

Reden, Kerstin; Sadowski, Dieter

**Working Paper**

## Die Verrechtlichung von Arbeitsbeziehungen in Joint Ventures und ausländischen Tochterunternehmen in der Volksrepublik China: Ein Zwischenbericht

Quint-Essenzen, No. 57

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Labor Law and Relations in the European Union (IAAEU), University of Trier

*Suggested Citation:* Reden, Kerstin; Sadowski, Dieter (1999) : Die Verrechtlichung von Arbeitsbeziehungen in Joint Ventures und ausländischen Tochterunternehmen in der Volksrepublik China: Ein Zwischenbericht, Quint-Essenzen, No. 57, Universität Trier, Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft (IAAEG), Trier

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/51257>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Ein Zwischenbericht:\*

**Die Verrechtlichung von Arbeitsbeziehungen  
in Joint Ventures und ausländischen Tochterunternehmen  
in der Volksrepublik China**

Kerstin Reden und Dieter Sadowski,  
unter Mitarbeit von Pang Cuiping

\*Dieser Aufsatz entstand im Anschluss an unsere ersten Betriebsbefragungen in Shanghai im Oktober 1998 und ist ein Zwischenergebnis in unserem gleichnamigen Forschungsprojekt. Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung für die finanzielle Förderung unserer Feldstudien. Des Weiteren möchten wir uns insbesondere bei unserem Kollegen Joachim Junkes bedanken, der uns bei den Fallstudien begleitete, uns dabei tatkräftig unterstützte und mit seinen Anregungen sehr zum Gelingen dieser Arbeit beitrug. Zudem danken wir Lasia Bloss, die uns insbesondere bei der Konstruktion der Interviewleitfäden und der Durchführung der Befragungen im Rahmen des Pretests sehr unterstützte, sowie unserem Kollegen Matthias Schmitt für seine vielfältigen Kommentare und Hinweise.

**QUINT-ESSENZEN Nr. 57, Mai 1999**

Anschrift der Verfasser:

Prof. Dr. Dieter Sadowski  
Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft  
Schloss Quint  
Postfach 18 12 30  
54263 Trier

Kerstin Reden M.A.

## Summary

Up to now, very little is known about human resource policies in Sino-foreign joint ventures and foreign subsidiaries in China. It is, therefore, the aim of this project to study variations in personnel strategies in order to find an economically reasonable explanation for the differing personnel policies. In view of the increasing significance of labour relations law in China, another aim of this project is to examine the relevance of labour regulations in companies with foreign equity participation: When do those concerned rely on legal methods and to what degree are they successful? As only very few studies currently exist, the necessity for collecting our own sample soon became evident. Since not only quantitative, but also qualitative data is required, the case study approach suggests itself as an appropriate starting point. In October 1998 eleven companies in Shanghai were interviewed. This will then be followed up by case studies in two other regions of China in the summer of 1999.

The case studies in Shanghai revealed some evidence for the hypothesised dependence of the personnel policy on the product market strategy of the company: The effective use of the redundant „cheap“ labour force in China requires that the firm employs relatively labour intensive production lines. As long as labour laws are not violated, the prices of products manufactured in Shanghai will however often be undercut by Chinese competitors from other regions. Therefore, profits from mass-produced goods can mainly be realised in the export business. In contrast to price-based competition, firms with a differentiation or niche strategy compete on some other dimension that is valued by the market (e.g. product quality, reliability, delivery, service). Whether the company is successful with this strategy depends a lot on its capabilities to implement effective policies to retain qualified employees. Therefore, a differentiation strategy cushions the impact of external market forces more than a mass-production strategy, which tends to be a primarily market-oriented personnel policy.

In joint ventures where the Chinese side is responsible for the personnel function, we found a policy, which is very ineffective to keep qualified personal. The Chinese partner frequently transfers hoarded workers to the joint venture, implements equality wage systems and promotes according to personal relations rather than performance. Until recently, it nevertheless has been a common practice that the Chinese side was responsible for personnel affairs. It seems to depend on the foreign investor's market-experience and his bargaining power whether he is successful in counteracting the ineffective personnel policies still practised by the Chinese partner.

Our impressions in Shanghai give reason to believe that a turn towards legal methods can actually be documented. One example is that companies seldom dismiss employees once the probationary period has been completed, as they fear that dismissed employees will revert to legal action to revoke their dismissals.

# INHALTSVERZEICHNIS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>TEIL I</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>1. Einleitung</b> .....  | <b>5</b>  |
| 1.1 Relevanz der Fragestellung und Ziele der Arbeit.....  | 5         |
| 1.2 Aufbau des Berichts .....   | 7         |
| <b>2. Arbeitsbeziehungen vor und nach Einleitung der Reformpolitik</b> .....  | <b>8</b>  |
| 2.1 Vor dem Jahr 1978: Politik der „Eisernen Reisschale“ .....  | 8         |
| 2.2 Arbeitsbeziehungen heute: Ist die „Eiserne Reisschale“ ganz zerschlagen?.....   | 9         |
| <b>3. Marktverhältnisse in China</b> .....  | <b>11</b> |
| 3.1 Der Mythos vom riesigen Binnenmarkt .....   | 11        |
| 3.2 Verdrängungswettbewerb, Protektionismus und Produktimitationen .....  | 12        |
| <b>TEIL II</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>4. Theoretische Vorüberlegungen zur Ausgestaltung der Personalpolitik in Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung</b> .....          | <b>14</b> |
| 4.1 Joint Ventures mit staatlichem Partner.....   | 14        |
| 4.1.1 Verschiedene chinesische Partner: Staatsbetrieb ist nicht gleich Staatsbetrieb .....  | 14        |
| 4.1.2 Schwierige Partnerschaften: Westler und „weicher“ Staatsbetrieb.....  | 15        |
| 4.1.3 Hinweise auf chinesische Dominanz im Personalbereich.....   | 16        |
| 4.2 Chinesisch kontrollierte Personalpolitik in Joint Ventures .....  | 16        |
| 4.3 Erhöhung der ausländischen Unternehmenskontrolle .....  | 18        |
| 4.4 Ausländisch kontrollierte Personalpolitik in Joint Ventures .....   | 20        |
| <b>5. Methodisches Vorgehen, Angaben zu den untersuchten Unternehmen und Operationalisierung</b> .....  | <b>22</b> |
| 5.1 Methodisches Vorgehen und Angaben zu den Fällen .....   | 22        |
| 5.2 Operationalisierung der Forschungshypothesen.....   | 24        |
| <b>TEIL III</b> .....   | <b>26</b> |
| <b>6. Auswertung der Falluntersuchungen in Shanghai</b> .....   | <b>26</b> |
| 6.1 Identifikation der chinesischen Kooperationspartner .....   | 26        |
| 6.1.1 Wie reformorientiert sind die chinesischen Partner? .....   | 26        |
| 6.1.2 Partner, die sich zwar ein Bett teilen, aber verschieden träumen?.....  | 27        |
| 6.1.3 Wer trifft Entscheidungen in der Personalpolitik?.....  | 28        |
| 6.1 Chinesisch kontrollierte Personalpolitik.....   | 29        |
| 6.2.1 <u>Fall 1 und 2</u> : Erfolg und Misserfolg zweier mittelständischer Investoren.....  | 29        |
| 6.2.1.1 Projektanbahnung und Partnerwahl .....  | 29        |
| 6.2.1.2 Produktion und Markterfolg.....   | 30        |
| 6.2.1.3 Rekrutierungspolitik .....  | 30        |
| 6.2.1.4 Lohnpolitik.....  | 31        |
| 6.2.1.5 Aus- und Weiterbildungspolitik.....   | 33        |
| 6.2.1.6 Gewerkschaftliche Interessenvertretung .....  | 33        |
| 6.2.1.7 Was macht Fuxing anders als Kunnan? .....   | 34        |
| 6.2.2 <u>Fall 3</u> : Das „gute“ Unternehmen: Reputation und betriebliche Sozialleistungen als Mittel der Selbstbindung von Arbeitnehmern ..... | 35        |
| 6.2.2.1 Die Internalisierungsanstrengungen von Ideal Co. Ltd.....   | 35        |

|                                   |   |           |
|-----------------------------------|---|-----------|
| 6.2.2.2                           | Welche Logik verbirgt sich hinter dieser Internalisierungspolitik? .....  | 37        |
| 6.2.3                             | <b>Fall 4:</b> Preisstrategie auf dem Produktmarkt: Personal als Kostenfaktor .....   | 38        |
| 6.2.3.1                           | Arbeitskostenvorteile für den Export .....  | 38        |
| 6.2.3.2                           | Externalisierte Personalpolitik bei generellen Qualifikationen? .....   | 39        |
| 6.2                               | Ausländisch kontrollierte Personalpolitik .....   | 40        |
| 6.3.1                             | <b>Fall 5 und 6:</b> Zwei multinationale Investoren: Binnenmarkt- versus Exportorientierung .....                             | 40        |
| 6.3.1.1                           | Markterfahrung und Verhandlungsmacht .....  | 40        |
| 6.3.1.2                           | Produktion und Produktmarktstrategie .....  | 41        |
| 6.3.1.3                           | Personalpolitik bei Modest Corp.: „Keine marktsensitiven Überflieger“ .....   | 41        |
| 6.3.1.4                           | Personalpolitik bei Generous Enterprises: „Abwerben ist die beste Rekrutierungsstrategie!“ .....                              | 43        |
| 6.3.1.5                           | Warum verschiedene Strategien im kaufmännischen Bereich? .....  | 44        |
| 6.3.2                             | <b>Fall 7:</b> Ausländisches Tochterunternehmen: Welche Personalpraktiken werden importiert und welche lokal adaptiert? ..... | 45        |
| 6.4                               | Zusammenfassung .....   | 47        |
| <b>TEIL IV .....</b>              |   | <b>51</b> |
| 7.                                | <b>Relevanz von Arbeitsrecht: Scheinverrechtlichung oder zunehmende Handlungsrelevanz rechtlicher Bestimmungen? .....</b>     | <b>51</b> |
| 7.1                               | Bedingungen für Rechtssicherheit .....  | 51        |
| 7.2                               | Personalpolitische Handlungsfelder und ihre Regulierung durch arbeitsrechtliche Bestimmungen .....                            | 53        |
| 7.3                               | Zunehmende Bedeutung arbeitsrechtlicher Regelungen in Shanghai .....  | 55        |
| <b>TEIL V .....</b>               |   | <b>57</b> |
| 8.                                | <b>Weiteres Vorgehen .....</b>  | <b>57</b> |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b> |   | <b>60</b> |

## **TEIL I**

### **1. Einleitung**

#### **1.1 Relevanz der Fragestellung und Ziele der Arbeit**

In der zyklischen Sicht der Medien befindet sich China in einer rezessiven Phase. Noch vor knapp drei Jahren dominierten die euphorischen Einschätzungen vom Absatzmarkt der Zukunft – mit den vielzitierten Worten eines Kosmetikherstellers: ein Marktpotential von 2,4 Milliarden Achselhöhlen, die eines Deorollers bedürfen. Mittlerweile ist Ernüchterung eingetreten. Jetzt überwiegen negative Schlagzeilen. Etwa fragt die BUSINESSWEEK (15.2.1997) angesichts enttäuschter Erfahrungen von Investoren in der Pharma- und Automobilindustrie: „Where is that pot of gold?“ Und die FINANCIAL TIMES (16.2.1998) konstatiert: „Europe ‚overestimated‘ China’s market“. Das MANAGER MAGAZIN (Mai 1997) zieht gar als Fazit des deutschen Engagements in China: „Lektion für die Deutschen. Nichts als rote Zahlen ...“. Heute wird bereits von Investoren berichtet, die den Marktaustritt suchen (BUSINESSWEEK, 22.2.1999). An Begründungen für die Probleme im Chinageschäft fehlt es nicht, beispielsweise Interessenkonflikte mit lokalen Partnern, illegaler Technologietransfer oder bürokratische Hemmnisse. Dabei finden sich immer wieder Hinweise darauf, dass ein Bereich wider Erwarten besondere Schwierigkeiten bereitet: das Personal.

In ihrer Befragung von 22 multinationalen Unternehmen in China stellt die ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (1997: XV) fest, dass die meisten Unternehmen aufgrund des Mangels an qualifiziertem lokalen Personal keine Produktivitätszuwächse realisieren konnten. An fünfter Stelle wurde Überbelegung als Begründung für niedrige Produktivität genannt. Auch TSANG (1994: 7) berichtet, dass chinesische Partner oftmals zu viele Arbeitnehmer aus dem eigenen Betrieb ins Gemeinschaftsunternehmen überführten. Entlassungen seien schwer durchsetzbar. Hingegen seien bestimmte qualifizierte Arbeitnehmer wie Ingenieure, Buchhalter oder Manager häufig „Mangelware“. In einigen Orten habe sich daher bereits eine „Job-hopping“-Mentalität entwickelt; ein ähnliches Phänomen wie in Hong Kong, wo Beschäftigte schon bei einer marginalen Lohnerhöhung zu einem Arbeitsplatzwechsel bereit seien (SCMP, 13.8.1998).

Eine Vielfalt an Personalpraktiken wird in wissenschaftlichen Studien beobachtet, die die Autoren zum Teil überrascht: In einem Joint Venture mit einem amerikanischen Investor enthält das Lohnpaket keine leistungsabhängige Komponente und die Lohnunterschiede zwischen angelernten und qualifizierten Arbeitnehmern sind marginal (GOODALL/WARNER 1997: 578). Hingegen vertritt die Personalmanagerin eines deutschen Joint Venture die Auffassung, dass sowohl das deutsche als auch das amerikanische Lohnsystem zu „konservativ“ seien: In ihrem Betrieb würden individuelle Prämien bis zu mehreren Tausend RMB<sup>1</sup> vergeben (ebd.: 577). Begründungen für solch unerwartete Befunde werden in den vorliegenden Arbeiten oftmals kulturellen und ideologischen Einflüssen zugeschrieben. Auf ökonomische Erklärungen wird kaum zurückgegriffen (vgl. DING et al. 1997; GOODALL/WARNER 1997; LU/BJORKMAN 1997; BJÖRKMAN/SCHAAP 1994; TSANG 1994; TEAGARDEN/VON GLINOW 1992).

Ein Ziel dieser Arbeit ist es daher, einen ökonomisch plausiblen Erklärungsansatz für die unterschiedliche Gestaltung der Personalpolitik in Joint Ventures und ausländischen Tochterunternehmen zu finden.<sup>2</sup> Ein zweites Ziel besteht darin, die Handlungsrelevanz arbeitsrechtlicher Regulierungen in den Unternehmen zu erfassen: Seit Einleitung der Reformpolitik bemüht sich der chinesische Gesetzgeber um die schrittweise Errichtung einer formalen institutionellen Ordnung. Jedoch stellten HEBEL/SCHUCHER (1990) noch vor etwa acht Jahren fest, dass Recht nicht zum bestimmenden Faktor geworden sei. Es dominierten weiterhin Verhaltensweisen, die sich an persönlichen Netzwerken orientieren. Hingegen weisen zahlreiche jüngere Entwicklungen darauf hin - wie z.B. der Zuwachs an Arbeitsstreitigkeiten -, dass die Akteure zunehmend den Rückgriff auf Recht suchen. Daher wollen wir nach den Bedingungen fragen, unter denen sich die Akteure heute auf Recht stützen, sowie nach der Effektivität rechtlicher Schutzmechanismen am Beispiel des Arbeitsrechts.

Weil bislang durchgeführte Felduntersuchungen zur Erfassung von Personalpolitik in Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung nicht miteinander vergleichbar sind, für eine ökonomische Analyse wichtige Variablen auslassen und bei ihrer Auswertung nicht nach Region, Branche, Unternehmensgröße usw.

---

1 Der Kurs des Renminbi (*Chinesische Volkswährung*, abgekürzt: RMB) zur DM betrug im Oktober 1998 etwa 5:1 (vgl. auch Fußnote 17 auf S. 29).

2 Uns ist bewusst, dass der Versuch von Generalisierungen nicht ungefährlich ist. Chinas Transformationsweg ist geprägt von „Wildwuchs“, Experimenten in einzelnen Regionen oder Betrieben, spontanem Vorgehen örtlicher Akteure, einer Stop- and Go-Politik u.ä. Der Vater der Reformpolitik, Deng Xiaoping, beschrieb Chinas Weg in die (sozialistische) Marktwirtschaft einmal zutreffend: Es sei wie die Überquerung eines Flusses. Man hangele sich von Stein zu Stein. Manchmal führe der Pfad nicht mehr weiter, dann müsse eben ein paar Schritte zurückgeschritten werden, um einen neuen Weg zu finden. Deshalb haben wir uns im ersten Schritt unserer empirischen Arbeit auf eine Region (Shanghai) beschränkt. Geplant ist eine Ausweitung auf die Regionen Qingdao und Südchina (Guangdong/Shenzhen).

kontrollieren, muss zur Beantwortung der Forschungsfragen eine Untersuchung mit Primärdaten und eigener Datenerhebung durchgeführt werden. Dieser Bericht basiert auf dem ersten Teil unserer Erhebung: Im Oktober 1998 wurden elf Fallstudien in Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in Shanghai durchgeführt.

## **1.2 Aufbau des Berichts**

In zahlreichen Joint Ventures ist die chinesische Seite für Personalpolitik zuständig. Daher gehen wir zunächst auf Arbeitsbeziehungen in städtischen Staatsbetrieben ein, die die häufigsten Partner westlicher Investoren sind: Von der chinesischen Seite bestimmte Personalpolitik in Joint Ventures kann nach unserer Auffassung nur mit Rückgriff auf die Situation in der staatlichen Mutterorganisation erklärt werden., und diese wird noch teilweise von der Politik der Vorreformära beeinflusst. Zudem schildern wir die besonderen Marktverhältnisse in China, weil wir in unseren theoretischen Vorüberlegungen eine Abhängigkeit der Personalpolitik von der Produktmarktstrategie der Unternehmen vermuten.

Im Unterschied zu bereits vorliegenden Studien, die meist rein explorativ vorgehen, haben wir im Vorfeld eine Systematik erarbeitet, um Ergebnisse im Hinblick auf a priori angestellte Vermutungen zu überprüfen. Im zweiten Teil stellen wir unsere theoretisch hergeleiteten Vermutungen vor, die sich im wesentlichen auf anekdotische Evidenz in der Literatur stützen. Dafür unterscheiden wir die staatlichen Partner hinsichtlich ihrer Reformorientierung und erwarten in unterschiedlichem Ausmaß den Import von „Resten“ der Eisernen Reisschale ins Joint Venture. Je nach Problembewusstsein und Verhandlungsmacht des Investors vermuten wir, dass die ausländische Seite die Verantwortung im Personalbereich übernimmt. Den vom Investor eingeleiteten personalpolitischen Veränderungsprozess sehen wir in Abhängigkeit von der Produktmarktstrategie (Preis- versus Differenzierungspolitik) des Unternehmens.

Nach Darstellung des methodischen Vorgehens, Angaben zu den untersuchten Unternehmen und zur Operationalisierung werden im dritten Teil die Ergebnisse unserer Fallstudien in Shanghai präsentiert: Sieben Fälle werden im Detail besprochen und im Hinblick auf die theoretischen Vorüberlegungen interpretiert. Wir beginnen mit Unternehmen, in denen die chinesische Seite die Personalpolitik kontrolliert, fahren mit ausländisch kontrollierter Personalpolitik fort und enden mit dem Beispiel eines ausländischen Tochterunternehmens.

Ausgehend von der in Shanghai beobachteten Personalpraxis in den Unternehmen fragen wir im vierten Teil nach der Handlungsrelevanz von Recht. Nach Erläuterung der gegenwärtigen Funktionsfähigkeit der chinesischen Rechtsordnung werden die beobachteten Personalpraktiken in den Unternehmen im Hinblick auf arbeitsrechtliche Regulierungen interpretiert. Abschließend skizzieren wir unser geplantes weiteres Vorgehen.



## **2. Arbeitsbeziehungen vor und nach Einleitung der Reformpolitik**

### **2.1 Vor dem Jahr 1978: Politik der „Eisernen Reisschale“**

Vor der Transformation verfolgte die chinesische Regierung das politische Ziel, Einkommensunterschiede möglichst zu minimieren. Durch national festgelegte rigide Lohnskalen waren die Lohnunterschiede zwischen qualifizierten und nicht-qualifizierten Arbeitnehmern weit weniger ausgeprägt als in Marktwirtschaften. Die Betriebe durften unqualifizierte Arbeitskräfte nicht entlassen, konnten sogar zur Einstellung weiterer unqualifizierter Arbeitnehmer gezwungen werden. Qualifizierte Arbeitnehmer wurden den Betrieben zentral zugeteilt. Auch bei ihnen wurde Mobilität unterbunden. Kündigungen waren nicht möglich. Dieses auf lebenslange Beschäftigung ausgerichtete System wurde für städtische Arbeitnehmer als „Eiserne Reisschale“ und für Kader als „Eiserner Sessel“ bezeichnet (z.B. CHILD 1994).

Während der Kulturrevolution (1966-1976) wurden auch leistungsbezogene Gruppenboni abgeschafft sowie periodische leistungsabhängige Höhergruppierungen ausgesetzt. Daraus resultierte nach WALDER (1986: 193) nicht nur ein Niedergang der Arbeitsmoral, d.h. ein allgemein zu beobachtendes sehr geringes Anstrengungsniveau durch den Verzicht auf materielle Anreize. Vielmehr führte dies auch zum Bestreben, Vorteile (z.B. Wohnungszuteilung, Wechsel vom Arbeiter zum Kaderstatus) aus der Kultivierung persönlicher Beziehungen zu Vorgesetzten und politischen Einflußträgern zu erzielen: „... made the privileges of client-activists more pronounced and more resented, leading to widespread cynicism about the collectivist and egalitarian rhetoric; intensified the ‚corrupt‘ pursuit of advantage through instrumental-personal ties“ (ebd.).

Nach dem Prinzip „Betrieb als Lebensraum“ kam den Unternehmen nicht nur eine ökonomische Funktion zu. Vielmehr wurde ihnen eine Vielzahl sozialer Aufgaben übertragen, wie z.B. die Bereitstellung von Wohnungen, Kinder- und Seniorenbetreuung, (beruflichen) Schulen und Krankenhäusern. Des Weiteren waren für die „Eiserne Reisschale“ folgende Merkmale typisch: eine vorwiegend mit Verwaltung beschäftigte Personalabteilung, die u.a. auch die Arbeitnehmer zu kontrollieren und zu disziplinieren hatte; Betonung nichtmonetärer Motivation durch moralische und ideologische Ermutigung, berufliche Erstausbildung am Arbeitsplatz (hohe Betriebsspezifität des Humankapitals), nicht-konfliktäre Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Management, eine Gewerkschaftsorganisation, die sich primär als „Transmissionsriemen“ versteht u.a. (z.B. WARNER 1986).

Das staatlich fixierte komprimierte Entlohnungsschema führte nach unserer Interpretation zu einer innerbetrieblichen Quasisubventionierung der unqualifizierten durch die qualifizierten Arbeitnehmer: Weil qualifizierte Arbeitnehmer

unter ihrer Wertgrenzprodukt entlohnt wurden, konnten unqualifizierte Arbeitnehmer über ihrer Wertgrenzprodukt entlohnt werden. Aufgrund der rigiden Mobilitätsbarrieren drohte den Unternehmen keine Gefahr der Abwanderung der unter ihrer Wertgrenzprodukt entlohnten Arbeitnehmer.

## 2.2 Arbeitsbeziehungen heute: Ist die „Eiserne Reisschale“ ganz zer schlagen?

Im Zuge der Reformpolitik seit 1978 kam es zu zahlreichen Veränderungen. Ein bedeutender Schritt war die Zulassung des Privatsektors. Damit befinden sich die Staatsbetriebe in Konkurrenz zu neuen Unternehmen, die über eine relativ große betriebliche Entscheidungsfreiheit verfügen. Eine andere wichtige Veränderung war, dass Arbeitsbeziehungen auf eine vertragliche Basis gestellt wurden: De iure besteht für beide Seiten das Recht, das Arbeitsverhältnis zu kündigen.<sup>3</sup>

Die „Quersubventionierung“ der unqualifizierten durch die qualifizierten Arbeitnehmer ist damit bedroht: Die qualifizierten Arbeitnehmer können zum lukrativeren nichtstaatlichen Sektor abwandern. Tatsächlich beobachtet etwa SCHUCHER (1998: 746-7), dass Staatsbetriebe unter einer sehr hohen Fluktuation qualifizierter Arbeitskräfte leiden: Fachkräfte kündigten ohne Rücksicht auf vertragliche Bestimmungen. Die Staatsbetriebe reagieren, indem sie „Ablösesummen“ verlangen. Oder sie drohen mit dem Verlust der Sozialleistungen und behalten Personalakte (*dangan*) und Arbeitsausweis ein, die u.a. die Rentenansprüche des Arbeitnehmers enthalten und normalerweise beim Arbeitsplatzwechsel dem neuen Arbeitgeber zu übergeben sind. Erklärungsbedürftig bleibt, warum unqualifizierten Arbeitnehmern nicht konsequent gekündigt wird sowie keine größere Lohndifferenzierung erfolgt – ein Phänomen, das in China mit dem Begriff „Erstarrung“ (*gudinghua*) gekennzeichnet wird (ebd., auch HEBEL 1997).

