



# Chinesische Unternehmen in Deutschland 中国企业在德国

## Chancen und Herausforderungen 机会与挑战

Stefanie Sohm, Bernd Michael Linke, Andreas Klossek  
斯太芳妮·索姆 贝恩德·米夏埃尔·林克 安德雷斯·科罗斯克



---

# Chinesische Unternehmen in Deutschland

Chancen und Herausforderungen

---

## 中国企业在德国

机会与挑战

---

Diese Studie ist Teil des Projektes „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion – Menschen, Strategien, Erfolge“ der Bertelsmann Stiftung, das die Förderung der internationalen und interkulturellen Zusammenarbeit in und von Unternehmen zum Ziel hat. Neben der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit widmet es sich den Themen internationale Wertschöpfung, Kooperationskompetenz, kulturelle Vielfalt im Unternehmen, Mergers & Akquisitions und Unternehmenskultur sowie virtuelle Zusammenarbeit. Eine Übersicht der im Projekt entstandenen Publikationen finden Sie im hinteren Teil dieser Broschüre.

Die Publikation „Chinesische Unternehmen in Deutschland – Chancen und Herausforderungen“ erscheint in den Sprachversionen Deutsch/Chinesisch (gedruckt und digital) und Englisch/Chinesisch (digital).

Die digitalen Versionen stehen im Internet zum Download bereit:  
[www.bertelsmann-stiftung.de/deutsch-chinesische-zusammenarbeit](http://www.bertelsmann-stiftung.de/deutsch-chinesische-zusammenarbeit)  
[www.bertelsmann-stiftung.de/sino-german-cooperation](http://www.bertelsmann-stiftung.de/sino-german-cooperation)

本课题是贝塔斯曼基金会“在全球互动中的企业文化——人、战略和成果”项目的一部分，此项目旨在推进企业内和企业间的跨国与跨文化合作。除强化德中合作外，课题也致力于国际价值创造、协作能力、企业内文化多样性、企业并购、企业文化及网络虚拟合作。在本手册后面附有一个此项目出版物的总览。

《中国企业在德国——机会与挑战》用德中双语（印刷版和电子版）和英中双语（电子版）发表。

电子版本可从下列网址下载：  
[www.bertelsmann-stiftung.de/deutsch-chinesische-zusammenarbeit](http://www.bertelsmann-stiftung.de/deutsch-chinesische-zusammenarbeit)  
[www.bertelsmann-stiftung.de/sino-german-cooperation](http://www.bertelsmann-stiftung.de/sino-german-cooperation)

---

# Inhalt

---

Vorwort	6
Investitionen chinesischer Unternehmen in Deutschland	10
Dürkopp Adler und ShangGong Holding: Gemeinsam für die Zukunft gerüstet	16
Im Gespräch mit Patrick von Wrede, Invest in Germany: Chinesische Investitionen in Deutschland	28
Im Gespräch mit Dr. Ulrike Reisach, Hochschule Neu-Ulm: Chinesische Wirtschaftspolitik und Internationalisierung der chinesischen Wirtschaft	34
Waldrich Coburg und Beijing No. 1 Machine Tool Plant: Wandel durch Konstanz	42
Im Gespräch mit Jade Wang, Baron International Consulting Services: Interkulturelle Integration nach Unternehmensfusionen und -übernahmen	52
Im Gespräch mit Zhenzhou Ma, Heuking Kühn Lüer Wojtek: Arbeitsrecht und Mitbestimmung in China und Deutschland	60
Lenovo Deutschland: Von der Ikone IBM zum Start-up Lenovo	66
Im Gespräch mit Meiting Zhu, Rechtsanwältin: Schutz von geistigem Eigentum in Deutschland und China	76
Baosteel Europe: Internationalisierungsmodell Deutschland: Zentrale für Europa	82
Im Gespräch mit Heinrich Lieser, HWF Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH: Ansiedlung chinesischer Unternehmen in der Region Hamburg	92
Minmetals Germany: Am Standort Düsseldorf vom Käufer zum Verkäufer	98
Im Gespräch mit Brigitte Sitzberger, GlobalMindsets: Auswahl, Vorbereitung und Entsendung von Expatriates	108
Haier: Chinesischer Weltkonzern – heimisch in Deutschland?	118
Im Gespräch mit Wei Wang, Deloitte & Touche GmbH: Interkulturelles Management	128
Erfolgreiche Internationalisierung chinesischer Unternehmen in Deutschland	136
Autoren	148
Danksagung	149
Quellen	150
Impressum	156

# 目录

前言	6
中国企业在德国的投资	10
杜克普爱华携手上工申贝：共创美好未来	16
德国政府投资促进署丰威德先生访谈录： 中国在德国的投资	28
新乌尔姆高校冉珊鹤博士访谈录： 中国的经济政策和中国经济的国际化	34
瓦德里希科堡公司和北京第一机床厂：在稳定中变化	42
建勤国际咨询服务有限公司王玮女士访谈录： 公司并购后的跨文化融合	52
浩运律师事务所马震洲律师访谈录： 中国和德国的劳动法与共同决策权	60
联想：从IBM标志到联想集团的新起点	66
朱美婷律师访谈录： 中国和德国的知识产权保护	76
宝钢欧洲公司：德国的国际化楷模：欧洲的总部	82
汉堡经济促进局李瑟海先生访谈录： 落户汉堡地区的中国企业	92
德国五矿有限公司：在杜塞尔多夫由买方变成卖方	98
全球思维组合有限公司布丽吉特·西茨贝格尔女士访谈录： 驻外人员的选择、准备和派遣	108
海尔：中国的跨国企业集团——在德国安家落户？	118
德勤公司王炜先生访谈录：跨文化管理	128
中国企业在德国成功实现国际化	136
作者	148
鸣谢	149
参考文献	150
版本说明	156

---

# Vorwort

China und Deutschland:

Verständnis und Respekt als Grundlage interkultureller Kompetenz

---

## 前言

中国与德国：理解与尊重作为跨文化整合能力的基础

---

China hat in den letzten Jahren mit der Modernisierung seines Wirtschaftssystems eine Entwicklung vollzogen wie kaum ein anderes Land. Der Staat räumte dem wirtschaftlichen Fortschritt Priorität ein und öffnete sich der Welt. Die am schnellsten wachsende Volkswirtschaft hat sich bereits maßgeblich in die Weltwirtschaft integriert und ist kaum mehr wegzudenken, ob als Produktionsstandort, Zuliefer- oder Absatzmarkt und verstärkt auch als Investor. Die aufstrebende Wirtschaftsmacht bringt Unternehmen hervor, die global tätig sind und auf ihrem Weg der Internationalisierung zunehmend auch in Deutschland investieren. Sie agieren auf dem deutschen Markt sowohl als Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner und auch als Arbeitgeber. Mit dieser noch jungen Entwicklung entstehen neue Möglichkeiten einer deutsch-chinesischen Zusammenarbeit, von der beide Seiten unter bestimmten Voraussetzungen profitieren können.

Mit Veränderungen gehen zunächst oft – das ist nur menschlich – Verunsicherung, manchmal auch Ängste einher. Dies gilt natürlich um so mehr für die tiefgreifenden und rasanten Neuerungen, die die wirtschaftliche und gesellschaftliche Globalisierung mit sich bringt. Unsere erprobten Denk- und Handlungsweisen eignen sich dann nicht mehr, um auf die neue Situation zu reagieren und wir empfinden diese als Bedrohung. Um die Chancen neuer Entwicklungen wie die Internationalisierung chinesischer Unternehmen zu erkennen, müssen wir uns auf den neuen Partner einlassen und ihn schätzen lernen. Dies gilt für beide Seiten: Deutschland als Gastland und die chinesischen Unternehmen als Investoren.

近年来，伴随着经济体制的现代化，中国取得了无与伦比的发展。她以经济发展为中心，向世界敞开了国门。无论是作为生产基地、供货及销售市场，还是作为日益强盛的投资者，这个增长最为迅速的国民经济体，已经成为世界经济中起着决定性作用的不可或缺的一员。中国日渐强大的经济实力造就了许多跨国集团，其国际化的进程也给德国带来了越来越多的投资。在德国市场上，他们既是客户、供应商、合作伙伴，也是雇主。这种尚处于起步阶段的发展，为中德合作提供了新的机会，并使双方在基于一定的前提下从中获益。

变更之初常伴随着不安，有时甚至是恐惧，这是人之常情。尤其是那些深入的、促进经济和社会全球化的剧变，更是如此。人们习以为常的思维和行为方式，不再能够适应和应对新的形势，从而感觉受到威胁。因此，要想抓住诸如中国企业国际化发展带来的机会，德国作为东道国，中国企业作为投资商，双方都必须接纳对方，欢迎对方的参与并学会正确地评价对方。

Zwar lassen sich Wirtschaftsbeziehungen zwischen Ländern in Investitionssummen und Exportbilanzen ausdrücken; doch hinter jeder dieser Zahlen steht die Zusammenarbeit von Menschen. Diese sind geprägt durch die sozialen und religiösen Traditionen, die kulturellen und historischen Wurzeln, die politischen und rechtlichen Entwicklungen in ihrer Gesellschaft – mit anderen Worten: ihren Werten! Auch wenn in unserer globalisierten Welt die Verknüpfungen zwischen den Ländern immer enger werden, dürfen wir nicht annehmen, dass mit der Angleichung der Wirtschaftssysteme eine Angleichung der Kulturen in gleichem Maße einhergeht.

Eine globale Einheitskultur wird und sollte nicht entstehen; zu wertvoll sind die spezifischen Eigenheiten und die Identitäten der Kulturkreise, als dass wir sie aufgeben dürften. Vielmehr müssen wir Verständnis und Wertschätzung für die Kultur des anderen schaffen und auch unsere eigene Haltung ständig reflektieren. Investitionen in fremde Märkte erfordern in erster Linie den Respekt vor der jeweiligen Kultur und die Achtung der Menschen – ohne dies wird nur schwerlich unternehmerischer Erfolg nachhaltig gelingen. Mit dieser Position können wir eine interkulturelle Kompetenz schaffen, die es uns ermöglicht, kulturelle Elemente so zu kombinieren, dass das Zusammenleben und Zusammenarbeiten für die Beteiligten einen Zugewinn bedeutet – auf der gesellschaftlichen und persönlichen Ebene, aber auch in den Unternehmen.

虽然投资额度和出口数量可以说明国家间的经济交往，但每一个数字的背后其实是人与人的合作。这种合作受到各自的社会宗教、文化历史、政治法律，简言之，也就是各自的价值观的深刻影响。在我们这个全球化的世界，即使国家间的联系越来越紧密，我们也不能理所当然的认为，经济体系的趋同一定会伴随着同等程度的文化趋同。

一个统一的全球文化不会也不应该产生，因为每一种文化的特点和个性都是无价之宝，不允许割舍。重要的是我们要设法理解和尊重异国文化，并把这种理解和尊重不断地体现在自己的行为中。境外投资首先要求尊重和认同各自的人文。没有这一点，企业的成功难以持续保证。有了这一点，我们就有能力，让多元文化的组合，为参与方的合作和生活——在社会和个人方面，同时也在企业内部带来收益。

Denn die erfolgreiche Verständigung über Kulturen- und Ländergrenzen hinweg ist wesentlich, auch für den wirtschaftlichen Erfolg internationaler Unternehmen. Diese müssen für ihre Mitarbeiter Rahmenbedingungen schaffen, in denen jeder Einzelne seine Kompetenzen auch im interkulturellen Handlungsumfeld erfolgreich einbringen und diese entwickeln kann. Die Kultur im Unternehmen muss auch die sozialen, emotionalen und historischen Werte der Mitarbeiter in sich aufnehmen und durch deren Vielfalt zur ständigen Weiterentwicklung von Individuum und Organisation beitragen.

Lernfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und Partnerschaft sind wichtige Voraussetzungen dafür, dass wir als globale Wirtschaftsgemeinschaft unser aller Wohlergehen sicher stellen können. Respekt und Achtung aber schaffen erst die Basis dafür, dass Unternehmen nicht nur ihrem Produktions- und Versorgungsauftrag nachkommen, sondern auch gesellschaftliche Verantwortung für Innovation und Wachstum, Beschäftigung und damit Wohlstand wahrnehmen.

Die hier vorgestellten Case Studies und Statements umreißen Voraussetzungen erfolgreicher deutsch-chinesischer Kooperationen, die diesen interkulturellen Herausforderungen gerecht werden. Es wäre zu wünschen, dass damit innerhalb der globalen Wertschöpfungsketten Impulse für eine intensivere Zusammenarbeit zum Erfolg aller Beteiligten ausgeht. Mein ausdrücklicher Dank gilt daher den beteiligten Unternehmen, Experten und Mitarbeitern für ihre Mitwirkung. ■

成功地跨越文化和国界的沟通，对跨国企业的经济成就至关重要。跨国企业必须为其员工创造基本条件，让每位员工能够在国际文化的工作环境下充分施展和开发其聪明才智。企业文化必须融员工的社会、情感和历史的价值于一体，通过它的多样化，促进企业和个人的不断发展。

学习能力、思变能力及合作能力是我们这个全球经济统一体能够保证人们生活安康的重要前提。尊重和认同首先奠定了一个基础，使得企业不仅要履行其生产和供给合同，而且要对技术革新、经济增长、保证就业和社会繁荣承担责任。

本书的案例分析和结论给出了能够胜任国际文化挑战的中德成功合作的前提。我们希望，在全球价值创造链条中，能借此推动所有参与方的密切合作以帮助其成功。在此，请允许我对所有参与企业、专家和工作人员的协力表示衷心感谢! ■





Liz Mohn

Liz Mohn, stellvertretende Vorsitzende  
des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung,  
Gütersloh

莉兹·摩恩  
贝塔斯曼基金会执行董事会副主席  
居特斯洛

---

# Investitionen chinesischer Unternehmen in Deutschland

---

## 中国企业在德国的投资

---

Chinesische Unternehmen bauen ihre Präsenz auf den internationalen Märkten stetig aus, so auch in Deutschland. Das stellt die Unternehmen und ihre Mitarbeiter wie den Wirtschaftsstandort Deutschland vor Herausforderungen, bietet ihnen aber auch neue Chancen – betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche, gesellschaftspolitische und interkulturelle. Der Markteintritt ausländischer Firmen bringt seit jeher Veränderungen für die lokale Wirtschaft mit sich. Sie zeigen sich ebenso im Wettbewerb um Kunden und Arbeitnehmer wie auch bei den Möglichkeiten der Kooperationen über Wertschöpfungsstufen und Branchen hinweg. Auch die Entwicklung eines Standortes, manchmal sogar einer gesamten Region, wird von den Investitionen aus dem Ausland mitgeprägt und die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verflechtungen zwischen beiden Ländern werden enger. Deutschland hat diese Erfahrung bereits mehrfach gemacht, angefangen bei den Investitionen US-amerikanischer und europäischer Konzerne, bis hin zu denen aus Japan und Korea. Gerade zu Beginn steigender Direktinvestitionen aus einem neuen Ursprungsland entsteht oft Unsicherheit aufgrund zu geringer Erfahrung mit dem Investor.

Die Investitionen westlicher Unternehmen in Asien sind bereits zur Selbstverständlichkeit geworden und auch viele Firmen aus Asien, wie zum Beispiel Sony, Toyota, Canon, Samsung, Hyundai und LG, sind aus dem weltweiten Markt kaum mehr wegzudenken. Die Auslandsinvestitionen zwischen Deutschland und China waren bis vor kurzem noch recht einseitig: Bereits seit Jahren gehen deutsche Unternehmen in bedeutendem Umfang nach China; nun ziehen die chinesischen Unternehmen nach.

### Entwicklung internationaler Direktinvestitionen

Der Umfang der internationalen Direktinvestitionen (Foreign Direct Investment (FDI)) insgesamt hat gewaltige Dimensionen erreicht: Laut OECD-Statistik investierten die OECD-Länder im Jahr 2007 1.818 Milliarden US-Dollar im Ausland, während sie 1.370 Milliarden US-Dollar an Investitionen aufnahmen. Immer noch

中国企业在越来越多地在国际市场上亮相，包括德国市场。这不仅给企业及其员工以及经济场所德国带来了挑战，同时也在企业管理、国民经济、社会政治和文化方面为它们提供了新的机遇。外国公司进入市场总会使当地的经济发生一些变化。这些变化不仅体现在对客户和雇员的竞争方面，还表现在价值创造等级和行业之间协作的可能性上。投资地的发展，有时甚至是整个地区的发展，也会随之受到海外投资的影响，两国间经济和社会方面的联系将日益紧密。德国在这方面已积累了丰富的经验，从美国和欧洲企业集团的投资，到日本韩国的投资。当一个新的投资国刚开始加大直接投资力度时，由于投资者缺乏经验，投资往往存在不确定性。

人们对西方企业到亚洲投资早就习以为常，现在很多亚洲公司，诸如索尼、丰田、佳能、三星、现代和LG在世界市场上的地位也已深入人心。直到不久前，德国和中国之间的海外投资还是单方面的：多年来，德国企业以重大的规模对中国进行了投资，现在中国企业也紧随其后，来到了德国。

### 外商直接投资的发展

外商直接投资 (Foreign Direct Investment, 简称FDI) 总体上已经形成了极大规模：根据经济合作与发展组织OECD统计，OECD国家2007年在海外共投资18.18亿美

werden die Direktinvestitionen vor allem zwischen den Industrieländern getätigt, wobei in den letzten Jahren eine auffällige Zunahme sowohl von FDIs zwischen den aufstrebenden Volkswirtschaften selbst als auch von Unternehmen aus diesen Ländern in den Industrieländern zu verzeichnen ist (OECD 2008). Diese Entwicklung zeigt sich auch in der VR China, wo zu Beginn der 1990er Jahre bereits knapp 70 Prozent der Auslandsinvestitionen in entwickelten Ländern getätigt wurden. Um die Jahrtausendwende sanken diese zugunsten verstärkter Investitionen in Entwicklungsländern auf ca. 36 Prozent und im Zeitraum bis 2004 sogar auf 22 Prozent am Gesamtinvestitionsvolumen. Eine Ausnahme ist Westeuropa, wo sich die Investitionen zwischen 2001 und 2004 von knapp 2 Prozent auf 4,5 Prozent erhöhten.

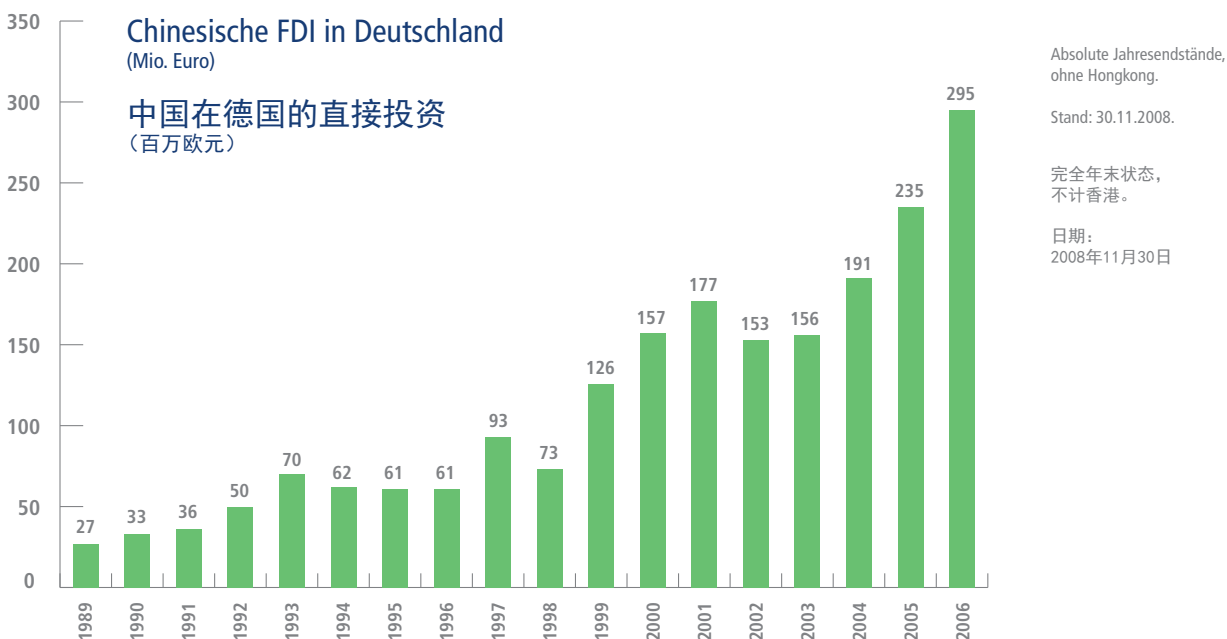
Entsprechend dieser Entwicklung stiegen auch die Auslandsinvestitionen Chinas nach Deutschland seit 2002 stark an.

元，同时吸收海外投资13.7亿美元。直接投资仍然主要在工业国家之间进行，但在过去的几年中，不仅新兴国家间的FDI显著增长，这些国家的企业对工业国家的投资也大幅提高（OECD 2008）。这一发展趋势在中国也有所体现，90年代初中国将近70%的海外投资流入了发达国家。在世纪之交，由于对发展中国家投资力度的加大，这一比例降至约36%，到2004年甚至降至总投资额的22%。但西欧是一个例外，2001至2004年间中国对西欧的投资从不到2%升至4.5%。

与此相应，自2002年起，中国对德国的投资也迅速增加。

## Mittel- und unmittelbare chinesische Direktinvestitionen in Deutschland

### 中国对德国的直接及间接性直接投资



Quelle: Deutsche Bundesbank 2008 a.  
来源: 德国联邦银行 2008 a.

| BertelsmannStiftung

Während die Direktinvestitionen aus China nach Deutschland zwischen 1989 und 2006 von 27 Millionen Euro auf fast 300 Millionen Euro um mehr als das Zehnfache anstiegen, liegt die Dimension der deutschen Investitionen immer noch um ein Vielfaches über diesem Niveau. So stieg das Volumen der deutschen Investitionen in China im gleichen Zeitraum von 88 Millionen auf fast 13 Milliarden Euro, also um das fast Einhundertfünzigfache.

中国对德国的直接投资在1989年至2006年间从2700万欧元上升至将近3亿欧元，涨幅超过10倍，与此同时，德国对华投资规模的增长速度远远超过这一水平。同一时期，德国企业对华投资额从8800万欧元上升至130亿欧元，增长将近150倍。

### 中德两国间直接投资的动机

德国企业近十年来对投资中国寄予了热切的期望——“中国神话”四处流传：地缘广阔的巨大市场，数目庞大的潜在消费者及其无可限量的消费追补需求吸引了众多德国企业来华投资。其中许多企业在初期遇到了困难，而后也一再面临倒退的危险。但他们从中学到了很多跨文化管理方面的知识，也能够取得一些成功，比如汽车、化工和机械制造行业中的许多企业。

### Mittel- und unmittelbare deutsche Direktinvestitionen in China 德国对中国的直接及间接性直接投资



Quelle: Deutsche Bundesbank 2008 b.  
来源: 德国联邦银行 2008 b.

## Motivationen für Direktinvestitionen zwischen China und Deutschland

Deutsche Unternehmen setzen in das Engagement in China bereits seit Jahrzehnten überschwängliche Hoffnungen – ein „China-Hype“ griff um sich: Der riesige Markt mit seiner geographischen Weite und der gewaltigen Zahl potenzieller Konsumenten mit einem vermeintlich unermesslichen Konsum-Nachholbedarf lockte zahlreiche deutsche Unternehmen nach China. Viele von ihnen hatten Startschwierigkeiten und erlitten immer wieder Rückschläge. Sie lernten beim interkulturellen Management aber dazu und können inzwischen auch Erfolge verzeichnen, beispielsweise in der Automobil-, der Chemie- und der Maschinenbaubranche.

Während sich die internationalen Unternehmen China als Produktionsstandort, Absatz- und Zulieferermarkt erschlossen, profitierten auch die chinesische Volkswirtschaft und die chinesischen Unternehmen von dieser Entwicklung: Wirtschaftsregionen konnten sich entwickeln und die lokalen Unternehmen knüpften durch ihre neuen Kunden oder Kooperationspartner Kontakte ins Ausland, die sie besonders seit dem WTO-Beitritt Chinas im Jahr 2001 bei ihrer Internationalisierung nutzen, um sich neue Märkte zu erschließen.

Neben den wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen treiben auch die Interessen der chinesischen Regierung die Internationalisierung und die Investitionen in Auslandsmärkte voran. China soll zu den führenden Industrieländern aufrücken und nicht länger bloß ihre verlängerte, wenn auch immer erfolgreichere Werkbank bleiben. Dabei wird auch die Schaffung eines Gleichgewichts angestrebt: Chinesische Unternehmen sind durch das Auftreten ausländischer Konkurrenten in China (zum Beispiel im Haushaltsgerätesektor, wo einige deutsche Hersteller sehr aktiv sind und den heimischen Firmen Konkurrenz machen) zunehmend herausgefordert und suchen im Gegenzug neue Märkte.

Warum investieren chinesische Unternehmen gerade in Deutschland? Sicher gibt es viele Gründe, in andere Regionen zu gehen, und chinesische Unternehmen tun dies auch: Kulturelle und geographische Nähe führen zu Engagements in Ost- und Südostasien; die Marktgröße motiviert den Einstieg in den US-amerikanischen Markt; die Notwendigkeit der Rohstoffsicherung motiviert den Einstieg in den Ländern mit entsprechenden Vorkommen. Für Deutschland sprechen im Allgemeinen der hohe technologische Stand, die Rechtssicherheit, die Qualität der Arbeitskräfte, die große Marktkraft und die zentrale Lage in der EU und in Europa. Auch das durchaus positive und respektvolle Deutschland-Bild beeinflusst die Standortentscheidungen zugunsten Deutschlands.

当外国企业将中国作为生产基地、销售和供货市场加以开发的同时，中国经济和中国企业也从这一发展中获益：经济地区得到了发展，当地企业通过新客户或新联络伙伴与国外取得了联系。自2001年中国加入世贸组织以来，在企业的国际化进程中，这些对外关系发挥了重要作用，有助于企业开发新的市场。

除了企业的经济利益之外，中国政府的利益也推动着企业加快国际化脚步，到海外投资。中国应该致力于晋升为先进的工业国家，而不能长期停留在仅仅作为延长工作台的阶段，即使中国将这一角色扮演得很成功。与此同时，中国也努力追求平衡：外国竞争者在中国的出现（例如在家电行业，一些德国生产商在中国表现活跃，对本地企业构成了竞争），使中国企业面临更大的挑战，为了应对这种环境变化，它们需要寻找新的市场。

为什么中国投资者恰恰选中德国？毋庸置疑，中国企业有很多去其他地方投资的理由，事实上他们也确实在如此实践：文化和地理上的接近导致中国企业奔赴东亚和东南亚；市场规模促使中国企业进军美国市场；原材料保障的必要性驱使中国企业到相应的国家进行投资。投资德国通常是因为看中德国较高的技术水平、法律保障、劳动力质量、强大的市场购买力和位于欧盟乃至欧洲的中心位置。此外，德国一向积极、受人尊重的形象也对投资者选择德国产生了正面影响。

而中国投资者在德国的形象却往往相反。有时在讨论利润导向的海外投资者时，不同媒体会一致得出相当负面的印象，这种印象使人们的不满日益高涨，并煽动恐惧情绪——例如，“明镜”杂志2006年刊登了一篇题为“来自远东的侵略”的文章。也许这

Das Bild von chinesischen Investoren in Deutschland ist hingegen oft ein anderes. Undifferenzierte Berichterstattung zeichnet im Zuge der Diskussionen um profitorientierte Investoren aus dem Ausland ein zuweilen recht negatives Bild, das Emotionen steigert und Ängste schürt – zum Beispiel im „Spiegel“, der 2006 mit einem „Angriff aus Fernost“ titelte. Vielleicht ist dieses Bild ein Grund dafür, dass viele chinesische Investoren eher unscheinbar agieren, wie im Fall der 40-Prozent-Beteiligung an der profitablen Drogeriekette Rossmann, der Aktienmehrheit am erfolgreichen Modekonzern Esprit sowie deren Übernahmen traditioneller deutscher Marken wie Goldpfeil oder Junghans.

Diesem negativen Bild steht ein großes Interesse der deutschen Wirtschaft an chinesischen Direktinvestitionen gegenüber. So hatte zum Beispiel Heinrich von Pierer im Jahr 2004 als Bundesbeauftragter für „Invest in Germany“ für sie geworben und „Zehn Punkte für Deutschland“ aufgestellt, die diese Wahl begründen sollten. Zwei Jahre später betonte der BASF-Vorsitzende Jürgen Hambrecht, gerade zum Vorsitzenden des Asien-Pazifik-Ausschusses (APA) gewählt: „Wir brauchen sie [die Asiaten] als Investoren auch in Europa, es kann und darf in einer vernetzten Weltwirtschaft keine Einbahnstraße geben.“ Daher begrüßte Hambrecht, wie viele andere Wirtschaftsführer auch, chinesische Direktinvestitionen in Deutschland und versuchte, die Ängste zu nehmen: „Hier muss sich [nur] derjenige Sorgen machen, der nicht gut genug ist.“ Dieser würde aber auch von westlichen Konkurrenten aus dem Rennen geworfen werden.

## Herausforderungen an das interkulturelle Management

Der Eintritt der chinesischen Unternehmen in den deutschen Markt bringt nicht nur für die deutschen Wirtschaftsteilnehmer Herausforderungen der kulturenübergreifenden Zusammenarbeit mit sich. Auch die Fähigkeiten des chinesischen Managements werden auf die Probe gestellt und diese macht – wie das der deutschen Unternehmen in China – nach und nach seine Erfahrungen. Zuerst steht die Wahl der geeigneten Unternehmensform und des Standorts an, und Entscheidungen über den Grad der Lokalisierung (die Anpassung an den deutschen – eventuell europäischen – Markt) und Globalisierung (die Beibehaltung weltweit einheitlicher Prozesse und Produkte) müssen getroffen werden: Wie stark passt sich das Unternehmen an lokale Kulturstandards, seine Produkte an Geschmack und Haptik an, und wie eindeutig bleibt dabei die internationale Identifikation der Marke? Wie lokal oder global soll das Personalmanagement in einem „deutschen Unternehmen mit chinesischen Wurzeln“ betrieben werden? Im Kern dieser Fragen steht die Organisation interkultureller Schnittstellen: Sie

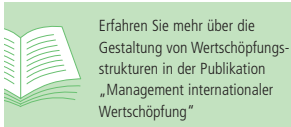
ein negativere Bild ist ein Grund für viele chinesische Investoren, die eher unauffällig agieren, wie im Fall der 40-Prozent-Beteiligung an der profitablen Drogeriekette Rossmann, der Aktienmehrheit am erfolgreichen Modekonzern Esprit sowie deren Übernahmen traditioneller deutscher Marken wie Goldpfeil oder Junghans.

与这种负面印象同时存在的，是德国经济对来自中国的直接投资的巨大兴趣。海因里希·冯·皮埃尔2004年曾作为“德国政府投资促进署”的联邦委托人为德国经济做广告，并列出了“投资德国的十点理由”来支持这一选择。两年后，巴斯夫总裁于尔根·哈姆布莱希特竞选亚太理事会（APA）主席时强调：“我们也需要他们（亚洲人）作为欧洲的投资者，在紧密交织的世界经济网中不能也不允许只有单行线。”因此哈姆布莱希特向其他许多经济界领袖一样欢迎中国直接投资者来到德国，并试图消除人们的恐惧心理：“在这里[只有]那些做得不够好的企业才需要担心。”而这些企业也同样会被西方竞争对手淘汰出局。

## 跨文化管理方面的挑战

中国企业进入德国市场不仅给德国经济参与者带来了跨文化合作方面的挑战，也同样考验着中国管理者的能力，这些中国管理者——象德国企业在中国的管理者一样，会逐渐积累起经验。他们首先面临的问题是选择企业形式和投资地点，以及本土化（按照德国，甚至欧洲市场进行自身调整）和全球化（维持全球统一流程及产品）程度：企业在多大程度上根据本地文化标准调整其产品的品位和外观，在多大程度上保留品牌的国际同一性？人事管理者应如何在一个“根植于中国的德国企业”中把握地区和全球性的关系？这个问题的核心在于对跨文化交织点的管理和组织：他们必须对企业内——从德国投资地到中国母公司的中德职工中；





Erfahren Sie mehr über die Gestaltung von Wertschöpfungsstrukturen in der Publikation „Management internationaler Wertschöpfung“

müssen im Unternehmen – in einer deutsch-chinesischen Belegschaft, vom deutschen Standort zum chinesischen Mutterunternehmen – und aus dem Unternehmen heraus – zu lokalen

Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit – gestaltet werden. Die in dieser Publikation vorgestellten Fallstudien chinesischer Unternehmen in Deutschland beschreiben das.

Sie zeigen unterschiedliche Wege, auf denen die Unternehmen aus verschiedenen Branchen nach Deutschland gekommen sind, beleuchten die Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit und stellen Handlungsoptionen vor, wie diesen Anforderungen begegnet werden kann. Dürkopp Adler und Waldrich Coburg sind Beispiele deutscher mittelständischer Technologieunternehmen, die jeweils nach der Übernahme durch die Unternehmen SGSB Group und Beijing No. 1 Machine Tools gemeinsam mit diesen gefordert waren, die deutsch-chinesische Zusammenarbeit im Unternehmen zu gestalten. Die Geschichte der heutigen Lenovo Deutschland zeigt, wie sich ein Unternehmen mit drei (unternehmens-)kulturellen Wurzeln – eine ehemalige Sparte der US-amerikanischen IBM am deutschen Standort mit chinesischem Eigentümer – im weltweiten Computer-Markt behauptet. Der Fall des Haushaltsgeräteherstellers Haier illustriert, wie ein im Heimatmarkt erfolgreiches chinesisches Unternehmen seine Internationalisierung durch organisches Wachstum auch in Deutschland vorantreibt. Baosteel Europe und Minmetals Germany sind Beispiele dafür, wie sich die Rollen zu den Staatskonzernen gehörender Unternehmen im deutschen Markt gewandelt haben – von Versorgern für das Heimatland zu internationalen Verkäufern – und welche spezifischen Anforderungen dabei gemeistert werden mussten.

Ausgehend von den in den Fallstudien gewonnenen Erkenntnissen werden im Schlussteil verschiedene Best Practices vorgestellt, mit denen die Unternehmen ihre Präsenz im deutschen Markt erfolgreich ausbauen konnten.

Die Fallstudien basieren auf Interviews mit chinesischen und deutschen Mitarbeitern und Führungskräften dieser Unternehmen sowie auf Analysen von Unternehmensdokumenten und externen Quellen. Interviews mit Experten zu Fragen aus Recht und Management vermitteln Hintergrundwissen, das beiden Seiten hilft, Verständnis zu entwickeln und die Zusammenarbeit zu gestalten. Damit richtet sich diese Publikation an alle, die im weitesten Sinne an der Internationalisierung chinesischer Unternehmen teilhaben – ganz gleich, welcher Nationalität und Kultur sie entstammen. ■



Sie können die Publikation „Management internationaler Wertschöpfung“ (deutsch und englisch) lesen, um mehr über die Gestaltung von Wertschöpfungsstrukturen zu erfahren.

以及企业外——面向当地客户、供货商和公众的方方面面有一个构想。本书描述了

了中国企业在德国发展的案例研究。

这些案例向人们展示了来自各行各业的企业赴德投资的不同经历，阐述了跨文化合作带来的挑战，并介绍了企业应对这些挑战的操作方法。杜克普爱华和瓦德里希科堡是德国中型技术企业的代表，在它们分别被上工申贝和北京第一机床厂收购后，它们与新东家一道勾勒了企业内中德员工的合作。今日的联想德国分公司的故事告诉大家，一家拥有三个（不同）文化根基的企业——前美国IBM公司的一个部门现在作为中国企业在德国的分公司，是如何保持在全球计算机市场上的地位的。家电企业海尔的案例说明，一个在本土市场上获得成功的企业是如何通过有机增长的方式推动企业国际化进程的。宝钢欧洲和德国五矿的案例展示了国有企业集团是如何在德国市场上实现角色转变的——从供给本国市场需求到国际化的销售者，以及在此过程中必须达到哪些特殊要求。

基于从案例研究中获得的知识，本书在结尾部分还介绍了不同的最佳方案，企业正是借助这些实践成功地在德国市场上拓展业务的。

案例研究的基础是对这些企业内中德员工及领导层的采访，以及企业文件和外部信息来源。专家访谈围绕法律及管理方面的问题进行，介绍了有助于双方建立理解和合作的背景知识。本书适合所有在广义上参与中国企业国际化的人阅读，无论他们来自哪个民族，何种文化。■

# Dürkopp Adler und ShangGong Holding

Gemeinsam für die Zukunft gerüstet



## 杜克普爱华携手上工申贝

共创美好未来

### Von den Gründerjahren bis ins 21. Jahrhundert

Der ostwestfälische Mittelständler Dürkopp Adler AG ist eine Traditionsfirma mit verlässlicher moderner Technik und qualifizierten und motivierten Mitarbeitern. Traditionsfirma heißt aber auch, dass es in der Unternehmensgeschichte Höhen und Tiefen gab sowie die Notwendigkeit, sich an neue Technologien und neue Märkte anzupassen. Die Unternehmensgeschichte beginnt im Jahr 1860, als die Schlosser Heinrich Koch und Carl Baer in Bielefeld die Nähmaschinenfabrik Koch & Co. gründeten. 1865 holten sie die Mechaniker Nikolaus Dürkopp und Carl Schmidt in das Unternehmen. Dürkopp, der bereits 1861 seine erste eigene Nähmaschine konstruiert hatte, und Schmidt verließen im Jahr 1867 Koch & Co. wieder und gründeten das gemeinsame Unternehmen Dürkopp & Schmidt. Als nach Jahren des Erfolgs der Nähmaschinenabsatz zu kriseln begann, diversifizierte sie ihre Angebotspalette und begannen mit der Produktion von Fahrrädern. Zwischen 1897 und 1927 produzierte das Unternehmen auch Automobile, Motorräder und LKWs. Die Koch & Co. folgte zeitweise diesem Modell, fokussierte sich aber später wieder auf ihre originären Kompetenzen im Bereich der industriellen Näh- und Bekleidungstechnik und erlangte in der Folgezeit als „Kochs Adler Nähmaschinenwerke AG“ internationalen Ruhm. Nach dem Zweiten Weltkrieg unternahm das Unternehmen abermals einen Versuch der Produktdiversifikation, diesmal mit der Herstellung von Schreib- und Verpackungsmaschinen, ließ davon aber wieder ab und konzentrierte sich dann letztlich doch auf die Herstellung industrieller Nähmaschinen. Das 1913 in Dürkoppwerke AG firmierte Unternehmen unterlag schon früher den Zwängen des Marktes: Es stellte Ende der 1920er Jahre die Autoproduktion ein und verlegte sich neben der Herstellung von Industrienähmaschinen nun auch auf Förderanlagen für Textilunternehmen – ein Geschäftsbereich, in dem es auch heute noch aktiv ist. Im Jahr 1962 übernahm die FAG Kugelfischer AG die Dürkoppwerke AG, 1987 schließlich auch die Kochs Adler Nähmaschinenwerke AG, ehe sie im Jahr 1990 beide Werke zur Dürkopp Adler AG fusionierte.

### 创建初期至21世纪

位于德国北威州东部的中型企业，杜克普爱华股份有限公司，是一家拥有可靠现代化技术的传统企业，旗下员工不仅具备高素质还拥有高度的积极性。但传统企业也意味着，杜克普爱华在公司历史上经历了高潮与低谷，以及存在着适应新技术和新市场的必要性。

公司的历史始于1860年，当时两位钳工海因里希·科赫先生同卡尔·巴尔先生一起，在比勒费尔德建立了缝纫机工厂科赫有限两合公司。1865年，他们邀请机械师尼古拉斯·杜克普先生同卡尔·施密特先生一起加入公司。杜克普先生早在1861年就制造出了他的第一台缝纫机，但在1867年，他同施密特一起离开了科赫有限两合公司，并共同创建了自己的企业：杜克普-施密特公司。该公司在经历了几年成功后，开始面临缝纫机行业的销售危机，这使得公司不得不实现产品的多样化，甚至开始生产自行车。1897年至1927年期间，公司还生产过汽车，摩托车及大型货车。科赫有限两合公司也一度追寻这一生产模式，但之后仍将生产重点放回到了他们的传统强项——工业制衣技术，随后以“科赫-爱华缝纫设备股份有限公司”的名称在国际上获得了很高的知名度。第二次世界大战后，该公司开始尝试制造打字机和包装机，但随后又再次放弃，并最终回归到只生产工业用缝纫机。而之前的杜克普-施密特公司，则于1913年改名为杜克普制造股份公司，该公司在市场压力下不得不在二十世纪20



Es waren die Jahre des Aufschwungs nach der Wende 1989, in denen viele Unternehmen neue Märkte erschlossen und Produktionsstätten in Osteuropa errichtet haben. Die Dürkopp Adler AG kaufte Unternehmen wie etwa die Nähmaschinenhersteller Minerva Boskovice, a.s. in Tschechien und Beisler GmbH in Hösbach hinzu. Seit 1998 unterhält es außerdem mit der Dürkopp Adler Romania eine Teileproduktionsstätte in Rumänien. Dem Unternehmen war es in der Folgezeit gelungen, ein Servicenetz mit weltweit mehr als 200 Partnern aufzubauen und mehr als 80 Prozent seines Geschäftes im Ausland zu tätigen. Mit der sich weltweit verschlechternden Konjunkturlage und dem starken Euro jedoch brachen Umsatz und Gewinn sukzessive ein. Die Konzernmutter FAG Kugelfischer AG war zu diesem Zeitpunkt gerade durch die Herzogenauracher INA-Holding Schaeffler KG übernommen worden und die FAG Kugelfischer versuchte, mit Restrukturierungsmaßnahmen, Kostensenkungsprogrammen und dem Abbau von Überkapazitäten, dem wirtschaftlichen Einbruch bei Dürkopp entgegenzusteuern. Das Unternehmen sollte unter der neuen Eigentümerschaft der INA Holding auf den Verkauf vorbereitet werden.

Bereits im Geschäftsbericht des Jahres 2003 ist die tragende Rolle Chinas als einer der wichtigsten Absatzmärkte für Nähmaschinen vermerkt: „In China wird inzwischen mehr als ein Drittel des Weltbedarfs für Bekleidung hergestellt.“ Der Vorstand betonte: „Das Potenzial ist riesig.“ Die Einsicht war da, allerdings taten sich die Verantwortlichen des Unternehmens mit der Nutzung dieses Potenzials aufgrund schwacher Absatzkanäle und zu hoher Einfuhrzölle anfangs noch recht schwer. Zwar hatte das Unternehmen fast zwanzig Jahre Erfahrungen mit chinesischen Vertriebsgesellschaften. Aber als weitere Maßnahmen, wie die Gründung der Handelsgesellschaft Dürkopp Adler International Trading Co., Ltd. in Shanghai und Kooperationen mit chinesischen Partnern, gerade in die Wege geleitet waren, stand die Dürkopp Adler AG schließlich im Januar 2002 – bereits 1998 wurden Verkaufsverhandlungen geführt, die jedoch ergebnislos blieben – zum Verkauf frei; die INA-Holding Schaeffler KG wollte ihr Engagement in diesem Markt beenden.

Im Jahr 2002 wurde die Produktion von Autos eingestellt, um sich auf die Produktion von Industriemaschinen und Textilmaschinen zu konzentrieren. Die Produktion von Industriemaschinen und Textilmaschinen wurde als ein Geschäftsbereich bis heute sehr aktiv. 1962 übernahm die FAG Kugelfischer AG die Dürkopp Adler AG, und im Jahr 1987 übernahm die Dürkopp Adler AG die Kugelfischer AG, und im Jahr 1990 übernahm die Dürkopp Adler AG die Kugelfischer AG. 1990 wurden die beiden Tochterunternehmen zur Dürkopp Adler AG zusammengeführt.

In den Jahren nach dem Wendepunkt, haben viele Unternehmen in den folgenden Jahren erlebt, dass sie sich expandieren und neue Märkte erschließen, in Osteuropa Produktionsstätten aufbauen. Die Dürkopp Adler AG hat Unternehmen wie zum Beispiel die Nähmaschinenhersteller Minerva Boskovice, a.s. in Tschechien und Beisler GmbH in Hösbach übernommen. Seit 1998 betreibt sie außerdem mit der Dürkopp Adler Romania eine Teileproduktionsstätte in Rumänien. Dem Unternehmen ist es in der Folgezeit gelungen, ein Servicenetz mit weltweit mehr als 200 Partnern aufzubauen und mehr als 80 Prozent seines Geschäftes im Ausland zu tätigen. Mit der sich weltweit verschlechternden Konjunkturlage und dem starken Euro jedoch brachen Umsatz und Gewinn sukzessive ein. Die Konzernmutter FAG Kugelfischer AG war zu diesem Zeitpunkt gerade durch die Herzogenauracher INA-Holding Schaeffler KG übernommen worden und die FAG Kugelfischer versuchte, mit Restrukturierungsmaßnahmen, Kostensenkungsprogrammen und dem Abbau von Überkapazitäten, dem wirtschaftlichen Einbruch bei Dürkopp entgegenzusteuern. Das Unternehmen sollte unter der neuen Eigentümerschaft der INA Holding auf den Verkauf vorbereitet werden.

In den Jahren nach dem Wendepunkt, haben viele Unternehmen in den folgenden Jahren erlebt, dass sie sich expandieren und neue Märkte erschließen, in Osteuropa Produktionsstätten aufbauen. Die Dürkopp Adler AG hat Unternehmen wie zum Beispiel die Nähmaschinenhersteller Minerva Boskovice, a.s. in Tschechien und Beisler GmbH in Hösbach übernommen. Seit 1998 betreibt sie außerdem mit der Dürkopp Adler Romania eine Teileproduktionsstätte in Rumänien. Dem Unternehmen ist es in der Folgezeit gelungen, ein Servicenetz mit weltweit mehr als 200 Partnern aufzubauen und mehr als 80 Prozent seines Geschäftes im Ausland zu tätigen. Mit der sich weltweit verschlechternden Konjunkturlage und dem starken Euro jedoch brachen Umsatz und Gewinn sukzessive ein. Die Konzernmutter FAG Kugelfischer AG war zu diesem Zeitpunkt gerade durch die Herzogenauracher INA-Holding Schaeffler KG übernommen worden und die FAG Kugelfischer versuchte, mit Restrukturierungsmaßnahmen, Kostensenkungsprogrammen und dem Abbau von Überkapazitäten, dem wirtschaftlichen Einbruch bei Dürkopp entgegenzusteuern. Das Unternehmen sollte unter der neuen Eigentümerschaft der INA Holding auf den Verkauf vorbereitet werden.

In einem 2003 veröffentlichten Geschäftsbericht wird die wichtige Rolle Chinas als eines der wichtigsten Absatzmärkte für Nähmaschinen erwähnt: „In China wird inzwischen mehr als ein Drittel des Weltbedarfs für Bekleidung hergestellt.“ Der Vorstand betonte: „Das Potenzial ist riesig.“ Die Einsicht war da, allerdings taten sich die Verantwortlichen des Unternehmens mit der Nutzung dieses Potenzials aufgrund schwacher Absatzkanäle und zu hoher Einfuhrzölle anfangs noch recht schwer. Zwar hatte das Unternehmen fast zwanzig Jahre Erfahrungen mit chinesischen Vertriebsgesellschaften. Aber als weitere Maßnahmen, wie die Gründung der Handelsgesellschaft Dürkopp Adler International Trading Co., Ltd. in Shanghai und Kooperationen mit chinesischen Partnern, gerade in die Wege geleitet waren, stand die Dürkopp Adler AG schließlich im Januar 2002 – bereits 1998 wurden Verkaufsverhandlungen geführt, die jedoch ergebnislos blieben – zum Verkauf frei; die INA-Holding Schaeffler KG wollte ihr Engagement in diesem Markt beenden.

## Entwicklung des Partners im Reich der Mitte

Die Geschichte der SGSB Group Co., Ltd. aus Shanghai, des späteren Anteilseigners der Dürkopp Adler AG, ist kürzer, aber ebenfalls bewegt. Ihren Ursprung hat die SGSB Group in der Shanghai Industrial Sewing Machine Company, die später in ShangGong Holding Co., Ltd umbenannt werden sollte. Seit September 1993 ist der chinesische Nähmaschinenhersteller als erster seiner Art an der Shanghai Stock Exchange gelistet. Nach einer Fusion mit der SMPIC wurde das Unternehmen schließlich zur SGSB Group Co., Ltd. umgeformt, wobei die Stadtregierung von Shanghai durch ihre städtische Verwaltungsgesellschaft mit 25,4 Prozent der größte Anteilseigner der Gruppe ist und eine direkte Kontrollfunktion ausübt. Die ShangGong Holding erhielt den jetzigen Namen im Zuge der Internationalisierungsstrategie. Sie ist ein typisches Modell eines Staatsunternehmens, das sich durch interne Restrukturierung und Globalisierung für die Zukunft fit machen möchte. Dazu gehörte auch der Kauf einer Mehrheitsbeteiligung an der Dürkopp Adler AG im Juli 2005, zu deren Zweck eigens die ShangGong (Europe) Holding Corporation GmbH gegründet wurde. Dieser Übernahme waren langjährige Verhandlungen vorausgegangen, wobei der Kaufpreis der Anteile nur eine Million Euro betrug, die deutsche ShangGong (Europe) Holding jedoch zusätzlich der Dürkopp Adler AG ein Darlehen gewährte. Diese Gesamtsumme wurde von der SGSB Group in Shanghai aufgebracht, wobei sich zusätzlich nur die Westdeutsche Landesbank (WestLB) mit einem Kredit beteiligte. Nicht nur die Bekundungen der beteiligten Akteure, auch die Umstände des Erwerbs der Dürkopp Adler AG durch die SGSB Group zeigen, dass es sich hier nicht um eine feindliche Übernahme handelte, sondern um eine Maßnahme, die von allen Akteuren gewollt war.

Vom Verkauf der in Schwierigkeiten geratenen Dürkopp Adler AG erwartete sich die INA-Holding Schaeffler GmbH einen angemessenen Preis und die Konzentration auf ihr Kerngeschäft. Die Motive der chinesischen Käufer jedoch waren vielschichtiger. Sie waren nicht nur von der offiziellen „Schwärmt aus“-Ideologie geleitet, sondern von pragmatischen ökonomischen Zwängen. Denn auch die SGSB Group befand sich in erheblichen wirtschaftlichen Schwierigkeiten: Sie erlitt 2005 bei einem Umsatz von rund 141 Millionen Euro ca. 26 Millionen Euro Verlust. Als einer der Marktführer in der Nähmaschinenproduktion war die SGSB Group zunehmend durch private chinesische Konkurrenz und auch durch ausländische Wettbewerber unter Druck geraten. Zu diesen gehörte beispielsweise Juki aus Japan, mit einem Umsatz von derzeit fast 800 Millionen Euro der größte Nähmaschinenproduzent der Welt. Angesichts dieser Entwicklungen erhoffte sich die SGSB Group von der Übernahme der Dürkopp Adler AG, mit

beginnen zu können. Anfangs schien es so, als würde die Übernahme ein neues Kapitel in der Geschichte der Dürkopp Adler AG aufblättern. Doch die Übernahme verlief alles andere als reibungslos. Die Übernahme wurde von der Stadtregierung von Shanghai durch ihre städtische Verwaltungsgesellschaft mit 25,4 Prozent der größte Anteilseigner der Gruppe ist und eine direkte Kontrollfunktion ausübt. Die ShangGong Holding erhielt den jetzigen Namen im Zuge der Internationalisierungsstrategie. Sie ist ein typisches Modell eines Staatsunternehmens, das sich durch interne Restrukturierung und Globalisierung für die Zukunft fit machen möchte. Dazu gehörte auch der Kauf einer Mehrheitsbeteiligung an der Dürkopp Adler AG im Juli 2005, zu deren Zweck eigens die ShangGong (Europe) Holding Corporation GmbH gegründet wurde. Dieser Übernahme waren langjährige Verhandlungen vorausgegangen, wobei der Kaufpreis der Anteile nur eine Million Euro betrug, die deutsche ShangGong (Europe) Holding jedoch zusätzlich der Dürkopp Adler AG ein Darlehen gewährte. Diese Gesamtsumme wurde von der SGSB Group in Shanghai aufgebracht, wobei sich zusätzlich nur die Westdeutsche Landesbank (WestLB) mit einem Kredit beteiligte. Nicht nur die Bekundungen der beteiligten Akteure, auch die Umstände des Erwerbs der Dürkopp Adler AG durch die SGSB Group zeigen, dass es sich hier nicht um eine feindliche Übernahme handelte, sondern um eine Maßnahme, die von allen Akteuren gewollt war.

## 中国合作伙伴的发展之路

作为杜克普爱华股份有限公司后来的控股人，来自上海的上工申贝集团历史虽不长，却也同样经历了各种变动。上工申贝集团的前身是上海工业缝纫机股份有限公司（后更名为上工股份有限公司），该公司于1993年9月在上海证交所挂牌上市，成为中国缝纫机行业第一家上市公司。该公司后与上海申贝办公机械有限公司合并组建了上工申贝（集团）股份有限公司。上海市政府通过其城市管理公司持有该集团25.4%的股份，从而成为最大的控股方，并直接实施监督。而如今的上工申贝（集团）股份有限公司这一名称也正是该公司国际化战略的一部分。该公司作为典型的“国有企业”，想通过内部改制这一模式适应未来的全球化战略。这一全球化的过程包括2005年7月购买杜克普爱华股份有限公司的多数股份，为实现这一目标，上工申贝集团在德国建立了上工（欧洲）控股有限公司。这一收购行动经历了长达数年的谈判，虽然收购价格仅为1百万欧元，但德国的上工（欧洲）控股公司还保证另外提供给杜克普爱华公司一笔借款。这笔资金全部由上海的上工申贝集团来筹措。此外西德意志州银行通过一笔贷款也参与到了这一收购中来。无论是收购活动中所有参与者的公告，还是上工申贝集团收购杜克普爱华公司的实际情况，都显示出这并不是一个恶意收购，而是各方都乐观其成的一项举措。

出售前就已经困境重重的杜克普爱华公司一直期望其所有者依纳-舍弗勒集团能够开出一个合理的价格，使公司能够专注于其核心业务。而作为收购者的中方，其目的事实上是多

ihrem Know-how und ihrer Technologie die verlorene Marktstellung in China wiederherzustellen und gleichzeitig mit ihrem weltweiten Vertriebsnetz neue internationale Märkte zu erschließen.

„Mit der guten deutschen Marke genießen wir mehr Respekt in der wettbewerbsintensiven Branche“,

fasst Min Zhang, Chief Executive Officer der SGSB Group und Aufsichtsratsvorsitzender der Dürkopp Adler AG, die chinesischen Ziele zusammen. Weil die damals gerade im Aufbau befindlichen Aktivitäten der Ostwestfalen in China hervorragend in das Konzept der SGSB Group passten, kann diese Akquisition im Rückblick aufgrund komplementärer Zielstellungen für beide Seiten als gewinnbringend bezeichnet werden.

## Führungsstruktur und Personalmanagement nach der Übernahme

Der Verkauf eines Unternehmens bringt dennoch immer Unruhe in die Belegschaft, selbst wenn diese sich durch die lange vorangegangenen Gerüchte bereits an diesen Gedanken gewöhnt hatte. Die FAG Kugelfischer AG hatte schon über Jahrzehnte hinweg einen massiven Stellenabbau betrieben und das Personal am Standort Bielefeld von rund 2.500 auf ca. 450 Mitarbeiter reduziert. Viele Beschäftigte waren daher von sich aus auf der Suche nach einem anderen Arbeitsplatz, einige verließen die Firma nach der Meldung, dass sie von einem chinesischen Unternehmen gekauft werde. Doch die Tatsache, dass nach der Übernahme keine betriebsbedingten Entlassungen durchgeführt wurden, die Tarifverträge weiter galten, die Mitbestimmung durch zwei Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat unangetastet blieb, die chinesische Präsenz sehr zurückhaltend aufgebaut wurde und – vielleicht am wichtigsten – in den Produktionshallen keine einzige Maschine abmontiert wurde, beruhigten die Stimmung in der Belegschaft ungemein. Am 30. November 2005 schließlich wurde eine Betriebsversammlung abgehalten, auf der der Präsident der SGSB Group, Min Zhang, sein Konzept vorstellte, das in den letzten Monaten sorgfältig ausgearbeitet worden war: die Neustrukturierung, aber auch die Erweiterung der Aktivitäten in Europa und in China mit dem langfristigen Ziel, auf dem Weltmarkt deutliche Marktanteile hinzuzugewinnen. Die Marke Dürkopp Adler sollte dabei auf jeden Fall als eigenständig erhalten bleiben.

Das Management der SGSB Group konnte damals allerdings nur auf recht eingeschränkte internationale Erfahrung aus früheren Kooperationsprojekten mit den

reichten: Sie kamen nach Deutschland nicht nur, um auf die Regierungsaufforderung „Gehe aus“ zu reagieren, sondern auch, weil sie sich selbst mit den realen wirtschaftlichen Schwierigkeiten konfrontiert sahen. Die Gruppe der Sanyo Group befand sich zu dem Zeitpunkt in einer riesigen wirtschaftlichen Notlage: 2005 betrug der Umsatz 1,411 Milliarden Euro, die Verluste erreichten jedoch 2,6 Milliarden Euro. Diese chinesische Nähmaschinenindustrie war einst ein Gigant, der aufgrund der Konkurrenz durch chinesische Privatunternehmen und ausländische Wettbewerber unter Druck stand, und die Marktbelastung wurde immer größer. Diese ausländischen Wettbewerber umfassten auch Japaner wie die JUKI Group, deren Umsatz einst auf 8 Milliarden Euro anstieg und die sie zur Weltführer in der Nähmaschinenindustrie machte. Angesichts dieser Entwicklung sah die Sanyo Group keine Alternative, daher erwarteten sie, dass sie durch die Übernahme der Dürkopp Adler Group, neue Erfahrungen sammeln könnten, um den Marktanteil in China zurückzugewinnen, und gleichzeitig durch das ursprüngliche globale Vertriebsnetz neue internationale Märkte erschließen zu können. Als Sanyo Group CEO und Aufsichtsratsvorsitzender der Dürkopp Adler Group, Zhang Min, fasste die chinesischen Ziele wie folgt zusammen: „Mit der guten deutschen Marke genießen wir mehr Respekt in der wettbewerbsintensiven Branche“,

„Wir haben ein gutes deutsches Brand, und wir können in der wettbewerbsintensiven Nähmaschinenindustrie mehr Respekt genießen.“

Da die Sanyo Group zu dem Zeitpunkt gerade im Bau befindliche Aktivitäten in China hatte, die hervorragend zum Konzept der SGSB Group passten, kann diese Akquisition im Rückblick aufgrund komplementärer Zielstellungen für beide Seiten als gewinnbringend bezeichnet werden.

## Struktur des Managements und Personalmanagement nach der Übernahme

Der Verkauf eines Unternehmens bringt dennoch immer Unruhe in die Belegschaft, selbst wenn diese sich durch die lange vorangegangenen Gerüchte bereits an diesen Gedanken gewöhnt hatte. Die FAG Kugelfischer AG hatte schon über Jahrzehnte hinweg einen massiven Stellenabbau betrieben und das Personal am Standort Bielefeld von rund 2.500 auf ca. 450 Mitarbeiter reduziert. Viele Beschäftigte waren daher von sich aus auf der Suche nach einem anderen Arbeitsplatz, einige verließen die Firma nach der Meldung, dass sie von einem chinesischen Unternehmen gekauft werde. Doch die Tatsache, dass nach der Übernahme keine betriebsbedingten Entlassungen durchgeführt wurden, die Tarifverträge weiter galten, die Mitbestimmung durch zwei Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat unangetastet blieb, die chinesische Präsenz sehr zurückhaltend aufgebaut wurde und – vielleicht am wichtigsten – in den Produktionshallen keine einzige Maschine abmontiert wurde, beruhigten die Stimmung in der Belegschaft ungemein. Am 30. November 2005 schließlich wurde eine Betriebsversammlung abgehalten, auf der der Präsident der SGSB Group, Min Zhang, sein Konzept vorstellte, das in den letzten Monaten sorgfältig ausgearbeitet worden war: die Neustrukturierung, aber auch die Erweiterung der Aktivitäten in Europa und in China mit dem langfristigen Ziel, auf dem Weltmarkt deutliche Marktanteile hinzuzugewinnen. Die Marke Dürkopp Adler sollte dabei auf jeden Fall als eigenständig erhalten bleiben.

Nähmaschinenherstellern Juki aus Japan und Singer aus den USA zurückgreifen, wobei sich diese nicht als ernsthafte Partner für eine globale Zusammenarbeit erwiesen hatten. Entsprechend vorsichtig gingen die Chinesen bei der organisatorischen Umgestaltung der Dürkopp Adler AG vor.

Ihr Konzept beruhte darauf, die Unternehmensstrategie gemeinsam auf der Top-Management-Ebene zu gestalten, das operative Geschäft aber überwiegend durch die erfahrenen lokalen Abteilungsleiter in den jeweiligen Ländern weiterführen zu lassen.

Dafür wurde ein doppeltes „2-in-the-Box“-System geschaffen: Die strategische Planung führt der chinesische Präsident Min Zhang in seiner Doppelfunktion als CEO der SGSB Group und Aufsichtsratsvorsitzender der Dürkopp Adler AG mit dem deutschen Vorstandssprecher der Dürkopp Adler AG, Alfred Wadle, bei regelmäßigen Treffen in China und Deutschland durch. Über das operative Geschäft verständigt sich Alfred Wadle, zuständig für die Bereiche Fertigung, Entwicklung und Vertrieb, mit seiner chinesischen Vorstandskollegin Ying Zheng, Leiterin der Bereiche Finanzen, Personalmanagement und IT. Diese Teilung der Zuständigkeiten spiegelt aber nur oberflächlich die Funktionen im Management der Dürkopp Adler AG wider. Alfred Wadle wurde auch deswegen zum Vorstandssprecher ernannt, weil er zusätzlich zu seiner Qualifikation umfassende interkulturelle Kompetenzen als Leiter der Dürkopp-Adler-Tochter Minerva Boskovic, a.s. in Tschechien erwarb und gelernt hatte, ein multinationales Unternehmen zu führen. Seine Kollegin Ying Zheng integriert gemeinsam mit ihren deutschen Mitarbeitern das Personalmanagement auf europäischer Ebene und ist für das Reporting der Unternehmenszahlen nach China zuständig. Des Weiteren koordiniert sie bei erforderlichen Absprachen im operativen Geschäft die Kommunikation zwischen der Zentrale der SGSB Group in Shanghai und der Dürkopp Adler AG in Bielefeld. Das kann so weit gehen, dass sie bei wichtigen Entscheidungsfindungen während der Sitzungen telefonischen Kontakt mit China hält. Somit ist es gelungen, ein funktionierendes Dreieck mit sehr flachen Hierarchien zu schaffen, das eine überaus effektive Steuerung der Dürkopp Adler AG ermöglicht.

Veränderung, während die chinesische Seite die Produktion in China weiterführen wollte, während die deutsche Seite die Produktion in Deutschland weiterführen wollte. Die Produktion in China wurde als „2-in-the-Box“-System konzipiert, bei dem die strategische Planung von der chinesischen Seite und die operative Umsetzung von der deutschen Seite übernommen wurde. Dies ermöglichte es, die Produktion in China zu verlagern, während die strategische Planung von der chinesischen Seite übernommen wurde. Die Produktion in Deutschland wurde ebenfalls weitergeführt. Die Produktion in China wurde als „2-in-the-Box“-System konzipiert, bei dem die strategische Planung von der chinesischen Seite und die operative Umsetzung von der deutschen Seite übernommen wurde. Dies ermöglichte es, die Produktion in China zu verlagern, während die strategische Planung von der chinesischen Seite übernommen wurde. Die Produktion in Deutschland wurde ebenfalls weitergeführt.

Die Produktion in China wurde als „2-in-the-Box“-System konzipiert, bei dem die strategische Planung von der chinesischen Seite und die operative Umsetzung von der deutschen Seite übernommen wurde. Dies ermöglichte es, die Produktion in China zu verlagern, während die strategische Planung von der chinesischen Seite übernommen wurde. Die Produktion in Deutschland wurde ebenfalls weitergeführt.

Die Produktion in China wurde als „2-in-the-Box“-System konzipiert, bei dem die strategische Planung von der chinesischen Seite und die operative Umsetzung von der deutschen Seite übernommen wurde. Dies ermöglichte es, die Produktion in China zu verlagern, während die strategische Planung von der chinesischen Seite übernommen wurde. Die Produktion in Deutschland wurde ebenfalls weitergeführt.

Die Produktion in China wurde als „2-in-the-Box“-System konzipiert, bei dem die strategische Planung von der chinesischen Seite und die operative Umsetzung von der deutschen Seite übernommen wurde. Dies ermöglichte es, die Produktion in China zu verlagern, während die strategische Planung von der chinesischen Seite übernommen wurde. Die Produktion in Deutschland wurde ebenfalls weitergeführt.





Die Sparenburg in Bielefeld – 位于比勒费尔德的斯帕伦堡

## Strategische Weichenstellungen für den globalen Wettbewerb

Die Herausforderungen bei der Umstrukturierung konzentrierten sich auf zwei Schwerpunkte: die Neuorganisation der Produktion und des Vertriebs von Nähmaschinen in Europa und die Wiedererlangung der alten Marktposition der Muttergesellschaft in China.



Erfahren Sie mehr über die Gestaltung von Wertschöpfungsstrukturen in der Publikation „Management internationaler Wertschöpfung“

Die erste Aufgabe wurde mit einer klaren Arbeitsteilung in Richtung einer hohen Spezialisierung der unterschiedlichen Standorte angegangen: Das Werk in Rumänien produziert

lohnintensive Teile, die sowohl in Europa als auch in China weiterverarbeitet werden, während die tschechische Minerva Boskovice, a.s. vorerst noch die großen Produktlinien herstellt. In Zukunft sollen aber dort immer mehr Hightech-Produkte hergestellt werden, insbesondere Neuentwicklungen, die qualitativ hochwertig, gleichzeitig jedoch auch preisgünstig sind. Am Standort Bielefeld, wo sich auch die Forschungs- und Entwicklungsabteilung des Unternehmens befindet, werden weiterhin die Premium-Produkte montiert. Dort können Kunden in einem großflächigen Show-Room betrachten, wie Spezialnähmaschinen, Nähautomaten und Nähanlagen – alle elektronisch gesteuert – in Sekundenschnelle höchst präzise Arbeiten erledigen. In Zukunft kommen noch preisgünstige, in China gefertigte Nähmaschinen hinzu.

的交流沟通。这也意味着，在公司会议出现重大决议时她可以直接电话联系中国方面。这样就成功建立起了一个功能健全的、反应迅速的三角型管理模式，从而可以使杜克普爱华股份有限公司在各个层面都有效的运作起来。

## 为全球化竞争而做出的战略转换

企业结构转换所带来的挑战主要集中在两个方面：新的生产和欧洲市场缝纫机销售的组织结构；帮助母公司在欧洲重新夺回原有的市场地位。



您可以参阅《国际性新创价值管理》（德语及英语版本），了解更多关于新创价值的建构的内容。

第一个任务将通过欧洲各分部的明细分工

和高度专业化来实现，比如罗马尼亚的生产厂主要生产劳动密集型零配件，然后在欧洲和中国进行再加工，而大型整机生产暂且仍由捷克的生产厂负责，以后那里会生产越来越多高科技含量产品，特别是新开发的质优价廉产品。在比勒费尔德的总部则主要是公司的研发部门，继续负责装配高端产品。同时那里也给客户提供了一个大型的样品展厅，展示着各种特殊性能的缝纫机，自动缝纫机以及各种相关缝纫设备，这些机器全部都为电子控制并且可在几秒钟之内高度精确地完成工作。以后那里还会展出中国出产的价廉物美的缝纫机。

Am Standort Bielefeld wird der Vertrieb organisiert und dem Kunden ein hochwertiger, schneller und fachlich leistungsfähiger Service garantiert. Denn die Zielgruppen des Geschäftsbereiches Nähtechnik – Bekleidungs-, Schuh-, Automobilpolster- und Wohnpolsterhersteller sowie die Verarbeiter technischer Textilien – erwarten nicht nur Produkte mit ausgereifter Qualität und Langlebigkeit, sondern auch Service, Versorgung mit Ersatzteilen und Mitarbeiterschulung. Immer bedeutender wird zudem die Beratung der Kunden bei der Anwendungs- und Prozessoptimierung. Alle diese Aufgaben können nur hoch qualifizierte Mitarbeiter mit entsprechenden Sprachkenntnissen leisten.

In China liegen die Herausforderungen auf einem anderen Gebiet. Die Ausgangssituation dort beschreibt Alfred Wadle folgendermaßen: „In Europa waren wir gut aufgestellt, aber in Asien waren wir mit unseren Anlagen schlicht zu teuer.“ Das sollte sich jetzt mit dem neuen Partner vor Ort, der SGSB Group, ändern. Diese brachte ihre Vertriebskanäle, ihr Kapital und ihre Kontakte zur Stadtregierung von Shanghai, die sich als besonders wertvoll herausstellten, ein. Als etwas problematischer erwiesen sich andere Assets wie die Produktionsstätten und das Personal: Die Fertigungsanlagen entsprachen nicht dem Stand der Technik und die Mitarbeiter konnten nicht immer die für ein führendes Unternehmen nötige Qualifikation vorweisen. Deshalb wurden im Jahr 2006 für die Neuaufstellung auf dem chinesischen Markt zwei Joint Ventures – eines für den Vertrieb, eines für die Produktion – gegründet, in die die Bielefelder Dürkopp Adler AG nicht nur ihre hohen technischen und kaufmännischen Fähigkeiten, sondern vor allem ihr Qualitätsmanagement einbringen sollte.

Das Produktions-Joint-Venture Dürkopp Adler Manufacturing (Shanghai) Co., Ltd., an dem die Dürkopp Adler AG mit 30 Prozent beteiligt ist und in das die SGSB Group unter anderem Fertigungsanlagen einbrachte, dient im Wesentlichen der Entwicklung und Herstellung einfacher und speziell auf den chinesischen Markt zugeschnittener Produkte. Bereits im Jahr 2007 konnten ca. 20.000 Nähmaschinen gefertigt werden. Die Leitung dieses Joint Ventures liegt generell in deutscher Hand, vor allem sind viele Ingenieure aus Bielefeld vor Ort an den chinesischen Standorten der SGSB Group, um die technischen und prozessualen Abläufe zu optimieren und die lokalen Mitarbeiter zu schulen. Dabei treten selbstverständlich interkulturelle Probleme auf, besonders weil die Beteiligten – sowohl die deutschen als auch die chinesischen Mitarbeiter – kaum Erfahrungen mit solchen Situationen haben. Zwar ist auf beiden Seiten sehr viel guter Wille vorhanden, aber unterschiedliche Arbeitseinstellungen, verschiedene Zeitauffassungen oder abweichende Hierarchieebenen und Kommunikationswege erschweren die Abstimmung erheblich, ganz zu schweigen von den unterschied-

位于比勒费尔德的总部会组织分销，确保为客户提供高质量、迅捷的专业服务。因为目前缝纫技术市场的目标客户：制衣业，制鞋业，汽车纺织品、家纺业以及技术纺织品加工商都已经不再只是单纯看重产品的质量和耐用性，还需要完善的服务、备用件补给和员工培训，此外在应用和生产优化方面为客户提供咨询也越来越受到重视。所有这些服务都只有高素质、并且还掌握一定外语知识的员工才能胜任。

在中国面临的挑战则出现在其他的领域。瓦德勒先生这样形容道：“在欧洲我们有着良好的起点，而在亚洲我们的产品只有一个字：贵。”这一情况需要通过当地新的合作者，即上工申贝集团来改善，比如运用他们原有的销售渠道，他们的资本，还有他们特别重视的与上海市政府的关系，这一系列的优势来扭转劣势。但在生产车间和员工素质等方面中方也存在一定问题：生产设备不能和当前的技术相匹配，员工不具备在高端企业应具有的高素质。鉴于这些情况2006年在中国成立了专门针对中国市场的两家合资公司，一家专门负责销售，一家专门负责生产。在这两家公司中比勒费尔德的杜克普爱华股份公司不仅提供相关的高技术和商业能力，最重要的还有完善的高质量质量管理体系。

这家负责生产的合资工厂杜克普爱华工业制造（上海）有限公司由德国的杜克普公司参股30%，上工申贝方面则提供生产设备。该合资厂主要提供专门针对中国市场的简单机器生产和开发。2007年一年就生产了近两万台缝纫机。这家合资厂主要由德方来管理，许多工程师都是从德国比勒费尔德总部派来的，还有一部分来自中国的上工申贝集团，这样两方面的结合便于技术的交流和生产过程的优化，同时也能提供给当地员工相应的培训。当然，在这一过程中必然出现很多文化交流上的障碍和问题，特别是在德方和中方的员工都还没有过类

lichen Unternehmenskulturen: Die Mitarbeiter der Bielefelder Dürkopp Adler AG treten in Shanghai als Lehrmeister auf in einem Unternehmen, das eigentlich ihr Eigentümer ist. Hier ist auf beiden Seiten viel Verständnis und Feingefühl erforderlich, aber auch die Einsicht in die Sachzwänge.

Über dieses Produktions-Joint-Venture hinaus gründete die Dürkopp Adler AG ebenfalls im Jahr 2006 gemeinsam mit der SGSB Group in China ein Vertriebs-Joint-Venture: die Dürkopp Adler Trading (Shanghai) Co., Ltd. An dieser sind die Bielefelder zunächst mit 25 Prozent, nach einer Kapitalerhöhung nun schon mit 34 Prozent beteiligt und haben die Leitung inne. Bereits 2007 wurden im Rahmen dieses Joint Ventures ca. 3.000 Nähmaschinen weltweit verkauft. Das Geschäft soll kontinuierlich erweitert werden, vor allem durch Nutzung der gemeinsamen Vertriebswege und weitere internationale Qualifizierung der chinesischen Manager.

Diese Neuorganisation wirkt sich sichtbar positiv auf die Situation der SGSB Group aus, die seit 2006 wieder schwarze Zahlen schreibt.

**Der Erfolg beruht vorwiegend auf dem konsequenten Qualitätsmanagement, das unter deutscher Leitung an den chinesischen Standorten implementiert wurde.**

An diesem Eckpfeiler sei nicht zu rütteln, wie der Innovationsmanager der Dürkopp Adler AG überzeugend erklärt: „Da wird gern mal improvisiert ... und dann geht die Qualität runter. ... Unseren chinesischen Kollegen geht es oft nicht schnell genug. Dabei ist bei unseren Maschinen höchste Präzision gefragt.“ Natürlich hat auch die chinesische Seite ihre Argumente: Dieses konsequente Qualitätsmanagement kostet viel Geld und verteuert die Produkte. Viele chinesische Kunden aber fragen überhaupt keine Maschinen nach, die extrem langlebig sind, weil sie für ausländische Auftraggeber mit kurzfristigen Lieferverträgen produzierten. Sie würden in kürzeren Rhythmen denken und teure, langfristige Investitionen scheuen, da sie sehr volatile Märkte bedienen. Allerdings geht in China der Trend eindeutig hin zu langlebigen und hochwertigen Produkten. Auf dem Weg dahin aber gilt es, immer wieder eine gesunde Mitte zwischen Preis und Qualität zu treffen, was sehr viel Abstimmungsbedarf erfordert. Für diesen gegenseitigen Anpassungsprozess besuchen Entwicklungsingenieure aus Bielefeld alle zwei Monate das Werk in Shanghai und telefonieren beinahe täglich mit ihren chinesischen Kollegen.

