

Chinesische Übernahmen in Europa und Deutschland

Erfahrungen mit und von chinesischen Investoren

Eine Gemeinschaftspublikation von der Hans-Böckler Stiftung und der NRW.INVEST GmbH

Inhalt

Vorwort	3
Petra Wassner:	
Nordrhein-Westfalen – Erste Wahl für chinesische Investoren in Europa	4
Investment at its best	4
Mergers & Acquisitions: der neue Königsweg	4
Dr. rer. oec. Oliver Emons:	
Übernahmen: Erfahrungen mit chinesischen Investoren in Deutschland	6
Chinesische Übernahmen in Europa und Deutschland	6
Erfahrungen mit chinesischen Investoren	10
Fazit	11
Shuwen Bian:	
Was chinesische Investoren und deutsche Mitarbeiter übereinander wissen sollten ..	12
Interkulturelle Kompetenz	12
Im Zentrum der sozialen Interaktion: das Rollenverständnis	13
Konfliktlösung	14
Hierarchie und Vertrauen	15
Dr. Andreas Priebe:	
Einführung in das deutsche Arbeitsrecht	16
Individualarbeitsrecht	17
Besondere Arbeitsverhältnisse	18
Kollektives Arbeitsrecht	19
Betriebsverfassungsrecht	19
Arbeitsschutzrecht	21
Arbeitsgerichtliches Verfahren	21
Literatur- und Internethinweise	22

Vorwort

Investitionen von chinesischen Investoren sind in den letzten Jahren in Deutschland und insbesondere in NRW deutlich gestiegen und werden auch in Zukunft weiter zunehmen.

Innerhalb Deutschlands hat NRW eine besonders hohe Attraktivität für chinesische Investoren: Mit mehr als 850 chinesischen Unternehmen ist NRW Investitionsstandort Nr. 1 und hat sich damit zum Zentrum der chinesischen Wirtschaft in Deutschland entwickelt.

NRW und das Reich der Mitte verbindet seit mehr als drei Jahrzehnten eine traditionell enge Partnerschaft. Lag der Schwerpunkt chinesischer Investitionen anfangs noch auf der Gründung von Handelsniederlassungen oder auf dem Aufbau von Vertriebskanälen, so nehmen nun auch größere Firmenübernahmen durch chinesische Konzerne eine bedeutende Rolle ein. Im Rahmen der Globalisierung der Weltwirtschaft ist diese Form der Direktinvestition an der Tagesordnung. Chinesische Firmen verfolgen mit solch' strategischen Übernahmen das vorrangige Ziel, Produktlinien weiterzuführen. Für Nordrhein-Westfalen ist es dabei entscheidend, dass die Wertschöpfung im Land bleibt, Arbeitsplätze erhalten und die Prinzipien für gute Arbeit und Mitbestimmung im Unternehmen gelebt werden.

Während des Investitions- bzw. Übernahmeprozesses stellen insbesondere allgemeine Personalfragen, das deutsche Arbeitsrecht und generelle Rechtsfragen viele chinesische Investoren vor Probleme. Diese Broschüre soll Ihnen einen Überblick über die bisherigen Erfahrungen chinesischer Investoren bei Mergers & Acquisitions liefern, interkulturelle Unterschiede näher bringen und Ihnen einen Einblick in das deutsche Arbeitsrecht geben.



DR. GÜNTHER HORZETZKY
STAATSEKRETÄR IM MINISTERIUM
FÜR WIRTSCHAFT, ENERGIE, INDUSTRIE,
MITTELSTAND UND HANDWERK
DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN



MICHAEL GUGGEMOS
SPRECHER DER GESCHÄFTSFÜHRUNG
HANS-BÖCKLER-STIFTUNG

Nordrhein-Westfalen – Erste Wahl für chinesische Investoren in Europa

Petra Wassner, Geschäftsführerin, NRW.INVEST GmbH

Nordrhein-Westfalen, Deutschlands wirtschaftlich bedeutendstes Bundesland, profitierte wie kaum eine andere europäische Region von der verstärkten Internationalisierung der chinesischen Wirtschaft. Seit 2003 hat sich Nordrhein-Westfalen kontinuierlich zum Investitionsstandort Nr. 1 in Deutschland entwickelt. Hatten sich vor zehn Jahren rund 100 chinesische Unternehmen in Nordrhein-Westfalen niedergelassen, so sind heute bereits über 850 hier zuhause. Auch international bekannte Unternehmen wie Donghua, Genertec, Hisense, Huawei, Lenovo, Lingyun, Minmetals, Sany, Shangong, WISCO, Wolong, XCMG und ZTE haben in Nordrhein-Westfalen ihre Deutschland- oder Europa-niederlassung.

Die meisten Investoren stammen aus dem Großraum Shanghai und Beijing sowie aus den Provinzen Jiangsu, Zhejiang, Shandong, Liaoning und Guangdong.

Investment at its best

Die Qualität der Investitionen aus dem Reich der Mitte nahm in der letzten Dekade kontinuierlich zu. Setzten die chinesischen Unternehmen anfangs noch auf die Gründung von Handelsniederlassungen sowie Vertriebs- und Europazentralen, spielen heute die Errichtung von Produktionsstätten und Forschungs- und Entwicklungszentren eine zunehmend bedeutendere Rolle.