Zu vermuten ist, dass der Hauptgrund für den Verzicht auf Massenentlassungen und eine radikalere Reformierung der Staatsbetriebe in der Gefahr sozialer und damit auch politischer Instabilität liegt. Bislang wird eine Politik des „natürlichen Schrumpfungsprozesses“ durch Pensionierungen u.ä. verfolgt. Zudem mischen sich die Behörden weiter in das betriebliche Geschehen ein: Lokale Verwaltungen widersetzen sich Freisetzungen von Arbeitnehmern. Sie teilen sogar örtliche Arbeitslose den Betrieben zwangsweise zu, um eine möglichst niedrige Arbeits-

---

3 Zudem entstanden zahlreiche Arbeitsmarktinstitutionen, z.B. Personalaustauschzentren, die regelmäßig Messen für Arbeitssuchende und Unternehmen anbieten. Zwar wird weiterhin am Haushaltsregistrierungssystem festgehalten, und die Segmentierung in Stadt- und Landbevölkerung besteht fort. Doch blieben Wanderungsbewegungen nicht aus. Ländliche Arbeitnehmer werden heute in den Städten häufig als Zeitarbeiter beschäftigt, meist ohne Anspruch auf soziale Absicherung und Kündigungsschutz.

losenquote zu erzielen. Im Gegenzug protegieren sie Staatsbetriebe, etwa bei der Vergabe knapper Ressourcen oder der Erlangung von Krediten und Subventionen (SCHUCHER 1998: 744). Zudem wird der Abbau überschüssiger Arbeitskräfte durch eine staatliche Vorschrift vom April 1993 erschwert: Die Unternehmen werden verpflichtet, für entlassene Arbeitnehmer neue Arbeitsplätze zu finden oder zumindest deren Lebensunterhalt zu sichern. Auch trafen die Bemühungen, den Staatsarbeitern ein größeres Beschäftigungsrisiko aufzubürden, auf erheblichen Widerstand der Arbeiter. Weil Personalverantwortliche den sozialen Frieden im Betrieb nicht gefährden wollten, unterließen sie es, Kündigungen auszusprechen (ebd.; KLENNER 1997: 168). Trotz dieses relativ behutsamen Vorgehens und zeitweisen Verlangsamungen der Reform ist die Zahl der Arbeitslosen stark gestiegen: Nach Angaben des Arbeitsministeriums werden in den Städten 1999 etwa 30 Millionen Arbeitsplätze benötigt. Zudem soll es außerhalb der Städte bereits etwa 200 Millionen Arbeitssuchende geben – Zahlen, die viele als noch euphemistisch bezeichnen (FAZ, 21.1.1999).

Nach TAKAHARA (1992: XI) sind Löhne „a political hot potato in any developing country.“ Die Probleme bei der Durchsetzung einer größeren Lohnspreizung in den Betrieben erklärt er mikropolitisch: Die Gruppe der älteren Arbeitnehmer widersetze sich Qualifikationszulagen jüngerer Arbeitnehmer. Ebenso wehre sie sich gegen individuelle Prämienzahlungen, die sie schlechter stellten. Angesichts der großen Spannungen im Betrieb seien die Lohnreformen gescheitert. Die Betriebsleitung sei dazu übergegangen, Lohnunterschiede möglichst gering zu halten und Standardprämien zu verteilen bzw. benachteiligten Gruppen sonstige Vergünstigungen zukommen zu lassen. „Informal modes of expressing interest and exerting pressure at the micropolitical level by enterprises and their staff and workers neutralised the impact of wage policies and caused unexpected results“ (ebd.: 179). Heute orientiert sich etwa die Hälfte des Lohnes an staatlich festgelegten Lohnskalen, der Rest besteht aus Zulagen und an betriebliche Kennziffern geknüpfte Prämien. Damit schwanken Lohnzahlungen zwischen den Betrieben, in der Regel je nach betrieblichem Erfolg. Innerhalb des Unternehmens bleiben die Lohnunterschiede jedoch relativ gering.

Mit dem Aufbau eines überbetrieblichen Sozialversicherungssystems wurden die Betriebe nach und nach aus ihrer Rolle als allumfassender Versorger entlassen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Reisschale formal zerschlagen ist. De facto lassen sich jedoch vor allem im lohnpolitischen Bereich noch „Reste“ finden, die auf die gradualistische Vorgehensweise bei der Reform zurückzuführen sind.

Tabelle 1: Arbeitsbeziehungen in städtischen Staatsbetrieben

|                                     | Vor dem Jahr 1978   | Heute  |
|-------------------------------------|---|--|
| <i>Rekrutierungs-<br/>politik</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• staatliche Zuweisung der Arbeitskräfte nach Plan</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• betriebliche Rekrutierung auf dem Arbeitsmarkt</li> <li>• teilweise noch Zuweisung einzelner Arbeitnehmergruppen</li> </ul>               |
| <i>Lohnpolitik</i>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staatlich festgelegte Lohn- und Gehaltsskalen</li> <li>• Egalitäres Entlohnungsprinzip</li> <li>• Immaterielle Anreize (ideologische Ermunterung)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staatlich festgelegter Fixlohn und betrieblich bestimmte Prämien und Zulagen</li> <li>• Bemühen um größere Lohndifferenzierung</li> </ul> |
| <i>Entlassungen</i>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebenslange Beschäftigungsgarantie</li> <li>• Sehr geringe zwischenbetriebliche Mobilität</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialverträgliche Entlassungen</li> <li>• Kündigungsrecht der Arbeitnehmer</li> </ul>  |
| <i>Betriebliche Sozialeistungen</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allumfassende Versorgung durch den Betrieb</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau eines überbetrieblichen Sozialversicherungssystems</li> </ul>  |
| <i>Gewerkschaftsorganisation</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• v.a. Transmissionsriemen der Partei</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohlfahrtsaufgaben</li> <li>• Unterstützung der Betriebsleitung</li> <li>• Formal auch Vertretung von Arbeitnehmerinteressen</li> </ul>   |

Quelle: Eigene Erstellung (vgl. auch GOODALL/WARNER 1997)

### 3. Marktverhältnisse in China

#### 3.1 Der Mythos vom riesigen Binnenmarkt

Nach Angaben der State Administration of International Trade (SAIT) wird China auch in der ersten Hälfte 1999 weiterhin einen Käufermarkt haben. Für zwei Drittel der 650 wichtigsten Waren wird ein Angebotsüberhang vorausgesagt. Auch die Märkte für langfristige Konsumgüter (Farbfernseher, VCDs) sind gesättigt (CHINA DAILY, 22.2.1999). Das Überangebot an standardisierten Produkten hatte bereits letztes Jahr zu immensen Lagerbeständen geführt: „China’s industry is probably working at about half its full capacity. But still factories are

churning out goods. Unsold inventories have been growing at double-digit rates“ (ECONOMIST, 24.10.1998). Chinas ländliche Einwohner stellen theoretisch das größte Binnenmarktpotential dar. Jedoch verfügen die Landbewohner, die mehr als zwei Drittel der Gesamtbevölkerung ausmachen, zum Teil nur über extrem niedrige Einkommen. Angesichts steigender Preise für ländliche Inputfaktoren und bereits jetzt über Weltmarktniveau liegender Preise für Agrargüter ist keine Kaufkraftsteigerung in nächster Zeit zu erwarten (NZZ 17.12.1998). Zudem wird die Restrukturierung des Staatssektors noch zu weiteren Entlassungen führen und Folgen für die Binnenmarktnachfrage haben: „Hier beißt sich die sprichwörtliche Katze in den Schwanz: Vor Betriebsschließungen zitternde Arbeitnehmer kaufen nichts, die Betriebe setzen noch weniger ab und verschulden sich weiter ...“ (ebd.).

Zu einem positiveren Bild kommt die Gallup Organisation in ihrer jüngsten Umfrage unter den Bewohnern der Großstädte Beijing, Shanghai, Guangzhou und Chengdu: „A new series of surveys ... reveals that demand for many of the mainland’s fast-moving consumer durables remains healthy in the country’s largest cities“ (SCMP, 14.1.1999). 14% der befragten Haushalte wollen sich im kommenden Jahr einen Computer kaufen. Eine Mehrzahl will sich einen weiteren Farbfernseher, Kühlschrank und Klimaanlage zulegen. Dabei bejahten nur 10% der Haushalte die Frage, ob sie mit ausländischer Hilfe erstellte Produkte bevorzugten. Und nur 16% der Befragten bejahten die Frage, ob sie Markenwaren präferierten. Jedoch weist die Organisation auch auf die begrenzte Aussagekraft ihrer Umfrage: „But China has far greater segmentation. It is much different in rural markets, or even in urban markets where family members have been laid off ...“ (ebd.). Fazit ist, dass viele Konsumenten sich zunehmend preisbewusst verhalten. Die teureren Produkte ausländischer Unternehmen werden daher schwerer abzusetzen sein.

### **3.2 Verdrängungswettbewerb, Protektionismus und Produktimitationen**

Nicht nur Chinas Binnenmarkt ist überschätzt worden, gleichzeitig wurde die Zahl an Konkurrenten unterschätzt. Beispielsweise rechnete Northern Telecom Ltd. im Jahr 1993 mit fünf Wettbewerbern. Tatsächlich sind es zwölf. In der BUSINESSWEEK (26.5.1997) wird der Chief Executive mit den Worten zitiert: „We all build capacity and killed price levels. That’s fundamental economics.“ Innerhalb einer kurzen Zeitspanne haben sich viele für den Markteintritt entschieden, gemeinsam mit ihren Wettbewerbern: „And everyone, including their competitors, was pouring into it [the Chinese market]“ (FEER, 18.12.1998). Bei einigen wurde die Entscheidung dabei durchaus „aus dem Bauch“ heraus getroffen: „It was an emotional decision. We thought China was the largest market in the world. But this is misleading“, äußert sich etwa der Vertreter eines amerikanischen Baumaterialien-Unternehmens (zit. in FEER, 18.12.1998).

Verschärft wird die Situation durch protektionistische Maßnahmen. Um etwa die heimische Pharmaindustrie zu schützen, werden mit ausländischer Hilfe produzierte Produkte nicht in die Liste der von der staatlichen Krankenversicherung gezahlten Präparate aufgenommen. Zudem plant Beijing, Krankenhäusern nur noch ein reduziertes Budget für den Kauf ausländischer Produkte zu gewähren – im Jahr 1996 gab es bereits 1500 Pharmaunternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung und noch mehr einheimische Betriebe (FEER, 18.12.1998; BUSINESSWEEK, 15.2.1997 und 22.2.1999). Preisuntergrenzen wurden kürzlich in 21 Industrien eingeführt: „The tottering state factories are getting a reprieve, but these minimum prices are creating weird distortions“ (BUSINESSWEEK, 22.2.1999). Der General Manager eines Shanghaier Joint Ventures, der Schlüsselkomponenten für seine Produktion zu 75% über dem Weltmarktpreis bei lokalen Zulieferern einkaufen muss, konstatiert hierzu: „It’s definitely a cartel. ... No matter what the order is, the price is always the same.“ (ebd.). Im Telekommunikationsbereich will Beijing die Aktivitäten ausländischer Anbieter einschränken, „allowing China’s main provider, China telecom, and its small rival Unicom more to reap profits ...“ (ebd.). Zugleich propagiert Beijing eine „buy local“-Politik bei den Konsumenten. Des Weiteren beeinträchtigen sich schnell ändernde Gesetze und neue Bestimmungen den Markterfolg ausländischer Unternehmen: Beispielsweise wird durch die kürzlich eingeführten Kontrollen bei Geschäften in ausländischer Währung den Investoren die Repratriierung von Gewinnen erschwert.

Der Schutz der einheimischen Industrie erfolgt auch in Form von Subventionen und Vergünstigungen – so etwa bei der Bereitstellung knapper Rohstoffe. Damit können chinesische Betriebe oftmals billiger anbieten als ausländische Konkurrenten. Verschärft wird das Problem durch den immer noch unzureichenden gewerblichen Rechtsschutz in China. Zwar wurde ein umfangreicher Rechtsrahmen zum Schutz des gewerblichen Eigentums und Urheberrechts geschaffen, doch ist die Durchsetzung bestehender Rechtsansprüche nach wie vor schwierig (ASIA NEWS, Nov. 1997). Beim Technologietransfer treten häufig Know-how-Verluste auf. Bislang scheint es noch nicht gelungen, Produktpiraten mit der Androhung einer strafrechtlichen Verfolgung von Patent- und Markenverletzungen abzuschrecken. Werden billigere Produktimitationen angeboten, kann zwar eine Klage u.U. zum Erfolg führen. Aber die Imitationen verschwinden oftmals nicht ganz vom Markt, sondern es werden beispielsweise lediglich Anpassungen beim Schriftzug des Labels vorgenommen (ebd.). Anekdotisch wird über die Findigkeit der Nachahmer berichtet: Etwa hatten sich chinesische Besucher eines Joint Ventures in der metallverarbeitenden Industrie Magnete unter den Schuhsohlen befestigt, um die anhafteten Metallspäne untersuchen zu können (vgl. auch HE 1998: 338-343).

## TEIL II

### 4. Theoretische Vorüberlegungen zur Ausgestaltung der Personalpolitik in Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung

#### 4.1 Joint Ventures mit staatlichem Partner

Kooperationsprojekte westlicher Investoren werden in der Regel als horizontales Joint Venture mit einem chinesischen Staatsbetrieb eingegangen.<sup>4</sup> Dies wird von offizieller chinesischer Seite begünstigt: Einerseits erhofft man sich eine Erhöhung der Produktivität der Staatsbetriebe durch den Transfer westlicher Technologien und Management Know-hows. Andererseits kann ein Gemeinschaftsunternehmen Staatsbetrieben die Möglichkeit bieten, gehortete Arbeitskräfte abzubauen, ohne die politisch unerwünschten Kündigungen aussprechen zu müssen.

##### 4.1.1 *Verschiedene chinesische Partner: Staatsbetrieb ist nicht gleich Staatsbetrieb*

Staatsbetriebe sind einem ungleichen wirtschaftlichen Druck ausgesetzt, je nach „Geldbörse“ der übergeordneten Verwaltungseinheiten werden sie unterschiedlich stark subventioniert. Die Stellung des Staatsbetriebes in der Verwaltungshierarchie kann nach CHUNG (1995: 22) als grober Orientierungspunkt für die Stärken und Schwächen der Betriebe gelten. Dabei scheint es zwischen Netzwerkstärke und binnenorganisatorischer Effizienz einen Trade-off zu geben. Je höher ein Unternehmen in der Hierarchie angesiedelt ist, desto größer ist auch seine Inflexibilität aufgrund bürokratischer Einmischung und Organisation. Daher können hierarchiehohe Großunternehmen zwar beispielsweise durch ihren politischen Einfluß von Nutzen sein, erzielen jedoch aufgrund weicher Budgetrestriktionen eine niedrige Arbeitsproduktivität und neigen zu Verschwendung. Hingegen verfügen kleinere Staatsunternehmen nur über kleine Netzwerke, haben aber durch Budgetzwänge und geringer bürokratischer Intervention erhebli-

---

4 Mit Daten von 1.566 ausländischen Projekten in China, erhoben von der Chung-Hua Institution for Economic Research in Taibei, stellt TSO (1998:17-8) fest: Japanische und US-Investoren wählen zu 84% Equity Joint Ventures als Eigentumsform und arbeiten fast immer mit staatlichen Partnern zusammen. Hingegen präferieren Investoren aus Singapore und Taiwan die Gründung eines hundertprozentigen Tochterunternehmens. Wenn sich Investoren aus Hongkong bzw. Taiwan für Gemeinschaftsprojekte entscheiden, dann kooperieren sie in der Regel mit ländlichen Kollektivbetrieben.

che Flexibilitäts- und Kostenvorteile. Das Kunststück der richtigen Partnerwahl besteht nach Auskunft eines Unternehmensberaters darin: „ ... choosing a lean partner who can open doors for you and doesn't have 50,000 people he needs to give a job to“ (zit. nach JOHNSON 1996: 43).

#### **4.1.2 Schwierige Partnerschaften: Westler und „weicher“ Staatsbetrieb**

Einiges deutet darauf hin, dass es sich bei Partnern westlicher Investoren vorwiegend um größere Staatsbetriebe mit relativ weichen Budgetrestriktionen handelt. Einerseits konzentrieren sich viele westliche Investoren auf Chinas Großstädte. Dort befinden sich viele hierarchiehohe größere Staatsbetriebe. Kleinere Staatsbetriebe sind zumeist in ländlicheren Gegenden angesiedelt. Andererseits suchen westliche Investoren in der Regel den Eintritt in den chinesischen Markt. Hier kann ein Partner mit bereits vorhandenen Vertriebswegen, überregionalen Netzwerken sowie einer guten Marktposition vorteilhaft sein. Diese Ressourcen können vom westlichen Investor eher bei den größeren Staatsbetrieben vermutet werden. Außerdem sind Investoren aufgrund von Gastlandrestriktionen in bestimmten Branchen zu Kooperationen gezwungen – und in diesen „Zwangsehen“ bieten sich teilweise nur größere Staatsbetriebe als geeignete Partner an.

Damit kooperieren westliche Investoren mit „schwierigen“ Partnern: Erstens sind größere Staatsbetriebe oftmals keine wirtschaftlich unabhängig agierenden Akteure, sondern verfolgen noch politische Interessen. Zweitens handelt es sich meist um Konkurrenzbetriebe, so dass ein effektiver Technologieschutz nur sehr schwer zu realisieren ist. Drittens, verfolgen Staatsbetriebe in der Regel primär die Ziele des Technologieerwerbs, der Erwirtschaftung von Devisen, der Sicherung von Arbeitsplätzen und der Erzielung persönlicher Vorteile (Auslandsreisen, höheres Einkommen usw.) – hingegen zielt die westliche Seite vor allem auf den Markteintritt, der Repatriierung von Gewinnen u.a. Viertens handelt es sich bei größeren Staatsbetrieben um Partner mit einer relativ großen Verhandlungsmacht – stehen doch oftmals mächtige „Schwiegermütter“ (übergeordnete behördliche Einheiten, z.B. Ministerien) hinter den Betrieben. Joint Ventures sind im Kern Verträge. Die Verhandlungsmacht der jeweiligen Parteien beeinflusst Interessendurchsetzung und damit auch die Organisationskontrolle – somit wird u.a. eine effektive Organisationskontrolle durch den westlichen Partner erschwert (vgl. INKPEN/ BEAMISH 1997). Zudem sind vom Partner übernommene Arbeitnehmer einerseits durch ihre langjährige Tätigkeit im Staatssektor geprägt, d.h. ihre Arbeitsmoral und –bereitschaft sind relativ niedrig – wurden ihnen doch jahrelang kein Beschäftigungsrisiko auferlegt sowie kaum materielle Anreize geboten. Auch handelt es sich – wie unten noch ausführlicher dargelegt wird – um einen Pool an relativ unqualifizierten Arbeitnehmern.



### **4.1.3 Hinweise auf chinesische Dominanz im Personalbereich**

Nach anekdotischer Evidenz in der Literatur scheint der chinesische Partner generell einen relativ hohen Einfluß auf den Personalbereich auszuüben. „The areas of management over which Chinese influence tended to be highest were reward and incentive policies ...“ (CHILD/YAN/LU 1997: 205). KLENNER (1997: 163) beschreibt folgende Verantwortungsaufteilung als typisch für Joint Ventures: „... external and internal affairs are handled by the Chinese partner, while technical and business matters are the responsibility of the foreign partner.“

In den frühen Reformjahren dürfte die relativ hohe chinesische Kontrolle personeller Angelegenheiten auch auf ideologische und politische Motive zurückzuführen sein. Beispielsweise schreibt PEARSON (1991: 172), dass die chinesische Regierung sich sehr bemühte „... to maintain Chinese dominance in two areas of decisionmaking that were central to the protection of workers under socialism: personnel and social welfare.“ Vermutlich erhofften sich ausländische Investoren zudem Spezialisierungsvorteile von der Übertragung der Personalverantwortung an den chinesischen Partner – hatte doch die chinesische Seite das größere lokale Wissen, etwa bezüglich arbeitsrechtlicher Regulierungen, der Aussagekraft von Zertifikaten oder der Akzeptanz von Personalpraktiken. Zudem mussten sich Investoren auch aufgrund der hohen Verhandlungsmacht der chinesischen Seite (und Gastlandrestriktionen, die keine ausländische Mehrheitsbeteiligung erlaubten) auf einige Bereiche konzentrieren: So präferierten sie vermutlich die Verantwortung und Kontrolle im Produktions- und Finanzbereich und vernachlässigten den Personalbereich.

## **4.2 Chinesisch kontrollierte Personalpolitik in Joint Ventures**

Aufgrund des graduellen Vorgehens bei der Restrukturierung des Staatssektors haben Staatsbetriebe immer noch einen Überschuss an gehorteten Arbeitskräften – bzw. hatten zum Zeitpunkt der Joint Venture-Gründung einen solchen Überschuss. Wenn sie daher mit einem westlichen Partner kooperieren, bietet sich ihnen die Gelegenheit, überschüssige Arbeitskräfte durch Überführung ins Joint Venture abzubauen.

Jedoch werden die qualifizierten Arbeitnehmer bereits nach der Aufhebung der Mobilitätsbarrieren zum lukrativeren nichtstaatlichen Sektor abgewandert sein. Geblieben ist ein Pool an un- bzw. nur gering qualifizierten Arbeitnehmern. Diese haben keinen Anreiz, selbst zu kündigen, weil sie über dem Marktlohn entlohnt werden bzw. ihr Lohn und die zusätzlichen Benefits des Staatsbetriebs wie Wohnung, betriebliche Krankenversorgung usw. die nächstbeste Alternative am Markt übersteigen.<sup>5</sup> Mit dem Ende der staatlichen Arbeitskräfteallokation steht

---

5 Wie CHILD (1991: 237) feststellt, erklärt die Variable „Alter“ 60% (und die Variable „Betriebszugehörigkeit“ 30 %) der Variation der Höhe des Grundlohnes in 6 Beijinger Staats-

ein Überangebot an unqualifizierten Arbeitnehmern zur Verfügung. Die Löhne, die sich auf den neu entstandenen „Arbeitsmärkten“ herausgebildet haben, werden sich am Wertgrenzprodukt der Arbeitskräfte orientieren – im Gegensatz zum weiterhin komprimierten Lohnschema im Staatssektor.

Zu einem Wechsel ins Joint Venture werden die Arbeitnehmer nur dann bereit sein, wenn sie mindestens die Leistungen des staatlichen Betriebes erhalten. Wenn sie im Staatsbetrieb über ihrem Wertgrenzprodukt entlohnt werden, dann werden sie im Joint Venture nicht schlechter gestellt sein wollen. Damit wird das komprimierte Lohnschema ins Joint Venture transferiert. Der chinesische Partner wird vermutlich die qualifiziertesten Arbeitnehmer im eigenen Betrieb behalten wollen. Zudem wird er teilweise ältere Arbeitnehmer entsenden, um den Staatsbetrieb von Pensionszahlungen zu entlasten. Wenn im Joint Venture qualifizierte jüngere Arbeitnehmer vom Markt rekrutiert werden, werden sich die teilweise älteren überführten Arbeitnehmer gegen eine höhere Entlohnung der jüngeren Neurekrutierten widersetzen. Das transferierte komprimierte Entlohnungsschema macht jedoch ökonomisch keinen Sinn: Durch die Einführung neuerer Technologien in das Joint Venture besteht Aus- und Weiterbildungsbedarf. Das Joint Venture wird betrieblich ausbilden müssen. Falls es sich nicht um rein betriebspezifische Humankapitalinvestitionen handelt, haben die Arbeitnehmer nach der Qualifizierung keinen Anreiz mehr im Joint Venture zu bleiben – sie würden ja zu den „Subventionierern“ werden. An qualifizierten Arbeitskräften besteht ein Mangel, so dass sie leicht einen besser bezahlten Job finden. Würden sie hingegen durch Lohneinbußen vor der Ausbildung – und nicht nach der Ausbildung – an den Trainingskosten beteiligt, könnte die Abwanderungsgefahr reduziert werden.