似经验的情况下。虽然双方都表现出了很大的诚意，但不同的工作理念、时间观念、等级制度和交流方式，都为公司的协调统一难上加难，至于不同的企业文化就更不用提了。来自比勒费尔德的德方员工是以培训师身份来到上海的合资厂，而后者事实上却是他们的所有者。这就意味着中德双方员工都需要相互理解和体谅，当然还有对待事情的分析判断力。

除了这一合资工厂外，杜克普爱华公司还于2006年与上工申贝集团一起在中国成立了一家合资销售公司，即杜克普爱华贸易（上海）有限公司。这一公司比勒费尔德总部参股25%（增资后现已参股34%），同时也拥有其管理权。2007年间该公司在世界范围内销售了三千台缝纫机。这一业绩还将在未来不断扩大，首先当然是通过中德双方原有的销售方式，此外还会通过一批具有国际水平的中国专业经理人来实现。

这一新的组织结构给上工申贝带来了明显的良好影响，其财务状况从2006年起终于没有再出现赤字。

**这一成果很大程度上得益于德方在中国的高质量管理。**

这一原则是不能被动摇的，但杜克普爱华股份有限公司创新部经理沃斯先生也提到：

“当然也会出现临时的变动，然后质量就下降，中国同事们总是觉得速度还不够快。但如此一来我们机器的高度精准性就成问题了。”当然中国方面也有他们的见解：这一高质量的管理模式花费实在太太大，使得产品成本直线上升。事实上许多中国的客户根本不关心你的机器有多么耐用，因为他们手上的外国订单都是短期的。他们只看眼前的情况，而昂贵的长线投资是他们所畏惧的，因为对他们来说市场实在变化莫测。当然在中国高质量的耐用性产品也开始逐渐变为主流。但找到一个有效平衡价





Oriental Pearl Tower, Fernsehturm in Shanghai – 上海东方明珠电视塔

## Umgang mit kulturellen Unterschieden

Nicht nur in den Joint Ventures sondern im neu gebildeten gemeinsamen Konzern treten gerade in der Anfangsphase der interkulturellen Zusammenarbeit bei chinesischen und deutschen Mitarbeitern immer wieder unterschiedliche Verhaltensweisen auf, die zu Staunen und Befremdung führen. So kennen die Deutschen beispielsweise nicht die chinesische Sitte, in Besprechungen ihre Interessenlosigkeit offenkundig zu zeigen, wenn über Themen geredet wird, die einen selbst nicht betreffen. Umgekehrt finden Chinesen die Rigorosität, mit der die Deutschen ihre Meinung vertreten, sehr hochnäsiger und vermissen die Höflichkeit, die ihrer Meinung nach auch dann notwendig ist, wenn man Recht hat. Solche Unterschiede werden am besten am bereits genannten Beispiel des Qualitätsmanagements deutlich: Einerseits achten die Chinesen die Fähigkeiten der deutschen Mitarbeiter im Qualitätsmanagement hoch, andererseits beschwerten sie sich über die Langsamkeit und Penibilität der Deutschen. Umgekehrt versteht die deutsche Seite die Flexibilität und Innovationskraft der Chinesen häufig als Unfähigkeit, beschlossenes Vorgehen konsequent durchzuführen, und interpretiert ihre Schnelligkeit leicht als Voreiligkeit.

格和质量的方法才是目前最重要的，这也是大家都期盼的。为了中德双方能够更好地互相适应，沃斯先生以及其他来自比勒费尔德的同事每两个月就会去上海的工厂一次，甚至差不多每天都会和中国的同事电话联系。

## 对文化差异的处理

在跨文化合作初期，不但是合资企业，而且在新的集团中，中德同事经常表现出不同的行为方式。这些行为的不同，为双方带来诧异和误解。比如德国人不知道中国人有这样的习惯：在会议或商谈过程中，谈到和自己无关的话题时就漠不关心。反过来中国人又觉得德国人在谈论自己的观点时过于严肃，显得高傲，一旦自己有理了，就失去了对中国人来说非常必要的谦虚礼貌。这些不同点在高质量管理过程中就特别明显的表现出来了：一方面中国人尊重德国同事在高质量管理上的能力，但另一方面他们却抱怨德国人的慢性子和过分细致。而德国人则把中国人的灵活变通和创新力更多的理解为无能力，过于随便，把中国人对速度的要求评论为过于仓促草率，欲速则不达。

中德双方管理行为中出现的分歧还是比较大的，特别是在中国人要求的适应力和德国人要求的持久性这两方面的冲突上。通过种种磨合杜克普爱华公司的认识也在不断成熟起来：跨国企业内的经理人必须不断提高其处理跨文化问题的能力。一个统一的，能够在人员挑选和发展中考虑到其跨文化协调能力的人事政策，将会有助于减少跨国企业中因文化不同而造成的矛盾，也能促进企业内部的多层面交流，统一同事之间的行为，协调企业的领导管理。按照这样的思路行进，双方企业才能求同存异取得未来道路上成功。这一人事政策上的统一计划，从在欧洲各分部引入企业人事手册开始，该手册是在郑莹女士的领导下，主要由其德国的部门领导乌里希·寇索克先生起草的，可望于2008年底投入使用。



Der Spagat zwischen deutschem und chinesischem Managementverhalten ist also noch recht groß, besonders der zwischen der chinesischen Anpassungsfähigkeit und der deutschen Nachhaltigkeit. Das führte bei der Dürkopp Adler AG zu der wachsenden Einsicht, dass Manager in einem internationalen Konzern zunehmend interkulturelle Fähigkeiten aufweisen müssen. Eine vereinheitlichte Personalpolitik, die interkulturelle Fähigkeiten in der Personalauswahl oder -entwicklung berücksichtigt, könnte dazu beitragen, interkulturelle Konflikte zu beseitigen, die Kommunikation im Unternehmen zu fördern, die Behandlung der Mitarbeiter zu vereinheitlichen, die Unternehmensführung abzustimmen und auf diese Weise beide Unternehmenskulturen für den zukünftigen Erfolg zusammenzuführen. Eine solche Vereinheitlichung ist mit der Ende 2008 zunächst für die europäischen Standorte vorgesehenen Einführung eines Personalhandbuchs geplant, das unter Leitung von Ying Zheng wesentlich von ihrem deutschen Abteilungsleiter konzipiert wurde.

Die Kommunikation im Top-Management läuft bereits reibungslos und offen ab. Um künftig die Kommunikation auch auf den nachgelagerten Ebenen zu optimieren, wurde ein chinesischer Mitarbeiter mit sehr guten deutschen Sprachkenntnissen als Sales Manager nach Bielefeld berufen. Er soll vor Ort die deutschen Arbeitsabläufe kennenlernen und der chinesischen Zentrale in Shanghai direkt über ihre Besonderheiten berichten. Darüber hinaus greift er bei Missverständnissen als Dolmetscher ein und versucht, diese zu klären. In dieser Brückenfunktion wird der Mitarbeiter für Führungsaufgaben im Vertrieb, der ebenfalls weltweit vereinheitlicht werden soll, ausgebildet.

## Deutsch-chinesische Win-Win-Konstellation

Für die Mehrzahl der deutschen Mitarbeiter am Standort Bielefeld hat sich nach der Übernahme durch die SGSB Group bislang kaum etwas geändert: Sie kommunizieren nach wie vor mit deutschen Kollegen und Vorgesetzten. Sichtbar wird für sie die Änderung allenfalls durch die chinesische Fahne vor dem Tor oder am chinesischen Firmennamen am Firmenportal. Entsprechend entspannt sieht die Belegschaft die Situation zwei Jahre nach der Übernahme. Der Leiter Zentrales Marketing der Dürkopp Adler AG beschreibt dies folgendermaßen:

„Spekulative Ängste, dass die Chinesen das deutsche Know-how exportieren und Arbeitsplätze in Deutschland vernichten, waren schnell vom Tisch. Was unsere Mitarbeiter neu kennen lernen, ist dass wir oft chinesische Delegationen hier im Bielefelder Werk haben. Die erfolgreiche Zusammenarbeit hat Modellcharakter.“

In高级管理者间的交流目前已经基本没有什么问题，需要改善的是普通工作人员间的合作。为了将来这一层面的交流能够朝良性方向发展，一名具备良好德语能力的销售经理被派到了比勒费尔德。他会在那里了解整个工作流程，然后将其特殊性和优势直接汇报到上海的总部。此外在双方出现误解的时候他要充当翻译，并试着解释。为了能在中德同事间起到桥梁的作用，这名担任销售领导工作的员工还将接受培训。销售未来也是要全球统一的。

## 中德双方的双赢局面

对于绝大多数比勒费尔德总部的德国员工来说，公司在被上工申贝集团接收后至今几乎没有没有什么变化。他们一如既往的和德国同事及上司沟通交流。最明显的变化就是公司的大门口出现了中国国旗，公司的中文名出现在了门牌上。公司被收购两年，员工也对公司的状况松了口气。杜克普爱华公司中央市场部主任这样形容道：

“那些凭空多出的担忧，比如中国人会偷走德国的技术，会减少在德国的工作岗位等，很快就不攻自破了。我们的员工现在能感受到的就是经常会有中国代表团来到比勒费尔德访问。一个成功的合作已经成了样板。”

不仅公司内部，事实上外界也看到了类似的情况，因此几个在收购前离开公司的员工又重新回到了公司。而员工的家属及友人也不再担心家人的失业，反而更多的关心将来的发展前途。工会报告说：中国人没有食言。此外媒体在针对公司被收购的报道中也一致做出了积极的评价。

收购已经过去三年，第一阶段的总结也出炉了。从经济角度看中德双方都达到了他们

Solche Einschätzungen sprachen sich auch in der Öffentlichkeit herum: Einige der Mitarbeiter, die die Dürkopp Adler AG vor der Übernahme verlassen hatten, sind wieder zurückgekehrt. Familien und Freunde von Mitarbeitern, die sich seinerzeit verständlicherweise Sorgen um ihren Arbeitsplatz gemacht haben, fragen nun eher nach Zukunftschancen. Die Gewerkschaft berichtet, die Chinesen hätten alle Zusagen eingehalten. Dieses Bild wird auch in der Berichterstattung der Presse reflektiert, die die Übernahme recht einheitlich positiv kommentiert.

Drei Jahre nach der Übernahme lässt sich ein erstes Fazit ziehen. Ökonomisch haben beide Seiten ihre Ziele erreichen können. Die SGSB Group konnte die Umsätze erheblich steigern: Ihr Umsatz belief sich 2007 auf ca. 240 Millionen Euro. 2006 war bereits die Gewinnzone erreicht und 2007 auf etwa 2,6 Millionen Euro ausgeweitet. Die Talfahrt in China konnte gestoppt werden, die Kehrtwende war geschafft. Die Entwicklung der Dürkopp Adler AG in Bielefeld fällt ebenfalls positiv aus: Der Umsatz stieg von 128,6 Millionen Euro im Jahr 2005 auf 151,3 Millionen Euro im Jahr 2007, im gleichen Zeitraum konnte der Jahresüberschuss von 1,4 Millionen Euro auf 2,6 Millionen Euro deutlich gesteigert werden. Besonders erfreulich ist, dass durch Thesaurierung der Gewinne die Eigenkapitalquote 2007 auf 22,7 Prozent gesteigert werden konnte. Auch die Mitarbeiterzahl konnte nach langen Jahren des Personalabbaus nicht nur gehalten, sondern wieder leicht gesteigert werden: Sie betrug zum 31. Dezember 2007 weltweit 1.817 Mitarbeiter, davon arbeiteten am Standort Bielefeld 555 Mitarbeiter (Vorjahr: 531).

Ein Teil der Erfolge geht auf die Reorganisationsmaßnahmen der Vorjahre und die konjunkturellen Verbesserungen in den für die Dürkopp Adler AG wichtigen Abnehmerbranchen zurück. Maßgeblich war sicherlich, dass mit der SGSB Group als Eigentümer wieder Kontinuität in die Entwicklung des Unternehmens gekommen war, die vorher unter der Ägide der FAG Kugelfischer AG, als es immerhin zehn Vorstandswechsel gab, so vermisst wurde. Die positive Entwicklung der Dürkopp Adler AG nach der Übernahme beschreibt der Vorstand folgendermaßen: „Dass wieder Kontinuität da ist, motiviert die Belegschaft.“ Des Weiteren wurden mit der Übernahme für die Dürkopp Adler AG die Weichen sowohl für eine erfolgreiche China-Präsenz als auch für wirtschaftlichen Erfolg durch neue Produktlinien gestellt. Dies ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass das chinesische Mutterunternehmen den deutschen Führungskräften einen großen Handlungsspielraum überlässt, die notwendige Reorganisation der Unternehmensstruktur und -kultur äußerst behutsam durchzuführen. Die deutschen Führungskräfte werden durch die kooperative Kommunikation auf gleicher Augenhöhe und durch die chinesische Feedback-Kultur bei der SGSB Group, in der Einwände nicht nur akzeptiert, sondern auch honoriert werden, motiviert.

Erwartungen. Die Umsätze der Dürkopp Adler AG sind im Vergleich mit den Erwartungen im Jahr 2007 deutlich über dem Ziel. Die Dürkopp Adler AG hat im Jahr 2007 den Umsatz von 240 Millionen Euro erreicht, was ein Plus von 10,4 Millionen Euro gegenüber dem Ziel darstellt. Die Dürkopp Adler AG hat im Jahr 2007 den Gewinn von 2,6 Millionen Euro erreicht, was ein Plus von 1,2 Millionen Euro gegenüber dem Ziel darstellt. Die Dürkopp Adler AG hat im Jahr 2007 die Mitarbeiterzahl von 1.817 erreicht, was ein Plus von 286 Mitarbeitern gegenüber dem Ziel darstellt. Die Dürkopp Adler AG hat im Jahr 2007 die Mitarbeiterzahl von 1.817 erreicht, was ein Plus von 286 Mitarbeitern gegenüber dem Ziel darstellt.

Erfolgreiche Reorganisation. Die Dürkopp Adler AG hat im Jahr 2007 die Mitarbeiterzahl von 1.817 erreicht, was ein Plus von 286 Mitarbeitern gegenüber dem Ziel darstellt. Die Dürkopp Adler AG hat im Jahr 2007 die Mitarbeiterzahl von 1.817 erreicht, was ein Plus von 286 Mitarbeitern gegenüber dem Ziel darstellt. Die Dürkopp Adler AG hat im Jahr 2007 die Mitarbeiterzahl von 1.817 erreicht, was ein Plus von 286 Mitarbeitern gegenüber dem Ziel darstellt.

Das mittlere Management beobachtet diese Zusammenarbeit sehr genau und sieht, dass sie funktioniert, und gewinnt daraus Zuversicht für den Erfolg des Unternehmens.

Die Besorgnis aller Mitarbeiter, dass sich nach der Übernahme die Arbeitsbedingungen verschlechtern würden, konnte der Aufsichtsratsvorsitzende Min Zhang mit seiner Rede vor der Betriebsversammlung zerstreuen, als er versicherte, der Standort Bielefeld bliebe nicht nur erhalten, es würden sogar neue Produktlinien eingeführt und produziert – ein Versprechen, das in die Tat umgesetzt wurde.

## Gemeinsame Ziele und Herausforderungen

Damit ist jedoch nur ein Anfang gemacht, der über Jahre hinweg ausgebaut werden muss. Das mittelfristige Ziel der SGSB Group, sich innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre durch die Ausnutzung von Economies of Scale und durch starke Profitorientierung in die drei weltweit größten und bedeutendsten Unternehmen in der Nähmaschinenindustrie einzureihen, ist sicher sehr ehrgeizig. Denn nach wie vor sind der asiatische und insbesondere der chinesische Markt für die Dürkopp Adler AG eine große Herausforderung. So sprechen die Geschäftsberichte von 2006 und 2007 gleichermaßen von einem „starken Wettbewerb asiatischer Hersteller“ und auch der Start in das Jahr 2008 ist im Bereich Nähtechnik aufgrund rückläufiger Marktentwicklungen vor allem in Asien nicht so rosig wie erwartet. Zudem sprechen einige Anzeichen dafür, dass mittel- und langfristig weitere Anpassungen bei der SGSB Group und der Dürkopp Adler AG notwendig sein werden, vor allem was die wieder zunehmende Bedeutung des europäischen Marktes betrifft. Die nächsten Jahre werden durch Verschiebungen der Märkte zwischen den Kontinenten geprägt sein, und diese Herausforderungen gilt es zu bestehen.

Die beiden Partner Dürkopp Adler AG und die SGSB Group sind also gefordert, gemeinsame Strategien zu entwickeln, um die erfolgreiche deutsch-chinesische Zusammenarbeit auch langfristig sicher zu stellen. Es geht weniger darum, die jeweiligen Werte und Ziele zu harmonisieren, als sie zu respektieren, wofür das gegenseitige Kennen und Verständnis ständig ausgebaut werden muss. Ziel ist es, dass die Manager der Dürkopp Adler AG im gleichen Bezugsrahmen wie die Manager der SGSB Group denken und umgekehrt. Dann wäre es gelungen, eine Unternehmenskultur herauszubilden, die den zukünftigen globalen Anforderungen gewachsen ist. ■

中层管理者仔细观察了双方的合作并发现，合作非常有成效，而在合作中产生的相互信任，更成为了企业成功的奠基石。

所有员工对于收购后工作条件变差的担忧，也被监事会主席张敏先生在企业大会上的发言打消了，张先生保证比勒费尔德总部不仅全部保留下来，而且还会引进新的生产线并生产新的产品。这一承诺也得到了证实。

## 共同的目标和挑战

这些只是开始，在接下来的几年里还必须扩大业务。上工申贝集团的中期目标是：在接下来的三至五年内，充分利用规模经济以及利益导向，使企业跻身于全球缝纫机行业最大和最具知名度的三家企业之列。这一目标确实雄心勃勃。无论怎样，亚洲市场特别是中国市场，对于杜克普爱华公司来说，始终都是一个很大的挑战。2006年和2007年的公司年报中均提到了“亚洲生产商的激烈竞争”，以及2008年开始，由于亚洲市场上缝纫机行业的萎缩，前景并不如预期的那么美好。针对这一问题的一系列数据表明，上工申贝和杜克普爱华都必须做出中长期的应对策略。特别是欧洲市场的复兴，在接下来的几年内，洲际间的市场转移，将成为一个明显的特征和不可避免的挑战。

合作的双方杜克普爱华和上工申贝，需要制定出共同的战略发展规划，以确保中德双方合作的长期性和稳定性。中德双方的互相尊重，比起对各自价值观和目标的协调更为重要，有了互相尊重这一前提，才能实现长期的相互认识和理解。杜克普爱华公司的经理人应该和上工申贝的经理人们在相同的体系里进行思考，反之亦然，这是双方的目标。这样才能成功树立起，能够因应未来全球挑战的企业文化。 ■



# Im Gespräch mit Patrick von Wrede

China Representative bei Invest in Germany,  
Peking

## 丰威德先生访谈录

德国政府投资促进署驻北京代表

„Chinesische Investoren berichten uns immer wieder, welchen entscheidenden Stellenwert gerade die Qualität deutscher Produkte für sie hat. Das Herkunftssiegel „Made in Germany“ steht international für höchste Qualität und Leistung.“

**Herr von Wrede, gerade in den letzten Jahren haben chinesische Unternehmen verstärkt in Deutschland investiert. Wie nahm diese Entwicklung ihren Lauf und wie hoch ist das chinesische Investitionsvolumen in Deutschland?**

Seit Aufnahme von diplomatischen Beziehungen zwischen China und Deutschland im Jahr 1972 gibt es chinesische Unternehmen in Deutschland. So siedelten sich das Logistikunternehmen COSCO und der Eisen- und Stahlkonzern Baosteel in Hamburg an, der Stahlhändler Minmetals eröffnete einen Standort in Düsseldorf – allesamt staatliche Unternehmen. In den vergangenen Jahren kamen immer mehr private chinesische Unternehmen nach Deutschland, wie zum Beispiel die Telekommunikationsunternehmen Huawei und ZTE oder der Haushaltsgerätehersteller Haier. Mittlerweile haben sich zwischen 600 und 800 chinesische Unternehmen – chinesische Restaurants oder Reiseveranstalter nicht mitgerechnet – aus unterschiedlichen Bereichen in Deutschland angesiedelt. Im Jahr 2006 lagen die Direktinvestitionsbestände chinesischer Unternehmen in

“中国投资商一再对我们说，德国产品的质量对他们来说何等重要。原产地标签‘德国制造’标志着国际一流水平和质量，这也是他们为何选择‘登陆’德国的一个重要因素。”

丰威德先生，近年来，投资德国的中国企业愈来愈多，请问，中国企业的对德投资活动是如何起步的？中国在德国的投资金额大概有多高？

早在1972年，中国与德国恢复外交关系之后，就有中国企业到德国来投资经商。譬如落户汉堡的中远物流集团和宝钢集团，以及把杜塞尔多夫作为贸易活动基地的中国五矿集团——全部都是国营企业。然而，在过去几年中，到德国投资的中国队伍里民营企业所占的比例愈来愈高，譬如华为电讯公司、中兴通讯、以及家电产品制造商海尔集团等等。迄今为止，大约有600-800家中国企业——不包括餐馆和旅行社，在德国安营扎寨。2006年，中国企业在德国的直接投资金

Deutschland bei ca. 295 Millionen Euro. Natürlich ist diese Summe noch nicht auf dem Niveau der amerikanischen oder japanischen Investitionen in Deutschland, die in 2006 über 48 Milliarden Euro bzw. 11 Milliarden Euro betragen. Auch ist das chinesische Investment im Vergleich zu den deutschen Investitionen in China sehr gering: Im Jahr 2006 betragen die Direktinvestitionsbestände deutscher Unternehmen in China ca. 12,7 Milliarden Euro.

#### **Ist hier bereits ein Trend zu erkennen? Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung dieser Investitionen ein?**

Wir stehen ganz klar erst am Anfang einer Entwicklung, mit deutlich steigender Tendenz. Das Programm „Go Global“ der chinesischen Wirtschaftspolitik motiviert immer mehr chinesische Unternehmer dazu, im Ausland zu investieren. Nach Einschätzung des chinesischen Handelsministeriums MOFCOM werden in den nächsten drei bis fünf Jahren die Investitionen aus China ins Ausland um durchschnittlich 22 Prozent jährlich zunehmen. Bis zum Jahre 2010 wird das Volumen voraussichtlich auf 60 Milliarden US-Dollar ansteigen. Die Unternehmensberatung Price Waterhouse Coopers rechnet für die nächsten zehn Jahre mit chinesischen Investitionen in Deutschland von bis zu 2 Milliarden Euro.

#### **In welche Wirtschaftssektoren investieren chinesische Unternehmen in Deutschland bevorzugt und warum entscheiden sich die Investoren für diese Branchen?**

Momentan konzentrieren sich die Investitionen chinesischer Firmen in Deutschland noch auf den Maschinenbausektor. Ein Beispiel für eine sehr erfolgreiche Investition ist Beijing No. 1 Machine Tool Plant (BYJC), ehemals der mittelständische Werkzeugmaschinenhersteller Waldrich Coburg. Nach und nach fassen auch die bekannten chinesischen Privatunternehmen aus dem Telekommunikations- oder Chemiebereich in Deutschland Fuß. So hat zum Beispiel das Telekommunikationsunternehmen ZTE eine Niederlassung in Düsseldorf eingerichtet. Der Telekom-ausrüster Huawei betreibt bereits seit Längerem mehrere Niederlassungen in Deutschland und beschäftigt ca. 500 Mitarbeiter. Das Hochtechnologie-Unternehmen Beijing Rose Biotech Co., Ltd. investierte im Hoechst Industriepark in Frankfurt. Die Entscheidung für Investitionen in Branchen wie diese lässt sich auch auf die Kompetenz der deutschen Unternehmen zurückführen: Chinesische Unternehmen investieren in Deutschland in diejenigen Branchen oder Projekte, in denen sie die Stärken deutscher Unternehmen mit ihren eigenen gut zusammenbringen können. Seit in China der Umweltschutz und die Hochtechnologie in den letzten Jahren eine immer wichtigere Rolle spielen, wächst auch das

betrag in Deutschland bei ca. 295 Millionen Euro. Natürlich ist diese Summe noch nicht auf dem Niveau der amerikanischen oder japanischen Investitionen in Deutschland, die in 2006 über 48 Milliarden Euro bzw. 11 Milliarden Euro betragen. Auch ist das chinesische Investment im Vergleich zu den deutschen Investitionen in China sehr gering: Im Jahr 2006 betragen die Direktinvestitionsbestände deutscher Unternehmen in China ca. 12,7 Milliarden Euro.

betrag in Deutschland bei ca. 295 Millionen Euro. Natürlich ist diese Summe noch nicht auf dem Niveau der amerikanischen oder japanischen Investitionen in Deutschland, die in 2006 über 48 Milliarden Euro bzw. 11 Milliarden Euro betragen. Auch ist das chinesische Investment im Vergleich zu den deutschen Investitionen in China sehr gering: Im Jahr 2006 betragen die Direktinvestitionsbestände deutscher Unternehmen in China ca. 12,7 Milliarden Euro.

#### **Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung dieser Investitionen ein?**

Wir stehen ganz klar erst am Anfang einer Entwicklung, mit deutlich steigender Tendenz. Das Programm „Go Global“ der chinesischen Wirtschaftspolitik motiviert immer mehr chinesische Unternehmer dazu, im Ausland zu investieren. Nach Einschätzung des chinesischen Handelsministeriums MOFCOM werden in den nächsten drei bis fünf Jahren die Investitionen aus China ins Ausland um durchschnittlich 22 Prozent jährlich zunehmen. Bis zum Jahre 2010 wird das Volumen voraussichtlich auf 60 Milliarden US-Dollar ansteigen. Die Unternehmensberatung Price Waterhouse Coopers rechnet für die nächsten zehn Jahre mit chinesischen Investitionen in Deutschland von bis zu 2 Milliarden Euro.

#### **In welche Wirtschaftssektoren investieren chinesische Unternehmen in Deutschland bevorzugt und warum entscheiden sich die Investoren für diese Branchen?**

Momentan konzentrieren sich die Investitionen chinesischer Firmen in Deutschland noch auf den Maschinenbausektor. Ein Beispiel für eine sehr erfolgreiche Investition ist Beijing No. 1 Machine Tool Plant (BYJC), ehemals der mittelständische Werkzeugmaschinenhersteller Waldrich Coburg. Nach und nach fassen auch die bekannten chinesischen Privatunternehmen aus dem Telekommunikations- oder Chemiebereich in Deutschland Fuß. So hat zum Beispiel das Telekommunikationsunternehmen ZTE eine Niederlassung in Düsseldorf eingerichtet. Der Telekom-ausrüster Huawei betreibt bereits seit Längerem mehrere Niederlassungen in Deutschland und beschäftigt ca. 500 Mitarbeiter. Das Hochtechnologie-Unternehmen Beijing Rose Biotech Co., Ltd. investierte im Hoechst Industriepark in Frankfurt. Die Entscheidung für Investitionen in Branchen wie diese lässt sich auch auf die Kompetenz der deutschen Unternehmen zurückführen: Chinesische Unternehmen investieren in Deutschland in diejenigen Branchen oder Projekte, in denen sie die Stärken deutscher Unternehmen mit ihren eigenen gut zusammenbringen können. Seit in China der Umweltschutz und die Hochtechnologie in den letzten Jahren eine immer wichtigere Rolle spielen, wächst auch das



Interesse der chinesischen Unternehmer, in neue Technologien zu investieren – und Deutschland ist im Bereich der erneuerbaren Energien und der Biotechnologie führend.

### **Gibt es neben der hohen technologischen Kompetenz der deutschen Industrie weitere Gründe, warum Deutschland ein attraktiver Standort für chinesische Investoren ist?**

Chinesische Investoren berichten uns immer wieder, welchen entscheidenden Stellenwert gerade die Qualität deutscher Produkte für sie hat. Das Herkunftssiegel „Made in Germany“ steht international für höchste Qualität und Leistung. Gerade chinesische Unternehmer bestätigen, dass dieser Faktor bei ihrer Ansiedlungsentscheidung entscheidend war.

Eine Befragung von Invest in Germany hat ergeben, dass neben der hervorragenden Infrastruktur auch die zentrale Lage und die Einbindung Deutschlands in die europäischen Verkehrsnetze bei der Standortwahl eine große Rolle spielen. Mit der Erschließung des deutschen Marktes öffnen die Unternehmen gleichzeitig die Tür zum europäischen Binnenmarkt – dem größten Binnenmarkt der Welt. Auch deshalb haben einige größere chinesische Unternehmen ihre europäische Zentrale in Deutschland angesiedelt.

Im März 2007 hat die Unternehmensberatung Ernst & Young das Management von 800 ausländischen Unternehmen befragt, die in Deutschland investiert hatten. Die Umfrage ergab, dass Deutschland sich als führender Standort in Europa behaupten kann. Deutschland wird wegen der hoch entwickelten Infrastruktur, der herausragenden Qualität bei Forschung und Entwicklung, aber auch aufgrund der gesellschaftspolitischen Stabilität und der gut ausgebildeten Arbeitnehmer sehr geschätzt: Die deutschen Arbeitskräfte werden als produktiv, effizient, diszipliniert und loyal wahrgenommen. Die meisten befragten Investoren halten die deutschen Mitarbeiter sogar für die besten in Europa.

### **Gibt es in Deutschland eine bestimmte Region, die von chinesischen Investoren bevorzugt wird und wo sich eine größere Anzahl von chinesischen Unternehmen konzentriert?**

Die Standortwahl hängt unter anderem von der Branche ab, in die investiert wird. In den deutschen Bundesländern haben sich unterschiedliche Industrie-Cluster gebildet, von denen selbstverständlich auch chinesische Investoren dieser Branchen angezogen werden. Insgesamt ist Deutschland aufgrund der

zunehmenden, China-Unternehmen für Hochtechnologieinvestitionen in Deutschland. Die Investitionsinteressen der chinesischen Unternehmen für Hochtechnologieinvestitionen in Deutschland sind in den letzten Jahren stetig gewachsen. Deutschland ist im Bereich der erneuerbaren Energien und der Biotechnologie führend.

### **Abgesehen von der hohen technologischen Kompetenz der deutschen Industrie, was sind weitere Gründe, warum Deutschland ein attraktiver Standort für chinesische Investoren ist?**

China-Unternehmen berichten uns immer wieder, welchen entscheidenden Stellenwert gerade die Qualität deutscher Produkte für sie hat. Das Herkunftssiegel „Made in Germany“ steht international für höchste Qualität und Leistung. Gerade chinesische Unternehmer bestätigen, dass dieser Faktor bei ihrer Ansiedlungsentscheidung entscheidend war.

Eine Befragung von Invest in Germany hat ergeben, dass neben der hervorragenden Infrastruktur auch die zentrale Lage und die Einbindung Deutschlands in die europäischen Verkehrsnetze bei der Standortwahl eine große Rolle spielen. Mit der Erschließung des deutschen Marktes öffnen die Unternehmen gleichzeitig die Tür zum europäischen Binnenmarkt – dem größten Binnenmarkt der Welt. Auch deshalb haben einige größere chinesische Unternehmen ihre europäische Zentrale in Deutschland angesiedelt.

Im März 2007 hat die Unternehmensberatung Ernst & Young das Management von 800 ausländischen Unternehmen befragt, die in Deutschland investiert hatten. Die Umfrage ergab, dass Deutschland sich als führender Standort in Europa behaupten kann. Deutschland wird wegen der hoch entwickelten Infrastruktur, der herausragenden Qualität bei Forschung und Entwicklung, aber auch aufgrund der gesellschaftspolitischen Stabilität und der gut ausgebildeten Arbeitnehmer sehr geschätzt: Die deutschen Arbeitskräfte werden als produktiv, effizient, diszipliniert und loyal wahrgenommen. Die meisten befragten Investoren halten die deutschen Mitarbeiter sogar für die besten in Europa.

### **Gibt es in Deutschland eine bestimmte Region, die von chinesischen Investoren bevorzugt wird und wo sich eine größere Anzahl von chinesischen Unternehmen konzentriert?**

Die Standortwahl hängt unter anderem von der Branche ab, in die investiert wird. In den deutschen Bundesländern haben sich unterschiedliche Industrie-Cluster gebildet, von denen selbstverständlich auch chinesische Investoren dieser Branchen angezogen werden. Insgesamt ist Deutschland aufgrund der



Konfuziusstatue im chinesischen Garten in Berlin – 柏林中国花园的孔子像

flächendeckend sehr gut ausgebauten Infrastruktur und der hervorragenden Kommunikationsmöglichkeiten für chinesische Investoren attraktiv. Einige große Städte halten bereits ein ausgezeichnetes Dienstleistungsangebot für die chinesische Community vor. Kriterien wie diese geben chinesischen Investoren viel Spielraum bei der Wahl des richtigen Standortes.

**Der Zufluss von ausländischem Kapital als Produktionsfaktor gewinnt gerade auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen für die Wirtschaftsstärke des Landes an Bedeutung. Welche Rolle spielen chinesische Unternehmen bei der Schaffung von Arbeitsplätzen in Deutschland?**

Investitionen schaffen natürlich auch Arbeitsplätze. Chinesische Firmen sind in Deutschland meistens dann erfolgreich, wenn sie eine starke Lokalisierung betreiben und sich dem deutschen Markt gut anpassen. D. h. auch, dass sie relativ zur Größe der Gesamtbelegschaft sehr viele deutsche Mitarbeiter einstellen, um sich in den deutschen Markt zu integrieren. Laut NRW Invest

力。总而言之，良好完善的基础设施和先进发达的通讯环境，是吸引中国投资商面向德国的主要原因。甚至有那么几个大城市在其“招商引资”供应中，为中国投资商提供中国社区的良好服务。类似的附加供应无疑使中国投资商在地域的抉择方面拥有了更大的空间。

随着德国企业外移倾向日益加剧，外资的引进和流入对德国的经济发展可谓是事关重大。中资企业在德国的投资对德国的就业市场有何影响？

投资自然也创造就业机会。中国企业若想在联邦德国卓有成效，必须实行本土化，适应德国市场。换句话说，也就是说，为了融入德国市场，他们必须大量“收留”和聘用

arbeiten allein in Nordrhein-Westfalen schon 2.500 Menschen in chinesischen Firmen. Das Unternehmen Huawei beschäftigt mit seinen acht Tochterfirmen in Deutschland eine kulturell gemischte Belegschaft mit über 500 Mitarbeitern. Beijing No. 1 Machine Tool Plant hat innerhalb von zwei Jahren 150 neue Arbeitsplätze geschaffen und diese ausschließlich mit lokalen Mitarbeitern besetzt.

### **Wie gehen chinesische Investoren vor, wenn sie in Deutschland aktiv werden wollen und welche Art von Unterstützung können sie von deutscher und chinesischer Seite erhalten?**

Die meisten Firmen haben bereits geschäftliche Kontakte in Deutschland geknüpft bevor sie sich ansiedeln. Immer mehr chinesische Unternehmen nutzen professionelle Unterstützung bei ihrem internationalen Engagement, beispielsweise Angebote von Invest in Germany, von Auslandshandelskammern oder von Beratungsfirmen.

Chinesische Unternehmer, die in Deutschland investieren wollen, können zum Beispiel mit den lokalen Büros von Invest in Germany in Peking oder Shanghai Kontakt aufnehmen. Je nach den Bedürfnissen dieser Unternehmen und der Branche, in die sie investieren wollen, setzen wir uns mit den Industrieteams unseres Hauptsitzes in Berlin in Verbindung. Diese führen dann im Auftrag der Investoren eine Analyse und Bewertung von unterschiedlichen infrage kommenden Standorten in Deutschland durch. D. h. wir unterstützen chinesische Investoren dabei, den passenden Standort zu finden und mit den regionalen und lokalen Institutionen zu kommunizieren. Wir recherchieren Förderungsmöglichkeiten, unterstützen bei der Antragstellung auf Fördermittel und bieten weitere Leistungen im Bereich Finanzierung und Projektplanung an; die Daten behandeln wir selbstverständlich vertraulich. Für Investoren, die in Deutschland Arbeitsplätze schaffen, sind unsere Angebote kostenfrei.

Auf chinesischer Seite wurde Anfang 2000 von mehreren Ministerien mit dem Programm „Go Global“ eine neue Politik ins Leben gerufen. Es stellt chinesischen Unternehmen, die bereit sind, im Ausland zu investieren, politische und finanzielle Unterstützung zur Verfügung. Außerdem veranstaltet der China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT) jedes Jahr eine „Chinese Enterprise Outbound Investment Conference“, um interessierte chinesische Investoren zu unterstützen und über die Investitionsmöglichkeiten im Ausland zu informieren.

Deutscher Text: 德籍雇员。据德国北威州投资促进署消息，仅在北莱茵-威斯特法伦州就有2500名德籍雇员受聘于中国公司。在华为电讯公司及其下属的八个子公司里，就有一个由500多人组成，来自不同文化背景的职工群体。北京第一机床厂仅在两年之内，就创造了150个就业机会。这些雇员统统都是本土人士。

### **到德国来投资经商须要经过那些途径？中国投资商可从德国和中国两方得到怎样的支持？**

大多数中国公司“登陆”德国之前，与德国方面已有业务来往。愈来愈多的中国企业登门造访德国政府投资促进署、外国商会、抑或其它咨询公司，寻求参与国际性商务活动的专业咨询和指导。

有兴趣来德国投资的中国企业，可以事先与德国政府投资促进署在北京或上海的办事处取得联系。然后，我们再根据他们的具体需求，投资方向，委托我们在柏林总部负责分管工业的团队，对各个入选的投资目标及其环境进行分析和评估。也就是说，我们将协助中国投资商们，选择理想的投资地点，与当地有关部门和负责机构沟通接洽，为他们寻找获取经济资助的门路，协助他们去申请拨款，提供其它可能的融资项目。客户的数据不言而喻对外严格保密，对那些为德国创造就业机会的投资商，我们提供免费咨询服务。

2000年开始，中国方面多个部委联合推出“走出去”的新的经济战略部署，这个计划不仅从政策方面，也从财经方面支持和资助中国企业到海外投资。除此之外，中国国际贸易促进委员会每年举办一次“中国企业对外投资研讨会”，为那些谋求海外发展的企业提供咨询和帮助。



### **Welche Herausforderungen haben die chinesischen Investoren bei der Erschließung des deutschen Marktes zu bewältigen und welchen Rat würden Sie ihnen mit auf den Weg geben?**

Die ersten Unternehmen aus China, die in Deutschland investierten, machten viele unerfreuliche Erfahrungen. Sie hatten nur ungenügende Kenntnisse über den deutschen Markt, sind in der Planungsphase zu wenig systematisch vorgegangen und haben viele Entscheidungen spontan und ad hoc getroffen. Außerdem waren ihre Kenntnisse über kulturübergreifende Managementmethoden nicht ausreichend. Viele der heute in Deutschland investierenden chinesischen Unternehmen haben daraus ihre Lehren gezogen: Sie gehen sehr vorsichtig vor und erkundigen sich genau bevor sie investieren. Nach der Investition übernehmen viele von ihnen einheimische Führungskräfte und passen das Management an die Gegebenheiten vor Ort an. So entstehen weniger kulturell begründete Auseinandersetzungen.

Chinesischen Unternehmen, die in Deutschland investieren wollen, rate ich, eine klare Investitionsstrategie zu verfolgen, bei inländischen Rechtsfragen und beim deutschen Steuerwesen Beratungsangebote in Anspruch zu nehmen und sich in internationaler Kommunikation und Verständigung zu üben. ■

### **中国投资商开发德国市场时，经常遭遇哪些挑战和难题？您将给予他们哪些建议？**

第一批到德国投资的中国企业遭遇了许多不快的经历。他们一对德国市场缺乏经验，二又事先没有做好系统性的规划和准备，许多决策都很冲动多跳，随心所欲，三则缺少跨文化的国际企业管理经验。如今到德国投资的中国企业则不同，他们借前车之鉴，行动审慎。投资之前，充分调查研究，投资之后，继续留用本土的原管理人员，力求管理风格入乡随俗。如此，由于文化差异所导致的摩擦和分歧也就随之减少。

对谋求投资德国的中国企业家长们，我建议，致力于一个清晰明确的投资战略；在德国遇到法律和税务问题的时候，征询专业顾问的意见；融通国际惯用的沟通和理解方式。■

## **Invest in Germany**

Invest in Germany ist die Standortmarketinggesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Sie informiert ausländische Investoren über Investitionsmöglichkeiten in Deutschland und die Rahmenbedingungen am Standort. Seit August 2007 ist Invest in Germany mit einer eigenen Repräsentanz in Peking vertreten.

## **德国政府投资促进署**

“德国政府投资促进署”是德意志联邦共和国官方投资促进机构。该机构为外国投资商咨询在德投资的可能性以及建立公司所需的条件。从2007年8月起“德国政府投资促进署”在北京设立了自己的代表处。



# Im Gespräch mit Dr. Ulrike Reisach

Expertin für chinesische Wirtschaftspolitik,  
Hochschule Neu-Ulm

## 冉珊鹤博士访谈录

新乌尔姆高校中国经济政策专家

„Wir müssen chinesische Unternehmen als Investoren und Konkurrenten ebenso ernst nehmen wie als Kunden und Lieferanten.“

**Frau Reisach, die Internationalisierung der chinesischen Unternehmen wird vom chinesischen Staat im Rahmen des Programms „Zou Chu Qu“ gefördert. Was sind Gründe für diese wirtschafts- und industriepolitische Initiative?**

China ist im Jahr 2001 der Welthandelsorganisation WTO beigetreten, nicht nur, um seine Märkte für ausländische Firmen und Erzeugnisse zu öffnen, sondern auch, um sich mit seinen Produkten und Unternehmen auf den Weltmärkten zu behaupten. Daher wurde zeitgleich mit dem WTO-Beitritt die Strategie „Zou Chu Qu“ („Schwärmt aus“) ausgerufen. Aus den heute 20 chinesischen Unternehmen unter den 500 umsatzstärksten Unternehmen der Welt sollen bis zum Jahr 2010 50 werden. Ziel ist die nachhaltige Stärkung des chinesischen Wirtschaftswachstums, das dem 11. Fünfjahresprogramm 2006 bis 2011 zufolge pro Jahr 8,8 Prozent betragen soll. Nur mit einem Wachstum in dieser Größenordnung kann China die gewaltigen Herausforderungen meistern, die sich angesichts wachsender sozialer, regionaler und demographischer Ungleichgewichte stellen. Doch

“说到中国企业，我们必须既要把它当成投资者和竞争者，又要当成客户和供应商而认真对待。”

冉珊鹤女士，中国政府用“走出去”的策略来推动中国企业国际化进程。而这一经济和工业政策的动因究竟是什么？

中国于2001年加入世界贸易组织WTO，不仅仅是为了对外国公司和产品打开自己的市场，同时也为了让中国产品和企业在国际市场上立足。所以加入世界贸易组织和“走出去”策略的启动几乎是同步进行的。今天有20家中国企业名列世界500强，而到2010年，将有50家中国企业跻身于世界500强。中国的目标是保持经济持续增长，按照“十一五”规划的要求，2006至2011年间的年增长率要达到8,8%。而只有当经济达到这样的增长率时中国才能够应付由于社会、地区和人口失衡发展而日益加剧的严重挑战。然而仅靠本

ein derart hohes Wachstum kann das Reich der Mitte nicht mehr aus eigenen Rohstoffquellen und aus der Binnennachfrage speisen. Die Sicherung der Rohstoffquellen ist also eine wichtige Voraussetzung.

Gleichzeitig sollen, wie in anderen Staaten auch, gut bezahlte und qualifizierte Arbeitsplätze für die jährlich neu in die Städte drängenden Millionen von Arbeitskräften geschaffen und das Wohlstandsniveau angehoben werden. Gewinne und Deviseneinnahmen aus den Verkäufen auf den Märkten der einkommensstarken Industrieländer sind da natürlich willkommen.

Die wirtschaftliche Entwicklung Chinas und seine Integration in den Weltmarkt sind nicht nur von zentraler Bedeutung für die politische und gesellschaftliche Stabilität des riesigen Vielvölkerstaates. Sie sind auch Sinnbild für den nationalen Stolz, wie die Eröffnung von bislang rund 100 Konfuzius-Instituten in aller Welt oder der Ehrgeiz bei der Ausrichtung der Olympischen Spiele in Peking 2008 und der Weltausstellung EXPO 2010 in Shanghai zeigen.

### **Wie sieht die staatliche Wirtschaftsförderung in der Praxis aus?**

Zunächst einmal sei angemerkt, dass es in China oft nicht ganz einfach ist, zwischen staatlichen und privaten Unternehmen zu unterscheiden. Es gibt Unternehmen, an denen der chinesische Staat als Ganzes oder einzelne Provinzen, Städte und Kommunen, andere Staatsbetriebe, halbstaatliche Einrichtungen und Kommunalbetriebe Anteile halten. Meist handelt es sich um gemischte Eigentümerstrukturen: Ein Teil des Kapitals wird von staatlichen oder halbstaatlichen Stellen gehalten, ein anderer von privaten Unternehmen, d. h. chinesischen, ausländischen oder chinesisch-australischen Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures). Teilweise sind auch die Volksbefreiungsarmee, chinesische Hochschulen oder Parteimitglieder beteiligt. Die Privateigentümer zählen zur Gruppe der neuen, oft extrem reichen chinesischen Unternehmer und Manager. Sie sind, ähnlich wie politisch einflussreiche Persönlichkeiten, Teil der Oberschicht. Vor dem Hintergrund der gemischten und von außen oft wenig transparenten Eigentumsverhältnisse wird klar, dass es zahlreiche Wege der direkten und indirekten staatlichen Wirtschaftsförderung gibt. Sie reichen von der günstigen Bereitstellung des Betriebsgeländes durch die Kommune über den Zugang zu staatlichen Forschungseinrichtungen bis hin zur Zuteilung von knappen Ressourcen wie Rohstoffen und Energie. Auch die Kreditvergabe durch staatliche und staatsnahe Banken ist ein Weg, ebenso wie die Bereitstellung von Devisen für Investitionen und Beteiligungen im Ausland. Rein private Unternehmen und Investoren haben in China infolge des immer noch geschlossenen Kapitalmarktes häufig erhebliche

国资源和拉动内需中国已经无法来消化如此高速的发展。保证原材料的供应则是首要的前提。

同时，中国也和其他国家一样每年要为1亿涌入城市的劳务人员提供高收入和高质量标准的工作岗位并且不断提高福利标准。产品通过销往高收入工业国市场而带来利润和外汇收入则是理所当然的目标。

中国经济发展和融入国际市场不仅仅是维护这个多民族国家政治稳定和社会安定的头等大事，同时也是民族自豪感的体现。例如在世界各地设立100多家孔子学院以及主办2008年北京奥运会和2010年上海世博会所带来的荣誉感。

### **国家促进经济发展在实践中是如何体现出来的呢?**

首先需要说明的是，在中国区分国有企业和私人企业常常并不是一件容易的事情。有些中国企业是百分之百的国有企业或者是各省、市、乡镇、其他国有企业、半国有企业和乡镇企业所属的企业。而大多数企业的所有权则是混合式的：国有或半国有机构拥有一部分股权，而另外一部分股权为私营企业即中国企业、外国企业或者中外合资企业所拥有。人民解放军、中国高等院校或者党员也拥有一些企业的股权。私营企业家是一个新兴的利益集团，他们常常是超富的中国企业家和经理人。他们和政治影响很大的名人相似，是上层社会的一部分。了解了这种从外表看起来往往不那么透明的所有权混合形式的背景，你就清楚了：国家有很多种直接的和间接的途径来促进经济发展。形式则多种多样：以优惠价格提供厂房，开放国家科研机构和配备紧缺的资源如原材料和能源。国有和准国有银行在发放贷款方面也是一条途径，还有提供海外投资和购买股权所

Schwierigkeiten, finanzielle Ressourcen zu erschließen, einige sind exakt an dieser Hürde gescheitert.

**Gelegentlich liest man in Zeitungen, dass angeblich ausländische Unternehmen in China gegenüber den einheimischen benachteiligt werden. Wie ist diese Behauptung zu bewerten?**

In der Tat haben bislang kleinere chinesische Unternehmen eine Reihe von indirekten Wettbewerbsvorteilen gegenüber Unternehmen aus dem Ausland: Die Einhaltung von Vorschriften, sei es im Arbeitsrecht, im Steuerrecht, bei der Produktzertifizierung oder im Umweltschutz wird in China bei ausländischen Unternehmen in der Regel sehr streng kontrolliert. Andererseits aber haben viele Firmen – allein schon aus Imagegründen – ein starkes Eigeninteresse an solchen Kontrollen. In einer Binnenwirtschaft, die viele hunderttausend Kleinfirmen in allen Regionen des Landes umfasst, gelingt es aber nicht immer, die Einhaltung geltender Vorschriften hinlänglich zu überwachen. Die Berichte über verbesserungswürdige Arbeitsbedingungen, über Gesundheits- und Umweltschäden sowie über Produktpiraterie zeigen dies deutlich. Solche Vorfälle sind für die chinesische Regierung ein starkes Argument, künftig stärker auf die Einhaltung geltenden Rechts zu achten. Daher stellte sie den Umweltschutz und die Verbesserung des Schutzes geistigen Eigentums in den Mittelpunkt ihres 11. Fünfjahresprogramms. Gleichzeitig will sie durch eine ausgewogene Entwicklung und eine Verbesserung des Gesundheits- und Sozialsystems soziale und regionale Ungleichgewichte abbauen. Die Ziele der chinesischen Regierung, die Moral, öffentliche Sicherheit und Produktsicherheit zu fördern, weisen ebenfalls darauf hin, dass sie die bestehenden Probleme erkannt hat. Dennoch bleiben Bereiche, wo noch keine Chancengleichheit besteht: Für große staatliche Aufträge beispielsweise können sich in China nach wie vor nur chinesische Unternehmen bewerben. China hat das WTO-Abkommen, nach dem öffentliche Großaufträge international auszuschreiben sind, bis heute nicht unterzeichnet.

**Welche Rolle spielt der 2007 gegründete chinesische Staatsfonds bei der Internationalisierung der Wirtschaft?**

Die staatliche Investitionsgesellschaft China Investment Co., Ltd. (CIC) verfügt über ein Budget von mehr als 200 Milliarden US-Dollar. Sie sind nur ein kleiner Teil der gigantischen chinesischen Devisenreserven von mehr als 1,8 Billionen US-Dollar – so der Stand Ende Juni 2008 – und sollen helfen, die Ziele für die Anlage von Investitionen zu diversifizieren. Bis jetzt sind die chinesischen Devisenreserven zum überwiegenden Teil in amerikanischen Staatsanleihen

neutlichen. Die chinesische Regierung hat in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, um die Wettbewerbsfähigkeit der chinesischen Wirtschaft zu stärken. Dies geschieht durch die Einführung von Reformen im Arbeitsrecht, im Steuerrecht und im Umweltschutz. Diese Maßnahmen sollen die Wettbewerbsfähigkeit der chinesischen Wirtschaft stärken und die Integration in die Weltwirtschaft fördern.

**Oftmals liest man in den Zeitungen, dass ausländische Unternehmen in China gegenüber den einheimischen Unternehmen benachteiligt werden. Wie ist diese Behauptung zu bewerten?**

Bislang haben kleinere chinesische Unternehmen eine Reihe von indirekten Wettbewerbsvorteilen gegenüber Unternehmen aus dem Ausland. Die Einhaltung von Vorschriften, sei es im Arbeitsrecht, im Steuerrecht, bei der Produktzertifizierung oder im Umweltschutz wird in China bei ausländischen Unternehmen in der Regel sehr streng kontrolliert. Andererseits aber haben viele Firmen – allein schon aus Imagegründen – ein starkes Eigeninteresse an solchen Kontrollen. In einer Binnenwirtschaft, die viele hunderttausend Kleinfirmen in allen Regionen des Landes umfasst, gelingt es aber nicht immer, die Einhaltung geltender Vorschriften hinlänglich zu überwachen. Die Berichte über verbesserungswürdige Arbeitsbedingungen, über Gesundheits- und Umweltschäden sowie über Produktpiraterie zeigen dies deutlich. Solche Vorfälle sind für die chinesische Regierung ein starkes Argument, künftig stärker auf die Einhaltung geltenden Rechts zu achten. Daher stellte sie den Umweltschutz und die Verbesserung des Schutzes geistigen Eigentums in den Mittelpunkt ihres 11. Fünfjahresprogramms. Gleichzeitig will sie durch eine ausgewogene Entwicklung und eine Verbesserung des Gesundheits- und Sozialsystems soziale und regionale Ungleichgewichte abbauen. Die Ziele der chinesischen Regierung, die Moral, öffentliche Sicherheit und Produktsicherheit zu fördern, weisen ebenfalls darauf hin, dass sie die bestehenden Probleme erkannt hat. Dennoch bleiben Bereiche, wo noch keine Chancengleichheit besteht: Für große staatliche Aufträge beispielsweise können sich in China nach wie vor nur chinesische Unternehmen bewerben. China hat das WTO-Abkommen, nach dem öffentliche Großaufträge international auszuschreiben sind, bis heute nicht unterzeichnet.

**2007 gegründete China Investment Co., Ltd. (CIC) – welche Rolle spielt der Staatsfonds bei der Internationalisierung der Wirtschaft?**

Die staatliche Investitionsgesellschaft China Investment Co., Ltd. (CIC) verfügt über ein Budget von mehr als 200 Milliarden US-Dollar. Sie sind nur ein kleiner Teil der gigantischen chinesischen Devisenreserven von mehr als 1,8 Billionen US-Dollar – so der Stand Ende Juni 2008 – und sollen helfen, die Ziele für die Anlage von Investitionen zu diversifizieren. Bis jetzt sind die chinesischen Devisenreserven zum überwiegenden Teil in amerikanischen Staatsanleihen

angelegt. Gesucht werden daher sichere und renditestarke Finanzbeteiligungen an Unternehmen in aller Welt. Aufsehen erregte besonders die Beteiligung am US-Private-Equity-Fonds Blackstone, an dem China seit 2007 einen Kapitalanteil von knapp 10 Prozent hält. Blackstone berät nun China bei der Übernahme des australischen Bergbauunternehmens Rio Tinto, für den der chinesische Aluminiumhersteller Chinalco Ende Januar 2008 gemeinsam mit dem US-Stahlkonzern Alcoa 12 Milliarden US-Dollar geboten hatte – die größte Summe, die China bislang in ein ausländisches Unternehmen investieren will. Auch hier wird die Hauptstoßrichtung der chinesischen Auslandsbeteiligungen erkennbar: Es geht um die Sicherung von Rohstoffen für den großen Energiehunger des wachsenden Reiches der Mitte.

Zugleich werden Unternehmensbeteiligungen in Hightech-Branchen und in Banken gesucht. So hatte China im Frühsommer Interesse am Anteilskauf bei angeschlagenen US-Banken wie Citigroup, Merrill Lynch, Morgan Stanley oder Bear Sterns bekundet. Auch die Dresdner Bank in Deutschland war als mögliches Beteiligungsziel im Gespräch. Über den Hongkonger Ableger seiner staatlichen Devisenbehörde hat sich China ohne großes Presseecho an australischen Banken beteiligt.

Doch die in der hiesigen Presse künstlich geschürte Angst vor chinesischen Investoren ist fehl am Platz. Warum sollte sich China nicht im internationalen Maßstab an Firmen beteiligen, so wie dies zuvor schon Saudi Arabien, Kuwait oder Singapur getan haben und es Russland und Indien aktuell ebenso tun? Solange die Beteiligung im überschaubaren Rahmen bleibt, sollte China wie jeder andere Geldgeber auch willkommen sein. Dass Deutschland sowohl für Kapitalbeteiligungen als auch für Kapitalaufnahmen offen ist, zeigt auch das Werben der Deutschen Börse um chinesische Unternehmen, die sich in Frankfurt listen lassen sollen. Allerdings kennt auch China die Sorge vor ausländischen „Krokodilen“ – wie die so genannten „Heuschrecken“ dort heißen –, die chinesische Firmen aufkaufen und vielleicht „auffressen“ könnten. Daher schützt es seine strategischen Sektoren vor zu hohen ausländischen Beteiligungen. Ein gewisses Maß an Beobachtung der chinesischen Beteiligungspolitik sollte auch den westlichen Marktwirtschaften gestattet sein.

化。迄今为止，中国外汇储备的大部分都用于购买美国政府债券。将来则用于投资并购安全系数和收益较高的外国企业。2007年中国购买了美国从事私人融资业务的黑石集团将近10%的股份，从而引起恐慌。得到黑石集团的咨询，中国国有铝制品生产商中国铝业和美国钢铁康采恩美国铝业于2008年1月底共同斥资120亿美元竞购澳大利亚力拓矿业公司的股份，这是迄今中国对海外公司最大的单项投资意向。在这里，中国海外投资的主要流向也十分清晰：为中国日益增长的能源原材料需求提供安全保障。

与此同时还有投资并购高科技企业和银行的部分股权。今年初夏，中国对投资参股几家经营不善的美国银行如花旗、美林、摩根士丹利和贝尔斯登表示了兴趣。而且有消息称中国有意购入德国的德累斯顿银行部分股权。中国还通过在香港注册的外管局投资公司购入澳大利亚几家银行的部分股权，而且几乎没有引起媒体的关注。

不过，我们这里的媒体刻意夸大对中国投资者的恐惧感却是不合适的。既然沙特阿拉伯、科威特和新加坡可以购买外国企业的股权，俄罗斯和印度现在也在购买外国企业的股权，那么为什么中国就不能按照国际惯例同样做呢？只要中国所持有的股权是在一定的范围之内，就应当和任何一位出资者一样受到欢迎。德国对外来资金的参股和接纳都是开放的，具体体现就是德国股市鼓励中国企业在法兰克福挂牌上市。不过中国同样也担心外国“大鳄”（行话所谓的那种“飞蝗”）购入而且可能吞并中国公司。所以它的策略是防止外资购入过多的股权。西方经济也应当允许对中国购股政策进行一定程度上的观察。





Blick in die Verbotene Stadt in Peking – 北京紫禁城一景

### **Wie wettbewerbsfähig sind chinesische Unternehmen auf internationalen Märkten und wie wird ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die chinesische Wirtschaftspolitik beeinflusst?**

Chinesische Unternehmen haben ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit im Zuge des Reformkurses und der wirtschaftlichen Öffnung stetig verbessert und sind dabei, in zahlreichen Hightech-Branchen zu Weltmarktführern aufzusteigen. Wir werden uns also an die Namen von großen Rohstofffirmen wie Sinopec, Sinochem, Petrochina und Baosteel, von Technologiekonzernen wie Lenovo, Haier, Huawei, TCL oder von Automobilherstellern wie FAW, SAIC, Geely und Chery ebenso gewöhnen müssen wie seinerzeit an Toyota, Honda, Sony Toshiba, Fujitsu und Nintendo aus Japan oder Samsung, Hyundai, LG und Daewoo aus Korea.

Chinesische Firmen kommen oft nur wenige Jahre mit Nachahmer- und Billigprodukten auf die Weltmärkte und präsentieren dann sehr rasch – zur großen Überraschung der westlichen Konkurrenten – leistungsfähige und zugleich preisgünstige Eigenentwicklungen. Dabei verändert sich die chinesische Unternehmenslandschaft laufend. Wo bisher nur kleinere lokale Anbieter existierten, die als Wettbewerber unterhalb der Wahrnehmungsschwelle westlicher Firmen lagen, formieren sich dank der staatlichen Industriepolitik binnen kürzester Zeit neue schlagkräftige Einheiten. Dies geschah zum Beispiel auf dem Telekommunikations- und Energiesektor und ist aktuell in der Automobil- und Luftfahrtbranche in vollem Gange. Ich habe das einmal als „mushroom-strategy“ bezeichnet: Das Geflecht zwischen solchen Unternehmen ist lange Zeit unsichtbar und plötzlich scheint – wie aus dem Nichts – ein neues, großes Unternehmen entstanden zu sein. Dieser Vergleich scheint die Sache wohl recht gut zu treffen, denn er wurde

### **Chinesische Unternehmen auf internationalen Märkten – Wie wettbewerbsfähig sind sie und wie wird ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die chinesische Wirtschaftspolitik beeinflusst?**

China's competitiveness in the international market? How is China's economic policy influencing their competitiveness?

改革开放以来中国企业在国际市场上的竞争能力不断得到提高，而在很多高科技领域它们正在崛起成为世界市场的领导者。我们将不得不习惯下列名字：比如说大型的原材料企业中国石化、中国化工、中国石油和宝钢，高科技集团公司联想、海尔、华为、TCL，汽车生产商中国一汽集团、上海汽车工业集团、吉利汽车、奇瑞汽车股份，就象当年我们不得不习惯日本的大公司丰田、本田、索尼、东芝、富士通、任天堂或者韩国大企业三星、现代、LG和大宇一样。

中国公司在仿造或者廉价生产短短的几年之后，就带着自主开发的，性能优良而且价格便宜的产品迅速打入国际市场，这往往令西方的竞争对手大吃一惊。中国企业界一直处于变化之中。本来只有一些西方公司所忽略的小型地方企业，而通过国家工业政策的扶持在极短的时间里就会诞生一批实力强劲的企业。这在电信和能源行业已有先例，而在汽车和飞机制造业正在大面积展开。我有一次曾经将其称为“蘑菇战略”：这类企业盘根错节，很长时间默默无闻，有的大型

bereits häufig zitiert. Marktwirtschaftliche Erklärungsmuster allein reichen zum Verständnis der chinesischen Wirtschaft nicht aus. Die chinesische Regierung ist hinter vielen Unternehmensumgliederungen und Fusionen sowohl auf horizontaler wie auch auf vertikaler Ebene der Initiator, wie auch die Neuordnung der großen chinesischen Mobilfunkanbieter im Sommer 2008 zeigt.

Die chinesische Wirtschaftspolitik strebt dabei nach einer Balance zwischen dem Vorantreiben der Integration Chinas in den Weltmarkt und wachsenden binnenwirtschaftlichen Herausforderungen. So erleben chinesische Anleger 2008 erstmals auf breiter Front einen dramatischen Rückgang der Aktienkurse und Immobilienpreise. Viele chinesische Kleinanleger haben in der Hoffnung auf weiter steigende Kurse und Preise auf Kredit gekauft und müssen nun die Erfahrung machen, dass der vermeintliche Reichtum dahinschmilzt. Sollte dieser Abwärtstrend andauern, könnte sich die chinesische Regierung veranlasst sehen, ähnlich wie in den USA geschehen, massive wirtschaftspolitische Stützungsmaßnahmen für die betroffenen Kleinanleger und Banken zu ergreifen. Staatliche Eingriffe in das Wirtschaftsgeschehen sind in China generell kein Tabu, sondern werden ganz pragmatisch zur Stabilisierung der chinesischen Wirtschaft gehandhabt, an der letztlich auch die Handelspartner in aller Welt ein Interesse haben.

#### **Gibt es eine bestimmte Internationalisierungsstrategie, die vonseiten des chinesischen Staats besonders unterstützt wird?**

Die Strategien sind unterschiedlich: Es gibt Einzelinvestoren und kleine, familienorientierte Unternehmen ebenso wie große chinesische Konglomerate, die mit staatlichem Rückenwind auf die internationalen Märkte drängen. Hier einige Beispiele: Die Automobilhersteller Geely und Chery verkaufen ihre PKW in Südamerika und Afrika und sammeln so Erfahrung auf Auslandsmärkten. Die Firma Galanz hat sich mit Haushaltsgeräten, speziell Mikrowellenöfen, nahezu unbemerkt in praktisch allen westlichen Ländern etabliert. Der Hausgerätehersteller Haier, der mit Lizenzen des deutschen Kühlgeräteherstellers Liebherr begonnen hatte, entwickelte sich vom Hersteller eines Nischenprodukts – Mini-Kühlschränke für Wohnwägen und Studentenapartments – zum zweitgrößten Anbieter von Waschmaschinen in den USA. Haier ist heute der größte Haushaltsgerätehersteller der Welt und beschäftigt mehr als 50.000 Mitarbeiter. Der Containerhersteller China International Marine Containers (CIMC) übernahm 1993 rund ein Dutzend kleinere Containerhersteller an der chinesischen Küste. Dann entwickelte er ab 1995 über ein Joint Venture mit der deutschen Firma Graaff die Technologie für Spezialcontainer weiter und verwies die vormaligen Marktführer Japan und Südkorea auf die Ränge. Die 1903 aus den Rezepten baye-

neuer Unternehmen ist wie ein plötzlich auftauchender Meteorit. Dieser Vergleich wird oft zitiert, was wohl nicht verwunderlich ist. Die Mode der Marktökonomie zur Erklärung der chinesischen Wirtschaft ist weitgehend unzureichend. In der Umgestaltung oder Neustrukturierung der meisten Unternehmen sind die Schatten der Regierung, sowohl aus der horizontalen als auch aus der vertikalen Perspektive, zu sehen. Ein Beispiel dafür ist die Neustrukturierung der chinesischen Mobilfunkanbieter im Sommer 2008.

Die chinesische Wirtschaftspolitik zielt darauf ab, ein Gleichgewicht zwischen der Integration Chinas in den Weltmarkt und den wachsenden innenwirtschaftlichen Herausforderungen zu finden. So erleben chinesische Anleger 2008 erstmals auf breiter Front einen dramatischen Rückgang der Aktienkurse und Immobilienpreise. Viele chinesische Kleinanleger haben in der Hoffnung auf weiter steigende Kurse und Preise auf Kredit gekauft und müssen nun die Erfahrung machen, dass der vermeintliche Reichtum dahinschmilzt. Sollte dieser Abwärtstrend andauern, könnte sich die chinesische Regierung veranlasst sehen, ähnlich wie in den USA geschehen, massive wirtschaftspolitische Stützungsmaßnahmen für die betroffenen Kleinanleger und Banken zu ergreifen. Staatliche Eingriffe in das Wirtschaftsgeschehen sind in China generell kein Tabu, sondern werden ganz pragmatisch zur Stabilisierung der chinesischen Wirtschaft gehandhabt, an der letztlich auch die Handelspartner in aller Welt ein Interesse haben.

#### **Obwohl es eine bestimmte Internationalisierungsstrategie gibt, die vonseiten des chinesischen Staats besonders unterstützt wird, gibt es keine bestimmte Internationalisierungsstrategie, die vonseiten des chinesischen Staats besonders unterstützt wird?**

Die Strategien sind unterschiedlich: Es gibt Einzelinvestoren und kleine, familienorientierte Unternehmen ebenso wie große chinesische Konglomerate, die mit staatlichem Rückenwind auf die internationalen Märkte drängen. Hier einige Beispiele: Die Automobilhersteller Geely und Chery verkaufen ihre PKW in Südamerika und Afrika und sammeln so Erfahrung auf Auslandsmärkten. Die Firma Galanz hat sich mit Haushaltsgeräten, speziell Mikrowellenöfen, nahezu unbemerkt in praktisch allen westlichen Ländern etabliert. Der Hausgerätehersteller Haier, der mit Lizenzen des deutschen Kühlgeräteherstellers Liebherr begonnen hatte, entwickelte sich vom Hersteller eines Nischenprodukts – Mini-Kühlschränke für Wohnwägen und Studentenapartments – zum zweitgrößten Anbieter von Waschmaschinen in den USA. Haier ist heute der größte Haushaltsgerätehersteller der Welt und beschäftigt mehr als 50.000 Mitarbeiter. Der Containerhersteller China International Marine Containers (CIMC) übernahm 1993 rund ein Dutzend kleinere Containerhersteller an der chinesischen Küste. Dann entwickelte er ab 1995 über ein Joint Venture mit der deutschen Firma Graaff die Technologie für Spezialcontainer weiter und verwies die vormaligen Marktführer Japan und Südkorea auf die Ränge. Die 1903 aus den Rezepten baye-

rischer Bierbrauer entstandene Tsingtau Brewery ist über ihre Muttergesellschaft Anheuser Busch längst Teil der weltweiten Getränkeindustrie.

Der Computerhersteller Lenovo ging den umgekehrten Weg: Er erwarb 2005 für ca. 1,25 Milliarden US-Dollar die gesamte PC-Sparte des traditionsreichen Marktführers IBM samt Know-how, Markennamen und den weltweiten Vertriebskanälen, und ließ sich an der New Yorker Börse notieren. Die chinesische Internet-Firma Alibaba bietet kleineren und mittleren chinesischen Betrieben eine Plattform, um sich weltweit als Zulieferer zu präsentieren und legte im Jahr 2007 an der Hongkonger Börse mit Einnahmen von knapp 1,5 Milliarden US-Dollar den erfolgreichsten chinesischen Börsengang der Geschichte hin. Auch chinesische Banken suchten internationale Kapital- und Know-how-Geber und konnten sich trotz ursprünglicher Bedenken gegen versteckte Risiken bei ihren Börsengängen im Jahr 2007 vor ausländischen Beteiligungsinteressenten kaum retten. Hier zeigt sich ein klarer Trend: Beteiligungskäufe – Mergers & Acquisitions (M&A) – sind inzwischen der bevorzugte Weg bei der chinesischen Internationalisierung. Sie stellten fast 90 Prozent der chinesischen Auslandsinvestments in Höhe von insgesamt rund 30,1 Milliarden US-Dollar im Jahr 2007. Die Vorzüge der M&A-Strategie liegen auf der Hand: Der Markteinstieg gelingt schneller und sicherer, denn es werden international bekannte Markennamen, bewährte Vertriebsstrukturen sowie technisches und Management-Know-how erworben. So haben chinesische Unternehmen als Investoren größere Erfolge als zuvor.

**Nicht alle chinesischen Investitionen in Deutschland scheinen strategisch gleich gut geplant und manche scheitern dementsprechend schnell. Andere sind durchaus erfolgreich. Wo stehen die chinesischen Firmen in Deutschland heute und was können wir von der chinesischen Regierung und chinesischen Unternehmen in Zukunft erwarten?**

Chinesische Investoren mussten zu Beginn auch Lehrgeld zahlen, wie der missglückte Einstieg des chinesischen Elektronikonzerns TCL beim Fernsehgerätehersteller Schneider Electronics im Jahr 2002 und die gescheiterte TCL-Kooperation mit Alcatel im Mobilfunkbereich im Jahr 2005 zeigen. In Deutschland erinnert man sich auch an den chinesischen Mischkonzern DeLong, der den traditionsreichen Flugzeughersteller Fairchild Dornier in München Pfaffenhofen übernehmen wollte. Doch wir erleben durchaus Erfolge: Dem Maschinenbauunternehmen Beijing No. 1 gelang beim deutschen Werkzeugmaschinenhersteller Waldrich Coburg ein effizienter Produktionsverbund, der in beiden Ländern Arbeitsplätze sichert. Beijing No. 1 möchte in Deutschland noch weiter expandie-

ren, durch die Zusammenarbeit mit dem deutschen Unternehmen Schneider Electronics, das in Deutschland einen Produktionsverbund mit dem chinesischen Unternehmen Beijing No. 1 eingeleitet hat, ist ein weiterer Schritt in diese Richtung. Durch die Zusammenarbeit mit dem deutschen Unternehmen Schneider Electronics, das in Deutschland einen Produktionsverbund mit dem chinesischen Unternehmen Beijing No. 1 eingeleitet hat, ist ein weiterer Schritt in diese Richtung.

起, 通过与德国Graaff公司成立的合资企业, 从事专用集装箱技术二次开发, 超越了处于领先地位的日本和南韩。按照1903年巴伐利亚啤酒配方生产啤酒的青岛啤酒厂通过它的母公司Anheuser Busch早已是世界饮料业的不可或缺的一部分。

计算机生产商联想走的是一条相反的道路: 它2005年斥资12,5亿美元兼并了传统的行业领导者IBM的整个计算机业务、专有技术、品牌和全球销售渠道, 在纽约股票市场上市。中国互联网公司阿里巴巴为中国的中小企业提供面向全世界的供货平台, 2007年在香港股市吸纳了将近15亿美元的资金, 而成为历史上中国上市企业最成功的范例。中国的银行也在寻找国际资本和专有技术提供者, 虽然一开始对上市的潜在风险有些顾虑, 2007年似乎难以抵制外国投资商的攻势。这里所显示的趋向很清晰: 购买股权—并购已经成为中国国际化优先选择的途径。2007年, 中国在海外投资总额有近90%用于并购, 高达301亿美元。并购战略的优势显而易见: 进入市场更快更安全, 因为购入的是国际知名品牌、经过考验的销售结构和技术及管理方面的专有知识。正是因为这个原因, 中国企业作为投资者比以前更加成功。

**好象中国在德国的投资也不完全都是深思熟虑的, 所以有的投资很快就失败了。另外一些则很成功。那么今天中国公司在德国处于何种地位呢? 未来我们对中国政府和中国企业又有怎样的期待?**

正象中国电子集团公司TCL2002年兼并电视机生产商Schneider Electronics的失败和2005年TCL与Alcatel在移动通信领域合作的失败所显示的那样, 中国投资者在刚开始的阶段也必须交学费。在德国人们还会想起中国德隆集团意欲兼并慕尼黑郊区普法分霍分



ren und sucht potenzielle Partner. Im Maschinenbau gibt es eine Reihe weiterer, erfolgreicher Beispiele wie die Beteiligung der Shenyang Machine Tool Co., Ltd. an der Schieß AG in Düsseldorf, die der Dalian Machine Tool Group Co., Ltd. an der Zimmermann GmbH in Denkendorf oder der Harbin Measuring and Cutting Tool Group Co., Ltd. an der Kelch GmbH & Co. KG in Schondorf. Große chinesische Unternehmen wie der Telekommunikationsanbieter Huawei und der Hausgerätehersteller Haier haben sich längst in den USA und in Deutschland etabliert und schreiben eine wachsende Zahl von Stellenangeboten in den Tageszeitungen aus. Sie werben gezielt um erfahrene deutsche Fach- und Führungskräfte, um in Sachen Technologie, Markt und Vertrieb von deren Expertenwissen zu profitieren.

Chinesische Unternehmen sind so vielfältig, flexibel, kreativ und künftig wohl auch so international allgegenwärtig wie das Land selbst. Sie kooperieren mit westlichen Partnern, verfolgen zugleich ihre eigenen Interessen – genauso wie jedes westliche Unternehmen auch – und – falls es sich um ein vom chinesischen Staat gefördertes Unternehmen handelt – vielleicht noch ein wenig expliziter die Interessen der VR China. Chinesische Firmen sind daher Partner und Wettbewerber zugleich, in jedem Fall sollte man sie als potenzielle Investoren und Konkurrenten ebenso ernst nehmen wie als Kunden und Lieferanten. ■

## Ulrike Reisach

Prof. Dr. Ulrike Reisach lehrt seit Herbst 2008 Betriebswirtschaft und internationale Unternehmenskommunikation an der Hochschule Neu-Ulm. Sie forscht und publiziert seit 22 Jahren über die deutsch-chinesische Wirtschaftszusammenarbeit, ist Autorin des Standardwerks „China – Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit“ und Mitglied des Europe-China Academic Network (ECAN) in Brüssel. Als Direktorin in der Zentralabteilung Corporate Communications and Government Affairs der Siemens AG hat sie seit 1991 zahlreiche deutsch-chinesische Wirtschaftsprojekte begleitet.

historischen Flugzeughersteller Fairchild Dornier. Aber wir haben auch Beispiele für den Erfolg gesehen: Der Maschinenhersteller Beijing No. 1 Machine Tool Factory hat die deutsche Maschinenherstellerfirma Schieß AG in Düsseldorf gekauft. Die Schieß AG ist ein sehr erfolgreiches Produktionsunternehmen, in beiden Ländern hat sie Arbeitsplätze erhalten. Beijing No. 1 Machine Tool Factory wird weiterhin in Deutschland expandieren. In der Maschinenherstellung gibt es viele weitere Beispiele für den Erfolg, wie die Beijing Machine Tool Factory, die die deutsche Maschinenherstellerfirma Schieß AG gekauft hat, die Dalian Machine Tool Group Co., Ltd., die die deutsche Maschinenherstellerfirma Zimmermann GmbH gekauft hat, die Harbin Measuring and Cutting Tool Group Co., Ltd., die die deutsche Maschinenherstellerfirma Kelch GmbH & Co. KG gekauft hat. Große chinesische Unternehmen wie der Telekommunikationsanbieter Huawei und der Hausgerätehersteller Haier haben sich längst in den USA und in Deutschland etabliert und schreiben eine wachsende Zahl von Stellenangeboten in den Tageszeitungen aus. Sie werben gezielt um erfahrene deutsche Fach- und Führungskräfte, um in Sachen Technologie, Markt und Vertrieb von deren Expertenwissen zu profitieren.

