
CHINESISCHE INVESTOREN UND AUSWIRKUNGEN AUF ARBEITSBEZIEHUNGEN UND MITBESTIMMUNG

Wolfgang Müller

Hans-Böckler-Stiftung

2017

ZUSAMMENFASSUNG

Die hier vorliegende Studie basiert hauptsächlich auf Befragungen von Arbeitnehmervertretern aus 42 chinesisch investierten Unternehmen mit insgesamt über 55.000 Mitarbeitern in Deutschland. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Arbeitsbeziehungen, Mitbestimmungskultur und Tarifstandards nach dem Einstieg chinesischer Investoren im Wesentlichen unverändert bleiben oder sich in Einzelfällen sogar verbessern. Befürchtete Arbeitsplatzverluste haben sich bislang nicht bestätigt. Es findet Knowhow-Transfer nach China statt, aber gleichzeitig wird die Entwicklung in den investierten Unternehmen ausgebaut. Die chinesischen Investitionen sind nach Aussagen der Arbeitnehmervertreter in der Regel langfristig angelegt, anders als im angelsächsisch geprägten Quartalsdenken. Auch bei aktuellen wirtschaftlichen Schwierigkeiten im investierten Unternehmen wird die Langfrist-Perspektive beibehalten und werden weitere Investitionen getätigt. Für die chinesischen Investoren sind die Arbeitsbeziehungen und die Mitbestimmung in Deutschland in der Regel unverständlich. Aber offenbar sind für sie Mitbestimmung und Tarifstandards Bestandteil des institutionellen Arrangements, das zu ihrer Investition gehört, das sie mit „gekauft“ haben. Es gibt auch Hinweise darauf, dass manche Investoren die Mitbestimmung als einen Garanten für die deutsche Qualitätsproduktion verstehen. Ob dieser eher positive Umgang mit Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung dauerhaft Bestand hat, kann aus Sicht der Arbeitnehmervertreter noch nicht beurteilt werden. Besorgnisse bestehen vor allem über die Auswirkungen einer möglichen Krise in China auf die Finanzierung und Führung der Investments in Deutschland. Keineswegs können diese Ergebnisse verallgemeinert werden für alle chinesischen Investments in Deutschland.

Inhalt

1	Ziele des Teilprojekts und Fragestellungen	3
1.1	Methodisches Vorgehen	5
2	Auswertung	8
3	Ergebnisse	9
3.1	Mitbestimmungsstrukturen	9
3.2	Tarifbindung	14
3.3	Unternehmensentwicklung	15
4	Zusammenfassung und vorläufige Bewertung	22
	Literatur	25

1 Ziele des Teilprojekts und Fragestellungen

Wie durch die Studie von Welfens¹ im Rahmen des Projekts ChinaInvest, aber auch durch andere aktuelle Untersuchungen² nachgewiesen wird, ist Deutschland seit ca. 10 Jahren ein bevorzugtes Ziel chinesischer Auslandsinvestitionen. Aber spätestens seit der „Heuschrecken“-Debatte in Deutschland als Reflex auf Firmenübernahmen durch Finanzinvestoren und auf den von ihnen teilweise praktizierten Arbeitsplatzabbau und die Zerlegung von Unternehmen gibt es in der Öffentlichkeit Vorbehalte gegen den Einstieg ausländischer Investoren. Im Falle chinesischer Investoren kommen spezielle Besorgnisse über den Abfluss von Knowhow und die Abwanderung von Arbeitsplätzen ins „billigere“ China hinzu. Bislang gibt es aber nur wenige Untersuchungen, die die Auswirkungen chinesischer Investments auf die betroffenen Arbeitnehmer thematisieren.³

Ziel der Teilstudie "Chinesische Investoren und Auswirkungen auf Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung" im Rahmen des Projekts ChinaInvest war es, diese Lücke zu schließen und die bislang sporadische Empirie über die Dynamik von Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung in chinesisch investierten Unternehmen durch eine systematisch angelegte Erfassung der industriellen Beziehungen zu fundieren. Angestrebt war eine Bestandsaufnahme der Arbeitsbeziehungen und der Unternehmensentwicklung in chinesisch investierten Unternehmen. Auf Basis der bisherigen Erfahrungen in den chinesisch investierten Unternehmen können Empfehlungen für die Praxis der Arbeitnehmervertreter in chinesisch investierten Unternehmen formuliert werden, darüber hinaus aber auch Hinweise für die Arbeitgeberseite und für andere Akteure wie politische Instanzen und die Wirtschaftsförderung.

Die Untersuchung der Arbeitsbeziehungen in den chinesisch investierten Unternehmen konzentrierte sich im ersten Schritt darauf, den Stellenwert der Mitbestimmung in den Unternehmen zu erfassen. Existiert ein Betriebsrat und ggf. ein Aufsichtsrat? Gibt es darüber hinaus auch gewerkschaftliche Strukturen in den Unternehmen? Zudem wurde erfasst, ob für das Unternehmen Tarifverträge gelten und ob in den Tarifverträgen ggf. besondere Regelungen für das Unternehmen fixiert sind. Außerdem wurde untersucht, ob und ggf. welche Veränderungen es seit dem Einstieg der chinesischen Investoren es bei der Mitbestimmung und Tarifbindung gab.

Darüber hinaus wurde in der Teilstudie die Entwicklung der Beziehungen zwischen den Arbeitnehmervertretern und den Vertretern der chinesischen Anteilseigner erfasst als ein Teil der gelebten Mitbestimmungskultur. Ferner

¹ Welfens, Paul J.J. 2017: Chinas Direktinvestitionen in Deutschland und Europa, in: China Invest Report, Düsseldorf.

² Siehe z.B.: Hanemann, Thilo, Huotari, Mikko. (2016): A New Record Year for China-se Outbound Investment in Europe, Merics & Rhodium Group.

³ Siehe u.a.: Däubler, Wolfgang, Müller, Wolfgang. 2015: Chinesische Arbeitgeber in Deutschland, in: Arbeitsrecht im Betrieb 2-2015

wurde untersucht, ob es in den Unternehmen spezielle Programme für chinesische Manager zum Verständnis des Systems der Arbeitsbeziehungen und der Mitbestimmung in Deutschland gibt. Schließlich wurde abgefragt, ob es in den chinesisch investierten Unternehmen spezielle interkulturelle Aktivitäten zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses gibt, die sich an die Belegschaft und an eventuelle chinesische Mitarbeiter in Deutschland richten.

Die Fragen nach der Unternehmensentwicklung seit dem Einstieg chinesischer Investoren können Anhaltspunkte dafür liefern, ob die Investments auf Nachhaltigkeit angelegt sind. Bieten die chinesischen Investoren eine Zukunftsperspektive für die betroffenen Unternehmen und für die anderen Stakeholder, die Mitarbeiter und das gesellschaftliche Umfeld? Ob die neuen Investoren weiter in das Unternehmen investieren, ist entscheidend zur Beurteilung der Zukunftsperspektiven.

Für die Bewertung der Nachhaltigkeit eines Investments spielt zudem der Knowhow-Aufbau bzw. der Knowhow-Abfluss im Unternehmen eine wichtige Rolle. Dieses Thema stand im Zentrum der öffentlichen Diskussionen der letzten Monate über chinesische Investments in Deutschland. Arbeitnehmervertreter können dazu aus ihrer betrieblichen Sicht eine Einschätzung abgeben.

Ein weiteres Kriterium, ob die Investitionen aus China nachhaltig sind, ist die Personalentwicklung: Ist der Personalstand stabil? Werden neue Mitarbeiter eingestellt? Oder gibt es Personalabbau, und welche Gründe gibt es dafür?

Schließlich wurde untersucht, welche Garantien und Zusagen für Standorte und Arbeitsplätze die chinesischen Investoren im Rahmen ihres Einstiegs in das jeweilige Unternehmen gegeben hatten. Die längerfristige Belastbarkeit solcher Garantien wird zwar zuweilen in Frage gestellt. Dennoch sind solche Garantien z.B. im Rahmen einer Investorenvereinbarung ein Hinweis auf das längerfristige Engagement eines Investors und ein Beitrag zur Vertrauensbildung und zur Mitbestimmungskultur.