*Hypothese 1: Je geringer die Reformorientierung des chinesischen Partners, desto stärker der Import von „Resten“ der Eisernen Reisschale (hohe Anzahl an überführten Arbeitnehmern mit geringer Qualifikation und komprimiertes Lohnschema). Eine Implikation ist, dass die Fluktuation unter den vom Markt rekrutierten und betrieblich qualifizierten Arbeitnehmern sehr hoch ist.*

Gesetzliche Vorschriften unterstützen den Import der Lohnpolitik des chinesischen Partners: Joint Ventures sind gesetzlich verpflichtet, 120% des Reallohnes zu zahlen, den Arbeiter in vergleichbaren Staatsbetrieben erhalten. Dabei ist die Formulierung „vergleichbarer“ Betrieb sehr allgemein gehalten. Der Partner kann seinen Betrieb als Referenzpunkt nehmen und so die Regelung als Druckmittel für eine Lohnerhöhung nutzen. Nähme er als Vergleichspunkt den Lohn in anderen Betrieben – in kleineren Staatsbetrieben, die bereits stärkeren Budgetrestrik-

---

betrieben in den 80er Jahren. Eine Höhergruppierung entlang des festgelegten Lohnschemas konnte nicht signifikant auf schulische Bildung oder betriebliche Weiterbildung zurückgeführt werden. Boni, die zum Teil bis zur Hälfte des Reallohnes ausmachen, werden ohne individuelle Leistungsberücksichtigung auf die Arbeitnehmer gleichmäßig verteilt.

tionen unterliegen, und wahrscheinlich eine Beschäftigtenzahl haben, die eher der Größe des Joint Ventures entspricht – könnte der Lohn niedriger als beim staatlichen Mutterbetrieb sein.

Für den chinesischen Partner könnte eine Lohnerhöhung aus folgendem Grund vorteilhaft sein: Unter den Arbeitnehmern im staatlichen Mutterbetrieb wird ein Wettbewerb um die Überführung ins Joint Venture eintreten. Da bislang in Staatsbetrieben Vergünstigungen durch die Kultivierung persönlicher Loyalitätsbeziehungen erzielt wurden, wird die chinesische Partei die Fraktion der „loyaleren“ Arbeitnehmer auswählen und sich so über Loyalitäten die Kontrolle im Joint Venture sichern. CHILD (1991: 95) beschreibt als fundamentale Schwäche chinesischer Staatsbetriebe die fehlende Orientierung der Arbeitnehmer an der „corporate performance“. Ihre interne Struktur begünstige Fraktionalismus und unterbinde Teamwork. „Their ethos is characterized by person-orientated particularism (it is important who you know and how they evaluate your attitude) rather than task-oriented universalism (everyone is evaluated according to how well they do their work and how that contributes to the performance of the unit.“ Dabei dürften ältere Arbeitnehmer, die bereits längere Zeit im Staatsbetrieb gearbeitet haben, zu den loyaleren Arbeitnehmern zählen - auch ein Beleg für den vermuteten Import des komprimierten Lohnschemas.

*Hypothese 2: Je geringer die Reformorientierung des chinesischen Partners, desto stärker der Import partikularistischer Beziehungsnetzwerke. Eine Folge ist, dass beispielsweise bei Beförderungen und Auslandseinsätzen keine leistungsorientierte Personalauswahl getroffen wird.*

#### **4.3 Erhöhung der ausländischen Unternehmenskontrolle**

Einiges deutet darauf hin, dass sich westliche Investoren über die Konsequenzen der Überlassung des Personalbereichs beim chinesischen Partner nicht bewusst waren. In jüngster Zeit wird häufig vom Trend berichtet, dass immer mehr Investoren ihre Anteile am Gemeinschaftsunternehmen erhöhen und versuchen, den Partner loszuwerden. „Old China hands – those who have been through most of the market place horrors – say, that a partner is useful to begin with, but as soon as you can fly, go on your own“ (JOHNSON 1996: 43). Mit zunehmender Markterfahrung scheinen die Vorteile eines chinesischen Partners die Kosten – wie wir vermuten auch durch die ins Unternehmen getragenen personalpolitischen Ineffizienzen – nicht mehr zu überwiegen.

BEAMISH/INKPEN (1997) erklären die hohe Sterblichkeit von Joint Ventures mit einer Veränderung der beidseitigen Verhandlungsmacht, die auf der jeweiligen Ressourceneinbringung beruht: Habe sich der Investor vom Partner lokales Markt- und Transaktionswissen angeeignet, sei der ausgehandelte Vertrag obsolet. Die Abhängigkeit vom lokalen Partner habe sich reduziert. Es komme zu einer Neuverhandlung. Der lokale Partner könne sein lokales Know-how nicht

mehr als Ressource einbringen, verliere dadurch an Verhandlungsmacht und könne allmählich vom ausländischen Partner aufgekauft werden. YAN/GRAY (1994) stellen in ihrer Studie fest, dass der chinesische Partner vor allem lokales Wissen über Zulieferer, Vertriebswege und Personalmanagement als Ressource einbringt.

Nach anekdotischer Evidenz spricht einiges dafür, dass ausländische Investoren einige Überraschungen bzgl. der vermeintlichen Ressourcen ihrer Partner erlebt haben: Der SPIEGEL (28.8.1995: 95) berichtet von den Erfahrungen eines deutschen Fleischfabrikanten in Beijing: Der mit Personalaufgaben betraute Partner begünstigte bei der Einstellung von Führungskräften Kadernöhne und Parteigenossen, denen er sehr großzügige Gehälter bot. Zudem durfte ein Schwager das Firmengelände mit 3000 Bäumen „verschönern“. Das MANAGERMAGAZIN (Mai 1997) zitiert einen Asienexperten, der die erhofften Vertriebsstärken des Partners als häufigen Trugschluß bezeichnet. Dies sei auch kein Wunder, denn in der Planwirtschaft habe man nur das Verteilen gelernt. Der ECONOMIST (24.6.95) rät ausländischen Investoren zu wirksamen Kontrollmechanismen: Vetternwirtschaft und Korruption könnten erhebliche Reputationskosten nach sich ziehen. Auch bräuchten die Geschäfte des Partners schon mal amerikanische Expatriates ins Gefängnis.

Daher kann die Aufdeckung der Qualitäten des Partners zu Neuverhandlungen führen: Mit Druck – etwa der Drohung, aus dem Projekt auszusteigen – kann der Investor eine Erhöhung seiner Beteiligung am Unternehmen erzwingen. Oder mittels technologischer Innovationen, die mit Anteilen am Unternehmen verrechnet werden – hier können die meist liquiditätsschwachen chinesischen Partner nicht mitziehen. Der Investor kann versuchen, seine Kontrolle im Unternehmen zu erhöhen und den chinesischen Partner auf die Funktion eines stillen Gesellschafters reduzieren.<sup>6</sup>

Jedoch sind auch nicht alle westlichen Investoren mit den gleichen Ressourcen ausgestattet. Wenn Verhandlungsmacht von den eingebrachten Ressourcen abhängt, dann wird es multinationalen Unternehmen eher gelingen, die Kontrolle im Unternehmen zu erzielen als Mittelständlern. „Another handicap to success is that many foreigners don't realize that China is a high-cost country“ (FEER, 7.8.1997). Die Bereitschaft, sich etwa trotz hoher Anfangsverluste und unerwartet hoher Kosten der Markteindringung weiter und sogar noch stärker in China zu engagieren, wird großen Unternehmen mit einem „langen Atem“ eher möglich sein als kleineren Investoren. Nach VANHONACKER (zit. in FEER, 18.12.1997) rechnen die meisten Investoren, dass sie erst nach etwa zehn Jahren die Gewinn-

---

6 Im Vergleich zu den frühen Reformjahren sind heute Umwandlungen in Joint Ventures mit ausländischer Mehrheitsbeteiligung oder in rein ausländische Unternehmen leichter durchführbar. Zudem sind die Staatsbetriebe unter verstärktem Reformdruck geraten, was die Position der ausländischen Seite bei Verhandlungen stärken dürfte.

zone erreichen. Kalkuliert hatten die meisten mit drei bis fünf Jahren: „It takes a lot of money to make money“ (ebd.: 53).

*Hypothese 3: Je größer die Markterfahrung und Verhandlungsmacht des Investors, desto eher wird er seine Kontrolle im Unternehmen erhöhen. Eine Folge ist, dass er personalpolitisch einen Wandel einleitet (Erhöhung der Lohnspreizung, leistungsorientierte Entlohnungsformen).*

#### **4.4 Ausländisch kontrollierte Personalpolitik in Joint Ventures**

Es wird unterstellt, dass der Investor eine an den betrieblichen Erfordernissen des Joint Ventures orientierte Personalpolitik betreibt - im Gegensatz zum chinesischen Partner, der etwa durch die Überführung von Arbeitnehmern Interessen der staatlichen Mutterorganisation verfolgt. Welchen Wandel in der Personalpolitik wird der Investor einleiten? Generell ist eine größere Lohnspreizung zu erwarten, um qualifikations- und leistungsorientiert zu entlohnen. Ökonomisch sinnvoll wäre eine innerbetriebliche Segmentierung in Rand- und Stammebelegschaft: Für generalisierte Qualifikationen eine nach Anpassungszwängen auf- und abzubauen- de Belegschaft, etwa bei Jedermannstätigkeiten in der Fabrik. Bei stark nachgefragten qualifizierteren Arbeitnehmern eine Internalisierungspolitik: Abschottung vom Markt, bestimmte Eintrittspositionen mit Karriereversprechen usw.

Im Folgenden gehen wir von einem Zusammenhang zwischen Absatzmarkt und betrieblicher Beschäftigungspolitik aus, um Vermutungen zur Personalpolitik des Investors anzustellen. Idealtypisch unterscheiden wir zwischen zwei Produktmarktstrategien des Unternehmens: Preis- versus Differenzierungspolitik. Unternehmen, die auf der Basis des Preises keine relativen Wettbewerbsvorteile erzielen können, reagieren nach ASTLEY/BRAHM (1989: 243) mit Differenzierungs- bzw. Nischenstrategien: „Competition thus revolves around product performance, quality, and innovation rather than price.“ Anstelle standardisierter Massenproduktion tritt kundenspezifische Fertigung, Erhöhung der Qualität, Zuverlässigkeit, Liefergeschwindigkeit und Service.<sup>7</sup>

Multinationale Unternehmen führen ihre hochpreisigen, dafür qualitativ überlegenen Produkte häufig mittels aggressiver Werbekampagnen ein:<sup>8</sup> So startete

---

<sup>7</sup> Dabei wird der Markterfolg auch von den Marketing-Fähigkeiten der Unternehmen beeinflusst (ebd.: 240). Nach PORTER (1980) kann zwischen der Fokussierung auf Marktsegmente, d.h. auf einzelne Zielgruppen, oder auf den Gesamtmarkt unterschieden werden.

<sup>8</sup> Nach YANG (1998: 61) nutzen multinationale Unternehmen Trainingskurse für chinesische Manager, Techniker und politische Entscheidungsträger als Marketinginstrument. In den häufig im Ausland stattfindenden Unterrichtseinheiten wird nach der Vermittlung allgemeiner ökonomischer Sachverhalte das gastgebende Unternehmen vorgestellt. Oftmals haben ehemalige Teilnehmer später Führungspositionen inne. Als „cultivating potential customers“ bezeichnet YANG (ebd.) dieses Vorgehen. Damit werben die Unternehmen nicht nur

z.B. der US-Konzern Procter & Gamble einen „Marketing-Großangriff“: Mit TV- und Rundfunkwerbung, Tausenden von lokalen Vertretern, Probepackungen und Probierpreisen, Werbeplakaten u.a. konnte bereits 1995 bei Shampoos ein Marktanteil von 50% realisiert werden - dabei investiert P&G pro Monat mehr für Werbung als der größte nationale Konkurrent im Jahr (W6V BACKGROUND, 10.11.1995). Einige Unternehmen treten mit Produktneuheiten in den Markt bzw. entwickeln lokale Produktadaptionen.<sup>9</sup> Häufig fokussieren sie auf bestimmte Marktsegmente : „In short, contemporary China is not one big potential source of demand, but many little pockets of demand that require individual attention.“ (EIU 1997: XIII). Etwa zielt der Schuhfabrikant Nike auf die 2% der Bevölkerung, die sich bereits Luxuswaren leisten können.

Sollen qualitativ überlegene Produkte, Produktneuheiten oder Produktadaptionen produziert werden, bedarf es relativ qualifizierten Personals. Um etwa die Belegschaft mit neuen Produktionstechnologien vertraut zu machen, wird Aufwand in Aus- und Weiterbildung notwendig sein. Im Managementbereich werden Mitarbeiter benötigt, die beispielsweise Marketingkonzepte entwickeln und Vertriebswege aufbauen. Um Differenzierungskonzepte wie einen besonderen Lieferservice oder kundenspezifische Produktion zu realisieren, ist ebenfalls der Einsatz qualifizierten, flexiblen und motivierten Personals nötig. Damit wird gerade die Gruppe an Arbeitnehmern gesucht, die in China gegenwärtig knapp ist. Daher vermuten wir bei Unternehmen, die sich mit Nischenprodukten - im Gegensatz zu Standardprodukten - auf dem Binnenmarkt etablieren wollen, eine Internalisierungspolitik: Abschottung vom Markt mit der Entwicklung interner Arbeitsmärkte. Um qualifiziertere Arbeitnehmer zu finden und zu halten, werden vermutlich überdurchschnittliche Löhne angeboten. Um Commitment und Identifikation mit dem Unternehmen zu entwickeln, werden eher Methoden der Clan-Kontrolle angewendet werden. Bezüglich der Einhaltung arbeitsrechtlicher Regelungen erwarten wir ein „vorbildliches“ Verhalten. Da kleinere Investoren stärker vom Markt abhängig sind, nehmen wir bei größeren Investoren eine großzügigere Internalisierungspolitik als bei kleineren an.

*Hypothese 4: Je mehr der Investor eine Differenzierungsstrategie verfolgt, desto stärker bemüht er sich um den Aufbau eines internen Arbeitsmarktes. Je größer der Investor, desto großzügiger seine Internalisierungspolitik.*

Während einige Investoren sich auf die Erschließung des Binnenmarktes konzentrieren, wollen andere ihre Produktionsstätte auch zur Herstellung von Ex-

---

um potentielle Kunden, sondern können auch Netzwerke aufbauen, die zukünftige Transaktionen erleichtern.

9 Etwa erfand Coca-Cola ein neues Getränk namens „Smart“: „The drink would be available in five fruit flavors and would be the first carbonated beverage created by a foreign company with the Chinese consumer in mind“ (AMERICAN EMBASSY COMMERCIAL BRIEFING, Aug. 1997).

porterzeugnissen nutzen. Damit soll das Unternehmen sowohl als „verlängerte Werkbank“ zur Nutzung von Lohnkostenvorteilen als auch als Vehikel zur Markteindringung dienen. Kostengünstig kann in China mit Rückgriff auf die im Überschuss vorhandenen unqualifizierten Arbeitnehmer produziert werden. Daher wird vermutlich in standardisierter Massenproduktion auf veralteten Technologien gefertigt. Bei solchen Fertigungsverfahren, die nur kurze Einarbeitungsphasen erfordern, werden keine besonderen Mittel nötig sein, um Personal zu binden. Daher erwarten wir niedrige Löhne, verhaltensorientierte Kontrollmechanismen, keine betrieblichen Sozialleistungen usw. – eine externalisierte Personalpolitik. Jedoch wird es schwierig sein, sich angesichts der Marktverhältnisse in China mit Standardprodukten am Markt zu positionieren. Deshalb vermuten wir, dass die Unternehmen trotz des Ziels der Markterschließung einen großen Teil ihrer Erzeugnisse exportieren werden. Auch erwarten wir hier Verstöße gegen arbeitsrechtliche Bestimmungen, um Kostenvorteile zu erzielen. Sollten diese Bestimmungen eingehalten werden, werden die Unternehmen vermutlich preislich nicht mit chinesischen Betrieben konkurrieren können.

*Hypothese 5: Je mehr der Investor Wettbewerbsfähigkeit auf der Basis des Preises sucht, desto eher wird er eine externalisierte Personalpolitik betreiben.*

## **5. Methodisches Vorgehen, Angaben zu den untersuchten Unternehmen und Operationalisierung**

### **5.1 Methodisches Vorgehen und Angaben zu den Fällen**

Da es sich hier um ein nur in Ansätzen untersuchtes Forschungsfeld handelt, entschieden wir uns zunächst für Fallstudien. Neben der Prüfung unserer Hypothesen wollen wir auch explorativ nach neuen Erkenntnissen suchen. Wir benötigen neben quantitativen Daten auch qualitative Daten und haben eine Vielzahl an offenen Fragen. Zudem bereitet uns eine präzise Operationalisierung der Hypothesen Schwierigkeiten. Unser ursprüngliches noch im Projektantrag formuliertes Vorhaben, zur Hypothesenüberprüfung auf einen postalisch verschickten Fragebogen zurückzugreifen, war daher doch etwas zu „optimistisch“: Fragebögen dienen der Validierung einiger weniger Hypothesen und sollten möglichst kurz gehalten sein, um eine hohe Rücklaufquote zu erzielen. Hingegen stellten wir bei der Konstruktion des Fragebogens fest, dass wir noch zu viele ungeklärte Fragen haben, die uns die Literatur nicht beantwortet. Daher entschlossen wir uns, die Daten mittels eines standardisierten Interviewleitfadens in Fallstudien zu erheben.

Gemäß dem von GLASER (1978) vorgeschlagenen Vorgehen des „theoretical samplings“ soll zunächst mit der Analyse und dem Vergleich weniger Fälle auf

der Basis geringer Kontraste begonnen werden. In den nächsten Schritten kann dann eine stufenweise Ausweitung erfolgen. Angesichts der regionalen Disparitäten innerhalb Chinas konzentrieren wir uns daher zunächst auf nur eine Region. Wir haben uns für die Region Shanghai entschieden, weil es sich hier um einen bevorzugten Standort ausländischer Direktinvestitionen handelt und das anekdotisch immer wieder geschilderte Problem der hohen Fluktuationsrate unter qualifizierten Arbeitnehmern besonders eklatant zu sein scheint. Die Branchenauswahl „Chemie und Maschinenbau“ erfolgte aus dem Bestreben, möglichst kapitalintensive Unternehmen zu befragen, die vermutlich eher von dem chinaweiten Mangel an qualifizierten Arbeitnehmern betroffen und daher zur Setzung effektiver Bleibeanreize gezwungen sind. Um „Country-of-Origin“-Effekte divergierender Investorenländer auszuschalten, haben wir uns zusätzlich auf die Gruppe der deutschen Investoren beschränkt

Unsere Fallstudien haben wir mit der Konstruktion eines etwa 30-seitigen standardisierten Interviewleitfadens vorbereitet (s. Anhang).<sup>10</sup> Neben Fragen zu allgemeinen Organisationscharakteristika (Errichtungsmodus, Beteiligungsverhältnis u.a.), Beziehungen zur Zentrale und Umwelt, Produktmarktstrategie und wirtschaftlichen Eckdaten ging es in den Fragen zu einzelnen personalpolitischen Handlungsfeldern um Rekrutierungspraxis, Lohnpolitik, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Management. Unseren Interviewpartnern haben wir zugesichert, dass sämtliche Daten bzw. Informationen streng vertraulich behandelt werden. Der Leitfaden wurde im Rahmen eines Pretests in Interviews mit drei Unternehmensvertretern in Deutschland getestet und überarbeitet.

Die Unternehmen wurden mit Hilfe der Liste deutscher Unternehmen in China, herausgegeben von der Handelsförderstelle der deutschen Botschaft, kontaktiert. Es wurde versucht, mit allen dort aufgeführten Unternehmen der Metall- und Chemiebranche Kontakt aufzunehmen.<sup>11</sup> Ein Teil wurde bereits aus Deutschland angeschrieben. Jedoch stellte sich in Shanghai heraus, dass vor allem kleinere Investoren zwar Zusagen gegeben hatten, jedoch die zur Verfügung gestellten Fax- bzw. Telefonnummern nicht funktionierten. In Shanghai wurden die Unternehmen telefonisch kontaktiert und bei Zusagen, Angaben zu den Forschungsfragen vorab per Fax zugestellt.

---

<sup>10</sup> Da wir Interviews mit verschiedenen Unternehmensvertretern (General Manager und Human Resources Manager) sowie neben Joint Ventures auch ausländische Tochterunternehmen befragen wollten – wobei keine Fragen bzgl. des Beteiligungsverhältnisses am Unternehmen, Charakteristika des chinesischen Partners usw. aufgeworfen wurden – haben wir insgesamt vier Versionen des Interviewleitfadens konstruiert, die in drei verschiedenen Sprachen zur Verfügung standen (Deutsch, Englisch und Chinesisch).

<sup>11</sup> Insgesamt gibt es in Shanghai etwa 250 Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung. Wir haben bei den etwa 30 Unternehmen angefragt, die wir der Chemie- oder Maschinenbaubranche zuordneten.



Da unsere Fragestellung auf die ausländische Seite zielt, haben wir Vertreter der ausländischen Seite um Interviews gebeten. In den meisten Fällen konnten wir den ausländischen General Manager direkt befragen, in wenigen Fällen wurden wir an leitende Angestellte verwiesen. Zusätzlich wurden uns in einigen Fällen Gespräche mit dem Leiter der Personalabteilung gewährt. Manche Betriebsleiter luden uns zu einer Betriebsbesichtigung ein. Die Interviews dauerten in der Regel eineinhalb bis zwei Stunden. Ein Teammitarbeiter stellte die Fragen, während sich der zweite vor allem auf die Mitschrift konzentrierte. Nach den Interviews wurden Eindrücke und Notizen verglichen, sowie die von den Unternehmen zur Verfügung gestellten Dokumente analysiert. Zusätzliche Expertengespräche wurden mit Rechtsanwälten, Unternehmensberatern, Vertretern von Vereinigungen der deutschen Industrie, Angestellten des Arbeitsamtes und Personalaustauschzentren geführt.

Insgesamt wurden neun Joint Ventures und zwei Tochterunternehmen untersucht, drei Unternehmen aus der Chemiebranche (nur Joint Ventures) und acht aus der Maschinenbauindustrie. Zwei Unternehmen wurden vor dem Jahr 1989 gegründet, fünf wurden zwischen 1991 und 1994 errichtet und vier nach 1995 (Durchschnittsalter: etwa 5 Jahre). Unter Ausschluss eines größeren Unternehmens, schwankt die Beschäftigtenzahl zwischen 20 und 440 (durchschnittliche Beschäftigtenzahl: 200).

## **5.2 Operationalisierung der Forschungshypothesen**

*Hypothese 1: Je geringer die Reformorientierung des chinesischen Partners, desto stärker der Import von „Resten“ der Eisernen Reisschale (hohe Anzahl an überführten Arbeitnehmern mit geringer Qualifikation und komprimiertes Lohnschema). Eine Implikation ist, dass die Fluktuation unter den vom Markt rekrutierten und betrieblich qualifizierten Arbeitnehmern sehr hoch ist.*

In der ersten Hypothese nehmen an, dass hierarchiehohe größere Staatsbetriebe aufgrund weicher Budgetrestriktionen eine geringere Reformorientierung als kleinere Staatsbetriebe haben. Wir fragen daher nach der Beschäftigtenzahl des chinesischen Partners<sup>12</sup> und nach seiner Anordnung in der staatlichen Verwaltungshierarchie (Fachministerium versus Provinzregierung oder städtische Behörde). Weiterhin fragen wir, ob der chinesische Partner Subventionen erhält und bitten unseren Interviewpartner um seine Einschätzung zu den Reformbemühungen des Partners im staatlichen Mutterbetrieb. Zudem wird nach den Zielen des Partners sowie nach personalpolitischen Konflikten gefragt, um die „Reformori-

---

<sup>12</sup> Die chinesischen Partner stufen wir als Großunternehmen ein, wenn die Betriebe über 5000 Beschäftigte haben, als mittelgroßen Betrieb bei zwischen 2000 und 5000 Arbeitnehmern, als mittleren Betrieb bei zwischen 500 –2000 Beschäftigten und als kleinen Betrieb bei weniger als 200 Beschäftigten.

entierung“ des Partners einzuschätzen. Den Import von „Resten“ der Eisernen Reisschale versuchen wir im wesentlichen mit Fragen nach der Anzahl der übernommenen Arbeitnehmer, ihrer Qualifikation und dem Durchschnittsalter, nach der Lohnspreizung, der Lohnfestsetzung und der Frage nach der Personalverantwortlichkeit zu erfassen. Um die Fluktuationsproblematik abzuschätzen, fragen wir nach der betrieblichen Aus- und Weiterbildung (z.B. Inhalte, Zahl der Ausbildungstage pro Jahr), der Zahl vom Markt rekrutierter Arbeitnehmer, der Zahl unfreiwilliger Abgänge, Abwerbungsproblemen und den Anreizen, die Konkurrenten beim Abwerben setzen u.a.