Mergers & Acquisitions: der neue Königsweg

Viele chinesische Investoren haben aus den Erfahrungen der ersten Jahre gelernt und suchen inzwischen andere Wege, um sich erfolgreich im europäischen Markt zu positionieren. Gleichzeitig verfügen chinesische Firmen auch über hohe Kapitalreserven. So zielen Engagements chinesischer Investoren wie Donghua, Lingyun, Lenovo, Shangong, WISCO, Wolong, XCMG und ZTE seit 2010 vermehrt auf den Bereich „Mergers & Acquisitions“ (M&A), also auf Fusionen, Beteiligungen und Übernahmen von deutschen bzw. nordrhein-westfälischen Unternehmen. Begünstigt wird diese Entwicklung durch einen kontinuierlichen Kursgewinn der chinesischen Währung Renminbi gegenüber dem Euro.

Der neuste Fünfjahresplan der chinesischen Regierung lenkt Investitionen nicht nur in strategisch wichtige Industriezweige, sondern rückt auch vermehrt die Übernahme von sogenannten „Hidden Champions“, also mittelständischen Unternehmen, die auf ihrem Gebiet Weltmarktführer sind, in den Blick. Entsprechend unserer Recherchen übernahmen chinesische Investoren im Zeitraum von 2000 bis Ende 2014 insgesamt 115 deutsche Unternehmen, davon 23 in Nordrhein-Westfalen. 2012 bis 2014 dominierten chinesische Beteiligungen im Ausland vor allem den Energie- und Rohstoffsektor. In Nordrhein-Westfalen stehen speziell der Maschinenbau und die Automobilzulieferindustrie im Fokus. Von dieser Akquisitionsstrategie versprechen sich chinesische Investoren die Erschließung ausländischer Absatzmärkte und den Ausbau von Marktanteilen, zum

Beispiel durch den Zukauf von Weltmarken. Doch auch die Sicherung von Technologie- und Fertigungs-Know-how und nicht zuletzt der Imagewechsel vom Billigproduzenten zum High-Tech-Land spielen eine Rolle bei solchen Investitionsentscheidungen. Die Unternehmen aus Fernost verfolgen in Nordrhein-Westfalen traditionell langfristige Ziele.

Das chinesische Engagement schafft und sichert derzeit insgesamt rund 10.000 Arbeitsplätze in Nordrhein-Westfalen. Verglichen mit anderen bedeutenden Investorengruppen besteht hier noch Entwicklungspotenzial. Darauf setzen beide Seiten.

M&A IN NORDRHEIN-WESTFALEN

FIRMA	SITZ	BRANCHE	KÄUFER	JAHR
Dürkopp Adler AG	Bielefeld	Maschinenbau	SGSB Group Co., Ltd.	2005
TGE Gas Engineering GmbH	Bonn	Maschinenbau	China International Marine Container Group (CIMC) Co., Ltd.	2008
Köbo-Donghua GmbH & Co. KG	Wuppertal	Maschinenbau	Donghua Chain Group Co., Ltd.	2010
KHD Humboldt Wedag International GmbH	Köln	Maschinenbau	AVIC Beijing Co., Ltd.	2010
Fluitronics GmbH	Krefeld	Maschinenbau	XCMG Group Co., Ltd.	2011
Format Tresorbau Beteiligungs GmbH	Düsseldorf / Hessisch Lichtenau	Finanzdienstleistung	Dutech Holdings Ltd.	2011
Medion AG	Essen	IT	Lenovo Group Ltd.	2011
ATB Schorch GmbH	Mönchengladbach	Maschinenbau	Wolong Holding Group Co., Ltd.	2011
Kiekert AG	Heiligenhaus	Automobil	Hebei Lingyun Industrial Group Co., Ltd.	2012
Wumag Texroll GmbH & Co. KG	Krefeld	Maschinenbau	Zhejiang Longen Investment Group	2012
Schwing GmbH	Herne	Maschinenbau	XCMG Group Co., Ltd.	2012
ThyssenKrupp Tailored Blanks GmbH	Duisburg	Stahl	Wuhan Iron and Steel Corp. (WISCO)	2012
Oerlikon Schlafhorst	Übach-Palenberg	Maschinenbau	Jinsheng Group	2012
Buderus Feinguss GmbH	Moers / Hirzenhain	Stahl	Impro Precision Industries Limited	2013
A. Monforts Textilmaschinen GmbH & Co. KG	Mönchengladbach	Maschinenbau	Fong's Industries Co., Ltd.	2013
Gölz GmbH	Hellenthal	Maschinenbau	Eastern Sea International Holding Group Co., Ltd.	2013
HAZEMAG & EPR GmbH	Dülmen	Bergbau	Sinoma International	2013
Aker Wirth TBM GmbH	Erkelenz	Maschinenbau	China Railway Group Limited	2013
SuK Kunststofftechnik GmbH	Kierspe	Maschinenbau	Luxshare Precision Industry Co., Ltd	2013
Hein Gericke Deutschland GmbH	Düsseldorf	Automobil	LS 2 / Jiangmen Pengcheng Helmets Ltd.	2013
Schumag AG	Aachen	Maschinenbau	Miaocheng Guo (Vermögensgesellschaft)	2014
Deutsche Mechatronics	Mechernich	Maschinenbau	Tri Star Holding	2014
Zenith GmbH	Neunkirchen	Maschinenbau	Fujian Quangong Machinery Co. Ltd.	2014