1.1 Methodisches Vorgehen

Die Fragestellungen der Teilstudie wurden in einem Leitfaden für die telefonischen Befragungen zusammengefasst.

Leitfaden Interviews HBS-Projekt ChinaInvest Report (31/08/16)

Allgemeines:

Seit wann Einstieg chinesischer Investoren?

Entwicklung Beschäftigtenzahlen

Wie viele chinesische Mitarbeiter?

Unternehmensentwicklung, Umsatz nach Einstieg chinesischer Investoren

Investitionen und Schwerpunkte, Unternehmensfinanzierung

Veränderungen bei Geschäftszielen und Produktportfolio

Entwicklung der Kooperation mit dem Mutterkonzern in China

Knowhow-Aufbau in Deutschland? Knowhow-Transfer nach China?

Management: Eingriffe oder personelle Veränderungen im operativen Management? Wie erfolgt die operative Kontrolle durch die Chinesen?

Unternehmensaufsicht: Vertreter des Investors im AR oder Beirat? Welche Rolle spielt der Aufsichtsrat (so vorhanden)?

Entwicklung der Arbeitsbeziehungen unter den neuen Anteilseignern:

Veränderungen in der Mitbestimmungskultur?

Status Kollektivverträge (Tarife, Betriebsvereinbarungen ..)

Umgang mit Unternehmenskrisen, Restrukturierungen?

Entwicklung der Kontakte zw. AN-Vertretern und chinesischen Anteilseignern? „Kurzer Dienstweg“ zum chin. Eigentümer?

Programme für chinesische Manager und Mitarbeiter zum Verständnis des Systems der Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung in Deutschland?

Kulturelle und andere Aktivitäten zum gegenseitigen Verständnis?

Zur Erfassung der Mitbestimmungspraxis und der Unternehmensentwicklung in chinesisch investierten Unternehmen wurden als Gesprächspartner für die Interviews Betriebsräte bzw. mit dem jeweiligen Unternehmen befasste Gewerkschaftsfunktionäre ausgewählt. Aufgrund ihrer besonderen Rolle sind diese Funktionsträger in chinesisch investierten Unternehmen die wesentliche Informationsquelle zu Fragen der Mitbestimmung und Tarifbindung. In der Regel können diese Gesprächspartner auch qualifizierte Aussagen zur Unternehmensentwicklung treffen. Sofern Kontakte nicht schon bestanden, ergaben sie sich durch Anrufe beim Betriebsrat bzw. bei der zuständigen Gewerkschaftsgliederung mit Verweis auf das laufende Projekt der Hans Böckler-Stiftung.

Im ersten Untersuchungsschritt wurden die Kontaktpersonen, also Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter, in Einzelfällen auch Vertreter des Managements bzw. der chinesischen Investoren, auf Basis des Leitfadens telefonisch und teilweise auch persönlich interviewt. Die anschließend verschriftlichten und zusammengefassten Interviews wurden den Kontaktpersonen zwecks Korrektur bzw. Freigabe zur Verfügung gestellt.

Methodisch wurden im Rahmen des Teilprojekts die chinesisch investierten Unternehmen (darunter auch 'Greenfield'-Investments) ab einer Mitarbeiterzahl von 150 Mitarbeitern in Deutschland sowohl in der Industrie als auch im Logistik- und Dienstleistungssektor erfasst. Wegen der Vielzahl der inzwischen getätigten chinesischen Investments wurden dabei Unternehmen mit weniger als 150 Beschäftigten in Deutschland nicht berücksichtigt. Um eine möglichst umfassende Datenbasis der chinesisch investierten Unternehmen zu bekommen, wurden dafür neben Gewerkschaftsquellen auch die einschlägige Wirtschaftspresse und das Internet genutzt.

Daraus ergab sich eine Zahl von derzeit über 70 chinesisch investierten Unternehmen mit 150 und mehr Mitarbeitern in Deutschland. Damit konnten etwa chinesische Vertriebsstützpunkte oder kleine Verkaufsbüros, die in den offiziellen Statistiken über Auslandsinvestitionen regelmäßig auftauchen, ausgeschlossen werden.

Im Rahmen der Studie wurden dann Telefoninterviews mit Mitbestimmungsakteuren aus insgesamt 42 chinesisch investierten Unternehmen mit knapp 55.000 Beschäftigten in Deutschland geführt (siehe Übersicht). Neben Interviews mit Arbeitnehmervertretern sowie im Einzelfall auch Geschäftsführern wurden in ausgewählten Unternehmen auch Betriebsbesuche mit Tiefeninterviews durchgeführt - in Abstimmung mit dem Teilprojekt von Prof. Reisach.⁴

Außerdem wurden mit Mitbestimmungsakteuren aus weiteren chinesisch investierten Unternehmen Kontakte aufgebaut und teilweise erste Gespräche geführt. Die Ergebnisse sind aufgrund zeitlicher Restriktionen nicht in die Teilstudie eingeflossen. Es haben sich aus den Gesprächen mit Arbeitnehmervertretern der weiteren chinesisch investierten Unternehmen aber keine Hinweise ergeben, die den im Folgenden dargestellten Ergebnissen und Aussagen fundamental widersprechen würden. Die Ergebnisse der Studie sind also repräsentativ.

⁴ Prof. Ulrike Reisach: Entscheidungsfindung, Mitarbeiterführung und Mitarbeiterkommunikation in chinesischen Unternehmen und ihren Tochtergesellschaften in Deutschland, in: China Invest Report, Düsseldorf, April 2017

Tab. 1: Übersicht untersuchte Unternehmen

	Branche	Mitarbeiter D	Investor	Staatlich/Priv	Anteil	Verkäufer*	Datum
ASM Assembly Systems	IT/Elektronik	900	ASM PT	P	100%	K	2010
Boge Elastmetall	Automotive	1800	TMT (CRRC)	S	100%	K	2014
Dürkopp Adler	Maschinenbau	700	SBSG Group	S	100%	K	2005
EEW	Umwelttechnik	1200	Beijing Enterpr	S	100%	PE	2016
EMAG	Maschinenbau	2.100	Jinsheng	P	50%	P	2011
Fuba Automotive GmbH	Automotive	250	Hebei Lingyun	S	100%	K	2016
Gigaset	IT/Elektronik	800	Goldin Funds	P	76%	PE	2013
Hazemag	Maschinenbau	300	Sinoma	S	59%	P	2013
Hilite	Automotive	600	AVIC	S	100%	P	2014
Huawei	IT/Elektronik	1.200		P			
Huawei TS	IT/Elektronik	600		P			
KACO GmbH	Automotive	350	Zhongding	P	80%	P	2014
KHD Wedag	Maschinenbau	300	Avic	S	89%	K	2013
Kiekert	Automotive	1.100	Hebei Lingyun	S	100%	PE	2012
Kion AG	Maschinenbau	12.000	Weichai	S	43%	PE	2012
Koki Transmission	Automotive	800	Avicem	S	100%	PE	2014
KraussMaffei Group	Maschinenbau	2.800	ChemChina	S	100%	PE	2016
KS Huayu Alutech GmbH	Automotive	1.100	HASCO/SAIC	S	50%	K	2014
KSM Castings	Automotive	1950	Citic Dicastal	S	100%	PE	2011
Kuka	Maschinenbau	3800	Midea	P	95%	P	2017
LEDVANCE	IT/Elektronik	2600	MLS	P	100%	K	2017
Linde Hydraulics	Maschinenbau	800	Weichai	S	94%	PE	2012
Manz	IT/Elektronik	600	SH Electric	S	29%	PE	2016
MBVG / Sternauto	Automotive	1200	LSH Group	P	100%	K	2016
Medion	IT/Elektronik	1.000	Lenovo	P	87%	P	2011
NBHX	Automotive	1200	NBHX-Gruppe	P	100%	P/I	2012
Putzmeister	Maschinenbau	1.250	Sany	P	100%	P	2012
Preh	Automotive	2350	Joyson	P	97%	PE	2011
Preh CarConnect	Automotive	450	Joyson	P	100%	P	2016
Saargummi	Automotive	1250	Chongqing CLT	S	100%	PE	2011
Saurer Schlafhorst	Maschinenbau	1.200	Jinsheng	P	100%	K/P	2013
Schiess	Maschinenbau	250	Shenyang MTGS	S	100%	I	2005
SchmitterGroup	Automotive	250	Zhongding	P	96%	P	2007
Schwing	Maschinenbau	1.000	XCMG	S	95%	P	2012
TQM Europe	Maschinenbau	250	Tianjin Motor	S	100%	P/I	2013
Waldaschaff Automotive	Automotive	520	Hebei Lingyun	S	100%	P	2014
Waldrich Coburg	Maschinenbau	730	Beijing #1	S	100%	K	2005
WISCO Tailored Blanks	Automotive	150	Wuhan Steel	S	100%	K	2013
Ziemann Holvrieka	Maschinenbau	500	CIMC	S	100%	P/I	2012
Ziegler	Maschinenbau	680	CIMC	S	100%	P/I	2013
ZTE	IT/Elektronik	200					
ZTE Services	IT/Elektronik	1.200					