*Hypothese 2: Je geringer die Reformorientierung des chinesischen Partners, desto stärker der Import partikularistischer Beziehungsnetzwerke. Eine Folge ist, dass beispielsweise bei Beförderungen und Auslandseinsätzen keine leistungsorientierte Personalauswahl getroffen wird.*

Um den Import partikularistischer Beziehungsnetzwerke zu erfassen, fragen wir nach Einflussmöglichkeiten des ausländischen Investors auf die Auswahl der überführten Arbeitnehmer, auf die Selektion der im Ausland qualifizierten Beschäftigten und auf Beförderungsentscheidungen. Wir bitten um Informationen, wie personalpolitische Entscheidungen getroffen werden, etwa ob bei Beförderungen eine Vorgesetztenbeurteilung erfolgt. Zudem fragen wir nach geplanten Veränderungen der Personalpolitik und ob Probleme bei geringerer Einflussnahme des chinesischen Partners hätteh vermieden werden können. Hinzu kommen Fragen zu Technologie- und Know-how-Verlusten, um einzuschätzen, ob der Partner versucht, über das Personal an Technologie zu gelangen.

*Hypothese 3: Je größer die Markterfahrung und Verhandlungsmacht des Investors, desto eher wird er seine Kontrolle im Unternehmen erhöhen. Eine Folge ist, dass er personalpolitisch einen Wandel einleitet (Erhöhung der Lohnspreizung, leistungsorientierte Entlohnungsformen).*

Die „Markterfahrung“ des Investors versuchen wir mit der Anzahl weiterer Produktionsstätten in China und dem Zeitpunkt des Eintritts in den chinesischen Markt zu erfassen. Verhandlungsmacht wird mit Angaben zu den eingebrachten Ressourcen des Investors und des Partners, heutige Einschätzung des Investors über die Vorteilhaftigkeit der Ressourcen des chinesischen Partners sowie nach der beidseitigen Durchsetzbarkeit gewünschter Veränderungen erfasst. Um die Erhöhung der Kontrolle zu messen, fragen wir nach Kapitalveränderungen und weiteren Ressourceneinbringungen durch die Mutterorganisationen. Den Wandel erfragen wir mit Angaben zu Fehlentscheidungen, geplanten Veränderungen in einzelnen Bereichen, persönlichen Empfehlungen zu Personalpolitik in China sowie Konfliktpunkten zwischen den Partnern.

*Hypothese 4: Je mehr der Investor eine Differenzierungsstrategie verfolgt, desto stärker bemüht er sich um den Aufbau eines internen Arbeitsmarktes. Je größer der Investor, desto großzügiger seine Internalisierungspolitik.*

*Hypothese 5: Je mehr der Investor Wettbewerbsfähigkeit auf der Basis des Preises sucht, desto eher wird er eine externalisierte Personalpolitik betreiben.*

Wir fragen nach der Produktlinie, Produktpalette, technologischem Niveau des Produktionsprozesses, Innovationen sowie nach dem Konkurrenzdruck und der persönlichen Einschätzung der Marktverhältnisse in China. Den Aufbau eines internen Arbeitsmarktes erfragen wir durch Rekrutierungsstrategien, Vertragslänge, Einsetzbarkeit der Arbeitnehmer auf verschiedenen Arbeitsplätzen, interner Karrierepolitik, Besetzung von Führungspositionen u.a. Zusätzlich fragen wir nach der Einarbeitungszeit, nach der Art der benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten und Rekrutierungsproblemen, um Informationen zur Qualifikation der Arbeitnehmer zu erhalten. Die Großzügigkeit der Internalisierungspolitik versuchen wir mit Anzahl und Art von Aus- und Weiterbildungsangeboten, Dauer von Auslandseinsätzen, Höhe der Löhne, zusätzlichen Sozialleistungen usw. abzuschätzen.

## **Teil III**

### **6. Auswertung der Falluntersuchungen in Shanghai**

#### **6.1 Identifikation der chinesischen Kooperationspartner**

##### **6.1.1 Wie reformorientiert sind die chinesischen Partner?**

In unseren theoretischen Ausführungen gingen wir davon aus, dass westliche Investoren häufig mit größeren staatlichen Einheiten kooperieren, die noch relativ weichen Budgetrestriktionen unterliegen und damit noch nicht reformiert sind.

Alle neun untersuchten Joint Ventures haben einen staatlichen Partner. Sechs der chinesischen Partner sind Großbetriebe mit über 5 000 Beschäftigten. Zwei haben mittelgroße Partner (800 bzw. 2 000 Beschäftigte) – wobei der Partner mit 800 Beschäftigten bereits auf die Hälfte geschrumpft ist. Ein Investor kooperiert mit einem kleinen Staatsunternehmen mit heute weniger als 200 Beschäftigten – dieser Partner wird als sehr reformorientiert bezeichnet und konnte seine Belegschaft in kurzer Zeit stark reduzieren.

Die Reformbemühungen des Partners in der chinesischen Mutterorganisation werden von sieben der neun Joint Venture-Vertreter als graduell und sozialverträglich bezeichnet: In der Regel werden Frauen mit 45 Jahren, Männer mit 55

Jahren frühpensioniert. Bei einer Mehrheit der chinesischen Partner vermutet die ausländische Seite weiterhin staatliche Subventionierung. Ein Investor berichtete von dem hohen gesellschaftlichen Druck, dem chinesische Manager bei Entlassungen ausgesetzt sind: Sein Partner verstarb kürzlich mit 48 Jahren an einem Herzinfarkt, weil er seinen 40 000 Beschäftigten nach und nach kündigen musste. Als gänzlich reformunwillig wurde ein behördlicher Joint Venture-Partner bezeichnet, der Betriebe mit insgesamt ca. 50 000 Arbeitnehmern verwaltet. Ein Joint Venture-Partner wurde erst zu Beginn der Reformpolitik gegründet, verfügt über sehr moderne Ausrüstungen und hat in seinem Betrieb ein mit westlichen Unternehmen vergleichbares Personalvolumen – der einzige Partner, der sich nicht um die Aneignung des technologischen Know-hows des Investors bemühte.

### ***6.1.2 Partner, die sich zwar ein Bett teilen, aber verschieden träumen?***

Wir vermuten weiter, dass die größeren nichtreformierten Staatspartner weniger das Organisationsinteresse des Joint Ventures als vielmehr vor allem eigene Interessen verfolgen. Daher bezeichnen wir Kooperationen mit ihnen als „schwierige“ Partnerschaften.

Primäres Ziel der chinesischen Seite war der Erwerb von Technologie – oder wie sich drei Interviewpartner ausdrückten: „Technologieklaue“. Eine Mehrheit der Investoren kooperiert mit Konkurrenzbetrieben, was heute meist als Fehler angesehen wird: „Wir sind in den Verhandlungen über den Tisch gezogen worden. Gehofft haben wir auf die Netzwerke. Doch ist die gleiche Branche nur problematisch.“ Der Partner habe keine hohe Lernfähigkeit, da seine Technologie veraltet ist. Im Prinzip war allen Investoren klar, dass bei der Errichtung einer Produktionsstätte in China technologisches Know-how „abfließen“ wird. Als effektiven Technologieschutz wird von einigen Investoren nur eine Möglichkeit angesehen: „Man muss einfach nur schneller sein, immer technologisch voran.“ Andere ziehen daraus die Konsequenz, leicht veraltete Technologien einzuführen, die in westlichen Industrieländern schon als „Auslaufmodelle“ gelten. Denn selbst bei hundertprozentigen Tochterunternehmen sei kein vollständiger Technologieschutz möglich: „Alles gehört der China Inc.“

Befragt, ob sie heute wiederum den jetzigen Partner wählen würden, lehnten vier Investoren kategorisch ab. Ein Investor meinte, dass die Chinesen doch nur im Sinn hätten, wie sie die Westler am besten „abzocken“ könnten. Ein mittelständischer Investor will den Partner langsam „aushungern“ lassen. Weil das deutsche Mutterhaus zu klein sei, habe man bei dem starken Partner keine Chance, eine Mehrheitsbeteiligung zu erzielen – hinter dem Partner steht ein Fachministerium. Ein multinationaler Investor ist gerade dabei, seine beiden chinesischen Partner aufzukaufen. Zwei Investoren würden eine ausländische Mehrheitsbeteiligung von 90% bevorzugen und den Partner aufgrund seiner vorteilhaften Behördenkontakte ohne Managementfunktion zu 10% beteiligen.

Der Investor, der mit dem chinesischen „Vorzeigebetrieb“ kooperiert, meinte: „Wir sind selbst ganz erstaunt. Wir haben hier relativ freie Hand. Wir nahmen an, dass unser Partner am Know-how interessiert ist. Aber er nutzt das nicht konsequent aus.“ Zwei General Manager zeigten sich recht zufrieden: Einer bezeichnete die Netzwerke des Partners als vorteilhaft. Der andere, der mit dem kleinen Staatsbetrieb kooperiert, ist zwar mit den vom chinesischen Partner überführten Arbeitnehmern unzufrieden. Doch könnten im Vergleich zu Deutschland noch erhebliche Arbeitskostenvorteile erzielt werden – es handelt sich hier um ein Joint Venture, das dem deutschen Mutterunternehmen als „verlängerte Werkbank“ dient und seinen Arbeitern sehr niedrige Löhne zahlt.

### ***6.1.3 Wer trifft Entscheidungen in der Personalpolitik?***

Wir nahmen an, dass die größeren staatlichen Partner für sich die Verantwortung im Personalbereich aushandeln werden. Nur Investoren mit Markterfahrung und Verhandlungsmacht wird es durch eine hohe Unternehmenskontrolle gelingen, Einfluss auf die Personalpolitik auszuüben.

In zwei Joint Ventures liegt die Personalverantwortung eindeutig bei der chinesischen Seite – größeren staatlichen Einheiten mit weit über 5 000 Beschäftigten. In zwei Unternehmen wurde dem General Manager nachträglich die direkte Personalverantwortung übertragen, jedoch kam es zu keinen Veränderungen, weil grundsätzliche Entscheidungen im Board of Directors getroffen werden und die chinesische Seite blockiert. Allen vier Unternehmen ist gemeinsam, dass sie älter als sechs Jahre sind, die beidseitige Kapitalbeteiligung unverändert blieb und der ausländische Investor keine Mehrheitsbeteiligung hat.

In einem Joint Venture, in dem der ausländische Investor seine Beteiligung erhöht hat, bestimmt der ausländische General Manager in Zusammenarbeit mit dem ehemaligen chinesischen Parteisekretär die Personalpolitik – sein chinesischer Partner ist ein mittleres Unternehmen und reformorientiert.<sup>13</sup>

In drei jüngeren Joint Ventures (um 1995 gegründet) mit ausländischer Mehrheitsbeteiligung werden Entscheidungen im Personalbereich vom ausländischen General Manager getroffen – alle drei sind deutsche Großunternehmen und werden von chinaerfahrenen General Managern geleitet. Auffallend ist, dass auch in diesen Unternehmen keine Expatriates in der Funktion eines Human Resource Manager eingesetzt werden – in einem Fall wurde dem deutschen kaufmännischen Leiter zusätzlich der Personalbereich zugeteilt.

---

<sup>13</sup> Ähnlich wie in einem 1994 gegründeten Unternehmen, in dem die ausländische Seite eine Zweidrittelmehrheit hält und eine Änderung der personalpolitischen Verantwortung durchsetzte.

## 6.1 Chinesisch kontrollierte Personalpolitik

### 6.2.1 Fall 1 und 2: Erfolg und Misserfolg zweier mittelständischer Investoren

Im Folgenden vergleichen wir zwei Joint Ventures, die sich insbesondere in den Kriterien „Reformorientierung des Partners“ und „Produktmarktstrategie“ unterscheiden.

#### 6.2.1.1 *Projektanbahnung und Partnerwahl*

Beide deutschen Partner sind Investoren in der Investitionsgüterindustrie und arbeiten mit chinesischen Konkurrenzbetrieben zusammen – in beiden Fällen war der chinesische Partner primär am Technologieerwerb interessiert. Beide Investoren haben etwa 600 Beschäftigte in der deutschen Mutterorganisation und sind international engagiert. Bereits Anfang der 80er Jahre suchten sie nach geeigneten Formen der Erschließung des chinesischen Marktes. Zwar bemühten sich beide aktiv um einen geeigneten chinesischen Partner mit Vertriebsstärken und Marktposition, doch unterschied sich ihr Vorgehen: *Fuxing Mechanical Corp.*<sup>14</sup> evaluierte Marktposition und Reputation des potentiellen Partners durch Kontakte aus dem Direktvertrieb und Informationen von Kunden. Zusätzlich wurde der Partner während der Anbahnungsphase durch ein Vertriebsabkommen „gestet“. Hingegen beauftragte *Kunnan Equipment Co. Ltd.* einen chinesischen Branchenkenner sowie ein Team aus Mitarbeitern mit der Suche und nahm direkt Verhandlungsgespräche zum ausgewählten Partner auf – ein Betrieb, der die Produkte des Investors bereits kopiert hatte. Außerdem kam es während der Verhandlungen schon zu Irritationen: Der ausgesuchte Partner wurde in einer späteren Verhandlungsrunde von der übergeordneten Behörde durch einen neuen Verhandlungspartner ersetzt, den die deutsche Seite schließlich akzeptieren musste.

*Fuxing Mechanical Corp.* kooperiert mit einem mittelgroßen reformorientierten Staatsbetrieb, der seine Belegschaft mittels Sozialplänen auf über die Hälfte reduzierte. Der etwa 35jährige Direktor des chinesischen Partnerbetriebs wird als dynamisch und aufgeschlossen charakterisiert. In den ersten Jahren der Inbetriebnahme des Joint Ventures bestimmte die chinesische Seite allein die Personalpolitik. Heute liegt die direkte Personalverantwortung beim deutschen General Manager. Die chinesische Seite der *Kunnan Equipment Co. Ltd.* ist eine Holdinggesellschaft, die mehrere Betriebe mit insgesamt etwa 50 000 Beschäftigten beaufsichtigt und sich bislang trotz des Drucks ausländischer Kreditgeber als reformunwillig zeigte. Der Vertreter der chinesischen Seite wird als konservativ und eher nationalistisch gekennzeichnet.<sup>15</sup> Die Personalpolitik wird allein von der chinesischen Seite bestimmt.

---

14 Zur Wahrung der Anonymität unserer Interviewpartner haben wir im Folgenden Namen für die Unternehmen frei erfunden.

15 Über betriebswirtschaftliches Wissen oder Fremdsprachenkenntnisse verfügt keiner der beiden Partner.

### 6.2.1.2 *Produktion und Markterfolg*

Beide Unternehmen haben eine hohe Fertigungstiefe und produzieren mit in Industrieländern schon „ausgemusterten“ Technologien, d.h. relativ arbeitsintensiv und im Bereich der Metallbearbeitung z.B. ohne den Einsatz von CNC-Maschinen. Beide fertigen Einzel- und Kleinserien. Während bei *Fuxing Mechanical Corp.* technologische Erneuerungen durch das deutsche Mutterhaus erfolgen, die bisher mit einer Erhöhung der Anteile am Unternehmen „verrechnet“ wurden, werden bei *Kunnan Equipment Co. Ltd.* keine Technologien mehr durch die deutsche Mutter transferiert. Daher produziert *Fuxing* heute auf einem für chinesische Verhältnisse relativ hohen Technologieniveau. Hingegen hat *Kunnan* keinen technologischen Vorsprung mehr gegenüber chinesischen Konkurrenzbetrieben. Während *Fuxing* sich heute als Marktführer in einer Nische bezeichnet und die Gewinne in den letzten Jahren um 70% steigern konnte, schreibt *Kunnan* immer noch rote Zahlen. *Fuxing* hat bei seinen Produkten gegenüber den Konkurrenten einen Qualitätsvorsprung. Jedoch sind schlechtere Produktkopien auf dem Markt. Deshalb musste der vorher veranschlagte Preis reduziert werden, da die Kunden bei zu hohem Qualitätsaufschlag die qualitativ minderwertigen Produkte der Konkurrenten bevorzugen. *Kunnan* produziert Standardmaschinen. Angesichts der starken Konkurrenz konnte auf dem chinesischen Markt bislang keine nennenswerte Marktposition aufgebaut werden – chinesische Betriebe bieten preiswerter an: „In Shandong haben die nur ein Drittel der Lohnkosten wie hier in Shanghai.“ Jedoch wird 20-30% der Produktion exportiert: „Als verlässigste Werkbank lohnt sich China.“

### 6.2.1.3 *Rekrutierungspolitik*

*Fuxing Mechanical Corp.* ist ein Grüne-Wiese-Projekt und hat einen Großteil seiner Belegschaft vom chinesischen Partner übernommen, auf deren Auswahl kein Einfluss ausgeübt wurde. Neurekrutierungen in der Produktion erfolgen auf dem lokalen Arbeitsmarkt: „Das ist sehr bequem in China. Man führt direkt Gespräche. Zeugnisse spielen eine untergeordnete Rolle.“ Bevorzugt werden örtlich gebundene Bauern – das Joint Venture liegt in einer industriellen Entwicklungszone in einem Vorort von Shanghai. Verwaltungspersonal wird über Zeitungsanzeigen gesucht. Eine technische Fachkraft und ein Vertriebsmitarbeiter wurden in den letzten Jahren abgeworben. Die Ausbildungskosten erstattete der neue Arbeitgeber.

*Kunnan Equipment Co. Ltd.* ging aus einem bestehenden Betrieb des Partners hervor. Die Belegschaft wurde komplett übernommen: „Ein großer Fehler“ – wie heute konstatiert wird. Denn der Personalbestand hat sich als viel zu hoch erwiesen, jedoch weigert sich der Partner, Personal zu entlassen. Nur in einzelnen Fällen stimmt er Frühpensionierungen zu. Hingegen kann qualifiziertes Personal nicht im Unternehmen gehalten werden: Zum Beispiel wurde der betrieblich ausgebildete beste Ingenieur von einem amerikanischen Unternehmen abgeworben. Die beste Sekretärin arbeitet heute bei einer deutschen Bank. Bis auf einen Tech-

niker arbeitet heute kein qualifizierterer Mitarbeiter mehr für *Kunnan Equipment Co. Ltd.*: Und diesem wurde eine attraktive Anstellung bei der in Kürze zu errichtenden Tochtergesellschaft versprochen.

#### 6.2.1.4 Lohnpolitik

Genauere Angaben zur Festsetzung der Fixlohnhöhe konnten wir in keinem der beiden Joint Ventures erhalten. Uns erging es hier ähnlich wie TROMMSDORFF et al. (1991: 187), die die Unkenntnis der von ihnen befragten deutschen Manager als Resultat einer „Verschleierungstaktik“ des chinesischen Partners deuten: „Es [das Vergütungssystem] schien wie ein undurchdringliches kompliziertes System ohne klare Bestimmung zum Zwecke der größeren Machtausstattung von Personalmanagern.“ Tatsächlich bemerkte die ausländische Seite bei *Fuxing Mechanical Corp.*: „Das Lohnsystem müsste man entrümpeln. Es ist viel zu kompliziert, noch aus der Staatsbetriebszeit.“ Bei *Kunnan Equipment Co. Ltd.* zeigte man sich verärgert: „Lange Zeit hatten wir überhaupt keinen Einblick. Jetzt wollen wir mehr mitreden.“<sup>16</sup>

„Entrümpelungsarbeit“ wurde bei *Fuxing* bereits in Angriff genommen. Neben einem durchschnittlichen Arbeitnehmerbruttolohn von etwa 4160 RMB<sup>17</sup> (zur Lohndifferenzierung wurden keine Angaben gemacht) erhalten die Arbeitnehmer eine zusätzliche Umsatzbeteiligung von 30%. Zusätzlich belohnt der General Manager überdurchschnittliche Einzel- und Gruppenleistungen mit Prämien. Gruppenprämien werden in der Produktion vergeben, um Kooperationsanreize für Teams zu setzen. Mit individuellen Prämien sollen vor allem Vertriebsmitarbeiter motiviert werden. Zudem achtet er auf die Wettbewerbsfähigkeit der Löh-

---

<sup>16</sup> Die genaue Einordnung der Mitarbeiter gemäß dem staatlich festgelegten Lohnschema übernimmt in beiden Unternehmen der Leiter der Personalabteilung, der ehemalige chinesische Parteisekretär.

<sup>17</sup> Da uns keine Informationen zur Kaufkraftparität bzw. Inlandskaufkraft zur Verfügung stehen, sollen hier einige Anhaltspunkte zur Einschätzung der Lohnhöhe genügen – ohne an dieser Stelle einen vollständigen Warenkorb zusammenstellen zu wollen. Bei einem Kurs des RMB zur DM von etwa 5:1 entspricht ein Arbeitnehmerbruttogehalt von 4160 RMB ungefähr 832 DM. Bei einer Einkommensteuer von 15% bliebe ein Nettolohn von 3 536 RMB. Damit könnte sich der Arbeitnehmer monatlich etwa vier der billigsten Fernseher kaufen, die zirka 1 000 RMB kosten. Jedoch müsste er für einen qualitativ höherwertigen Fernseher eines ausländischen Markenherstellers erheblich mehr ausgeben, bis zu 20 000 RMB – mehr als das fünffache eines Monatsgehalt. Ein Hamburger bei KFC oder McDonalds kosten zwischen 8-9 RMB, d.h. er müsste weniger als eine halbe Stunde arbeiten, um sich einen Hamburger leisten zu können. Chinesische Snacks, wie etwa ein Eierpfannkuchen eines Straßenverkäufers, sind noch erheblich preisgünstiger, unter 1 RMB. Ebenso ist Gemüse, Obst, Mehl usw. relativ erschwinglich. Ein Nudelgericht in einem einfachen Restaurant beträgt beispielsweise auch nur zwischen 10 und 20 RMB, in einem teureren Restaurant um 50 RMB. Jedoch könnte sich dieser Arbeitnehmer kaum einen eleganteren Neuwagen kaufen, etwa den seit Anfang 1999 in Shanghai produzierten Buick GL, der in der einfachsten Version 318 000 RMB kostet – mehr als das sechsfache seines Jahresgehalts. Ebenso ist der Erwerb eines Hauses für ihn kaum finanzierbar.



ne: Er orientiert sich an einem halbjährlich in Shanghai durchgeführten Survey, der u.a. die Gehaltsstruktur nach Positionen in Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung erfaßt.<sup>18</sup>

Zusatzleistungen zum Lohn werden nur gemäß den gesetzlichen Bestimmungen bezahlt: Neben den staatlich festgelegten Zuschlägen wie arbeitgeberseitiger Zuschuss zum Kindergartengeld, Fahrtkostenzulage, Ein-Kind-Geld u.a. müssen Beiträge zur Kranken-, Arbeitslosen- und Rentenversicherung und zum Housing-Fund entrichtet werden – insgesamt belaufen sich die Lohnnebenkosten auf über 62% des Bruttolohnes. Zusätzlich muss der Arbeitgeber Kosten für Medikamente und Krankenhausaufenthalte bis zu bestimmten Obergrenzen übernehmen und Extraurlaub für Hochzeit, Trauertage, Geburt und Elternbesuche gewähren – zusätzlich des Jahresurlaubs, der bislang noch nicht gesetzlich geregelt wurde (zwischen 7 und 14 Tagen).<sup>19</sup>

Bei *Kunnan Equipment Co Ltd.* bekommen ungelernete bzw. angelernte Arbeitnehmer als monatliches Arbeitnehmerbruttoeinkommen 3000 RMB und Facharbeiter bzw. mittleres Management 3500 RMB. Die von chinesischer Seite geleitete Personalabteilung legte bislang die Lohnhöhen fest, nach eigenen Angaben gemäß den in Staatsbetrieben vorgegebenen Lohntabellen und Bestimmungen. Über die Hälfte des Lohnes besteht aus Zuschlägen, von gesetzlich vorgegebenen Zulagen bis zu freiwilligen Zuschlägen wie Ice-Cream-Fee, Essensgeld, Vorstadtgeld u.a. Theoretisch werden monatlich individuelle Prämien gemäß einer

---

18 Der Survey ist bei der Shanghaier Vertretung des Deutschen Industrie- und Handelstages für 5000 RMB erhältlich. Unter der Leitung von Professor Lu Qiang an der Jiaotong Universität werden amerikanische und deutsche Unternehmen in Shanghai befragt. Die Aussagefähigkeit des Surveys leidet an der niedrigen Rücklaufquote: Beispielsweise haben an der letzten Erhebung (2/1998) nur 16 der etwa 230 Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung teilgenommen.