Quelle: Erhebungen der NRW.INVEST GmbH

Übernahmen: Erfahrungen mit chinesischen Investoren in Deutschland

Dr. Oliver Emons, Referent Wirtschaft, Hans-Böckler Stiftung

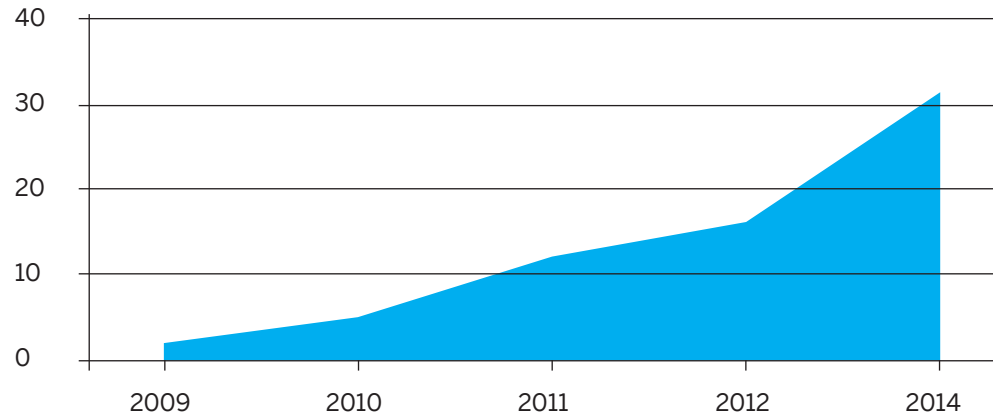
Ein Unternehmen soll verkauft werden. Es gibt keinen Nachfolger. Ein Investor kauft das Unternehmen scheinbar im Handumdrehen. Die Überraschung ist groß: Es handelt sich um einen chinesischen Investor. Überspitzt, aber so oder so ähnlich müssen in den letzten drei Jahren viele M&A-Deals (Mergers & Acquisitions) hierzulande abgelaufen sein. „China kauft ein“, „Hilfe, die Chinesen kommen“, „China kauft Deutschland“ – diese drei Schlagzeilen bekannter deutscher Zeitungen sprechen Bände. Die Unsicherheit im Zusammenhang mit Aufkäufen durch chinesische Investoren wird hierin besonders deutlich. Chinesische Investoren mischen mittlerweile europaweit kräftig bei M&A-Deals mit. Die Angst vor Übernahmen ist groß: Bei vielen Menschen sind noch Erfahrungen mit ausländischen und strategischen Investoren der 1990er-Jahre präsent, als Unternehmen übernommen wurden und anschließend zügig ein Technologietransfer stattfand. Weiterhin häufen sich Nachrichten aus China, die zumeist nicht positiv zu werten sind: Arbeitskämpfe oder Nachrichtensperre; Cyberkriminalität oder ein nicht nachhaltiger Umgang mit natürlichen Ressourcen; zudem eine Fülle an Plagiatsfällen. Kein Wunder also, dass die Erwartungen an Investoren aus der Volksrepublik eher verhalten sind und deren Bemühungen auf Misstrauen treffen. Ist es tatsächlich so, dass sie nur an der Technologie interessiert sind? Oder ist das Interesse doch nachhaltiger zu bewerten? Fragen die vor dem Hintergrund verstärkter Investitionsbemühungen seitens Chinas zukünftig immer häufiger eine Rolle spielen werden. Dieser Artikel leistet einen Beitrag zur aktuellen Diskussion und zeigt kritisch auf: Investitionen aus der Volksrepublik China können sowohl negative als auch positive Effekte mit sich bringen. Dabei speisen sich die Erkenntnisse aus Erfahrungen, die Betriebsräte mit chinesischen Investoren gemacht haben.

Chinesische Übernahmen in Europa und Deutschland

Doch wie stellt sich die Situation aktuell dar? Wie viele Transaktionen finden im Jahr statt? Und vor allem: Welche Unternehmen werden übernommen? Wie ist dieses Investitionsverhalten zu werten? Es lässt sich zunächst festhalten, dass chinesische Investoren auf dem deutschen M&A-Markt kräftig mitmischen. Bereits 1995 wurde eine Transaktion vermerkt. Waren es im Jahr 2011 noch elf erfasste Übernahmen, wurden im Jahr 2014 bereits 31 Transaktionen durchgeführt. Innerhalb von drei Jahren hat sich somit ihre Anzahl mehr als verdoppelt, wenn nicht sogar verdreifacht. Insgesamt wurden 116 Übernahmen zwischen den Jahren 2000 und 2014 in Deutschland gezählt¹. Experten gehen sogar davon aus, dass diese Entwicklung nochmals an Fahrt gewinnen und eine weitere Übernahmewelle folgen wird.

¹ Daten erhoben von der NRW.INVEST GmbH (nicht öffentlich zugänglich). Hierbei handelt es sich um jene Transaktionen, die offiziell bekannt wurden. Wie hoch die tatsächliche Anzahl ist, wurde bisher noch nicht eindeutig erhoben.

CHINESISCHE INVESTITIONEN IN DEUTSCHLAND NEHMEN ZU



Quellen: Universität St. Gallen (2012); Ludwig (2012); Bruche/Wallner (2013)²; Focus Online Money (2014)³, ergänzt durch Angaben einer Datenbank der NRW.INVEST GmbH.

