitung des Instruments zur Erhebung quantitativer Daten

Die Anzahl der potenziellen Interviewpartner (insgesamt 765 Unternehmen) und das Ziel standardisierte Informationen über die Gesellschafter sowie die Unternehmen zu erfassen, begründen die Entscheidung, quantitative Daten zu erheben. Die große Grundgesamtheit erfordert für die Erhebung die Entwicklung eines standardisierten Fragebogens.³⁹ Zusammen mit einer Literaturrecherche⁴⁰ zu Investitionen aus Emerging Markets und den Informationen aus der Datenbank MARKUS bilden die geführten Experteninterviews die Grundlage für den Entwurf des Fragebogens. Außerdem konnten für den Fragebogen Ergebnisse einer bereits

³⁸ Die Tätigkeit des Unternehmens wird mit der KLASSIFIKATION WIRTSCHAFTSZWEIGE 2008 (WZ-2008) bzw. der EUROPÄISCHE SYSTEMATIK DER WIRTSCHAFTSZWEIGE 2008 (NACE 2008) angegeben. Anhang 1 (Tabelle 10, S. XXIX) enthält die für diese Arbeit wesentlichen Informationen zur WZ-Codierung. Eine umfassende Darstellung bietet das STATISTISCHE BUNDESAMT (2008).

³⁹ Anhang 1 (S. XVI) enthält den Fragebogen für die qualitativen Interviews. Der Fragebogen wurde als Online-Tool programmiert. Der Anhang ist für den Druck angepasst.

⁴⁰ Auf die hohe Bedeutung der Literaturrecherche weisen u. a. MCGUIRK & O'NEILL (2004) hin.

durchgeführten Forschungsarbeit und einer Veröffentlichung (BOLLHORN ET AL. 2014) genutzt werden.⁴¹

Der Fragebogen setzt sich aus Alternativfragen, geschlossenen Fragen, Skalen-Fragen und Matrix-Fragen zusammen (vgl. MCGUIRK & O'NEILL 2004, KROMREY 2006). Zudem gibt es bei einigen Fragen die Möglichkeit einer freien Angabe. Fragen, die als kritisch einzustufen sind – wie beispielweise nach der finanziellen Situation eines Unternehmens vor der Übernahme –, wurden bewusst innerhalb des dazugehörigen Themenblocks und nicht am Ende des Fragebogens gestellt. Das Springen zwischen einzelnen Frageblöcken führt bei Befragten zur Verwirrung und beeinflusst die Rücklaufquote negativ (SCHNELL ET AL. 2008).

Neben dem Einfluss einzelner Fragen auf das Antwortverhalten werden ebenfalls Effekte der Antwortverzerrung berücksichtigt. Die Zustimmungstendenz und die Tendenz der sozialen Erwünschtheit sind dabei die beiden wesentlichen Effekte (SCHNELL ET AL. 2008). Die anvisierten Interviewpartner sind Manager und führende Mitarbeiter. Es wurde davon ausgegangen, dass diese Ansprechpartner meinungsstark sind und sich nicht leicht beeinflussen lassen. Trotzdem musste beachtet werden, dass bei einzelnen Fragen Verzerrungen auftreten können. Zu nennen ist beispielsweise die Frage nach der finanziellen Situation des Unternehmens vor der Übernahme. Diese Fragen wurden während zweier Pre-Tests des Fragebogens in persönlichen Gesprächen mit Managern von Unternehmen, die Teil eines chinesischen oder indischen Unternehmens sind, ermittelt.

Durch die Auswertung zusätzlicher Informationen (Internet-Recherche) wurden solche Antworten geprüft, bei denen im Pre-Test auf Effekte der Antwortverzerrung hingewiesen wurden. Vor der Datenerhebung war nicht klar, ob Ansprechpartner deutsche Muttersprachler oder entsandte Mitarbeiter aus dem

⁴¹ Der Fragebogen wurde in der gleichen Form ebenfalls für eine Datenerhebung des Projekts BRICINVEST genutzt. Das Forschungsprojekt BRICINVEST untersuchte die Auswirkungen von Investitionen aus den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) auf die betriebliche Mitbestimmungspraxis in Deutschland. Das Projekt wurde von Mitarbeitern der PHILIPPS UNIVERSITÄT MARBURG, dem LEIBNIZ-INSTITUT FÜR LÄNDERKUNDE und der PCG PROJEKT CONSULT GMBH durchgeführt. Finanziert wurde das Projekt von der HANS-BÖCKLER-STIFTUNG. Die Erarbeitung des Fragebogens erfolgte in Zusammenarbeit mit SOPHIE GOLINSKI und wurde durch PROF. DR. MARTIN FRANZ und PROF. DR. SEBASTIAN HENN begleitet. Die Programmierung des Fragebogens erfolgte im Online-Portal des Unternehmens SO SCI SURVEY GMBH.

jeweiligen Land des Gesellschafter sein würden. Entsprechend wurde der Fragebogen sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache erstellt.

3.1.4 Die Erhebung der quantitativen Daten

Auf die Bestimmung der Grundgesamtheit folgte in der Phase der quantitativen Datenerhebung das Ziel, eine Vollerhebung durchzuführen. Bei der Planung von Unternehmensbefragungen muss beachtet werden, dass die angesprochenen Mitarbeiter während einer Teilnahme nicht ihre eigentliche Tätigkeit ausüben können. Es kann daher im Regelfall keine Vollerhebungen realisiert werden. Aus diesem Grund wurde keine bewusste Stichprobenziehung durchgeführt, sondern jedes Unternehmen kontaktiert und eine Vollerhebung zunächst angestrebt.

Für die Erhebung der Daten bestehen verschiedene Möglichkeiten, darunter der postalische Versand eines Fragebogens, der Versand eines Links zum Fragebogen per E-Mail, persönliche Treffen oder telefonische Interviews (MCGUIRK & O'NEILL 2004). Beim postalischen Versand kann nicht sichergestellt werden, dass die angeschriebene Person den Fragebogen beantwortet. Dieses Kriterium ist für die Gewährleistung einer hohen Antwortqualität wichtig und eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Durchführung von Betriebsbefragungen (SCHNELL ET AL. 2008). Die Ansprache per Post wurde nicht angewandt.⁴² Persönliche Treffen wurden aufgrund der hohen zeitlichen Belastung nicht ausgewählt. Es wurde eine telefonische Ansprache genutzt, um einen persönlichen Kontakt herzustellen und die Rücklaufquote so zu erhöhen. Während der Pre-Tests zeigte sich, dass ein Interview ca. 15 Minuten dauern würde. Hinzu kommen bei Unternehmensbefragungen mehrmalige Versuche, die Unternehmen zu kontaktieren, um Termine für Gespräche zu vereinbaren. Aufgrund der zeitlichen Anforderung wurden fünf studentische Hilfskräfte für Telefoninterviews geschult und mit der Durchführung betraut.

⁴² Auf Nachfrage bestanden Ansprechpartner darauf, den Fragebogen nur per Post zu beantworten. Obwohl hier die telefonische Zusage bestand, wurden die Fragebögen nicht zurückgesandt. Dieses Praxisbeispiel bestärkt die Entscheidung gegen den postalischen Versand der Unterlage.

Die Interviewer-Schulung umfasste zwei Veranstaltungen, bei denen die Studierenden über die etablierte Praxis zur Interviewdurchführung informiert wurden.⁴³ Vor der Anwendung in Befragungen konnten die Interviewer den Fragebogen testen und die Funktionalität verbessert werden.

Für die Befragung bekamen die Interviewenden eine Vorstellung des Forschungsvorhabens vorgelegt, um einen standardisierten Eintritt in ein Gespräch zu ermöglichen. Zudem wurde eine Monitoring-Datei versandt, in der die Studierenden die Rückmeldung des Ansprechpartners erfassen konnten. Diese Datei erinnerte die Interviewer zudem an direkt vereinbarte Nachfragen oder an einen erneuten Versuch der Kontaktaufnahme. Diese Standardisierung der Ansprache und der Durchführung zielte darauf ab, die Qualität des Vorgehens zu erhöhen, die Rücklaufquote positiv zu beeinflussen und die Unterschiede in der Vorgehensweise der Interviewer zu minimieren. Zur Steigerung der Rücklaufquote wurde jedes der identifizierten Unternehmen mindestens dreimal telefonisch und per E-Mail kontaktiert. Um die Rücklaufquote weiter zu erhöhen, wurden außerdem alle relevanten Unternehmen in Deutschland kontaktiert; ungeachtet der Tatsache, dass es theoretisch mehrere Erhebungsergebnisse zum selben Gesellschafter hätte geben können.⁴⁴

Um eine möglichst hohe Qualität der Antworten gewährleisten zu können, wurde die Geschäftsführung bzw. das obere Management kontaktiert, welches aus der Datenbank MARKUS bekannt ist. Dementgegen stand das Ziel einer hohen Rücklaufquote. Führende Mitarbeiter sind zeitlich stark eingespannt und je nach Unternehmen selten am Arbeitsplatz zu erreichen. Zudem muss teilweise eine Sekretärin oder Office-Managerin von der Weiterstellung des Anrufs überzeugt werden. Die Ansprache führender Mitarbeiter geht mit einer niedrigeren Rücklaufquote einher. Die Entscheidung, keine Stichprobe zu definieren, wird durch diesen reduzierenden Einfluss auf die Höhe der Rücklaufquote bestärkt.

⁴³ Diese Informationen umfassen u. a. die Möglichkeiten zur Erhöhung der Rücklaufquote, gezieltes Fragen nach Ansprechpartnern oder die Vorstellung von Portalen zur Recherche nicht vorhandener Telefonnummern. Außerdem wurden themenspezifische Aspekte vorgestellt. Es besteht in der Forschung zu ADI z. B. die Bezeichnung Greenfield-Investition, die nicht mit Projekten auf der grünen Wiese zu verwechseln sind, die in anderen Bereichen der Geographie thematisiert wird.

⁴⁴ Doppelungen des Gesellschafters sind im Rücklauf nicht aufgetreten.

Aus dem umfangreichen Makro-Bild über chinesische und indische ADI in Deutschland ergibt sich – so das Ziel dieser 2. Stufe des methodischen Vorgehens – ein konzentriertes, detailliertes Meso-Bild. Dieses Bild umfasst weniger Datensätze als der Auszug aus MARKUS, da nicht jedes kontaktierte Unternehmen an der Befragung teilgenommen hat, aber für die befragten Unternehmen deutlich mehr Strukturinformationen.

3.1.5 Die quantitative Primärdatengrundlage

Es wurden 57 Interviews mit Unternehmen geführt, die einen chinesischen und 51 Interviews mit Unternehmen geführt, die einen indischen Gesellschafter haben. Dies entspricht einer Rücklaufquoten von 11,6 % für China und 18,7 % für Indien.⁴⁵

3.1.6 Die Auswertung der quantitativen Daten

Sowohl die Primärdaten aus den Telefoninterviews als auch die Sekundärdaten aus der Datenbank MARKUS (Stand August 2013) sind quantitative Datensätze. Aus beiden werden Strukturinformationen hergeleitet und deskriptiv aufbereitet. Dadurch sollen strukturelle Muster aufgezeigt werden.

Aus den Sekundärdaten können neben der Tätigkeit des Unternehmens in Deutschland und weltweit auch Strukturinformationen (z. B. Umsatz- und Mitarbeiterzahlen) der Standorte in Deutschland identifiziert werden. Zur Bestimmung des durchschnittlichen Umsatzes wurde der Gesellschafter auch bei einer Mehrfachinvestition nur einmal berücksichtigt.⁴⁶ Der Umsatz von Unternehmen mit demselben Gesellschafter wurde hingegen jeweils berücksichtigt, wenn die Unternehmen nicht miteinander verbunden sind. Der Umsatz wurde aber nur einmal berücksichtigt, wenn eines der Unternehmen Teil eines anderen ist oder die Um-

⁴⁵ Die angegebene Rücklaufquote bezieht sich auf alle Unternehmen mit einem Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen aus China oder Indien als Gesellschafter, dessen ADI die entsprechenden Kriterien der OECD (2008) erfüllt.

⁴⁶ Ein Beispiel ist der chinesische Gesellschafter BEIJING NO. 1 MACHINE TOOL PLANT: Der Gesellschafter wird in der Datenbank dreimal geführt – als Gesellschafter einer Holding sowie als Gesellschafter zweier Industrieunternehmen. Die Industrieunternehmen sind in der Holding konsolidiert. Detailinformationen werden nur für die Angabe der Holding berücksichtigt (z. B. Mitarbeiterzahl), da in dieser die Angaben der Industrieunternehmen konsolidiert sind. Der Gesellschafter hat durch ein M&A in Deutschland investiert; die beiden bestehenden Unternehmen gekauft. Die Holding wurde danach gegründet. Der Markteintritt in Deutschland erfolgte also durch ein M&A, nicht durch eine ADI über ein Greenfield-Projekt.

sätze in einer Holding konsolidiert werden. Die Informationen der Datenbank MARKUS ermöglichten diese Differenzierungen.

Die Auswertung der erhobenen Primärdaten erfolgte ebenfalls über eine deskriptiv-statistische Auswertung. Dazu gehören u. a. Informationen darüber, welche Schritte der Wertschöpfung in Deutschland durchgeführt werden oder auf welchen Kontinenten die Gesellschafter bereits investiert haben. Neben diesen Strukturinformationen wurden in den Telefoninterviews außerdem Rating-Fragen gestellt (z. B. nach der Bedeutung bestimmter Standortfaktoren). Die Antworten der Ratingfragen wurden als ordinal-skalierte Daten behandelt (SCHNELL ET AL. 2008) und mit Statistiksoftware (EXCEL, R) aufbereitet.

Über die Analysedimension *Muster* hinaus sollen in dieser Arbeit ebenfalls die beiden Dimensionen *Auswirkung* und *Reaktion* auf definierte Stakeholder exemplarisch erfasst werden. Zu den beiden letztgenannten Dimensionen bestehen bisher keine methodisch einheitlichen Ergebnisse. Die erhobenen quantitativen Daten werden daher durch deskriptive aber nicht durch schließende Statistik ausgewertet.

3.1.7 Hinweise zu den quantitativen Daten

Untersuchungen über ADI aus Emerging Markets in Deutschland befinden sich in einer frühen Phase. Externe Quellen zur Anzahl der Unternehmen sind zwar vorhanden, unterscheiden sich aber stark (BOLLHORN ET AL. 2014) und lassen keinen Schluss auf die innere Struktur der investierenden Unternehmen im Ausland oder in Deutschland zu.

Die Schaffung einer eigenen Datengrundlage wurde zwar angestrebt, konnte aber nicht umgesetzt werden. Durch die Nutzung der Datenbank MARKUS entstand eine extern nachvollziehbare Grundlage für die Bestimmung der Anzahl der Investitionsfälle und zur Herleitung wesentlicher Muster auf der Makro-Ebene (Kapitel 4, S. 56 ff.). Dabei muss berücksichtigt werden, dass auch in der Datenbank Angaben fehlen, so dass z. B. zusammenfassende Angaben zu investierenden Gesellschaftern und deren Charakteristika (z. B. Wirtschaftszweig des Gesellschafters oder Anzahl der Mitarbeiter) nicht vollständig verfügbar waren. Diese Informationen konnten auch nicht recherchiert werden. Entsprechend beziehen sich Aussagen teilweise nicht auf die in der Datenbank MARKUS identi-

fizierte Grundgesamtheit (N = 765), stattdessen wird die Anzahl der zugrunde liegenden Gesellschafter bzw. Unternehmen jeweils angegeben.

Auf die Auswertung der Datenbank MARKUS folgte die telefonische Primärdatenerhebung. Es mussten führende Mitarbeiter von der Teilnahme überzeugt werden. Eine bestehende Untersuchung zu chinesischen ADI (TIRPITZ ET AL. 2011) realisierte eine Rücklaufquote von 3,8 % bzw. TIWARI (2011) bei einer Befragung indischer Unternehmen in Deutschland 12 %. Die im Forschungsvorhaben erreichte Höhe der Rücklaufquote von 11,6 % für chinesische und 18,7 % für indische ADI wird daher als positiv bewertet. Da nur ein Teil der Unternehmen tatsächlich befragt werden konnte, sind die Ergebnisse aus der Analyse der Telefonate entsprechend mit Einschränkung zu betrachten.

Anzumerken ist außerdem, dass die Kontaktaufnahme für die standardisierten Interviews bei 112 Unternehmen mit einem chinesischen und 31 Unternehmen mit einem indischen Gesellschafter nicht erfolgreich war. Außerdem gaben 83 kontaktierte Unternehmen an, dass entgegen der Angabe in der Datenbank Markus kein Gesellschafter aus China (56 mal) bzw. Indien (27 mal) in das deutsche Unternehmen investiert hat. Da die Auswertung der Datenbank MARKUS abgeschlossen wurde, bevor die eigenen Primärdaten erhoben wurden, konnten diese Angaben der befragten Unternehmen bei der Auswertung der Datenbank nicht berücksichtigt werden.

3.2 Qualitative Daten

Qualitative Daten werden erhoben, um Zusammenhänge erklären und Fragen nach der Art und Weise und den Beweggründen beantworten zu können. Es werden – unter dem Prinzip der Offenheit – Situationsdeutungen vorgenommen (KROMREY 2008). Bei der Tiefenanalyse von Zusammenhängen ist nicht eine große Fallzahl, sondern vielmehr eine große Kontextfülle zu den einzelnen Daten das Ziel (KROMREY 2008).

Für diese Arbeit bedeutet es, dass Auswirkungen und Reaktionen im Detail, aber nur exemplarisch bei einigen ADI-Fällen untersucht wurden. Zur Erhebung qualitativer Daten bestehen verschiedene Möglichkeiten, etwa die Analyse von Biographien, Befragungen, Beobachtungen oder Experimente (WINCHESTER & ROFE 2004, KROMREY 2008, SCHNELL ET AL. 2008). Aufgrund des Forschungsgegenstandes und des Ziels, die Auswirkungen von und Reaktionen auf ADI aus

China und Indien zu analysieren, sollten in mehreren nicht miteinander verbundenen Unternehmen Informationen erhoben werden. Diese Informationen sind stark personen- und aufgabenbezogen. Daher bietet sich die Befragung als Form der Datenerhebung an.

3.2.1 Die Auswahl der Gesprächspartner für die Interviews

Den Leitfragen zur Untersuchung von ADI chinesischer und indischer Unternehmen entsprechend sollten Interviews mit Personen geführt werden, die über Informationen zu Auswirkungen auf und Reaktionen von definierten Stakeholdern verfügen. Dies sind Mitarbeiter von Unternehmen, die einen chinesischen oder indischen Gesellschafter haben und Personen, die für Unternehmen oder Organisationen arbeiten, welche investierende Gesellschafter und deutsche Unternehmen unterstützen (z. B. Berater) oder Informationen über ADI-Fälle sammeln und interpretieren (z. B. Mitarbeiter von Verbänden). Die Interviewpartner müssen theoretische und praktische Kenntnisse zu dem Thema haben und werden aufgrund dieses speziellen Wissens als Experten angesehen (DEEKE 1995). Das Expertenwissen umfasst u. a. Details zu Veränderungen der internen und externen Wertkette nach einer Investition, die Reaktionen von Kunden, Zulieferern und Mitarbeitern auf die ADI und die Auswirkungen der ADI auf ebendiese Stakeholder.

Manager und insbesondere die Geschäftsführer setzen eine vordefinierte Strategie des Gesellschafters um oder entwickeln die Strategie. Es wurde daher entschieden, die Geschäftsführer bzw. Teile des oberen Managements zu interviewen. Betriebsräte stehen im Kontakt zum Management, sodass sie Einblicke in die strategische Ausrichtung haben; gleichzeitig sind sie dafür verantwortlich, die Interessen der Mitarbeiter zu vertreten und verfügen über Informationen zu den Auswirkungen auf und Reaktionen der Mitarbeiter. Ebenso wie Manager sind somit Betriebsräte geeignete Interviewpartner. Entsprechend der Tätigkeit innerhalb eines Unternehmens mit einem Gesellschafter aus China oder Indien können diese Interviewpartner Auskunft zu einem ADI-Fall geben.⁴⁷ Es war daher not-

⁴⁷ Es ist ebenfalls möglich, dass ein Manager zu anderen ADI Auskunft geben kann, weil er in einer früheren Tätigkeit als Berater gearbeitet hat. Solche Fälle sind theoretisch möglich, waren aber nicht von praktischer Relevanz.

wendig, die Unternehmen zu bestimmen, deren Manager und Betriebsräte interviewt werden sollten.

Die Auswahl der Unternehmen kann über verschiedene Kriterien erfolgen, im Wesentlichen über die Auswahl nach extremen Fällen, subjektiven Kriterien, dem Konzentrationsprinzip, dem Schneeballverfahren oder der Quotenauswahl (SCHNELL ET AL. 2008). Die Auswertung der Datenbank MARKUS ergab, dass ADI in bestimmten Wirtschaftszweigen häufig, in anderen hingegen selten sind. Es sollten Manager und Betriebsräte von Unternehmen interviewt werden, die in solchen Sektoren tätig sind, die einen hohen Anteil an der Grundgesamtheit aller ADI-Fälle haben.⁴⁸ Für den Markteintritt können Unternehmen zwischen einer Greenfield-Investition und einem M&A wählen. Bei M&A werden bestehende Arbeitsplätze sowie Kunden- und Zulieferbeziehungen übernommen. Demgegenüber bauen Unternehmen, die über ein Greenfield-Projekt in Deutschland investieren, Beziehungen erst neu auf; Mitarbeiter, Zulieferer und Kunden haben die freie Möglichkeit, mit diesen Unternehmen Geschäftsbeziehungen einzugehen. Der Schwerpunkt sollte bei Unternehmen liegen, die übernommen wurden, ergänzt um Interviews mit Unternehmen, die über ein Greenfield-Projekt neu gegründet wurden. Die Auswahl der Unternehmen wurde zusammenfassend unter Konzentration auf bestimmte Branchen durchgeführt und ist damit eine bewusste Auswahl solcher Unternehmen, die als „typische (...) Fälle“ (SCHNELL ET AL. 2008, 270) angesehen werden können.

Neben Interviews mit Managern und Betriebsräten sollten außerdem externe Experten befragt werden. Diese Interviewgruppe hat weniger Tiefeninformationen zu einem bestimmten Unternehmen, aber aufgrund ihrer Tätigkeit einen breiteren Kenntnisstand zu der zweiten und dritten Analysedimension. Das Wissen ist bei einem Insolvenzverwalter eher generalistisch, bei einem Branchenexperten eher auf einen bestimmten Wirtschaftszweig ausgerichtet. Die Auswahl der externen Experten zielte darauf ab, die detaillierte unternehmensinterne Sicht der Manager und Betriebsräte um einen Blickwinkel von außen zu erweitern. Aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenbereiche der externen Experten kann es angebracht

⁴⁸ Stark vertreten sind u. a. der Maschinenbau, die Herstellung von Metallerzeugnissen, die IT-Industrie oder die Automobilzulieferindustrie. Kapitel 4 (S. 56 ff.) sowie Abbildung 23 (S. XIV) und Abbildung 24 (S. XV) in Anhang 1 zeigen die Aufteilung der ADI nach Wirtschaftszweigen im Detail. In Anhang 1 wird außerdem zwischen den beiden Markteintrittsformen Greenfield und Brownfield unterschieden.

sein, vor oder nach einem Interview mit einem Manager oder Betriebsrat mit einem Experten zu sprechen, um entweder explorative Teile des Interviews abzugrenzen oder um bereits getätigte Aussagen theoriegenerierend erneut zu prüfen (FLICK 2009).

3.2.2 Teilstandardisierte Leitfadeninterviews als Erhebungsinstrument

Arbeiten zu den Auswirkungen und Reaktionen einzelner Akteure bzw. Akteursgruppen auf Direktinvestitionen von Unternehmen aus China und Indien unter Nutzung des GPN-Ansatzes bestehen nicht. Auf die Erkenntnisgewinne der Literaturrecherche sowie der Auswertung der Datenbank MARKUS und der Primärdaten aufbauend bestand aber zum Zeitpunkt der Planung der qualitativen Interviews ein Vorwissen über zu thematisierende Fragestellungen.

Es war eine Interviewform zu wählen, in der vorab definierte Inhalte fokussiert thematisiert werden (LAMNEK 2005, FLICK 2009). Der Fragensteller sollte sowohl die Richtung als auch die Tiefe der einzelnen Teile des Interviews vorgeben (vgl. DUNN 2004). Für dieses Vorgehen ist ein teilstandardisierter, ergebnisoffen interpretierter Leitfadeninterview geeignet.⁴⁹ Innerhalb eines leitfadengestützten Interviews ist es möglich, auf neue Erkenntnisse und Aussagen flexibel zu reagieren.⁵⁰ Gleichzeitig kann ein Lerneffekt aus einzelnen Interviews genutzt werden, um Aspekte in Folgeterminen im selben Unternehmen vertieft oder verkürzt zu behandeln, sodass in diese Phase der Datenerhebung ein iterativer Prozess implementiert werden kann. Gleiches gilt für die zu führenden Interviews mit externen Experten. Gegenläufig zu dieser Anpassung des Fragebogens sollten die Interviews aber untereinander vergleichbar sein, um eine zusammenfassende Auswertung zu ermöglichen. Es sind daher Schlüsselfragen definiert worden, die in jedem Interview gestellt werden (SCHNELL ET AL. 2008).

⁴⁹ Anhang 1 (S. XXIII) enthält den Interviewleitfaden für die Interviews mit Managern und Betriebsräten.

⁵⁰ Die Interviews wurden während des Forschungsprojekts BRICINVEST durchgeführt. Der Interviewleitfaden wurde in Zusammenarbeit mit SOPHIE GOLINSKI (LEIBNIZ INSTITUT FÜR LÄNDERKUNDE) und REINHARD RÖHRIG (PCG PROJEKT CONSULT) entwickelt und die Erstellung durch PROF. DR. MARTIN FRANZ und PROF. DR. SEBASTIAN HENN begleitet. In den Fragebögen wurden auch Themen behandelt, die keinen Bezug zu der vorliegenden Dissertation haben, sondern auf das Projekt ausgerichtet sind.

3.2.3 Die Erhebung der qualitativen Primärdaten

Die erste Anfrage zur Teilnahmebereitschaft wurde telefonisch gestellt. In einer E-Mail wurde anschließend ein Anschreiben⁵¹ sowie eine umfassende Erläuterung des Forschungsvorhabens übersandt. Die Interviewdauer wurde mit 75 bis 90 Minuten angegeben. Die Zeit war notwendig, um den Fragebogen vollständig zu bearbeiten. Für die Manager, Betriebsräte und externe Experten entstehen hohe Ausfallzeiten, die in der Regel nachgearbeitet werden müssen. Dies schränkt die Bereitschaft zur Teilnahme ein. Seitens der potenziellen Interviewpartner wurden vielfach kürzere Gespräche von 15 bis 25 Minuten vorgeschlagen. Es wäre nicht möglich, alle Schlüsselfragen zu stellen. Auf die Durchführung kurzer Interviews wurde verzichtet. Zudem sollte in einem Unternehmen nach Möglichkeit mit mehreren Personen gesprochen werden, um Aussagen von einem Interviewpartner durch mindestens eine zweite Perspektive bestätigen oder hinterfragen zu können. Hierbei bietet sich der direkte Gegensatz zwischen der Sicht des Managements und eines Arbeitnehmervertreters an. Die Subjektivität einzelner Aussagen soll so relativiert werden. Nach der Zusage eines Termins wurden mit einer Internetrecherche Informationen über das Unternehmen in Deutschland und den globalen Mutterkonzern gesammelt. Aus diesen Informationen ergab sich eine Anpassung des Fragebogens. Die Schlüsselfragen blieben unverändert. Durch eine umfassende Vorbereitung wird außerdem sichergestellt, „that researchers do not present themselves as incompetent interlocutors“ (MEUSER & NAGEL 2002, 77).

Sofern möglich wurden die Interviews persönlich am Unternehmenssitz des Interviewten durchgeführt. Das persönliche Gespräch ist durch die Anreise deutlich zeitaufwendiger und mit höheren Kosten verbunden als ein telefonisches Interview. Es können aber Unterlagen übergeben, weitere Gespräche ermöglicht und ein persönlicher Eindruck über das Unternehmen und die angebotenen Produkte/Dienstleistungen gewonnen werden. Die Vorteile überkompensieren die Nachteile.

Nur in Ausnahmen wurden Interviews telefonisch geführt, insbesondere wenn Manager flexibel bleiben wollten und erwartet wurde, dass persönliche Interviews nicht stattfinden würden. Sofern erlaubt, wurden die Interviews aufgezeichnet,

⁵¹ Anhang 1 (S. XXII) enthält ein beispielhaftes Anschreiben. Passagen des Anschreibens wurden nach einer ersten Internetrecherche individualisiert, um dem potenziellen Interviewpartner anzuzeigen, dass Detailwissen über das Unternehmen vorhanden ist.

ansonsten eine Mitschrift angefertigt, welche anschließend um ein Gedächtnisprotokoll erweitert wurde. Den Interviewten wurde dabei immer die persönliche Anonymität zugesagt. Darüber hinaus verlangten Interviewpartner die Anonymisierung des Firmennamens. Diese Zusicherung ist für die Durchführung der Interviews im Allgemeinen (LAMNEK 2005) und für Aussagen zu kritischen Themen wichtig.

3.2.4 Die qualitative Primärdatengrundlage

Insgesamt wurden 28 leitfadengestützte Interviews mit Managern und Betriebsräten geführt, die Teil eines Unternehmens aus China (19 Interviews) oder Indien (9 Interviews) sind bzw. den Verkauf eines Unternehmensteils an ein solches Unternehmen durchgeführt haben.⁵² Entsprechend des Ziels typische Fälle auszuwählen, sind in dieser Stichprobe Unternehmen vertreten, die in den wesentlichen Branchen für ADI aus China und Indien aktiv sind, darunter Automobilzulieferer, Maschinenbauer und IT-Unternehmen. Außerdem wurden vier Kunden dieser Unternehmen und acht externe Experten befragt.⁵³

Neben den 28 geführten Interviews werden zur Herleitung der Auswirkungen und Reaktionen Transkripte weiterer Primärdatenerhebungen berücksichtigt. Dies beinhaltet eine parallel zur eigenen Datenerhebung im Rahmen der Masterarbeit von MÜLLER (2014) durchgeführte, qualitative Primärdatenerhebung. Die darin auf Basis von Leitfäden durchgeführten Interviews untersuchten Schlüsselfragen zu den Auswirkungen der ADI auf die übernommenen Unternehmen. Es wurden neun Interviews mit Vertretern von Unternehmen in Deutschland geführt, die einen chinesischen Gesellschafter haben. Mitarbeiter der PCG PROJEKT-CONSULT (PCG) (2014) führten insgesamt 18 Interviews mit Vertretern chinesischer und sieben Interviews mit Vertretern indischer Unternehmen. Hinzu kommen 13 Interviews mit Gewerkschaftsvertretern.⁵⁴

⁵² Anhang 1 (Tabelle 7, S. XXVI) enthält die Liste der geführten Interviews mit Unternehmen. Dabei wird jeweils die mindestens geforderte Anonymisierung genutzt.

⁵³ Anhang 1 (Tabelle 8, S. XXVII) enthält die Liste der geführten Interviews mit Experten und den Kunden. Die Zusicherung der Anonymität gilt analog zu den Interviews mit Managern und Betriebsräten.

⁵⁴ Anhang 1 (Tabelle 9, S. XXVIII) enthält die Liste der bereitgestellten Interviews der PCG PROJEKT CONSULT (2014) und des Masteranden MÜLLER (2014).

3.2.5 Die Auswertung der qualitativen Primärdaten

Die aufgenommen Interviews wurden in „normales Schriftdeutsch“ (MAYRING 2002, 91) transkribiert. Bei Interviews ohne Tonaufzeichnung erfolgte eine Zusammenfassung der Mitschrift. Sofern es Rückfragen zu den Transkripten gibt, wurden diese per Telefon geklärt und dabei handschriftliche Notizen angefertigt. Die Transkripte und Mitschriften wurden mit einer Inhaltsanalyse ausgewertet, die durch eine „zielstrebige Offenheit [und] geplante Flexibilität“ (ALHEIT 1999, S. 7) gekennzeichnet ist. Durch den teilstandardisierten Fragebogen und die immer gestellten Schlüsselfragen behandeln die Interviews mit Managern und Betriebsräten die gleichen Fragestellungen und Themenblöcke. Diese Struktur wurde für die Zuweisung einer Codierung genutzt. Anschließend erfolgte eine Auswertung der Textpassagen innerhalb eines Codes. Diese Zuweisung dient als Grundlage für den Vergleich von Aussagen über einzelne Interviews hinweg. Die beschriebene Vorgehensweise zur Auswertung gilt deckungsgleich für die übersandten Dokumente (Transkripte oder schriftliche Notizen) der PCG (2014) und von MÜLLER (2014), sowie für die Interviews mit den externen Experten.

Die generierten Ergebnisse zu Auswirkungen und Reaktionen wurden anschließend zur Beantwortung der Forschungsfragen innerhalb des GPN-Ansatzes konzeptualisiert und sofern möglich generalisiert. Dies geschieht erstens innerhalb des Kapitels 9 (S. 172 ff.) durch die zusammenfassende Herleitung der Auswirkungen von M&A auf die direkt betroffenen Unternehmen in Deutschland. Zweitens werden in der abschließenden Diskussion der empirischen Ergebnisse (Kapitel 10, S. 183 ff.) die Auswirkungen und Reaktionen auf definierte Stakeholder innerhalb der jeweiligen Wertkette thematisiert. Durch die Formulierung von Hypothesen, die spezifischen Konstellationen in Wertketten zugeordnet sind, entspricht dieses Vorgehen einer weniger allgemeinen Generalisierung als in den eingangs (vgl. Kapitel 1) kritisierten Arbeiten (z. B. YAPRAK & KARADEMIR 2011, BUCKLEY ET AL. 2012, MOGHADDAM ET AL. 2014).

3.3 Fallstudien als wissenschaftliche Vorgehensweise

Einzelfallstudien können in Form von rein qualitativen, rein quantitativen oder einer Kombination beider Methoden umgesetzt werden (BAXTER 2004). Um die Einzelfälle verstehen zu können, ist der empirische Ansatz für die Fallstudien deckungsgleich zum qualitativen Vorgehen, jedoch für jede Fallstudie sowohl in der

Anzahl der geführten Interviews als auch der Einbindung weiterer Methoden umfangreicher. Fallstudien sind zu wählen,

„when (a) ‘how’ or ‘why’ questions are being posed, (b) the investigator has little control over events, and (c) the focus is on contemporary phenomenon within real-life context“ (YIN 2009, 2).

Es wird keine Stichprobe gezogen oder Grundgesamtheit überprüft. Das Ziel ist die Erweiterung bestehender Theorien (YIN 2009). Der Anspruch einer Case-Study ist ein möglichst umfassendes Wissen über genau dieses Beispiel zu erarbeiten, um die zugrunde liegenden Strukturen verstehen zu können. Dieses zu generierende Tiefenwissen rechtfertigt den Ansatz.

Wie bereits erwähnt gibt es nur wenige Informationen zu ADI aus China und Indien und keine Erhebung zu den Analysedimensionen *Auswirkung* und *Reaktion*. Die Fragen nach diesen Dimensionen sind vielschichtig und je nach Perspektive können andere Aspekte thematisiert werden. Um diese divergierenden Akteursperspektiven zu erfassen, wurden über die rein qualitative Datenerhebung hinausgehend, Fallstudien erarbeitet. Auch zur Vorbereitung der qualitativen Interviews werden Informationen gesammelt, deren Generalisierung – wie bei qualitativen Interviews – ist aber nicht das Ziel. Ein Fallstudienansatz ist idiographisch und tiefenorientiert (BAXTER 2004).

Im Gegensatz zu rein qualitativ ausgerichteter Forschung ermöglichen es Fallstudien, durch die Berücksichtigung weiterer Quellen eine Triangulation vorzunehmen und Befunde zu erhärten (YIN 2009). Die Prüfung von genannten Zulieferern/Kunden, die Analyse von Zeitungs- und Medienberichten (vgl. Kapitel 7, S. 115 ff.) oder die Auswertung von Unternehmenskennzahlen aus dem Bundesanzeiger⁵⁵ (vgl. Kapitel 8, S. 140 ff.) sind angewendete Methoden.⁵⁶ Die Auswahl erfolgte dabei unter Berücksichtigung des zu behandelnden Phänomens und der zu beachtenden Akteure. Für jede Fallstudie wurden zudem Interviews mit Experten zu den jeweiligen Themen geführt. Die Expertengespräche dienen dem Ziel, interne Kausalitäten zwischen zwei Ereignissen gegenüber weiteren

⁵⁵ In Deutschland ansässige Unternehmen veröffentlichen im BUNDESANZEIGER (www.bundesanzeiger.de) Informationen über abgelaufene Geschäftsjahre. Die Informationstiefe variiert je nach Art und Größe des Unternehmens.

⁵⁶ Das empirische Vorgehen zur Erarbeitung der Fallstudien wird jeweils in den Artikeln beschreiben.

externen Einflussfaktoren abzusichern. Durch die Kombination von Methoden werden Befunde aus Interviews überprüft und die Ergebnisse nach außen nachvollziehbarer und transparenter argumentiert. Die Auswertung der Interviews erfolgt analog zu der Vorgehensweise bei den qualitativen Interviews.

Aufgrund der umfangreichen Recherche zu ADI aus China und Indien in Deutschland wird davon ausgegangen, dass es sich bei den Fallstudien um Einzelfälle handelt. Eine Generalisierung der Ergebnisse der Fallstudien wird daher nicht durchgeführt. Die Strukturen, die zu den dargestellten Entwicklungen führen, sollen nachvollzogen und verstanden werden können. Vor dem Hintergrund der zunehmenden ADI aus China und Indien in Deutschland ist die Arbeit mit Fallstudien zu empfehlen.

„[T]he true value of a qualitative case study, then, may not be known until several years after the research (...) has had a chance to digest the concepts and theories“ (BAXTER 2004, 95).

Die Einzelfallstudien sind, neben den qualitativen Interviews, ein weiterer Beitrag auf der Mikro-Ebene (vgl. Abbildung 5).

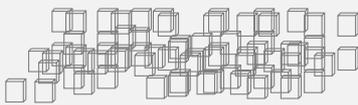
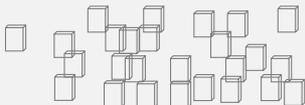
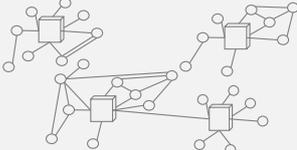
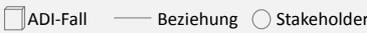
Ebene	Detailgrad	Standardisierung	Fokus	Quellen	Methode
Makro 	Niedrig	Ja	Externe Eigenschaften (Sektor, Größe, Art des Markteintritts)	Datenbank ‚Markus‘	Deskriptive Statistik
Meso 	Eher niedrig	Ja	Interne Eigenschaften (Ziele der ADI, Aufbau der Wertekette)	Primärdaten	Standardisierte Telefonbefragung
Mikro_I 	Eher hoch	Eher nein	Reaktionen auf Übernahme, Auswirkungen der ADI	Primärdaten	Teilstandardisierte persönliche Interviews
Mikro_II 	Hoch	Nein	Detaillierte Untersuchung eines GPN, der Veränderung durch eine ADI und der Auswirkungen sowie Reaktionen	Primärdaten	Fallstudien
Legende 					
<i>Quelle: Eigene Darstellung</i>					

Abbildung 5: Zusammenfassende Darstellung des methodischen Vorgehens

Die Ergebnisse zu den Auswirkungen und Reaktionen, welche aus den qualitativen Interviews generiert werden, können so um detailliertere, aber nur exemplarische Resultate vertieft und das Verständnis über die ADI erweitert werden.

3.4 Hinweise zu den qualitativen Daten und Fallstudien

Die telefonische Kontaktaufnahme mit potenziellen Interviewpartnern ist schwierig, zum Teil mit Büroverwaltungen, die als Gatekeeper agieren. Auch zugesagte Termine wurden abgesagt oder verschoben bis der Zeitplan des Forschungsvorhabens eine weitere Berücksichtigung nicht mehr ermöglichte. Trotz dieser Einschränkungen ergibt die Auswertung der qualitativen Interviews ein deutliches Bild, das durch Expertengespräche geprüft wird. Die Anzahl von vierzig geführten, leitfadengestützten Interviews, die der Kern der qualitativen Daten sind, wird als umfangreich angesehen.

Sowohl bei den Interviews mit den Unternehmen als auch den Experten handelt es sich um individuelle Einschätzungen. Zwar ergibt die Auswertung, dass auch von Managern kritische Aussagen über die Gesellschafter getätigt werden und dass sich Betriebsräte teilweise positiv über den ausländischen Gesellschafter äußern, jedoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass bestimmte Aspekte bewusst verschwiegen oder anders dargestellt werden. Durch mehrere Interviews im selben Unternehmen und die Auswertung von Sekundärquellen wird versucht, die jeweils subjektiven Einschätzungen der Befragten zu objektivieren.

Die extern erhobenen Primärdaten (PCG 2014 und MÜLLER 2014) wurden als Rohdaten zur Verfügung gestellt. In den Interviews aus MÜLLER (2014) wird primär der Transfer von Wissen thematisiert. Die Kernfragestellung dieser Arbeit wird nur am Rande behandelt. Es werden darin enthaltene Interviewpassagen verwendet, die einen Mehrwert zur Beantwortung der dritten und vierten Leitfrage bieten. In den Interviews von PCG (2014) wird dasselbe Instrument mit identischen Kernfragen wie in den durchgeführten Interviews genutzt. Es kann jedoch nicht verhindert werden, dass Interviewer unbewusst eigene Schwerpunkte setzen. Hinzu kommt, dass in jedem Interview Fragender und Befragter in einer sozialen Interaktion stehen. Die persönlichen Sprach- und Fragestile und die Art der Interviewführung unterscheiden sich bei den Interviewenden und die Interviewten bauen u. U. ein/kein Vertrauensverhältnis auf (LAMNEK 2005). Während diese

Eigenschaften ein Nachteil für die Nutzung extern erhobener Primärdaten sind, bestehen außerdem Vorteile und Möglichkeiten, Nachteile auszugleichen. PCG (2014) nutzt ein Netzwerk zu Betriebsräten, um Interviews zu führen. Darauf wird für die Primärdatenerhebung der 28 Interviews mit Managern (vgl. Kapitel 3.2.4, S. 49 ff.) zurückgegriffen. Die Interviews von PCG (2014) sind transkribiert. Die Codierung der Transkripte erfolgt im Rahmen der vorliegenden Arbeit unter Berücksichtigung der zu beantwortenden Fragen.

Die Interviews von PCG (2014) dienen ausschließlich als empirische Unterstützung der Argumentation in Kapitel 9 und Kapitel 10. Teile zweier Interviews aus MÜLLER (2014) wurden für die Fallstudie in Kapitel 8 verwendet. In beiden Fallstudien werden chinesische Direktinvestitionen thematisiert. Unternehmen mit chinesischen Gesellschaftern konnten eher für Interviews gewonnen werden. In den Interviews stellte sich heraus, dass die Nennung des Unternehmensnamens häufiger erlaubt wird. Aufgrund der Tiefe der Einzelfallstudien ist auch ohne Nennung des Namens ein Rückschluss auf Unternehmen möglich. Die Möglichkeit, die Ergebnisse nicht anonymisiert vorzustellen, ist eine Voraussetzung, die von den interviewten Managern der Unternehmen mit einem indischen Gesellschafter nicht erfüllt wird.

Kapitel 4

Chinesische und indische Investitionen in Deutschland – Struktur der Gesellschafter und der Unternehmen in Deutschland

4 Chinesische und indische Investitionen in Deutschland

Veröffentlichungen zu ADI aus China und Indien in Deutschland zeigen eine Zunahme der Investitionsfälle (GTAI 2012a, 2012b). Eine vergleichende Untersuchung zu beiden ADI Quellländern besteht aber nicht, da entweder nur ein Land (TIWARI 2009 zu Indien oder SOHM ET AL. 2009 zu China) oder eine Art des Markteintritts (z. B. BRIENEN ET AL. 2012) betrachtet wird. Auch eine Gegenüberstellung der Wirtschaftszweige der investierenden Gesellschafter und der Unternehmen besteht nicht. Dies ist aber notwendig, um erstens aufzuzeigen, welchen Erklärungsgehalt bestehende Modelle zur Internationalisierung von EMFs haben. Dazu werden FSAs und CSAs unterschieden. Zweitens sollen für die qualitative Primärdatenerhebung typische ADI-Fälle ausgewählt werden. Dafür wird in diesem Kapitel hergeleitet, in welchen Wirtschaftszweigen die Gesellschafter investieren und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede identifiziert.

4.1 Struktur der Gesellschafter und der Unternehmen in Deutschland

Sowohl chinesische als auch indische Gesellschafter sind zu über 90 % Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen. Diese Gesellschaftergruppe wird aufgrund des zu erwartenden unternehmerischen Einflusses auf die Wertkette als relevant identifiziert (vgl. Kapitel 3.1.1, S. 35). In Deutschland sind chinesische Gesellschafter an 492 und indische an 273 Unternehmen beteiligt. Diese Unternehmen werden von nur 369 unterschiedlichen chinesischen und 175 unterschiedlichen indischen Gesellschaftern gehalten. Gesellschafter haben mehrfach in mehrere Unternehmen in Deutschland investiert. Dies geschieht entweder durch die einmalige Übernahme miteinander verbundener Unternehmen oder durch mehrere Investitionen in voneinander unabhängige.

Von den 369 chinesischen Gesellschaftern haben 314 (85,1 %) durch die Gründung eines eigenständigen Unternehmens (Greenfield) in Deutschland investiert. Die Gesellschafter aus Indien haben 118 von 175 ADI (67,5 %) über diese Art der Direktinvestition durchgeführt (eigene Auswertung zu Auszug aus Datenbank MARKUS).

Es bleibt festzuhalten, dass ADI aus Indien relativ häufiger durch M&A durchgeführt wurden als aus China und damit ein grundlegender Unterschied in der Art der Internationalisierung besteht. Der mehrheitliche Anteil der Greenfield-Investitionen aus China und Indien steht der Annahme entgegen, dass Unternehmen aus Emerging Markets eher über M&A in Industriestaaten investieren (LUO & TUNG 2007, RAMAMURTI 2009, NICHOLSON & SALABER 2013). Die bestehenden generalistischen Konzepte über chinesische und indische ADI in Industriestaaten können somit nicht direkt auf die Art des Markteintritts in Deutschland übertragen werden.

4.1.1 Wirtschaftszweige der Gesellschafter

Die Gesellschafter aus China und Indien sind ähnlich auf den sekundären und den tertiären Sektor verteilt, allerdings sind chinesische Gesellschafter geringfügig häufiger im sekundären Sektor tätig (vgl. Abbildung 6). Dieses Ergebnis überrascht insofern, als dass die indische Wirtschaft wesentlich stärker durch den tertiären Sektor geprägt ist als die chinesische (CIA FACTBOOK 2014). Offensichtlich spiegelt sich diese Dominanz aber nicht in der sektoralen Verteilung der ADI-Fälle aus Indien und China in Deutschland wider.

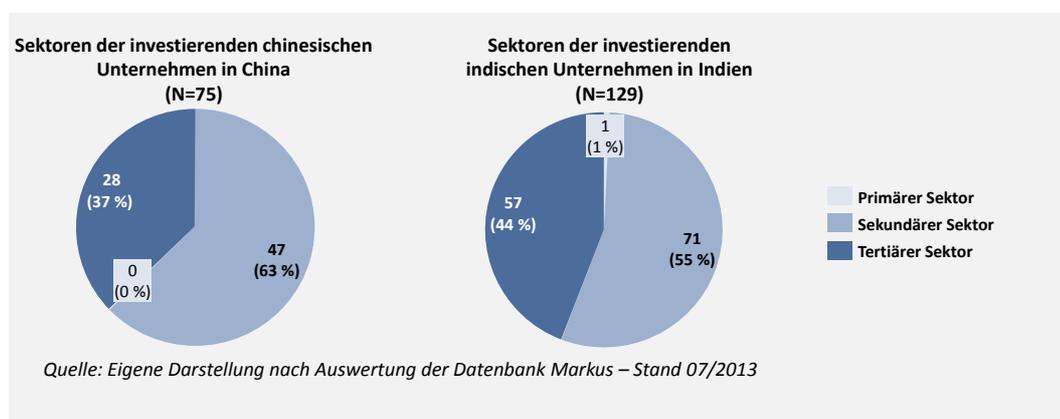


Abbildung 6: Sektoren der investierenden Unternehmen im Heimatland

Die Analyse der Wirtschaftszweige anhand der Abschnitte der WZ-Codierung⁵⁷ zeigt für die ADI aus China den Maschinenbau, den Großhandel und die Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten als die drei häufigsten Tätigkeiten

⁵⁷ Innerhalb der WZ-Codierung (2008) werden der primäre, sekundäre und tertiäre Sektor in insgesamt 21 Abschnitte und 88 Abteilungen unterteilt. Eine Übersicht ist in Anhang 1 (Tabelle 10, S. XXIX) enthalten.

chinesischer Gesellschafter (vgl. Abbildung 7 links). Demgegenüber sind indische Gesellschafter am häufigsten in der Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie tätig, gefolgt von der Herstellung pharmazeutischer Erzeugnisse (vgl. Abbildung 7 rechts). Die Gegenüberstellung auf Ebene der Abteilungen zeigt Unterschiede zwischen den Gesellschaftern, die anhand einer sektoralen Unterscheidung nicht identifiziert werden. Der hohe Anteil von chinesischen Gesellschaftern im Bereich des Großhandels einerseits und der hohe Anteil indischer Dienstleistungsunternehmen der IT-Branche andererseits bedeuten, dass die ähnliche Verteilung auf die Sektoren (vgl. Abbildung 6) durch unterschiedliche Verteilungen auf die zugehörigen Abteilungen der WZ-Codierung entsteht.

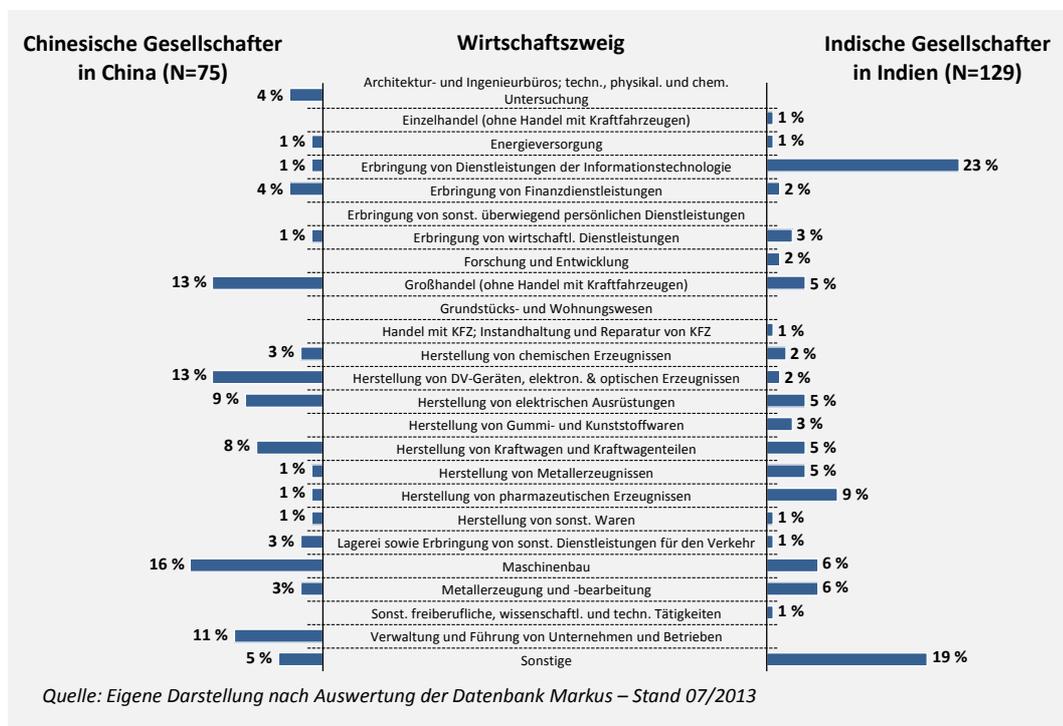


Abbildung 7: Wirtschaftszweige der Gesellschafter im Heimatland auf Ebene der Abteilungen nach WZ-Codierung

Das Ergebnis zeigt, dass sich die anteilsstärksten Abteilungen zwischen chinesischen und indischen Gesellschaftern unterscheiden. Vor dem Hintergrund der Diskussion spezifischer Vorteile ganzer Länder (CSAs) und einzelner Unternehmen (FSAs) ergibt sich aus dieser Gegenüberstellung, dass auch in Deutschland überwiegend die chinesischen und indischen Gesellschafter investieren, welche die jeweiligen länderspezifischen Vorteile des Heimatmarkts in bestimmten Sektoren nutzen. ZIYI (2010) benennt für China u. a. den leichten Maschinenbau und die Elektroindustrie als zwei Wirtschaftszweige, die aufgrund nationaler Vorteile

über ADI internationalisieren. RAMAMURTI (2013) argumentiert, dass indische Unternehmen nach der politischen Öffnung des Heimatmarktes in ebendiesem Markt Vorteile gegenüber ausländischen Wettbewerbern gehabt hätten. Als Beispiele werden die IT-, Pharma- und Elektronikindustrie als Wirtschaftszweige angeführt, in denen indische Unternehmen im globalen Vergleich stark sind. Hohe Anteile von chinesischen und indischen ADI sind in den genannten Wirtschaftszweigen zu verorten. Gleichzeitig ergibt die Auswertung ähnlich ausgeprägte einige Wirtschaftszweige bei chinesischen und indischen Investitionen, wie z. B. die Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen, die Metallerzeugung und Metallbearbeitung, die Herstellung chemischer Erzeugnisse oder die Energieversorgung.

Die Annahme, dass EMFs durch die Nutzung von CSAs internationalisieren, erklärt zwar die starke Ausprägung einiger Wirtschaftszweige, kann aber nicht erklären, warum Unternehmen aus China und Indien nach Deutschland internationalisieren, die in Sektoren tätig sind, in denen in den jeweiligen Herkunftsländern keine CSAs ausgeprägt sind.⁵⁸ Die Unternehmen verfügen über unternehmensinterne Vorteile; genannt werden u. a. die unternehmerischen Fähigkeiten der Gründer und des Managements, ein funktionierendes Netzwerk zu Emigranten oder die Fähigkeit Mitarbeiter auszubilden (WILLIAMSON ET AL. 2013). Eine Aussage darüber, ob diese firmeninternen Stärken bei den Gesellschaftern vorhanden sind, kann nicht abgeleitet werden.

4.1.2 Wirtschaftszweige der Unternehmen in Deutschland

Unternehmen aus beiden Ländern sind in Deutschland am häufigsten im Wirtschaftszweig Großhandel vertreten. Der Anteil der chinesisch geführten Unternehmen ist mit 37 % dabei höher als der Anteil indisch geführter Unternehmen (23 %) (vgl. Abbildung 8). Während die chinesischen Gesellschafter auch in China am häufigsten im Großhandel tätig sind, gilt dies für indische Gesellschafter in Indien nicht. Hinter dem Großhandel sind Unternehmen mit einem chinesischen Gesellschafter am zweithäufigsten im Wirtschaftszweig Einzelhan-

⁵⁸ Ein Beispiel dafür ist die Investition eines indischen Herstellers von Windenergieanlagen. Sofern in Indien ein CSA bestünde, welches Windenergieanlagenhersteller nutzen könnten, wären weitere ADI indischer Windenergieanlagenhersteller zu erwarten bzw. müssten durchgeführt worden sein.

del aktiv, gefolgt vom Maschinenbau. Während der Einzelhandel bei der Analyse der chinesischen Gesellschafter (vgl. Kapitel 4.1.1) nicht als Tätigkeit identifiziert wird, ist der Maschinenbau der am stärksten vertretene Wirtschaftszweig. Die Betrachtung der Wirtschaftszweige der Gesellschafter im Ausland und der Unternehmen in Deutschland ergibt somit eine Verschiebung der Tätigkeitsbereiche hin zum Handel. Die Analyse dieser Unternehmen zeigt, dass es Handelsunternehmen sind, die Produkte aus verschiedenen Industrien in Deutschland vertreiben. Hinzu kommen ADI von Gesellschaftern, die ein im Ausland unternehmensintern gefertigtes Produkt in Deutschland vertreiben.

Unternehmen, die den Wirtschaftszweigen des Groß- und Einzelhandels zugeordnet sind, wurden zu 90 % über Greenfield-Investitionen gegründet (vgl. Abbildung 23, S. XIV). Der Anteil dieses Investitionstyps ist in diesem Bereich somit höher als bei Betrachtung aller chinesischen Gesellschafter die nicht im Handel tätig sind; hier sind es 80 %. Dieser hohe Anteil zeigt, dass die Gesellschafter, die eine Greenfield-Investition durchgeführt haben, Deutschland primär nur als Verkaufsstandort und nicht als Produktionsstandort sehen. Weitere Aussagen zu der Struktur der Investitionen können aber auf Grundlage der Daten aus MARKUS nicht abgeleitet werden.

Entgegen der Dominanz des Handels bei chinesischen ADI sind Unternehmen mit einem indischen Gesellschafter am zweithäufigsten in der Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie tätig (15 %). Die nationale Besonderheit indischer Gesellschafter im Heimatland wird in der Tätigkeit in Deutschland ebenfalls identifiziert. Ein weiterer Unterschied zum Tätigkeitsprofil chinesischer Gesellschafter in Deutschland ist die Tatsache, dass der Einzelhandel für indische Gesellschafter mit einem Anteil von 2 % eine geringe Bedeutung hat.

Neben diesen herausgestellten Unterschieden haben zahlreiche Wirtschaftszweige bei chinesischen ADI einen ähnlichen Anteil wie bei indischen. Dies ist eine Parallele zu den Tätigkeiten der Gesellschafter im Heimatmarkt. Es bestehen zwar leichte prozentuale Abweichungen, aber keine, die sich neben den angesprochen nationalen Besonderheiten erwähnenswert voneinander unterscheiden.