* : K=Konzern, P=Privat, PE= Private Equity, P/I=Insolvenz

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Auswahl der untersuchten Unternehmen wurde darauf geachtet, dass die relevanten Branchen (und damit auch die Branchengewerkschaften) repräsentiert sind. Die in der Übersicht vorgenommene Branchenzuordnung der Unternehmen folgt nicht der Systematik der Wirtschaftsstatistik, sondern versucht eine plausible Zuordnung aufgrund wirtschaftlicher Verflechtungen und technologischer Beziehungen.

Zudem wurden für die Analyse relevante Dimensionen wie der Typus der Investoren (Staats- oder Privatunternehmen) und Art des Investments (Einstieg in ein bestehendes Unternehmen oder „Greenfield“-Investment) erhoben. Es wurden zudem Unternehmen einbezogen, deren Investoren zwar nicht der VR China zuzuordnen sind, die aber wirtschaftlich eng mit China verflochten sind und die ihr Hauptgeschäft in China haben (ASM, Sternauto, Gigaset).

Wie die Übersicht zeigt, konzentrieren sich die meisten chinesischen Investments auf den Maschinenbau und den Automotive-Sektor. Daneben sind Investments in der Umwelttechnik relevant. Es zeigt sich, dass in die Stärken der deutschen Wirtschaft und speziell des produzierenden Gewerbes investiert wird. Es bleibt abzuwarten, ob den ersten Investments aus China im Dienstleistungssektor (Finanzwirtschaft, Handel) weitere folgen. Die Übersicht zeigt ferner, dass nicht nur Chinas Staatskonzerne auf Einkaufstour sind, sondern auch viele Privatunternehmen. Diese chinesischen Privatunternehmen haben in Deutschland und Europa meist schon mehrere Akquisitionen in der gleichen Branche getätigt.

2 Auswertung

Die Vielfalt der erfassten Unternehmen und ihre im Einzelnen sehr unterschiedliche wirtschaftliche Situation, aber auch die Besonderheiten der chinesischen Investoren machen Vergleiche kompliziert. Deshalb wurden zur vergleichenden Auswertung der Mitbestimmungs- und Tarifpraxis und der Unternehmensentwicklung der erfassten Unternehmen grundlegende Tatbestände binär erfasst: Staatskonzern oder Privatinvestor? Gibt es einen Betriebsrat? Gibt es einen mitbestimmten Aufsichtsrat? Gibt es einen Tarifvertrag? Kategorisierung der Verkäufer (Privat; Private Equity; Konzern; Insolvenzfall)? Personalaufbau oder -abbau seit Einstieg der chinesischen Investoren? Investitionen im Unternehmen? Knowhow-Aufbau in Deutschland?

Angesichts der Anzahl der erfassten Unternehmen sind bei aller gebotenen Vorsicht Trendaussagen über das gegenwärtige Verhalten chinesischer Investoren möglich, auch wenn es in Einzelfällen ganz andere Praktiken chinesischer Investoren gibt.

Die Mitbestimmungsakteure in den untersuchten Unternehmen können in der Regel auch qualifizierte Aussagen über die Investitionspolitik und über

das brisante Thema des Knowhow-Transfers treffen. Wenn beispielsweise nach Einstieg chinesischer Investoren die Forschung und Entwicklung im übernommenen Unternehmen in Deutschland weiter ausgebaut werden, wird das in der Studie als Beleg dafür genommen, dass Knowhow-Aufbau in Deutschland stattfindet.

Die für die chinesisch investierten Unternehmen in den Interviews im Rahmen des Teilprojekts erfassten Tatbestände zur Situation der Mitbestimmung und Tarifbindung sowie zur Unternehmensentwicklung sollen im Anschluss an die Studie in der Datenbank der HBS hinterlegt werden und mit den wirtschaftlichen Grunddaten der chinesischen Investoren⁵ verknüpft werden. Damit ergibt sich für die potentiellen Nutzer der HBS-Datenbank über chinesische Investitionen in Deutschland die Möglichkeit, sich etwa im Fall einer bevorstehenden Akquisition durch einen chinesischen Konzern in Deutschland nicht nur über die wirtschaftlichen Hintergründe des Investors zu informieren, sondern auch über die Mitbestimmungskultur in den Unternehmen in Deutschland, in denen der chinesische Konzern schon investiert ist.

3 Ergebnisse

3.1 Mitbestimmungsstrukturen

3.1.1 Betriebsräte

Für die untersuchten Unternehmen ergibt sich folgendes Bild: Wo chinesische Investoren in Deutschland Unternehmen mit etablierten Betriebsratsstrukturen übernommen haben, bleiben diese Strukturen unangetastet. Aber wo die früheren (Allein-) Eigentümer bislang erfolgreich die Gründung von Betriebsräten hintertrieben hatten, bleibt das Unternehmen auch nach dem Einstieg chinesischer Investoren betriebsratsfrei.

Dagegen ist es bei Neugründungen („Greenfield Investments“) durch chinesische Konzerne vor allem in den Branchen IT und Telekommunikation bislang nicht zur Gründung von Betriebsräten gekommen. Das lässt auf einen „pragmatischen“ Umgang chinesischer Investoren mit der deutschen Mitbestimmung schließen: In der IT-Branche, die in Deutschland und international oft eine betriebsrats- und gewerkschaftsfreie Zone ist, verhalten sich die „Newcomer“ aus China wie ihre Peers: Es steht nicht auf ihrer Agenda, beim Aufbau einer Deutschland-Zentrale oder eines Forschungszentrums auch einen Betriebsrat in Erwägung zu ziehen.

⁵ Bian, Shuwen. (2017): Chinesische Serieninvestoren, in: China Invest Report, Düsseldorf, April 2017.

Sofern sie aber – anders als bei Neugründungen – mit dem Einstieg in ein etabliertes Unternehmen in Deutschland auch die Betriebsratsstrukturen mit übernommen haben, betrachten die chinesischen Investoren die Mitbestimmung sozusagen als Bestandteil des Rechtsrahmens, des institutionellen Arrangements, das sie mit der Akquisition eingekauft haben. Diese Strukturen werden nicht angetastet. Dies gilt auch für Übernahmen durch die chinesischen Telekom-Infrastruktur-Anbieter Huawei und ZTE: In ihren von Vodafone bzw. Telefonica übernommenen Servicegesellschaften existieren Betriebsratseinheiten, die bislang nicht angetastet wurden. Im Rahmen der Teilstudie wurde kein Fall bekannt, in dem von chinesischer Seite die Arbeit des Betriebsrats behindert wurde.