19 Der an die Shanghai Municipal Insurance zu zahlende Arbeitgeberanteil zur Rentenversicherung beträgt 25,5% des Bruttolohnes (Arbeitnehmeranteil: 4%). An das Labour Bureau sind 1% Arbeitslosenversicherung zu entrichten. Die Krankenversicherung beläuft sich auf 4,5% Arbeitgeberanteil, Kosten für Krankenhausaufenthalte schwanken zwischen 1500 – 2500 RMB je nach Kategorie des besuchten Krankenhauses. Kosten für Medikamente sollen ganz vom Arbeitgeber übernommen werden. Gesetzliche Regelungen zum Arztbesuch gibt es noch nicht, er wird aber in der Regel auch vom Arbeitgeber übernommen. Der Ein-Kind-Geld-Zuschlag beträgt monatlich 5 RMB, der Fahrtkostenzuschuss etwa 100 RMB und der Kindergartenzuschuß je nach Alter des Kindes zwischen 30 und 80 RMB. Zwischen 15% und 20% des Bruttoeinkommens sind für Wohnungsangelegenheiten aufzuwenden: 5% in den Publik Fund bei der Construction Bank, 2% als arbeitgeberseitiger Mietzuschuß und 8% als Rücklage zur freien Verwendung. Zusätzlich soll das Unternehmen seinen Mitarbeiter beim Kauf und Umbau von Wohnungen unterstützen. Bei Krankheit erhält der Arbeitnehmer 70% des Gehalts. Für die Hochzeit sind etwa 10 freie Tage, bei Trauerfällen 1-3 Tage zu gewähren. Bei Elternbesuchen stehen Ledigen jährlich 20 Tage und Verheirateten alle 4 Jahre 20 Tage zu. Bei Geburten können zwischen 90 und 105 Erholungstage beansprucht werden.

ABCD-Typisierung vergeben: Maximal ist bei einem A-Prädikat eine Prämie von 20% des Fixlohnes zu erzielen, die schlechteste Bewertung (D-Typ) kann zu einem 30prozentigen Lohnabzug führen. Jedoch sind die Prämien zu einem festen Lohnbestandteil geworden. Nur bei grober Fahrlässigkeit und Arbeitsverweigerung erfolgen Geldstrafen in Form von Lohnabzügen. Angesichts der Verluste der letzten drei Jahren handelte die ausländische Seite im Board of Directors kürzlich eine Einfrierung der Löhne aus: „Keine Gehaltserhöhungen mehr! Ohne Moos nichts los.“ Für das nächste Jahr sind sogar Lohnkürzungen geplant.

#### 6.2.1.5 *Aus- und Weiterbildungspolitik*

In der Produktion bilden beide Unternehmen durch „learning by doing“ aus. Ausbildungsinhalte werden ad hoc festgelegt. Neurekruitierte werden in der Regel erst bei repetitiv anfallenden einfachen Tätigkeiten eingesetzt. Später können sie dann Teams zugeordnet werden, die aus einem Meister und mehreren Facharbeitern bestehen, und die Neurekruitierten allmählich anlernen. Dabei werden mehrere Fähigkeiten erworben, so dass sie später flexibel innerhalb des Teams eingesetzt werden können. Ihre Qualifikation können sie sich bei einer staatlichen Facharbeiterprüfung zertifizieren lassen. Früher bildete *Kunnan Equipment Co. Ltd.* intern zum Ingenieur aus und offerierte mehrwöchige Ausbildungslehrgänge in Deutschland. Da die betrieblich Ausgebildeten jedoch nicht im Unternehmen zu halten waren, wird heute darauf verzichtet. Durch die Rekrutierung örtlich gebundener Bauern kann *Fuxing* die Abwanderungsgefahr nach der Ausbildung reduzieren – Ausbildungslehrgänge in Deutschland werden in der Regel nicht angeboten.

Zusätzlich bietet *Fuxing* seinen Mitarbeitern im kaufmännischen Bereich die Möglichkeit, auf Betriebskosten Englisch- und Computerkurse zu besuchen. Jedoch stößt das Angebot auf ein sehr geringes Interesse: „Die denken, sie können schon alles.“ Dies dürfte auf das relativ hohe Alter der Belegschaft zurückzuführen sein. Je höher die Position des Mitarbeiters, desto geringer sei seine Bereitschaft an Fortbildungskursen teilzunehmen – so die Beobachtung der Betriebsleitung.

#### 6.2.1.6 *Gewerkschaftliche Interessenvertretung*

In beiden Unternehmen existiert eine betriebliche Gewerkschaftsorganisation, welche vorwiegend Wohlfahrtsaufgaben wahrnimmt – wie etwa die Organisation der Betriebsausflüge. Zu Konfrontationen mit dem Management kam es bislang nicht. Vielmehr versteht die Gewerkschaftsorganisation ihre Aufgabe darin, die Betriebsleitung zu unterstützen und für einen reibungslosen Produktionsablauf zu sorgen. Bei *Kunnan* berichtet das Management jährlich in einer Betriebsversammlung über die finanzielle Situation des Unternehmens: „Eine reine Formalität.“ Das Management bei *Fuxing* nutzt die „gute Zusammenarbeit“ mit der Gewerkschaftsvertretung zur Informationsgewinnung über die Belange der Arbeitnehmer: Fehlt etwa ein Ventilator in der Produktion oder wünscht sich die

Belegschaft kurz vor einem Feiertag ein früheres Dienstende, trägt dies der Gewerkschaftsvertreter vor: „Chinesische Arbeitnehmer beschwerten sich nicht. Und das sind kleine Dinge, die viel Schaden anrichten können.“ Potentielle Konfliktpunkte wie Überstunden oder Entlassungen werden durch die frühzeitige Einbindung des Gewerkschaftsvertreters vermieden: „Habe ich ihn überzeugt, dann ist das klar bei der Belegschaft“ – so der General Manager.

#### 6.2.1.7 Was macht *Fuxing* anders als *Kunnan*?

In beiden Unternehmen wurde zum Zeitpunkt der Betriebsaufnahme die Verantwortung für die Personalpolitik dem chinesischen Partner übertragen. In beiden Fällen wurde ein hoher Anteil an Personal vom chinesischen Partner übernommen. Jedoch konnte bei *Fuxing Mechanical Corp.* im Gegensatz zu *Kunnan Equipment Co. Ltd.* eine Überbelegung verhindert werden: Erstens ist *Fuxing* ein Grüne-Wiese-Projekt. Zweitens ist der chinesische Partner einem größeren Reformdruck ausgesetzt und handelt gewinnorientierter. Drittens verfügt der mittelständische Investor bei *Fuxing* über genügend Verhandlungsmacht, Veränderungen durchzusetzen. Hingegen ging *Kunnan* aus einem überbelegten ehemaligen Staatsbetrieb hervor und arbeitet mit einem „übermächtigen“ nichtreformierten Partner zusammen. Selbst mit wirtschaftlichem Druck konnte die ausländische Seite bislang keine Veränderungen erwirken – auch nicht mit der angedrohten baldigen Gründung eines Tochterunternehmens: „Wir sind zu klein. Wir haben keine Chance, die Mehrheit zu erhalten.“ Mit Tricks ziehe der chinesische Partner derzeit Geld aus der Firma: „Die machen schon Gewinne, nur wir nicht.“

Lohnpolitisch konnte *Fuxing* eine anreizkompatible Veränderung erwirken. Zwar beruht die Festlegung des Grundgehalts noch auf dem sehr gering nach Qualifikation differenzierten Lohnsystem, doch wird überdurchschnittlicher Leistungseinsatz heute mit Prämien honoriert. Zusätzlich wird die Belegschaft mit der Einführung einer 30-prozentigen Umsatzbeteiligung zu ergebnisorientiertem Handeln motiviert. In der Produktion wird die Lösung von Trittbrettfahrerproblemen den Teams überlassen. Zu geringe Anstrengungen einzelner Teammitglieder wirken sich auf Gruppenprämie und Umsatzbeteiligung aus. Bei *Kunnan* hingegen beruht das Lohnsystem weiterhin auf sehr gering differenzierter Fixentlohnung mit dem Ergebnis, dass die betrieblich qualifizierten Arbeitnehmer alle abgewandert sind. Damit können wir tendenzielle Bestätigung für Hypothese 1 und 2, dass bei geringer Reformorientierung des Partners ein Import von „Resten“ der Eisernen Reisschale und partikularistischer Beziehungsnetzwerke erfolgt, sowie für Hypothese 3, dass Investoren mit Markterfahrung und Verhandlungsmacht einen Wandel einleiten, finden.

„Das Umfeld muss stimmen und das Unternehmen muss positive Tendenzen haben“ – so die Philosophie des General Managers von *Fuxing*. Damit das Umfeld stimmt, werden Informationen über die Belegschaft durch Besprechungen mit dem Personalleiter und dem Gewerkschaftsvertreter gewonnen. Durch die Platzierung eines qualitativ den Konkurrenten überlegenen Produktes und Preiskorrektur

turen nach unten konnte ein hoher Marktanteil gewonnen werden, was die Belegschaft durch ihre Umsatzbeteiligung unmittelbar spürt. Die überwiegende Rekrutierung örtlich gebundener Arbeitnehmer und das relativ hohe Durchschnittsalter der Belegschaft haben bislang größere Fluktuationsprobleme verhindert.

Aufgrund der Partnerprobleme stoppte *Kunnan* den Technologietransfer mit dem Ergebnis, dass das Unternehmen heute Standardprodukte fertigt, die auf dem Markt wegen der preislichen Unterbietung durch chinesische Konkurrenzbetriebe nicht abgesetzt werden können. Im Vergleich zu chinesischen Betrieben in anderen Regionen hat das Joint Venture Kostennachteile, beispielsweise durch das hohe Lohnniveau in Shanghai. Deshalb versucht *Kunnan* mit Rationalisierungsanstrengungen wettbewerbsfähiger zu werden. Ganz aus dem Joint Venture aussteigen will der Investor nicht, denn das Unternehmen trägt seinen „guten Namen“. Die beobachteten Personalpolitiken der zwei Unternehmen bestätigen damit tendenziell Hypothesen 4 und 5, die von einer Abhängigkeit der Personalpolitik von der Produktmarktstrategie ausgehen: *Fuxing* verfolgt auf dem Absatzmarkt eine Differenzierungsstrategie und bemüht sich um eine Internalisierungsstrategie. *Kunnan* konkurriert auf der Basis des Preises und sucht eine stärkere Marktorientierung seiner Personalpolitik.

### **6.2.2 Fall 3: Das „gute“ Unternehmen: Reputation und betriebliche Sozialleistungen als Mittel der Selbstbindung von Arbeitnehmern**

Ähnlich wie bei *Fuxing Mechanical Corp.* wird in diesem Unternehmen aus der Chemiebranche eine Differenzierungsstrategie verfolgt. Nach Hypothese 4 erwarten wir damit eine Internalisierungsstrategie. Jedoch wird hier eine andere Differenzierungsstrategie als bei *Fuxing* verfolgt: Es handelt sich um eine Produktinnovation auf dem chinesischen Markt. Durch höchstkapitalintensive Sachinvestitionen soll es potentiellen Konkurrenten erschwert werden, Produktkopien zu erstellen.

#### **6.2.2.1 Die Internalisierungsanstrengungen von *Ideal Co. Ltd.***

*Ideal Co. Ltd.* unterscheidet sich bereits in seiner Produktionsanlage von den benachbarten Unternehmen: begrünte Rasenflächen, Blumenbeete und gepflegte Fabrikgebäude heben sich deutlich von den heruntergekommenen Produktionsstätten der Umgebung ab. „Das ist der Dreck der Nachbarn“, meint der ausländische General Manager beim Betriebsrundgang angesichts des unangenehmen Geruchs in der Luft.

Das Unternehmen ist ein Anfang der 90er Jahre gegründetes paritätisches Joint Venture zwischen einem multinationalen Investor und einem chinesischen Großunternehmen der gleichen Branche. Produziert wird ein Neuprodukt für den chinesischen Markt: „Das ist unsere Strategie des Technologieschutzes.“ Das Produktionsverfahren ist stark automatisiert und wird vom ausländischen Investor als „höchst kapitalintensive Massenproduktion auf einem für China überdurch-

schnittlichen Niveau“ gekennzeichnet. Das Betriebsergebnis für das Jahr 1997 wird als positiv angegeben.

Ständiger Streitpunkt im Board of Directors ist die Lohnpolitik: Beispielsweise spricht sich der ausländische Investor für größere Lohnspreizung und für die Koppelung der leistungsabhängigen Lohnkomponente an das Betriebsergebnis aus. Die chinesische Partei widersetzt sich diesen Bestrebungen mit dem Hinweis auf die Gefahr einer „sozialen Kluft“ im Unternehmen, die den Betriebsfrieden störe.<sup>20</sup> Gegenwärtig erhalten qualifizierte Produktionsarbeiter als monatlichen Bruttolohn zwischen 3000 - 4000 RMB, davon sind 60% fix und 40% werden variabel gemäß vereinbarten Zielen als Gruppenprämie ausgezahlt. Die Zielerreichung jeder Gruppe wird auf Tafeln ausgehängt. Vertriebsmitarbeiter erhalten individuelle Prämien. Weil Kunden oftmals verspätet zahlen, erhalten Vertriebsmitarbeiter zudem bei pünktlicher Zahlung die Hälfte der ersparten Kreditzinsen.

Alle Arbeitnehmer wurden vom chinesischen Partner übernommen und betrieblich aus- bzw. weitergebildet. Bindungsklauseln, die hohe Strafen bei vorzeitiger Kündigung festschreiben, und vertragliche Vereinbarungen zum Verbot der Weitergabe von Firmengeheimnissen wurden in den Arbeitsvertrag aufgenommen. In den letzten drei Jahren haben von den insgesamt etwa 150 Beschäftigten nur drei Mitarbeiter gekündigt – wobei man jedesmal mit Hilfe der Vermittlung der Gewerkschaft zu einer friedlichen Einigung kam: „Wenn Stress da ist, dann macht das die Union.“ Zu Entlassungen kam es nicht. In der Produktion wird ausschließlich intern rekrutiert und mit den Mitarbeitern regelmäßig ihre betriebliche Karriere besprochen. Extern wird nur bei personellen Engpässen im kaufmännischen Bereich rekrutiert.

Auffallend ist die praktizierte Reputations- und Clan-Kontrolle. Eine Vielzahl gemeinsamer Freizeitaktivitäten wird angeboten, vom Fußballteam mit betrieblich gestellten Trikots über Tischtennis, Tanzsaal mit Karaoke-Anlage, Fitnessraum, gemeinsamen Kurzreisen bis zur Bibliothek. Eine Hochglanzbroschüre verkündet die Firmenphilosophie: „A balance of working and relaxing“. Die Interessen der Arbeitnehmer seien von großer Bedeutung für das Unternehmen, so der General Manager. Soziale Kohäsion werde durch gemeinsame Regeneration nach intensiver Arbeit gefördert. Zugleich wird Firmenstolz bei der Belegschaft hervorgerufen, etwa mit dem „schönsten Bus der Gegend“ und neuen LKWs – alle mit großem Firmenemblem. Zertifikate, die den Vorbildcharakter des Unternehmens im Bereich Umweltschutz, Arbeitssicherheit oder Qualitätssicherung dokumentieren, sind im Eingangsbereich des Verwaltungsgebäudes ausgestellt. Die Betriebsleitung ist auch bereits mehrmals mit Medaillen für ihr „vorbildli-

---

20 Der chinesische Partner überführte sowohl ältere als auch jüngere Arbeitnehmer. Vermutlich führt das bereits erwähnte Problem, dass sich ältere Arbeitnehmer gegen qualifikationsbedingte höhere Löhne von jüngeren wehren, zur geringen Lohndifferenzierung und damit zum Import von „Resten“ der Eisernen Reisschale.

ches Verhalten“ geehrt worden. Um das Bild der Betriebsfamilie zu unterstreichen, speist der General Manager gemeinsam mit der Belegschaft in der Kantine mit Klimaanlage. Plakate appellieren an gemeinsame Unternehmenswerte und rufen die Mitarbeiter zu Verantwortungsgefühl, Ordentlichkeit, Pünktlichkeit usw. auf.

So wohlwollend für die Belegschaft gesorgt wird, so streng werden auch Regelverstöße geahndet. Beispielsweise wird bei Zuspätkommen und Fehlzeiten Lohn abgezogen – auch im Krankheitsfall. Ebenso führen Fahrlässigkeit und Zuwiderhandlung gegen Unternehmensregeln – etwa Rauchen am Arbeitsplatz oder Vergessen des Schutzhelmes – zu Geldstrafen. Auch Vertriebsmitarbeiter, die definierte Mindestziele nicht erreichen, werden mit Lohnabzug sanktioniert. Bei Konflikten vermittelt die Gewerkschaftsorganisation: „Sie ist sehr hilfsbereit“, meint der General Manager. Wenn etwa beim Management Unzufriedenheit aufkomme, werde die Gewerkschaft zum Handeln aufgefordert: „Sie muss dann Maßnahmen treffen.“ Ihre Hauptaufgabe sei die eines Kommunikationsmediums zwischen Belegschaft und Management.

#### 6.2.2.2 *Welche Logik verbirgt sich hinter dieser Internalisierungspolitik?*

*Ideal Co. Ltd.* stellt ein Neuprodukt mit in China noch nicht vorhandenen Produktionstechnologien her. Damit kann hohe Betriebsspezifität bei der Aus- bzw. Weiterbildung vermutet werden. Um die Bereitschaft der Arbeitnehmer zu nichtfungiblen Humankapitalinvestitionen zu erwirken, bedarf es glaubhafter Versprechen des Unternehmens: Den Arbeitnehmern wird Beschäftigungssicherheit und eine Partizipation an den Erträgen der Investition durch eine betriebliche Karriere garantiert (Hypothese 4). Da gegenwärtig beim chinesischen Partner eine größere Lohnspreizung nur schwer durchsetzbar ist und Karrieresprünge nur zu geringen Lohnzuwächsen führen (Hypothese 1 und 3), stellt das Unternehmen Kollektivgüter (ähnlich zu BUCHANANS „Clubgütern“; BUCHANAN 1966) zur Verfügung: Fitnessraum, Bibliothek usw. können nur von der Unternehmensbelegschaft genutzt werden. Ihre Bereitstellung ist für das Unternehmen durch gemeinsame Produktion kostengünstiger als der private individuelle Kauf. Zudem sind sie vermutlich preiswerter als etwa Betriebspensionen und Betriebswohnungen. Damit erhalten die Arbeitnehmer eine „Prämie“ als Äquivalent für einen Lohnaufschlag für ihre spezifischen Humankapitalinvestitionen. Zugleich signalisieren die betrieblichen Sozialleistungen den Arbeitnehmern, dass sich das Unternehmen um die Wohlfahrt der Arbeitnehmer sorgt: Die Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen wird erhöht und die Abwanderungsgefahr reduziert.

Mit öffentlichen und internen Versprechen und der Reputation eines „guten“ Arbeitgebers bindet sich das Unternehmen, bei Absatzmarktschwankungen keine Personalanpassungen vorzunehmen. Um die Arbeitnehmer zu einer möglichst

hohen Leistungsverausgabung zu motivieren, enthält der Lohn eine ergebnisorientierte Komponente. Eine zukünftige Koppelung der Leistungskomponente an das Betriebsergebnis anstelle monatlicher Zielvereinbarungen würde einen Teil des Absatzmarktrisikos auf die Belegschaft verlagern. Bei Zielvereinbarungen setzt das Unternehmen zwar Anreize, ein definiertes Produktionsvolumen zu realisieren, trägt jedoch allein das Risiko des Verkaufs. Das Unternehmen könnte dann Absatzmarktprobleme anstatt einer Anpassung über „Köpfe“, d.h. Reduzierung des Personalvolumens, über Lohnanpassungen auffangen.

### **6.2.3 Fall 4: Preisstrategie auf dem Produktmarkt: Personal als Kostenfaktor**

Dieses Unternehmen versucht, auf der Basis des Preises zu konkurrieren –damit erwarten wir nach Hypothese 5 eine externalisierte Personalpolitik. Im Produktmarktverhalten ähnelt es *Kunnan Co Ltd.*, mit dem Unterschied, dass mit zunehmender Tendenz für den Export produziert wird. Zudem wurde in diesem Joint Venture eine vorteilhaftere Partnerwahl getroffen.

#### **6.2.3.1 *Arbeitskostenvorteile für den Export***

„Man kann es nicht ändern“, so der General Manager angesichts der zahlreichen Entlassungen beim chinesischen Partner, der mittlerweile auf unter 100 Beschäftigte geschrumpft ist. „Das ging alles sehr schnell“, meint Herr Li, ein gebürtiger VR Chinese, der zwei Jahre in Deutschland an einer technischen Universität studiert hat und später vom ausländischen Investor als Geschäftsführer von *Feinmechanik GmbH* eingesetzt wurde.

*Feinmechanik GmbH* ist ein 100-prozentig lokalisiertes Joint Venture mit etwa 30 Beschäftigten. Produziert wird eine enge Produktlinie in Klein- bis Mittelserien. Die eingesetzte Technologie ist im Vergleich zu Deutschland veraltet. Auf etwa einer Etage in einem Hochhaus werden die Produkte hergestellt. Das Anfang der 90er Jahre gegründete Unternehmen befindet seit ca. zwei Jahren in der Gewinnzone. Kopien des Produktes werden bereits von chinesischen Betrieben angeboten. „Unsere Verkaufspolitik ist unser ausländischer Name.“ Jedoch mache die Preiskonkurrenz schon sehr zu schaffen, denn die Kunden seien sehr preisbewusst. Hinzu komme, dass Zahlungsverpflichtungen nicht pünktlich beglichen würden. Die Gewinne gehen auch auf Erlöse aus dem Export zurück: „Hier bietet China große Lohnkostenvorteile.“ Für das Jahr 1999 ist eine Steigerung der Exportquote von 50% auf 65% geplant.

Wettbewerbsfähigkeit soll durch Kostenkontrolle erzielt werden: Das vollständig vom Partner übernommene Personal wird schlechter als in vergleichbaren Staatsbetrieben bezahlt. Durchsetzbar ist dies, weil der Partner starkem Reformdruck ausgesetzt ist und die überführten Arbeitnehmer im Joint Venture immer noch besser gestellt sind als im Falle ihrer Entlassung. Bei den Fähigkeiten der Arbeitnehmer handelt es sich um leicht vom Markt beschaffbare Qualifikationen: „Es ist kein Problem, neue Mitarbeiter zu finden.“ Für das nächste Jahr sind Lohn-

kürzungen geplant. Betriebliche Sozialleistungen werden keine angeboten; auch eine Kantine ist nicht vorhanden.

Disziplin- und Kontrollprobleme plagen den General Manager. Er versucht durch persönliche Überwachung und „verständnisvolle Gespräche“ den Leistungseinsatz der Belegschaft zu erhöhen. Da das Unternehmen sehr klein ist, hält er direkte Verhaltenskontrolle für den effektivsten Weg. Fluktuationsprobleme hat er insbesondere bei den Vertriebsmitarbeitern. Bei Neueinstellungen präferiert er Rekrutierung über persönliche Beziehungen: „Da habe ich mehr Informationen. Solche Leute sind zuverlässiger.“ Jedoch sind ihm öfters die Hände gebunden, denn der chinesische Partner „empfiehlt“ Personal, dessen Anstellung er nur schwer verhindern kann.