Vielmehr verteilen sich die Wirtschaftszweige ähnlich wie bei der Betrachtung aller Unternehmen in Deutschland. Die Aufbereitung der Wirtschaftszweige aller Unternehmen in Deutschland tätigen Unternehmen ergibt, dass die Unternehmen

mit Gesellschaftern aus China und Indien in den Bereichen stärker vertreten sind, die dem verarbeitenden Gewerbe zugeordnet sind, z. B. der Herstellung von chemischen Erzeugnissen, dem Maschinenbau oder der Herstellung von Kraftwagen (STATISTISCHES BUNDESAMT 2012). Dieses Ergebnis ist zu erwarten, da Unternehmen, die in bestimmten Wirtschaftszweigen tätig sind, nicht bzw. nur eingeschränkt internationalisieren; so z. B. Unternehmen, die im Wirtschaftszweig Bauinstallation und sonstige Ausbaugewerbe (umgangssprachlich das Handwerk) tätig sind. Diesem Wirtschaftszweig werden in Deutschland nach dem Einzelhandel die meisten Unternehmen zugewiesen (STATISTISCHES BUNDESAMT 2012).

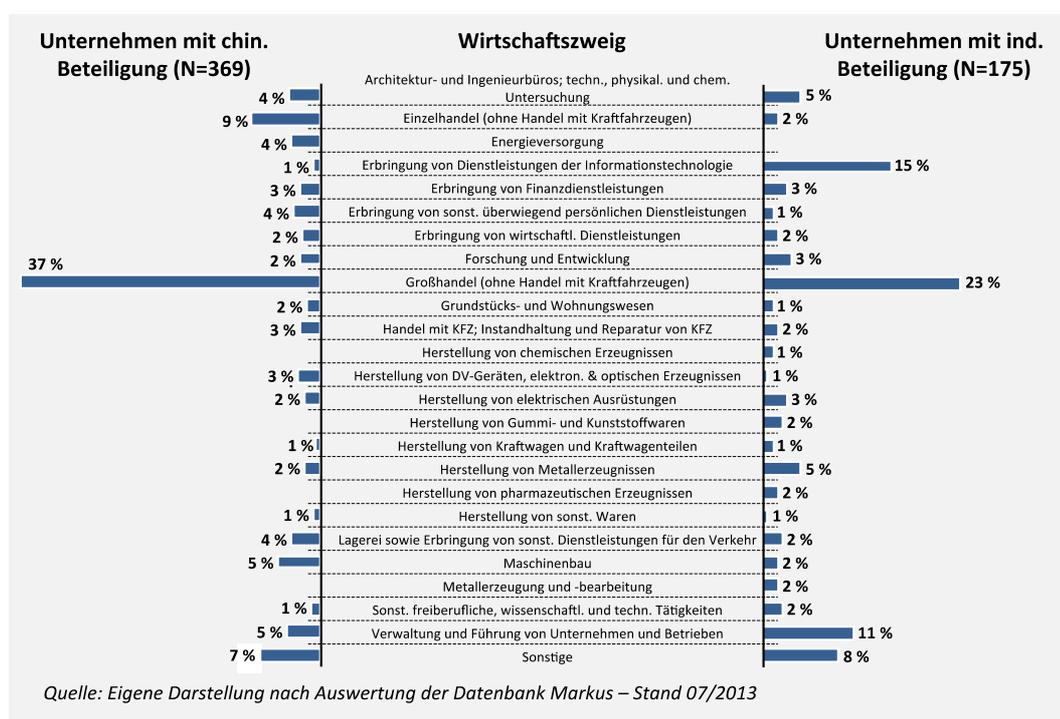


Abbildung 8: Wirtschaftszweige der Tochterunternehmen der indischen und chinesischen Gesellschafter auf Ebene der Abteilungen in Deutschland

4.2 Zwischenfazit zu ausländischen Direktinvestitionen aus China und Indien in Deutschland

Während bei der Betrachtung der übergeordneten Sektoren deutliche Parallelen im Tätigkeitsschwerpunkt der in Deutschland tätigen Unternehmen aus China und Indien bestehen, zeigt sich, dass wesentliche Unterschiede in der Bedeutung einzelner Wirtschaftszweige vorhanden sind. Zu nennen ist die internationalisierende indische Pharmaindustrie einerseits und der chinesische Maschinenbausektor andererseits. Aufgrund der sehr unterschiedlich ausgeprägten Informationsdichte zu Gesellschaftern und Unternehmen (chinesische Gesellschafter n = 75; chinesische

Unternehmen in Deutschland (n = 369) kann nicht ausgeschlossen werden, dass die tatsächliche Verteilung von den Untersuchungsergebnissen abweicht. Für das Tätigkeitsprofil der Unternehmen in Deutschland ist aber eine umfassende Datengrundlage vorhanden. Dies gilt auch für die Unternehmen, die einen indischen Gesellschafter haben.

Zusammenfassend wird konstatiert, dass eine bloße Reduzierung der Gesellschafter auf CSAs nicht angebracht ist, da die Gesellschafter auf zahlreiche Wirtschaftszweige verteilt sind. Die Auswertung der Datenbank MARKUS ermöglicht aber weder die Generierung eines umfassenden Bildes über die Struktur der investierenden Gesellschafter und der Unternehmen in Deutschland, noch können Ergebnisse zu den Analysedimensionen *Auswirkung* und *Reaktion* der ADI auf die definierten Stakeholder ermittelt werden. Es ist daher notwendig, Primärdaten zu erheben. Die Ergebnisse dieser Erhebungen sind in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

Kapitel 5

Chinesische und indische Unternehmen in Deutschland – Eine Klassifizierung

5 Chinesische und indische Unternehmen in Deutschland – eine Klassifizierung

BOLLHORN, K. (eingereicht): Chinesische und indische Unternehmen in Deutschland – eine Klassifizierung. In: Europa Regional.

Zusammenfassung

Chinesische und indische Unternehmen investieren zunehmend im Ausland. Diese Entwicklung wird in zahlreichen Publikationen zu Unternehmen aus aufstrebenden Volkswirtschaften thematisiert (u. a. RAMAMURTI 2009, YAPRAK u. KARADEMIR 2011, BUCKLEY ET AL. 2012). In diesen Veröffentlichungen werden Unternehmen generalisiert betrachtet und zusammenfassend benannt. Organisationsstypische Klassifizierungsansätze (u. a. BARTLETT u. GHOSHAL 1989) ermöglichen die systematische Kategorisierung dieser Unternehmen. Für eine Kategorisierung chinesischer und indischer Unternehmen sind benötigte Informationen nicht umfassend vorhanden.

Mit einer Primärdatenerhebung werden die notwendigen Daten gesammelt und darauf aufbauend die Strukturen internationalisierender chinesischer und indischer Unternehmen analysiert. Es soll geprüft werden, ob die bestehenden, generalisierenden Bezeichnungen der investierenden Unternehmen den tatsächlichen Strukturen entsprechen.

Es werden 108 standardisierte Interviews mit deutschen Unternehmen ausgewertet, die einen chinesischen oder indischen Gesellschafter haben. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass eine eigenschaftsspezifische – und keine verallgemeinernde – Bezeichnung der internationalisierenden Unternehmen notwendig ist.

Summary

Chinese and Indian companies increasingly venture abroad by foreign direct investments. This development is recognized within a wide range of publications on these companies from emerging economies. However these publications tend to generalize denominations for these companies. Contrarily established standardisations of companies offer extensive opportunities to systemize the investing companies from China and India. Unfortunately these approaches are limited by data availability. The article addresses this issue and uses primary data for Chinese and Indian investments in Germany to classify the owning companies from China and India. The approach uses information of 108 standardized interviews among German companies that are part of an Indian or Chinese company to point out that a denomination of these companies shall be driven by more focused rather than generalizing approaches. In addition it has to be considered that even large companies from EE are in an on-going process of internationalization rather than being active globally. This findings lead to the argument, that a flexible denomination could be a valuable alternative – contrarily to static denominations that are dominating up to now.

Résumé

De plus en plus d'entreprises chinoises et indiennes investissent à l'étranger. Ce développement fait l'objet de discussions dans de nombreuses publications sur des entreprises venant de pays en pleine expansion (e. a. RAMAMURTI 2009, YAPRAK u. KARADEMIR 2011, BUCKLEY ET AL. 2012). Ces publications ont cependant tendance à examiner et désigner ces entreprises de façon assez générale. Des approches de classifications au niveau organisationnel existent (e. a. BARTLETT u. GHOSHAL 1989) et offrent des solutions complètes pour la systématisation de ces entreprises, mais les informations nécessaires à cette classification ne sont souvent pas suffisamment disponibles. La structure des entreprises internationales chinoises et indiennes est construite à partir de relevés de données primaires. Le but étant de vérifier si les caractéristiques des entreprises investissant à l'étranger correspondent effectivement aux structures observées. L'analyse est basée sur 108 interviews standardisées avec des entreprises sous direction chinoise ou indienne. Ainsi on constate qu'une désignation décrivant les propriétés spécifiques – et non généralisantes – des entreprises internationales s'impose. Il

conviendra toutefois de prendre en considération que ces mêmes grandes entreprises chinoises ou indiennes se trouvent dans une phase active d'internationalisation et ne possèdent pas encore de structures à l'échelle globale.

Schlüsselwörter: China, Indien, ausländische Direktinvestitionen, organisations-typische Klassifizierung

5.1 Einleitung

Unternehmen aus China und Indien expandieren zunehmend über ausländische Direktinvestitionen (ADI) (UNCTAD 2014), dies vermehrt in Industriestaaten, wie Deutschland (vgl. GTAI 2012a, 2012b). Die Frage, worin sich die Unternehmen von jenen aus der Triade (USA, Europa, Japan) unterscheiden, ist trotz der steigenden Bedeutung nicht hinreichend erklärt. Es bedarf der detaillierten Untersuchung dieser Unternehmen (DENG 2009 u. 2012, YAMAKAWA ET AL. 2012, RAMAMURTI 2012, GAUR ET AL. 2014). Unternehmen aus aufstrebenden Volkswirtschaften – chinesische und indische Unternehmen sind wesentliche Vertreter – werden als „emerging country based multinationals“ (BUCKLEY u. HASHAI 2014), „emerging transnational companies“ (KUMAR 2008), „emerging market firms“ (MOGHADDAM ET AL. 2014) oder „emerging market multinational companies“ (YAPRAK u. KARADEMIR 2010) bezeichnet. Eine systematische Abgrenzung der entsprechenden Unternehmen wird durch die Autoren nicht durchgeführt. Für Unternehmen aus Industriestaaten bestehen diese Klassifizierungen, etwa die Unterscheidung in vier Organisationsformen nach BARTLETT u. GHOSHAL (1989).

Der Bedarf, Unternehmen aus Emerging Markets zu klassifizieren, ist grundlegend und die Voraussetzung, um abzuleiten, welche Auswirkungen diese ADI für die Zielräume und dort ansässige Unternehmen haben und welche Reaktionen von betroffenen Akteuren zu erwarten sind. Da multinationale Unternehmen sich in ihrer Aufstellung von globalen Unternehmen unterscheiden, kann die Übertragung von Ergebnisse zu einer Unternehmenskategorie auf eine andere zu Missverständnissen führen und falsche Maßnahmen, etwa zur Unterstützung der Unternehmen bei einer Ansiedlung, zur Folge haben.

Die organisatorische Typisierung von BARTLETT u. GHOSHAL (1989) in multinationale, internationale, transnationale und globale Unternehmen gehört zu den etablierten Ansätzen zur Gliederung von Unternehmen (AGGARWAL ET AL. 2011).

Die Typisierung erlaubt es, die Internationalisierung von Unternehmen zu untersuchen den Stand der Internationalisierung zu vergleichen. Aufgrund der dynamischen Konzipierung wird das Konzept in der relationalen Wirtschaftsgeographie genutzt (vgl. dazu BATHELT u. GLÜCKLER 2012). Die für Industriestaaten entwickelte Typisierung bietet die Möglichkeit zur systematischen Klassifizierung und wird im Folgenden auf Unternehmen aus China und Indien angewandt.

Die Ansicht DUNNING'S (1992, 3), dass „a multinational or transnational enterprise is an enterprise that engages in foreign direct investment and owns and controls value adding activities in more than one country“, zeigt aber auch, dass es Schnittmengen zwischen multinationalen und transnationalen Unternehmen gibt. DUNNING (1992) bezieht sich auf Konzerne („enterprises“), nicht auf die breiter gefasste Bezeichnung Unternehmen. Der Schwerpunkt liegt auf großen Unternehmen, wohingegen die abweichenden Eigenschaften von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) nicht berücksichtigt werden. Untersuchungen ergeben jedoch, dass KMU im Allgemeinen und aus China und Indien im Speziellen ebenfalls international tätig sind (vgl. u. a. LU u. BEAMISH 2001, RUZZIER ET AL. 2006, BOLLHORN ET AL. 2014).

Darüber hinaus definiert DUNNING multinationale Unternehmen als in mehreren Ländern aktiv, Wert erschaffend und die dortigen Schritte der Wertkette kontrollierend. Die Klassifizierung der Unternehmen erfolgt also anhand der Qualität der Beziehung zwischen Tochterstandorten und dem globalen Hauptsitz sowie der Ausübung von gegenseitiger Kontrolle. Während die internationalen Standorte, die Anzahl internationaler Mitarbeiter oder der Umsatz außerhalb des Heimatlandes von öffentlich gelisteten Aktiengesellschaften eingesehen werden können (wie z. B. Investor-Relations Informationen oder Jahresberichte), sind diese Strukturinformationen für KMU nicht verfügbar. Informationen über die Beziehungen und Strukturen zwischen Unternehmensstandorten sind auch für große Unternehmen nicht öffentlich.

Als Folge haben sich unterschiedliche Indikatoren zur Klassifizierung von Unternehmen herausgebildet, die entweder nur extern verfügbare Informationen verwenden oder auch interne Beziehungen berücksichtigen: Struktur- sowie Performance-, und Verhaltensindikatoren (DÖRRENBACHER 2000). Sowohl BARTLETT u. GHOSHAL (1989) als auch DUNNING (1992) beziehen sich in ihren Abgrenzun-

gen auf Verhaltensindikatoren und nicht auf strukturelle (z. B. die Verteilung von Umsätzen oder Mitarbeitern auf das In- und Ausland). Die eingeschränkte Verfügbarkeit von Sekundärdaten und die Nutzung von Verhaltensindikatoren, die eine Erhebung von Primärdaten notwendig macht, stellen Barrieren für eine differenzierte Betrachtung chinesischer und indischer ADI dar.

Diese Barrieren sind der Grund für die bestehende Forschungslücke. Eine Klassifizierung und eine damit einhergehende Betrachtung der Eigenschaften ist aber Voraussetzung für eine zukünftige Analyse dieser Unternehmen und ihrer Investitionen. Um eine einheitliche Bezeichnung bzw. eine Abgrenzung durch verschiedene Kriterien zu entwickeln, soll nachfolgend die Frage beantwortet werden, welche strukturellen Eigenschaften Unternehmen aus China und Indien kennzeichnen. Daraus soll empirisch hergeleitet werden, ob eine zusammenfassende Bezeichnung für Unternehmen aus Emerging Markets genutzt werden sollte, oder ob aufgrund der Heterogenität keine zusammenführende Bezeichnung möglich ist.

Aufgrund des hohen Anteils chinesischer und indischer Unternehmen in der Gruppe der Unternehmen aus Emerging Markets (UNCTAD 2014) und den hohen, weiter steigenden Fallzahlen in Deutschland (vgl. BRIENEN ET AL. 2010, GTAI 2012a u. 2012b) werden diese exemplarisch durch eine Primärdatenerhebung untersucht.

Im zweiten Kapitel werden verschiedene Klassifizierungsansätze für Unternehmen vorgestellt und Details identifiziert, die zur Analyse der Strukturinformationen chinesischer und indischer Unternehmen angewendet werden sollen. Für die unterschiedlichen Klassifizierungen müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Daraus ergibt sich ein Vorgehen, das nah an bestehenden Indikatoren angelehnt ist, aber auch Umsetzbarkeit und Nachvollziehbarkeit gewährleistet. Das dritte Kapitel wird genutzt, um die Herleitung der Grundgesamtheit des zu betrachtenden Phänomens zu erläutern. Außerdem wird das methodische Vorgehen zur Erhebung der Daten vorgestellt. Dabei wird auf die Schwierigkeit der Erhebung der Daten eingegangen, um die Modifizierungen der Datenerhebung gegenüber bestehenden Klassifizierungen zu erläutern.

Es werden fünf Kriterien erarbeitet, die zur Charakterisierung der chinesischen und indischen Gesellschafter und der Standorte in Deutschland genutzt werden. Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse zu den fünf Indikatoren vorgestellt, um im folgenden fünften Kapitel abzuleiten, ob eine Bezeichnung für Unternehmen aus China und Indien angewandt werden kann oder mehrere notwendig sind. Das sechste Kapitel enthält ein Fazit und einen Ausblick auf die weitere Forschung, die aus dem empirischen Vorgehen und den Ergebnissen abgeleitet wird.

5.2 Bestehende Klassifizierungen von Unternehmen und Anwendungsprobleme

Die grundlegende branchenunabhängige Gliederung von Unternehmen erfolgt auf Basis der Anzahl der Beschäftigten und des Umsatzes. Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitern und über 50 Millionen Euro Jahresumsatz werden als große Unternehmen bezeichnet (EUROPEAN COMMISSION 2014). Unternehmen, die diese Werte nicht erreichen, sind als KMU zusammengefasst (DESTATIS 2015). Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass ein Zusammenhang zwischen der Größe der Unternehmen und der Internationalität besteht (TOOKEY 1964, CZINKOTA u. JOHNSTON 1983). Gleichzeitig engagieren sich aber auch KMU zunehmend im Ausland (ABRAHAMCZIK 2012, BOLLHORN ET AL. 2014).

Die bislang angewandten Vorgehen zur Klassifizierung nach Unternehmensgröße basieren auf der Auswertung von Unternehmensdaten, Datenbanken oder Primärdaten, wobei die Informationstypen kombiniert werden. Diese werden ebenfalls für die Bestimmung der Internationalität herangezogen. Die Anwendung hängt von der Verfügbarkeit der Informationen ab. Die am weitesten verbreitete Klassifizierung zur Messung der Internationalität ist der „transnationality index“ (vgl. SULLIVAN 1994). Dessen Ziel ist es „to capture fully the extent of involvement of [Transnational Companies] (...) in the world economy“ (UNCTAD 1995, 3). Der Index ist auf transnationale Unternehmen ausgerichtet. Nach BARTLETT u. GHOSHAL (1989, 76) handelt es sich bei diesem Unternehmenstyp um „distributed and specialized configurations of assets, [a] diversity of organizational roles and responsibilities, [and a] multiplicity of innovation and learning processes.“ Transnationale Unternehmen sind differenzierter aufgestellt als die drei anderen Unternehmenstypen (vgl. Tabelle 1). Diese verhaltensorientierte Klassifizierung kann nicht über Sekundärdaten ausgewertet werden. Demgegenüber basiert der

Strukturindikator „transnationality index“ auf den Verhältnissen von Auslands- zu Gesamtumsatz, ausländischem zu inländischem Vermögen und im Ausland angestellten Mitarbeitern zu im Inland angestellten. Noch grundlegender sind einzelne Strukturindikatoren. Eines der am einfachsten zu erhebenden Kriterien ist die Anzahl der Länder, in denen ein Unternehmen aktiv ist (DÖRRENBACHER 2000).

Tabelle 1: Organisationstypische Klassifizierung von Unternehmen

Organisatorische Eigenschaften	Multinational	Global	International	Transnational
Konfiguration von Assets und Fähigkeiten	Dezentralisiert und national selbstbestimmend	Zentralisiert und global skaliert	Kernkompetenz ist zentralisiert, weniger wichtige sind dezentralisiert	Dispers, unabhängig und spezialisiert
Rolle ausländischer Standorte	Ausnutzen lokaler Möglichkeiten	Implementierung der Strategie des Hauptquartiers	Übernehmen und einsetzen/ skalieren der Stärke des Hauptquartiers	Ausländische Standorte erfüllen unterschiedliche Aufgaben in einem weltweiten integrierten Netzwerk
Entwicklung und Verteilung von Wissen	Wissen wird lokal erarbeitet und dort genutzt	Wissen wird im Hauptquartier entwickelt und bleibt dort	Wissen wird zentralisiert erarbeitet und ins Ausland transferiert	Wissen wird gemeinsam entwickelt und weltweit geteilt

Quelle: BARTLETT u. GHOSHAL 1989, 75

Öffentlich gelistete Aktiengesellschaften stellen diese Informationen teilweise bereit, KMU sind davon befreit. Weitere etablierte Internationalisierungsindikatoren nach SULLIVAN (1994), RAMASWAMY ET AL. (1996) oder IETTO-GILLIES (1998) verfeinern das methodische Vorgehen des „transnationality index“ oder kombinieren einzelne Strukturindikatoren, lösen aber die methodische Schwierigkeit der externen Datenverfügbarkeit ebenfalls nicht.

Die Charakterisierung der chinesischen und indischen Unternehmen, die in Deutschland investieren, ist über extern verfügbare strukturelle Performance-Indikatoren nicht möglich. Daher wird eine Primärdatenerhebung durchgeführt, um interne Informationen zur Unternehmensaufstellung im Ausland zu ermitteln. Es soll ein Mittelweg zwischen Umsetzbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Übertragbarkeit auf bestehende Klassifizierungen erreicht werden.

5.3 Methodisches Vorgehen

Die Datenerhebung zu chinesischen und indischen Unternehmen in Deutschland basiert auf einem zweistufigen quantitativ ausgerichteten Ansatz. Umfangreiche Informationen zu chinesischen und indischen ADI in Deutschland bestehen bislang nicht. Aggregierte Daten auf Bundesebene weisen methodische Fehler und Statistiken auf Länderebene eine politisch motivierte Verzerrung auf (BOLLHORN ET AL. 2014). Außerdem lassen bestehende Primärdatenerhebungen keinen Schluss auf die befragten Unternehmen zu (vgl. HERSTATT u. TIWARI 2009, TIWARI 2011).

Zur Bestimmung einer nachvollziehbaren Datengrundlage wurde die Datenbank Markus des Unternehmens Bureau van Dijk genutzt. In dieser werden Strukturinformationen zu in Deutschland registrierten Unternehmen gesammelt, darunter die Stakeholder-Struktur. Durch die Auswertung verschiedener Quellen (u. a. Unternehmensregister oder Daten von Creditreform) umfasst die Datenbank große Unternehmen und KMU. Dieser wichtige Vorteil wurde für die vorliegende Untersuchung genutzt. Unternehmen wurden berücksichtigt, sofern die Kriterien der OECD (2008) zur Klassifizierung als ADI erfüllt sind und es sich bei dem Gesellschafter um ein Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen handelt. Nicht berücksichtigt wurden andere institutionelle Gesellschafter (z. B. Rentenfonds) und investierende Privatpersonen. Der direkte Gesellschafter muss mindestens 10 % der Anteile und die globale Konzernmutter (das chinesische oder indische Unternehmen) mindestens 50 % der Anteile des in Deutschland tätigen Unternehmens halten. 492 Unternehmen mit einem chinesischen und 273 Unternehmen mit einem indischen Gesellschafter bilden die Grundgesamtheit (Datenbank Markus, Stand August 2013).

Die Datenbank Markus bot Umsatz- und Mitarbeiterdaten für lediglich 66 chinesische und 22 indische Gesellschafter an. Die Größenordnung der Gesellschafter erfolgte über diese Informationen. Für 47 chinesische und 89 indische Gesellschafter lagen ausschließlich Umsatzinformationen vor, während für 46 chinesische und 38 indische Gesellschafter ausschließlich Mitarbeiterzahlen vorhanden waren. Die stichprobenhafte Recherche der Umsatz- und Mitarbeiterzahlen ergab, dass diese Daten nur in seltenen Fällen verfügbar sind, sodass diese Kennzahlen nicht hergeleitet werden konnten. Dahingegen wurde eine vollständi-

ge Internetrecherche zur Unterscheidung in Greenfield- und Brownfield-Investitionen durchgeführt. Unter der erstgenannten Markteintrittsform sind unabhängige Investitionen zusammengefasst, bei denen der ausländische Gesellschafter keine Unternehmensbeteiligung an einem bestehenden Unternehmen eingeht. Brownfield-Investitionen umfassen alldiejenigen, bei denen der Gesellschafter sich mit einem bestehenden deutschen Unternehmen zusammenschließt bzw. dieses oder Teile dessen kauft (Mergers & Acquisitions – M&A). Diese Unterscheidung wird für die Vorstellung der Ergebnisse aus der Primärdatenerhebung – sofern relevant – beibehalten.

Alle identifizierten Unternehmen wurden telefonisch und per E-Mail kontaktiert, um Informationen mittels standardisierter Telefoninterviews zu erheben. Zur Erhöhung der Rücklaufquote sind bis zu drei Kontaktversuche unternommen worden. Erfasst wurden Daten, um die Aufstellung des Gesellschafters international und des Unternehmens in Deutschland zu erfassen. Darauf aufbauend wurde geprüft, ob eine einheitliche Klassifizierung von Unternehmen aus China und Indien möglich ist, oder eine Einteilung in verschiedene Kategorien notwendig. Dafür wurden fünf Informationen hergeleitet.

Die Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland und weltweit (1) und der Umsatz in Deutschland und weltweit (2) wurden ausgewertet, um die Größe der Unternehmen in Deutschland und weltweit herzuleiten und einzuordnen. Hierfür wurden Daten aus der Telefonbefragung und aus der Datenbank Markus analysiert. Die Anzahl der Weltregionen, in denen das Unternehmen tätig ist (3), wurde genutzt, um die Internationalität herzuleiten. Dies ist eine Abwandlung vom vorgestellten Strukturindikator, der auf der Anzahl der aktiven Länder basiert. Es ist unwahrscheinlich, dass Befragungsteilnehmer in Deutschland wissen, in welche einzelne Länder der Gesellschafter bereits investiert hat. Außerdem wäre die Abfrage zeitintensiv. Die Annäherung durch Weltregionen ist eine Vereinfachung, um die Praktikabilität zu gewährleisten. Die Gründe für eine Investition in Deutschland (4) und die Tätigkeiten des Unternehmens in Deutschland (5) wurden genutzt, um eine organisatorische Gliederung der chinesischen und indischen Gesellschafter vorzunehmen.

Bei der Erhebung der Investitionsziele musste davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter diese Frage nicht beantworten können. Entsprechend wurde das Ma-

nagement / die Geschäftsführung in Deutschland befragt. Es wird außerdem davon ausgegangen, dass Manager über Erfahrung mit Umfragen verfügen. So wurden in der Erhebung auch Ratingskalen verwendet, die als schwierige Fragetypen gelten. Durch die Ansprache von Managern die, zeitlich wenig verfügbar sind, hat sich die Rücklaufquote verringert, gleichzeitig wird aber davon ausgegangen, dass sich die Qualität der Antworten erhöht. Es wurden 57 Interviews mit Unternehmen, die einen chinesischen und 51 Interviews mit Unternehmen, die einen indischen Gesellschafter haben, geführt (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Rücklaufquoten der Telefoninterviews

	Auswertung Datenbank Markus	Interviews	Rücklaufquote
China	492	57	11.6%
Indien	273	51	18.7%

Quelle: Berechnung auf Basis des Interviewrücklaufs

5.4 Vorstellung der empirischen Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den fünf empirisch untersuchten Eigenschaften der investierenden Gesellschafter und deren Tochterunternehmen in Deutschland vorgestellt.

5.4.1 Die Größe der investierenden Gesellschafter

Die in Deutschland investierenden chinesischen Gesellschafter haben durchschnittlich etwa 3.600 Mitarbeiter ($n = 46$) und erwirtschaften weltweit einen Jahresumsatz von 849 Millionen Euro ($n = 47$). Demgegenüber sind die investierenden indischen Gesellschafter mit durchschnittlich etwa 19.400 Mitarbeitern ($N = 38$) bei einem Umsatz von 1,653 Milliarden Euro ($n = 89$) größer als die chinesischen. Von den chinesischen Gesellschaftern ($n = 66$) sind nach Umsatz- und der Mitarbeiterzahl 71,6 % als große, sowie 28,4 % als kleine und mittlere Unternehmen zu benennen. Entsprechend sind indische Gesellschafter ($n = 22$) zu 88,6 % den großen und nur zu 11,4 % den KMU zuzuordnen (alle Angaben auf Basis der Datenbank Markus, Stand August 2013). Es zeigt sich, dass in Deutschland auch solche chinesischen und indischen Gesellschafter investieren, die nicht zu den größten Unternehmen des jeweiligen Landes gehören, sondern auch chinesische und indische KMU.

5.4.2 Charakterisierung chinesischer und indischer Investitionen in Deutschland

Von den insgesamt 273 indischen Investitionen wurden 142 (52,0 %) über Greenfield- und 131 (48,0 %) über Brownfield-Investitionen durchgeführt. Von den 492 chinesischen Investitionen wurden hingegen 414 (84,1 %) über Greenfield-Projekte und nur 78 (15,9 %) über eine Brownfield-Investition durchgeführt (eigene Recherche).

Der Abgleich der Gesellschafter der in Deutschland tätigen Unternehmen ergibt, dass 369 unterschiedliche chinesische und 175 unterschiedliche indische Unternehmen in Deutschland investierten. Die Auswertung der Datenbank Markus zeigt, dass Gesellschafter einerseits über eine Investition mehrere deutsche miteinander verbundene Unternehmen übernommen haben, aber andererseits Gesellschafter auch mehrfach in Deutschland investierten und dabei nacheinander mehrere unabhängige Unternehmen kauften bzw. Greenfield-Investitionen durchführten.

Die chinesischen Gesellschafter haben zu 80 % nach der Jahrtausendwende in Deutschland investiert; dieser Anteil liegt bei indischen Gesellschaftern bei 87 % (vgl. Abbildung 9). Obwohl sich das Phänomen der ADI aus China und Indien erst seit der Jahrtausendwende entwickelt, haben sowohl chinesische als auch indische Gesellschafter häufig bereits mehrfach in Deutschland investiert, sodass die Anzahl der Gesellschafter kleiner als die Anzahl der Investitionsfälle ist.

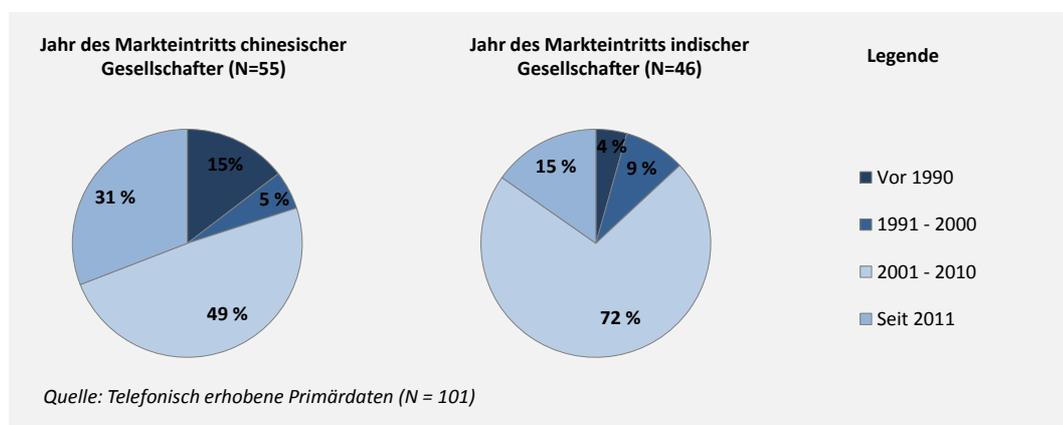


Abbildung 9: Jahr der Direktinvestition chinesischer und indischer Unternehmen in Deutschland

5.4.3 Die Größe der Unternehmen mit chinesischer und indischer Beteiligung in Deutschland

Die globalen Unternehmenseigentümer sind mehrheitlich der Gruppe der Großunternehmen zuzuordnen. Die Gesellschafter, die in Deutschland ein bestehendes Unternehmen durch eine Brownfield-Investition akquiriert haben, sind in Deutschland durchschnittlich umsatz- und mitarbeiterstärker als Greenfield-Investoren (dies gilt sowohl für die Auswertung der Datenbank Markus als für die Primärdaten). Die ermittelten Durchschnittswerte (vgl. Tabelle 3) unterscheiden sich dabei je nach Datenquelle. Entsprechend der vorgestellten Unternehmensklassifizierung ergibt sich, dass von den befragten Unternehmen 5,4 % der chinesischen und 13,7 % der indischen Gesellschafter Unternehmen in Deutschland betreiben, die ebenfalls als große Unternehmen zu klassifizieren sind (Primärdatenerhebung). Die großen deutschen Unternehmen sind fast ausschließlich mit Markteinritten über M&A zu assoziieren; nur wenige Greenfield-Investitionen betreffen Unternehmen, die als groß zu klassifizieren sind.

Eine noch deutlichere Dominanz von KMU lässt sich in der Datenbank Markus erkennen. Demnach beteiligen sich lediglich 1,3 % der chinesischen und 5,2 % der indischen Gesellschafter an großen deutschen Unternehmen bzw. bauen große Unternehmen eigenständig auf. Aus der Betrachtung beider Datenquellen ergibt sich, dass Gesellschafter aus China und Indien in Deutschland vorwiegend an KMU beteiligt sind.

Tabelle 3: Umsatz- und Mitarbeiterinformationen der Unternehmen mit chinesischen und indischer Beteiligung in Deutschland

	Datenbank Markus				Primärdatenerhebung			
	China		Indien		China		Indien	
	BF	GF	BF	GF	BF	GF	BF	GF
Durchschnittlicher Umsatz Deutschland in Mio. Euro	133,2 (n = 13)	9,8 (n = 34)	125,7 (n = 57)	12,3 (n = 67)	44,4 (n = 12)	31,6 (n = 21)	63,0 (n = 16)	40,0 (n = 16)
Durchschnittlicher Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland	162 (n = 57)	6 (n = 311)	212 (n = 61)	21 (n = 123)	62 (n = 17)	35 (n = 39)	305 (n = 23)	60 (n = 28)

*Quelle: Datenbank Markus Stand 07/2013 und Primärdaten
Hinweis: BF = Brownfield; GF = Greenfield*

5.4.4 Bisherige Investitionsaktivitäten der Gesellschafter im Ausland

Die Investitionsaktivitäten auf aggregierter Ebene (Zielländer zusammenfasst in Weltregionen) werden genutzt um herzuleiten, ob es sich gemäß des strukturellen Indikators der internationalen Aktivität um weltweit aktive Unternehmen handelt oder ob bisher nur vereinzelte ADI durchgeführt wurden.

Nach Auskunft der befragten Unternehmen hat die absolute Mehrheit der chinesischen (61,4 %) und indischen (71,1 %) Gesellschafter neben der Investition in Deutschland bereits ADI auf einem weiteren Kontinent getätigt. Dieser Anteil lässt auf eine hohe Internationalisierung schließen. Demgegenüber gaben etwa ein Drittel der Befragten an, dass der Gesellschafter aus China (38,6 %) bzw. Indien (29,9 %) vor der Investition in Deutschland keine weitere ADI getätigt habe. Diese Unternehmen sind nicht weltweit tätig zu sein, sondern selektiv in wenigen Märkten investiert. Nach Auskunft der Interviewpartner sind andere asiatische Länder bisher die am häufigsten gewählten Länder für ADI (vgl. Abbildung 10). Etwas mehr als die Hälfte der chinesischen (62 %) und indischen Unternehmen (55 %) haben neben Europa bereits in Nordamerika investiert. Im Gegensatz dazu sind Märkte in Mittel- und Südamerika und Afrika für die interviewten Unternehmen aus China und Indien selten von Bedeutung. Es wurden nur vier Unternehmen identifiziert, in denen auf jedem der fünf abgefragten Kontinente eine Investition getätigt wurde.

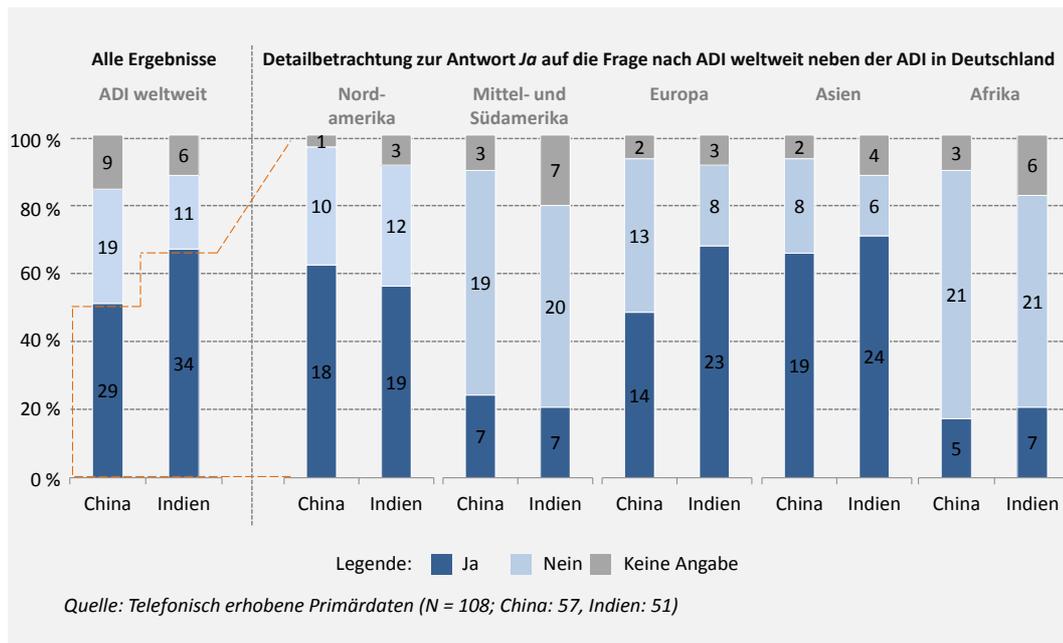


Abbildung 10: Ausländische Direktinvestitionen der chinesischen und indischen Gesellschafter mit Tochterunternehmen in Deutschland

5.4.5 Motive für den Markteintritt und Aufstellung in Deutschland

Chinesische und indische Gesellschafter, die ein Greenfield-Projekt durchgeführt haben, geben die Absatzsteigerung und die Gewinnung neuer Kunden als die beiden wichtigsten Gründe für den Markteintritt an. Die danach durchschnittlich am höchsten bewerteten sind ebenfalls absatz- und kundenorientiert (vgl. Tabelle 4). Demgegenüber gaben die befragten Unternehmen, die von chinesischen und indischen Gesellschaftern gekauft wurden, die Erweiterung der existierenden Produktpalette als erst- bzw. dritt wichtigsten Grund für die Investition des Gesellschafters in Deutschland an. Die chinesischen und indischen Gesellschafter, die über eine Greenfield-Investition in Deutschland investierten, stufen dies durchschnittlich als weniger wichtig ein. Die interviewten Unternehmen mit chinesischem Gesellschafter gaben darüber hinaus den Zugang zu ortsgebundener Forschung und Entwicklung als einen der drei wichtigsten Gründe für den Markteintritt in Deutschland an (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Gründe für den Markteintritt in Deutschland nach Wichtigkeit

	China		Indien	
	GF (n = 34)	BF (n = 16)	GF (n = 27)	BF (n = 22)
Absatzsteigerung	1	2	1	1
Erweiterung existierender Produktpaletten und Dienstleistungsangebote	7	1	8	3
Gewinnung neuer Kunden	2	3	2	2
Gewinnung neuer Lieferanten	10	8	6	8
Markttransparenz und rechtl. Sicherheit	6	7	7	4
Nähe zu bestehenden Kunden	3	5	4	5
Nähe zu bestehenden Lieferanten	11	11	10	11
Realisierung von Kostenvorteilen	9	10	9	7
Sicherung v. Marktanteilen	4	6	3	6
Verkehrsinfrastruktur	5	8	5	9
Zugang zu ortsgebundener Forschung und Entwicklung	8	3	11	10

Quelle: Telefonisch erhobene Primärdaten

Hinweis: BF = Brownfield; GF = Greenfield; 1 = am wichtigsten

Entsprechend der Motive für die Greenfield-Investition in Deutschland geben chinesische Unternehmen, die ausschließlich kunden- bzw. absatzorientierte Gründe als die drei wichtigsten Motive für den Markteintritt genannt haben, an, vor allem mit dem Marketing und dem Vertrieb von Produkten (95 %), sowie in

der Verwaltung (87 %) aktiv zu sein. Außerdem wird das strategische Management übernommen (82 %). Weitere wesentliche Tätigkeiten wie das Produktionsmanagement oder die Produktion bzw. Forschung und Entwicklung (F&E) finden zu einem geringeren Maße in Deutschland statt (vgl. Abbildung 11). Ein ähnliches Bild ergibt sich für indische Unternehmen, die über eine Greenfield-Investition in den deutschen Markt eingetreten sind. Auch hier ist Vertrieb (89 %) die am häufigsten durchgeführte Tätigkeit, wohingegen eine eigene Produktion oder F&E in nicht mehr als 51 % der Fälle durchgeführt werden (vgl. Abbildung 11).

Gesellschafter, die verkaufsorientierte Motive für den Markteintritt haben und über ein Greenfield-Projekt investierten, haben auch eine vertriebsorientierte Aufstellung. Dahingegen sind die Ziele der Brownfield-Investoren heterogener (u. a. sind die Erweiterung der bestehenden Produktpalette und Dienstleistungsangebote genannt) und auch die Unternehmen in Deutschland sind intern breiter aufgestellt. Die unterschiedliche Bedeutung der Ziele für die Investoren eines Greenfield- oder Brownfield-Projektes in Deutschland (vgl. Tabelle 4) spiegelt sich somit in der tatsächlichen Aufstellung der Unternehmen in Deutschland wieder.

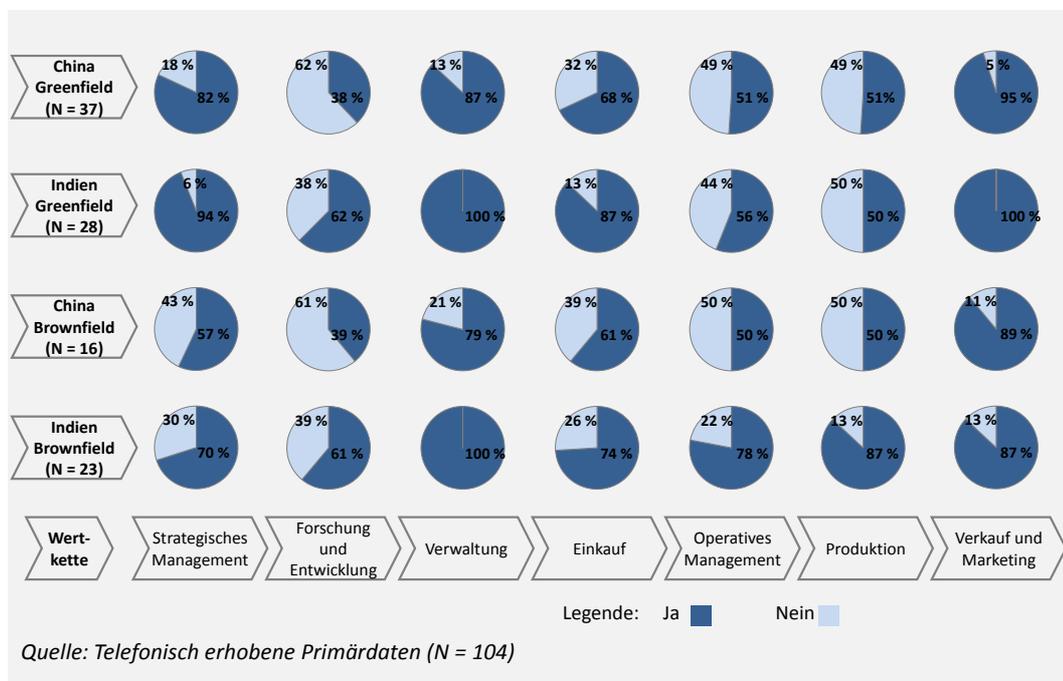


Abbildung 11: Wertkette der Unternehmen in Deutschland nach Land des Gesellschafters und Art des Markteintritts

Unternehmen mit einer schmalen Aufstellung in Deutschland, d. h. über eine Greenfield-ADI in den deutschen Markt eingetretene Gesellschafter, beabsichti-

gen, Kunden zu gewinnen. Dabei werden nur in wenigen Fällen eigene Stärken in Deutschland aufgebaut, sondern vielmehr Stärken aus dem Ausland nach Deutschland transferiert. Die Tätigkeiten zum Aufbau lokaler Kompetenzen wie Produktion oder F&E finden in Deutschland nicht statt.

5.5 Interpretation der empirischen Ergebnisse

Die Auswertung der erhobenen Primärdaten zeigt eine Zunahme der Investitionen von chinesischen und indischen Gesellschaftern in Deutschland seit der Jahrtausendwende. Der Anstieg der Fallzahlen in Deutschland spiegelt die weltweite Entwicklung wieder (vgl. MATHEWS 2006, DENG 2011). Die Zusammensetzung der ADI in Deutschland ist aktuell von Großunternehmen dominiert und wird lediglich um eine geringe Zahl von KMU ergänzt. Greenfield-Investitionen sind bei Unternehmen aus beiden Herkunftsländern die mehrheitlich gewählte Form des Markteintritts. Entsprechend ist die Anzahl des Personals der Unternehmen in Deutschland klein und die absolute Mehrzahl der Tochterstandorte ist dem Typ der KMU zuzuordnen. Bestehende Ausnahmen sind im Regelfall dem Eintritt über eine Brownfield-Investition zuzuordnen. Die unterschiedlichen Mittelwerte (vgl. Tabelle 3) werden auf die fehlenden Informationen innerhalb der Datenbank Markus zurückgeführt. Zu Unternehmen die über ein Greenfield-Projekt in Deutschland investierten sind wenige Daten vorhanden.

Aus den empirischen Ergebnissen zur Unternehmensstruktur wird abgeleitet, dass wesentliche länderinterne Unterschiede zwischen den ADI-Fällen bestehen. Eine – wie in der Einleitung vorgestellte – gemeinsame Bezeichnung von Unternehmen aus China und Indien als transnationale Unternehmen (KUMAR 2008) oder multinationale Unternehmen wie durch YAPRAK u. KARADEMIR (2010) ist folglich nicht zu rechtfertigen. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass sich die Aktivitäten solcher Unternehmen, die über eine Greenfield-Investition in den deutschen Markt eingetreten sind, sich in Deutschland auf den Vertrieb und das Marketing von Produkten oder Dienstleistungen fokussieren. Die Tochterunternehmen entwickeln in Deutschland aktuell keine eigenen Kernkompetenzen, sondern sind darauf ausgelegt, das bestehende Wissen aus dem globalen Hauptbüro oder anderen großen Standorten zu vermarkten.

DUNNING (1992, 3) spricht von „value adding activities“, die ein multi- oder transnationales Unternehmen im Ausland durchführt. Der Verkauf bzw. die Ver-

waltung sind in einer engen Auslegung nicht Teil der Wertsteigerung eines Produkts. Nach BARTLETT u. GHOSHAL (1989, 75) sind multinationale Unternehmen durch ein Ausnutzen nationaler Möglichkeiten gekennzeichnet und erarbeiten Wissen dezentral in den jeweiligen ausländischen Märkten. Für solche Unternehmen aus China und Indien, die über Greenfield-ADI in Deutschland investierten, trifft dieses Kriterium nicht zu. Entsprechend ist auch eine Bezeichnung als multinationales Unternehmen nicht angebracht.

Demgegenüber stehen Fälle von Firmenübernahmen. Die deutschen Unternehmen sind vielfach breit aufgestellt und verfügen über Produktionsstandorte und F&E-Abteilungen. Für Unternehmen aus China und Indien, die in Deutschland Unternehmen übernommen haben, ist eine Klassifizierung als multinationales oder transnationales Unternehmen – die Übergänge zwischen diesen Unternehmenstypen sind fließend (vgl. DUNNING 1992) – gerechtfertigt.

Die unterschiedlichen Ziele der Gesellschafter, die über ein M&A in Deutschland investieren und denen eines Greenfield-Projekts, zusammen mit der jeweils abweichenden Wertkette in Deutschland sind als die interne Struktur der Unternehmen anzusehen. Die Abweichungen bestätigen das Ergebnis, nach dem Unternehmen aus China und Indien nicht zusammenfassend mit einem der bestehenden Begriffe nach BARTLETT u. GHOSHAL (1989) zu benennen sind, sondern eine Differenzierung notwendig ist. Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass die erarbeiteten Ergebnisse zur Aufstellung in Deutschland durchaus Widersprüche beinhalten. Es ist erstaunlich, dass in der telefonischen Befragung häufiger das Vorhandensein eines strategischen denn eines operativen Managements angegeben wird. Eine Erklärung hierfür ist im unterschiedlichen Verständnis dieser Aufgaben zu sehen.

Trotz der Einschränkung in der Empirie können aus den zentralen Ergebnissen drei Optionen hergeleitet werden, um Unternehmen aus China und Indien (sowie anderen Emerging Markets), die über Direktinvestitionen im Ausland tätig geworden sind, zu benennen. Auf der einen Seite bietet sich an, die zu untersuchenden Unternehmen entsprechend der Klassifizierung nach BARTLETT u. GHOSHAL (1989) zu benennen und jeweils ausschließlich diese Unternehmensgruppe zu thematisieren. Bestehende Bezeichnungen als u. a. „Emerging Country based Multinationals“ (vgl. BUCKLEY u. HASHAI 2014) würden ausschließlich

solche Unternehmen mit einbeziehen, welche die Kriterien eines multinationalen Unternehmens erfüllen. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen aus China und Indien, die in Deutschland ein Unternehmen übernommen haben, die Kriterien zur Klassifizierung als multinationales Unternehmen häufiger erfüllen als Gesellschafter, die über ein Greenfield-Projekt investierten. Die Art des Markteintritts in Industriestaaten bietet somit eine zentrale Möglichkeit für die Identifizierung des organisatorischen Typs (vgl. BARTLETT u. GHOSHAL 1989). Hierbei ist von Vorteil, dass M&A-Aktivitäten – so zeigte die eigene Recherche für diese Veröffentlichung – auf Webseiten von akquirierten und kaufenden Unternehmen angegeben sind.

Auf der anderen Seite ist eine alle Unternehmen umfassende Bezeichnung möglich. MOGHADDAM ET AL. (2014) bezeichnen Unternehmen für ihre empirische Untersuchung der Internationalisierungsziele zusammenfassend als „Emerging Market Firms“; eine Klassifizierung der untersuchten Organisationstypen erfolgt nicht, ist aufgrund der umfassenden Bezeichnung aber auch nicht erforderlich. Gleichzeitig schließt dieser Begriff aber theoretisch auch solche Unternehmen in Emerging Markets mit ein, die nicht international sondern lediglich im Heimatmarkt tätig sind.

Es wird daher vorgeschlagen, Unternehmen aus Emerging Markets, die in mehreren Ländern tätig sind, bei einer zusammenfassenden Betrachtung als *'internationalisierende Unternehmen aus Emerging Markets'* bzw. *'internationalising companies from emerging markets'* zu bezeichnen. Dieser Begriff berücksichtigt die Herkunft der Unternehmen und beinhaltet darüber hinaus eine prozess-anzeigende Perspektive.

Der Anstieg der ADI aus Emerging Markets (vgl. UNCTAD 2014) und die Ergebnisse der Primärdaten (vgl. Abbildung 9) zeigen, dass ADI aus China und Indien erst seit der Jahrtausendwende intensiviert werden. Außerdem wird aus den Primärdaten abgeleitet, dass die investierenden Gesellschafter bisher nur selten auf allen Kontinenten tätig sind und selten in anderen Entwicklungsländern investiert haben. Dieses Resultat steht im Gegensatz zu solchen Veröffentlichungen in denen der Anstieg der ADI aus China und Indien in Afrika thematisiert wird (u. a. Broadman 2008, Kaplinsky & Morris 2009). In Afrika streben die investierenden Unternehmen nach natürlichen Ressourcen. Dieses Ziel wird mit Investitionen in

Deutschland nicht verfolgt. Es wird davon ausgegangen, dass die Unternehmen die in Afrika und Deutschland investieren nicht die gleichen sind.

5.6 Fazit und Ausblick

Durch die Auswertung der Datenbank Markus und der Primärdaten konnte am Beispiel chinesischer und indischer Unternehmen in Deutschland gezeigt werden, dass internationalisierende Unternehmen aus Emerging Markets heterogene Akteure sind. Eine zusammenfassende Benennung in Anlehnung an bestehende Klassifizierungen (u. a. BARTLETT u. GHOSHAL 1989) ist aufgrund dieser Ergebnisse nicht angebracht. Gleichwohl muss berücksichtigt werden, dass auf die Empirie aufbauend Tochterstandorte von Unternehmen aus zwei Herkunftsländern in einem Zielland konzeptualisiert wurden. Es ist beispielsweise möglich, dass Unternehmen aus Emerging Markets in einem europäischen Land eine Firmenübernahme durchführen und mit dieser Übernahme Zugang zu F&E- sowie Produktionskapazitäten erhalten. In diesem Fall könnte in andere europäische Märkte (in diesem Fall Deutschland) durch Greenfield-Projekte eingetreten werden. Ferner wurde ein Mittelweg zwischen bestehenden Klassifizierungsansätzen und Umsetzbarkeit gewählt.

Beide Aspekte müssen als vereinfachende Einflussfaktoren angesehen werden; die Machtverteilung zwischen Managern in Deutschland, dem globalen Hauptbüro aber auch anderen Tochterstandorten wurden nicht thematisiert. Die Berücksichtigung dieser weltweiten Machtbeziehung sowie die globale Aufstellung einzelner Schritte der Wertkette würde eine detailliertere Analyse ermöglichen, der hohe zeitliche Aufwand aber gleichzeitig die Fallzahl negativ beeinflussen. Gleichzeitig ist durch weitere tiefergehende Analysen ein höherer Detailgrad für einzelne bestehende Organisationsgliederungen möglich, um eine fundierte Eingruppierung für „internationalisierende Unternehmen aus Emerging Markets“ in bestehende Klassifikationen zu ermöglichen. Über diese Klassifikationen hinausgehen ist es ebenfalls angebracht die Eigenschaften der internationalisierenden Unternehmen detaillierter zu untersuchen, um Aussagen über die Auswirkungen und Reaktionen herleiten zu können.

Literatur

- ABRAHAMCZIK, C. (2012): Die erfolgreiche Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmungen (KMU). Modellentwicklung, empirische Überprüfung sowie Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis. In: STEINLE, C. (Hrsg.): Schriften zum Management, Band 37.
- AGGARWAL, R., BERRILL, J., HUTSON, E. u. C. KEARNEY (2011): What is a multinational company? Classifying the degree of firm-level multinationality. In: *International Business Review*, 20, S. 557-577.
- ATHREYE, S. u. S. KAPUR (2009): The internationalization of Chinese and Indian firms: trends, motivations and strategy. Working paper. Birkbeck College, University of London, London. URL: <http://eprints.bbk.ac.uk/7558/1/7558.pdf> (Abrufdatum: 20.05.2014).
- BRIENEN, M. J., M. J. BURGER u. F. G. VAN OORT (2010): The Geography of Chinese and Indian Greenfield Investments in Europe. In: *Eurasian Geography and Economics*, 51, 2, S. 254-273.
- BROADMAN, H. G. (2008): China and India go to Africa – New Deals in the Developing World. In: *Foreign Affairs*. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/africa/2008-03-02/china-and-india-go-africa> (Abrufdatum: 20.03.2015).
- BUCKLEY, P. J. u. N. HASHAI (2014): The role of technological catch up and domestic market growth in the genesis of emerging country based multinationals. In: *Research Policy*, 43, S. 432-437.
- BOLLHORN, K., M. FRANZ u. S. HENN (2014): Kleine indische Investitionen in Deutschland – Das Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens. In: *Standort*, 38, 1, S. 14-18.
- BARTLETT, C. u. S. GHOSHAL (1989): *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- BATHELT, H. u. J. GLÜCKLER (2012): *Wirtschaftsgeographie: Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive*, 3. Auflage.

- CZINKOTA, M. R. u .W. B. JOHNSTON (1983): Exporting: Does Sales Volume Make a Difference?. In: *Journal of International Business Studies*, 14, 1, S. 147-153.
- DENG, P. (2009): Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion? *Journal of World Business*, 44, 1, S. 74–84.
- DENG, P. (2012): Accelerated internationalization by MNCs from emerging economies. In: *Organizational Dynamics*, 41, 4, S. 318-326.
- DESTATIS (2014): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU). URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/KMUBegriffserlaeuterung.html> (Abrufdatum: 23.01.2014)
- DICKEN, P. u. H. W.-C. YEUNG (1999): Investing in the future: East and Southeast Asian firms in the global economy. In: OLDS, K., P. DICKEN, P. K. KELLY, L. KONG, u. H. W.-C. YEUNG (Hrsg.): *Globalisation and the Asia-Pacific: Contested Territories*. London, New York: Routledge, S. 107-128.
- DÖRRENBACHER, C. (2000): Measuring Corporate Internationalisation - A Review of Measurement Concepts and their Use. In: *Intereconomics*, 35, 3, S. 119-126.
- DUNNING, J. H. (1992): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham.
- EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2014): Was ist ein KMU: EIM Business & Policy Research. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.htm (Abrufdatum: 23.01.2014)
- GAMMELTOFT, P. (2008): Emerging Multinationals: Outward FDI from the BRICS countries. In: *International Journal of Technology and Globalisation*, 4, 1, S. 5-22.
- GTAI - GERMANY TRADE AND INVEST (Hrsg.) (2012a): *Germany's major investment partners – China*. - Berlin. Literatur ist nicht öffentlich erhältlich und wird auf Nachfrage durch GTAI zugesandt.

GTAI - GERMANY TRADE AND INVEST (Hrsg.) (2012b): Germany's major investment partners – India. - Berlin. Literatur ist nicht öffentlich erhältlich und wird auf Nachfrage durch GTAI zugesandt.

GAUR, A. S., V. KUMAR u. D. SINGH (2014): Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. In: *Journal of World Business*, 49, 1, S. 12-20.

GÜNTENBERG, B. (2012): Unternehmensgrößenstatistik – Unternehmen, Umsatz und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2004 bis 2009 in Deutschland, Ergebnisse des Unternehmensregisters. In: INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (Hrsg.): *Daten und Fakten*. Bonn.

HERSTATT, C. u. R. TIWARI (2009): The Emergence of Indian Multinationals: An Empirical Study of Motives, Status-quo and Trends of Indian Investments in Germany. – TIM/TUHH Working Paper 56.

HOLTBRÜGGE, D. u. H. KREPPPEL (2012): Determinants of Outward Foreign Direct Investment from BRIC countries: an explorative Study. In: *International Journal of Emerging Markets*, 7, 1, S. 4-30.

KAPLINSKY, R. u. M. MORRIS (2009): Chinese FDI in Sub-Saharan Africa: Engaging with Large Dragons. In: *European Journal of Development Research*, 21, S. 551–569.