Bei der Ausdehnung Chinas handelt es sich um einen sehr dynamischen und komplexen Vorgang⁴. Daher überrascht es nicht, dass unterschiedliche Weltregionen unterschiedliche Erfahrungen mit chinesischen Investoren machen. Ebenso können gesamtwirtschaftliche Erfahrungen von betrieblichen Erfahrungen abweichen. Spricht man über Erfahrungen mit chinesischen Investoren, spricht man somit auch über unterschiedliche Bewertungsebenen. Abhängig von diesen sind wiederum die Investitionsbemühungen unterschiedlich zu bewerten. Das bedeutet: Die gesamtwirtschaftliche Bewertung der Investitionsbemühungen kann deutlich von betrieblichen Erfahrungswerten abweichen: Ein Politikakteur kann andere Erfahrungen sammeln, als ein Betriebsrat.

Man sollte sich bewusst machen, dass hinter jeder Übernahme selbstverständlich Menschen und auch Einzelschicksale stehen. Arbeitsplätze geraten möglicherweise in Gefahr, wenn neue Eigentümer die Herstellungskosten senken möchten. Hinter jeder Übernahme steht somit auch die zukünftige Zusammenarbeit zwischen den neuen Eigentümern und der Belegschaft. Wie lässt sich diese Zusammenarbeit zukünftig gestalten?

Außerdem unterscheidet sich häufig die Form der Investitionen von Weltregion zu Weltregion. China investiert auf dem afrikanischen Kontinent vor allem in den Abbau von Rohstoffen, in Deutschland jedoch in Technologiebereiche wie den Maschinenbau. Während in Deutschland ein stabiles System existiert, das eine Kontrolle von ausländischen Firmen garantiert, ist dies in afrikanischen und asiatischen Ländern nicht der Fall⁵. Wobei Erfahrungen auch zeigen: Deutsche Unternehmen kämpfen nach wie vor mit Hürden bei Investitionen in China, wohingegen dies für chinesische Unternehmen in Deutschland kaum zutrifft. Weiterhin kann davon ausgegangen werden, dass China seine Position als „global agierender Finanzinvestor“ ausbauen wird und ebenfalls verstärkt bei Aufkäufen aktiv wird. Häufig wird direkt über Unternehmen investiert (private sowie staatliche); darüber hinaus auch durch einen Staatsfonds: die staatlich gegründete Investitionsgesellschaft China Investment Co. Ltd. (CIC). Sie verwaltet mehr als 200 Milliarden US-Dollar und soll Investitionen tätigen. Zu den Gründen, die für Investitionen sprechen, zählt letztendlich auch eine Risikodiversifizierung⁶: Es ist sicherer, in Immobilien und Unternehmen zu investieren als in US-Treasury-Bonds⁷. Ein Großteil der chinesischen

2 Vgl. BGM Associates Research, <http://bit.ly/1JsOpSS>, S. 8-9 [11.12.2014].

3 Vgl. Focus Money Online, <http://bit.ly/1CE5Fgc> [10.12.2014].

4 Vgl. Cardena (2014), S. 11.

5 Ebd., S. 14.

6 Verteilung des Risikos auf unterschiedliche Anlageformen: vgl. Meier/Reisach (2008), S. 49.

7 US-Staatsanleihen: Die Chinesische Zentralbank verhindert, dass die Währung Yuan an Wert gewinnt. Der Trick: Die chinesischen Devisenexperten tauschen Yuan gegen Dollar. Das stärkt die US-Währung und schwächt die eigene. Rund 2,4 Billionen Dollar an Währungsreserven hat China mit dieser Politik angesammelt; vgl. Schömann-Finck, C. (2010), <http://bit.ly/1dmkr2> [10.1.2015].

Devisenreserven ist in dieser Anlageform angelegt⁸. Somit sollte im Umgang mit Investoren aus dem Reich der Mitte geprüft werden, ob es sich um ein staatliches oder ein privates Unternehmen oder um einen Staatsfonds handelt, der investiert. Denn hier können die Erfahrungen je nach Unternehmensform ebenfalls äußerst unterschiedlich sein. Dies wird deutlich, wenn man die Aufkäufe der letzten Jahre dahingehend unterteilt, ob es sich beim aufkaufenden chinesischen Unternehmen um ein staatliches oder privates Unternehmen handelt. Zumindest zeigen die Daten für Deutschland, dass etwa die Hälfte aller Aufkäufe staatlichen Unternehmen zugerechnet werden können.

Es bestehen demnach zwei Seiten einer Medaille. Einerseits kämpfen deutsche Unternehmen, die in China investieren möchten, mit rechtlichen Vorgaben und der Gefahr eines womöglich unfreiwilligen Technologietransfers. Andererseits haben chinesische Unternehmen in Deutschland weitestgehend freie Hand, wenn sie Investitionen tätigen wollen. Letztlich gilt: Investition ist nicht gleich Investition – kein Zufall, wie sich zeigen wird. Der Verdacht liegt nahe, China verfolge einen Masterplan. Jedenfalls zeichnet die chinesische Führung die gewünschte wirtschaftliche Entwicklung noch immer in Fünfjahresplänen vor. 2006 beschloss sie Richtlinienkataloge, die Investitionen in gewisse Industriesektoren und Länder lenken sollen. Der aktuelle Fünfjahresplan endet 2015. Dazu passt, dass sich die jüngsten Einkäufe chinesischer Investoren in Deutschland auf bestimmte Sparten wie Maschinen und Fahrzeugbau oder Chemie konzentrieren. Ziel sind häufig Unternehmen, die in sehr speziellen Marktsegmenten Weltmarktführer sind, sogenannte „Hidden Champions“.