China has a wide variety of companies, strong adaptability, rich creativity, and will also appear in the international arena like their home countries. They cooperate with Western partners, and pursue their own interests – just like every Western company. And – if it is a company supported by the Chinese state – perhaps even more explicitly the interests of VR China. Chinese companies are therefore partners and competitors at the same time, in every case one should take them as potential investors and competitors as seriously as customers and suppliers. ■

## 冉珊鹤

冉珊鹤教授自2008年秋在新加坡国立大学执教企业管理和国际企业通讯。22年来她对中德之间的经济合作进行了研究，并发表过许多文章。她是德国标准读物《中国——位于企愿和现实之间的经济伙伴》这一力作作者。此外她还是位于布鲁塞尔的“欧洲中国学术网络”(ECAN)的成员。作为西门子股份公司企业通讯和政府事务中央部门的主管，她从1991年开始参与管理多个德中经济项目。

# Waldrich Coburg und Beijing No. 1 Machine Tool Plant

Wandel durch Konstanz

WALDRICH COBURG

## 瓦德里希科堡公司和北京第一机床厂

在稳定中变化

### Eine fränkische Unternehmensgeschichte

Die Werkzeugmaschinenfabrik Adolf Waldrich Coburg GmbH & Co. KG wurde 1920 von Adolf Waldrich in Coburg unter dem Namen Globuswerke gegründet. Im Lauf der Jahre entwickelte das Unternehmen sein Produktsortiment kontinuierlich weiter und passte sich so den sich ändernden Bedingungen an – auch in den schwierigen Jahren der Weltwirtschaftskrise und des Zweiten Weltkrieges. Anfangs stand die Glas- und Steinbearbeitung im Vordergrund, später Langhobelmaschinen für die Metallbearbeitung. Seit den 1960er Jahren produziert das Unternehmen hochpräzise Großwerkzeugmaschinen. Kurz vor der Jahrtausendwende justierte Waldrich Coburg seine Produktpalette erneut: Mit vielseitig einsetzbaren Maschinen, modularer Bauweise und kundenspezifischen Konfigurationen und Ausstattungsvarianten begegnete es den sich wandelnden Kundenanforderungen in der Maschinenbaubranche. Das Unternehmen wurde zum technologischen Marktführer und beschränkte sich auf den Hochpreissektor.

Nicht nur die Produktionssysteme des Unternehmens wurden häufig neuen Herausforderungen angepasst, auch seine Struktur und Kultur wandelte sich. Bis 1986 war es ein typischer fränkischer Mittelständler in Familienbesitz – mit der entsprechenden Unternehmenskultur. Dies änderte sich mit der Übernahme durch den US-amerikanischen Großfräsmaschinen-Hersteller Ingersoll International aus Rockford. Die neue Muttergesellschaft, die ein ähnliches Produktsortiment hatte, ließ Waldrich Coburg wenig Freiraum bei der Anpassung der Geschäftstätigkeit an die Besonderheiten der regionalen Märkte und schränkte die Entwicklung des Unternehmens stark ein. Als Ingersoll International im Jahr 2003 Insolvenz anmelden musste, brach dieses System total zusammen: Waldrich Coburg war ohne eigenes Verschulden in eine kritische Situation geraten. Nach einem Jahr im Besitz der Maschinenfabrik Herkules in Siegen kam es zum Verkauf an den chinesischen Interessenten Beijing No. 1 Machine Tool Plant.

### 一个弗兰肯企业的故事

阿道夫·瓦德里希科堡机床厂有限两合公司是由阿道夫·瓦德里希于1920年在科堡创建的，当时的厂名叫格卢布斯工厂。公司不仅遭受了20世纪世界经济危机和第二次世界大战那样的变动，而且还不得不多次对其产品进行全面改产。起初工厂以生产玻璃加工和石料加工机械为主，后来生产用于金属加工的龙门刨。从60年代起，公司开始生产用于加工船用螺旋桨的高达8米的高精度重型铣床。在千禧年即将到来的前夕，瓦德里希科堡公司以新的理念面向未来，推出了多功能机床系列，机床的模块化生产可按照客户的要求专门为客户提供特殊配置。公司一举成为行业中技术领先的龙头企业，并将产品生产定位在高价位机床领域。

不仅公司的产品体系要随时适应新的挑战，企业结构和企业文化也经历了多次变更。1986年之前，该公司一直是一个典型的带有家族企业文化的弗兰肯中型家族企业。美国罗克福德市的重型铣床生产厂家英格索尔国际公司的收购完全改变了这一切。因为新的母公司也生产同类机床产品，所以为了维护自身利益，新的母公司多次改变瓦德里希科堡的公司结构，控制了其产品的开发，并划分了弗兰肯产品和洛克福德产品的销售市场。2003年英格索尔国际公司不得不申请破产时，这一系统彻底崩溃：瓦德里希科堡公司虽然自身并无债务，但也随之陷入了紧张的境地。济根市的海库勒斯机床厂收购该企业一年后，瓦德里希科

## Eine chinesische Unternehmensgeschichte

Beijing No. 1 Machine Tool Plant wurde 1949 gegründet und ist aktuell im Besitz der Beijing Jingcheng Mechanical & Electrical Holding Corp., Ltd., die wiederum der Pekinger Stadtregierung untersteht. Beijing No. 1 ist mit einem jährlichen Umsatz von 100 Millionen Euro in 2007 zwar ein relativ kleines Unternehmen, belegt unter den chinesischen Werkzeugmaschinenherstellern aber Platz eins beim Profit und Platz drei beim Umsatz. Seine Herkunft aus einem typischen Staatsunternehmen darf nicht täuschen: Es trägt zwar Altlasten mit, die chinesische Firmenleitung versucht aber seit Längerem, es für den freien Wettbewerb



Erfahren Sie mehr über die Zusammenführung von Unternehmenskulturen in der Publikation „Post-Merger Integration und Unternehmenskultur“

fit zu machen. Hierbei bediente sie sich speziell ihrer besonderen Beziehungen zur Politik, um günstige Finanzierungsdarlehen zu erhalten. Die Modernisierungsbemühungen waren ins-

besondere gekennzeichnet von Kooperationen mit ausländischen Herstellern und der Gründung internationaler Joint Ventures in China. Im Rahmen dieser Kooperationsvereinbarungen wurden seit 1984 die Beziehungen zu Waldrich Coburg immer enger.

## Schrittweise Annäherung



Erfahren Sie mehr über erfolgreiche Kooperationen mit der Toolbox „Kooperationskompetenz“

Der Kontakt zwischen Beijing No. 1 und Waldrich Coburg beschränkte sich anfangs auf lose Kooperationen. Die chinesische Firma trat zunächst als Kunde auf; durch die Zusammen-

arbeit lernten sich beide Unternehmen kennen und die gegenseitige Zuverlässigkeit schätzen. Die Chinesen waren schon lange besonders an einem Technologietransfer interessiert, später auch an Kooperationen im Bereich der Mitarbeiterschulung und des Erfahrungsaustauschs im internationalen Management. Dahinter stand die Strategie, mit immer hochwertigeren Produkten zunächst auf dem chinesischen, später auch auf dem internationalen Markt zu punkten.

Die Franken betrachteten diese Zusammenarbeit ebenfalls nicht nur als ein normales Geschäft, sondern nutzten ihrerseits die Gelegenheit, den chinesischen Markt – erfolgreich und profitabel – weiter zu erschließen und gleichzeitig interkulturelle Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit Chinesen zu gewinnen.

Dies sollte sich später noch als großer Vorteil erweisen.

堡公司被卖给了对它有兴趣的中国北京第一机床厂。

## 一个中国企业的故事

北京第一机床厂建于1949年，目前隶属于北京京城机电控股有限责任公司，而该公司又隶属于北京市政府。北京第一机床厂的年销售收入为1亿欧元，虽然它相对而言是个小企业，其利润在中国机床生产厂家中却居首位，



您可以参阅《企业后台管理与企业文化》(德语及英语版本)，了解更多关于企业文化的内容。

营业额居第三位。切不可只看到他典型国有企

业的出身：虽然他还背负着一些遗留问题，但长期以来，中国公司的领导班子一直在为适应自由竞争而努力。特别是他们为了获得优惠贷款，与政界建立了特殊的关系。他们为实现现代化做出的努力，突出体现在与国外厂家合作和在中国建立合资公司上。在合资合作的框架下，北京第一机床厂从1984年起就和瓦德里希科堡公司建立了合作关系，并且关系日益紧密。

## 逐步靠近



您可以参阅《合作能力》(德语及英语版本)，了解更多关于利用工具箱成功实现合作的内容。

北京第一机床厂和瓦德里希科堡公司之间的

联系起初仅限于松散的合作。中国公司开始只是以客户的身份出现，通过合作如签订长期供货和维修合同，两个企业间加深了互相了解，双方都很重视相互间的信任：就像“兄弟”一样合作。长久以来中国人一直对技术转让特别感兴趣，后来还对职工培训以及在国际企业管理经验交流方面的合作感兴趣。而此后真正的战略意图是，要用高质量的产品首先占领中国市场，然后再有重点的发展国际市场。

Die Strategien beider Unternehmen näherten sich auf diese Weise aufgrund der positiven Erfahrungen sowie äußerer Umstände, vor allem der Globalisierung und dem wirtschaftlichen Aufstieg Chinas, allmählich an. In dieser Zeit entschied man sich bei Beijing No. 1 dafür, mit einem entscheidenden Schritt durch den Zukauf eines Tochterunternehmens technologische Führerschaft und Zugang zum Weltmarkt zu erlangen. Die sich 2002 abzeichnende Insolvenz von Ingersoll bewog schon damals das Management von Beijing No. 1, die Akquisition zu prüfen. Ein Jahr später reichte es ein Gebot ein. Weil jedoch niemand den Chinesen einen solchen Kraftakt zutraute, kamen sie zunächst nicht zum Zug. Die Situation änderte sich schlagartig, als die neue Muttergesellschaft, der Maschinenbauer Herkules Siegen, an Waldrich Coburg kein Interesse mehr hatte: Am 24. Oktober 2005 war der Verkauf an Beijing No. 1 vollzogen.

## Die Übernahme

Die Übernahme eines Unternehmens durch eine ausländische Firma stellt immer ein einschneidendes Erlebnis in der Unternehmenskultur dar, in diesem Fall dadurch gesteigert, dass ein fränkischer Mittelständler und ein chinesischer Staatskonzern zusammenkamen. Doch Waldrich Coburg hatte einen „Leidensweg“ hinter sich und wurde von den Entwicklungen in den vergangenen Jahren „nicht verwöhnt“, wie es der Coburger Oberbürgermeister Norbert Kastner ausdrückte. Aufgrund der schlechten Erfahrungen der Belegschaft mit der ehemaligen Muttergesellschaft Herkules, die nach der Übernahme schlechtere Arbeitsbedingungen einführen wollte, waren die Erwartungen der Belegschaft sehr niedrig. Nun bot sich die Möglichkeit, mit sinnvollen Maßnahmen die Stimmung unter den Mitarbeitern zu wenden.

Einen ersten, entscheidenden Schritt unternahm Zhicheng Cui, Direktor von Beijing No. 1, als er in einer Ansprache vor der Belegschaft die Strategie seines Unternehmens erläuterte und mit den Worten: „Eine deutsche Eiche verpflanzt man nicht!“, das Fortbestehen des Standortes Coburg garantierte.

Die transparente Darstellung der Gründe für die Akquisition und die klare Bekundung der zukünftigen Absichten wurden von den Mitarbeitern positiv aufgenommen. Gemachte Zusagen werden jedoch erst dann glaubwürdig, wenn ihnen auch Taten folgen. Ein erster Beleg dafür war, dass der neue chinesische Mutterkonzern die Übernahme aus Eigenmitteln finanziert hatte und die von Waldrich Coburg erwirtschafteten Gewinne im Unternehmen beließ, um so die Eigenkapitalquote zu erhöhen. Der neue Businessplan und die Planbilanz

同样，弗兰肯人也没有把这种合作当作普通业务来看，而是充分利用对他们有利的机会，成功的开辟中国市场，获取更多利润，并且在与中国合作的同时获得国际文化交流的经验。

这些后来被证实的确是受益匪浅。

由于积极的经验交流以及外部的客观情况，尤其是中国经济的崛起和经济全球化使得双方的战略以这种方式日益接近。在此期间，北京第一机床厂作出了决策，进而迈出了决定性的一步，通过收购一家技术领先的子公司以达到打入世界市场的目的。2002年英格索尔国际公司签署破产时，北京第一机床厂的管理层就已经开始着手对收购进行审核。一年后提出了报价。然而因为当时无人相信中国人有这个收购能力，收购未能实现。但风云突变，当济南海库勒斯机床厂，这个新的母公司对瓦德里希科堡公司不再有兴趣的时候，2005年10月24日北京第一机床厂终于收购成功。

## 收购接手

一个公司被一家外国公司收购，在企业文化方面都会有一段刻骨铭心的经历，这种情况下一个弗兰肯中型企业和一个中国国有集团的合并使这段经历更加难忘。然而，正如科堡市长诺伯特·卡斯特纳所说：瓦德里希科堡公司过去经历了“苦难的历程”，在过去几年的发展中没有得到过什么“宠爱”。但这种背景的结果却是矛盾的：由于前几年糟糕的经历，职工们的期望值已经很低，这样公司只要采取合理的措施，就可以调动职工的积极性。

北京第一机床厂的厂长崔志成采取的第一个决定性的步骤，就是他在一次讲话中对全体职工谈到企业战略时说的那句话：“德国的橡树是不能

überzeugten auch die Banken, die dem Unternehmen daraufhin sehr günstige Konditionen zur Abwicklung des Kundengeschäfts anboten. Ausschlaggebend dafür war die Leistungsfähigkeit der Fabrik in Franken. Die Banken konnten die Solvenz der chinesischen Mutter zwar nicht verlässlich prüfen, doch die offene Kommunikation von Zhicheng Cui bei den Verhandlungen und die stete Transparenz des Finanzmodells sorgten für das nötige Vertrauen, das eine zukunftsfähige Finanzierung erst möglich macht.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Zeit der Übernahme war das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre eigenen Fähigkeiten. Sie wussten, dass die Schwierigkeiten ihrer Firma nicht hausgemacht waren, sondern aus dem Missmanagement der Vorbesitzer resultierten. Des Weiteren lag der eigentliche Wert des Unternehmens nicht in den Anlagen und Patenten, sondern im ausgezeichneten technischen und organisatorischen Know-how der hoch qualifizierten Mitarbeiter.

**Jede Einmischung eines neuen Eigentümers würde das eigentliche Kapital dieses Unternehmens vernichten: das Vertrauen der Kunden auf eine „Marke in der Branche“ und die langfristigen Geschäftsbeziehungen, die in diesem Segment über Jahrzehnte hinweg bestehen.**

Denn die Kunden kaufen mit langfristiger Perspektive, erwarten einen umfassenden und raschen Service, Schulung ihrer Mitarbeiter sowie langfristige Qualitätssicherung und technologischen Fortschritt beim Nachkauf. Jeder Investor, der diese Geschäftsgrundlagen auch nur ein wenig in zweifelhaftem Licht erscheinen ließe, würde sich nur selbst schaden. Vonseiten der deutschen Mitarbeiter entwickelte sich nach kurzer Zeit die Bereitschaft, dem neuen Besitzer aufgrund der geleisteten Versprechen eine Chance zu geben und seine hohen Erwartungen zu erfüllen.

## Integration und Neuausrichtung des Unternehmens

Das Management der chinesischen Muttergesellschaft war sich des Risikos, das es mit der Übernahme der Waldrich Coburg einging, durchaus bewusst. Es hatte nicht nur wenig internationale Erfahrung, hinzu kam, dass es eine solche Aufgabe noch nie bewältigt hatte und dafür weder die Organisationsstruktur noch das entsprechende Personal besaß. So beauftragte es eine international tätige Unternehmensberatung mit der Begleitung des Post-Merger-Prozesses.

**移栽的。”这样保证了科堡公司的所在地保留不动。**

对收购理由的透明解释和对公司未来发展的明确说明让职工们都心悦诚服。作出的承诺需要有实际行动的支持才能让人信服。第一个证明是新的中国母公司集团全部是用自己的资金完成的收购，接着又把每一笔科堡公司经营获得的盈余利润再投资到科堡公司。新的商业计划和资产负债表说服了贷款条件优惠的科堡HVB银行，也令其它商业银行对该企业刮目相看。起决定性作用的是弗兰肯工厂的经营实力。尽管银行无法可靠地核实中国母公司的偿付能力，而崔志成先生在谈判时坦诚的交谈，对融资模式一直都透明的介绍，赢得了必要的信任，使得未来的融资成为可能。

在收购接手时另外一个重要的方面是职工们对自己的能力非常自信。他们知道公司的困境不是自己造成的，而是由前一个公司所有者管理不善导致的。企业本身的价值不在于有多少设备和专利，而在于那些具有杰出技术和管理经验的职工。

**每一个新业主的介入都有可能将企业原有的资本毁灭：即客户对“行业品牌”的信任以及几十年建立起来的长期的业务关系。**

此外，客户也是以高瞻远瞩的眼光来购买产品的，他们期待得到全面快捷的售后服务，为他们培训操作员并提供长期的质量保证以及技术升级服务。任何一个投资者如果让别人对这种业务基础产生了一丝的怀疑，都将会给自己带来损失。德国的职工们在很短的时间内就做好了准备，要给已经做出承诺的新的中国股东一个机会，而且也要不辜负他的厚望。



## Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor erwies sich der Aufbau einer neuen Führungsstruktur.

Mit den drei Geschäftsführern Hubert Becker (Vorsitzender), Horst Rothhaupt (Marketing) und Uwe Herold (Finanzen) setzte Beijing No. 1 auf „Eigengewächse“ von Waldrich Coburg, die volles Vertrauen bei den Mitarbeitern genossen (Hubert Becker begann als Lehrling in der Firma) und gleichzeitig seit vielen Jahren ein exzellentes Verhältnis zur chinesischen Führung pflegten. Entlassungen gab es keine, später wurde die Belegschaft sogar wieder erweitert. Die Folge: Die bis heute äußerst geringe Fluktuation garantiert uneingeschränkt den Qualitätsstandard bei den Mitarbeitern und verhindert gleichzeitig den Abfluss von Know-how.

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die Intentionen des chinesischen Managements. Während Waldrich Coburg bei der eigentlichen Übernahme kein Mitspracherecht blieb, wurde die Geschäftsführung nach der Übernahme vom neuen Eigentümer intensiv in die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie einbezogen. Das Unternehmen setzte die Bearbeitung der internationalen Märkte fort – auch verstärkt die des chinesischen Marktes, wo Waldrich Coburg nun zusammen mit Beijing No. 1 als nationaler Anbieter agiert. Mit der wiedergewonnenen Freiheit im operativen Geschäft konnten die Franken ihre Aufmerksamkeit auf die wesentlichen Punkte konzentrieren: die Marktsituation und die Technologie.

Die Produktstrategien der Unternehmen ergänzten sich: Waldrich Coburg als Premiumanbieter und Beijing No. 1 als Performer im unteren Preissegment bedienen den Markt nun in zwei Preissegmenten. Bei der Marketingstrategie von Beijing No. 1 im chinesischen Markt brachte das fränkische Unternehmen seinen Ruf eines Qualitätsherstellers mit ein, sodass nun in beiden Preissegmenten mit einem entsprechend hohen technologischen Standard geworben werden kann. Durch den gelungenen Zukauf aus Deutschland hat die Muttergesellschaft aus Peking die Achtung der chinesischen Mitbewerber und Kunden gewonnen und stärkte damit ihre strategische Position zunächst auf dem Heimatmarkt und schließlich international. Die Interessen sind nunmehr gebündelt, jede Schwächung eines Teils würde auch den anderen treffen.

## 实现一体化与企业整合

中国母公司的管理层对伴随收购瓦德里希科堡所要面临的风险十分清楚。他们之前不仅没有什么国际企业管理的经验，而且也没有承担过如此的重任，因此他们既没有组织机构也没有合适的人员。所以他们委托一家国际企业咨询公司伴随兼并后的营运过程。

另一个成功的重要因素是建立一个新的领导班子。

北京第一机床厂任用的管理团队首席总经理胡伯特·贝克、财务总经理乌韦·海罗德和主管市场销售的总经理霍斯特·鲁特豪特都是瓦德里希科堡的“土生土长的自己人”，他们在职工中享有很高的威望（胡伯特·贝克是从学徒工开始就进入公司的），并且多年来他们也和中方的企业领导保持着很好的关系。公司非但没有裁减雇员，反而后来还增加了员工人数。结果是：迄今为止只有微小的人员流动，极大程度地保证了职工的素质水平同时也阻止了技术外流。

中国股东管理层的意图也是一个重要的方面。公司以前被收购的时候瓦德里希科堡是没有发言权的，但新的股东收购之后却让科堡的领导班子积极参与到共同的发展战略中来。战略的目标首先是拓展新的业务市场，特别是中国市场的大门现在完全敞开了，德国公司现在也可以通过他的中国母公司以国内供应商的身份出现。凭着经营业务上重新获得的自由，使弗兰肯人可以将他们的主要精力都集中到关键点：市场和技术。

企业的生产策略不断得以完善：瓦德里希科堡公司提供一流的高端产品，北京第一机床厂提供低端的产品。在北京第一机床厂的市场战略中瓦德里希科堡还有进一步的作用：每一个价位上的产品都要以高标准的技术取胜。北

## Entstehung einer gemeinsamen Unternehmenskultur

Die Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur ist immer ein langfristiger Prozess, so auch im Fall von Waldrich Coburg. Nachdem es gelungen war, der Belegschaft die Übernahme durch Beijing No. 1 positiv zu vermitteln, folgte ein längerer Prozess des Vertrauenserwerbs. Sichtbare Zeichen für vertrauensbildende Maßnahmen waren zum Beispiel die Modernisierung und Erweiterung der Firmengebäude; ein Meilenstein war die Neuerrichtung einer Montagehalle im Wert von rund 1,75 Millionen Euro im Mai 2008. Auch stockte Waldrich Coburg seine Belegschaft kontinuierlich auf und die Auslastung der Produktionsanlagen und die steigende Auftragslage spürten die Mitarbeiter täglich an ihrem Arbeitsplatz.

Auf positives Echo bei den Mitarbeitern stieß auch, dass ihre gewohnten Arbeitsbedingungen wie Gehaltsstruktur, Arbeitszeit, Weiterbildungsmöglichkeiten, Karrierechancen usw. im Wesentlichen unverändert blieben. Sie fühlen sich von der chinesischen Seite nicht bedrängt, schon gar nicht majorisiert. Neben der Zurückhaltung der Chinesen im operativen und strategischen Management, die vor allem von den deutschen Führungskräften positiv aufgenommen wurde, deutete lediglich eine sehr geringe Anzahl chinesischer Mitarbeiter am Standort Coburg auf die neuen Verhältnisse hin. Als einer der Geschäftsführer von Waldrich Coburg ist Herr Xiangjun Qu für die Unternehmenskoordination und den Austausch mit der Zentrale in China vor Ort. Es gelingt ihm glaubhaft zu demonstrieren, dass er nicht einseitig die chinesischen Interessen vertritt, sondern sich als Berichterstatter betrachtet, der Anliegen, Probleme und Fakten aus Coburg direkt an die Zentrale in Peking weiterleitet und umgekehrt. Diese stetige Transparenz ist eine wichtige Grundlage für die gemeinsamen Sitzungen der Führungskräfte aus Coburg und Peking, die regelmäßig stattfinden, um den Geschäftserfolg zu evaluieren und die Unternehmensziele abzustecken.

Im technischen Bereich findet ebenfalls ein reger Austausch statt. Deutsche Techniker fliegen regelmäßig nach China, um Maschinen aufzubauen und zu warten und die chinesischen Kollegen im Service weiterzubilden. Umgekehrt kommen kleine Gruppen von meist jungen chinesischen Technikern und Managern nach Coburg zur Schulung, aber auch, damit sie die hochentwickelte Produktionsorganisation einmal vor Ort selbst erleben und dabei ein Gefühl dafür bekommen, welches Ziel der Mutterkonzern in Peking anstrebt. Nebenbei lernen sich bei dieser Zusammenarbeit deutsche und chinesische Mitarbeiter kennen – möglicherweise eine wertvolle Ressource für die Zukunft, auf jeden

falls die Muttergesellschaft durch den Kauf der deutschen Tochterunternehmen die Aufmerksamkeit anderer China-Konkurrenten und Kunden gewinnen kann, was wiederum die strategische Position in der chinesischen Marktlandschaft stärken würde. Die gegenseitige Transparenz und der regelmäßige Austausch sind wichtige Voraussetzungen für die Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur.

## Die Entstehung einer gemeinsamen Unternehmenskultur

Die Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur ist immer ein langfristiger Prozess, so auch im Fall von Waldrich Coburg. Nachdem es gelungen war, der Belegschaft die Übernahme durch Beijing No. 1 positiv zu vermitteln, folgte ein längerer Prozess des Vertrauenserwerbs. Sichtbare Zeichen für vertrauensbildende Maßnahmen waren zum Beispiel die Modernisierung und Erweiterung der Firmengebäude; ein Meilenstein war die Neuerrichtung einer Montagehalle im Wert von rund 1,75 Millionen Euro im Mai 2008. Auch stockte Waldrich Coburg seine Belegschaft kontinuierlich auf und die Auslastung der Produktionsanlagen und die steigende Auftragslage spürten die Mitarbeiter täglich an ihrem Arbeitsplatz.

Die Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur ist immer ein langfristiger Prozess, so auch im Fall von Waldrich Coburg. Nachdem es gelungen war, der Belegschaft die Übernahme durch Beijing No. 1 positiv zu vermitteln, folgte ein längerer Prozess des Vertrauenserwerbs. Sichtbare Zeichen für vertrauensbildende Maßnahmen waren zum Beispiel die Modernisierung und Erweiterung der Firmengebäude; ein Meilenstein war die Neuerrichtung einer Montagehalle im Wert von rund 1,75 Millionen Euro im Mai 2008. Auch stockte Waldrich Coburg seine Belegschaft kontinuierlich auf und die Auslastung der Produktionsanlagen und die steigende Auftragslage spürten die Mitarbeiter täglich an ihrem Arbeitsplatz.

Die Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur ist immer ein langfristiger Prozess, so auch im Fall von Waldrich Coburg. Nachdem es gelungen war, der Belegschaft die Übernahme durch Beijing No. 1 positiv zu vermitteln, folgte ein längerer Prozess des Vertrauenserwerbs. Sichtbare Zeichen für vertrauensbildende Maßnahmen waren zum Beispiel die Modernisierung und Erweiterung der Firmengebäude; ein Meilenstein war die Neuerrichtung einer Montagehalle im Wert von rund 1,75 Millionen Euro im Mai 2008. Auch stockte Waldrich Coburg seine Belegschaft kontinuierlich auf und die Auslastung der Produktionsanlagen und die steigende Auftragslage spürten die Mitarbeiter täglich an ihrem Arbeitsplatz.



Fall ein bedeutender Schritt zu einer zukünftigen Unternehmenskultur. Flankiert werden Maßnahmen wie diese von einem geselligen Freizeitprogramm für deutsche und chinesische Mitarbeiter, um interkulturelle Prozesse und gegenseitiges Verständnis zu fördern.

Die Unternehmensleitung in Coburg kommuniziert die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur auch in einer Firmenzeitung, die in deutscher und englischer Sprache erscheint. Neben Berichten über technologische Neuerungen und ökonomische Erfolge werden auch Fortschritte bei der Integration und in der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit transparent kommuniziert. So kann Hubert Becker seinen Mitarbeitern nicht nur berichten: „Außerdem investieren wir in unserem Standort wie nie zuvor in der Firmengeschichte“, sondern auch die Gründe dafür darlegen:

„So konnte Beijing No. 1 im asiatischen Raum gemeinsam mit Waldrich Coburg Aufträge erhalten, die im Alleingang nicht möglich gewesen wären.“

修服务以及对德国售后服务技术人员进行技术培训，德国技术人员定期飞往中国。而主要由年轻的中国技术人员和管理人员组成的小组也到科堡来接受培训。他们在当地可以亲身体验高精度产品的生产组织情况。让他们找到感觉，明白北京的集团总部努力追求的目标是什么。在合作的同时，德国和中国的职工可以互相增进了解——或许将来他们会成为很有价值的人力资源。无论如何这是未来企业文化的重要步骤。另外还有德国和中国职工业余时间的休闲聚会，以促进多元文化的融合和相互间的了解。

科堡公司的管理层还通过厂报和大家沟通最新的企业文化发展情况，厂报有德文版本和英文版本。除了关于技术方面的新动向和经济上的业绩的报道，还有一体化的进展以及德中合作项目的消息和职工们进行透明性地交流。所以，胡伯特·贝克不仅可以对他的职工报告：“除此之外，历史上我们还从未在我们企业的厂区做过这么多的投资”，而且还告诉大家原因：

“这样北京第一机床厂就能和瓦德里希科堡在亚洲市场上共同得到订单，单靠任何一方都是办不到的。”

## 对外交流与合作

首先厂报作为在公司所在地科堡及其子公司、还有新的母公司总部之间的内部交流工具得以证明是很有价值的，特别是在一些经常被低估的方面：与外部一些利益相关的企业的联络，营造良好的商业和政治环境。厂报还有其它的作用，首先在像科堡这样一个中小城市中，企业的职工们就是重要的传播媒介。他们在他们的家庭、朋友和熟人之间交流亲身体验也制造了“气氛”。再加上当地报纸的报道，还有跨地区的电视台对这个特殊的德中合作项目也做了报道。领导班子公开坦诚的交流，配

## Externe Kommunikation und Kooperation

Die Firmenzeitung, zunächst eingeführt als Instrument der internen Kommunikation am Standort Coburg und zwischen Tochterunternehmen und der neuen Zentrale, erwies sich für Waldrich Coburg wertvoll auch in einem, meist unterschätzten Bereich: der externen Unternehmenskommunikation mit den Stakeholdern und dem gesellschaftlichen und politischen Umfeld. Die Firmenzeitschrift wirkt weit, zumal die Mitarbeiter des Unternehmens in einer mittleren Kreisstadt wie Coburg wichtige Multiplikatoren sind. Mit ihren persönlichen Botschaften an Familie, Freunde und Bekannte machen sie „Stimmung“. Hinzu kommen lokale Presseberichte; die besondere Situation der deutsch-chinesischen Kooperation wurde auch von der überregionalen Berichterstattung im Fernsehen thematisiert. Die offene Kommunikation der Geschäftsführung gepaart mit zufriedenen Statements der Mitarbeiter sorgten für ein rundweg wohlwollendes Medienecho auf die Übernahme durch Beijing No. 1. Dieses ist in diesem Kontext recht selten anzutreffen – und doch so wichtig für eine zukunftsfähige Entwicklung der Zusammenarbeit.

Auch das politische Umfeld trug zum Gelingen der Zusammenführung der beiden Unternehmen bei. Die Stadtverwaltung Coburg begrüßt die Übernahme, unterstützt sie durch ihre städtische Wirtschaftsförderung und steht weiteren Investitionen aus China offen gegenüber. Dies ermutigte die Chinesen, das Risiko der Übernahme von Waldrich Coburg einzugehen, und sorgte auch für ein positives Echo in den chinesischen Medien, die Deutschland als einen geeigneten Wirtschaftsstandort darstellten. Der Besuch von Norbert Kastner bei Beijing No. 1 im Rahmen seiner China-Reise wurde auch von der chinesischen Politik positiv aufgenommen. Dies verdeutlichen sein Empfang bei einem Vizeminister in China und der Besuch des Leiters der Wirtschaftsabteilung der chinesischen Botschaft in Berlin, Wanjin Zhu, im Coburger Rathaus. Weitere hochrangige Gäste folgten, aber auch chinesischen Studenten wurde von der Stadt im Rathaus ein Empfang bereitet. Die erfolgreiche Zusammenarbeit demonstrierte auch ein deutsch-chinesischer Wirtschaftstag in Coburg, der ein sehr positives Echo nach sich zog. Sicher handelt die Politik nach rationalen Erwägungen, die höhere Gewerbesteuern, sichere Arbeitsplätze und daraus resultierende Wählerstimmen im Blick haben, doch die Bemerkung von Hubert Becker beschreibt die Grundstimmung treffend:

„Fränkische und chinesische Mentalität passen gut zueinander.“ Beide Seiten sind an langfristigen Erfolgen interessiert, nicht an sofortigen ökonomischen Resultaten im Rhythmus von Quartalsberichten.

合职工们肯定满意的反响，为北京第一机床厂的收购带来了舆论界积极的回音。这种情况实属稀有，这一点对将来长远的发展十分重要。

政治大环境也有助于两个企业的成功合并。市长诺伯特·卡斯特纳专程去了中国，为了向北京第一机床厂的企业领导们和其国有股东发出重要的信号：科堡市政府对这一企业合并表示祝贺，并将通过科堡市经济促进局提供支持，也欢迎有更多的中国投资到科堡来。这一举措鼓舞了中国人承担风险收购瓦德里希科堡公司的勇气。这一访问也带来了中国舆论界积极的反响，他们认为德国是一个适合投资发展经济的地方。市长诺伯特·卡斯特纳到中国访问也受到了政界要人的接待。他受到中国的一位副部长的接见，还有中国驻柏林大使馆经济部负责人朱万金到科堡市政府的访问都说明了这一点。随后来访的还有其它一些高官要人，一些中国学生也受到了市政府的接待。成功的合作促成了后来科堡市政府成功举办的德中经济日的活动，这个活动受到了各方的好评。当然，政策的制定取决于合理的思考，企业好就能缴纳更多工商税，众多工作岗位能得到保障并且这也会影响到选票，这些都要考虑到。胡伯特·贝克对总体感受的描述非常恰当：

“弗兰肯人和中国人的个性配合得很好。”双方都着眼于长期的成功合作，而不是对季度报表那种节奏的短期经济效益感兴趣。

像瓦德里希科堡这类技术型企业需要和科研及培训紧密配合。因此，与科堡专科学校的合作是未来人事政策和商业战略的重要组成部分，以便把毕业生中的高材生作为职工招募到企业中来，使企业可持续发展。为了适应这种特殊的情况，上海科技大学和科堡专科学校建立了高校之间的合作关系，还专门开设了德语-中文学科。



Technologieunternehmen wie Waldrich Coburg brauchen einen engen Kontakt zur Forschung und Ausbildung. Daher ist die Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Coburg ein wesentlicher Bestandteil der personalpolitischen wie ökonomischen Zukunftsstrategie, um hochqualifizierte Absolventen als Mitarbeiter zu rekrutieren und nachhaltigen Firmenerfolg zu generieren. Die Anpassung an die besondere Situation führte zu einer Hochschulkooperation zwischen der Fachhochschule Coburg und der University of Shanghai for Science and Technology, die eigens einen deutsch-chinesischen Studiengang entwickelt hat. Dieses Beispiel, dass Unternehmen parallel zur Integration eine gemeinsame Bildungspolitik vorantrieben, kann im Rahmen einer sinnvoll zu gestaltenden Globalisierung nicht hoch genug bewertet werden. Sie schaffen auf diese Weise hochwertige Arbeitsplätze und gleichzeitig qualifizierte, motivierte und interkulturell ausgebildete Mitarbeiter.

## Chinesisch-fränkische Erfolgsstory

Seit der Übernahme im Jahr 2005 entwickelt sich Waldrich Coburg mehr als positiv: So stieg der Umsatz bereits 2006 von 63 Millionen Euro im Vorjahr auf 75 Millionen Euro, im Jahr 2007 noch einmal auf 85 Millionen Euro. Auch die Auftragsbücher sind derzeit mit Aufträgen im Wert von mehr als 400 Millionen Euro so gut gefüllt, dass die größte Sorge des Managements der Verkürzung der langen Lieferzeiten gilt. Dies wirkt sich natürlich auch auf die Beschäftigungssituation aus: Waren es 2005 noch ca. 500 Mitarbeiter, wurden im Jahr 2007 rund 700 Mitarbeiter gezählt. Damit erweist sich die Übernahme durch Beijing No. 1 nicht nur als Erfolg für das Unternehmen, sondern auch für die ganze Region Coburg.

So ist es kein Wunder, dass auch die Führungsspitze von Beijing No. 1 mit dieser Übernahme sehr zufrieden ist. Der Direktor des Unternehmens, Zhicheng Cui, betonte, man sei besonders stolz darauf, Waldrich Coburg in die Gewinnzone gebracht und neue Arbeitsplätze geschaffen zu haben. Das Risiko, ein wertvolles deutsches Unternehmen als strategische Investition zu einem hohen Preis zu kaufen, habe sich gelohnt. Als Gründe für den Erfolg nannte er: (1) sorgfältige Due Diligence, (2) gute Kommunikation, (3) Einhaltung internationaler Gepflogenheiten sowie (4) ein kompetentes Führungsteam, und ergänzte:

„Ich kann anderen Unternehmen in einer ähnlichen Situation nur raten, dem deutschen Management alle Freiheiten zu geben und einen zurückhaltenden Führungsstil zu pflegen.“

总体上来说, 在有效实现全球化方面, 对这个企业和高校携手推动联合培养机制的实例, 无论给予多高的评价都不过分。这一举措既创造了高品质的工作岗位, 同时又造就了高素质、有积极性、受过国际交叉文化教育的职工。

## 中国-弗兰肯的成功故事

自从2005年被收购以来, 瓦德里希科堡公司的发展是相当积极向上的。2006年的销售收入已从6千3百万增加到7千5百万欧元。2007年的销售收入再一次提高到8千5百万欧元。此外, 目前的订货合同总值已超过了4亿欧元。管理方面最大的担忧是如何缩短供货周期。这样自然会对产能和职工人数产生影响: 2005年公司大约有500名职工, 而2007年职工人数已达到700左右。由此可见, 北京第一机床厂的收购不仅是企业的成功, 同时对整个科堡地区也是有价值的。

毫不惊奇, 北京第一机床厂管理层的核心人物对收购这家公司也很非常满意。北京第一机床厂的厂长崔志成说: 我们感到特别自豪, 把瓦德里希科堡带进了盈利时代, 并且还创造了新的就业机会。用高价收购一家有价值的德国企业, 这个风险冒得值得。他列举的成功因素如下: (1) 认真做好尽职调查, (2) 良好的沟通, (3) 遵守国际惯例 (4) 有能力的领导班子。他还补充说:

“我可以给和我们情况相同的企业一个建议, 在管理方面给德国管理层充分的自由, 要保持矜持的领导风格。”

当然, 迄今所取得的成就不仅归功于管理层经理们所采取的有效措施, 归根结底是靠不达目的誓不罢休的意志。大好的经济发展趋势尤其是繁荣的机械制造业市场对于头三年的成



Selbstverständlich sind die bisherigen Erfolge nicht nur auf die Maßnahmen der Geschäftsführung zurückzuführen, so zielführend sie auch im Wesentlichen gewesen sind. Die gute Konjunktur und speziell der boomende Markt im Maschinenbau haben sicher auch das Ihrige dazu beigetragen, dass die ersten drei Jahre erfolgreich verliefen. Der Umstand, dass die Gewinne im Unternehmen blieben, führte zu einer Eigenkapitalquote von ca. 40 Prozent, für ein Unternehmen dieser Kategorie ein ausgezeichneter Wert. Gleichzeitig gilt die Aussage der Muttergesellschaft, der fränkische Standort sei und bleibe „key point of strategy“. Beides sichert nicht nur die Zukunft ökonomisch ab, sondern steigert auch die Motivation der Mitarbeiter, stärkt ihr Vertrauen in die Führung und ihre Identifikation mit dem Unternehmen.

Es wird sicherlich auch stürmischere Zeiten geben, und auf diese gilt es sich vorzubereiten. Das Geben und Nehmen zwischen der Zentrale in China und der Tochtergesellschaft in Coburg wird ein Thema sein, bei dem die Gesprächspartner immer wieder unterschiedlicher Auffassung sein werden, wer wie viel profitiert oder hergibt. Auch werden neue Marktsituationen neue Strategien erfordern, wobei der Interessenausgleich und die Generierung von Synergieeffekten nicht immer so einfach durchzuführen sein werden wie jetzt.

Umso wichtiger wird es sein, interkulturelle Schnittstellen zu bilden – Personen oder Gremien, die bei Konflikten glaubwürdig vermitteln können.

Wenn diese Vermittlung nicht nur auf Führungsebene gelingt, sondern auch bei den Mitarbeitern in China und Deutschland ankommt, stehen die Erfolgschancen für ein bodenständiges Unternehmen mit internationaler Ausrichtung gut. Dann könnte das Versprechen von Direktor Zhicheng Cui, das er am 24. Oktober 2005 gab, Bestand haben: „Waldrich Coburg bleibt Waldrich Coburg!“ ■

功营运做出了贡献。公司把盈利再投资的举措使公司的所有者权益比例达到了约40%，对同水平的企业而言，这是非常出色的数值。正如母公司所说，弗兰肯厂址是“战略要地”，并将一直保持这个地位。这两点不仅保证了将来的经济发展，而且提高了职工的积极性，加强了他们对管理层的信任，也增强了他们与企业息息相关的主人翁意识。

无疑将来会有暴风骤雨的时候，对此要有所准备。在中国总部和科堡子公司之间的给予和获取将会成为主题。谁受益多少或者谁付出多少，对话各方的看法总会存在分歧。此外，新的市场形势将会要求新战略对策，在双方的利益平衡和协同效应方面不会总像现在这样简单。

但重要的是要建立一种多元文化的衔接点——个人或团队，当发生冲突时他们能够在双方都可以信赖的基础上进行协调。

当这种协调不仅只局限在管理层的层面实现，也落实到在中国和德国的职工们身上时，这样一个具有国际背景的本地企业就拥有了良好的成功契机。那么，崔志成厂长在2005年10月24日所说的承诺就能长久实现了：“瓦德里希科堡仍然是瓦德里希科堡”。■



## Im Gespräch mit Jade Wang

Executive Director bei Baron International Consulting Services,  
Hongkong

### 王玮女士访谈录

香港建勤国际咨询服务有限公司执行董事

„Die größten Herausforderungen bei der Übernahme ausländischer Unternehmen sind die erfolgreiche Integration von Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund und die Förderung von gegenseitigem Verständnis und der Zusammenarbeit.“

**Frau Wang, erst seit kurzem investieren chinesische Firmen im Ausland und erwerben Unternehmen außerhalb der Grenzen Chinas. Wie kam es zu dieser Entwicklung und wie wird diese sich fortsetzen?**

Der Beitritt Chinas zur Welthandelsorganisation (WTO) im Jahr 2001 brachte einen grundlegenden Wandel bei den internationalen Direktinvestitionen chinesischer Unternehmen mit sich. In den Folgejahren erreichten diese Investitionen neue Rekordhöhen. Diese Phase war gekennzeichnet von einem stetigen Wirtschaftswachstum in China und einem daraus resultierenden rapiden Anstieg von Spareinlagen, Firmenkapital und Devisenreserven: ideale Voraussetzungen also für die Expansion chinesischer Unternehmen in ausländische Märkte. Chinesische Unternehmen halten verstärkt nach Ressourcen, neuen Technologien und Märkten Ausschau, um ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt zu verbessern. Sie haben erkannt, dass der Erwerb ausländischer Firmen ein effektives Instrument für ihre stabile Weiterentwicklung und Internationalisierung sein kann, und seit 2004 steigt das Volumen ihrer internationalen Akquisitionen deutlich.

“接管外国公司的最大挑战，是将不同文化背景的人们，成功地融合在一起，并且促进其相互的了解与合作。”

**王女士，最近以来很多中国企业到国外投资和收购境外公司，怎么会有这个趋势，它将如何发展下去？**

中国企业近几年的海外收购活动。2001年中国加入WTO是中国企业对外直接投资发生根本性转变的里程碑，中国企业的跨国投资进入了一个高峰。这一阶段中国经济的持续增长，国内居民储蓄、企业资金以及中国的外汇储备的快速积累，为中国企业向海外市场扩张奠定了良好的资金实力。在经济全球化的趋势中，为提高在国际市场的竞争力，中国企业在全球寻求资源、技术、市场环境等方面的愿望不断高涨，成为中国企业跨国收购的源动力。从2004年起，中国企业跨国收购在全球经济体系中有愈走愈强之势，中

In den vergangenen Jahren hat sich nicht nur der Transaktionswert jeder einzelnen von chinesischen Unternehmen getätigten Akquisition auf dem internationalen Markt erhöht, sondern auch ihre Anzahl. Die meisten der Unternehmenskäufe – vor allem im produzierenden Sektor – wurden in den Industrieländern des europäischen und amerikanischen Marktes getätigt. Dazu gehören zum Beispiel der Erwerb des PC-Geschäfts von IBM durch Lenovo, der Kauf zahlreicher europäischer Unternehmen durch den chinesischen Elektronikonzern TCL und die Akquisition einiger mittelständischer deutscher Unternehmen durch chinesische Werkzeugmaschinenhersteller.

Gemäß einer Studie der Deutschen Bank vom Januar 2007 könnte der jährliche Anstieg der internationalen Direktinvestitionen Chinas in den nächsten fünf Jahren die 20-Prozentmarke überschreiten. Schätzungen zufolge sollen chinesische Direktinvestitionen im Jahr 2011 einen Wert von rund 60 Milliarden US-Dollar erreichen.

### **Welche Erfahrungen haben chinesische Unternehmen bisher mit dem Erwerb ausländischer Firmen gemacht?**

Während westliche Länder über jahrzehntelange Erfahrung mit Investitionen in ausländische Unternehmen verfügen, steckt diese Art von Geschäften in China noch „in den Kinderschuhen“: Der erste Erwerb einer ausländischen Firma durch ein chinesisches Unternehmen fand 1986 statt. Weil chinesische Unternehmen bei der Akquisition ausländischer Firmenanteile nur wenig Erfahrung haben, haben sie die Auswirkungen der kulturellen Unterschiede zwischen westlichem und östlichem Kulturkreis oft unterschätzt. Gleichzeitig mangelte es ihnen an Erfahrung in der Führung multinationaler Unternehmen. Hinzu kam, dass es sich bei den zum Verkauf stehenden Unternehmen meist um Firmen handelte, die in wirtschaftliche Schieflage geraten waren: Obwohl sie auf den ersten Blick zu einem günstigen Preis zu haben waren, mussten die chinesischen Muttergesellschaften im Endeffekt viel mehr Arbeit hineinstecken als in ein gut laufendes Unternehmen. Deshalb hatten die chinesischen Vorreiter im Akquisitionsgeschäft auch einige Misserfolge zu verzeichnen: Die Shanghai First Pencil Corporation beispielsweise erwarb im Jahr 1997 einen deutschen Bleistift Hersteller, den sie nach nur einem halben Jahr schließen musste. Nach der Akquisition der TV- und DVD-Sparte der französischen Thomson-Gruppe und des französischen Herstellers von Telekommunikationssystemen Alcatel verzeichnete der chinesische Elektronikonzern TCL im ersten Quartal 2005 einen Verlust von rund 45,7 Millionen US-Dollar. Im Folgejahr beliefen sich die Verluste des Unternehmens auf dem europäischen Markt auf bis zu 758 Millionen Hongkong-Dollar. Obwohl die

deutschen Unternehmen bereits erkannt haben, dass die Akquisition ausländischer Firmen ein effektives Mittel zur Erweiterung des internationalen Marktes ist, sind die meisten chinesischen Unternehmen noch in der Anfangsphase der Akquisition ausländischer Firmen.

Die Akquisition ausländischer Firmen ist ein effektives Mittel zur Erweiterung des internationalen Marktes. In den letzten Jahren hat sich die Anzahl der Akquisitionen von chinesischen Unternehmen auf dem internationalen Markt erhöht. Die meisten dieser Akquisitionen wurden in den Industrieländern des europäischen und amerikanischen Marktes getätigt. Dazu gehören zum Beispiel der Erwerb des PC-Geschäfts von IBM durch Lenovo, der Kauf zahlreicher europäischer Unternehmen durch den chinesischen Elektronikonzern TCL und die Akquisition einiger mittelständischer deutscher Unternehmen durch chinesische Werkzeugmaschinenhersteller.

Die Akquisition ausländischer Firmen ist ein effektives Mittel zur Erweiterung des internationalen Marktes. In den letzten Jahren hat sich die Anzahl der Akquisitionen von chinesischen Unternehmen auf dem internationalen Markt erhöht. Die meisten dieser Akquisitionen wurden in den Industrieländern des europäischen und amerikanischen Marktes getätigt. Dazu gehören zum Beispiel der Erwerb des PC-Geschäfts von IBM durch Lenovo, der Kauf zahlreicher europäischer Unternehmen durch den chinesischen Elektronikonzern TCL und die Akquisition einiger mittelständischer deutscher Unternehmen durch chinesische Werkzeugmaschinenhersteller.

### **China's experience in acquiring foreign companies: What lessons have been learned?**

China's experience in acquiring foreign companies: What lessons have been learned? In the past few years, not only has the transaction value of each individual acquisition by Chinese companies on the international market increased, but also their number. Most of the company acquisitions – especially in the manufacturing sector – were made in industrialized countries of the European and American markets. Examples include the acquisition of IBM's PC business by Lenovo, the purchase of numerous European companies by the Chinese electronics giant TCL, and the acquisition of some medium-sized German companies by Chinese machine tool manufacturers.

strategischen Entscheidungen der chinesischen Unternehmen meist von höchsten Ambitionen zeugen, hat die harte Realität des Akquisitionsgeschäfts vielen von ihnen schmerzhaftes Lektionen erteilt und bittere Erinnerungen hinterlassen.

### **Welchen Herausforderungen sehen sich chinesische Unternehmen bei der Akquisition ausländischer Firmen gegenüber?**

Der Erwerb ausländischer Unternehmen und deren Integration in das eigene Unternehmen ist eine hoch riskante Investitionsform, weil sie von vielen verschiedenen Faktoren beeinflusst wird: Politik, Wirtschaft, Gesetzen, Kultur sowie von Aspekten des interkulturellen Managementstils. Die ersten Probleme treten für gewöhnlich nicht während des Transaktionsprozesses selbst auf, sondern vielmehr nach der Akquisition in der Integrationsphase. Sobald die Akquisition abgeschlossen ist, zieht sich das Mergers & Akquisitions-Team, bestehend aus Finanzberatern, Wirtschaftsprüfern, Anwälten und den Projektteams der jeweiligen Unternehmen, vom Projekt zurück. Der Integrationsprozess bleibt am neuen chinesischen Managementteam hängen, das gerade noch erste Erfahrungen im Ausland sammelt und Situationen dementsprechend schlecht beurteilen kann. Dies führt am Anfang der Integrationsphase häufig zu Missverständnissen und chaotischen Bedingungen, die oft zu den Hauptverursachern für das Scheitern von Akquisitionsprojekten gehören.

Deshalb ist es von enormer Bedeutung, wie ein Unternehmen, das nach erfolgreicher Akquisition neuer Anteilseigner der erworbenen Firma ist, dieser gegenüber auftritt. Die Entscheidungen und Maßnahmen der neuen chinesischen Entscheidungsträger haben direkten Einfluss auf die zukünftige Unternehmensführung. Auf der einen Seite steht das neue chinesische Managementteam, das voller Enthusiasmus und in dem Glauben, gemeinsam eine bessere Arbeit leisten zu können, an die neue Herausforderung herangeht, das aber mit dem Tagesgeschäft des Unternehmens noch nicht vertraut ist. Demgegenüber stehen die Angestellten der erworbenen Firma, die sich vollkommen bewusst sind, dass sie ein neuer Führungsstil, eine Umstrukturierung der Firma und viele andere unbekannte Änderungen erwarten. Zu viel Unsicherheit kann in dieser Phase Ängste, Frustration oder auch Verärgerung verursachen.

Daher ist die dringlichste Herausforderung, vor der chinesische Unternehmen stehen, den richtigen Führungsstil und ein angemessenes internes Kontrollsystem zur Überprüfung der Zielerreichung zu finden, um die Probleme bewältigen zu können, die erfahrungsgemäß nach der Übernahme in der Integrationsphase auftreten. Die Praxis hat gezeigt, dass der Einsatz eines so genannten Integrati-

### **Chinesische Unternehmen bei der Akquisition ausländischer Firmen, welche Herausforderungen sehen sie?**

Die Integration ausländischer Unternehmen ist eine Investition mit hohem Risiko, die Politik, Wirtschaft, Recht, Kultur, Management und andere Aspekte umfasst. Die Risikoperiode tritt nach der Akquisition während der Integrationsphase auf, nicht während der Transaktionsphase, und ist nicht das, was man sich von den hohen Kaufpreisen her erwarten würde. In vielen Fällen scheitert die Akquisition. In vielen Fällen wird die Akquisition abgeschlossen, aber die Investitionsbank, die Rechnungsprüfer und die Akquisitionsteam-Mitglieder werden aus dem Projekt entfernt, und ein neues Managementteam wird eingesetzt, um die Integration zu übernehmen. Da sie jedoch normalerweise keine Erfahrung mit dem Unternehmen haben, das sie übernehmen, ist es schwierig, die Integration zu steuern. Dies führt zu Missverständnissen und chaotischen Bedingungen, die oft zu den Hauptverursachern für das Scheitern von Akquisitionsprojekten gehören.

Als neue Aktionäre, wie die chinesischen Unternehmen, die die Integration steuern, sind sie die Aufmerksamkeit der Zielgesellschaft, und die Maßnahmen der chinesischen Teams werden die zukünftige Unternehmensführung beeinflussen. Dies ist die empfindlichste Periode der Zielgesellschaft, einerseits das neue Managementteam, das voller Enthusiasmus und in dem Glauben, gemeinsam eine bessere Arbeit leisten zu können, an die neue Herausforderung herangeht, andererseits die Mitarbeiter der Zielgesellschaft, die sich bewusst sind, dass sie ein neues Managementteam, eine Umstrukturierung der Firma und viele andere unbekannte Änderungen erwarten. Zu viel Unsicherheit kann in dieser Phase Ängste, Frustration oder auch Verärgerung verursachen.

Die größte Herausforderung für chinesische Unternehmen ist es, den richtigen Führungsstil und ein angemessenes internes Kontrollsystem zu finden, um die Probleme bewältigen zu können, die erfahrungsgemäß nach der Übernahme in der Integrationsphase auftreten. Die Praxis hat gezeigt, dass der Einsatz eines so genannten Integrati-

onsmanagers dazu beitragen kann, diese Schwierigkeiten zu überwinden. Viele multinationale Unternehmen greifen bei der Übernahme ausländischer Unternehmen und im Verlaufe des Integrationsprozesses auf Integrationsmanager zurück – mit guten Ergebnissen.

### **Welche Rolle spielt der Integrationsmanager im Akquisitionsprozess und wie kann er die Integration unterstützen?**

Aufgabe des Integrationsmanagers ist, zu verhindern, dass die kulturellen Unterschiede zwischen beiden Unternehmen die Zusammenführung zum Scheitern bringen. Er ist am gesamten Akquisitionsprozess beteiligt, um potenzielle Probleme und Störfaktoren zu identifizieren, die sich negativ auf den Integrationsprozess auswirken könnten. Somit fällt ihm die Schlüsselaufgabe zu, soziale Beziehungen zwischen der Konzernmutter und Unternehmenstochter auf- und auszubauen.

Der Integrationsmanager identifiziert Unterschiede im Führungsstil sowie in der Unternehmenskultur und Organisationsstruktur der beiden Unternehmen, führt diese Strukturen zusammen und implementiert geeignete Berichtslinien sowie eine externe und interne Kommunikationsstrategie. Schon bei der Vorbereitung der Übernahme erschließt er sich in beiden Unternehmen Insider-Wissen, das er später in seiner Funktion als Bindeglied zwischen ihnen im gesamten Integrationsprozess mit einbringt. Eine wichtige erste Aufgabe ist es, Unklarheiten bei der Belegschaft bezüglich der Fortführung der Tätigkeit des Unternehmens und der Verteilung von Verantwortlichkeiten zwischen ihm und seinem neuen Anteilseigner so schnell wie möglich zu beseitigen. Dies kann zum Beispiel im Rahmen einer Betriebsversammlung erfolgen, bei der sich das neue Führungsteam der gesamten Belegschaft vorstellt, aber auch Pressekonferenzen oder Treffen der Führungsmannschaft mit Gewerkschaften und anderen Arbeiternehmergemien werden vom Integrationsmanager begleitet.

Zu den Aufgaben des Integrationsmanagers gehört auch, existente und potenzielle Probleme aufzudecken, diese den Anteilseignern mitzuteilen, zur Problemlösung beizutragen sowie die Einhaltung der vereinbarten Zeitpläne und die zeitgerechte Umsetzung der wichtigen Meilensteine sicherzustellen. Voraussetzung dafür ist, dass er unabhängig agieren kann und jederzeit direkten Zugang zur Führungsetage hat. Entscheidend ist auch, dass er bereits während der Phase der Due Diligence – also im Vorfeld der Akquisition – eine erste Analyse potenzieller Schwierigkeiten bei der Integration durchführt, sodass frühzeitig Maßnahmen zu deren Beseitigung getroffen werden können.

### **Was ist die Rolle des Integrationsmanagers im Akquisitionsprozess und wie kann er die Integration unterstützen?**

Integrationsmanagers dazu beitragen kann, diese Schwierigkeiten zu überwinden. Viele multinationale Unternehmen greifen bei der Übernahme ausländischer Unternehmen und im Verlaufe des Integrationsprozesses auf Integrationsmanager zurück – mit guten Ergebnissen.

Der Integrationsmanager identifiziert Unterschiede im Führungsstil sowie in der Unternehmenskultur und Organisationsstruktur der beiden Unternehmen, führt diese Strukturen zusammen und implementiert geeignete Berichtslinien sowie eine externe und interne Kommunikationsstrategie. Schon bei der Vorbereitung der Übernahme erschließt er sich in beiden Unternehmen Insider-Wissen, das er später in seiner Funktion als Bindeglied zwischen ihnen im gesamten Integrationsprozess mit einbringt. Eine wichtige erste Aufgabe ist es, Unklarheiten bei der Belegschaft bezüglich der Fortführung der Tätigkeit des Unternehmens und der Verteilung von Verantwortlichkeiten zwischen ihm und seinem neuen Anteilseigner so schnell wie möglich zu beseitigen. Dies kann zum Beispiel im Rahmen einer Betriebsversammlung erfolgen, bei der sich das neue Führungsteam der gesamten Belegschaft vorstellt, aber auch Pressekonferenzen oder Treffen der Führungsmannschaft mit Gewerkschaften und anderen Arbeiternehmergemien werden vom Integrationsmanager begleitet.

Zu den Aufgaben des Integrationsmanagers gehört auch, existente und potenzielle Probleme aufzudecken, diese den Anteilseignern mitzuteilen, zur Problemlösung beizutragen sowie die Einhaltung der vereinbarten Zeitpläne und die zeitgerechte Umsetzung der wichtigen Meilensteine sicherzustellen. Voraussetzung dafür ist, dass er unabhängig agieren kann und jederzeit direkten Zugang zur Führungsetage hat. Entscheidend ist auch, dass er bereits während der Phase der Due Diligence – also im Vorfeld der Akquisition – eine erste Analyse potenzieller Schwierigkeiten bei der Integration durchführt, sodass frühzeitig Maßnahmen zu deren Beseitigung getroffen werden können.

### **Was ist die Rolle des Integrationsmanagers im Akquisitionsprozess und wie kann er die Integration unterstützen?**

Integrationsmanagers dazu beitragen kann, diese Schwierigkeiten zu überwinden. Viele multinationale Unternehmen greifen bei der Übernahme ausländischer Unternehmen und im Verlaufe des Integrationsprozesses auf Integrationsmanager zurück – mit guten Ergebnissen.

Der Integrationsmanager identifiziert Unterschiede im Führungsstil sowie in der Unternehmenskultur und Organisationsstruktur der beiden Unternehmen, führt diese Strukturen zusammen und implementiert geeignete Berichtslinien sowie eine externe und interne Kommunikationsstrategie. Schon bei der Vorbereitung der Übernahme erschließt er sich in beiden Unternehmen Insider-Wissen, das er später in seiner Funktion als Bindeglied zwischen ihnen im gesamten Integrationsprozess mit einbringt. Eine wichtige erste Aufgabe ist es, Unklarheiten bei der Belegschaft bezüglich der Fortführung der Tätigkeit des Unternehmens und der Verteilung von Verantwortlichkeiten zwischen ihm und seinem neuen Anteilseigner so schnell wie möglich zu beseitigen. Dies kann zum Beispiel im Rahmen einer Betriebsversammlung erfolgen, bei der sich das neue Führungsteam der gesamten Belegschaft vorstellt, aber auch Pressekonferenzen oder Treffen der Führungsmannschaft mit Gewerkschaften und anderen Arbeiternehmergemien werden vom Integrationsmanager begleitet.

Zu den Aufgaben des Integrationsmanagers gehört auch, existente und potenzielle Probleme aufzudecken, diese den Anteilseignern mitzuteilen, zur Problemlösung beizutragen sowie die Einhaltung der vereinbarten Zeitpläne und die zeitgerechte Umsetzung der wichtigen Meilensteine sicherzustellen. Voraussetzung dafür ist, dass er unabhängig agieren kann und jederzeit direkten Zugang zur Führungsetage hat. Entscheidend ist auch, dass er bereits während der Phase der Due Diligence – also im Vorfeld der Akquisition – eine erste Analyse potenzieller Schwierigkeiten bei der Integration durchführt, sodass frühzeitig Maßnahmen zu deren Beseitigung getroffen werden können.

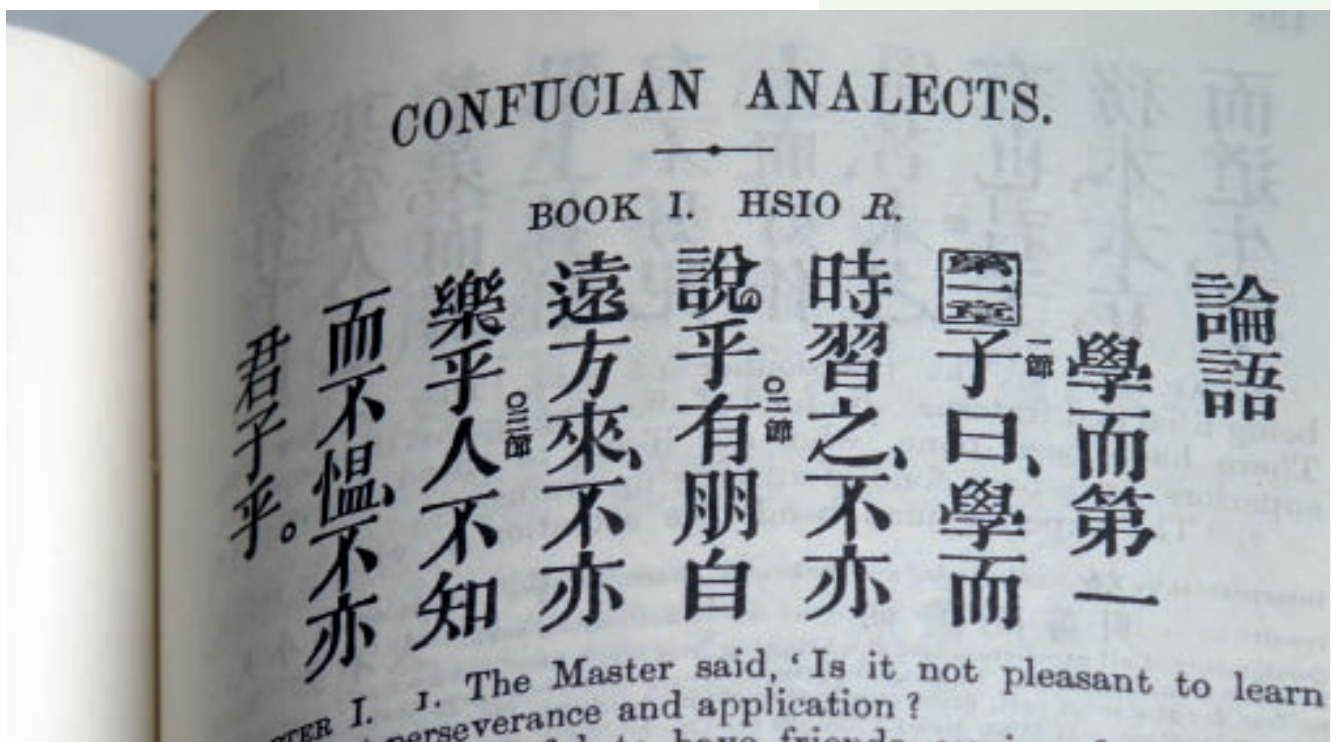


**Wie zeichnen sich die von Ihnen erwähnten kulturellen Unterschiede im Managementstil zwischen chinesischen und deutschen Unternehmen aus?**

In vielen deutschen Unternehmen fördert das Management Innovation und die Entwicklung persönlicher Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeiter, aber auch die Gleichberechtigung und die Mitbestimmung über alle Hierarchieebenen hinweg. In Management-Meetings werden auch kontroverse Diskussionen geführt. Mitarbeiter, die keine eigene Meinung vertreten und immer nur ihren Vorgesetzten oder Abteilungsleitern zustimmen, gelten oft als „Mitläufer“, als weniger für die Firma engagiert oder als unqualifiziert. Im Gegensatz dazu zweifeln die Mitarbeiter chinesischer Unternehmen nur selten die Entscheidungen und Strategien höherer Führungsebenen an, was vor allem auf die in der chinesischen Kultur verankerten eindeutigen Machtverhältnisse und die hohe Achtung vor Autorität zurückzuführen ist. Darüber hinaus haben sich chinesische Manager an die passive Einstellung ihrer Mitarbeiter längst gewöhnt. Derartige Unterschiede können beispielsweise dazu führen, dass ein deutscher Manager aktiv versucht,

**您所提到的中国和德国公司在管理风格上的文化差异是什么呢?**

大多数德国企业注重促进管理创新、个人能力的发展及员工优势的发挥，而且让员工也有平等的权利参与各个级别的决策。在管理层会议上，也有可以有争议地进行讨论。而员工如果没有自己的意见，只会赞同其上级或部门负责人的意见，常常被称为“追随者”，因为他们对公司不尽心，或者说不称职。与此相反，毫无疑问在中国的企业决定和战略，只是在高级管理层的少数人做出的，这主要是清晰的权力关系和对权威的高度尊重在中国文化中的独特体现。此外，中国的经理们对员工的消极态度早就习以为常。这种差异可以举一个例子来说明：一个德国的经理积极寻求解决存在的问题的



Auszug aus „Lun Yu“, Wörtersammlung von Konfuzius – 《论语》节选

Lösungen für bestehende Probleme zu entwickeln, seine chinesischen Kollegen jedoch sehen in seinem Engagement ein Indiz dafür, dass er den Einfluss der chinesischen Anteilseigner untergraben will. Ein anderes Beispiel: In deutschen Unternehmen sind Transparenz und die Bereitstellung von Informationen wichtige Kriterien der Unternehmensführung. Während in chinesischen Unternehmen alle Informationen über die Übernahme streng geheim gehalten werden, haben im Gegensatz dazu die Angestellten der übernommenen deutschen Firma über offizielle Kanäle Zugang zu Informationen über den aktuellen Verlauf der Akquisition.

Deutsche Unternehmen entwickeln sorgfältige und genaue Pläne und halten sich sehr genau an ihre Zeitplanung. Chinesen zeigen sich hier deutlich flexibler. Diese Flexibilität erweckt bei den Deutschen, die eher monochrome Arbeitsabläufe bevorzugen – d. h. eine Sache nach der anderen angehen –, den Eindruck, die Chinesen seien unpünktlich und unzuverlässig und würden wertvolle Arbeitszeit verschwenden.

In der chinesischen Kultur wiederum ist die „Wahrung des Gesichts“ enorm wichtig. Deshalb fühlen sich Chinesen nicht wohl dabei, dem Gegenüber offen zu widersprechen. Dies wiederum kann dazu führen, dass Deutsche denken, Chinesen hätten keine eigene Meinung oder wollten nichts Qualifiziertes beitragen. Solche Unterschiede zwischen den Kulturen und den Führungsstilen erschweren Akquisitions- und Integrationsprozesse und bergen eine Fülle von Möglichkeiten für Missverständnisse.

Es ist die Aufgabe des Integrationsmanagers, solche kulturellen Unterschiede zu kennen, daraus resultierende Probleme zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen für deren rasche und reibungslose Lösung einzuleiten.

**Akquisitions- und Fusionsprozesse wirken sich nicht nur auf die interne Struktur von Unternehmen aus, sondern auch auf die externen Geschäftspartner, Organisationen und die Öffentlichkeit. Welche Schwierigkeiten können sich aus dem externen Umfeld eines Unternehmens ergeben und wie kann ein Integrationsmanager helfen, diese zu bewältigen?**

Der Integrationsmanager analysiert auch die Auswirkungen der Akquisition auf den Markt und die Verbraucher. Dazu gehören zum Beispiel die Reaktionen von Kunden, von potenziellen Kunden und Konkurrenten des erworbenen Unternehmens sowie der heimischen und internationalen Märkte. Diese Analysen müssen unbedingt bei Entscheidungen des Führungsteams über die Umsetzung von

Offenbar hat der chinesische Manager eine andere Sichtweise auf die Akquisition. Er sieht die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der chinesischen Anteilseigner zu vergrößern, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht. Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht. Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht. Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht.

Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht. Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht. Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht.

Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht. Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht. Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht.

Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht. Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht. Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht.

Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht. Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht. Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht.

Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht. Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht. Der chinesische Manager hat eine andere Sichtweise auf die Akquisition, während der deutsche Manager die Akquisition als eine Möglichkeit, den Einfluss der deutschen Anteilseigner zu vergrößern, sieht.

Strategien in der Integrationsphase berücksichtigt werden. So fand zum Beispiel der chinesische Maschinenbauer Beijing No. 1 Machine Tool Plant im Zuge der Akquisition der deutschen Werkzeugmaschinenfabrik Waldrich Coburg GmbH mit der Analyse des Integrationsmanagers heraus, dass die Kunden sich über den Fortbestand des Kundenservices nach der Übernahme Sorgen machten. Zudem erwies sich, dass Konkurrenzfirmen diese Besorgnis ausnutzten, um Kunden abzuwerben und ihren Marktanteil zu vergrößern. Eine weitere interessante Erkenntnis war, dass auf dem heimischen chinesischen Markt die Reaktionen auf den Unternehmenskauf viel stärker ausfielen als auf den amerikanischen und europäischen Märkten.

Die chinesischen Kunden von Waldrich Coburg waren darüber besorgt, ob die Qualität der Produkte weiterhin hochwertig bliebe oder ob sie am Ende vielleicht „deutsche Preise“ für Produkte „Made in China“ bezahlen würden. Aus solchen Gründen sind die vom Integrationsmanager erstellten Analysen über die Auswirkungen von Übernahmen auf den Markt von wesentlicher Bedeutung für die strategischen Entscheidungen des Unternehmens: Er unterstützt somit das Unternehmen bei der Entwicklung von Plänen und Strategien wie zum Beispiel für die Gründung von Vertriebsniederlassungen auf wichtigen Märkten auf der ganzen Welt, bei den ersten Kundenbesuchen unter der neuen Führung und bei der Kommunikation mit lokalen und internationalen Medien.

Besonders wichtig sind auch seine Analysen über die Rolle, Macht und den Einflussbereich von Gewerkschaften und Arbeitnehmergremien, deren Aufgabe in Deutschland der Schutz der Arbeiter und Angestellten ist. Hier ist die Kommunikation und die Zusammenarbeit der Schlüssel zum Erfolg. Gute Beziehungen zu Arbeitnehmervertretern sowie einvernehmliche Übereinkünfte über Löhne sind bei Akquisitionen chinesischer Unternehmen in Deutschland unerlässlich.

### **Wie zeichnet sich ein erfolgreiches Integrationsmanagement aus und wie lange dauert die Integrationsphase?**

Die Übernahme eines ausländischen Unternehmens und seine Integration in das bestehende Unternehmen sind mit einer Organtransplantation vergleichbar: Die Verbindung zum alten System wird gekappt, neue Verbindungen mit einem neuen System werden hergestellt. In diesem Prozess ist es entscheidend, dass die Zusammenführung intensiv und effektiv vorangetrieben wird. Die größten Herausforderungen bei der Übernahme ausländischer Unternehmen sind die erfolgreiche Integration von Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund und die Förderung von gegenseitigem Verständnis und der Zusam-

merkung: Dieser Textblock befindet sich auf der rechten Seite des Dokuments und ist Teil des Haupttextes.

德国瓦德里希科堡公司，经过整合经理人的分析，发现那个公司的客户们在为接管后的客户服务的连续性而担忧。此外，人们还清楚地看到，公司的竞争对手们，利用这种担忧，争取这些客户，以扩大他们的市场占有率。另一个有趣的发现是，在中国国内市场对企业的收购的反应，远远超过美国和欧洲市场。

瓦德里希科堡公司在中国的客户们担心，其产品是否能继续保持高质量，还是到最后变成：他们用“德国的价格”，买到“中国制造”的产品。出于这样的原因，整合经理人关于公司收购在西方市场的影响所作出的分析，对于企业的战略决策至关重要。他支持着公司的发展计划和战略决策，比如在世界各地的主要市场设立销售办事处，在新的领导带领下，与当地和国际媒体沟通，对客户进行初访。

特别重要的是他关于肩负工人和雇员的保护重任的德国工会组织的权力和影响力的分析，这是沟通与合作成功的关键。与雇员代表们良好的关系及在工资方面一致的协议，是中国企业在德国收购公司工作中必不可少的。

### **怎样评判一项成功的融合管理？融合阶段一般持续多长时间？**

收购外国公司、使其融入现有的公司，有点类似器官移植手术：与旧系统的连接将被切断，与新系统的连接即将建立。在这个过程中，至关重要的是，紧密地统一和有效地向前推进。接管外国公司最大的挑战，是让不同文化背景的人成功地融合，并且促进其相互的了解与合作。实践经验表明，先从规模较小的项目上开始渐进地进行文化融合，而不是立即统一所有的制度和结构，是一个有效的办法。来自不同的文化背景的同

menarbeit. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass die schrittweise kulturelle Integration mit zunächst kleineren gemeinsamen Projekten anstatt der sofortigen Zusammenführung aller Systeme und Strukturen, ein erfolgversprechender Ansatz ist. Kollegen aus unterschiedlichen Kulturkreisen haben so die Möglichkeit, Erfahrungen in der Zusammenarbeit zu sammeln und die Denk- und Handlungsweisen des Anderen kennen zu lernen. Solche kleineren Projekte können die Zusammenarbeit chinesischer und deutscher Kollegen im Verkauf oder im Kundendienst, aber auch kurzfristige Kooperationen zwischen Technikern und Ingenieuren beider Länder in der Entwicklungsabteilung sein.

Es sind die vielen kleinen Veränderungen im Arbeitsalltag, die den Integrationsprozess stetig vorantreiben und deshalb nicht unterschätzt werden dürfen. Der Integrationsprozess kann als abgeschlossen betrachtet werden, sobald sich die schrittweise Zusammenführung auf alle Bereiche ausgeweitet hat und im Alltagsbetrieb verankert ist. Erfahrungsgemäß dauert diese Phase etwa zwei bis drei Jahre. ■

## Jade Wang

Jade Wang ist Mitglied der Geschäftsführung der Baron International Consulting Services Ltd. in Hongkong. Sie blickt auf über 10 Jahre Erfahrung im Bereich Mergers & Acquisitions sowie Post-Acquisition Integration zurück. Die Baron Group bietet eine große Bandbreite von Finanzdienstleistungen und ist in den Bereichen Investmentbanking, internationale Unternehmensberatungsdienste sowie Asset Management und Equity Capital Markets Services tätig. Jade Wang hat zudem eine Gastprofessur an der Shandong Finanzuniversität in China inne.

sier,有机会分享合作的经验,并学习他人的思想和行动方法。这种较小的项目,可以是合作中的中国和德国的同事们,在销售或客户服务方面的合作,也可以是来自这两个国家的技术员和工程师在开发部门的短期合作。

这些在日常工作中的许多微小的变化,使融合的进程稳步推进,因此不能低估它的作用。一旦逐步的融合已经发展到所有部门和所有的日常运作中,融合的过程就可以说是完成了。根据经验,这一阶段大约持续两至三年时间。■

## 王玮

建勤国际咨询服务有限公司执行董事。作为建勤集团的高级主管,王玮女士有超过10年的企业跨国并购和并购后整合的经验。建勤是一个总部在香港的国际知名的投资银行及专业咨询机构,提供全方位的金融服务,包括国际并购、IPO、国际咨询和企业咨询,以及资产管理等服务业务。



# Im Gespräch mit Zhenzhou Ma

Rechtsanwalt und Experte für Arbeitsrecht,  
Heucking Kühn Lürer Wojtek, Düsseldorf

## 马震洲律师访谈录

杜塞尔多夫浩运律师事务所律师和劳动法专家

„Für eine Betriebsleitung aus China, die erstmals nach Deutschland kommt, ist die Mitbestimmung durch den Betriebsrat in den meisten Fällen ein Kulturschock.“

**Herr Ma, mit den zunehmenden chinesischen Investitionen in Deutschland steigt auch die Anzahl der deutschen Arbeitnehmer, die für chinesische Unternehmen tätig sind. Nicht immer verläuft die Zusammenarbeit der chinesischen Unternehmensführung mit der deutschen Belegschaft zur Zufriedenheit beider Seiten. Welche Rolle spielt dabei das deutsche System der Mitbestimmung und der Interessenvertretung im Betrieb?**

Angesichts der wirtschaftlichen und kulturellen Unterschiede zwischen den beiden Ländern – angefangen bei den unterschiedlichen gesellschaftlichen Traditionen über die wirtschaftshistorische Entwicklung bis hin zu den individuellen Wertvorstellungen – liegt es nahe, dass sich diese Differenzen auch im Verständnis über das Arbeitsverhältnis niederschlagen. Die Unterschiede manifestieren sich nicht erst auf der Ebene des Einzelnen, in der Zusammenarbeit in Teams oder im Führungsverhalten. Sie werden bereits in übergeordneten, vom Staat und von Interessenverbänden errichteten Strukturen geschaffen. Chinesische

“对首次到德国工作的中国企业管理人员来说，职工委员会的介入在大多数情况下无异于一种文化休克。”

马先生，随着愈来愈多的中国企业来德国投资，中资企业里的德籍雇员人数也日益增长。然而，中国管理层与德国员工之间的合作却不能事事处处皆尽人意，不知德国的员工参与权和权益维护体制对此起到了哪些作用？

鉴于两国之间的文化和经济差异，不同的社会传统，不同的经济沿革，不同的个体价值取向——双方对劳资雇佣关系的不同理解也是可想而知、自然而然的。这种差异不仅表现在个体观念、团队合作、管理风格等层面，而且根深蒂固于自上而下的国家机制和利益集团结构。到德国开办公司或并购企业的中资企业必须全面了解德国的企业结构和劳资制度，不能仅仅停留于管理人员与德籍职工之间的人际关系层面。



Unternehmen, die in Deutschland eine Niederlassung gründen oder ein Unternehmen kaufen, sollten sich über das deutsche Verständnis in Bezug auf das Arbeitsverhältnis informieren – nicht nur auf der Ebene der interpersonellen Beziehungen zwischen Führungskräften und Belegschaft, sondern auch auf institutioneller Ebene.