KUMAR, N. (2008): Emerging MNCs: trends, patterns, and determinants of outward FDI by Indian enterprises. In: RAJAN, R. R. KUMAR u. N. VIRGILL (Hrsg.): *New Dimensions of Economic Globalization: Surge of Outward Foreign Direct Investment from Asia*. Singapur.

LU, W. L. u. P. W. BEAMISH (2001): The internationalization and performance of SMEs. In: *Strategic Management Journal*, 22, 6-7, S. 565-586.

MATHEWS, J.A. (2006): Dragon multinationals: new players in 21st century globalisation. In: *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 1, S. 5-27.

MOGHADDAM, K., D. SETHI, T. WEBER. u. J. WU (2014): The Smirk of Emerging Market Firms: A Modification of the Dunning's Typology of Internationalization Motivations. In: *Journal of International Management*, 20, 3. S. 359-374.

- OECD (Hrsg.) (2008): OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. Fourth Edition. URL: <http://www.oecd.org/daf/inv/investment-statisticsandanalysis/40193734.pdf> (Abrufdatum: 01.09.2014)
- PRASAD, S. B. (1999): Globalization of smaller firms: Field notes on process. In: *Small Business Economics*, 13, 1, S. 1-7.
- RAMAMURTI, R. (2012): What is really different about emerging market multinationals? In: *Global Strategy Journal*, 2, 1, S. 41-47.
- RUZZIER, M., R. HISRICH u. B. ANTONCIC (2008): SME internationalization research: past, present, and future. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 4, S. 476-497.
- TIWARI, R. (2011): Indische Investitionen in Deutschland – Aktuelle Trend und kritische Erfolgsfaktoren. URL: http://www.global-innovation.net/team/tiwari/PDF/GIRT_Muenchen_2011_Public.pdf (Zugriff: 23.08.2014).
- TOOKEY, D. A. (1964): Factors Associated With Success In Exporting. In: *Journal of Management Studies*, 1, 1, S. 48-64.
- YAMAKAWA, Y., M. W. PENG u. D. L. DEEDS (2008): What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1, S. 59-82.
- YAPRAK, A. u. B. KARADEMIR (2010): Emerging market multinationals' role in facilitating developed country multinationals' regional expansion: A critical review of the literature and Turkish MNC examples. In: *Journal of World Business*, 46, 4, S. 438-446.
- UNCTAD (Hrsg.) (1995): World Investment Report 1995 URL: http://unctad.org/en/docs/wir1995_en.pdf (Abrufdatum: 04.08.2014)
- UNCTAD (Hrsg.) (2014): Inward and outward foreign direct investment flows, annual, 1970-2012. URL: <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=88> (Abrufdatum: 04.09.2014)

Kapitel 6

*Die Gründe für die Standortwahl von
Unternehmen aus den BRIC-Staaten auf
subnationaler Ebene in Deutschland aus
Unternehmenssicht*

6 Die Gründe für die Standortwahl von Unternehmen aus den BRIC-Staaten auf subnationaler Ebene in Deutschland aus Unternehmenssicht

BOLLHORN, K., GOLINSKI, S., FRANZ, M. & S. HENN. (eingereicht): Die Gründe für die Standortwahl von Unternehmen aus den BRIC-Staaten auf subnationaler Ebene in Deutschland aus Unternehmenssicht. In: Berichte. Geographie und Landeskunde.

Zusammenfassung

Ausländische Direktinvestitionen aus Brasilien, Russland, Indien und China (den BRIC-Staaten) steigen seit den 1990er Jahren weltweit und auch in Deutschland an. Es wurden zahlreiche Arbeiten dazu veröffentlicht warum und wie Unternehmen aus diesen Ländern internationalisieren. Wissenschaftliche Arbeiten zu der Wahl des Standorts auf subnationaler Ebene wurden bisher aber vernachlässigt. Die wenigen bestehenden Arbeiten basieren auf der Auswertung von Sekundärdaten. Für die vorliegende Arbeit werden Primärdaten aus quantitativen Interviews ausgewertet und die Gründe für die Wahl eines subnationalen Standorts in Deutschland aus Sicht der Unternehmen aus den BRIC-Staaten erarbeitet. Während Unternehmen als allen vier Ländern harte Standortfaktoren wie die Infrastruktur, die Nähe zum Kunden oder Zugang zu qualifizierten Arbeitnehmern fokussierten, sind weitere harte und auch weiche Standortfaktoren nur von untergeordneter Wichtigkeit. Die Ergebnisse erweitern die junge, bisher theoretisch geführte Debatte über die Standortwahl von Unternehmen aus aufstrebenden Volkswirtschaften und bietet außerdem einen Mehrwert für Praktiker.

Summary

Since the late 1990s Foreign Direct Investments by enterprises from Brazil, Russia, India and China (“BRIC“-states) grew globally and in Germany. While multiple approaches have been done to understand why and how these enterprises invest internationally, research on the choice of location on a subnational level has been neglected. The few existing articles are based on secondary data; within the following primary data from quantitative interviews is used to determine the reasons for the location choice of Greenfield-Investments from enterprises of the BRIC-countries. While enterprises from all four countries have a focus on the hard factors infrastructure, proximity to clients and access to qualified workers the data indicate that soft factors as well as other hard factors are just of minor importance. The results extend the young, theoretical debate on the location choice of enterprises from emerging economies and offer a surplus for practitioners.

6.1 Einleitung

In den vergangenen zwei Jahrzehnten haben Unternehmen aus Brasilien, Russland, Indien und China verstärkt in westlichen Industrienationen investiert. Auch in Deutschland rückt die Aktivität von Investoren aus diesen Ländern immer stärker in den Fokus nicht nur der Wissenschaft, sondern auch der Politik, der Wirtschaft und der Medien (vgl. z. B. BRIENEN ET AL. 2010; HOLTBRÜGGE u. KREPPPEL 2012; KAPPEL 2012, 2013). Und das zu Recht: während Investoren aus den übrigen Ländern Europas in den letzten Jahren eher verhalten in Deutschland investierten (BDI 2013), hat die Zahl der Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten deutlich zugenommen. Mit einer durchschnittlichen prozentualen Steigerungsrate der Direktinvestitionsbestände von rund 45 % von 2009 bis 2011 (OCED 2014), gehören die BRIC-Staaten zu den fünf wichtigsten Herkunftsländern für Investitionen aus Entwicklungs- und Schwellenländern in Deutschland. Doch trotz der zunehmenden Bedeutung und des steigenden Interesses an der Investitionstätigkeit der Unternehmen existieren bislang keine umfassenden Studien, die die räumliche Verteilung der Investitionsstandorte in Deutschland näher analysieren. Die wenigen zu dieser Fragestellung existierenden Untersuchungen zeichnen sich nicht nur durch unterschiedliche methodische Zugänge aus, was zu einer erschwerten Vergleichbarkeit untereinander führt (z. B. TIRPITZ ET AL. 2011a; NRW.INVEST 2014), sondern beziehen sich typischerweise nur auf

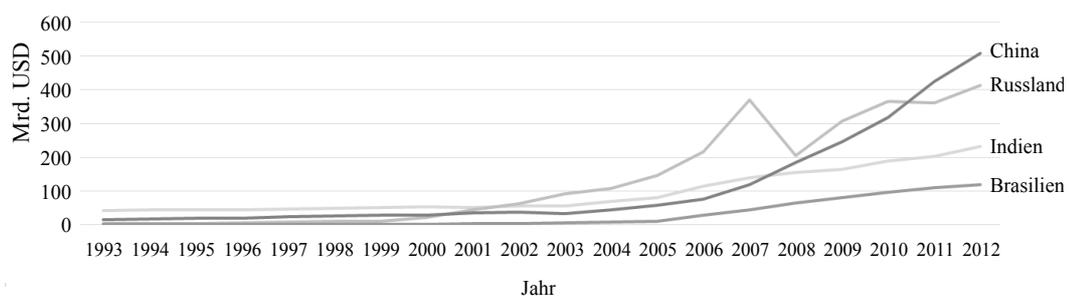
einzelne Herkunftsländer der Investoren bzw. auf einzelne Bundesländer als Zielstandorte. Vor dem Hintergrund einer stetig steigenden Anzahl von Investitionen aus allen BRIC-Staaten in der deutschen Investitionslandschaft und der damit verbundenen Impulse für die Wirtschaftsstandorte, ist eine umfassende Datengrundlage jedoch Voraussetzung für die Gestaltung der institutionellen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen durch die Akteure der Wirtschaftsförderung. Ferner zeichnen sich die bisherigen Untersuchungen sowohl für Deutschland als auch für andere Länder dadurch aus, dass die Verteilung von Unternehmen ausländischer Herkunft auf Grundlage von statistischen Zusammenhängen zwischen Standortfaktoren und der Anzahl der Unternehmen modelliert wird (SPIES 2009, BUCH ET AL. 2006, BECKER ET AL. 2012). Die tatsächliche Bedeutung, die einzelne Standortfaktoren für die Unternehmensansiedlung aus Sicht der Investoren tatsächlich spielen, wurde bislang nicht untersucht, obgleich auch diese subjektive Einschätzung von erheblicher Relevanz für die Wirtschaftsförderungspraxis ist.

Der vorliegende Beitrag wird in zweierlei Hinsicht zum Schließen dieser Forschungslücke beitragen. Erstens werden auf Ebene der Kreise und kreisfreien Städte neu gegründete Tochterunternehmen von institutionellen Investoren aus den BRIC-Staaten identifiziert und in ihrer räumlichen Verteilung dargestellt. Darauf aufbauend wird analysiert, welche harten bzw. weichen Standortfaktoren die Investoren aus den BRIC-Staaten für die Wahl ihres Unternehmensstandortes in Deutschland als relevant erachten. Dafür wird auf die Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten zurückgegriffen.

Das folgende Kapitel widmet sich der Entwicklung der ausländischen Direktinvestitionen (ADI) aus den BRIC-Staaten sowie den Hintergründen des Bedeutungszuwachses und den verstärkten grenzüberschreitenden Aktivitäten von Unternehmen aus diesen Staaten. Darauf aufbauend diskutiert Abschnitt drei die bestehenden theoretischen Ansätze zur nationalen und subnationalen Standortwahl von MNEs. Der vierte Abschnitt beschreibt die Datengrundlage sowie die analytische Vorgehensweise, bevor in Abschnitt fünf die empirischen Ergebnisse präsentiert und diskutiert werden. Die Schlussbemerkungen subsumieren und reflektieren die zentralen Erkenntnisse der Untersuchung und identifizieren relevante Fragestellungen für weiterführende Untersuchungen.

6.2 Entwicklung der ausländischen Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten

Binnen weniger Jahre haben sich die sog. BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China zu den vier bedeutendsten Schwellenländern entwickelt (COLLINS 2013, 2). Die Abkürzung BRIC wird nicht von ungefähr in Wissenschaft (u. a. KAPPEL 2013, HOLTBRÜGGE u. KREPPPEL 2012) und der Öffentlichkeit (u. a. SCHERFF 2013) typischerweise assoziiert mit einem andauernd hohen Wirtschaftswachstum in den Ländern selbst und einer damit in Verbindung stehenden steigenden internationalen politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Präsenz. Die Gründe für diese Entwicklungen sind vielfältig und resultieren aus einer Reihe wegberreitender wirtschaftlicher wie politischer Ereignisse in den Ländern selbst. Dazu zählen in erster Linie die Reformen in der jeweiligen Handels- und Investitionspolitik, Maßnahmen wirtschaftlicher Liberalisierung, eine zunehmende Industrialisierung und ein damit in Verbindung stehender wachsender Wohlstand bestimmter Bevölkerungsgruppen (GAMMELTOFT 2008, 2; DENG 2012, 323). Das dynamische Wachstum der BRIC-Staaten schlägt sich auch in der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmen aus diesen Ländern nieder: War das ADI-Volumen aus den BRIC-Staaten zu Beginn der 1990er Jahre beinahe zu vernachlässigen, so wurden im Jahr 2010 fast 10 % der weltweiten ADI von diesen vier aufstrebenden Volkswirtschaften getätigt (vgl. COLLINS 2013, 2). Im Zeitraum von 2010 bis 2012 investierten Unternehmen aus den BRIC-Staaten zusammen durchschnittlich \$ 141 Mrd. im Ausland (ADI weltweit (2010-2012): \$ 1.525 Mrd., Anteil der BRIC-Staaten an den weltweiten ADI (2010-2012): 9,2 %), wobei sich Unternehmen aus China und Russland mit \$ 76 Mrd. und \$ 57 Mrd. deutlich vor Unternehmen aus Indien mit \$ 12 Mrd. und Brasilien mit einem Investitionsvolumen von \$ 3 Mrd. positionierten (UNCTAD 2014; Abbildung 12).



Quelle: Eigene Darstellung nach UNCTAD 2014

Abbildung 12: Bestand der Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten im Ausland

Die wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen in den BRIC-Staaten haben nicht nur dazu beigetragen, dass sich die Anzahl der im Ausland aktiven Unternehmen erhöht hat, sondern es kann zudem beobachtet werden, dass sich die Zielländer der ADI im Zeitablauf verändert haben (DUNNING 2009, 8). Bis zum Ende der 1980er Jahre investierten Unternehmen aus Schwellenländern, darunter auch die BRIC-Staaten, beinahe ausschließlich in Ländern der gleichen Weltregion bzw. in Ländern, die sich durch ähnliche institutionelle Rahmenbedingungen oder gemeinsame ethnische und kulturelle Traditionen auszeichnen (DICKEN u. YEUNG 1999; FROMHOLD-EISEBITH 2001; GAMMELTOFT 2008, 9). Obwohl auch heute die Mehrheit der ADI aus den BRIC-Staaten räumlich im Globalen Süden verortet ist, haben viele Unternehmen mittlerweile technologische Fähigkeiten und firmenspezifische Kernkompetenzen entwickelt, die es ihnen gestatten, ihre Investitionsaktivitäten auf Industriestaaten (Europa, Nord-Amerika) auszuweiten. Wenngleich als Gemeinsamkeiten der BRIC-Investoren allgemein deren Herkunft (Schwellen- und Entwicklungsländer), aber auch ihr von multinationalen Unternehmen aus den Industrieländern unterschiedliches Investitionsverhalten (so z. B. ihr breiterer Investitionsfokus, die geringere Bedeutung ausländischer Unternehmenseinheiten etc.; vgl. MIRZA ET AL. 2011, 23) genannt werden, darf nicht der Eindruck entstehen, dass es sich bei den Investoren aus den BRIC-Staaten um eine homogene Gruppe von Unternehmen handelt. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass sich die Zielsetzungen und Strategien der Unternehmen aus den betreffenden Ländern durchaus deutlich unterscheiden, was nicht zuletzt auf die sehr unterschiedliche Wirtschaftspolitik und Historie der betreffenden Länder zurückzuführen ist (ATHREYE u. KAPUR 2009; PRADHAN 2009): Während chinesische Auslandsinvestitionen meist von Unternehmen in Staatsbesitz ausgehen und russische Auslandsinvestitionen häufig von Unternehmen getätigt werden, auf die der russische Staat einen großen Einfluss hat, stammen ADI aus Indien und Brasilien meist aus Privatunternehmen und werden nicht oder nur geringfügig von nationalen Interessen beeinflusst (GOLDSTEIN u. PUSTERLA 2006; KALOTAY u. SULSTAROVA 2010; ATHREYE u. KAPUR 2009; PANIBRATOV 2010). Chinesische und russische Unternehmen investieren zu einem größeren Anteil im primären Sektor (insbesondere Energie, Mineralien, Metallbranche) sowie in vor- und nachgelagerte Teile der Wertschöpfungsketten dieser Branchen. Brasilianische und indische Investitionen sind hingegen stärker auf verschiedene Sektoren ver-

teilt (eigene Auswertung der MARKUS-Datenbank). Im Falle indischer Unternehmen betrifft dies ein von Stahl-, Automobil- und Pharmaindustrie bis hin zu Informationstechnologien und unternehmensnahen Dienstleistungen reichendes Spektrum von Wirtschaftszweigen (ATHREYE u. KAPUR 2009). ADI aus Russland unterscheiden sich von den Investitionen aus den anderen drei behandelten Staaten insoweit, als davon ausgegangen wird, dass insbesondere in den 1990er Jahren bei vielen Investitionen die Kapitalflucht in Form einer Sicherung des eigenen Kapitals vor der unsicheren politischen und wirtschaftlichen Situation zu den wichtigsten Motiven gehörte (KALOTAY u. SULSTAROVA 2010). Seit der Jahrtausendwende hat sich die Zielsetzung aber deutlich ausdifferenziert: neben der Expansion in neue Märkte, der Stärkung der Wettbewerbsposition und der Ressourcensicherung hat insbesondere der Versuch einer Kontrolle der Wertschöpfungsketten durch Unternehmen an Bedeutung gewonnen (KALOTAY u. SULSTAROVA 2010; TIRPITZ ET AL. 2012). Damit hat sich die Zielsetzung aus Russland stammender Investoren denen der Investitionen aus den anderen BRIC-Staaten angenähert (GOLDSTEIN u. PUSTERLA 2006; ATHREYE und KAPUR 2009), wobei bei den Investitionen aus allen BRIC-Staaten von einer starken Differenzierung nach Unternehmensgröße, Branche und Zielland auszugehen ist.

Unterschiede bestehen indes nicht nur im Hinblick auf die Herkunft und die Zielsetzung der Unternehmen, sondern auch hinsichtlich der Form des Markteintritts (PRADHAN 2009). Im Falle von indischen Investitionen spielen in den Informationstechnologien und unternehmensnahen Dienstleistungen insbesondere Greenfield-Investments eine wichtige Rolle (ATHREYE u. KAPUR 2009); bei chinesischen Investitionen im primären und sekundären Sektor sind dagegen Brownfield-Investments dominant (PRADHAN 2009). Während russische Unternehmen (mit europäischen Partnern) Greenfield-Investments im Öl- und Gasbereich tätigen und im IT-Bereich meist nur Vermarktungsbüros in den Zielländern eröffnen, fallen sie in der Metallproduktion und -verarbeitung bisweilen durch aggressive Übernahmestrategien auf (PANIBRATOV 2010). Zu brasilianischen Unternehmen liegen diesbezüglich bislang keine Studien vor.

Bei allen Unterschieden darf nicht übersehen werden, dass die internationale Expansion im Zuge der wachsenden wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit für viele Unternehmen aus diesen Ländern zu einer wichtigen strategischen Option geworden ist, was zugleich den bis heute anhaltenden Anstieg der ADI aus den BRIC-

Staaten erklärt (BRIENEN ET AL. 2010, 254; DENG 2012, 318; ZHONG ET AL. 2013, 2479).

6.3 Die Standortwahl von BRIC-Investoren im Spiegel der Literatur

Die nationalen Standortpräferenzen von BRIC-Investoren stehen in Verbindung mit deren Motiven und Strategien: In einer den Herkunftsländern der Investoren ähnlichen institutionellen Umgebung können MNEs mit ihrem firmenspezifischen Vermögen ihre bereits vorhandenen Kompetenzen profilieren und an Größe gewinnen. Demnach zielt die Gründung neuer Tochterunternehmen (Greenfield-Investments) im Globalen Süden darauf ab, einen Zugang zu den ausländischen Märkten zu generieren (Market-Seeking), (natürliche) Ressourcen zu sichern (Resource-Seeking) und von den niedrigen Produktionskosten in dem Zielland zu profitieren (Efficiency-Seeking) (DUNNING 2000, 164f). Um allerdings weltweit wettbewerbsfähig sein zu können, müssen sich die Unternehmen Vorteile und Fähigkeiten aneignen, die sie für ein Wirtschaften in einer hoch-industrialisierten und wissensbasierten Wirtschaftsordnung qualifizieren. Die Entscheidung, in welche Industrienation die Unternehmen investieren, ist demzufolge in erster Linie darauf zurückzuführen, wo die Unternehmen die besten ökonomischen und institutionellen Bedingungen vermuten, die ihnen einen Zugang zu vorhandener Technologie und Wissen eröffnen (Strategic-Asset-Seeking). Dabei ist grundsätzlich zwischen zwei Typen von Investitionen zu unterscheiden:

Brownfield-Investments, d.h. Beteiligungen an und Übernahmen von bereits bestehenden Unternehmen (Mergers & Acquisitions – M&As), die sich räumlich in Nordamerika, Europa und Japan konzentrieren, bieten Unternehmen aus Emerging Markets u. a. Zugang zu Technologien, Know-how qualifizierter Arbeitskräfte, Fähigkeiten in der Führungskompetenz und im Management sowie bestehender Forschungs- und Entwicklungsinfrastruktur (ZHONG ET AL. 2013, 2482). Eine zunehmende Zahl von Brownfield-Investments zeichnet sich somit durch ihren Strategic-Asset-Seeking Charakter aus. Zudem ermöglichen sie einen beschleunigten Markteinstieg und eine Verringerung der Liabilities of Foreignness⁵⁹, beispielsweise durch Kenntnis der institutionellen Rahmenbedingungen

⁵⁹ Liabilities of Foreignness: zusätzliche Kosten, die einem Unternehmen mit Geschäftstätigkeit im Ausland entstehen, u. a. aus Gründen der physischen Distanz zum Herkunftsland oder der Unkenntnis der institutionellen Umgebung des Ziellandes (ZAHEER 1995, 342f.)

des Ziellandes oder der Nutzung bestehender Zulieferer- und Vertriebsnetzwerke (TAN 2009, 1052).

Greenfield-Investments werden – auch in den Industrienationen – vornehmlich aus Gründen des Market-Seeking getätigt (GAMMELTOFT 2008, 5). Westliche Industriestaaten verfügen über große Absatzmärkte, ein hohes lokales BIP sowie eine gut ausgebaute Infrastruktur und somit über Faktoren, die eine verstärkte Aktivität von Investoren, vornehmlich im Dienstleistungssektor, hervorrufen (BURGER ET AL. 2013, 6).

In der Literatur wurden unterschiedliche Ansätze zur Erklärung der Standortwahl der Investoren entwickelt. Für die Erklärung der Standortwahl auf nationalstaatlicher Ebene wird vielfach auf das eklektische Paradigma von DUNNING (1977) rekurriert, das den vielfältigen Rahmenbedingungen des Ziellandes eine große Bedeutung im Zuge der Investitionsentscheidung multinationaler Unternehmen beimisst. Konkret führt der Ansatz die sich aus der Internationalisierung selbst ergebenden Vorteile und damit die unternehmerische Neigung zur grenzüberschreitenden Expansion auf das Zusammenspiel der drei Parameter „Standortvorteile“, Eigentumsvorteile und Internationalisierungsvorteile zurück (MC CANN u. MUDAMBI 2004, 497). Mit Blick auf die Standortvorteile fokussiert er die ökonomischen, politischen und sozialen Vorteile eines Ziellandes, die sich beispielsweise aus niedrigeren Produktionskosten, der Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen, der Produktivität, der Größe und dem Charakter des Marktes oder staatlichen Regulierungen ergeben (DENISIA 2010, 10).

Eine umfassende Erklärung für die subnationale Standortwahl von Unternehmen auf subnationalstaatlicher Ebene liegt bislang nicht vor (MC CANN u. MUDAMBI 2004, 492). Vielmehr zeichnen sich die Untersuchungen, die die Erklärung des Standortmusters ausländischer Investoren auf subnationaler Ebene zum Gegenstand haben, durch eine starke Heterogenität aus. Unterschiede zeigen sich konkret nicht nur in der Abgrenzung der ADI und räumlichen Untersuchungsebene, sondern vor allem in der Zusammensetzung der Indikatoren für die Standortwahl (vgl. CROZET ET AL. 2004, DIMITROPOULPOU ET AL. 2013, VILLAVERDE u. MAZA 2012, BASILE 2004 und MARIOTTI ET AL. 2010). Übereinstimmend stellen die Untersuchungen eine Konzentration multinationaler Unternehmen an bestimmten Standorten innerhalb des jeweiligen Landes sowie einen positiven Zusammenhang zwischen der Größe des Absatzmarktes und der

Zahl der Investitionen fest. Im Hinblick auf die durch räumliche Nähe zu anderen Unternehmen hervorgerufene Minimierung der Transaktionskosten weisen sowohl DIMITROPOULOU ET AL. (2013, 3857) in Großbritannien als auch MARIOTTI ET AL. (2010, 520f) in Italien eine Kausalität zwischen der Ansiedlung eines ausländischen Unternehmens in der Nähe eines einheimischen nach. Eine Folgeinvestition am Standort aufgrund des Erfolgs einer vorherigen aus dem gleichen Herkunftsland ließ sich jedoch nicht in jedem Land beobachten.

Die wenigen zu Deutschland vorliegenden Untersuchungen stützen sich ebenfalls auf die Untersuchung des statistischen Zusammenhangs zwischen Zahl der Investoren und ausgewählten Indikatoren: So stellt SPIES (2010) im Rahmen einer Untersuchung des Zusammenhangs zwischen diversen Standortfaktoren und der Verteilung von ADI auf der Ebene der Bundesländer fest, dass sich die Größe des regionalen Marktes, hochqualifizierte Arbeitskräfte und bereits ansässige Unternehmen aus dem gleichen Herkunftsland positiv auf die Ansiedlung von ADI auswirken (SPIES 2010, 26ff). BURGER (2013, 6 u. 31) wiederum thematisiert die Rolle politisch gestützter Initiativen für die Lokalisierung von ADI im regionalen Kontext. Er kommt zu dem Ergebnis, dass regionale Entwicklungsinitiativen die Attraktivität eines Standortes für die Ansiedlung eines Unternehmens erhöhen. Schließlich stellen BUCH ET AL. (2006, 2034) einen positiven Zusammenhang zwischen der Anzahl von ADI und dem Anteil der ausländischen Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung auf der Ebene der Bundesländer fest. Allerdings können sie auf dieser Ebene keine Verbindung zwischen den ADI und den Immigranten aus dem spezifischen Herkunftsland des Unternehmens nachweisen (BUCH ET AL. 2006, 2030). Im Gegensatz dazu zeigen BRIENEN ET AL. (2010, 270) einen signifikanten Zusammenhang bei der Präsenz einer großen chinesischen und indischen Community und der Anzahl der Unternehmen aus diesen Ländern auf der NUTS 2-Ebene in Europa. Zudem bestätigen sie eine starke Konzentration der Unternehmen aus den beiden asiatischen Ländern in den Kernregionen Europas sowie die Bedeutung eines Zugangs zu Märkten und Infrastrukturen für die Investoren. Allen Untersuchungen gemein ist die Annahme, dass die Ausprägung bestimmter Standortfaktoren die Ansiedlung eines Unternehmens bedingen bzw. befördern. Damit bleiben sie vornehmlich der traditionellen raumwirtschaftlichen Perspektive verhaftet, wonach sich die Standortentscheidung nach dem Rationalitätsprinzip vollzieht, ohne die unternehmerische Standortwahl als subjektiven Entscheidung

dungsprozess der involvierten Akteure zu thematisieren. Den grundlegenden Ausführungen von BATHELT u. GLÜCKLER 2003, 2012 und HENN 2011 zufolge spielt jedoch selbsterfahrenes sowie durch Weitergabe erworbenes Wissen über das räumliche Umfeld eine entscheidende Rolle bei der Unternehmensgründung. Konkret werden die Ansätze zur Berücksichtigung des sozio-institutionellen Umfelds auf die Standortwahl des Unternehmensgründers in der Saatbeet-Hypothese und Inkubator-Hypothese beschrieben. Die Saatbeet-Hypothese betont dabei, dass eine Kenntnis des unternehmerischen Umfeldes eine Ansiedlung befördert sowie darüber hinaus eine erfolgreiche wirtschaftliche Tätigkeit Wissen über einen lokalen Kontext generiert und einen Raum („Saatbeet“) für darauffolgende Unternehmensansiedlungen bereitet. Dagegen sieht die Incubator-Hypothese eine nachhaltige Attraktivität im Vorhandensein bereits etablierter Industrieschwerpunkte („Incubatoren“) für die Unternehmensansiedlung, indem sie einen Zugang zu potenziellen Zuliefern, Märkten und bestehenden Netzwerken ermöglichen (BATHELT u. GLÜCKLER 2012; STERNBERG 2006). Beide theoretische Ansätze suggerieren, dass eine subjektive Entscheidungsfindung, im Wesentlichen impliziert durch weiche Standortfaktoren (persönliche Raum-Bezüge, Erfahrungen und Wissensvermittlung) mitunter den zentralen Entscheidungsfaktor stellt und demgegenüber harte Standortfaktoren als objektive Entscheidungsträger an Bedeutung einbüßen.

Der bisherige Ansatz, über die Ausprägung bestimmter Standortfaktoren auf die Ansiedlungspotenzial von Unternehmen zu schließen, wird demzufolge als unzureichend eingestuft. Vielmehr ist es für ein umfassendes Verständnis der Standortwahl von Unternehmen unabdingbar die unternehmerischer Perspektive zu erschließen und die tatsächlichen Gründe für eine Standortwahl zu erfragen. Nicht zuletzt profitierten wirtschaftspolitische Handlungsträger auf Bundes- (u. a. GTAI), Länder- (u. a. Invest in Bavaria, NRW.Invest, Invest in Vorpommern) und lokaler Ebene (u. a. städtische Wirtschaftsförderungen), vor dem Hintergrund der durch (grenzübergreifende) Unternehmensgründungen implizierten Wachstumsimpulse, von dieser Herangehensweise, indem Maßnahmen zur Förderung von Unternehmensgründungen nicht aus Modellierungen impliziert, sondern aus unternehmerischer Hinsicht abgeleitet werden können.

6.4 Methodik

Ausländische Investoren, die in Deutschland investieren, werden nicht durch die amtliche Statistik erfasst, weshalb die genaue Zahl von Unternehmen aus den BRIC-Staaten in Deutschland, je nach Quelle, sehr unterschiedlich ausfällt (BOLLHORN ET AL. 2014). Mit dem Ziel, die Untersuchung auf eine möglichst nachvollziehbare Datenbasis aufzubauen, wurde die kommerzielle Datenbank MARKUS des Anbieters Bureau van Dijk analysiert, die mit Primärerhebungen und der Zusammenstellung von Sekundärdaten umfangreiche Informationen über alle in deutschen Handelsregistern erfassten Unternehmen bereithält. Mithilfe der Datenbank können die Unternehmen identifiziert werden, deren direkter bzw. indirekter Gesellschafter und/oder deren globale Konzernmutter ein institutioneller Gesellschafter (Industrieunternehmen, Banken und Finanzinstitute, Versicherungen, Staaten, Regierungen oder Behörden etc.) mit Hauptsitz in einem der BRIC-Staaten ist. Zur Berücksichtigung in der Stichprobe muss der direkte Gesellschafter mindestens 10 % der Anteile oder der globale Mutterkonzern mindestens 50 % der Anteile an dem Unternehmen mit Sitz in Deutschland halten. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass nur Beteiligungen berücksichtigt werden, bei denen der Gesellschafter aus den BRIC-Staaten einen der Benchmark Definition of Foreign Direct Investment (OECD 2008) entsprechenden wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen in Deutschland hat.

Insgesamt wurden 1.069 Unternehmen mit mindestens einem institutionellen Gesellschafter aus den BRIC-Staaten identifiziert, von denen 3,2 % (34 Unternehmen) einen brasilianischen, 18,9 % (203) einen russischen, 28,3 % (302) einen indischen und 49,6 % (530) einen chinesischen Gesellschafter haben (MARKUS Datenbank, Stand August 2013). Zur Differenzierung von Greenfield- und Brownfield-Investments wurde eine Online- und Medienrecherche zur Art des Markteintritts aller identifizierten Unternehmen durchgeführt. Schließlich wurden alle Unternehmen telefonisch und per E-Mail kontaktiert, wobei die neu gegründeten Tochterunternehmen mit einem Investor aus den BRIC-Staaten zu den Gründen für die Standortwahl innerhalb Deutschland befragt wurden. Dieser Teil des standardisierten Fragebogens gab 13 Standortfaktoren vor, die anhand einer umfassenden Literaturrecherche identifiziert wurden (BRIENEN ET AL. 2010, SPIES 2010, BUCH ET AL. 2006, MARIOTTI ET AL. 2010, BECKER ET AL. 2012, VILLAVERDE u. MAZA 2012, JOHANSON u. VAHLNE 2009, KPMG 2008) und als

potenziell relevant für die Standortwahl eines Unternehmens angesehen wurden (Tabelle 5).

Tabelle 5: Abgefragte Standortfaktoren

Harte Standortfaktoren	Weiche Standortfaktoren
Lohn- & Produktionskosten	Kontakt zu oder Bestand einer lokalen Gemeinschaft aus dem BRIC-Land
Steuerbelastung	Kontakt zu Beratern im Heimatland
Finanzierungsmöglichkeiten	Private Gründe
Förderungsmöglichkeiten	
Spezialisierte Arbeitnehmerschaft	
Nähe zu ortsgebundener Forschung und Entwicklung	
Nähe zu Kunden & Abnehmern	
Nähe zu Zulieferern	
Verkehrsinfrastruktur	

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach BATHELT und GLÜCKLER 2012, BUCH ET AL. 2006, KPMG 2008, JOHANSON u. VAHLNE 2009, BRIENEN ET AL. 2010, SPIES 2010, MARIOTTI ET AL. 2010, BECKER ET AL. 2012, VILLAVERDE u. MAZA 2012

Der Fragebogen wurde an die erste oder zweite Führungsebene des Unternehmens gerichtet, in wenigen Fällen gab ein Pressesprecher Auskunft. Durch diese Seniorität wurden zwei selbstgewählte Anforderungen erreicht: zum einen garantierte die berufliche Position des Interviewpartners im Unternehmen eine umfangreiche Beantwortung der Fragebogeninhalte und zum anderen wurden Mitarbeiter befragt, die aufgrund ihrer Tätigkeit mit der Situation des Interviews vertraut sind. Daher wurden auch Ratings – komplexe Fragentypen – eingesetzt (vgl. DIEKMANN 2006), die die Erhebung ordinaler Datensätze gewährleisten. Die damit erhobenen Daten wurden deskriptiv analysiert sowie durch ein Box-Whisper-Plott visualisiert. Nach dem ersten Kontaktversuch wurden im Abstand von jeweils vier bis sechs Werktagen vier weitere telefonische Kontaktversuche durchgeführt und vier Hinweise per E-Mail versandt. Die Seniorität und die damit einhergehende geringe zeitliche Verfügbarkeit sowie die hohe Nicht-Erreichbarkeit (SCHNELL ET AL. 2008) verringerte die Anzahl der geführten Interviews, die mit einer Dauer von 15 Minuten bewusst kurz konzipiert waren (ATTESLANDER 2010). Insgesamt konnten 136 voll standardisierte Interviews (12,7 % Rücklauf) geführt werden. Wobei fünf Interviews (Rücklauf: 14,7 %) auf brasilianische, 57 auf chinesische (Rücklauf: 10,7 %), 51 auf indische (Rücklauf:

16,9 %) und 23 auf russische Unternehmen (Rücklauf: 11,3 %) entfallen. Von den Gesprächspartnern gaben 76 an, dass es sich bei ihrem Unternehmen um eine Greenfield-Investition handele (55,9 % der befragten Unternehmen). Da lediglich die Gründung eines eigenständigen Tochterunternehmens (Greenfield-Investition) die freie Standortwahl bedingt, fokussiert die folgende Analyse zu den Determinanten der Standortwahl diesen Unternehmenstyp.

6.5 Räumliche Verteilung der Greenfield-Investition in Deutschland

Unabhängig von ihrem Herkunftsland werden die meisten neuen Tochterunternehmen eines Investors aus den BRIC-Staaten in den großen deutschen Wirtschaftsstandorten gegründet. Die meisten Greenfield-Investments sind in Frankfurt am Main (12,7 %), Hamburg (11,6 %) und München (10,9 %) verortet. Bereits deutlich weniger Investitionen wurden in Düsseldorf (6,3 %), Berlin (5,9 %), Köln (4,5 %) und Stuttgart (3,3 %) getätigt worden. Die Gewichtung der Investitionsverteilung ähnelt der Bedeutung der wirtschaftlichen Attraktivität der einzelnen Großstädte. Die vereinfachte Annahme, dass eine höhere Wirtschaftskraft gleichbedeutend mit einer höheren Anzahl von ADI ist, trifft aber nicht direkt zu. Berlin (4,0 % des BIP) vereint weniger als die Hälfte der ADI Frankfurt am Main's auf sich, in Frankfurt am Main werden aber nur 2,2 % des BIP erwirtschaftet. Die Unterschiede der ADI-Fälle zwischen nachgeordneten Städten (Düsseldorf, Köln und Stuttgart) einerseits und den drei Städten in erster Reihe (Frankfurt, Hamburg und München) sind zudem stärker ausgeprägt als die Unterschiede am Wertschöpfungsanteil des BIP (Tabelle 6), so dass zusammenfassend eine überproportionale Konzentration von Investitionsfällen in Großstädten festzustellen ist.

Tabelle 6: Vergleich der relativen Bedeutung in den Städten mit mehr als 4 % aller ADI aus den BRIC-Staaten

Stadt	Anteil ADI aus den BRIC-Staaten in %	Anteil BIP 2010 in %
Frankfurt	12,7	2,2
Hamburg	11,6	3,7
München	10,9	3,1
Düsseldorf	6,3	1,6
Berlin	5,9	4,0
Köln	4,5	1,8

Quelle: MARKUS-Datenbank; Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung 2010; eigene Auswertung

Brasilianische Greenfield-Investments treten am häufigsten in Düsseldorf und München (je 12,0 %), chinesische in Hamburg und Frankfurt (13,6 %), indische in Frankfurt (17,1 %) und russische in München (15,6 %) auf (Abbildung 13). Hervorzuheben ist, dass Berlin für russische Greenfield-Investitionen der zweitwichtigste Standort ist. Brasilianische, indische und chinesische Gesellschafter wählen hingegen mindestens fünf andere Standorte in Deutschland häufiger. Im Gegensatz zu einer Analyse der Investitionen auf den NUTS 1 oder NUTS 2-Ebenen ergibt sich auf der NUTS 3-Ebene ein deutlich stärker fragmentiertes Bild (Abbildung 13). Die Auswertung ergibt, dass sich die Unternehmen in den einzelnen Bundesländern auf die Wirtschaftszentren konzentrieren. Frankfurt am Main vereint mit 25 % und München mit 18 % einen hohen Anteil der ADI aus den BRIC-Staaten der Bundesländer Hessen und Bayern auf sich. Stuttgart (11 %) oder Düsseldorf (7 %) als die wirtschaftsstärksten Kreise im jeweiligen Bundesland sind ebenfalls die bevorzugten Kreise für ADI. In den beiden letztgenannten Bundesländern ist die Verteilung der Wertschöpfung auf einzelne Kreise aber homogener, wie auch die räumliche Verteilung der ADI.

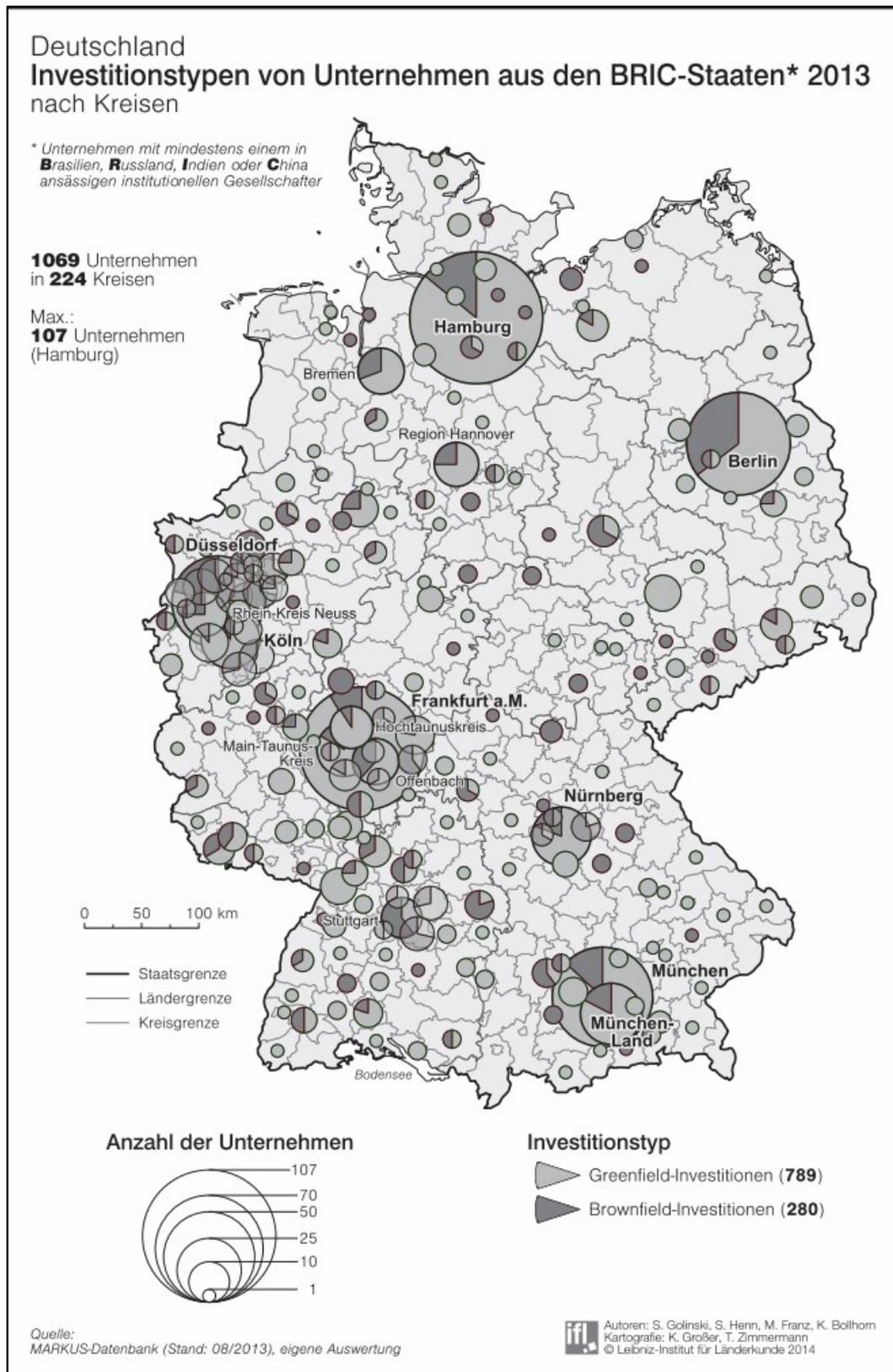


Abbildung 13: Investitionstypen von Unternehmen aus den BRIC-Staaten 2013

6.6 Relevante Faktoren aus Unternehmenssicht

Die Auswertung der Einflussfaktoren auf die Wahl des Standorts ergibt drei Faktoren, die von mehr als der Hälfte der Investoren als für die Standortwahl beeinflussend angesehen wurden: die Nähe zu Kunden und Abnehmern sowie die infrastrukturelle Ausstattung des Standortes sind die beiden wichtigsten Faktoren; die Verfügbarkeit spezialisierter Arbeitnehmer ist der dritt wichtigste Einflussfaktor auf die Standortwahl innerhalb Deutschlands (vgl. Abbildung 14). Unabhängig von der Nationalität des Gesellschafters wurden die beiden erstgenannten Faktoren als am wichtigsten oder zweitwichtigsten angesehen. Die Verfügbarkeit spezialisierter Arbeitnehmer wurden hingegen von den russischen und brasilianischen Unternehmen weniger häufig als beeinflussend für die Standortwahl angesehen als von chinesischen und indischen Unternehmen.

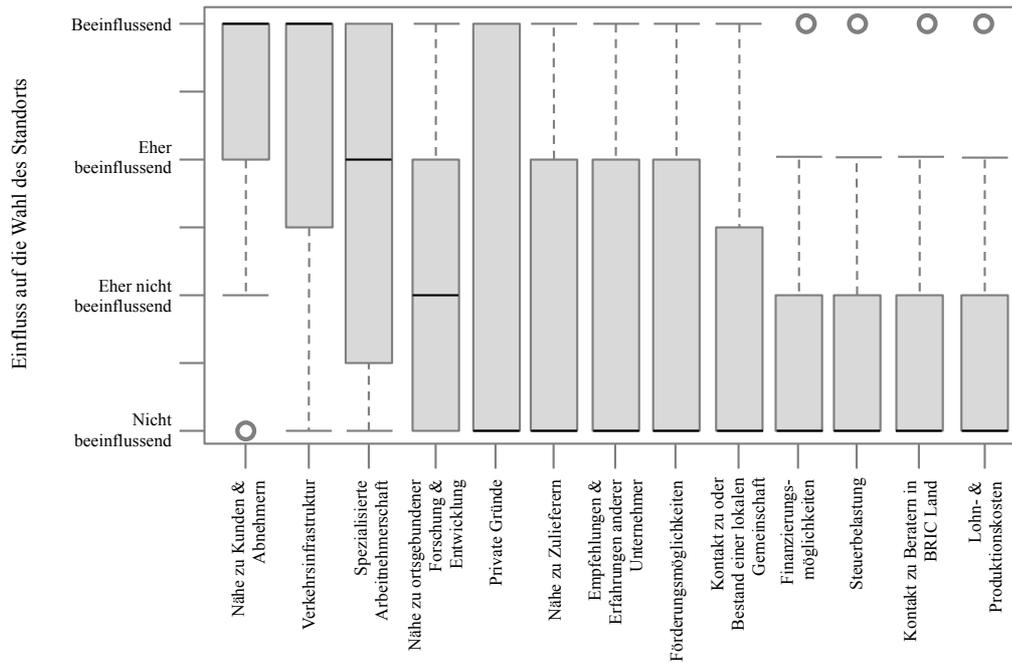
Die Unternehmen gaben ebenfalls an, dass die Standortwahl auf regionaler Ebene in Abhängigkeit von der Verfügbarkeit qualifizierten Arbeitnehmer getroffen wurde. Der Hintergrund ist nicht die Gewinnung günstiger, sondern spezialisierter Arbeitskräfte. Neben diesen drei Einflussfaktoren wurde von den befragten Unternehmen außerdem der Zugang zu ortsgebundener Forschung und Entwicklung als Einflussfaktor benannt, allerdings bereits weniger bedeutend als die erstgenannten. Die Bedeutung unterscheidet sich zwischen den BRIC-Staaten nicht.

Entsprechend der Qualifizierung der abgefragten Standortfaktoren wird herausgestellt, dass sich Unternehmen aus den BRIC-Staaten an wenigen Standortfaktoren orientieren, die einen direkten monetären Einfluss auf das Unternehmen haben. Den weiteren harten Faktoren wird nur eine sehr untergeordnete Rolle bei der Wahl des Standortes zugewiesen. Die Lohn- und Produktionskosten, die sich monetär sehr gut abbilden lassen, haben bei jeweils keinen Gesellschaftern aus den vier Ländern einen hohen Einfluss auf die Wahl des Standortes gehabt. Aus der Verbindung mit dem von Unternehmen gesuchten regionalen Zugang zu spezialisierten Arbeitskräften ergibt sich, dass Unternehmen aus den BRIC-Staaten in den deutschen Regionen spezialisierte Arbeitnehmer suchen und der Einfluss der Lohnkosten für diese Arbeitnehmer nicht relevant ist.

Die weiteren harten Standortfaktoren Finanzierungs- und Förderungsmöglichkeiten sowie die Steuerbelastung waren für mehr als 75 % der befragten Unternehmen bei der Standortentscheidung ebenfalls eher nicht beeinflussend. Die Analyse zeigt außerdem, dass über 50 % der befragten Unternehmen diesen

Faktoren im Rahmen der Standortwahl keinen Einfluss beimaßen. Lediglich in Einzelfällen wurde darauf hingewiesen, dass Förderungs- oder Finanzierungsmöglichkeiten und die Lohnkosten beeinflussend für die Wahl des Standorts waren.

Die weichen Standortfaktoren Empfehlungen anderer Unternehmen, Kontakte zu Beratern vor Ort oder auch private Gründe haben den Angaben der Unternehmen zufolge ebenfalls keinen allgemeinen Einfluss auf die Standortwahl der befragten Unternehmen gehabt. Während es bei den Empfehlungen anderer Unternehmen keine erwähnenswerten Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern gibt, gaben Befragungsteilnehmer mit russischem Gesellschafter häufiger an, der Bestand einer lokalen Gemeinschaft und private Gründe haben die Standortwahl beeinflusst. Aus diesem Ergebnis resultiert ein Argument, dass die Wahl Berlins als Standort zahlreicher russische Unternehmen erklärt: In der Stadt leben die meisten Einwanderer aus Russland in Deutschland. Neben den Erkenntnissen zur Bedeutung der Standortfaktoren in der Einzelbetrachtung ergeben sich wesentliche Ergebnisse im Vergleich der Faktoren die keinen hohen Einfluss auf die Wahl des Standortes haben (Median \leq eher nicht beeinflussend). Die Empfehlungen anderer Unternehmen und die Existenz einer lokalen Gemeinschaft sind durchschnittlich eher beeinflussend als die Steuerbelastung an einem Standort. Hinzu kommt, dass private Gründe durchschnittlich als wichtiger angesehen werden als Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten sowie die Nähe zu Zuliefern (vgl. Abbildung 14). Die 13 in der Untersuchung berücksichtigten Standortfaktoren sind daher in zwei Gruppen zusammenzufassen. In der ersten Gruppe sind die drei Faktoren Nähe zum Kunden, Verfügbarkeit spezialisierter Arbeitskräfte und Infrastruktur die mehr als 50 % der befragten Unternehmen als mindestens „eher beeinflussend“ oder „beeinflussend“ ansahen. In der zweiten Gruppe sind alle Items subsumiert, die mehr als 50 % der befragten Unternehmen mit „(eher) nicht beeinflussend“ angaben. Die Unternehmen agieren bei der Standortwahl also sehr fokussiert auf wenige Faktoren. Dies sind ausschließlich harte Standortfaktoren. Die drei abgefragten weichen Standortfaktoren wurden hingegen in mehr als 50 % der befragten Fälle als „nicht beeinflussend“ angegeben.



Quelle: Telefonisch erhobene Primärdaten
 Legende: Kreise = seltene Ausreißer; gestrichelte vertikale Linie mit horizontaler Endlinie = häufige Ausreißer; dicke schwarze Linie = 50 %; grauer Bereich = 25 %-75 % Bereich
 Quelle: eigene Erhebung und Auswertung

Abbildung 14: Boxplot der Standortfaktoren

Für die tägliche Arbeit von Förderungsinstitutionen bietet die Ausweisung der subjektiven Sicht – aus der Betrachtung der investierenden Unternehmen heraus – wesentliche Erkenntniszuwächse. Die institutionellen Investoren aus den BRIC-Staaten unterscheiden sich bei der subjektiven Interpretation einzelner Standortfaktoren von den, auf der Basis von objektiven Analysen, erarbeiteten Präferenzen der Standortfaktoren von Unternehmen aus Industriestaaten. Die tägliche Arbeit zur Anwerbung von Unternehmen, die aufgrund der dominierenden Bedeutung von Unternehmen aus Industriestaaten bisher auch an ebendiesen erarbeitet wurde, ist daher nicht auf die, an Bedeutung zunehmenden, Unternehmen aus den BRIC-Staaten übertragbar. Vielmehr legen die erarbeiteten Ergebnisse nahe, eine Anpassung der Ausgestaltung der täglichen Arbeit an die subjektiven Präferenzen der Investoren aus den BRIC-Staaten zu diskutieren. Aus deren Sicht sind durchschnittlich nur drei harte Standortfaktoren beachtenswert. Genau diese drei Faktoren sind von öffentlichen Trägern aber nicht oder zumindest nicht kurzfristig veränderbar. Eine Anpassung des Förderungssatzes scheint lokal oder regional beispielsweise möglich, dieser Standortfaktor wurde aber nur in wenigen Fällen als beeinflussend angesehen. Die Nähe zum Kunden ist aus Sicht der befragten Unternehmen der wichtigste Standortfaktor; die Infrastruktur ist ebenfalls sehr

wichtig. Förderungsinstitutionen können aber weder das Eine noch das Andere in der Ausprägung kurzfristig an ihrem Standort modifizieren. Die in der Vergangenheit praktizierte Herausstellung von Förderungsmöglichkeiten oder auch niedrigen Lohnkosten (u. a. KPMG 2008) scheint daher zur Anwerbung von Unternehmen aus den BRIC-Staaten nicht zielführend zu sein. Wirtschaftsförderungen in strukturschwachen Regionen können ihre Standortnachteile also nicht ausgleichen und darüber hinaus sind die durchaus bestehenden Standortvorteile nicht die wesentlichen Faktoren für Investoren aus den BRIC-Staaten. Hier wäre eine Konzentration auf die wenigen Unternehmen angebracht, die sich eher für niedrige Lohnkosten und hohe Förderungssätze interessieren; die Befragung zeigt dass diese durchaus vorhanden sind. Wirtschaftsförderungen in strukturstarken Regionen – mit guter Infrastruktur untereinander konkurrierend – hingegen können die gesuchte Nähe zum Kunden und die spezialisierte Arbeitnehmerschaft im Vordergrund ihrer Arbeit sehen also gezielt die Wirtschaftsstruktur in ihrer Region berücksichtigen.

6.7 Zusammenfassung

Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland haben seit der Jahrtausendwende deutlich zugenommen, was sich sowohl am steigenden Bestand der ADI als auch an der Anzahl der hierzulande registrierten Unternehmen mit einem institutionellen Gesellschafter aus den BRIC-Staaten widerspiegelt. Neben der wachsenden Anzahl von M&As, werden ebenfalls eigenständige Tochterunternehmen über Greenfield-Investitionen gegründet. Von 1.069 identifizierten Investitionsfällen wurden 73,8 % als Greenfield-Investition durchgeführt, sodass die Quantität dieser örtlich prinzipiell ungebundenen Investitionsart deutlich überwiegt.

Es wurden Primärdaten erhoben, die Aufschluss über Gesellschafter aus jedem der vier BRIC-Staaten bieten und auf Basis derselben Methodik untereinander gut vergleichbar sind. Die Nähe zum Kunden, die Infrastruktur und eine spezialisierte Arbeitnehmerschaft wurden durch Unternehmen aus jedem der BRIC-Staaten als wichtige Standortfaktoren genannt. Entsprechend des OLI-Erklärungsansatzes (DUNNING 2000) ist die Nähe zum Kunden dem Ziel des Market-Seeking und die spezialisierten Arbeitnehmer dem Ziel des Strategic-Asset-Seeking zuzuordnen; gleiches gilt für die Nähe zu ortsgebundener F&E. Die Infrastruktur als dritter

wichtiger Standortfaktor entspricht bei einer weit gefassten Definition einer frei verfügbaren Ressource, also dem Ziel des Resource-Seeking auf kleinräumiger Ebene, lässt sich aber nicht trennscharf einem der Ziele für ADI zuweisen. Eine Unterscheidung der Ziele zwischen den Unternehmen aus den BRIC-Staaten besteht nicht. Die hohe Bedeutung der Nähe zu Kunden auf regionaler Ebene bestätigt die bestehenden Ergebnisse der Untersuchungen für Unternehmen aus Industriestaaten um Ergebnisse über das Investitionsverhalten von Gesellschaftern aus den BRIC-Staaten (z. B. MARIOTTI ET AL. 2010, DIMITROPOULOU ET AL. 2013) und differenziert die bestehende großräumige Analyse zu der Standortwahl chinesischer und indischer ADI auf NUTS 2-Ebene (BRIENEN ET AL. 2010) für die NUTS 3-Ebene aus. Aus Sicht der befragten Unternehmen hatten niedrige Arbeitskosten keinen Einfluss auf die Wahl des Standortes. Für Investitionen von europäischen Unternehmen in Deutschland gibt es diesen Einfluss hingegen (SPIES 2010). Hier besteht ein deutlicher Unterschied im Verhalten zwischen Unternehmen aus Europa und den BRIC-Staaten. Die weiteren harten Faktoren Lohnkosten, Steuervergünstigungen, Förderungsmöglichkeiten, sowie die Nähe zu Zulieferern und zu örtlichen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen haben durchschnittlich keinen hohen Einfluss auf die Standortwahl. Die Annahme, dass Unternehmen sich bei internationalen Investitionen an harten Standortfaktoren orientieren ist daher mit der Beschränkung auf die drei genannten Faktoren gültig.

FUNCK u. DZIEMBOWSKA-KOWALSKA (1999) sehen weiche Faktoren als zunehmend bedeutend für die Wahl des Standortes an. Die drei weichen Standortfaktoren (Kontakt zu oder Bestand einer lokalen Gemeinschaft, Kontakt zu Beratern und private Gründe) wurden von den befragten Unternehmen in ihrer Bedeutung als (eher) nicht beeinflussend eingestuft. Zwei Aspekte sind herausstellendwert: Erstens ergeben sich ähnliche Verteilungen zwischen Unternehmen und Migranten aus dem gleichen Land auf NUTS 2 Ebene in Europa (BUCH ET AL. 2006, BRIENEN ET AL. 2010), ebenfalls auf Ebene der NUTS 3, die Unternehmen gaben aber an bei ihrer Standortwahl nicht von dieser Ausprägung beeinflusst worden zu sein. Zweitens sind die drei weichen Standortfaktoren bedeutender eingestuft worden als die harten Standortfaktoren Finanzierungsmöglichkeiten, Steuervergünstigungen sowie den Lohn- und Produktionskosten. Der als Erklärungsansatz für weiche Standortfaktoren konzipierte

Ansatz der LoF (RUGMAN u. VERBEKE 2005) bietet eine Erklärung für diese Angaben. Dieses Ergebnis wird vor dem Hintergrund der unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen, Rechtssysteme und Sprachen zwischen Deutschland und den BRIC-Staaten aus theoretischer Sicht als schlüssig erachtet. Diese Differenzierung ergibt sich aus der Primärdatenerhebung und über die vier betrachteten Länder hinweg und erweitert damit auch die Debatte um strategische Ziele von Unternehmen aus Emerging Markets (MOGHADDAM ET AL. 2014) um die Betrachtung einer subnationalen Ebene.

Trotz der Erweiterung der theoretischen Konzepte und der praktischen Erkenntnisse besteht vor dem Hintergrund der zu erwartenden weiteren Zunahme der ADI aus Emerging Markets hinsichtlich zweier Fragen weiterer Forschungsbedarf. Es wurde erstens erarbeitet, dass es im Verhalten der investierenden Unternehmen deutliche Gemeinsamkeiten in der Bedeutung der harten Standortfaktoren gibt; parallel zeigt die deskriptive Analyse aber an, dass russische Unternehmen den weichen Faktoren durchschnittlich eine höhere Bedeutung beimessen als die Unternehmen aus den weiteren drei Ländern. Die Frage ob diese Unterschiede stellvertretend für Ländergruppen, beispielsweise für Unternehmen aus Osteuropa auf der einen und asiatische Unternehmen auf der anderen Seite, stehen, muss noch geklärt werden. Zweitens ergibt die Befragung eine subjektive Sichtweise aus der Blickrichtung der Unternehmen auf die Beurteilung der Standortfaktoren bei der Entscheidung für den Standort.

