

Chinesische Arbeitgeber in Deutschland?

Am 3. und 4. Juni 2014 trafen sich in Biebelried bei Würzburg Vertreter von insgesamt 14 Betriebsräten aus dem Bereich Automobilzulieferer, Maschinen- und Anlagenbau. Sie kamen ausnahmslos aus Betrieben, in denen chinesische Eigentümer einen kontrollierenden Anteil haben oder über 100% der Anteile verfügen. Das Treffen war das zweite seiner Art. Es diente dem Erfahrungsaustausch und informierte über Chinas Wirtschaft sowie über Arbeitsbeziehungen und Managementphilosophien. Eingeladen hatten die IG Metall Bayern und die Betriebsräteakademie Bayern, wobei die Anregung von Betriebsräten gekommen war. Über die Ergebnisse und weitergehende Überlegungen soll hier kurz berichtet werden.

Erwartungen

Taucht ein chinesischer Investor am Horizont auf, erweckt dies bei den Belegschaften nicht unbedingt spontane Freude. Zwar sind Kaiser Wilhelms Zeiten vorbei, wo man von der „Gelben Gefahr“ sprach, doch eine Menge Skepsis ist bei vielen geblieben. Wollen die Chinesen nicht nur die Technologie „abgreifen“ und dann die Bude dicht machen? Oder wollen sie wie eine Heuschrecke erst mal Personal abbauen und dann das Ganze mit Gewinn verkaufen? Werden sie uns vielleicht anbieten, in China weiter zu arbeiten? Bringen sie ihren Parteisekretär mit? Und wie soll man sich mit ihnen überhaupt verständigen? Wird man in der Kantine mit Stäbchen essen müssen, um bei den chinesischen Vorgesetzten einigermaßen angesehen zu sein?

...die sich nicht erfüllen

Die Berichte auf unserer kleinen Tagung transportierten andere Botschaften. Die chinesischen Investoren sind in erster Linie – und das ist verständlich - an deutscher Technologie und an der Erweiterung der Produktpalette interessiert. Der Umbau der chinesischen Industrie weg von Billigprodukten und von einfacher Montage ausländischer Hightech-Produkte hin zur Entwicklung eigener Technik auf hohem Stand ist im staatlichen Wirtschaftsplan festgeschrieben. In diese Strategie passt die Übernahme deutscher Mittelständler. Die Investoren sind sowohl Staatskonzerne wie auch Privatunternehmen, die aber eng mit dem öffentlichen Sektor und den staatlichen Banken verflochten sind.

Nur: Wichtiger als Maschinen und Patente sind für die Investoren die Menschen mit ihrem Erfahrungswissen und ihren Fähigkeiten, sind die Arbeitnehmer, die die Technik beherrschen und weiterentwickeln. In keinem einzigen Betrieb kam es deshalb nach der Übernahme zu betriebsbedingten Kündigungen oder gar zu Schließungen oder zu Angriffen auf existierende Tarifverträge. Im Gegenteil: Fast überall wurde Personal aufgebaut und der Umsatz gesteigert. Als vor Jahren bei einem bayerischen Maschinenbauer in chinesischer Hand die deutsche Geschäftsführung den Austritt aus dem Arbeitgeberverband verkündete, sorgte nach Belegschaftsprotesten der Vertreter des chinesischen Eigentümers für die Rücknahme dieser Entscheidung. Ein IG Metall – Sekretär aus Esslingen, der wie die Mehrheit der Belegschaft zunächst gegen den Einstieg der Chinesen in einen von ihm betreuten Betrieb war, hatte dies bei anderer Gelegenheit in die Worte gefasst: „Die Chinesen haben einen Heidenrespekt vor uns, vor unserer Technologie, vor unserem Organisationstalent.“¹

Wenig Sorgen machen sich die Betriebsräte bislang über den KnowHow-Transfer hin zur chinesischen „Mutter“ und damit über die Gefahr einer chinesischen Konkurrenz. Denn zunächst sichert auch der Transfer die Beschäftigung in Deutschland: Nicht nur, weil ständig deutsche Ingenieure, Techniker und Facharbeiter vor Ort in China sind. Auch die Entwicklungsabteilungen in Deutschland sind eng eingebunden in die Konzipierung „abgespeckter“ Produkte für den chinesischen Markt und die Entwicklungsländer. Außerdem gehen die Betriebsräte davon aus, dass der Aufbau des KnowHow in China 5 Jahre oder länger dauern wird.