Seit dem 4.11.2014 ist ein Entwurf der chinesischen National Development and Reform Commission (NDRC) im Umlauf. Dieser sieht Änderungen bei Investitionen vor. Hierbei geht es jedoch vor allem um Unternehmen, die in China investieren wollen. Der Entwurf wird als eine weitere Öffnung Chinas betrachtet. So reduziert der Katalog die Anzahl der Branchen, in denen ausländische Investoren lediglich mit chinesischer Beteiligung tätig werden dürfen, von bislang 79 auf 35. Dennoch wird diese angebliche „Öffnung“ kritisch betrachtet. Denn überwiegend handelt es sich um Branchen, in denen chinesische Unternehmen bislang ohnehin dominieren⁹.

Doch welche Strategie wird verfolgt? Insgesamt kann nicht von planlosem Vorgehen bzw. planlosen Ankäufen die Rede sein. Die Strategie, die hinter den jüngsten Übernahmen steckt, wird auch als „Haier Strategie“¹⁰ bezeichnet¹¹. Dies bedeutet: Produktionsstätten werden in Deutschland belassen und dortiges Know-how wird durch den Aufbau weiterer Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten gefördert. Dieses Umdenken der chinesischen Investoren beruht auf der Erkenntnis, dass aufgrund des inländischen und internationalen Wettbewerbs chinesische Firmen mehr brauchen als eine gute und günstige Kostenstruktur. Die Idee lautet: Weg von der technologischen Abhängigkeit von ausländischen Auftragsherstellern, hin zur Technologieführerschaft – quasi nach dem Motto: „Wenn du sie nicht besiegen kannst, schließe dich mit ihnen zusammen!“ Ständen früher hauptsächlich Unternehmen, denen es wirtschaftlich nicht gut ging, auf dem Einkaufszettel chinesischer Investoren, sind es heute auch gesunde Unternehmen, die sich teilweise in vorübergehenden finanziellen Schwierigkeiten befinden oder aufgrund der Nachfolgeproblematik (vermehrt in Familienunternehmen) zum Verkauf anstehen. Dass China grundsätzlich nicht mehr ausschließlich die verlängerte Werkbank der Welt ist, lässt sich ebenfalls daraus schließen, dass große chinesische Unternehmen wie zum Beispiel HUAWEI nach einer Studie der Boston Consulting Group zu den 50 innovativsten

8 Vgl. Meier/Reisach (2008), S. 50.

9 Vgl. Germany Trade and Invest (2014), <http://bit.ly/1JsOExo> [5.12.2014].

10 Benannt nach einem der größten chinesischen Unternehmen: „Haier“; vgl. Fuchs et al. (2012), S. 16.

11 Vgl. Kubach T. (2011), www.chinapolitik.de/resources/no_90.pdf [10.1.2015].

Unternehmen der Welt zählt¹². Des Weiteren zeigt ein Blick in die Glaskugel: Chinesische Unternehmen sind bemüht, die technologische Lücke gegenüber den entwickelten Volkswirtschaften aufzuholen.

Unabhängig von den politisch bedingten Gründen für Aufkäufe in Europa stellt sich die Frage: Warum geraten gerade deutsche Unternehmen ins Visier chinesischer Investoren? Als Gründe gelten¹³ demnach ein hoher technologischer Standard, die Rechtssicherheit, die Qualität der Arbeitskräfte, eine große Marktkraft, die zentrale Lage Deutschlands innerhalb der EU, ein nach wie vor respektvolles und gutes Deutschlandbild und selbstverständlich auch das nicht mehr aktiv benutzte, doch immer noch renommierte „Made in Germany“-Label. Wie bereits angedeutet, liegt ein weiterer Grund in der Möglichkeit, in eine harte Währung zu investieren, um so Währungsrisiken zu diversifizieren. Und letztlich besteht ein Grund für Aufkäufe auch darin, dass chinesische Geschäftsleute ihr Geld im Ausland anlegen wollen: Aufkäufe gelten häufig als eine „Perle im Anlageportfolio“ und somit eher als eine Anlageoption. In diesem Zusammenhang soll nicht unerwähnt bleiben, dass chinesische Investoren mittlerweile die Erfahrung gemacht haben, dass Unternehmen nicht einfach in ein anderes Land wie China „verpflanzt“ werden können. Die Unternehmenskultur, das Verfahren und die Mitarbeiter machen den eigentlichen Erfolg deutscher Unternehmen aus¹⁴. Insbesondere hinsichtlich des Faktors Mitarbeiter werden deutsche Fachkräfte und das deutsche Ausbildungssystem geschätzt – dies gilt umso mehr, wenn man bedenkt, dass sich der Fachkräftemangel in wichtigen Wirtschaftsbranchen in Deutschland aufgrund des demografischen Wandels noch verschärfen wird.

Wichtig in diesem Kontext ist sicherlich auch, dass bei Übernahmen einerseits die zunehmende private chinesische Konkurrenz auf dem chinesischen Markt und andererseits der zunehmende Druck durch ausländische Wettbewerber hinzukommen. Mit einer Technologieführerschaft versuchen chinesische Unternehmen, sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten zu verschaffen.