Im Gegensatz zu den bisher durchgeführten empirischen Arbeiten über die Standortwahl von Unternehmen ausländischer Herkunft in Deutschland (BASILE 2004; BECKER ET AL. 2012; BUCH ET AL. 2006; CROZET ET AL. 2004) wurde die Einschätzung auf Grundlage einer Primärdatenerhebung gewonnen, die somit eine Summe der subjektiven Entscheidungen der Unternehmen widerspiegelt. Während aber bei Sekundärdaten Zufälle oder externe Faktoren ein Ergebnis beeinflussen könnten, kann bei der Erhebung und Interpretation subjektiver Daten nicht ausgeschlossen werden, dass befragte Unternehmen die Faktoren in ihrer Bedeutung zwar als beeinflussend einstufen, aber bei objektiver Analyse eine abweichende dieser Ausprägungen vorliegt. Es scheint daher notwendig die Übereinstimmung der Bedeutung der Faktoren mit der tatsächlichen Ausprägung der Standortfaktoren zu prüfen.

Literatur

ATHREYE, S. U. S. KAPUR 2009: The internationalization of Chinese and Indian firms: trends, motivations and strategy. Working paper. Birkbeck College, University of London, London. URL: <http://eprints.bbk.ac.uk/7558/1/7558.pdf> (Abrufdatum: 20.05.2014).

ATTESLANDER, P. 2010: Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. Auflage. Berlin.

BASILE, R. 2004: Acquisitions versus greenfield investments: the location of foreign multinationals in Italy. In: *Regional Science and Urban Economics*, 34, S. 3-25.

BATHELT, H. u. J. GLÜCKLER 2012: *Wirtschaftsgeographie*. 3. Auflage. Stuttgart.

BATHELT, H. u. J. GLÜCKLER 2003: Towards a relational economic geography. In: *Journal of Economic Geography*, 3, 117-144.

BDI – BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE 2013: *Ausländische Direktinvestitionen im Ausland. Investitionsfreiheit fördern und öffentliche Akzeptanz schaffen.*

URL: www.bdi.eu/download_content/GlobalisierungMaerkteUndHandel/Auslaendische_Direktinvestitionen_in_Deutschland.pdf (Abrufdatum: 20.05.2014).

BECKER, S. O.; EGGER, P. H. u. V. MERLO 2012: How low business tax rates attract MNE activity: Municipality-level evidence from Germany. In: *Journal of Public Economics*, 96, 698-711.

BOLLHORN, K.; FRANZ, M. u. S. HENN 2014: Kleine indische Investitionen in Deutschland – Das Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens. In: *Standort*, 38, 1, S. 14-18.

BRIENEN, M. J.; BURGER, M. J. u. F. G. VAN OORT 2010: The Geography of Chinese and Indian Greenfield Investments in Europe. In: *Eurasian Geography and Economics*, 51, 2, S. 254-273.

BUCH, C. M.; KLEINERT, J. u. F. TOUBAL 2006: Where enterprises lead, people follow? Links between migration and FDI in Germany. In: *European Economic Review*, 50, S. 2017-2036.

BUNDESMINISTERIUM FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG 2013: *Raumabgrenzung Siedlungsstrukturelle Kreistypen.*

URL:

<http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/Kreistypen4/kreistypen.html?nn=443270> (Abrufdatum: 25.11.2013).

BURGER, M. J., SCHALK, J. u. D. SCHILLER 2013: Regional Policy and Greenfield Investments in German Districts. Working paper. Rotterdam.

COLLINS, D. 2013: The BRIC States and Outward Foreign Direct Investment. London.

CROZET, M.; MAYER, T. u. J.-L. MUCCHIELLI 2004: How do firms agglomerate? A study of FDI in France. In: Regional Science and Urban Economics, 34, S. 27-54.

DENG, P. 2012: Accelerated internationalization by MNCs from emerging economies. In: Organizational Dynamics, 41, S. 318-326.

DENISIA, V. 2010: Foreign Direct Investment Theories: An Overview of the Main FDI Theories. In: European Journal of Interdisciplinary Studies, 2, 2, S. 104-110.

DICKEN, P. u. H. W. C. YEUNG 1999: Investing in the future: East and Southeast Asian firms in the global economy. In: OLDS, K.; DICKEN, P.; KELLY, P. K.; KONG, L. u. H. W. C. YEUNG (eds.): Globalisation and the Asia-Pacific: Contested Territories. London, New York: Routledge, 107-128.

DIEKMANN, A. 2006: Empirische Sozialforschung. 16. Auflage. Hamburg.

DIMITROPOULOU, D.; MC CANN, P. u. S. P. BURKE 2013: The determinants of the location of foreign direct investment in UK regions. In: Applied Economics, 45, S. 3853-3862.

DUNNING, J. H. 2000: The Eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. In: International Business Review, 9, S. 163-190.

DUNNING, J. H. 2009: Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? In: Journal of International Business Studies. 40, 1, S. 5-19.

FROMHOLD-EISEBITH, M. 2001: Multinationale Unternehmen aus asiatischen Schwellenländern. Räumliche Muster und Expansionsstrategien. In: Geographische Rundschau 53 (7-8), 32-37.

FUNCK, R. H. U. J. DZIEMBOWSKA-KOWALSKA 1999: Cultural Activities: Source Of Competitiveness And Prosperity In Urban Regions. In: Urban Studies, 36, 8, S. 1381-1398.

GAMMELTOFT, P. 2008: Emerging Multinationals: Outward FDI from the BRICS countries. In: International Journal of Technology and Globalisation, 4, 1, S. 5-22.

GOLDSTEIN, A. u. F. PUSTERLA 2010: Emerging economies' multinationals: General features and specificities of the Brazilian and Chinese cases. In: International Journal of Emerging Markets, 5, 3, S. 289-306.

HENN, S. 2011: Transnationale Unternehmer und die Entstehung von Southern Multinationals. Das Fallbeispiel indischer Diamanthändler. In: Geographische Zeitschrift, 99, 4, S. 202-219.

HOLTBRÜGGE, D. u. H. KREPPPEL 2012: Determinants of Outward Foreign Direct Investment from BRIC countries: an explorative Study. In: International Journal of Emerging Markets, 7, 1, S. 4-30.

JOHANSON, J. u. J.E. VAHLNE 2009: The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In: Journal of International Business Studies, 40, S. 1411-1431.

KALOTAY, K. u. A. SULSTAROVA: Modelling outward Russian FDI. In: Journal of International Management, 16, S. 131-142.

KAPPEL, R. 2013: Der Aufstieg der BRICS und Europas Zukunft in der Weltwirtschaft. In: Wirtschaftspolitische Blätter, 60, 2, S. 193-208.

URL: http://www.giga-hamburg.de/de/system/files/publications/eu.brics_.wirtschaftspolitische_blaetter.2013.pdf (Abrufdatum: 08.10.2013).

KAPPEL, R. 2012: Deutschland und die neuen Gestaltungsmächte. GIGA Focus Global, 2. URL: www.giga-hamburg.de/giga-focus/global (Abrufdatum: 20.10.2013).

KPMG (HRSG.) 2008: Ostdeutschland als Standort für indische Direktinvestitionen. URL: http://kpmg.de/docs/Ostdeutschland_als_Standort_fuer_indische-Direktinvestitionen_022008.pdf (Abrufdatum: 23.01.2014).

LIEFNER, I. u. L. SCHÄTZL 2012: Theorien der Wirtschaftsgeographie. Band 1. 10. Auflage. Paderborn.

MAIER, A. 2012: China-Unternehmen Sany: Putzmeister erhält lange Standortgarantie. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/chinesisches-unternehmen-sany-gibt-putzmeister-standortgarantie-a-826908.html> (Abrufdatum: 01.03.2013).

MARIOTTI, S.; PISCITELLO, L. u. S. ELIA 2010: Spatial Agglomeration of multinational enterprises: the role of information externalities and knowledge spillovers. In: Journal of Economic Geography, 10, S. 519-538.

MC CANN, P. u. R. MUDAMBI 2004: The Location Behavior of the Multinational Enterprise: Some analytical Issues. In: Growth and Change, 35, 4, S. 491-524.

MIRZA, H.A., GIROUD, A. u. H. K. WEE 2011: Emerging multinational enterprises. In: Brennan, L. (Hrsg.): The Emergence of Southern Multinationals: Their Impact on Europe, Basingstoke, Palgrave Macmillan, S. 13-41.

MOGHADDAM, K., SETHI, D., WEBER, T. u. J. WU 2014: The Smirk of Emerging Market Firms: A Modification of the Dunning's Typology of Internationalization Motivations. In: Journal of International Management. – Im Druck.

NRW.INVEST 2014: Chinesische Investitionen in Nordrhein-Westfalen. Publikation anlässlich des Besuchs des chinesischen Staatspräsidenten Xi Jinping am 29. März 2014 in Nordrhein-Westfalen.

URL: http://www.nrwinvest.com/nrwinvest_deutsch/Publikationen/Broschuere_Chinesische_Investitionen_in_NRW.pdf (Abrufdatum: 20.05.2014).

OECD 2008: OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. Fourth Edition.

URL: <http://www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf> (Abrufdatum: 01.02.2013).

OECD 2014: Foreign direct investment: positions by partner country, annual 1998-2012. URL: http://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/data/oecd-international-direct-investment-statistics/foreign-direct-investment-flows-by-partner-country_data-00335-en?isPartOf=/content/datacollection/idi-data-en (Abrufdatum: 05.07.2014).

PANIBRATOV, A. 2010: Russian Multinationals: entry strategies and post-entry operations. Electronic publications of Pan-European Institute 15/2010. URL: http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/raportit-jatietopaketit/Documents/Panibratov_netti_final.pdf (Abrufdatum: 05.04.2014).

PRADHAN, J. P. 2009: Emerging multinationals from India and China: Origin, impetus and growth. Ahmedabad (=MPRA Paper No. 28210).

RUGMAN, A. u. A. VERBEKE 2005: Towards a Theory of Regional Multinationals: A Transaction Cost Economics Approach. British Academy of Management Annual Conference, 8-30-04, S. 1-12.

SCHÄTZL L. 2001: Wirtschaftsgeographie 1. Theorie. 8. Auflage. Paderborn.

SCHERFF, D. 2013: Große Schwellenländer erfreuen jetzt auch die Aktionäre. URL: <https://www.faz.net/-gv7-781st> (Abrufdatum: 04.04.2013).

SCHNELL, R.; HILL, P. B. u. E. ESSER 2008: Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. Auflage. München.

SPIES, J. 2010: Networks and border effects: Where do foreign multinationals locate in Germany? In: Regional Science and Urban Economics, 40, S. 20-32.

STERNBERG, R. (Hrsg.) 2006: Deutsche Gründungsregionen. Wirtschaftsgeographie 38. Berlin.

TAN, D. 2009: Foreign Market Entry Strategies and Post-Entry Growth: Acquisitions vs. Greenfield Investments. In: Journal of International Business Studies, 40, 6, 1046-1063.

TIRPITZ, A.; GROLL, C. u. K. GHANE 2011: Chinese Companies Enter Germany. Herausforderungen chinesischer Unternehmen beim Markteintritt in Deutschland. URL: http://www.entergermany.com/files/CCEG_GER.pdf (Abrufdatum: 26.02.2013).

TIRPITZ, A.; GROLL, C. u. K. GHANE 2012: Russian Companies enter Germany, Motive, Hemmnisse und Chancen des Markteintritts russischer Unternehmen in Deutschland. German Center for Market Entry. URL: http://www.entergermany.com/files/RCEG_GER.pdf (Abrufdatum: 24.03.2014).

UNCTAD 2014): Inward and outward foreign direct investment flows, annual, 1970-2012. URL: <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=88> (Abrufdatum: 04.01.2014).

VILLAVERDE, J. u. A. MAZA 2012: Foreign direct investment in Spain: Regional distribution and determinants. In: International Business Review, 21, S. 722-733.

YAVAN, N. 2010: The Location Choice of Foreign Direct Investment Within Turkey: An Empirical Analysis. European Planning Studies, 18, 10, 1675-1705.

ZAHEER, S. 1995: Overcoming the Liabilities of Foreignness. In: Academy of Management Journal, 38, 2, S. 341-363.

ZHONG, W.; PENG, J. u. LIU, C. 2013: Internationalization performance of Chinese multinational companies in the developed markets. In: Journal of Business Research, 66, 2479-2484.

Kapitel 7

*Production Network Knowledge as a
Foundation for Resistance - Workers In-
fluence on a Chinese Acquisition in
Germany*

7 Production Network Knowledge as a Foundation for Resistance – Workers Influence on a Chinese Acquisition in Germany

BOLLHORN, K. & M. FRANZ (accepted for publication on 30th April 2015): Production Network Knowledge as a Foundation for Resistance – Workers influence on a Chinese acquisition in Germany. In: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie.

Zusammenfassung

In dem vorliegenden Artikel wird analysiert, wie Arbeiter der deutschen Automobilindustrie auf den Verkauf eines Unternehmensteils Einfluss nehmen konnten. Dies wird am Beispiel des Verkaufs eines Teils der Gummi- und Metallsparte des deutschen Zulieferers ZF FRIEDRICHSHAFEN AG an das chinesische Unternehmen ZHUZHOU TIMES NEW MATERIAL TECHNOLOGY CO., LTD. im Jahr 2013 untersucht.

Es wird herausgearbeitet, dass das Handeln der Mitarbeiter erfolgreich war, da sie spezifisches Wissen über das Produktionsnetzwerk (*Production Network Knowledge*) der Automobilindustrie nutzen konnten. Sie entschieden sich gegen eine rein kooperative Auslegung der Mitbestimmung, sondern setzten eine Strategie des Widerstandes um. Der Widerstand wurde gezielt auf die schwachen Punkte der automobilen Wertkette gerichtet.

Darauf aufbauend wird argumentiert, dass *Production Network Knowledge* genutzt werden kann, um kollektive Macht erfolgreich zu entwickeln. Die Fallstudie basiert auf qualitativen Interviews mit Vertretern von ZF, teilnehmenden Beobachtungen von Mitarbeiterversammlungen und einer Analyse von Zeitungsartikeln, in welchen über den Verkauf berichtet wird.

Abstract

This paper analyses how workers in Germany's automotive industry developed power in the process of a transnational carve out – namely the carve-out of the rubber and plastics department of the German automotive supplier ZF Friedrichshafen AG to the Chinese based Zhuzhou Times New Material Technology Co., Ltd. in 2013. The worker's actions were successful because they used their production network knowledge and decided against a strategy of pure cooperative co-determination but implemented a strategy of resistance. They concentrated their resistance on the weak points within the value creation processes of the automotive production network. On the basis of this, the authors argue that production network knowledge can be used to develop collective power within organizations. The study is based on qualitative interviews with ZF observing participation of workers events and a press analyses on the particular acquisition.

Keywords: Labour, global production networks, collective power, embeddedness, emerging market firms, Germany

7.1 Introduction

“No Experiments” (“Keine Experimente”) or “No Sell Out” (“Kein Ausverkauf”) were slogans written on the banners of workers who were protesting against the potential carve-out of the rubber and plastics department of the German automotive supplier ZF Friedrichshafen AG (ZF) to Chinese based Zhuzhou Times New Material Technology Co., Ltd. (TMT) in 2013. Such acts of resistance are a response to the global phenomenon of rising Foreign Direct Investments (FDI) in which emerging market firms (EMF) increasingly invest in developed economies (Luo & Tung 2007). This is a fragment of “continuous spatial and functional re-configurations of value-added activities, with contingent out-come for the labour process and the contractual arrangements of work” (Coe & Hess 2013: 4). Through these investments EMF become transnational employers. Even though positive examples for acquisitions by EMF exist (Knoerich 2010), the prevalent view on EMF is that they focus on “extracting advantage from the target rather than transferring advantage to the target” (Madhok & Keyhani 2012: 32). China in particular is labelled as a “ravenous dragon” (Kolstad & Wigg 2012: 33). The

resulting fears of the workers that production plants may be shut down or mass lay-offs might occur are not reflected in existing studies on the dynamics of global production networks (GPN). Most of the existing studies have not incorporated the responses of workers (Coe & Hess 2013). Cumbers *et al.* (2008: 369) criticise that “little has been said about labour as an active constituent of the global economy”. A number of contributions on governance in GPN discuss the importance of labour relations (e.g. Henderson *et al.* 2002, Coe *et al.* 2008), but they do not analyse the ways labour influences GPNs in detail (for exceptions see Feeley 2008 or Franz 2010). Those attempts that show how labour and GPNs are interwoven, mostly deal with social upgrading phenomena in developing countries (Coe & Hess 2013, Plank & Staritz 2013, Tokatli 2013) or direct strikes against social downgrading (Feeley 2008).

This article presents a case study from Germany to show that labour can be an active constituent in globalisation processes within FDI. The labour’s influence on the negotiations between ZF and the works council and union representatives on the carve-out of the business division rubber and plastic (called Boge in the following) and the acquisition by TMT will be analysed. The theoretical framework of this study uses a combination of strengths of the GPN and the global value chain (GVC) approaches to examine the role of workers within the globalisation processes of the automotive industry. We argue that workers can overcome the power asymmetries in GPNs if they use their knowledge on the weak spots to develop strategies of collective action.

The rest of the paper is organised as follows. The next part provides information on the methodical approach. The third part outlines the changing role of labour within globalisation and present key arguments of the GPN and GVC approaches in line with the aims of this paper. The fourth part summarises the major changes in the automotive value chain that helps to frame the context for labour in this case study. The arguments developed in the third and fourth part are important to understand the on-going changes within labour collectivism and within the automotive industry. In the fifth chapter the position of ZF in the automotive value chain are explained. Within the sixth part the case study is analysed. In the last section, conclusions are drawn.

7.2 Methodical approach

The case study is based on 1) semi-structured qualitative interviews, 2) participatory observations and 3) a press analysis. The interviews were conducted in 2013 and 2014 with two representatives from the works council (regional and national level), a member of the management board of ZF, a mid-level manager of Boge and a representative of the IG Metall (the involved metal works union). The interviewees were chosen based on their explicit sphere of activities. Core topics – e.g. the flow of information – were part of every interview and were combined with questions that are focused on the specific role and knowledge of the interviewees. The interviews were conducted personally, were recorded and took anywhere between 45-90 minutes. In all cases the interviewees were available for later clarifications via telephone, which was used extensively. Following up helped to strengthen the analyses. Additionally, five interviews with experts on FDI by EMF to Europe (a bank representative, German machinery industry representative, an investment council and two experts on international acquisitions), three interviews with managers of the automotive industry and three interviews with workers councils of automotive suppliers were held to understand the internationalisation of EMF and the developments within the automotive supply chain. The interviews were analysed with a qualitative content analyses. Due to the requests of the interviewees, their names have been kept anonymous. Quotes have been translated from German into English language for the purpose of this article. One of the authors attended an IG Metall event and an employees' meeting. In these meetings (two hours each) one of the authors participated passively to understand the workers view on the carve-out and on the negotiated contract details. During the events a protocol was compiled and compared with the transcripts of the interviews. A press research identified 18 articles in regional and automotive newspapers that mentioned or discussed the carve-out. These publications were analysed for any bias for or against the representatives of the workers and the managers. Both, the observations during the events and media analyses are used to triangulate the findings of the interviews.

7.3 Placing labour within globalisation and global production network analysis

One of the main achievements of the GPN approach in comparison to the GVC concept (e.g. Gereffi *et al.* 2005) is that it “has been explicit from the outset that workers, their collective organisations, and their civil society partners are an integral part of GPNs, not simply a production input“ (Coe & Hess 2013: 5). Even though there exists great potential to systematically analyse the role of labour within globalisation processes, most GPN studies do not consider the role of labour (Coe *et al.* 2008, Franz 2010).

Power, value and embeddedness are used as categories to analyse GPNs (Henderson *et al.* 2002). Hess (2004) differentiates between societal, territorial and network embeddedness. Hess (2004: 177) refers to societal embeddedness as “where an actor comes from, considering the societal [...] ‘genetic code’ [...] within their respective societies”. Not only companies are societally embedded, but also those actors which contest the power of companies, like trade unions or non-governmental organisations (NGOs), are societally embedded e.g. in traditions (Franz 2012). The fact that workers belong to one company or one industry can serve as a connecting point between them, quite similar to the cohesion one feels from belonging to the same society, the same ethnic background or because of shared historical experiences (van der Linden 1999). While workers are normally territorially embedded in a region the embeddedness in a company or industry can be footloose, as the sense of belonging is able to bridge geographical distances and jump dimensions between different levels of one company or industry. This sense of belonging can result in solidarity, which in turn can result in collective action. Labour solidarity and resistance can be developed in a horizontal as well as a vertical dimension of a production network (cp. Coe & Hess 2013).

Henderson *et al.* (2002) differentiate value in value creation, enhancement and capture. They see value from the view on the firm or a region. The function of trade unions or other representatives of labour to capture value for the employees is underrepresented. Labour is an intrinsic part in any product or service. Besides income through work, enterprises obtain different forms of rent. This includes technological rent (through access to technology and company internal knowledge), organisational rent (management skills and just-in-time delivery),

brand rents (ownership of brands with prominent brand value) and relational rent (inter-firm relationships that are often based on reputation and longstanding establishment of trust) (Henderson *et al.* 2002). The possibilities to create, enhance or capture value are strongly linked to the network embeddedness of an actor and its power in the network.

Allen (2003: 38) defines power as “power through mobilisation”. Using this definition “power is generated through network relationships and thus a “collective” endeavour, with resources being the medium through which power is exercised” (Hess 2008: 455). In the GPN approach, power is differentiated into corporate, institutional, and collective power (Henderson *et al.* 2002). Even though the three way differentiation is useful, corporate power needs to be further elaborated by exploring the governance relationships between companies that interact with each other. This helps to get the necessary understanding of the governance structure and power distribution in the automotive production network. Gereffi *et al.* (2005) use complexity, ability to codification and actual or potential capabilities in the supply base to define the governance / power relationship between enterprises. Within the hierarchical and captive governance relationship the supplier has limited capabilities and very limited power, while within relational and modular relationships the complexity of transactions is higher and the suppliers have higher competencies (Gereffi *et al.* 2005). In the two latter forms the suppliers create additional value through their company internal knowledge. Therefore, it becomes more difficult for the buyer to replace the supplier. This results in a more balanced distribution of power between buyer and supplier (see Figure 15).

Collective power summarises “the actions of collective agents who seek to influence companies at particular locations in GPNs” (Henderson *et al.* 2002: 451). Traditionally, unions organise workers with the aim to develop collective power. Developments on plant, enterprise, industry and economic level contradict this ability.

- 1) On the plant level, enterprises use external service providers to hire contracting workers (Barrientos 2013), which are, to a large extent, not unionised (Lorig 2012).
- 2) On the enterprise level the increased spatial mobility of capital can be used as a threatening potential. The potential shift of production and services to other locations increases the employer’s authority over its workers (Haipeter &

Banyuls 2007, Feeley 2008). As trade unions lag behind in the development of global network relationships, the spatial asymmetry leads to a power asymmetry (Watermann & Timms 2004).

- 3) On the industry level the differences between companies that take over different steps in the production process increase. Highly profitable companies offer additional payments and incentives to their employees. Marginally profitable companies may not be able to afford collective wage agreements (Siemiatycki 2011).
- 4) On the economy level unions face a loss in political support, growing job insecurity, shrinking membership numbers and rates of unionisation (Watermann & Timms 2004).

Trade unions have developed strategies to overcome these developments. These often include elements that cross boundaries, jump geographical scales and hierarchical dimensions (cp. Smith 1992). Extensive literature exists on such networks enforcing global framework agreements for the whole workforce of transnational corporations (e.g. Cumbers *et al.* 2008) or union rights in specific cases (e.g. Franz 2010). Besides strategies of labour transnationalism, unions have learned from NGOs to develop collective power based on market campaigning (see e.g. Johns & Vural 2000, Freidberg 2004). Thereby they use the importance of the public opinion of a company. This is especially true in the case of strongly consumer-orientated businesses.

In addition to the ability to mobilize a collective group, the knowledge about those nodes of a production network at which resistance can be effective is needed for the successful development of collective action in such a network (Rainnie *et al.* 2011). Production network knowledge is the specific knowledge about the architecture of a production network. It can be distinguished from other relevant forms of knowledge e.g. the knowledge about the legal frameworks that regulate the possibilities of collective action and co-determination rights. Quan (2008) emphasises the importance of knowledge on the respective production networks for trade unions to develop successful campaigns. She sees the GVC approach as a “useful tool in helping workers to understand their broader economic picture and how to change it, and suggests that modified GVCs can be a useful analytical tool for strategic campaign planning” (Quan 2008: 102). Her argumentation is based on case studies from market-campaigning in the apparel industry. However, pro-

duction network knowledge may also be used to identify those nodes and links on the production side of a GPN where collective action could have the greatest impact. In this paper we will analyse a case study in which works councils identified such weak points in the production network to organise collective action.

7.4 Key developments of the automotive GPN

The automotive industry is well researched by economic geographers that focus on globalisation and the GPN framework (e.g. Hassler 2011), as well as on the changing role of labour within the industry (e.g. Siemiatycki 2011). The transition of the automotive industry began in the 1980s (Sturgeon *et al.* 2008) and latest in the 1990s employment restructuring became an industry wide concern (Hancké *et al.* 1998). The global automotive industry is shaped by four important developments. All these four have an influence on ZF as a major supplier, and are therefore presented.

- 1) The number of international, independently owned Original Equipment Manufacturers (OEMs) is declining due to mergers and acquisitions (Braun & Fuchs 2013). The remaining OEMs can exert greater purchasing power on suppliers.
- 2) OEMs from industrialised economies invest internationally to cover rising demands in those locations and (or) to exploit lower production costs (Sturgeon *et al.* 2008). Thus OEMs can exercise greater pressure on expensive workforce in their home markets.
- 3) Suppliers have to follow the OEMs demand to produce and supply locally; otherwise they would risk losing clients to competitors fulfilling this requirement (Sturgeon & Lester 2004).
- 4) The suppliers take over further steps to create value within the production process such as designing, sourcing, pre-assembling and just-in-time logistics, functions that were formerly carried out by OEMs (Volpato 2004).

The increased responsibilities of suppliers have changed the governance structure between OEMs and leading suppliers (tier one suppliers) from captive to modular relationships (Humphrey 2003). This results in suppliers with lower positions in the supply chain (tier two or tier three) being strategically less important for their clients (OEMs or tier one suppliers). These have been identified as captive governance relationships. The industry gets fragmented into powerful OEMs, a group of global acting tier one suppliers and relatively smaller and weaker tier two and

tier three suppliers. The bigger suppliers in turn forward the pressure of the OEMs – whenever possible – to their suppliers. OEMs and sophisticated suppliers can finance high payments, bonuses and rising dividends to their shareholders. They are the tip of an ‘automotive supply iceberg’ (see Figure 15 that generates income mainly through rents. In lower tier supply firms the income is based to a larger extent on work and income through rent is normally not significant.

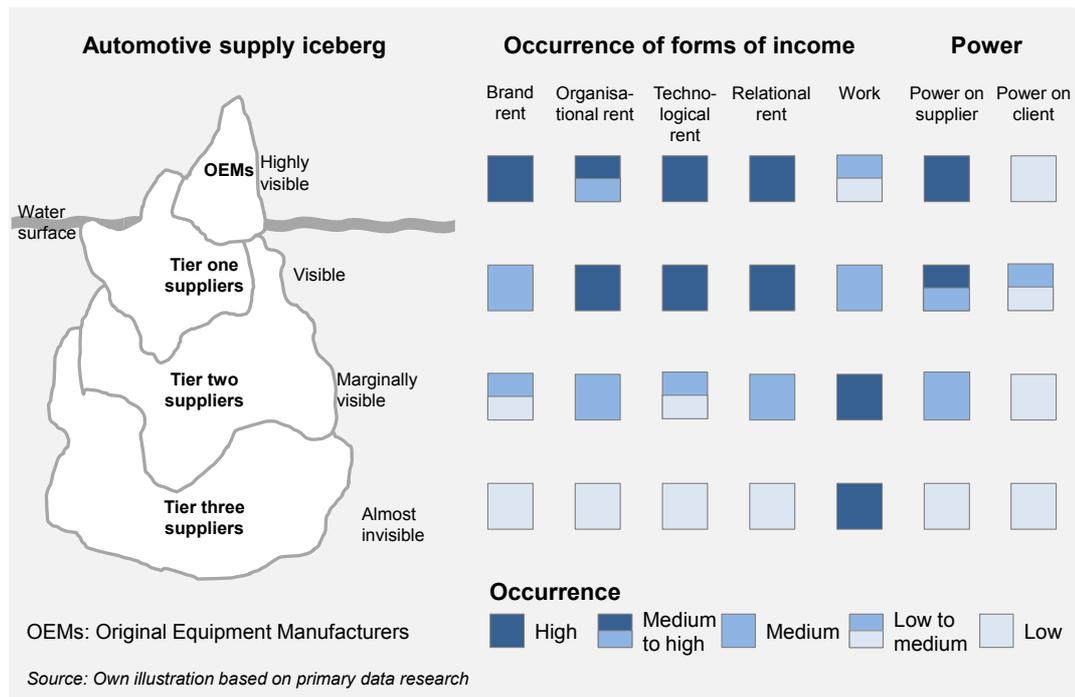


Figure 15: The automotive supply iceberg with occurrence of income and power relations

7.5 ZF and the position within the automotive production network

ZF is the ninth largest automotive supplier globally by turnover (17 billion Euro and 683 million Euro profit in 2013) with 73,600 employees (AutomotiveNews 2013; ZF 2014) and participates in every major automobile production market. The rate of unionization among the workers of ZF in Germany is relatively low (interview with a representative of IG Metall). The company is non-publicly listed and held by two foundations. This is why ZF cannot raise money on international financial markets, but has to finance new plants or R&D out of its earnings. The ownership structure of ZF restricts the required investments to remain a global tier one “tip of the iceberg” supplier. In 2013 ZF opened three new plants in the US, Malaysia, China and expanded its facilities in Russia (ZF 2014). ZF is expanding internationally as demanded by the OEMs. Despite the fact that the company al-

ready made significant investments in these international markets “[w]e need to build another plant to fulfil the clients’ desires”. The 1.3 billion Euro [of investments] are simply not sufficient. We have been confronted with this situation for multiple years” (interview with a member of ZF’s work council).

ZF is organized in four divisions of which two need to be characterised for purposes of this study. The division Car Power Technologies manufactures gear systems and delivers a complete system to the OEMs for which ZF invests in high internal capabilities in R&D, sourcing, production and logistics. The governance relationship between this tier one division and its clients is modular. The division Car Chassis Technology consists of four sub-divisions of which Rubber and Plastic (Boge) is one. Boge manufactures components for suspensions and mounting systems in three German plants (Damme, Bonn and Simmern) with 1,700 employees and 1,300 employees in China, USA and the Czech Republic (interviews with representatives of ZF). The products are delivered internally to ZF and on the open market. A member of Boge’s works council described the products as “bulk products, everyone can manufacture them”. The price of natural rubber, that saw a strong increase since 2007 (ANRPC 2014), determines the price of the products Boge manufactures to a large extent. Boge would need to sell its products (both internally and externally) at commensurate high prices in order to be profitable. In contrast the products ZF delivers to its clients consist marginally of rubber only. The OEMs are not willing to pay price mark-ups for rubber as they purchase products by ZF in which rubber is just a negligible resource. As an internal sourcing partner the governance relationship of Boge is hierarchical with no power for Boge, which means Boge cannot enforce higher internal prices. In addition, the OEMs remind ZF that higher prices within Boge may not be conducive to promote business between all units of ZF and the OEMs.

As a tier three supplier in a captive governance relation towards the OEMs, Boge is unable to enforce higher external prices. Boge sells products that are produced in Damme plant at an average weighted price of approximately 0.7 Euro per piece. This average price was pushed down by the clients in a range of 8 to 10 % just within one year (data from the speech of the plant manager of Boge at general workers’ meeting). Although these are tier three products – as stated by a mid-level-manager and a member of the works council of Boge – the business unit offers sourcing and logistic services and develops their suppliers in order to en-

sure consistency of quality. This is cost intensive. The fulfilment of these tasks and the squeezing by the powerful OEMs (a blueprint of the overall developments in the automotive industry) resulted in a loss of around 1.8 Mil. Euro by Boge in 2012 (interview with a member of Boge works council). While Boge is a company unit that experiences cost problems, the unit Car Power technologies is profitable. The partition of the suppliers in the global automotive industry – as described above – can be observed between divisions of ZF, too.

From 2007 onwards ZF invested in the development of “plastic products” (plastic is a simplification of the real technical denomination) in Damme. Until 2014 Boge developed and successfully launched various systems, for example pedal-systems and oil-pumps. ZF defined plastic as the future of Boge within ZF. Business surrounding the production of rubber products has been troublesome for the last few years. Due to this difficult business environment, workers have accepted several changes to their contracts without challenging them (interview with a representative of IG Metall and with a ZF’s works council). This turn lead to a decrease in payments and pension benefits. The workers believed that the problems of Boge were attributable to high resource prices, high pressure by OEMs and the impact of the financial crisis. More importantly, the investments in plastic technologies gave them a long-term future within ZF, benefiting from a lower dependence on products with low complexity. They expected to develop new technologies that could enable them to step up the automotive supply chain.

“This is a business unit which is not as profitable as expected. You can understand that they want to get rid of us [...]. However, with the new products we are moving in the right direction. These technologies will stay with ZF. This shows that we would have had a chance to survive in the company, especially if they invested in plastic technologies” (interview with a representative of IG Metall).

7.6 Carving-out and labour protests

In July 2013 the Chief Executive Officer (CEO) of ZF bounded the chairman of the works council (called works chairman in the following) to secrecy by a non-disclosure agreement. The chairman is the representative of all workers within ZF and member of the advisory board of ZF. He was informed about the interest of Chinese based TMT to acquire Boge and about the upcoming negotiations (for

timeline see fig 2). TMT concentrates on the production of rubber products for train technologies and is looking to expand its core business internationally and simultaneously diversify into other businesses (TMT 2014).

The CEO had no duty to inform the works council of the affected plants of Boge about the acquisition plans. The German model of co-determination does not proscribe the flow of information from the CEO towards the regional works councils by law. However, the works chairman persuaded the CEO to inform the three heads of the regional works councils of the affected plants at the beginning of July 2013. This was a first action in which an individual (the chairman) enables a flow of information towards the workers. The three representatives had to sign the same non-disclosure agreement as the works chairman had signed earlier.

“It was a pretty awkward moment. We were given the choice between either signing the agreement and obtain some important information or not sign the agreement and not obtain any information. Of course you sign it” (interview with a member of Boge’s works council).

The management informed the supervisory board about interest shown by TMT in July and permitted negotiations with TMT in respect of the carve-out. From the beginning ZF intended to keep the promising plastic technologies.

The preparation for the negotiation was meant to proceed in secrecy. The management did not want to share any information publically and the workers representatives were not allowed to. On August 14, 2013 a local newspaper published the plan of the carve-out, based on an “internal source”, which made the local workforce aware of the plan. The workers within ZF felt that the management had the duty to inform the affected plants and the workers of Boge felt deceived by the management. Informing the press was the second action in which an individual enabled the flow of information towards workers. This supported workers to develop collective power. As a direct consequence of the newspaper article the CEO had to visit the three plants to inform the workers during employees’ meetings. The management lost their monopoly as an acting protagonist and had to react on the anonymous source that informed the press. While the source remained unclear, the shift in the momentum towards the workers is evident.

The works council and the union used the meeting to present, visible for the press, banners claiming e.g. “No Sell Out” and “No Experiments”. The analysis of 18 identified press articles showed that the press included pictures of the protesting

workers and cited the local works council and union representatives directly while the management of ZF failed to communicate their rationales. The workers exploited the media better than the management. The articles helped the works councils to bridge the geographical distance between Northern and Southern Germany and to transfer the information on the carve-out to the nationally distributed workers. The workers of ZF across the country united themselves against the management. Traditionally media has been important to influence the opinion of the public and customers. In this case the press assisted to transfer information between the affected and non-affected plants.

The workers were determined to keep Boge within ZF. However the workers representatives understood the legal process of the carve-out and know that they would not be able to win the vote in the supervisory board against representatives of the employer. The demand to keep Boge within ZF was used as an initial bargaining position and to unite all workers of ZF. The actual realistic aim they defined was the best possible future outlook for the employees of Boge within TMT. The workers understood the mechanisms of a carve-out in which the supervisory board, dominated by the shareholders, has the final decision when they defined their negotiating targets. The three local works councils mandated the works chairman – who is based in the headquarter in Friedrichshafen – to take over the negotiating tasks on behalf of the workers. He already showed his solidarity with the workers of Boge by challenging the CEO. Additionally as member of the supervisory board he regularly negotiates with ZF's top management and is territorially close. From the multi-level perspective, the works councils successfully equalized the hierarchical disequilibrium between local councils and internationally experienced managers and bridged the geographical distance between Northern Germany (Boge) and Southern Germany (ZF management).

After the information was released in the press, the works councils collected more than 22,000 signatures from ZF workers and employees not covered by collective wage agreements in Germany (which represents more than 50 % of the ZF's employees in Germany) in a petition to keep Boge within ZF. The petition not only reached members of the IG Metall but also non-unionised workers. While ZF has plants globally, the petition and all other actions were conducted only on the national level. This resistance is a jump of scale from regional to national level and in the hierarchical dimension from a tier three unit (Boge) of ZF to a tier one unit

(Car Power Technologies) of ZF. While the tier three unit is included in a captive governance structure, modular governance relations interweave the tier one unit reciprocally with the OEMs. To use the picture of the iceberg again (see Figure 15), the resistance appeared above the water surface at the visible tip of the iceberg.

The carve-out would enable ZF to lift annual spending on R&D and intensify the global expansion of remaining business units. From the individual perspective of each of the workers of ZFs, the carve-out of Boge would improve the future prospects of ZF. Against this rationale, the workers supported Boge to stay within ZF. ZF's workers accepted a less promising outlook for themselves in exchange for the security of their colleagues in other plants of other business units in other regions of Germany. The signatures from the employees in support of keeping Boge within ZF reflected this solidarity. The participation in the petition was a strong sign of the workers' common societal embeddedness, which is the basis of the solidarity. The societal embeddedness refers to the sense of mutual belonging and a corporate culture that binds the workers together. IG Metall traditionally has a very low rate of unionization within ZF. The union model within Germany was not the major reason for the success of the number of collected signatures, but the embeddedness within ZF. The workers developed a strong solidarity among each other, which overlaps physical space, vertical hierarchies and horizontal as well as vertical business units. This is a jump within four different dimensions of the GPN. The petition did not have a direct impact on the negotiation process, but the workers of Boge felt that their colleagues supported the goal to keep Boge within ZF.

The direct negotiations between the workers of Boge and ZF began in September 2013. In the initial negotiations, the works council demanded that the carve-out of Boge to TMT should also include the unit plastics, which was against the plans of ZF (ZF 2013). The management and the workers of Boge both saw plastic products as their future. The management of ZF wanted to keep the plastic unit, too.

“He [the CEO] is not interested in the business plastic products have been generating so far, but in the future he needs a product and a plant that is able to start production immediately if a client appears” (interview with a member of ZF's works council).

Although the workers representatives bargained with ZF during the negotiations, all changes in the negotiations had to be granted by TMT (see Figure 17). TMT agreed e.g. to a long-term durability of the dismissal protection, the development of stand-alone training and taking over social security payments. The concessions made towards the workers' interests have shrunk TMT's freedom in taking strategic decisions. In contrast for every concession towards the workers, the purchasing prices sunk (interview with a member of ZF's works council). As ZF receives a lower price, the concessions were an allowance by ZF towards Boge as well (interview with a manager of ZF). These results can be seen as a success by the workers, as is demonstrated by e.g. the five-year guarantee of dismissal protection. This long-term duration is rare in Germany (interview with a representative of IG Metall) and goes beyond the rights afforded to the employees under the existing contracts with ZF.

All the above-mentioned achievements are based on a cooperative use of co-determination possibilities. The results gave the workers a status quo as a tier three supplier within a captive governance structure, limited power and with products that can only be evolved marginally. The belief of the interviewees and the author's impression on the attempted events was that the dependence on Chinese goodwill is not promising for the affected German workers.

“If an economically problematic business unit is carved-out of an enterprise structure in which the business unit could have survived, the question remains how the new investor will solve the economic problems of the newly independent business” (interview with a representative of IG Metall).

The plant manager of Damme stated publically that he sees a sustainable future for Boge only, if Boge kept its access to plastic technologies. It was due to this non-existing access and further undecided points that negotiations between ZF and the works council of Boge had not reached an agreement by September 13, 2013 (see Figure 16). Until that day the worker's representatives concentrated – besides the petition – on the cooperative use of the German co-determination model and the use of their legal knowledge as well as their relationship with the management of ZF. Under impression of deadlocked negotiations the works council decided to change the strategy to a confronted way of resistance in order

to enforce their demands. Both these strategies are generally granted within the German model of co-determination.

Boge manufactures bulk products that can easily be sourced from other suppliers. The workers of Boge alone do not have options to impact the company with collective actions (see Figure 17). Other units of ZF as Car Power Technologies are tier one suppliers within a modular governance relationship. These suppliers offer logistics services as OEMs demand just-in-time delivery to lower storage costs. As soon as those suppliers that cannot be replaced fast (modular relationship) stop the production, OEMs may not be able to keep productions running either. During phases of high demand, OEMs expand production on weekends and due to just-in-time delivery, suppliers have to follow suit. In Germany, employers have to get permission from the works councils to grant these extra working days up to two weeks in advance. In September 2013 BMW, a German OEM who is a client of ZF, had this peak demand. The works councils of ZF identified this request as a strategic weak point in the modular, just-in-time delivery relationship with BMW. At a general works council meeting, attended by works council representatives of every plant in Germany, it was decided to support workers of Boge by denying extra work from October 6, 2013 for the upcoming two weekends. The workers representatives decided to implement a strategy of resistance that stretches beyond a cooperative strategy based on negotiations by the legally granted co-determination. They knew denial of extra work was legal, contrarily to strikes, which were not legal under the given conditions. The upcoming negotiation was scheduled in between these weekends. A member of the management board, who was directly involved in the carve-out, immediately sent out an email to each works council representative threatening to hold each member personally liable for any loss of income at their respective plant. Despite massive considerable pressure, none of the members was pushed into a concession. The works council representatives stood up to ZF showing their solidarity with Boge.

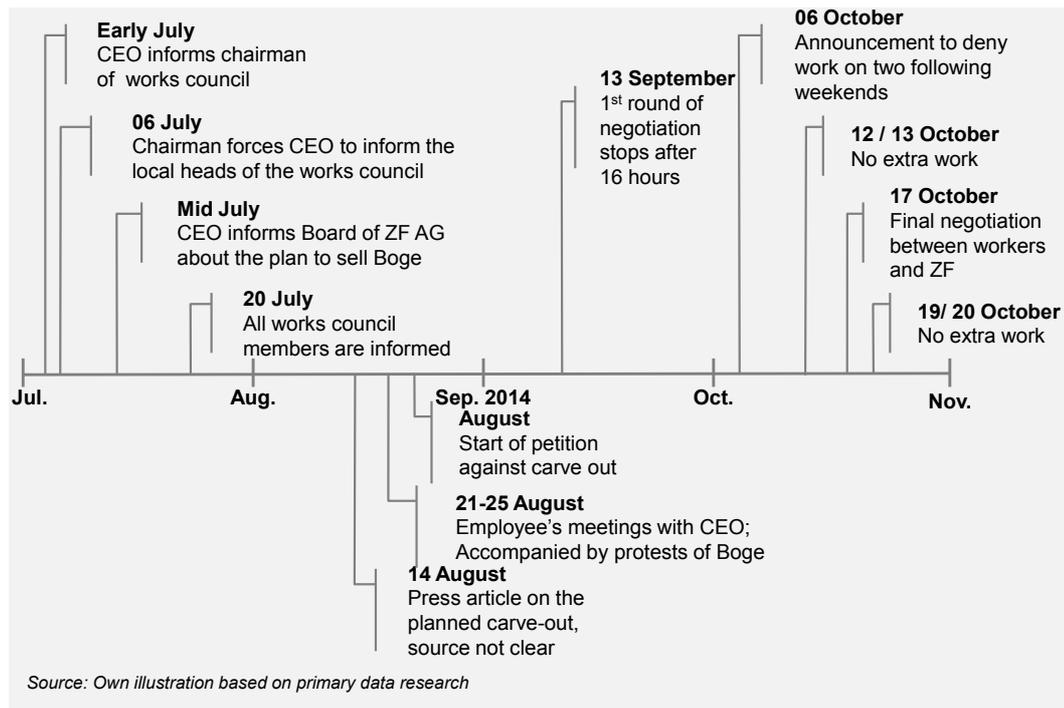


Figure 16: Timeline of knowledge flow and actions by workers on the carve-out of Boge in 2013 (based on own interview results)

A works council member BMW stated that BMW had reached the minimum stock of ZF gear systems due to ZF workers refusing to work overtime. In this situation BMW contacted ZF and enquired about the delayed delivery. The gear systems are developed within a modular governance relation i.e. BMW cannot source these gears from any supplier other than ZF. The modular relationship originated from OEMs outsourcing production processes to tier one suppliers for which the suppliers receive management as well as relational rents. It takes years of building the needed trust between the two entities. The refusal of overtime work had the potential to damage the trust of BMW in ZFs' organizational and management skills endangering the organisational and relational rents of the company. In the worst case the affected OEM may even change the supplier. As the number of independent OEMs shrink, each OEM becomes more important for the suppliers. The employees of ZF's tier one plants utilised this threat to pressurise ZF. ZF's management needed to restart the additional work on weekends to meet their customer's demands and prove their management and organisational abilities. Due to this pressure, the management of ZF made concessions to the work councils at the next negotiation. The management agreed on a negative-license agreement for plastic products according to which Boge will have access to plastic product technologies.

By pressurising ZF the employees of ZF’s tier one plants represented the employees of Boge. The workers of Boge do not hold a position within the production network that offers such a potential for the development of collective power. It may be argued that the choice of ZF’s tier one employees to deny extra work is rather driven of fear that their business units may be sold next than by solidarity. This argument might be applicable for few units. However the units that are positioned as tier one manufacturers (e.g. Car Power Technologies) denied extra work as well. These units manufacture core products of ZF. A carve out of these core business units is a most unrealistic scenario. Their denial of extra work is a clear sign of solidarity, as they do not have to fear to be carved out.

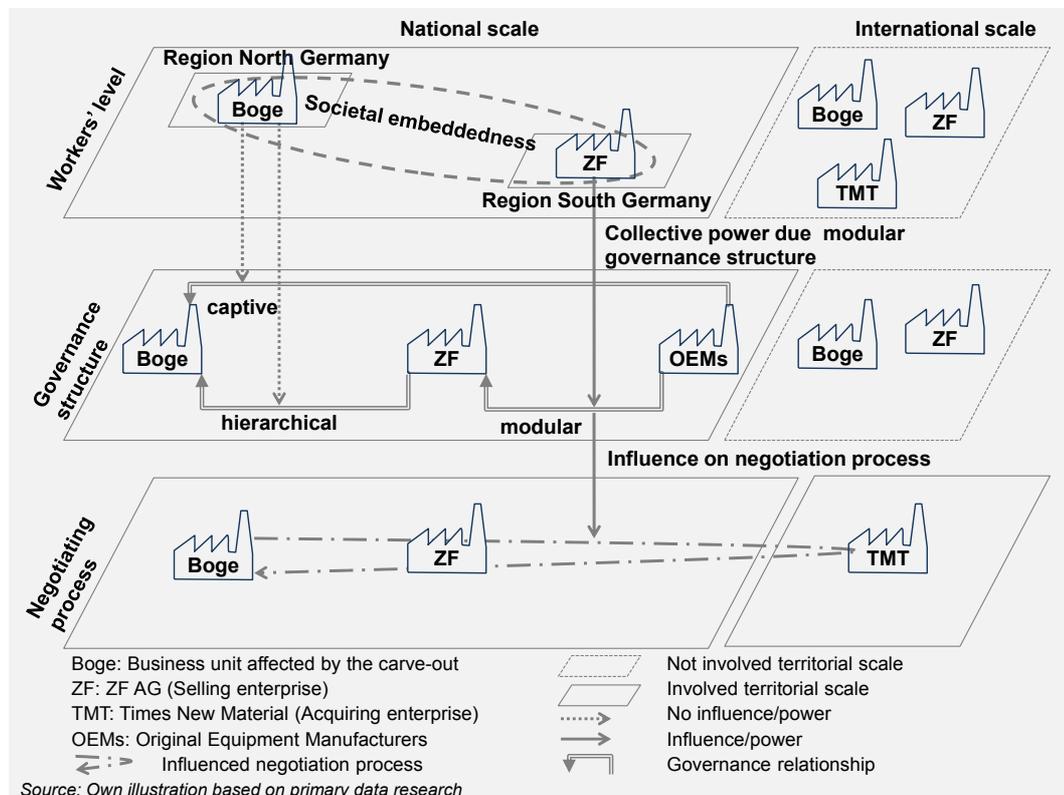


Figure 17: Connection between solidarity, governance structure and the impact on the negotiations (based on own interview results)

The development of collective power was achieved by assembling the workers of all German plants of ZF. In the past, the union had a very low rate of membership within ZF. According to a statement by a union representative during an interview, the ZF workers act according to the maxim “first ZF and then the union”. In this specific negotiation processes though, the workers acted on the idea of ‘first our colleagues, then ZF’. In retrospect, the formal structures of works councils, which are determined by the German model of co-determination, were a forum to

discuss the strategies of cooperation and of resistance while the union was an organisational backbone that shared its insights of organising and negotiating. Because of their production network knowledge the works councils knew about the powerless position of Boge and the critical position of tier one plants of ZF for the automotive GPN. The willingness of the workers of other divisions of ZF to support their colleagues of Boge by using a strategy of resistance within the existing co-determination rights is based on the common societal embeddedness that exists among all workers of ZF, independent of their membership within the IG Metall. ZF's workers achieved a result that has to be labelled a "rare occasion" (Cumbers *et al.* 2008: 372) as the refusal of extra work almost interrupted the GPN.

7.7 Conclusion

Processes of globalisation have made capital increasingly unattached, while labour is still largely spatially inflexible. As trade unions do not have transnational network relationships that can overcome these spatial asymmetries, the process results in increasing power asymmetries. One strategy to overcome these processes of disempowerment of labour is the increasing use of market campaigning. Quan (2008) outlined the importance of knowledge of production networks for such campaigns. This case study has shown that production network knowledge can be utilised systematically to strengthen the impact of collective action in those industries that are not consumer orientated. Production network knowledge can be used to identify the weaknesses in a production network where collective action can potentially lead to the development of strong collective power. This finding is in line with the idea by (Rainnie *et al.* 2011) who conclude that various production networks provide avenues for each workforce to develop collective power. Furthermore the case study shows that labour has the possibility to influence processes of globalization without acting transnationally.

The workers of Boge (similar to the sweatshop workers in the case studies analysed by Quan 2008) work in a captive governance relationship. However, they did not find media campaigns to be a promising strategy to impact management decisions. The works councils identified the importance of just-in-time delivery (organisational rent) and relationships based on trust (relational rents) (see Figure 15), within the modular relationship of ZF and the OEMs as weaknesses of the

automotive GPN. The identification of these weaknesses is based on production network knowledge. The plants of ZF are of strategic importance for the automotive supply chain in Germany. In this case study, the denial of additional work was a strategy of resistance, because cooperative co-determination did not lead to the favoured solution. The products cannot be easily sourced from elsewhere. Within the long-term business relationship of ZF and OEMs, a potential loss of trust in the organisational abilities of the ZF management can result in lasting negative consequences on future contracts. Since each OEM stands for a high demand the loss of such a client would have negative impact on the turnover of ZF. This threat enabled the workers to develop collective power successfully and influence the details of the carve-out according to their interest. Thus it becomes necessary for workers to understand the production network they are active in and to identify and deploy a strategy to leverage the weak spots. The production network knowledge was the pre-condition to successfully develop collective power. The usability of the knowledge changes within different institutional surroundings, countries and industries. In this study the important knowledge was the understanding of the different relations between clients and suppliers in the automotive iceberg in general and the critical role of the tier one plants of ZF in particular. The concept of production network knowledge as the understanding of a particular GPN and its weak spots is a pre-condition, independently of the structure of GPN, for the target-oriented alignment of collective action. Thus the concept itself can be carried forward as it useful for upcoming GPN analyses and helps to systemize findings on successful strategies.

International unions are important institutions to organize labour. In this case study the union was of marginal importance. It were mainly the works councils, that used their production network knowledge to organize the resistance. The works councils were able to mobilize the workers; to sign the petition and accept the work lay-off. In this case study the mobilization of collective action was successful due to the common societal embeddedness of the regionally spread workers and works councils of ZF and Boge.

A carve-out without granting TMT access to plastic technologies would have improved the position of the remaining ZF employees. As employees of the core business units supported the denial of additional work, this is seen as a decision based on solidarity rather than based on the pure fear that their divisions might be

sold next. The case study substantiates that embeddedness is not only an important category to understand the behaviour of managers and companies but also of labour.

This study shows the potential to develop collective power between directly affected but powerless workers and non-affected but powerful workers that use their power representatively. The acquisitions within the growing phenomena of FDI by EMF are complex in itself; the production network knowledge for unique strategies (e.g. changing from co-operation towards resistance) is thus difficult to develop. The combination of the GPN and the GVC approach offers a framework to systematically research strategies of resistance. The analysis of the GPNs does not only make sense for academia but also for trade unions and work councils as they can develop production network knowledge that may extend their options to develop power in a GPN.

References

- ALLEN, J. (2003): *Lost Geographies of Power*. Blackwell, Oxford.
- ANRPC – Association of Natural Rubber Producing Countries (2014), *Weekly Average Prices of Natural Rubber*. URL: www.anrpc.org/html/quarterly_review.aspx (Last Access: 18. March 2014)
- AUTOMOTIVENEWS (2013), *Top Suppliers*. URL: www.autonews.com/assets/PDF/CA89220617.PDF (Last Access: 18. March 2014)
- BARRIENTOS, S. W. (2013), ‘Labor Chains’: Analysing the Role of labour Contractors in Global Production Networks. *The Journal of Development Studies* 49 (8), pp. 1058-1071.
- BRAUN, B. & M. FUCHS (2013), Europäische Automobilindustrie: Neuere Entwicklungen und Herausforderungen. *Geographische Rundschau*. 65 (6), pp. 4-11.
- COE, N.M., P. DICKEN & M. HESS (2008), Global production networks: Realizing the potential. *Journal of Economic Geography* 8 (3), pp. 271-295.
- COE, N. M. & M. HESS (2013), Global production networks, labour and development. *Geoforum*, 44 (1), pp. 4-9.
- CUMBERS, A., C. NATIVEL & P. ROUTLEDGE (2008), Labour agency and union positionalities in global production networks. *Journal of Economic Geog-*

raphy 8 (3), pp. 369-387.

CUMBERS, A., G. HELMS & K. SWANSON (2010), Class, agency and resistance in the old industrial city. *Antipode* 42 (1), pp. 46-73.

FEELEY, D. (2008), Everything's on the Line at AAM. *Against the Current*, 134. URL: www.solidarity-us.org/current/node/1472 (Last Access: 10. January 2015)

FRANZ, M. (2010), The potential of collective power in a global production network: UNICOME and Metro Cash & Carry in India. *Erdkunde* 64 (3), pp. 281-290.

FRANZ, M. (2012), Resistance and strategic responses in food supply networks: Metro Cash & Carry in Bangalore, *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography* 94 (2), pp. 161-176

FREIDBERG, S. (2004), The ethical complex of corporate food power. *Environment and Planning A* 22 (4), pp. 513-531.

GEREFFI, G., J. HUMPHREY & T. STURGEON (2005), The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12 (1), pp. 78-104.

GRANOVETTER, M. (1985). Economic action and economic structure, The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3), pp. 481-510.

HAIPIETER, T. & J. BANYLUS (2007), Arbeit in der Defensive? Globalisierung und die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital in der Automobilindustrie. *Leviathan* 35 (3), pp. 373-400.

HANCKÉ, B., J. SINGER & L. ENGELHARDT (1998), *Industrial Relations and Industrial Restructuring in the Car Industry: The Role of European Works Councils*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.

HASSLER, M. (2011), Localisation processes within global production networks: automobile component sourcing in Thailand. *Die Erde* 142 (4), pp. 429-442.

HENDERSON, J., P. DICKEN, M. HESS, N. COE & H. W. C. YEUNG (2002), Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy* 9 (3), pp. 436-464.

HESS, M. (2004), 'Spatial' relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. *Progress in Human Geography* 28 (2), pp. 165-186.

HESS, M. (2008), Governance, value chains and networks: an afterword. *Economy and Society* 37 (3), pp. 452-459.

HUMPHREY, J. (2003), Globalization and supply chain networks, the auto indus-

- try in Brazil and India. *Global Networks* 3 (2), pp. 121-141.
- JOHNS, R. A. & L. VURAL (2000), Class, geography, and the consumerist turn: UNITE and the Stop Sweatshops Campaign. *Environment and Planning A* 32 (7), pp. 1193-1213.
- KNOERICH, J. (2010), Gaining from the global ambitions of emerging economy enterprises: An analysis of the decision to sell a German firm to a Chinese acquirer. *Journal of International Management* 16 (2), pp. 177-191.
- KOLSTAD I. & A. WIGG (2012), What determines Chinese outward FDI? *Journal of World Business* 47 (1), pp. 26-34.
- VAN DER LINDEN, M. (1999), Transnationalizing American labor history. *Journal of American History* 86 (3), pp. 1078-1092.
- LORIG, P. (2012), Werkverträge – Die neue Lohndumping Strategie?! URL: http://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/sonst_publicationen/rls_studie_werkverträge.pdf (Last Access: 18. March 2014)
- LUO, Y. & R. L. TUNG (2007), International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies* 38 (3), pp. 481-498.
- MADHOK A. & M. KEYHANI (2012), Acquisitions as Entrepreneurship: Asymmetries, Opportunities, and the Internationalization of Multinationals from Emerging Economies. *Global Strategy Journal* 2 (1), pp. 26-40.
- PLANK, L. & L. STARITZ (2013), 'Precarious Upgrading' in Electronics Global Production Networks in Central and Eastern Europe: The Cases of Hungary and Romania. Manchester: The University of Manchester, *Working Papers Capturing the Gains*, 31.
- QUAN, K. (2008), Use of Global Value Chains by Labour Organizers. *Competition & Change* 12 (1), pp. 89-104.
- RAINNIE, A., HEROD, A. & S. MCGRATZ-CHAMP (2011), Review and Positions: Global Production Networks and Labour - *Competition and Change* 15 (2), pp. 155-169.
- SIEMIATYCKI, E. (2011), Forced to Concede: Permanent Restructuring and Labor's Place in the North American Auto Industry. *Antipode* 44 (2), pp. 453-473.
- SMITH, N (1992), Contours of a Spatialized Politics: Homeless Vehicles and the Production of Geographical Scale. *Social Text* 33, pp. 54-81.
- STURGEON, T. & R. K. LESTER (2004), The new global supply-base: new challenges for local suppliers in East Asia. In: S. Yusuf, A. Altaf & K. Nabeshi-

ma eds., *Global Production Networking and Technological Change in East Asia*, pp. 35-87. Washington, DC: The World Bank and Oxford University Press.