Die chinesischen Eigentümer mischen sich in keinem Fall in das Alltagsgeschäft ein – so wurde einheitlich berichtet. Dieses überlassen sie weiter den deutschen Geschäftsführern, die in der Regel vom Voreigentümer übernommen werden. Das ganze „Theater“ von Umbau und Restrukturierung, das sonst oft zu beobachten ist, findet bis heute nicht statt. Insbesondere die Personalabteilung und die Beziehungen zum Betriebsrat blieben fest in deutscher Hand. Viele Anwesende beklagten sich darüber, dass sie mit den chinesischen Eigentümern keinerlei Kontakt hätten. Auch zu den chinesischen Gewerkschaften im „Mutterunternehmen“ bestanden keinerlei Verbindungen. Daran etwas zu ändern, liegt nahe. Ein Parteisekretär wurde nirgends gesichtet.

Strategische Vorstellungen beider Seiten

¹ Zitiert bei Emons, Ausverkauf der Hidden Champions? Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2013, S. 12 (abrufbar unter www.boeckler.de/pdf/mbf_emons_china1.pdf)

Deutsche Technologie zu erwerben, ist keineswegs das einzige Ziel, das die chinesische Seite verfolgt. Daneben steht der bessere Zugang zum deutschen und internationalen Markt. Dies nicht allein wegen der zu überwindenden Zollbarrieren, sondern auch deshalb, weil sich Ware „Made in Germany“ in vielen Bereichen besser absetzen lässt als Ware „Made in China“. Die Vorstellung, dass in China schlechtere Qualität produziert werde, ist weit verbreitet – ob zu Recht oder zu Unrecht, braucht uns hier nicht zu interessieren. Dazu kommen die enormen Devisenreserven Chinas, die auf weit über drei Billionen US-Dollar geschätzt werden und von denen 1,3 Billionen in US-Staatsanleihen angelegt sind.² Ist da nicht – so fragt selbst der wirtschaftliche Laie - ein Betrieb in Deutschland die sehr viel solidere Geldanlage, zumal in China selbst eher zu viel als zu wenig investiert wird³?

Angesichts aller dieser Ziele steht die kurzfristige Rentabilität eher im Hintergrund. Berichtet wurde von einem Fall, in dem die Gewinnziele des Voreigentümers ausdrücklich reduziert wurden. Die Wachstumsziele wurden dagegen in den meisten Fällen angehoben, begründet mit den zusätzlichen Chancen vor allem in China. In manchen Betrieben haben die neuen chinesischen Eigentümer lange aufgeschobene und von der Belegschaft immer wieder geforderte Investitionen in Produktion, Entwicklung und sogar Kantinen getätigt. Gelten die Regeln der Betriebswirtschaft eigentlich auch für China? – so soll ein deutscher Manager gefragt haben.

Die Perspektive ist eine langfristige, wie dies chinesischer Lebensweise und Politik entspricht; der schnelle Euro interessiert da weniger. Das wird alles nicht mit großen Deklarationen – etwa im Sinne eines Gegenmodells zum Shareholder Value – verbunden; vielmehr wird es einfach gemacht, in höchst pragmatischer Weise und ohne viel Theorie-Überbau. Für die Erhaltung der Arbeitsplätze ist diese Ausrichtung von unschätzbarem Wert. Davon profitiert auch der bisherige Eigentümer, wenn er mit einer Minderheitsbeteiligung im Unternehmen bleibt. Anders als bei Finanzinvestoren („Heuschrecken“) droht kein „Gesundshrumpfen“ und keine Zerlegung in einzelne Teile, die eine profitable Weiterveräußerung ermöglichen sollen. Das Unternehmen bleibt nach den vorliegenden Erfahrungen immer als operative Einheit erhalten.⁴

Situation in anderen Branchen?

² Angaben nach Wolfgang Müller, Sozialismus Heft 9-2014 S. 56

³ Wolfgang Müller a. a. O. S. 59

⁴ Ebenso auch Emons, a. a. O., S. 21

Automobilzulieferer und Maschinenbauer, die bei unserer Tagung vertreten waren, sind wichtig, aber chinesische Investoren sind auch anderswo zugange. Dies gilt insbesondere für die chemische Industrie, für den IT-Sektor und für die Solar-Industrie.⁵ Die Gesamtzahl der in chinesischem (Mit-)Eigentum stehenden deutschen Unternehmen wurde für das Jahr 2010 auf 1.950 geschätzt,⁶ wobei solche Zahlen allerdings mit einer gewissen Vorsicht zu behandeln sind, weil sie auch Vertriebsniederlassungen erfassen. Dies wird schon daran deutlich, dass sich nach einer Studie der „Munich Innovation Group“ der Bestand aller chinesischen Direktinvestitionen in Deutschland im Jahre 2010 auf 829 Mio. Euro belief⁷ - auf das einzelne Unternehmen würden daher im Durchschnitt nur 425.000 Euro entfallen. Das scheint wenig plausibel, wenn man bedenkt, dass allein für den Erwerb der Firma Putzmeister 500 Mio. Euro, für den der Firma Kiekert 542 Mio. Euro und für die Kontrolle über Kion (Linde, Still etc.) und die Mehrheit an Linde Hydraulics über 700 Mio. Euro bezahlt wurden⁸ - allerdings geschah dies erst in jüngster Zeit, was auf eine deutliche Steigerung der Investitionen hinweist.