In vielen Fällen kam es schon weit vor Abschluss des Übernahmeprozesses zu einer Kontaktaufnahme zwischen Vertretern des chinesischen Investors und dem Betriebsrat

Zitate aus den Interviews:

„Die Chinesen haben eine hohe Wertschätzung gegenüber dem Betriebsrat.“ (Betriebsrat Maschinenbau)

„Lieber 10 chinesische als einen amerikanischen Investor!“ (IGM-Bevollmächtigte)

des Übernahmeziels. Solche Kontakte gab es nicht nur bei Unternehmen, die von chinesischen Investoren aus der Insolvenz übernommen worden; denn im Insolvenzverfahren ist der Betriebsrat als Vertreter der materiellen Ansprüche der Belegschaften ohnehin involviert und ist damit auch in die Auswahl des potentiellen Übernehmers einbezogen. Die frühzeitige, manchmal auch von chinesischer Seite aktiv betriebene Kontaktaufnahme mit dem jeweiligen Betriebsrat lässt darauf schließen, dass für die chinesische Seite die Unterstützung seitens der Arbeitnehmervertretungen für ihr wirtschaftliches Engagement von Bedeutung ist.

Dafür spricht auch der Befund, dass es in einigen Fällen inzwischen regelmäßige, nach Aussagen der Betriebsräte inhaltlich substantielle Kontakte zwischen Vertretern des chinesischen Investors und dem Betriebsrat und den Vertretern der zuständigen Gewerkschaft gibt. Darin kann sich eine Wertschätzung der chinesischen Seite für die Betriebsräte ausdrücken, die bei anderen ausländischen Investitionen in Deutschland nicht immer die Regel ist.

Aus einzelnen Interviews geht außerdem hervor, dass die chinesische Seite den Betriebsrat vor allem als Vertreter der Facharbeiter, der deutschen Qualitätsarbeit wahrnimmt – also genau der immateriellen „assets“, die ein Grund für die vielen chinesischen Investments in Deutschland waren und sind.

3.1.2 Aufsichtsrat

Sofern es sich bei den übernommenen Unternehmen um Kapitalgesellschaften mit existierenden mitbestimmten Aufsichtsräten handelt, haben die chinesischen Investoren sich in allen untersuchten Fällen mit der für sie fremden Unternehmensmitbestimmung arrangiert und haben ihre Vertreter in die Aufsichtsräte entsandt. In Einzelfällen berichten Arbeitnehmervertreter in paritätisch besetzten Aufsichtsratsgremien (ab 2.000 MA in Deutschland) über eine intensive Kommunikation mit den chinesischen Vertretern auf Kapitalseite.

Das gilt besonders für chinesische Staatskonzerne: Hier zeigen die Interviews, dass die chinesischen Vertreter in den deutschen Aufsichtsräten die Arbeitnehmervertreter im jeweiligen Aufsichtsrat nicht als die „Gegenseite“ wahrnehmen, sondern in erster Linie als Vertreter der Interessen des übernommenen Unternehmens. Dabei holen die chinesischen Vertreter in den deutschen Aufsichtsräten vor unternehmerischen Entscheidungen regelmäßig die Meinung der Vertreter von IGBCE oder IGM zur Situation im übernommenen Unternehmen und zur anstehenden Entscheidung ein. Für die Vertreter der chinesischen Seite im deutschen Unternehmen hat die Gewerkschaft nach Berichten Beteiligter einen höheren Stellenwert als unter den vorherigen Eigentümern. Vermutlich spielen dabei für die chinesischen Vertreter auch ihre Erfahrungen mit der Bedeutung der Gewerkschaften in Chinas Staatskonzernen eine Rolle.

Übereinstimmend wird aber berichtet, dass die Aufsichtsratspraxis unter Sprach- und Übersetzungsproblemen leidet, dass zudem die Repräsentanten des Investors aus China teilweise wechseln, so dass es manchmal weder zu einer kontinuierlichen Arbeit im Aufsichtsrat noch zu persönlichen Kontakten kommt.

Tab. 2: Übersicht Mitbestimmung und Tarifbindung

	Branche	Gew.	BR	AR*	China-Kontakt	Tarif
ASM Assembly Systems	IT/Elektronik	IGM	X		X	X
Boge Elastmetall	Automotive	IGM	X	X	X	X
Dürkopp Adler	Maschinenbau	IGM	X	X	X	X
EEW	Umwelttechnik	IGBCE	X	X	X	X
EMAG	Maschinenbau	IGM	X			
Fuba Automotive GmbH	Automotive	IGM	X			X
Gigaset	IT/Elektronik	IGM	X	X		X
Hazemag	Maschinenbau	IGM	X		X	X
Hilite	Automotive	IGM	X			X
Huawei	IT/Elektronik	IGM				
Huawei TS	IT/Elektronik	IGM	X			X
KACO GmbH	Automotive	IGM	X			X
KHD Wedag	Maschinenbau	IGM	X		X	X
Kiekert	Automotive	IGM	X	X		X
Kion AG	Maschinenbau	IGM	X	X	X	X
Koki Transmission	Automotive	IGM	X			X
KraussMaffei Group	Maschinenbau	IGM	X	X	X	X
KS Huayu Alutech GmbH	Automotive	IGM	X	X		X
KSM Castings	Automotive	IGM	X	X	X	X
Kuka	Maschinenbau	IGM	X	X	X	X
LEDVANCE	IT/Elektronik	IGM	X	X	X	X
Linde Hydraulics	Maschinenbau	IGM	X	X	X	X
Manz	IT/Elektronik	IGM				
MBVG / Sternauto	Automotive	IGM	X	X	X	X
Medion	IT/Elektronik	Verdi	X			
NBHX	Automotive	IGM	X			X
Putzmeister	Maschinenbau	IGM	X	X		X
Preh	Automotive	IGM	X	X	X	X
Preh CarConnect	Automotive	IGM	X			
Saargummi	Automotive	IGBCE	X	X	X	X
Saurer Schlafhorst	Maschinenbau	IGM	X	X	X	X
Schiess	Maschinenbau	IGM	X			X
SchmitterGroup	Automotive	IGM	X			X
Schwing	Maschinenbau	IGM	X	X	X	X
TQM Europe	Maschinenbau	IGM	X			X
Waldaschaff Automotive	Automotive	IGM	X			X
Waldrich Coburg	Maschinenbau	IGM	X		X	X
WISCO Tailored Blanks	Automotive	IGM	X			X
Ziemann Holvrieka	Maschinenbau	IGM	X			X
Ziegler	Maschinenbau	IGM	X	X	X	X
ZTE	IT/Elektronik	IGM				
ZTE Services	IT/Elektronik	IGM	X			

* = mitbestimmter Aufsichtsrat

Quelle: Eigene Darstellung

3.1.3 Kommunikationskanäle zum chinesischen Investor

Alle befragten Mitbestimmungsakteure halten den Aufbau einer Kommunikation mit der chinesischen Seite für wichtig. Die Auswertung, wieweit in den Unternehmen eine regelmäßige Kommunikation zwischen Vertretern des chinesischen Investors und den Arbeitnehmervertretern etabliert ist, ergibt aber ein differenziertes Bild: In verschiedenen Unternehmen haben Betriebsräte bzw. Gewerkschafter praktisch keinen Kontakt zur chinesischen Seite. Das wird als Problem gesehen: Denn zweifellos ist die deutsche Geschäftsführung, die nach Einstieg der Investoren meist unverändert geblieben ist, zwar der Mitbestimmungspartner im „Tagesgeschäft“. Aber für die Arbeitnehmervertreter ist auch der direkte Kommunikationskanal zu den maßgeblichen Vertretern der Investoren bzw. der neuen Eigentümer wichtig, zumal verschiedentlich von unterschiedlichen Interessenlagen der angestellten hiesigen Manager und der chinesischen Seite berichtet wird.

In verschiedenen Fällen haben Betriebsräte oder Gewerkschaften die Kontaktaufnahme aktiv betrieben, meist mit einem offiziellen Schreiben. Auf diese Kontaktaufnahme hat die angesprochene chinesische Seite bislang immer positiv reagiert.

Daraus könnte man schließen, dass es für einen chinesischen Manager keinen Gesichtsverlust bedeutet, mit Arbeitnehmervertretern in Deutschland zu kommunizieren. Die Kommunikation funktioniert auf der Basis von Respekt und gegenseitiger Anerkennung. In einem Fall zeigte sich der Chef eines chinesischen Staatskonzerns, der bereits mehrere große Unternehmen in Europa übernommen hatte, erstaunt darüber, dass die deutsche Gewerkschaft ihn kontaktiert und gleichzeitig auch die Übernahme positiv bewertet hatte. Das sei ihm sonst in Europa bislang nicht passiert.