STURGEON, T., J. VAN BIESEBROECK, & G. GEREFFI (2008), Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of Economic Geography* 8 (3), pp. 297-321.

TMT (2014), Company history. URL: www.trp.com.cn/p1091.aspx (Last Access: 18. March 2014)

TOKATLI, N. (2013), Toward a better understanding of the apparel industry: A critique of the upgrading literature. *Journal of Economic Geography* 13, pp. 993-1011.

UNCTAD (2014), Beyond 20/20. Database on Global Foreign Direct Investments. - URL: <http://unctadstat.unctad.org> (Last Access: 18. March 2014)

VOLPATO, G. (2004), The OEM-FTS relationship in automotive industry. *International Journal of Automotive Technology and Management* 4 (2-3), pp. 166-197.

WATERMANN, P. & J. TIMMS (2004), Trade union internationalism and a global civil society in the making. In: H. ANHEIER, M. GLASIUS & M. KALDOR, eds., *Global civil society*, pp. 175-202. London.

ZF (2013), Principal agreement on the negotiation for the carve out of Boge. – Non public resource. Friedrichshafen.

ZF (2014), Press releases. URL: www.zf.com/corporate/de/press/press_releases/corporation/corporation_list.jsp (Last Access: 18. March 2014)

Kapitel 8

*The Domino Effect of Acquisitions –
How Chinese Companies Took the Lead
in the Global Concrete Pumps Business*

8 The Domino Effect of Acquisitions – How Chinese Companies Took the Lead in the Global Concrete Pumps Business

BOLLHORN, K. (in review): The Domino Effect of Acquisitions – How Chinese Companies Took the Lead in the Global Concrete Pumps Business. In: *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*.

Zusammenfassung

Unternehmen aus aufstrebenden Volkswirtschaften internationalisieren teilweise durch Unternehmensübernahmen in Industrierstaaten. Bei diesem noch jungen Phänomen verfügen die expandierenden Unternehmen nicht über die gleichen Stärken wie Unternehmen aus Industriestaaten.

Es wird eine sektorspezifische Fallstudie über die Akquisitionen dreier europäischer Hersteller von Autobetonpumpen durch chinesische Baumaschinenhersteller innerhalb des Globalen Produktionsnetzwerke-Ansatzes (GPN) untersucht. Dieser Ansatz bietet die Möglichkeit, drei wesentliche, aber bisher vernachlässigte Aspekte der Internationalisierung von Unternehmen aus Emerging Markets zu untersuchen. Dies sind (1) der Einfluss nicht-ökonomischer Faktoren (z. B. die gesellschaftliche Einbettung des Käufers und des Verkäufers), (2) die Gründe für den Verkauf eines Unternehmens an einen Käufer aus einer aufstrebenden Volkswirtschaft und (3) die Effekte, die diese Übernahmen auf die vertikale und horizontale Dimension des Produktionsnetzwerkes haben.

Diese Fallstudie basiert auf qualitativen Interviews mit Vertretern der europäischen Betonpumpenhersteller. Die Analyse zeigt vertikale Ausstrahlungseffekte der Übernahme auf die Wertkette des übernommenen Herstellers, woraus horizontale Effekte innerhalb des GPN entstanden. Es wird geschlussfolgert, dass diese Effekte – ebenso wie die bewusste Entscheidung für den Verkauf an ein Unternehmen aus einer aufstrebenden Volkswirtschaft – nicht nur auf die unterschiedliche Ausprägung der Wertgenerierung zurückzuführen ist, sondern auch auf die sich gegenseitig ergänzende territoriale und gesellschaftliche Einbettung der Unternehmen.

Abstract

Emerging market firms sometimes internationalize through mergers & acquisitions in order to expand in developed economies. These investments are a relatively new phenomenon that is driven by other reasons when compared to the investments made by companies from developed economies. The sectorial study on the acquisitions of three European manufacturers of truck mounted concrete pumps by Chinese construction machines manufacturers will be analysed with a Global Production Network (GPN) approach. The GPN framework offers the potential to consider three major aspects of international acquisitions by emerging market firms that have been neglected until now: (1) the influence of non-economic factors such as the societal embeddedness of the buyer and seller, (2) the reason why decision markers choose to sell the company to an emerging market firm and (3) the effects that may occur as a result of these investments on the vertical and horizontal dimension of the production network. The case study is based on qualitative interviews with the European manufacturers and the use of business ratios to triangulate the findings of the interviews.

Keywords: Global production network, embeddedness, emerging market firms, mergers & acquisitions, China, Germany

8.1 Introduction

Between summer 2007 and spring 2009 the order inflow in the German construction machines sector plunged by more than two thirds after the financial crises hit the economy (interview VDMA). The construction machines industry thereafter recovered from 2010 onwards. However the German owned, global leader in truck mounted concrete pumps (TMCP), Putzmeister GmbH (called Putzmeister below) surprisingly decided to give up the entrepreneurial independence to become part of the Chinese construction machines manufacturer (CMM), Sany Heavy Industry Co., Ltd. (called Sany below) in January 2012. Further, the owners of the major competitor Schwing Stetter GmbH (called Schwing below) sold the majority of the shares to the Chinese CMM Xuzhou Construction Machinery Co., Ltd. (called XCMG below) only three months later in April 2012. Both companies had unique reasons for this decision but shared the intention to react on the

acquisition of the much smaller and non-competitive Italian manufacturer CIFA S.p.A. (called CIFA below) by Zoomlion Heavy Industry Science and Technology Co., Ltd. (called Zoomlion below). Foreign Direct Investments (FDIs) from Emerging Economies (EE) become increasingly relevant. The overall share of FDIs from EE enhanced from 1 % in 1983 to more than 30 % in 2013 (UNCTADSTAT 2014). While the international investments of emerging market firms (EMFs) are not a completely new phenomenon, the speed of growth show that these dynamics are increasingly important. The three single acquisitions that are presented as a sectorial study in the following are part of this new development.

The segment for TMCPs, a part of the construction machines market, is chosen because the consolidation process took place just within five years. Thus interviewees were able to recall and discuss the specifics of the entire process from its beginning in 2008 to its end in 2012. It will be pointed out that the global developments are defined by the societal, network and territorial embeddedness (Hess 2004) of the actors. To consider internal and external factors of newly emerging dynamics, as well as aspects of path dependencies and internal organizational routines (Boschma & Frenken 2006) the GPN-approach as proposed by Henderson et al. (2002) will be used. Neilson et al. (2014) argue that GPN research has entered a mature phase. However two questions have not been addressed yet. Why do owners or managers decide to sell a company to an EMF? Furthermore, GPN analyses tend to focus on vertical analyses e.g. the effects of changes towards suppliers and clients. Horizontal effects on competitors may occur as well. What are the consequences of an acquisition on the competitors of the purchased developed market multinational (DMM)? A sectorial study design is used to address these open questions. The importance of a common societal view by decisions makers, as a pre-condition for mergers & acquisitions (M&A) will be pointed out. Furthermore the horizontal effects on competitors that are embedded in a similar institutional environment and characterized by similar production network characteristics are developed as a consequence of M&As.

The rest of the paper is organised as follows. In the following chapter the methodology is presented. In the third chapter, findings from international business research on EEs and EMFs will be integrated into the GPN framework. Besides,

the business ratios turnover and EBITDA margin⁶⁰ will be introduced, which are used to compare the European companies with the Chinese companies. The fourth chapter consists of three parts. In the first part the external determining factors of the TMCP-GPN will be explained. The second part contains the genesis and the situation of the European and the Chinese manufacturers of TMCPs before the market consolidation. In this segment every company will be presented individually, starting with the Europeans followed by the Chinese. The companies are sequenced by their turnover starting with the highest. In the third part the sectorial case study will be presented. The acquisition of CIFA (Italy) by Chinese based Zoomlion will be analysed. An explanation as to why the managers of two technological leading manufacturers Putzmeister and Schwing gave up the entrepreneurial independence to create a domino effect will be presented. In the final chapter, the theoretical and practical relevance of the sectorial study are summarized and a conclusion on the potential of the GPN approach for further research on FDIs by EMFs is given.

8.2 Methodical approach

The sectorial case study is based on quantitative and qualitative data. Quantitative business ratios⁶¹ are used to understand the size, the financial strength and power of the European and Chinese manufacturers towards suppliers, clients and among each other. The benefit of these ratios lies in the ease of comparing all the involved companies. All business ratios are based on analysis of company reports, balance sheets and profit & loss statements of each company. The ratios are used to underline the arguments and views of qualitative interviews with ten representatives of the European manufacturers Putzmeister, Schwing and CIFA, two independent industry experts, one sales agent, one financing expert of the German machines industry association and two buyers of TMCPs in Germany. Most interviews were conducted personally; in situations where the interviewees were not available personally they were held over the telephone. The interviews with the representatives of the companies took between 45-75 minutes and all interviewees

⁶⁰ The margin of earnings before interest, taxes, depreciations and amortizations (EBITDA-margin) informs about the profitability of a company.

⁶¹ Companies have different obligations to publish financial statements. After an acquisition the publication is e.g. not needed as detailed and can be included in the financial statements of the new owner. For the six-presented companies the ratios are not always available.

were available for clarifications. As the author gained knowledge about the industry and the acquisitions, the interviews transitioned from a relatively free discussion to a more focused format based on certain important aspects that had been identified from previous interviews. An alternating order in the interview format was chosen. This allowed the author to cross-examine the interview partners with the view of the competitors and thus enriched the reliability of the findings. All interviews were recorded and content analysis was undertaken. The interview quotes that are presented in this article are translated from German to English and kept anonymous with regards to the name of the company and the status of the experts

8.3 Integrating Emerging Market Multinationals in Global Production Networks

The three categories of the GPN-approach – power, value and embeddedness – (Henderson et al. 2002) are used to analyse the reasons why DMMs sell out to EMFs and if any effects on horizontally active competitors occur. As the path of internalization experienced by EMFs is unlike those of DMMs (Luo & Tung 2007) and they do not in general, with some exceptions, have the same strength as DMMs (Ramamurti 2012), their specific strength and weaknesses have to be analysed within a GPN framework focusing on EMFs.

Power is divided into collective, institutional and corporate power. As collective power has marginally influenced the acquisitions discussed, only the last two (e.g. institutional and corporate) are outlined. Institutional power defines the potential influence by state-governments, inter-state agencies or international institutions on GPNs (Henderson et al. 2002). Governments of EE can create push effects that foster outgoing FDIs, which includes their role as vendor of funds (Yamakawa et al. 2008). Financial institutions have already been mentioned as an active part of the global economy in the pre-financial crises phase but since 2008 bank borrowing and funding became concerns that hinder economic recovery in developed economies (DE) (Hall 2013).

Contrarily, the Chinese government offers domestic companies funding options with low interest rates to finance FDIs (Economy 2010: 5). This access is seen as the main factor to enable Lenovo to merge with IBM (Child & Rodrigues 2005: 400). Access to money is not, as in neoclassical thinking, “an unproblematic fac-

tor of production that does not vary across space” (Hall 2013: 287). In the case of Chinese FDIs it is seen as an occurrence of institutional power since the Chinese Central state as well as local governments grant funds. While private institutions and governments provide funds in DE as well, the amount and conditions of funding provided by the Chinese government is seen a “discriminatory measure in favour of [Chinese firms]” (Buckley & Hashai 2014: 434). The institutional influence on the internationalization has to be considered. Against this supporting view on institutions, formal institutions – as the rule of law or property rights protection but also social security systems (Dunning & Lundan 2008) – in EE are on average less developed than those in DE. While EMFs are familiar with these poorly developed institutions (Madhok & Keyhani 2012), in contrast they lack the ability to cope with such systems in well-developed institutions.

Corporate power summarizes the position of companies towards competitors, suppliers, clients and other stakeholders as e.g. governments (Henderson et al. 2002). EMFs are typically producing companies that offer access to their domestic labour market but have weak occurrences of power vis-à-vis DMMs (Ramamurti 2012). Captive governance structures are often found in the relationships between DMMs and EMFs, for e.g. in consumer driven networks such as the international garment industry (Gereffi et al. 2005). Against this generalized view some examples do exist where EMFs consolidated markets globally and overcame a weak negotiation position. This strategy is executed by EMFs in “mature mid-technology industries such as cement, steel (...) computers, and beverages” (Ramamurti 2008: 18); today e.g. 18 of the 22 largest steel producers are EMFs (World Steel Association 2014). Companies adopting this strategy can become more robust against pressure by large customers as they are able to offer larger quantities, supply globally or improve delivering security as manufacturing problems in one plant can be compensated by another plant.

Within this sectorial study the ratio turnover is used to understand the size of a company and the potential demand for the external supply of certain vendor parts. The turnover cannot be equated with corporate power but it helps to understand how the corporate power by two companies that manufacture a practically substitutable product may differ vis-à-vis the same supplier or client. In the following section, the ratio is then backed by findings of the qualitative interviews that deal

with the changes of power towards competitors and suppliers after the acquisitions.

Value consists of creation, enhancement and capture of value (Henderson et al. 2002). In the following only the first two subcategories will be described as they have relevance for this study. Henderson et al. (2002) point out five different forms of rent (technological-, organisational-, relational-, brand- and trade-policy-rent). The strength of DMM often lies in the diversified income in the form of income by work and various forms of rents, generated by designing, logistic, marketing and technical knowledge, which become more important in relation to income by work (Knorrington & Pegler 2006). While certain strength can be transferred (e.g. the use of a brand name in a franchise system) in the manufacturing industry, the technological strengths and manufacturing knowledge of production managers and workers are organizational routines that “consist of a large part of experience knowledge (learning-by-doing) and tacit knowledge which are hard to codify” (Boschma & Frenken 2006: 278). The company’s internal knowledge is necessary to generate rents, which are internal firm-specific advantages (FSA) or ownership advantages (Dunning 2000, Luo & Tung 2007, Ramamurti 2012). As companies compete on their organizational routines (Boschma & Frenken 2006) or FSA are pre-conditions that enable companies to invest internationally and overcome hurdles in foreign markets. EMFs do not typically have FSA in technology or brand or management (Ramamurti 2012), but contrarily have access to large pools of cheap labour and understand customer needs in emerging markets (Guillen & Garcia-Canal 2009). Thus they cannot create value based on rents but rely on income by work. This source of income is linked to the national environment and is not seen as firm-, but country-specific advantages (CSA), which are not sufficient to explain the successful internationalization into DE.

Technology transfers or the development of sub-contractors through lead firms can enhance value. Suppliers in EE become part of GPNs – e.g. as contract manufacturers – for these lead firms. Some of the EMFs have been able to scale the value chain from supplying to manufacturing and branding a complete product themselves (Bartlett & Ghoshal 2000). As DMMs continue research and development efforts and competing suppliers all tend to upgrade their productions process or services, EMFs are not able to evolve from their position (Knorrington & Pegler 2006). The self-driven evolution towards higher incomes by brand or tech-

nological rent is an exception. While DMM favour to expand internationally by greenfield investments, companies from EE use M&A to internationalise into DE to get access to those strategic assets they may not be able to develop organically (Deng 2009). This gives them direct internal access to the technologies of the targeted company and offers the potential to diversify the income sources. While the enhancement of value is originally seen as the question whether “firms can begin to create (...) rents of their own” (Henderson et al. 2002: 44), in the context of EMF research it has to be considered that the companies get access to the strengths and sources of rents of DMMs (Knoerich 2010). EMFs can transfer knowledge using a bottom-up process or exploit the existing brand and sales network to create additional value and receive rents in future. Thus EMFs rather ‘buy access to rents’ to create and enhance value than develop strengths internally. However even in these cases a technological catch-up process is slower than expected (Bollhorn 2015) which means that the enhancement of value in favour of the acquiring EMFs is a time consuming process.

Embeddedness is the third conceptual category of the GPN-framework. Hess (2004) differentiates between societal, territorial and network embeddedness. Embeddedness is seen as the “indissoluble connection of the actor with his or her social surrounding” (Beckert 2003: 769) and explains why individuals or firms behave in a specific way that cannot be explained with the idea of the homo oeconomicus (Hess 2004). Research on international M&A and the expansions of companies from EE to DE has to consider this connection on the buyer’s and on the seller’s side. This multiple embeddedness makes it necessary to follow a relational approach (Granovetter 1985, Bathelt & Glückler 2014). The influencing embedded structure has to be seen for each firm individually. Territorial embeddedness can spread from the small local to the large international scale. Within this sectorial study the category of territorial embeddedness refers to those territories that potentially influence the institutional settings of a GPN, which are the national state as well as the EU. Both these territories are potentially sources of institutional influence and sources of power (Lundvall 1992).

Network embeddedness has to be seen as the architecture of GPNs, which consists of linkages between actors that determine the GPN. These linkages are characterized by durability and stability of relationships (Henderson et al. 2002). Network embeddedness considers single actors (e.g. sales agents or firm owners) but whole

firms as well. Strong network relationships allow companies to better understand the demand of clients or to be informed about market changes before officially announced. A lack of such relations is a liability that EEMs have to overcome to be successful in foreign markets (Dunning 2000). Besides this production related network, GPNs include relationships with actors that are not involved in production directly as, institutional actors, funding organizations as banks or private equity funds, which impact economic processes.

Societal embeddedness refers to where an actor comes from and is seen as a “genetic code” (Hess 2004: 176) considering the external, societal influence on a company that is not explained by economic aspects. Within companies that are expanding internationally, the owners with decision-making capabilities and managers of the firm are of importance. The upbringing, schooling and professions influence them, which result in a certain behaviour between the two peculiarities stewardship and agency view. This differentiation is included to overcome the problem of fuzziness (Markusen 2003). On the one extreme, decision makers act out of an agency perspective and exploit others for their well being, on the other extreme they follow a stewardship approach which considers their influence for the well-being of other involved stakeholders. Firm owners or managers might be socio-emotionally connected to the patrimony they own or supervise (Le Breton-Miller & Miller 2009). Besides the view on the deciding managers, societal embeddedness also influences those other actors that do not decide on a companies’ future, e.g. trainees are influenced by experienced workers within a company, which leads to an establishment of routines and a path dependency in the production.

8.4 The determining factors for the Truck Mounted Concrete Pump manufacturers

TMCPs have folded booms from 20 to more than 100 meters and are mounted on trailers. The strength of TMCPs lies in the fast commencement of operations after arriving at a construction site and in the flexibility of usage and freedom of movement on a construction site. The technical parts of TMCPs such as the boom, the pump and movable backings have to interact with one another to provide this flexibility. Due to this complexity TMCPs are among the most challenging construction machines to build and because of the limited global demand they are

niche products. Consequently, the largest CMMs globally such as Caterpillar (US), Komatsu (Japan), Volvo (Sweden) or Liebherr (Germany) do not manufacture them.

Construction machines, which include TMCPs and all its components, have to fulfil the standards of the European Union (EU), captured under the “CE-label”. It is forbidden to operate TMCPs without the CE-label in Europe. The EU frequently changes these standards. These changes could sometimes be above the technical know-how of the manufacturers. The institutional power of the EU leads to new developments in Europe and raises the market-entry barriers for new producers. TMCPs are directly driven on public roads. They have to fulfil high public safety standards and weight limits specified by every state. For example, TMCPs heavier than 27.5 tons need chassis with four axles and TMCPs heavier than 36 tons are classified as heavy goods carriages that are safeguarded by escort vehicles. For these carriages a special permits from the local governments in Germany is mandatory (interviews with two clients for TMCPs). As Germany is the largest market in Europe and the home market of Putzmeister and Schwing, products are developed to fulfil the standards of the EU and the German legislative.

During economic phases of high growth, the state has high tax incomes and can spend the income on infrastructure projects. In addition, enterprises earn money they use on expanding their plants or investors build new office areas or hotels. During phases of economic stagnation, the private sector may initiate less new projects and governments have lower incomes to spend, despite public spending programs that aim to boost the economy. Simply put, this means high demand for TMCPs during high GDP growth and a low demand during stagnation or recession. In contrast to TMCP manufacturers the CMM also offer products that are used for non-construction purposes as e.g. coal mining. The demand for these products is also connected to the development of the global economy however they are also needed for basic necessities such as generating electricity from fossil energy.

Thus TMCP manufacturers are more vulnerable to economic crises than CMM. The Triad – USA, Europe and Japan – has traditionally been the primary market for TMCPs. However the demand in non-industrialized states has grown with their economic development. Seven of the eight countries with the highest de-

mand for concrete are non-industrialized countries (Statista 2014), which leads to demand for TMCPs as well.

8.4.1 The European truck mounted concrete pump manufacturers

Putzmeister (Germany), Schwing (Germany) and CIFA (Italy) are technology leaders in the TMCP segment. They sell their products globally but are niche companies. Besides TMCPs they offer other concrete pumps or concrete mixers. However the core product of all three manufacturers are directly related to concrete (interviews with companies). They have not spread risk across various business segments.

The TMCP-manufacturers have a short internal upstream supply chain and are dependent on external suppliers. The most important suppliers as e.g., truck-manufacturers like MAN or component specialists like Liebherr are comparably larger than the TMCP manufacturers and offer products for multiple industries. The TMCP manufacturers have a weak corporate power against them. The limited size and limited global demand in this niche segment of the global construction machines market hinders the manufacturers to invest into higher vertical integration. It is cheaper to purchase the electronic components from a specialist than to produce it internally. The clients for TMCPs have a national or only a local presence. Clients with an international presence are an exception. Small TMCPs with booms shorter than 20 meters cost around 250.000 Euro, while TMCPs with booms of 50 meters length cost more 600.000 Euro (interview HeidelbergCement; a customer of TMCPs). Due to the steep prices it takes on an average more than six years to amortize the purchase. Moreover, the TMCP is financed by bank loans (interview with one sales agent of TMCPs and a client of TMCPs). This implies a high risk as machines may not be durable or spare parts become unavailable. The downstream business is characterized by long-established trust in the quality, the service network, the availability of spare parts and the certainty about a secondary-machines market (interview with costumers). The need for trust in the fulfilment of these criteria leads to strong manufacturer-client networks. Companies that enter the market have to build up these relationships and overcome the uncertainties against their products.

Putzmeister

Putzmeister became the global market leader from 1960 onwards. The founder Karl Schlecht remained the indirect owner of the company after his retirement from the operating business and transferred 99 % of his shares into a foundation. From 2005 to 2007 – the years with the highest global GDP growth rates since the 1970s (IMF 2009) – Putzmeister increased its sales from EUR 730 m to EUR 1,010 m. While turnover in Europe and the US grew by EUR 172 m as compared to EUR 107 m in the rest of the world, the share of wallet of these two regions sunk from 83 % in 2005 to 77 % in 2007, labelled the “continental drift” by the management (interview Putzmeister). Putzmeister realized a cumulated EBITDA of EUR 306.6 m and realized an average EBITDA-margin of 11.2 % from 2005 to 2007 (Amadeus 2014; see Figure 18). With its production plants in Germany, Turkey, USA, Brazil, China and India Putzmeister is present directly in the largest markets and runs a global sales network. The company spread the risk of a slump in demand geographically. However, the company’s research activities are centralized in Germany. All globally produced machines are technological sophisticated and high-priced premium products while less sophisticated ones are not offered.

“The strength lies in the innovation, the development and the technical know-how. It is a Swabian company with tinkerers and inventors; and of course the (...) German quality or as I always call it the premium brand of the producers“ (interview Putzmeister).

This strength allows Putzmeister to receive rent income. Even the main competitor finds that Putzmeister “has some advancements compared to us“ (interview Schwing). In the fourth quarter of 2008 the impact of the global financial crisis hit Putzmeister. The turnover collapsed from EUR 1 bn. to EUR 439 m in 2009, resulting in a negative EBITDA-margin of -13.1 % in 2009. Putzmeister recovered and realized a turnover of EUR 676 m in 2012 while the EBITDA-margin more than halved to 5.3 % after the crisis. Driven by the lower turnover and the burden of the losses in 2009, the interest expenditure rate grew from 1.3 % in 2007 to 3.8 %. In the same period Putzmeister was able to bring down its long-term liabilities from EUR 161 m down to EUR 143 m (Amadeus 2014). Even though the interest expenditure rate grew, the amount is not seen as critical (interview finan-

cial expert VDMA). Putzmeister was not as financially strong and robust as before the crises but nevertheless healthy.

Schwing

Schwing was established in 1934 and was co-owned by the two sons of the founder. In 2000 one of the brothers wanted to sell the company to an American CMM while the other refused to do so. He had to pay his brother out by a combination of bank loans, guarantees by the state government and his private assets. Schwing developed in a similar manner as Putzmeister; the turnover grew from 2005 onwards strongly, peaked in 2007 (EUR 816 m) and collapsed to EUR 360 m in 2009 (Amadeus 2014; see Figure 18). Schwing runs plants in Germany, Austria, Brazil, China, India and the USA, thus has a very similar global presence and a distributed risk profile as Putzmeister. In contrast to these similarities the EBITDA-margin did not grow with the same rate before the crises and was not positive in 2010. After the crisis the turnover recovered, reaching around EUR 500 m in 2011 (Stumm 2012). Schwing realised a negative EBITDA of EUR -89 m in 2009 and EUR -18 m in 2010. The interest expenditure rate grew from 2.0 % in 2007 to 6.4 % in 2010. In parallel the long-term liabilities grew from EUR 77 m to EUR 245 m (Amadeus 2014). Furthermore Schwing was not able to use the earnings from booming years to invest in R&D.

“Schwing was in financial burdens towards the brother and former co-owner. (...) We have not been able to build up a huge [financial] cushion (...). From a technological perspective we did not keep up.”

In contrast to the former self perception of being the “Mercedes among the TMCP-manufacturers” driven by the „the quality, the product, the name and (...) the global commercialisation“ the financial burden forced Schwing to ”produce, produce, produce (...) the agenda was primarily ‘production comes before new developments’ (...). First earning money“ (interview Schwing). Schwing had to pay the loans back and was not able to invest. During the peak of the economic crises Schwing had even problems to fulfil the spare-part demand from their clients in Germany because they could not pay the suppliers (interview client). In a network relationship that is build on reliability between the TMCP manufacturer and its clients, the unavailability of spare parts was very critical and had the potential to damage the brand of Schwing. In the USA, the local subsidiary declared

bankruptcy under Chapter 11, which was granted and undertaken successfully (Associated Press 2013). The crisis hit Schwing worse than Putzmeister and the recovering process was not as successful as compared to its main competitor.

CIFA

CIFA was established in 1928 and family owned up to 2006. In this year 70.7 % of the shares were sold to the Italian private-equity fund Magenta and Alpha Bank Intesa, which made CIFA majority owned by financial experts. Similar to the German competitors the turnover grew from 2005 and peaked in 2007 with EUR 326 m (Amadeus 2014; see Figure 18) of which 70 % have been generated in Europe (CIFA 2014). The share of income in the home region is higher than that of its competitors and the manufacturing is entirely based in Italy. The risk of a downturn in demand is geographically less spread than within the German competitors. CIFA realized the highest EBITDA-margin of the three European manufacturers in 2005 and was able to improve this further up to 2007 (see Figure 18) even though all interviewees, including CIFA, find that the products had lower quality and were less sophisticated than the products by Putzmeister and Schwing.

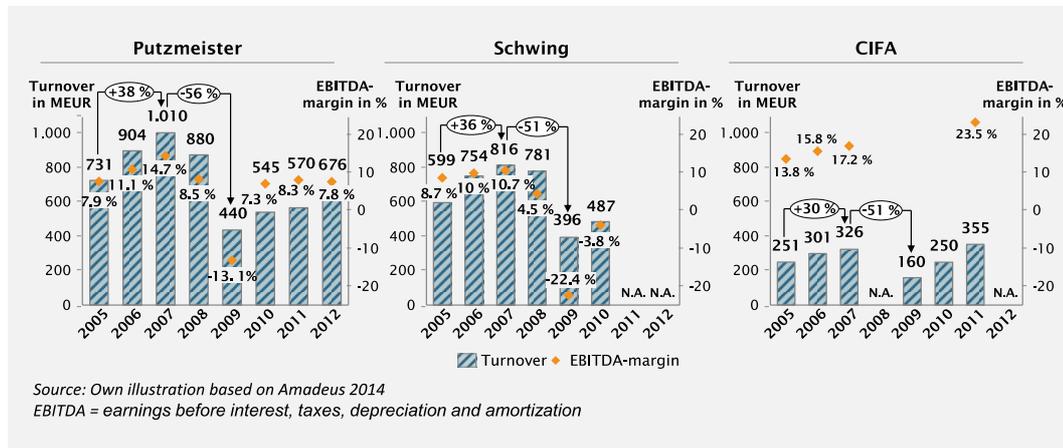


Figure 18: Turnover in million Euro and EBITDA-margin of Putzmeister, Schwing and CIFA

8.4.2 The aspirants from China

Sany, XCMG, and Zoomlion are among the eleven largest CMMs globally (Yellowtable 2014). They are founded in the 1980s onwards and in 1998 Sany became the first Chinese TMCP manufacturer (Sany 2014). All three are not global enterprises but the domestic market has a share of wallet of more than 93 % (PIM

2012). They are regionally embedded into the Chinese market and have strong sales networks in China while the international presence is negligible. They did not spread the risk of a slump in the domestic Chinese market.

Sany, established in 1989, is the largest Chinese CMM by turnover (EUR 6,093 m in 2011) (see Figure 19). Sany is publically listed and managed by its founder. Zoomlion, founded in 1992, is the second largest Chinese CMM by turnover (EUR 5,559 m in 2011) (Sany 2014, Zoomlion 2014). The government of Hunan owned 45 % of Zoomlion, while the remaining shares are listed publically. In 2006 the private equity fund Hony Capital bought 16.6 % of Zoomlion directly from the government of Hunan (Lerner & Jin 2010: 7).

XCMG is the third largest Chinese CMM by turnover (EUR 3,957 m in 2011), fully-owned by the province of Xuzhou and did not manufacture concrete pumps up to 2010 (see Figure 20). Driven by state investments into infrastructural and housing projects in general and fostered by special laws as to prohibit at-site-mixing of concrete (General Office of the State Council 2010) all three manufacturers more than doubled their turnover from 2008 to 2011 and improved their EBITDA-margin (see Figure 19). In addition the managements diversified their product categories. The share of the overall concrete segment is lesser than 55 % of the total turnover in 2010 (China Stock Market 2014, Sany 2014, Zoomlion 2014) (see Figure 20). The companies spread the risk of a slump in demand for TMCP by investing into other business segments. Their resources business (such as raw steel) and components business (such as chassis, or hydraulic solutions) are relatively stable.

The Chinese manufacturers have a higher demand for parts, which offers them two options the European competitors do not have. 1) The internal manufacturing becomes commercially viable for them, which makes negotiations with larger suppliers obsolete. 2) They purchase larger quantities from a supplier, which helps them gain bargaining power to lower prices. The Chinese manufacturers realize higher EBITDA-margins compared to their European counterparts even in the most profitable years before 2008 (see Figure 18 and Figure 19).

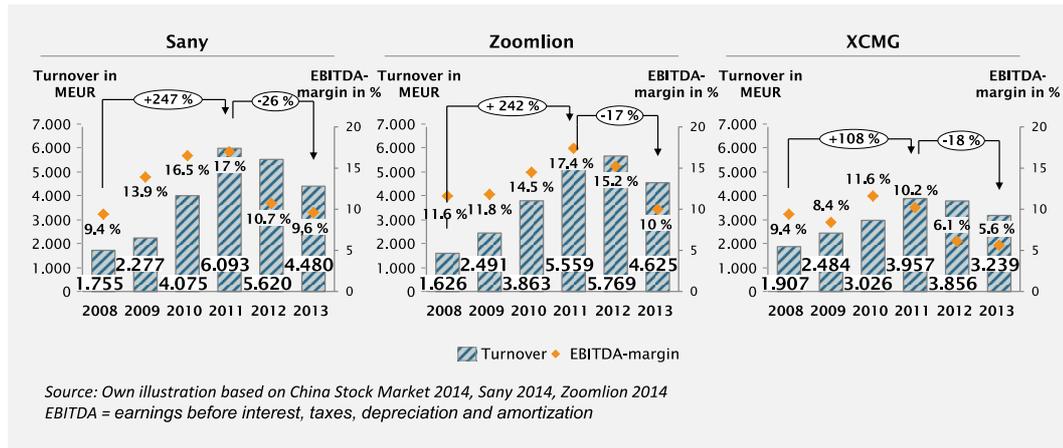


Figure 19: Turnover in million Euro and EBITDA-margin of Sany, Zoomlion and XCMG

The growth and the total size of the Chinese economy enable Sany and Zoomlion to gain larger incomes with concrete machinery in the domestic market than the European manufacturers realised in total (see Figure 20).

“The market [for TMCP] is around 8,000 machines globally, a very special market (...) and out of these 8,000 machines 6,000 are in China. We were the market leader outside China with around 1,000 machines and Sany grew from 0 to 4,000 TMCPs in 15 years [from 1998 to 2013]“ (Interview Putzmeister).

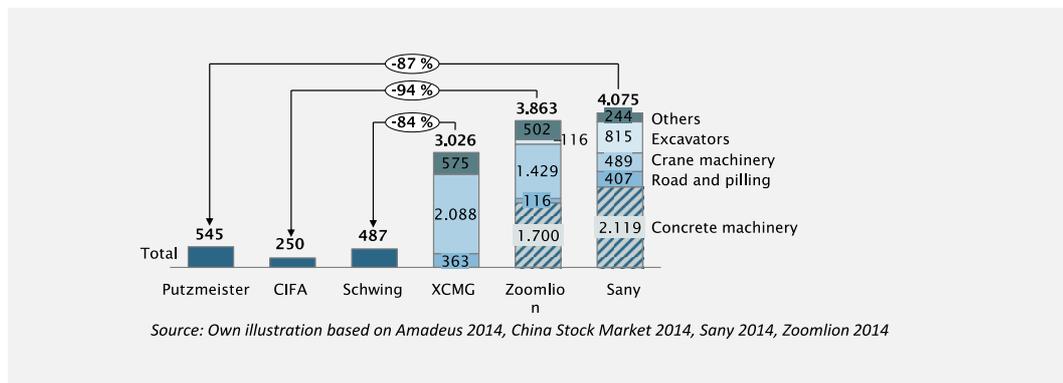


Figure 20: Turnover of European and Chinese companies in 2010 in Million Euro and relation of turnover among manufacturers in percentage

8.4.3 The new foundation of the global TMCP-industry

Cifa and Zoomlion

In July 2008 the private equity fund Magenta and the minority shareholders sold CIFA to Zoomlion for EUR 271 m in total, of which 60 % are financed by Zoomlion (EUR 163 m of which EUR 50 m are paid in cash) and 40 % of an

international consortium lead by the Chinese investments fund Hony Capital Mandarin Capital Partners and Goldman Sachs (Shen 2008, Lerner & Jin 2010). Three aspects explain the reasons for this acquisition.

First CIFA was owned by a private equity fund from 2006 onwards and had significantly increased its turnover and EBITDA-margin. The owner looked for an exit to “double or triple than what they paid for it” (interview CIFA). The ownership structure made the purchase of CIFA possible. Second, the managers of Zoomlion raised funds from the private equity industry and the Chinese government. While a private equity firm is embedded in the ownership network and thus accessible, the Chinese government uses its institutional power to finance international investments within their ‘Go Out Policy’. As private equity firms influence both companies, the seller and the buyer do have an agency rather than a stewardship view on the acquisition in which both private equity houses target their financial benefit. Third Zoomlion and CIFA already had a strong network relationship. Zoomlion had a licence agreement with CIFA to manufacture booms of CIFA for their TMCP in China (interviews CIFA). The existing strengths and weaknesses were known within this network relation. While the intersecting agency view of both firm managers is a pre-condition that enabled this specific acquisition, the existing network embeddedness is easing the integration and the definition of a strategy for both brands.

With the acquisition of CIFA, Zoomlion became the largest manufacturer for TMCPs globally. CIFA had a short internal upstream value creation and limited corporate power vis-à-vis the suppliers. Being a subsidiary of one of the ten largest CMM globally, offers access to internal hierarchical governance relations for parts that are produced by Zoomlion and the chance to develop larger purchasing power by joint-projects to equalize power asymmetries in the purchase of externally produced components. “In joint projects we do look where we source, what do we have to pay for it and what technical requirements do we need“ (interview CIFA). The higher purchase power lead to lower income prices, which results in a higher EBITDA-margin (see Figure 19). CIFA-Zoomlion generates value by joint projects.

The European economy shrunk in 2009 and CIFA saw a slump in demand, against which Zoomlion improved its turnover because of the rising demand in China.

CIFA developed, in cooperation with Riba Composites, carbon-parts for booms of TMCPs, which were presented in 2011 (CIFA 2014). The financial health of Zoomlion allowed CIFA to keep research projects going. Carbon parts are lighter than conventional steel structures. This project is the first outcome of the new strategy for CIFA.

“With the entrance of Zoomlion there was the strategic re-positioning of CIFA within the enterprise to restructure CIFA to become a high-technology producer, a direct competitor of the German concrete pump manufacturers“ (interview CIFA).

Zoomlion transfers income based on work from selling technological low products in China to enhance the technological value creation within CIFA in DE.

“They invest considerably; the potential for development grew considerably. I acknowledge that CIFA caught up. There are financial resources that have been applied [by Zoomlion]“ (interview industry expert).

While CIFA generates majority of its income in Europe, Zoomlion almost exclusively sells in China. The risk of a downturn in demand is geographically spread wider than before the acquisition. With the acquisition, Zoomlion gets access to the knowledge of CIFA and can develop construction machines, which fulfil the standards of the CE-label. This does not undermine the market position of CIFA, as they do not offer these products. Furthermore the existing sales network can be exploited. As CIFA is embedded into client networks in Europe, Zoomlion gets easier access to the network of construction companies and may overcome the liabilities of a Chinese manufacturer. The acquisition has direct, fast impact on CIFA and offers long-term potential for Zoomlion. Zoomlion enhances value – by investments into research and development of new products – within CIFA.

Subsequently, the financial strength, the internal vertical value generation, the external purchase power towards suppliers and the access to internal knowledge and regional embedded structures and networks in Europe provided by CIFA should be combined to position CIFA as the technological market leader. From 2012 onwards, CIFA offers a 39-meter carbon boom on a three axis chassis with additional cargo potential within the limit of 27.5 tons. In contrast Putzmeister offers a 38-meter boom within the 27.5 tons class and does not offer any addition-

al cargo space (interview HeidelbergCement). The 39-meter carbon boom is superior to any competitor's offering and is best suited to fulfil the client's requirement

The product by CIFA is superior to fulfil the institutionally defined product criteria best in the clients' favour. HeidelbergCement, the largest German TMCP client, operates more than 170 TMCPs. Up to 2009 none of them had been produced by CIFA. In 2014 Heidelberg operates seven CIFA-TMCPs and the share of CIFA in the 2015 orders is 20 %. All these CIFA products are equipped with carbon booms. The technological development overcame the long-year established relationships in purchase and the network embeddedness of German TMCP operators with the German manufacturers.

“The reality will be that CIFA will catch up market shares with their carbon pumps. If [Putzmeister and Sany] (...) do not hurry to develop light concrete pumps that are within the law restrictions their market share will shrink very fast” (interview HeidelbergCement).

The major weakness of CIFA was the technological shortfall. Zoomlion repositioned CIFA and financed the development of new products. This put pressure on the technological market leaders Putzmeister and Schwing, which is a horizontal impact within the GPN. CIFA realised a higher turnover compared to pre-crisis days and a higher EBITDA-margin. Contrarily, Putzmeister and Schwing have not been able to reach the same business ratios as before the economic crises (see Figure 19). The effectiveness of the new entity to generate and capture value, indicated by the view of Heidelberg's manager, is proved by the turnover of CIFA in 2011. The weakness was overcome by the strength of Zoomlion.

Putzmeister and Sany

In 2008, Sany, the market leader in China, opened a European headquarter and announced to invest EUR 100 m into a greenfield plant for research and construction of TMCP near Cologne (Germany) and showcased TMCPs for the European market. Unlike Zoomlion, Sany chose a greenfield investment to enter Germany. The TMCPs did neither fulfil the minimum safety standards of the CE-label nor did clients find these TMCP to be competitive in 2008; “I had a Sany sample and with that I could also have further played with pumps in a sandbox“ (inter-

view HeidelbergCement). Sany hired industry experts, who re-engineered the machines to overcome both these hurdles. In 2010 Sany started its operations in the plant near Cologne and hired leading employees from Putzmeister and Schwing with considerable raises in payments to initiate the inflow of external knowledge (interview Sany). In 2011, three years after the first presentation, Sany introduced the re-engineered TMCPs that fulfilled the CE-label. Sany sold six TMCP in Europe in countries outside Germany (interview Sany).

Schwing and Putzmeister made the majority of their turnover in the Triad markets – North America, Europe and Japan. The economic downturn in all these regions forced them to cut down costs in the same year as the acquisition by Zoomlion and the greenfield investment by Sany. One German manufacturer finds

„we saved radically and I think many traditions were broken (...) because of the tied capital [in already produced machines and purchased upstream products] everything was done to sell the machines in spite of the crises” (interview with one of the German TMCP manufacturers).

While the other German manufacturer states

„there had been new products and improvements every three years but in the last five years money and investment volume was saved“ (interview with one of the German TMCP manufacturers).

In both companies, the owners wanted to offer cutting-edge technologies at a price that was higher than those of the competitors. As all interview partners agree that the two German companies were the technological market leaders before the slump in demand. The economic downturn forced the companies to change their approach. ”It was clear that you do not lift your prices up after you broke your prices once“ (interview manufacturer).

In January 2012 Sany announced the acquisition of Putzmeister. Sany, in cooperation with the private equity fund CITIC capital, bought 100 % of Putzmeister for EUR 360 m (Rötzer & Styles 2012). Mr Schlecht, the founder of Putzmeister, pointed out that he had a personal preference to sell to Sany (interview). Other interested Western and Chinese manufacturers were invited for negotiations. Zoomlion even made a financially stronger offer. However, Mr Schlecht decided to go with the founder of Sany on the basis of trust and on the basis that the deci-

sion would be beneficial to all stakeholders in the deal, especially the employees of Putzmeister (interview).

“From the beginning we negotiated with the Chinese just on the basis of the five questions. Is it true? Am I honest? Is it for the friendship? Is it for the welfare of all involved? And is it fair? (...) There was trust from the beginning and it was a model merger on mutual trust” (interview Mr Schlecht).

The workers council representative of Putzmeister finds the M&A contract was “a surprising victory” (van Leesen 2012) and the representative of the workers union judges the collective agreement as “ground-breaking” (van Leesen 2012). In addition both companies have a very similar social responsibility catalogue (Schlecht 2012).

The founders of Sany and Putzmeister are societally embedded in contrary environments and institutional settings. However both share a common stewardship approach, contrary to the private equity owners of Zoomlion who have an agency view. As within the acquisition of CIFA by Zoomlion, the common approach is a pre-condition for the acquisition. From the view of Putzmeister the stewardship approach of Sany is secured in the M&A-contract. Sany ensured to stop all its international sales of TMCPs (except where it is necessary for political reasons as e.g. Chinese construction investments in Africa) and repositioned the German plant. Sany-Putzmeister has the same theoretical surpluses that Zoomlion-CIFA realised by their merger. The largest Chinese CMM backs the technological leading TMCP manufacturer, who has the strongest brand, an international established network of manufacturing facilities, sales and service.

Swing and XCMG

Schwing was strategically positioned behind Sany-Putzmeister and Zoomlion-CIFA from January 2012 onwards. ”With the appearance of Sany we realized quickly that we do need an equivalent partner“ (interview Schwing). The payout of the brother aggravated the impact of the financial crises. CIFA already launched new products and while Putzmeister recovered better from the financial crises (see Figure 18) the management additionally embedded it within the largest Chinese CMM. In April 2012 the third largest Chinese construction manufacturer

(by turnover) XCMG took over 52 % of Schwing (Matthews 2012) while the family owner still holds 10 %. The involved banks used a debt-equity swap and became shareholders of the remaining 38 %. Schwing needed a similar internal sourcing network as the competitors to overcome the financial weaknesses, the vulnerability towards economic crises in DE and the weak purchase power towards suppliers. The financially weak situation and the consolidated market did not allow Schwing to remain independent. The selling is the third domino that falls in the consolidation between European and Chinese TMCP-manufacturers. In comparison to the two Chinese competitors XCMG is the least developed TMCP-manufacturer; it is smaller by size and less profitable (see Figure 19).

After the acquisition, XCMG and Schwing established a joint purchase department, which lead to direct annual savings of EUR 7 m (interview Schwing).

“We had an event here and invited all suppliers to inform them that we have a strong partner (...) ‘For you [suppliers] that could mean (...) that the demand for your products could grow in future‘ (...) On the other hand we looked towards China. This purchase department gets other prices as we as a small company. We in total buy more. (...) We get certain products cheaper“ (interview Schwing).

The purchase of a higher quantity can be used to get discounts. In addition Schwing can pressurise their established suppliers as they could source parts from XCMG or externally in China. Savings can be found within a growing EBITDA-margin within CIFA. The potential savings are a parallel development. XCMG plans to exploit the territorial and network embeddedness of Schwing to produce excavators, loaders, dozers and cranes in the USA, either with an enlargement of the existing plant of Schwing or a new plant (Associated Press 2013). The head of Schwing America is responsible for this planning and therefore can use his established personal network with local institutions.

In all three cases a Chinese corporation acquired a smaller, but technological superior European company. While the acquisitions seem to be a repeating development, the micro-view on each acquired company shows the different initial position of each of them. CIFA was a first-mover in which the owning private equity fund wanted to realise their return on investment and in which both companies already have been internally connected by a licence agreement.

Putzmeister was financially stable after the crisis. But the company faced the future problem of the so-called continental drift in demand and the strategically advanced position of CIFA-Zoomlion, which the new entity already exploited. The purchase of the number three in the European market (CIFA) by a Chinese competitor (Zoomlion) forced the technological market leader Putzmeister, who is still the market leader by quantity outside of China, to react. The owner of Putzmeister was able to personally select the future owner and decided against the best financial. Instead he settled for a financially sound offer combined with a common stewardship view on the future of the company. Schwing in contrast faced financial problems and was left alone in a consolidated market. This made Schwing a niche company in a sector that, unlike from 1960 to 2010, is no longer a high-tech market for niche companies but rather is a market that is dominated by EMFs that have acquired a DMM.

8.5 Conclusion

The paper addresses two questions. Why do managers of DMMs sell a company to an EMF? Do these acquisitions have an effect on horizontal active competitors – besides vertical active suppliers and clients? While the external view on each acquisition shows the same picture, a Chinese conglomerate buys a European company, a detailed view discloses three unique, interwoven cases. A different internal reason was the trigger for each of the three acquisitions; the decision by a private-equity firm to monetize the investment (CIFA), the strategic decision to re-position the company against a new competitor (Putzmeister) and the forced decision to react on existing internal weaknesses and a consolidated market (Schwing).

To answer the first question, managers may decide to actively sell a company to an EMF because the inherent opposing characteristics offer the DMM a sustainable future. In this sectorial study the companies that are looking to acquire companies in DE have lower technological know-how, a lack of international manufacturing facilities as well as global established sales presences. These are weaknesses that are related to knowledge creation and network embeddedness. These weaknesses can be compensated by the strength of companies that are based in DE. Contrarily the EMFs have strength (access to growing EE, longer internal supply chains, cheaper products) that can be helpful for the targeted com-

pany. Within this sectorial study, the decision to sell the company to an EMF was an active one. This was done to exploit the different geographical and qualitative market positions. These characteristics offer the targeted company a status quo as a manufacturer for technologically advanced products and may also enable positive changes within certain steps of the value generation process as e.g. by joint purchase agreements.

The dichotomy of strength and weaknesses does not occur in those cases in which a conglomerate headquartered in the Triad acquires a company from the Triad. In general, the strength of companies from Triad are much more alike. This difference makes it crucial to focus on EMFs and their expansion. Within one case the founder even decided actively against the offer of a Western company. In contrast to the currently used OLI- and springboard-model, a GPN approach to the internationalization of EMFs offers the potential to include the motivation of the sellers as systematically as the motivation of the buyers. This is the first additional benefit of the application of the GPN framework on the internationalisation of EMFs.

A GPN driven approach can be used to analyse the initial positions of both types of companies and the changes on suppliers and clients, which is a vertical dimension within the value creation process. The impact on the horizontal dimension within GPNs has not been researched adequately yet. Answering the second question, this study showed that an initial acquisition influenced the vertical specificities within the value generation process of a company by larger purchase power and access to funds. The basis of this was the improved EBITDA margin and, indeed, interviewees were able to specify the amount of the direct savings that result out of the improved negotiating position and a joint purchase. This effect is vertically oriented towards suppliers but does not affect competitors. Furthermore, the acquirer from an EE can strategically reposition the targeted company. Until now, the enhancement of value is either interpreted with a focus on EMFs that upgrade knowledge internally or on lead companies that develop suppliers. Within this sectorial study, an EMF applied financial resources to enable an innovation process in the targeted company that lead to the development of new products. Theoretically clients may change their purchase behaviour. Within this sectorial study the horizontal effects on the competitors had an influence because clients changed their purchase behaviour. I argue therefore that the horizontal effect is channelled by the purchase behaviour of the client. As a result,

the independence of the German competitors collapsed one after the other, like dominos. The opportunity to research horizontal effects is a second benefit of a GPN approach towards the internationalization of EMFs that had been neglected so far.

In addition to answering the two questions that were posed, the study also showed the importance of societal embeddedness of companies in general and the peculiarity of a stewardship or agency view by decision makers. The OLI- and springboard concept neglect the influence of non-strategic aspects that influence managers or owners. In the case of CIFA the managers on the buying and selling side have an agency view and within Putzmeister, both founders have a stewardship view. In this particular example this stewardship view ruled out a financially better offer. Within this study common embeddedness is seen as a pre-condition for an acquisition besides economic aspects. The consideration of non-economic factors is a third advantage of the GPN approach in contrast to the established approaches for researching the internationalization of EMFs.

Besides the theoretical benefits, the results are of practical relevance. In multiple industries in DE small and medium companies can be widely found – e.g. within the automotive supply industry or the machinery industry. These companies are often technical market leaders with a strong and well established focus on high-quality products, are territorially embedded in DE and are embedded in networks that have developed over several years. They have similar characteristics as Putzmeister and Schwing. The sectorial study showed that an international leading, financial stable enterprise, had to react to the acquisition of a competitor, that was technologically not competitive. One M&A by an EMF can change the long-established evolution of a GPN drastically. The institutional support of EMFs by their governments and their domestic markets may see this development replicate itself across different market segments. This could be the beginning of a trend wherein managers of technological market have to define strategies on how to compete with these internationalizing EMFs.

Acknowledgement

The research for this paper has been undertaken while being employed within the research project BRICINVEST funded by the Hans-Böckler Foundation. BRICINVEST is a joint project of the Institute of Geography of the Philipps-

Universität of Marburg, the Leibniz-Institut für Länderkunde and PCG-Project Consult. I am thankful for comments by Martin Franz, Akhilesh Magal, Alexandra Appel and Philip Müller on an earlier version of this paper.

References

- AMADEUS (2014): 'Unternehmensdatenbank mit Firmeninformationen und Unternehmensdaten mit Fokus auf Europa' *Bureau van Dijk*. [online]. URL: <http://www.bvdinfo.com/de-de/our-products/company-information/international-products/amadeus> [accessed 15 March 2013].
- ASSOCIATED PRESS (2013): Southern states pursue expansion of Minnesota maker of concrete booms [online]. URL: <http://www.startribune.com/business/216711421.html> [accessed 15 April 2014].
- BARTLETT, C. and GHOSHAL, S. (2000): Going Global. Lessons from Late Movers. *Harvard Business Review* 78 (2): 132-142.
- BATHELT, H. and GLÜCKLER, J. (2014): 'Institutional change in economic geography', *Progress in Human Geography* 38 (3): 340-363.
- BECKERT, J. (2003): 'Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action?', *Journal of Economic Issues* 37 (3): 769-787.
- BOLLHORN, K. (2015): 'Acquisitions of German companies by Chinese and Indian corporations – a threat to employment and knowledge retention?', *Die Erde* 146 (1): 16-20.
- BOSCHMA, R. A. and FRENKEN, K. (2006): 'Why is economic geography not an evolutionary science? Towards an evolutionary economic geography', *Journal of Economic Geography* 6 (3): 273-302.
- BUCKLEY, P.J. and HASHAI, N. (2014): 'The role of technological catch up and domestic market growth in the genesis of emerging country based multinationals', *Research Policy* 43 (2): 423-437.
- CIFA S.p.A. (eds) (2014): Cifa Locator, CIFA S.p.A. [online]. URL: <http://www.cifa.com/cifa-locator#countryId=0&address=&longitude=&latitude=&dealerAgent=1&servicePoint=0&hq=1&productionSite=0&cifaBranch=1> [accessed 15 April 2014].

CHILD, J. and RODRIGUES, S. B. (2005): 'The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension?', *Management and Organization Review* 1 (3): 381-410.

CHINA STOCK MARKET (eds) (2014): XCMG Construction Machinery Co., Ltd. [online]. URL: <http://www.china-stock.org/xcmg-construction-machinery-co-ltd/> [accessed 25 October 2014].

DENG, P. (2009): 'Why do firms tend to acquire strategic assets in international expansion?', *Journal of World Business* 44 (1): 74-84.

DUNNING, J. H. (2000): 'The Eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity', *International Business Review* 9 (-): 163-190.

DUNNING, J. H. and Lundan, S. M. (2008): 'Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise', *Asia Pacific Journal of Management* 25 (4): 573-593.

ECONOMY, E. C. (2010): 'The Game Changer - Coping With China's Foreign Policy Revolution', *Foreign Affairs* [online]. URL: http://viet-studies.info/kinhte/FA_Game_changer_LizEconomy.pdf [accessed 19 August 2014].

GEREFFI, G., HUMPHREY, J. and STURGEON, T. (2005): 'The governance of global value chains', *Review of International Political Economy* 12 (1): 78-104.

GUILLEN M. F. and GARCIA-CANAL, E. (2009): 'The American model of the multinational firm and the 'new multinationals' from emerging markets', *Academy of Management Perspectives* 23 (2): 23-35.

GENERAL OFFICE OF THE STATE COUNCIL (eds) (2010): Notice of the General Office of the State Council about Forwarding Guiding Opinions on Pushing Forward the Joint Prevention and Control of Atmospheric Pollution to Improve the Regional Air Quality Developed by the Ministry of Environment Protection and Relevant Departments, General Office of the State Council [online]. URL: http://www.chinafaqs.org/files/chinainfo/ChinaFAQs_Joint_Prevention_and_Control_of_Atmospheric_Pollution_by_State_Council_translated.pdf [accessed 20 June 2014].

- GRANOVETTER, M. (1985): 'Economic action and economic structure, The problem of embeddedness', *American Journal of Sociology* 91 (3): 481-510.
- HALL, S. (2013): 'Geographies of money and finance III: financial circuits and the 'real economy'', *Progress in Human Geography*, 37 (2): 285-292.
- HEIDENREICH, M. (2012): 'The social embeddedness of multinational companies: a literature review', *Socio-Economic Review* 10 (3): 549-579.
- HENDERSON, J., DICKEN, P., HESS M., COE, N. and YEUNG, H. W. C. (2002): 'Global production networks and the analysis of economic development', *Review of International Political Economy* 9 (3): 436-464.
- HESS, M. (2004): 'Spatial' relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness', *Progress in Human Geography* 28 (2): 165-186.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (eds) (2009): Global economy has entered a major downturn, World Economic Outlook. [online] URL: https://www.imf.org/external/np/speeches/2009/images/031809_3.jpg [accessed 29 November 2014].
- KNOERICH, J. (2010): 'Gaining from the global ambitions of emerging economy enterprises: An analysis of the decision to sell a German firm to a Chinese acquirer', *Journal of International Management* 16 (2): 177-191.
- KNORRINGA, P. and PEGLER, L. (2006) 'Globalisation, firm upgrading and impacts on labour', *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 97 (5): 470-479.
- LE BRETON-MILLER, I. and MILLER, D. (2009): 'Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation', *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (6): 1169-1191.
- LERNER, J. and JIN, Y. (2010): Hony, CIFA, and Zoomlion: Creating Value and Strategic Choices in a Dynamic Market. *Harvard Business School Finance case no. 811-032*.
- LUNDEVALL, B. Å. (1992): *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London.

LUO, Y. and TUNG, R. L. (2007): 'International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective', *Journal of International Business Studies* 38 (-): 481-498.

MADHOK A. and KEYHANI, M. (2012): 'Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies', *Global Strategy Journal* 2 (1): 26-40.

MARKUSEN, A. (2003): 'Fuzzy Concepts, Scanty Evidence, Policy Distance: The Case for Rigour and Policy Relevance in Critical Regional Studies', *Regional Studies* 33 (6-7): 701-717.

MATTHEWS, S. (2012): 'Schwing to cut jobs ahead of sale to XCMG, FT Deutschland says', BLOOMBERG (eds) [online]. URL: <http://www.bloomberg.com/news/2012-04-12/schwing-to-cut-jobs-ahead-of-sale-to-xcmg-ft-deutschland-says.html> [accessed 29 April 2014].

NEILSON, J., PRITCHARD, B. and YEUNG, H. W.C. (2014): 'Global value chains and global production networks in the changing international political economy: An introduction', *Review of International Political Economy*: 21 (1) 1-8.

PIM (2012): China's Construction Machinery Industry, PIM LTD [online]. URL: <http://www.pimchina.com/index.php/industrial-market-insights/chinas-construction-machinery-industry/> [accessed 13 April 2014].

RAMAMURTI, R. (2008): 'What Have We Learned About Emerging-Market MNEs?', *Paper presented at the conference "Emerging Multinationals: Outward FDI from Emerging and Developing Economies"*. 9-10 October 2008. Copenhagen.

RAMAMURTI, R. (2012): 'What is really different about emerging market multinationals?', *Global Strategy Journal*: 2 (1) 41-47.

