

08.11.2017: Wolfgang Müller hat Betriebsräte und GewerkschafterInnen von 42 Unternehmen über ihre Erfahrungen befragt, nachdem das Unternehmen von chinesischen Investoren übernommen worden ist. In diesen Betrieben sind insgesamt über 55.000 Menschen beschäftigt.

Bei Investoren aus China gibt es nicht nur die üblichen Sorgen bei Betriebsübernahmen - dass das übernommene Unternehmen zerlegt wird, dass aus dem Unternehmen Liquidität abgezogen wird und die Finanzmittel für Investitionen fehlen, dass Tarif-und Sozialstandards abgesenkt werden und Jobs zur Disposition stehen -, sondern auch spezielle Bedenken: Arbeitsplätze könnten abgebaut und wegen der Lohnkostenvorteile nach China verlagert werden, das im Unternehmen aufgebaute Knowhow könnte nach China abfließen und die technologische Spitzenstellung deutscher Unternehmen verlorengehen.

Wolfgang Müller kommt zu dem Ergebnis, dass zumindest bisher Arbeitsbeziehungen, Mitbestimmungskultur und Tarifstandards nachdem Einstieg chinesischer Investoren im wesentlichen unverändert bleiben. Befürchtete Arbeitsplatzverluste haben sich bislang nicht bestätigt. Es findet Knowhow-Transfer statt, aber gleichzeitig werden die Entwicklungskapazitäten in den investierten Unternehmen ausgebaut.

Die Studie erfolgte im Rahmen des Projekts "ChinaInvest" der Hans Böckler-Stiftung. Wir veröffentlichen eine Kurzfassung:

Ergebnisse einer Studie im Rahmen des Projekts ChinaInvest der Hans Böckler-Stiftung

Es gibt viele Vorbehalte gegen Unternehmensübernahmen durch ausländische Konzerne, basierend auf teilweise negativen Erfahrungen der letzten Jahrzehnte. Es besteht die Sorge, dass das übernommene Unternehmen zerlegt wird, dass aus dem Unternehmen Liquidität abgezogen wird und die Finanzmittel für Investitionen fehlen, dass Tarif- und Sozialstandards abgesenkt werden und Jobs zur Disposition stehen.

Gegen über Investoren aus China gibt es zudem spezielle Bedenken: Arbeitsplätze könnten

Phoca PDF

abgebaut und wegen der Lohnkostenvorteile nach China verlagert werden, das im Unternehmen aufgebaute Knowhow könnte nach China abfließen und die technologische Spitzenstellung deutscher Unternehmen verlorengehen.

Bislang sind diese Besorgnisse gegenüber chinesischen Investoren in Deutschland unbegründet. Das ist das Ergebnis einer Studie, die auf Befragungen von Arbeitnehmervertretern von 42 chinesisch investierten Unternehmen mit insgesamt über 55.000 Mitarbeitern in Deutschland basiert und damit repräsentativ für die chinesischen Investments ist. Die Teilstudie im Rahmen des Projekts ChinaInvest sollte die Arbeitsbeziehungen und die Mitbestimmung in chinesisch investierten Unternehmen systematischer fassen.

Der Studie zufolge bleiben Arbeitsbeziehungen, Mitbestimmungskultur und Tarifstandards nach dem Einstieg chinesischer Investoren im wesentlichen unverändert. Befürchtete Arbeitsplatzverluste haben sich bislang nicht bestätigt. Es findet Knowhow-Transfer statt, aber gleichzeitig werden die Entwicklungskapazitäten in den investierten Unternehmen ausgebaut.

Die chinesischen Investitionen sind nach Aussagen der Arbeitnehmervertreter in der Regel langfristig angelegt. Auch bei aktuellen wirtschaftlichen Schwierigkeiten im investierten Unternehmen wird die Langfrist-Perspektive beibehalten und werden weitere Investitionen getätigt. Aufgrund dieser Erfahrungen bewerten die meisten Arbeitnehmervertreter den Einstieg des chinesischen Investors bislang als positiv.