Mit dem deutschen Konzept der Mitbestimmung und der Interessenvertretung der Arbeitnehmer sind chinesische Unternehmer nicht vertraut. Es gibt in China zum Beispiel keine Entsprechung zum deutschen Betriebsverfassungsgesetz, auch die Rechte und Funktionsweisen der Gewerkschaften in China unterscheiden sich wesentlich von denen in Deutschland. So ist es nicht verwunderlich, dass sich chinesische Investoren und Führungskräfte in Deutschland zunächst oft schwer tun, mit diesen Strukturen zurechtzukommen.

### **Wie würden Sie chinesischen Arbeitgebern in Deutschland die Überzeugungen, die einem deutschen Arbeitsverhältnis zugrunde liegen, und deren Auswirkungen erläutern?**

Zunächst würde ich den Grundgedanken des Betriebsverfassungsgesetzes darlegen. Deutschland ist eine Demokratie, und in einer Demokratie gilt: Nur ein mündiger Bürger ist ein guter Bürger. Dementsprechend verfolgt das deutsche Modell der Sozialen Marktwirtschaft das Ziel, die Arbeitnehmerschaft in wichtige Belange des Betriebs mit einzubeziehen. Wenn eine Entscheidung nicht über die Köpfe der betroffenen Arbeitnehmer hinweg getroffen wird, ist auch zu erwarten, dass sie vom Arbeitgeber und Arbeitnehmern gleichermaßen mitgetragen wird. Dabei steht eindeutig die Bewahrung der Betriebsharmonie in Vordergrund, und nicht, wie aus der Perspektive anderer Länder vielleicht wahrgenommen werden könnte, die Beschneidung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit.

Die Leitlinie des Betriebsverfassungsgesetzes ist also der Partnerschaftsgedanke zwischen Arbeitgeber und Belegschaft. Beide Seiten sollen sich nicht als Kontrahenten gegenüberstehen, vielmehr sollten Gewerkschaften und Arbeitgebervertreter zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebs unter Beachtung der Gesetze und Tarifverträge vertrauensvoll zusammenarbeiten. Maßnahmen des Arbeitskampfes zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat sind zulässig.

In den letzten Jahrzehnten hat sich das Betriebsverfassungsgesetz gut bewährt. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit, die es garantiert, ist der Hauptgrund, warum Deutschland europaweit zu den wenigen Ländern gehört, wo Arbeitskämpfe mit daraus resultierenden Schäden für die Gesamtwirtschaft nicht auf

China-Unternehmern die Mitarbeiter mitbestimmen und ihre Interessen vertreten. In China gibt es zum Beispiel keine Entsprechung zum deutschen Betriebsverfassungsgesetz, auch die Rechte und Funktionsweisen der Gewerkschaften in China unterscheiden sich wesentlich von denen in Deutschland. So ist es nicht verwunderlich, dass sich chinesische Investoren und Führungskräfte in Deutschland zunächst oft schwer tun, mit diesen Strukturen zurechtzukommen.

### **Sie werden den deutschen Arbeitgebern die Überzeugungen, die einem deutschen Arbeitsverhältnis zugrunde liegen, und deren Auswirkungen erläutern. Wie würden Sie dies erläutern?**

Zunächst würde ich den Grundgedanken des Betriebsverfassungsgesetzes darlegen. Deutschland ist eine Demokratie, und in einer Demokratie gilt: Nur ein mündiger Bürger ist ein guter Bürger. Dementsprechend verfolgt das deutsche Modell der Sozialen Marktwirtschaft das Ziel, die Arbeitnehmerschaft in wichtige Belange des Betriebs mit einzubeziehen. Wenn eine Entscheidung nicht über die Köpfe der betroffenen Arbeitnehmer hinweg getroffen wird, ist auch zu erwarten, dass sie vom Arbeitgeber und Arbeitnehmern gleichermaßen mitgetragen wird. Dabei steht eindeutig die Bewahrung der Betriebsharmonie in Vordergrund, und nicht, wie aus der Perspektive anderer Länder vielleicht wahrgenommen werden könnte, die Beschneidung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit.

Die Leitlinie des Betriebsverfassungsgesetzes ist also der Partnerschaftsgedanke zwischen Arbeitgeber und Belegschaft. Beide Seiten sollen sich nicht als Kontrahenten gegenüberstehen, vielmehr sollten Gewerkschaften und Arbeitgebervertreter zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebs unter Beachtung der Gesetze und Tarifverträge vertrauensvoll zusammenarbeiten. Maßnahmen des Arbeitskampfes zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat sind zulässig.

In den letzten Jahrzehnten hat sich das Betriebsverfassungsgesetz gut bewährt. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit, die es garantiert, ist der Hauptgrund, warum Deutschland europaweit zu den wenigen Ländern gehört, wo Arbeitskämpfe mit daraus resultierenden Schäden für die Gesamtwirtschaft nicht auf



Löwenstatue in der Verbotenen Stadt in Peking – 北京紫禁城铜狮

der Tagesordnung stehen. In diesem Sinne trägt das Betriebsverfassungsgesetz dazu bei, dass Deutschland ein attraktiver Standort auch für ausländische Investoren ist.

**Sie haben bereits ein wichtiges Element der Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Arbeitnehmer in deutschen Unternehmen angesprochen: den Betriebsrat. Was macht den Betriebsrat Ihrer Meinung nach aus und welche Parallelen gibt es in einem chinesischen Arbeitsverhältnis?**

Der Betriebsrat basiert auf dem Betriebsverfassungsgesetz, das den Kern des kollektiven Arbeitsrechts in Deutschland bildet und die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in sozialen wie auch in personellen und wirtschaftlichen Belangen regelt. Es legt unter anderem die Rechte und Pflichten des Betriebsrats fest und wann und wie diese Interessenvertretung der Beschäftigten gewählt wird.

Die Initiative zur Organisation einer Betriebsratswahl ist ausschließlich Sache der Mitarbeiter, die Kosten der Wahl jedoch trägt der Arbeitgeber. Wählbar sind alle Mitarbeiter, die mindestens sechs Monate dem Betrieb angehören – dies gilt selbstverständlich auch für ausländische Arbeitnehmer.

**您方才提到德国企业中涉及劳资协作的一个重要元素：职工委员会。职工委员会是一个什么性质的组织？在中国也有相似的组织机构吗？**

职工委员会的法律基础是《企业组织法》。《企业组织法》又为德国集体劳动法的核心，它规范着雇员在社会福利、人事变动以及经济事宜诸方面的共同决定权，且对职工委员会的权利和义务做有明确的规定，譬如什么时候，以怎样的方式选举和产生这个雇员权益的代表机构。

如何选举和组成企业职工委员会纯属企业雇员自身的事情，然而，组织选举职工委员会时所花销的经费却由企业主承担。所有工龄不低于六个月的企业雇员，皆享有选举与被选举的权利，外籍雇员自然也包括在内。

Zu den Aufgaben des Betriebsrats in Deutschland gehören zum Beispiel die Förderung und Sicherung der Beschäftigung im Betrieb, die Förderung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes, die Förderung der Integration ausländischer Arbeitnehmer und des Verständnisses zwischen ihnen und den deutschen Arbeitnehmern, aber auch die Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf – um nur einige zu nennen. Wenn keine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht, hat der Betriebsrat zudem Mitwirkungs- beziehungsweise Mitbestimmungsrechte bei wirtschaftlichen Angelegenheiten, bei der Berufsausbildung, der Personalplanung und bei personellen Einzelmaßnahmen, wo er zum Beispiel vor jeder Kündigung anzuhören ist. Die Bandbreite der Beteiligungsrechte reicht vom Recht auf Unterrichtung bis zum zwingenden Mitbestimmungsrecht. Außerdem arbeitet der Betriebsrat zusammen mit dem Arbeitgeber Betriebsvereinbarungen aus, die für alle Arbeitnehmer des Betriebs verbindlich sind.

In China gibt es weder zum Betriebsverfassungsgesetz noch zum Betriebsrat ein institutionalisiertes Äquivalent. Die institutionalisierte Interessenvertretung von Arbeitnehmern steckt im besten Fall noch „in den Kinderschuhen“. Unter dem politischen System und der Planwirtschaft vor der Reform- und Öffnungspolitik Chinas wurden die Interessengegensätze zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in chinesischen Betrieben aus ideologischen Gründen verneint. Mit der Verbreitung und Durchsetzung der kapitalistischen Praxis im Lauf der Wirtschaftsreform rückten soziale Aspekte in den Hintergrund der umfangreichen Reformagenda. Außerhalb von Staatsunternehmen sind die Arbeitnehmer auf den guten Willen ihres Arbeitgebers angewiesen bzw. dessen Willkür ausgeliefert. In den letzten Jahren bemüht sich der chinesische Staat zwar, hier oder da Abhilfe zu schaffen, aber ein Tarifsystem mit unabhängigen Verbänden als ebenbürtige Partner oder/und Kontrahenten ist immer noch mit der politischen Realität in China unvereinbar.

**Neben dem Betriebsrat als innerbetriebliches Organ kommt auch den Gewerkschaften in Deutschland eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse zu. Wie sind die Gewerkschaften in China organisiert und wie arbeiten sie im Vergleich zu den deutschen Gewerkschaften?**

Die deutschen Gewerkschaften vertreten die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber den Arbeitgeberverbänden. Zu ihren Aufgaben gehört die Wahrung der Arbeitnehmerinteressen durch Einflussnahme auf die Wirtschaft über die gesetz-

职工委员会的主要任务是：促进和保障就业岗位，加强和改善劳动保护和劳动环境，促进外籍雇员的社会融入，以及他们与德籍雇员之间的相互理解与沟通，提高和保障老年雇员的就业机会，统一和协调家庭与职业之间关系。在劳工法和劳资协定规范之外的事宜，职工委员会亦有参与决策权，在诸如工资调整、职业培训、人事变动，某个职员被解雇等等重大决定之前，企业主必须事先征得职工委员会的同意。职工委员会所享受的职权范围很大，从获得信息权到强制参与权。此外，职工委员会还有权与企业主一起参与制定涉及全体职工利益的企业协议。

在中国，既不存在《企业组织法》，也不存在与德国职工委员会同等的组织机构。雇员权益维护的制度化、机构化尚处于初始阶段。改革开放之前，在计划经济体制下，企业内部雇员和雇主的利害冲突为意识形态所否定。随着经济改革的步步深入，资本主义经营方式的处处渗透，具有社会意义的成分被经济改革之大潮冲出了议事日程。非国营企业的雇员只能寄望于雇主的善心，抑或任其雇主随意摆布。尽管中国政府近年来采取了这样或那样的补救措施，然而，建立一个平起平坐、与企业主势均力敌的职工利益代表机构，与中国的政治现实至今依然是格不相入。

在德国，除了企业职工委员会，工会也是德国劳资机制中的一个举足轻重的代表雇员权益的组织。中国的工会是一种怎样形式的组织，它与德国的工会有那些不同？

德国工会是其工会成员权益的代表者和维护者，与其相对的是各类雇主联合会。德国工会的主要任务是，借助《企业组织法》所赋予的法律手段，以其经济上独立于企业的地位，维护劳动者权益、行使决策参与



lichen Institutionen aus Betriebsverfassungsgesetz, Mitbestimmung, Aushandeln von Tarifverträgen, Kontaktpflege zur Regierung und zu Arbeitgeberverbänden. In der Bundesrepublik Deutschland sind die Gewerkschaften nach Wirtschaftszweigen organisiert.

Die All China Federation of Trade Unions (ACFTU) ist die einzige legale, anerkannte Gewerkschaft in China und zählt ca. 150 Millionen Mitglieder. Die ACFTU wurde nach der Kulturrevolution im Jahr 1978 wiedergegründet. Er gehört neben dem Frauen-, dem Jugend- und dem Studentenverband zu den so genannten Massenorganisationen in China. Unter seinem Dach operieren 16 nationale Industriegewerkschaften und 31 Regionalorganisationen in den Provinzen, autonomen Regionen und direkt der Zentralregierung unterstellten Städten.

In den gewerkschaftlich organisierten Betrieben werden 2 Prozent der Lohnsumme als Gewerkschaftsbeitrag erhoben. Von den Beiträgen bleiben 60 Prozent bei der Gewerkschaft im Betrieb, 35 Prozent gehen an die Gewerkschaftsorganisationen auf Provinz-, Kreis- oder Stadtebene, an den Dachverband in Peking fließen zur Erfüllung seiner Aufgaben lediglich 5 Prozent. Außer den Beschäftigten der Staatsunternehmen sind nach Informationen der ACFTU inzwischen die Belegschaften von 59.000 Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung und von 57.000 Privatbetrieben gewerkschaftlich organisiert. Neben den vielen Sportstätten, Kultureinrichtungen, Sanatorien, Erholungsheimen, Schulen und Bildungsstätten betreiben die Gewerkschaften landesweit rund 65.000 eigene Unternehmen mit einer Gesamtzahl von ca. einer Million Arbeitnehmern. Für rund eine Million freigesetzte Beschäftigte von Staatsunternehmen hat die Gewerkschaft eigenen Angaben zufolge neue Arbeitsplätze vermitteln können.

Das chinesische Gewerkschaftsgesetz sieht kein Streikrecht vor. Dieses Recht wurde 1982 aus der chinesischen Verfassung mit der Begründung gestrichen, das politische System habe „Probleme zwischen dem Proletariat und den Unternehmenseignern beseitigt“. Das Gewerkschaftsrecht von 1995 enthält Bestimmungen zur Konfliktbeilegung, einschließlich Schiedsverfahren und Anrufung eines Arbeitsgerichts, sieht jedoch keine Möglichkeit für Streikaktionen vor. Zur Beendigung von Streitigkeiten können einseitig Schiedssprüche ergehen, die für beide Seiten bindend sind.

权、进行劳资协议谈判并与政府和雇主联合会联系周旋。在联邦德国，工会组织按行业而分，每个行业皆有其自成一统的工会。

中华全国总工会是中国境内惟一的一家合法的、被政府认可的工会组织，共计会员人数约为150万。中华全国总工会在文化大革命结束之后的1978年恢复重建，共下设有16个国家级工业工会和31个省、自治区、直辖市的工会组织。中华全国总工会与中华全国妇女联合会、中国共青团和中华全国学生联合会一起，被列属于中国所谓的群众性组织。

在设有工会组织的企业中，工会会员每月所缴纳的会员费占其基本工资的2%。其中60%的会员费留用于本企业工会使用，35%的会员费上缴省市级工会组织，剩下的5%则上缴驻地北京的工会总部。除了国营企业的职工，根据全国总工会所提供的讯息，迄今为止，已有59000家合资企业和57000家民营企业相继成立了工会组织。除了许多体育场、文化宫、疗养院、学校和培训中心以外，中国工会在全国范围内共拥有65000家下属企业，大约一百万左右的职工在此供职。据工会方面报道，他们使大约一百万国营企业的下岗工人，重新走上工作岗位。

现行的中国工会法中没有罢工权这一规定。1982年宪法取消了罢工权，其理由是社会主义条件下“无产者和资本家之间的矛盾已彻底消除”。在1995年所颁发的工会法中，虽然写入了可以通过仲裁程序，和向法院提出起诉的方式来解决劳资纠纷的规定，却否定了罢工的形式。仲裁法院允许以单方判决来终止职工与企业主双方的劳资争议。

### **Welchen Rat würden Sie chinesischen Arbeitgebern in Deutschland und deutschen Belegschaften chinesischer Unternehmen mit auf den Weg geben, damit beide schnell zu einer reibungslosen Zusammenarbeit gelangen?**

Den chinesischen Investoren ist anzuraten, sich möglichst gründlich vorzubereiten und arbeitsrechtliche Bestimmungen nicht unter reinen Kostenaspekten zu betrachten. Das deutsche Arbeitsrecht umfasst nicht nur das individuelle Arbeitsrecht, das vor allem die Arbeitsverhältnisse der einzelnen Arbeitnehmer regelt, sondern auch das kollektive Arbeitsrecht, dessen wesentlicher Bestandteil das Betriebsverfassungsgesetz ist. Der Wille, jeden einzelnen Arbeitnehmer gut zu behandeln, ist beispielsweise eine sehr gute Grundlage für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Mit der Institution des Betriebsrats bietet das deutsche Arbeitsrecht ein bewährtes Instrumentarium für eine solche Zusammenarbeit.

Für eine Betriebsleitung aus China, die erstmals nach Deutschland kommt, ist die Mitbestimmung durch den Betriebsrat in meisten Fällen ein Kulturschock. Die deutsche Belegschaft und deren Vertreter in solchen Unternehmen sind gut beraten, wenn sie – auch aus Eigeninteresse – möglichst frühzeitig auf das neue Management zugehen, um eine wichtige „Aufnahmeprüfung“ für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit – nämlich ob die „Chemie“ stimmt – gemeinsam zu bestehen. Um seine Gestaltungsmöglichkeiten in der Zukunft zu sichern, sollte der Betriebsrat nicht von vornherein auf Konfrontationskurs gehen, sondern dazu beitragen, die neue – unsichere – Betriebsleitung mit den für sie neuen Spielregeln vertraut zu machen und sich auf diese Weise als unverzichtbarer Partner zu empfehlen. ■

### **Sie werden dem deutschen Arbeitgeber und der deutschen Belegschaft in einem chinesischen Unternehmen Rats geben. Welche Ratschläge werden Sie geben, um die Zusammenarbeit zu erleichtern?**

Chinesische Investoren müssen sich zunächst mit dem deutschen Arbeitsrecht und seiner Grundstruktur auseinandersetzen, nicht nur unter dem Aspekt der Kosten, sondern auch unter dem Aspekt der rechtlichen Rahmenbedingungen. Das deutsche Arbeitsrecht ist nicht nur ein individuelles Arbeitsrecht, sondern auch ein kollektives Arbeitsrecht, dessen wesentlicher Bestandteil das Betriebsverfassungsgesetz ist. Der Wille, jeden einzelnen Arbeitnehmer gut zu behandeln, ist beispielsweise eine sehr gute Grundlage für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Mit der Institution des Betriebsrats bietet das deutsche Arbeitsrecht ein bewährtes Instrumentarium für eine solche Zusammenarbeit.

Für eine Betriebsleitung aus China, die erstmals nach Deutschland kommt, ist die Mitbestimmung durch den Betriebsrat in meisten Fällen ein Kulturschock. Die deutsche Belegschaft und deren Vertreter in solchen Unternehmen sind gut beraten, wenn sie – auch aus Eigeninteresse – möglichst frühzeitig auf das neue Management zugehen, um eine wichtige „Aufnahmeprüfung“ für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit – nämlich ob die „Chemie“ stimmt – gemeinsam zu bestehen. Um seine Gestaltungsmöglichkeiten in der Zukunft zu sichern, sollte der Betriebsrat nicht von vornherein auf Konfrontationskurs gehen, sondern dazu beitragen, die neue – unsichere – Betriebsleitung mit den für sie neuen Spielregeln vertraut zu machen und sich auf diese Weise als unverzichtbarer Partner zu empfehlen. ■

## **Zhenzhou Ma**

Zhenzhou Ma ist in Shanghai geboren und aufgewachsen. Nach seinem Jura-Studium in Deutschland ist er seit Anfang 2006 als Rechtsanwalt bei der Kanzlei Heuking Kühn Lüer Wojtek tätig. Dort leitet er die „Chinese Desk“.

## **马震洲**

马震洲出生并成长于上海，在德国法律专业毕业。2006年初作为律师在浩运律师事务所工作，领导“中国服务部”。



# Lenovo Deutschland

Von der Ikone IBM zum Start-up Lenovo



## 联想德国

从IBM标志到联想集团的新起点

### Bescheidener Start und Gründerjahre

Das chinesische IT-Unternehmen Lenovo wurde im Jahr 1984 vom Forschungsinstitut der Akademie der Wissenschaften in Peking ins Leben gerufen. Die Gründung des Unternehmens wurde im Wesentlichen von einer kleinen Gruppe aus 11 Wissenschaftlern der Akademie unter dem Projektleiter Chuanzhi Liu vorangetrieben, die von der Akademie für das ehrgeizige Vorhaben das eher bescheidene Startkapital von ca. 200.000 Yuan Renminbi (RMB), umgerechnet rund 25.000 US-Dollar, und ein Pfortnerhaus der Akademie zur Verfügung gestellt bekam. In den Anfangsjahren handelte das damals unter dem Namen NTD (New Technology Developer Inc.) agierende Unternehmen in China ausschließlich mit PCs, die von namhaften ausländischen Herstellern importiert wurden. Die englischsprachige Bedienungsfläche dieser PCs und die fehlenden Englischkenntnisse großer Teile der chinesischen Bevölkerung machten es jedoch notwendig, ein Modul zu entwickeln, mit dem sich ein PC an die chinesische Schrift anpassen ließ.

1985 gelang NTD der Durchbruch mit der „Chinese Character Card“, die es ermöglichte, Computer mühelos in Chinesisch zu bedienen. Mit dieser bahnbrechenden Entwicklung legte NTD den Grundstein für die Erfolge des Unternehmens in den Folgejahren.

### Vom Händler zum Hersteller

Die Entwicklung und Produktion eigener PCs begann im Jahr 1990, als sich das Unternehmen in Legend umbenannte. Unter Chuanzhi Lius Leitung prosperierte Legend und notierte 1994 an der Hongkonger Börse. Bis zum Jahr 1999 entwickelte sich Legend zur Nummer eins der Top 100 Elektronikunternehmen in China. Im Jahr 1993 ernannte die Führungsspitze den damals erst 29 Jahre alten Yuanqing Yang zum Geschäftsführer der neu formierten PC-Sparte von Legend. Yang prägte als CEO und Aufsichtsratsvorsitzender bis heute die Entwicklung des Unternehmens entscheidend mit.

### Lebensjahr des Gründers

联想在1984年由中国科学院科研机构投资成立。当时由中科院的11名科技人员创办，中科院投入20万元人民币（相当于25,000美元）的启动经费，并提供了一间中科院计算机研究所的传达室。在创业初期称为“新技术发展公司”的联想在中国只代理从国外进口的名牌PC机。由于PC机的操作界面是英文，中国用户使用很不方便，因此有必要研制一种模块，使PC机可以进行中文处理。

1985年联想凭借“联想式汉卡”实现了技术上的突破，这款扩展卡使计算机可以毫不费力地进行中文处理。这一划时代的技术革新为企业后来的成功打下了坚实的基础。

### 从经销商到生产商

1990年，企业更名为联想，用“Legend”这一名称，并开始研制和生产自己的PC机。在柳传志的带领下，企业繁荣发展，并于1994年在香港上市。1999年，联想已发展成为全国电子企业百强之首。1993年，企业的最高领导任命当时只有29岁的杨元庆为新成立的联想电脑事业部总经理。杨元庆后来出任联想集团CEO及董事会主席，至今仍对企业的发展产生决定性的影响。

Der heutige Firmen- oder vielmehr Markenname „Lenovo“ wurde erst 2003 eingeführt. Die Silbe „Le“ blieb aus dem Namen Legend erhalten, das lateinische „novo“ bedeutet „neu“ und soll den innovativen Geist widerspiegeln. Das chinesische Pendant dieses Firmennamens, „Lianxiang“, bedeutet „assoziiieren“ (von Ideen). Der wichtigste Grund für die Namensänderung war jedoch ein pragmatischer: Legend war als Markenname bereits in einigen Ländern geschützt. Dennoch markiert dieser Schritt den Eintritt in die Phase der offensiven Expansion in die Märkte in Übersee.

Zwar war das Unternehmen auch zuvor im Ausland aktiv, jedoch eher in bescheidenem Maße. So stellte es bereits 1989 auf der Computer-Fachmesse CeBit in Hannover aus. Von da an vertrieb es über die in Hongkong ansässige Tochtergesellschaft Quantum Design Inc. – und seit 1994 auch über Vertriebsniederlassungen im Ausland – überwiegend Platinen in den asiatisch-pazifischen Raum, in die USA und nach Europa. Anfang der 1990er Jahre gründete das Unternehmen ein Entwicklungszentrum im Silicon Valley. Der entscheidende Schritt jedoch erfolgte im Mai 2005 mit der Übernahme der PC-Sparte von IBM.

## Ein Meilenstein: Die Übernahme der PC-Sparte von IBM

IBM gilt durch die Entwicklung des ersten Personalcomputers im Jahr 1981 als der Wegbereiter des modernen PC-Zeitalters. Allerdings litt gerade der PC-Bereich des IT-Riesen unter Problemen, sodass sich die Unternehmensleitung veranlasst sah, diese Sparte zu verkaufen. Bereits im Jahr 2000 gab es erste Gespräche zwischen Lenovo – damals noch Legend – und IBM, die beide schon damals kooperierten, aber ein konkretes Angebot machte IBM den Chinesen erst 2003. Lenovo zögerte in Anbetracht des Wagnisses, und analysierte sorgfältig die eigenen Fähigkeiten und – unter der Führung von Mary Ma, die damals Finanzvorstand war – die finanziellen Risiken. Erst nach umfassender Abwägung akzeptierte Lenovo die Offerte und im Dezember 2004 haben beide Unternehmen die Transaktion, die sowohl die Branche wie die weite Öffentlichkeit überraschte, angekündigt. Der Kaufpreis war für chinesische Verhältnisse erheblich und bis dahin ohne Vorbild: Lenovo zahlte rund 1,25 Milliarden US-Dollar, teilweise in bar und teilweise durch Aktienkauf, und übernahm zudem noch eine halbe Milliarde US-Dollar an Schulden.

Es verwundert nicht, dass viele Lenovo-Manager der Übernahme anfangs skeptisch gegenüberstanden, nicht nur wegen des hohen Kaufpreises, sondern weil das Unternehmen erstmals eine Expansionsstrategie verfolgte, die im Gegensatz

heute die englische Sprache ist, oder vielmehr der Markenname „Lenovo“ wurde erst 2003 eingeführt. Die Silbe „Le“ blieb aus dem Namen Legend erhalten, das lateinische „novo“ bedeutet „neu“ und soll den innovativen Geist widerspiegeln. Das chinesische Pendant dieses Firmennamens, „Lianxiang“, bedeutet „assoziiieren“ (von Ideen). Der wichtigste Grund für die Namensänderung war jedoch ein pragmatischer: Legend war als Markenname bereits in einigen Ländern geschützt. Dennoch markiert dieser Schritt den Eintritt in die Phase der offensiven Expansion in die Märkte in Übersee.

今天公司的英文名称，或者说是品牌名称“Lenovo”是2003年启用的。其中“Le”取自原标识“Legend”，是继承传奇的意思，“novo”是一个拉丁词根，代表创新之意。“Lenovo”寓意为“创新的联想”。2004年，联想公司正式从“Legend”更名为“Lenovo”。公司的中文名称“Lian Xiang”，意为“联想”（有思想的、有想象力的）。当时改名最重要的原因其实颇具戏剧性，Legend作为一个商标在一些国家已经被注册了。尽管改名在很大程度上是出于偶然，但这一举动仍标志着联想准备大举进攻海外市场。

虽然此前联想也一直在积极拓展海外业务，但规模比较有限。比如它在1989年已参展汉诺威的计算机专业博览会。从那时起，它通过位于香港的子公司科迪亚（自1994年开始也通过海外子公司）将大量计算机主板销往亚太地区、美国和欧洲。90年代初，企业在美国的“硅谷”成立了一个研发中心。然而，最终让联想在世界崭露头角的决定性一步，是2005年5月收购IBM全球PC业务。

## 里程碑：收购IBM全球PC业务

1981年，IBM正式发布了历史上第一台个人电脑，由此成为了PC时代的开路先锋。然而，正是由于这个IT巨人的个人电脑部陷入了困境，迫使公司的领导层做出决定，出售这部分业务。早在2000年，Lenovo（当时还叫Legend）就已经开始和IBM进行谈判了，两家公司当时就已展开合作，但直到2003年IBM才表示出售意向。联想推迟这一收购计划是出于对风险的考量，同时企业也认真审视了自己的能力，并在当时的财务董事马雪征领导下对财务风险进行了分析。在全面评估这项交易之后，联想才接受出价。2004年12月，两家企业对外公布了这项交易。消息传出，在业内和社会各界引起一片哗然。收购

zu seiner bisherigen Tradition nicht auf organischem Wachstum beruhte. Im Verlauf der langwierigen Gespräche vor der Übernahme kristallisierten sich zwei entscheidende Gründe für die Übernahme und gegen ein organisches Wachstum beispielsweise durch die Errichtung weiterer eigener Vertriebsgesellschaften im Ausland heraus: die fehlende internationale Erfahrung und die fehlende globale Marke.

### Mit der Übernahme hatte Lenovo in kürzester Zeit nicht nur das Know-how und den weltweit bekannten Markennamen erworben

(Rechte an IBM für fünf Jahre, an „Think“ unbegrenzt), sondern konnte auch auf die etablierten Vertriebskanäle und auf die Serviceorganisation von IBM zugreifen, die einen ausgezeichneten Ruf hatte und mit der zusätzlich zur Übernahme eine strategische Allianz vereinbart wurde.

Strukturell hatte sich Lenovo damit zu einem internationalen Unternehmen entwickelt: Nur noch 42,1 Prozent der Aktien werden von der Legend Holding gehalten, 5,6 Prozent sind im Besitz von IBM, 6,6 Prozent gehören einer Gruppe institutioneller Anleger um die Beteiligungsgesellschaft Texas Pacific Group. Lediglich 0,6 Prozent sind im Besitz des Managements, bereits 45,1 Prozent befinden sich im Streubesitz. Der Umstand, dass rund 12 Prozent von Lenovo in US-amerikanischem Besitz sind, ist von großer Bedeutung für den dortigen Markt, besonders wenn es um Regierungsaufträge geht. Im Übernahme- und Integrationsprozess spielten die institutionellen Anleger der Texas Pacific Group laut dem ehemaligen Finanzvorstand Mary Ma eine außerordentlich wichtige Rolle, da diese neben Kapital ihr strategisches Know-how und ihre Kompetenzen im internationalen Management mit einbrachten.

Somit erwarb erstmal ein chinesisches Unternehmen ein – zu diesem Zeitpunkt zugegebenermaßen in Probleme geratenes – Kernstück des westlichen Kapitalismus, und nicht nur externe Beobachter zweifelten am Erfolg dieses Unterfangens. Der Vorgang erregte sowohl in den USA große Aufmerksamkeit als auch überall dort, wo IBM größere Niederlassungen besaß, zum Beispiel in der Europazentrale in Paris oder im Auslieferungslager in Schottland.

Drei Jahre nach der Übernahme hat der Konzern derzeit einen weltweiten Marktanteil von 7,4 Prozent (Gartner Research). Lenovo produziert und vertreibt mittlerweile neben PCs auch Monitore, Beamer und Notebooks. 2007 erzielte es einen Umsatz von knapp 14,6 Milliarden US-Dollar, 2008 wird dieser wohl 16,4 Milliarden US-Dollar überschreiten. Den Gewinn vor Steuern, Zinsen und

in der Anfangsphase war beispiellos, Lenovo gab 12,5 Milliarden US-Dollar aus, ein Teil in bar, ein Teil durch den Kauf von Aktien, außerdem übernahm es 5 Milliarden US-Dollar an Schulden.

Kein Wunder, viele Verantwortliche für die Lenovo-Übernahme wurden in der Anfangsphase in Frage gestellt, nicht nur wegen des hohen Kaufpreises, sondern auch, weil es sich um die erste Expansion des Unternehmens handelte. Im Gegensatz zu früheren Übernahmen, bei denen es um die Erweiterung der bestehenden Strukturen ging, ging es hier um die Unterstützung der Übernahme, während die Unterstützung der Übernahme in Frage gestellt wurde. In der langen Verhandlungsphase vor der Übernahme entschied sich das Unternehmen für die Unterstützung der Übernahme, während die Unterstützung der Übernahme in Frage gestellt wurde. In der langen Verhandlungsphase vor der Übernahme entschied sich das Unternehmen für die Unterstützung der Übernahme, während die Unterstützung der Übernahme in Frage gestellt wurde.

### Durch die Übernahme konnte Lenovo in kürzester Zeit nicht nur das Know-how und den weltweit bekannten Markennamen erwerben

(in den nächsten fünf Jahren an IBM, unbegrenzt an „Think“), sondern konnte auch auf die etablierten Vertriebskanäle und die Serviceorganisation von IBM zugreifen, die einen ausgezeichneten Ruf hatte und mit der zusätzlich zur Übernahme eine strategische Allianz vereinbart wurde.

Strukturell hatte sich Lenovo damit zu einem internationalen Unternehmen entwickelt: Nur noch 42,1 Prozent der Aktien werden von der Legend Holding gehalten, 5,6 Prozent sind im Besitz von IBM, 6,6 Prozent gehören einer Gruppe institutioneller Anleger um die Beteiligungsgesellschaft Texas Pacific Group. Lediglich 0,6 Prozent sind im Besitz des Managements, bereits 45,1 Prozent befinden sich im Streubesitz. Der Umstand, dass rund 12 Prozent von Lenovo in US-amerikanischem Besitz sind, ist von großer Bedeutung für den dortigen Markt, besonders wenn es um Regierungsaufträge geht. Im Übernahme- und Integrationsprozess spielten die institutionellen Anleger der Texas Pacific Group laut dem ehemaligen Finanzvorstand Mary Ma eine außerordentlich wichtige Rolle, da diese neben Kapital ihr strategisches Know-how und ihre Kompetenzen im internationalen Management mit einbrachten.

Somit erwarb erstmal ein chinesisches Unternehmen ein – zu diesem Zeitpunkt zugegebenermaßen in Probleme geratenes – Kernstück des westlichen Kapitalismus, und nicht nur externe Beobachter zweifelten am Erfolg dieses Unterfangens. Der Vorgang erregte sowohl in den USA große Aufmerksamkeit als auch überall dort, wo IBM größere Niederlassungen besaß, zum Beispiel in der Europazentrale in Paris oder im Auslieferungslager in Schottland.

Abschreibungen (Ebitda) verdoppelte Lenovo 2008 im Vergleich zum Vorjahr (375 Millionen US-Dollar) auf 798 Millionen US-Dollar. Lenovo beschäftigt weltweit rund 23.000 Mitarbeiter und agiert auf allen internationalen Märkten, vornehmlich aber auf den asiatischen.

## Die Konsequenzen der IBM-Übernahme für den Standort in Deutschland

IBM Deutschland in Stuttgart (andere Filialen waren über Deutschland verteilt) war vor der Übernahme der PC-Division durch Lenovo eine württembergische, bodenständige Firma mit einer starken und traditionsreichen Unternehmens-



Erfahren Sie mehr über die Zusammenführung von Unternehmenskulturen in der Publikation „Post-Merger Integration und Unternehmenskultur“

kultur. Geschäftsführer Marc Fischer erinnert sich, dass die Lenovo Deutschland GmbH nach der Übernahme dagegen einem Start-up gleich, bei dem Pionierarbeit geleistet wurde.

Diese unternehmenskulturelle Veränderung verlangte einerseits von den Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität, stand ihnen andererseits aber auch viele Mitsprachemöglichkeiten zu.

Mit ihr reagierte das Unternehmen auf die Veränderungen im Markt und bereitete den Weg für eine systematische und offensive Erweiterung des Geschäftsfeldes. Der Vorstandsvorsitzende Yuanqing Yang informierte die Belegschaft persönlich über die Zukunftspläne von Lenovo, und erklärte, dass der Handlungsschwerpunkt von Lenovo wegen der Marktstärke in Deutschland liegen werde. Seine regelmäßigen Besuche in Stuttgart und das persönliche Engagement für die deutsche GmbH unterstrichen fortan seine Ankündigungen.

Nicht alle Mitarbeiter wollten diesem Umbruch folgen. Viele wechselten zu anderen Sparten von IBM oder fanden gleichwertige Arbeitsplätze in der Region Stuttgart. Andere, vor allem junge Mitarbeiter, sahen aber die Chancen, die dieser Wandel bot: eine schnellere Karriere, mehr Gestaltungsmöglichkeiten und eine durch flachere Hierarchien geprägte Zusammenarbeit. Hinzu kam, dass sie jetzt nicht mehr einer – eher kleinen – von vielen Geschäftseinheiten von IBM zugehörten. Jetzt waren sie Mitarbeiter eines der größten PC-Herstellers der Welt, der in dieser Sparte sein Kerngeschäft sah.

Erfolgsentscheidend war jedoch, dass die chinesische Führung keine eiligen Umstrukturierungen vornahm und keinen direkten Einfluss auf die Geschäftsführung ausübte.

IBM拥有较大子公司的地方引起了广泛关注，比如在巴黎的欧洲总部或苏格兰的发货仓库。

收购三年之后，联想集团已经成为全球领先的PC厂商，拥有7.4%的全球市场份额（根据Gartner咨询公司的市场调研）。在此期间，联想除了PC机之外还生产和销售显示器、大屏幕电视放映机和手提电脑。联想2007年的销售额近146亿美元，2008年达164亿美元，2008年息税折旧摊销前利润（EBITDA）与上年（3.75亿美元）相比翻了一番，达到7.98亿美元。联想在全球拥有约23,000多名员工，并活跃在所有国际市场上，特别是亚洲市场。

## 收购IBM对德国的影响

在IBM的PC事业部被联想收购以前，设在斯图加特的IBM德国分公司（其它分公司遍布全德国）是一家符腾堡的本地企业，有着传统色彩浓厚的企业文化。据总经理马克·费舍尔回忆，并购后，联想德国有限公司站在了一个



您可以参阅《企业后台管理与企业文化》（德语及英语版本），了解更多关于企业文化的内容。

全新的起点上，一切都从头开始。

企业文化的改变一方面要求员工具有高度的灵活性，另一方面也使他们拥有了更多的话语权。

企业和员工们一起对市场的变化作出反应，并为系统地大举拓展业务范围做好了准备。董事会主席杨元庆亲自向员工们通报联想的未来计划，并解释说，德国是联想在欧洲的重要市场。他定期对斯图加特的访问以及他对德国有限责任公司所作的个人努力都证明了他之前所说的话。





Im Gegenteil: Sie nahm die Mitarbeiter und Kunden mit und setzte mit Marc Fischer einen Geschäftsführer ein, der aufgrund seiner jahrelangen Erfahrung in der Leitung des Standortes Stuttgart das Vertrauen der Mitarbeiter hatte, die Verhältnisse vor Ort gut kannte, behutsam und mit langfristigen Denken vorging.

Diese Stabilität wird besonders in der Personalpolitik von Fischer sichtbar, der zunächst abwartete bis sich die ersten Emotionen nach der Akquisition gelegt hatten. Als sich in der Folgezeit die positive Entwicklung bei Lenovo langsam herumgesprochen hatte, konnte er in aller Ruhe qualifizierte Mitarbeiter anwerben, ihnen anspruchsvolle Aufgaben zuweisen und sie mit attraktiven Kar-

不是所有的员工都愿意顺应这一转变。一部分员工转到了IBM的其它部门或者在斯图加特地区找到了相似的工作职位。而其他员工，特别是年轻的员工却看到了这次转变所带来的机遇：更快的升迁、更多的选择以及可以在更宽松的等级制度下进行合作。另外，他们不再是IBM众多业务单位中的一家小小分支机构了，而是世界最大的PC生产商之一的员工，他们所属的部门正是企业的核心业务部门。



riereaussichten langfristig an das Unternehmen binden. Inzwischen ist die Zahl der Mitarbeiter an den deutschen Standorten Stuttgart, Düsseldorf und Sulzbach am Taunus von 85 auf 170 gestiegen, sodass nur noch die Hälfte der Belegschaft aus der Zeit vor der Übernahme stammt. Dadurch konnte sich die neue Unternehmenskultur im Sinne höherer Flexibilität, schnellerer Entscheidungswege und höherer Verantwortlichkeiten im Laufe der Zeit etablieren. Dass die Mitarbeiter die neue Unternehmenskultur positiv bewerten, zeigt sich zum Beispiel an der geringen Fluktuation, der steigenden Zahl der Bewerber und sogar am Interesse ehemaliger „IBM-ler“ an der Entwicklung dieser Niederlassung.

## Anpassung des weltweiten Personalmanagements

Lenovo Deutschland achtet bei Neueinstellungen auf die Fähigkeiten der Bewerber, nicht auf ihre Nationalität. Freie Stellen werden prinzipiell immer zuerst weltweit unternehmensintern ausgeschrieben, erst dann extern angeboten. Das Unternehmen geht dabei nach dem Prinzip des „world sourcing“ vor, das darauf abzielt, die „besten Leute aus jeder Kultur“ einzustellen, wie es der HR Director Recruitment ausdrückte. Das systematische Beurteilungssystem auf Individual-, Abteilungs- und Unternehmensebene folgt weltweit den gleichen Zielvorgaben und schließt Feedbackrunden mit ein. Dabei wird besonderer Wert auf die „soft skills“ gelegt, vor allem auf Eigeninitiative, Engagement und unternehmerisches Verhalten. Die regelmäßig stattfindenden interkulturellen Trainings sind fester Bestandteil des Personalentwicklungsprogramms; während die Kunden in der jeweiligen Landessprache angesprochen werden.

Die Personalmanagementsysteme wurden von chinesischen und ausländischen Führungskräften gemeinsam entwickelt, wobei weder das westliche noch das chinesische System bevorzugt oder in seiner Reinform angewandt wurde; vielmehr versucht man, die Vorteile beider Kulturen zu kombinieren.

对成功起到决定意义的因素还有，中国领导层没有急于进行结构重组，也没有在业务领导层面对企业进行直接干涉。

相反，它将员工和客户收为己用，并任命马克·费舍尔为总经理。马克·费舍尔由于在斯图加特分公司拥有多年领导经验，从而获得了员工的信任，而且熟悉当地的各种关系。

这种稳定，特别在人事政策层面上的稳定是费舍尔看得见的。他先是等待，直到并购后首轮情绪波动平息下来，当联想慢慢显示出良好的发展势头时，他才放心地招募高学历的员工，委以重任，并向他们描绘企业长期的、颇具吸引力的职业前景。并购后，德国斯图加特、杜塞尔多夫和陶努斯山区的斯祖尔茨巴赫分公司的员工从85人上升到170人，这使得收购时的员工只占目前员工总数的一半。由此，随着时间的推移，新的企业文化逐渐树立起来，这种文化包含更高的灵活性、更快的决策过程和更强的责任感。员工对新企业文化的良好评价表现在很多方面，比如较小的人员流动性、申请工作的人数增长，甚至前IBM员工也有意来到分公司发展。

## 全球人事管理的调整

联想德国在招聘新员工时注重的是申请者的能力，而不是国籍。原则上，空缺的职位首先在集团内部进行全球招标，然后才到企业外招聘。在此过程中，企业采取“来自全世界”的原则，意思是雇用“来自各种文化背景的最优人选”，就像企业人力资源招聘总监所说的那样。对申请者将在个人、部门和企业层面进行系统的评估，全球统一标准，最后还会进行反馈。在这里“软实力”特别受重视，首先是自主性、参与精神和企

## Anpassung der Organisationsstruktur an die internationalen Märkte

Die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Integration war beiden Seiten aber bereits zum Zeitpunkt der Übernahme bewusst. So wurde zunächst ein „2-in-the-box“-System eingeführt, um den Austausch zwischen den beiden Unternehmenskulturen ab der Übernahme zu beschleunigen: Etwa im Bereich der Supply Chain arbeiteten für ein Projekt eine Ortskraft und ein chinesischer Mitarbeiter zusammen, um so möglichst schnell das System, die Probleme und die Vorzüge der Vorgehensweise des Partners zu verstehen, vor allem aber ihre Netzwerke zusammenzuführen. Gerade in den Anfängen der Zusammenführung leistete dieses System einen Anschlag: Die Teams mussten unter schwierigen Bedingungen – unterschiedliche Sprache, wenig Kenntnis über die Situation des anderen, ein Leben als chinesischer Expatriate in einem Hotelzimmer – zusammen funktionieren. Nach der initialen Phase im Anschluss an die Übernahme werden diese Teams deshalb heute nur noch kurzfristig zur Lösung von konkreten Problemen gebildet. Um den Wissensaustausch weiterhin zu gewährleisten, ist die interne Kommunikation heute von zentraler Bedeutung. Die Abteilungen treffen sich häufig in Meetings, in denen nicht nur Informationen „top-down“ oder „bottom-up“ getauscht, sondern vor allem Ideen diskutiert, Vorschläge geprüft, Vorgehensweisen abgestimmt werden. Dies ist nicht nur für die Integration bedeutend, sondern vor allem für den in der Computerbranche so wichtigen Innovationszyklus. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, braucht ein globales Unternehmen wie Lenovo international besetzte Teams, die mit gegenseitigem Vertrauen und interkulturellem Verständnis zusammenarbeiten.

Auch in der Organisationsstruktur wurden Änderungen vorgenommen und lokale Vorzüge zu einem globalen Instrumentarium kombiniert.

Die Zentren Lenovos in China und den USA spiegeln immer noch die Herkunft der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern wider.

Die Zusammenarbeit ist jedoch sehr eng und freundschaftlich, und der chinesische Vorstandsvorsitzende Yuanqing Yang hat inzwischen einen Wohnsitz in Raleigh. Die regionalen Gesellschaften sind für Länder oder Ländergruppen zuständig (zum Beispiel Stuttgart auch für Österreich), die Europazentrale in Paris leitet das EMEA-Geschäft (Europa, Mittlerer Osten, Afrika). Zentren für besondere Aufgaben sind über verschiedene Länder gestreut: ein „Marketing Centre of Excellence“ in Indien, ein „Back Office“ in Bratislava, Fertigungsstätten

in den USA. Regelmäßige跨文化培训活动是人力发展计划的固定组成部分。与此同时，对各个国家的客户都要用所在国家的语言同他们交流。

人事管理系统是由中国和外国  
的管理人员共同建立的，在此过程  
中，无论西方的还是中国的体系都  
不会被优先或完整地采用，而更多  
地是将两种文化的优点结合起来。

### 对组织结构进行调整以适应国际市场

双方在并购的时候就已经意识到了进行持续整合的必要性。因此企业在初期引入了一种“二元”体系，以此促进并购后双方企业文化的交流，也就是说，在供应链部门中，让一个当地员工和一个中国员工共同为一个项目工作，这首先是为了将他们各自掌握的网络汇合起来，同时也能够促使他们尽快熟悉这个体系，理解合作伙伴工作方式的优缺点。在双方网络汇合之初，这个体系起到了促进作用，当时国际团队只能在艰难条件下协作，比如不同的语言、对其他人的情况缺乏了解、中国外派员工还需要在酒店房间中生活等。度过了并购后最初的艰难，现在只有在出现具体问题时才会短期组建这种团队了。为了确保知识的交流得以延续，目前内部沟通是关键。不同部门的同事经常在会议上碰头，在这类会议上，不只进行“自上而下”或“自下而上”的信息交流，而是首先讨论提出的想法，审核建议，协调工作方法。这不仅对企业的整合具有重要意义，更对计算机行业中重要的创新周期意义非凡。为了应对这些挑战，像联想这样的国际化企业需要拥有一支国际化的团队，其成员能够在相互信任并理解对方文化背景的条件下合作。

und Werke in Polen, Mexiko und China, aber auch Forschungszentren im japanischen Yamato, in Raleigh sowie in Peking und anderen chinesischen Städten.

Diese Organisationsform ermöglicht es Lenovo zwar, eine Vielzahl lokaler Vorzüge zu nutzen, muss aber in einem dynamischen Markt wie dem PC-Markt ständig neu überdacht werden. So ähneln zum Beispiel die EMEA-Märkte in Russland oder der Türkei eher den Märkten in Indien oder in China als den mitteleuropäischen, auch ist Afrika eher mit Südostasien vergleichbar als Europa.

## Vom Nobody zur Marke von Welt

„Wer ist Lenovo?“, war die wohl am häufigsten gestellte Frage, als der Verkauf der PC-Sparte von IBM an den chinesischen Hersteller durch die Medien ging. Dies hat sich bis heute nicht entscheidend geändert: Während in China rund 70 Prozent der Einwohner die Marke Lenovo, in den USA immerhin noch ca. 26 Prozent kennen, sind es in Deutschland lediglich 9 Prozent (Maier 2008). Besonders im Vergleich zu IBM, das fast jeder kannte, ist dieser Wert sehr gering. Langfristiges Ziel des Unternehmens ist es deshalb, seine Bekanntheit deutlich zu steigern. Die Ausgangslage für das Marketing der übernommenen IBM-Sparte ist nicht so negativ, wie man zunächst annehmen möchte. Denn die Kunden von IBM stammen aus dem Business-Bereich, sind überwiegend Bestandskunden, die wissen, dass IBM-Produkte wie zum Beispiel das Notebook ThinkPad schon vor der Übernahme in Original Equipment Manufacturing (OEM) von Lenovo gefertigt wurden, sich also in der Qualität nichts ändert. „Für diese Zielgruppe, die ihre Kaufentscheidung nach Kriterien wie Qualität, Innovation und dann erst Design tätigt, ist auch entscheidend, dass der Service stimmt“, weiß Alexandre Blumenthal, Marketingleiter von Lenovo Deutschland und Österreich.

Lenovo möchte sein Geschäft auch auf andere Segmente, vor allem den Privatkundenbereich, erweitern; dabei trifft das Unternehmen aber auf erhebliche Hindernisse. Zum einen ist der Computermarkt von leistungsfähigen Wettbewerbern heiß umkämpft. Zweitens müssen dafür nicht nur die Endkunden angesprochen werden, sondern auch die marktbeherrschenden Handelsketten. Lenovos Unternehmensspitze – Chairman Yuanqing Yang und CEO Bill Amilio – hat bereits mehrfach angekündigt, dass auch dieses Segment verstärkt bearbeitet werden soll.

Lenovo möchte eine Corporate Identity schaffen – sowohl nach außen als auch nach innen –, die die vier Leitprinzipien widerspiegelt: Kundendienst, Erfindungsreichtum und Unternehmergeist, Präzision und Faktentreue sowie Vertrau-

organisationsstruktur auch einige Anpassungen, um die lokalen Vorteile mit der globalen Struktur zu verbinden. Bis heute,

„Auch wenn die Geschäftsstrukturen von Lenovo in China und den USA unterschiedlich sind, ist die Zusammenarbeit zwischen den beiden Ländern sehr eng.“

„Auch wenn die Geschäftsstrukturen von Lenovo in China und den USA unterschiedlich sind, ist die Zusammenarbeit zwischen den beiden Ländern sehr eng.“

„Auch wenn die Geschäftsstrukturen von Lenovo in China und den USA unterschiedlich sind, ist die Zusammenarbeit zwischen den beiden Ländern sehr eng.“

## 从无人知晓到世界品牌

„Auch wenn die Geschäftsstrukturen von Lenovo in China und den USA unterschiedlich sind, ist die Zusammenarbeit zwischen den beiden Ländern sehr eng.“

enswürdigkeit und Integrität. Die Steigerung des Bekanntheitsgrades der Marken des Unternehmens und die Darstellung von Lenovo als globales Unternehmen mit einer Weltmarke sind die Herausforderungen des Unternehmens. Um diese zu bewältigen, haben interkulturell zusammengesetzte Teams internationale Marketingstrategien entwickelt, wie das Sponsoring der Olympischen Spiele in Turin 2006 und Peking 2008 oder des Formel-1 AT&T Williams Teams. Neben diesen globalen Kampagnen möchte Lenovo seine Bekanntheit künftig gezielt in den regionalen Märkten ausbauen. Die Landesgesellschaften unterstützen dabei Sportler, die noch keine Weltstars sind, sondern in ihrer Nation als Leistungsträger anerkannt sind. Auch engagiert sich das Unternehmen im Bereich der sozialen Verantwortung; zum Beispiel spendete Lenovo nach dem Erdbeben in der chinesischen Provinz Sichuan 2008 10 Millionen Yuan RMB und organisierte eine Blutspendeaktion der Belegschaft.

## Das Zusammenwachsen zweier Unternehmen

Ehemalige und neue Mitarbeiter bewerten das Betriebsklima und die Stimmung in dieser Aufbauphase sehr positiv.

Dazu habe nicht nur das deutsche Management erheblich beigetragen, sondern auch die chinesische Führung. Sie hat sich der Einmischung enthalten, den Ortskräften mehr Kompetenz übertragen und ihnen so ein hohes Maß an Selbstständigkeit zugestanden.

Das große Interesse, das die chinesischen Top-Manager – im Gegensatz zu den amerikanischen Chefs früher – für die Entwicklung in Deutschland zeigen, motivierte die Belegschaft zusätzlich: Sie fühlte sich ernst genommen und gebraucht. Die wichtigsten Herausforderungen nach der Übernahme konnten erfolgreich bewältigt werden und der künftige Erfolg des Unternehmens wird in entscheidendem Maße davon abhängen, ob es gelingt, eine gemeinsame Unternehmenskultur weiter zu entwickeln, in der Manager unterschiedlicher internationaler und kultureller Herkunft die Vorzüge ihrer Denk- und Vorgehensweisen kombinieren.

Sicherlich ist es auch Aufgabe der Muttergesellschaft, dass die Niederlassungen im Ausland mit den Zentralen reibungslos zusammenarbeiten und die daraus resultierenden Synergieeffekte nutzen können. Dieses Potenzial nutzbar zu machen und die beiden Unternehmensteile weiter zusammen zu führen ist keine geringe Herausforderung an die Unternehmensleitung, deren Bewältigung – so

上并没有改变。“对于购买时主要考虑质量和创新性，然后才是设计的那部分目标客户群，服务是否到位也很重要。”联想德国和奥地利市场营销主管亚历山大·布卢门塔深知这一道理。

联想也在将其业务向其它市场板块，尤其是私人客户市场拓展，但在这方面企业遇到了巨大的阻力。一方面是因为计算机市场竞争激烈，对手实力强大，另一方面也不是仅仅和终端客户联系就行，还要打通一整条市场交易链。因此联想董事会主席杨元庆和CEO比尔·阿梅里奥这两位最高领导多次发表公告并已经着手开展大量工作。

联想要创立企业识别系统，不仅对外，而且也对内。这一系统反映四项指导原则：客户服务、知识财富和企业家精神、准确性和实事求是以及可靠性和完整性。如何提升企业品牌的知名度，以及联想作为一个拥有世界知名品牌的全球化企业如何向世人展示自己，是企业面临的重大挑战。为了应对挑战，这支跨文化融合的团队制定了国际营销战略，比如联想是2006年都灵冬奥会和2008年北京奥运会的赞助商，联想还赞助了一级方程式赛车（F1）AT&T威廉姆斯车队。除了这些国际性的推广活动外，未来联想还想扩大在区域性市场上的知名度。各国的子公司现在都在赞助一些运动员，虽然他们可能还不是世界明星，但他们都为本国做出了成绩。在企业社会责任工作方面，企业也承担了很多工作，例如，2008年，面对四川地震灾害，联想率先捐款1000万元人民币，同时联想员工踊跃献血挽救宝贵的生命。

## 两家企业的共同成长

新老员工都对企业环境及建设阶段的气氛给予了很高评价。

die Überzeugung von Marc Fischer – ein leistungsfähiges Management mit internationaler Führungserfahrung und sehr guten Kenntnissen der jeweiligen Märkte und Rahmenbedingungen erfordert. Doch nicht nur die Unternehmensspitze hat erkannt, dass die Kombination der Stärken aus beiden Unternehmen und beiden Kulturen eine Chance ist; auch im Unternehmen ist man sich dessen bewusst – wie es Abteilungsleiter der Beschaffung, Qiao Song, ausdrückt: „Lenovo, has a very entrepreneurial culture, but we perhaps had less of an orientation around tightly defined processes and structure than IBM did. IBM is very analytically oriented, very systematic, and we needed more of that in order for the new Lenovo to get to the next level“. Für das Erklimmen dieser nächsten Stufe scheint Lenovo gut aufgestellt zu sein. ■

对此不仅德国管理层做出了重大贡献，中国领导层也付出了很多努力。他们没有进行过多的干预，而是放手让当地管理人员负责了更大的业务范围，并给予他们高度的自主性。

与以前美国的主管人员相反，中国的最高领导对在德国发展所展现出的强烈兴趣，激励着员工的士气，他们觉得自己被接纳和被需要。这项并购后最重要的挑战被成功地克服了，企业未来的成功将在很大程度上取决于，是否能够继续发展共同的企业文化，将来自不同文化背景的全球经理人在思维和行为方式上的优点结合起来。

让海外子公司能够与总部顺利融合，并使各方的协同效应能够得到充分利用也是母公司的一项重要工作。对此协同效应的利用和继续推进企业两个组成部分的融合，对企业管理层来说是一个不小的挑战。马克·菲舍尔认为，这项管理和协调工作需要一个精明强干的管理层，他们应该既拥有国际经验，又熟悉各自的地区市场及框架条件。不仅企业的最高领导意识到，将两个企业及两种文化进行优势互补可以带来机遇，而且在企业内部，大家也都有了这样一种意识，正像全球供应链高级副总裁乔松所说：“联想具有非常鲜明的创业文化，但是与IBM相比，我们可能更缺乏按照严格定义的流程和结构办事的精神。IBM非常注重分析，非常有系统性，为了让新联想能够更上一层楼，我们需要学习IBM的这些优点。”为了攀登这个新台阶，联想已经做好了准备。■





## Im Gespräch mit Meiting Zhu

Rechtsanwältin im Bereich geistiges Eigentum in Deutschland und China, ZHU Rechtsanwältin, Köln

### 朱美婷律师访谈录

中德知识产权律师

„Geistige Eigentumsrechte werden in China in absehbarer Zeit eine vergleichbare Stellung haben wie in den Industrienationen. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass billige Nachahmung in eine Sackgasse führt.“

**Frau Zhu, China steht in dem Ruf, die meisten Rechtsverletzungen auf dem Gebiet des geistigen Eigentums zu begehen. Worin liegen Ihrer Meinung nach die Ursachen für dieses aus unserer Sicht mangelnde Rechtsbewusstsein?**

Viele behaupten, die zum Teil hemmungslose Produktpiraterie in China habe kulturelle Wurzeln, weil Produktpiraterie „konfuzianisch“ begründet sei. Einen „alten Meister“ zu kopieren geschehe aus Ehrerbietung, keinesfalls, um einen Rechtsverstoß zu begehen. Meiner Ansicht nach greift diese Begründung zu kurz. Verletzungen des geistigen Eigentums sind vielmehr darauf zurückzuführen, dass Chinas Wirtschaft sich derzeit noch in einer Phase befindet, in der es sich von der alten Planwirtschaft verabschiedet und die neue Marktwirtschaft ausprobiert. Bis zur Öffnung Chinas vor 30 Jahren ließ die staatlich gelenkte wirtschaftliche Zusammenarbeit wenig Spielraum für Privatinitiative. Das Gewinnstreben einer privaten Person war unmoralisch, wenn nicht sogar verboten. Die Wirtschaftsreform Ende der 1970er Jahre jedoch hat eine anhaltende

“不久的将来，中国在知识产权保护方面将会与西方工业国并驾齐驱。廉价的仿制只有死路一条，已为众多企业所认知。”

**朱女士，中国盗版最多，在知识产权保护方面名声不太好，您以为导致我们认为中国人法制观念淡薄的根本原因是什么？**

不少人认为，中国人的这种频繁的剽窃盗版行为有其深远的文化根源，是孔子教导所至——弟子模仿“大师”乃非侵权违法，而是对大师的敬重。此种理论未免有些牵强。以我之见，造成知识产权侵权行为的关键原因，是中国尚处于由旧的计划经济体系向新的市场经济体系的转型阶段。改革开放三十年之前的中国，一切掌控于国家手中，个体经济几乎没有生存和发展的空间，发财致富，追求利润即使不被禁止，也被视之为大逆不道。直至改革开放，个体经济才得以抬头，喜获生机，发财营利一时间变成了名

Aufbruchstimmung ausgelöst. Privates Gewinnstreben war plötzlich erlaubt und gewinnt seitdem Priorität; demgegenüber tritt das Rechtsbewusstsein in den Hintergrund. Geistiges Eigentum wird in China derzeit weder von dem Rechtsinhaber noch von dem Verletzer als schützwürdiges Rechtsgut wahrgenommen.

Die Vorgehensweise der privaten Mittel- und Kleinunternehmen in der Region Zhejiang ist ein typisches Beispiel dafür: Wie in vielen Städten haben sich hier Unternehmen angesiedelt, die sich auf die Herstellung eines bestimmten Produktes wie zum Beispiel Krawatten, Stifte oder Strümpfe oder einer Produktpalette wie Eisen- oder Lederwaren spezialisiert haben. Die Konzentration gleichartiger Unternehmen an einem Ort ermöglicht nicht nur Kostensenkung, sondern auch gegenseitige Nachahmung. Erweist sich ein Produkt als absatzstark, beginnen die Unternehmen sofort massenweise mit seiner Nachahmung. All dies erinnert an die typische Vorgehensweise in der Anfangszeit der industriellen Revolution, als hemmungslos nachgeahmt und kopiert wurde. Dieser Vergleich rechtfertigt zwar nicht die Nachahmungshandlungen, bietet gleichwohl eine Erklärung dafür.

### **Wie haben sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen für den Schutz geistiger Eigentumsrechte in China entwickelt?**

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für den Schutz geistiger Eigentumsrechte wurden in der VR China Mitte der 1980er und Anfang der 1990er Jahre geschaffen: Das Markengesetz wurde 1983 erlassen, das Patentgesetz 1984 und das Urheberrechtsgesetz 1990. Schließlich folgte 1995 das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb. Seitdem wurden diese Gesetze Schritt für Schritt weiterentwickelt. Die bis heute größte Reform der Gesetze für geistige Eigentumsrechte – betreffend das Urheberrecht, das Markengesetz sowie das Patentgesetz – fand vor dem Beitritt Chinas in die Welthandelsorganisation (WTO) am 11. Dezember 2001 statt, um dem Übereinkommen über handelsbezogene Aspekte der Rechte des geistigen Eigentums (Trade Related Intellectual Property Aspects – TRIPs) nachzukommen.

Neben der Gesetzgebung muss China die Judikative und die Verwaltung im Sinne der TRIPs-Prinzipien – „Transparenz“ und „Vorhersehbarkeit“ – für die Durchsetzung der geistigen Eigentumsrechte auf- bzw. umbauen. Eine gewaltige Aufgabe, die viel Zeit in Anspruch nimmt und an der bis heute noch gearbeitet wird. Die anerkennende Aussage des ehemaligen Generalsekretärs der World Intellectual Property Organization (WIPO), Arpad Bogsch, China habe beim Schutz des geistigen Eigentums innerhalb von 25 Jahren denselben Weg zurückgelegt, für den die Industrienationen mehr als 100 Jahre benötigt hätten, wird in

正言顺的头等大事。然而，公众的法律意识和法制观念却未紧随而上，知识产权保护的重要性既未引起权利所有者的注意，也未得到侵权者的认知。

活跃在浙江地区的中小型民营企业就是一个典型的实例。与中国的许多城镇相仿，那里聚集着专门生产领带、钢铁制品、铅笔、皮革制品以及长筒丝袜等等的各种厂商。同类产品的制造商集中于一个地区不仅可以降低生产成本，而且有利于彼此之间的相互模仿。发现某一产品销路好，市场需求量大，大家便一拥而上模仿复制。此一特征使人联想起工业革命始初，模仿在那个时代也很常见。尽管这个不能为模仿复制开脱责任，但至少是一种合乎情理的解释。

### **迄今为止，中国在知识产权保护方面都建立了那些法律法规？**

中国有关知识产权方面的法律法规先后建立于上世纪的八十年代中期和九十年代初之间：《商标法》颁布于1983年，《专利法》1984年，《版权法》1990年，《反不正当竞争法》1995年。从那以后，中国的知识产权保护制度不断地得到改进和完善。2001年12月11日，正式加入世界经济贸易组织之前，中国在知识产权保护领域进行了一次有史以来规模最大的改革。本次改革涉及到《版权法》、《商标法》以及《专利法》等三个层面，旨在接轨《与贸易有关的知识产权协议》，简称《TRIPs协议》。

在引入知识产权概念，建立法律法规的同时，中国还必须以《TRIPs协议》为指针，建立一个完整全面、具有“透明度和可预见性”的司法保护和行政执法体系。此乃一任重道远的法律工程。世界知识产权组织前总干事阿帕德·鲍格胥对此给予了充分的肯定。他说：中国用了二十五年时间，走完了

China häufig zitiert. Meiner Meinung nach sollten sich die westlichen Länder mit ihrem jahrzehntelangen Vorsprung im Umgang mit Eigentumsrechten bewusst machen, dass sich die für sie selbstverständlichen Grundsätze für den Umgang mit geistigem Eigentum nicht unreflektiert auf China übertragen lassen und eingefordert werden können.

**Der WTO-Beitritt hat den Umwandlungsprozess Chinas von der Plan- hin zur Marktwirtschaft beschleunigt und die wirtschaftliche Verflechtung Chinas mit dem Ausland intensiviert. Wie wirkt sich dies auf die Entwicklung zum Schutz des geistigen Eigentums aus?**

Der Schutz des geistigen Eigentums hat durch den WTO-Beitritt sowohl in China als auch im Ausland radikal an Bedeutung gewonnen: Seither haben chinesische Gerichte pro Jahr ca. 15.000 Zivilverfahren, mehr als 3.000 Strafverfahren und ca. 500 Verwaltungsverfahren im Bereich des geistigen Eigentums bearbeitet. Dabei befassen sich ca. 80 Prozent aller Verfahren mit Verletzung von Eigentumsrechten, Verfahren mit Bezug zum Ausland, d. h. an denen eine ausländische Partei beteiligt ist, haben einen Anteil von ca. 5 Prozent.

Gleichzeitig nimmt die Zahl der Verfahren gegen chinesische Unternehmen im Ausland, vornehmlich in den USA und den Ländern der Europäischen Gemeinschaft, zu. So hat zum Beispiel die US-Regierung im April 2007 bei der WTO auf institutioneller Ebene gegen China ein Verfahren wegen Urheberrechtsverletzung eingeleitet. Auch auf Privatebene ist im Ausland die Zahl der Verfahren gegen chinesische Unternehmen radikal gestiegen. Allein in der Elektronikbranche (vor allem für DVDs, Fernsehgeräte, Mobiltelefone und MP3-Player) haben chinesische Unternehmen seit dem WTO-Beitritt Chinas bis 2007 wegen Verletzung von geistigen Eigentumsrechten mehr als eine Milliarde US-Dollar Schadenersatz gezahlt. Zwar gibt es keine genauen amtlichen Statistiken über Verfahren gegen chinesische Unternehmen im Ausland, die Tatsache, dass die chinesische Regierung in dem „Aktionsplan zum Schutz des geistigen Eigentums für das Jahr 2007“ die Einrichtung einer Hotline sowie einer Online-Serviceplattform für Unternehmen, die von Schadenersatzklagen betroffen sind, als eine konkrete Unterstützungsmaßnahme vorsah, verdeutlicht den Ernst der Lage.

**Können Sie Beispiele nennen, wo sich die Rechtsprechung zum geistigen Eigentum in China und in Deutschland ähnelt und wo sie Unterschiede aufweist, die den Umgang mancher chinesischer Unternehmen mit geistigen Eigentumsrechten im Ausland erklären können?**

Western industrial countries spent over a hundred years on the legislative process of intellectual property protection. Bao Ge's statement is often cited by Chinese people. I want to use this to remind that in intellectual property protection, China's decades-long Western industrial countries cannot simply transfer their legal principles without thinking about whether they can be applied in China.

**加盟世贸组织不仅加速了中国由计划经济向市场经济转型的进程，也促进了中国在国际经济技术和文化方面的合作与交流。请问这一转变在知识产权保护方面产生了那些影响？**

Through the WTO accession, China's intellectual property protection has won unprecedented attention both at home and abroad. Since 2001, the Chinese courts have received an average of 15,000 civil cases, 3,000 criminal cases, and 500 administrative cases annually. Intellectual property protection cases account for 80% of the total litigation, with about 5% involving foreign parties.

Additionally, legal cases against Chinese companies abroad have increased significantly, mainly from the US and EU countries. In 2007, the US government filed a case with the WTO against China's copyright infringement. In the non-official sector, litigation against Chinese companies abroad has risen sharply. Since joining the WTO in 2001, cases in the electronics industry alone, including DVD, TV, mobile phones, and MP3 players, have caused over 1 billion dollars in damages. Despite the lack of official statistics, the Chinese government's emergency measures, such as the 2007 Intellectual Property Protection Week, demonstrate the severity of the situation.



Justitia vor dem Hamburger Rathaus – 汉堡市政厅前的正义女神雕像

Es gibt sowohl Parallelen als auch Unterschiede. Das Anmeldeverfahren für Patente in China ist beispielsweise mit dem Deutschen vergleichbar. Im Unterschied zu Deutschland wird dort jedoch unter „Patent“ („zhuan li“) sowohl das Erfindungspatent als auch das Gebrauchs- und Geschmacksmuster verstanden.

Auch die Erlangung von Markenschutzrechten unterscheidet sich in beiden Ländern: In China kann der Markenschutz nur mit Eintrag ins Markenregister erlangt werden und nicht wie in Deutschland auch durch Verkehrsgeltung.

Auch die Unterschiede im Geschmacksmusterrecht sorgen häufig für Rechtsstreitigkeiten: So ist beispielsweise bei der Beurteilung der Verwechslungsgefahr eines Produktes sowohl in China als auch in Deutschland entscheidend, ob der ästhetische Gesamteindruck des angegriffenen Produktes mit dem Geschmacksmuster identisch oder ähnlich ist. Der wesentliche Unterschied jedoch besteht darin, wie das Produkt, das ein Geschmacksmuster verletzt, angeboten wird. Das Anbieten solcher Produkte im Produktkatalog oder die Ausstellung auf einer Messe stellt für sich allein noch keine Verletzung des Geschmacksmusters dar

**中国和德国在知识产权保护方面存在着哪些异同？您能否举例说明，境外中资企业缺乏知识产权概念的原因？**

中国与德国在知识产权保护方面既有其相同之处，也有其不同之处。譬如有关专利注册程序两国就十分相似，只是中国的专利概念稍广，发明专利、实用新型专利和设计专利皆被称为“专利”。另外，两国获取商标注册保护的程序亦有所区别。在中国，只有注册商标才能获取法律保护。而德国不然，在德国使用商标也能得到保护。最后，两国很大的一个法律分歧，是对外观设计专利的不同理解。判断某一产品是否涉嫌剽窃侵权的关键在于，涉嫌侵权产品的整体外观形象是否与受保护的设计专利相同或相似。德中两国的分歧点，存在于涉嫌侵权外观设



und ist in China nicht verboten. Erst wenn bewiesen ist, dass mit der Werbung der Vertrieb dieses Produktes bezweckt wird, macht man sich haftbar. Aus diesem Grund glauben zum Beispiel viele chinesische Aussteller auf Messen, die Werbung mit den geschützten Produkten eines Dritten allein stelle noch keine Rechtsverletzung dar. Entsprechend reagieren sie oftmals sehr überrascht, wenn sie in Deutschland dafür eine Verfügung kassieren.

### **Welche Unterschiede bestehen in beiden Ländern bei der Durchsetzung der Rechte und wo steht China auf seinem Weg, einen effektiven Rechtsschutz herzustellen?**

Die Geltendmachung geistiger Eigentumsrechte in China unterscheidet sich erheblich von den üblichen Rechtsverfolgungsmaßnahmen in Deutschland. Ein bezeichnendes Beispiel hierfür ist das einstweilige Verfügungsverfahren. In Deutschland ist es insbesondere für den gewerblichen Rechtsschutz unentbehrlich, in China dagegen wird es nur zurückhaltend beantragt. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass der vorläufige Rechtsschutz erst mit dem WTO-Beitritt Chinas eingeführt worden ist und dieser Rechtsbehelf vielen Rechtsinhabern noch unbekannt ist.

Im Gegensatz zu Deutschland spielt in China die Verwaltung beim Schutz des geistigen Eigentums traditionell eine wichtige Rolle. Zusammen mit dem Gericht bildet sie das so genannte „Duale System“. Rechtsinhaber wenden sich bei Verletzungen von geistigen Eigentumsrechten i. d. R. bevorzugt an die Verwaltung, da sie bei der Ermittlung und Durchsetzung der Schutzansprüche mehr Möglichkeiten hat als eine Privatperson oder ein Unternehmen. Nicht zuletzt aus diesem Grund verlangen die USA von China, die Verwaltung zur Bekämpfung der Verletzung von geistigen Eigentumsrechten verstärkt einzusetzen. Darüber, wie Verwaltungsentscheidungen vollstreckt, Kompetenzen aufgeteilt und Ermessensspielräume ausgeschöpft werden können, besteht jedoch noch Rechtsunsicherheit. Hinzu kommt, dass die Ressourcen der Verwaltung beschränkt sind. Infolgedessen gestaltet sich die Durchsetzung der Verwaltungsentscheidung noch immer problematisch. Ein weiterer Beweis für die Ineffektivität der Verwaltung ist, dass man in ärmeren Regionen oder im Hinterland Chinas bei der Durchsetzung des geistigen Eigentumsrechts mit lokalem Protektionismus zu kämpfen hat.

Zudem können sich chinesische Behörden Schadenersatzansprüchen aussetzen, wenn sie wegen falscher Informationen Verwaltungsmaßnahmen einleiten. Aufgrund der unsicheren Erfolgsaussichten gegen den Rechtsverletzer stellen die

Designprodukte des许诺销售。在中国，宣传册上和展销会上的产品供应尚未构成对外观设计专利的侵权，只有当被证明，被告以受到外观设计专利保护的产品，以营利为目的、为促销某个产品做广告时，方构成对设计专利的侵权。这也是为何许多中国展商面对突然而至的诉前临时禁令，常常感到十分惊异，因为他们不知道，仅仅因为对受到专利保护的第三者的产品做广告，也会构成对知识产权的侵权。

### **中国与德国在法律的实施和执行方面有何不同？中国在执行知识产权法律法规方面究竟取得了那些成效和进步？**

中国在知识产权保护的具体实施和执行方面与德国还是有区别的，其中最大的差别是对诉前临时禁令的使用。在德国，申请诉前临时禁令是企业对知识产权保护的一个必不可少的法律手段，而中国对诉前临时禁令的使用相对还比较少。这是因为，中国目前的有关诉前临时禁令的规定在进入世贸组织之时才制定，实行时间不长，许多权利所有者对该法律救济手段还不了解。

与德国不同的是，中国的行政机构在知识产权保护方面扮演着重要的角色。行政与法院双管齐下，构成一个所谓的“双轨制”。一般来说，权利所有者更喜欢行政机构的参与，这是因为行政机构比个体或企业拥有更多的可能性去调查和执行。这也是为什么美国政府要求中国政府加强行政部门的执法功能，严厉制止和打击知识产权的违法侵权行为的原因。只是中国在行政执法、司法管辖以及酌处范围方面还存在着诸多不确定因素，加之工商行政管理部门人手不足、财源拮据，致使行政裁决的执行难以行之有效。在一些贫穷偏远的地区，知识产权则因地方主义的阻挠不能得到应有的保护，又是一个行政机构执法无力的实证。此外，行政部门



Behörden hohe Anforderungen an die Beweismittel, was für den Rechtsinhaber wiederum mit einer erheblichen Beweislast verbunden sein kann.