RÖTZER, S. and STYLES, A. (2012): 'Putzmeister und Sany schließen sich zusammen', EQS Group AG [online]. URL: http://www.dgap.de/news/dgap_media/putzmeister-und-sany-schliessen-sich-zusammen_375079_702298.htm [accessed 13 April 2014].

SANY HEAVY INDUSTRY CO., LTD. (2014): Company reports 2009-2014 [online]. URL: <http://www.sanygroup.com/group/en-us/investment/FinancialResults.jsp> [accessed 25 October 2014].

SCHLECHT, K. (2012): Zum Thema Verkauf des Unternehmens nach China [online]. URL: http://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/Download/PM/PM_12011-Interview_KSbearbeitet_Version_120420.pdf [accessed 13 April 2014].

SHEN, S. (2008): Goldman, China's Zoomlion win Cifa bid, Reuters [online]. URL: <http://www.reuters.com/article/2008/06/25/us-zoomlion-goldman-cifa-idUSPEK26102120080625> [accessed 14 April 2014].

STATISTA (eds) (2014): Produktion von Zement nach den wichtigsten Ländern weltweit in den Jahren 2011 bis 2013 (in Millionen Tonnen), [online]. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/153695/umfrage/produktion-von-zement-nach-laendern/> [accessed 25 October 2014].

STUMM, K. (2012): Chinesen kaufen nächsten Pumpenspezialisten, MANAGER MAGAZIN (eds) [online.] URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/a-828561.html> [accessed 13 April 2014].

UNCTADSTAT - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (eds) (2014): Statistics Overview, UNCTAD [online]. URL: <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx> [accessed 23 August 2014].

VAN LEESEN, G. (2012): When Communists go shopping, HANS-BÖCKLER STIFTUNG (eds) [online]. URL: http://www.boeckler.de/36196_42090.htm [accessed 19 September 2014].

WORLD STEEL ASSOCIATION (2014): Größte Stahlproduzenten weltweit nach Produktionsmenge im Jahr 2013, STATISTA (eds) [online]. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/180811/umfrage/die-groessten-stahlproduzenten-weltweit-nach-produzierter-menge/> [accessed 20 October 2014].

YAMAKAWA, Y., PENG, M. W. and DEEDS, D. L. (2008): 'What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?', *Entrepreneurship Theory and Practice*: 32 (1) 59-82.

YELLOWTABLE (eds) (2014): Analyses of Top Equipment Related to Civil Engineering, Concrete, Heavy Construction, Lifting and Access for Year 2013, [online]. URL: <http://www.engineersdaily.com/2014/04/analysis-of-top-equipment-related-to-civilengineering-concrete-constr-lift-access.html> [accessed 25 October 2014].

YEUNG, H. W. C. and COE, N. M. (2015): 'Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks', *Economic Geography*: 91 (1) 29-58.

ZOOMLION HEAVY INDUSTRY SCIENCE AND TECHNOLOGY CO., LTD. (2014): Company reports 2009-2014 [online]. URL: http://en.zoomlion.com/investor/financial_reports.jsp [accessed 25 October 2014].

Kapitel 9

*Acquisitions of German companies by
Chinese and Indian corporations – a
threat to employment and knowledge ex-
traction?*

9 Acquisitions of German companies by Chinese and Indian corporations – a threat to employment and knowledge extraction?

BOLLHORN, K. (2015): Acquisitions of German companies by Chinese and Indian corporations – a threat to employment and knowledge extraction? In: *Die Erde* 146 (1), S. 16-20.

Zusammenfassung

Die chinesische und indische Volkswirtschaft sind in den letzten Jahrzehnten schnell gewachsen. Einheimische Unternehmen aus beiden Ländern (sog. *Emerging Market Firms* (EMFs)) haben davon profitiert und beginnen vermehrt ins Ausland zu expandieren. Im Gegensatz zu Unternehmen aus der Triade werden bei der Internationalisierung in Industriestaaten häufig bestehende Unternehmen übernommen. Die daraus resultierenden Konsequenzen für die aufgekauften Unternehmen sind bisher nicht systematisch untersucht; die wenigen bestehenden Studien betonen ein Gefährdungspotenzial für die übernommenen Unternehmen. Diese Forschungslücke wird auf Basis einer qualitativen Primärdatengrundlage behandelt, die durch Interviews in deutschen Unternehmen erhoben wurde, die von einem chinesischen oder indischen Gesellschafter übernommen worden sind.

Die empirisch hergeleiteten Argumente sind an die Kategorien *Einbettung* und *Wert* des Ansatzes der Globalen Produktionsnetzwerke (GPN) angelehnt. Durch dieses Vorgehen kann ein konzipierender Beitrag geleistet werden, der zeigt, dass der GPN-Ansatz geeignet ist, um ADI aus aufstrebenden Volkswirtschaften und deren Folgen systematisch zu untersuchen.

Aus den Ergebnissen wird geschlussfolgert, dass von den Übernahmen durch EMFs – entgegen der bisher vertretenen Meinung – eher keine, die direkte Zukunft des übernommenen Unternehmens gefährdenden Auswirkungen ausgehen.

Abstract

The economies of China and India have grown rapidly in the last decades. This also fosters the internationalization of domestic market companies. Unlike enterprises/corporations from the Triad (USA, Europe, Japan), Chinese and Indian enterprises acquire existing companies in developed economies rather than the greenfield investment route. While a lot of research has gone into explaining this behaviour, the consequences for the companies' acquired have hardly been examined. The few existing studies highlight a substantial potential threat for the targeted firms. Based on qualitative interviews with German companies acquired by Chinese or Indian companies, this study arrives at the result that these investments do not pose a threat to the German companies. Therefore, this study takes an opposite position to existing publications. The Global Production Networks (GPN) approach is used as an analytical framework for this study. The analysis is based on qualitative, semi-structured interviews with representatives of those companies that have been acquired by Chinese or Indian firms.

Keywords

Global Production Networks; Acquisitions; Emerging Markets; Germany; Labour

Zusammenfassung

Die chinesische und die indische Volkswirtschaft sind in den letzten Jahrzehnten schnell gewachsen. Dieses Wachstum ermöglichte Unternehmen aus diesen Ländern im Ausland zu investieren. Im Gegensatz zu Unternehmen aus der Triade akquirieren sie vornehmlich in Industriestaaten Unternehmen anstatt über Greenfield-Projekte zu investieren. Während es Erklärungsansätze dazu gibt, warum diese Form des Markteintritts gewählt wird, sind die Konsequenzen für die übernommenen Unternehmen bisher kaum untersucht. Die bestehenden Studien betonen das Gefährdungspotenzial für die übernommenen Unternehmen. Die vorliegende Untersuchung basiert auf qualitativen Interviews mit deutschen Unternehmen, die von chinesischen oder indischen Konzernen übernommen wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Investitionen keine Ängste bei den ArbeitnehmerInnen der deutschen Unternehmen hervorrufen sollten. Die Argumentation und die daraus abgeleitete These sind damit als Gegenentwurf zu den

Studien zu sehen, welche eine Gefährdung der deutschen Unternehmen annehmen. Die Herleitung der Ergebnisse basiert auf qualitativen, teilstandardisierten Interviews mit Unternehmensvertretern die von einem chinesischen oder indischen Konzern übernommen wurden und Expertengesprächen. Der Ansatz der Globalen Produktionsnetzwerke (GPN) dient als theoretischer Rahmen.

9.1 Introduction and framework

China and India have become the two most important sources for Foreign Direct Investments (FDI) from Emerging Economies (EE) in Developed Economies (DE) (UNCTAD 2014). German clients demand their suppliers to deliver high quality products and offer intensive services. Chinese and Indian companies do not know this expectations from their home markets in which expectations are lower. This unawareness is seen as a liability for companies from EE. To overcome these liabilities the path of internationalization into DE is taken by mergers & acquisitions (M&A) rather than by greenfield investments (where the parent company establishes a new legal entity) (Luo and Tung 2007, Ramamurti 2009). Often, this form of acquisition is criticized in the common media and by researchers. In 2007, a German weekly news magazine called China and companies from China ‘the yellow spies’ on the front cover (*Der Spiegel* 2007), while Kolstad and Wigg (2012: 33) denote ‘China as a ravenous dragon’. Madhok and Keyhani (2012: 32) find that “the focus [of the acquirer] is on extracting advantage from the target rather than transferring advantage to the target”. The assumption, often is, that the extraction of existing intellectual property and know-how would make the German employees dispensable which would in turn lead to mass layoffs and plant closures in Germany.

Research on FDI is mainly conducted using the “Ownership-Localization-Internationalization” framework (Dunning 2000) and its modifications (Luo and Tung 2007, Moghaddam et al. 2014). In this paper, the Global Production Network (GPN) framework (Henderson et al. 2002) is used to offer an explanation as to why structures of German companies remain relatively untouched following an acquisition by a Chinese or Indian company. The following three arguments are presented based on four subcategories: network embeddedness, territorial embeddedness, value creation and value enhancement. The remaining subcategories of the GPN approach are not discussed here. The GPN-based approach has the po-

tential to go beyond common reasons for the FDI and point out consequences for the acquired companies. In addition, the paper contributes to fill a lacuna in literature on GPN, as GPN research is still largely minimum on M&A from EE in DE (e.g. *Coe 2012, Yeung and Coe 2015*). The four subcategories will be applied to develop three arguments that lead to the hypothesis that Indian and Chinese companies are not a threat to the employees of the German companies they acquire.

The category ‘embeddedness’ summarises non-economic aspects (*Henderson et al. 2002, Hess 2004*). Territorial embeddedness “considers the extent to which an actor is 'anchored' in particular territories or places” (*Hess 2004: 177*). Anchoring helps the companies to participate in the existing supplier – buyer networks in the DE markets and also assists in deepening their knowledge about the product/service in that specific market. Additionally, the companies improve the understanding of specific regional product standards as expectations may differ between regions. Network embeddedness describes the connections of individuals and firms among each other and towards various institutions. As these connections are characterised by their durability and stability, the decision of the actors are influenced by path dependency (*Hess 2004*).

The category ‘creation of value’ is used to analyse the company’s internal conditions and external influences under which labour power is transferred into actual labour (*Henderson et al. 2002*). The conditions summarize the effectiveness of labour use, e.g. how labour is trained or equipped with machinery or tools. Standards differ among competitors. Companies with superior standards or services create additional value and receive organisational, management, brand or relational rents (*Kothari et al. 2013*). Creation of value summarizes the transformation of labour and rents, nevertheless they are two different sources of income. Value can be enhanced within internal and external networks. Clients can train their suppliers to fulfil a specific quality standard by direct knowledge transfer or joint projects (*Henderson et al. 2002*). The supplier can then use the improved internal standard to win new clients, offer additional value-add within existent client-supplier production process or transfer knowledge within the enterprise for product development (*Pietrobelli and Rabolletti 2011*).

9.2 Methodology

The study is based on 41 qualitative semi-structured interviews with managers and works council representatives of German companies that were acquired by a Chinese or an Indian company. The companies were identified in the database “Markus” by Bureau van Dijk, which offers information on the shareholder structure of a company. The interviewed companies represent economically important business segments for Germany and are sectors in which Chinese and Indian companies have made multiple acquisitions. Typical examples of such sectors are: automotive, machinery or communication. Thus the process of selecting the companies is based entirely on these sectors, but independent from positive or negative press articles on a certain acquisition, as this would have resulted in a bias within the sample. The interviews took 60-90 minutes, were taped and transcribed to undertake a content analysis. The analysis ensures that the citations and findings presented below are representative of all interviewed companies and potentially highlight a hypothesis for those acquisitions that are not a part of this study. The earliest acquisition of the sample is dated in the 1990s while the absolute majority occurred after 2005. In the interviews with companies that have been acquired recently, the details of employment guarantee contracts are used to develop the core thesis of this article. To diminish the bias of the disperse business segments, the differences in the year of investment and to ameliorate the representative character of the findings, 10 additional interviews with experts on Chinese or Indian FDI were conducted. Despite the fact that the data gathering exercise is developed under these rigorous considerations, the study has to be seen as an explorative approach to develop a hypothesis. The interviews were held between May 2013 and August 2014 and were conducted in German. The quoted have been translated into English and the names of companies have been anonymized.

9.3 Results

The findings of the interviews indicate long-term interests by the Chinese and Indian investors towards the acquired German companies. Within the sample set examined, only one acquisition did not sustain. Knowledge transfers from the German company to the acquirer do happen, yet this does not diminish the position of the German company in the global market. More important, no mass

layoffs, directly related to the acquisition and transfer of knowledge, are initiated by the new owner.

The author found three arguments that lead to the hypothesis that Chinese and Indian investors are no threat to the employees of acquired German companies.

1. The acquirer gets access to the external network in which the German company is embedded. These are relations the buyer does not want to jeopardise. The network embeddedness is based on long established relationships often based on trust. The interviewees find the Chinese or Indian companies to be regionally embedded in EE but only marginally in DE. Meanwhile, the acquired German companies are territorially embedded in DE with sales networks and at times also plants. Chinese and Indian companies need this regional presence to understand the specific demand and supply. The Indian and Chinese acquirers do not have this region specific set-up. That is why the territorially embedded structures and international networks of the interviewed companies in DE remain untouched. This is true both for companies that are market leaders in their business segments and companies that do not have advanced technologies. One interviewed company had a parallel structure for R&D, production and sales in Europe after the acquisition. In this case the acquiring Chinese company changed its product line, not laying off or changing the products or the strategy within the German company. In general the acquisitions do not lead to parallel structures within the buying and purchased company.

“The goal is that we can offer the client an ‘all-in-one’ package on every continent (...), not just production but also the development, the whole process-chain, the whole logistics. There is some overlapping with [Indian company 1] (...), but otherwise [the owner] is looking forward to a continental separation” (interview with a German company acquired by Indian company 1)

2. Chinese or Indian companies cannot sell their own products to existing clients of acquired German companies, as the products do not fulfil the quality requirements of European customers. Products of targeted companies are often technologically superior to those of the acquirer and are sometimes modified for the clients’ demand, which is influenced by the specific territorial embeddedness. The German companies offer additional value and receive rents for superior quality, additional services and modifications. Typically after an acquisition and before

the transfer of and improvements to the product quality of the acquiring company begins, the buyers offer lower-quality products and do, generally receive lower technological rents. The missing potential to offer surpluses at a superior quality or territorial specific modifications hinder the Chinese and Indian companies to sell their products to existing clients of the interviewed German companies that have been acquired. This is true directly after the takeover.

“After the acquisition we saw and learned that the Chinese are [technologically] not as far as we thought. If I look at the potential risks [for us] from the Chinese, the risk is by far not as high as we thought” (interview with a German company acquired by Chinese company 1).

3. The acquiring companies cannot substitute products manufactured by German companies in the near future, as the technological catch up process of Chinese and Indian companies is slow. The internal access to technology and the production know-how of the German companies allows the enhancement of value within the Chinese/Indian companies. Cooperation between the acquirer and the acquired in the cohort analysed typically include the following: joint projects for research and development, internal sourcing for pre-products, external purchase teams between the German company and the new owner, international trainings and plant visits. The interviewed German companies producing high quality products share the common view that the initiated learning process of the Indian and Chinese companies seems to be slower than expected. This is of critical importance for the future outlook of the acquired company. The catch-up process is slower than expected but is not denied by the interviewees. In the recent acquisitions the catch-up process could be accelerated as the acquiring companies are already more experienced.

“The Chinese are still not able, despite our support [of 20 years], to supply the European or the American market with their products. (...) In the bigger picture I do not see any major changes with regard to the know-how or the quality difference” (interview with a German company acquired by Chinese company 2)

9.4 Conclusion

The acquisitions of German companies by Chinese and Indian companies has in most cases not lead to the loss of jobs or closure of plants in Germany. The reason

for this can be attributed to two reasons: 1) the EE companies do not yet have international plants and sales structures in DE and 2) the specific strengths of the German companies cannot be transferred quickly. In all interviews, the targeted company is embedded into client and suppliers networks globally and especially in DE. In cases where the selling of products requires production plants, these plants are already embedded in the relevant important markets. The Chinese and Indian companies generally do not transfer these assets to their own brand and the acquired German companies act relatively independent on an operational level. This finding applies to all interviewed companies within the sample group, for technological market leaders and for companies that offer bulk products. Nevertheless, even those companies that are not protected by their technological superiority did not experience a mass layoff initiated by the new owner. In those cases in which the acquisition occurred some time ago, it may be expected that the unchanged organizational structures of the German company will remain permanent (not considering massive economic or company crises). There appears to be a similar trend in companies that were acquired recently. However one must consider the fact that lay-offs and restructuring might be initiated after the initial agreements run out their due course.

In addition to the regional and network embeddedness of all interviewed companies, the absolute majority of the interviewed companies are technological superior in comparison to the Chinese or Indian acquirer. The acquired companies postulate that the generation of technological rents cannot be transferred to, or learned by the acquirer in the short term. Furthermore, the internal enhancement of value by joint projects is slower than expected. The existent gap in the conditions under which value is created and the extended time taken to implement methods of value enhancement successfully, are two additional arguments that strengthen the explorative hypothesis that M&A by Chinese and Indian companies, in the majority of the cases, seem to serve no threat to the employees of acquired German companies. However as the majority of the investments are relatively recent, the hypothesis needs to be researched further.

Acknowledgement

This paper is based on results of the project BRICINVEST (www.bricinvest.de), funded by the Hans-Böckler Foundation. BRICINVEST is a project of the Insti-

tute of Geography of the Philipps-Universität of Marburg, the Leibniz-Institut für Länderkunde and PCG-Projectconsult.

References

- Coe, N. M.* 2012: Geographies of production II: A global production network A-Z. – *Progress in Human Geography* 36 (3): 389-402
- Dahlkamp, J., Rosenbach, M., Schmitt, J., Stark, H. and W. Wagner* 2007: Prinzip Sandkorn. – *Der Spiegel* 2007 (35): 18-27
- Dunning, J. H.* 2000: The Eclectic Paradigma as an envelope for economic and business theories of MNE activity. – *International Business Review* 9: 163-190
- Hess, M.* 2004: ‘Spatial’ relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. – *Progress in Human Geography* 28 (2): 165-186
- Henderson, J., Dicken, P., Hess M., Coe, N. and H. W. C. Yeung* 2002: Global production networks and the analysis of economic development. – *Review of International Political Economy* 9 (3): 436-464
- Knoerich, J.* 2010: Gaining from the global ambitions of emerging economy enterprises: An analysis of the decision to sell a German firm to a Chinese acquirer. – *Journal of International Management* 16 (2): 177-191
- Klossek, A., Linke B. M. and M. Nippa* 2012: Chinese enterprises in Germany: Establishment modes and strategies to mitigate the liability of foreignness. – *Journal of World Business* 47 (1): 35-44
- Kolstad I. and A. Wigg* 2012: What determines Chinese outward FDI? – *Journal of World Business* 47 (1): 26-34
- Kothari, T., Kotabe, M. and P. Murphy* 2013: Rules of the Game for Emerging Market Multinational Companies from China and India. – *Journal of International Management* 19 (3): 276-299
- Luo, Y. and R. L. Tung* 2007: International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. – *Journal of International Business Studies* 38 (3): 481-498
- Madhok A. and M. Keyhani* 2012: Acquisitions as Entrepreneurship: Asymmetries, Opportunities, and the Internationalization of Multinationals from Emerging Economies. – *Global Strategy Journal* 2 (1): 26-40

Moghaddam, K., Sethi, D., Weber, T. and J. Wu 2014: The Smirk of Emerging Market Firms: A Modification of the Dunning's Typology of Internationalization Motivations. – *Journal of International Management* 20 (3): 359-374

Pietrobelli, C. and T. Rabolletti 2011: Global Value Chains Meet Innovation Systems: Are There Learning Opportunities for Developing Countries? – *World Development* 39 (7): 1261-1269

Ramamurti, R. 2009: Why study emerging-market multinationals? – In: *Ramamurti R., and J. V. Singh* (ed.): *Emerging Multinationals in Emerging Markets*: 3-23

United Nations Conference on Trade and Development 2014: *Statistics Overview*. – Online available at:

<http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>. – accessed 23/09/2014

Salidjanova, N. 2011: *Going Out: An Overview of China's Outward Foreign Direct Investment*. In: *USCC Staff Research Report*. - Online available at:

<http://www.uscc.gov/sites/default/files/Research/GoingOut.pdf>. – accessed 23/10/2014

Yeung, H. W. C. and N. M. Coe 2015: Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks. – *Economic Geography* 91 (1): 29-58

Kapitel 10

Zusammenfassung und Diskussion
(Summary and Discussion)

10 Zusammenfassung und Diskussion (Summary and Discussion)

ADI von Unternehmen aus Emerging Markets haben seit den 1970er Jahren stärker zugenommen als ADI von Unternehmen aus Industriestaaten. Unter den EMFs sind Unternehmen aus China und Indien wesentliche Vertreter. Sie müssen als eine neue Komponente des wirtschaftlichen Globalisierungsprozesses anerkannt und auch als solche thematisiert werden.

Die Erforschung der EMFs ist noch auf die Genese der ADI tätigen Unternehmen im Heimatmarkt sowie deren Stärken und Schwächen ausgerichtet. Von konzeptioneller Bedeutung sind u. a. die Arbeiten von DUNNING (2000), MATHEWS (2002), LUO & TUNG (2007), RAMAMURTI (2009, 2012) oder MOGHADDAM ET AL. (2014). Ein darüber hinaus reichender Forschungsstrang zu den Auswirkungen der ADI von EMFs auf verschiedene Stakeholder ist bisher nicht etabliert, weder in den Nachbardisziplinen der Wirtschaftsgeographie – welche die Forschung um EMFs und deren Internationalisierung dominieren – noch in der Wirtschaftsgeographie selbst. Diese Ausgangsposition begründete das Forschungsvorhaben, ADI aus Emerging Markets in Industriestaaten am Beispiel chinesischer und indischer ADI in Deutschland zu untersuchen.

Veröffentlichungen thematisieren ADI aus China und Indien in Deutschland als ein zunehmend relevantes Phänomen (vgl. GTAI 2012a, 2012b). Jedoch liegen ausschließlich Studien vor, die a) eines der beiden Länder berücksichtigen (z. B. TIWARI 2009 zu Indien oder SOHM ET AL. 2009 zu China) oder b) nur bestimmte ADI-Formen untersuchen (z. B. von Greenfield-ADI durch BRIENEN ET AL. 2012). Die Entwicklung einer einheitlichen Datenbasis war für die Erarbeitung der strukturellen Muster notwendig, der ersten von drei Analysedimensionen. Da zu den Internationalisierungszielen von EMFs Literatur besteht, ist für die Herleitung der Muster eine theorieprüfende Vorgehensweise genutzt worden. Diese orientierte sich an zwei Leitfragen.

- Welche strukturellen Eigenschaften charakterisieren chinesische und indische Unternehmen, die in Deutschland investieren?
- Bestehen Zusammenhänge zwischen den Gründen für den Markteintritt, der Art der Investition und der Aufstellung in Deutschland?

Darauf aufbauend wurden die zweite (*Auswirkung*) und dritte (*Reaktion*) Analysedimension genutzt, um herzuleiten, welche Folgen ADI aus China und Indien in Deutschland haben. Die Recherche zu ADI aus China und Indien zeigte, dass seitens der Öffentlichkeit bzw. direkt von ADI betroffenen Akteuren Vorbehalte gegenüber diesen Investitionen bestehen, wohingegen politische Akteure diese willkommen heißen. Diese gegenläufigen Einschätzungen bestätigten die Wahl des nationalen Untersuchungsraumes und begründeten die Konzeption des Forschungsansatzes mit relationaler Perspektive. So konnte eine empirische Grundlage für die Diskussion zwischen befürwortenden und ablehnenden Haltungen gegenüber den ADI hergeleitet werden.

Zur Bestimmung von Akteuren, die in den Fokus der Untersuchung gestellt werden sollten, wurde eine Stakeholder-Perspektive genutzt. In der vorliegenden Arbeit wurden Stakeholder berücksichtigt, die als wesentlich beeinflussend bzw. wesentlich beeinflusst angesehen werden. Dies sind bestehende deutsche Unternehmen, die durch ein M&A Teil eines internationalisierenden chinesischen oder indischen Unternehmens geworden sind, deren Mitarbeiter sowie Kunden, Zulieferer und Wettbewerber. Um die empirische Analyse durchzuführen und einen konzipierenden Beitrag zu den Auswirkungen von und Reaktionen auf Internationalisierungsvorgänge der EMFs zu leisten, erfolgte eine Orientierung an der dritten und vierten Leitfrage.

- Welche Auswirkungen haben Investitionen von Unternehmen aus China und Indien auf die definierten Stakeholder?
- Wie reagieren die definierten Stakeholder auf die von ihnen erwarteten Veränderungen?

Zur Bearbeitung der vier Leitfragen wurde ein dreistufiges methodisches Vorgehen gewählt. Dies umfasste die Auswertung von Daten zu 765 chinesischen und indischen Investitionen in Deutschland die in der Datenbank MARKUS identifiziert wurden (1. Stufe) und die Analyse von Informationen aus 108 standardisierten durchgeführten Telefoninterviews (2. Stufe). Abschließend wurden 40 qualitative Interviews mit Vertretern chinesischer und indischer Unternehmen in Deutschland und externen Experten (wie Beratern) (3. Stufe) durchgeführt (vgl. Abbildung 5, S. 52), um die Auswirkungen von und Reaktionen auf ADI aus China und Indien empirisch herzuleiten und konzipierend zu nutzen. Dabei wurden insgesamt 40

zusätzliche qualitative Interviews von PCG (2014) und MÜLLER (2014) mit berücksichtigt.

Um die zweite Analysedimension (*Auswirkung* und *Reaktion*) zu behandeln, musste ein analytischer Rahmen genutzt werden, der es erlaubt, Unternehmen als Akteure in den Fokus der Analyse zu stellen und die definierten Stakeholder zu berücksichtigen. Dafür wurde der GPN-Ansatz (vgl. HENDERSON ET AL. 2002 und YEUNG & COE 2015) gewählt. Trotz dieser prinzipiellen Eignung zur Untersuchung bestehen weder empirische Analysen noch konzeptualisierende Arbeiten zu ADI von EMFs in Industriestaaten innerhalb dieses Ansatzes.

Mit den drei Kategorien *Wert*, *Macht* und *Einbettung*, sowie durch Erweiterungen dieser Kategorien konnten Auswirkungen und Reaktionen umfassend untersucht werden. Weiterhin wurden die drei Kategorien des GPN-Ansatzes in Form von Theorien aus Nachbardisziplinen konzeptionell erweitert.

Die Kategorie *Wert* ermöglichte die Analyse der Eigenschaften der Wertschöpfung bzw. der Wertkette eines Unternehmens. Es wurde thematisiert, ob bzw. wie sich die Art der Wertgenerierung zwischen Unternehmen aus Industriestaaten (am Beispiel Deutschlands) und Unternehmen aus Emerging Markets (an den Beispielen Indiens und Chinas) unterscheidet. Hierfür wurde die bestehende Differenzierung in unternehmensinterne und länderspezifische Vorteile (FSA/CSA, vgl. DUNNING 2000) in die Kategorie *Generierung von Wert* übertragen. Der GPN-Ansatz wird so auf EMFs als Untersuchungsobjekte ausgerichtet und in seiner Konzeption gestärkt.

Die Kategorie *Macht* wurde verwendet, um zu analysieren, welchen Einfluss ADI aus China und Indien auf Stakeholder haben und ob die Stakeholder umgekehrt Einfluss auf die investierenden Unternehmen ausüben. Um nicht-ökonomische Einflussfaktoren zu berücksichtigen, wurde das Konzept *Einbettung* als dritte Säule der Analyse genutzt. Demnach werden ADI durchführende Manager und Firmeneigentümer nicht ausschließlich von unternehmerisch-rationalen Faktoren beeinflusst. Die Kombination der drei Kategorien wurde somit als Ansatz interpretiert, der rational ökonomische Gründe als die wesentlichen Handlungsauslöser sieht, aber einen Einfluss durch relationale Komponenten berücksichtigt.

Die Datenbank MARKUS von BUREAU VAN DIJK wurde zur Beantwortung der ersten Leitfrage (nach den strukturellen Eigenschaften) ausgewertet. Diese Daten-

grundlage ist, den Vorgaben an ein quantitatives Vorgehen folgend, nachvollziehbar und kann auch in zukünftigen Analysen genutzt werden. Es wurde herausgearbeitet, dass chinesische Unternehmen bisher häufiger in Deutschland investierten als indische. Dies ist vor dem Hintergrund der stärkeren chinesischen Wirtschaft und dem durchschnittlich höheren Wirtschaftswachstum seit den 1980er Jahren (vgl. Abbildung 3, S. 13) erwartet worden.

Die Charakterisierung der investierenden Gesellschafter und deren Beteiligungen in Deutschland (vgl. Kapitel 4, S. 56 ff.) ergaben nationale Besonderheiten bzgl. der Wirtschaftszweige. Diese sind mit den nationalen Volkswirtschaftsstrukturen zu erklären. Zu nennen ist bspw. der hohe Anteil in Deutschland tätiger indischer IT-Unternehmen und chinesischer Maschinenbauunternehmen. Ferner ergab die Analyse, dass über diese Besonderheiten hinaus auch die allgemeine Zusammensetzung der ADI je Herkunftsland von Schwerpunkten gekennzeichnet ist, etwa der indischen Pharmaindustrie oder chinesischen Herstellern von Elektronik. Diese Wirtschaftszweige wurden jeweils als die länderspezifischen Besonderheiten identifiziert, die sich in den ADI widerfinden.

Hinzu kommen aus beiden Ländern Gesellschafter aus Wirtschaftszweigen, die keine nationale Besonderheit sind, z. B. ADI im Bereich der chemischen Industrie. Industrien zeichnen sich jeweils durch spezifische Machtstrukturen zwischen Zulieferern und Kunden aus. Zusammenfassend wurde daher argumentiert, dass es aus konzeptioneller Sicht zukünftig notwendig ist, ADI aus China und Indien spezifischer zu analysieren als bisher.

Dies gilt für die konzipierte Annahme, dass EMFs über CSAs nicht aber aufgrund vorhandener FSAs internationalisieren. In dieser Betrachtungsweise sind vereinzelte ADI von Unternehmen aus Indien oder China in bestimmten Sektoren nicht zu erklären, da das Herkunftsland keine CSAs bietet, z. B. in der bereits genannten chemischen Industrie.

Es wurde konstatiert, dass nationale Vorteile ADI in bestimmten Sektoren zuträglich sind. Diese Sektoren haben einen höheren Anteil an den ADI aus einem Quellland (etwa die indische IT-Industrie). Weiterhin wurde erarbeitet, dass vereinzelt Unternehmen internationalisieren, die in Sektoren aktiv sind, in denen kein CSA besteht. Genannt wurde die Expansion eines indischen Herstellers von Windenergieanlagen nach Deutschland. Diese konnte nicht durch CSAs erklärt

werden. Die Expansion chinesischer Hersteller für Wind- und Solarenergieanlagen nach Deutschland wird hingegen mit dem CSA günstiger staatlicher Förderungsbedingungen begründet (vgl. SATO 2011). Es wurde daher geschlossen, dass es zukünftig notwendig ist, die kontextuale Einbindung von EMFs stärker zu berücksichtigen. Auf Basis der Ergebnisse der Auswertung der Datenbank MARKUS ist es daher nicht weiter angebracht, eine zusammenfassende pauschalisierende Betrachtung von ADI (vgl. als Beispiel dafür u. a. MOGHADDAM ET AL. 2014) aus Emerging Markets vorzunehmen.

Dieses Zwischenergebnis der ersten Stufe der Datenanalyse als Grundlage ansehend, wurde die innere Struktur der ADI-Fälle detaillierter untersucht. Die erste und zweite Leitfrage (Gründe der Unternehmen für Investitionen in Deutschland) wurde weiterhin durch eine Kombination aus den Informationen der Datenbank MARKUS und einer standardisierten telefonisch umgesetzten Primärdatenerhebung beantwortet.

In Kapitel 5 wurde zunächst herausgestellt, dass Gesellschafter aus beiden Ländern bereits mehrfach in Deutschland investierten. Einerseits ist die Anzahl der unterschiedlichen Gesellschafter damit kleiner, andererseits verfügen die vorhandenen über mehr Erfahrung. Ferner ergab die Auswertung, dass Unternehmen aus beiden Ländern eher über Greenfield-Projekte denn über M&A (Brownfield-Projekte) in Deutschland investierten. Dieses Ergebnis widerspricht dem theoretische Konzept des *Springboard-Model* (LUO & TUNG 2007), nach dem EMFs eher M&A für den Markteintritt in Industriestaaten wählen.

Außerdem ergab die Analyse, dass Gesellschafter, die über ein M&A investierten sowohl weltweit als auch in Deutschland durchschnittlich umsatz- und mitarbeiterstärker sind, als Gesellschafter, die ein Greenfield-Projekt durchführten. Die EMFs, die in ein bestehendes Unternehmen investierten, gaben in den Telefoninterviews diversifizierte Ziele an. Aus den Primärdaten konnte außerdem abgeleitet werden, dass bei dieser Markteintrittsform eine stärkere vertikale Integration der deutschen Standorte besteht. F&E-Einheiten sind z. B. häufiger vorhanden (vgl. Abbildung 11, S. 78).

Die Auswertung der Datenbank MARKUS ergab ferner, dass die Unternehmen chinesischer Gesellschafter nach einer Greenfield-Investition in Deutschland in der absoluten Mehrheit einer Handelstätigkeit nachgehen (vgl. Abbildung 8, S. 61 und

Abbildung 23, S. XIV). Diese Unternehmen betreiben in Deutschland entsprechend des Wirtschaftszweiges keine Produktion oder Forschung. Das Ergebnis der starken Absatzorientierung (*Market-Seeking*) aus den standardisierten Primärdaten wird somit durch die Auswertung der Datenbank MARKUS gestützt.

Aus den Wirtschaftszweigen und der starken Marktorientierung der Unternehmen, die ein Greenfield-Projekt durchgeführt haben, wurde daher abgeleitet, dass in Greenfield-Projekten eher Top-down-Prozesse initiiert werden, wohingegen bei M&A auch Bottom-up-Prozesse implementiert werden. Es wurde daher argumentiert, dass eine grundlegende Unterscheidung zwischen solchen Unternehmen, die über eine eigenständige Niederlassung in Deutschland investierten (Greenfield) und solchen Unternehmen, die M&A (Brownfield) nutzten, angebracht ist.

Greenfield-Investoren wurde aufgrund der erhobenen Primärdaten der Organisationstyp *globales* und M&A-tätigenden Unternehmen der Typ *transnationales* Unternehmen zugeordnet (vgl. Tabelle 1, S. 70). Die durchgeführte Zuweisung und damit einhergehende Teilung in zwei Gruppen geht über bestehende Arbeiten zu EMFs hinaus, in denen keine Klassifizierung durchgeführt wird (vgl. u. a. MOGHADDAM ET AL. 2014). Die Auswertung der Primärdaten zeigt, dass zusammenfassende Betrachtungen nicht der Heterogenität der EMFs entsprechen. Die Art des Markteintritts in Industriestaaten ist als Möglichkeit identifiziert worden, um empirische Ergebnisse zu EMFs entsprechend einer organisationstypischen Klassifizierung zu erarbeiten.

Bei Greenfield-ADI werden Strukturen neu aufgebaut, etwa Zulieferer ausgewählt oder Mitarbeiter eingestellt. Potenzielle Zulieferer oder Mitarbeiter würden erst Stakeholder werden, wenn Sie sich freiwillig für eine Zusammenarbeit entscheiden. Die im konzeptionellen Teil der Arbeit definierten Stakeholder sind damit bei Greenfield-Investitionen nicht vorhanden. Nach der hergeleiteten Zweiteilung der ADI-Fälle wurde daher entschieden, beide Markteintrittsarten getrennt voneinander zu behandeln.

Im sechsten Kapitel liegt der Schwerpunkt auf der Standortwahl von Gesellschaftern aus China und Indien. Es wurden nur solche betrachtet, die über ein Greenfield-Projekt in Deutschland investierten. Es wurde ein relationaler Ansatz verwendet. Die Bedeutung der Standortparameter wurde aus Sicht der investierenden Unternehmen vorgestellt. Eine strukturindikatorbasierte Auswertung von

Sekundärdaten, in der die räumliche Verteilung der Unternehmen mit der Ausprägung von Standortfaktoren verglichen wird, wurde nicht durchgeführt. Die Ergebnisse (vgl. Abbildung 14, S. 105) zeigen, dass die Standortentscheidung vor allem von nicht zu beeinflussenden Faktoren dominiert wird, z. B. der räumlichen Nähe zu Kunden oder der Infrastruktur. Zu beeinflussende Faktoren (etwa Gewerbesteuersätze) waren von geringer Bedeutung.

Für handelnde Akteure im Zielland (z. B. Wirtschaftsförderer) bedingt dieses Ergebnis eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten zur Anwerbung von Unternehmen. Gleichzeitig treten in strukturschwachen Regionen u. U. Ballungen konkurrenzfähiger Unternehmen eines Sektors und dazugehörige Forschungseinrichtungen auf. Die Vermarktung dieser Schwerpunkte soll dem Ergebnis nach von regionalen Standortberatern intensiviert werden. Vor dem Hintergrund, dass ADI aus China und Indien breit auf verschiedene Sektoren gestreut sind, ist diese abgeleitete Empfehlung implementierbar.

Die Kapitel 4 – 5 sind als eigenständige Beiträge konzipiert worden, in denen empirische Ergebnisse zu ADI aus China und Indien in Deutschland vorgestellt wurden. Gleichzeitig waren sie eine notwendige Voraussetzung, um die ADI-Fälle für die 3. Stufe des empirischen Vorgehens bestimmen zu können. Es wurde eine Auswahl nach subjektiven Kriterien durchgeführt und solche Unternehmen kontaktiert, die über ein M&A in Deutschland investierten und in Wirtschaftszweigen tätig sind, in denen M&A aus China und Indien häufig auftreten.

In den Kapiteln 7 – 9 werden die dritte und vierte Leitfrage (nach den Auswirkungen und Reaktionen) thematisiert. Aufgrund der Möglichkeit, verschiedene Stakeholder (z. B. Institutionen, Arbeitnehmer, Zulieferer, Kunden oder Konkurrenten) zu berücksichtigen, wird der GPN-Ansatz als analytischer Rahmen genutzt. Eine bisher nicht durchgeführte konzeptionelle Berücksichtigung von EMFs wurde integriert. Zusätzlich wurde der GPN-Ansatz um Theorien aus Nachbardisziplinen erweitert, die auf die Internationalisierung von Unternehmen ausgerichtet sind; dazu gehört die Berücksichtigung der Unterscheidung in CSA/FSA oder die *Liabilities*-Ansätze.

In Kapitel 7 wurde der Einfluss von Arbeitnehmern und ihren kollektiven Vertretern auf die Übernahme durch einen chinesischen Konzern untersucht. Arbeitnehmer sind innerhalb des GPN-Ansatzes bisher als Stakeholder vernach-

lässigt worden. In Veröffentlichungen wird generalisierend davon ausgegangen, dass Arbeitnehmer keine Möglichkeit finden, die eigenen Interessen gegenüber internationalen Unternehmen durchzusetzen (CUMBERS ET AL. 2008).

Im untersuchten Fall nutzten betroffene Mitarbeiter und deren Vertreter spezifisches Wissen über das Globale Produktionsnetzwerk (*Production Network Knowledge*), um erfolgreich Einfluss auf den Verkauf zu nehmen. Im Gegensatz zu bestehenden Ansätzen wurde gezeigt, dass die Widerstände a) nicht durch international aktive, kollektive Akteure (wie Gewerkschaften), sondern durch die in-/direkt betroffene Belegschaft/-svertreter des verkaufenden Unternehmens entwickelt wurden und b) die gemeinsame gesellschaftliche Einbettung der Akteure innerhalb des Unternehmens als Antrieb für die Umsetzung von Widerständen diente. Innerhalb des Beitrags wurde herausgearbeitet, dass *Production Network Knowledge* nicht mit anderen Wissensformen (z. B. Rechtswissen über bestehende Verträge oder Produktionswissen) gleichzusetzen ist. Es ist jeweils vor dem Hintergrund der Zuliefer-, Kunden- und Wettbewerberbeziehungen zu sehen.

Die Analyse der Fallstudie ergab, dass die Art des Widerstandes innerhalb des GPN-Ansatzes unter Berücksichtigung der Ziele des kaufenden Unternehmens und der Governance-Beziehung zwischen dem Übernahmeziel und dessen Kunden entwickelt werden kann. Aus den Zielen des investierenden Unternehmens kann abgeleitet werden, welche Eigenschaften des zu akquirierenden Unternehmens für den Käufer von hoher Bedeutung sind. Aus den Governance-Beziehungen können die Schwachpunkte innerhalb des GPNs bestimmt werden.

Kapitel 8 enthält eine Fallstudie zur Untersuchung der Konsolidierung eines gesamten Industriebereichs; durchgeführt am Beispiel der Hersteller von Autobetonpumpen. Die Analyse ergab, dass durch die gegensätzlichen Ausprägungen von Stärken und Schwächen europäischer Unternehmen gegenüber EMFs Veränderungen im GPN eingeleitet wurden. Diese Veränderung wurde durch die unterschiedlichen Arten der Wertgenerierung initiiert. Innerhalb des GPN-Ansatzes ist dies als *Value Enhancement* bzw. Optimierung der *Cost-Capability-Ratio* anzusehen. Die Unterkategorien der Kategorie *Wert* wurden innerhalb dieses Beitrags um die Unterscheidung in CSA/FSA erweitert. Es wurde darauf aufbauend hergeleitet, dass die unterschiedliche Ausprägung der Stärken und

Schwächen sowie der CSA und FSA zu einer veränderten Machtposition gegenüber Stakeholdern führte.

Die umgesetzten Veränderungen bei der Zuliefererstruktur, der externen vertikalen Dimension eines GPN, wurden erarbeitet. Dabei wurde herausgestellt, dass die europäischen Unternehmen nach der Übernahme a) größere Mengen von bestehenden Zulieferern abnehmen und Produkte unternehmensintern an den Mutterkonzern liefern, b) die Zulieferer des akquirierenden Unternehmens nutzen und c) interne Zulieferbeziehungen aufbauen. Diese Veränderung des rückwärtsgerichteten Teils der Wertkette eröffnet den europäischen Unternehmen neue Verhandlungsoportunitäten gegenüber bestehenden Zulieferern. Die identifizierten umgesetzten und geplanten Maßnahmen sind sowohl als Top-down- als auch als Bottom-up-Prozesse zu benennen. Maßnahmen, die diesen Prozessen zuzuweisen sind, wurden durch Interviewpartner aller drei europäischen Hersteller genannt. Die in Kapitel 5 hergeleiteten Ergebnisse zu diesen Prozessen fanden sich innerhalb dieser Fallstudie wieder.

Über die externen vertikalen Einflüsse hinaus, wurde erarbeitet, dass die Übernahmen Auswirkungen auf die externe horizontale Dimension des GPN hatten. Diese Dimension wird in der Literatur bisher kaum beachtet. Es wurde herausgestellt, dass die Übernahme des ersten Autobetonpumpenherstellers zu einem Domino-Effekt führte, in dem die beiden weiteren ihre unternehmerische Unabhängigkeit ebenfalls aufgaben.

Die aufgezeigten horizontalen Einflüsse wurden auf die unterschiedlichen Arten der Wertgenerierung, sowie die unterschiedliche Absatzmärkte (für europäische Unternehmen die Triade, für chinesische fast ausschließlich China) zurückgeführt. International tätige Unternehmen aus anderen Teilen der Triade sind eher wie deutsche Unternehmen aufgestellt, d. h. eine Asymmetrie in den Absatzmärkten und in der Art der Wertgenerierung ist weniger stark ausgeprägt. Es wurde daher geschlussfolgert, dass sich die Auswirkungen von Firmenübernahmen aus den Emerging Markets von denen bei Übernahmen aus der Triade unterscheiden.

Die Analyse der Fallstudie ergab außerdem, dass die gesellschaftliche Einbettung (ein nicht-rationaler Einflussfaktor), die Entstehung und den Ablauf der internationalen Firmenübernahmen veränderte. Das Konzept der *Einbettung* wird aufgrund seiner Unschärfe als schwammig kritisiert (MARKUSEN 2003). Innerhalb der Fall-

studie wurden die Manager und Firmeneigentümer als die handelnden Akteure gesehen. Die Unterscheidung der *Stewardship*- und *Agency-View* (vgl. DONALDSON & DAVIS 1991, LE BRETON-MILLER & MILLER 2009) ist für die Analyse des Verhaltens von Managern geeignet. Die Kategorie *Einbettung* wurde daher konzeptionell um diesen Ansatz erweitert. Zusätzlich wurde innerhalb dieses Beitrags die Kategorie *territoriale Einbettung* um den Ansatz der *Liabilities* aus dem *Ressource-Based View* Ansatz (JOHANSON & VAHLNE 2009) erweitert. Der Kritik von MARKUSEN (2003) wurde so entgegengetreten und diese Kategorie des GPN-Ansatzes stärker konzeptualisiert.

Im abschließenden Artikel in Kapitel 9 werden die Teile aller geführten Interviews mit Managern und Betriebsräten genutzt, in denen die Auswirkungen für die übernommenen Unternehmen thematisiert wurden. Die unterschiedlichen Arten der Wertgenerierung und das Potenzial der unternehmensinternen Erweiterung von Wert werden in Zusammenspiel mit der gesellschaftlichen und räumlichen Einbettung (den *Liabilities of Foreignness* und *Outsidership* vgl. JOHANSON & VAHLNE 2009) als die Eigenschaften bestimmt, aus denen Auswirkungen auf übernommene deutsche Unternehmen hergeleitet werden können. Den Ergebnissen nach bedeuten unterschiedliche Ausprägungen von *Einbettung* und *Wertgenerierung* von übernommenem und investierendem Unternehmen sowie Potenzial für *Erweiterung von Wert* keine negativen Auswirkungen für die akquirierten Unternehmen.

Diese Einschätzung widerspricht deutlich vorliegenden Arbeiten, in denen ADI aus Emerging Markets als Gefahr für den Fortbestand der übernommenen Unternehmen gesehen werden (vgl. u. a. KOLSTAD & WIGG 2012, MADHOK & KEYHANI 2012). Diese Sichtweise dominiert die Literatur zu den Folgen von M&A durch EMFs. Interviewte Manager und Betriebsräte sagten in den qualitativen Interviews aus, dass ihre Unternehmen von den Übernahmen profitierten. Dies wurde von den Befragten u. a. mit einer verbesserten Wettbewerbssituation in bestehenden Märkten, dem Zugang zu neuen Absatzmärkten und einer Stabilisierung des Umsatzes durch den Aufbau interner Wertketten begründet.

Die Kapitel 4 – 9 leisten zusammenfassend einen empirisch fundierten Beitrag zur Untersuchung von ADI aus China und Indien in Deutschland. Aufgrund der drei zu behandelnden Analysedimensionen unterscheidet sich das methodische Vorge-

hen in den Kapiteln. Strukturelle Muster wurden deduktiv, Auswirkungen und Reaktionen wurden induktiv bearbeitet.

Der konzipierende Beitrag zur Erweiterung des GPN-Ansatzes und dessen Anwendung auf die Untersuchung von ADI aus Emerging Markets erfolgte in Kapitel 2 sowie in den Artikeln der Kapitel 7, 8 und 9. In den dafür geführten qualitativen Interviews wurden die direkten Auswirkungen für die betroffenen Unternehmen ebenso thematisiert, wie die Auswirkungen auf sowie Reaktionen von Kunden und Zulieferern. Diese Aussagen entsprechen der Sichtweise der interviewten Unternehmensvertreter.

Aktive Reaktionen (z. B. die Änderung einer Lieferbeziehung) konnten extern nachvollzogen werden. Beispiele sind die Reaktion von BMW auf einen Lieferengpass (vgl. Kapitel 7) und das veränderte Einkaufsverhalten von HEIDELBERGCEMENT (vgl. Kapitel 8). Die Veränderung der Machtverhältnisse zwischen den akquirierten Unternehmen und den Stakeholdern konnte aber aufgrund des methodischen Ansatzes nur aus Sicht der interviewten Manager und Experten hergeleitet werden. Die Durchführung von Interviews mit Stakeholdern ist auf die Fallstudien beschränkt.

Die Auswertung der Interviews ergab, dass die Veränderung der Beziehungen zwischen den übernommenen Unternehmen und Kunden/Zulieferern von der relativen Größe der Unternehmen vor und nach einer Übernahme, dem Anteil des Umsatzes mit einem Kunden/Zulieferer am Gesamtumsatz und der bestehenden governance-Beziehung (vgl. Kapitel 2) abhängt.

Das empirische Vorgehen war auf die deduktive Ableitung dieser Einflussfaktoren auf bestehende Beziehungen nicht ausgelegt und es wurde mehrfach auf die Heterogenität der ADI-Fälle hingewiesen. Auf Basis der geführten qualitativen Interviews und unter Berücksichtigung der extern durchgeführten Interviews (PCG 2014) können Aussagen zu den Reaktionen von und Auswirkungen auf die Kunden und Zulieferer induktiv abgeleitet werden. Durch die eingrenzende Konzeption, die sich an den verschiedenen Governance-Formen nach GEREFFI ET AL. (2005) orientiert, sowie die ausschließliche Behandlung der Markteintritte über M&A, steht diese Generalisierung nicht im Widerspruch zur erarbeiteten Heterogenität, sondern berücksichtigt diese.

Zu den Reaktionen von Zulieferern und Kunden werden drei Aussagen (i-iii) induktiv hergeleitet.

- i. Private Endkunden reagieren nicht auf die Übernahme eines Endprodukte herstellenden Unternehmens (den OEMs). Das Herkunftsland des neuen Unternehmenseigentümers hat keine Relevanz.
- ii. Unternehmerische Endkunden reagieren wie private nicht auf den Eigentümerwechsel eines OEM. Das Herkunftsland des neuen Eigentümers hat keine Relevanz.

In beiden Fällen sind die Endkunden an den bestehenden Eigenschaften der Produkte des übernommenen Unternehmens interessiert, z. B. einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis, einer hohen Qualität oder einem guten Service-Angebot. Ferner werden keine umfassenden persönlichen oder unternehmerischen Daten über den Kunden an den OEM weitergeleitet. Sofern die bestehenden Eigenschaften aus Sicht des Kunden nicht negativ verändert werden, gibt es entsprechend keinen Anlass den Hersteller zu wechseln.

Die dritte Aussage schließt den gegenseitigen Wissenstransfer ein.

- iii. Je intensiver der gegenseitige Wissenstransfer zwischen dem übernommenem Unternehmen und seinen jeweiligen Kunden ist, desto wahrscheinlicher sind negative Reaktionen seitens des Kunden (unbeachtet der Größe des Kunden/Zulieferers). Die Kunden befürchten, dass Informationen in einem Bottom-up-Prozess in andere Standorte des neuen Gesellschafters transferiert werden.

Ein intensiver Wissensaustausch findet in relationalen – und eingeschränkt in modularen – Netzwerkbeziehungen statt. Kunden geben kodifizierte Informationen und implizites Wissen an ein übernommenes Unternehmen weiter. Nach einer Übernahme schätzt der Kunde die Wahrscheinlichkeit eines *Value-Chain-Upgrading*-Prozesses (der Erweiterung der Wertgenerierung) innerhalb des übernommenen Unternehmens höher ein. Dieser Aufwertungsprozess kann langfristig zu der Entstehung eines neuen Wettbewerbers führen. Es ist ebenfalls möglich, dass Produktspezifikationen des Kunden in einem Bottom-up-Prozess an assoziierte Unternehmen des Gesellschafters weitergegeben werden. Innerhalb der empirischen Daten wird diese Gefahr durch interviewte

Manager angesprochen, deren Unternehmen als Zulieferer in technologieintensiven Branchen tätig sind.

Zu den Auswirkungen auf Kunden und Zulieferer lassen sich in drei induktiv hergeleiteten Aussagen (a-c) zusammenfassen.

- a. Je größer das akquirierende Unternehmen und je stärker der Größenunterschied zum akquirierten Unternehmen ist, desto eher verändert sich die Verteilung der unternehmerischen Macht zwischen dem Unternehmen und den Kunden/Zulieferern zu Gunsten des übernommenen Unternehmens. Das gekaufte Unternehmen profitiert von der Zugehörigkeit zu einem größeren Unternehmen.

Die Größe eines Unternehmens kann zwar nicht direkt mit unternehmerischer Macht gleichgesetzt werden (es bestehen z. B. umsatzstarke Zulieferer in captiven Wertketten wie der Textilindustrie), aber KMU haben als Kunde aufgrund ihrer geringen unternehmerischen Größe gegenüber größeren Zulieferern eher geringe unternehmerische Macht. Nach einzelnen Vorprodukten und Rohstoffen besteht eine niedrige Nachfrage. Sofern das akquirierende und das übernommene Unternehmen im gleichen Sektor tätig sind, kann eine höhere Menge des gleichen Produktes abgenommen werden. Der Einkaufspreis wird zu Gunsten des übernommenen, einkaufenden Unternehmens neu verhandelt. Parallel werden unternehmensinterne *hierarchische* Wertketten zwischen dem übernommenen deutschen Unternehmen und weiteren Standorten des akquirierenden Unternehmens aufgebaut. Der Druck gegenüber Zulieferern kann erhöht werden. Die Veränderung des rückwärtsgerichteten Teils der Wertkette wird von den interviewten Managern/Betriebsräten unabhängig des Sektors als eine Auswirkung der Übernahme genannt.

- b. Zulieferer und Kunden sind umso resistenter gegenüber der Veränderung der Größe eines übernommenen Unternehmens, je diversifizierter ihre Zuliefer- bzw. Abnehmerbeziehungen sind. Der Verlust eines Kunden/Zulieferers hat bei einer starken Diversifizierung einen geringeren direkten Einfluss auf den Umsatz.

Es gibt Zulieferer in von Unternehmen aus Industriestaaten dominierten Wertketten (z. B. FOXCONN und APPLE) oder regionalen Spezialbranchen (z. B. der Landmaschinenindustrie in Niedersachsen), die in captiven Netzwerkbezie-

hungen aktiv sind. Dementgegen versuchen Unternehmen die Beziehungen in den direkt vor- und nachgelagerten Teilen der Wertkette über Kunden und Branchen hinweg zu diversifizieren. Durch diese Streuung können Nachfrage-rückgänge besser aufgefangen werden. Gleichzeitig resultiert die Streuung in einer geringeren Bedeutung einzelner Partner. Eine diversifizierte Kunden-/Abnehmerstruktur ermöglicht es, besser auf höheren (Verhandlungs-) Druck durch ein übernommenes Unternehmen zu reagieren.

- c. Je einfacher das Produkt des übernommenen Unternehmens zu fertigen ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass das veränderte Größenverhältnis keinen Einfluss auf das Machtverhältnis zwischen übernommenem Unternehmen und Kunden hat. Bei einfach herzustellenden Produkten können Kunden ohne hohe Suchkosten einen anderen Lieferanten einbinden.

In Fällen, in denen einfache Produkte hergestellt werden, wird die Entscheidung für oder gegen einen Zulieferer eher über Preis, denn über Produktspezifikationen getroffen. Sollte ein übernommenes Unternehmen versuchen gegenüber einem Abnehmer den Preis anzuheben bzw. gegenüber einem Zulieferer den Preis zu senken, kann der jeweilige Kunde einfacher alternative Beziehungen in seinen vor- und nachgelagerten Schritten der Wertkette aufbauen. Dies ist in marktlichen und captiven Netzwerkbeziehungen der Fall, in denen das übernommene Unternehmen über geringe technologische Kompetenz verfügt.

Die letztgenannte Auswirkung einer Übernahme impliziert eine mögliche aktive Reaktion von Kunden und Zulieferern auf die Änderung der Wertkette. Die Auswirkungen von und Reaktionen auf M&A sind miteinander verbunden. Diese Komplexität konnte unter Berücksichtigung der Kategorie *Einbettung* in den beiden Fallstudien hergeleitet werden. Die qualitative Datenerhebung als zweiter Teil der Primärdatenerhebung und dritter Schritt des methodischen Vorgehens wird als geeignete Wahl angesehen.

Die empirischen Ergebnisse beruhen auf einer Kombination der drei Kategorien *Macht*, *Wert* und *Einbettung*, sodass der GPN-Ansatz als Analyseinstrument geeignet ist, um Auswirkungen von und Reaktionen auf ADI aus Emerging Markets zu untersuchen. Der konzeptionell erweiterte Ansatz wird damit als Alternative zu

bestehenden Erklärungsansätzen gesehen (u. a. DUNNING 2000, MATHEWS 2006, LUO & TUNG 2007).

Die vorgestellten Ergebnisse werden auch als praktisch ausgerichteter Beitrag verstanden, um eine gesellschaftlich-politische Debatte über die Bedeutung von ADI aus China und Indien zu ermöglichen und deren Auswirkungen um eine empirisch fundierte Analyse zu erweitern. Managern wird aufgezeigt, welche positiven aber auch negativen Auswirkungen eine Übernahme aus China oder Indien für ihr eigenes Unternehmen haben kann und welche Reaktionen von den betrachteten Stakeholdern zu erwarten sind. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse dieser Arbeit auch investierenden Unternehmen auf, dass Investitionen Einflüsse haben, die berücksichtigt werden müssen, um das Unternehmen in Deutschland zu entwickeln.

Über die konzeptionellen Erweiterungen des GPN-Ansatzes und dessen Verwendung zur Erforschung der Internationalisierung von EMFs hinaus, ergeben sich weiterführende Forschungsfragen. Diese resultieren zum einen aus dem methodischen Ansatz und zum anderen aus der Übertragbarkeit auf andere als die untersuchten EMFs. Auf zwei Aspekte wird abschließend eingegangen.

- 1) In der ersten und zweiten Phase der Datenerhebung wurde herausgearbeitet, dass ADI aus China und Indien seit der Jahrtausendwende stark zugenommen haben (vgl. Abbildung 9, S. 74). Die befragten Experten sagten zudem eine Kontinuität dieses Trends voraus. Zukünftig ist es daher möglich, die bisher induktiv hergeleiteten Aussagen auf Basis einer größeren Grundgesamtheit deduktiv zu prüfen. Einschränkend ist hierbei darauf hinzuweisen, dass die hergeleitete Heterogenität (u. a. hinsichtlich Größe, Wirtschaftszweigen, Zielen, Markteintrittsarten) der über ADI investierenden Unternehmen bedeutet, dass Konstellationen auftreten könnten, die zu bisher nicht identifizierten Auswirkungen und Reaktionen führen. Gleichzeitig wird aufgrund der bewussten Auswahl der Unternehmen aus häufig vertretenen Sektoren davon ausgegangen, dass die hergeleiteten Auswirkungen und Reaktionen in weiteren Untersuchungen empirisch erarbeitet und die in dieser Arbeit hergeleiteten Ergebnisse somit gestärkt werden.