Die genannten Gründe für Aufkäufe chinesischer Investoren in Deutschland sind nachstehend noch einmal als Übersicht dargestellt. Diese ist jedoch nicht abschließend – weitere Gründe sind denkbar:

- hoher technologischer Standard
- Rechtssicherheit
- Qualität der Arbeitskräfte und des deutschen Ausbildungssystems
- Made in Germany
- große Marktkraft Deutschlands
- zentrale Lage Deutschlands innerhalb der EU
- respektvolles und gutes Deutschlandbild
- Währungsrisiken diversifizieren
- zunehmende Wettbewerbssituation auf dem chinesischen Markt
- Know-how-Erwerb und Vertriebswege
- Zugang zum europäischen Markt bzw. zu dortigen Vertriebswegen

12 Wagner, K. et al. (2014), vgl. <http://on.bcg.com/1NtaQp6> [5.12.2014].

13 Vgl. Sohm, S. et al. (2009), vgl. <http://bit.ly/1dshlqk>, S. 13 ff. [10.12.2014].

14 Vgl. Bläske (2012).

Erfahrungen mit chinesischen Investoren

Einer weiteren Frage sei im Folgenden Beachtung geschenkt: Welche Erfahrungen machen insbesondere Betriebsräte und Betriebsrätinnen mit den Investoren aus China? Wie sich zeigen wird, fallen die gesammelten Erfahrungen der einzelnen Interessenvertretungen sehr ähnlich aus.

Die hier aufgeführten Erkenntnisse beruhen auf Erfahrungen, die Betriebsräte in übernommenen Unternehmen gemacht haben. Folgendes Aufkaufmuster ist deutschlandweit zu beobachten: Nach einem Kauf investieren chinesische Investoren meist großzügig in den deutschen Standort – sei es durch den Ausbau der Forschungs- und Entwicklungsstandorte oder den Aufbau weiterer Produktionskapazitäten. Dabei werden Produktionsstätten entweder auf den neusten Stand gebracht oder die Produktionskapazitäten ausgebaut. Des Weiteren werden häufig Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung getroffen. Das heißt: Den Betriebsräten und Betriebsrätinnen werden vielfältige Zugeständnisse gemacht. Einem Unternehmen, das sich in wirtschaftlicher Schieflage befindet, erscheinen die Verantwortlichen wie „Retter in weißer Rüstung“. Vor allem zeigt sich nach allen Erfahrungen, dass das jeweilige Übernahmeobjekt operativ selbstständig belassen wird. Gemäß diesem Erfahrungsmuster sind Übernahmen durch chinesische Investoren bis jetzt positiv zu bewerten. Ähnlich ist die Situation zum Beispiel beim Duisburger Hersteller von Autoblechen TailoredBlanks, den ThyssenKrupp im Jahr 2014 an den Konzern Wuhan Iron and Steel verkauft hat: Hier vereinbarte der chinesische Käufer mit der IG Metall und dem Betriebsrat, Standort und Beschäftigung für fünf Jahre zu sichern und dort auch zu investieren. Sämtliche bestehenden sozialen Errungenschaften bleiben nach dieser sogenannten Best-Owner-Vereinbarung erhalten. Wichtigster Punkt: Der neue Eigentümer konnte dazu verpflichtet werden, seine Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband beizubehalten. Damit haben alle Tarifverträge weiterhin Bestand. Verabredet wurde außerdem, dass die Einhaltung der Vereinbarung für drei Jahre durch einen Integrationsbeirat unter Beteiligung von IG Metall und Betriebsrat überwacht wird.

Auf der anderen Seite gibt es jedoch nicht nur positive Effekte. Häufig mangelt es nach einem Kauf an ausreichender Transparenz. Dies lässt sich daraus schlussfolgern, dass die Betriebsräte nach Abschluss eines Kaufs häufig keinen Kontakt mit dem neuen Eigentümer haben. Dieser veranlasst häufig zwar vereinzelte Inspektionen. Doch ein regelmäßiger Austausch mit den Arbeitnehmervertretern im Betrieb besteht in den seltensten Fällen. Betrachtet man die zahlreichen gescheiterten M&A-Deals der letzten Jahre, verwundert es eigentlich, dass oft noch immer keine richtige Integration nach einem Deal stattfindet. Ein wichtiger Erfolgsgarant für einen M&A-Deal ist eine gut durchdachte Integration eines Unternehmens in den neuen Unternehmensverbund. Diese sogenannte „Post-Merger-Integration“ ist eine der sensibelsten und wichtigsten Phasen eines Ankaufs. Auf den Punkt gebracht: Die Anpassung der Unternehmenskultur ist ein wichtiger Garant und eine Voraussetzung für eine erfolgreiche M&A-Transaktion.

Die betriebliche Realität sieht jedoch häufig anders aus: Entweder verbleiben die Führungskräfte und berichten direkt nach China; oder eine Person aus dem neuen Mutterunternehmen wird eingesetzt, um als Mittler zwischen der deutschen und der chinesischen Führung zu fungieren. Zudem werden nach einer Übernahme häufig neue Wachstumsziele vereinbart. Diese sind – bis jetzt – nach Erfahrungen der Betriebsräte und Betriebsrätinnen erreichbar, da Standorte entsprechend ausgebaut bzw. erweitert werden.