Es gibt viele Belege dafür, dass die Manager von Chinas Staatskonzernen die Gewerkschaften respektieren. Denn Gewerkschaften spielen zwar nicht in der Privatwirtschaft, aber in Chinas Staatskonzernen eine große Rolle und gehören faktisch zur Unternehmensführung (siehe unten). Diese Wertschätzung zeigt sich auch in den in Europa übernommenen Unternehmen. Von einem Autozulieferer wird berichtet, dass die Vertreter der Konzernspitze aus China bei anstehenden Entscheidungen vorher immer nach der Meinung des Gewerkschaftsvertreters fragen. Die institutionell starke Rolle von Chinas Gewerkschaften in den Staatskonzernen scheint auch den Umgang der chinesischen Vertreter mit den Gewerkschaften hierzulande und in Europa zu prägen. Aber diese objektiv starke Position der Gewerkschaften in Unternehmen, in denen Chinas Staatskonzerne investiert sind, wird bislang nicht immer verstanden.

Ist der direkte Kontakt einmal aufgebaut, kann der Betriebsrat sich auch in kritischen Situationen – z.B. wenn es massive Probleme im Unternehmen oder auch mit den angestellten Managern vor Ort gibt - direkt an den chinesischen Konzernchef bzw. seine Vertreter wenden.

Zum Aufbau des Kontaktes durch Betriebsrat und Gewerkschaft gehört auch die Einladung der chinesischen Manager in Sitzungen des Betriebsrats oder zu Betriebsversammlungen. Das ist in vielen Fällen geschehen.

So haben sich die Vertreter der neuen chinesischen Eigentümer in den neuen Tochterunternehmen in Deutschland vielfach auf Betriebsversammlungen vorgestellt. In anderen Fällen wird berichtet, dass der Vertreter des chinesischen Investors bei seinen regelmäßigen Besuchen im deutschen Tochterunternehmen jedes Mal auch den Betriebsratsvorsitzenden trifft.

3.1.4 Kontakte zur Betriebsgewerkschaft in China

In einzelnen Fällen gibt es inzwischen Kontakte zur Betriebsgewerkschaft im Mutterkonzern in China. Die Kontaktaufnahme erfolgte teilweise aktiv durch die deutschen Betriebsräte und Gewerkschaften. In anderen Fällen gingen die Kontakte auch von der chinesischen Betriebsgewerkschaft aus. Der Hintergrund: In Chinas Staatskonzernen, die für einen wesentlichen Teil der Übernahmen in Deutschland stehen, spielen die Betriebsgewerkschaften zusammen mit den Parteiorganen eine wichtige Rolle und sind faktisch Teil des Managements. In dieser Funktion wollen die Vertreter der chinesischen Betriebsgewerkschaften natürlich wissen, wie sich das Geschäft der oft teuer bezahlten deutschen Tochter entwickelt.

3.2 Tarifbindung

Sofern das Unternehmen tarifgebunden ist, wird die Tarifbindung vom Investor aus China nicht angetastet. Das ergibt die Übersicht aller untersuchten Unternehmen. Sofern es in einem chinesisch investierten Unternehmen keine Tarifbindung gibt (z.B. Emag Group, Manz AG, Preh Carconnect), hatten die vorherigen Eigner die Tarifbindung verhindert bzw. aufgekündigt. Offenbar ist eine existierende Tarifbindung für die chinesische Seite auch Bestandteil des institutionellen Arrangements, das sie mit der Investition eingekauft haben.

In verschiedenen chinesisch investierten Unternehmen ohne Tarifvertrag versuchen Betriebsräte, Gewerkschaft und Belegschaft inzwischen, die Tarifbindung herzustellen. Widerstand dagegen kommt dabei weniger vom Investor aus China als von deutschen Managern. Immer wieder berichten Arbeitnehmervertreter in Interviews, dass die nach einer Übernahme meist unverändert gelassene deutsche Geschäftsführung tarifliche Zugeständnisse von den Beschäftigten verlangt als Gegenleistung für einen neuen Auftrag und für sichere Arbeitsplätze. Dabei verweist die deutsche Geschäftsführung gerne auf angeblichen Druck seitens der chinesischen Investoren, der aber jeweils nicht konkret belegt werden konnte. Das besonders in der Automotive-Branche von Managern praktizierte „concession bargaining“ bekommt jetzt also eine chinesische Dimension.

Es gibt in den untersuchten Unternehmen bislang keine konkreten Hinweise auf Einflussnahme durch chinesische Investoren. Im Gegenteil: Als die deutsche Geschäftsführung eines Maschinenbauers 2011 nach dem Metall-Tarifabschluss den Arbeitgeberverband und damit die Tarifbindung verließ und die Beschäftigten dagegen kurzfristig streikten, schalteten sich

Vertreter der Konzernmutter aus Peking ein und drängten auf Rückkehr zur Tarifbindung.

Wie die Übersicht zeigt, gibt es in verschiedenen chinesisch investierten Unternehmen mit Tarifbindung Abstriche von den Standards des allgemeinen Flächentarifs. Diese Abweichungen sind meist in Unternehmenskrisen und schon lange vor dem Einstieg der Investoren aus China vereinbart worden, z.B. angesichts einer drohenden Insolvenz oder wegen anhaltendem Auftragsmangel. Diese abweichenden Tarifverträge, in der Regel befristet, gelten auch unter den neuen Eigentümern weiter. Beim Maschinenbauer Waldrich Coburg wird aktuell wegen fehlender Aufträge über Personalabbau verhandelt

Ganz anders hat sich bislang die Akzeptanz von Tarifbindung und Tarifstandards bei manchen chinesischen Unternehmen in der IT- und Elektronikbranche gestaltet. Eine besondere Rolle spielen dabei die deutschen Töchter von Huawei und ZTE. Diese Neugründungen sind nicht nur Betriebsrats-frei, wie oben dargestellt. Sie sind auch nicht tarifgebunden. Im Zuge der Konsolidierung der Mobilfunkbranche haben Huawei und ZTE von Mobilfunkbetreibern bzw. von Mitbewerbern den Service und damit Einheiten mit existierenden Tarifverträgen übernommen, aber keine Anerkennungs- bzw. Firmen-Tarifverträge geschlossen. Dadurch haben die betroffenen Beschäftigten nur einzelvertragliche Ansprüche auf Tarifstandards. Durch neue Arbeitsverträge wurden auch diese Ansprüche teilweise ausgehebelt (ZTE). Ob der jüngste Abschluss eines Tarifvertrages zwischen IG Metall und Huawei TS für den früheren Vodafone-Service ein Umdenken seitens der chinesischen Telekommunikations-Ausrüster zum Thema Tarifbindung markiert, wird sich zeigen.

Der Elektronik-Großhändler Medion, seit 2011 ein Tochterunternehmen des chinesischen Computerkonzerns Lenovo und ebenfalls ohne Tarifbindung, ist ein Sonderfall. Schon lange vor dem Einstieg von Lenovo hatten die deutschen Unternehmensgründer die Anstrengungen der Gewerkschaft Verdi auf Organisierung und Tarifbindung konterkariert.

3.3 Unternehmensentwicklung

Aus den Interviews ergibt sich folgendes durchgängige Bild: Die chinesischen Investoren wenden nach ihrem Einstieg zum Teil erhebliche Mittel auf, um die Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Investiert wird nicht nur in Forschung und Entwicklung wie z.B. in die Entwicklung standardisierter Bearbeitungszentren (Waldrich Coburg), sondern auch in neue Produktionsanlagen und Werke (KS Huayu, KSM Castings, Linde Hydraulics, Preh, Waldaschaff Automotive ...). In Einzelfällen mussten die neuen Investoren auch weitere Mittel einschießen, weil das übernommene Unternehmen nicht mehr den laufenden Geschäftsbetrieb bzw. vereinbarte Restrukturierungsmaßnahmen (NBHX Trim) finanzieren konnte.