- 2) Die Auswahl der Heimatländer der EMFs und des Ziellandes der ADI basierte auf den hohen Fallzahlen sowie auf den gegensätzlichen Meinungen verschiedener Akteure zu diesen ADI (vgl. S. 9). Vor dem Hintergrund der steigenden ADI aus anderen Emerging Markets wie Brasilien und Russland (vgl. Abbildung 12, S. 91) und u. a. Indonesien, Mexiko und der Türkei ist es daher angebracht zu prüfen, ob bzw. wie sich EMFs aus diesen Ländern von denen aus China und Indien unterscheiden. Unter Nutzung der empirischen Ergebnisse ist es alternativ möglich, die selben Quellländer, aber ein anderes Zielland zu betrachten.

Für die beiden vorgestellten, zukünftigen Forschungsansätze ist der konzeptionell um Ansätze aus Nachbardisziplinen erweiterte GPN-Ansatz (vgl. Abbildung 4, S. 32) ebenso anwendbar, wie die erarbeiteten Resultate zu den drei Analysedimensionen *Muster*, *Auswirkung* und *Reaktion*.

Summary and Discussion

Foreign Direct Investments (FDIs) by companies from emerging markets (emerging market firms or EMFs) are growing faster than FDI from companies based in developed countries since the 1970s. Among the EMFs, companies from China and India are the main representatives of this trend. They must be recognized as a new component of economic globalization and also addressed accordingly.

Research on EMFs is currently focused on the genesis of EMFs in the domestic market as well as the strengths and weaknesses of these companies. Authors such as DUNNING (2000), MATHEWS (2002), LUO & TUNG (2007), RAMAMURTI (2009, 2012) and MOGHADDAM ET AL. (2014), among others present essential points of view. An extensive line of research on the consequences of FDI from EMF on various stakeholders has not yet been established either in the associated disciplines of economic geography – which dominate the research on EMF and its internationalization – or in economic geography itself. This lacuna justified this project that aims to investigate FDI from EMFs in industrialized countries. Chinese and Indian investments in Germany are used as an example.

While publications (GTAI 2012a, 2012b) indeed show that FDIs from China and India to Germany are an increasingly relevant phenomenon, studies only, a) take one of the two countries into account (e. g. TIWARI 2009 for India or SOHM ET AL. 2009 for China) or b) just focus on specific forms of FDIs (e. g. the focus on greenfield FDI by BRIENEN ET AL. 2012). The need for the development of an empirically sound database for the derivation of structures was therefore a basic necessity. *Structure* is the first of three dimensions of analyses that were researched. Since literature on the motivation for internationalization of EMFs exist, a theory-testing approach was used to develop structures of the FDI in Germany. This is captured within two key questions:

- What structural features characterize Chinese and Indian companies that invest in Germany?
- Do connections between the reasons for market entry, the type of investment and the establishment mode in Germany exist?

Building on this, the second (*effect*) and third (*reaction*) dimension of analyses on FDI was used to develop the consequences of Chinese and Indian investments in Germany. The research on FDI from China and India revealed that members of the public including stakeholders who were directly affected have consistent reservations against these investments, whereas political actors welcome them. These antipodal views confirmed the choice of the national space of Germany and justified a relational approach. This approach ensures the development on an empirical foundation, which enables discussions between favourable and contradictory views.

A stakeholder approach was used to determine the relevant groups and individuals that should be researched. It was decided to focus on stakeholders who substantially influence the EMFs that invest in Germany and vice-versa. As major stakeholders, German companies that were acquired, as well as their employees, customers, suppliers and competitors are identified. These companies became a part of an international Chinese or Indian company through an M&A route. According to these stakeholders, the third and fourth key questions are used as orientation on the empirical analysis that is carried out.

- What are the effects of investment companies from China and India on the defined stakeholders?
- How do the defined stakeholders react to the expected changes?

To answer the four key questions a three-stage methodology was chosen. This included the evaluation of information about 765 Chinese and Indian FDIs in Germany that were identified in the database MARKUS (1st stage) and the analyses of answers given within 108 standardized phone interviews (2nd stage). This was followed by forty qualitative interviews with managers and works councils that work for companies that are owned by a Chinese or Indian shareholder and expert (e. g. consultants) (3rd stage). PCG (2014) and MÜLLER (2014) offer forty interviews that were used during the 3rd stage. The sectionalised approach allowed the development of structures, followed by an empirical derivation and finally - conceptualizing effects and reactions of FDIs from China and India.

To research the effects and reactions, an analytical framework has to be used that allows considering the defined stakeholders. The GPN approach (see HENDERSON ET AL. 2002, YEUNG & COE 2015) is suitable as it allows companies to be put up

as actors while taking into account stakeholders. Despite this fundamental suitability, neither empirical analyses nor conceptual studies on FDI from emerging markets companies in industrialized countries use the GPN approach.

The categories – *value*, *power* and *embeddedness* –, as well as extensions of these categories by concepts from neighbouring disciplines allowed studying the effects and reactions holistically. Additionally the extension of the three categories is a conceptual contribution to the existing GPN framework.

The category *value* enables the research of value creation within a company. Value creation is defined as how a company earns money from its business. It was necessary to address whether and how the nature of value creation between companies from industrialized countries (the example of Germany) and EMFs (the examples of China and India) differ. For the purpose of this study the differentiation in firm- and country-specific advantages (FSA/CSA) (see DUNNING 2000) was transferred into the category of *creation of value*.

The category *power* is used to address the influence that EMFs from China and India have on stakeholders and vice versa. The category *embeddedness* allows considering non-economic parameters. Taking *embeddedness* into account acknowledges that FDI are not developed exclusively by entrepreneurially rational factors but influenced by social parameters too. The combination of these three categories ensures that the results are not developed from a purely sociological perspective. The combination of all the three categories is an approach that sees rational economic reasons as the main trigger for entrepreneurial decisions, but takes into account social components that can influence the decision.

To answer the first key question (on the dimension *structure*) the database MARKUS of BUREAU VAN DIJK was evaluated. This source is, within the constraints of a quantitative approach, transparent and can be used in future analyses. It was worked out that Chinese companies invested more often in Germany than their Indian counterparts. Against the background of higher average economic growth in China since the 1980s (see Figure 2, p. 13) this result was expected.

The analyses of shareholders revealed that economic structures of the home economy are similar to the distribution of investing companies on business segments (see chapter 4, p. 56 ff.). The high proportion of Indian IT and Chinese engineering companies in Germany are seen as dominant national specifications. Further

specifications are the share of the Indian pharmaceutical industry or Chinese electronics manufacturers. Both these industries have a high share in the overall investments in Germany. These areas are country-specific characteristics that are found in the FDIs in Germany, too.

In addition, FDIs by EMFs into sectors that have no special linkages within the national characteristics of the industry, such as e. g. the chemical industry were identified. This proves the existing conceptual assumption that EMFs do not internationalize on FSAs, but on CSAs. Accordingly, FDI by firms active in sectors that do not have CSAs would not originate from India or China, as in the home country any national advantage in this industry is not distinctive. Following this, it was argued that this result shows the conceptual need for a more specific alignment of research on EMFs.

It is thus stated that national advantages are beneficial for FDI in certain sectors. These sectors have a high proportion of total FDI from one country (e. g. the Indian IT industry). Against this, specific cases in various industries are identified, e. g. the investment of an Indian wind turbine manufacturer. This investment could not be explained by a CSA. Contrarily, the FDIs of multiple Chinese solar module and wind turbine manufacturers to Germany is favourably explained by the CSA of government funding conditions in China (see SATO 2011). It was thus argued, that it is necessary to consider and focus on the contextual integration of individual companies in future research. Based on the results of the evaluation of MARKUS, it is not appropriate to generalize and summarize FDI trends by EMFs in DE (see e. g. MOGHADDAM ET AL. 2014).

The results of the first stage served as a basis for a detailed research on the internal structure of FDIs. A more incisive answer to the first and an answer on the second key question are then given by a combination of information provided in the database MARKUS and quantitative primary data gathered from standardized telephone interviews.

In Chapter 5, it was pointed out that companies from both countries invested multiple times in Germany. The number of investing EMFs is smaller than first thought, but these EMFs are internationally more experienced. Research into the route of market entry showed that companies from both countries invest more often by a Greenfield – than an M&A-route. This result contrasts the theoretical

concept of the springboard model (see LUO & TUNG 2007) according to which EMFs invest abroad with M&A.

In addition, the analysis showed that shareholders who invested in Germany on a brownfield route report higher average turnover and number of employees than those companies that entered Germany by a greenfield project, both in Germany and globally. Those EMFs that acquired a German company reported more diversified targets for their market entry during the phone interviews. Additionally the German sites are strongly vertically integrated. R&D units in such companies are more abundant (see Figure 12, p. 78).

The analysis of the MARKUS database revealed that the German subsidiary of those shareholders that chose a greenfield route for investments are active in trading of various goods (see Figure 9, p. 61 and Figure 24, p. XIV). These companies do not have R&D units in Germany. The findings on the market-seeking approach is underpinned by results derived in the database MARKUS.

Because of strong market orientation of companies that have passed through a greenfield project and the wider targets of companies, which have invested through an M&A, it is deduced that greenfield investments are characterized by top-down processes while in the cases of M&A bottom-up processes are initiated as well. This is why it was argued that a fundamental distinction has to be made between those companies that invested in Germany through an independent subsidiary (greenfield route) versus those companies that have invested through M&A (brownfield route).

Based on the primary data from the phone interviews it was derived that Chinese and India firms operate in Germany after a greenfield investment should be seen as *global* companies while those entered Germany by a M&A are seen as *transnational* (see Tabelle 1, p. 70 and BARTLETT & GHOSHAL 1989).

This proposed bifurcation goes beyond existing research in which an empirically based classification is missing (see e. g. MOGHADDAM ET AL. 2014). The evaluation of the primary data showed that this is not in line with the heterogeneity of EMFs. Based on this, chapter five concludes with the finding that the entry route to a foreign market is a potential way to research EMFs according to their organisational classification.

Within greenfield investments the structures are build up organically. Suppliers as well as employees are new. The defined stakeholders are non-existent within greenfield investments. Potential suppliers or employees only become stakeholders in future after they voluntarily chose to cooperate. Following the approach of making the distinction in the FDI by the way of market entry, it was decided to work on both groups separately.

The sixth chapter is focused on the site decision process of Chinese and Indian companies. Only those companies were taken into account, which invested on a greenfield route. Following a relational approach, the location parameters are presented from the perspective of investing companies. A structural indicator-based analysis of secondary data, in which the geographical spread of the companies is compared with the occurrence of factors, is deliberately not taken. It was worked out, that the choice of location is dominated by the factors of *territorial proximity to existing customers* and *infrastructure*. These factors cannot be influenced. Factors that can be influenced (such as the local taxes or availability of subsidiaries) are not of relevance (see Figure 15, p. 105). For business promoters this assessment holds a limited ability to attract FDIs. Additionally, contact with regional business promoters is generally regarded as rather unimportant.

However even economically backward regions sometimes have competitive companies, perhaps aligned with research institutes. The marketing of these existing strengths should be intensified. Acknowledging the fact that FDI from China and India are scattered widely on sectors, the derived recommendation to focus on EMFs that are active in the same sector as the companies already active in the region can be implemented. At the same time a further professionalization of the company due to the large number of investing shareholders has to be expected.

The chapters 4 – 5 are designed as independent contributions. Each chapter holds empirical results on Chinese and Indian investments in Germany. At the same time the results were a necessary pre-condition to determine those EMFs that were contacted for qualitative interviews within the third stage of data gathering. The findings allowed selecting companies based on subjective criteria. Interviews are requested in those companies in which the shareholder invested on a brownfield route. In addition those companies were approached that are active in sectors in which M&A were identified frequently within the first stage of data elaboration.

Chapters 7 – 9 discuss the third and fourth key questions (on effects and reactions). Because of the possibility to consider stakeholders (such as institutions, workers, suppliers, customers or competitors) the GPN approach is used as analytical framework. EMFs are not implemented within this approach conceptually. The need to implement / to research the role of EMFs in the GPN framework was given. This was done by extending the GPN framework to theories of neighbouring disciplines that are focused on the internationalisation of companies, such as the differentiation in CSA/FSA or the liabilities concept.

In Chapter 7, a case study that documents the influence by employees and their collective representatives on an acquisition by a Chinese company is presented. Employees are generally neglected as stakeholders within the GPN approach. In existing publications, it is generalized that workers cannot find a way to enforce their own interests against international companies (see Cumbers et al. 2008).

The analyses showed that employee's could use the specific knowledge of the GPN (the *production network knowledge*) in which they are active in, to successfully develop strategies of resistance against international companies. In contrast to existing approaches, this study shows that the resistance a) is not designed by internationally active, collective actors (such as trade unions) but by directly or indirectly affected staff of the selling company and b) that common embeddedness of actors within a company can be a driver for the implementation of strategies of resistance. *Production network knowledge* cannot be equated with other forms of knowledge (such as legal knowledge on existing contracts or knowledge about a production process) and explicitly includes knowledge about the structure of a GPN. It was argued that *production network knowledge* has to be seen in the light of specific supplier, customer, and competitor relationships.

The case study also revealed that the type of resistance within the GPN approach was developed under consideration of the objectives of the buying company and the governance relationship between the targeted company and its clients. The reasons for the acquisition are important because they reveal the motivation of the acquiring company. The governance-relationship can be used to research the weak spots within each GPN.

Chapter 8 includes a case study on the consolidation of an entire business segment (the market for truck-mounted concrete pumps). The analysis revealed that chang-

es in GPNs could be initiated by contrarily distinct strengths and weaknesses between European and emerging markets firms. The changes are a result of the different types of value generation and the potential to enhance value. This is equivalent to an improvement of the cost-capability-ratio within the newly formed company consisting of an EMF and a vertically integrated subsidiary in Germany. Within this contribution the differentiation in CSA and FSA was implemented within the category *value* of the GPN framework. Based on this differentiation it was deduced that the different occurrences of strength and weaknesses as well as the different CSA and FSA lead to changing power relations against stakeholders.

The interviewees pointed out modifications of the value chain after the acquisition. The European companies a) purchase larger stocks from existing suppliers and transfer the parts internally to the acquiring company b) use the suppliers of the acquiring company and c) build internal supplier relationships. Due to these changes in the upstream side of the value chain improved negotiation opportunities are opened up with existing suppliers. The measures presented by the interviewees that are already in place and those that are under consideration are both top-down and bottom-up processes. Managers of all interviewed European TMCP-manufacturers describe processes of both types. The results on bottom-up processes in companies that invest through a brownfield route in chapter 5 were also found in this case study.

Besides the outlined external vertical influences, the initial acquisition had affects on the external horizontal dimension of the GPN. This dimension has been largely ignored in the existing literature. It was explained how the initial acquisitions led to a domino effect resulting in other European TMCP-manufacturers giving up their entrepreneurial independence.

The horizontal influences identified in the case study are based on the different types of value creation, as well as the different territorial embeddedness (European companies are active in the triad while the Chinese companies almost exclusively sell to China). International companies from Europe (and other parts of the triad) are more alike German companies. An asymmetry in the markets and the specifications of value creation are less pronounced. It was reasoned that effects that have to be expected from acquisitions by EMFs differ from those effects expected by acquisitions among companies from the triad.

At the same time the findings of the case study denote the importance to consider the non-rational influence of *embeddedness* on international acquisitions. The concept is criticized because of its fuzziness (MARKUSEN 2003). Within the case study the managers and shareholders of the TMCP-manufacturers were identified as the acting stakeholders. The differentiation in stewardship and agency-view is designed to research the behaviour of managers (see DONALDSON & DAVIS 1991, LE BRETON-MILLER & MILLER 2009). Additionally, the category of territorial embeddedness was extended to the liability concept of the resource-based-view (see JOHANSON & VAHLNE 2009). By doing so, the critique by MARKUSEN (2003) was encountered and the category *embeddedness* was strengthened conceptually.

In chapter 9 the effects of acquisitions by EMFs on acquired companies are discussed. The existing differences in the creation of value, the potential for enhancement of value as well as the societal and territorial embeddedness (liabilities of foreignness and outsidership, see JOHANSON & VAHLNE 2009), are outlined as reasons that do not lead to negative effects for the acquired company.

This result contradicts findings in existing papers. Existing papers question the future of the acquired company and see negative effects for the acquired company (see u. a. KOLSTAD & WIGG 2012, MADHOK & KEYHANI 2012). This view dominates the literature on the consequences of M&A by EMFs. In the qualitative interviews conducted for this research the managers and works council representatives pointed out the positive effects of the acquisition instead. In the view of the interviewees this is, besides other reasons due to an improved position against competitors in the market, access to new markets and the stabilizing effects of company internal value chains.

The chapters 4 – 9 are an empirical contribution to the development of Chinese and Indian FDIs in Germany. The empirical method used within each chapter differs according to which of the four key questions was answered. The structural features of the investments were developed in a deductive manner while effects and reactions were derived in an inductive manner.

The conceptual contribution to the extension of the GPN approach and its application on researching FDIs from emerging markets was undertaken in chapter 2 and the articles presented in chapters 7 – 9. In the qualitative interviews conducted for articles, questions on the effects on the acquired companies and on the reactions

by clients and suppliers were asked. The findings are based on the insights given by the interviewees. Active reactions (e. g. changes of a supplier) could be researched externally. Examples are the reactions by BMW (see chapter 7) and the changed purchase behaviour of HEIDELBERGCEMENT (see chapter 8).

The results exhibit the effect the investments have on the relationships towards suppliers and clients. The effects on suppliers and clients are also mentioned and explained within interviews that are not part of a case study but are the empirical basis for the outcomes in chapter 9. In the same interviews the interviewees point out active reactions by clients and suppliers within the respective value chain.

Any changes within the governance-relation between an acquired German company and its stakeholders can be derived from the opinions of only the managers and works council representatives who were interviewed. The methodical approach in gathering the qualitative data (excluding the case studies) did not allow interviews with stakeholders.

The analysis of the interviews revealed that changes in the relations between the acquired company and the clients/suppliers depends on the company size before and after an acquisition in relation to the size of the clients/suppliers, the share of turnover with one supplier/client as a fraction of the total turnover and the governance relationship (for an overview on five types of value chain governance see chapter 2).

The empirical approach was not designed to develop the influence of these changes on existing relations in a deductive manner. Additionally the heterogeneity of the FDIs was pointed out frequently. Based on the single-handed qualitative interviews and the externally conducted interviews (PCG 2014) findings on effects and reactions of clients and suppliers can be extracted inductively. Because of limits set in the generalisations using value chain governance types (see GEREFFI ET AL. 2005) and the focus on market entries using a brownfield route only, these findings consider the result of heterogeneity.

Three statements (i-iii) on the reactions by clients and suppliers are drawn from the findings of the qualitative interviews.

- i. Private end-customers do not react to the acquisition of an OEM. The country of origin is not of relevance.

- ii. Entrepreneurial end-customers do not react to a changing stakeholder structure of an OEM. The country of origin is not of relevance in this case as well.

In both these cases the end-customer is interested in the characteristics of the product, e. g. the value for money, the quality or intensive services. Besides personal/company information about the client are not forwarded towards the OEM. As long as the product criteria do not change after the acquisition, clients do not have a reason to change their purchase behaviour.

The third finding includes the transfer of knowledge.

- iii. The more intensive the transfer of knowledge between a client/customer and an acquired company is, the more negative reactions are expected (independently of the size of the companies). The clients/suppliers fear a bottom-up knowledge transfer from the acquired company towards the acquiring EMF.

The intense transfer of knowledge is a criterion that qualifies relational and modular governance relationships. Clients transfer codified information and tacit knowledge to a supplier. After an acquisition the client judges the probability of value-chain-upgrading processes (the extension of value generation) higher than before. This upgrading process may lead to the genesis of a new competitor. In addition the knowledge can be transferred in a bottom-up process towards the acquiring company. Within the interviews managers of suppliers that are active in technology intensive businesses describe this development.

The effects on clients and suppliers can be summarized in three inductively developed findings (a-c).

- a. The larger the acquiring company is and the larger the relative difference in size is in comparison to the acquired company, the more probably a change within corporate power between the acquired company and its clients/suppliers encounter in favour of the acquired company. The acquired company benefits by belonging to a larger company.

The size of a company cannot be understood as corporate power directly (as e. g. large suppliers in captive governance relationships can be found). How-

ever purchasing SMEs have a relatively low demand for pre-products, be it raw materials or pre-manufactured goods. On the condition that both, the acquired and acquiring company are active in the same business segment, the SME can purchase larger amounts of the same product externally. The purchase price can be re-negotiated with the existing suppliers in favour of the acquired company. Additionally internal, hierarchical governance structures are built up. The existing suppliers can be pressurized. Managers/works councils describe this rearrangement of the downstream part of the value chain independently of the sector the company they work for is active in.

- b. Supplier and client are the more resistant against the changed size of an acquired company, the more diversified upstream and downstream relationships are. The loss of a client/supplier is less critical in case this stakeholder has a low share of the overall turnover

Suppliers are active on captive relationships dominated by global lead firms from the triad (e. g. FOXCONN and APPLE) or in regionally clustered specialized segments (e. g. the agricultural machinery industry in Lower Saxony). Against this, companies try to diversify their external upstream and downstream activities on multiple clients or industries. Spreading suppliers and clients lowers the risk arising from the loss of an individual partner. The wide spread helps to become more resistant against large companies in the network that try to develop corporate power.

- c. The simpler the product of the acquired company is to manufacture, the more probable it is that the altered size of the acquired company does not have an influence on the existing symmetry/asymmetry of corporate power. Clients can search and use new suppliers for these easy-to-manufacture products with very low discovery costs.

In business relationships in which easy-to-manufacture products are sold, the decision on the product is driven by the price, rather than by the quality or an additional service. In those cases in which a supplier wants to raise its prices or a client wants to lower the buying price, the affected company can build up new business relationships on the upstream/downstream side of the value chain. This relation and the effects are mentioned in interviews in which the

discussed company is active in market and captive governance relationships. In these cases the company has limited internal capabilities.

The effect described implies an active reaction by clients/suppliers in the value chain. Effects and reactions are connected. This complexity and the influence of *embeddedness* are shown in two case studies. The qualitative approach within the second phase of the primary data gathering exercise is a preferable method to research FDI by EMFs thoroughly.

The empirical results are based on the interconnection of the categories *power*, *value* and *embeddedness*, thus the GPN framework is a useful framework to research effects and reactions concerning FDI by EMFs. That is why the conceptually extended GPN framework is seen as an alternative on the existing theories (among others DUNNING 2000, MATHEWS 2006, LUO & TUNG 2007).

The results presented are also seen as a practical contribution to offer the social-political debate on the consequences of FDIs by EMFs an empirically based analysis. Managers get an insight on a) the positive and negative effects M&A can have on the company they work for and b) on the reactions of stakeholders. These reactions on the suppliers, clients and workers as well as on the competitors are important for EMFs that enter Germany in future. At the same time the results of the analysis helps Chinese and Indian companies that plan to invest in Germany to understand that they have to consider the economic and social parameters of their investments.

Going beyond the conceptual extension of the GPN approach and its use to research the internationalisation of EMFs, further research can be addressed. On the one hand this results out of the methodical approach and on the other hand out of the transferability of the results on EMFs not researched. Two fields of research are presented as a concluding outlook.

- 1) During the first and second stage of data gathering, the rise of FDIs from China and India were presented (see Figure 10, p. 74). The interviewed experts find that this trend will continue. The findings that are developed inductively during the third stage of data gathering can be applied on a larger number of FDIs by using a deductive approach. The presented heterogeneity (regarding size, sector, targets, market entry route) has to be considered as a restrictive factor. Potentially specific effects or reactions

were not found within the qualitative data approach. Contrarily, the choice of interviewed companies based on subjective criteria and the focus on EMFs that entered the German market by a brownfield route it is expected that the effects and reactions revealed in this study can be confirmed in future.

- 2) The choice for the countries of origin of the EMFs and the target country was based on the high number of FDIs and the contraire positions of protagonists. In light of growing FDI by EMFs from Brazil or Russia (see Figure 13, p. 91) and other countries as Indonesia, Mexico or Turkey it is recommendable to research if and how EMFs of these countries are different from those from and China and India companies. Alternatively, it is possible to retain the emerging markets but look at other destinations for FDIs from these countries.

For both these research questions the conceptually extended GPN approach (see Figure 5, p. 32) as well as the findings on the three analysing dimensions *structure*, *effect* and *reaction* can be used.

Literaturverzeichnis der Kapitel

1 – 4 und 10

Literaturverzeichnis der Kapitel 1 – 4 und 10

- ACCENTURE (Hrsg.) (2008): Multi-Polar World 2: The Rise of the Emerging-Market Multinational. URL: <http://www.accenture.com/sitecollectiondocuments/pdf/mpw2.pdf> (Letzter Zugriff: 11.09.2014).
- ACKERMANN, F. & C. EDEN (1998): Making Strategy: The Journey of Strategic Management. London.
- ACKERMANN, F. & C. EDEN (2011): Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. In: Long Range Planning 44 (3), S. 179-196.
- ALHEIT, P. (1999): Grounded Theory. Ein alternativer methodologischer Rahmen für qualitative Forschungsprozesse. Göttingen.
- ARNDT, S. W. & H. KIERZKOWSKI (2001): Introduction. In: ARNDT, S. W. & H. KIERZKOWSKI (Hrsg.): Fragmentation New Production Patterns in the World Economy, S. 1-16. Oxford.
- ATHREYE, S. S. (2005): The Indian software industry and its evolving service capability. In: Industrial and Corporate Change 14 (3), S. 393-418.
- ATHREYE, S. S. & S. KAPUR (2009): Introduction: The Internationalization of Chinese and Indian Firms – Trends, Motivations and Strategy. In: Industrial and Corporate Change 18 (2), S. 209-221.
- ATTESLANDER, P. (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10. Auflage. Berlin.
- AULAKH, P. S. (2007): Emerging Multinationals from Developing Economies: Motivations, Paths and Performance. In: Journal of International Management 13 (3), S. 235-240.
- AZMEH, S. & K. NADVI (2014): Asian firms and the restructuring of global value chains. In: International Business Review 23 (4), S. 708-717.
- BALDWIN, R. & J. LOPEZ-GONZALES (2013): Supply-chain Trade: A Portrait of Global Patterns and Several Testable Hypotheses. In: Supply-chain Trade: A Portrait of Global Patterns and Several Testable Hypotheses. In: National Bureau of Economic Research Working Paper 18957.

- BARNEY, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management* 17 (1), S. 99-120.
- BARTLETT, C. & S. GHOSHAL (1989): *Managing across borders: The transnational solution*. Boston.
- BATHELT, H. & J. GLÜCKLER (2003a): Toward a relational economic geography. In: *Journal of Economic Geography* 3 (2), S. 117-144.
- BATHELT, H. & J. GLÜCKLER (2003b): Plädoyer für eine relationale Wirtschaftsgeographie. In: *Geographische Revue* 5 (2), S. 66-72.
- BATHELT, H. & J. GLÜCKLER (2014): Institutional change in economic geography. In: *Progress in Human Geography* 38 (3), S. 340-363.
- BATHELT, H., MALMBERG, A. & P. MASKELL (2004): Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. In: *Progress in Human Geography* 28 (1), S. 31-56.
- BARNARD, H. (2010): Overcoming the liability of foreignness without strong firm capabilities – the value of market-based resources. In: *Journal of International Management* 16 (2), S. 165-176.
- BAXTER, J. (2004): Case Studies in Qualitative Research. In: HAY, I. (Hrsg.): *Qualitative Research Methods in Human Geography*, S. 91-98. 3. Auflage. Oxford.
- BILKEY, W. J. & E. NES (1982): Country of Origin Effects on Product Evaluation. In: *Journal of International Business Studies* 13 (1), S. 89-99.
- BLOOM, D. E., CANNING, D. & J. SEVILLA (2003): *The Demographic Dividend – A New Perspective on the Economic Consequences of Population Change*. Santa Monica.
- BOSCHMA, R. A. & K. FRENKEN (2006): Why is economic geography not an evolutionary science? Towards an evolutionary economic geography. In: *Journal of Economic Geography* 6 (3), S. 273-302.
- BOGGS, J. S. & N. M. RANTISI (2003): The 'relational turn' in economic geography. In: *Journal of Economic Geography* 3 (2), S. 109-116.
- BOGNER, A. & W. MENZ (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: BOGNER, A., LITTIG, B. & W. MENZ (Hrsg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, S. 33-70. 2. Auflage. Wiesbaden.

- BOLLHORN, K., FRANZ, M. & S. HENN (2014): Kleine indische Investitionen in Deutschland – Das Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens. In: Standort 38 (1), S. 14-18.
- BRAKE, A. (2009): Schriftliche Befragung. In: KÜHL, S., STRODTOLZ, P. & A. TAFFERTSHOFER (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung, S. 392-412. Wiesbaden.
- BRAUN, B. & M. STARMANN (2009): A stakeholder model in economic geography: perception and management of environmental stakeholders in German manufacturing companies. In: Belgian Journal of Economic Geography (1), S. 65-82.
- BRIENEN, M. J., BURGER, M. J. & F. G. VAN OORT (2010): The Geography of Chinese and Indian Greenfield Investments in Europe. In: Eurasian Geography and Economics 51 (2), S. 254-273.
- BUCKLEY, P. J., FORSANS, N. & S. MUNJAL (2012): Host-home country linkages and host-home country specific advantages as determinants of foreign acquisitions by Indian firms. In: International Business Review 21 (5), S. 878-890.
- BUCKLEY, P. J. & N. HASHAI (2014): The role of technological catch up and domestic market growth in the genesis of emerging country based multinationals. In: Research Policy 43 (2), S. 432-437.
- BUREAU VAN DIJK (Hrsg.): Datenbank MARKUS. Auszug durch FR. SOPHIE GOLINSKI. Stand der Datenbank zum Zeitpunkt des Auszugs 07/2013.
- BURGOON, B. & D. RAESS (2014): Chinese investment and European labor: should and do workers fear Chinese FDI? In: Asia Europe Journal 12 (1-2), S. 179-197.
- BÜTHE, T. & H. V. MILNER (2008): The Politics of Foreign Direct Investment into Developing Countries: Increasing FDI through International Trade Agreements? In: American Journal of Political Science 54 (4), S. 741-762.
- BYRNE, D. M. (2012): Ferretti Group Aconfirms Acquisition by Shandon Heavy Industry Group. In: MEGAYACHT NEWS (Hrsg.): 01/2010. URL: <<http://megayachtnews.com/2012/01/ferretti-group-shig-weichai-group-shandong-heavy-industry>> (Letzter Zugriff: 12.03.2015).
- CARSWELL, G. & G. DE NEVE (2013): Labouring for global markets: Conceptualising labour agency in global production networks. In: Geoforum 44 (-), S. 62-70.

- CHAN, J., PUN, N. & M. SELDEN (2013): The politics of global production: Apple, Foxconn and China's new working class. In: *New Technology, Work and Employment* 28 (2), S. 100-115.
- CHANDRASEKHAR, C. P., GHOSH, J. & A. ROYCHOWDHURY (2006): The 'Demographic Dividend' and Young India's Economic Future. In: *Economic and Political Weekly* 41 (49), S. 5055-5064.
- CHENG, L. K. & Y. K. KWAN (2000): What are the determinants of the location of foreign direct investment? The Chinese experience. In: *Journal of International Economics* 51 (2), S. 379-400.
- CHENG, S. & R. R. STOUGH (2007): The Pattern and Magnitude of China's Outward FDI in Asia. Paper presented at International Workshop on Intra-Asian FDI Flows: Magnitude, Trends, Prospects and Policy Implications, April 25-26, 2007, New Delhi, India. URL: <<http://www.icrier.org/pdf/25-26April07/Session2/Shao ming%20Cheng%20and%20Roger%20R%20Stough.doc>> (Letzter Zugriff: 11.02.2015).
- CHILD, J. & S. B. RODRIGUES (2005): The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension? In: *Management and Organization Review* 1 (3), S. 381-410.
- CIA – CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (Hrsg.) (2014): *The World Factbook*. URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/wfbExt/region_sas.html> (Letzter Zugriff: 11.03.2015).
- CLARK, G. L. (1983): Fluctuations and rigidities in local labor markets. Part 2: Reinterpreting relational contracts. In: *Environment and Planning A* 15 (2), S. 365-377.
- COE, N. M., DICKEN, P & M. HESS (2008): Global production networks: Realizing the potential. In: *Journal of Economic Geography* 8 (3), S. 271-295.
- COE, N. M. & D. C. JORDHUS-LIER (2011): Constrained agency? Re-evaluating the geographies of labour. In: *Progress in Human Geography* 35 (2), S. 211-233.
- COE, N. M. (2012): Geographies of production II: A global production network A-Z. In: *Progress in Human Geography* 36 (3), S. 389-402.
- COE, N. M. & M. HESS (2013): Global production networks, labour and development. In: *Geoforum* 44 (-), S. 4-9.

- CUERVO-CAZURRA, A. & M. GENC (2011): Obligating, pressuring and supporting dimensions of the environment and the non-market advantages of developing-country multinational companies. In: *Journal of Management Studies* 48 (2), S. 441-445.
- CUERVO-CAZURRA, A. & R. RAMAMURTI (2015): The escape motivation of emerging market multinational enterprises. In: *Columbia FDI Perspectives* No. 143.
- CUMBERS, A., NATIVEL, C. & P. ROUTLEDGE (2008): Labour agency and union positionalities in global production networks. *Journal of Economic Geography* 8 (3), S. 369-387.
- DAVIES, G. & C. DWYER (2007): Qualitative methods: Are you enchanted or are you alienated? In: *Progress in Human Geography* 31 (2), S. 257-266.
- D’COSTA, A. P. (1995): The restructuring of the Indian automobile industry: Indian state and Japanese capital. In: *World Development* 23 (3), S. 485-502.
- DENG, P. (2009): Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion? In: *Journal of World Business* 44 (1), S. 74-84.
- DENG, P & M. YANG (2015): Cross-border mergers and acquisitions by emerging market firms: A comparative investigation. In: *International Business Review* 24 (1), S. 157-172.
- DELYSER, D. & D. SUI (2014): Crossing the qualitative-quantitative chasm III: Enduring methods, open geography, participatory research, and the fourth paradigm. In: *Progress in Human Geography* 38 (2), S. 294-307.
- DENISON, S. R. (1984): Bringing corporate culture to the bottom line. In: *Organizational Dynamics* 12 (2), S. 5-22.
- DICKEN, P. (2004): Geographers and 'Globalization': (Yet) Another Missed Boat? In: *Transactions of the Institute of British Geographers* 29 (1), S. 5-26
- DICKEN, P. (2011): *Global Shift*. 6. Auflage. London.
- DIANKOVIC, S., MCLIESH, C. & R. M. RAMALHO (2006): Regulation and growth. In: *Economics Letters* 92 (3), S. 395-401.
- DONALDSON, L. & J. H. DAVIS (1991): Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. In: *Australian Journal of Management* 16 (1), S. 49-64.

- DUANMU, J.-L. & F. M. FAI (2007): A processual analysis of knowledge transfer: From foreign MNEs to Chinese suppliers. In: *International Business Review* 16 (4), S. 449-473.
- DUNN, K. (2004): Interviewing. In: HAY, I. (Hrsg.): *Qualitative Research Methods in Human Geography*, S. 101-138. 3. Auflage. Oxford.
- DUNNING, J. H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production: A Re-statement and Some Possible Extensions. In: *Journal of International Business Studies* 19 (1), S. 1-31.
- DUNNING, J. H. (1992): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham.
- DUNNING, J. H. (2000): The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. In: *International Business Review* 9 (2), S. 163-190.
- DUNNING, J. H., HOESEL, R. V. & R. NARULA (1998): Third World Multinationals Revisited: New Developments and Theoretical Implications. In: DUNNING, J. H. (Hrsg.): *Globalization, Trade, and Foreign Direct Investment*. S. 255-286. Amsterdam.
- ECONOMY, E. C. (2010): The Game Changer - Coping With China's Foreign Policy Revolution. In: *Foreign Affairs* (Hrsg.) URL: <http://viet-studies.info/kinhte/FA_Game_changer_LizEconomy.pdf> (Letzter Zugriff: 19.08.2014).
- ERNST, D. & L. KIM (2002): Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation. In: *Research Policy* 31 (8-9), S. 1417-1429.
- FANG, C. & Z. WEN (2012): When Demographic Dividend Disappears: Growth Sustainability of China. In: AOKI, M. & J. WU (Hrsg.): *The Chinese Economy: A New Transition*. S. 75-90. London.
- FITZENBERGER, B., KOHN, K. & Q. WANG (2011): The erosion of union membership in Germany: determinants, densities, decompositions. In: *Journal of Population Economics* 24 (1), S. 141-165.
- FLICK, U. (2009): *An Introduction to Qualitative Research*. 4. Auflage. London.
- FORBES MAGAZIN (Hrsg.) (2003): The Global 2000. URL: <<http://www.forbes.com/2003/07/02/internationaland.html>> (Letzter Zugriff: 11.02.2015).

- FORBES MAGAZIN (Hrsg.) (2014): The world biggest public companies. URL: <http://www.forbes.com/global2000/list/> (Letzter Zugriff: 11.02.2015).
- FRANZ, M. (2010a): The Potential of Collective Power in a Global Production Network: UNICOME and Metro Cash & Carry in India. In: *Erdkunde* 64 (3), S. 281-290.
- FRANZ, M. (2010b): The role of resistance in a retail production network: protests against supermarkets in India. In: *Singapore Journal of Tropical Geography* 31 (3), S. 317-329.
- FRANZ, M. (2015): Indiens Wirtschaftspolitik – die kleinen Schritte des Tigers. In: *Geographische Rundschau* 67 (1), S. 10-15.
- FREEMAN R. (1984): *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston.
- FUCHS, M. (2008): Subsidiaries of Multinational Companies: Foreign Locations Gaining Competencies? In: *Geography Compass* 2 (6), S. 1962-1973.
- FUCHS, M. (2012): Deutungsmuster als Beitrag zur wirtschaftsgeographischen Diskussion über Wissen und Institutionen. In: *Geographische Zeitschrift* 100 (2), S. 65-83.
- GAMMELTOFT, P., FILATOTCHEV, I. & B. HOBDARI (2012): Emerging multinational companies and strategic fit: A contingency framework and future research agenda. In: *European Management Journal* 30 (3), S. 175-188.
- GARCÍA-CANAL, E. & M. F. GUILLÉN (2009): The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals From Emerging Economies. In: *Academy of Management Perspectives* 23 (2), S. 23-35.
- GAUR, A. S., KUMAR, V. & D. SINGH (2014): Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. In: *Journal of World Business* 49 (1), S. 12-20.
- GENTILE-LÜDECKE, S. (2014): Selling to Chinese Firms: A Seller’s Perspective. Empirical Evidence from the German Automotive Industry. In: VERBEKE, A., VAN TULDER, T. & S. LUNDAN (Hrsg.): *Multinational Enterprises, Markets and Institutional Diversity*. In: *Progress in International Business Research* 9 (-), S. 71-96.
- GEREFFI, G. (1996): Global Commodity Chains: New Forms of coordination and Control among Nations and Firms in International Industries. In: *Competition & Change* 1 (4), S. 427-439.

- GEREFFI, G., HUMPHREY, J., KAPLINSKY, R. & T. J. STURGEON (2001): Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. In: *IDS Bulletin* 32 (3).
- GEREFFI, G., HUMPHREY, J. & T. J. STURGEON (2005): The governance of global value chains. In: *Review of International Political Economy* 12 (1), S. 78-104.
- GIBBON, P., BAIR, J. & S. PONTE (2009): Governing global value chains: an introduction. In: *Economy & Society* 37 (3), S. 315-338.
- GOLINSKI, S. & S. HENN (2015): Imperialisten, Spione oder Retter? – Zur Wahrnehmung von Direktinvestitionen aus Russland, Indien und China in deutschen Tageszeitungen. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 59 (1), S. 1-15.
- GORDON, G. G. & N. DITOMASO (1992): Predicting Corporate Performance From Organizational Culture. In: *Journal of Management Studies* 29 (6), S. 783-798.
- GLASS, A. J. & K. SAGGI (2002): Multinational Firms and Technology Transfer. In: *The Scandinavian Journal of Economics* 104 (4), S. 495-513.
- GTAI - GERMANY TRADE AND INVEST GMBH (2012a): Germany's major investment partners – China. Berlin. E-Mail: office@gtai.com,
- GTAI - GERMANY TRADE AND INVEST GMBH (2012b): Germany's major investment partners – India. Berlin. E-Mail: office@gtai.com,
- GRANOVETTER, M. (1985): Economic action and economic structure, the problem of embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91 (3), S. 481-510.
- GUBBI, S. R. UND S. RAY (2009): International Acquisitions by Indian Firms. Implications for Research on Emerging Multinationals. In: *Indian Journal of Business Relations* 45 (1), S. 11-26.
- HAIPIETER, T. & J. BANYLUS (2007): Arbeit in der Defensive? Globalisierung und die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital in der Automobilindustrie. In: *Leviathan* 35 (3), S. 373-400.
- HALINEN, A. & J. A. TÖRNROOS (1998): The role of embeddedness in the evolution of business networks. In: *Scandinavian Journal of Management* 14 (3), S. 187-205.
- HART, S. L. & C. M. CHRISTENSEN (2002): The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid. In: *MIT Sloan Management Review* 44 (1), S. 51-56.

- HE, W. & M. A. LYLES (2008): China's outward foreign direct investment. In: *Business Horizons* 51 (6), S. 485-491.
- HESS, M. (2004): 'Spatial' relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. In: *Progress in Human Geography* 28 (2), S.165-186
- HENDERSON, J., DICKEN, P., HESS M., COE, N. & H. W. C. YEUNG (2002): Global production networks and the analysis of economic development. In: *Review of International Political Economy* 9 (3), S. 436-464.
- HERSTATT, C. & R. TIWARI (2009): The Emergence of Indian Multinationals: An Empirical Study of Motives, Status-quo and Trends of Indian Investments in Germany. In: TIM/TUHH Working Paper No. 56.
- HIM, W. (2013): Neue Herren aus China. In: *MANAGER MAGAZIN* (Hrsg.) URL: <<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-900147.html>> (Letzter Zugriff: 11.02.2015)
- HOOPEs, D. G., MADSEN, T. L. & G. WALKER (2003): Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. In: *Strategic Management Journal* 24 (10), S. 889-902.
- HUAWEI (Hrsg.) (2014): Deutschland und China – Wahrnehmung und Realität – Die Huawei Studie 2014. URL: <<http://www.huawei-studie.de/downloads/Tabellenband-Huawei-Studie-2014.pdf>> (Letzter Zugriff: 11.04.2015).
- HUNTINGTON, S. P. (1993): The Clash of Civilizations? In: *Foreign Affairs* 72 (3), S. 22-49.
- HYMER, S. H. (1960): *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment*. Boston.
- JACOBY, W. (2014): Different cases, different faces: Chinese investment in Central and Eastern Europe. In: *Asia Europe Journal* 12 (1-2), S. 199-214.
- JOHANNISSON, B., RAMÍREZ-PASILLAS, M. & G. KARLSSON (2010): The institutional embeddedness of local interfirm networks: a leverage for business creation. In: *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal* 14 (4), S. 297-315.

- JOHANSON, J. & J. E. VAHLNE (1977): The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. In: *Journal of International Business Studies* 8 (1), S. 23-32.
- JOHANSON, J. & J. E. VAHLNE (2009): The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In: *Journal of International Business Studies* 40 (9), S. 1411-1431.
- JOHNSON, B., LORENZ, E. & B. Å. LUNDEVALL (2002): Why all this fuss about codified and tacit knowledge. In: *Industrial and Corporate Change* 11 (2), S. 245-262.
- JÜRGENS, U. & M. KRZYWDZINSKI (2008): Relocation and West-East Competition: the Case of the European Automotive Industry. In: *International Journal of Automotive Technology and Management* 8 (2), S. 145-169.
- KERN, H. (1996): Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln. In: *SOFI Mitteilungen* 24/1996, S. 7-14.
- KLAWITTER, N. & W. WAGNER (2012): Götterdämmerung. In: *DER SPIEGEL* (Hrsg.): 06/2012. URL: <<http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-83865246.html>> (Letzter Zugriff: 11.02.2015).
- KLOSSEK, A., LINKE, B. M. & M. NIPPA (2012): Chinese enterprises in Germany: Establishment modes and strategies to mitigate the liability of foreignness. In: *Journal of World Business* 47 (1), S. 35-44.
- KNOERICH, J. (2010): Gaining from the global ambitions of emerging economy enterprises: An analysis of the decision to sell a German firm to a Chinese acquirer. In: *Journal of International Management* 16 (2), S. 177-191.
- KNORRINGA, P. & L. PEGLER (2006): Globalisation, firm upgrading and impacts on labor. In: *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 97 (5), S. 470-479.
- KROMREY, H. (2006): *Empirische Sozialforschung*. 11. Auflage. Stuttgart.
- KUBNY, J. & H. VOSS (2014): Benefitting from Chinese FDI? An assessment of vertical linkages with Vietnamese manufacturing firms. In: *International Business Review* 23 (4), S. 731-740.
- KUCKUCK, F. M. (2012): Sany und Putzmeister. In: *HANDELSBLATT* (Hrsg.) URL: <<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/sany-und-putzmeister->

- die-perfekte-ehe-unter-maschinenbauern/6739824.html> (Letzter Zugriff: 11.02.2015)
- KUMAR, N. (2007): Emerging TNCs: Trends, Patterns and Determinants of Outward FDI by Indian Businesses. In: *Transnational Corporations* 16 (1), S. 1-26.
- KUMAR, N. (2008): Emerging MNCs: trends, patterns, and determinants of outward FDI by Indian enterprises. In: RAJAN, R., KUMAR, R. & N. VIRGILL (Hrsg.): *New Dimensions of Economic Globalization: Surge of Outward Foreign Direct Investment from Asia*. Singapur.
- KUEMMERLE, W. (1999): Foreign direct investment in industrial research in the pharmaceutical and electronics industries – results from a survey of multinational firms. In: *Research Policy* 28 (2-3), S. 179-193.
- KUHL, S., STRODTOLZ, P. & A. TAFFERTSHOFER (Hrsg.): *Handbuch der Organisationsforschung*. Wiesbaden.
- KVINT, V. (2008): Define Emerging Markets Now. In: *FORBES MAGAZIN* (Hrsg.)
URL: <http://www.forbes.com/2008/01/28/kvint-developing-countries-oped-cx_kv_0129kvint.html> (Letzter Zugriff: 11.02.2015).
- LAMNEK, S. (2005): *Qualitative Sozialforschung*. 4. Auflage. Weinheim.
- LEE MARKS, M. & P. H. MIRVIS (2011): Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success. In: *Journal of Business and Psychology* 26 (2), S.161-168.
- LESLIE, D. & S. REIMER (1999): Spatializing Commodity Chains. In: *Progress in Human Geography* 23 (3), S. 401-420.
- LI, Q. & A. RESNICK (2003): Reversal of Fortunes: Democratic Institutions and Foreign Direct Investment Inflows to Developing Countries. In: *International Organization* 57 (1), S. 175-211.
- LIU, H. & K. LI (2002): Strategic Implications of Emerging Chinese Multinationals: The Haier Case Study. In: *European Management Journal* 20 (6), S. 699-706.
- LUND-THOMSEN, P., NADVI, K., CHAN, A., KHARA, A. & X. HONG (2012): Labour in Global Value Chains: Work Conditions in Football Manufacturing in China, India and Pakistan. In: *Development and Change* 43 (6), S. 1211-1237.

- LUO, Y. & R. L. TUNG (2007): International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. In: *Journal of International Business Studies* 38 (4), S. 481-498.
- LUO, Y. & S. L. WANG (2012). Foreign direct investment strategies by developing country multinationals: a diagnostic model for home country effects. *Global Strategy Journal* 2 (3), S. 244-261.
- MALMBERG, A. & P. MASKELL (1999a): Localized learning and regional development. In: *Cambridge Journal of Economics* 23 (2), S. 167-185.
- MALMBERG, A. & P. MASKELL (1999b): The competitiveness of firms and regions. 'Ubiquitification' and the importance of localized learning. In: *European Urban and Regional Studies* 6 (1), S. 9-25.
- MARKUSEN, A. (2003): Fuzzy Concepts, Scanty Evidence, Policy Distance: The Case for Rigour and Policy Relevance in Critical Regional Studies. In: *Regional Studies* 33 (6-7), S. 701-717.
- MATHEWS, J. A. (2002): *Dragon Multinational. A New Model for Global Growth.* Oxford.
- MATHEWS, J. A. (2006): Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. In: *Asia Pacific Journal of Management* 23 (1), S. 5-27.
- MAYRING, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung.* 5. Auflage. Weinheim.
- MCGUIRK, P. M. & P. O'NEILL (2004): Using questionnaires in Qualitative Human Geography. In: HAY, I. (Hrsg.): *Qualitative Research Methods in Human Geography.* S. 191-216. 3. Auflage. Oxford.
- MERRIL, S., TAYLOR, D. & R. POOLE (Hrsg.) (2010): *The Dragon and the Elephant: Understanding the Development of Innovation Capacity in China and India: Summary of a Conference (2010).* URL: <http://www.nap.edu/catalog.php?record_id=12873> (Letzter Zugriff: 11.02.2015).
- MEUSER, M. & U. NAGEL (2002): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: BOGNER, A., LITTIG, B. & W. MENZ (Hrsg.): *Das Experteninterview,* S. 71-95. Wiesbaden.

- MEYER, K. E., MUDAMBI, R. & R. NARULA (2011): Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness. In: *Journal of Management Studies* 48 (2), S. 235-252.
- MITCHELL R., AGLE, B. & WOOD D. (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. In: *The Academy of Management Review* 22 (4), S. 853-886.
- MITCHELL, T. R., HOLTOM, B. C., LEE, T. W., SABLINSKI, C. J. & M. EREZ (2001): Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. In: *Academy of Management Journal* 44 (6), S. 1102-1121.
- MOGHADDAM, K., SETHI, D., WEBER, T. & J. WU (2014): The Smirk of Emerging Market Firms: A Modification of the Dunning's Typology of Internationalization Motivations. In: *Journal of International Management* 20 (3), S. 359-374.
- MODY, A. (2004): What is an Emerging Market. In: IMF Working Paper 04/177.
- MOORE, K. & A. RUGMAN (2001): The myths of globalization. In: *Ivy Business Journal*. URL: < <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-myths-of-globalization/>> (Letzter Zugriff: 19.01.2015).
- MORPHY, T. (2015): What is a stakeholder. URL: <<http://www.stakeholdermap.com/what-is-a-stakeholder.html>> (Letzter Zugriff: 26.02.2015).
- MÜLLER, P. (2014): Neun übersandte Transkripte von Interviews zum Wissenstransfer, Unternehmensnamen in Tabelle 9, S. XXVIII.
- NADVI, K. (2014): "Rising Powers" and Labour and Environmental Standards. In: *Oxford Development Studies* 42 (2), S. 137-150.
- NAGASHIMA, A. (1977): A Comparative "Made In" Product Image Survey Among Japanese Businessmen. In: *Journal of Marketing* 41 (3), S. 95-100.
- NAYYAR, D. (2008): The Internationalization of Firms from India: Investment, Mergers and Acquisitions. In: *Oxford Development Studies* 36 (1), S. 111-131.
- NDR (Hrsg.) (2013): ZF Damme bald in chinesischer Hand. URL: <http://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/osnabrueck_emsland/zf133.html> (Letzter Zugriff: 19.11.2014).
- NELSON, R. R. (1993): *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford.

- NICHOLSON, R. R. & J. SALABER (2013): The motives and performance of cross-border acquirers from emerging economies: Comparison between Chinese and Indian firms. In: *International Business Review* 22 (6), S. 963-980.
- NOHL, A.-M. (2009): *Interview und dokumentarische Methode – Anleitungen für die Forschungspraxis*. 3. Auflage. Wiesbaden.
- NOORBAKHS, F., PALONI, A. & A. YOUSSEF (2001): Human Capital and FDI Inflows to Developing Countries: New Empirical Evidence. In: *World Development* 29 (9), S. 1593-1610.
- NORTH, D. C. (1991): Institutions. In: *The Journal of Economic Perspectives* 5 (1), S. 97-112.
- OECD (Hrsg.) (2008): *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*. Fourth Edition. URL: <<http://www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf>> (Letzter Zugriff: 01.02.2014).
- O'NEILL, J. (2001): Building Better Global Economic BRICs. In: *Goldman Sachs Global Economics Paper No. 66*.
- OSELAND, S. E., HAARSTAD, H. & A. FLØYSAND (2012): Labor agency and the importance of the national scale: Emergent aquaculture unionism in Chile. In: *Political Geography* 31 (2), S. 94-103.
- OTTO, J.-P. (2013): Erfahrungen Deutscher Unternehmen mit chinesischen Investoren. Die Prozesse der Übernahme. In: PRICEWATERHOUSE COOPERS (Hrsg.) URL: <http://www.pwc.de/de_DE/de/internationale-maerkte/assets/pwc-studie-chinesische-investoren-sorgen-fuer-neue-arbeitsplaetze-in-deutschland.pdf> (Letzter Zugriff: 01.02.2015).
- PANT, A. & J. RAMACHANDRAN (2010): The Liabilities of Origin: An Emerging Economy Perspective on the Costs of Doing Business Abroad. In: PEDERSEN, T. & L. TIHANYI (Hrsg.): *Advances in International Management: The Past, Present and Future of International Business and Management* 23 (-), S. 1-58.
- PARMENDOLA, A. (2011): The Internationalization Strategy of New Chinese Multinationals. Determinants and Evolution. In: *International Journal of Management* 28 (1), S. 369-386.

- PCG – PCG PROJEKT CONSULT GMBH (2014): 37 Transkripte von Interviews mit Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern, Unternehmensnamen in Tabelle 9, S. XXVIII.
- PENG, M. W., WANG, D. Y. L. & J. YI (2008): An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. In: *Journal of International Business Studies* 39 (5), S. 920-936.
- PINHEIRO-ALVES, R. & J. ZAMBUJAL-OLIVEIRA (2012): The Ease of Doing Business Index as a tool for investment location decisions. In: *Economics Letters* 117 (1), S. 66-70.
- PORTER, M. E. (1990): *The competitive advantage of Nations*. New York.
- PRADHAN, J. P. (2010): Strategic asset-seeking activities of emerging multinationals: Perspectives on foreign acquisitions by Indian pharmaceutical MNEs. In: *Organizations And Markets In Emerging Economies* 1 (2), S. 9-31.
- PRADHAN, J. P. & N. SINGH (2010): Group Affiliation and Location of Indian Firms' Foreign Acquisitions. In: *MPPRA Paper* 24028.
- PRIEM, L. E. & J. E. BUTLER (2001): Is the resource-based “view“ a useful perspective for strategic management research? In: *The Academy of Management Review* 26 (1), S. 22-40.
- QUAN, K. (2008): Use of Global Value Chains by Labour Organizers. In: *Competition & Change* 12 (1), S. 89-104.
- RAINNIE, A., HEROS, A. & S. MCGRATZ-CHAMP (2011): Review and Positions: Global Production Networks and Labour. In: *Competition and Change* 15 (2), S. 155-169.
- RAMAMURTI, R. (2008): *What Have We Learned About Emerging-Market MNEs? Insights from a Multi-Country Research Project*. Copenhagen.
- RAMAMURTI, R. (2009): Why study emerging-market multinationals? In: RAMAMURTI R. & J. V. SINGH (Hrsg.): *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. S. 3-23. Cambridge.
- RAMAMURTI, R. (2012): What is Really Different About Emerging market Multinationals. In: *Global Strategy Journal* 2 (1), S. 41-47.
- RAMAMURTI, R. (2013): Cross-border M&A and competitive advantage of Indian EMNEs. In: WILLIAMSON, P. J., RAMAMURTI, R., FLEURY, A. & M. T. L. FLEURY

- (Hrsg.): *The competitive advantage of Emerging Market Multinationals*, S. 239-259. Cambridge.
- RAMASAMY, B., YEUNG, M. & S. LAFORET (2012): *China's outward foreign direct investment: Location choice and firm ownership*. In: *Journal of World Business* 47 (1), S. 17-25.
- REICHE, L. & REUTERS (2012): *Deutschland umwirbt Investoren aus China*. In: *MANAGER MAGAZIN* (Hrsg.) URL: <<http://www.manager-magazin.de/politik/weltwirtschaft/a-838378.html>> (Letzter Zugriff: 19.02.2015).
- REUTERS (2012): *Bitte in Deutschland investieren - Rösler umwirbt China*. In: *N-TV* (Hrsg.) URL: <<http://www.n-tv.de/wirtschaft/Roesler-umwirbt-China-article6479276.html>> (Letzter Zugriff: 19.02.2015).
- ROST, N. (2008): *Der Homo Oeconomicus – Eine Fiktion der Standardökonomie*. In: *Zeitschrift für Sozialökonomie* 45 (2), S. 50-58.
- RÖTZER, S. & A. STYLES (2012): *Putzmeister und Sany schließen sich zusammen*. In: *EQS GROUP AG* (Hrsg.) URL: <http://www.dgap.de/news/dgap_media/putzmeister-und-sany-schliessen-sich-zusammen_375079_702298.htm> (Letzter Zugriff: 13.04.2014).
- RUGMAN, A. M. & S. COLLINSON (2007): *The regional character of Asian multinational enterprises*. In: *Asia Pacific Journal of Management* 24 (4): S. 429-446.
- RUGMAN, A. M. & C. H. OH (2008): *The international competitiveness of Asian firms*. In: *Journal of Strategy and Management* 1 (1) S. 57-71.
- RUGMAN, A. M. & A. VERBEKE (2001): *Subsidiary-Specific Advantages in Multi-national Enterprises*. In: *Strategic Management Journal* 22 (3), S. 237-250.
- SATO, N. (2011): *Red Dragon Gone Green: China's Approach To Renewable Energy Technologies, Its Legal Implications, And Its Impact On Us Energy Policy*. In: *Journal of Law, Technology and Policy* 17 (2), S. 465-487.
- SCHOFIELD, J. W. (1990): *Increasing the Generalizability of Quantitative Research*. In: GOMM, R., HAMMERSLEY, M. & P. FOSTER (Hrsg.) (2000): *Case Study Method*, S. 69-97. London.
- SAUVANT, K. (2005): *New Sources of FDI: The BRICs - Outward FDI from Brazil, Russia, India and China*. In: *Journal of World Investment & Trade* 6 (5), S. 639-709.