Die großen Fragen lauten nun: Behalten die geschlossenen Vereinbarungen auch ihre Wertigkeit, wenn Chinas Wirtschaft schwächeln sollte? Werden deutsche Standorte dann weiterhin großzügig ausgebaut? Und: Wirkt das chinesische Engagement dann

noch nachhaltig? Bis jetzt erweist sich die Lage als entspannt – nicht zuletzt deshalb, weil sich die chinesischen Investoren an die gemachten Absprachen und Vereinbarungen halten. Dennoch ist nicht die Tatsache von der Hand zu weisen, dass häufig ein Technologietransfer bei den aufgekauften Unternehmen stattfindet: sei es, dass Mitarbeiter aus dem deutschen Standort regelmäßig nach China reisen oder dass Entwicklungspläne und Patente nach China transferiert werden. Hierin sehen viele Experten eine Gefahr für die deutsche Wettbewerbsfähigkeit. Auf den ersten Blick handelt es sich hierbei jedoch um einen normalen Vorgang, der auch bei Unternehmenskäufen durch russische oder US-amerikanische Investoren vorzufinden ist – man denke hier an die Adam Opel AG, deren Patente bei der amerikanischen Mutter General Motors in Detroit liegen. Als großes Plus werten Betriebsräte im Gegenzug, dass ein Zugang zum chinesischen Markt existiert und somit das eigene Unternehmen auch dort aktiv werden kann. Es ist nicht von der Hand zu weisen: China bekundet offen, die technologische Leistungsfähigkeit massiv auszubauen, um auch im Bereich Forschung und Entwicklung aufzuholen. Experten sind sich einig, dass Deutschland seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nur erhalten kann, wenn ein gewisser technologischer Vorsprung erhalten bleibt.

Fazit

Die Erfahrungen von Mitbestimmungsakteuren zeigen: Die Belegschaften übernommener Unternehmen mit chinesischen Eigentümern fahren bis dato besser als Belegschaften mit Finanzinvestoren, die nur auf kurzfristige Rendite aus sind¹⁵. Bei Übernahmen durch chinesische Investoren zeigt sich üblicherweise: Die Unternehmen bleiben operativ selbstständig und sollen teilweise durch massive Investitionen in den Standort zusätzliches Wachstum generieren. Dabei werden häufig nach einer Übernahme Standort- und Beschäftigungssicherungen vereinbart, Auszubildende und Lehrlinge übernommen sowie Maßnahmen aus dem Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) weiterhin gefördert.

Ob chinesische Unternehmenskäufer ihre Zusagen langfristig ernst nehmen oder nur als juristische Formalie betrachten, bleibt abzuwarten. Bislang kam es noch in keinem übernommenen Unternehmen zur Nagelprobe: etwa zu einem schweren Konjunkturerbruch, der die deutsche Tochter oder die chinesische Mutter in Schwierigkeiten gebracht hätte. Angesichts bisheriger Erfahrungen und bekannter Fälle lässt sich festhalten: Es sind keine negativen Folgen für Beschäftigung, Entlohnung und Mitbestimmung zu beobachten – bis jetzt. Ein Rat im Zusammenhang mit einer anstehenden Übernahme lautet jedoch stets: Um die Gesamtlage zu überblicken, sollten die Betroffenen sich einbringen und Infos anfordern; sie sollten weitestgehend Transparenz schaffen und versuchen, direkt mit dem neuen chinesischen Eigentümer Kontakt aufzunehmen. Zu Letzterem gilt zu fragen: Um welchen Investor handelt es sich? Welche Erfahrungen haben andere Unternehmen mit ihm gemacht? Wie verhält sich dieser Investor in China? Handelt es sich um ein staatliches oder privates Unternehmen? Wie sieht die finanzielle Situation des Käufers aus? Werden beim Kauf Transaktionswerte offengelegt? Welche Strategie verfolgt der Investor? Wie verhält er sich in Krisenzeiten? Aus Sicht der Mitbestimmungsakteure stellen sich vor allem die Fragen: Wie gut versteht und vor allem akzeptiert der neue chinesische Eigentümer die deutsche Mitbestimmung? Wie wird er zukünftig damit umgehen? Und last but not least gilt es, die (inter)kulturelle Situation zu analysieren – Stichwort Post-Merger-Integration: Bleibt die bisherige bewährte Unternehmenskultur des übernommenen Unternehmens erhalten? Bestehen durchdachte Strategien für die Integration in den neuen Unternehmensverbund? Wie geht der Betriebsrat mit einer fehlenden Einbindung um?

¹⁵ Die Erfahrungen hierzu fußen auf Veranstaltungen zu dieser Thematik mit Mitbestimmungsakteuren und insbesondere Betriebsräten und Betriebsrätinnen aus übernommenen Unternehmen.

Alle diese Fragen sollte man stellen und beantworten können, wenn chinesische Investoren anklopfen und den Kauf des Unternehmens beabsichtigen. Denn wie bei allen anderen Übernahmen gilt es zunächst, eine möglichst weitreichende Transparenz zu schaffen. Bis jetzt genießen Investoren aus China einen großen Vertrauensvorsprung. Es bleibt zu hoffen, dass sie dieses Vertrauen schätzen und weiterhin die Mitbestimmung in deutschen Unternehmen achten werden.

Was chinesische Investoren und deutsche Mitarbeiter übereinander wissen sollten

Shuwen Bian PhD cand. Promotionskolleg Global Social Policies and Governance, Universität Kassel



Das chinesische Unternehmen X mit Hauptsitz in der Provinz Jiangsu hat vor einiger Zeit die westfälische Firma Y übernommen, die bis vor Kurzem Konkurrent auf dem Weltmarkt war. Mian Li, Neffe des chinesischen Eigentümers, wurde von der chinesischen Mutterfirma nach Deutschland entsandt. Er teilt sich nun die Geschäftsleitung mit dem deutschen Manager Fritz Weber, der bereits vor der Übernahme den Betrieb mit leitete. Der neue Geschäftsführer Li verhält sich ungewöhnlich zurückhaltend: In den monatlichen Meetings mit den Abteilungsleitern hört er vor allem zu und nimmt Notiz; bei den Sitzungen des Wirtschaftsausschusses lässt er sich vertreten. Mit seinem Onkel steht er jedoch in ständigem Kontakt, die Inhalte des Austausches behält er allerdings eher für sich. Selbst nach Monaten bleibt der neue chinesische Geschäftsführer für die Belegschaft ein relativ Unbekannter.