Vor allem das Zusammenwirken der Institutionen mit der Exekutive und der Judikative muss noch verbessert werden, um die geistigen Eigentumsrechte in China flächendeckend zu stärken.

**Chinesische Unternehmen nehmen immer mehr internationale Geschäftsbeziehungen auf, möchten sich in ausländischen Märkten mit ihren Namen etablieren und ihr Image verbessern. Wie schätzen Sie diese Bestrebungen angesichts des viel beklagten Themas „Produktpiraterie“ ein?**

Geistige Eigentumsrechte werden in China in absehbarer Zeit eine vergleichbare Stellung haben wie in den Industrienationen. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass billige Nachahmung in eine Sackgasse führt. Vor allem exportorientierte Unternehmen haben im Ausland Lehrgeld bezahlt. Die Zahl der Anmeldungen von gewerblichen Schutzrechten innerhalb und außerhalb Chinas steigt kontinuierlich. Bemerkenswert ist auch, dass chinesische Unternehmen beginnen, sich im Ausland gegen Vorwürfe der Rechtsverletzung zu verteidigen. Zurzeit ist die Zahl der von chinesischen Rechtsinhabern initiierten Gerichtsverfahren in Deutschland noch gering. Ich möchte jedoch die kühne Behauptung wagen, dass China auch diesbezüglich in absehbarer Zeit eine aktivere Rolle übernehmen wird. Es ist meiner Ansicht nach nur noch eine Frage der Zeit, bis sich in China ein entsprechendes Rechts- bzw. Unrechtsbewusstsein für geistige Eigentumsrechte entwickelt und festigt. ■

## Meiting Zhu

Meiting Zhu ist Rechtsanwältin in Köln. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt ist gewerblicher Rechtsschutz in Deutschland und China. Neben der anwaltlichen Beratung spricht Frau Zhu auch als Referentin zum Thema „Schutz des geistigen Eigentums in Deutschland und China“ auf Vortragsveranstaltungen in der Industrie und bei Verbänden in beiden Ländern.

一旦裁判失误，必将面临着承担经济赔偿的风险。由于行政机构无法确保假定权利所有者的胜诉，故而要求权利所有者提供充分翔实的证据，这对权利所有者而言，是很大的财力和物力地投入。故此，在中国，若想大面积的普及和加强对知识产权的保护，必须首先协调和改善各个行政机构之间、执法和司法之间的合作。

**愈来愈多的中资企业跻身于国际商贸市场，希望创世界名牌，改善自己的国际形象。您如何估计中国知识产权保护的未来？剽窃盗版等侵权行为是否会有所收敛？**

不久的将来，中国在知识产权保护方面将会与西方工业国并驾齐驱。廉价的仿制只有死路一条，已为众多企业所认知，尤其是那些经营外贸出口，常年耳熏目染，交纳了足够学费的涉外企业。中国厂商在境内境外申请商标专利或版权注册的数量迅速增长。另外，值得注意的是，在国外的中资企业也开始对侵权指控进行应诉。目前在德国，由中国权利所有者提出的法律诉讼为数还很少。然而，我敢大胆的预言，在不远的将来，中国在知识产权保护方面将扮演一个举足轻重的角色，知识产权保护意识的提高与巩固，仅只是一个时间的问题。■

## 朱美婷

朱美婷女士是科隆的专业律师。业务重点是德国和中国商业知识产权保护。除法律咨询外，朱律师还在两国的企业和行业协会就“德国和中国的知识产权保护”作专题演讲。

# Baosteel Europe

Internationalisierungsmodell Deutschland:

Zentrale für Europa



## 宝钢欧洲有限公司

德国的国际化楷模：欧洲的总部

### Entstehungsgeschichte eines Weltkonzerns

Der Firmenname „Baosteel“ setzt sich aus dem chinesischen Ortsnamen Baoshan – ein Bezirk in Shanghai – und dem englischen Begriff für Stahl zusammen und steht für ein Unternehmen aus China mit globalem Anspruch. Asienkennner jedoch sehen – wie in vielen Firmennamen dieser Region – noch etwas mehr: „Bao“ bedeutet im Chinesischen „wertvoll“ oder „kostbar“; Baosteel frei übersetzt also „Premium Stahl“. Und von diesem Anspruch lässt sich das Unternehmen leiten.

Sein Heimatmarkt – der chinesische Stahlmarkt – ist in gewisser Hinsicht ein Phänomen: Auf der Nachfrageseite zeigt er einen schier unersättlichen Bedarf des größten und erfolgreichsten Schwellenlandes der Welt. Auf der Angebotsseite ist er zersplittert wie kein anderer Markt: Rund 260 unterschiedlich große Stahlhersteller (manche Quellen geben über 1.000 an) mit teils guter, meist unzureichender Profitabilität teilen sich diesen auf. Kein Wunder also, dass sie von der chinesischen Regierung zum Zusammenschluss zu großen Stahlherstellern wie der Baosteel Group gedrängt werden.

Die heutige Baosteel Group wurde im Dezember 1978 als Baoshan Iron and Steel Complex in Shanghai gegründet. Im Wesentlichen aber geht sie aus einer im November 1998 per Regierungsbeschluss durchgeführten Großfusion mit der Shanghai Metallurgical Holding Group Corporation und der Shanghai Meishan Group Co., Ltd. hervor. Die neuste Akquisition fand im April 2008 statt, als Baosteel Group Bayi Steel Group aus der Xinjiang Provinz übernahm. Die Baosteel Group ist eine Holding mit sechs verschiedenen Geschäftseinheiten, die Stahl hauptsächlich für die Automobilherstellung, den Schiffbau, die Elektronik- und Haushaltsgerätebranche, Ölförderanlagen und Pipelines sowie für die Baubranche herstellen und vertreiben. Daneben betreibt die Baosteel Group noch sieben weitere Geschäftseinheiten in Bereichen wie Finanzdienstleistungen, Handel oder Logistik. Sie weist damit im Vergleich zu anderen internationalen

### 宝钢，一个世界级企业的诞生史

宝钢的公司名称Baosteel是由两部分组成的，Bao就是中文地名宝山，这是上海的一个区名，后面的Steel则是钢的英文写法，Baosteel，一个来自中国，面向全球的企业。熟悉亚洲的内行人士从公司的名称上還看到了更多的东西——在亚洲这个地区，很多企业的名称都有一定含义——宝的中文含义是“有价值的”或“宝贵的”，宝钢可以直译成“优质钢”，而宝钢正是以这样的标准来要求自己的。

宝钢的所在地市场，也就是中国市场，在某种意义上来说是一个奇迹：从需求的角度来看，这个世界上最大最成功的蓬勃增长的国家的市场胃口几乎总也填不饱，从供应的角度来看，没有任何一个其他市场象中国集中度那么低：各种规模的钢铁生产厂有260家（有些渠道称超过1000家），有些盈利情况较好，大部分则赢利情况不令人满意。难怪中国政府迫切希望通过兼并重组提高集中度，更多地形成象宝钢集团那样的大厂家。

今天的宝钢集团的前身是1978年12月在上海建立的宝山钢铁总厂，在政府的批准下，1998年11月宝钢和上海冶金控股集团公司以及上海梅山集团有限公司进行了大规模的联合重组。2008年4月宝钢集团收购兼并了新疆八一钢铁集团。宝钢分6大业务板块，其钢材的生产销售主要用于汽车制造业、造船



Das Vogelnest, das chinesische Nationalstadion in Peking –  
鸟巢——位于北京的国家体育场

Marktteilnehmern zwar einen relativ hohen, aber für viele asiatische Großunternehmen typischen Diversifikationsgrad auf. Die Baosteel Group befindet sich zu 100 Prozent in Staatseigentum, wobei die größte Geschäftseinheit Baoshan Iron and Steel Co., Ltd. – oder kurz Baosteel – seit Dezember 2000 an der Shanghai Stock Exchange gelistet ist, derzeit allerdings ca. 78 Prozent der Aktien von der Baosteel Group und damit vom chinesischen Staat gehalten werden.

Der Umsatz der Baosteel Group ist in den vergangenen Jahren um durchschnittlich ca. 10 Prozent jährlich gestiegen, von 162 Milliarden Yuan RMB im Jahr 2004 auf ca. 200 Milliarden Yuan RMB (ca. 18,5 Milliarden Euro) im Jahre 2007. Gleichzeitig ist die Stahlproduktion von 21,38 Millionen auf 28,6 Millionen Tonnen gestiegen. Die Baosteel Group ist mit zurzeit 122.780 Mitarbeitern Chinas größter Stahlerzeuger. Die Unternehmensgruppe betreute prestigeträchtige und komplexe Bauobjekte wie den Hauptaustragungsort der Olympischen Sommerspiele 2008, das so genannte „Vogelnest“ in Peking, das Hauptquartier des Staatssenders CCTV in Peking oder auch Terminals für die internationalen Flughäfen in Peking oder Pudong/Shanghai. Auch international gehört das Unternehmen zu den ganz Großen. So liegt die Baosteel Group seit 2006 weltweit an fünfter Stelle der Stahlerzeuger und wurde im Jahr 2004 als erstes chinesisches Produktionsunternehmen in das Fortune 500-Ranking auf Platz 372 aufgenommen; 2008 rangierte es bereits auf Platz 259. Erklärtes Ziel ist es, so schnell wie möglich einer der drei größten Stahlhersteller der Welt zu werden.

## Strategische Aufstellung für das weltweite Engagement

Dass dieses Ziel nicht nur verkündet wurde, sondern auch Realität werden könnte, ist vielen Experten bereits heute klar. Die Entwicklungen, die westliche Medien keinem chinesischen Staatsunternehmen zugetraut haben, sprechen für sich: Im Zuge der Fusion wurde das Personal von 176.000 auf 122.780 abgebaut; nicht mehr billige Arbeitskraft, sondern automatisierte Produktion sichert

业、电器及家电业、输油管线以及建筑业。另外宝钢集团还有其他的7个业务板块如金融业、贸易、物流等。宝钢的多元化程度和其他国际上的同行比较来讲相对较高，但对很多亚洲的大企业来说却是较为普遍的。宝钢集团为100%国有，2000年12月宝钢股份或简称宝钢在上海证券交易所上市，宝钢集团也就是说国家控股78%。

宝钢集团的营业额在过去几年中保持了平均每年约10%的增长，从2004年的1620亿元人民币到2007年的2000亿元人民币（约185亿欧元），同时其钢产量也从2138万吨增加到了2860万吨。宝钢目前员工122780人，是中国的最大钢铁生产企业。在中国一些具有权威代表性的复杂工程项目上，都有宝钢的参与，如2008年夏季奥运会的主会场，即北京的“鸟巢”，北京中央电视台的主楼，北京国际机场及上海浦东国际机场的候机楼等。不仅在国内，在国际上宝钢也是属于重量级的，2006年以来，宝钢是世界上第5大钢铁生产企业，2004年作为第一家中国的制造企业在财富世界500强排行榜中排名372位，2008年排名已经上升到259位，宝钢已明确的目标是，尽快成为世界三家最大的钢铁生产企业之一。

## 全球战略目标的建立

很多业内专家现在就已经明白，宝钢的目标不仅已经公之于众，而且也是有可能实



den zukünftigen Erfolg. Der chinesische Hauptstandort des Unternehmens in Shanghai gilt nicht nur in China, sondern auch weltweit als einer der modernsten und effizientesten Produktionsstandorte für Stahlerzeugnisse. Das neue Management-Konzept zeigt sich bei Baosteel in vielen Bereichen: Im Jahr 2005 wurde das Qualitätsmanagementsystem „Six Sigma“ erfolgreich eingeführt. Der Stahlhersteller plant strategisch und unterhält ein integriertes Managementsystem, um Verantwortlichkeiten, Weisungsbefugnisse und Kommunikationskanäle zwischen den Geschäftseinheiten zu regeln und zu steuern.

Das Thema „Corporate Social Responsibility“ rückt aufgrund der politischen und umwelttechnischen Veränderungen der letzten Jahre immer stärker in den Vordergrund. So fördert die Baosteel Group zahlreiche soziale Projekte, beispielsweise die Errichtung eines Baosteel Weiterbildungsfonds oder einer Stiftung von 38 so genannten „hope primary schools“ und engagiert sich für Nachhaltigkeits- und Umweltthemen.

### Als erstes chinesisches Unternehmen veröffentlicht die Baosteel Group seit 2005 jährlich einen Nachhaltigkeitsbericht.

2006 hat das Management sogar als Ziel vorgegeben, unter dem Slogan „Green Baosteel, our common home.“ die Baosteel Group zum saubersten und nachhaltigsten Hersteller von Stahl weltweit zu formen.

Für diese Entwicklung hin zu einem Global Player hat das Unternehmen gute Voraussetzungen mitgebracht. Einerseits ist die Baosteel Group bereits seit der Gründung kein typisches chinesisches Staatsunternehmen, da sie erst im Dezember 1978 – also genau zum Beginn der chinesischen Wirtschaftsreformen – entstand und daher nicht wie viele der Staatsunternehmen Altlasten des chinesischen Kommunismus mitschleppte. Zum anderen ist es von der weltoffenen Tradition Shanghais geprägt, für die vor allem langjährige Beziehungen und Beteiligungen in vielen Gemeinschaftsunternehmen mit anderen Global Players kennzeichnend sind. So hält die Baosteel Group zum Beispiel über ihre Tochterfirma Shanghai Pudong Iron & Steel Group seit 1998 einen Minderheitsanteil von 40 Prozent an dem Joint Venture „Shanghai Krupp Stainless & Co., Ltd.“ mit der ThyssenKrupp Stainless AG in Shanghai.

Die Baosteel Group hat viele zukunftsweisende Vorbereitungen getroffen, zumal die Herausforderungen gewaltig sind: Spezialmarktsegmente wie die von Baosteel weisen in China schon seit längerer Zeit hohe Wachstumsraten auf und übersteigen die Nachfrageniveaus anderer aufstrebender Märkte wie

der. Die westlichen Medien glauben nicht an die Staatsunternehmen Chinas, aber die Entwicklung von Baosteel zeigt alles: In der Fusion wurden die Mitarbeiter von 176.000 auf 122.780 reduziert, Baosteel verzichtete nicht auf billige Arbeitskräfte, sondern auf die Automatisierung der Produktion, um die Zukunft zu sichern. Baosteel ist nicht nur in China, sondern weltweit eine der fortschrittlichsten Stahlproduktionsstätten. Im Jahr 2005 wurde Baosteel erfolgreich in das „Six Sigma“-Qualitätsmanagementsystem integriert. Das Unternehmen hat eine integrierte Managementsystem eingeführt, um die Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Kommunikationskanäle zwischen den Geschäftseinheiten zu steuern und zu kontrollieren, um die verschiedenen Geschäftseinheiten zu steuern und zu kontrollieren, um die verschiedenen Geschäftseinheiten zu steuern und zu kontrollieren.

„Corporate Social Responsibility“ rückt aufgrund der politischen und umwelttechnischen Veränderungen der letzten Jahre immer stärker in den Vordergrund. So fördert die Baosteel Group zahlreiche soziale Projekte, beispielsweise die Errichtung eines Baosteel Weiterbildungsfonds oder einer Stiftung von 38 so genannten „hope primary schools“ und engagiert sich für Nachhaltigkeits- und Umweltthemen.

### Als erstes chinesisches Unternehmen veröffentlicht die Baosteel Group seit 2005 jährlich einen Nachhaltigkeitsbericht.

2006 hat das Management sogar als Ziel vorgegeben, unter dem Slogan „Green Baosteel, our common home.“ die Baosteel Group zum saubersten und nachhaltigsten Hersteller von Stahl weltweit zu formen.

Für diese Entwicklung hin zu einem Global Player hat das Unternehmen gute Voraussetzungen mitgebracht. Einerseits ist die Baosteel Group bereits seit der Gründung kein typisches chinesisches Staatsunternehmen, da sie erst im Dezember 1978 – also genau zum Beginn der chinesischen Wirtschaftsreformen – entstand und daher nicht wie viele der Staatsunternehmen Altlasten des chinesischen Kommunismus mitschleppte. Zum anderen ist es von der weltoffenen Tradition Shanghais geprägt, für die vor allem langjährige Beziehungen und Beteiligungen in vielen Gemeinschaftsunternehmen mit anderen Global Players kennzeichnend sind. So hält die Baosteel Group zum Beispiel über ihre Tochterfirma Shanghai Pudong Iron & Steel Group seit 1998 einen Minderheitsanteil von 40 Prozent an dem Joint Venture „Shanghai Krupp Stainless & Co., Ltd.“ mit der ThyssenKrupp Stainless AG in Shanghai.

Indien oder Russland bei Weitem. In Teilen haben sie sogar mit jenen etablierter Industrieländer wie zum Beispiel den USA gleichgezogen. Neuesten Studien der OECD zufolge ist dieser Trend auch segmentübergreifend auf den gesamten chinesischen Stahlmarkt übertragbar und wird sich noch verstärken. Parallel zu dieser gewaltigen Nachfrage in China steigt auch der Export: 2004 überstiegen die chinesischen Stahlexporte zum ersten Mal die Importe nach China.

Um sich für die hohe Nachfrage zu rüsten – die Baosteel Group erzielt über 90 Prozent ihres Umsatzes in China – und um die Verhandlungsposition im Kampf um die knappen Rohstoffe auszubauen, plant das Unternehmen international und national weitere Akquisitionen und Zusammenschlüsse sowohl auf der horizontalen Ebene als auch mit Unternehmen vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen. Die stattfindende Konsolidierung des chinesischen Stahlmarktes und die Erschließung internationaler Märkte ermöglichen es, durch Aufkäufe



Erfahren Sie mehr über die Zusammenführung von Unternehmenskulturen in der Publikation „Post-Merger Integration und Unternehmenskultur“

und Beteiligungen nicht nur neue Produktionsstätten zu akquirieren, sondern vor allem auch wichtige Abbaustätten zu integrieren.

Derzeit importiert die Baosteel Group ca. 80 Prozent ihres Eisenerzbedarfes. 2001 bereits hat das Unternehmen einen Anteil von 50 Prozent an der brasilianischen Eisenerzmine Água Limpa erworben und 2003 auch Anteile an Hamersley Iron, einer australischen Tochtergesellschaft von Rio Tinto. Lose Kooperationen und zahlreiche Gespräche mit den anderen Stahlgiganten Ostasiens wie Nippon Steel in Japan und Posco in Korea nähren immer wieder Vermutungen, dass sich hier ein Zusammenschluss abzeichnen könnte.

Maßgeblich für die strategische Planung der Baosteel Group sind nicht nur ökonomische Ziele, sondern auch der Erwerb internationaler Managementenerfahrung.

Um diese Entwicklung zu unterstützen, wurde die Internationalisierung des Vorstands vorangetrieben. Heute decken die Direktoren des Boards drei wichtige Bereiche ab: beste Beziehungen zum staatlichen Besitzer, genaue Kenntnis des chinesischen Marktes und moderne Produktionsmethoden sowie zunehmende Erfahrung im internationalen Business.

宝钢做了很多针对未来的准备工作，主要原因是宝钢面临巨大的挑战：由于中国长时间的高增长率，对一些特殊的细分市场产品的需求已经远远超过了其他新兴国家如印度或俄罗斯的需求水平，有部分甚至已经和一些发达国家如美国持平。最新的经济合作与发展组织的研究表明，中国这种钢铁需求日益增长的趋势将不会仅仅局限于某类产品，而是会传递到整个中国钢铁行业的各类产品，并会表现得更为强烈。在需求强劲的同时，中国的钢铁产品出口也在增长，2004年中国的钢铁产品出口首次超过了进口。

为了满足强劲的国内需求，宝钢把超过90%的产品销往国内，为了在有限的原料争夺的谈判中争取有利位置，宝钢计划在国内外进行进一步的兼并重组，包括同一水平位置的企业或者处于价值创造链前后位置的上下游企业。随着在中国钢铁市场的兼并和国际市场的开拓，通过收购和参股，宝钢一方面



您可以参阅《企业后台管理与企业文化》(德语及英语版本)，了解更多关于企业文化的内容。

有可能取得新的生产能力，更重要的是

是对收购过来的重要的老生产能力进行整合。目前宝钢集团的80%的铁矿石是通过进口的，早在2001年，宝钢就取得了巴西埃圭林帕矿山的50%的股权，2003年取得了巴西力拓公司的澳大利亚子公司哈默斯利铁矿的部分股权。和东亚的另外两个钢铁巨头日本的新日铁以及韩国浦项的松散型的合作以及大量的会谈，使人们对几方联合的可能性也有了一定的猜测。

宝钢战略计划中具有决定性的不仅仅是经济上的目标，还有对国际管理经验的获取。

为了支撑企业的发展，董事会的国际化也正向前推进，目前的董事会成员们覆盖



## Einrichtung eines Geschäftssitzes in Hamburg

Die Baosteel Group ist in Deutschland bereits seit Langem präsent, jedoch hat sich ihre Geschäftstätigkeit über die Jahre bedeutend verändert. Anfangs war an den Verkauf von Stahlprodukten noch nicht zu denken, im Vordergrund stand zunächst die Versorgung des chinesischen Unternehmens mit „lebensnotwendigen“ Ersatzteilen für die heimische Produktion. Dies änderte sich als die Unternehmensführung sich 1993 zur Gründung der Baosteel Europe GmbH mit einem Grundkapital von vier Millionen Deutsche Mark entschloss. Die Standortwahl fiel auf Deutschland, weil ein Gerichtsstand dort europäischen Kunden und Lieferanten mehr Rechtssicherheit bietet als bei einer Abwicklung der Geschäfte über Hongkong oder China selbst.

Bei der Entscheidung, den Geschäftssitz in der Hafenmetropole Hamburg einzurichten, spielten neben rationalen Motiven – zum Beispiel die direkte Anbindung an die Seewege – auch kulturelle Aspekte eine Rolle,

so der heutige Geschäftsführer von Baosteel Europe, Direktor Meng Ye: „Zwischen Hamburg und China besteht eine Kooperation, die auf eine lange Geschichte zurückblicken kann. Hier gibt es sehr viele chinesische Unternehmen und Handelsgesellschaften. Die Muttergesellschaft der Baosteel Europe GmbH stammt aus der Stadt Shanghai, der Partnerstadt von Hamburg und ebenfalls eine Hafenstadt. Sowohl aus kulturellen Perspektiven als auch aufgrund geographischer Gegebenheiten bietet Hamburg unserer Ansicht nach günstige Bedingungen für die Weiterentwicklung unserer Gesellschaft.“

Die Geschäfte laufen inzwischen gut: In den letzten drei Jahren verdoppelte sich der Umsatz auf rund 500 Millionen Euro. Damit gehört Baosteel Europe zu den größten chinesischen Unternehmen in Deutschland. Das Unternehmen schreibt schwarze Zahlen, gibt sich aber keineswegs mit dem Erreichten zufrieden. Es will nicht nur seine Anteile auf dem Weltmarkt steigern, sondern auch seine Geschäfte in Deutschland und Europa mit neuen Produkten und Innovationen ausweiten. Dafür sollen der Standort Hamburg ausgebaut und neue Fachkräfte rekrutiert werden. Unter Meng Ye änderte sich in den letzten vier Jahren jedoch auch die Struktur der Baosteel Europe GmbH erheblich: Am Hamburger Standort arbeiten heute 28 Mitarbeiter in sechs Einheiten, dazu kommen noch 27 Mitarbeiter von Baosteel Europe in anderen Büros in Europa, dem Nahen Osten und Shanghai. Für die interne Organisation am Standort Hamburg sind die Finanzabteilung und das Shanghai Office zuständig. Die Betreuung der Kunden und Lieferanten

der drei wichtigen Bereiche: und mit dem Staat die besten Beziehungen, für den chinesischen Markt genaue Einschätzungen und die Beherrschung moderner Produktionstechnologien, sowie die wachsenden Erfahrungen im internationalen Geschäft.

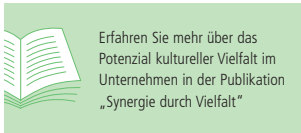
### 汉堡业务基地的设立

宝钢集团在德国开展业务已经很多年了, 然而其业务内容在这些年来也有了重要的改变, 一开始的时候并没有考虑到钢铁产品的销售, 而主要是当时还有些神秘色彩的钢铁生产所“赖以生存”的备品备件的供应, 于是在1993年建立了注册资金400万德国马克的宝钢欧洲有限公司。把地址选在德国, 是因为和通过香港或中国大陆自身开展业务相比, 因受理法院的所在地在欧洲, 使得用户和供应商有了更多的法律上的安全感。

而选择汉堡这样一个港口大都会城市, 除了合理的动机——比如直通海洋运输线路外, 文化上的因素也是一个重要的原因。

现任宝欧公司总裁的叶萌先生表示: “汉堡和上海的合作有悠久的历史, 汉堡这里有很多中国的企业和贸易机构, 宝钢欧洲的母公司的母公司位于上海, 和汉堡是姐妹城市, 而上海本身恰好也是一个港口城市, 我们认为, 从文化角度和地理条件上来看, 汉堡给我们公司的进一步发展提供了最优越的条件。”

宝欧的公司业务从一开始就一直不错: 在近三年来更是把营业额翻番, 达到了将近5亿欧元, 宝欧也得以成为德国最大的中资企业。公司持续盈利, 但并没有对现有的成就满足, 宝欧不但要在世界市场上扩大份额, 而且还要凭着新产品和创新在德国和欧洲拓展业务。为此汉堡的总部就必须扩充, 并招募更多的专业人员。在叶萌总经理的领导



übernehmen die Bereiche Stahlhandel, Ersatzteile und Ausrüstungen sowie Metallprodukte. Seit Neuestem ist die Abteilung „New Business“ mit der Erschließung weiterer Geschäftsfelder

beauftragt. Entsprechend der unterschiedlichen Aufgaben setzt das Unternehmen Mitarbeiter verschiedener Nationalitäten ein. In Hamburg sind chinesische Expatriates und Deutsche tätig, in den anderen ausländischen Niederlassungen bilden Mitarbeiter aus den jeweiligen Ländern sogar die Mehrheit.

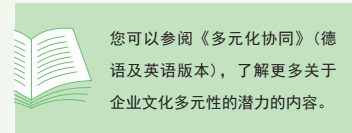
## Geschäftsfelder der deutschen Baosteel-Niederlassung

Die Beschaffung, die zu Beginn des Engagements der Baosteel Group in Deutschland im Vordergrund stand, spielt auch heute noch eine wichtige Rolle. Ihre Arbeitsvorgänge sind kompliziert, interkulturell anspruchsvoll und bedürfen einer guten Abstimmung. Der Beschaffungsprozess wird an irgendeinem Standort des Unternehmens – womöglich in einer chinesischen Provinz – angestoßen, dem ein aus Europa zu beziehendes Ersatzteil fehlt. Dieser Bedarf wird an die Baosteel-Zentrale in Shanghai kommuniziert, die eine Anfrage an Hamburg richtet. Dort wird der Auftrag von einem chinesischen oder deutschen Mitarbeiter übernommen, welcher eine Bestellung bei den lokalen Lieferanten aufgibt. Nach Eingang der Bestellung wird ein anderer deutscher oder chinesischer Mitarbeiter den Versand nach China organisieren. Anfrage, Bestellung und Versand erfolgen sowohl in chinesischer und deutscher als auch englischer Sprache, sodass die Mitarbeiter beider Nationen viele Aufgaben gemeinsam bewältigen und auf einen steten Austausch angewiesen sind.

Die erfolgreiche Auftragsabwicklung hängt somit maßgeblich von der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit am Standort Hamburg ab, die auf langer Erfahrung und gegenseitigem Verständnis beruht.

Unter einem chinesischen Abteilungsleiter arbeiten vier Tandems aus je einem Chinesen und Deutschen zusammen, die sich kennen und aufeinander abgestimmt sind.

Im Stahlhandel, der sich von der Beschaffung grundsätzlich unterscheidet, arbeiten zehn chinesische Mitarbeiter – vorwiegend Ingenieure – unter Leitung des international erfahrenen stellvertretenden Geschäftsführers Zheng Guo. Die Arbeitssprache ist Chinesisch, nach außen Englisch; man richtet sich nach den



下，过去4年里宝欧公司结构上的改

变也是巨大的：现在汉堡总部有28名员工，在欧洲，中东，上海的其他办公室还有27名员工。关于汉堡总部的内部组织由财务部和上海代表处管理。用户和供应商的管理协调则由钢铁贸易部，设备备件部负责，最新的部门是“新事业部”，具体负责其他的新业务。根据业务的不同，宝欧配备了不同国籍的员工，在汉堡有中方和德方员工，在欧洲其他国家以当地的员工为主。

## 宝钢德国子公司的业务开拓

器材备件的采购是宝欧在设立时的主要业务，到现在依然是公司的一项重要业务。采购的工作流程很复杂，对国际文化有很高要求，需要良好的协调能力。采购的需求来自宝钢的某个部分——即中国的某个省份，如需要德国生产的某项备件，该需求通过宝钢集团总部发询价到汉堡，中国的同事把该任务转交给德国同事，然后在德国的供应商那里订购备件，当得到想要的备件后，该流程再反向传递回去。

成功的合同执行最重要的一点在于德国和中方员工在汉堡总部相互合作，这需要长期的经验和相互的理解。

在一个中方部门总经理领导下，共有4个工作组，每组有一个中方员工和一个德方员工，两者互相协调配合。

钢铁贸易，和器材备件采购不同，有10名中方员工，大部分是工程师，他们在富有国际经验的公司副总裁郭征的领导下工作。工作语言是中文，对外则是英语，遵守的则

internationalen Geschäftsgepflogenheiten. Beim Stahlhandel spielt der deutsche Markt eine untergeordnete Rolle; der Verkauf läuft über den Vertragsort Hamburg nach ganz Europa und in alle Welt, vorwiegend jedoch nach Italien und Spanien. Für die meisten Kunden steht die Qualität, Zuverlässigkeit, Liefertreue und der Service von Baosteel im Vordergrund; je nach Nationalität des Käufers gewinnt der Preis an Bedeutung, wobei Baosteel sich nicht im unteren Preissegment positioniert, sondern ein ähnliches Preisniveau wie die ThyssenKrupp AG und Arcelor Mittal hat. Um seinen Marktanteil in Europa auszubauen, setzt das Unternehmen auf Premiumqualität und Kundenorientierung. Denn das Absatzvolumen macht mit 500.000 bis 600.000 Tonnen jährlich noch einen geringen Prozentsatz der Gesamtproduktion aus.

Der Bereich „New Business“ wird ebenfalls von einem auslandserfahrenen chinesischen Expatriate geleitet. „New“ bezieht sich sowohl auf neue Regionen, vor allem den Nahen Osten, Osteuropa und Afrika, als auch auf neue Aktivitäten, zum Beispiel Investments außerhalb der Stahlbranche. In der derzeitigen Planungsphase werden mit externer Unterstützung Machbarkeitsstudien erstellt und Markteintrittsmethoden geprüft.

## Unternehmenskultur und Arbeitsatmosphäre

Gerade in den letzten Jahren hat die Führung der Baosteel Group erkannt, wie wichtig eine gemeinsame Unternehmenskultur ist – sowohl für chinesische als auch für ausländische Mitarbeiter –

und startete im Januar 2004 ein zukunftsweisendes Programm. Dieses nennt „good faith“ und „synergy“ als Grundwerte und betont die Bedeutung der Kultur als Grundlage allen ökonomischen Handelns: „Baosteel’s culture is the soul of management, while Baosteel’s management is the vehicle of culture“. Die Führungsspitze in Hamburg stellt die Werte „Integrität, Teamwork, Loyalität“ heraus und gibt die gute Zusammenarbeit mit der Zentrale in Shanghai bei der Strategiefindung auch auf die Ebene der Mitarbeiter weiter. Um die Wertschätzung der Ortskräfte zu unterstreichen, lud man beispielsweise alle deutschen Mitarbeiter der Niederlassung Hamburg zu einem einwöchigen Aufenthalt nach Shanghai ein. Dort lernten sie die Organisation der Zentrale kennen, trafen Counterparts, mit denen sie schon oft telefoniert oder gemailt hatten und erfuhren chinesische Gastfreundschaft, aber auch Dank für ihre Leistungen und Firmentreue. Auch sind die deutschen Mitarbeiter in das chinesische Bonussystem einbezogen, sodass sie am Unternehmenserfolg teilhaben. Auf der zweimal im Jahr stattfindenden Betriebsversammlung berichtet die Führung ausführlich über die

ist国际贸易的惯例。在钢铁贸易上，德国市场的角色并不重要，销售通过签约地汉堡销往整个欧洲及全世界，主要是意大利和西班牙。大部分用户看重的是宝钢的质量，可信度，交货的信誉，以及服务，根据买方的不同价格会有差异，但总体上来说宝钢的产品定位并不低，而是和蒂森克虏伯股份公司以及阿塞洛米塔尔的在一个价格水平线上，为了扩大在欧洲的市场份额，企业注重产品优质及用户导向，目前50到60万吨的销售额在总的产量上来讲占的比重还很小。

新事业部的领导是一位有国外经验的中方员工，“新”意味着新的地区，主要是中东、东欧和非洲，另外还有新的业务，如在钢铁业务之外的投资，在目前的规划阶段需要外部的支撑进行可行性研究，并检验进入市场的具体措施。

## 企业文化和工作氛围

在近几年来宝钢的领导层发现，一种共同的企业文化是那么的重要，包括对中方员工和外方员工。

从2004年1月开始了一个面向未来的计划，其以“诚信”和“协同”作为基本的价值观，强调以企业文化作为一切经济贸易活动的基础：“宝钢文化是管理的灵魂，宝钢管理是文化的载体。”宝欧汉堡总部的最高层领导提出了“融合，团队合作，忠诚”的价值观，并要求员工和上海总部在思想上保持一致。为了强调对当地员工的重视，宝欧邀请所有汉堡当地的外籍员工到上海一周的时间，在那里他们学习总部的组织结构，和以前经常电话或邮件联系对口的工作伙伴见面，领略中国式的热情款待，这也是对外方员工的工作成绩和忠于企业的一种感谢。外方员工也参与中方的奖金分配，这让他们能分享企业成功的成果。宝欧每年两次的员工

Erfolge und Ziele der Muttergesellschaft und der Niederlassung und möchte so ein Gemeinschaftsgefühl fördern. Die deutschen Mitarbeiter heben positiv hervor, dass die chinesische Führung sich deutlich bemüht, deutsche Sitten und Gebräuche zu achten und nicht erwartet, dass die deutschen Mitarbeiter – wie oft die chinesischen Expatriates – bis spät abends im Büro bleiben. Sie hat erkannt, dass trotz unterschiedlicher Arbeitseinstellungen die Effizienz letztlich gleich bleibt. Die deutschen Mitarbeiter schätzen besonders den Respekt, den chinesische Vorgesetzte in jeder Situation ihren Untergebenen gegenüber wahren. Die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit im Arbeitsalltag bewirken, dass die Deutschen bei Baosteel keineswegs das über die Medien vermittelte Chinabild übernehmen. Im Gegenteil: Die meisten haben ein wesentlich positiveres Bild von China entwickelt. So hat zum Beispiel niemand jemals irgendeine Form des viel beschworenen Staats- oder Parteieinflusses gespürt oder Rückhaltung von Informationen aus politischen Gründen beobachtet.

Neben dem guten Betriebsklima empfinden die Mitarbeiter noch weitere Aspekte als motivierend: Ein expandierender chinesischer Großkonzern steht für sichere Arbeitsplätze, der Kündigungsschutz folgt chinesisch-konfuzianischer Fürsorgepflicht. Auch die hohen Sonderzuwendungen bestätigen eine soziale Einstellung der Führung; entsprechend gering ist die Mitarbeiterfluktuation. Für einen Aufstieg im Unternehmen ist allerdings ein Aufenthalt in verantwortlicher Position in der Zentrale erforderlich. Dafür aber benötigt man neben der fachlichen Qualifikation derzeit noch chinesische Sprachkenntnisse. Für nicht Chinesisch sprechende Mitarbeiter ist es also noch eine große Herausforderung, bei Baosteel Europe in die Führungsetagen zu kommen.

## Personalmanagement

Das Recruiting bei der Baosteel Group, die aufgrund der guten Bezahlung und der Karrierechancen im chinesischen Heimatmarkt einen ausgezeichneten Ruf als Arbeitgeber genießt, geschieht sehr sorgfältig. Das Unternehmen sucht sich aus der großen Zahl der sich bewerbenden Hochschulabsolventen die Kandidaten für seine umfangreichen Prüfungsverfahren aus. Aufgrund dessen – aber auch, weil in Ostasien eher untypisch – rekrutiert das Unternehmen kaum Seiteneinsteiger oder über Jobmessen. Wie in China üblich werden die erfolgreichen Bewerber dann in den ersten Jahren in die Unternehmenskultur eingewiesen. Bei guter Performance übernimmt die Firma die Kosten für die Weiterbildung – zum Beispiel für ein einjähriges Studium – auch im Ausland. Im Anschluss daran werden sie in Führungspositionen abwechselnd in China und im Ausland eingesetzt. Während es bis vor Kurzem für jeden Chinesen eine willkommene Chance war,

大会上, 公司领导会详细介绍母公司和子公司的成绩和目标, 让员工产生一种共为一体的感觉。外方员工感到高兴的是, 中方领导很明确地在努力尊重德国的风俗习惯, 例如, 不期望外方员工象很多中方员工经常做的那样, 很晚还留在办公室加班。让德国同事特别尊敬的是, 中方领导在任何情况下都考虑到保护他们的下属。日常共同工作中的经验让德国同事没有认同通过媒体宣传的中国形象, 而是相反, 他们大多对中国产生了相当积极的印象, 比如没有人感到任何常被批评的国家或政党的影响, 也没有感觉因政治原因而在信息言论上有所保留。

在良好的企业氛围之下员工还找到了其他的激励人心的因素: 一个扩张中的中国大公司保障了工作岗位, 在解聘保护方面体现了中国儒家式的仁爱, 并比以前制订了更合理的规则。较高的特别奖励则显示了领导层的社会人性化的一面, 与之相应的是员工的流失率较低。在企业中要获得晋升必须要在总部的负责岗位上工作过, 这就要求在专业资质以外还要有中文的知识。对不会说中文的员工来讲, 要在宝欧成为领导层, 这还是一个很大的挑战。

## 人事管理

宝钢集团作为当地的招聘方享有极好的声誉, 一方面是薪酬优厚, 另外是晋升机会良好。宝钢的招聘非常谨慎, 在大量前来应聘的大学毕业生中通过各种测试程序层层筛选。和东亚的典型招聘方法不同, 宝钢几乎从来不从跳槽者或者人才招聘会上招人。在宝钢成功应聘的人在第一年要熟悉企业文化, 这在中国是很普遍的。如果成绩良好的话公司会承担继续教育费用, 比如为期一年的大学学习, 包括留学。接下来是在企业的岗位锻炼, 包括到国外工作。以前, 在国外工作几年对宝钢员工来讲很受欢迎, 一方



einige Jahre im Ausland zu arbeiten, vor allem wegen der guten Verdienst- und Qualifikationsmöglichkeiten, empfinden sie es heute oft als Belastung.

Einkommen und Karrierechancen haben sich auch in China enorm entwickelt, die Lebensqualität in Shanghai ist inzwischen höher als in vielen Städten des Westens.

Als weitere Belastungen können zum Beispiel entweder die Trennung von der Familie oder Schulprobleme für die Kinder hinzukommen. Auch wenn die Baosteel Group diesen Vorbehalten Rechnung trägt und seinen chinesischen Entsandten zahlreiche Incentives bietet, zum Beispiel Arbeitsplatzgarantien für den Ehepartner, sinkt die Bereitschaft für Auslandseinsätze. Allerdings erleichtern erfolgreiche Auslandsaufenthalte den Zugang zur Management-Ebene wie Führungspositionen in Filialen und auch in der Zentrale erheblich.

In den letzten Jahren hat das Unternehmen sein Personalmanagement ausgebaut. So finden regelmäßig Bewertungen statt, und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden durch systematische Weiterbildung stetig gesteigert. Spezifische länder- oder kulturbezogene Vorbereitungen für Auslandseinsätze sind, ebenso wie die Rückkehrerprogramme, teilweise vorhanden. Gut ausgestaltet ist das chinesische Mentorsystem: Junge Talente werden von ihren Betreuern beobachtet und beraten. Steigen die Mentoren in der Unternehmenshierarchie auf, ziehen sie über kurz oder lang die Junioren nach oder empfehlen sie weiter. Neben guten fachlichen Leistungen ist dieses Netzwerk für chinesische Führungskräfte unerlässlich für den Aufstieg in Entscheiderpositionen.

## Baosteel Europe als Vorreiter bei Integration und Expansion

Für die Baosteel Group waren zahlreiche wirtschaftliche und kulturelle Aspekte für die Standortwahl Hamburg entscheidend und die Beziehungen zur Stadtverwaltung, speziell zur Wirtschaftsförderung, haben sich aufgrund des gegenseitigen Interesses sehr gut entwickelt. Das Unternehmen hält Kontakt mit der Presse, seine Vertreter nehmen an öffentlichen Veranstaltungen teil, es betreibt Sponsoring: Diese Außendarstellung praktiziert die Baosteel Group inzwischen auch in China. Erste Überlegungen zu der so wichtigen Vernetzung auch mit anderen chinesischen Organisationen in Deutschland zur gemeinsamen Interessensvertretung hat Baosteel bereits angestellt und unterhält lose Kooperationen mit dem Logistikunternehmen Cosco und der Bank of China.

面收入较高, 另外也有获得提高能力的机会。但现在大家经常把这作为一种负担,

因为收入和晋升机会在中国也发展得很快, 上海的生活质量已经超过了西方的许多城市,

另外在国外工作和家庭分离, 小孩的教育也会成问题。尽管宝钢集团愿意为此买单, 也提供了很多激励措施, 如配偶一起出国生活将为其保留工作岗位等, 但出国工作的意愿还是下降了。当然, 国外的工作为将来个人在公司总部或分公司进入管理层如一些领导岗位还是创造了非常有利的条件。

在近几年来, 公司的人事管理也取得了很大进展, 如定期的评价制度, 通过系统化的继续教育不断提高员工的能力。对出国工作的人员除了当地的国情和文化方面的准备以外, 回国后的安排也是准备内容之一。中国式的指导人制度做得很好: 有天赋的年轻人接受其指导者的观察和建议, 指导人本身被提拔到企业的某个层级, 则指导人会在或长或短的时间内提拔年轻人或进一步推荐。除了具备良好的业绩以外, 中国领导人员的人脉关系在晋升上是必要的决定性因素。

## 宝欧作为整合和扩张的领头羊

宝钢选择汉堡作为宝欧公司的总部有很多经济上和文化方面的因素, 和汉堡市政府尤其是经济发展方面的关系, 因为双方互利, 发展得非常好。宝欧和媒体保持接触, 公司代表出席汉堡公开的社会活动, 并进行赞助: 正如宝钢集团在上海也是经常这么做的。宝欧的第一个考虑是和德国的其他中国机构根据共同的利益建立起联系, 宝欧现在已经和中远集团和中国银行建立起了松散型的合作。



Die Baosteel Europe GmbH ist exemplarisch für den Typus „chinesischer Großkonzern im Ausland“. Sie nimmt in doppelter Hinsicht eine Vorreiterrolle ein und ist „Test und Vorbild“ zugleich.

Handelsblatt Nr. 43, 01. März 2007.

Denn noch tun sich viele Unternehmen Chinas schwer, international wettbewerbsfähig zu sein, und es entsteht eine Diskrepanz zwischen beeindruckender Erfolgsstory daheim und zögerlichem – teils von Fehlschlägen geprägtem – Vorgehen in Übersee. Dies könnte sich schnell ändern, wenn solche „Pilotprojekte“ wie die Internationalisierung Baosteels gelingen und das Top-Management anderer Unternehmen aus der Beobachtung die richtigen Schlüsse zieht. Dann könnte sich die Einschätzung der Wettbewerber wandeln, die im Augenblick in chinesischen Unternehmen noch keine Konkurrenz sehen. Doch nicht nur die Meinung innerhalb der Branche zählt: Jedes chinesische Unternehmen – vor allem mit internationalem Anspruch – muss davon ausgehen, dass es von der Öffentlichkeit genau beobachtet wird, und dieser Verantwortung gerecht werden.

Nach einem zähen Beginn hat Baosteel in den letzten Jahren bedeutende Fortschritte gemacht, wobei gute Rahmenbedingungen für das Stahlgeschäft herrschten. Eine wesentliche Grundlage für die weitere Ausweitung der internationalen Geschäfte ist eine systematische Personalentwicklung ausgehend vom Recruiting über die Integration bis zur Karriereplanung und Weiterbildung. Es gilt, die Talente sowohl deutscher als auch internationaler Fachkräfte zu nutzen, und internationale Führungsteams zu bilden, die in der Lage sind, die Herausforderungen internationalen Managements und interkultureller Entscheidungsfindung zu bewältigen.

Auch bei den internationalen Kunden-Lieferanten-Beziehungen gilt es, auf kulturellen Unterschieden begründeten Konflikten vorzubeugen – durch die Steigerung der interkulturellen Kompetenz und der Stärkung einer kulturen-umspannenden Unternehmenskultur. Baosteel sollte diese Aufgaben meistern können, vor allem vor dem Hintergrund, dass es bereits in Shanghai im Zuge seiner Entstehung unterschiedlichste Unternehmen vereinigt und bei ihren Mitarbeitern mit „blauen, gelben, weißen und roten Helmen“ ein besonderes „Wir“-Gefühl entwickelt und eine gemeinsame Unternehmenskultur erzeugt hat. Die ehemalige Chairwoman Qihua Xie hatte für die „hard skills“ die Devise ausgegeben: „Qualität statt Quantität“ – diese lässt sich auch auf die „soft skills“ übertragen. ■

Baosteel Europe GmbH als „chinesischer Großkonzern im Ausland“: Sie nimmt in doppelter Hinsicht eine Vorreiterrolle ein und ist „Test und Vorbild“ zugleich.

China's large enterprises find it difficult to have international competitiveness. They face a contradiction: on the one hand, they write the story of corporate success in the domestic market, while on the other hand, they are hesitant to decide or even suffer setbacks in overseas business. These companies' senior managers, after observing Baosteel's successful internationalization as a "benchmark project", should be able to draw key conclusions from it. If many German peers in China's enterprises still haven't seen the strength to compete with themselves, with more enterprises like Baosteel successfully internationalizing, these German peers' judgments may have to change. This is not just the view of industry insiders: every Chinese enterprise, especially those with international requirements, must accept public observation and take on the responsibility it should bear.

After a difficult start, Baosteel has made significant progress in recent years, with good conditions for the steel business. A key foundation for further international expansion is systematic HR development, from recruiting to integration, career planning, and training. It is essential to utilize talents from both Germany and international experts, and to build global leadership teams capable of handling international management and cross-cultural decision-making challenges.

When it comes to international customer and supplier relationships, it is crucial to prevent conflicts arising from cultural differences by enhancing intercultural competence and strengthening a culture-spanning corporate culture. Baosteel should be able to handle these tasks, especially given that it has already integrated various companies in Shanghai. Former Chairwoman Qihua Xie emphasized "Quality over Quantity" for "hard skills" – this also applies to "soft skills". ■

Baosteel should be able to complete this mission because it has formed its own identity, integrated different enterprises in Shanghai, and created a common corporate culture. The former chairman said that "hard skills" means "quality instead of quantity", which can be understood as "soft skills". ■



# Im Gespräch mit Heinrich Lieser

Vorsitzender der Geschäftsführung der HWF

Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH

## 李瑟海先生访谈录

HWF汉堡经济促进局总经理

„Was die Zukunftsaussichten betrifft, rechne ich mit einer weiteren positiven Entwicklung der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit – sowohl quantitativ als auch qualitativ.“

**Herr Lieser, Hamburg ist in Kontinentaleuropa einer der wichtigsten Standorte für chinesische Firmen. Was ist – nach den Erfahrungen der HWF – die Motivation chinesischer Unternehmen, in Deutschland bzw. Hamburg eine Niederlassung aufzubauen?**

In China hat Deutschland traditionell ein grundsätzlich gutes Ansehen. Deutsche Ingenieure, deutsche Autos und deutscher Maschinenbau sind sehr geschätzt; deutsche Autos sind in China wie auch in vielen anderen Ländern Statussymbol. Nach wie vor ist Deutschland aufgrund seiner geographischen Lage im Zentrum Europas, seiner guten Infrastruktur und dem guten Ausbildungsstandard des Personals ein attraktiver Wirtschaftsstandort. An Hamburg als Standort für die Niederlassung eines chinesischen Unternehmens sind in erster Linie der Hafen sowie das angeschlossene, sehr gut ausgebaute Transportnetz zu Land hoch attraktiv. Des Weiteren hat „Hanbao“ – „Burg der Chinesen“, wie Hamburg auf Chinesisch genannt wird – traditionell eine enge Bindung zu China und insbesondere zu Shanghai, das als große Hafenstadtmropole viele Parallelen

“展望未来，德中两国之间的合作前景灿烂，无论在数量上还是在质量上都将继续发展上升。”

李瑟海先生，汉堡是中国公司在欧洲大陆“安家落户”的首选要地，您以为——根据贵局的经验，致使中资企业到德国抑或汉堡缔建分支机构的动因是什么？

德国在中国历来享有很高的声誉。德国的工程师，德国的汽车，德国的机器制造等等倍受中国民众之青睐。同世界许多国家一样，在中国，德国的汽车象征着一个人的身价和社会地位。一直以来，德国因其地处欧洲中心的地理位置，良好完善的基础设施及其高素质的人才，成为了极具魅力的经济中心。而汉堡吸引中国公司来安家落户的地方，首先在于这里的港口，及其四通八达的水陆交通运输网。另外，“汉堡”，中文称之为“中国人的城堡”，历史上与中国过往

zu Hamburg hat. Auch hat Hamburg eine der größten China-Communities in Deutschland.

**Sie haben gerade bereits einige Besonderheiten Hamburgs als Standort für die Niederlassungen chinesischer Unternehmen erwähnt. Könnten Sie diesen Aspekt weiter konkretisieren?**

Die Beziehungen zwischen Hamburg und China basieren auf einer langen und intensiven Freundschaft. Seit dem 18. Jahrhundert besteht zwischen beiden ein reger Handelsaustausch. Schon im Jahr 1731 legte das erste chinesische Handelsschiff aus Kanton kommend im Hamburger Hafen an. Hamburg ist mit zahlreichen Handelsunternehmen, Bankhäusern, Versicherungsanstalten und ausländischen Konsulaten eine Schlüsselmetropole der Außenhandelsbeziehungen zwischen Deutschland und der Welt, auch zu Asien. Der Hafen Hamburg ist der wichtigste Umschlagsplatz für Handelsgüter zwischen Deutschland und Fernost, die auf dem Seeweg transportiert werden. Dieser Tatbestand ist für chinesische Handelsunternehmen nach unserer Erfahrung immer wieder von zentraler Bedeutung. Der Containerverkehr Hamburgs mit den Fahrtgebieten Ostasien und Südostasien verzeichnete im Jahr 2007 jeweils zweistellige Zuwachsraten. Insgesamt wurden via Hamburg rund 5,6 Millionen TEU (Twenty-foot Equivalent Unit; Standardcontainer-Einheit) im Verkehr mit Asien umgeschlagen. Darüber hinaus verfügt Hamburg über eine Vielzahl unterschiedlicher Beratungsdienstleister, die über langjährige Erfahrung mit den spezifischen Bedürfnissen von Unternehmen mit chinesischem Hintergrund verfügen. Zu diesen gehören unter anderem Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, Immobilien- und Versicherungsmakler sowie beratende Finanzdienstleister. Diese Berater bringen das notwendige interkulturelle Gespür mit, verfügen meist auch über chinesischesprachiges Fachpersonal oder sind selbst des Chinesischen mächtig.

**Um welche Firmen handelt es sich bei den chinesischen Unternehmen, die sich bereits für Hamburg als Standort entschieden haben?**

Hamburg hat sich aufgrund seiner hohen Kompetenz im Bereich des Handels und der Logistik als hervorragender Standort für Unternehmer aus der Volksrepublik bewährt. Ca. 400 Firmen aus China sind heute in Hamburg und von Hamburg aus aktiv. Zwischen 30 und 50 chinesische Unternehmen siedeln sich jedes Jahr neu in Hamburg an.

Bei den meisten Firmen handelt es sich um Import- und Exportfirmen, die Hamburg als Standort nutzen, um von hier aus ihre Geschäfte mit Europa und

甚从, 尤其是与海港大都市上海, 彼此之间存在着诸多的平行相似之处。德国最大的华人社区也在汉堡。

**您刚才提及汉堡作为投资基地的若干特殊优势, 可否谈得再具体一点?**

汉堡与中国之间的关系可谓是由来已久, 密切而友好。自十八世纪起就开始了频繁的贸易往来, 早在1731年, 就有第一艘来自广州的高船靠岸汉堡。在汉堡, 商贸企业, 银行, 保险公司, 以及外国领事馆云集, 使之成为联系德国和世界, 包括亚洲的一个举足轻重的外贸枢纽。汉堡港则是往来于德国和远东之间海运商品货物的一个极其重要的中转站。据我们所知, 此点亦为中资商贸企业看好汉堡的一个关键原因之一。2007年, 汉堡港东亚和东南亚集装箱的吞吐量分别达到了两位数的增长率, 统共有560万TEU (20尺货柜, 标准集装箱单位) 往来亚洲的货物经由汉堡港装卸和周转。除此之外, 汉堡还拥有为数众多、涉及领域广泛的各种咨询公司, 以及大量富有执业经验, 具备中国背景的律师、税务顾问、审计师、房地产和保险公司经纪人, 包括财经专家顾问, 他们不仅具备必要的文化敏感, 而且拥有通晓中文的雇员, 有的甚至本身就具备雄厚的华语能力。

**请问都是些怎样的中资公司选择到汉堡“安家落户”?**

汉堡以其商贸和物流两大领域的强大优势深受来自中华人民共和国企业家的瞩目。迄今为止, 共有大约400家中资企业在汉堡从事各种商贸活动, 大约有30至50家的“新来户”每年在汉堡注册“登陆”。

在汉堡安家落户的中资企业大多经营进出口贸易, 它们以汉堡为基地, 与欧洲和

Deutschland abzuwickeln. Unter ihnen sind Firmen wie Baosteel, Sinosteel, Chint und die Harwa Electronics GmbH, eine Tochter des Elektronikherstellers XOCOCO. Viele haben ihre Europazentralen in Hamburg errichtet. Sie nutzen Hamburg als Tor in die europäischen Märkte, vor allem in Nord-, Ost- und Mitteleuropa.

Die Bandbreite der gehandelten Produkte ist bei den Import- und Exportfirmen sehr groß. Schwerpunkte sind in den Bereichen der Chemieindustrie, bei Elektronikprodukten und bei Konsumgütern erkennbar. Darüber hinaus zählt eine wachsende Zahl von Firmen zur Logistikindustrie. Neben den Reedereien wie Cosco, China Shipping oder Sinotrans kommen auch zunehmend mittelständische Logistikdienstleister nach Hamburg.

Die ersten Firmen, die in den 1980er Jahren nach Hamburg kamen, waren Staatsbetriebe. Mittlerweile überwiegt der Anteil der Privatbetriebe. Bislang sind dies meist noch kleine Niederlassungen bedeutender Mutterfirmen, aber wir beobachten, dass die Unternehmensgröße anwächst und die Unternehmen zunehmend hohe Umsätze über die Hamburger Niederlassung abwickeln.

### **Chinesische Firmen entscheiden sich für Hamburg, aber Hamburg hat sicherlich auch ein Interesse, die Ansiedlung chinesischer Firmen zu fördern. Welche Bedeutung hat das chinesische Engagement für die Wirtschaft der Metropolregion Hamburg?**

Sie haben recht, die Vorteile beruhen natürlich auf Gegenseitigkeit. Der Hafen Hamburg ist in den letzten Jahren um durchschnittlich knapp 13 Prozent gewachsen. Diese Erfolgsgeschichte wäre ohne den Beitrag der chinesischen Partner nicht vorstellbar gewesen. Chinesische Unternehmen nutzen den Hafen als Eintrittstor in die europäischen Märkte und greifen dabei auch auf zahlreiche Hamburger Logistikdienstleister zu. Die großen chinesischen Unternehmen wie Cosco oder China Shipping schaffen jeweils weit mehr als 150 Arbeitsplätze in ihren Europazentralen. Hier sehen wir großes Entwicklungspotenzial und rechnen in den nächsten Jahren mit einem weiteren Anstieg der Arbeitsplätze, die unmittelbar oder mittelbar durch chinesische Unternehmer entstehen.

Darüber hinaus zieht das Engagement ausländischer – und darunter selbstverständlich auch chinesischer – Unternehmen in Hamburg natürlich vielfältige positive Effekte auf andere Wirtschaftszweige wie zum Beispiel den gesamten Dienstleistungsbereich, die Immobilienwirtschaft und die Finanzwirtschaft nach sich. Dies wiederum beeinflusst die wirtschaftliche Entwicklung der Metropolregion Hamburg insgesamt positiv.

Deutschland abzuwickeln. Unter ihnen sind Firmen wie Baosteel, Sinosteel, Chint und die Harwa Electronics GmbH, eine Tochter des Elektronikherstellers XOCOCO. Viele haben ihre Europazentralen in Hamburg errichtet. Sie nutzen Hamburg als Tor in die europäischen Märkte, vor allem in Nord-, Ost- und Mitteleuropa.

来往于汉堡和中国的进出口产品种类繁多，其主要组成部分是化工产品，电子产品以及消费用品。另外，经营物流运输业的企业数量也日渐增多，有如中远集团、中国航运、中国外运等等海运公司，以及一些中小型的物流公司也愈来愈多地到汉堡来寻求发展。

上世纪八十年代最早落户汉堡的中资公司均为国有企业，而后来进入汉堡的中资公司则大多为民营企业。虽说它们仅仅是母公司的小小分支，然而，据我们的观察，这些公司们始终未断增长，它们经由汉堡分支产生的营业额也与日俱增。

### **中资公司“投奔”汉堡，而汉堡肯定也“何乐不为”，惠助中资公司到这里安家落户。请问中国方面到汉堡投资办企对该地区的经济发展有何重要意义？**

您说得没错，双方互利互惠，各有好处。在过去的几年中，汉堡港的年平均增长幅度几乎高达到13%，倘若没有中国这个合作伙伴的介入和贡献，这个增长速度可谓是无法想象。中资企业在把汉堡港作为进入欧洲市场跳板的同时，也需用当地各种物流部门和服务。以两大中资企业中远集团和中国航运为例，他们设立在汉堡的欧洲总部就分别创造了150多个就业机会，且潜力巨大，预期在未来的几年里，汉堡将会直接或间接地因为中国公司的原因，而产生更多的就业机会。





Containershipf im Hamburger Hafen – 汉堡港口的远洋货轮

**So wie es aussieht, sind die Bedingungen für einen erfolgreichen Start in Hamburg gegeben. Dennoch ist der Start in einer völlig neuen Umgebung sicherlich auch mit einigen Schwierigkeiten behaftet. Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Startschwierigkeiten von chinesischen Unternehmen?**

Die häufigsten Startschwierigkeiten chinesischer Unternehmen in Deutschland sind zunächst praktischer Natur. Es stellen sich Fragen wie: Wie kann ich in Deutschland eine Tochterfirma oder eine Niederlassung meines Unternehmens gründen? Welche Gesellschaftsform soll ich wählen? Was sind die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen? Was muss ich bei der Aufenthalts- und Arbeiterlaubnis beachten? Wie finde ich geeignete Büro-, Lager- oder Produktionsflächen und wie finde ich das passende Personal?

Weitere Startschwierigkeiten entstehen häufig aufgrund der viel zitierten „kulturellen Unterschiede“, zum Beispiel dann, wenn chinesische Unternehmen ihr geschäftliches Verhalten und ihr Geschäftsmodell, das sie in China erfolgreich praktizieren, eins zu eins auf Deutschland übertragen. Dies betrifft Dinge wie zum Beispiel Produktdesign, Marktbearbeitung und Kommunikation, aber auch Unternehmens- sowie Personalführung. Das Marketing für ein Produkt beispielsweise sieht in Deutschland in den meisten Fällen ganz anders aus als in China. Auch sind deutsche Mitarbeiter im Gegensatz zum chinesischen Personal einen wesentlich offeneren und flexibleren Führungsstil gewohnt, der dem Einzelnen mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsbefugnis einräumt.

**Welche Rolle spielt eine Organisation wie die HWF bei der Bewältigung der genannten Startschwierigkeiten beziehungsweise – allgemeiner formuliert – bei der Unterstützung von chinesischen Unternehmen, die in Deutschland investieren möchten?**

Institutionen zur Förderung der Wirtschaft wie die HWF dienen in diesem Kontext als erster Anlaufpunkt für alle ausländischen Unternehmen, die in Deutschland – in unserem Fall in der Metropolregion Hamburg – ein Tochterunternehmen, eine Niederlassung oder eine Repräsentanz eröffnen möchten. Die HWF beispielsweise beginnt ihren Service bereits in China: Wir unterhalten zwei Büros – in Shanghai und in Hongkong –, deren Mitarbeiter interessierten Unternehmen für eine erste unkomplizierte und unverbindliche Beratung zur Verfügung stehen. Im nächsten Schritt stellen Organisationen wie die unsere zum Beispiel Einladungen für Visa aus, die für die Beantragung eines Geschäftsreise-Visums für einen ersten Besuch des verantwortlichen Managers in Deutschland – beziehungsweise Hamburg – benötigt wird.

不仅如此，外资企业，自然包括中资企业在内的投资经商活动，也将给汉堡地区的其它经济行业，譬如整个服务行业、房地产行业，以及财政经济行业等等带来诸多积极的影响，继而可推动整个汉堡地区的经济发展。

如此看来，汉堡具备着外资企业在这里成功投资开业的良好先决条件。尽管如此，在一个全然陌生的新环境里经商创业，难免会遭遇许多意想不到的困难。您认为，中资企业最常遭遇的困难有哪些？

中资企业在德国开办公司最常遭遇的困难首先是些十分现实的实际操作问题。譬如，如何为我的母公司在德国建立一个子公司或分支机构？应该选择一种怎样的公司形式？当地的法律和税务的框架条件是什么？如何申办居留签证和劳务许可？如何寻找合适的办公室、库房或生产场地？如何选聘理想的工作人员？

接下来的难题始之于被常常引用的“文化差异”方面。譬如当中资公司将自己在国内卓有成效的业务行为，商业模式、一对一地套用照搬到德国，具体而言，牵涉到产品设计、市场营销、交往通讯，直至企业管理和人事管理等诸多方面。德国的市场营销方式在大多数情况下，绝然不同于中国的市场营销方式。德国员工的管理也非同于中国员工的管理。前者更习惯于开放和灵活的管理风格，即老板须给予属下员工更多自主自决的工作空间。

请问像贵局这样一个经济促进机构能够为解决所谓的启动困难，或者宽泛地说，为那些欲投资德国的中国企业提供哪些具体的咨询和帮助？

类似HWF这样的经济促进机构，旨在协助所有欲投资德国，具体到我们公司，即协助所有欲在汉堡建立子公司、分支机构或办事处的外资企业成功有效地迈出第一步。HWF的咨询服务始之于中国：我们在上海和香港分别设置了两个办事处，那里的员工将首先为有兴趣到德国投资的中国企业无偿提供简明扼要的前期咨询。接下来，我们将为初次来德国抑或来汉堡访问考察的负责经理出具申办商旅签证时所必需的邀请函。

## Wie sieht – am Beispiel der HWF betrachtet – der nächste konkrete Schritt der Beratung aus?

Im Rahmen des ersten Besuchs in Deutschland – bei Bedarf bereits auch schon im Vorfeld – geben wir den chinesischen Unternehmern umfassende Erst-Informationen zu allen Fragen, die sich im Zusammenhang mit der Gründung eines Tochterunternehmens oder einer Niederlassung stellen. Wir beraten sie über die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen und vermitteln für detaillierte Beratungen Kontakte zu den in diesem Bereich spezialisierten Rechtsanwalts- und Steuerberatungskanzleien. Wir informieren sie über die zu erwartenden Kosten ihres Engagements und über diverse allgemeine Aspekte des Lebens in Hamburg. Mithilfe unseres Immobilien-Services helfen wir den Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Büro-, Lager- und Produktionsflächen. Weiterhin unterstützen wir sie bei der Suche nach geeignetem lokalem Personal und bieten Kontakte zu erfahrenen Personaldienstleistungs-Unternehmen.

Dies ist übrigens einer unserer wichtigsten Ratschläge für chinesische Unternehmen, die sich neu in Deutschland niederlassen: Möglichst bald deutsches Personal – idealerweise aus der entsprechenden Branche – einzustellen. Ein deutscher Mitarbeiter, insbesondere ein Mitarbeiter mit entsprechendem Branchenhintergrund, ist mit den hiesigen Geschäftsgepflogenheiten vertraut, kennt die deutsche Mentalität, verfügt über – vor allem auch im Kundenkontakt erforderliche – sprachliche Kompetenz und kann auf diese Weise dazu beitragen, „kulturelle Missverständnisse“ zu vermeiden.

Beratung und Unterstützung bieten wir ebenfalls bei der Beantragung der erforderlichen Aufenthalts- und Arbeitserlaubnisse. Ganz wichtig ist in diesem Zusammenhang übrigens auch, dass der Service der HWF streng vertraulich und völlig kostenfrei ist.

## Heutzutage konzentrieren sich viele deutsche Regionen in ihrer Wirtschaftsförderung auf bestimmte Branchenschwerpunkte. Gibt es auch in Hamburg solche Branchenschwerpunkte und damit korrespondierende, weitere Dienstleistungen der HWF?

In ausgewählten Branchen, vornehmlich Medien und IT, Luftfahrt, Logistik und Life Sciences, können wir den von uns betreuten Unternehmen im Zusammenspiel mit den in Hamburg speziell für diese Sektoren bestehenden Initiativen einen detaillierteren, branchenspezifischen Service und Zugang zu umfangreichen Netzwerken für die jeweiligen Branchen bieten.

## 接下来呢？HWF下一步将会做出怎样的具体咨询？

下一步我们将向初次到德国考察访问的中国企业——必要时在他们尚未出访之前——提供大量的关于如何在德国建立子公司或分公司的第一手情报和资料。譬如，帮助他们了解当地的法律和税务的框架条件，并为其进一步的详细咨询，联系相关领域专业的律师和税务师事务所；使他们对自己在汉堡投资创业所必需的经费数额，以及在汉堡生活的方方面面心中有数；通过我们的房地产服务帮助他们寻找合适的办公室、库房、以及生产场地；提供有经验的人才服务公司地址，协助他们寻找合适的当地员工。

在此，我们极力建议初来乍到的中国公司，尽快地雇佣本土的德国籍员工，最好是来自对口的行业。这是因为德国籍员工，尤其是一个有专业背景的德国籍员工，不仅熟悉本土的日常生意往来，游戏规则，了解德国人的心态，而且没有语言障碍——这在与客户打交道的时候十分重要，可以避免“文化误解”。

在申办居留签证和劳务许可时，我们也将给予必要的咨询和帮助。此外，我们HWF汉堡经济促进局在提供咨询服务时，对外严格保密，且不收任何费用。

## 眼下，有不少德国城市和地区把对引资招商的经济促进惠助集中到一些重点工商项目。汉堡也有类似的投资侧重吗？HWF也提供相应的咨询服务吗？

在某些行业中，尤其是传媒、IT、航空、物流运输以及生命科学等行业，我们与在汉堡的相关行业协会合作，为我们的客户提供详尽的业内咨询服务，连接上四通八达的行业网络。

Die Betreuung durch die HWF beschränkt sich im Übrigen nicht nur auf die Phase der Ansiedlung. Auch danach stehen wir weiterhin als Ansprechpartner für die in der Metropolregion ansässigen Unternehmen bereit. Die Betreuung auch der bereits ansässigen Unternehmen hat bei der HWF einen wichtigen Stellenwert.

Im Rahmen dieser Betreuung bieten wir zudem auch Unterstützung bei der Bewältigung der eingangs angesprochenen Startschwierigkeiten: den „kulturellen Unterschieden“. Gemeinsam mit anderen Hamburger Partnern veranstalten wir zum Beispiel regelmäßig das „China Info Forum“, eine Veranstaltungsreihe, in der wir bereits in Hamburg präsente chinesische Unternehmen über für sie interessante wirtschaftliche Themen informieren, beispielsweise über Arbeitsrecht, Marketing und Werbung, Steuern, Personal oder Mergers & Acquisitions.

### **Wie beurteilen Sie die Perspektiven für weitere Firmenansiedlungen aus China?**

Was die Zukunftsaussichten betrifft, rechne ich mit einer weiteren positiven Entwicklung der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit – sowohl quantitativ als auch qualitativ. Wenn wir die heutigen Anfragen und Firmengründungen mit denen von vor 20 Jahren vergleichen, dann stellen wir fest, dass sich die Qualität sehr stark verändert hat. Die Geschäftsführer sind sehr gut auf den Auslandseinsatz vorbereitet, verfügen über die nötigen Fremdsprachenkenntnisse und über fundierte Kenntnisse der Marktbedingungen und -chancen auf dem deutschen und europäischen Markt. Damit geht einher, dass sich die Unternehmer ihre Standorte in Deutschland heute sehr gezielt aussuchen. Unterschiedliche Städte werden miteinander verglichen. Trotz der wachsenden Konkurrenz durch andere Standorte wird Hamburg unvermindert als sehr zentraler und strategisch wichtiger Standort für den Aufbau des Europageschäftes bewertet. Für die HWF wird China daher auch in der Zukunft ein wichtiger Arbeitsschwerpunkt sein. ■

## **HWF**

Die HWF Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung ist Partner und zentrale Anlaufstelle für alle Unternehmen, die im Wirtschaftsraum Hamburg expandieren, sich umstrukturieren oder neu ansiedeln wollen. Die HWF versteht sich als Lotse, der die Interessen der Wirtschaft gegenüber der Verwaltung und Institutionen wahrnimmt.

此外，HWF的咨询服务不仅只停留于安设公司的初期阶段，我们将是中资企业落户汉堡之后的联络人。汉堡经济促进局十分重视对已落户外资企业的跟踪服务。

帮助外资企业克服开头提及的“文化差异”，也是我们公司跟踪服务的重要内容之一。与汉堡的其他合作伙伴一起，我们定时定期合作举办“汉堡中资企业资讯论坛”，期望通过类似的咨询方式，为“已定居”在汉堡的中资企业就他们所关心的问题，譬如劳工法、市场营销、广告、税务、人事抑或并购等等事宜给予解答和帮助。

### **您怎样评断中国公司在德国的前景？**

展望未来，德中两国之间的合作前景灿烂，无论在数量上还是质量上都将继续发展上升。与二十年前相比，我们可以相当肯定地说，于今到德国办公司求发展的中资企业发生了巨大的质变。进驻国外的业务经理准备充足，外语能力强，且对德国和欧洲的市场走向相当了解。他们比较权衡各个城市，有目标地寻找自己的投资地点。尽管有日趋增多的竞争对手，对开拓欧洲商务而言，汉堡作为极其重要的战略性投资中心的地位，仍然无可替代。而对HWF而言，中国也一如既往是未来的工作重心。■

## **汉堡经济促进局**

汉堡经济促进局是所有计划在汉堡地区开设、拓展或重组企业业务的国内外公司的服务伙伴和中心接待处，我们的任务是为企业“导航”，在国家管理机构和组织面前为企业界说话。

# Minmetals Germany

Am Standort Düsseldorf  
vom Käufer zum Verkäufer



德国五矿有限公司  
MINMETALS GERMANY GMBH

## 德国五矿有限公司

在杜塞尔多夫由买方变为卖方

### Die vier Entwicklungsphasen des Unternehmens

Die Handelsgesellschaft Minmetals wurde 1950 kurz nach der Gründung der Volksrepublik China als staatseigener Konzern unter dem Namen „China National Metals & Minerals Import & Export Corporation“ in Peking gegründet.

In der Entwicklung des Unternehmens spiegelt sich die Entwicklung der chinesischen Wirtschaft insgesamt wider: Beide Prozesse durchliefen vier unterschiedliche Phasen.

In der ersten Phase bis Ende der 1970er Jahre war Minmetals eine der zehn Außenhandelsgesellschaften, die für China den gesamten Außenhandel abwickelten. Minmetals hatte das Monopol für den Handel mit Metallen und Mineralien. Der Geschäftsumfang war damals jedoch noch sehr gering und beschränkte sich auf zwei Kernaufgaben: zum einen auf den Einkauf von Stahlerzeugnissen für die chinesische Wirtschaft, wobei aufgrund knapper Devisen die Order aus Peking galt, nur das Allernötigste zu importieren. Im Gegenzug exportierte Minmetals hauptsächlich Rohstoffe und Mineralien auf den Weltmarkt, denn konkurrenzfähige Fertigprodukte hatte das Land damals kaum zu bieten. Auch wenn die Geschäftstätigkeit in dieser frühen Zeit noch recht eingeschränkt war, machte das Unternehmen so erste internationale Erfahrungen, auch in Deutschland, wo Firmen wie Mannesmann, Thyssen oder Krupp (damals noch getrennt) Handelspartner waren.

Die zweite Phase in der Entwicklung von Minmetals begann 1978 parallel mit den vom stellvertretenden Parteivorsitzenden der Kommunistischen Partei Chinas, Xiaoping Deng, eingeleiteten Wirtschaftsreformen. Sie führten zur Eröffnung von ersten Repräsentanzen im Ausland und damit zu einer bedeutenden Steigerung des Außenhandels. In der dritten Phase, die mit weiteren politischen Reformmaßnahmen im Jahr 1984 einsetzte, wurden diese Repräsentanzen zu rechtlich selbstständigen Auslandsniederlassungen umgewandelt. Das Personal

### 企业发展的四个阶段

中国五矿集团公司在新中国成立后不久，于1950年以国有企业集团的形式在北京成立，全称为“中国五金矿产进出口公司”。

它的企业发展历史也恰恰折射出了中国总体经济发展历程。无论是企业的还是国家的发展都经历了四个不同时期。

第一阶段截止到七十年代末。这一时期五矿是中国十家综合型外贸公司之一，它垄断了金属和矿产贸易。但当时企业的经营范围还非常狭窄，仅限于开展两项核心业务：其一是为国内的经济采购钢产品。由于当时外汇紧缺，因此只有在最必需的时候，政府才会下令进口。与此同时，五矿向世界市场出口的主要是原材料和矿产，而具有竞争力的产成品在当时的中国几乎生产不出来。尽管五矿的业务范围在早期受到了严格制约，但企业还是积累起了最初的国际经验，包括在德国与曼内斯曼，蒂森或克虏伯（当时尚未合并）这样的贸易伙伴进行商务往来。

五矿的第二个发展阶段于1978年与中共中央副主席邓小平倡导的经济改革同时拉开序幕。这一时期它在海外开设了第一批代表处，走出了国际贸易中意义非凡的一步。1984年，随着更多政治改革措施的引入，在第三阶段的发展中，这些代表处得以真正转变为独立营销



dieser Niederlassungen kam damals überwiegend noch aus China. Die vierte Phase begann 1992, als Chinas Regierung die „Phase der Korrekturen“ beendete und die Einführung einer sozialistischen Marktwirtschaft erklärte. In den Niederlassungen begann man damit, verstärkt auch Ortskräfte einzustellen und die Unternehmensstrategie nicht mehr ausschließlich an den Bedürfnissen der chinesischen Regierung auszurichten, sondern an betriebswirtschaftlichen Erfolgsgrößen. Welche Konsequenzen sich daraus für die Organisationsstruktur und für das Management eines chinesischen Unternehmens in Deutschland ergeben, beschreibt das vorliegende Fallbeispiel.