Der Betriebsrat als Akteur

Generell wird berichtet, dass der Betriebsrat bei den chinesischen Käufern großes Ansehen hat, auch wenn es kaum offizielle Kontakte gibt. Sie sehen in ihm weniger eine Betriebspartei, sondern vor allem den Repräsentanten der deutschen Facharbeiter, die in China hohe Wertschätzung genießen. Dieses Image kommt nicht von ungefähr: In China gibt es immer wieder Klagen, man habe zwar mittlerweile die gleichen teuren Maschinen und Prozesse, aber die Qualität der Produkte sei trotzdem schlechter. Die Betriebsräte sollten dieses hohe Ansehen noch stärker nutzen, um Kontakte zur chinesischen Seite aufzubauen.

Für einen Betriebsrat eines deutschen Unternehmens ist dies alles insbesondere dann von Bedeutung, wenn das Arbeitgeberunternehmen Insolvenz angemeldet hat. Ein beträchtlicher Anteil aller chinesischen Investitionen erfolgte in der Weise, dass Unternehmen und Betriebe vom Insolvenzverwalter erworben wurden. Dieser ist aufgrund seiner Funktion von Gesetzes wegen gezwungen, das günstigste Angebot zu akzeptieren und so für die Insolvenzgläubiger

⁵ Emons, a.a.O., S. 7

⁶ Emons, a.a.O., S. 9

⁷ Munich Innovation Group in Kooperation mit der Technischen Universität München, China investiert. Patentportfolios und Investitionsstrategien chinesischer Firmen, April 2013, abrufbar unter www.china-investiert.de.

⁸ Angaben nach Emons, a. a. O., S. 6

möglichst viel herauszuholen. Politische Vorbehalte, die es immer wieder gibt, dürfen dabei keine Rolle spielen. Niemand verbietet es dem Betriebsrat, in einem solchen Fall von sich aus Kontakt zu potentiellen chinesischen Investoren aufzunehmen. Wer niemanden kennt, kann sich an die seit Anfang 2014 bestehende chinesische Handelskammer in Berlin wenden.⁹ Bei Saar-Gummi war der Betriebsrat sogar der entscheidende Akteur, der dafür sorgte, dass das insolvente Unternehmen mit damals 1.000 Beschäftigten von einem chinesischen Staatskonzern aus Chongqing aufgekauft wurde – mittlerweile ist das Personal auf ca. 1.250 Personen aufgestockt und das Unternehmen schreibt wieder schwarze Zahlen.¹⁰ Kommt Besuch aus der chinesischen Zentrale, schaut dieser (rein zufällig!) immer erst beim Betriebsrat vorbei... Eine solch ideale Entwicklung darf man selbstredend nicht generell erwarten. Deutsche Unternehmen stehen weiter dann zum Verkauf, wenn es Finanzierungsprobleme gibt und die Banken nicht mehr mitspielen, oder wenn der Inhaber verstirbt und die Erben nicht in der Lage sind, das Unternehmen fortzuführen. Daneben gibt es selbstredend – wie immer im Leben – Sonderfälle wie etwa den, dass sich ein deutscher Mittelständler mit einem chinesischen Unternehmer anfreundet und erkennt, dass ein Zusammengehen der Unternehmen für beide von großem Vorteil wäre.¹¹

Als Betriebsrat hat man in aller Regel wenig Erfahrung im Umgang mit Unternehmenskäufern und ihren zahlreichen, hoch bezahlten Beratern. Doch in dieser „anderen Welt“ wird auch nur mit Wasser gekocht. Der Versuch, Kontakte herzustellen, ist niemandem verboten; schlimmstenfalls bleibt man eben ohne Erfolg. Wenn es klappt, hat man in der Regel die Arbeitsplätze der Belegschaft gerettet. Was will man mehr? Ob man dann dafür einen „Betriebsrätepreis“ bekommt, muss einen nicht interessieren.

Wolfgang Däubler

Wolfgang Müller

Veröffentlicht in: Arbeitsrecht im Betrieb (AiB) Heft 2/2015 S. 33 - 36

⁹ www.chk-de.org; E-Mail: info@chk-de.org.

¹⁰ Die Angaben beruhen auf einer Auskunft des Betriebsratvorsitzenden Arno Dühr

¹¹ S. etwa den Fall der Firma Emag in Salach; dazu das Interview mit dem deutschen Eigentümer Heßbrüggen in Schwäbisches Tagblatt 1.12.2012, Wirtschaftsteil.