Die chinesischen Investoren kennen die Arbeitsbeziehungen und die Mitbestimmung in Deutschland in der Regel nicht. Aber offenbar sind für sie Mitbestimmung und Tarifstandards Bestandteil des institutionellen Arrangements, das zu ihrer Investition gehört. Es gibt auch Hinweise darauf, dass manche Investoren die Mitbestimmung als einen Garanten für die deutsche Qualitätsproduktion verstehen.

Ob diese bislang positiven Erfahrungen mit chinesischen Investoren dauerhaft Bestand haben, kann aus Sicht der Arbeitnehmervertreter aber noch nicht beurteilt werden. Und natürlich gelten die Aussagen nicht für jedes chinesische Investment in Deutschland. Besorgnisse bestehen vor allem über die Auswirkungen einer möglichen Krise in China auf die Finanzierung und Führung der Investments in Deutschland.

Vorgehensweise

Die Studie umfasste chinesisch investierte Unternehmen (darunter auch ´Greenfield´-Investments) ab einer Mitarbeiterzahl von 150 Mitarbeitern in Deutschland sowohl in de Industrie als auch im Logistik-und Dienstleistungssektor. Die meisten Investments entfallen auf den Maschinenbau und den Automotive-Sektor. Daneben sind Investments in der Umwelttechnik relevant. Es bleibt abzuwarten, ob den ersten Investments aus China im Dienstleistungssektor (Finanzwirtschaft, Handel) weitere folgen. Nicht nur Chinas Staatskonzerne sind auf Einkaufstour, sondern auch viele Privatunternehmen.

Diese chinesischen Privatunternehmen haben in Deutschland und Europa meist schon mehrere Akquisitionen in der gleichen Branche getätigt.

Neben den 42 untersuchten Unternehmen mit chinesischen Investoren wurden ca. 30 weitere Unternehmen in Deutschland mit jeweils mehr als 150 Mitarbeitern erfasst. Stichproben haben

Phoca PDF

das hier dargestellte Bild über den Umgang chinesischer Investoren mit der Mitbestimmung bestätigt.

Mitbestimmung akzeptiert

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

Ein Sonderfall sind Neugründungen durch chinesische Konzerne in der ITK-Industrie: Dort gibt es bislang keine Betriebsräte. In dieser Branche, die nicht nur in Deutschland oft betriebsrats- und gewerkschaftsfrei ist, verhalten sich die „Newcomer“ aus China offensichtlich wie ihre Mitbewerber etwa aus den USA.

Bei Unternehmen mit mitbestimmten Aufsichtsräten haben sich die chinesischen Investoren mit der für sie fremden Unternehmensmitbestimmung arrangiert und haben ihre Vertreter in die Aufsichtsräte entsandt. 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.

Von Managern chinesischer Staatskonzerne berichten Arbeitnehmervertreter über eine besondere Wertschätzung: So 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 chinesische Seite im deutschen Unternehmen hat die Gewerkschaft nach den Berichten einen höheren Stellenwert als unter den vorherigen Eigentümern.

Alle befragten Mitbestimmungsakteure halten den Aufbau einer Kommunikation mit der chinesischen Seite für wichtig. In verschiedenen Unternehmen haben Betriebsräte bzw. Gewerkschafter aber keinen Kontakt zur chinesischen Seite. Das wird als Problem gesehen: Denn für die Arbeitnehmervertreter ist der direkte Kommunikationskanal zu den maßgeblichen Vertretern der Investoren wichtig, zumal immer wieder von unterschiedlichen Interessenlagen der angestellten hiesigen Manager und der chinesischen Seite berichtet wird. In Einzelfällen haben Betriebsräte oder Gewerkschaften deshalb die Kontaktaufnahme aktivbetrieben. Darauf hat die chinesische Seite bislang immer positiv reagiert.

Zur Kontaktpflege durch Betriebsrat und Gewerkschaft gehört auch die Einladung chinesischer Manager in Sitzungen des Betriebsrats oder zu Betriebsversammlungen. Das ist in vielen Fällen geschehen. So haben sich Vertreter der chinesischen Eigentümer in den neuen Tochterunternehmen in Deutschland auf Betriebsversammlungen vorgestellt. In anderen Fällen wird berichtet, dass der Vertreter des Investors bei seinen Besuchen im deutschen Tochterunternehmen regelmäßig auch den Betriebsratsvorsitzenden trifft.