Minmetals ist auch heute noch die größte chinesische Handelsgesellschaft für Stähle, Metalle, Erze und Kohle und untersteht nach wie vor der Zentralregierung in Peking. Aber die Öffnung der Märkte und der Wegfall des Monopols für Stahlhandel – neue Unternehmen wie der chinesische Stahlkonzern Baosteel bauten ihre eigenen Vertriebsorganisationen auf – veranlassten das Unternehmen zum Umdenken. Minmetals entwickelte sich zu einem diversifizierten Rohstoffkonzern, der sich in nahezu allen bedeutenden Rohstoffmärkten der Welt durch Beteiligungen wichtige Rohstoffvorkommen sicherte und zu einem Anbieter kompletter metallurgischer Anlagen mit Verkaufspreisen in bis zu dreistelliger Millionenhöhe entwickelte. Neuerdings stellt die Minmetals-Tochter „Beijing Minmetals Tenglong Information and Technology Corporation“ auch Computerhardware her und ist – ganz im Stile anderer chinesischer Unternehmen – im Finanz- und Immobiliensektor tätig. Mit anderen Worten: Das 2004 in „China Minmetals Corporation“ umfirmierte Unternehmen ist ein multinational diversifizierter Global Player, der seine Hauptaufgaben Handel, Abbau und Veredelung von Rohstoffen um neue Geschäftsfelder erweitert hat.

Die Strategie scheint aufzugehen: Minmetals erzielte im Jahr 2004 einen Umsatz in Höhe von knapp 15,5 Milliarden US-Dollar und konnte diesen bis 2007 auf ca. 21,8 Milliarden US-Dollar um mehr als 40 Prozent steigern. Das Unternehmen hat derzeit knapp über 33.000 Mitarbeiter und wird von der Zeitschrift „Fortune“ auf Platz 11 unter Chinas „500 Top-Unternehmen“ und im gleichnamigen weltweiten Ranking „Fortune-500“ immerhin auf Platz 435 geführt. Zu Recht, denn seit den 1980er Jahren verfolgt das Unternehmen eine konsequente Internationalisierungsstrategie: Es beteiligt sich an Minen, an Abbau- und Produktionsstätten und weitet seine Präsenz im Ausland mit neuen Niederlassungen aus. 2006 war der Konzern in China an 168 Unternehmen anteilig oder zu 100 Prozent beteiligt, weltweit an 44. Nach eigenen Angaben erwirtschaftete er 24 Prozent des Umsatzes außerhalb Chinas – eine im Vergleich zu ähnlichen chinesischen Firmen bemerkenswerte Quote.

der海外子公司。当时这些子公司的工作人员绝大多数仍来自中国。第四阶段始于1992年，当时中国政府刚刚结束了“调整时期”，并宣布引入社会主义市场经济体制。由此，海外子公司开始提高员工本地化程度，同时企业经营战略也不再仅限于满足中国政府的需要，而是转为获取企业经济效益的最大化。这个案例说明了上述变化给一家设在德国的中国公司在组织结构和管 理上带来了怎样的影响。

五矿集团时至今日仍是中国最大的经营钢铁、金属、矿产品和煤炭的贸易公司，并仍隶属于北京的中央政府。但市场的不断开放，和对钢铁贸易行业垄断的取消——一些新企业如中国宝钢集团公司就建立了自己的销售机构，促使企业从根本上转变了思想。五矿集团正在发展成为一个多元化的原材料企业集团，它通过在全世界几乎所有重要原材料市场上参股而保障了重要矿产资源可为中国所用。同时五矿集团已发展为成套冶金设备供应商，其产品价格甚至可以高达上亿。不久前，五矿集团的一个子公司，北京五矿腾龙信息技术有限公司也开始生产计算机硬件，并且——象其它中国企业一样，活跃在金融和房地产领域。换句话说：这家2004年更名为“中国五矿集团”的企业是一家多元化的跨国企业，它在主营业务原材料贸易、开采及加工之外又拓展了新的业务领域。

这一战略看起来正在开花结果：2004年，集团公司的总经营额为155亿美元。2007年增长至218亿美元，涨幅超过40%。企业员工现阶段接近33000名，并在《财富》杂志的中国企业500强排行榜中名列第11，在同名世界排行榜“财富500强”中名列第435。准确的说，自从80年代以来，五矿集团始终坚定地执行国际化战略：参股矿山、开采和生产基地，并通过在海外设立子公司来扩展其覆盖面。截止2006年，五矿集团在国内20个省区建有168家全资或合资企业，在世界主要国家和地区设有44家



Düsseldorf am Rhein – 莱茵河畔的杜塞尔多夫

## Vom ersten Repräsentanzbüro zur Niederlassungs-GmbH

Bereits 1980 gründete Minmetals sein erstes Büro in Deutschland. Damit war es eines der ersten chinesischen Unternehmen überhaupt, das diesen Schritt wagte.

Die Standortentscheidung fiel zugunsten von Düsseldorf, weil dort und in der Umgebung die großen deutschen Stahlhersteller ihre Konzernzentralen hatten und Delegationen des Unternehmens die Rheinmetropole aufgrund früherer Geschäftsreisen kannten. Düsseldorf wiederum hatte bereits sehr positive Erfahrungen mit der Ansiedlung von japanischen Unternehmen gemacht und war sehr interessiert daran, diesen Erfolg mit chinesischen Unternehmen weiterzuführen. Entsprechend offen stand den chinesischen Delegationsleitern „das Städtische Amt für Wirtschaftsförderung ... mit Rat und Tat zur Seite“, so eine Mitarbeiterin von Minmetals. Auch die deutschen Stahlkonzerne waren sehr kooperativ, zumal sie damals ohnehin beabsichtigten, ihr Geschäft auf China auszuweiten und deshalb an Kontakten zu einem der führenden chinesischen Staatsunternehmen sehr interessiert waren.

Die Bemühungen der Landeshauptstadt und der ansässigen Stahlkonzerne um die Chinesen zeigten sich als Minmetals 1986 auf der Suche nach einer geeigneten Immobilie zur Gründung seiner ersten Niederlassung war: Düsseldorf verkaufte dem Unternehmen ein städtisches Anwesen im Stadtzentrum, vermittelt und ausgewählt hatte die Liegenschaft die damalige Mannesmann AG. In den ersten drei Etagen des Gebäudes der neuen „Minmetals Germany GmbH“ befanden sich die Geschäftsräume, in den darüber liegenden Stockwerken wurden Apartments für die chinesischen Mitarbeiter eingerichtet. In der ersten Phase der Minmetals-Präsenz in Deutschland stammten die Angestellten des Unternehmens fast ausschließlich aus China, die meisten mit sehr geringen Deutschkenntnissen. Deshalb lag es nahe, für diese Mitarbeiter eine Unterkunft bereitzustellen, wo sie „in der Fremde“ trotzdem in einer Gemeinschaft zusammenleben konnten.

海外企业。据企业自己调查统计，其24%的销售额来自海外——这一比例在同类中国企业中十分突出。

## 从第一家代表处到海外子公司

早在1980年，五矿就设立了第一家驻德代表处，从而成为最早敢于迈出这一步的中国企业之一。

地点最终选定了杜塞尔多夫，除了因为很多大型钢铁生产企业都将其集团总部设在杜塞尔多夫及周边地区之外，也因为企业代表团以前出差时就认识了莱茵地区的大都市。另一方面，杜塞尔多夫在将自身建设成为日本企业聚居地的过程中，已经积累起了大量成功经验，并有意将这一成果在中国企业中发扬光大。有鉴于此，正像一位五矿员工说的那样：“市政府的经济促进局”公开为中国代表团负责人们“提供了大力支持”。德国的钢铁企业也非常合作，加之它们当时就有意将业务扩展到中国，因此很有兴趣同中国行业领先的国有企业进行接洽。

当1986年，五矿寻觅合适的地点建立他们的第一家子公司时，这个州首府和驻扎在周边的钢铁企业集团向中国人显示出了他们的诚意：杜塞尔多夫市政府向企业售出了市中心的一幢市政建筑，这是由当时的曼内斯曼股份公司介绍和挑选的。这栋建筑的下三层用作新成立的德国五矿有限公司的办公用房，上面几层是为中国员工建造的企业旅馆。将员工安排在企业自己的旅馆居住在当时是出于现实考虑的：在五矿来德国发展的第一阶段中，几乎所有员工都来自中国，大部分人没有多少德语知识。因此，企业为员工就近安排了这样一个

Da das Unternehmen damals deutsche Mitarbeiter nur dort beschäftigte, wo es aufgrund der Schnittstellenfunktion zum Umfeld – Telefondienst oder Kontakte zu Behörden, zum Finanzamt usw. – nötig war, bekamen die chinesischen Expatriates auch im beruflichen Alltag kaum Gelegenheit, Kontakte mit Deutschen zu pflegen. Eine Schnittstelle war bereits damals die zur deutschen Belegschaft gehörende Chinesisch-Dolmetscherin: Sie half nicht nur bei den häufig auftretenden Sprachproblemen, sondern betreute auch die meist auslandsunerfahrenen Entsandten aus China und unterstützte sie dabei, sich in der neuen Umgebung zurechtzufinden und einzuleben.

Mit der deutschen Niederlassung in Form einer GmbH war es nun möglich, Handelsgeschäfte nach deutschem Recht abzuschließen, ohne – wie bis dahin erforderlich – diese erst an die Zentrale in China weitervermitteln zu müssen. Diese komplizierte Vorgehensweise hatte bislang den Handel von Deutschland aus erschwert. Minmetals hatte nun die Voraussetzungen geschaffen, die Infrastruktur in Deutschland auszubauen, den Handel auszuweiten und somit besser auf dem deutschen Markt Fuß zu fassen. Der Einkauf deutscher Eisen- und Stahlerzeugnisse für den chinesischen Bedarf konnte direkt vom Herstellerland aus gesteuert werden.

Durch den beginnenden Wirtschaftsboom in China stiegen das Handelsvolumen und die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Produkten stetig an.

## Strategische Ausrichtung zum Global Player

Der Verkauf chinesischer Stahlerzeugnisse nach Deutschland hingegen spielte damals noch eine untergeordnete Rolle, obgleich die Qualität chinesischer Metalle und Mineralrohstoffe sich allmählich verbesserte und ins mittlere Segment vorstieß. Weil China dazu überging, seine Rohstoffe zunehmend selbst weiterzuverarbeiten und somit die Angebotspalette an fertigen Stahlerzeugnissen zu erweitern, war der inländische Bedarf immens hoch und die Produktionskapazitäten reichten noch nicht aus, um auch ausländische Märkte bedienen zu können. Für die Ausweitung des Exports dieser Produkte jedoch fehlte es damals noch an geeigneten Marketingstrategien; die internationale Managementenerfahrung der chinesischen Verkäufer war begrenzt und die Liefermöglichkeiten sehr eingeschränkt, zumal die Waren erst bei den über das Riesenreich verteilten Lieferanten bestellt werden mussten. Die langen und komplizierten Kommunikations- und Prozessketten bis zum chinesischen Hersteller führten immer wieder zu Verzögerungen.

Wohnort,使得大家在陌生的大环境下还可以一起过集体生活。由于当初公司只在一些需要与外界进行交流的岗位上雇用德国员工——比如电话服务,或与财政局等官方机构进行联络,因此中国的外派员工在工作中几乎没有机会和德国人建立联系。当时就已由德国员工担任的一个联络性工作就是中文翻译:翻译员不仅要帮助公司解决经常出现的语言问题,也要照管那些通常缺乏海外经验的中国外派员工,为他们了解和适应这个新环境提供支持。

五矿德国子公司的法律形式为有限责任公司,它可以根据德国的法律开展交易业务并缔结合同,而不需要向原来那样必须先向总部请示。那套复杂的流程给此前在德国进行的贸易工作增加了不少难度。通过成立子公司,五矿为在德国扩建基础设施、拓展贸易业务,从而更好地在德国市场站稳脚跟创造了前提条件。同时,中国也可以直接在原产地对钢铁产品的采购进行调控,使之更好地适应国内需求。

由于当时中国经济正在开始蓬勃发展,因此对高质量产品的需求和贸易额也与日俱增。

## 国际化企业的战略定位

尽管中国金属和矿产原材料的质量日益提高,并已打入中层市场,但相对于从德国进口这项主业来说,将中国的钢产品销往德国的业务当时还处于次要地位。与原先不同的是,中国越来越多地自己进行原材料再加工,这样就使得成品钢铁制品品种更加齐全,在当时内需强劲的情况下,生产能力还无法供应国外市场。然而要想扩大产品的出口,当时的中国企业还欠缺一项合适的市场营销战略;中国销售商的国际管理经验比较匮乏,供货渠道有限,加之货物必须先从分布在全国各地的供货商处订购,与中国生产商之间冗长而复杂的沟通和运作链条一再拖延了中国生产商的前进步伐。

In der Zentrale in Peking war man sich dieses Handlungsbedarfes bewusst, aber es sollte noch einige Jahre dauern, bis die entscheidenden Schritte zur Neuausrichtung dieser Organisationsstrukturen eingeleitet wurden. Der Präsident Gengshu Miao bereitete schließlich den Weg dafür, dass Minmetals seine bürokratischen Strukturen hinter sich lassen konnte und zu einem wirtschaftlich agierenden Konzern wurde. Als im Jahr 2004 Zhongshu Zhou dessen Nachfolger antrat, setzte er diesen Weg fort. Zum einen änderte Minmetals seine Personalstrategie: Es wollte künftig weniger, dafür aber für den internationalen Handel gut qualifizierte chinesische Manager nach Deutschland entsenden, umgekehrt dort vermehrt deutsche Führungskräfte einstellen und deren Kompetenzen sukzessive erweitern.

Mit dieser Reorganisation wurde auch die Erweiterung des bis dahin dominierenden Geschäftsfeldes des Einkaufs um einen Verkauf angebahnt, was eine beträchtliche Veränderung der Unternehmensstruktur erforderte. Für diese Aufgabe hatte der damalige Präsident, Gengshu Miao, bereits Jahre zuvor weitblickend den heutigen Präsidenten der Düsseldorfer Niederlassung, Gang Han, ausgewählt und vorbereitet. 2003 wurde der damals 34-Jährige, der noch heute seiner Maxime, „den Weg zum Kunden zu verkürzen“ folgt, von der Zentrale in Peking zum neuen Deutschland-Chef ernannt. Diese Personalie zeigt, dass die Neuausrichtung des Unternehmens langfristig geplant und von der Führungsspitze getragen war.

## Neue Wege in der Personalpolitik

Gang Han begann systematisch, geeignete deutsche und internationale Mitarbeiter einzustellen und ihre Kompetenzen laufend zu erweitern. Auswahlkriterien besonders für Führungskräfte waren fundierte Erfahrungen und die entsprechende Reputation in der Branche sowie die Bereitschaft zu überdurchschnittlichem Engagement; China-Erfahrung wurde nicht vorausgesetzt. Als Gegenleistung bot Minmetals gute Bezahlung, einen sichereren Arbeitsplatz, gute Karrierechancen in einem aufstrebenden Unternehmen sowie einen großen Verantwortungsbereich.

Im Januar 2007 wurde Wolfgang Pentzek als erstem deutschen Mitarbeiter die Prokura erteilt – weitere deutsche Führungskräfte folgten seinem Beispiel. Bis 2004 setzte sich die Belegschaft noch mehrheitlich aus chinesischen Mitarbeitern (zehn chinesische, fünf lokale) zusammen. Dieses Verhältnis hat sich in der Folgezeit allmählich geändert: Im Jahr 2008 arbeiteten 12 chinesische mit 13 deutschen Mitarbeitern zusammen. Minmetals Germany ist inzwischen auch

Die Zentrale in Peking war sich dieses Handlungsbedarfes bewusst, aber es sollte noch einige Jahre dauern, bis die entscheidenden Schritte zur Neuausrichtung dieser Organisationsstrukturen eingeleitet wurden. Der Präsident Gengshu Miao bereitete schließlich den Weg dafür, dass Minmetals seine bürokratischen Strukturen hinter sich lassen konnte und zu einem wirtschaftlich agierenden Konzern wurde. Als im Jahr 2004 Zhongshu Zhou dessen Nachfolger antrat, setzte er diesen Weg fort. Zum einen änderte Minmetals seine Personalstrategie: Es wollte künftig weniger, dafür aber für den internationalen Handel gut qualifizierte chinesische Manager nach Deutschland entsenden, umgekehrt dort vermehrt deutsche Führungskräfte einstellen und deren Kompetenzen sukzessive erweitern.

Mit dieser Reorganisation wurde auch die Erweiterung des bis dahin dominierenden Geschäftsfeldes des Einkaufs um einen Verkauf angebahnt, was eine beträchtliche Veränderung der Unternehmensstruktur erforderte. Für diese Aufgabe hatte der damalige Präsident, Gengshu Miao, bereits Jahre zuvor weitblickend den heutigen Präsidenten der Düsseldorfer Niederlassung, Gang Han, ausgewählt und vorbereitet. 2003 wurde der damals 34-Jährige, der noch heute seiner Maxime, „den Weg zum Kunden zu verkürzen“ folgt, von der Zentrale in Peking zum neuen Deutschland-Chef ernannt. Diese Personalie zeigt, dass die Neuausrichtung des Unternehmens langfristig geplant und von der Führungsspitze getragen war.

## 人事政策的新道路

韩刚开始有了系统地录用合适的德籍和外籍员工，并不断扩大他们的权限。特别针对管理人员的选择标准是：拥有丰富的行业内经验及相应的声望，并已做好全力以赴投入工作的准备。与中国相关的经验并非前提条件。作为回报，五矿可以为他们提供优厚的报酬、稳定的工作岗位、在这个蓬勃发展的企业里良好的发展前途以及宽广的发展空间。

2007年1月，沃尔夫冈·潘在克成为了第一位被授予全权代理权的德籍员工，此后更多的德国领导者也被授予了这项权力。到2004年，中国员工还占多数（10位来自中国，5位来自当地）。但这一比例在接下去的一段时间



dazu übergegangen, nicht nur chinesische Mitarbeiter aus der Pekinger Zentrale nach Deutschland zu entsenden, sondern auch in Deutschland lebende Chinesen einzustellen. Aktuell beschäftigt es 5 chinesische Mitarbeiter, die über Annoncen in in Deutschland erscheinenden chinesischen Medien angeworben wurden. Die Praxis, in Deutschland lebende Chinesen zu rekrutieren, ist neu und in chinesischen Unternehmen noch eher unüblich; früher war dies für Staatsbetriebe sogar verboten. Mit dieser neuen Personalstrategie entstehen drei Mitarbeitergruppen im Betrieb: aus Peking entsandte Chinesen, in Deutschland lebende oder geborene Chinesen und Deutsche. Neben dem üblichen Spannungsfeld zwischen Expatriates und Locals können nun zwei zusätzliche Spannungsfelder hinzukommen: zwischen den beiden chinesischen Gruppen sowie zwischen Deutschen und in Deutschland lebenden Chinesen – die „neue“ Gruppe von Mitarbeitern, die ihren Platz im Unternehmen erst noch finden muss.

Ein wesentlicher Vorteil dieser „bi-kulturellen“ Chinesen ist, dass sie nicht nur die deutsche Sprache beherrschen, sondern auch mit den Lebensumständen vertraut sind und damit als Vermittler zwischen beiden Kulturen fungieren.

Andererseits haben sie sich dadurch ihrem Heimatland entfremdet und haben nicht – wie ihre entsandten chinesischen Kollegen – die Minmetals-Firmenkultur in China erfahren. Dort nämlich rekrutiert das Unternehmen hochqualifiziertes Personal kaum über Annoncen oder Bewerbungen, sondern überwiegend über Hochschul-Recruiting: Minmetals wählt aus 100 Absolventen von Eliteuniversitäten anhand umfangreicher Eignungstest einen geeigneten Kandidaten aus.

Die Mitarbeiter von Minmetals stehen ihrem Unternehmen sehr loyal gegenüber. Dennoch sinkt die Bereitschaft, für das Unternehmen ins Ausland zu gehen; die Gründe sind vielfältig: Mittlerweile sind Karrieren mit entsprechendem Einkommen auch in China zu machen und die Lebensqualität steigt stetig. Ein großes Hemmnis kann auch die familiäre Situation sein. Oft haben die Ehepartner ebenfalls einen sehr guten Arbeitsplatz, den sie nicht aufgeben möchten. Kommen Kinder hinzu, drohen Schulprobleme nach dem Umzug ins Ausland. Lassen die Entsandten ihre Familie in China zurück, sind ihre Gedanken verständlicherweise stets in der Heimat und auf die Rückkehr konzentriert. So geht der Trend dahin, das operative Geschäft in Deutschland fast vollständig mit Ortskräften zu betreiben. Mit der Kundenbetreuung und der inneren Organisation des Unternehmens sind ohnehin ausschließlich deutsche Mitarbeiter betraut. Die Schnittstellenfunktionen zur Zentrale oder den Zulieferern sind mit entsandten Chinesen besetzt, die zunehmend von jungen chinesischen Ortskräften unterstützt werden;

里逐渐发生了改变: 2008年, 12位中国员工与13位德国员工一起工作。与此同时, 德国五矿不再仅仅从北京总部派遣中国员工来德工作, 而且也开始雇用在德国生活的中国人。目前已有五位中国员工是在看到德国中文媒体上的广告后应聘来到德国五矿工作的。雇用在德国生活的中国人, 这种做法是全新的, 在中国企业中并不常见, 早先在国有企业中甚至是被禁止的。在这种新的人事战略指引下, 企业中出现了三个员工群体: 北京总部派出的中国员工、在德国出生或生活的中国员工以及德国本土员工。除了通常的外派人员和本土员工之间的紧张区域外, 现在又增加了两个新的紧张区域: 总部派驻人员和在德国生活的中国人之间以及德国本地员工和在德国生活的中国人之间。这就要求这些在德国招聘的中国员工必须先找准自己在公司的定位。

这种具有“双元文化”背景的中国人, 其主要优势不仅在于他们掌握德语知识, 更重要的是他们熟悉这里的生活环境, 因而能在两种不同的文化之间起到桥梁和纽带的作用。

但是另一方面, 他们由于长期生活在国外, 对自己的家乡已经陌生, 而且也没有像派驻德国的中国同事那样熟悉中国五矿的企业文化。中国五矿很少通过广告招募高学历员工, 而主要是到高校去募集人才: 五矿通过对候选人进行全面的测试, 从上百名重点大学毕业生中挑选一个合适的人录用。

五矿的员工对他们的企业非常忠诚。尽管如此, 愿意为公司而远赴海外的人还是越来越少; 这当然有多方面的原因: 其一是这几年来在中国也可以找到类似收入的工作, 而且生活质量在不断提高。其二家庭方面的原因也是一个巨大障碍: 通常他们的配偶也有一份不错的工作, 不愿放弃。再加上孩子, 出国之后他们要面临教育问题。如果外派员工把家留在中

das Unternehmen entwickelt so seine Nachwuchskräfte, die in beiden Kulturen zu Hause sind. Die Strategiefindung und deren Koordination mit der Gesamtstrategie der Zentrale wird von Managern aus China wahrgenommen, die inzwischen wesentlich stärker in das deutsche Leben integriert sind:

Die chinesischen Führungskräfte lernen Deutsch und wohnen nicht mehr wie früher in unternehmenseigenen Apartments zusammen, sondern einzeln in einer gewöhnlichen deutschen Umgebung.

Dieser Umbau der Personalstruktur stellt erhebliche Anforderungen an die Entwicklung einer starken, gemeinsamen Unternehmenskultur. Grundlegend dabei ist das Wissen um und die Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden: Die deutschen Mitarbeiter können zum Beispiel die Methode der chinesischen Entscheidungsfindung und die dazugehörigen Hierarchiestrukturen nicht immer nachvollziehen. Auch ist es mitunter schwierig, in deutsch-chinesischen Systemen die Ränge und Titel in der Hierarchiestruktur aufeinander abzustimmen, weil sich die Zuordnung der Titel, Funktionen und Verantwortungsbereiche in beiden Ländern sehr stark voneinander unterscheidet. Scheinbar recht banal, jedoch exemplarisch für die Folgen dieses kulturellen Unterschieds ist hier die Rangordnung in der Telefonliste: Weil die Titel der Personen in beiden Kulturen unterschiedlich interpretiert werden, kommt es bisweilen zu Irritationen innerhalb und außerhalb der Firma. Ein weiterer kultureller Unterschied zeigt sich bei Meinungsverschiedenheiten: Im Gegensatz zum eher deutschen Verhalten, diese ausdiskutieren, brechen Chinesen die aufgeheizte Diskussion oft ab, um sich dann später zum gemeinsamen Abendessen zu treffen, wo sie in zwangloser Atmosphäre die strittigen Punkte weiterdiskutierten. Auch wenn den beiden Seiten manche Sitten und Gepflogenheiten des Gegenübers hin und wieder befremdlich vorkommen, gibt es auch Andersartigkeiten, die gerne akzeptiert werden: So beispielsweise das chinesische Bonussystem, das gestaffelt nach Unternehmens-, Abteilungs- und persönlichem Erfolg im Vergleich zu deutschen Gratifikationen großzügig Prämien ausschüttet.

国, 那么他们理所当然地就会牵挂家乡, 关心回国事宜。有鉴于此, 德国的日常业务几乎完全由本地员工来开展已经成为大势所趋了。客户服务和内部组织早已交给德国员工管理, 与总部或供货商进行沟通的工作由外派中国员工担任, 并越来越多地由掌握中文的当地中国员工承担; 集团发展了一批在两种文化中都能如鱼得水的后备力量。战略方针的制定并将其与总部的总体战略进行协调, 仍然由中国派遣的管理人员负责, 但他们也已融入了德国的生活:

管理人员开始学习德语, 而且不再像以前那样住在企业自己的公寓里, 而是单独搬到了普通的德国环境中。

这种人员结构上的变化对一个强健的共同企业文化的发展提出了很高的要求。而这种共同企业文化的基础是对文化差异的认识和考虑: 比如德国员工对于中国式的决策方法和相关的等级结构并不总是完全理解。也有些时候, 在中德二元系统中, 很难协调好彼此的等级和头衔, 这也是因为两国的头衔、职能和责任范围的体系存在巨大差异。比如电话列表上的等级顺序就是一个看似平平无奇、却非常能够说明这种文化差异所产生后果的例子: 因为双方对于职务头衔的理解不同, 有时会导致在公司内外发生一些不愉快。另一种文化差异表现在发生意见分歧的时候: 通常德国式的做法是把问题讨论清楚, 但与此相反, 中国人却经常中止热火朝天的讨论, 以便稍候共进晚餐的时候, 在轻松随意的气氛下再继续讨论这个有争议的话题。尽管双方偶尔会对对方的风俗习惯感到不适应, 但也有一些不同之处会令人欣然接受: 比如中国的奖金体系是按照企业、部门和个人的成果划分等级的, 较之德国的奖金补贴优厚许多。

## Deutsch-chinesische Zusammenarbeit als Grundlage der Internationalisierung

Mit der Entscheidung des Unternehmens, die deutsche Niederlassung mit mehr Verantwortung und entsprechend den spezifischen Anforderungen des lokalen Marktes weitgehend selbstständig agieren zu lassen, geht auch ein – mitunter schmerzhafter – Kontrollverlust seitens der Zentrale in Peking einher. Mit zunehmender Entscheidungsfreiheit kommt es immer häufiger vor, dass deutsche Führungskräfte direkt – ohne Vermittlung eines chinesischen Kollegen – mit der Zentrale in Peking kommunizieren. Dabei trifft oft deutsche Direktheit auf chinesische Zurückhaltung. Beide Seiten, die weder die andere Kultur noch den Kollegen persönlich kennengelernt haben, müssen hier dazulernen. Um diesen Lernvorgang zu beschleunigen, setzt Minmetals Germany auf strikte „open-door“-Politik. Jeder hat Zugang zu jedem und die Diskussion wird offen und sachlich geführt.

Dabei geht es nicht darum, dass sich die deutsche oder chinesische Auffassung durchsetzt, sondern die überzeugendere Argumentation und Sachkompetenz.

Die Führung von Minmetals weiß, dass solche Anpassungsprozesse langfristig verlaufen. Chinesische Ruhe, Bedächtigkeit und Höflichkeit können zu leicht von deutscher Seite als Entscheidungsschwäche interpretiert werden, umgekehrt deutsche Durchsetzungskraft und Effektivität als Überheblichkeit und Voreiligkeit. Bereits in der kurzen Zeit, in der das neue System angewendet wird, hat sich gezeigt, dass die offene Kommunikation den Anpassungsprozess unterstützt und beschleunigt. Zur Förderung dieser offenen Kommunikation und des gegenseitigen Verständnisses hat Minmetals einige Maßnahmen eingeführt. Dazu gehören zum Beispiel Meetings von chinesischen und lokalen Mitarbeitern oder Betriebsfeste und gemeinsame Ausflüge mit Lebenspartnern und Kindern, die den Mitarbeitern Gelegenheit bieten, sich außerhalb des Dienstes privat kennenzulernen. Neben solchen Events wird auch dem gemeinsamen Umgang mit Konfliktsituationen große Bedeutung beigemessen.

Minmetals lässt sich nicht von kurz- oder mittelfristigen Motiven wie Gewinnmaximierung leiten, sondern setzt auf eine zukunftsfähige und langfristige Ausrichtung: Die Strategie der Zentrale ist klar auf die Internationalisierung ausgerichtet, die – so der Präsident der Düsseldorfer Niederlassung, Gang Han, – ein „Anpassen an den Weltmarkt, aber auch an die Weltkultur“ bedeutet. Im Verständnis des Unternehmens hängt sein Überleben davon ab, ob die Strategie,

## 中德双方的协力合作是国际化的基础

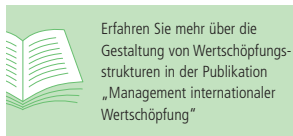
放手让德国子公司承担更多责任，并在很大程度上独立应对当地市场特殊要求的决策，也会使北京总部对子公司的控制权有所削弱，这有时也是一件痛苦的事。随着决策自由度的增加，德国管理人员越来越多地直接和北京总部进行交流，而不再知会他们的中方同事。这时，德国式的直接就遭遇中国式的含蓄了。双方既不了解对方文化，又不认识对方同事本人，这时就需要为此好好学习一下了。为了加快学习进度，德国五矿制定了严格的“门户开放”政策。每个人都能和其他人畅通无阻的沟通，任何问题的讨论都是公开而客观的。

这里并不是说，应该采用德国的还是中国的观点，而关键是要看谁能拿出更有说服力的论据和专业知识。

五矿的领导们深知，这样的协调过程是长期的。中国式的冷静、深思熟虑以及礼貌很容易被德国人视为决策上的弱点，反之德国人的执行力和高效会被中国人当成骄傲自大和轻率鲁莽。这套新体系尽管只运作了较短时间，但已显示出，开放的沟通方式有力地支持和加快了双方的磨合过程。为了促进这种公开的交流并加深相互理解，德国五矿采取了一些措施。比如召开中德员工会议或举办可携带生活伴侣及孩子出席的企业节日和集体郊游活动等。这样的活动促进了职工们在工作之余，有更多的私人交往和了解。除了这些活动之外，在双方发生摩擦的时候举办一些社交活动也是大有裨益的。

五矿不以利润最大化之类的中短期目标为指导方针，而是始终坚持可持续的长期发展战略：总部的战略明确定位于国际化，这意味着——正像杜塞尔多夫子公司总经理韩刚所说：“不仅要适应世界市场，也要融入世界文化”。按照企业的理解，它能否生存下来取

gleichzeitig zu internationalisieren und zu lokalisieren, d. h. mit schlagkräftigen Niederlassungen global zu prosperieren, gelingt. Voraussetzung dafür ist, dass alle Mitarbeiter gleich welcher Nationalität in den Teams offen und effektiv kommunizieren, dass sie kulturelle Schranken durch formellen und informellen Austausch überbrücken und dass die Führungskräfte das im Konzern von Präsident Gang Han angestrebte neue Führungsverständnis tagtäglich vorleben. Zu dieser Strategie gehört aber auch, die dafür erforderliche Organisationsstruktur und ein Netz von Niederlassungen im Ausland zu schaffen.

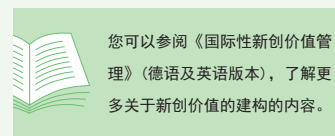


Es genügte Minmetals also nicht mehr, seinen Handel in Europa von Düsseldorf aus zu steuern. 2007 gründete das Unternehmen eine neue Tochtergesellschaft in Italien und baut derzeit eine weitere in Spanien auf. Zu dieser strategischen Neuausrichtung für den Ausbau der Aktivitäten in Deutschland und Europa gehört der Erwerb des Edelstahl-Handels- und Service-Unternehmens Siegfried Pilz in Sottrum. Dieses norddeutsche Familienunternehmen firmiert jetzt unter „Minmetals Service Center (North Germany) GmbH“. Mit der erfahrenen deutschen Belegschaft will das Unternehmen die europäischen Kundenwünsche noch besser erfüllen: durch mehr Marktnähe, Termintreue, besten Service und professionelles Beschwerdemanagement. Ein ähnliches Service Center ist auch in Frankreich geplant.

Diese Umstrukturierung eröffnet neue Geschäftsfelder und bietet beste Voraussetzungen für steigende Umsätze und Gewinne. Mit der hohen Kompetenz der einheimischen Mitarbeiter in Düsseldorf, dem dazugekommenen Service Center sowie der neuen Strategie und einem entsprechenden Marketingkonzept unter der Federführung von Prokurist Wolfgang Pentzek will man diese Entwicklung weiter fortführen. Kundennutzen wie Zuverlässigkeit, Qualität, Kontinuität und Anpassung an die Kundenwünsche stehen dabei im Zentrum und sollen das Wachstum weiter fördern. All dies geschieht in enger Zusammenarbeit zwischen dem Präsidenten der Niederlassung, Gang Han, und Wolfgang Pentzek, der, wie er selbst sagt, über einen für diese Branche ungewöhnlich großen Entscheidungsspielraum verfügt; dennoch werden alle wichtigen Entscheidungen gemeinsam getroffen.

Inzwischen gehört die Filiale in Düsseldorf mit rund 200 Millionen Euro zu den umsatzstärksten Auslandsniederlassungen der mittlerweile über 50 Standorte von Minmetals außerhalb Chinas. Mit der Fokussierung zukunftsfähiger und ertragreicher Geschäftsfelder im Hochpreissegment des Metallgeschäftes sowie einer neuen Ausrichtung hin zur Produktion, besonders der Verarbeitung von

decide whether it is able to formulate a strategy that allows the company to achieve internationalization and localization, that is, to lead its strong subsidiaries to global development. The prerequisite for this strategy is that all employees, regardless of their country of origin, are able to communicate openly and effectively, that they bridge cultural barriers through formal and informal exchange, and that the management team lives the new leadership understanding pursued by Chairman Gang Han every day. This strategy also includes creating the organizational structure and a network of subsidiaries abroad that are necessary for this.



仅在杜塞尔多夫设点，控制全欧洲的贸易

对五矿来说已经不够了。2007年企业在意大利新设了一家子公司，现在又在西班牙增设了一家。五矿这一拓展德国和欧洲业务的新战略部署中也包括并购位于索德尔姆的希格弗里德·皮尔茨不锈钢贸易和服务公司。这个前北德的家族企业现已更名为“五矿服务中心（北德）有限责任公司”。有了这些经验丰富的德国员工，企业将会更好地满足欧洲客户的需要：通过更贴近市场、更及时的最佳服务以及专业的投诉管理。类似的服务中心企业计划在法国也成立一家。

This structural reform opens up new business areas and creates the best conditions for sales and profit growth. Given the local employees in Düsseldorf, the newly established service center, and the new strategy and the full authority of the managing director Wolfgang Pentzek, who, as he himself says, has an unusually large decision-making scope in this industry, all important decisions will be made jointly.



Stahlerzeugnissen, möchte das Unternehmen seine Position im internationalen Markt stärken. Auch aus diesem Grund erwarb Minmetals Anfang 2008 die in Ravensburg ansässige HPTec GmbH, ein auf die Herstellung von hochwertigen Bohrern und Fräsen spezialisiertes Unternehmen, das seinerseits weltweit Niederlassungen besitzt und auch in China schon an zwei Standorten vertreten ist.

## Zwischenbilanz des Engagements in Deutschland

Die Entwicklung hin zu einer chinesisch-deutschen Firma nimmt mit den Veränderungen der letzten Jahre klare Konturen an: Die operative Arbeit leisten Ortskräfte – sie machen bereits mehr als 90 Prozent der Belegschaft aus –, strategische Pläne werden gemeinsam von chinesischen und deutschen Führungskräften entwickelt. Für die deutschen Mitarbeiter ist eine Beschäftigung in einem chinesischen Unternehmen nichts Ungewöhnliches, zumal alles im deutschen Rechtsrahmen geregelt ist und beim Abwägen der Vor- und Nachteile das Positive überwiegt.

Eine ähnliche Entwicklung nahmen damals die zahlreichen japanischen Unternehmen, die sich in Düsseldorf ansiedelten und inzwischen nicht nur begehrte Arbeitgeber sind, sondern auch zur Internationalisierung und Stärkung der Wirtschaftskraft der Region beitragen. Anders als bei den inzwischen durch die Formierung von Interessengemeinschaften und einer japanischen Schule gut eingegliederten Japanern steht die Integration der chinesischen Entsandten in die deutsche Gesellschaft allerdings noch am Anfang – bei chinesischen Unternehmen überwiegt derzeit immer noch der informelle Informationsaustausch. Durch die Eröffnung des „Düsseldorf China Center“ (DCC), einem Begegnungszentrum für Deutsche und Chinesen in der Innenstadt im Jahr 2005, bieten sich aber neue Möglichkeiten, Kontakte aufzubauen und zu vertiefen. Und auch die Bemühungen von Präsident Gang Han, einen Förderkreis für eine chinesische Schule zu formen, sollen dazu führen, dass sich die chinesischen Mitarbeiter von Minmetals am Standort Düsseldorf wohl fühlen und einen Anreiz haben, längerfristig am Standort zu bleiben. Damit wäre Minmetals Germany ein weiterer Schritt zu seinem Anspruch geglückt, eine „Brücke zwischen China und Europa“ – so der Slogan des Unternehmens – zu sein. ■

现在，杜塞尔多夫分公司的销售额达到了2亿欧元左右，已名列中国以外的50多家五矿海外子公司的销售之冠。德国五矿现在将精力集中于可持续发展的高收益业务领域高价金属市场板块，并将新定位瞄准钢产品的生产，特别是加工，企业希望借此巩固自己在国际市场上的地位。同样是出于这个原因，五矿在2008年初收购了位于拉文斯堡的HPTec有限责任公司。这家企业以生产高价值的钻机和铣床闻名，其本身就在世界各地设有分公司，在中国也开办了两家代表处。

## 对德投资的中期成果

伴随着过去几年发生的变化，一个设在德国的中国公司的发展轮廓逐渐清晰起来了：日常的工作由本地员工负责——他们已经占到职工总数的百分之九十以上。战略规划则由中德管理人员共同制定。对德国员工来说，供职于中国企业也没有什么奇怪的，特别是当所有事情都规范在德国的法律框架内，而且权衡利弊，优势尽显的时候。

众多的日本企业当年也曾有过类似的发展经历，他们在杜塞尔多夫安家落户，同时不满足于成为一般意义上的雇主，而是还为地区经济的巩固加强和国际化做出了贡献。与日本企业通过建立利益共同体和日本学校来融入社会不同的是，中国的外派员工在德国社会中还仅仅处于起步阶段——在中国企业中，直到现在还依然盛行私下交换意见。2005年，“杜塞尔多夫中国中心”（DCC）开业，这个开设在城内的中德交流中心为两国人民建立和加深联系提供了新的机会。同时韩刚总经理的不懈努力“建立一所中国学校”也会让五矿在杜塞尔多夫的中国员工倍感温馨，并从中得到鼓励，愿意长期留在杜塞尔多夫工作。如果学校真的建成，德国五矿就又向它在企业口号中所说的目标——成为“中国与欧洲之间的桥梁”上前进了一步。■



# Im Gespräch mit Brigitte Sitzberger

Expertin für internationales Personalmanagement,  
GlobalMindsets, London

## 布丽吉特·西茨贝格尔访谈录

伦敦全球思维组合有限公司国际人事管理专家

„Interkulturelle Kompetenz ist für eine internationale Aufgabe von entscheidender Bedeutung, da sie eine Führungskraft befähigt, erfolgreich in einem neuen Umfeld zu agieren und sich an einen neuen Arbeits- und Kommunikationsstil anzupassen.“

**Frau Sitzberger, chinesische Unternehmen setzen bei ihren Aktivitäten erst seit kurzem auf Internationalisierung. In der Folge sehen sie sich mit allen möglichen Herausforderungen im Management konfrontiert. Ein entscheidender, aber oft vernachlässigter Bereich der Unternehmensführung ist die Internationalisierung des Personalwesens. Welche Aspekte sind für chinesische Unternehmen, die Stellen in ausländischen Niederlassungen besetzen wollen, am wichtigsten?**

Zunächst muss sich das Unternehmen auf eine grundsätzliche Herangehensweise an die Besetzung von Stellen im Ausland festlegen; dies geschieht unter Berücksichtigung der globalen Unternehmensstrategie. Der Management-Forscher Perlmutter unterscheidet vier Ansätze für die Führung und Stellenbesetzung in ausländischen Niederlassungen: Im ethnozentrischen Ansatz werden strategische Entscheidungen am Hauptsitz des Unternehmens getroffen, während Niederlassungen nur über eine begrenzte Autonomie verfügen. Die Schlüsselpositionen im nationalen wie auch im internationalen Geschäft werden von Mitarbeitern

“跨文化整合能力在国际性商务活动中意义重大，它赋予管理者适应能力和沟通能力，使其在一个全新的工作环境中运筹帷幄，游刃有余。”

西茨贝格尔女士，中国企业国际化的进程刚起步不久，在企业管理方面尚面临着各种各样的挑战。一个十分重要，然而又常常被忽略的领域是跨文化人事管理，您认为，中国在驻外机构人员聘用上，最应注意的是哪些方面？

中国企业首先要从企业管理全球化战略出发，明确和设定对驻外机构人员聘用的基本规则。跨文化企业管理专家帕穆特将跨国国际企业管理人员的聘用规则归纳为如下四大导向模式。其一是以母体国为主，以外国分支机构为辅的母国导向模式。即无论是本国的，还是国际性的商务活动，皆由母公司的管理人员领导和决策。其二是所谓的当地国导向模式。在这里，驻地海外的分支机构

des Hauptsitzes besetzt. Der zweite Ansatz ist der so genannte polyzentrische. Hierbei stellt die ausländische Niederlassung eine eigene Unternehmenseinheit dar, die teilweise eigenständige Entscheidungen treffen kann. Solche Niederlassungen werden von im jeweiligen Land beheimateten Managern geleitet, denen es jedoch selten gelingt, in höhere Positionen im Hauptsitz des Unternehmens befördert zu werden. Der dritte, so genannte geozentrische Ansatz ist eine globale Lösung und beruht auf weltweiter Integration. Jeder Teil des Unternehmens leistet seinen speziellen Beitrag; die Nationalität der Mitarbeiter spielt keinerlei Rolle, es kommt allein auf ihre Fähigkeiten und Qualifikationen an. Der vierte Ansatz ist der regiozentrische, bei dem regionale Strategien und Strukturen sowie regionale Autonomie bei Entscheidungen im Vordergrund stehen. Bei diesem Ansatz wird viel mehr auf regionale Arbeitskräfte zurückgegriffen als auf internationale.

Jeder dieser Ansätze hat Vor- und Nachteile und jedes Unternehmen muss daher sorgfältig abwägen, welche Vorgehensweise für die Phase der Internationalisierung, in der es sich gerade befindet, am geeignetsten ist. Chinesische Unternehmen, die den deutschen Markt erschließen oder in andere Märkte expandieren wollen, müssen zuallererst über eine zugrunde liegende Philosophie nachdenken und dann erst entscheiden, wie sie bei der Stellenbesetzung vorgehen wollen: ob sie Schlüsselpositionen in anderen Ländern mit chinesischen Mitarbeitern oder mit Mitarbeitern aus dem jeweiligen Land besetzen möchten.

Auf die Entsendung von Mitarbeitern (Expatriates) wird vor allem dann gesetzt, wenn es um die Einführung neuer Initiativen, um Technologie- und Wissenstransfer, Kontrolle, den Erwerb interkultureller Kompetenzen oder um spezifische Abläufe und Praktiken geht. Expatriates können, abhängig von den Aufgaben, die ihnen zugeteilt werden, für unterschiedlich lange Zeit im Ausland eingesetzt werden. Bei kurzen Einsätzen mit einer Dauer von drei Monaten bis einem Jahr geht es oft um die Aufklärung und Beseitigung von Problemen oder etwa die Leitung eines Projektes, während längere Auslandsaufenthalte mit einer Dauer von ein bis fünf Jahren mit einer eindeutig definierten Rolle im ausländischen Betrieb verbunden sind. Normalerweise dauern solche längerfristigen Einsätze im Ausland drei Jahre, sodass der Expatriate genügend Zeit hat, sich an das ihm fremde Umfeld anzupassen und in seiner Rolle auch wirklich etwas bewegen zu können.

Während es für viele westliche Unternehmen nichts Ungewöhnliches mehr ist, Mitarbeiter nach China zu entsenden, ist die Entsendung von Mitarbeitern chinesischer Firmen ins Ausland, etwa wenn sie auf den deutschen Markt kommen, eine neue Erfahrung. Da diese Entwicklung noch sehr jung ist, wurde sie

“自成一体”, 部分情况下“自决自治”。此类分支机构大多由来自所在东道国的管理人员领导和把握, 但他们却很少有升迁到母国公司高位管理层的机。其三是所谓的多元性全球导向模式。企业各个部分八仙过海, 各显神通。员工的聘用也没有国籍疆界之分, 重要的考量是雇佣人员自身的素质与实际技能。其四则是区域导向模式。该模式强调区域或地方的策略、结构及其自主权。其下属员工大多产生于公司所在区域, 而非跨国际雇佣劳动力。

这四个导向模式各有其长短利弊, 故此, 每个企业都要量体裁衣, 根据本企业国际化进程的具体程度和需要, 审慎选择其中一种最合时宜的模式作为导向。有意开发德国市场, 并向其它市场进行扩张的中国企业, 首先要深谋远虑, 清晰理念, 然后再开始着手人事安排方面的决策, 譬如向东道国派遣中国籍管理人员呢, 还是从东道国起用当地管理人才?

向国外遣派管理人员(外遣人员)首当其冲的目的是引进新的创意, 以及技术装备、知识转移、检查监督、获取跨文化整合能力、包括特殊生产程序及其实际操作技巧等等。根据不同的任务和不同的目标, 外遣人员的外派时间亦有长短之分。三个月到一年之间的短期派遣, 其主要目的是澄清疑难, 攻克障碍, 抑或领导某一项目。而一个外派时间在一年到五年之间的人员派遣, 其派遣目标则必须十分精确明了。诸如此类的长期外遣通常的定期期限为三年, 这样, 外遣人员可赢得充足的时间去适应新的工作环境, 正常发挥自己的管理才能和作用。

向中国进行人员派遣对许多西方企业来说早已成为兵家常事, 而对初入德国市场的中国企业而言, 却还是万里长征的第一步。由于它尚属稚嫩幼新的新生事物, 故此到目

bisher kaum erforscht; dennoch scheint es, dass eine ausgewogene Kombination zwischen dem ethnozentrischen und dem polyzentrischen Ansatz erfolgversprechend sein könnte. Das Unternehmen sollte einige Schlüsselpositionen mit chinesischen Managern besetzen, um sicherzustellen, dass die neue Niederlassung in Deutschland die übergeordneten Unternehmensziele und -richtlinien richtig umsetzt. Gleichzeitig sollten deutsche Mitarbeiter sowohl einige Führungspositionen als auch andere betriebliche Aufgaben übernehmen. Dies trägt zur Überwindung von Sprachbarrieren bei, hilft den Neuankömmlingen aus China, den Geschäftsbetrieb besser kennenzulernen und zu verstehen, verringert den Bedarf an Programmen zur Förderung des Kulturverständnisses, spart Kosten und stellt ein kontinuierliches Management der deutschen Niederlassung sicher.

**In manchen Fällen werden chinesische Mitarbeiter nicht aufgrund ihrer Qualifikationen entsandt, sondern wegen ihrer guten persönlichen Beziehungen und sozialer Netzwerke zur Unternehmensspitze. Wie kann man bei der Auswahl chinesischer Führungskräfte und Experten für eine Entsendung nach Deutschland objektiver vorgehen?**

Tatsächlich ist es so, dass gute persönliche Beziehungen bzw. soziale Netzwerke („guanxi“) bei der Stellensuche in China sehr hilfreich sein können. Sicherlich ist China nicht das einzige Land auf der Welt, in dem sich gute Beziehungen bei der Bewerbung für eine Stelle positiv für den Kandidaten auswirken können; allerdings ist die Bedeutung eines solchen Netzwerks persönlicher Beziehungen in China wesentlich größer als in anderen Ländern. Insgesamt steckt das Personalwesen in chinesischen Unternehmen noch „in den Kinderschuhen“, daher müssen bestimmte Aufgabengebiete wie Stellenbesetzung, Personalentwicklung und die Rolle des Personalwesens als strategischer Geschäftspartner der Unternehmensführung noch weiter professionalisiert und entwickelt werden.

Die Bestimmung angemessener Auswahlkriterien für die Entsendung ins Ausland stellt generell eine Herausforderung dar. Der Auswahlprozess für chinesische Expatriates muss gut koordiniert sein, um zu verhindern, dass der entsandte Mitarbeiter an seiner Aufgabe scheitert und vorzeitig zurückkehren muss. Oft schlägt ein Einsatz im Ausland auch fehl, weil der Mitarbeiter aufgrund von kulturellen Anpassungsschwierigkeiten die geforderte Leistung nicht ausreichend erbringen kann. In diesem Fall ist das Scheitern normalerweise auf eine falsche Auswahl zurückzuführen. Bedenkt man die extrem hohen Kosten, die mit einem solchen Scheitern verbunden sind – sowohl direkte Kosten wie Flugtickets, Umzugskosten, Gehalt, Schulungen etc. als auch indirekte Kosten wie geschädigte Beziehungen mit wichtigen Stakeholdern im Land der Niederlassung

vorher noch wenig erforscht. Dennoch scheint es, dass eine ausgewogene Kombination zwischen dem ethnozentrischen und dem polyzentrischen Ansatz erfolgversprechend sein könnte. Das Unternehmen sollte einige Schlüsselpositionen mit chinesischen Managern besetzen, um sicherzustellen, dass die neue Niederlassung in Deutschland die übergeordneten Unternehmensziele und -richtlinien richtig umsetzt. Gleichzeitig sollten deutsche Mitarbeiter sowohl einige Führungspositionen als auch andere betriebliche Aufgaben übernehmen. Dies trägt zur Überwindung von Sprachbarrieren bei, hilft den Neuankömmlingen aus China, den Geschäftsbetrieb besser kennenzulernen und zu verstehen, verringert den Bedarf an Programmen zur Förderung des Kulturverständnisses, spart Kosten und stellt ein kontinuierliches Management der deutschen Niederlassung sicher.

前为止尚无多少文字研究。尽管如此，若能恰当合理地交替运用母国导向与当地国导向的跨文化管理理念，必将为企业经营带来效益和成功无疑。一方面，将企业的几个要害部门交由中国管理人员经管，以确保母国公司的企业战略目标在德国分支机构得以贯彻实施。另一方面，起用德籍人员，赋予他们上至管理，下至一般性的业务工作。这样，不仅可以消除语言障碍，还可以协助初来乍到的中国外派人员，更好地熟识和了解企业的业务环境，缩减在文化沟通和理解方面所必须投入的时间与精力，节省开支，并保持德国分支机构企业运转和管理的连续性。

**有些时候，中国的上层管理人员不是因为他们的实际工作能力，而是因为私人交情和社会关系的原因而被派送到国外，如何可以更为客观地选派到德国分支机构工作的管理人员？**

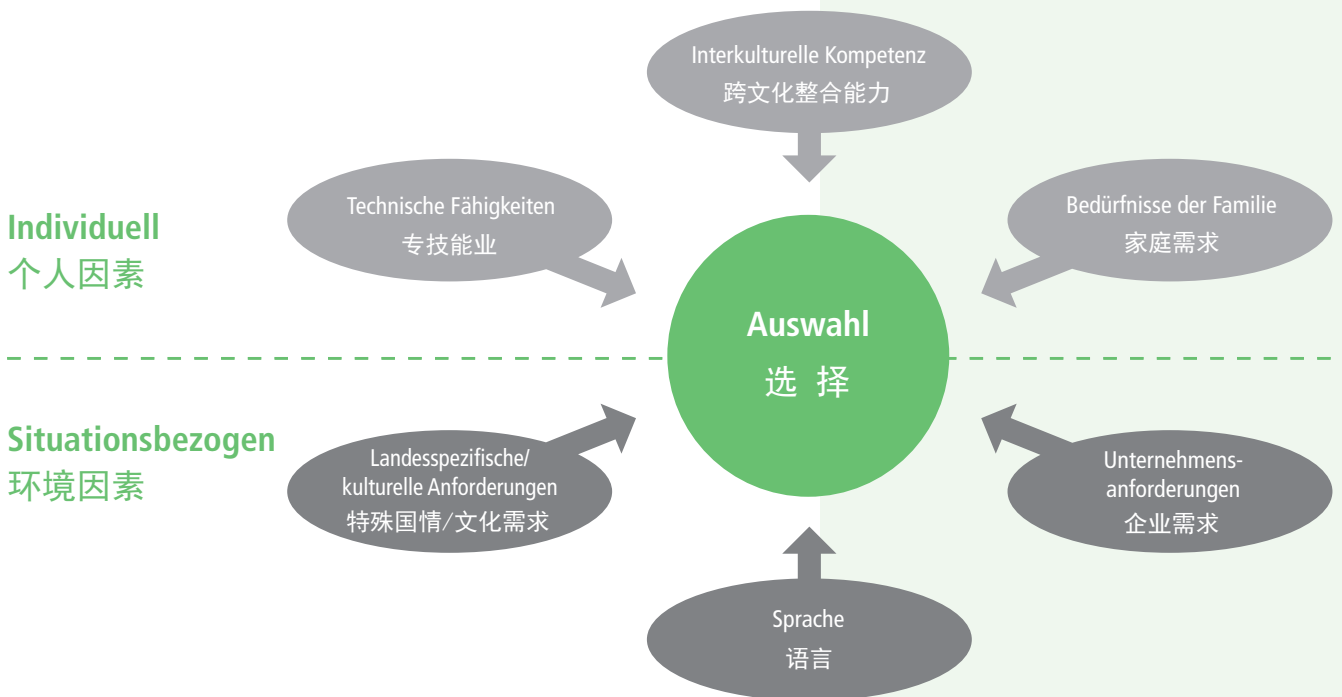
的确如此。在中国，私人交情和社会关系对于求职应聘者有着不可低估的影响和帮助。虽说中国肯定不是地球上仅此唯一的一个个人关系影响求职结果的国度，但私交与关系网的重要程度却远远大于其它国家。总而言之，中国企业在人事管理方面尚处于初始阶段，由此，人事安排、人员培训，以及将人事管理作为企业管理层的一个重要战略伙伴等方面，亟待于发展和专业化。

确立适度合理的外遣人员选择标准对许多企业来说都是一个挑战。外遣人员的选定必须要协调审慎，以防止他们兵败异国，提前打道回府。造成外遣失败的一个常见原因，是外遣人员缺乏对异国文化的适应能力，导致发挥失常，无法胜任所赋予的管理重任。类似的失败主要归咎于人事政策和人事安排上的错误。想一想由此产生的巨大经济支出和投入——直接支出如机票、搬家费、薪酬、培训费用等等，间接支出如导致



## Kriterien für die Auswahl von Mitarbeitern für ausländische Niederlassungen

### 海外分支机构人员择选标准



Quelle: Vgl. Dowling und Welch 2005: 98–106.  
来源: 请参阅陶陵与维尔契2005: 第98–106页。

| BertelsmannStiftung

sung, negative Effekte für die Mitarbeiterschaft vor Ort etc. –, so wird klar, dass chinesische Unternehmen viel Aufwand in den Auswahlprozess stecken müssen, um den „richtigen“ Mitarbeiter für die Aufgabe im Ausland nicht auf Basis von „guanxi“, sondern auf Basis objektiver Kriterien zu bestimmen.

Bisher gibt es wenige empirische Studien, die sich mit dem Einsatz von Mitarbeitern im Ausland beschäftigen. Die Wissenschaftlerin Rosalie R. Tung ist eine der wenigen, die sich mit diesem Gebiet beschäftigt. Sie erforschte eine Gruppe amerikanischer, westeuropäischer und japanischer multinationaler Konzerne unter diesem Aspekt. Die Hauptgründe für das Scheitern beispielsweise japanischer Mitarbeiter im Ausland waren das Unvermögen, die umfangreicheren Aufgaben im Ausland zu bewältigen, Schwierigkeiten, sich an das neue Umfeld anzupassen, persönliche und emotionale Probleme, Mangel an technischer Kompetenz sowie Anpassungsprobleme des Lebenspartners.

分支机构与所在国股东之间的关系恶化乃至破裂，或给当地雇员留下负面影响等等。鉴此，中国企业必须大量“投资”于对外管理人才的选派上，从客观实际出发，而非凭借私人关系，以确保“真正的”、有胜任能力的人选被输送到国外。

迄今为止，研究和考察跨文化管理抑或管理人员外遣经验的专家和学者寥寥无几，罗莎莉·彤便是其中的一位。她跟踪调查了一些美国、西欧和日本的跨国公司，发现造成日本外遣人员失败的几个主要原因是，能力单薄，缺乏适应新环境的能力，个人和情感问题，不懂技术，以及缺乏适应能力的生活伴侣。

## Welche Kernkompetenzen sollten chinesische Mitarbeiter, die für Aufgaben in Deutschland ausgewählt werden, mitbringen?

Vor allem sollte die Person fachlich in der Lage sein, ihre Aufgabe zu erfüllen. Technische Fähigkeiten und Führungsqualitäten sind wesentliche Kriterien für die Auswahl von Expatriates. Bedenkt man jedoch die erheblichen kulturellen Unterschiede zwischen China und Deutschland, spielt natürlich auch die interkulturelle Kompetenz des Kandidaten eine wichtige Rolle. Sie befähigt Führungskräfte, erfolgreich in einem neuen Umfeld zu arbeiten und sich an neue Arbeitsmethoden und Kommunikationsweisen anzupassen. Auch dies ist entscheidend für den Erfolg. Es ist auf jeden Fall empfehlenswert, Kandidaten für einen Einsatz in Deutschland auszuwählen, die schon einmal in einem internationalen Umfeld gearbeitet haben. Darüber hinaus sollten sie zeigen, dass sie auf Menschen mit anderem kulturellen Hintergrund zugehen, sie verstehen und mit ihnen umgehen können. Sie müssen anpassungsfähig und emotional ausgeglichen sein sowie generell eine positive Einstellung gegenüber einem neuen Umfeld und Veränderungen mitbringen. Außerdem ist die jeweilige Familiensituation des Kandidaten bei der Auswahl nicht zu vernachlässigen. Statistiken zeigen klar und deutlich, dass die Familie, vor allem der Ehe- oder Lebenspartner, großen Einfluss darauf hat, wie gut sich der neue Mitarbeiter anpassen kann. Sowohl die Auswahl lediger als auch verheirateter Kandidaten sollte sorgfältig geprüft werden. Gerade Familien bedeuten einen hohen Kostenaufwand für das Unternehmen. Daher sollte auch im Voraus eindeutig festgestellt werden, ob die Familie in der Lage ist, sich dem Lebensstil in Deutschland anzupassen. Andererseits ist es natürlich auch keine ideale Lösung, einen Mitarbeiter ins Ausland zu schicken, der für die Dauer seiner internationalen Aufgabe seine Familie in China zurücklassen muss. Die Familie nimmt in der chinesischen Kultur traditionell einen hohen Stellenwert ein, und die Trennung von der Familie kann für alle Beteiligten ein großes Problem darstellen.

Neben diesen individuellen Faktoren müssen auch andere Aspekte in Betracht gezogen werden, die sich auf die spezifische Situation beziehen. Die Kenntnis der Landessprache beispielsweise steht in Verbindung mit der interkulturellen Kompetenz des chinesischen Managers. Solche Sprachkenntnisse sind in einigen Positionen, wie zum Beispiel Führungspositionen, wichtiger als in anderen, beispielsweise bei technischen Aufgaben. Chinesische Unternehmen sollten sicherstellen, dass die Mitarbeiter, die sie nach Deutschland schicken, zumindest über rudimentäre Deutschkenntnisse verfügen und die Bereitschaft mitbringen, ihre Sprachkenntnisse auszubauen, da die meisten Geschäfte vor Ort in deutscher Sprache geführt werden. Darüber hinaus sind Deutschkenntnisse natürlich auch

## 被选派到德国的中国外遣人员必须具备哪些能力?

他首先要具备专业技术能力。专业技术能力和管理领导能力是衡量外遣人选的两个主要标准。鉴于存在于中国与德国之间的巨大文化差异,跨文化整合能力也是选择候选人时的一个必须考量。管理人员在新的工作环境里能否成功地展开工作,跨文化整合能力是一个决定胜负的重要因素。对于驻德机构而言,建议最好择用具备跨国工作经验的候选人。此外,还要考虑他们对不同文化背景人群的态度。譬如是否能够开放地走向对方,是否能够理解他们,并与之和谐相处。他们必须具备较强的适应能力,心态平衡,情绪稳定,对新环境新变化持乐观积极的态度。此外,也不能忽略各个候选人的具体家庭背景。统计数字明确显示,家庭,首先是婚姻状况与生活伴侣,亦左右着外派工作人员适应能力的强弱好坏。由此,无论对单身的或已婚的候选人,都要进行认真的筛选。这是因为家庭对企业来说,是一笔不小的经济支出。所以,事先必须得澄清和落实,该候选人的家庭是否有能力适应在德国的生活方式。自然,不携带家属,将某员工只身一人派往国外,更不是一个可取之路。家庭在传统的中国文化中享有很高的价值,夫妇双方劳燕分飞、分居两地无论于哪一位当事者都是一个不小的麻烦。

除了上述个人因素之外,还要顾及和考虑到其它特殊情况之下的环境因素。譬如,与中国管理人员跨文化整合能力密切相关的语言能力。有些时候,譬如在某些管理领导层次,语言能力甚至重要于技术能力。中国企业因而须要确保被派遣人员掌握最基本的德语语言知识,而且时刻准备着,提高和扩充自己的德语能力。这是因为在德国当地的大部分生意往来都是以德语来进行和完成。再者,德语是一门在德国日常生活中不可或

im Alltag unerlässlich. Auch die speziellen Anforderungen multinationaler Unternehmen sind situationsabhängig und spielen ebenso eine Rolle im Auswahlprozess; dazu gehören zum Beispiel die Arbeitsweise im jeweiligen Land, die Dauer und Art der Aufgabe vor Ort und die Menge an Wissenstransfer, die die Position in der ausländischen Niederlassung mit sich bringt. Kommt die Schulung von Mitarbeitern hinzu, sollte bei der Auswahl auch darauf geachtet werden, dass der Kandidat die notwendigen Kompetenzen in diesem Bereich mitbringt. Letztendlich müssen auch die Anforderungen des Landes und die Behördenwege für die Ausstellung einer Arbeitsberechtigung und eines Visums für den Kandidaten und seine Familie bedacht werden.

### **Wie können chinesische Führungskräfte gezielt auf ihre Arbeit in Deutschland vorbereitet werden?**

Mindestens ebenso wichtig wie die Auswahl der richtigen Person für eine solche internationale Aufgabe ist eine gezielte Vorbereitung schon vor der Abreise. Die frühzeitige Vorbereitung dient dazu, den Mitarbeiter sowohl auf das Leben und die Arbeit in Deutschland als auch auf die zu erbringenden Leistungen vorzubereiten. Zu den Bestandteilen einer effektiven Vorbereitung gehören Kurse zur Förderung der kulturellen Kompetenz, Vorabbesuche in Deutschland, Sprachunterricht und Tipps für alltägliche Angelegenheiten. Ein gut durchdachtes Programm zur Förderung des Kulturverständnisses kann chinesischen Managern in Deutschland helfen, sich an das neue Umfeld anzupassen und sich nicht isoliert zu fühlen. Ein adäquates Mittel der Vorbereitung ist es etwa, den chinesischen Mitarbeiter vorab nach Deutschland zu schicken, sodass er sich schon einmal einen Überblick über den Betrieb verschaffen und beurteilen kann, ob er bzw. er und seine Familie diese Herausforderung bewältigen können. Bei der Erstellung eines interkulturellen Trainingsprogramms für Manager, die nach Deutschland gehen, können chinesische Unternehmen aus vielen verschiedenen Komponenten wählen. Das Modell von Mark Mendenhall, Edward Dunbar und Gary Oddou liefert eine praktische Hilfestellung bei der Planung eines geeigneten Programms.

缺的交流工具。除此之外，一些跨国公司的特殊工作要求，譬如分支机构所在东道国的工作风格，外派人员出任时间的长短，知识转移数量，所要完成的任务等等，也是选派外遣人员时所必须的考量。假如还有对外派人员的培训，那么在选拔时，还要考虑其候选人是否具备与此相应的能力。最后，还要注意东道国对劳动许可，候选人本身及其家属申请入境签证时的具体要求和规定。

### **如何有的放矢地使中国外派管理人员做好相应的出国准备?**

有的放矢地对外派人员进行出国之前的准备，至少与正确选拔外派人员同等重要。及早对外派人员施行出国培训，使他们不仅对德国的生活环境，也对他们所面临的国际性商务重任心中有数。譬如提高文化能力，组织到德国前期考察，开办语言培训班，传授域外生活的一些小常识小建议等等。一个设计周全的文化培训可以有效地促进和提高派驻到德国的中国管理人员对异国文化的理解与接收，帮助他们尽快地适应新的环境，避免产生孤单封闭、与世隔绝的不良感受。我以为，一个并非过分的培训方案是，将准备外遣人员送往德国前期考察一段时间，使其对德国的企业环境有所认知，进而可以得出结论，他以及他的家属能否接受和适应面临的挑战。在为派驻德国的管理人员设置跨文化培训项目时，中国企业可以从不同的角度，有所侧重地参考和借用马克·曼德侯、爱德华·顿巴以及盖瑞·奥都三位的培训模式。

## Modell für interkulturelles Training von Mendenhall, Dunbar und Oddou

曼德侯、顿巴和奥都的跨文化培训模式

Trainingsdauer 培训时间	Trainingsintensität 培训强度	Ansätze für interkulturelles Training 跨文化培训方式		
1–2 Monate 一至二月以上	hoch 高	<p><b>Tiefgreifender Ansatz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Assessment Center</li> <li>_ Feldversuche</li> <li>_ Simulationen</li> <li>_ Kulturelle Sensibilisierung</li> <li>_ Ausgiebiger Sprachkurs</li> </ul> <p><b>深入式培训</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ 顾问中心</li> <li>_ 现场测试</li> <li>_ 模拟</li> <li>_ 文化敏感性</li> <li>_ 强化语言班</li> </ul>		
1–4 Wochen 一至四周	mittel 中	<p><b>Emotionaler Ansatz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Kulturassimilationstraining</li> <li>_ Rollenspiele</li> <li>_ Fallstudien</li> <li>_ Stressabbaustraining</li> <li>_ Weiterführender Sprachkurs</li> </ul> <p><b>情感式培训</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ 文化同化训练</li> <li>_ 角色扮演</li> <li>_ 案例分析</li> <li>_ 减压训练</li> <li>_ 语言提高班</li> </ul>		
weniger als 1 Woche 不超过一周	niedrig 低	<p><b>Informativer Ansatz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Geographische Informationen</li> <li>_ Kulturelle Informationen</li> <li>_ Filme/Bücher/Videos</li> <li>_ Einsatz von Dolmetschern</li> <li>_ Sprachkurs zum „Überleben“</li> </ul> <p><b>信息式培训</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ 地理信息</li> <li>_ 文化信息</li> <li>_ 电影/书籍/录像</li> <li>_ 配备翻译</li> <li>_ 基础语言班</li> </ul>		
<b>Dauer Auslandsaufenthalt: 驻外时间:</b>		≤1 Monat 一个月以内	2–12 Monate 二至十二个月	1–3 Jahre 一至三年

Quelle: Vgl. Mendenhall, Dunbar und Oddou 1987: 338.  
来源: 请参阅曼德侯、顿巴和奥都 1987: 第338页。

| Bertelsmann Stiftung



Das Modell baut auf drei Dimensionen auf: Trainingsmethoden sowie Intensität und Dauer des Trainings im Verhältnis zu Interaktionsgrad und Fremdartigkeit der Kultur. Wenn also ein chinesischer Mitarbeiter in ein ihm relativ fremdes Land mit einer fremden Kultur – zum Beispiel Deutschland – geht und ihn dort ein relativ hoher Interaktionsgrad mit deutschen Mitarbeitern erwartet, sollte sich dies in der Intensität und Dauer seines Trainings niederschlagen.

Der deutsche Kommunikations-, Arbeits- und Führungsstil wie auch die deutsche Einstellung zu Zeitvorgaben unterscheiden sich grundlegend von der chinesischen Herangehensweise. Es ist unbedingt notwendig, chinesische Manager bestens darauf vorzubereiten, damit sie die Verantwortlichkeit, die Professionalität und das Durchsetzungsvermögen entwickeln können, wie sie im Westen gefordert sind. Wenn eine chinesische Führungskraft deutsche Mitarbeiter unter sich hat, muss das interkulturelle Training durch eine spezielle Führungskomponente erweitert werden. In einem solchen Führungstraining sollte unbedingt vermittelt werden, wie sie gegenüber ihren unterstellten deutschen Mitarbeitern ihre Meinung äußert bzw. Feedback gibt, wie sie – umgekehrt – mit dem Feedback bzw. den Meinungen der Mitarbeiter umgeht, wie sie effektive interkulturelle Teams und Synergien aufbaut und deutsche Verhaltensweisen richtig interpretiert.

#### **Welche Probleme können bei der Rückkehr und der Reintegration chinesischer Führungskräfte in ihre Heimat nach einem längeren Auslandsaufenthalt auftreten?**

Es ist wichtig, dass schon beim Verlassen Chinas und den begleitenden Prozessen an die Rückkehr von Deutschland nach China und die Reintegration gedacht wird. Diese Rückkehr ist mit neuen Herausforderungen verbunden. Zum Beispiel könnte der chinesische Mitarbeiter bei der Rückkehr nach Beendigung der Aufgabe im Ausland einen „umgekehrten“ Kulturschock erleiden; manche dieser Rückkehrer entscheiden zu diesem Zeitpunkt, aus dem Unternehmen auszuscheiden. Die Fähigkeit multinationaler Unternehmen, aktuelle bzw. ehemalige Auslandsmitarbeiter zu halten und auch in Zukunft Mitarbeiter für internationale Aufgaben zu motivieren, hängt voll und ganz davon ab, wie sie die Reintegration ins Heimatland durchführen. Trotz der enormen Bedeutung der Reintegration finden sich in der einschlägigen Literatur nur wenige Hinweise darauf, dass multinationale Konzerne die Vorbereitung auf die Rückkehr ins eigene Land für ebenso wichtig halten wie jene vor der Abreise ins Ausland. Generell gilt: Je mehr Zeit eine Person im Ausland verbringt, desto wahrscheinlicher treten Probleme bei der Anpassung nach der Heimkehr auf. Da sich chinesische Mitarbeiter im

Die Training mode covers the following three aspects: training methods, training intensity, training time. The entire training content and intensity vary from person to person, depending on the specific cultural integration and cultural unfamiliarity. In other words, if a Chinese employee is sent to a country that is relatively unfamiliar to him, such as Germany, then what he is facing, compared to German employees, the cultural integration degree is relatively high, then, its training intensity and training time also make relative adjustments and considerations.

德国人的沟通方式、工作方法和风格，及其对时间的概念与中国人的相去甚远。因此，对中国管理人员必须进行必要的培训和准备，使他们拥有适合西方尺度的责任感、专业程度和领导能力。如果中国管理人员的下属是一群德国员工，那么，这个跨文化培训项目就要另外加置新的培训内容。譬如，如何对德国下属表述或反馈自己的意见，反过来，如何听取和反应德国下属的意见和反馈；如何建立一个协调得力的跨文化团队，正确理解和领会德国同事的行为方式。

#### **在海外逗留多年之后，外遣人员重返家乡时会出现哪些难题？**

重要的是，在离开中国的同时，就开始着手于从德国返回中国的思想准备。返回中国无异于一个新的挑战。中国员工结束海外委托回国之后，也将遭遇并不亚于出国之前的“文化休克”，一些回归人员正是在这个时候，决定离开公司。因此，一个跨国公司能否保留新老驻外员工，并激励他们继续为国际性商务活动效力，完全取决于该公司对这些外派人员回国后的重新融合，处理是否合理得当。尽管再度融合问题事关重大，但在相关文献里却很难找到跨国公司把派遣人员回归之前的准备与派出之前的准备“一视同仁”的文字提示。通常来说，派出时间愈久，回归时问题就愈多。这是因为外派的中

Laufe der Zeit an den anderen Lebens- und Arbeitsstil in Deutschland gewöhnen und sich beruflich wie auch persönlich während des Auslandsaufenthalts weiterentwickeln, kann es schwierig für sie werden, sich wieder an den Lebens- und Arbeitsstil in China anzupassen. Darüber hinaus bleibt während des Auslandsaufenthalts auch die Situation im chinesischen Hauptsitz des Unternehmens – darunter auch die Zusammensetzung der obersten Führungsebene – nicht unverändert. All dies kann dem chinesischen Mitarbeiter – inklusive Familie – die Reintegration erschweren.

Bedenkt man, dass Expatriates mit hohen Kosten verbunden und entscheidend für den Wissenstransfer sind, sollte ihre Rückkehr rechtzeitig von der Geschäftsführung geplant werden. Spätestens ein Jahr vor der geplanten Heimkehr der im Ausland stationierten Führungskraft nach China sollten vorbereitende Gespräche für die Rückkehr beginnen, in denen die weiteren Karriereöglichkeiten und die zukünftige Aufgabe und Position des Heimkehrers in China besprochen werden. Während des Aufenthalts eines chinesischen Managers in Deutschland kann die Betreuung durch einen Mentor am chinesischen Hauptsitz sehr wertvoll sein. Dieses Mentorensystem sorgt dafür, dass der Mitarbeiter im Ausland nicht das Gefühl hat, er sei „aus den Augen und aus dem Sinn“. Er wird ständig mit Informationen aus seiner Heimat China versorgt. Der Mentor ist auch dafür zuständig sicherzustellen, dass der Mitarbeiter im Ausland bei wichtigen Entscheidungen über Stellenbesetzungen und Beförderungen nicht „außen vor“ gelassen wird. Zu den typischen Aufgaben eines Mentors gehören die Aufrechterhaltung des Kontakts zum Mitarbeiter im Ausland, die Weitergabe von Informationen über wichtige Entwicklungen in China und Hilfe beim Reintegrationsprozess bei der Rückkehr.