#### 6.2.3.2 *Externalisierte Personalpolitik bei generellen Qualifikationen?*

Wie bei einem Unternehmen mit Preisstrategie erwartet, erfolgt hier keine Abschottung vom Markt. Auf Bindemittel wird verzichtet. Die geforderten Qualifikationen sind leicht beschaffbar, und es fällt kein Trainingsaufwand an. Daher werden weder betriebliche Sozialleistungen angeboten noch überdurchschnittliche Löhne gezahlt. Um weitere Kostenvorteile zu erzielen, wird auf den Einsatz von Expatriates verzichtet. Kontrolliert wird durch direkte Überwachung (Hypothese 5).

Es bleiben jedoch Rigiditäten. Die Lohnspreizung wird vom General Manager als viel zu gering bezeichnet und der Lohn enthält keine ergebnisorientierte Komponente. Veränderungen sind bislang am Widerstand der chinesischen Seite gescheitert. Der Partner hat viele ältere Arbeitnehmer ins Joint Venture überführt und fürchtet, dass bei einer leistungsorientierteren Entlohnung die älteren Arbeitnehmer gegenüber den jüngeren schlechter gestellt werden könnten. Auch lässt die chinesische Seite keine Entlassungen zu, denn sie müsste für eine finanzielle Absicherung der gekündigten Arbeitnehmer sorgen. Um weitere Kosteneinsparungen zu erzielen, soll eine generelle Lohnkürzung erfolgen. Wenn weiterhin keine Entlassungen drohen, wird dies jedoch das Problem des niedrigen Anstrengungsniveaus nicht lösen. Solange nicht mit bereits reformierten Partnern zusammengearbeitet wird, scheinen weiterhin „Reste“ der „Eisernen Reisschale“ in Joint Ventures vorfindbar – wie in Hypothese 1 vermutet.<sup>21</sup>

Um Kosten zu sparen, könnte man in diesem Unternehmen eine Umgehung der gesetzlich vorgeschriebenen Sozialleistungen und arbeitsrechtlicher Bestimmungen vermuten. Dafür spricht, dass ein niedrigerer Lohn als in vergleichbaren Staatsbetrieben angegeben wird – bislang gilt, dass Joint Ventures 20% mehr als Staatsbetriebe zahlen müssen. Im Vergleich zu chinesischen Konkurrenten aus

---

21 In diesem Unternehmen hatte der von der ausländischen Seite eingesetzte chinesische General Manager Schwierigkeiten, sich beim chinesischen Partner durchzusetzen. Er wies darauf hin, dass es für Expatriates einfacher sei, Druck auf den chinesischen Partner auszuüben.



anderen Regionen mit einem niedrigeren Lohnniveau dürfte das Unternehmen auf jeden Fall Schwierigkeiten haben, auf der Basis des Preises auf dem Binnenmarkt zu konkurrieren.

## 6.2 Ausländisch kontrollierte Personalpolitik

### 6.3.1 *Fall 5 und 6: Zwei multinationale Investoren: Binnenmarkt- versus Exportorientierung*

Im Folgenden sollen zwei Joint Ventures vorgestellt werden, in denen der ausländische Investor eine Mehrheitsbeteiligung hält. Wir hatten vermutet, dass Investoren mit Markterfahrung und hinreichender Verhandlungsmacht eine hohe Organisationskontrolle suchen. Damit werden sie auch die Personalpolitik kontrollieren (Hypothese 3).

#### 6.3.1.1 *Markterfahrung und Verhandlungsmacht*

In unserem Sample hatten wir zwei Unternehmen aus der Chemiebranche, in denen Personalpolitik von der ausländischen Seite stark beeinflusst wird. In beiden Fällen ist der ausländische Investor ein multinationales Unternehmen mit bereits über zehn Produktionsstätten und einem Headquarter bzw. einer Holding in China. Als General Manager ist unserem Eindruck nach ein überdurchschnittlich chinaemphatischer und chinaerfahrener Expatriate eingesetzt. Beide Unternehmen wurden erst Mitte der 90er Jahre errichtet.

In den Unternehmen hält der Investor eine Mehrheitsbeteiligung. Die Maxime „Mehrheit im Board“ ist für *Modest Corp.* unumstößlich: „Nach zwölf Jahren Erfahrung lassen wir uns die Butter nicht mehr vom Brot nehmen.“ Wird mit einem starken Partnerkandidaten verhandelt, sind die Verhandlungen oftmals sehr langwierig: „Da stehen sich die Stiere schon mal auf der Brücke gegenüber.“ Viele Verhandlungen seien daher auch schon geplatzt. Die Verhandlungs- und Genehmigungsphase zu diesem Joint Venture sei jedoch sehr kurz gewesen, weil die chinesische Seite insbesondere ein Interesse an der Bebauung ihres Grundstücks sowie an Reputationserhöhung hatte: „Die wollten nur ihr Grundstück beackern. Und natürlich Prestigegewinn: Viel Glanz und Gloria.“

Bei *Generous Enterprises* kooperiert der Investor mit zwei chinesischen Partnern, mit einem Rohstofflieferanten und einem Abnehmer. Was als „perfektes Fit“ geplant war, soll heute möglichst schnell beendet werden. Etwa wolle der Rohstofflieferant seine subventionierten Rohstoffe nur zu überhöhten Preisen an das Joint Venture verkaufen. Nach dem vom General Manager geäußerten Motto, „nur ein toter Joint Venture Partner ist ein guter“, ist der Investor gerade dabei, beide Partner aufzukaufen.

### 6.3.1.2 *Produktion und Produktmarktstrategie*

*Modest Corp.* produziert auf etwas veralteten Technologien („Zweite Garde, nicht Top“) eine enge Produktlinie in kapitalintensiver Massenproduktion. 90% der Produktion werden heute exportiert – obwohl als primäres Ziel der Eintritt in den chinesischen Binnenmarkt angegeben wurde. Die Exporte gehen hauptsächlich nach Asien und Südamerika; im dritten Jahr wurde bereits die Gewinnzone erreicht.

Hingegen produziert *Generous Enterprises* auf modernsten Anlagen („internationales Niveau“). Eine breite Produktpalette in kapitalintensiver Massenproduktion wird hergestellt. Die Exportquote beträgt nur etwa 3-4%: „Mehr geht nicht“. Die Preiskonkurrenz auf dem Binnenmarkt wird als sehr hoch angegeben: „Die Kapazität ist doppelt so groß wie der Bedarf. Die Staatsbetriebe betreiben einen ruinösen Wettbewerb.“ Mit einem besonderen Liefer- und Kundenservice hebt sich das Unternehmen von Konkurrenten ab, so werden z.B. Kundenanfragen noch am gleichen Tag beantwortet. Im näheren Umkreis wird innerhalb von 48 Stunden ausgeliefert. Entferntere Kunden erhalten konkrete Angaben über den Zeitpunkt der Auslieferung. Abnehmer sind internationale Firmen, große chinesische Betriebe sowie Joint Ventures im eigenen Unternehmensverbund: „Alle die, die bereit sind, höhere Preise zu zahlen.“ Ziel ist es, möglichst schnell eine Marktposition aufzubauen. In drei Jahren konnte bereits über das Servicekonzept ein Marktanteil von 15% erzielt werden. Das Betriebsergebnis war im Jahr 1997 negativ. Um die Rentabilitätsschwelle zu erreichen, sei die Integration einer weiteren Verarbeitungsstufe nötig.

### 6.3.1.3 *Personalpolitik bei Modest Corp.: „Keine marktsensitiven Überflieger“*

Bei *Modest Corp.* ist der chinesische Partner unzufrieden, weil im Unternehmen weniger Beschäftigte als geplant angestellt sind: „Wir haben hier eine sehr schlanke Organisation“.<sup>22</sup> Nur einige Produktionsarbeiter wurden aus der chinesischen Mutterorganisation übernommen. Das in einem Vorort von Shanghai ansässige Joint Venture bevorzugt bei Neueinstellungen Arbeitnehmer aus dem nahen Umfeld. Um Produktionsarbeiter zu finden, werden beispielsweise auf dem Land Schilder mit „Schlosser gesucht“ ausgehängt. Personal aus der Umgebung zeichne sich insbesondere durch niedrige Lohnvorstellungen und örtliche Gebundenheit aus: „Wo wollen die denn hinlaufen?“ meint der General Manager auf unsere Frage nach Fluktuationsproblemen. Für Jedermann-Tätigkeiten wird auch auf Vermittlungen des lokalen Arbeitsamtes zurückgegriffen, etwa bei temporären Schichtarbeitern.

---

22 Die Zusammenarbeit mit dem von der chinesischen Seite gestellten Deputy General Manager laufe gut: „Der bekommt monatlich eine von uns erstellte Übersicht über die Finanzen.“

Qualifiziertes Personal wird über Zeitungsanzeigen, Arbeitsvermittlungsdienste oder informelle Kanäle (z.B. Anfragen in anderen Joint Ventures des Unternehmensverbundes) gesucht. Verwandte werden keine eingestellt. Auf eine gründliche Vorauswahl wird großen Wert gelegt: „Wir versuchen, die Leute dann in sechs Monaten zu qualifizieren.“ Trainees müssen sich für drei Jahre vertraglich an das Unternehmen binden und die Ausbildungskosten bei vorzeitiger Kündigung erstatten. Verzichtet wird auf Elitepersonal mit hohen Gehaltsforderungen, etwa solche, die an der China-Europe-International Business School (CEIBS) in Shanghai ausgebildet wurden.<sup>23</sup> Solche Absolventen seien zwar sehr qualifiziert, haben jedoch für das Unternehmen zu hohe Gehaltsvorstellungen und seien schwer im Unternehmen zu halten. Stattdessen werde auf Bodenständigkeit geachtet. Ein persönliches Verhältnis zu den Mitarbeitern und Signalinvestitionen wie etwa Mondkuchen an Festtagen sollen Identifikation mit dem Unternehmen fördern und Gemeinschaftsgefühl im Sinne einer „Betriebsfamilie“ erzeugen. Die Betriebsleitung versucht, auf individuelle Wünsche – wie etwa die Teilnahme an Englischkursen – einzugehen. Nach der Weiterbildung ist die erworbene Qualifikation auch ein Grund, „was aufs Gehalt zu legen“. Die bislang niedrige Fluktuation erklärt die Betriebsleitung mit der Betonung eines guten Betriebsklimas, Weiterbildungsangeboten und innerbetrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten. Außer der Spitze sollen Führungspositionen im Prinzip nach vier Jahren Betriebsphase lokalisiert sein. Zudem ist für die nahe Zukunft ein eigenes Trainingscenter geplant – zwei weitere Produktionsstätten sollen in Shanghai errichtet werden.

Ungelernte Arbeitnehmer erhalten in der Produktion brutto etwa 1800 RMB und Fachkräfte um 5000 RMB. Einstiegsgehälter im kaufmännischen Bereich liegen bei 3000 RMB und können sich bis auf etwa 11 000 RMB für die Position eines Deputy General Manager steigern. Sales, Finance oder Production Manager bekommen zwischen 5000 - 6000 RMB – im Vergleich liegen die Gehaltsforderungen von CEIBS-Absolventen bei etwa 11 000 - 12 000 RMB. Jeder Beschäftigte erhält ein 13. Monatsgehalt. Je nach Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten werden zusätzlich 20% des Jahreseinkommens als Prämie gezahlt. Des Weiteren werden 10-jährige Firmenkredite für Wohnungsanschaffungen angeboten.

Kündigungen nach der Probezeit sind durchsetzbar, aber nur in Zusammenarbeit und mit dem Einverständnis der gewerkschaftlichen Betriebsorganisation. „Welches Gericht stellt sich dann schon dagegen?“ Produktionsarbeiter müssen bei ihrer Einstellung ihr Einverständnis mit den Sicherheitsvorschriften signieren; während der Probezeit wird auf deren Einhaltung geachtet. Tritt etwa Disziplin-

---

23 Im Jahre 1994 wurde die Managementschule gemeinsam von der Shanghaier Stadtregierung und der Europäischen Union gegründet. Sie wird von internationalen Unternehmen wie ABB, Siemens, BP u.a. gesponsort. Bislang hat die Schule bereits etwa 500 Absolventen. Zielgruppe sind auch die in China lebenden Ausländer mit Berufserfahrung. Die Ausbildungskosten sind hoch: Eine zweijährige Ausbildung zum Executive MBA kostet etwa 34000 DM, ein fünftägiger Intensivkurs etwa 8000 DM.

losigkeit auf, werde erst eine Verwarnung gegeben und dann sofort entlassen. So nützlich die Gewerkschaft bei der Moderation von Konflikten sei, so problematisch sieht der General Manager ihre Tendenz, „Probleme unter den Teppich zu kehren.“ Weil das „Nest nicht beschmutzt werden solle“, kämen Konfliktpunkte oftmals nicht ans Licht. Dies verhindere eine produktive Auseinandersetzung bei Schwierigkeiten.

#### 6.3.1.4 Personalpolitik bei *Generous Enterprises*: „Abwerben ist die beste Rekrutierungsstrategie!“

Bei der Errichtung dieses Joint Ventures wurde ein Fehler gemacht: Das ganze Personal wurde von den Partnern übernommen. „Da war unser Unternehmen noch doof“, – so das heutige Fazit. In Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft wird gegenwärtig Personal abgebaut: Frühpensionierungen mit 60% der letzten Gehaltsbezüge und Entlassungen. Dabei wird auch Druck auf die Gewerkschaft ausgeübt: „Wenn ihr nicht zustimmt, dann droht uns die Schließung durch den ausländischen Investor.“ Dabei dürfe man bei Kündigungen nur nichts Spontanes machen. Im Jahr 1997 kam es zu mehreren gewollten Personalabgängen. Darunter einige aufgrund von Diebstählen und Verstößen gegen Sicherheitsbestimmungen sowie ein Einkäufer, der sich während der Arbeitszeit mit drei Beepern seiner Nebentätigkeit als Zuhälter widmete. Einige Leute vom Partner müsse man jedoch noch weiterhin „mitschleppen“.

Im kaufmännischen Bereich wird nicht mehr selbst ausgebildet. „Wir wollen fertige Leute, und da greifen wir eben in die Tasche.“ Um selbst Headhunter abzuwehren, verfolge man die Politik, dass das Unternehmen so attraktiv ist, dass Beschäftigte nicht für eine 10-15prozentige Gehaltsverbesserung wechseln. Ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm wird angeboten: Im unternehmenseigenen Trainingscenter werden Workshops und Seminare abgehalten – viermal im Jahr wird ein ausländischer Trainer für täglich 5000 US\$ eingeflogen. An Wochenenden unterrichtet der General Manager sogar selbst: „Ein hervorragendes Kommunikationsmittel. Gute Leute mit Ideen kann ich fördern.“ Freitags trifft er sich mit dem Führungsteam beim Manager-Lunch. An den Seminaren teilnehmen dürfen Beschäftigte, die bereits länger als zwei Jahre für das Unternehmen arbeiten. Zusätzlich wird Auslandstraining in Europa und Asien angeboten. Um Trainierte zu binden, sei die Kommunikation einer betrieblichen Karriere besonders wichtig.

In der Produktion zahlt *Generous Enterprises* in etwa die gleichen Löhne wie *Modest Corp.*, jedoch unterscheiden sich die Gehaltszahlungen im kaufmännischen Bereich erheblich: ab 6 000 RMB bis etwa 15 000 RMB. Als Prämien wird jährlich bis zum 3,6-fachen des Jahresgehalts ausgezahlt – *Modest Corp.* zahlt hierfür „nur“ 20% des Jahresgehalts. In Tagesdialogen werden zu Jahresbeginn Ziele vereinbart und mit bestimmten Prozentzahlen verknüpft.

Mit Unterstützung der Gewerkschaft kann in der Produktion Flexibilität gewonnen werden. Auch wenn arbeitsrechtlich problematisch, können beispielsweise bei übermäßigem Auftragseingang Überstunden ohne Überstundenausgleich angeordnet werden. Zudem trägt die Gewerkschaft Anregungen zu kleinen Verbesserungen bei, z.B. die Einrichtung von Aufenthaltsräumen mit Fernseher und Karaoke-Anlage.

Produktionsprozesse werden durch ein umfassendes EDV-System kontrolliert, das Veränderungen der Lagerbestände, Abgang der Erzeugnisse usw. erfasst. Dies kostete nur etwa die Hälfte im Vergleich zur Einstellung von Kontrolleuren. Auch wurde ein Bestrafungssystem bei Regelverstößen implementiert: „Man muss hier das tun, was die Leute erwarten.“ Beispielsweise erwischte der General Manager zwei Produktionsarbeiter beim Schlafen am Arbeitsplatz – ein Kündigungsgrund. Weil er den Namen nicht wußte, wurde die Gruppe aufgefordert, die Schuldigen zu bestrafen, sonst werde die ganze Gruppe entlassen. Schließlich hat die Gruppe für die Sanktionierung der Schuldigen gesorgt, eine Lösungsstrategie, die schon bei chinesischen Kindern in der Schule angewandt wird.

#### 6.3.1.5 *Warum verschiedene Strategien im kaufmännischen Bereich?*

Während ein Rand der Belegschaft (Schichtarbeiter, Gärtner) ohne Beschäftigungsgarantie, Aufstiegsaussichten und mit schlechteren Löhnen angestellt ist, betreiben beide Unternehmen im kaufmännischen Bereich eine Internalisierungspolitik. Obwohl beide ihren kaufmännischen Angestellten eine innerbetriebliche Karriere und sichere Arbeitsplätze anbieten, unterscheiden sie sich doch bei der Auswahl der Mitarbeiter sowie den Methoden, die Beschäftigten langfristig an das Unternehmen zu binden.

Um die leistungsfähigsten Arbeitnehmer anzuziehen, zahlt *Generous Enterprises* weit überdurchschnittliche Gehälter. Auf Eintrittsarbeitsplätze und Trainee-Programme wird verzichtet. Die Neurekrutierten müssen sich zwei Jahre im Unternehmen bewähren, dann können sie an den Workshops und Seminaren (u.a. im Ausland) teilnehmen.<sup>24</sup> In den zwei Jahren kann sich das Unternehmen ein Bild über die Qualitäten der Neuestellten machen und entscheiden, ob sich eine Teilnahme an den kostenintensiven Weiterbildungsangeboten lohnt. Dies setzt einen Anreiz zu einem möglichst hohen Arbeitseinsatz. Aufgenommen im „Kreis der Auserwählten“ sind die Angestellten u.a. gefordert, Ideen zur Marktpositionierung und zur Verbesserung der Unternehmensorganisation zu präsentieren. Als Anreiz wird ihnen der Aufstieg in höhere Führungspositionen geboten. Ihnen werden Vertrauen entgegengebracht und Partizipationsmöglichkeiten gewährt

---

<sup>24</sup> Das dritte Jahr wurde von mehreren Personalleitern auch als das „verflixte“ Jahr bezeichnet, weil die Beschäftigten ohne attraktive Aufstiegsoption eine hohe Neigung zum Beschäftigungswechsel zeigen.

sowie Unternehmenwerte und informelle Normen vermittelt. Damit kann ihre Bereitschaft, sich an das Unternehmen zu binden, erhöht werden. Die Logik dieser Internalisierungspolitik könnte darin liegen, dass das Unternehmen sich um die Sicherung von Marktanteilen bemüht. Hier sei ein kreatives Team mit hohem Leistungseinsatz gefordert - als „ruinöser Wettbewerb“ wurde das Verhalten chinesischer Konkurrenzbetriebe bezeichnet. Das Unternehmen verfolgt eine Nischenpolitik mit einem Servicekonzept, um sich am Markt zu positionieren. Angesichts der Kosten dieser großzügigen Personalpolitik – nach der Auskunft des General Managers bietet China keine Lohnkostenvorteile mehr - und den Verlusten des Unternehmens meint die Betriebsleitung: „Großunternehmen können die Miesen locker verkraften. Jetzt geht es um Marktmacht. Die Gewinne verspricht man sich für das nächste Jahrhundert.“

Hingegen verzichtet *Modest Corp.* auf die Teilnahme am Lohnwettbewerb um die chinesische Managerelite. Stattdessen wird in bestimmten Eintrittspositionen „bodenständiges“ Personal rekrutiert und betrieblich qualifiziert. Die Betriebsleitung signalisiert Umsicht und Wohlwollen mit dem Personal, gibt den Angestellten Sicherheit und das Gefühl, zu einer Betriebsfamilie zu gehören. Individuelle Wünsche werden aufgenommen und belohnt. Diese vermutlich weniger kostenintensive Internalisierungspolitik könnte darauf zurückzuführen sein, dass das Unternehmen gegenwärtig nicht aggressiv Marktpositionierung sucht. „Export in Commodities“ wurde als zweites Ziel der Produktionsstätte angegeben – tatsächlich werden 90% der Erzeugnisse exportiert. Dies führt vermutlich zu einem stärkeren Kostenbewußtsein, um preislich auf den Weltmärkten konkurrenzfähig zu sein. Damit müssen wir Hypothese 5, die eine externalisierte Personalpolitik bei Unternehmen mit einer Preisstrategie vermutet, modifizieren. Hier wird bei Preiswettbewerb eine Internalisierungspolitik betrieben, die sich nur in ihrer Ausgestaltung und Großzügigkeit von der eines Unternehmens mit einer Differenzierungsstrategie unterscheidet.

### **6.3.2 *Fall 7: Ausländisches Tochterunternehmen: Welche Personalpraktiken werden importiert und welche lokal adaptiert?***

Abschließend soll die Personalpolitik eines ausländischen Tochterunternehmens besprochen werden. Es gilt einerseits zu fragen, ob sich die Personalpolitik von der Produktmarktstrategie ableiten lässt, andererseits zu erforschen, in welchen Bereichen es zum Transfer von Heimatpraktiken kommt.

Der ausländische Investor gehört zur deutschen Tochtergesellschaft eines amerikanischen Konzerns im Maschinenbausektor. Die importierte Technologie ist veraltet: „In China sind fünf Arbeitnehmer immer noch billiger als ein Roboter.“ In Massenfertigung wird eine enge Produktlinie produziert. Der Preisdruck auf dem chinesischen Markt ist sehr groß: „Die Staatsbetriebe bieten zu Dumpingpreisen an. Um zu überleben, müssen wir 80% exportieren.“ Qualitativ schlechte-

re Produktkopien mit dem Markennamen des Unternehmens sind bereits aufgetaucht – der „Produktpirat“ hat lediglich Buchstaben des Namens leicht vertauscht. „Brand building“ über Fernsehwerbung usw. wurde betrieben. Die qualitativ höherwertigen Erzeugnisse sind jedoch aufgrund des großen Preisabstandes zu Konkurrenzprodukten schwer absetzbar. Das im Jahr 1994 gegründete Unternehmen ist in der Verlustzone. Erwartet wird, dass der Break Even in zwei Jahren erreicht ist. Das Unternehmen hat ca. 400 Beschäftigte in der Produktion und ungefähr 40 Angestellte in der Verwaltung.

Ein Großteil der Produktionsarbeiter wird über ein Personalservice-Unternehmen<sup>25</sup> bezogen. Etwa 1000 RMB Fixlohn erhalten die meist jungen Frauen am Fließband, die in etwa einer Stunde angelernt werden können. Auszubildende – wie etwa Werkzeugmacher – werden über den lokalen Arbeitsmarkt rekrutiert und erhalten brutto 1500 RMB pro Monat, nach der Ausbildung etwa 3200 RMB. Alle müssen ihr Einverständnis mit den Unternehmensregeln unterschreiben. Verstöße werden mit Lohnabzug bestraft, Zuspätkommen kostet etwa 15 RMB. Damit passt sich das Unternehmen bei der Implementierung eines Strafsystems lokalen Gepflogenheiten an.

Der Investor hat seine Lohn- und Gehaltseinstufungen weltweit standardisiert. Die Arbeitskosten können so, jedoch ohne Produktivitätsberücksichtigung, länderübergreifend miteinander verglichen werden: So kostet etwa ein chinesischer Werkzeugmacher doppelt so viel wie ein indischer und ca. ein Zehntel des Lohnes eines deutschen Werkzeugmachers. Prämiensysteme sind nicht standardisiert – jedoch sind im Unternehmensverbund meist Gruppenprämien üblich, deren Einführung in China geplant ist.