Tarifverträge eingehalten

Sofern das Unternehmen tarifgebunden ist, wird die Tarifbindung vom Investor aus China nicht

Phoca PDF

angetastet. Sofern es in einem chinesisch investierten Unternehmen keine Tarifbindung gibt, hatten die vorherigen Eigner die Tarifbindung verhindert bzw. aufgekündigt. In verschiedenen chinesisch investierten Unternehmen mit Tarifbindung gibt es Abstriche von den Standards des 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 gelten auch unter den neuen Eigentümern weiter. Sofern es Angriffe auf die Mitbestimmung gab und die Tarifbindung oder die Tarifstandards in Frage gestellt wurden, ging die Initiative immer von den deutschen Managern aus. In Einzelfällen war die chinesische Seite über diese Vorstöße offenbar nicht einmal informiert.

Anders gestaltet sich die Akzeptanz von Tarifbindung und Tarifstandards bei chinesischen Unternehmen in der IT- und Elektronikbranche. Die Neugründungen von Huawei und ZTE sind auch nichttarifgebunden. Sofern Huawei bzw. ZTE von Mobilfunk-Anbietern das Servicegeschäft und damit Einheiten mit existierenden Tarifverträgen übernommen haben, haben Huawei bzw. ZTE bislang keine Anerkennungs-bzw. Firmen-Tarifverträge geschlossen. Beim Elektronik-Großhändler Medion hatten die Unternehmensgründer schon lange vor dem Einstieg von Lenovo die Bemühungen der Gewerkschaft Verdi, die Tarifbindung herzustellen, konterkariert.

Unternehmen werden weiterentwickelt

Aus der Studie ergibt sich folgendes 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, sondern auch in neue Produktionsanlagen und Werke. Oft handelt es sich um Investitionen, die die vorherigen Eigentümer - ob Mittelständler, Konzern oder Finanzinvestor -immer wieder aufgeschoben hatten. In Einzelfällen mussten die chinesischen Investoren weitere Mittel einschießen, weil das übernommene Unternehmen nicht mehr den Geschäftsbetrieb bzw. vereinbarte Restrukturierungsmaßnahmen finanzieren konnte.

Phoca PDF

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

Ein Sonderfall ist die Gigaset-Übernahme durch den Hongkonger Milliardär Pan Sutong. Dabei ging es um die Forschungskapazitäten mit Patenten und Technologien und um die damals in Asien gut etablierte Marke Gigaset. Das bis 2005 zu Siemens gehörende Geschäft mit in Deutschland produzierten Schnurlos-Telefonen ist eine “CashCow” in einem gesättigten, schrumpfenden Markt.

Personalentwicklung und Unternehmenskrisen

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.

Der Fokus auf Wachstum statt Marge gilt für alle Branchen und wird von den meisten Arbeitnehmervertretern bestätigt. Es gibt bislang zudem keine Anhaltspunkte für die vielfach befürchtete Verlagerung von Arbeitsplätzen nach China.

Betriebsräte und Gewerkschaften konnten im Übernahmeprozess in Einzelfällen Zusagen und Garantien aushandeln. Dabei handelte es sich um Garantien für die Standorte des Unternehmens, um den befristeten Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen und um Investitionen in Deutschland. Außerdem wurde ein Zeitrahmen für die Geltung der Zusagen und Garantien vereinbart. So ist in der Investorenvereinbarung von 2016 zwischen dem chinesischen Privatkonzern Midea und der Kuka AG geregelt, dass bis 2023 Kuka-Arbeitsplätze, Standorte und die Entwicklung nicht angetastet werden.

Mit Ausnahme von Gigaset gibt es bei den untersuchten Unternehmen keine Hinweise, dass vereinbarte Garantien und Zusagen nicht eingehalten wurden.

Einzelne der untersuchten 42 chinesisch investierten Unternehmen sind oder waren in akuten wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Dabei handelt es sich um Unternehmen, die schon seit Jahren chinesisch investiert sind. Nach Aussagen der Arbeitnehmervertreter akzeptieren die chinesischen Investoren aber längere Durststrecken und fordern nicht schnelle Personalanpassungen entsprechend den reduzierten Umsätzen. Auch geltende Tarifverträge werden trotz teilweise jahrelanger roter Zahlen zunächst nicht angetastet.