Nach Einschätzung der befragten Betriebsräte hat also die nachhaltige Entwicklung der investierten Unternehmen die oberste Priorität für die Investoren aus China. Dies gilt sowohl für Staatskonzerne als auch für Privatunternehmen.

Ein Sonderfall ist die Übernahme von Gigaset durch den Hongkonger Milliardär Pan Sutong mit Geschäftsinteressen von Elektronik über Immobilien, Weinbau und Polo-Sport. Als er im Jahr 2013 Gigaset, den Hersteller von Schnurlos-Telefonen, übernahm, war absehbar, dass es ihm um "asset-stripping" ging, um die Forschungskapazitäten mit Patenten und Technologien und die damals in Asien gut etablierte Marke Gigaset. Die wurde bald durch einen aus der Firmenkasse bezahlten Sponsorvertrag mit Bayern München weiter aufgewertet. Aus Gigaset sollte eine Weltmarke für Smartphones werden - natürlich in China produziert. Das Projekt ist angesichts des heiß umkämpften chinesischen Smartphone-Markts inzwischen gestoppt. Das bis 2005 zu Siemens gehörende Geschäft mit in Deutschland produzierten Schnurlos-Telefonen ist eine "Cash Cow" in einem gesättigten, schrumpfenden Markt. Wenn die "Cash Cow" irgendwann keine Erträge mehr liefert, ist mit der Produktion Schluss.

Tab. 3: Übersicht Unternehmensentwicklung

	UN-Lage	Invest.	FE-Aufbau	MA-Zahl	Zusagen	Bewertung
ASM Assembly Systems		X	X	Plus		GRÜN
Boge Elastmetall		X	X	Plus		GRÜN
Dürkopp Adler		X	X			GRÜN
EEW		X	X		X	GRÜN
EMAG		X		Plus		GRÜN
Fuba Automotive GmbH		X	X	Plus		GRÜN
Gigaset	ROT			ROT		GRÜN
Hazemag	ROT	X	X	ROT		GRÜN
Hilite		X	X	Plus		GRÜN
Huawei		X	X	Plus		GRÜN
Huawei TS						GRÜN
KACO GmbH		X				GRÜN
KHD Wedag	ROT	X	X	ROT		GRÜN
Kiekert		X		Plus		GRÜN
Kion AG		X		Plus		GRÜN
Koki Transmission		X				GRÜN
KraussMaffei Group		X	X	Plus		GRÜN
KS Huayu Alutech GmbH		X		Plus		GRÜN
KSM Castings		X		Plus		GRÜN
Kuka			X	Plus	X	GRÜN
LEDVANCE					X	GRÜN
Linde Hydraulics	ROT	X		ROT	X	GRÜN
Manz	ROT					GRÜN
MBVG / Sternauto						GRÜN
Medion						GRÜN
NBHX	ROT			ROT		GRÜN
Putzmeister		X		Plus	X	GRÜN
Preh		X		Plus		GRÜN
Preh CarConnect				Plus		GRÜN
Saargummi		X		Plus		GRÜN
Saurer Schlafhorst		X		Plus		GRÜN
Schiess	ROT	X				GRÜN
SchmitterGroup		X		Plus		GRÜN
Schwing		X			X	GRÜN
TQM Europe						GRÜN
Waldaschaff Automotive	ROT	X		ROT		GRÜN
Waldrich Coburg	ROT	X		ROT		GRÜN
WISCO Tailored Blanks		X	X		X	GRÜN
Ziemann Holvrieka						GRÜN
Ziegler		X		Plus		GRÜN
ZTE		X		Plus		GRÜN
ZTE Services						GRÜN

Erläuterung: Die Übersicht beruht auf Angaben von Arbeitnehmervertretern
 o UN-Lage: aktuelle wirtschaftliche Schwierigkeiten ROT gekennzeichnet
 o Investitionen: Erhebliche Investitionen nach Einstieg des chinesischen Investors
 o FE-Aufbau: F&E an deutschen Standorten wird aufgebaut
 o MA-Zahl: Beschäftigungsaufbau mit PLUS gekennzeichnet, Abbau ROT
 o Zusagen: schriftliche Vereinbarungen mit Investor für Standorte und Beschäftigung
 o Bewertung: Positive Einschätzung des chin. Investments GRÜN gekennzeichnet

Quelle: Eigene Darstellung

3.3.1 Unternehmensziele und Investitionen

Die Übersicht der befragten Unternehmen zeigt, dass an den übernommenen deutschen Standorten weiter investiert wird. Nach Auskunft der Betriebsräte handelt es sich oft um Investitionen, die die vorherigen Eigentümer – ob Mittelständler, Konzern oder Finanzinvestor - immer wieder aufgeschoben hatten. Bei manchen befragten deutschen Managern, geschult in der Minimierung der Kosten und der Maximierung der Gewinne, löst die Unternehmenspolitik der neuen Eigentümer allerdings Kopfschütteln aus: Die Gesetze der Betriebswirtschaft müssten doch auch für chinesische Konzerne gelten.

Auch in Einzelfällen, in denen der chinesische Investor viel Geld für eine deutlich überbewertete Unternehmensbeteiligung bezahlt hat, werden Finanzmittel aus China nachgeschossen.

3.3.2 Personalentwicklung

Im Saldo ist die Personalentwicklung über alle erfassten 42 chinesisch investierten Unternehmen in Deutschland bislang positiv. Es werden Arbeitsplätze nicht nur in der Entwicklung, sondern teilweise auch in der Fertigung aufgebaut. Das Credo der neuen Eigentümer bzw. Anteilseigner ist nicht die Marge, sondern in erster Linie das Umsatzwachstum. Dieser Fokus auf Wachstum gilt für alle Branchen und wird von den meisten Arbeitnehmervertretern bestätigt.

Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass in den jetzt chinesisch investierten Unternehmen die großen Restrukturierungswellen und Kostensparprogramme mitsamt Personalabbau schon in den letzten 10-15 Jahren stattgefunden haben. Das trifft zweifellos zu. Wie die Übersicht der untersuchten Unternehmen zeigt, sind die Verkäufer der Unternehmen oft Konzerne, die sich von Unternehmensteilen trennen, oder sie kommen aus der Private Equity-Branche. Man kann unterstellen, dass sie die jetzt an chinesische Investoren verkauften Firmen längst „lean“ gemacht haben.

Das erklärt aber nur teilweise, dass Personalabbau nicht im Fokus der neuen Investoren steht. Vielmehr verfolgen die Staatskonzerne und auch die Privatinvestoren aus China offenbar andere Ziele als die Verkäufer der Unternehmen bzw. Aktienpakete: Sie wollen auch mithilfe der jetzt in Deutschland akquirierten Unternehmen weiter wachsen. Sie haben zudem einen „langen Atem“, wenn das gewünschte Wachstum nicht so schnell realisiert werden kann.

Es gibt bislang keine Anhaltspunkte für die vielfach befürchtete Verlagerung von Arbeitsplätzen nach China: Als ein chinesisches Staatsunternehmen einen insolventen mittelständischen Hersteller für Spezialfahrzeuge

übernehmen wollte, waren die im Insolvenzverfahren vertretenen Betriebsräte besorgt über die Zukunft der Jobs. Darauf deuteten die Vertreter des Investors an, sie wollten das Unternehmen gerade wegen des Labels "Made in Germany" kaufen, das international viel angesehener sei als "Made in China".

3.3.3 Knowhow-Aufbau oder Knowhow-Abfluss?

Eine große Sorge in den betroffenen Unternehmen und in der Öffentlichkeit angesichts der immer zahlreicheren Investitionen aus China ist der Abfluss von Knowhow nach China, der Verlust des technologischen Vorsprungs in Deutschland. Es gehört zu den Rechten des Eigentümers, dass ihm auch das im Unternehmen aufgebaute Knowhow gehört und dass er darüber verfügen kann. Viele Arbeitnehmervertreter berichten von Schulungsprogrammen für Mitarbeiter aus China, von deutscher Unterstützung beim Aufbau von neuen Produktionsanlagen und auch vom Aufbau von neuen Entwicklungsabteilungen in China. Gleichzeitig berichten sie aber, dass trotz oft schon jahrelangem Knowhow-Transfer die Qualität von nach China transferierten Prozessen und Produkten oft zu wünschen lässt.