- SAXENION, L. (2001): Bangalore: The Silicon Valley of Asia? In: Center for Research on Economic Development and Policy Reform Working Paper 91. Stanford.
- STATE-OWNED ASSETS SUPERVISION & ADMINISTRATION COMMISSION OF THE STATE COUNCIL (2014): Central SOEs. URL: <<http://www.sasac.gov.cn/n2963340/n2971121/n4956567/4956583.html>> (Letzter Zugriff: 02.02.2014).
- STÜRMLINGER, D. (2007): Banken bremsen Repower-Mutter aus. In: HAMBURGER ABENDBLATT (Hrsg.) URL: <<http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article-107467513/Banken-bremsen-Repower-Mutter-aus.html>> (Letzter Zugriff: 04.01.2013).
- SCHMIDT, C. (2007): Analyse von Leitfadeninterviews. In: FLICK, U., VON KARDORFF, E. & I. STEINKE (Hrsg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch, S. 447-456. Hamburg.
- SCHNELL, R., HILL, P. B. & E. ESSER (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. Auflage. München.
- SCHREIBER, C. (2010): Ausverkauf Deutschland: Wie ausländische Investoren unser Land übernehmen. Berlin.
- SCOTT, A. J. (2000): Economic Geography: the great half-century. In: Cambridge Journal of Economics 24 (4), S. 483-504.
- SEEL, A. (2004): Einführung in die qualitative Forschung. URL: <http://www.pze.at/typo3/fileadmin/user_upload/ife-dokumente/Qualitative_Forschung_Homepage.pdf> (Letzter Zugriff: 23.01.2015).
- SELFIN, Y., BOZIC, M., ZIMMER, W., SNOOK, R., ELLIS, J. & D. HOPE (2010): Emerging Multinationals: The rise of new multinational companies from emerging economies. In: PRICEWATERHOUSECOOPERS (Hrsg.): Economic views.
- SHENKAR, O. (2009): Becoming Multinational: Challenges for Chinese Firms. In: Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies 2 (3), S. 149-162.
- SINKOVICS, R. R., YAMIN, M., NADVI, K. & Z. Z. YINGYING (2014): Rising powers from emerging markets - The changing face of international business. In: International Business Review 23 (4), S. 675-679.

- SOHAIL, M. S. (2005): Malaysian consumers' evaluation of products made in Germany: the country of origin effect. In: Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics 17 (1), S. 89-105.
- SOHM, S., LINKE, B. M. & A. KLOSSEK (2009): Chinesische Unternehmen in Deutschland. Chancen und Herausforderungen. (Hrsg.): BERTELSMANN STIFTUNG. URL: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Chinesische_Unternehmen_in_Deutschland.pdf> (Letzter Zugriff: 23.03.2015).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige. URL: <https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationwz2008_erl.pdf?__blob=publicationFile> (Letzter Zugriff: 14.08.2014).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (2012): Statistisches Unternehmensregister. URL: <<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Unternehmensregister.html>> (Letzter Zugriff: 13.03.2015).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (2015): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. URL: <<https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/ThemaVGR.html>> (Letzter Zugriff: 14.03.2015).
- STEUER, H. (2013): Chinesen treiben Volvo in die Enge. In: HANDELSBLATT (Hrsg.) URL: <<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/nach-der-uebernahme-durch-geely-chinesen-treiben-volvo-in-die-enge/8174486.html>> (Letzter Zugriff: 18.02.2015).
- SUBRAMANIAN, A. & M. KESSLER (2013): The Hyperglobalization of Trade and Its Future. In: Peterson Institute for International Economics Working Paper Series. 13 (6).
- SUNLEY, P. (2008): Relational economic geography: A partial understanding or a new paradigm? Economic Geography 84 (1), S. 1-26.
- TATA (Hrsg.) (2008): Tata Motors completes acquisition of Jaguar Land Rover. URL: <<http://www.tata.com/article/inside/mCgnlgckTZw=/TLYVr3YPkMU>> (Letzter Zugriff: 15.02.2015).

- THE BOSTON CONSULTING GROUP (Hrsg.) (2014): BCG Global Challengers Redefining Global Competitive Dynamics. Boston.
- TIRPITZ, A., GROLL, C. & K. GHANE (2011): Chinese Companies Enter Germany. (Hrsg.): GERMAN CENTER FOR MARKET ENTRY. URL: <http://www.gcme.de/files/CCEG_GER.pdf> (Letzter Zugriff: 23.02.2015).
- TIWARI, R. (2011): Indische Investitionen in Deutschland – Aktuelle Trends und kritische Erfolgsfaktoren. URL: <http://www.global-innovation.net/team/tiwari/PDF/GIRT_Muenchen_2011_Public.pdf> (Letzter Zugriff: 23.08.2014).
- UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (Hrsg.) (2014): Statistics Overview. URL: <<http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>> (Letzter Zugriff: 23.09.2014).
- UZZI, B. (1997): Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. In: Administrative Science Quarterly 42 (1), S. 35-67.
- VIDAL, R. V. V. (2007): Making Strategy, The Journey of Strategic Management. In: European Journal of Operational Research 176 (2), S. 1294-1297.
- WALSH, J. P. & J. YU (2010): Determinants of Foreign Direct Investment: A Sectoral and Institutional Approach. In: IMF Working Paper 10/187.
- WAMSER, J. (2007): Standort Indien: Der Subkontinentalstaat als Markt und Investitionsziel ausländischer Unternehmen. Bochum.
- WATERMANN, P. & J. TIMMS (2004), Trade union internationalism and a global civil society in the making. In: ANHEIER, H., GLASIUS, M. & M. KALDOR (Hrsg.): Global civil society, S. 175-202. London.
- WEBER, Y., TARBA, S. Y. & Z. R. BACHAR (2012): The effects of culture clash on international mergers in the high tech industry. In: World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development 8 (1), S. 103-118.
- WEI, Z. (2010): The Literature on Chinese Outward FDI. In: Multinational Business Review 18 (3) S. 73-112.
- WELTBANK (Hrsg.) (2009): World Development Indicators, 2009. URL: <<http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>> (Letzter Zugriff: 23.08.2014).

- WELTBANK (Hrsg.) (2011a): Country and Lending Groups. URL: <http://data.worldbank.org/about/country-classifications/country-and-lending-groups#Low_income> (Letzter Zugriff: 23.08.2014).
- WELTBANK (Hrsg.) (2011b): How we classify countries. URL: <<http://data.worldbank.org/about/country-classifications>> (Letzter Zugriff: 23.08.2014).
- WELTBANK (Hrsg.) (2015): Economy Rankings. URL: <<http://www.doingbusiness.org/rankings>> (Letzter Zugriff: 10.04.2015).
- WERNERFELD, B. (1984): A resource-based view of the firm. In: *Strategic Management Journal* 5 (2), S. 171-180.
- WHITTALL, M., LÜCKING, S. & R. TRINCZEK (2009): The frontiers within: why employee representatives fail to set up European works councils. In: *Industrial Relations Journal* 40 (6), S. 546–562.
- WILLIAMSON, P. J., RAMAMURTI, R., FLEURY, A. & M. T. L. FLEURY (Hrsg.) (2013): *The competitive advantage of Emerging Market Multinationals*. Cambridge.
- WINCHESTER, H. P. M. & M.W. ROFE (2004): Qualitative Research and its Place in Human Geography. In: HAY, I. (Hrsg.): *Qualitative Research Methods in Human Geography*. S. 3-25. 3. Auflage. Oxford.
- WINT, A. G. & D. A. WILLIAMS (2002): Attracting FDI to developing countries: A changing role for government? In: *International Journal of Public Sector Management* 15 (5), S. 361-374.
- YAMAKAWA, Y., PENG, M. W. & D. L. DEEDS (2008): What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (1), S. 59-82.
- YAMIN, M. & U. ANDERSSON (2011): Subsidiary importance in the MNC: What role does internal embeddedness play? In: *International Business Review* 20 (2), S. 151-162.
- YANG, D. T., CHEN, V. W. & R. MONARCH (2010): Rising wages: Has China lost its global labor advantage? In: *Pacific Economic Review* 15 (4), S. 482-504.
- YAPRAK, A. & B. KARADEMIR (2011): Emerging market multinationals' role in facilitating developed country multinationals' regional expansion: A critical re-

- view of the literature and Turkish MNC examples. In: *Journal of World Business* 46 (4), S. 438-446.
- YEUNG, H. W .C. (2005): Rethinking relational economic geography. In: *Transactions of the Institute of British Geographers* 30 (1), S. 37-51.
- YEUNG, H. W. C. & N. M. COE (2015): Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks. In: *Economic Geography* 91 (1), S. 29-58.
- YIN, R. (Hrsg.) (2009): *Case Study Research. Design and Methods*. 4. Auflage. Los Angeles.
- ZAHHEER, S. (1995): Overcoming the liability of foreignness. In: *Academy of Management Journal* 38 (2), S. 341-363.
- ZHANG, K. H. (2008): What Attracts Foreign Multinational Corporations to China? In: *Contemporary Economic Policy* 19 (3), S. 336-346.
- ZHANG, X. & K. DALY (2011): The determinants of China's outward foreign direct investment. In: *Emerging Markets Review* 12 (4), S. 389-398.
- ZUKIN, S. & P. DIMAGGIO (1990): Introduction. In: ZUKIN, S. & P. DIMAGGIO (Hrsg.): *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*, S. 1-36. Cambridge.

A n h a n g 1

Inhaltliche Informationen

Anhang 1

Chinesische Gesellschafter nach Typ

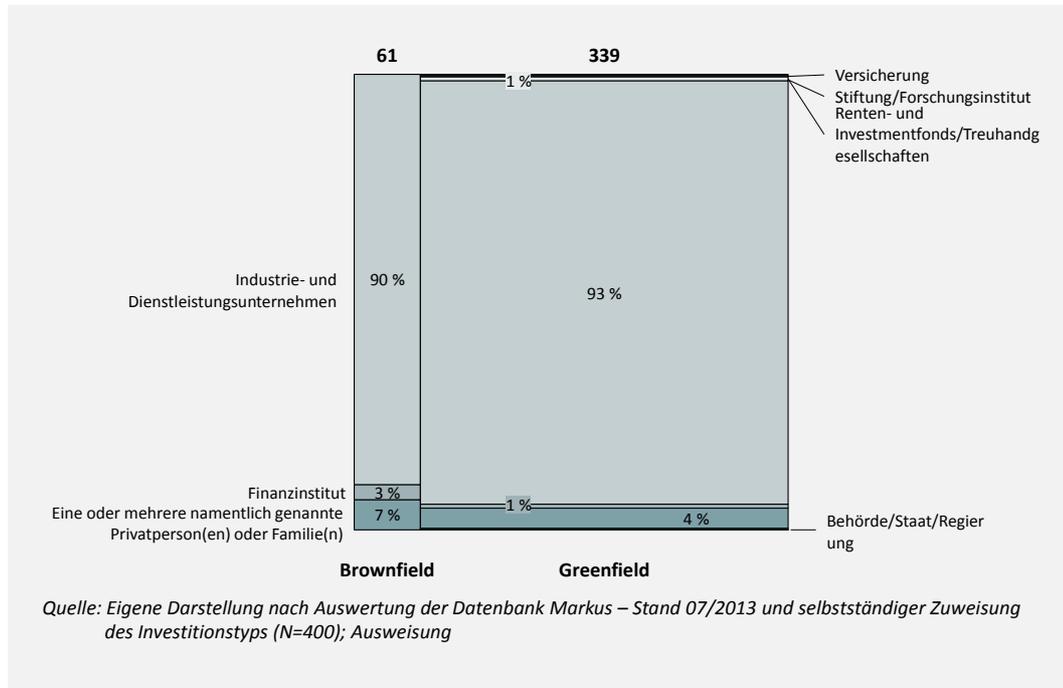


Abbildung 21: Gesellschaftertypen chinesischer Direktinvestitionen in Deutschland

Indische Gesellschafter nach Typ

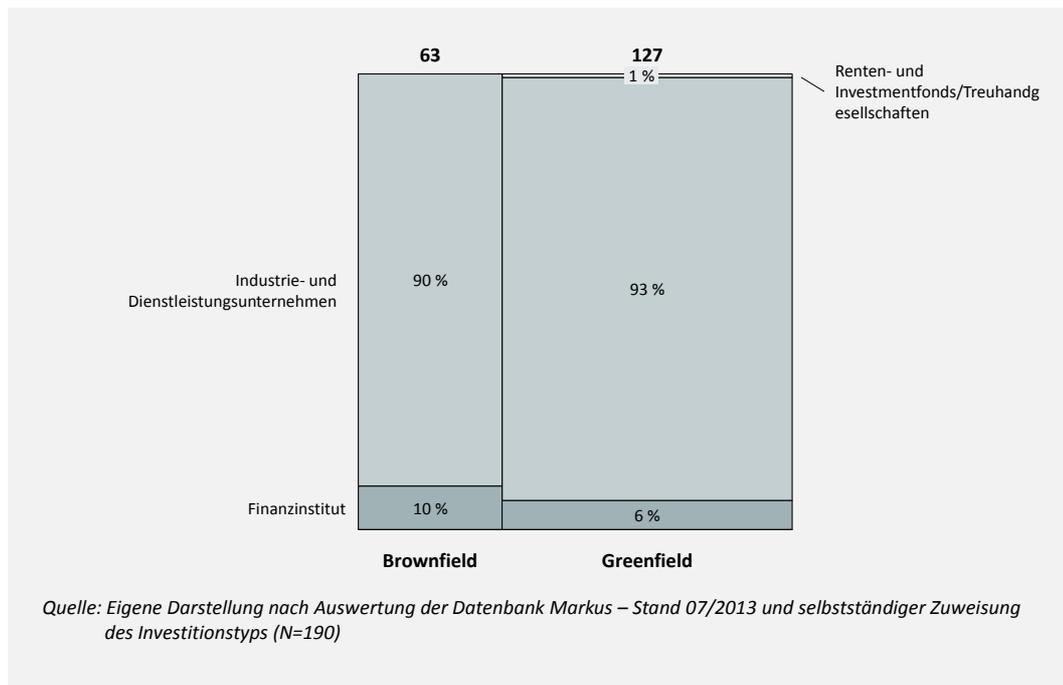


Abbildung 22: Gesellschaftertypen indischer Direktinvestitionen in Deutschland

Wirtschaftszweige der in Deutschland tätigen Unternehmen mit chinesischem Gesellschafter nach Art des Markteintritts auf Ebene der Abschnitte (nach WZ-Codierung) in Deutschland

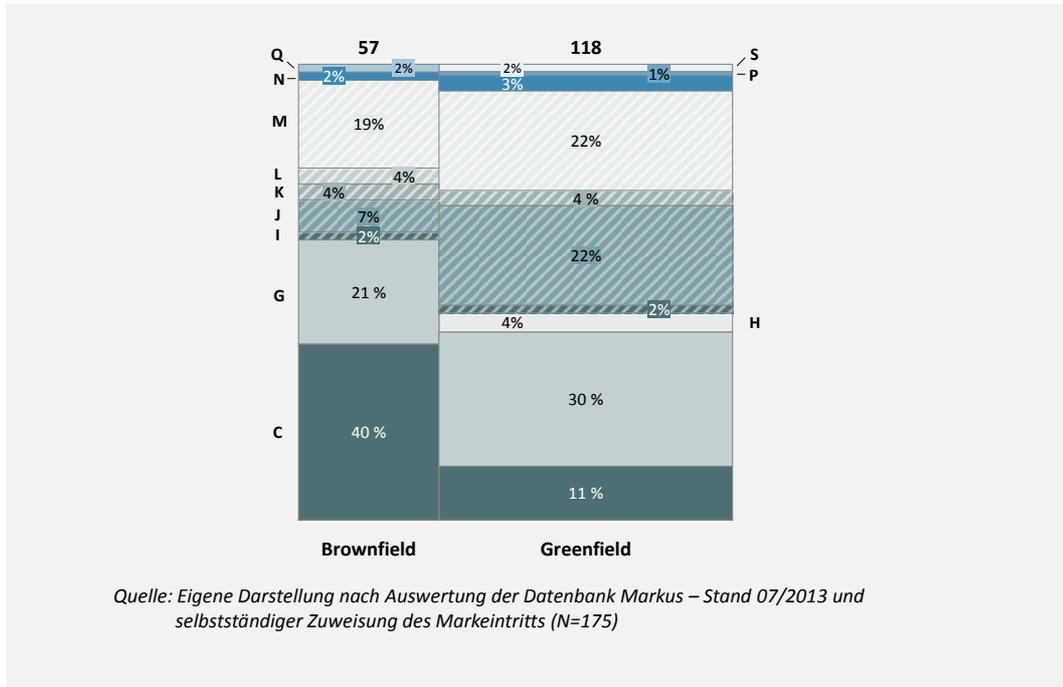


Abbildung 23: Wirtschaftszweige der in Deutschland tätigen Unternehmen mit chinesischem Gesellschafter nach Art des Markteintritts auf Ebene der Abschnitte nach WZ-Codierung

Wirtschaftszweige der in Deutschland tätigen Unternehmen mit indischem Gesellschafter nach Art des Markteintritts auf Ebene der Abschnitte (nach WZ-Codierung) in Deutschland

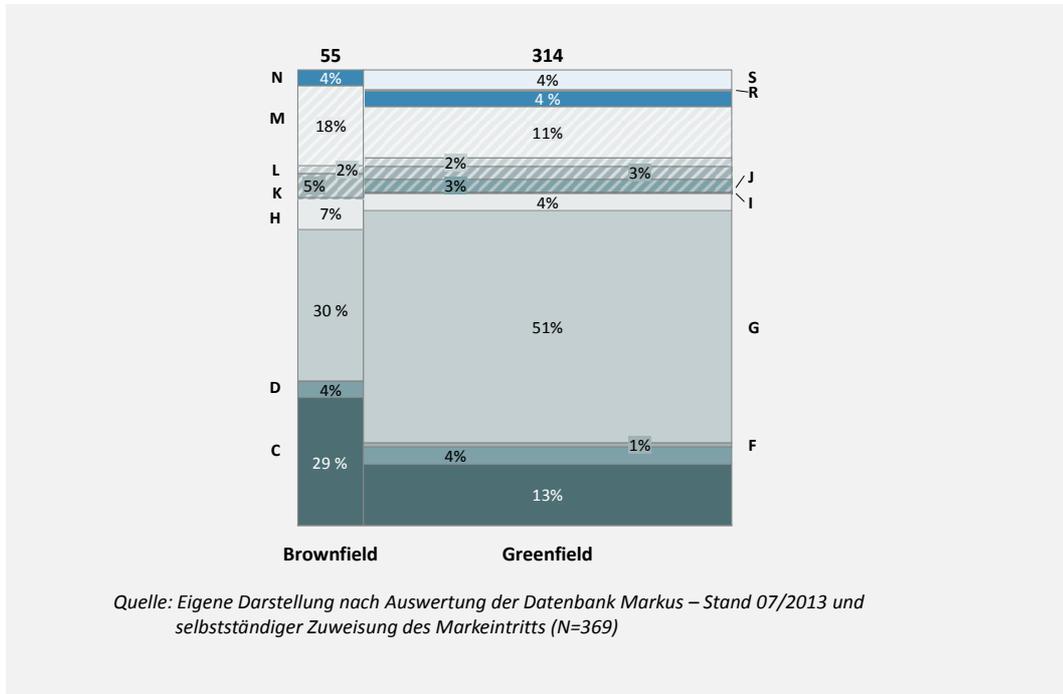


Abbildung 24: Wirtschaftszweige der in Deutschland tätigen Unternehmen mit indischem Gesellschafter nach Art des Markteintritts auf Ebene der Abschnitte nach WZ-Codierung

Fragebogen der standardisierten Telefoninterviews

TELEFONISCHE BEFRAGUNG DER UNTERNEHMEN MIT GESELLSCHAFTERN AUS DEN BRIC-STAATEN

Guten Tag,

Mein Name ist Ich rufe Sie im Auftrag der Philipps-Universität Marburg und des Leibniz-Instituts für Länderkunde in Leipzig an. Wir führen derzeit im Rahmen des Forschungsprojekts BRICINVEST eine deutschlandweite Unternehmensbefragung zu dem Thema ausländische Direktinvestitionen durch. Das Projekt hat zum Ziel, Investitionen aus den Ländern Brasilien, Russland, Indien und China sowie deren Beschäftigungsrelevanz in Deutschland zu analysieren.

Wir sind bei unserer Recherche auf Sie aufmerksam geworden, da das Unternehmen / die Institution *Name* Gesellschafter Ihres Unternehmens ist. Wir möchten uns erkundigen, ob Sie das Projekt durch die Teilnahme an einer etwa 15-minütigen Umfrage unterstützen würden.

1. Aus welchem der folgenden Länder stammt ein Gesellschafter Ihres Unternehmens? (*nicht laut vorlesen!*)

Hinweis:

- (1) Sofern das Unternehmen der Befragung zustimmt, wird in der folgenden Auswahl das entsprechende Land gewählt und die Befragung gestartet.
- (2) Sollte das Unternehmen eine Beteiligung verneinen, wird nochmals nachgefragt und bei erneuter Verneinung das Gespräch beendet.
- (3) Sollte das Unternehmen kein Interesse an der Umfrage haben, wird dennoch, nach einem Klick auf „kein Interesse an einer Teilnahme“ der Name des Unternehmens erfasst.

- | | |
|--|---|
| p ₁ Brasilien | p ₂ Russland |
| p ₃ Indien | p ₄ China |
| p ₅ Keine Beteiligung
aus den genannten
Ländern | p ₆ kein Interesse
an einer Teilnahme |

TEIL 1: Das Unternehmen

Der erste Teil des Fragebogens erfasst ausgewählte Kennzahlen und Strukturmerkmale Ihres Unternehmens.

2. Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um

- p₁ ...ein eigenständiges Tochterunternehmen (Greenfield)
- p₂ ...eine Beteiligung an einem bereits existierenden Unternehmen mit ≤ 50 % (Brownfield)
- p₃ ...eine Übernahme eines bereits existierenden Unternehmens mit > 50 % (Brownfield)
- p₄ Sonstiges: _____
- p₅ Ich weiß nicht.
- p₆ Keine Angabe

3. Wann wurde Ihr Unternehmen in Deutschland gegründet?

Hinweis:

- (1) Die Antwort wird in Form einer 4-stelligen Jahreszahl eingegeben (z.B. 1986).
- (2) Bei ungenauen Zeitangaben wird die Mitte des angegebenen Zeitraumes eingegeben (z.B. „in den 70er Jahren“ → „1975“ oder „zwischen 1980 und 1984“ → „1982“)

- p₁ Jahr: _____
- p₂ Ich weiß nicht.
- p₃ Keine Angabe

4. Bitte bewerten Sie, wie wichtig Ihrer Meinung nach die folgenden Faktoren für die Wahl des Standortes in Deutschland waren. Bewerten Sie dabei jede Aussagen auf einer Skala von 1 bis 4: 1 (unwichtig), 2 (eher unwichtig), 3 (eher wichtig) und 4 (wichtig)!

Hinweis:

(1) Diese Frage wird nur bei Greenfield-Investitionen gestellt.

(2) Hier geht es um die Wahl des Standorts auf Meso- oder Mikroebene (Stadt, Region)

(3) Sollte der Interviewpartner keine Angabe zu den Faktoren machen KÖNNEN, kreuzen Sie bitte jeweils die Antwortkategorie „Ich weiß nicht“ an. Sollte der Interviewpartner keine Antwort geben wollen, kreuzen Sie bitte nur die Antwortkategorie „Keine Angabe“ an.

Standortfaktoren	unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	wichtig	Ich weiß nicht.
Lohn- und Produktionskosten ₁	p	p	p	p	p
Spezialisierte Arbeitnehmerschaft ₂	p	p	p	p	p
Nähe zu ortsgebundener Forschung und Entwicklung ₃	p	p	p	p	p
Nähe zu Kunden und Abnehmern ₄	p	p	p	p	p
Nähe zu Zulieferern ₅	p	p	p	p	p
Verkehrsinfrastruktur ₆	p	p	p	p	p
Steuerbelastung (Grund- und Gewerbesteuer) ₇	p	p	p	p	p
Empfehlungen und Erfahrungen anderer Unternehmer aus [BRIC-Land] ₈	p	p	p	p	p
Kontakt zu oder Bestand einer lokalen [BRIC-Land] Gemeinschaft ₉	p	p	p	p	p
Kontakt zu Beratern in [BRIC-Land] ₁₀	p	p	p	p	p
Finanzierungsmöglichkeiten ₁₁	p	p	p	p	p
Förderungsmöglichkeiten ₁₂	p	p	p	p	p
Private Gründe (z.B. Wohn-, Studienort) ₁₃	p	p	p	p	p
Sonstiges ₁₄	p	p	p	p	p

p₁₅ Keine Angabe

5. Wie viele Standorte hat Ihr Unternehmen in Deutschland insgesamt?

Hinweis:

(1) Die Antwort wird in Form einer ganzen Zahl eingegeben.

(2) Bei ungenauen Standortangaben wird die Mitte eingegeben (z.B. „zwischen 6 und 10“ → „8“).

(3) Angabe einschließlich (!) des Standortes, an dem der Interviewpartner beschäftigt ist.

p₁ 1 Standort

p₂ mehr als 1 Standort, nämlich: _____

p₃ Ich weiß nicht.

p₄ keine Angabe

6. Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen an Ihrem Standort?

Hinweis:

(1) Die Antwort wird in Form einer ganzen Zahl eingegeben.

(2) Bei ungenauen Angaben wird die Mitte eingegeben (z.B. „zwischen 6 und 10“ → „8“).

p₁ Anzahl der Beschäftigten am Standort: _____

p₂ Ich weiß nicht.

p₃ keine Angabe

7. Welche der folgenden Unternehmensfunktionen sind an Ihrem Standort angesiedelt?*

Unternehmensfunktionen+	Ja!	Nein!	Ich weiß nicht!
Strategisches Management ₁ !	p!	p!	p!
Produktions-/operatives Management ₂ !	p!	p!	p!
Verwaltungs ₃ !	p!	p!	p!
Marketing & Vertrieb ₄ !	p!	p!	p!
Einkauf & Beschaffung ₅ !	p!	p!	p!
Produktions- & Dienstleistungserbringung ₆ !	p!	p!	p!
Forschung & Entwicklung ₇ !	p!	p!	p!
Sonstiges:! _____!	p!	p!	p!

p₉!!!Keine Angabe!

!

8. Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen in Deutschland insgesamt?*

Hinweis:

(1) Diese Frage wird nur gestellt, wenn das Unternehmen mehr als einen Standort in Deutschland hat.*

(2) Die Antwort wird in Form einer ganzen Zahl eingegeben.*

(3) Bei ungenauen Angaben wird die Mitte eingegeben (z.B. zwischen 6 und 10 → „8“).*

(4) Angabe einschließlich (!) der Beschäftigten, die an dem Standort des Interviewpartners tätig sind.*

p₁!!!Anzahl der Beschäftigten in Deutschland!!!insgesamt:!
_____!

p₂!!!Ich weiß nicht.!

p₃!!!keine Angabe!

!

9. Welche der folgenden Unternehmensfunktionen sind in Deutschland, aber außerhalb Ihres eigenen Standortes angesiedelt?*

Hinweis:

(1) Diese Frage wird nur gestellt, wenn das Unternehmen mehr als einen Standort in Deutschland hat.*

Unternehmensfunktionen+	Ja!	Nein!	Ich weiß nicht!
Strategisches Management ₁ !	p!	p!	p!
Produktions-/operatives Management ₂ !	p!	p!	p!
Verwaltungs ₃ !	p!	p!	p!
Marketing & Vertrieb ₄ !	p!	p!	p!
Einkauf & Beschaffung ₅ !	p!	p!	p!
Produktions- & Dienstleistungserbringung ₆ !	p!	p!	p!
Forschung & Entwicklung ₇ !	p!	p!	p!
Sonstiges:! _____!	p!	p!	p!

p₉!!!Keine Angabe!

!

10. Wie viel Umsatz hat Ihr Unternehmen im Geschäftsjahr 2012 in Deutschland (in €) erwirtschaftet?*

p₁!!!Umsatz:!
_____!

p₂!!!Ich weiß nicht.!

p₃!!!Keine Angabe!

!

11. Bitte geben Sie an, welche der folgenden Aussagen auf die finanzielle Situation des deutschen Unternehmens vor der Beteiligung des ausländischen Gesellschafters zutrifft!*

Hinweis:

(1) Diese Frage wird nur bei Brownfield Investitionen gestellt.*

p₁!Das deutsche Unternehmen befand sich nicht in finanziellen Schwierigkeiten.!

p₂!Das Unternehmen befand sich in finanziellen Schwierigkeiten.!

p₃!Das Unternehmen befand sich in der Insolvenz bzw. in Insolvenzverfahren warler öffnet.!

p₄!!!!Sonstiges: _____!

p₅!!!Ich weiß nicht.!

p₆!!!Keine Angabe!

!

!

TEIL 2: Der Gesellschafter

Der zweite Teil des Fragebogens beschäftigt sich mit dem Gesellschafter aus [BRIC-Land], insofern es sich um ein Unternehmen handelt.

12. Handelt es sich bei einem Gesellschafter aus [BRIC-Land] um ein Unternehmen?

- p₁ Ja
- p₂ Nein (weiter mit Frage 16)
- p₃ Ich weiß nicht. (weiter mit Frage 16)
- p₄ Keine Angabe (weiter mit Frage 16)

13. Hat dieses Unternehmen bereits vor dem Markteintritt in Deutschland in einem anderen Land außerhalb des Heimatlandes investiert?

- p₁ Ja
- p₂ Nein (weiter mit Frage 15)
- p₃ Ich weiß nicht. (weiter mit Frage 15)
- p₄ Keine Angabe (weiter mit Frage 15)

14. Auf welchem (n) Erdteil(en) hat das Unternehmen aus [BRIC-Land] vor dem Markteintritt in Deutschland investiert?

Erdteile	Ja	Nein	Ich weiß nicht
Nordamerika ₁	p	p	p
Mittel- und Südamerika ₂	p	p	p
Europa ₃	p	p	p
Asien ₄	p	p	p
Afrika ₅	p	p	p
Australien inkl. Ozeanien ₆	p	p	p

- p₇ Keine Angabe

15. Was waren aus Ihrer Sicht die Gründe für den Markteintritt des Gesellschafters in Deutschland?

Bitte bewerten Sie jede der folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 bis 4: 1 (unwichtig), 2 (eher unwichtig), 3 (eher wichtig) und 4 (wichtig).

Gründe	unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	wichtig	Ich weiß nicht
Sicherung von Marktanteilen ₁	p	p	p	p	p
Absatzsteigerung ₂	p	p	p	p	p
Nähe zu bestehenden Kunden ₃	p	p	p	p	p
Nähe zu bestehenden Lieferanten ₄	p	p	p	p	p
Gewinnung neuer Kunden ₅	p	p	p	p	p
Gewinnung neuer Lieferanten ₆	p	p	p	p	p
Realisierung von Kostenvorteilen ₇	p	p	p	p	p
Erweiterung existierender Produktpaletten und Dienstleistungsangebote ₈	p	p	p	p	p
Zugang zu ortsgebundener Forschung und Entwicklung ₉	p	p	p	p	p
Markttransparenz und rechtliche Sicherheit ₁₀	p	p	p	p	p
Verkehrsinfrastruktur ₁₁	p	p	p	p	p
Sonstiges ₁₂ : _____	p	p	p	p	p

- p₁₃ Keine Angabe

20. Welche weiteren dauerhaften und temporären Formen der betrieblichen Mitbestimmung gibt es in Ihrem Unternehmen?

- p₁ Es gibt keine weiteren Formen der betrieblichen Mitbestimmung.
- p₂ Es gibt weitere Formen der betrieblichen Mitbestimmung und zwar: _____
- p₃ Ich weiß nicht.
- p₄ Keine Angabe

21. Inwieweit treffen die beiden folgenden Aussagen auf die Reaktion der deutschen Belegschaft auf die Beteiligung / Übernahme durch den Gesellschafter aus [BRIC-Land] zu?

Bitte bewerten Sie beide Aussagen auf einer Skala von 1 bis 4: 1 (trifft nicht zu), 2 (trifft eher nicht zu), 3 (trifft eher zu) und 4 (trifft zu).

Reaktion der Belegschaft	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Ich weiß nicht
Die Beschäftigten waren verunsichert. ₁	p	p	p	p	p
Die Beschäftigten haben Widerstand geleistet (z.B. durch Flugblätter, Streiks). ₂	p	p	p	p	p

TEIL 4: Persönliche Angaben

Abschließend würden wir Sie um ein paar Angaben zu Ihrer Person bitten.

22. Welchem der folgenden Unternehmensfunktionen würden Sie Ihren Tätigkeitsbereich zuordnen?

- p₁ Strategisches Management
- p₂ Produktions- / operatives Management
- p₃ Verwaltung
- p₄ Marketing & Vertrieb
- p₅ Einkauf & Beschaffung
- p₆ Produktions-&Dienstleistungserbringung
- p₇ Forschung & Entwicklung
- p₈ Sonstiges: _____
- p₉ Keine Angabe

23. Bitte geben Sie an, welche Position Sie im Unternehmen ausüben.

- p₁ Position: _____
- p₂ Ich weiß nicht.
- p₃ Keine Angabe

24. Welche Nationalität haben Sie?

- p₁ Deutsch
- p₂ Brasilianisch
- p₃ Russisch
- p₄ Indisch
- p₅ Chinesisch
- p₆ Sonstiges: _____
- p₇ Keine Angabe

25. Seit wann sind Sie im Unternehmen tätig?

Hinweis:

- (1) Falls es sich bei dem Gesellschafter im [BRIC-Land] um ein Unternehmen oder eine Institution handelt, wird eine eventuelle Tätigkeit des Interviewpartners in dem Unternehmen / der Institution mit einbezogen.
- (2) Die Antwort wird in Form einer 4-stelligen Zahl eingegeben.
- (3) Bei ungenauen Angaben wird die Mitte eingegeben (z.B. „zwischen 2 und 4 Jahren“ → „3“).

- p₁ Jahre: _____
- p₂ Ich weiß nicht.
- p₃ Keine Angabe

26. Falls Sie an Informationen zum weiteren Projektverlauf und den Ergebnissen interessiert sind, geben Sie bitte Ihre E-Mail-Adresse an.

E-Mail-Adresse: _____

Hiermit sind wir am Ende der Befragung angelangt. Wir bedanken uns vielmals, dass Sie sich die Zeit genommen und uns durch Ihre Teilnahme an der Umfrage unterstützt haben. Vielen Dank!

27. Möchten Sie noch etwas zur Thematik oder der Befragung aus Ihrer Sicht anmerken?

p₁ Ja, und zwar: _____

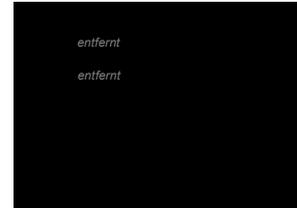
p₂ Nein

Besteht aus Ihrer Sicht das Interesse zur Teilnahme an einem vertiefenden Interview zu der benannten Thematik?

p₁ Ja

p₂ Nein

Anschreiben für die qualitativen Interviews



Interviewanfrage für das Projekt BRICINVEST

Sehr geehrter Herr (...),/ Sehr geehrte Frau (...), sehr geehrte Damen und Herren,

Das Forschungsprojekt „BRICINVEST“ untersucht Investitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland. Das gemeinsame Projekt der Philipps-Universität Marburg und des Leibniz-Instituts für Länderkunde wird von der Hans-Böckler Stiftung gefördert.

Wir führen mit **Managern** und der **Arbeitnehmervertretung** von Unternehmen, die Teil eines Unternehmens aus den BRIC-Staaten sind, Interviews durch, um ein **Gesamtbild** der ausländischen Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland zu erarbeiten. Das **Ziel** ist die Erarbeitung der Muster der Investitionen aus diesen Ländern sowie die Erarbeitung der Reaktionen auf diese Investitionen. Unser Interview dauert zwischen 75-90 Minuten und deckt folgende Themen ab:

- ✎ Grund für den Verkauf des deutschen Unternehmens an einen Gesellschafter aus [Land]*
- ✎ Reaktionen verschiedener Stakeholder, darunter u.a. Manager und ggf. Betriebsräte, Kunden*
- ✎ Veränderungen seit der Investition (unternehmensintern und extern gegenüber Kunden und Zulieferern)*
- ✎ [Fallspezifische Aspekte hier einfügen]*

Es besteht von Seiten des Projekts besonderes Interesse an einem Interview zu dem Sie betreffenden Investitionsfall *[Grund hier einfügen]*.

Sollten Sie vor einer Zusage zu einem Interview Rückfragen haben, rufen Sie uns gerne unter *[Telefonnummer entfernt]* an oder schreiben eine E-Mail an *[E-Mail Adresse entfernt]*. Detaillierte Informationen zum Projekt erhalten Sie außerdem unter www.bricinvest.de.

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung und hoffen Sie unterstützen unser Projekt.

Mit den besten Grüßen,

!

[Unterschrift entfernt]

Dipl.-Geogr. Kai Bollhorn

Fragebogen für die qualitativen Interviews



Investitionen aus den BRIC-Staaten und ArbeitnehmerInneninteressen in Deutschland!

LEITFADEN ZUM INTERVIEW

Unternehmen mit mind. einem Gesellschafter aus den BRIC-Staaten in Deutschland!

Ort, Zeit & Dauer! ! ! _____!

Gesprächspartner & Funktion! ! _____!

Name des Unternehmens! ! _____!

!

1! Persönliche Angaben zum Interviewpartner!

1. Können Sie Ihre berufliche Laufbahn und aktuelle Tätigkeit im Unternehmen kurz darstellen?

2! Unternehmen!

Strukturmerkmale, Strategie & Beteiligung / Übernahme!

2. Können Sie das Unternehmen kurz mit seinen kennzeichnenden Stärken und Schwächen darstellen?
3. Können Sie den neuen Gesellschafter aus den BRIC-Staaten kurz mit seinen kennzeichnenden Stärken und Schwächen darstellen?
4. Wie kam es zu der Beteiligung des Gesellschafters an diesem Unternehmen?
 - ✎ Wann hat der Gesellschafter erstmalig in das Unternehmen investiert?
 - ✎ Wie war der zeitliche Ablauf inkl. erster Gespräche?
 - ✎ Welche Personen waren an den Verhandlungen beteiligt? Kreis von Personen: Investor, Berater, Juristen, Geschäftsführung, Management, Betriebsrat, Gewerkschaften, Belegschaft und weitere
 - ✎ In welcher Form war der Betriebsrat in die Verhandlungen mit dem Investor involviert?
 - ✎ Form und Frequenz des Informationsaustauschs zwischen den beteiligten Parteien
 - ✎ Welches Vorwissen bestand auf Seiten des Gesellschafters über das deutsche Arbeitsrecht, vor allem zum Thema der betrieblichen Mitbestimmung?
5. Welche Gründe hatte das deutsche Unternehmen für den Verkauf (von Anteilen)? Gründe: Finanzieller Engpass oder Insolvenz / Verkauf durch den bisherigen Gesellschafter / langfristige strategische „Aussichtslosigkeit“ etc.
 - ✎ Aus welchen Gründen hat sich Ihr Unternehmen für den Investor aus den BRIC-Staaten entschieden?
 - ✎ Gab es andere Interessenten?
 - ✎ Warum hat Ihr Unternehmen den Investor aus den BRIC-Staaten bevorzugt?
 - ✎ Wonach hat aus Ihrer Sicht Ihr heutiger Gesellschafter aus den BRIC-Staaten das deutsche Unternehmen ausgewählt?
6. Wie wurde die Beteiligung / Übernahme von den Betriebsangehörigen und der Öffentlichkeit aufgenommen? Betriebsangehörige = Geschäftsführung, Management, Betriebsrat, Belegschaft
 - ✎ Wie wurde das Engagement eines ausländischen Investors von der Belegschaft aufgenommen?
 - ✎ Gab es direkte Widerstände / Proteste / Unterschriftensammlungen von Seiten der Arbeitnehmer?
 - Wenn ja, wie hat der ausländische Investor / das Unternehmen darauf reagiert?
 - ✎ Wie wurde die Beteiligung / Übernahme in der Presse und Politik aufgenommen?
 - ✎ Gab es negative Reaktionen in der Öffentlichkeit?
 - Wenn ja, wie hat der ausländische Investor / das Unternehmen darauf reagiert?
7. Inwieweit würden Sie heute an dem Prozess etwas ändern?
8. Wie hat sich die wirtschaftliche Lage des Unternehmens nach der Beteiligung / Übernahme entwickelt?
 - ✎ Welche Investitionen wurden vom neuen Gesellschafter in das Unternehmen getätigt?





Investitionen aus den BRIC-Staaten und ArbeitnehmerInneninteressen in Deutschland!

- ✎ Wie beurteilen Sie das Investitionsverhalten des BRIC-Investors gegenüber der alten Unternehmensführung?
- ✎ Wie hat sich Ihre Situation durch den neuen Gesellschafter im Vergleich zu der Situation Ihrer Wettbewerber im In- und Ausland verändert?

Unternehmensfunktionen und Wertschöpfungsketten!

9. Inwieweit hat sich die Wertschöpfungskette des deutschen Unternehmens durch die Beteiligung / Übernahme durch den Investor aus den BRIC-Staaten verändert?
 - ✎ Welche Veränderungen hat es bei den Lieferanten gegeben? (Unternehmen und Herkunft)
 - ✎ Welche Veränderungen hat es bei den Absatzmärkten gegeben?
 - ✎ Welche Gründe können Sie für diese Veränderungen der Wertschöpfungskette angeben?
 - ✎ Wie haben Ihre Lieferanten und Kunden auf die Beteiligung / Übernahme reagiert?
 - ✎ In welcher Beziehung stehen Ihre Lieferanten und Kunden zum Gesellschafter aus den BRIC-Staaten?
 - ✎ Welche Art der vertikalen Integration in der Wertschöpfung findet statt?
 - Kann und soll die vertikale und / oder horizontale Integration ausgeweitet werden?
10. Gibt es Unternehmensbereiche in dem deutschen Unternehmen, die mit den gleichen Bereichen im Unternehmen des Gesellschafters zusammenarbeiten?
 - ✎ Bitte beschreiben Sie diese Zusammenarbeit.
 - ✎ Welche positiven und negativen Erfahrungen haben Sie in der Zusammenarbeit gemacht?
 - ✎ Wiederholen sich diese Arbeitsschritte oder sind es einmalige Arbeitsschritte / Aufgaben?
 - ✎ Gibt es Unternehmensfunktionen die ausschließlich in Deutschland angesiedelt sind?
11. Wie beurteilen Sie die technischen Fähigkeiten / unternehmerische Erfahrung/ Management-Fähigkeiten des deutschen Unternehmens und der ausländischen Konzernmutter im Vergleich?

Unternehmensorganisation!

12. Wie hat sich die Unternehmensorganisation seit der Investition des Gesellschafters verändert?
 - ✎ Wurden Entscheidungsbefugnisse ausgelagert oder haben sich Befugnisse verschoben?
 - ✎ Wie abhängig / unabhängig vom Gesellschafter werden strategische Entscheidungen getroffen?
 - ✎ Wie abhängig / unabhängig vom Gesellschafter werden operative Entscheidungen getroffen?
 - ✎ Inwieweit hat sich die Aufbauorganisation des Unternehmens geändert? (altes / neues Organigramm)

3! Personalstruktur und -entwicklung!

13. Inwiefern hat sich die Personalstruktur im Unternehmen verändert?
 - ✎ In welchen Unternehmensbereichen hat es Veränderungen beim Personal gegeben?
 - ✎ Welche Gründe können Sie hierfür angeben?
 - ✎ Inwieweit hat es Veränderungen bei den folgenden Personengruppen gegeben: Frauen, Auszubildende, Leiharbeiter, Arbeitnehmer mit Werkverträgen?
 - ✎ Welche Gründe können Sie für die Veränderungen angeben?
 - ✎ Hat sich das Bild der Frauen im Unternehmen verändert?
 - ✎ Gibt es seit der Beteiligung / Übernahme Veränderungen in der Anzahl der Frauen im Management?
 - Wenn ja, welche Gründe können Sie dafür angeben?
14. Sind Personen aus dem BRIC-Staat hier am Standort beschäftigt?
 - ✎ Welche Rolle spielen Mitarbeiter aus den BRIC-Staaten hier am Standort?
 - ✎ Welche positiven bzw. negativen Erfahrungen haben Sie in der Zusammenarbeit gemacht / beobachtet?
 - ✎ Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Förderung der Verständigung zwischen der deutschen Belegschaft und dem ausländischen Investor?
15. Wie werden Entscheidungen bezüglich der Personalplanung im Unternehmen getroffen?
 - ✎ Wer trifft die Entscheidungen und welche Parteien werden involviert?



- ✎ Werden Vorschläge zur Sicherung / Förderung der Beschäftigung von Seiten der Belegschaft angenommen?
- ✎ Hat die Beteiligung / Zugehörigkeit zu einem Unternehmen aus den BRIC-Ländern Einfluss auf die Personalgewinnung?
- ✎ Wie reagieren Bewerber auf Beteiligung / Zugehörigkeit?

4! Arbeitnehmerrechte und betriebliche Mitbestimmung!

Information und Kommunikation!

16. Wie steht das deutsche Unternehmen in Kontakt mit dem neuen Gesellschafter?
- ✎ Wer kommuniziert?
 - ✎ Welche Kommunikationsmittel werden genutzt?
 - ✎ Welche Schwierigkeiten oder Hemmnisse gibt es?
 - ✎ Werden Maßnahmen zur Förderung der gegenseitigen Verständigung ergriffen?
17. Wie hat sich die betriebsinterne Informations- und Kommunikationskultur mit dem Eintritt des ausländischen Investors verändert?

Betriebsrat!

Es gibt einen Betriebsrat:

18. Inwieweit hat sich der Betriebsrat seit dem Einstieg des Gesellschafter verändert?
- ✎ Angaben zur Form des Betriebsrats (Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat/ Eurobetriebsrat), Freistellung der Betriebsratsmitglieder, Wirtschaftsausschuss
 - ✎ Wie haben sich der Einfluss / die Befugnisse des Betriebsrats seit dem Einstieg des Gesellschafter geändert?
19. Gibt es weitere Möglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung im Unternehmen?
20. Wie würden Sie aus Ihrer Sicht das Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und dem ausländischen Investor bewerten?
- ✎ Gibt es einen direkten Kontakt zwischen Betriebsrat und dem ausländischen Gesellschafter?
 - ✎ Ist der Betriebsrat im Aufsichtsrat des Unternehmens oder anderen gemeinsamen Gremien vertreten?
 - ✎ Wie hat der Gesellschafter auf die Stärke der Betriebsräte / Gewerkschaften in Deutschland reagiert?

Es gibt keinen Betriebsrat (wenn es keinen Betriebsrat gibt, müssen die folgenden drei Fragen gestellt werden)

- ✎ Hat es vor dem Einstieg des Investors aus dem BRIC-Staat einen Betriebsrat gegeben?
- ✎ Warum gibt es in Ihrem Unternehmen keinen Betriebsrat (mehr)?
- ✎ Gibt es dafür andere Möglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung?

Arbeitsumgebung der Belegschaft!

21. Inwieweit haben sich Betriebsvereinbarungen und die Arbeitsumgebung der Mitarbeiter mit dem Eintritt des ausländischen Investors verändert?
- ✎ Inwieweit hat es Veränderungen bei der Arbeitszeitregelung und den Arbeitsabläufen gegeben?
 - ✎ Wie gestaltet sich die aktuelle Tarifsituation im Unternehmen im Gegensatz zu dem Zeitraum vor dem Einstieg des Investors aus den BRIC-Staaten?
 - Befindet sich das Unternehmen im Flächentarifvertrag?
 - ✎ Wie reagiert der Gesellschafter auf neue Tarifabschlüsse?
 - ✎ Gab es Veränderungen in Bezug auf den Arbeitsschutz / Arbeitssicherheit?

Abschlussfrage!

22. Möchten Sie noch Ergänzungen zu den besprochenen Aspekten machen oder gibt es möglicherweise Diskussionspunkte / Fragen, die Sie in diesem Gespräch erwartet hätten?

Liste der interviewten Vertreter von Unternehmen

Tabelle 7: Liste der interviewten Vertreter von Unternehmen

Lfd. Nr.	Land	Name des Unternehmens	Name des Interviewpartners	Funktion des Interviewpartners
1	China	Unternehmen_China_01	Diese Spalte enthält persönliche Daten der Interviewpartner über die ein Rückschluss auf diese möglich wäre. Sie sind deshalb nicht Bestandteil der Veröffentlichung.	Diese Spalte enthält persönliche Daten der Interviewpartner über die ein Rückschluss auf diese möglich wäre. Sie sind deshalb nicht Bestandteil der Veröffentlichung.
2	China	Unternehmen_China_02		
3	China	Unternehmen_China_03		
4	China	Unternehmen_China_04		
5	China	Unternehmen_China_05		
6	China	Unternehmen_China_05		
7	China	Unternehmen_China_05		
8	China	Unternehmen_China_06		
9	China	Unternehmen_China_08		
10	China	Unternehmen_China_09		
11	China	Unternehmen_China_09		
12	China	Unternehmen_China_10		
13	China	Unternehmen_China_11		
14	China	Unternehmen_China_11		
15	China	Unternehmen_China_11		
16	China	Unternehmen_China_12		
17	China	Unternehmen_China_12		
18	Indien	Unternehmen_Indien_01		
19	Indien	Unternehmen_Indien_02		
20	Indien	Unternehmen_Indien_02		
21	Indien	Unternehmen_Indien_03		
22	Indien	Unternehmen_Indien_04		
23	Indien	Unternehmen_Indien_05		
24	Indien	Unternehmen_Indien_06		
25	Indien	Unternehmen_Indien_07		
26	Indien	Unternehmen_Indien_07		
27	Indien	Unternehmen_Indien_08		
28	Indien	Unternehmen_Indien_09		

Liste der interviewten Experten

Tabelle 8: Liste der interviewten Experten

Lfd. Nr.	Name des Unternehmens / des Verbands / der Institution	Name des Interviewpartners	Funktion des Interviewpartners
29	Experte_01	Diese Spalte enthält persönliche Daten der Interviewpartner über die ein Rückschluss auf diese möglich wäre. Sie sind deshalb nicht Bestandteil der Veröffentlichung.	Diese Spalte enthält persönliche Daten der Interviewpartner über die ein Rückschluss auf diese möglich wäre. Sie sind deshalb nicht Bestandteil der Veröffentlichung.
30	Experte_02		
31	Experte_03		
32	Experte_04		
33	Experte_05		
34	Experte_06		
35	Experte_07		
36	Experte_08		
37	Kunde_01		
38	Kunde_02		
39	Kunde_03		
40	Kunde_04		

Liste der Interviews assoziierter Institutionen und Personen

Tabelle 9: Liste der Interviews assoziierter Institutionen und Personen

Lfd. Nr.	Land	Name des Unternehmens / des Verbands / der Institution	Interviewer
1	China	Gewerkschaft_PCG_China_01	PCG
2	China	Gewerkschaft_PCG_China_02	PCG
3	China	Gewerkschaft_PCG_China_03	PCG
4	China	Gewerkschaft_PCG_China_04	PCG
5	China	Gewerkschaft_PCG_China_05	PCG
6	China	Gewerkschaft_PCG_China_06	PCG
7	China	Gewerkschaft_PCG_China_07	PCG
8	China	Gewerkschaft_PCG_China_08	PCG
9	China	Gewerkschaft_PCG_China_09	PCG
10	China	Unternehmen_PCG_China_01	PCG
11	China	Unternehmen_PCG_China_02	PCG
12	China	Unternehmen_PCG_China_03	PCG
13	China	Unternehmen_PCG_China_04	PCG
14	China	Unternehmen_PCG_China_05	PCG
15	China	Unternehmen_PCG_China_06	PCG
16	China	Unternehmen_PCG_China_07	PCG
17	China	Unternehmen_PCG_China_08	PCG
18	China	Unternehmen_PCG_China_09	PCG
19	China	Unternehmen_PCG_China_10	PCG
20	China	Unternehmen_PCG_China_11	PCG
21	China	Unternehmen_PCG_China_12	PCG
22	China	Unternehmen_PCG_China_13	PCG
23	China	Unternehmen_PCG_China_14	PCG
24	China	Unternehmen_PCG_China_15	PCG
25	China	Unternehmen_PCG_China_16	PCG
26	China	Unternehmen_Müller_China_01	Müller
27	China	Unternehmen_Müller_China_02	Müller
28	China	Unternehmen_Müller_China_02	Müller
29	China	Unternehmen_Müller_China_03	Müller
30	China	Unternehmen_Müller_China_04	Müller
31	China	Unternehmen_Müller_China_05	Müller
32	China	Unternehmen_Müller_China_06	Müller
33	China	Unternehmen_Müller_China_07	Müller
34	Beide	Experte_Müller_01	Müller
35	Indien	Experte_PCG_01	PCG
36	Indien	Gewerkschaft_PCG_Indien_01	PCG
37	Indien	Gewerkschaft_PCG_Indien_02	PCG
38	Indien	Gewerkschaft_PCG_Indien_03	PCG
39	Indien	Gewerkschaft_PCG_Indien_04	PCG
40	Indien	Gewerkschaft_PCG_Indien_05	PCG
41	Indien	Unternehmen_PCG_Indien_01	PCG
42	Indien	Unternehmen_PCG_Indien_02	PCG
43	Indien	Unternehmen_PCG_Indien_03	PCG
44	Indien	Unternehmen_PCG_Indien_04	PCG
45	Indien	Unternehmen_PCG_Indien_05	PCG
46	Indien	Unternehmen_PCG_Indien_06	PCG

Übersicht der WZ-Codierung

Tabelle 10: Übersicht der Klassifikation der Wirtschaftszweige

Sektor	Ab-schnitt	Abschnitt (Details)	Ebene
Primär	A	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	Landwirtschaft, Jagd und damit verbundene Tätigkeiten
			Forstwirtschaft und Holzeinschlag
			Fischerei und Aquakultur
Sekundär	B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	Kohlenbergbau
			Gewinnung von Erdöl und Erdgas
			Erzbergbau
			Gewinnung von Steinen und Erden, sonstiger Bergbau
			Erbringung von Dienstleistungen für den Bergbau und für die Gewinnung von Steinen und Erden
			Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln
	C	Verarbeitendes Gewerbe	Getränkeherstellung
			Tabakverarbeitung
			Herstellung von Textilien
			Herstellung von Bekleidung
			Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen
			Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)
			Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus
			Herstellung von Druckerzeugnissen; Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern
			Kokerei und Mineralölverarbeitung
			Herstellung von chemischen Erzeugnissen
			Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen
			Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren
			Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden
			Metallerzeugung und -bearbeitung
			Herstellung von Metallerzeugnissen
			Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen
			Herstellung von elektrischen Ausrüstungen
			Maschinenbau
			Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagen-teilen
			Sonstiger Fahrzeugbau
			Herstellung von Möbeln
Herstellung von sonstigen Waren			
Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen			
D	Energieversorgung	Energieversorgung	

Fortsetzung Tabelle 10

Sektor	Ab-schnitt	Abschnitt (Details)	Ebene
Sekundär	E	Wasserversorgung; abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	Wasserversorgung
			Abwasserentsorgung
			Sammlung, Behandlung und Beseitigung von Abfällen; Rückgewinnung
			Beseitigung von Umweltverschmutzungen und sonstige Entsorgung
	F	Baugewerbe	Hochbau
			Tiefbau
Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe			
Tertiär	G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	Handel mit Kraftfahrzeugen; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
			Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)
			Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)
	H	Verkehr und Lagerei	Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen
			Schifffahrt
			Luftfahrt
			Lagerei sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr
			Post-, Kurier- und Expressdienste
	I	Gastgewerbe	Beherbergung
			Gastronomie
	J	Information und Kommunikation	Verlagswesen
			Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik
			Rundfunkveranstalter
			Telekommunikation
			Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie
			Informationsdienstleistungen
	K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	Erbringung von Finanzdienstleistungen
			Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung)
			Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten
	L	Grundstücks- und Wohnungswesen	Grundstücks- und Wohnungswesen
	M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung
			Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben; Unternehmensberatung
			Architektur- und Ingenieurbüros; technische, physikalische und chemische Untersuchung
			Forschung und Entwicklung
Werbung und Marktforschung			
Sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten			
Veterinärwesen			

Fortsetzung Tabelle 10

Sektor	Ab-schnitt	Abschnitt (Details)	Ebene
Tertiär	N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	Vermietung von beweglichen Sachen
			Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften
			Reisebüros, Reiseveranstalter und Erbringung sonstiger Reservierungsdienstleistungen
			Wach- und Sicherheitsdienste sowie Detekteien
			Gebäudebetreuung; Garten- und Landschaftsbau
			Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen für Unternehmen und Privatpersonen a. n. g.
	O	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung
	P	Erziehung und Unterricht	Erziehung und Unterricht
	Q	Gesundheits- und Sozialwesen	Gesundheitswesen
			Heime (ohne Erholungs- und Ferienheime)
			Sozialwesen (ohne Heime)
	R	Kunst, Unterhaltung und Erholung	Kreative, künstlerische und unterhaltende Tätigkeiten
			Bibliotheken, Archive, Museen, botanische und zoologische Gärten
			Spiel-, Wett- und Lotteriewesen
			Erbringung von Dienstleistungen des Sports, der Unterhaltung und der Erholung
	S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	Interessenvertretungen sowie kirchliche und sonstige religiöse Vereinigungen (ohne Sozialwesen und Sport)
			Reparatur von Datenverarbeitungsgeräten und Gebrauchsgütern
Erbringung von sonstigen überwiegend persönlichen Dienstleistungen			
T	Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt	Private Haushalte mit Hauspersonal	
		Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt	
U	Exterritoriale Organisationen und Körperschaften	Exterritoriale Organisationen und Körperschaften	

Quelle: Statistisches Bundesamt 2015

A n h a n g 2

Formelle Anforderungen

Anhang 2

Wissenschaftlicher Werdegang

Seite XXXIII enthält persönliche Daten. Sie ist deshalb nicht Bestandteil der Veröffentlichung.

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich die vorgelegte Dissertation

„Chinesische und indische Direktinvestitionen in Deutschland – Muster, Auswirkungen und Reaktionen in globalen Produktionsnetzwerken“

selbst und ohne fremde Hilfe verfasst, nicht andere als die in ihr angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt, alle vollständig oder sinngemäß übernommenen Zitate als solche gekennzeichnet sowie die Dissertation in der vorliegenden oder einer ähnlichen Form noch bei keiner anderen in- oder ausländischen Hochschule anlässlich eines Promotionsgesuchs oder zu anderen Prüfungszwecken eingereicht habe.

Ich erkläre zudem, dass ich bisher noch keinen Promotionsversuch unternommen habe.

Eine Erklärung zu den jeweils geleisteten Anteilen der Autoren, der im Rahmen der kumulativen Dissertation verwendeten Publikationen, wurde in einem separaten Schreiben mit dem Promotionsgesuch dem Promotionsausschuss vorgelegt.

Ort

Datum

Kai Bollhorn