Für die Arbeitnehmervertreter, aber auch für die deutschen Geschäftsführer ist ein solches Investorenverhalten eher ungewöhnlich.

Wenn eine Unternehmenskrise Sanierungsmaßnahmen unausweichlich macht, werden die notwendigen Anpassungen im Konsens mit den Arbeitnehmervertretern entwickelt. Dabei kommt es zuweilen zu Widersprüchen zwischen dem in den meisten Fällen übernommenen bisherigen Management, das auf schnelle, harte Einschnitte setzt, und den chinesischen Investoren.

Knowhow-Aufbau oder Knowhow-Abfluss?

Phoca PDF

Angesichts der immer zahlreicheren Investitionen aus China ist der Abfluss von Knowhow nach China, der Verlust des technologischen Vorsprungs in Deutschland eine große Sorge. Denn dem Eigentümer gehört auch das im Unternehmen aufgebaute Knowhow.

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 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 in Deutschland 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.

Die Studie zeigt aber, dass die chinesischen Investoren keinesfalls die Entwicklungsbudgets kürzen, sondern in den Aufbau von Knowhow in Deutschland oft mehr als die alten Eigentümer investieren.

Interpretation und Ausblick

Die meisten befragten Arbeitnehmervertreter bewerten die chinesischen Investoren bislang positiv -gerade auch im Vergleich zu den Erfahrungen mit anderen Investoren. Im Folgenden einige Thesen zur Interpretation dieses angesichts der verbreiteten Vorbehalte speziell gegenüber chinesischen Investments erstaunlichen Ergebnisses:

- Die chinesischen Investoren haben kaum Erfahrungen mit Auslandsinvestitionen. Sie überlassen die Unternehmensführung den bisherigen Managern. Das gilt auch für die Mitbestimmung.
- Chinas Staatskonzerne, aber auch Privatinvestoren sind langfristig investiert. Sie wollen einen Brückenkopf für ihre internationale Expansion und zur Aneignung von Technologie und von Prozess- und von Management-Knowhow.
- Es besteht kein kurzfristiger Sanierungsbedarf bei den übernommenen Unternehmen. Meist haben die Verkäufer die Unternehmen vor dem Verkauf schon „lean“ gemacht.
- In China ist der Erhalt von Arbeitsplätzen wichtig. Das gilt insbesondere für Staatskonzerne. Im Umgang mit den investierten Unternehmen in Deutschland könnte das auch eine Rolle spielen.
- Die deutsche Industrie hat eine besondere Attraktivität für China. Dies gilt auch für die übernommenen Unternehmen, von denen China lernen will und die wachsen sollen.
- In diesem Kontext werden auch Betriebsräte und Gewerkschaften positiv bewertet und als Sprecher der Facharbeiter und Garanten der Qualitätsproduktion akzeptiert.

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.

Mehrfach äußerten Betriebsräte aber die Befürchtung, dass sich diese Unternehmensführung ändern könnte, sollten wirtschaftliche und politische Entwicklungen in China die chinesischen

Phoca PDF

Investoren dazu zwingen, bei ihren Investments in Deutschland härter durchzugreifen.

Der Autor:



Wolfgang Müller ist Sozialwissenschaftler und Informatiker. Er war bis 2014 bei der IG Metall Bayern beschäftigt und Aufsichtsratsmitglied u.a. bei Audi, Schaeffler und Siemens. Er ist engagiert für den Aufbau eines Gewerkschafts-Netzwerkes für Firmen mit Investoren aus China.
Wolfgang Müller hat mehrere Jahre in China gelebt und gearbeitet und ist regelmäßig als Gewerkschafter mit den Problemen vor Ort befasst. Er untersucht den notwendigen Transformationsprozess der Gewerkschaften vom "Transmissionsriemen" der staatlichen Politik bei den Beschäftigten hin zu ihrer kämpferischen, konfliktbereiten Interessenvertretung.
Beim *Institut für sozialökologische Wirtschaftsforschung* isw hat er u.a. die Studie Arbeitskämpfe in China veröffentlicht.

kommunisten.de dankt Wolfgang Müller für die Genehmigung zur Veröffentlichung der Kurzfassung der Studie

Phoca PDF