Letztlich entscheidet sich die Frage der Zukunftsfähigkeit der chinesisch investierten Unternehmen aber nicht am Knowhow-Transfer nach China, der zweifellos stattfindet. Sondern daran, ob die neuen Investoren bzw. Eigentümer hierzulande weiter in Forschung und Entwicklung investieren, ob also in Deutschland weiter Knowhow aufgebaut wird. In dieser Betrachtung haben die Interviews mit Arbeitnehmervertretern der 42 befragten Unternehmen ergeben, dass die chinesischen Investoren keinesfalls die Entwicklungsbudgets kürzen, sondern in den Aufbau von Knowhow in Deutschland oft mehr als die alten Eigentümer investieren.

3.3.4 Sicherung der Arbeitsplätze/Garantien

Die chinesischen Käufer – ob Staatskonzern oder privates Kapital – haben nach den bisherigen Erfahrungen in den untersuchten Unternehmen einen ausgeprägt langfristigen Horizont bei ihren Investments. Nach Einschätzung der Arbeitnehmervertreter wollen die Investoren aus China deutsche Qualität und deutsches Knowhow und haben eine hohe Wertschätzung für Arbeitserfahrung, für Facharbeiter. Sie wissen, dass das Knowhow in den Unternehmen vor allem akkumuliertes Erfahrungswissen ist, das sie nicht einfach per USB-Stick absaugen können. Sie wollen deshalb motivierte Beschäftigte, die sie mit dem Unternehmenskauf übernehmen. Eine längere Phase der Verunsicherung und Demotivation der Beschäftigten ist auch nicht in ihrem Interesse.

Deshalb konnten Betriebsräte und Gewerkschaften im Übernahmeprozess in Einzelfällen konkrete Zusagen und Garantien aushandeln. Dabei handelte es sich um Garantien für die Standorte des Unternehmens, um den befristeten Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen und um Investiti-

onen in Deutschland. Außerdem wurde ein verbindlicher Zeitrahmen für die Geltung der Zusagen und Garantien vereinbart.

So unterzeichnete der chinesische Hausgerätehersteller Midea bei der inzwischen abgeschlossenen Übernahme von über 95 Prozent der Aktien des Roboterherstellers Kuka AG - mit einem Volumen von 4,5 Mrd. € der bislang größte Einkauf eines chinesischen Investors in Deutschland - mit dem Aufsichtsrat der Kuka AG eine Investorenvereinbarung. In der ist geregelt, dass Midea bis 2023 Kuka-Arbeitsplätze, Standorte und Konzernzentrale samt Forschungsabteilungen nicht antastet. Auf Grundlage dieser Vereinbarung empfahl der Kuka-Aufsichtsrat den Aktionären, das Übernahmeangebot von Midea anzunehmen.

Manche Wissenschaftler stellen die Qualität solcher Garantien, insbesondere ihre Justiziabilität, in Frage. So Jean-Marc Blanchard in seinem Blog zum Fall Kuka.⁶ Dazu ist festzustellen, dass 1) es bislang keine Anhaltspunkte dafür gibt, dass chinesische Investoren besonders wenig vertragstreu sind, dass 2) solche längerfristigen Garantien bei Firmenübernahmen eher selten sind und dass derselbe Anspruch auch an andere Investoren gerichtet werden sollte, dass 3) derartige Zusagen für das praktische Handeln der Arbeitnehmervertreter und für die Beschäftigten großes Gewicht haben, weil mit ihnen trotz evtl. juristischer Unzulänglichkeiten erheblicher Druck erzeugt werden kann.

3.3.5 Umgang mit Unternehmenskrisen

Die in der obigen **Übersicht Unternehmensentwicklung** angezeigten Fälle von chinesisch investierten Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten erlauben Aufschlüsse, wie chinesische Investoren mit Unternehmenskrisen umgehen. Bei den angezeigten Fällen handelt es sich um Unternehmen, die schon seit Jahren, teilweise seit über 10 Jahren chinesisch investiert sind.

Nach den Aussagen von Arbeitnehmervertretern akzeptieren die chinesischen Investoren auch längere Durststrecken, weil sie langfristig engagiert sind und mehr auf Umsatzwachstum statt auf kurzfristigen Profit fokussieren. Sie verlangen nicht sofort Personalanpassungen entsprechend den reduzierten Umsätzen. Für die betroffenen Arbeitnehmervertreter, aber auch für die deutschen Geschäftsführer ist eine solche Praxis von Investoren eher ungewöhnlich. Auch geltende Tarifverträge werden trotz teilweise jahrelanger roter Zahlen im laufenden Geschäft zunächst nicht angetastet. Wenn schließlich eine auch aus Sicht der Arbeitnehmervertreter schwierige Unternehmensperspektive die Einleitung von Sanierungsmaßnahmen unausweichlich macht, werden notwendige Anpassungen im Konsens mit den Arbeitnehmervertretern entwickelt, statt konfliktreiche Lösungen zu su-

⁶ Jean-Marc Blanchard (2016): Promise the Sky and You Risk Being Blown Away. 2016: The Illogic of Some Chinese Firm Investment Promises, in seinem Blog-Eintrag vom 4-7-2016 unter //mnccenter.org, durch einen chinesischen Manager in einem persönlichen Gespräch.

chen. Dabei kommt es zuweilen auch zu Widersprüchen zwischen dem in den meisten Fällen übernommenen bisherigen Management, das auf schnelle, harte Einschnitte setzt, und den chinesischen Investoren.

Vor diesem Hintergrund sind Arbeitnehmervertreter aus chinesisch investierten Unternehmen deshalb weniger besorgt, wie sich die chinesischen Investoren in einer allgemeinen Wirtschaftskrise verhalten werden.

Unsicherheit gibt es vielmehr über die weitere Entwicklung in China, besonders über die Wirtschaft und den Finanzsektor. Bislang verfügen chinesische Investoren und speziell die Staatskonzerne über scheinbar unbegrenzte Liquidität, um etwa Durststrecken ihrer Investments zu finanzieren. Das hat wesentlich zur positiven Grundstimmung bei Arbeitnehmervertretern und Beschäftigten der chinesisch investierten Unternehmen beigetragen. Mehrfach äußerten Betriebsräte Befürchtungen, dass sich dieser Kurs der Unternehmensführung ändern könnte, sollten wirtschaftliche und politische Entwicklungen in China die chinesischen Investoren dazu zwingen, bei ihren Investments in Deutschland härter durchzugreifen.

Die Investments in Deutschland und Europa und die dabei gemachten Zusagen sind im Übrigen auch ein Thema in China. Dort gibt es Diskussionen, dass die Auslandsinvestitionen zu teuer bezahlt wurden, etwa im Falle der Kuka AG. In chinesischen Blogs wird debattiert, dass China viel zu viel für die Sicherung deutscher Arbeitsplätze bezahlt.⁷

3.3.6 Initiativen zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses

Den befragten Arbeitnehmervertretern waren keine Fälle bekannt, dass chinesische Vertreter in den investierten bzw. übernommenen Unternehmen eine spezielle Schulung über die Arbeitsbeziehungen und die Mitbestimmung in Deutschland bekommen hatten. Hier liegt ein klares Defizit vor, das dringend adressiert werden sollte, zumal die Anzahl und das Volumen chinesischer Investments in Deutschland und Europa in den nächsten Jahren weiter zunehmen dürfte.