Schwierigkeiten bereitet die hohe Fluktuation im kaufmännischen Bereich. Daher wird auf Auslandstraining verzichtet: „Abwerben ist ein großes Problem. Nach Auslandseinsätzen laufen sie weg. Alle wollen nur Geld.“ Es werden keine überdurchschnittlichen Gehälter im kaufmännischen Bereich gezahlt: ab etwa 4 000 RMB bis zu höchstens 11 000 RMB für den Verwaltungskopf. Der Lohn enthält keine leistungsabhängige Komponente. Höhere Führungspositionen wurden bislang mit Auslandschinesen besetzt (Malaien, Taiwanesen, Hong-Kong-Chinesen u.a.). Damit reduzieren sich die Erwartungen lokaler Mitarbeiter auf eine innerbetriebliche Karriere. Zudem werden keine zusätzlichen Sozialleistungen angeboten sowie keine gezielte Weiterbildungspolitik betrieben. Latentes Misstrauen der Unternehmensführung scheint dazu zu führen, dass Mitarbeitern, bei denen

---

25 In Shanghai gibt es fünf chinesische Personalservice-Unternehmen (z.B. Foreign Enterprises Service Corp., China Star Corp. for International Economic & Technical Cooperation). Gegen Honorar werden Arbeitnehmer an ausländische Unternehmen entliehen. Die versicherungspflichtigen Leistungen werden vom Serviceunternehmen getragen. Die Kündigungsfrist beträgt einen Monat und eine Kündigung ist schriftlich einzureichen. Die Probezeit beträgt maximal drei Monate und nach sechs Monaten ist 1 Tag pro Monat Urlaub zu gewähren (ab dem zweiten Jahr 15 Tage).

Abwanderung befürchtet wird, Stellvertreter zugeordnet werden – etwa wurde unserem Interviewpartner, seit zwei Jahren im Unternehmen als Leiter der Personalabteilung tätig, gerade ein neu eingestellter Assistent Manager zugeordnet.

Eine betriebliche Gewerkschaftsorganisation existiert nicht: „Unser Chef will keine Gewerkschaft“, so die Personalleitung. Eine Box mit Wünschen und Anregungen wurde aufgestellt, und die Personalabteilung bezeichnet sich als Schnittstelle zwischen Belegschaft und Betriebsleitung. Konflikte mit dem Personal führten bereits zu Gerichtsverfahren: Ein Angestellter klagte auf Beförderung, verlor jedoch vor Gericht: „Das war sehr ärgerlich und brachte uns einen schlechten Ruf.“ Für das Jahr 1999 solle ein besseres Betriebsklima und bessere Kommunikation im Unternehmen dafür sorgen, dass „Schlüsselleute“ gehalten werden können.

Einen Transfer von Heimatpraktiken konnten wir außer bei der Lohn- und Gehaltseinstufung auch beim Bemühen um die Vermittlung von Firmenwerten feststellen. Ein Handbuch mit der Geschichte des Investors wird unter den Mitarbeitern verteilt. Das Personal trägt Namensschilder mit Firmenlogo. Eine Firmenzeitung und Unternehmensinformationen werden herausgegeben.

Einerseits zielt der Investor auf die Nutzung von Lohnkostenvorteilen in China. Andererseits sucht er die Erschließung des chinesischen Marktes. Jedoch hat er auf dem Binnenmarkt Absatzschwierigkeiten: Die Kunden bevorzugen die zwar qualitativ schlechteren, dafür wesentlich preiswerteren Produkte chinesischer Konkurrenzbetriebe – die Produkte des Investors werden in China sogar zu einem etwas höheren Preis als in Deutschland angeboten. Um preiswerter anbieten zu können, konzentriert sich der Investor auf Kostenkontrolle: Im kaufmännischen Bereich werden nur durchschnittliche Gehälter gezahlt, auf Auslandstraining als Anreiz wird verzichtet. Zudem werden bislang keine individuellen Anreize gesetzt. Daraus resultiert ein Fluktuationsproblem beim qualifizierten Personal. Jedoch können Erlöse aus dem Export erzielt werden. Tendenziell kann damit Hypothese 4 bzw. 5 bestätigt werden.

## **6.4 Zusammenfassung**

Alle elf Unternehmen gaben absatzorientierte Motive des Markteintritts an: Erschließung des chinesischen Marktes, Sicherung von Marktanteilen bzw. Partizipation am Wachstum des Marktes. Etwa die Hälfte fügte ein zweites, kostenorientiertes Ziel hinzu: Nutzung von Lohnkostenvorteilen. Fast jedes Unternehmen gab an, dass die Aufnahmefähigkeit des Marktes überschätzt und die Konkurrenzsituation unterschätzt wurde. Die Elastizität der Nachfrage auf Preisdifferenzen ist größer als erwartet.

Ein Ergebnis unserer Shanghai-Untersuchung ist, dass die Verfolgung sowohl absatz- als auch kostenorientierter Ziele meist miteinander konfligieren: Der



Rückgriff auf den Überschuss an „billigen“ Arbeitskräften kann nur mit relativ veralteten arbeitsintensiven Produktionsverfahren erfolgen. Jedoch werden die Erzeugnisse bei einer Produktionsstätte in Shanghai, solange arbeitsrechtliche Bestimmungen eingehalten werden, teurer als die Produkte chinesischer Konkurrenzbetriebe sein, die etwa aufgrund von Vergünstigungen zu einem niedrigeren Preis anbieten. Hinzu kommt der unzureichende Technologieschutz: Produktkopien sind zwar meist qualitativ schlechter, werden jedoch aufgrund des niedrigeren Preises oftmals von den Kunden bevorzugt. Werden Kopien in ländlicheren Gegenden hergestellt, können Verstöße gegen arbeitsrechtliche Bestimmungen den Konkurrenten zusätzliche Kostenvorteile bringen. Damit können mit in China gefertigten Standardprodukten oftmals nur Erlöse im Exportgeschäft erzielt werden.

Hingegen scheint die Plazierung von Differenzierungsprodukten ein erfolgversprechender Weg der Markterschließung zu sein: Neuprodukte, Liefer- und Servicekonzepte u.a. verschaffen einen Wettbewerbsvorteil, der dem Unternehmen einen monopolistischen Spielraum verschafft. Zwar bleibt die Gefahr der Diffusion von Know-how, doch kann das Unternehmen sich schützen, indem mit einem gewissen technologischen Vorsprung produziert wird. Jedoch wird die Nutzung gering qualifizierter Arbeitskräfte bei nischenstrategischem Vorgehen oftmals begrenzt sein. Vielmehr bedarf es zur Realisierung qualifizierten Personals. Und dies ist knapp in China. Daher muss das Unternehmen sich vom Markt abschotten, um etwa betrieblich ausgebildete Arbeitskräfte zu halten. Es wird eine Politik des internen Arbeitsmarktes betrieben, die jedoch kaum noch Lohnkostenvorteile bringt: überdurchschnittliche Löhne, Auslandstraining als Anreiz, Trainingscenter u.a. Damit konnten wir für unsere vermutete Abhängigkeit der Personalpolitik von der Produktmarktstrategie tendenziell empirische Evidenz finden. Eine Nischen- bzw. Differenzierungspolitik führt eher zu einer Abschottung vom Markt (Hypothese 4), Preiswettbewerb eher zu einer marktorientierteren Personalpolitik (Hypothese 5).

Wenn in Joint Ventures dem chinesischen Partner die Personalpolitik überlassen wird, dann betreibt dieser zwar eine Art Internalisierungspolitik, weil er zumindest Beschäftigungssicherheit gewährt, jedoch eine für das Ziel der Bindung qualifizierten Personals äußerst kontraproduktive: Etwa wird gehortetes Altpersonal ins Unternehmen geschickt, die Lohnspreizung sehr gering gehalten und bei Beförderungen und Auslandstraining eher nach persönlichem Gutdünken als nach Leistung entschieden. Der vermutete Import von Resten der Eisernen Reischale (Hypothese 1 und 2) scheint sich daher zu bestätigen. Dass die Übertragung der Personalverantwortung an den chinesischen Partner trotzdem bis vor kurzem Usus war, bestätigte beispielsweise ein KPMG-Partner: „Ein faszinierendes Phänomen, wir geben das Wichtigste ab. Dabei müsste Personal der Ausgangspunkt des Investors sein.“ Heute versuchen die meisten Investoren, sich zumindest ein Vetorecht auszuhandeln: „Am besten bis zum Gärtner, sonst verschwindet dieser als Know-how-Träger“, meint ein Vertreter der deutschen Indu-

strie. Ein Hinweis auf die Bestätigung von Hypothese 3, dass mit zunehmender Markterfahrung die ausländische Seite ihre Kontrolle auf das Unternehmen erhöht und einen Wandel einleitet.

Was unterscheidet nun die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen? Mit der Charakterisierung „Zuckerbrot und Peitsche“ brachte einer unserer Interviewpartner sein lohnpolitisches Vorgehen auf den Punkt: Individuelle Prämien und Sanktionen in Form von Lohnabzug. Der Abschied vom Klischee des kollektivistisch orientierten Chinesen herrscht vor. Als Antwort auf unsere Frage nach der Funktionalität von Gruppenprämien zitierte ein Interviewpartner die sprichwörtliche Volksweisheit: „Ein Chinese ist wie ein Drache, ein Japaner wie ein Wurm. Eine Gruppe von Chinesen ist wie ein Wurm und eine Gruppe von Japanern ist wie ein Drache.“ Wenn im allgemeinen individuelle Belohnungen bevorzugt werden, setzen manche Betriebe auch Gruppenprämien ein, um die Weitergabe von Informationen zu motivieren und Kooperationsrenten zu erzielen. Im Produktionsbereich ist der Lohn wichtigstes Anreizmittel, im kaufmännischen Bereich dieser zusammen mit Entwicklungsperspektiven und Prestige. Hier haben kleinere Betriebe mit flacheren Hierarchien Attraktivitätsprobleme im Vergleich zu großen Unternehmen. Das Vorgehen einiger Investoren, auf bodenständiges, örtlich und familiär gebundenes Personal zurückzugreifen, bietet sich als Lösungsstrategie an.

Der Einsatz zahlreicher Auslandschinesen in höheren Positionen führt nicht nur zur Verminderung der Karrierechancen lokaler Mitarbeiter. Die „Billigmacher“ im Vergleich zu westlichen Expatriates gelten auch als arrogant und autoritär. Sie werden mit Rauchern, die zu Nichtraucher geworden sind, verglichen. Auslandschinesen werden häufig nicht von der lokalen Belegschaft akzeptiert. Zudem treten Animositäten zwischen national verschiedenen chinesischen Gruppen auf, etwa zwischen Taiwanesen, Singapur-, Hongkong-, Kanadachinesen und südostasiatischen Chinesen. Die sprachlichen Vorteile scheinen gering im Vergleich zu den Kosten durch Identifikations- und Kooperationsprobleme. Ein Expatriate als General Manager, weil Ausländer als Autoritäten geschätzt werden, ein Auslandschinese im Führungsteam, solange noch Engpässe bei lokalem qualifizierten Personal bestehen, und ab der zweiten Führungsebene lokale Mitarbeiter, scheint eine erfolgsversprechende Strategie zu sein.

Die Bindungsbereitschaft korreliert mit der Reputation des Unternehmens. Ein Ruf als Arbeitgeber, der eine hire & fire-Politik betreibt und Auseinandersetzungen vor Gericht austrägt, signalisiert kein langfristiges Interesse des Investors. Chinesische Arbeitnehmer zeichnet ein hohes Sicherheitsbedürfnis aus – angesichts der transformationsbedingten großen Veränderungsprozesse kaum verwunderlich.<sup>26</sup> Daher bedarf es Signalen, die auf eine hohe Überlebenswahr-

---

<sup>26</sup> In unseren Gesprächen mit chinesischen Arbeitnehmern kam ein paradoxes Ergebnis zustande: Zwar wird der chinesische Transformationsweg in der Regel als erfolgreich wahrgenommen.

scheinlichkeit des Unternehmens deuten. Zudem sollte der Arbeitgeber sein Interesse an der Wohlfahrt der Mitarbeiter bekunden, beispielsweise durch persönliche Gespräche. Beim qualifizierten Personal steht die Förderung und Entwicklung im Vordergrund: Durch die Planung einer individuellen betrieblichen Karriere, ergänzt mit an Betriebszugehörigkeit gekoppelten Wohnungskrediten, Auslandsaufenthalten u.ä., sinkt die Fluktuationsneigung nennenswert. Betriebspensionen sind bislang nicht als Bindemittel verbreitet. Dies könnte auf die Dynamik der Umwelt zurückführbar sein. Weit in die Zukunft verlegte Zahlungen sind angesichts der Unsicherheiten unattraktiver und werden von den Arbeitnehmern mit einem hohem Risikofaktor abdiskontiert.

In vielen Unternehmen wurde auf die „kleinen Dinge, die viel Freude machen“, hingewiesen: ein besserer Bildschirm, eine Karaoke-Anlage, Klimaanlage u.ä. Weil sich chinesische Arbeitnehmer durch ihre Erziehung selten beschwerten, sei eine gute Zusammenarbeit mit der Gewerkschaftsorganisation als Informations- und Kommunikationsmedium bedeutend. Weitere positive Funktionen wurden der Gewerkschaft zugeschrieben, etwa die Durchsetzung von Beschlüssen und neuen Bestimmungen, die Lösung von Konflikten u.ä. Damit ähnelt die Rolle der Gewerkschaft eher einer Exekutive des Managements als einer Arbeitnehmer-Interessenvertretung. Während die Gewerkschaft von „hilfreich“ bis „ungefährlich“ eingestuft wurde, können Seilschaften im Unternehmen zu Problemen führen: Die chinesische Seite wolle Macht haben und bediene sich hierzu des Personals. Gewachsene Machteliten beim Partner und Verbindungen zu Behörden führten zu Handlungen, die nicht durch primär das Ziel der Gewinnmaximierung des Joint Ventures motiviert seien.

Dass Investoren den „Erfolgsfaktor“ Personal zusehends erkannt haben, zeigen nicht nur die positiven Beispiele in unserem „Sample“ – obwohl wir hier vermutlich einen erheblichen „selection bias“ haben. Auch die Teilnehmer am monatlichen Joint Venture-Roundtable – einem Treffen der deutschen Vertreter Shanghai Joint Ventures und Tochterunternehmen – haben im Herbst 1998 beschlossen, den Arbeitskreis „Personal und Arbeit“ als ersten Arbeitskreis in englischer Sprache abzuhalten. Denn dann können auch chinesische Mitarbeiter mit-

---

nommen und führt zu einer optimistischen Zukunftserwartung. Doch zeigt sich gleichzeitig eine große Verunsicherung hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen: Der Einzelne rechnet mit steigenden Kosten, etwa aufgrund der allmählichen Privatisierung des Wohnungssektors und des Aufbaus eines überbetrieblichen sozialen Versicherungssystems. Er sorgt sich um den Arbeitsplatz, fürchtet, dass die Asienkrise auch China erfasst und klagt über Korruption. Aus der Dynamik der Umwelt scheint ein großes Bedürfnis nach Sicherheit zu resultieren. Schließlich ist die politische und ökonomische Zukunft Chinas noch ungewiß: Pattsituationen zwischen Reformern und Konservativen, die zeitweise Verzögerung der Reformen aufgrund der Gefahr sozialer Unruhen, die wachsende Unzufriedenheit und Proteste der bäuerlichen Bevölkerung, Insolvenzen im Bankensektor sind nur einige Schwierigkeiten, vor denen China derzeit steht.

einbezogen werden, wo man die Kompetenz und Fachkenntnis zur Lösung von Problemen vermutet.

## **Teil IV**

### **7. Relevanz von Arbeitsrecht: Scheinverrechtlichung oder zunehmende Handlungsrelevanz rechtlicher Bestimmungen?**

Nach der Erfassung und Erklärung verschiedener Personalpolitiken in den Unternehmen soll die Frage nach der Handlungsrelevanz von Recht, der zweiten Zielsetzung unserer Arbeit, beantwortet werden. Wir gehen dabei davon aus, dass alle entwickelten Volkswirtschaften sich dadurch auszeichnen, dass der Arbeitsmarkt am wenigsten einem neoklassischen Markt gleichkommt. Wenn auch die Einschätzung über Regulierungs- und Deregulierungsbedarf auseinandergeht, so ist doch unumstritten, dass es institutionelle Schutzmechanismen für die Einhaltung vertraglicher Absprachen geben muss. Welche Schutzmechanismen bietet nun das chinesische Arbeitsrecht und wie effektiv sind sie? Zunächst wollen wir auf die allgemeine Funktionsfähigkeit der chinesischen Rechtsordnung eingehen, um im nächsten Schritt die von uns beobachtete Personalpraxis in den Unternehmen im Hinblick auf Rechtsvorschriften zu interpretieren.

#### **7.1 Bedingungen für Rechtssicherheit**

Eine neue Form der Lebensorientierung betrachten HEBEL/SCHUCHER (1990: 71) als Voraussetzung für die Verrechtlichung von Arbeitsbeziehungen in China: Traditionelles Sozialverhalten müsse an Bedeutung verlieren, so dass das Individuum nicht mehr zugunsten der Gruppe zurücktrete, sondern eigenständig handle und die Beachtung von Rechtsregeln höher als Loyalitätsbeziehungen schätze. Demnach müssten etwa individuelle gegenüber gruppenorientierten Anreizen dysfunktional sein. Das Gegenteil konnten wir in Shanghai feststellen: „China ist ein Land der Individualisten, politisch desinteressiert. Es interessiert nur, was in der Tasche ist und ob genug Beziehungen vorhanden sind. Deshalb funktionieren Gruppenprämien nicht“, so beispielsweise die Einschätzung eines Interviewpartners.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> In ihrer Vergleichsstudie der Einstellungen chinesischer und amerikanischer High School-Schüler kommen SHEN/SHEN (1993: 79) zu einem ähnlichen Resultat: „..., the Chinese respondents had broadly the same outlook on the ethics of the market place. One might even

Bedingung für Rechtsorientierung der Akteure ist die Funktionsfähigkeit der Rechtsinstitutionen. Solange etwa richterliche Unabhängigkeit oder juristische Qualifikation der Richter nicht gewährleistet sind, kann Recht nicht zum bestimmenden Faktor werden. Ein Shanghaier Rechtsanwalt sieht die noch bestehende Hemmschwelle, vor Gericht zu ziehen, in den Funktionsdefiziten der Institutionen begründet: „Chinesen sind mindestens so streitlustig wie Deutsche. Wenn man das deutsche Rechtssystem in China einfach einpflanzen könnte, dann sähe die Sache schon ganz anders aus.“ Die Funktionsfähigkeit der Gerichte differiert je nach Einordnung im vierstufigen Gerichtsaufbau: Auf unterster Stufe dienen oftmals pensionierte Armeekader als Richter in ländlichen Gerichten. Erst ab höherer Stufe auf Provinzebene besteht nach Einschätzung des Rechtsanwaltes die Aussicht auf eine an sachlichen Gesichtspunkten orientierte Urteilsfindung. Erst auf höherer Ebene verfügen die meisten Richter über eine juristische Ausbildung: „In Städten wie Shanghai und Beijing ist das Niveau der Richter bereits höher. Hier besteht die Hoffnung auf ein faires Verfahren.“

„Auf dem Papier ist vieles da.“ Chinas Gesetzgeber hat bereits ein umfangreiches rechtliches Regelwerk geschaffen. Nach Auskunft des Rechtsexperten hat die Qualität der Hilfsmittel in den letzten Jahren zugenommen: Nach und nach würden Kommentare veröffentlicht. Jedoch müsse noch etwa 5-10 Jahre gewartet werden, bis auch schwierige Fragen geklärt seien. Problematisch sei, dass nur einer geringer Teil der Gerichtsurteile veröffentlicht werde, zum Teil ohne Begründung und nur mit Hinweis auf allgemeine Grundsätze – die Urteilsfindung in China folge kontinentaleuropäischem Recht. Zudem existiere nach wie vor das offiziell geleugnete Problem der „neibus“ – interner Bestimmungen, die für Ausländer nicht zugänglich sind.

Das Bemühen des Staates um mehr Rechtbewusstsein unter der Bevölkerung ist nicht verkennbar: Beispielsweise erschien Anfang Februar in der *Renmin Ribao* (Chinesische Volkszeitung, 3.2.1999) eine Sonderbeilage zum Arbeitsrecht. Unter der Überschrift „Die Gerechtigkeit ist immer noch nicht da“ wird das Gerichtsurteil zur Kollektivklage von 36 Bauern, die als Arbeiter in einer Beijinger Fabrik vorzeitig eine Kündigung erhalten hatten, diskutiert. Zwar sprach das Gericht den Bauern eine Entschädigung zu, jedoch nicht das Recht auf Inanspruchnahme von Sozialleistungen. Der Autor kritisiert die gegenwärtige Rechtslage, die Arbeitern mit einer ländlichen Haushaltsregistrierung keine Einbindung in das Sozialversicherungssystem zugesteht. Auch erscheint in der *Renmin Ribao* eine regelmäßige Rubrik „Rechtskenntnisse ABC“, in der Leserbriefe zu Rechtsfragen von Anwälten oder Richtern beantwortet werden. Im Internet wurde eine Seite mit Rechtsberatung eingerichtet: Ratsuchende erhalten hier Adressen von

---

describe them as natural capitalist.“ Eine Tendenz zur Unterordnung des Individuums unter das Gruppenwohl konnte nicht beobachtet werden.

Anwälten, können auf Gesetze zugreifen, werden über die Arbeit von Schlichtungskommissionen unterrichtet u.a.<sup>28</sup>

## **7.2 Personalpolitische Handlungsfelder und ihre Regulierung durch arbeitsrechtliche Bestimmungen**

Bezüglich der Rekrutierung von Arbeitnehmern wurden den Unternehmen nur wenige Restriktionen auferlegt, abgesehen vom Verbot der Einstellung Minderjähriger und der Diskriminierung von Frauen. Ob und wie viele Arbeitnehmer vom chinesischen Partner ins Joint Venture überführt werden, ob der Investor Einfluss auf die Auswahl der überführten Arbeitnehmer nehmen kann, obliegt den Vertragsparteien bei der Aushandlung des Joint Venture-Vertrages. Das Problem der Abwerbung von Arbeitskräften wird explizit im Arbeitsgesetz angesprochen: Der neue Arbeitgeber wird verpflichtet, den bisherigen Arbeitgeber für den entstandenen Vermögensschaden zu entschädigen. Nach Auskunft der befragten Unternehmen wurden Entschädigungszahlungen geleistet. Problematisch sei nur in manchen Fällen die Definition des Begriffs „Abwerben“: Wenn ein Arbeitnehmer in einem festen Anstellungsverhältnis selbst Kontakt zu einem anderen Arbeitgeber aufnimmt, hat der neue Arbeitgeber dann abgeworben? Eindeutig ist die Sachlage, wenn der Arbeitnehmer erst durch einen Headhunter-Anruf auf den Gedanken zu einem Arbeitsplatzwechsel kommt.

Die Wirksamkeit von Bindungsklauseln im Arbeitsvertrag, um Arbeitnehmern Kosten für einen vorzeitigen Arbeitsplatzwechsel aufzuerlegen, wird als sehr gering eingeschätzt. Einerseits zahle ja meist der neue Arbeitgeber, andererseits verfügten die Arbeitnehmer auch nicht über das Kapital, Entschädigung an das Unternehmen zu leisten. Zudem mache es keinen Sinn, wechselwillige Arbeitnehmer mit Zwang an das Unternehmen zu binden. Dann würde der Arbeitnehmer, etwa durch Abwesenheit vom Arbeitsplatz, eine Kündigung provozieren. Trotzdem hat fast jedes Unternehmen Bindungsklauseln in den Arbeitsvertrag aufgenommen, meist mit der Begründung, dass sie einen moralischen Wert hätten.

Kündigungen während der Probezeit sind leicht durchsetzbar. Entlassungen aufgrund von Verstößen gegen Unternehmensregeln, Arbeitsdisziplin u.ä. sind ebenfalls unproblematisch. Jedoch sollte das Einverständnis des Partners und der betrieblichen Gewerkschaftsorganisation vorliegen. Schwierig sind Entlassungsgesuche des Investors gegen die Zustimmung des Partners oder der Gewerkschaftsorganisation. Um Partnerkonflikte zu vermeiden, „schleppen“ einige Joint Ventures von der chinesischen Seite entsendete Arbeitnehmer mit. Zwei Unternehmen berichten von Gerichtsverfahren, in denen Gekündigte auf Wiedereinstellung geklagt hatten – in beiden Fällen wurde die Kündigung als rechtskräftig

---

28 Internetadresse: <http://www.counsel.com.cn>

bestätigt. Jedoch erlitten die Unternehmen Reputationsverluste. Ein deutscher Rechtsanwalt berichtet, dass chinesische Arbeitnehmer ihn zunehmend um Rat fragen, wann etwa ein Kündigungsgrund vorliege, ob eine Nichtbeachtung bei einer Beförderung einklagbar sei usw.