### **Wie können chinesische Unternehmen langfristig von einem gezielten, strategischen Ansatz bei der Auswahl und Vorbereitung ihrer Führungskräfte für Aufgaben in Deutschland profitieren?**

Wenn es um internationale Themen wie den Transfer von Führungskräften in andere Kulturen geht, ist ein professioneller und strategischer Ansatz im Personalwesen absolut unerlässlich, denn was auf dem chinesischen Markt erfolgversprechend ist, kann auf der internationalen Bühne rasch zu erheblichen und kostenintensiven Problemen führen. Dies gilt insbesondere für die Auswahl der richtigen Führungskräfte. Schickt ein Unternehmen jedoch junge, motivierte chinesische Mitarbeiter mit Deutschkenntnissen an den Firmenstandort in Deutschland, kann dies dem Unternehmen große Vorteile bringen. Diese Variante des Einsatzes chinesischer Mitarbeiter kann als eine Maßnahme zur Führungs-

Managementen逐渐适应了所在国的生活习惯和行为方式，在德国逗留期间，无论在专业或是人格方面都有所发展。因此，很难再适应原来的中国式的的生活习惯和工作方式。此外，在他们逗留德国期间，位于母国的主公司，包括高级管理层亦发生了诸多人事变更。所有这一切，都可能给中国回归人员及其家属的再融合造成困难。

念及企业对外遣人员所投入的巨大开支和花销，以及知识转移的重要意义，企业上层必须及时为外遣人员的回归做好铺垫和准备。至晚在外遣人员正式回归的一年之前，企业领导就要开始与相关人员进行沟通与对话，谈及他们的回国安排，谈及他们的升迁机会及事业前景。在中国管理人员逗留德国期间，最好设置一个与他们互通有无，来自母国管理高层的“联络顾问”。这个“联络顾问”经常向外遣人员输送来自“家”中的讯息和动向，使外遣人员“没有被遗忘”的感觉。在重大的人事决策或升级提拔时，“联络顾问”有责任“提醒”上级，外派人员不能被忘却至脑后。联络顾问的典型任务是，保持与外遣人员的联络，向他们传递国内重大讯息和发展动向，协助外遣人员回国之后的再适应、再融合。

**从长远利益来看，策略地、有的放矢地选择和培训派驻德国的管理人员将会给中国企业带来哪些好处？**

就国际性管理人才在文化间的转移方面来看，人事管理的专业化和策略化是大势所趋。这是因为曾经在中国市场立下汗马功劳的管理方法，在国际舞台上很可能迅速酿成一笔重大的经济损失。由此，正确的选派外遣管理人员至关重要。一个企业如果将具有语言能力、思路开放的年轻管理者选送到德国分支公司驻地，必定会给该企业带来巨大好处。此种获取经验、扩展视野、将崭新

kräfteentwicklung gesehen werden, die auf diese Weise Praxiserfahrung sammeln, ihren Horizont erweitern und darüber hinaus eine neue, globale Denkweise in das Unternehmen mitbringen. Ein erfolgreicher Internationalisierungsprozess sollte Schritt für Schritt angegangen werden. Dabei kommt es auch auf die Erfahrungen an, die ein chinesisches Unternehmen bis dato auf internationalen Märkten sammeln konnte. Der Aufbau eines Pools von chinesischen Mitarbeitern mit internationaler Ausrichtung wird bei jeder Expansion nach Deutschland oder in andere internationale Märkte eine bedeutende Rolle spielen. ■

的全球性思维方式带入企业的人员派遣模式，可以作为人力资源管理的一项举措，一个发展培养途径。一个卓有成效的企业国际化进程应该扎扎实实，一步一个脚印。此外，还有不可或缺的，中国企业在国际市场迄今为止所取得的商务经验。建立一个具有国际取向和竞争实力的中国管理团队，将对中国长驱直入德国和其它国际性市场具有着不可低估的意义。■

## Brigitte Sitzberger

Als Gründerin und Geschäftsführerin von GlobalMindsets Limited unterstützt Brigitte Sitzberger Unternehmen in aufstrebenden Märkten dabei, ihr Human Resources Management zu entwickeln, umzusetzen und die Wirksamkeit der Maßnahmen zu messen. Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre arbeitete sie in verschiedenen Führungspositionen im Personalbereich in Südkorea, Deutschland und im Großraum Shanghai. Dort baute sie für ein internationales Großunternehmen ein Asienbüro für Führungskräfteentwicklung auf und gründete und leitete die Beratungsgesellschaft B! ASIA Human Capital Consulting (HK) Ltd. Seit 2005 betreut sie Personalberatungsmandate in China, Bangladesch, Russland, Großbritannien, Deutschland sowie in Mittel- und Osteuropa.

## 布丽吉特·西茨贝格尔

作为全球思维有限公司的创始人和总经理，布丽吉特·西茨贝格尔女士协助企业在新兴市场的开拓中，制定、实施人力资源方案，并量化其措施的有效性。企业管理学毕业后，她在南韩、德国和上海地区担任过人力资源的管理职位，为一家大型国际公司建立了亚洲企业管理发展部办事处。同时她创建和领导了B!ASIA人力资本咨询（香港）有限公司。自2005年以来，她在中国、孟加拉国、俄罗斯、英国、德国、中欧和东欧一直致力于人力资源咨询项目。

## 海尔

### 中国的跨国企业集团——在德国安家落户？

#### Haier's Phasen der Entwicklung

Die heutige Haier Group nahm 1984 als kleines „kollektives Unternehmen“ (ähnlich einer deutschen Genossenschaft) mit zwanzig Mitarbeitern ihren Anfang in der ostchinesischen Küstenstadt Qingdao, einer ehemaligen deutschen Kolonie ca. 530 Kilometer südöstlich von Peking gelegen. Die noch junge Firma stand bereits im Gründungsjahr aufgrund von Misswirtschaft und schlechter Produktqualität kurz vor dem Bankrott. Daraufhin ernannte die Stadtregierung den erst 35-jährigen stellvertretenden Geschäftsführer Ruimin Zhang, der noch heute als Vorsitzender die Haier Group leitet, zum Direktor. Zhang entschied, sich konsequent auf das Kerngeschäft – die Herstellung von Kühlschränken – zu konzentrieren. Er wollte dieses Produktsegment mit einer starken Marke, die für gute Produkt- und Servicequalität steht, wieder auf dem Markt etablieren und ausbauen.

Diese Entscheidung war kennzeichnend für die erste Phase der Entwicklung der Haier Group in den Jahren von 1984 bis 1991, die so genannte „brand-building stage“. Aus dieser Zeit wird auch ein Vorfall berichtet, der seitdem für die Firmentradition steht: Ruimin Zhang ließ 76 fehlerhafte Kühlschränke auf dem Betriebshof aufstellen und ordnete an, diese mit Vorschlaghammern vor der versammelten Belegschaft zu zertrümmern. Ein Kühlschrank, der heute im Haier-Museum steht, wurde von ihm höchstpersönlich zerkleinert. Mit dieser Aktion wollte er bei den Mitarbeitern ein höheres Qualitäts- und Disziplinbewusstsein fördern und ihnen die Strategie des Unternehmens, sich als Produzent hochwertiger Ware auf dem Markt zu etablieren, vor Augen führen. Unternehmensstrategisch wollte Ruimin Zhang eine nachhaltige Verbesserung des Qualitätsmanagements durch ein Joint Venture mit dem deutschen Unternehmen Liebherr erreichen. Liebherr stand damals schon Pate für den heutigen Firmennamen: Haier ist die chinesische Schreibweise der Phonetik des Wortes „Herr“.

#### Haier's发展阶段

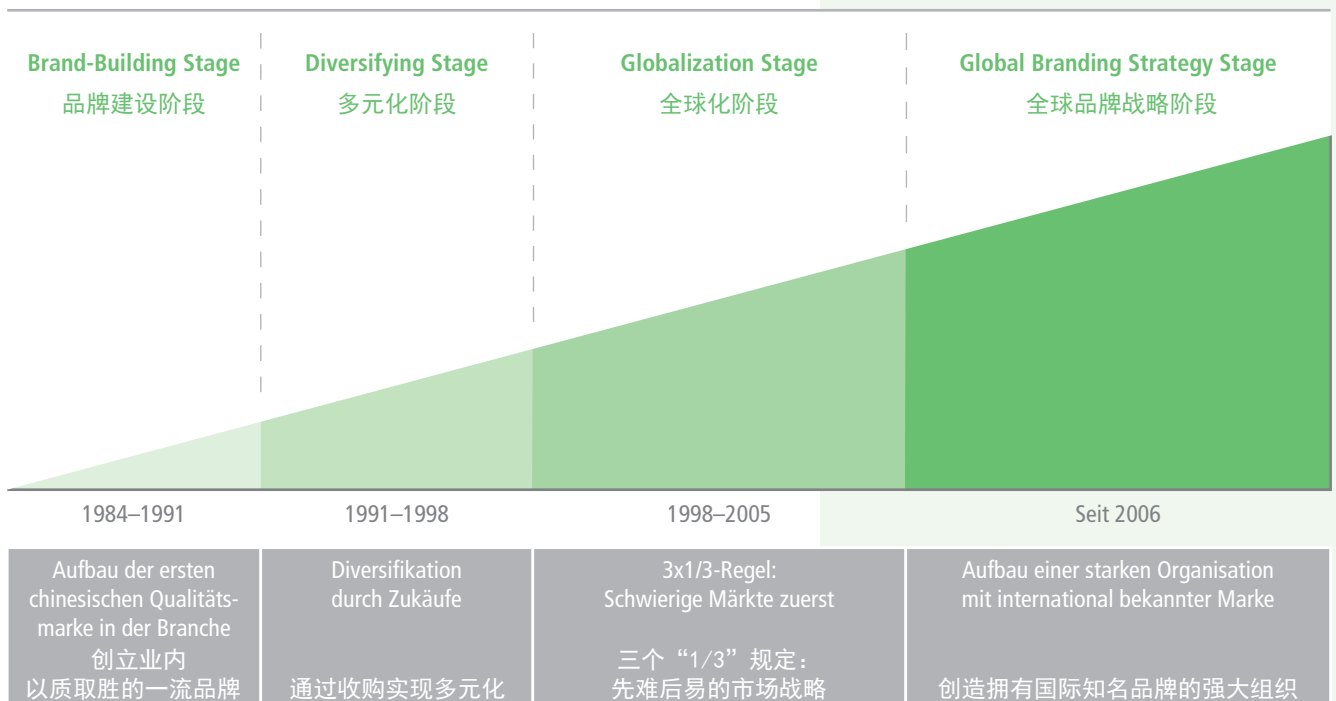
今日的海尔集团前身是1984年在中国东部沿海城市青岛建立的仅有20名员工的“集体企业”（类似于德国的合作社）。距北京东南约530公里的青岛曾是德国的殖民地。这个年轻的企业在成立当年就因为经营不善及产品质量低下而濒临倒闭。于是，市政府任命当时年仅35岁的家电公司副经理张瑞敏出任厂长，他至今仍是海尔集团的总裁。张瑞敏当时做出决定，将战略重点集中于核心业务——电冰箱的生产上，希望通过提高产品和服务质量塑造出一个强有力的品牌，以此来重建并扩大市场。

这在1984到1991年海尔集团的第一个发展阶段——所谓“品牌建设阶段”中，是一个具有典型意义的决定。这一时期还发生了一件事，预示了企业后来的传统：张瑞敏让人把76台有质量问题的冰箱放到工厂的院子里，然后当着全体职工的面下令用大锤将这些次品销毁。其中一台电冰箱至今仍在海尔博物馆展出，它是张瑞敏亲自捣毁的。张瑞敏希望通过这一行动促进职工提高质量和纪律意识，同时也让他们见证企业要发展为优质产品生产商的决心。在企业战略方面，张瑞敏希望通过与德国企业利勃海尔合资建厂的方式不断完善质量管理。利勃海尔公司当时就对企业今天的名称产生了重要影响：“海尔”是“利勃海尔（Liebherr）”中“Herr”这个音节的中文音译。



## Die Globalisierungsstrategie von Haier

### 海尔的全球化战略



Quelle: In Anlehnung an Deloitte & Touche GmbH, 2007b.  
来源: 根据德勤会计师事务所有限公司, 2007b。

| BertelsmannStiftung

Nach Jahren schnellen Aufschwungs ging das 1991 in Qingdao Haier Group umbenannte Unternehmen schließlich in die zweite Phase seiner Entwicklung, in der gezielt in andere Bereiche diversifiziert wurde, über. Wichtige Weichenstellungen dafür waren ein Joint Venture mit dem italienischen Unternehmen Merloni Elettrodomestici, die Akquisition des riesigen, aber hochverschuldeten Staatsunternehmens Qingdao Red Star Electric Appliance im Jahr 1993 mit dem Bereich Waschmaschinen, ein neues Produktsegment im Portfolio der damaligen Haier Gruppe. Im selben Jahr wurde Haier an die Börse in Shanghai gebracht, um mittels der dadurch gewonnen Mittel eine neue Fertigungslinie in Qingdao zu finanzieren. Die Phase der Diversifikation dauerte bis in die späten 90er Jahre an und umfasste zahlreiche Expansionen in Bereiche wie Klimaanlage, Fernsehgeräte, PCs und Mobiltelefone. Dazu kamen auch branchenfremde Bereiche wie Immobilien, Finanz- und Touristikdienstleistungen – ein Modell, welches in vielen anderen chinesischen Großunternehmen (wie auch denen aus Japan und Korea) anzutreffen ist.

经过了几年繁荣发展, 这个更名为青岛海尔集团的企业终于在1991年迎来了它的第二个发展阶段, 在这一阶段中, 企业的目标是将业务拓展到其它领域, 实现多元化。在此期间, 企业采取了几个重要的战略转变措施, 如与意大利梅洛尼家用电器公司合资建厂, 以及1993年收购负债累累的庞大国有企业青岛红星电器有限公司的洗衣机业务, 洗衣机是海尔集团当时战略构想中新的产品板块。同年, 为在青岛建一条新的生产线筹集资金, 海尔集团在上海证券交易所挂牌上市。企业多元化的发展一直持续到90年代后期, 其业务向更多领域扩张, 如空调、电视、个人电脑和手机板块。此外, 企业还向其它行业发展, 如房地产、金融和旅游服

Der Konzern wurde in der nächsten Phase (1998 bis 2005) durch Kooperationen mit internationalen Partnern auch selbst immer globaler, so dass diese zu Recht als „globalization stage“ bezeichnet werden kann. In diese Phase fallen Produktions-Joint Ventures mit Firmen in Asien, wobei Haier bei der Platzierung von Direktinvestitionen zunächst in „leichtere“, weil geographisch und kulturell näher liegende und vermutlich auch kostengünstigere Standorte wie Indonesien und die Philippinen 1996 oder Malaysia 1998 gegangen ist. Später kamen Vertriebs-Joint Ventures mit Partnern in den USA und Japan sowie die Akquisition der italienischen Firma Meneghetti hinzu, also Investitionen in kostenintensivere, kulturell entferntere und damit auch schwierigere Standorte. Von Anfang an galt die strategische Zielsetzung, auf diese Weise näher an den Märkten USA und Europa produzieren und so besser auf Nachfrageänderungen reagieren zu können. Dabei folgt Haier seiner „3x1/3-Regel“: Ein Drittel des gesamten jährlichen Produktionsvolumens soll in China produziert und verkauft, ein Drittel in China zwar produziert aber exportiert und ein weiteres Drittel im Ausland produziert und verkauft werden.

Anders als die Vorgehensweise bei den Direktinvestitionen, entschied das Unternehmen beim Exportgeschäft zunächst in schwierige, weiter entwickelte Märkte und danach in leichtere, sich in der Entwicklung befindliche Märkte zu exportieren. Dies hat für Haier vor allem den Sinn, erst eine Marke mit Reputation aufzubauen und später die Früchte durch den Verkauf hochwertiger Produkte zu ernten. So exportierte Haier bereits seit Anfang der 90er Jahre in die als schwierig geltenden Märkte USA, Europa und Japan, auch wenn sich das Unternehmen – für chinesische Unternehmen dieser Branche durchaus untypisch – zunächst auf lokale Distributoren verließ.

Seit 1998 stieg das Umsatzwachstum der Haier Gruppe mit Ausnahme des Jahres 2005 stetig, Haier ist momentan in China der größte Hersteller weißer Ware – nimmt man die Fremdfertigung für andere Markenhersteller (das OEM-Geschäft) dazu – aktuell sogar die Nummer eins in der Produktion von Kühlschränken und die Nummer vier bei der Herstellung von Haushaltsgeräten. In den USA gelang es Haier 2003, im Markt für Mini-Kühlschränke mit einem Marktanteil von 50 Prozent, im lukrativen Markt für Weinkühlschränke sogar mit einem Marktanteil von 70 Prozent Marktführer zu werden.

Diese Erfolge fanden Beachtung: Das Unternehmen ist laut eines neuerlichen Rankings des Reputation Institutes nicht nur das chinesische Unternehmen mit dem stärksten Markennamen, sondern rangiert auch auf Platz 13 der 1.000 reputativsten Unternehmen der Welt.

务——这个模式在很多其它中国大型企业中（象日本和韩国的企业一样）也得到了应用。

多元化发展阶段过后，在1998至2005年间，企业通过与国际伙伴开展合作日益国际化，因此这一阶段可称之为“全球化阶段”。在这一阶段中，企业与亚洲国家的公司建立了合资产厂，此时海尔的直接投资先从“较容易的市场”开始，投资地点在地理和文化上与中国比较接近，预计成本也相对低廉，例如1996年在印尼或1998年在菲律宾建合资厂。后来企业又与美国和日本的合作伙伴建立了销售合资公司，并收购了意大利梅内盖蒂公司，这些投资的成本相对较高，文化差异也更大，因此投资难度也有所增加。这些商业操作的战略构想是通过这种方式靠近欧美市场，从而更好地对需求变动做出反应。为此，海尔推行了三个“1/3”规定：全年总产量的三分之一在中国生产和销售；三分之一虽然在中国生产，但用于出口；剩下三分之一在海外生产和销售。

与直接投资的发展方式不同，在出口业务上企业决定首先从难度较大的、发展完善的市场入手，然后再扩展到较容易的、发展中的市场。这种作法的意义主要在于，先树立起一个声誉良好的品牌，然后再通过销售高价值产品来享受这个成果。从90年代初开始，海尔就已将产品出口到难度较大的市场，如美国、欧洲和日本市场，起初企业依赖地区经销商，这对该行业的中国企业来说是非同寻常的。

自1998年以来，除了2005年，海尔集团的销售额一直持续增长，海尔目前是中国最大的白色家电生产商——加上为其它品牌生产的产品（原始设备制造业务）——当前甚至是电冰箱生产企业的第一名和家电生产企业的第四名。在美国，2003年海尔在迷你电

Die Haier Group hat heute über 40 Fertigungsstandorte, acht Marktforschungs- und Designzentren sowie 58.000 Verkaufsstellen in 160 Ländern. Sie ist in die „letzte“ Phase der Unternehmensentwicklung übergegangen, in der sie den Bekanntheitsgrad der Marke „Haier“ international ausbauen und nach den Erfordernissen der spezifischen Marktsegmente positionieren will. Das Unternehmen entschied sich für eine differenzierte Vorgehensweise, die das Hauptaugenmerk auf die Steigerung von Marktanteilen und weniger auf Gewinnmaximierung legt: „market first, profit second“.

## Gründung der Haier Deutschland GmbH und Reorganisation

Da die internationale Organisationsstruktur von Haier die Erwartungen der Unternehmensleitung bislang nicht erfüllen konnte, ist die Gruppe nun daran, in Europa eine schlagkräftige Vertriebsorganisation aufzubauen. Mit dem Erwerb des italienischen Unternehmens Meneghetti Equipment 2001 in Varese begann Haier, die Präsenz im europäischen Markt auszubauen: Der Standort in Italien wurde zur europäischen Vertriebszentrale mit Filialen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den Niederlanden. Diese Organisation erwies sich als nicht effektiv genug, litt an der Unerfahrenheit im europäischen Markt und dem daraus resultierenden Problem, dass Schnittstellen zwischen den Werken in China und den Märkten in Europa nur unzureichend funktionierten. So beschloss das Unternehmen, die Organisation im personalen Bereich neu zu strukturieren und im August 2006 die Verkaufsorganisation im deutschen Wetzlar bei Gießen zu einer eigenen, unabhängigeren GmbH umzuwandeln.

Für die Gründung einer eigenen Niederlassung in Form einer GmbH sprachen verschiedene Gründe. So machte es einerseits die Ausweitung der Geschäftstätigkeit in Deutschland – besonders der Umfang der Rechnungslegung und die Zahl der Beschäftigten – so die Mitarbeiter am deutschen Standort, notwendig, die Vertriebsfiliale Wetzlar in

ein vollwertiges deutsches Unternehmen mit der Rechtsform einer GmbH zu überführen. Auch wird durch die rechtliche Selbstständigkeit der deutschen Firma mit „chinesischer Wurzel“ – wie Geschäftsführer Sun die deutsche Niederlassung bezeichnet – der direkte Kontakt zu den Kunden und damit der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses erleichtert.

Refrigerator market share is 50%. In the high profit margin wine refrigerator market, it even holds 70% of the market share, thus becoming the market leader.

This success has attracted attention: According to the consulting firm Reputation Institut's recent ranking, Haier is not only the Chinese company with the best brand reputation, but also ranks 13th among the top 1000 companies globally.

Today, Haier Group has 160 manufacturing plants, 8 market research and design centers, and 58,000 sales positions in 160 countries. It has gone through the "final" stage of its development. In this stage, it has expanded the brand's global awareness and plans to adjust its market positioning according to the needs of special market segments. The company decided to implement a clear division of labor, focusing its main efforts on increasing market share, while profit maximization is placed in a secondary position, "market first, profit second".

## 建立海尔德国有限公司及其重组

Due to Haier's previous international organizational structure failing to meet the expectations of corporate leadership, the group needed to establish a strong sales institution. Starting from 2001 with the acquisition of Meneghetti Equipment, Haier began to expand its influence in the European market: Italy's company was chosen as the European sales center, with branches established in Germany, France, the UK, and the Netherlands. However, this structure did not demonstrate sufficient efficiency, and the lack of European market experience led to insufficient communication between China and Europe. Therefore, the company decided to restructure the personnel structure of this institution, and in August 2006, the sales institution in Wetzlar, Germany, was transformed into an independent limited liability company as a subsidiary.

There are several reasons for establishing a subsidiary in the form of a limited liability company. On the one hand, it is necessary to expand business in Germany – especially in terms of accounting scope and employee numbers,

Zudem dient die Gründung der GmbH der Notwendigkeit, die Produkte bestmöglich an die Bedürfnisse des deutschen Marktes anzupassen. Dieser bietet mit 39 Millionen Haushalten auch ungefähr ein Fünftel aller Endkunden Europas und ist damit deutlich der wichtigste. „Wir sind uns voll bewusst über die strategische Wichtigkeit des deutschen Marktes für unser europäisches Geschäft, hier liegt das Herz Europas und hier müssen wir erfolgreich sein – darüber bestand für uns vom Anfang an nicht die geringste Zweifel“, erläutert Sun die Entscheidung für den Standort Deutschland.

Inzwischen favorisiert der aus Korea stammende Europa-Präsident Kim Frankfurt am Main als neuen Standort für Haier Deutschland. Zwar hat auch Wetzlar eine gute Anbindung an Autobahnen und Flughafen, jedoch verspricht sich Kim von einem Umzug nach Frankfurt, langfristig dort leichter qualifizierte Fachkräfte anzuwerben und viele Großkunden besser erreichen zu können. Auch die langjährige Erfahrung der Stadt Frankfurt am Main in der Zusammenarbeit mit chinesischen Unternehmen spreche laut Haier für diese Entscheidung.

Während der Umzug nach Frankfurt und die damit verbundene Neuorganisation für den deutschen Standort noch bevorsteht, wurden bereits neue Strukturen eingeführt, so zum Beispiel bei der Zusammenstellung von Teams:

2006 führte Haier ein System ein, das es als „1+1+n-Box“ bezeichnet: Jedes Team soll von einem externen Branchenexperten (1) und einer chinesischen Fachkraft (1) geleitet und je nach Anforderungen mit mehreren Ortskräften (n) besetzt werden.

Die externen Experten gleich welcher Nationalität verfügen über jahrelange Vertriebserfahrung in der Branche und haben bereits Markteintritte anderer Unternehmen erfolgreich begleitet. Diese Praxis folgt einem Vorbild auf dem amerikanischen Markt, wo das Unternehmen seinen Erfolg hauptsächlich dem US-Top-Manager Michael Jamal verdankt, der bereits seit 1994 als Geschäftsführer eines amerikanischen Importeurs mit der Haier Group kooperierte und seit 1999 das Gemeinschaftsunternehmen Haier America Trading in New York leitet. Die chinesischen Experten werden von der Zentrale in Qingdao entsandt. Durch diese Kombination von externen Experten und internen Multiplikatoren erhält das gesamte Netzwerk Zugang zum langjährigen Fachwissen der externen Kräfte und kann es im gesamten Unternehmen weitergeben. Diese Wissensweitergabe findet ebenfalls auch am deutschen Standort statt, sodass auch eine Verbesserung der Schnittstelle „nach Hause“ oder mit anderen Standorten erzeugt wird und so zum Beispiel Kommunikationsprobleme zwischen Produktion und Marke-

就必须将维腾堡的销售子公司转变为以有限责任公司为法律形式的子公司，德国子公司的员工们这样说。

另一方面，通过这个法律上独立而又扎根中国的德国公司——德国子公司主管孙书宝先生这样定义，可以更容易地与客户建立直接联系乃至互信关系。

同时，为了使产品尽可能地适应德国市场需要，也有必要建立有限责任公司。德国市场向大约五分之一的欧洲终端客户提供3900万台家电，它显然是欧洲最重要的市场。“我们完全意识到了德国市场对欧洲业务的战略重要性。德国是欧洲的中心，我们必须在这里取得成功，这一点我们从一开始就没有怀疑过。”孙先生这样解释在德国设立子公司的原因。

现在，韩裔欧洲总裁金先生希望将法兰克福作为海尔德国新的所在地。虽然从维腾堡上高速公路和机场都很方便，但金先生还是许诺要迁址法兰克福，因为长期来看，那里更容易招募到高学历的专业人才，并与众多大客户更好地建立联系。另外，法兰克福这座城市与中国企业的多年合作经验也是海尔做出这一选择的原因。

新的结构在迁址法兰克福并建立相应的德国新机构之前已经启用，例如在团队组织方面：

2006年海尔引入了被称为“1+1+n组合”的系统：每个团队应由一名外部行业专家（1）和一个中国专业人员（1）领导，并根据需要再加入若干当地员工（n）。



ting systematisch beseitigt werden und Haier durch schnelle Reaktionen auf neue Marktanforderungen wettbewerbsfähig bleibt – eine besonders effektive Variante des „think global, act local“.

In Deutschland steht der Haier Deutschland GmbH mit dem chinesischen Geschäftsführer Shubao Sun ein studierter Germanist vor, der sich bereits auf anderen wichtigen Auslandsmärkten für die Haier Group bewährt hat; er wird von einem lokalen Stellvertreter („Sales Director“) unterstützt. Im Vertrieb arbeitet ein lokales Team aus Produktmanagern, Verkaufsassistenten und Außendienstmitarbeitern, die Finanzabteilung wird von einem weiteren chinesischen Entsandten geleitet, der einen deutschen Controller zur Unterstützung hat, welcher langjährig bei den Niederlassungen vieler ausländischer, besonders japanischer Unternehmen, Erfahrung sammeln konnte. Insgesamt gibt es aktuell 22 Mitarbeiter, davon 19 lokale Kräfte und drei aus China.

## Dezentrale Kommunikation und Arbeitsweise

Die deutsche Haier-Tochtergesellschaft kommuniziert nicht nur über die Zentrale in Qingdao mit chinesischen Ansprechpartnern, sondern verhandelt in vielen Fällen mit den Werken in China direkt, die unter der Finanzholding der Haier Group weitgehend unabhängig operieren. Dieser direkte Austausch bietet den großen Vorteil, flexibler agieren und die Produktwünsche des deutschen Marktes sofort mit dem Hersteller abgleichen zu können, ohne Zeit- und Informationsverluste durch eine Zwischenschaltung der zentralen Verwaltung in Kauf nehmen zu müssen. Die Produktmanager der einzelnen Werke stehen nicht nur regelmäßig mit ihren Ansprechpartnern in Wittenberg in Verbindung, sondern besuchen Deutschland häufig, um Qualität und Ausstattungsmerkmale von Konkurrenz-

produkten zu begutachten, ein Gespür für den Geschmack deutscher Kunden zu bekommen und die Besonderheiten deutscher Konsumgewohnheiten kennenzulernen. Dieses dezentrale

Vorgehen ermöglicht zwar, sich den lokalen Bedingungen besser anpassen zu können, ist aber auch arbeitsaufwendig und verlangt laufend Anstrengungen in der Koordination, damit ein einheitliches Auftreten der Marke Haier nach außen gewährleistet werden kann.



Erfahren Sie mehr über die Gestaltung von Wertschöpfungsstrukturen in der Publikation „Management internationaler Wertschöpfung“

外部专家无论来自哪一国，都需要具备该行业多年的销售经验，并有过成功陪同其他企业进入市场的经历。这个系统的运用参照了美国市场的先例。在美国，海尔的成功主要归功于美国顶级经理人迈克尔·简马尔，他从1994年开始作为美国出口公司的总经理与海尔集团合作，1999年以来担任纽约的合作企业海尔美国贸易公司主管。中国专家由青岛总部派遣。通过这种外部专家和内部助推力的组合，整个网络吸收了外部人员的多年专业知识，使之可以在整个企业中传播。这种知识的传递也在德国子公司中得到了推广，从而提高了子公司与总部或其他所在地之间联络工作的效率，例如避免了在生产部门和营销部门之间出现沟通问题，同时海尔也通过对新市场需求作出快速反应而保持了竞争力——这是一个特别有效的模式：“思想全球化，行动本地化”。

海尔德国有限责任公司由总经理孙书宝先生主管，他在大学里曾主修日耳曼文学，其能力已在海尔其他重要海外市场上得到了证明。他在当地代表（“销售主管”）的协助下开展工作。当地的销售团队由产品经理、销售助理和外勤人员组成，财务部门则由另一位中国外派人员主管，一名德国财务监控员协助他的工作，该财务监控员在很多外国企业——特别是日本企业的子公司积累了多年工作经验。目前总共有22名员工，其中19人来自当地，3人来自中国。

## 非中心式的沟通和工作方式

德国的海尔子公司不仅和青岛总部的负责人联络，很多时候还直接与中国的工厂取得联系，这些中国工厂在海尔集团旗下通过



您可以参阅《国际性新创价值管理》（德语及英语版本），了解更多关于新创价值的建构的内容。

金融控股各自独立运作。这种直接的



Stufen in der Verbotenen Stadt in Peking – 紫禁城台阶

交流表现出很多优点，它可以令处理方式更灵活，并将德国市场对产品的要求马上转达给制造商，以便它们可以尽快调整产品，这样就避免了由中央管理部门居中转达而造成的时间和信息上的损失。各个工厂的产品经理不仅会定期与维腾堡的负责人取得联系，还经常到德国考察，了解竞争对手产品的质量和装备特性，增强对德国顾客审美观的敏感度，熟悉德国消费习惯的特点。这种非中心工作方式虽然可以更好地适应当地条件，但也需要做大量工作，并要求双方始终保持密切合作，以确保海尔品牌对外形象统一。

## Die Vertriebsstrategie der Haier Group in Deutschland

In seiner Vertriebsstrategie setzt Haier in Deutschland auf verschiedene Distributoren: von Einzelhändlern über Einkaufsgenossenschaften und Fachmarktketten, Großhändlern, Küchenherstellern bis hin zur Fremdfertigung für Markenhersteller – Haier verkauft inzwischen über all diese Vertriebskanäle.

Entscheidend für diese Verkaufserfolge waren bislang überwiegend Bemühungen, starke Vertriebspartner für den Verkauf ihrer Produkte zu gewinnen. Zurzeit werden aber erste Anstrengungen unternommen, auch die Endkunden anzusprechen.

So wurde zum Beispiel eine deutsche Werbeagentur zur Beratung eingeschaltet und eine Marketing-Kooperation mit dem Tiefkühl-Heimlieferservice eismann eingegangen. Als Sponsor der Olympischen Spiele 2008 stellte das Unternehmen den Veranstaltern seine „grünen“ Produkte zur Verfügung, um „grüne Olympische Spiele in Peking“ zu ermöglichen. Nicht nur mit Aktionen wie diesen will die Haier Group das Image ihrer Haushaltsgeräte verbessern, sondern auch mit Zertifikaten und Gütesiegeln von Warentest-Instituten und -Stiftungen für gute Qualität und gute Verbrauchswerte bürgen. Denn Haier setzt auf „flagship products“, die die Marke ins Premiumsegment bringen sollen und positioniert sich zudem als umweltfreundlicher Hersteller energieeffizienter Produkte.

Parallel dazu erweitert das Unternehmen im hart umkämpften deutschen Markt seine Produktpalette: Neben Kühlschränken, Wasch- und Spülmaschinen sollen auch TV-Flachbildschirme (in Polen gefertigt) ein weiteres Standbein bilden – eine im Vergleich mit deutschen Herstellern von weißer Ware eher ungewohnt breite Produktpalette. Beim Verkauf von Großgeräten ist der Service in Deutschland aktuell eine weitere besondere Herausforderung. Haier hat sich, wie viele andere Wettbewerber auch, entschlossen, diesen nicht selbst durchzuführen sondern ihn einer etablierten und erfahrenen Servicegesellschaft zu übertragen. Um die in der Garantiezeit anfallenden Reparaturkosten minimieren zu können, hat Haier zwei Handlungsbedarfe erkannt: ein rigoroses Qualitätsmanagement zur Reduzierung der Reparaturanfälligkeit und die Platzierung von höherwertigen Produkten. Die Qualitätsverbesserung und Entwicklung höherwertiger Produkte ist Aufgabe der chinesischen Werke, deren Profilierung in den Märkten ist Aufgabe der dort ansässigen Marketingabteilungen. Für den gemeinsamen Erfolg müssen also beide Seiten – Entwicklung und Marketing, die Werke in China und die Niederlassung in Deutschland – an einem Strang ziehen.

## Haier Group in Germany Sales Strategy

Haier's sales strategy in Germany is to use different distributors: from retailers to purchasing cooperatives, specialist market chains, wholesalers, kitchen manufacturers, to name manufacturer for external processing – Haier currently uses all the distribution channels for sales.

Previously, sales success mainly depended on whether strong partners could be obtained to help with product sales. But the current primary task is to establish contact with end customers.

For example, employing a German advertising agency to provide consulting, and with local deep-freeze supplier Eismann establishing market cooperation. As 2008 Olympic Games sponsor, Haier advocated "green" products, striving to create "Green Beijing Olympics". Haier Group not only wants to improve its home appliances image through these actions, but also strives to obtain certificates and quality guarantees from testing institutions and foundations to guarantee its good quality and use value. Because Haier's "leader product" goal is to occupy high-value market segments, Haier will also position itself as an environmentally friendly energy-efficient product manufacturer.

In addition, the company also expects to launch its own product line in the competitive German market: besides refrigerators, washing machines and dishwashers, the company also prepares to launch flat-panel TV monitors (manufactured in Poland) as another pillar – with other German white goods manufacturers, this is a very broad product range. In Germany's home appliances sales, current service is another particularly important challenge. Like many other competitors, Haier does not plan to complete this work itself, but to outsource to an experienced service company. To reduce repair costs within the warranty period, Haier realizes it must take two measures: one is to implement strict quality management to reduce the return rate, the other is to position itself as high-value products. Improving quality and developing high-value products is the task of China's factories, and establishing the product's image in the market is the task of local marketing departments. To achieve common success

## Der Aufbau einer gemeinsamen Unternehmenskultur

Die deutsche Niederlassung von Haier war von Anfang an eher deutsch geprägt.

Auch gibt es kaum Kommunikationsprobleme zwischen der deutschen Belegschaft und der chinesischen Führungsspitze, da diese ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz mitbringt.

Kommen bei einem Entscheidungsprozess noch andere weltweite Standorte hinzu – die Zentrale in Qingdao oder einzelne Werke in China –, machen sich allerdings Unterschiede im Arbeitsrhythmus und Kommunikationsverhalten bemerkbar. Deshalb arbeitet Haier mit Unterstützung externer Berater daran, diese Vorgänge und Prozesse im Unternehmen transparenter und damit steuerbar zu machen, und die Hierarchie-Ebenen über alle Standorte hinweg anzupassen. Zudem treibt das Unternehmen die Entstehung einer gemeinsamen Unternehmenskultur voran. Für die Zentrale in Qingdao ist es dabei nicht maßgebend, alle eigenen Wertvorstellungen und Ideen durchzusetzen, sondern positive kulturelle Ausprägungen aus der ganzen Welt in der Unternehmenskultur zu vereinen: Amerikanisches Unternehmertum, deutsche Gründlichkeit, japanische Arbeitsmoral, aber auch chinesische Ethik sollen zu einem neuen Ganzen wachsen.

In seinem Leitbild betonte Haier neben Werten wie Verlässlichkeit, Innovation und Kundenorientiertheit sehr früh zwei weitere Schwerpunkte: einen konsequenten Umweltschutz und zwischenmenschliche Werte, die durch die „Haier Brothers“, spielende Kinder mit unterschiedlichem ethnischen Hintergrund, symbolisiert werden. Um die genannten Werte im Unternehmen besser verankern zu können, wurde in Qingdao selbst auch die „Haier University“ errichtet, ein großzügiges Ausbildungszentrum, in dem für alle Mitarbeiter zwei Wochen im Jahr Fortbildungskurse angeboten werden. Dort befindet sich auch ein traditioneller chinesischer Garten, der bei aller Internationalität die chinesischen Wurzeln des Unternehmens symbolisiert.

Haier ist in China eines der Vorzeigeunternehmen, das den Sprung in ausländische Märkte schon seit langer Zeit erfolgreich gewagt hat, und seine Mitarbeiter im Vergleich mit anderen chinesischen Unternehmen überdurchschnittlich entlohnt. Es ist also kaum verwunderlich, dass Haier in den letzten Jahren viele junge Talente von renommierten Universitäten anwerben konnte und, dass so auch die Personalstruktur insgesamt recht jung ist: Das Durchschnittsalter der Belegschaft ist 30, das des Top-Managements 38 Jahre. Um die Unternehmens-

功, 双方——研发和市场, 中国的工厂和德国的子公司必须同心协力。

## 建立共同的企业文化

海尔的德国子公司从一开始就打下了深刻的德国烙印。

就连德国职工和中国管理层之间也几乎没有沟通障碍, 因为中国管理者已具备了很强的跨文化工作能力。

如果在决策过程中还涉及其他投资地——青岛总部或中国的各个工厂, 那么他们的工作节奏和沟通方式当然会明显不同。因此海尔在外部咨询师的协助下, 将企业的工序和流程透明化, 使其便于监管, 并抛开所在地的限制对制度等级进行调整。此外, 海尔还推进共同企业文化的建立。对于青岛总部来说, 没有必要让子公司与总部在价值观上保持完全的统一, 贯彻总部的所有想法, 而最好是将世界各地积极的文化因素都融入企业文化中: 美国的企业主威望、德国的一丝不苟、日本的职业道德, 当然还有中国的伦理, 这些因素应该在一个新的整体中共同成长。

在企业方针中, 除了诚信、创新和客户导向等价值观外, 海尔还从很早就开始强调另外两个重点: 坚定的环保主义和人际价值, 这表现在“海尔”兄弟的图标中——不同种族背景、正在玩耍的小孩。为了让这一价值观更好地在企业中确立起来, 企业在青岛自己创办了一所“海尔大学”, 这是一座宏伟的培训中心, 每年都为所有员工提供两周进修课程。那里还有一个传统式的中国花园, 象征着世界各地的海尔公司都根在中国。



kultur an allen Standorten zu etablieren, finden zum Beispiel häufig Team-Meetings und Weiterbildungen statt – die unternehmenskulturelle Integration bleibt wie bei so vielen internationalen Unternehmen eine der wichtigsten Herausforderungen in der Zukunft.

## Weichenstellungen für die Zukunft

Trotz der internationalen Erfolge und den gelungenen Marktauftritten in den USA, in Japan und im europäischen Raum, vor allem in Italien, gilt es, in anderen Märkten, wie beispielsweise in Deutschland, noch einige Herausforderungen zu bewältigen. Denn der deutsche Markt ist einerseits gut mit anderen Herstellern besetzt und gilt andererseits nicht zuletzt aufgrund der oben beschriebenen Kundenanforderungen als sehr spezifisch, so dass woanders bereits erfolgreich eingesetzte Marktbearbeitungsstrategien weiter modifiziert werden sollten. Dass so ein Prozess bereits stattfindet, zeigt sich generell auch am Versuch, die herkömmliche Tendenz Haiers, international eher organisch zu wachsen, zugunsten internationaler Zukäufe wie im Falle des Versuchs, den US-amerikanischen Haushaltsgerätehersteller Maytag zu übernehmen, anzupassen.

Zudem kämpft die Haier Group vor allem in Deutschland gegen einige Vorurteile. Vorbilder aus Japan und Korea bestätigen jedoch, dass es möglich ist, diese zu widerlegen; doch sie benötigen dafür sehr viel Zeit.

Die Investitionen in die deutsche Haier GmbH – sowohl die finanziellen als auch die Bemühungen, eine interkulturelle Unternehmenskultur zu schaffen – dürften die Zukunftsfähigkeit von Haier nicht zuletzt durch den Erfahrungsgewinn und Kompetenzaufbau, den man sich auf solch einem schwierigen Markt wie dem deutschen sukzessive erwirbt, erheblich steigern und die Haier Group ihrer Vision wieder einen Schritt näher bringen: „Chinese brand is the future.“ ■

Haier in China ist eine Vorzeigefirma, die sehr frühzeitig den Schritt in den Auslandsmarkt gewagt hat. Im Vergleich zu anderen chinesischen Unternehmen ist die Gehaltsstruktur hier deutlich höher als im Durchschnitt. Nicht verwunderlich ist, dass Haier in den vergangenen Jahren aus renommierten Universitäten eine große Zahl junger, talentierter Mitarbeiter rekrutiert hat, was zu einer insgesamt jüngeren Personalstruktur führt: Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt bei 30 Jahren, das der Führungskräfte bei 38 Jahren. Um die Unternehmenskultur in allen Ländern zu verankern, organisiert Haier regelmäßig Konferenzen und Weiterbildungsmaßnahmen – ähnlich wie bei internationalen Unternehmen üblich. Die Integration der Unternehmenskultur wird in Zukunft weiterhin eine große Herausforderung sein.

## Zukünftige Strategiewende

International ist Haier, obwohl die Firma erfolgreich in den USA, Japan und Europa – vor allem in Italien – Fuß gefasst hat, in anderen Märkten, wie zum Beispiel Deutschland, noch einige Herausforderungen zu bewältigen. Denn der deutsche Markt ist einerseits gut mit anderen Herstellern besetzt und gilt andererseits nicht zuletzt aufgrund der oben beschriebenen Kundenanforderungen als sehr spezifisch, so dass woanders bereits erfolgreich eingesetzte Marktbearbeitungsstrategien weiter modifiziert werden sollten. Dass so ein Prozess bereits stattfindet, zeigt sich generell auch am Versuch, die herkömmliche Tendenz Haiers, international eher organisch zu wachsen, zugunsten internationaler Zukäufe wie im Falle des Versuchs, den US-amerikanischen Haushaltsgerätehersteller Maytag zu übernehmen, anzupassen.

Zudem kämpft die Haier Group vor allem in Deutschland gegen einige Vorurteile. Vorbilder aus Japan und Korea bestätigen jedoch, dass es möglich ist, diese zu widerlegen; doch sie benötigen dafür sehr viel Zeit.

Die Investitionen in die deutsche Haier GmbH – sowohl die finanziellen als auch die Bemühungen, eine interkulturelle Unternehmenskultur zu schaffen – dürften die Zukunftsfähigkeit von Haier nicht zuletzt durch den Erfahrungsgewinn und Kompetenzaufbau, den man sich auf solch einem schwierigen Markt wie dem deutschen sukzessive erwirbt, erheblich steigern und die Haier Group ihrer Vision wieder einen Schritt näher bringen: „Chinese brand is the future.“ ■



## Im Gespräch mit Wei Wang

Senior Manager der Chinese Service Group  
bei Deloitte & Touche GmbH, Düsseldorf

### 王炜先生访谈录

杜塞尔多夫德勤公司中国企业海外投资专家

„Mit wachsendem Verständnis für grenzüberschreitende Unternehmenskulturen wird uns bewusst werden, dass es nicht entscheidend ist, diese in ein theoretisches Modell einzubinden. Vielmehr gilt es, die eigene Sensibilität für die Schlüsselfaktoren interkulturellen Managements zu schulen.“

**Herr Wang, chinesische Unternehmen weiten ihre internationale Geschäftstätigkeit zunehmend aus. Um auf den Wettbewerbsmärkten des Westens erfolgreich agieren zu können, müssen sie sich Fragen des grenz- und kulturüberschreitenden Managements stellen. Wo stehen chinesische Unternehmen bei der Internationalisierung ihrer Aktivitäten und bei der Entwicklung einer tragfähigen Unternehmenskultur?**

China blickt auf eine lange Handelstradition zurück. Die Geschichte ist reich an Beispielen für eine erfolgreiche Zusammenführung von positiven Elementen der traditionellen Kultur mit ökonomischem Effizienzstreben und dieser Brückenschlag ist gegenwärtig brandaktuell wie eh und je. Dreißig Jahre nach Beginn der Reform- und Öffnungspolitik Chinas durchlaufen die Unternehmen eine Phase der Neupositionierung, bei gleichzeitigem rapidem Wachstum. Sie sind in einer Entwicklungsphase, in der es gilt, internationale Erfahrungen zu sammeln und eine moderne chinesische Unternehmenskultur auszubilden. In Anbetracht dieser Tatsache und des Trends, außerhalb Chinas Geschäftsbeziehungen aufzu-

“随着对跨国企业文化理解的不断加深，我们认识到，起决定作用的并不是理论模式，而是培养对跨文化管理中核心因素的敏感性。”

王先生，中国企业不断地扩展其国际商业活动。为了能够在西方自由竞争市场上成功地占有一席之地，他们必须正视跨境及跨文化管理的问题。中国企业在业务国际化和发展持久的企业文化方面进展如何？

中国具有悠久的商贸传统。历史上不乏将传统文化中的积极因素与对经济效益的追求成功结合的范例，这种结合在当今仍一如既往地具有现实意义。中国改革开放政策实施三十年后的今天，企业在迅速成长的同时正处于一个新定位阶段。目前他们正处在发展阶段，在这一阶段中，企业积累国际经验并构建现代意义的中国企业文化。鉴于这种事实和趋势，企业在建立中国商务关系之外，还必须意识到中西方企业文化的碰撞所

nehmen, ist es unumgänglich, sich der Herausforderungen bewusst zu werden, die sich beim Zusammentreffen chinesischer und westlicher Unternehmenskultur stellen. Da die chinesische Kultur noch nicht zum „Mainstream“ bzw. den „Trendsettern“ der Welt gehört, sollten chinesische Firmen im westlichen Ausland nach kultureller Integration streben – was auch ihrer tradierten, integrativen Natur entsprechen würde. Hierbei ist es unabdingbar, den Blick unter die Oberfläche zu richten und ein umfassendes Verständnis für die westliche Unternehmenskultur zu entwickeln: Diese ist von einem Unternehmerdenken geprägt, das sowohl die Idee des modernen Vertragswesens als auch einen ethisch geprägten Utilitarismus umfasst. Der richtige Umgang mit den Unterschieden zwischen der eigenen und der westlichen Unternehmenskultur ermöglicht es, interkulturelle Reibungsverluste in dynamische Innovationskraft umzuwandeln. Diese Bewusstseinsgewinnung wird nicht nur maßgeblich für den Erfolg oder Misserfolg der Aktivitäten chinesischer Unternehmen in Übersee sein, sondern zudem die Weiterentwicklung einer authentischen chinesischen Unternehmenskultur fördern, die sich angesichts der Globalisierung rasant fortentwickelt und gleichzeitig ihren ursprünglichen Wesenskern bewahren kann.

### **Welche Kompetenzen sind notwendig, um die Unternehmenskultur eines anderen Kulturkreises verstehen zu können?**

Auch wenn die westlichen Unternehmenskulturen auf den gleichen Grundpfeilern basieren, weisen sie dennoch vielfältige und zuweilen einzigartige Ausprägungen auf, die vom Stammland des Unternehmens mit geprägt werden. Mit wachsendem Verständnis für grenzüberschreitende Unternehmenskulturen wird uns bewusst werden, dass es nicht entscheidend ist, all diese Unterschiede in ein theoretisches Modell einzubinden. Vielmehr gilt es, die eigene Sensibilität für die Schlüsselfaktoren interkulturellen Managements zu schulen. Bewegt sich jemand erstmals in einem anderen Land, empfindet er das öffentliche, berufliche und private Leben dort oftmals als befremdlich. Anfangs überwiegt natürlich die Faszination für das Fremde, die schnell in Frust umschlagen kann; gleichzeitig wird dem Neuling eine gewisse Toleranz entgegengebracht, aber die „Bewährungszeit“ hat auch ihre Grenzen. Sieht das einheimische Gegenüber über manches am Anfang noch nachsichtig hinweg, erwartet es doch im Laufe der Zeit, dass sich der Kulturfremde an die Umgangsformen des Landes anpasst. Nur jemandem mit einem hinreichenden humanistischen Bildungshintergrund, der die Bereitschaft und Fähigkeit besitzt, ständig wachsam dazu zu lernen, ist es möglich, die soziale Dimension der Unternehmenskultur eines bestimmten, fremden Landes richtig zu erfassen und das eigene Verhalten anzupassen.

带来的挑战。由于中国文化尚不属于世界的“主流”或“影响潮流者”，因此，设立在西方国家的中国公司应致力于文化融合——这也符合其传统的、包容的特性。在这种情况下，必须着眼于表象之下的本质，并对西方企业文化进行全面的解读：西方的企业文化受现代企业家精神影响，既包括现代契约主义思想也包含带有人文精神印记的功利主义。对自身和西方企业文化间差异的正确处理，能够使跨文化的摩擦损耗转化为积极、动态的创新力量。这种意识将不仅成为海外中国企业成功或失败的决定因素，还将推动本土的中国企业文化持续发展。在全球化的背景下，这种发展是高速衍化的，但却能够同时保持其初始的核心本质。

### **要想理解其他文化背景下的企业文化，必须具备哪些能力？**

即便西方的企业文化建立在同一基石上，也因受到企业源起国文化的影响而显示出多样的及个别独有的特征。随着对跨国企业文化的不断理解，我们了解到，起决定作用的并不是理论模式，而是培养对跨文化管理中核心因素的敏感性。当某人第一次身处另一国度时，通常他会那里的公众、职业及私人生活感到惊讶。最初，这种生活方式对于陌生者充满了魅力，但很快又使他们失望；同时新手们也会得到某种程度的宽容，不过这个“宽容期限”也是有限度的。尽管当地人可以在最初宽容地忽略某些事情，但随着时间的推移，他们还是期待文化外来者能够懂得遵守本国的礼仪。只有具备高度人文素质、拥有持续学习的准备和能力的人，才能够正确掌握特殊的、外国的企业文化的社会维度，并使自身行为与之适应。

另外，不断变化、要求企业应变能力的海外市场竞争环境也扮演着重要角色。在苛求的高端市场上成绩卓越的中国管理者的群

Auch die Bedingungen des Wettbewerbs in überseeischen Märkten, der stetigen Veränderungen unterliegt und unternehmerische Flexibilität erfordert, spielen eine große Rolle. Die Anzahl der chinesischen Manager, die auf den anspruchsvollen High-End-Märkten erfolgreich agieren, neben exzellentem Fachwissen ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass ebenso soziale und ethische Fragestellungen von großer Bedeutung sind, steigt stetig. Vor allem bei der Auswahl und den Trainings chinesischer Manager, die auf ihren Einsatz im westlichen Ausland vorbereitet werden, sind diese Kompetenzen zu beachten.

**Zu welcher Vorgehensweise raten Sie chinesischen Unternehmen, die auf dem internationalen Markt aktiv werden und ihre Unternehmenskultur entsprechend gestalten möchten?**

Im Zuge ihrer Geschäftstätigkeit in Übersee sehen sich chinesische Unternehmen mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert, die sich oftmals über Anpassungen in der Unternehmenskultur bewältigen lassen. So muss eine bewusst gestaltete und auf ihre Umwelt abgestimmte Unternehmenskultur systematisch in die Globalisierungsstrategie eingebracht werden. Um die Internationalisierung erfolgreich gestalten zu können, ist es unabdingbar, die Grundsätze des interkulturellen Managements in der Organisationsentwicklung zu verankern. Der Deloitte Culture Blue Print zeigt Gestaltungsfelder auf, die als Orientierungshilfe für eine erfolgreiche Globalisierungsstrategie dienen können: externer Fokus, Leistung, Struktur, Beziehungen und Lernkultur.

体在持续增长。他们除具有出色的专业技能外，还显示出这样一种意识，即社会和伦理问题具有同样重要的意义。因此，在挑选和训练将任职于西方国家的中国管理者时，必须要首先注重上述能力。

**对于即将进入国际市场且希望构建相应企业文化的中国企业，您有哪些建议？**

在海外的商业活动中，中国企业面临不同的挑战，而这些挑战很多情况下是可以通过调整企业文化予以化解的。所以必须在全球化战略中系统地引进着意构建、且适应其外界环境的企业文化。为能够成功地打造国际化，在集团发展中确定跨文化管理原则是十分重要的。德勤文化蓝图所展示的范围，能够作为成功全球化战略的航标：外部焦点、效益、结构、关系及学习文化。



## Deloitte Culture Blue Print

### 德勤：文化蓝图

<b>Externer Fokus</b> 外部焦点	<p>Wie die Organisation auf ihre Umwelt reagiert 集团如何对其外界环境做出反应</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Kundenbezug                      _ 客户关系</li> <li>_ Strategischer Kontext            _ 战略环境</li> </ul>
<b>Leistungen/Ergebnisse</b> 效益/结果	<p>Wie die Organisation ihre Aktivitäten lenkt und Ergebnisse erzielt 集团如何开展其行动，如何达到其目标</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Zielorientierung                    _ 目标导向</li> <li>_ Handlungsorientierung          _ 行动导向</li> </ul>
<b>Struktur/Kontinuität</b> 结构/持续性	<p>Wie die Organisation ihre Tätigkeiten strukturiert, um Kontinuität zu schaffen 集团组织其活动以达到连续性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Handlungsvorgaben                _ 行动方针</li> <li>_ Konformität                         _ 一致性</li> </ul>
<b>Beziehungen</b> 关系	<p>Wie die Mitarbeiter einer Organisation kommunizieren und miteinander umgehen 集团员工如何交往，如何相处</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Zusammenarbeit                    _ 协同工作</li> <li>_ Gegenseitige Unterstützung      _ 互相支持</li> </ul>
<b>Lernkultur/Flexibilität</b> 学习文化/应变能力	<p>Wie die Organisation lernt und sich Veränderungen anpasst 集团如何学习，如何进行自身适应性调整</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Innovationskultur schaffen        _ 创造改革文化</li> <li>_ Lernen fördern                      _ 鼓励学习</li> </ul>

Bei der Gestaltung dieser Felder sollten Unternehmen zudem folgende Ratschläge berücksichtigen:

- \_ Stellen Sie ein Führungsteam mit internationaler Erfahrung zusammen.
- \_ Definieren Sie Geschäftsmodell, Organisation, Markenimage und Vorgehensweise.
- \_ Stimmen Sie Führung und Mittelmanagement aufeinander ab.
- \_ Kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, Kunden und Shareholdern.
- \_ Fördern Sie Leistungsbereitschaft und Reaktionsschnelle.
- \_ Betreiben Sie systematische Integration, um Synergien freizusetzen.
- \_ Formulieren Sie die anvisierte Unternehmenskultur und einen zielführenden Initiativplan.
- \_ Verankern Sie die Unternehmenswerte schrittweise in allen Organisationen.
- \_ Suchen Sie weiterhin nach Möglichkeiten, um die Unternehmenskultur in stetiger Aktualisierung an ihre Umgebung anzupassen.
- \_ Zeigen Sie Ihre Wertschätzung gegenüber kultureller Vielfalt.

Oft sind die kulturelle Vielfalt und das Cultural Diversity Management eines Unternehmens die entscheidenden Stellgrößen für den Erfolg oder Misserfolg seiner Performance. Im Zuge der Entwicklung und Implementierung einer globalen Strategie müssen wir uns deshalb mit folgenden Fragen kritisch auseinandersetzen: Welche Elemente unserer Unternehmenskultur sind für die globale Strategie des Unternehmens essenziell wichtig? Ist unsere gegenwärtige Unternehmenskultur angesichts der Globalisierungsstrategie weiterhin tragfähig? Wie gehen wir mit bestehenden Unterschieden um? Ist unser Umgang mit kultureller Vielfalt angemessen? Wie verankern wir unsere Unternehmenswerte in neu gegründeten Niederlassungen in Übersee?

**Kulturelle Vielfalt findet sich nicht nur innerhalb international agierender Unternehmen, auch ihre Kunden gehören verschiedenen Kulturen an. Welche Rolle spielen kulturelle Unterschiede im internationalen Marketing?**

Für den Erfolg des internationalen Marketings ist entscheidend, kulturelle Unterschiede zu erkennen, angemessen mit ihnen umzugehen und sie so für den Geschäftserfolg nutzbar zu machen. Internationales Marketing beschreibt ein wirtschaftliches Handeln, das sich an Menschen ausrichtet. Bislang lässt sich trotz zunehmender Globalisierung der Märkte keine Homogenisierung des Konsumentengeschmacks feststellen. Vielmehr vollzieht sich eine gegenteilige Entwicklung: Die geo-kulturell bedingten Präferenzen werden immer ausgeprägter.

除上述表格所示，企业还应当注意以下建议：

- \_ 组建具有国际经验的领导团队。
- \_ 明确商业模式、组织、品牌形象以及行为方式。
- \_ 协调领导层和中间管理层。
- \_ 与员工、客户及股东进行交流。
- \_ 促进积极性和快速应变能力。
- \_ 推动系统一体化以实现协同效应。
- \_ 制定明确的企业文化以及目标导向的创新计划。
- \_ 在所有组织中逐步确立企业价值。
- \_ 寻找不断调整企业文化以适应外界环境的可能性。
- \_ 表明对文化多样性的尊重。

通常，文化多样性和对文化多样性的管理是企业成功或失败的决定性变量。在全球化战略的发展和实施过程中，我们必须对下列问题进行着重分析：我们企业文化中的哪些要素对于企业全球化战略来说是不可或缺的？我们目前的企业文化在全球化战略的背景下能否继续适用？我们如何应对已经存在的差异？我们处理文化多样性的方式是否适当？如何在海外新设分公司中确立我们的企业价值？

**文化多样性不仅存在于国际企业内部，其客户也属于不同的文化群体。文化差异在国际市场上起到哪些作用？**

取得国际营销的成功，关键就是要认清文化差异、恰当地对待这些差异并利用这些差异来达到商业成功。国际营销表现为经济贸易，其以人为指向。迄今，尽管市场全球化程度在不断加深，但却没有实现一体化的消费者需求。更确切地说是走向了相反的发展方向：地缘文化所引起的倾向性将越来越显著。

Konfuzius sagt, dass man sich „nach den Verboten, Gewohnheiten und Tabus erkundigen solle, wenn man eine Grenze überschreitet“. Im internationalen Marketing stellt das Wissen um kulturelle Tabus eine grundlegende Voraussetzung dar. Manche dieser Tabus sind dabei offensichtlich wahrnehmbar. So sucht man in Flugzeugen der Lufthansa die Reihe 13 vergeblich. Andere Tabus sind hingegen weniger augenscheinlich. Doch können auch diese aufgespürt werden, wenn man sich mit aufmerksamem Blick in der fremden Kultur bewegt. Weitaus schwieriger ist es, sich nach Gewohnheiten zu erkundigen, da sich Gewohnheiten und jene kulturellen Faktoren, die das Konsumverhalten beeinflussen, stetig und unbewusst ändern. Die Erfassung der kulturspezifischen Verbraucherpsychologie und ihre Deutung ist äußerst schwierig.

### **Können Sie mit Blick auf China und Europa die Schwierigkeiten bei der Einschätzung des Konsumentengeschmacks verdeutlichen?**

Kulturelle Unterschiede wirken sich auf alle Bereiche des Marketings aus – Produktdesign, Marktpositionierung, Preisgestaltung und Marktforschung. Beispiele für die Missdeutung sowohl westlicher als auch östlicher Kulturen sind vielfältig. So hält sich in Europa hartnäckig die Annahme, dass Produkte für den chinesischen Markt unter keinen Umständen weiß sein dürften. Denn, so das Argument, werde diese Farbe traditionell mit Trauer assoziiert. Tatsache ist, dass die meisten Haushaltsgeräte in China weiß sind. Auch der populäre Apple-Computer ist unter dem Kosenamen „The Little White“ bekannt. Als weiteres Beispiel steht das Design von Haushaltsgeräten: Während in China eine helle und bedienerfreundliche Gestaltung – oft mit verspielten Designelementen – im Vordergrund steht, liegt in Europa das Augenmerk auf schlichter Funktionalität. Es ist also nicht möglich, uns selbst als Maßstab heranzuziehen, wenn wir andere verstehen wollen. Im Gegenteil: Es ist unerlässlich, dass wir lernen, Produkte mit dem Blick eines europäischen Konsumenten zu sehen. Hierfür müssen wir einen eigenen Stil entwickeln, der dem ästhetischen Empfinden und dem Qualitätsanspruch der europäischen Konsumenten entspricht und gleichzeitig der chinesischen Kultur Rechnung trägt.

### **Wo liegen die besonderen Herausforderungen des interkulturellen Managements, denen sich die chinesischen Unternehmen im Rahmen ihrer Internationalisierung stellen müssen?**

Das theoretische Fundament des interkulturellen Managements ist schmal. Die strategischen Standortentscheidungen in Verbindung mit systematischer kultureller Integration stellen den einzig praktikablen Ansatz dar. Die Umsetzung

孔夫子言：入境问禁，入境问俗，入境问忌。在国际营销中，这种关于文化禁忌的意识是基本前提。某些禁忌可以明显地感觉到。所以在汉莎公司的飞机上不设第13排。相反，其它的一些禁忌却并非显而易见。但是，如果加以留心，这些禁忌还是能够被发现的。难得多的则是了解习惯，因为影响消费行为的习惯和任何一个文化因素都在不断地、无意识地改变。因此，抓住文化特有的消费者心理及对其做出正确解释是最困难的。

### **您能否着眼于中国和欧洲在消费者需求评估上的困难做一下详细地阐述？**

文化差异对所有的经营领域都产生影响——产品设计、市场定位、价格制定以及市场调研。东西方文化误解的例子是多种多样的。在欧洲，很多人固执地认为，投放到中国的产品绝不可以是白色的。理由是，白色在中国传统上意味着悲伤。事实上，中国大多数的家用器具都是白色的。流行的苹果电脑也以“小白”的爱称而闻名。再以家用器具的设计为例：在中国，鲜明的、便于使用的造型——通常含有愉快甚至花哨的设计元素——十分重要，而欧洲则更关注直接的功能性。我们不可能以自身为衡量标准而去试图理解他人。相反，我们有必要学会从欧洲消费者的视角去看待产品。为此，我们必须打造出属于自己的风格，即既包括跨文化美学感悟力，也符合欧洲消费者的质量要求，同时也体现了中国的文化。

### **中国企业在国际化进程中所必须面对的跨文化管理的特别挑战在哪里？**

当地的员工具有更好的洞察本国市场的能力，系统的文化融合为唯一可行的方向。但这种运用不能走向教条主义，而这也排除全球品牌战略可以由上级领导层有效地驾



Münze in altem chinesischem Stil – 仿古钱币

darf allerdings nicht dogmatisch sein, denn die Mitarbeiter vor Ort verfügen über einen besseren Einblick in den jeweiligen nationalen Markt. Dies schließt jedoch nicht aus, dass die globale Markenstrategie von der übergeordneten Führungsebene effizient gesteuert werden kann. Die Beziehung zwischen chinesischen Managern und ausländischen Mitarbeitern sollte ähnlich der zwischen einem Restaurantbesitzer und seinem Koch sein: Auch wenn der Besitzer selbst nicht in der Lage ist, die Tätigkeit des Kochs auszuführen, so kann er doch die Qualität der angebotenen Speisen bewerten.

Konfuzius sagt: „Die Natur bringt das Gleiche hervor. Es ist das Lernen, das den Unterschied macht.“ Ihm zufolge stimmen die Menschen in ihrem Wesen überein. Dennoch sollten wir uns nicht in blindem Optimismus verlieren und die Erfolge von Marketing und Management, die auf dem chinesischen Markt erzielt werden konnten, unreflektiert auf den westlichen Markt übertragen. Genauso wenig sollten wir uns jedoch selbst unterschätzen, indem wir uns der Annahme hingeben, chinesische Marketing- und Managementstrategien seien in Übersee nicht anwendbar. Vielmehr gilt es, ein gesundes und objektives Selbstbewusstsein zu entwickeln.

驭。中国管理者与外籍员工的关系就好比餐厅经营者和其厨师的关系。即便经营者自己没有能力从事烹饪工作，但他依然有对菜的质量做出评价的能力。

孔夫子言：性相近，习相远。据此，人类的本质是相似的。但是我们不能在盲目乐观中迷失自我，将在中国市场上获得的经营和管理的成功经验不加思考地搬到西方市场。同样，我们也不能低估自己，消极地认为中国的市场和管理策略在海外不能适用。正确的做法是树立健康、客观的自信心。



### Wie wird sich die chinesische Unternehmenskultur Ihrer Meinung nach in Zukunft entwickeln und wo sehen Sie die Chancen der interkulturellen Zusammenarbeit?

Chinesische Unternehmen erkennen zunehmend das ökonomische Potenzial der Unternehmenskultur für ihren Geschäftserfolg. Zudem lernen sie schnell. So zeichnet sich die chinesische Kultur durch eine große Anpassungsfähigkeit und einen hohen Grad an integrativer Kraft aus. Die Zusammenführung chinesischer und westlicher Unternehmenskulturen wird in Zukunft einen beiderseitigen Nutzen schaffen, da es chinesische Unternehmen mehr und mehr verstehen, kulturell sensibel auf den westlichen Märkten zu agieren. Folglich werden sie ihre Geschäftstätigkeit in Übersee nachhaltig erfolgreich gestalten können. Hinzu kommt, dass auch im internationalen Marketing sowohl auf chinesischer wie auf westlicher Seite ein Umdenken stattfindet, so dass zukünftig zielgenau abgestimmte Marketingstrategien die Marktteilnahme im jeweils anderen Kulturkreis unterstützen werden. Diese Veränderungen in der Unternehmenskultur werden sich jedoch nur dann langfristig als positiv erweisen, wenn chinesische Unternehmen die eigenen maßgeblichen Elemente ihrer Kultur identifizieren und bewahren. ■

### Wei Wang

Wei Wang ist seit 2004 für Deloitte tätig, wo er in der deutschen Chinese Services Group die Bereiche Geschäftsentwicklung, Marketing sowie interne Organisation betreut. Zudem koordiniert er verschiedene Outbound- und Inbound-Projekte im Bereich Versicherungswesen, Steuerberatung, Mergers & Acquisitions sowie IPO. Vor seiner Tätigkeit bei Deloitte arbeitete Herr Wang als Forschungsassistent an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Freien Universität Berlin (Wirtschaftstheorie und -politik); er erwarb einen Master-Abschluss im Bereich Wirtschaftswissenschaften an der Universität Innsbruck und einen Master in Business Administration an der Humboldt Universität Berlin.

### 您认为中国的企业文化在未来将会如何发展以及跨文化合作的契机在哪里?

中国企业日益认识到企业文化的经济能力对其商业成功的重大意义，并且学习得很快。这体现出中国文化很强的适应性及高度的整合能力。中西方企业文化的融合在将来必然为双方创造利益，因为中国企业越来越懂得文化敏感地在西方市场上活动。因此，他们的海外业务能够不断地取得进展和成功。此外，在国际营销中，中西企业都产生了思想转变，精确协调的营销策略将给在任一另外文化背景下从业的市场参与者提供支持。但是，只有当中国企业辨明并保持其自身文化的核心要素，上述企业文化中的改变才能在长期的实践中焕发出积极的作用。■

### 王炜

王炜先生2004年进入德勤公司，主要负责处理中国服务部的日常工作，在业务开发、市场管理和内部组织的工作之外他还协调管理了多个德国企业在华投资和中国企业在欧洲投资的并购、税务、审计和上市项目。在进入德勤之前，他曾在柏林自由大学担任科研助理（经济理论和经济政策）。他是奥地利因斯布鲁克大学的经济学硕士和德国柏林洪堡大学的企业管 理 硕 士。

# Erfolgreiche Internationalisierung chinesischer Unternehmen in Deutschland

## 中国企业在德国成功实现国际化

### Ziele und Motive des Markteintritts nach Deutschland

Die vorgestellten Unternehmen investierten zwar auf unterschiedliche Weise in Deutschland, sie haben jedoch ähnliche Ziele. Ihre Motive lassen sich in drei Ebenen aufteilen, die – bezogen auf den Einzelfall – oft gleichzeitig, allerdings mit unterschiedlicher Gewichtung, zum Tragen kommen.

### Motivstruktur chinesischer Unternehmen für den Markteintritt nach Deutschland

#### 进入德国市场的中国企业的动机结构

#### Primärmotiv

高级动机

Zukunfts-  
trächtige  
Weiterentwicklung  
面向未来持续发展

Durch die Erschließung neuer Ressourcen und Fähigkeiten die Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltiges Wachstum erhöhen

通过开发新的资源和能力来提高竞争能力和实现持续增长

#### Sekundärmotiv

次级动机

Erschließung neuer  
Absatzmärkte  
inner- und außerhalb Chinas  
开发中国国内外新的销售市场

Sich durch die Erschließung neuer Absatzmärkte gegen nationale und internationale Konkurrenz durchsetzen

通过开发新的销售市场来应对来自国内和国际的竞争

#### Basismotiv

基本动机

Suche nach neuen Kapitalanlagemöglichkeiten aufgrund freier, firmeneigener Mittel und Staatsfonds  
为自由资本、企业资本和国家基金  
寻求新的投资机会

Freie finanzielle Mittel investieren und zur Verwirklichung des Primär- und Sekundärmotivs verwenden

通过自由资本投资来实现次级和高级动机

### 进入德国市场的目标与动机

本书介绍的企业虽然在德国的投资方式各异，但是它们的目标大致相似。其动机可以划分为三个层次，而具体到每个公司，这三个层次又往往是同时进行的，只不过各自的侧重点不同。

Das primäre Motiv, mit dem alle untersuchten Unternehmen den deutschen Markt betraten, ist die zukunftssträchtige und nachhaltige Entwicklung sowie die Erweiterung der Ressourcen und Fähigkeiten des Mutterunternehmens. So zählten für Unternehmen wie Beijing No. 1, Lenovo oder die SGSB Group vor allem der Technologie- und Markentransfer, für Haier lokales Marketing- und Branchen-Know-how, und für Baosteel und Minmetals, neben lokalem Branchen-Know-how, zunächst der Einkauf von Rohstoffen und Stählen für die heimische Produktion und Weiterveredelung zu den primären Bedürfnissen, die mit dem Markteintritt nach Deutschland verbunden waren.

Das sekundäre Motiv – die Erschließung neuer Absatzmärkte inner- und außerhalb Chinas – hat zum Ziel, die internationale Wettbewerbsfähigkeit mittel- und langfristig sicherzustellen und auszubauen. Für den Haushaltsgerätehersteller Haier zum Beispiel ist Deutschland – trotz seines noch recht geringen Anteils am europäischen Gesamtumsatz – aufgrund der zentralen Lage und der Bedeutung des Marktes Dreh- und Angelpunkt aller europäischen Operationen und daher von hoher strategischer Relevanz für die Erschließung der europäischen Absatzmärkte. Auch für Firmen wie Baosteel oder Minmetals gehört Deutschland zu den wichtigsten Märkten, von dem aus nicht nur der Absatz und Handel mit allen europäischen Märkten, sondern auch mit jenen in Afrika oder dem Mittleren Osten bedient und gesteuert werden.

Eine weitere Möglichkeit, neue Marktsegmente zu erschließen, wählten Beijing No. 1 und die SGSB Group: Zusammen mit ihren deutschen Töchtern entwickeln sie neue Produktlinien, die die hohe deutsche Produktqualität und die niedrigen chinesischen Herstellungskosten vereinen. Damit können neue Zielgruppen auch in China selbst angesprochen und damit die originären Geschäftsfelder gewinnbringend ausgeweitet werden.

Das geteilte, wenn auch unterschiedlich starke Basismotiv aller in den Fallstudien beschriebenen Unternehmen für die Internationalisierung nach Deutschland ist die Suche nach neuen, lukrativen Kapitalanlagemöglichkeiten. Das eingesetzte Kapital entstammt allerdings weniger dem viel zitierten chinesischen Staatsfonds in Billionenhöhe, als vielmehr freien, firmeneigenen Mitteln, die durch die florierenden Geschäfte seit der Öffnung der Volksrepublik akkumuliert werden konnten und die nun in einer gewinnbringenden Anlage investiert werden.

Insgesamt entsprechen die beschriebenen Motive den Ergebnissen derer anderer internationaler Studien über die generellen Ziele der chinesischen Internationalisierungsanstrengungen. Lediglich das Motiv der weltweiten Suche nach

考察所有进入德国市场的企业，它们的高级动机都是要使母公司能够更好地面向未来、持续发展、拓展资源和增强能力。对于中国企业而言，进入德国市场的高级动机可以归纳为以下几个方面：例如北京第一机床厂、联想和上工申贝集团主要是为了技术和品牌转让，海尔是为了利用当地的营销知识和行业知识，宝钢和中国五矿集团除了利用当地行业知识以外，更是为了给国内生产和再加工采购原材料。

而它们的次级动机——开发中国国内和国际新的销售市场，则是为了以下的目标：着眼于中长期积极应对国际竞争挑战。例如对家电生产商海尔来说，虽然它目前在欧洲市场销售总额所占比例还不是很低，但是由于德国所处的中心位置及其处于欧洲运营市场枢纽的重要地位，对于开发欧洲销售市场而言无疑具有高度的战略性意义。而对宝钢和中国五矿集团来说，德国也是属于重要的市场，从这里开展贸易，产品不仅可以销往欧洲其它所有的市场，还可以为非洲或者中东地区的市场提供服务和进行调控。

北京第一机床厂和上工申贝集团选择了另一种开发新市场环节的可能性：和它们的德国分公司共同开发新产品，将德国的高质量和中国低生产成本进行优化组合，进而在中国也能够开辟新的消费群体，扩大原有业务领域，带来更多利润。

分析研究案例中到德国来完成国际化的企业，尽管它们的基本动机有强弱之分，无不体现了他们追求新投资能带来丰厚的利润回报。不过这些投资大多并非来自经常提及的数以亿计的中国国家基金，而是自由的、归各自企业所有的资金。这是中华人民共和国改革开放以来经济活力自身所积累的资金，而现在投入这些资金是为了利润。

Energie- und Rohstoffquellen fehlt – was im Fall Deutschlands leicht nachvollziehbar ist. Die Analyse der Motive in den gewählten Fallbeispielen korrespondieren auch mit anderen Studien (zum Beispiel Buckley et al., forthcoming; Child und Rodrigues, 2005), die zeigen, dass chinesische Markteintritte bislang eher durch den Aufbau neuer Ressourcen und Fähigkeiten motiviert sind und weniger von der Nutzung existierender einzigartiger Ressourcen und Fähigkeiten getrieben werden. Dies könnte sich jedoch mit der rasanten Entwicklung der chinesischen Multinationals bald ändern.

## Gewählte Markteintrittsformen

Die in den Fallstudien vorgestellten Unternehmen wählten Niederlassungen oder Tochtergesellschaften als Markteintrittsform nach Deutschland, die sie entweder übernahmen oder als eigene Repräsentanz gründeten.

Drei der sechs vorgestellten Unternehmen sind durch Akquisitionen in den deutschen Markt eingetreten: die SGSB Group und Beijing No. 1 direkt durch den Kauf von Dürkopp Adler bzw. Waldrich Coburg, Lenovo indirekt durch den Kauf der PC-Sparte von IBM samt weltweit angeschlossener Tochtergesellschaften. In allen Fällen standen die aufgekauften Unternehmen zum Verkauf frei – ob aufgrund von Eigentümerwechseln wie bei Dürkopp Adler und Waldrich Coburg oder aufgrund eines Strategiewechsels wie bei IBM.

Die bedeutendste Gemeinsamkeit bei der Wahl für das akquirierte Unternehmen ist hier der Fit zwischen den Kompetenzen der chinesischen und den Fertigkeiten der deutschen Seite: Bei Lenovo und IBM hat die Übernahme zu verbesserten Prozessen und sogar zur Herausbildung einer erfrischenden „Start-up“-Kultur geführt; bei Dürkopp Adler und der SGSB Group sowie bei Waldrich Coburg und Beijing No. 1 wurde die Erschließung neuer Märkte in China wie auch in Deutschland durch die Zusammenarbeit erleichtert.