Ein Defizit gibt es auch bei speziellen interkulturellen Aktivitäten zum wechselseitigen Kennenlernen und zum gegenseitigen Verständnis nach dem Einstieg der chinesischen Investoren. Nur in wenigen Fällen (Boge Elastmetall, Kion, Linde) gab es bislang derartige Veranstaltungen bzw. Trainings für die Führungskräfte, für die Beschäftigten oder für die beteiligten Kommunen oder gibt es entsprechende Planungen. Hier werden Chancen ungenutzt gelassen, um wechselseitiges Vertrauen aufzubauen. Anders agieren die ITK-Konzerne Huawei und ZTE, die im Rahmen ihrer internationalen Expansion und zum Abbau der vielfach geäußerten Vorbe-

⁷ Hinweis auf eine WeChat-Diskussion Jean-Marc Blanchard (2016): Promise the Sky and You Risk Being Blown Away. 2016: The Illogic of Some Chinese Firm Investment Promises, in seinem Blog-Eintrag vom 4-7-2016 unter //mnccenter.org, durch einen chinesischen Manager in einem persönlichen Gespräch

halte gegen diese Konzerne systematisch interkulturelle Veranstaltungsformate entwickeln und sich als Sponsoren betätigen.

4 Zusammenfassung und vorläufige Bewertung

Nach der Untersuchung der Arbeitsbeziehungen und der Unternehmensentwicklung von 42 chinesisch investierten Unternehmen haben sich aus Arbeitnehmersicht die Vorbehalte gegenüber den chinesischen Investments in Deutschland nicht bestätigt. Die chinesischen Investoren mischen sich in die betrieblichen Sozialbeziehungen in der Regel nicht ein. Die Mitbestimmung allgemein und die konkrete Mitbestimmungskultur im jeweiligen Unternehmen wird nicht in Frage gestellt. Sofern es Angriffe auf die Mitbestimmung gab und die Tarifbindung generell oder auch die konkret geltenden Tarifstandards in Frage gestellt wurden, ging bei den untersuchten Unternehmen die Initiative immer von den verantwortlichen deutschen Managern aus. In Einzelfällen war die chinesische Seite über diese Vorstöße offenbar nicht mal informiert.

Die meisten befragten Arbeitnehmersvertreter bewerten daher die chinesischen Investoren bislang positiv – gerade auch im Vergleich zu ihren Erfahrungen mit anderen Investoren.

Gleichzeitig klagen viele befragte Betriebsräte über die fehlende Kommunikation mit dem chinesischen Investor/Eigner. Der ist meist unsichtbar und hat sich – wenn überhaupt - nur bei der Übernahme vorgestellt. Hier besteht ein konkretes Defizit in der praktizierten Mitbestimmungskultur, das gegenüber den relevanten chinesischen Institutionen (z.B. Kammern) in Deutschland und Europa adressiert werden sollte.

Ein Abbau oder gar eine Verlagerung von Arbeitsplätzen nach China hat bei den meisten untersuchten Unternehmen nicht stattgefunden. In den Einzelfällen, in denen nach dem Einstieg chinesischer Investoren Arbeitsplätze abgebaut wurden bzw. werden (z.B. Schiess, Waldrich Coburg), handelt es sich um besondere Probleme einer Maschinenbau-Spezialbranche. Oder um kleine Automobilzulieferer, die schon vor der Übernahme in ihrer Existenz gefährdet waren. Mehrfach wiesen die Arbeitnehmersvertreter darauf hin, dass die Geduld der chinesischen Investoren untypisch sei.

Das Gesamtbild über die betriebliche Realität in chinesisch investierten Unternehmen, das die Ergebnisse der Teilstudie vermitteln, ist erstaunlich – sowohl angesichts der verbreiteten Vorbehalte speziell gegenüber chinesischen Investments als auch wegen der vielfach negativen Erfahrungen mit Firmenübernahmen durch Finanzinvestoren etc.

Im Folgenden deshalb einige Gesichtspunkte zur Interpretation des bisherigen Umgangs chinesischer Investoren mit den Investments in Deutschland:

- Die chinesischen Investoren haben bislang kaum Erfahrungen mit Auslandsinvestitionen und mit westlichen Management-Praktiken. Erst seit ca. 10 Jahren verfolgen Chinas Privat- und Staatskonzerne die „Going Out“-Strategie. Sie haben bislang wenig Kapazitäten und Erfahrungen, die investierten Unternehmen zu führen und in ihre Konzernstrukturen zu integrieren. Sie überlassen deshalb die Unternehmensführung den bisherigen Managern. Das gilt auch für die Arbeitsbeziehungen und für die Mitbestimmung. Für die chinesischen Käufer sind Betriebsräte und Gewerkschaften und Tarifbindung nur Teil des institutionellen Arrangements, dass zu ihrer Akquisition gehört.
- Gerade Chinas Staatskonzerne sind langfristig investiert. Sie verkörpern das „geduldige“ Kapital, das nicht auf den kurzfristigen Return on Investment (RoI) setzt. Sie federn Unternehmenskrisen ab und finanzieren aus China auch Zukunftsinvestitionen. Sie wollen einen deutschen Brückenkopf für ihre internationale Expansion und zur Aneignung von Technologie und von Prozess- und von Management-Knowhow. Private Investoren, die mit ihrer Akquisition in Deutschland ebenfalls strategische industrielle Interessen verfolgen, agieren ähnlich.
- Es besteht für die chinesischen Investoren in der Regel kein kurzfristiger Sanierungsbedarf bei den übernommenen Unternehmen. Es ist davon auszugehen, dass die Verkäufer (meist Konzerne oder PE-Gesellschaften) die Unternehmen vor dem Verkauf schon „lean“ gemacht haben. In Chinas politischer Kultur ist die Schaffung bzw. der Erhalt von Arbeitsplätzen ein wichtiges Ziel. Diese Zielsetzung gilt insbesondere für die Staatskonzerne. Es ist zu vermuten, dass im Umgang mit den investierten Unternehmen in Deutschland dieses Ziel auch eine Rolle spielt, zumal angesichts ihrer Größe die meisten Investments in Deutschland „unter dem Radar“ bleiben dürften.
- Wie die Initiativen um „Industrie 4.0“ und „Made in China 2025“ zeigen, hat die deutsche Industrie eine besondere Attraktivität für China. Dies gilt auch für die übernommenen Unternehmen, in denen z.B. „abgespeckte“ Produkte für China und für den Weltmarkt entwickelt werden. Mit deutschen Produkten wollen die chinesischen Investoren zudem das China noch anhaftende Billig-Image loswerden.
- Im Kontext der besonderen Attraktivität der deutschen Industrie für chinesische Investoren werden auch Betriebsräte und Gewerkschaften bewertet. Sie werden offenbar als positiv angesehen, als Sprecher der Facharbeiter akzeptiert. Sie gelten als Garanten der Qualitätsprozesse und -produkte und damit auch als Garanten für die Werthaltigkeit der chinesischen Akquisition.

Die dargestellten Gesichtspunkte lassen darauf schließen, dass der Umgang chinesischer Investoren mit den Investments in Deutschland sich zumindest in den nächsten Jahren nicht fundamental ändern wird.

Literatur

Bian, Shuwen. (2017): Chinesische Serieninvestoren, in: China Invest Report, Düsseldorf, April 2017.

Däubler, Wolfgang, Müller, Wolfgang. 2015: Chinesische Arbeitgeber in Deutschland, in: Arbeitsrecht im Betrieb 2-2015.

Emons, Oliver (2017): Angst vor dem Ausverkauf? Chinas kauft ein. Arbeitspapier der Hans Böckler-Stiftung, Düsseldorf .

Hanemann, Thilo, Huotari, Mikko. (2016): A New Record Year for Chinese Outbound Investment in Europe, Merics & Rhodium Group.

Jean-Marc Blanchard (2016): Promise the Sky and You Risk Being Blown Away. 2016: The Illogic of Some Chinese Firm Investment Promises, in seinem Blog-Eintrag vom 4-7-2016 unter //mnccenter.org, durch einen chinesischen Manager in einem persönlichen Gespräch.

Reisach, Ulrike (2017): Entscheidungsfindung, Mitarbeiterführung und Mitarbeiterkommunikation in chinesischen Unternehmen und ihren Tochtergesellschaften in Deutschland, in: China Invest Report, Düsseldorf.

Welfens, Paul J.J. 2017: Chinas Direktinvestitionen in Deutschland und Europa, in: China Invest Report, Düsseldorf.

Hans-Böckler-Stiftung
Dr. Oliver Emons
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Oliver-emons@boeckler.de