Arbeitsverträge werden in allen Betrieben abgeschlossen. Sofern eine betriebliche Gewerkschaftsorganisation vorhanden ist, werden Kollektivverträge vereinbart. Zusätzlich müssen die Mitarbeiter ihr Einverständnis mit den Unternehmensregeln unterschreiben. Auf die Probezeit folgen meist Ein- bis Zweijahresverträge. Einige Unternehmen bieten unbefristete Arbeitsverträge mit dreimonatigen Kündigungsfristen an. Jedoch bevorzugen qualifizierte Arbeitnehmer befristete Verträge – in China sind Kettenarbeitsverträge erlaubt: „Sie wollen sich freier fühlen“, so eine Begründung, die darauf hindeutet, dass sich die Arbeitnehmer der Relevanz von Verträgen bewusst sind. Wir hatten Gelegenheit, auch mit Beschäftigten in Staatsbetrieben zu sprechen: Einige, die bereits vor Einführung von Arbeitsverträgen beim jetzigen Arbeitgeber beschäftigt waren, haben und wollen keinen Arbeitsvertrag. Auch ohne Arbeitsvertrag befürchten sie keine Entlassung, ein Vertrag würde sie bei einem freiwilligen Wechsel nur einengen. Andere Befragte hatten zwar Arbeitsverträge, wussten jedoch nicht, wo sie die Verträge gerade abgelegt hatten.

Bezüglich der Löhne schreibt der Staat vor, dass sie nicht unter den regional festgelegten Mindestlöhnen sowie 20% über den Löhnen in vergleichbaren Staatsbetrieben liegen dürfen. 2% der Gesamtlohnsumme müssen an die betriebliche Gewerkschaftsorganisation ausgezahlt werden. Zulagen und Beiträge für das Sozialversicherungssystem müssen entsprechend der örtlich festgelegten Sätze eingezahlt werden (vgl. Fußnote 16). Ein 13. Monatsgehalt ist bereits allgemein üblich. Die gesetzlich festgelegten Lohnnebenkosten stießen bei einigen Unternehmen auf Kritik. Sie seien nicht nur zu hoch, zudem sei der Staat sehr erfindereich in der Schaffung neuer Zwangsabgaben – so ist etwa gerade ein zusätzlicher Militärfonds im Gespräch. Außerdem bieten sie angesichts von Funktionsdefiziten – wie Veruntreuung von Geldern, zu geringe Leistungen bei Inanspruchnahme – keine Anreize für die Mitarbeiter.

Insbesondere die Überstundenregelung sowie die Regelung zum Eltern- und Ehegattenbesuch wurden als zu restriktiv und kostenintensiv bezeichnet: Die Überstundenregelung schreibt vor, dass bei Arbeitszeitverlängerung eine Vergütung von mindestens 150% des Lohnes, bei Ruhetagsarbeit von mindestens 200% und bei Feiertagsarbeit von mindestens 300% des Lohnes zu zahlen sind. Die Unternehmen reagieren, indem sie Unternehmensbereiche auslagern (z.B. Buchhaltung) oder versuchen, Arbeitsprozesse zu optimieren und Fehler auszuschalten. Einige haben Freizeitausgleich in der Betriebsordnung festgelegt. Es kommt auch vor, dass mit Einverständnis der Gewerkschaft Überstunden ohne zusätzliche Vergütung angeordnet werden. Die Regelung zum Eltern- und Ehegattenbesuch besagt, dass Ledigen jährlich 20 Tage bezahlten Elternbesuchs zu erlauben

sind sowie Verheirateten alle 4 Jahre 30 Tage für den Besuch des Ehepartners. Hier versuchen die Unternehmen, Angestellte mit örtlich ansässigen Eltern bzw. Ehegatten einzustellen oder Neueinstellungen von einem „freiwilligen“ Verzicht auf Inanspruchnahme zu überzeugen.

### **7.3 Zunehmende Bedeutung arbeitsrechtlicher Regelungen in Shanghai**

Alle von uns interviewten Unternehmensvertreter sind relativ genau über arbeitsrechtliche Regelungen informiert. Dies deutet schon auf eine gewisse Handlungsrelevanz hin: Denn drohten keine glaubhaften Kosten bei Rechtsverstößen, dann dürften Kenntnisse über Detailbestimmungen weniger verbreitet sein. Klagen über zu hohe Lohnnebenkosten usw. weisen auf Einhaltung von Bestimmungen hin. Jedoch scheint es in Einzelfällen mit Hilfe der Gewerkschaft, des Partners oder mit Einverständnis der Arbeitnehmer möglich zu sein, rechtliche Bestimmungen zu unterlaufen: „Das riskiere ich“, so die Betriebsleitung, die sich angesichts der Zustimmung der Gewerkschaft optimistisch zeigte, dass ihr Verstoß gegen die Überstundenregelung ungeahndet bleibt.

Befürchtungen der Unternehmen, durch Gerichtsverfahren Reputationsverluste zu erleiden, zeigen, dass chinesische Arbeitnehmer zunehmend den Rückgriff auf Recht suchen. In Shanghai scheinen zur Zeit häufig Streitigkeiten zwischen chinesischen Arbeitnehmern aufzutreten – ein Rechtsanwalt sprach von einer „momentan ziemlichen Schärfe“ bei zivilrechtlichen Auseinandersetzungen. Zudem treten oftmals Konflikte mit Vertriebsmitarbeitern auf – illegale Provisionen scheinen Usus zu sein – sowie Auseinandersetzungen um führende Positionen unter dem Personal. Ein Anwalt meinte: „Es sind viel Druck und Intrigen im Spiel. Gegenwärtig ist die Verfolgung eigener Interessen sehr stark.“ Mandanten fragten etwa, ob Telefonterror oder Mobbing rechtswidriges Verhalten sei, und nach angemessenen rechtskonformen Reaktionen. Die Konflikte werden jedoch häufig nicht vor Gericht ausgetragen und die Beteiligung der Anwälte findet hinter den Kulissen statt. Die Mandanten lassen sich beraten, tragen die Konflikte aber selbst aus. Dabei bleibt die Geschäftstätigkeit ausländischer Anwaltskanzleien stark eingeschränkt: Ausländische Anwälte erhalten keine chinesische Anwaltszulassung und dürfen Mandanten nicht vor Gericht vertreten.

Noch Anfang der 90er Jahre erregte eine Serie von Unfällen in südchinesischen Sonderwirtschaftszonen großes Aufsehen. Fast alle ereigneten sich in Joint Ventures mit Kleininvestoren aus Hongkong oder Taiwan.<sup>29</sup> Verstöße gegen Arbeits-

---

29 Etwa starben im Dezember 1993 61 Arbeiter und Arbeiterinnen, als eine taiwanesisch finanzierte Textilfabrik abbrannte. Aus Kostengründen schliefen die Arbeiter in einem Massenschlafsaal unter der Lagerhalle. Als die Stoffballen Feuer fingen, fehlten Notausgänge und Fluchtwege. In einer Spielzeugfabrik starben 83 Wanderarbeiterinnen, weil Türen zugeschweißt waren, um die Arbeiterinnen am Stehlen von Spielzeug zu hindern. Es wurde bekannt, dass ein Feuerinspektor für ein Bestechungsgeld beide Augen zugeedrückt hatte. Nicht



schutzbedingungen – die Ursache der meisten Unfälle – konnten wir nicht feststellen. Einige Interviewpartner wiesen auf chinesische Konkurrenten aus anderen Provinzen hin, die durch Verstöße gegen arbeitsrechtliche Bedingungen Wettbewerbsvorteile hätten. Unternehmensberater berichten von ländlichen Investorenprojekten, die teilweise sehr sparsam seien. Auf dem Land sucht der Investor einen einflussreichen chinesischen Partner, der es ermöglicht, rechtliche Grauzonen auszunutzen bzw. Rechtsverletzungen zu begehen: „Man vertraut auf die Macht eines Tycoons. Das Arbeitsgesetz wird umgangen und alles Mögliche wird genehmigt. Wir bekommen dann Kopfschmerzen.“ Es scheint als ob im ländlichen Bereich die Durchsetzung rechtlicher Bestimmungen bislang weniger gelungen ist als in Großstädten.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Recht zumindest in den Großstädten an Bedeutung gewonnen hat. Wir konnten nicht feststellen, dass so etwas wie „kulturelle Werte“ Verrechtlichung unterbinden - wobei bislang nicht genau geklärt werden konnte, was unter „kulturellen Werten“ überhaupt zu verstehen ist. Der indische Nobelpreisträger Amartya Sen meint hierzu: „Ich glaube nicht, dass es so etwas wie asiatische oder europäische Werte gibt. ... Die Wertvorstellungen sind viel differenzierter als Politiker oft glauben machen wollen. Und in einer immer enger zusammenrückenden globalen Wirtschaft beeinflussen sich auch die Wertewelten gegenseitig.“ (zit. in WIRTSCHAFTSWOCHE, 4.3.1999: 41). Jedoch ist der Verrechtlichungsprozess bei weitem noch nicht abgeschlossen. Etwa werden manche lokale Lizenzen noch im nebulösen Bereich vergeben, jedoch: „Wenn Beijing dann prüft, ist Panik.“ Problematisch bleibt das sich schnell ändernde Regelwerk: Neue Bestimmungen werden erlassen, nicht nur als Ergänzungen, sondern teilweise auch als Ersatz für vorherige Regelungen. Das Investitionsklima bleibt großen Schwankungen unterworfen: Erst locken Vergünstigungen Investoren an, etwa durch Steuerbefreiungen u.ä., dann werden neue Gesetze erlassen, die teilweise Investitionsanreize wieder zurücknehmen. Insofern besteht nach wie vor Rechtsunsicherheit.

---

nur in diesem Fall stellte sich heraus, dass örtliche Behörden die Missachtung von Arbeitsschutzregelungen dulden. Von den westlichen Medien wurde über die Arbeitsverhältnisse vor allem in Südchina das Bild eines Manchesterkapitalismus verbreitet (BORK 1996: 52-7).

## Teil V

### 8. Weiteres Vorgehen

Unsere Erfahrungen in Shanghai haben gezeigt, dass angesichts des lückenhaften Forschungsstandes Fallstudien vor Ort zunächst fruchtbarer als postalisch verschickte Fragebögen sind. Zwar leiden Fallstudien unter ihrem idiosynkratischen Charakter. Doch scheint dieser Mangel angesichts der Möglichkeit, zusätzlich zur Überprüfung der Hypothesen mit offenen Fragen neue Informationen zu erhalten, gering. Deshalb wollen wir vorerst am Fallstudiendesign festhalten. Nicht zuletzt auch aus dem Grund, weil wir in Shanghai feststellten, dass viele Investoren mit Fragebögen „überhäuft“ werden und oftmals keine Lust mehr haben, diese zu beantworten. Zudem kann vor Ort zusätzlich Kontakt zu Anwaltskanzleien, Personalvermittlungsinstitutionen usw. aufgenommen werden. So ist es nicht nur möglich, direkt an Dokumente, lokale Bestimmungen usw. zu gelangen, sondern zusätzlich zu den Eigentümlichkeiten einzelner Unternehmen andere Perspektiven und Einsichten kennenzulernen.

Vor der zweiten Phase der empirischen Untersuchung gilt es, die Operationalisierung der Hypothesen zu verbessern. Der Interviewleitfaden muss überarbeitet und gekürzt werden, auch im Hinblick auf eine bessere Darstellbarkeit und Konsistenz bei der Auswertung. Basierend auf unseren Shanghaier Erfahrungen soll daher ein neuer Fragebogen erarbeitet werden, der u.a. berücksichtigt, dass wir eine stufenweise Erhöhung der Kontraste der Fälle beabsichtigen (Einbeziehung anderer Investorengruppen, Untersuchung von Unternehmen in anderen Regionen Chinas). Hypothesen zu möglichen Unterschieden in der Personalpolitik bei national verschiedenen Investoren sowie in verschiedenen institutionellen Umwelten müssen im Vorfeld theoretisch hergeleitet und operationalisiert werden.

Wir planen im Juni/Juli 1999 unsere zweite Erhebung in zwei anderen Regionen Chinas: Zuerst wollen wir etwa zwei Wochen in Qingdao, anschließend vier Wochen in Guangdong/Shenzhen, jeweils ungefähr zehn Betriebsbefragungen durchführen. Beide Regionen sollen mit dem Shanghaier Sample verglichen werden, um u.a. Standorteinflüsse auf Personalpolitik zu evaluieren. Es gilt beispielsweise, lokale arbeitsrechtliche Vorschriften zu analysieren sowie die Situation auf dem Arbeitsmarkt (Qualifikation der lokalen Arbeitnehmerschaft) zu erfassen, um die potentiellen Einflüsse verschiedener institutioneller Umwelten auf Personalpolitik zu studieren.

Da wir uns nicht auf die Gruppe der deutschen Investoren beschränken, soll geklärt werden, ob sich „Country of Origin“-Effekte beobachten lassen, beispielsweise, ob amerikanische Investoren ähnlich wie deutsche Investoren mit Gewerkschaftsorganisationen kooperieren. Bislang konnten wir in den Unterneh-

men mit deutscher Kapitalbeteiligung generell eine für den Produktionsprozess förderliche Zusammenarbeit zwischen Management und Gewerkschaft feststellen. Ob in Unternehmen mit anderen Investorengruppen ähnlich kooperiert wird, ist eine ungeklärte und spannende Frage. Auch könnte vermutet werden, dass japanische Investoren senioritätsabhängiger entlohnen. Ob japanische Investoren eine andere Lohnpolitik betreiben, wäre daher ebenfalls zu klären. Zudem stießen wir in Shanghai auf das Pauschalurteil deutscher Investoren, dass amerikanische Unternehmen die Preise „kaputt“ machten. Sie seien für den Lohnwettbewerb bei qualifiziertem Personal und damit für Fluktuationsprobleme verantwortlich. Nach unseren Überlegungen – und wie es auch das Beispiel des deutschen Investors zeigt, der sich nicht an das von einigen deutschen Investoren verabredete „Gentlemen-Agreement“ der Nichtabwerbung von Arbeitnehmern hält - dürften amerikanische, exportorientierte Unternehmen mit Preisstrategie keine überdurchschnittlichen Löhne zahlen. Gerade in Südchina sind viele exportorientierte Unternehmen angesiedelt, so dass wir uns hier Klärung u.a. dieser Frage erhoffen.

Qingdao wurde u.a. deshalb ausgewählt, weil Qingdao bei der Reformierung der Staatsbetriebe eine Vorreiterrolle spielt. Wir hoffen hier, auf Joint Ventures zu treffen, in denen Investoren mit bereits reformierten Staatsbetrieben zusammenarbeiten. Ob sich dann noch „Reste“ der Eisernen Reisschale beobachten lassen, wäre zu überprüfen. Zudem können wir uns in Qingdao auf die Hilfe unseres Kooperationspartners stützen. Wir hoffen zum Beispiel, dass wir auch Zugang zu der Mutterorganisation des chinesischen Partners erhalten, an Gerichtsstatistiken gelangen u.a. Südchina erscheint uns u.a. geeignet, um angesichts der Serie an Unfällen in den 90er Jahren die Relevanz von Arbeitsrecht in dieser Region zu prüfen. Zudem ist zu fragen, wie Guangdonger Unternehmen qualifiziertes Personal binden, ob in Joint Ventures mit chinesisch kontrollierter Personalpolitik eine höhere Lohnspreizung bereits erfolgt ist u.a.

In Qingdao hat unser Kooperationspartner bereits Kontakte zu einzelnen Unternehmen aufgenommen und Zusagen für Interviews erhalten. Daher kalkulieren wir hier eine kürzere Zeit ein. Unsere Shanghai Erfahrungen haben gezeigt, dass ohne Kooperationspartner mindestens vier Wochen für eine Region eingeplant werden müssen. Denn in Deutschland geknüpfte Kontakte und Interviewzusagen werden leider nicht immer eingehalten, so dass doch viel Anbahnungsarbeit zu den Unternehmen vor Ort anfällt.

### **Zeitplan:**

05–06/1999 Erarbeitung eines neuen Interviewleitfadens, Kontaktaufnahme zu Unternehmen in Qingdao und Südchina

07 – 08/1999 Falluntersuchungen in Qingdao und Südchina

09 – 10/1999 Auswertung der Untersuchung, eventuelle Nachbefragungen

ab 11/1999 Fertigstellung des Endberichtes

### *Literaturverzeichnis*

- ASIA NEWS (Nov. 1997): Gewerblicher Rechtsschutz in China, Asia News 12(1997): 1 - 2.
- ASTLEY, GRAHAM; BRAHM, RICHARD A. (1989): Organizational designs for post-industrial strategies: The role of interorganizational collaboration. In: Charles C. Snow (Ed.) (1989): Strategy, organizational design and human resource management: 233-270.
- BAE, JOHNGSEOK; CHEN; SHYH-JER; LAWLER, JOHN J. (1998): Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects. The International Journal of Human Resource Management 9(1998)4: 653-669.
- BJÖRKMAN, INGMAR; SCHAAP, ANNETTE. (1994): Human resource management practices in Sino-western joint ventures. The International Journal of Human Resource Management 43(1994)2: 111-125.
- BORK, HENRIK (1996): Chinas Wirklichkeiten. Ein ausgewiesener Reporter berichtet. Frankfurt a.M. u.a.
- BUSINESSWEEK (22.2.1999): China: What's going wrong?. Plans for reform screech to a halt as it enters a year of economic peril – the most dangerous in a decade. Online in Internet: <http://www.businessweek.com> [Stand: 23.2.1999]
- BUSINESSWEEK (26.5.1997): How you can win in China. The obstacles are huge, but surmountable. Businessweek (1997)5: 40-44.
- BUSINESSWEEK (15..2.1997): Where's that pot of gold? Doing business in China keeps getting tougher. Businessweek (1997)2: 24-26.
- CHILD, JOHN; YAN YANNI; LU YUAN (1997): Ownership and control in Sino-Foreign joint ventures. In: Beamish, Paul W. et al. (Ed.) (1997): Cooperative strategies: Asian-Pacific perspectives, Bd. 3. New York: 181-225.
- CHILD, JOHN (1994): Management in China during the age of reform. Cambridge.
- CHILD, JOHN (1991): The structure of earnings in Chinese enterprises and some correlates of their variation. In: Child et al. (Ed.) (1991): Advances in Chinese Industrial Studies, Vol. 1, Part A. Singapore u.a.: 227-245.
- CHINA DAILY (22.2.1999). Trade official foresees buyer's market to continue.
- CHUNG, TZÖL ZAE (1995): Erfolgsfaktoren zur Gründung eines Joint Ventures in der Volksrepublik China. In: Grünebaum, Berthold (Ed.) (1995): Marktchance China. Vom ersten Kontakt zum Joint Venture. Frankfurt a.M.: 20-48.
- DEAN, JAMES W.; SUSMAN, JR. AND GERALD I. (1989): Strategic Responses to global competition: advanced technology, organization design, and human resource practices. In: Charles C. Snow (Ed.) (1989): Strategy, organizational design and human resource Management: 297-331.
- DING, DANIEL; FIELDS, DAIL; AKHTAR, SYED. (1997): An empirical study of human resource management policies and practices in foreign-invested enterprises in China: The case of Shenzhen special economic zone. The International Journal of Human Resource Management 8(1997)5: 595-613.
- ECONOMIST (24.2.1998): East Asia's whirlwind hits the Middle Kingdom, Economist (1998)14: 63-65.
- ECONOMIST (24.6.1995): Survey Multinationals. Economist (1995)24.

- EIU (The Economist Intelligence Unit) (1997): Multinational companies in China. Winners and loser. Hong Kong u.a.
- FAZ (FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG) (21.1.1999): Furcht vor Revolten. Nicht nur in den chinesischen Städten wächst das Heer der Arbeitslosen.
- FEER (FAR EASTERN ECONOMIC REVIEW) (18.12.1998): Rethinking China. Far Eastern Economic Review (1997): 52-58.
- FINANCIAL TIMES (16.2.1998): Europe „overestimated“ China’s market: 2.
- GLASER, B. G. (1978): Theoretical Sensitivity. Mill Valley.
- GOODALL, KEITH; WARNER, MALCOLM (1997): Human resources in Sino-foreign joint ventures: selected case studies in Shanghai, compared to Beijing. The International Journal of Human Resource Management 8(1997)5: 567-594.
- HE QINGLIAN (1998): Xiandaihua de Xianjing (Die Modernisierungsfalle). Beijing.
- HEBEL, JUTTA; SCHUCHER, GÜNTER (1990): Das Arbeitsvertragssystem in der VR China – Ein Beitrag zur Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen? Osteuropa Recht 36(1990)1: 53-72.
- INKPEN, ANDREW; THUNDERBIRD; BEAMISH, PAUL W. (1997): Knowledge bargaining power, and the instability of international joint ventures. Academy of Management Review 22(1997)1: 177-202.
- JOHNSON, MIKE (1996): China: The last true business frontier. Management Review 3(1996)85: 39-45.
- KLENNER, WOLFGANG (1997): China’s search for adequate management and labour relations: Sino-German joint ventures. Mimeo
- LU, YUAN; BJORKMAN, INGMAR. (1997): HRM practices in China-western joint ventures: MNC standardization versus localization. The International Journal of Human Resource Management 8(1997)5: 617-627.
- MANAGER MAGAZIN (Mai 1997): Lektion für die Deutschen. Manager Magazin (1997)5: 68-80.
- NZZ (NEUE ZÜRICHER ZEITUNG) (17.2.1998): Chinas Wirtschaftsreform ist „volljährig“. Große Erfolge und eine unvollendete Transformation.
- PEARSON, MARGARET M. (1991): Joint ventures in the People’s Republic of China. The Control of Foreign direct investment under socialism. Princeton, New Jersey.
- SCHUCHER, GÜNTER (1998): Probleme der Personalpolitik in staatseigenen Unternehmen. China aktuell (August 1998): 741-752.
- SCMP. (SOUTH CHINA MORNING POST) (14.1.1999): China Business Review – City-dwellers still hungry for durables. Online in Internet: <http://www.scmp.com/news/special/cbr/> [Stand: 2.2.1999]
- SCMP (13.8.1998): FIES seek new ways to attract key staff. Online in Internet: <http://www.scmp.com/news/special/cbr/> [Stand: 15.8.1998]
- SOLOMON, CHARLENE MARMER. (1997): The big problem. Human Resource Management (1997)7: 10-16.
- SPIEGEL (28.8.1995): „Hier hat alles seinen Preis.“ Eine Fleischfabrik bei Peking gilt als Musterbeispiel für die deutsch-chinesische Zusammenarbeit. Der Spiegel (1995)35: 94-96.
- TAKAHARA (1992). Wage policy in China. Cambridge.
- TROMMSDORFF, VOLKER (1991): Deutsch-chinesische Joint Ventures. Wirtschaft, Recht, Kultur. Wiesbaden u.a..

- TSANG, ERIC W. K. (1994): Human resource management in Sino-foreign joint ventures. *International Journal of Manpower* 15(1994)9/10: 5-19.
- TSO, ALLEN Y.(1998): Foreign direct investment and China's economic development. *Issues & Studies* 34(1998)2: 1-34.
- VON GLINOW, MARY ANN; MARY B. TEAGARDEN (1998): The transfer of human resource management technology in Sino-U.S. cooperative ventures: Problems and Solutions. *Human Resource Management* 27(1998)2: 201-229.
- WALDER, Andrew G. (1986): Communist neo-traditionalism. Work and authority in Chinese industry. Berkeley u.a.
- W&V BACKGROUND (10.11.1995): „Das Potential für uns ist gigantisch“. *W&V Background* (1995)45: 98-99.
- WARNER, MALCOLM (1986) : Human resource management ,with‘ Chinese characteristics‘. *Organization Studies* 7(1986)4: 353-66.
- WIRTSCHAFTSWOCHE (4.3.1999): „Viele Rezepte für ein gutes Curry“. *Wirtschaftswoc* (1999)10: 40-41.