Auch wenn es für beide Seiten nicht immer einfach war, mit der neuen Situation umzugehen und gemeinsame Konzepte zu entwickeln, verliefen die drei Unternehmenszusammenführungen doch erfolgreich. Als vorteilhaft hat es sich dabei erwiesen, dass die Partner lange Kennenlern-Phasen hatten. Die Partner Beijing No. 1 und Waldrich Coburg kannten sich bereits durch die jahrelange Zusammenarbeit in China, IBM kannte Lenovo bereits als Fremdfertiger für das Unternehmen, die Dürkopp Adler AG und die SGSB Group haben sich während der jahrelangen Verhandlungen kennen gelernt.

Zusammenfassend来看, 上述动机与另外一些国际调研机构有关中国企业国际化追求的总体目标调查结果相符合。这里唯一缺少的就是在世界各地寻求能源与原材料的动机, 而考虑到德国的情况也就不难理解。这里所选案例的分析也和前几年的调查(参阅: 巴克利等, 以及查尔德和罗德利古斯, 2005)结果一致, 表明迄今中国进入国际市场的主要动机是开发新的资源和能力, 而不是为了利用现有的专项资源与能力。这也可能会随着中国跨国公司的迅速发展而很快改变。

## 市场进入方式的选择

案例中分析的企业选择以建立子公司或分公司的方式进入德国市场, 要么通过并购, 要么通过建立自己的代表处, 来达到这一目的。

这里介绍的六家公司当中有三家是通过并购进入德国市场的: 上工申贝集团和北京第一机床厂分别通过直接并购杜克普爱华和瓦德里希科堡公司的方式, 联想则是直接并购IBM个人电脑业务, 及其在世界各地相关联的子公司。上述所有案例中被并购的公司都是待售的企业, 杜克普爱华和瓦德里希科堡这两家企业出售的原因是由于企业所有权的变换, IBM则是因为改变了经营战略。

选择企业并购有一个最为显著的共同点, 那就是中方能力和德方技术的完美结合: 联想通过购买IBM改善了流程, 甚至打造了一种生机勃勃的“重组”文化, 而杜克普爱华与上工申贝集团以及, 瓦德里希科堡和北京第一机床厂则通过合作, 使得在中国和德国市场的开发都变得更加容易。

虽然对双方而言, 应对新形势共同制定方案并不是一帆风顺, 但是这三家企业的重组都是成功的。这些伙伴经历了一个长期的



Bei allen drei Unternehmen wirkte sich die Übernahme positiv auf die Beschäftigungsverhältnisse aus – zum Vorteil der Mitarbeiter und des Standorts: Bei Lenovo konnte die Zahl der Mitarbeiter binnen drei Jahren von 85 auf 170 verdoppelt werden; bei Waldrich Coburg erhöhte sie sich innerhalb von drei Jahren von ca. 500 auf 700 und bei Dürkopp Adler im gleichen Zeitraum von 450 auf 555.

Neben den Beschäftigungszahlen entwickelten sich auch die Bilanzen positiv; besides steigerte die Motivation und trug zur Verminderung möglichen Konfliktpotenzials in einer kritischen Übergangsphase bei. Anfängliche Skepsis oder Existenzängste der Mitarbeiter erwiesen sich als unbegründet und konnten im Verlauf der positiven Entwicklung ausgeräumt werden. Gegenseitiges Vertrauen entstand.

Eine andere Form des Markteintritts wählten Baosteel, Minmetals und Haier. Sie kamen mit Repräsentanzen in den deutschen Markt, die später zu Tochtergesellschaften wurden. Die wohl bedeutendste Ähnlichkeit liegt in dem sukzessiven Ausbau der Repräsentanzen zu eigenständigen GmbHs. Während die Repräsentanz zunächst eine erste Annäherung an den deutschen Markt ermöglichte, führte die Ausweitung der Geschäfte zu weiterer Lokalisierung: dem Eintrag als Gerichtsstandort, der Steuerpflicht gegenüber dem deutschen Finanzamt und der Einstellung lokalen Personals. Dass eine konsequente Lokalisierung der Geschäftstätigkeit erfolgreich ist, zeigen alle Fallstudien.

Denn nur so konnten die Unternehmen der allen gemeinsamen Herausforderung, den Spagat zwischen einem global tätigen chinesischen Mutterunternehmen und einer lokal ansässigen deutschen Tochtergesellschaft zu meistern, erfolgreich begegnen. Es ist zu erwarten, dass die chinesischen Firmen vermehrt direkt mit der Eintrittsform eigener Tochtergesellschaften Fuß fassen in Deutschland, da sie auf einen ständig anwachsenden Erfahrungsschatz der Vorreiter zurückgreifen können und mit einem höheren Internationalisierungsgrad ausgestattet sind. Auch spielt es eine Rolle, dass der intensivere globale Wettbewerbsdruck ein gemächliches Vorantasten immer weniger zulässt.

Auch bei dieser Gruppe der vorgestellten Unternehmen wird deutlich, dass langjährige Bekanntschaft oder gemeinsame Erfahrung für einen erfolgreichen Start am neuen Standort hilfreich sind. So wählte zum Beispiel Minmetals Germany den Standort Düsseldorf, weil bereits langjährige Beziehungen zur Industrie vor Ort bestanden, zuvor schon japanische Investoren gute Erfahrungen mit der Stadt gemacht hatten und diese sich auch hier lange und intensiv um das chinesische Unternehmen bemühte. Baosteel Europe wählte Hamburg als Standort, weil es zwischen Hamburg und China bereits eine lange Kooperation gab.

互相认识过程，而这已经证明正是他们的优势。作为伙伴，北京第一机床厂和瓦德里希科堡在中国已经合作多年，而联想早已通过为IBM贴牌生产而为其所熟悉，杜克普爱华股份公司和上工申贝则是通过持续多年的谈判而加深了解的。

从就业的角度来看，并购对三家企业的员工和当地就业率都产生了积极影响：联想的员工总数在三年之内翻了一番，从85名增长到170名，瓦德里希科堡的员工总数在三年内从500名增至700名，同期杜克普爱华员工总数从450名增至555名。

在员工总数增加的同时，公司收支平衡表也表现良好，这些都令人感到振奋，而且非常有利于减少在艰难的过渡期可能发生的磨擦。事实证明，员工们在并购初期所产生的疑虑或恐惧感是没有根据的，并为后来的正面发展而一一化解。互相之间的信任感也日益建立起来。

宝钢、中国五矿集团和海尔选择了另外一种市场进入方式。它们先在德国成立代表处，后来又升格成为子公司。它们所具有的最大共同点就是一步步地由代表处成功发展成有限责任公司。代表处找到市场切入点，业务的扩大则带来本土化：登记公司归属所在地法院管理、确立对德国税务局的纳税义务和聘用当地员工。所有的例子都证明，坚持不懈地推进业务本土化是成功的。

因为只有这样，企业才能够成功地应对共同的挑战，在国际运做的中国母公司和德国当地子公司之间完成一个漂亮的高难度动作。可以期待的是，将会有越来越多的中国企业直接以建立子公司的方式进入德国市场，因为它们可以充分利用先行者与日俱增的宝贵经验，在国际化程度较高的层面上进行启动。另外一个因素是：愈来愈大的国际

## Maßnahmen während und kurz nach dem Markteintritt



Erfahren Sie mehr über die Zusammenführung von Unternehmenskulturen in der Publikation „Post-Merger Integration und Unternehmenskultur“

Akquisitionen führen bei der Belegschaft des Zielunternehmens oft zu Verunsicherung über die Zukunft des Arbeitsplatzes. Gerade wenn sich die Geschäftsfelder sehr ähneln, kommen Vermutungen über einen bevorstehenden Stellenabbau zur Erzielung von Synergieeffekten auf. Auch bei Dürkopp Adler und Waldrich Coburg herrschte Unruhe über die Übernahme, jedoch gelang es der chinesischen Seite, diese schnell auszuräumen und Konflikte und Leistungsabfall vorzubeugen: Sie kommunizierte bei der Übernahme klar die Absicht, die Unternehmen standortgebunden fortzuführen. Der chinesische Präsident bei Beijing No. 1, Zhicheng Cui, sagte: „Eine deutsche Eiche verpflanzt man nicht“, und ließ seinen Worten Taten folgen – wie die Renovierung von Gebäudeteilen oder die Erweiterung der Fertigung. Außerdem wurde der erwirtschaftete Gewinn am Standort belassen, um diesen weiter auszubauen. Diese Maßnahmen förderten das Vertrauen und die Zusammenarbeit beider Partner.

Insbesondere personelle Maßnahmen beschleunigen den Integrationsprozess, wie zum Beispiel die Zusammenstellung gemischter Teams. Das unter anderem von Lenovo für die Zeit nach der Übernahme eingeführte „2-in-the-box“-System brachte chinesische und deutsche Mitarbeiter bei der Aufgabenerfüllung zusammen, so dass schnell ein gegenseitiges Verständnis für die unterschiedlichen Herangehensweisen entstehen konnte.



Erfahren Sie mehr über das Potenzial kultureller Vielfalt im Unternehmen in der Publikation „Synergie durch Vielfalt“

Auch die sich organisch internationalisierenden Firmen erkannten die Bedeutung interkultureller Zusammenarbeit für ihren Erfolg und nutzten ähnliche Maßnahmen, um die Schnittstellen zwischen den deutschen Standorten und den chinesischen Mutterunternehmen zu gestalten: Haier zum Beispiel führte für die Führung des Europageschäfts das dem „2-in-the-box“ ähnliche „1+1+n“ bezeichnete Konzept ein, das Mitarbeiter mit Kenntnissen des Stamunternehmens, der Branche und des lokalen Marktes im Team zusammen bringt und so dessen Kompetenz fördert.

Weil für den Erfolg in regionalen Märkten regionales Know-how notwendig ist und chinesisch-deutsche Teams für die Abstimmung der Partner besonders zweckmäßig sind, erwies sich eine entsprechende Organisation des Personals in den untersuchten Firmen als erfolgreich.

Wettbewerb wird zunehmend zu einem Wettbewerbsvorteil. Die Konkurrenzdruck wird sich weiter erhöhen, da die Konkurrenz sich weiter ausbreitet und die Konkurrenzdruck wird sich weiter erhöhen, da die Konkurrenz sich weiter ausbreitet.

这里介绍的一组企业也表明，长期的关系或共有的经验有助于子公司在一个新的地方成功启动。就拿中国五矿集团德国分公司选址在杜塞尔多夫为例，是因为他们与当地工业界早已建立起联系，在这之前更有日本投资者积累了好经验，而这座城市也长期不懈努力吸引中国企业。宝钢欧洲有限公司选择汉堡扎根，是因为汉堡和中国长期协作的结果。

## 进入市场时和进入市场后短期内的措施



您可以参阅《企业后台管理与企业文化》(德语及英语版本), 了解更多关于企业文化的内容。

并购往往会引起被并购的企业员工对他们

工作岗位的担忧。正因为两家企业的业务领域相近，自然担心企业靠裁员来创造优化组合效应。杜克普爱华和瓦德里希科堡公司也曾因为并购而人心浮动，不过中国方面很快就让员工稳定下来，化解了冲突也防止了产能下滑：他们在并购时就开宗明义，公司将继续原地经营。北京第一机床厂厂长崔志成说：“德国的橡树不能移栽。”无论是维修厂房还是扩大生产，他说到做到。他还将利润留在企业以图发展。这些措施增强了合作双方的信心，也促进了双方的合作。

在人事方面采取措施，比如说建立中德员工合作小组，尤其能够加快融合的过程。联想在并购后引入的“双元”体系使中德两国员工在完成任务时精诚合作，不同的问题处理方式很快就得到互相的理解。

以有机增长的方式进行国际化的公司也认识到了跨文化合作的重要性，并且采取相

Eine solche Kooperation setzt natürlich das Vertrauen der Mitarbeiter voraus. Dieses Vertrauen konnte durch die Betonung der Bedeutung des deutschen Standorts und die ausgesprochene Wertschätzung der deutschen Mitarbeiter gewonnen werden und wirkte sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter und die Kultur im Unternehmen aus. Marc Fischer, Geschäftsführer bei Lenovo, förderte das Vertrauen der Mitarbeiter deshalb auch über den Zeitpunkt der Übernahme hinaus, indem er ihnen vermittelte, dass die PC-Sparte von IBM gerade wegen des hervorragenden Personals mit seinen Fach- und Branchenkompetenzen gekauft wurde. Die Geschäftsführer von Haier, Shubao Sun, und Minmetals, Gang Han, betonten bei der Erläuterung der Rolle der rechtlich selbstständigen GmbHs stets die hohe strategische Relevanz des deutschen Marktes für das gesamte Europageschäft; der Geschäftsführer von Baosteel Europe, Meng Ye, sprach von der lang währenden und zukunftssträchtigen Partnerschaft zwischen den Hafenstädten Hamburg und Shanghai.

Allen Unternehmen gelang es, die Unsicherheit der involvierten Mitarbeitergruppen durch Worte und Taten abzubauen, ihnen neue Motivation zu geben und so den Grundstein für den gegenseitigen Vertrauensaufbau zu legen. Gerade der Vertrauensaufbau erfordert jedoch nicht nur kurzfristige Aktionen, sondern muss langfristig gestaltet werden.

## Mittel- und langfristige Maßnahmen

Nachdem eine gute Ausgangsbasis für die Zusammenarbeit gelegt worden war, mussten langfristige Konzepte das Vertrauen weiter stärken: Gegenseitige Toleranz und Verständnis bei den Mitarbeitern aller Hierarchiestufen für alternative Methoden zur Lösung von Problemen erwies sich hier als grundlegend. Eine Herausforderung dabei ist, das tägliche Aufeinandertreffen unterschiedlicher Ansichten und Systeme der kulturellen Gruppen, Deutsche und Chinesen, in geeigneter Weise zu steuern. Ziel der Unternehmensführung sollte es gerade in einem interkulturellen Umfeld sein, emotionale und subjektive Ansichten zugunsten möglichst rationaler und objektiver Überlegungen zurückzustellen. Nicht die Vorprägungen einzelner Mitarbeiter oder Abteilungen sollten bestimmend sein, sondern die besseren Argumente. Dafür müssen vor allem Austausch und Diskussion von unterschiedlichen Ideen und Lösungsansätzen in Gang gesetzt sowie die Mitarbeiter in jeder Form zur Teilnahme daran motiviert werden. Es sollte ein Kultur des Dialoges geschaffen werden, in dem beide Seiten den Input der anderen als Bereicherung empfinden und nicht als Einschränkung der eigenen Entscheidungsfreiheit. Dem Management, das zeigen alle Fallstudien, kommt dabei eine Vorbildfunktion zu.



您可以参阅《多元化协同》(德语及英语版本), 了解更多关于企业文化多元性的潜力的内容。

似措施, 在德国分公司所在地与中国母公司

之间搭建接口: 例如海尔为高层管理引入了与“二元”体系非常相象的“1+1+n组合”的系统, 把员工关于母公司、本行业和当地市场的知识在小组里进行整合, 从而提升了他们的能力。

若想在某个地区的市场成功, 对那个地区的了解是不可缺少的。因为中德员工小组特别适合于伙伴之间的协调, 这种形式的人员组合在调查的企业中被证实是成功的。

当然, 员工之间的信任是协作的前提。这种信任可以通过强调德国所在地的重要性和德国员工特殊的价值建立起来, 它对激励员工积极进取和树立企业文化都发生正面的影响。所以联想总经理马克·费舍尔培养员工的信任, 在时间上并不只局限于并购时期。他对员工说: IBM电脑部正是因为员工专业和行业知识出色才被并购的。海尔德国公司总经理孙叔宝和五矿德国公司总经理韩刚在解释独立的有限责任公司的作用时, 一直强调德国市场对于整个欧洲业务的战略重要性。宝钢欧洲公司总经理叶萌则提到了港口城市汉堡与上海之间, 历史悠久而又面向未来的伙伴关系。

所有企业都成功地做到了言行一致, 减少随着并购而加盟新公司的员工心中的疑虑, 给予他们新的动力, 也为建立互信铺上了基石。而建立互信不仅仅需要短期行为, 更须长虑远谋。

## 中长期措施

在打好了合作的最初的基础之后, 必须用长期方案增强信任感: 事实证明, 各级

Ähnlich des zur Überwindung von Hürden kurz nach dem Markteintritt geeigneten „2-in-the-box“-Systems bei Lenovo nutzt Dürkopp Adler einen langfristigen und auf das Top-Management bezogenen Ansatz: Die Gleichberechtigung der Partner Dürkopp Adler und SGSB Group zeigt sich in Form von gemischten Führungsspitzen im Top-Management, die zudem eine Vorbildfunktion für das gesamte Unternehmen haben.

Auch in gewachsenen Tochterunternehmen hat die interkulturelle Zusammenarbeit der chinesischen Geschäftsführer und ihrer deutschen Führungskräfte Vorbildfunktion. Hier stellt sich vor allem die Frage, welche Funktionen und Aufgaben von lokalen deutschen oder von entsandten chinesischen Managern und Fachkräften verantwortet werden und wie groß der Einfluss der chinesischen Zentrale in das lokale Geschäftsgeschehen generell sein soll. Allen Fällen gemeinsam ist eine, in mehreren Schritten erfolgte Übertragung von Führungs- und Entscheidungsverantwortung an lokale deutsche Manager. Diese sollen vor allem für die Durchführung marktnaher Entscheidungen, für die Kontakte zu Kunden und für die Führung deutscher Mitarbeiter (mit)verantwortlich sein – ob in Funktion des Geschäftsführers oder des Prokuristen bzw. Stellvertreters.

Bei den Übernahmen deutscher Unternehmen mussten hingegen andere Strategien verfolgt werden, denn hier fanden die neuen chinesischen Eigner feste Strukturen vor und oft erkannten sie, dass sie diese nicht vorschnell ändern sollten. Sie machten positive Erfahrungen damit, die strategische Planung der zusammengeführten Unternehmen so schnell wie möglich zu harmonisieren, das operative Geschäft aber weiterhin den bewährten lokalen Kräften zu überlassen. Diesen Weg nahmen auch die Unternehmen, die aus überwiegend chinesisch besetzten Repräsentanzbüros erwachsen und im Zuge der Ausweitung ihrer Geschäfte Funktionen wie Marketing, Personalmanagement oder Vertrieb stärker an lokale Bedingungen anpassten. Diese Lokalisierung von Aufgaben und Funktionen kann durch drei Maßnahmen beschleunigt werden: eine umfassende Kommunikation auf jeder Ebene, eine strikte „open-door“-Politik – d. h. der gegenseitige informelle Zugang ohne hierarchische oder kulturelle Abschottung – und die gemeinsame Ausrichtung auf die neuen Ziele.

Die Schaffung einer Corporate Identity, die Gemeinsamkeiten zwischen beiden Partnern und ihre jeweiligen Stärken betont und sich in den Prozessen und Strukturen des Unternehmens ausdrückt, ist sowohl im Inneren des Unternehmens als auch in der Außendarstellung wichtig. Ein Beispiel liefert hier der Maschinenbauer Waldrich Coburg, der in seiner Firmenzeitung die Erfolge als das Ergebnis gemeinsamer Anstrengung kommuniziert und so auch für eine positive

Employee-Relationships

员工之间的互相宽容和理解, 是找到独辟蹊径的问题解决方案的根本。文化背景不同的中国人和德国人在一起共事, 形形色色的观点和系统每天都会发生碰撞, 挑战在于如何对此进行适当的调控。在跨文化的环境氛围里, 企业领导的目标正应当努力将主观的情绪化的观点变为客观的理性化的考量。起决定作用的不应当是个别员工和部门先入为主的意见, 而应当是更完善的理由。为此首先就必须对解决问题的各种方案和想法进行讨论和交流, 激励员工以各种方式积极参与。应当让对话的文化蔚然成风, 使双方都感到对方的提议不但没有限制, 而是加强了自己的决定自由权。所有的案例都表明, 管理层对此起到了表率作用。

为了克服种种障碍, 联想在进入德国市场后不久就引入了“二元”体系。与之相似, 杜克普爱华对高级管理层采用的是一种长期的机制: 在共同组成的管理层中, 对待来自杜克普爱华和上工申贝集团的高级管理人员都一视同仁。而这对整个企业都起到了示范的作用。

即使是在成长顺利的分公司里, 中国总经理与他们的德国管理层之间跨文化的合作仍然起着表率的作用。在这里首先出现的问题就是: 当地德国经理和中国派来的经理各自有哪些职责和负责哪些任务, 中国总部对分公司的日常经营施加多大的影响。所有案例共同表明: 领导责任和决定权都是分解为很多步骤逐渐转移给当地德国经理的。这些德国经理主要负责执行更加接近市场需求的决定、与客户联络沟通和领导德国员工。其职务则分为总经理、公司代理人或副总经理。

与此相反, 并购的德国企业必须实行其他的战略方针, 因为在这里中国的新股东所面对的是固有的结构。他们常常能够认识



Außendarstellung des Unternehmens sorgt. Ein regionales soziales Engagement unterstützt diese Wirkung und zeigt die Integration des Unternehmens nicht nur im ökonomischen Bereich.

## Fähigkeiten von Führungskräften und Mitarbeitern

Bereits die Auswahl von Mitarbeitern und Führungskräften und die Stellenbesetzung ist eine zentrale Aufgabe im interkulturellen Management. Als besonders erfolgreich erweisen sich diejenigen Unternehmen, die ihre Mitarbeiter nicht nur nach fachlicher Qualifikation, sondern auch aufgrund ihrer internationalen Erfahrung auswählen und eine Belegschaft bestehend aus gut ausgebildeten Nachwuchskräften und erfahrenen Mitarbeitern aufbauen.

Bei den durch Akquisition eines deutschen Unternehmens erfolgten Markteintritten sind chinesische Spitzenmanager vor allem dafür zuständig, eine gemeinsame Strategie mit ihren deutschen Kollegen zu entwickeln. Dabei müssen sie das Know-how der deutschen Partner, das stets als zentrales Kapital des akquirierten Unternehmens in die Kaufentscheidung mit einfließt, mit den Zielen der Muttergesellschaft verbinden und diese in das operative Geschäft übersetzen. Auch hier hat sich vertrauensvolle Zurückhaltung als erfolgreich erwiesen, wie zum Beispiel der Fall Waldrich Coburg zeigt. „Ich kann anderen Unternehmen in einer ähnlichen Situation nur raten“, resümiert Zhicheng Cui, „dem deutschen Management alle nötigen Freiheiten zu geben und einen bedachten Führungsstil zu pflegen“. So positive Erfahrungen, wie sie Beijing No. 1 mit dem Maschinenbauer aus Franken machte, machen es dann dem chinesischen Geschäftsführer auch einfach, die erarbeiteten Strategien der chinesischen Zentrale zu vermitteln – auch wenn diese aus der Ferne den Anpassungsbedarf an die lokalen Gegebenheiten nicht immer so leicht nachvollziehen kann.

Diese Schnittstellenfunktion bedarf vor allem einer balancierenden Kommunikation: Es sind besondere kommunikative Fähigkeiten gefragt, um alle Beteiligten mitzunehmen und zur Zusammenarbeit zu motivieren. Mit der erfolgreichen Erfüllung dieser Aufgabe steigt die interkulturelle Kompetenz der chinesischen Manager, und es macht Sinn, diese Fähigkeit auch an die Nachwuchskräfte in China zu vermitteln, zum Beispiel über Mentorenschaften wie sie Baosteel eingeführt hat. So können systematisch junge Talente gefördert und anhand der Erfahrung ihrer älteren Vorgesetzten langfristig zu internationalen Führungskräften ausgebildet werden.

到, 改变这种结构不可能一蹴而就。而他们获得的正面经验, 就是在企业并购之后尽快制定和谐的战略规划, 日常经营则继续让久经考验的当地管理人员负责。那些由主要以中国人负责的代表处发展起来的企业, 也选择了这一途径, 以求在市场营销、人员管理或者产品销售等方面, 更进一步适应当地的条件。以下三条措施可以加快实现这种任务和职能的本土化: 各个层面的全方位沟通、严格的开放式政策(即互相之间不拘形式的开放、消除级别与文化封闭)和共同确立新目标。

创立一个能充分体现伙伴双方共同点、强调各自的强项、表现企业程序和结构的企业形象, 对于公司内部和对外展示都是十分重要的。机器设备制造商瓦德里希科堡提供了一个范例: 它在公司内部刊物上把成功归结为共同努力的结果, 同时也引起外部正面的反应。在地区和社会工作方面的积极参与, 则有助于扩大影响力, 表明企业不仅仅局限于融入经济领域而已。

## 领导层和员工的能力

选聘员工和管理人员是跨文化管理的中心任务。事实证明, 那些在挑选员工时, 不仅仅以专业知识为唯一标准, 而且重视员工的国际经验的企业是非常成功的。这些企业的后备力量都受过良好的职业教育, 它们的员工经验丰富。

通过并购德国公司进入市场的中国高管首要任务就是和德国同事一起制定战略。这样他们就必须把在决定并购时, 始终作为核心资产的德国伙伴的专业知识与总公司的目标联系起来, 而且在日常工作中有效利用。这也证实, 满怀信任的克制是成功的。正如瓦德里希科堡所展示的那样, “我可以给和我们情况相同的企业一个建议, 在管理方面



Auch in den organisch gewachsenen Niederlassungen in Deutschland müssen die chinesischen Manager die beschriebene Schnittstelle zwischen der deutschen Tochter und dem chinesischen Mutterkonzern gestalten. Sie haben jedoch zudem die anspruchsvolle Aufgabe, direkt Mitarbeiter aus beiden Kulturkreisen zu führen und nicht nur auf Geschäftsführerebene Abstimmungen zu vollziehen. Neben der Kenntnis internationaler Geschäftsgepflogenheiten ist dabei die Kenntnis der kulturellen Besonderheiten ihrer Mitarbeiter wesentlich.

Die deutschen Manager haben in den untersuchten Fällen unterschiedliche Funktionen. Bei den akquirierten Unternehmen führen sie die operativen Geschäfte, müssen aber zusätzlich die Abstimmung mit dem chinesischen Besitzer leisten und stehen dann auch vor ähnlichen Herausforderungen wie die chinesischen Geschäftsführer: Sie müssen die lokalen Entscheidungen mit den Strategien des Mutterkonzerns harmonisieren.

Anders bei den Filialgründungen: Hier sind die deutschen Führungskräfte die „Nummer zwei“ unter einem chinesischen Geschäftsführer. Eingestellt und geschätzt werden sie aufgrund ihrer umfangreichen Kenntnisse des lokalen Marktes, weshalb sich in den untersuchten Fällen die chinesischen Besitzer in aller Regel für erfahrene und durchsetzungsfähige Fachkräfte entschieden haben. Sie bringen die nötigen Kenntnisse mit, um das chinesische Unternehmen den lokalen Bedingungen anzupassen. In Fällen, in denen ihr Vorschlag von demjenigen der chinesischen Zentrale abweicht, ist die Mittlerfunktion des chinesischen Geschäftsführers besonders gefragt, um die spezifische Entscheidungskompetenz der deutschen Führungskraft mit der Strategie der chinesischen Zentrale zu vereinen.

Auf der Arbeitsebene stellen sich eher funktionale als strategische interkulturelle Herausforderungen. Bei der Rechnungslegung beispielsweise übernimmt in manchen Fällen die chinesische Seite das interne Controlling und das Reporting an die Zentrale in China. Die deutschen Kollegen kümmern sich dagegen um die externe Rechnungslegung und die steuerrechtlichen Themen. In den Bereichen Technik und Verkauf übernehmen deutsche Ingenieure oder Marketingexperten die Gestaltung der Produkte und der Beziehungen zu den Kunden. Die Produkthanforderungen müssen jedoch in einigen Fällen der chinesischen Zentrale vermittelt werden; diese Aufgabe übernehmen die chinesischen Kollegen. Die internationale Kooperation im Unternehmen zeigt hier ihre Tragfähigkeit. Sie muss auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen fußen.

给德国管理层充分的自由，要保持矜持的领导风格。”崔志成这样说。虽然因为距离遥远而不容易弄清楚如何才能适应当地的具体情况，北京第一机床厂和这家弗兰肯地区机器设备制造商合作的正面经验已经多到如此地步，致使它的中国总经理只需把他们制定的战略传给中国总部而已。

这样的接口功能首先需要的是流畅的沟通。要想把所有参与者调动起来共同合作，就必须具备特别强的沟通能力。能胜任这样的任务，中国总经理的跨文化工作能力就能得到极大的提高。而象宝钢那样，通过指导人传帮带的方式将这种能力传授给中国国内后备干部更是意义深远。这样一来，年轻的人才就可以得到系统的培养，长期接受老上级经验的熏陶，他们就会成长为能适应国际化的领军人物。

即使是在以有机增长方式获得的德国分支机构里，中国总经理也必须在德国子公司和中国母公司之间搭建这种接口。不过他们还有一项高要求的任务，那就是直接领导来自两种文化圈的员工，而不是仅仅在封闭的高层做决定。除了熟悉国际业务的常规以外，拥有对自己员工的文化特性方面的知识十分重要。

在调查的案例当中，德国经理有着不同的职能。在并购的公司里他们主持日常工作，但是还必须和中国所有者协商，除此之外他们所面临的挑战也和中国总经理相似：必须使当地的决定与母公司的战略协调一致。

建立分公司则不同。这里的德国管理人员是处于中国总经理之下的“二号人物”。由于他们拥有丰富的当地市场知识而被聘用和受重视，所以在调查的案例当中，中国所有者通常决定聘用有经验和执行能力强的专

Denn gerade durch diese Zuordnung der Funktionen können diese Aufgaben ohne enge Zusammenarbeit und regen Informationsaustausch nicht erfolgreich erfüllt werden. Es geht schließlich darum, eine gemeinsame Verantwortung zu entwickeln sowie Ideen auszutauschen, und nicht mit den spezifischen Zuständigkeiten auch Verantwortungen abzugrenzen und Arbeitsprozesse und Mitarbeiter zu isolieren. Eine interkulturelle Sensibilisierung durch Workshops oder beispielsweise eine China-Reise zur Zentrale – wie sie bei manchen Unternehmen am Anfang einer systematischen Implementierung stehen – können diese Entwicklung beschleunigen.

## Kulturelle Integration gemischter Belegschaften

Besondere Fürsorge bedarf die Integration der chinesischen Mitarbeiter in Deutschland: Sie sind oft Expatriates, die die berufliche und private Anpassung gleichermaßen zu meistern haben. Ein deutscher Ansprechpartner mit chinesischen Sprachkenntnissen, der den Chinesen mit seinen Sprach- und Landeskenntnissen auch bei der Erledigung privater Angelegenheiten beratend zur Seite steht, kann wesentlich zur kulturellen Integration der chinesischen Kollegen beitragen. In einigen Fällen übernahm die Assistenz des Managements diese Funktion – und auch die Funktion der Vermittlung zwischen deutschen Mitarbeitern und chinesischem Vorgesetzten. Gerade am Anfang der Zusammenarbeit scheuen manche deutsche Mitarbeiter, einem chinesischen Vorgesetzten unangenehme Fakten mitzuteilen – aufgrund der sprachlichen Barriere und weil sie dessen Reaktion noch nicht einschätzen können. Die Einführung einer Vermittlerposition hat sich in beiden Funktionen bewährt und kann auch mit einer Ausweitung der Tätigkeit und der Kompetenzen sicherlich noch stärker genutzt werden.

So wird deutlich, dass neben den formalen Maßnahmen auch informelle Wege des Austauschs bereitet werden müssen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, sich gegenseitig kennen zu lernen und auszutauschen, so dass der „soziale Leim“ des Unternehmens entstehen kann. Nur dann kann ein erfolgreiches kooperatives Management der multinationalen Unternehmenskultur auch in den nachgelagerten Führungsebenen fortgesetzt werden. In allen untersuchten Unternehmen erwiesen sich über die Arbeit hinausgehende Aktivitäten als erfolgreichen Einstieg in den informellen Austausch: gemeinsame Veranstaltungen, Treffen oder wechselseitige Besuche (zum Beispiel der Mitarbeiter der Dürkopp Adler AG und der ShangGong Holding).

业人才。他们为中国企业适应当地情况带来了必不可少的知识。当他们的建议与中国总部的决策相左时，中国总经理的中间人职能就凸显出来了，这时候他就得在德国管理层的特别决定权和中国总部的战略决策之间进行斡旋。

在工作层面，跨文化挑战更多地体现在职能方面而非战略方面。例如在财务上，有的公司是中方负责内部财务监控和对总公司的数据上报。德国同事则处理对外财务和有关税法方面的问题。在技术和销售部门是德国工程师和营销专家负责推出产品和联系客户。在一些企业里，产品要求必须报告给中国总公司，这一任务一般是由中国同事完成。公司内部的国际合作体现的是它的承载能力，而承载能力是要建立在互相尊重和信任的基础之上的。

正是因为这样的职能分配，决定了如果没有密切的合作和频繁的信息交流，任务根本无法完成。最终的目的是要确立共同的责任，交换各种意见，而不是因为分工而限制责任，甚至将工作流程和员工孤立起来。通过工作培训的形式或者象一些企业在系统执行的初期那样，安排员工去中国出差而增加跨文化的敏感性，可以加速这一趋势的发展。

## 不同国籍员工的文化融合

中国员工在德国的融合需要特别的照顾：他们大都是被派往海外的员工，要在职业和个人生活两个方面同时适应新环境。选出一个懂中文的德国同事当联系人来出主意想办法，用母语和国情方面的知识帮助中国同事处理一些私事，这对于中国同事的文化融合是具有实质意义的。在几个案例当中，总经理助理发挥了这个作用，并且在德国同事和中国领导之间充当中间人的角色。合作

Die Unterstützung bei der Integration verbesserte sicherlich die Chancen, chinesische Fachkräfte mit Kenntnissen des deutschen Marktes nicht nur zu finden, sondern auch zum Aufenthalt in Deutschland zu bewegen. Weil Karrierechancen und Lebensqualität in China deutlich gestiegen sind, und damit der Auslandsaufenthalt mit all seinen Einschränkungen des Privatlebens an Attraktivität eingebüßt hat, können immer weniger hochqualifizierte chinesische Fachkräfte für die Arbeit in Deutschland gewonnen werden und müssen immer teurer bezahlt werden. Nicht zuletzt deshalb geht der Anteil chinesischer Mitarbeiter an den deutschen Standorten tendenziell und zugunsten lokaler deutscher Mitarbeiter zurück.

Bei der zunehmenden Rekrutierung deutschen Personals schätzen die Unternehmen vor allem Fachausbildung, Marktkenntnis und kulturelle Nähe zum Kunden. Über diese Eigenschaften verfügen auch in Deutschland lebende Chinesen, die darüber hinaus den kulturellen Hintergrund des Mutterunternehmens kennen. Ihre Einstellung birgt die Möglichkeit, nicht nur die gewünschten lokalen Fähigkeiten und Kenntnisse zu gewinnen, sie können aufgrund ihrer doppelten kulturellen Identität auch die Funktion einer interkulturellen Brücke wahrnehmen. Diese Option wird allerdings noch nicht von allen Unternehmen systematisch genutzt.

Chinesische Unternehmen in Deutschland werden in Zukunft sicherlich stärker auch durch deutsche Mitarbeiter geprägt sein. Ihr Erfolg wird also wesentlich davon bestimmt werden, wie erfolgreich sie die richtigen Mitarbeiter identifizieren und rekrutieren und wie effektiv sie diese einsetzen können. Ein strategisches interkulturelles Personalmanagement ist der wesentliche Schlüssel zum Erfolg. Nur eine kooperative Organisation der verschiedenen Kompetenzen, die bereits bei der Rekrutierung ansetzt, kann die notwendige Lokalisierung der Wertschöpfung im deutschen Markt vorantreiben und gleichzeitig mit den strategischen Zielen der chinesischen Eigner harmonisieren und Synergieeffekte erzielen. Nur ein rationales Konfliktmanagement, bei dem beide Seiten voneinander lernen, kann Reibungsverluste minimieren. Und nur ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis kann die Basis dafür sein. Dieses aber muss kontinuierlich ausgebaut werden.

之初, 一些德国员工往往不敢在中国领导的面前陈述令人不快的事实, 可能是出于语言障碍, 也可能他们还不知道领导如何反应。设立中间人发挥这两项作用已经证实是十分有效的, 当然其工作范围和权限还可以进一步扩大和加强。

因此很明显, 除了工作上的措施, 还应当为员工提供非正式的途径, 让他们有机会互相学习与交流, 这样才会产生企业的“社会粘合剂”。多民族企业文化的协作管理才能够在领导层进一步发扬光大。所有受访企业都证实, 工余的集体活动是进行非正式交流的成功开端: 包括共同的活动、聚会或者互访 (例如杜克普爱华和上工申贝集团员工之间的互访)。

融合上的支持不仅能提高中国专业技术人员熟悉德国市场的机会, 而且可能鼓励他们在德国居留。由于在中国职业发展机会的增加和生活质量的明显提高, 同时在国外居留使个人生活方式受到种种限制, 而导致其吸引力下降。虽然薪金越来越高, 找到愿意在德国工作的中国高级专门人才却越来越难。不仅如此, 当地德国员工数的增加, 也使得中国员工在德国分公司里所占的比例越来越小。

企业招聘德国员工愈来愈多, 特别重视专业学历、市场知识和对客户的文化亲近感。在德国生活的中国人不但具备这些特长, 而且还熟知母公司的文化背景。聘用他们获得的不仅仅是期望中的来自当地的知识与能力, 他们更可以因为其双重文化背景, 而成为跨文化交流的桥梁。不过, 这一资源尚未得到所有企业系统性地开发利用。

在将来, 落户德国的中国企业一定会更加多地受到德国员工的影响。它们的成败将取决于在多大程度上找到、招到和有效使用



## Ausblick

Chinesische Unternehmen kommen nicht als „Retter“ nach Deutschland, sei es von Firmen oder der Wirtschaft überhaupt, sie kommen auch nicht als „Aufkäufer“. Sie treten in den deutschen Markt mit gewisser Vorsicht und großer Hoffnung ein, sie machen ihre Erfahrungen, und sie möchten ihre Geschäftstätigkeit ausbauen. Das ist kein deutscher Sonderfall und auch keine Bedrohung für die deutsche Wirtschaft – im Gegenteil. Wie der Markteintritt deutscher Unternehmen in China sowohl den Unternehmen Chancen bot als auch die Volkswirtschaft beider Länder stärkte, so ist diese Entwicklung auch in Deutschland zu erwarten. Dieser Prozess bietet, in der richtigen Konfiguration, Potenziale für beide Seiten, wie die hier behandelten Fallbeispiele zeigen. Die vorgestellten Unternehmen sind Vorboten, weitere werden folgen, von diesen Vorreitern lernen und den Markteintritt schnell und effizient gestalten. Die Kompetenz im interkulturellen Management wird stetig anwachsen, gleichzeitig werden sich die Unternehmen noch weiter lokalisieren und immer mehr heimisch werden. Die Gestaltung der interkulturellen Zusammenarbeit ist für den erfolgreichen Verlauf dieser Entwicklung ausschlaggebend. Mit den vorgestellten Ergebnissen möchten wir allen, an der Internationalisierung der chinesischen Unternehmen Beteiligten, Impulse und Anregungen geben, diese Chancen zu ergreifen und die Herausforderungen zu meistern. ■

合适的员工。战略性跨文化人事管理是成功的钥匙。只有协调组织在招聘时就已经考虑到的专门能力，才能够一方面推进在德国本土市场上的获利，另一方面同时协调中国企业所有者的战略目标并取得协同效应。只有双方互相学习的、理性的冲突管理，才能达到磨擦损失最小化的效果。而这唯一的基础就是双方互信的关系。这种关系需要持续不断的加强。

## 展望

无论是在公司个体还是在经济层面而言，中国企业不是以“救星”的身份，也不是以“买手”的身份来到德国的。它们怀着很大的期望谨慎地进入德国市场，积累经验、扩展业务。这不是什么德国特例，更不是对德国经济的威胁。恰恰相反，正如德国企业进入中国市场一样：不仅企业获得机会，而且两国的经济得到加强。在德国我们期待着同样的结果。正如这里展示的例子，如果配置正确，这一过程能给双方都提供机遇。这里介绍的企业是先遣队，更有大批后来者向这些先驱学习，迅速高效进入市场。它们的跨文化管理能力将不断得到提高，同时企业将更进一步本土化。而这一发展趋势的成败，取决于如何进行跨文化的合作。

在“中国企业在德国——机会与挑战”这一项目实施的过程中，我们能够见识到德国和中国的企业领导层、员工和顾问以极大的热忱在迎接这一使命。我们感谢参加本研究的各界同仁，他们为此尽心尽力，传授经验，贡献良多。但愿这些经验能为所有中国企业国际化的参与者们，在抓住机遇应对挑战时，激发出思想的火花。■



# Autoren

## 作者



Bernd Michael Linke  
贝恩德·米夏埃尔·林克



Andreas Klossek  
安德雷斯·科罗斯克



Stefanie Sohm  
斯太芳妮·索姆

Dr. Bernd Michael Linke unterrichtet seit 1998 Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und vertritt dort die Zielkultur Ostasien. Nach seiner Promotion in Sinologie arbeitete er 16 Jahre in Ostasien, davon 6 Jahre in Korea beim Deutschen Akademischen Austauschdienst. Er baute die Deutsche Abteilung der School of Foreign Service an der Staatsuniversität Ulan Bator/Mongolei auf und arbeitete bei einer Werbeagentur sowie als Korrespondent eines Wirtschaftsmagazins. Forschungsgebiete sind ostasiatische Neuere Geschichte, Wirtschaftsgeschichte, Interkulturelles Management, Kulturanthropologie und vergleichende Religionswissenschaft. Nach zahlreichen Veröffentlichungen meist über Ostasien ist sein letztes Werk „Rituale in den Religionen“ (Frankfurt 2004).

Dr. Andreas Klossek ist seit November 2008 als Consultant bei Capgemini Consulting tätig. Zuvor war er am Lehrstuhl für Allgemeine BWL, Unternehmensführung und Personalwesen an der TU Bergakademie Freiberg, wo er die Fächer Führung, Organisation, Personalwesen und Strategie unterrichtete. Seine Forschungsschwerpunkte lagen im Bereich Internationales Management mit Spezialisierung auf internationale Joint Ventures und Allianzen in China. Seine Forschungsergebnisse erscheinen in internationalen Fachzeitschriften und Konferenzbeiträgen. Über seine Lehr- und Forschungstätigkeit hinaus führte er Beratungsprojekte mit lokal und international tätigen Unternehmen durch.

Stefanie Sohm ist seit 2006 für die Bertelsmann Stiftung im Programm „Unternehmenskultur in der Globalisierung“ tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die internationale Zusammenarbeit in und von Unternehmen, Gestaltung und Führung zukunftsfähiger Arbeitswelten und immaterielle Werte im Unternehmen. Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Internationales Management in Mannheim, Karlsruhe und Córdoba arbeitete sie in Deutschland und den USA sowohl in der privaten Wirtschaft als auch bei Non-profit Organisationen und lehrt als Gastdozentin an der Chulalongkorn University Bangkok. ■

贝恩德·米夏埃尔·林克博士自1998年执教于耶拿弗里德里希-席勒大学，讲授跨文化经济交流，专业为东亚。在获得汉学博士学位后他在东亚工作16年，其中有6年供职于德意志学术交流中心驻韩国办事处。他组建了蒙古乌兰巴托大学外事学院德语专业，并为一家广告代理商工作，同时也是一家经济杂志的记者。林克博士的研究领域有东亚现代史、经济史、跨文化管理、文化人类学和比较宗教学。他出版了大量与东亚有关的著作，最新一部为《宗教里的仪式》（2004年于法兰克福出版）。

安德雷斯·科罗斯克博士自2008年11月起供职于凯捷咨询公司。此前他在弗莱贝格工业大学贝格科学院的企业经济学、企业领导和人力资源专业任教，负责讲授领导管理、组织、人力资源和战略方面的课程。他的研究重心在于国际管理，并专注于国际性合资企业和联盟组织在中国的发展。他的研究成果常见于国际学术杂志和会议论文。他还负责多家本地及跨国企业的咨询项目。

斯太芳妮·索姆从2006年起，负责贝塔斯曼基金会的“全球化进程中的企业文化”项目。她的工作重点为企业内部和企业间的国际合作，企业中面向未来的工作环境以及非物质形态价值的建构和引导。她先后在曼海姆大学、卡尔斯鲁厄大学和西班牙的科尔多巴大学攻读以国际管理为重点的企业管经济学。之后，她曾任职于德国和美国的私人企业和非营利组织，并且在曼谷市的朱拉隆功大学担任客座讲师。■

---

# Danksagung

---

## 鸣谢

---

Im Verlauf des Projekts „Chinesische Unternehmen in Deutschland – Chancen und Herausforderungen“ durften wir deutsche und chinesische Führungskräfte, Mitarbeiter und Experten kennen lernen, die sich der Förderung der interkulturellen Zusammenarbeit mit großem Engagement angenommen haben. Wir bedanken uns bei allen Teilnehmern und Interviewpartnern dieser Studie, die mit ihrer Bereitschaft, ihr Wissen zu teilen, einen wichtigen Beitrag geleistet haben.

Dank geht insbesondere an die Geschäftsführer Hubert Becker (Waldrich Coburg), Marc Fischer (Lenovo Deutschland), Wolfgang Pentzek (Minmetals), Shubao Sun (Haier Deutschland), Alfred Wadle (Dürkopp Adler) und Meng Ye (Baosteel Europe), die nicht nur die Teilnahme ihrer Unternehmen befürwortet haben, sondern uns – wie auch ihre deutschen und chinesischen Kollegen und Mitarbeiter – zu interessanten Gesprächen zur Verfügung standen.

Das Projekt wurde von Deloitte & Touche GmbH Deutschland sowohl finanziell als auch inhaltlich unterstützt; wir danken insbesondere Herrn Mathias Kessler und Herrn Wei Wang für die angenehme Zusammenarbeit. Durch ihre Kontakte zu chinesischen Unternehmen und ihre Expertise erhielten wir Einblicke, die für die Tiefe und Informationsdichte unserer Ergebnisse wesentlich waren. ■

在“中国企业在德国——机会与挑战”项目运行过程中，我们得以结识了以极大的热情推进了跨文化交流合作的，来自中德双方的管理人员、工作人员和专家们。在此我们感谢所有项目的参与者和接受采访的专家，他们无私奉献，提供自己的知识与我们分享，为此项目的成功作出了重要贡献。

在此我们特别感谢下列企业的领导人：胡伯特·贝克先生（瓦德里希科堡公司）、马克·费舍尔先生（联想集团德国公司）、沃尔夫冈·潘在克先生（德国五矿有限公司）、孙书宝先生（海尔集团德国公司）、阿尔弗莱德·瓦德勒先生（杜克普爱华公司）和叶萌先生（宝钢欧洲有限公司）。他们不仅支持将本企业的介绍收入这一手册，并且同他们公司的德中同事们一道，跟我们进行了极富意义的对话。

德勤德国公司不仅在财务上，而且在内容上也大力支持这一项目。我们特别感谢马提阿斯·凯斯勒和王炜先生的愉快合作。通过他们与中国企业的联系和专业的卓识让我们登高望远，对本项目深度的开掘和信息的丰富起到了关键作用。■

### Investitionen chinesischer Unternehmen in Deutschland

**Anonymous (2006a).** „Schleichender ‚Kauf Deutschlands‘ durch Chinesische Unternehmen (II).“ Abgerufen im World Wide Web am 22. März 2006 unter: <http://www.investinchina.de/OneArticle.aspx?ID=398>.

**Boston Consulting Group (2006).** „The New Global Challengers. How 100 Top Companies from Rapidly Developing Economies Are Changing the Word.“ Mai 2006.

**Corporate Leadership Council (2006).** „Chinese companies entering the German market.“ 20. Mai 2006: 1-5.

**Deloitte (2007a).** „East meets West.“ Herausgegeben 9/2007.

**Deutsche Bundesbank (2008a).** „Zeitreihe RJ1994: Unmittelbare und mittelbare deutsche Direktinvestitionen im Ausland/China, Volksrepublik.“ Abgerufen im World Wide Web am 06. Januar 2009 unter: [http://www.bundesbank.de/statistik/statistik\\_zeitreihen.php?lang=de&open=aussenwirtschaft&func=row&tr=RJ1994](http://www.bundesbank.de/statistik/statistik_zeitreihen.php?lang=de&open=aussenwirtschaft&func=row&tr=RJ1994).

**Deutsche Bundesbank (2008b).** „Zeitreihe RJ7429: Unmittelbare und mittelbare ausländische Direktinvestitionen in Deutschland/China, Volksrepublik.“ Abgerufen im World Wide Web am 06. Januar 2009 unter: [http://www.bundesbank.de/statistik/statistik\\_zeitreihen.php?lang=de&open=aussenwirtschaft&func=row&tr=RJ7429](http://www.bundesbank.de/statistik/statistik_zeitreihen.php?lang=de&open=aussenwirtschaft&func=row&tr=RJ7429).

**Fuchs, H.J. (2007).** „Die China AG.“ München, FinanzBuch Verlag.

**Gose, M. (2006).** „Die andere Richtung: China als Auslandsinvestor.“ Ispo China (Messe München GmbH), 15. Juni 2006.

**Hambrecht, J. (2006).** „Wir unterschätzen den Entwicklungsstand in Asien [über Investitionen asiatischer Unternehmen in Deutschland].“ FAZ Online-Ausgabe, 31. August 2006. Abgerufen im World Wide Web am 08. August 2008 unter: <http://www.faz.net/s/RubE->

[C1ACFE1EE274C81BCD3621EF555C83C/Doc~E072CE9C2A91C4D4382FCC1F603FA161A~ATpl~Ecommon~Scontent.html](http://www.faz.net/s/RubE-C1ACFE1EE274C81BCD3621EF555C83C/Doc~E072CE9C2A91C4D4382FCC1F603FA161A~ATpl~Ecommon~Scontent.html).

**Hein, C. (2005).** „Chinas Griff nach der Industrie des Westens.“ FAZ.NET-Spezial, 19. Juli 2005. Abgerufen im World Wide Web am 08. August 2008 unter: <http://www.faz.net/s/RubEC1ACFE1E-E274C81BCD3621EF555C83C/Doc~E321434851057422DBE22AAB1B282A974~ATpl~Ecommon~Sspezial.html>.

**Hirn, W. und Müller, H. (2007).** „Westwärts. China. Eine neue Übernahmewelle aus Fernost rollt heran.“ manager magazin 04/2007: 120-128.

**Klotz und Partner (2007).** „Wirtschaftspartner China – Deutschland.“ 4. Ausgabe. Klotz und Partner KG, Berlin.

**Lange, K. (2006).** „Spiel ohne Grenzen (100 Global Challengers).“ manager magazin Online-Ausgabe, 26. Mai 2006. Abgerufen im World Wide Web am 08. August 2008 unter: <http://www.managermagazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,417077,00.html>.

**Lunding, A. (2006).** „Chinesische Firmen auf dem Vormarsch. Investitionen chinesischer Firmen im Ausland.“ Deutsche Bank Research, 07. September 2006, Aktuelle Themen 364: 1-8.

**Müller, O. (2006).** „Neue Macht des Südens. Aufstrebende Konzerne aus den Schwellenländern schreiben die Spielregeln des Wirtschaftslebens um.“ Handelsblatt, 29. November 2006, Nr. 251: 20.

**OECD Directorate for Financial and Enterprise Affairs, Investment Division (2008).** „OECD FDI Outflows and Inflows Research Record Highs in 2007 but Look Set to Fall in 2008“. In: OECD Investment News. Results of the Work of the OECD Investment Committee, Juni 2008, Nr. 7. Abgerufen im World Wide Web am 02. Dezember 2008 unter: <http://www.oecd.org/dataoecd/18/28/40887916.pdf>.

**Schönert, E. (2005).** „Chinesische Firmen entdecken Deutschland als Standort.“ Welt am Sonntag Online-Ausgabe, 3. Juli 2005.

---

Abgerufen im World Wide Web am 08. August 2008 unter: [http://www.welt.de/print-wams/article129477/Chinesische\\_Firmen\\_entdecken\\_Deutschland\\_als\\_Standort.html](http://www.welt.de/print-wams/article129477/Chinesische_Firmen_entdecken_Deutschland_als_Standort.html).

**Schüller, M. und Turner, A. (2005).** „Global Ambitions. Chinese Companies Spread Their Wings.“ CHINA aktuell 4/2005: 3-14.

**Weidenfeld, U. (2005).** „Die Chinesen kommen – und bleiben.“ Tagesspiegel Online-Ausgabe, 24. Februar 2005. Abgerufen im World Wide Web am 08. Januar 2009 unter: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/art271,2193338>.

**Wenk, K. (2005).** „Diskrete Investoren aus dem Reich der Mitte. Chinesische Investoren kauften bisher unbemerkt knapp 300 deutsche Betriebe.“ Die Welt Online-Ausgabe, 08. November 2005. Abgerufen im World Wide Web am 08. Januar 2009 unter: [http://www.welt.de/print-welt/article176366/Diskrete\\_Investoren\\_aus\\_dem\\_Reich\\_der\\_Mitte.html](http://www.welt.de/print-welt/article176366/Diskrete_Investoren_aus_dem_Reich_der_Mitte.html).

**Wirtschaft International (2007).** „China in Frankfurt und Frankfurt/RheinMain.“ Industrie und Handelskammer Frankfurt/M. 2007.

**Zhu, M. (2006).** „Das Ende der Einbahnstraße. Immer mehr chinesische Firmen lassen sich in Deutschland nieder.“ AsiaBridge, China Spezial 6/2006: 36-37.

## Dürkopp Adler

**Anonymous (2006b).** „Rot ist ihre Hoffnung.“ Focus, 21. Mai 2006, Nr. 21: 122.

**Anonymous (2006c).** „Der Anzug für Dürkopp Adler passt.“ Westfalen Blatt, 28./29. Oktober 2006, Nr. 251.

**Anonymous (2007a).** „Grenzenloser Erfolg: Bielefelder Nähmaschinen für Fernost – Joint-Ventures mit chinesischer Shang-Gong-Gruppe: Dürkopp Adler AG auf Erfolgskurs/Innovationen sichern Technologieführerschaft/Deutsch-chinesische Doppelspitze.“ Bielefeld Marketing GmbH, 09. Oktober 2007.

**Anonymous (2008a).** „Financial statements for SGSB Group Co., Ltd.“ BusinessWeek Online. Abgerufen im World Wide Web am 15. Juli 2008 unter: <http://investing.businessweek.com/research/stocks/financials/financials.asp?symbol=600843.SS>.

**Anonymous (2008b).** „An interview with Bob Black, CEO of Juki Americas.“ Abgerufen am 15. Juli 2008 unter: [http://www.jukiamericas.com/Interview\\_BobBlack.pdf](http://www.jukiamericas.com/Interview_BobBlack.pdf).

**Dürkopp Adler (2002).** „Geschäftsbericht 2002.“ Bielefeld.

**Dürkopp Adler (2003).** „Geschäftsbericht 2003.“ Bielefeld.

**Dürkopp Adler (2004).** „Geschäftsbericht 2004.“ Bielefeld.

**Dürkopp Adler (2005).** „Geschäftsbericht 2005.“ Bielefeld.

**Dürkopp Adler (2006).** „Geschäftsbericht 2006.“ Bielefeld.

**Dürkopp Adler (2007).** „Geschäftsbericht 2007.“ Bielefeld.

**Dürkopp Adler (2008a).** „DGAP-Adhoc: Dürkopp Adler in 2007 weiter auf Wachstumskurs.“ Bielefeld, 28. März 2008.

**Dürkopp Adler (2008b).** „Unternehmensgeschichte.“ Abgerufen im World Wide Web am 15. Juli 2008 unter: <http://www.duerkopp-adler.com/de/main/company/history.html>.

**Giesecke, D. (2008).** „22. Oktober 1867: Nikolaus Dürkopp und Carl Schmidt gründen den Nähmaschinenbetrieb ‚Dürkopp & Schmidt‘ in Bielefeld.“ Abgerufen im World Wide Web am 15. Juli 2008 unter: <http://www.bielefeld.de/de/biju/stadtarc/rar>.

**Hennersdorf, A. (2007).** „Mehr Respekt.“ Wirtschaftswoche Sonderausgabe China, 01. Oktober 2007, Nr. 1: 62-63.

**SGSB Group (2008).** „Profile.“ Abgerufen im World Wide Web am 15. Juli 2008 unter: <http://www.sgsbgroup.com/en/about.asp>.



---

## Waldrich Coburg

**Anonymous (2006d).** „Werte vernichtet.“ Wirtschaftswoche Sonderausgabe China, 02. Oktober 2006, Nr. 1: 68-71.

**Anonymous (2006e).** „Chinesen kaufen Traditionsfirmen.“ Handelsblatt, 06. November 2006.

**Brossmann, C. (2007).** „Auf den Gesellschafterwechsel folgte der Auftragsboom.“ Coburger Tageblatt, 13. Januar 2007.

**Fröndhoff, B. und Hardt, C. (2007).** „Welche Erfahrung der Maschinenbauer Waldrich Coburg mit seinem chinesischen Eigentümer macht.“ Handelsblatt, 29. Oktober 2007, Nr. 208: 17.

**Giesen, C. (2008).** „Die Chinesen lassen uns alle Freiheiten.“ Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22. März 2008: 11.

**Waldermann, A. (2007).** „Glücksbringer aus China.“ Spiegel Online, 26. März 2007. Abgerufen im World Wide Web am 06. Januar 2009 unter: [www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,472425,00.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,472425,00.html).

**Waldrich Coburg (2004a).** „That's Waldrich.“ Ausgabe C/01, Frühjahr 2004.

**Waldrich Coburg (2004b).** „That's Waldrich.“ Ausgabe C/02, Winter 2004.

**Waldrich Coburg (2006a).** „News by Waldrich Coburg.“ Ausgabe C/03, Sommer 2006.

**Waldrich Coburg (2006b).** „News by Waldrich Coburg.“ Ausgabe C/04, Winter 2006.

**Waldrich Coburg (2007).** „News by Waldrich Coburg.“ Ausgabe 5, September 2007.

## Lenovo

**Anonymous (2005).** „Übernahme der PC-Sparte von IBM ‚in line‘ und ‚on time‘. Interview mit Kathleen Peters (Lenovo) auf [n24.de](http://n24.de), 22. Juni 2005.

**Anonymous (2006f).** „Lenovo verkauft erstmals weltweit Computer unter eigener Marke.“ 23. Februar 2006. Abgerufen im World Wide Web am 08. August 2008 unter: <http://www.treiber-koenig.de/news.php?extend.347>.

**Anonymous (2006g).** „Mit aller Kraft.“ Wirtschaftswoche Sonderausgabe China, 02. Oktober 2006, Nr. 1: 72-73.

**Feng, S. und Elfring, J. (2006).** „The Legend behind Lenovo. The Chinese IT company that dares to succeed.“ 2. Auflage. Hongkong.

**Fischer, M. (2007).** „Von Legend zu Lenovo. Unternehmensdarstellung.“ Präsentation vom 01. März 2007 in Berlin.

**Heuer, S. (2007).** „Die gelbe Hoffnung. In China ist der PC-Hersteller Lenovo der Größte, überall anders ein No-Name.“ Brandeins 02/07: 34-39. Abgerufen im World Wide Web am 08. August 2008 unter: [www.brandeins.de/ximages/191821\\_034b102071.pdf](http://www.brandeins.de/ximages/191821_034b102071.pdf).

**Hexter, J.R. (2008).** „Integrating purchasing in M&A: An interview with Lenovo's chief procurement officer.“ McKinsey Quarterly, May 2008: 1-7.

**Lenovo (2008a).** „Annual report 2007/08.“ Beijing, P.R. China.

**Lenovo (2008b).** „Lenovo group fact sheet.“ Abgerufen im World Wide Web am 20. Juni 2008 unter: [http://www.pc.ibm.com/ww/lenovo/investor\\_factsheet.html](http://www.pc.ibm.com/ww/lenovo/investor_factsheet.html).

**Lenovo EMEA Communications (2006).** „Lenovo von A bis Z.“ Courbevoie, France.

**Liu, C.Z. (2007).** „Lenovo: An example of globalization of Chinese enterprises.“ Journal of International Business Studies 38: 573-577.

---

**Maier, A. (2008).** „Lenovo buhlt um Europas Privatkunden.“ Financial Times Deutschland, 05. Juni 2008.

**Maier, S. (2007).** „ThinkPad Center werden zu Lenovo Stores.“ IT-Business, 12. Februar 2007. Abgerufen im World Wide Web am 08. August 2008 unter: <http://www.it-business.de/news/hersteller/unternehmensmeldungen/unternehmensstrategien/articles/57678/>.

**Orr, G. und Xing, J. (2007).** „When Chinese companies go global: An interview with Lenovo’s Mary Ma.“ McKinsey Quarterly, April 2007: 18-22.

**Quelch, J. und Knoop, C.I. (2006).** „Lenovo: Building a global brand.“ Harvard Business School Case, 19. Oktober 2006: 1-28.

**Schmid, S. und Grosche, P. (2007).** „Lenovo: Ein neuer Global Player aus dem Reich der Mitte.“ In Schmid, S. (Hrsg.): Strategien der Internationalisierung: Fallstudien und Fallbeispiele. 2. Auflage. München, Oldenbourg Verlag: 127-142.

**Wanner, C. (2008).** „Lenovo rüstet sich für Übernahmen.“ Financial Times Deutschland, 23. Mai 2008.

**Yang, Y. (2006).** „Sustainable growth through strategic leadership & innovation.“ Präsentation auf der CeBit, März 2006.

## Baosteel

**Anonymous (2005a).** „Hamburg – Eine Brücke zwischen China und Europa.“ China Radio International, 13. Oktober 2005.

**Anonymous (2006b).** „Baosteel: Aktienoptionspläne für Führungskräfte.“ China Daily, 21. Dezember 2006.

**Anonymous (2008a).** „Stahlbranche boomt wie nie. Im Gespräch mit Meng Ye, Präsident der BAOSTEEL Trading Europe.“ Abgerufen im World Wide Web am 11. Juli 2008 unter: <http://www.hamburg-china-info-pool.com>.

**Baoshan Iron & Steel (2006).** „Fact book 2006.“ Shanghai, P.R. China.

**Baosteel Group (2006).** „Annual report 2006.“ Shanghai, P.R. China.

**Baosteel Group (2008a).** „Adhering to and carrying forward Baosteel’s culture.“ Abgerufen im World Wide Web am 11. Juli 2008 unter: [http://www.baosteel.com/group\\_e/04culture](http://www.baosteel.com/group_e/04culture).

**Baosteel Group (2008b).** „Meaning and characteristics of Baosteel’s culture.“ Abgerufen im World Wide Web am 11. Juli 2008 unter: [http://www.baosteel.com/group\\_e/04culture](http://www.baosteel.com/group_e/04culture).

**Baosteel Group (2008c).** „Development of Baosteel.“ Abgerufen im World Wide Web am 11. Juli 2008 unter: [http://www.baosteel.com/group\\_e/04culture](http://www.baosteel.com/group_e/04culture).

**Baosteel Trading Europe (2008a).** „Address by president.“ Abgerufen im World Wide Web am 11. Juli 2008 unter: <http://www.baosteel.eu/baosteelEurope/portal2/mana>.

**Baosteel Trading Europe (2008b).** „Profile of the headquarter.“ Abgerufen im World Wide Web am 11. Juli 2008 unter: <http://www.baosteel.eu/baosteelEurope/portal2/mana>.

**Baosteel Trading Europe (2008c).** „Profile of the company.“ Abgerufen im World Wide Web am 11. Juli 2008 unter: <http://www.baosteel.eu/baosteelEurope/portal2/mana>.

**Boyd, M. (2003).** „Case study 1 – Champion in training: Baosteel.“ China Economic Quarterly Q3: 31-33.

**Hoffbauer, A. (2006a).** „Chinas Stahlriese greift an.“ Handelsblatt, 15. November 2006, Nr. 221: 1.

**Hoffbauer, A. (2006b).** „Baosteel strebt an die Weltspitze.“ Handelsblatt, 15. November 2006, Nr. 221: 15.

---

**Hoffbauer, A. (2007a).** „Baosteel-Chefin Xie Qihua tritt überraschend ab.“ Handelsblatt, 18. Januar 2007, Nr. 13: 14.

**Hoffbauer, A. (2007b).** „Der stählerne Marsch.“ Handelsblatt, 01. März 2007, Nr. 43: 14.

**International Iron and Steel Institute (2008).** „Top Steel Producers 2006.“ Abgerufen im World Wide Web am 17. Juni 2008 unter: <http://www.worldsteel.org>.

**Muscat, S. und Klusmann, S. (2006).** „Chinas Stahlriese Baosteel konzentriert sich auch den Heimatmarkt.“ Financial Times Deutschland, 15. September 2006: 18.

**Schlotter, K. (2005).** „Gigant mit Weltklasse – Baosteel erobert den Weltmarkt.“ China Contact, 10 Jahre Chinesisch-Deutsche Gesellschaft Hamburg, Special: 19-20.

## Minmetals

**Janke, D. (2008).** „Auszüge einer Rede von Herrn Zhang Yuanshi (Deputy General Manager der Strategy and Planning Division der China Minmetals Corporation) anlässlich einer Werbeveranstaltung der Stadt Düsseldorf für chinesische Investoren am 23. März 2008 in Beijing.“ Internes Dokument der Minmetals Germany GmbH.

**Jiang, D. (2008).** „China approves Minmetals unit plan to buy stake in Germany’s HP Tec.“ Xinhua Financial News, 26. März 2008.

**Minmetals (2006).** „A diversified international producer and trader of raw materials, metals, minerals and finished products.“ Stainless Steel Focus, 9/2006: 20-24.

## Brigitte Sitzberger

**Dowling, P.J. und Welch, D.E. (2005).** „International human resource management: Managing people in a multinational context.“ 4. Auflage. Thomson South Western: 98-106.

**Mendenhall, M.E., Dunbar, E. und Oddou, G.R. (1987).** „Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique.“ Human Resource Management 26 (3): 331-345.

## Haier

**Anonymous (2008d).** „Haier entwickelt sich zu einem erfolgreichen Global Player.“ China Radio International, 05. März 2008.

**Anonymous (2008e).** „Haier bereit für die ‚grünen Olympischen Spiele‘.“ news aktuell presseportal, 22. Juli 2008.

**Deloitte (2007b).** „Wahrnehmung und Realität der Aktivitäten chinesischer Firmen in Deutschland.“ München, 29. November 2007.

**Du, Y. (2007).** „Haier’s survival strategy to compete with world giants.“ Working paper, Ryerson University, International Research Institute. Abgerufen im World Wide Web am 08. August 2008 unter: <http://www.ryerson.ca/~iri/papers/ypdu.pdf>.

**Haier (2008a).** „Introduction to the Haier Group.“ Abgerufen im World Wide Web am 24. Juli 2008 unter: <http://www.haier.com/abouthaier/HaierWorldwide/haier.asp>.

**Haier (2008b).** „Company background.“ Abgerufen im World Wide Web am 24. Juli 2008 unter: <http://www.haier.com/AboutHaier/CorporateProfile/index.asp>.

**Haier (2008c).** „Four strategic development phases of Haier.“ Abgerufen im World Wide Web am 24. Juli 2008 unter: <http://www.haier.com/abouthaier/HaierWorldwide/stages.asp>.

---

**Hoffbauer, A. (2007c).** „Spiele Schach mit dem Meister!“ Handelsblatt, 16. April 2007. Abgerufen im World Wide Web am 08. August 2008 unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/spiele-schach-mit-dem-meister;1254672>.

**Kamp, M. (2007).** „Der Haushaltswarenhersteller Haier ist Chinas erster Global Player.“ Wirtschaftswoche, 01. Februar 2007.

**Liu, H. und Li, K. (2002).** „Strategic implications of emerging Chinese multinationals: The Haier case study.“ European Management Journal 20 (6): 699-206.

**Miller, T. (2008).** „Haier has best global reputation among Chinese companies.“ South China Morning Post, 29. Mai 2008: 4.

**Sun, S. (2007).** „Haier: Ein Weltkonzern aus China wird heimisch in Deutschland.“ Präsentationsunterlagen, Berlin, 14. September 2007.

**Wang, W. (2007).** „Wahrnehmung und Realität der Aktivitäten chinesischer Firmen in Deutschland.“ Präsentationsunterlagen Deloitte, München, 29. November 2007.

**Wu, Y. (2003).** „China’s refrigerator magnate.“ McKinsey Quarterly, August 2003: 106-115.

## **Erfolgreiche Internationalisierung chinesischer Unternehmen in Deutschland**

**Bell, S. (2008).** „International brand management of Chinese companies.“ Heidelberg, Physica-Verlag.

**Buckley, P., Cross, A., Liu, X. und Voss, H. (forthcoming).** „Historic and emergent trends in Chinese outward direct investment“. Management International Review.

**Child, J. und Rodrigues, S.B. (2005).** „The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension?“ Management and Organization Review 1(3): 381-410.

**Hamburger Wirtschaftsförderung (2005).** „Chinesische Firmen in Hamburg. Eine Studie über die Aktivitäten und Pläne chinesischer Firmen am Standort Hamburg.“ März 2005.

**Hirt, M. und Orr, G. (2006).** „Helping China’s companies master global M&A.“ McKinsey Quarterly, August 2006: 1-7.

**Wuttke, M. (2007).** „Analyse der Markteintrittsstrategien chinesischer Unternehmen in Mitteldeutschland am Beispiel von chinesischen Unternehmen im MaxicoM in Leipzig.“ HHL Arbeitspapier Nr. 78.

## 版本说明

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

### Verantwortlich:

Martin Spilker,  
Leiter des Programms  
Unternehmenskultur  
in der Globalisierung,  
Persönlicher Referent  
von Liz Mohn

### Projektmanagement:

Stefanie Sohm  
Telefon +49 5241 81-81295  
stefanie.sohm@bertelsmann.de

### Lektorat Deutsch:

Rudolf Jan Gajdacz  
(team4media&event), München  
Elke Sager, Bielefeld  
Björn Vedder, Bielefeld

### Übersetzung/

### Lektorat Chinesisch:

Haitao Xiu, Frankfurt  
Jing Lin, Bochum

### Gestaltung:

Markus Diekmann, Bielefeld

### Druck:

Matthiesen Druck, Bielefeld

### Bildnachweis:

James Hardy/PhotoAlto/Strandperle  
(Titel), Boris Breuer/ROBA PRESS,  
Snappy/Fotolia, WS/Fotolia, Increa/  
Fotolia, Cindy Compein/Fotolia,  
Thomas Koehler/photothek, Thomas  
Roetting/transit, Bob Cheung/Foto-  
lia, Thomas Kunsch, Thomas Imo/  
photothek, Kai-Uwe Wärner/picture-  
alliance, Peer Frings/Fotolia, apache-  
lance/Fotolia, QiangBa/DanZhen/  
Fotolia, Saniphotofotolia, Veit Mette

Für die Richtigkeit und Vollständig-  
keit der angebotenen Informationen  
sowie für externe Inhalte, auf die  
mittels Hyperlink verwiesen wird,  
wird keine Haftung übernommen.

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil  
des Werks darf in irgendeiner Form  
ohne schriftliche Genehmigung der  
Herausgeberin reproduziert, verar-  
beitet, vervielfältigt oder verbreitet  
werden.

© Bertelsmann Stiftung, 2009

### 贝塔斯曼基金会

卡尔-贝塔斯曼大街256号, 33311 居特斯洛

### 项目负责人:

马丁·斯毕克, 全球化进程中的企业文化项  
目主管、莉兹·摩恩女士的行政助理

### 项目管理:

斯太芳妮·索姆  
电话: +49 5241 81-81295  
stefanie.sohm@bertelsmann.de

### 德文校对:

鲁道夫·杨·加达兹, 慕尼黑  
(team4media&event)  
艾尔克·沙戈, 比勒费尔德  
比耶恩·维德, 比勒费尔德

### 中文翻译/校对:

修海涛, 法兰克福  
林靖, 波鸿

### 美工排版:

马库斯·迪克曼, 比勒费尔德

### 印刷:

Matthiesen印刷公司, 比勒费尔德

### 图片来源:

请参见左面德文说明

对于所提供信息的正确性和完整性, 以  
及使用网页连接所指定的外来内容, 不予承  
担相关法律责任。

保留完全版权。本手册的任何部分在没  
有得到出版者书面同意的情况下, 不得予以  
抄袭、加工、复制和传播。

© 贝塔斯曼基金会, 2009年





# Bestellschein

## Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

**Ansprechpartnerin: Frau Catrin Dreßler**

Fax +49 5241 81-681436  
catrin.dressler@bertelsmann.de

## Veröffentlichungen in deutscher Sprache

### Modul I

- Die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte in Deutschland.**  
Schmid, Stefan / Daniel, Andrea
- Management internationaler Wertschöpfung in der Automobilindustrie – Strategie, Struktur und Kultur.**  
Schmid, Stefan / Grosche, Philipp

### Modul II

- Kooperationskompetenz. Toolbox zur Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Kooperationen.**  
Rathje, Stefanie. Preis: 44,- €

### Modul III

- Chinesische Unternehmen in Deutschland – Chancen und Herausforderungen.**  
Sohm, Stefanie / Linke, Bernd M. / Klossek, Andreas

### Modul IV

- Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher.**  
Köppel, Petra / Yan, Junchen / Lüdicke, Jörg
- Diversity Management durch die Hintertür. Über das wirtschaftliche Potential von kultureller Vielfalt im Mittelstand.**  
Krislin, Carolin / Köppel, Petra
- Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen.**  
Köppel, Petra / Sandner, Dominik. Preis: 18,- €

Fallstudie  
Post-Merger Integration

- BP übernimmt Veba Oel und Aral. Post-Merger Integration und Unternehmenskultur.**  
Weiland, Achim

Fallstudie  
Virtuelle Kooperation

- Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen. Best Practices von Microsoft Deutschland GmbH und Telefónica O2 Germany GmbH & Co. OHG.**  
Konradt, Udo / Köppel, Petra

Weitere

- Toyota Motor Corporation. Eine Fallstudie aus unternehmenskultureller Perspektive.**  
Sackmann, Sonja A.
- Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Ein Leitfaden für die Praxis.**  
Blazejewski, Susanne / Dorow, Wolfgang
- Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze.**  
Auer-Rizzi, Werner / Blazejewski, Sussanne / Dorow, Wolfgang / Reber, Gerhard. Preis: 42,90 €

Vorname/Name \_\_\_\_\_

Institution/Firma \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Telefon/Telefax \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_

# Order Form

**Bertelsmann Stiftung**  
P.O. Box 103,  
33311 Gütersloh, Germany

**Contact: Catrin Dreßler**  
Fax +49 5241 81-681436  
catrin.dressler@bertelsmann.de

## Publications available in English

### Module I

- Managing the International Value Chain in the Automotive Industry – Strategy, Structure and Culture.**  
Schmid, Stefan / Grosche, Philipp

### Module II

- Cooperation Competence. Toolbox to enhance the success of international business cooperation.**  
Rathje, Stefanie. Price: 44,- €

### Module III

- Chinese Companies in Germany – Chances and Challenges.**  
Sohm, Stefanie / Linke, Bernd M. / Klossek, Andreas

### Module IV

- The International Status Quo of Cultural Diversity Management.**  
Köppel, Petra / Yan, Junchen / Lüdicke, Jörg
- Synergy by Diversity – Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations.**  
Köppel, Petra / Sandner, Dominik. Price: 18,- €

### Case Study Post-Merger Integration

- BP acquires Veba Oel and Aral – Post-Merger Integration and Corporate Culture.**  
Weiand, Achim

### Other

- Globalization and Change.**  
Köppel, Petra
- Corporate Cultures in Global Interaction – A Management Guide.**  
Blazejewski, Susanne / Dorow, Wolfgang

Last name/first name \_\_\_\_\_

Organization \_\_\_\_\_

City/State/ZIP Code/Street \_\_\_\_\_

Phone/Fax \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Date/Signature \_\_\_\_\_

## Adresse | Kontakt:

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

Deutschland

Telefon +49 5241 81-0

Fax +49 5241 81-81999

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

**Stefanie Sohm**

Telefon +49 5241 81-81295

[stefanie.sohm@bertelsmann.de](mailto:stefanie.sohm@bertelsmann.de)

## 地址 | 联系方式:

贝塔斯曼基金会

卡尔-贝塔斯曼大街256号

33311 居特斯洛

德国

电话 +49 5241 81-0

传真 +49 5241 81-81999

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

斯太芳妮·索姆

电话 +49 5241 81-81295

[stefanie.sohm@bertelsmann.de](mailto:stefanie.sohm@bertelsmann.de)

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)