Interkulturelle Kompetenz

Obwohl es sich um ein fiktives Übernahmebeispiel handelt, dürfte die geschilderte Situation manchem vertraut vorkommen. So jung wie die chinesischen Investitionstätigkeiten, so unbekannt sind die chinesischen Eigentümer und Manager oft ihren deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Kulturelle Faktoren spielen in der bisherigen Praxis grenzüberschreitender Fusionen und Übernahmen meist nur eine untergeordnete Rolle. Hingegen steht die interkulturelle Kompetenz nach der Übernahmeentscheidung im Mittelpunkt des Arbeitsalltags. Generell gilt: Ob es dem Übernehmenden und dem Übernommenen gelingt, mit (inter)kulturellem Feingefühl und gegenseitiger Rücksichtnahme aus zwei verschiedenen Arbeitskulturen eine neue, gemeinsame zu bilden, ist für die Erfolgsaussicht des gesamten Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Nur ein gut geführtes Unternehmen mit gesundem Arbeitsklima motiviert die Belegschaft, erhöht die Effizienz und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft. Zu einem gesunden Unternehmensklima gehören zweifellos Respekt, Vertrauen, Fairness – all die grundlegenden Werte der sozialen Beziehungen, die über Ländergrenzen hinweg universell geachtet werden. Sie können allerdings in verschiedenen Kulturen mit variierten Ausdrucksformen verbunden sein. Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, die kulturspezifischen Ausdrucksformen zu kennen, zu erkennen und anzuerkennen. Als erlernbare Fähigkeit wächst sie mit den zunehmenden Erkenntnissen übereinander und den wachsenden Erfahrungen miteinander.

Unternehmenskultur stellt einen Spiegel der Gesellschaft dar: ihres traditionellen Gedankengutes ebenso wie ihrer gegenwärtigen politischen und ökonomischen Konstellation. Gewohnte oder erwünschte Verhaltensweisen im Unternehmen werden hergeleitet teils aus formellen, gesetzlich verankerten Rechten und Pflichten, teils aus informellen, gesellschaftlich verbreiteten Einstellungen. Während Erstere sichtbar und daher

leicht zu überprüfen sind, haben Letztere subtilere Erscheinungsformen und führen in der interkulturellen Begegnung leichter zu Missverständnissen und Vorurteilen. In den deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehungen kommen zahlreiche Verhaltensklischees zum Tragen: seien es aus chinesischer Sicht deutsche Geradlinigkeit, Sachlichkeit, Genauigkeit und Unbeweglichkeit einerseits; oder aus deutscher Sicht die chinesische Tüchtigkeit, Flexibilität, Indirektheit und Konfrontationsscheue andererseits. Diese Klischees sind vielfach nicht aus der Luft gegriffen: Wie der vorliegende Beitrag zeigt, stehen dahinter unterschiedliche kulturelle Verständnisse über soziale Beziehungen im Allgemeinen und in Konfliktsituationen bzw. in Hierarchien im Besonderen.

Im Zentrum der sozialen Interaktion: das Rollenverständnis

Jeder von uns nimmt mehrere soziale Rollen in seinen vielfältigen Lebensbereichen ein: im Beruf (z. B. Elektromechaniker, Kaufmann), in organisatorischen Beziehungen (z. B. Abteilungsleiter, Betriebsrat), in der Freizeit (z. B. Vereinsmitglied, Restaurantbesucher), im Privaten (z. B. Eltern, Partner, Freundin). Mit jeder dieser Rollen sind erwünschte oder akzeptierte Verhaltensweisen verbunden. Im realen Leben können Rollen, die zu einer Person gehören und die Person, die ihre Rollen ausübt, nicht getrennt werden. Differenzieren wir jedoch gedanklich zwischen Rolle und Person, wird darin ein wichtiger Unterschied zwischen der deutschen und der chinesischen Kultur greifbar: Während sich soziale Interaktionen im deutschen Kontext eher um die einzelnen Rollen einer Person drehen, orientiert sich das zwischenmenschliche Miteinander im chinesischen Kontext eher an der Person als Summe ihrer Rollen. Mit anderen Worten: Im deutschen Kulturkreis überwiegt in konkreten Situationen eine der verschiedenen Rollen, die man innehat. Diese eine Rolle ist maßgebend für entsprechende Handlungen. Übertragen auf die Arbeitswelt und auf Geschäftsbeziehungen bedeutet dies: Im Vordergrund des Denkens und Handelns deutscher Beschäftigter eines Unternehmens steht in der Regel ihre berufs- bzw. positionsbezogene Rolle, während andere, private Rollen im Hintergrund bleiben. „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“ – in diesem deutschen Sprichwort verdichtet sich diese selbstverständliche Rollentrennung bildhaft. So geht ein deutscher Geschäftsführer bei der Arbeit insbesondere seiner Rolle als Geschäftsführer nach, erfüllt deren Aufgaben und Funktionen relativ unabhängig von seinen anderen Rollen.

Diese klare Rollentrennung kommt im chinesischen Umgang selten vor. Das bedeutet: Mehrere Rollen eines Chinesen – berufliche wie private – beeinflussen sein Verhalten gleichzeitig. Stehen in konkreten Situationen verschiedene Rollen und die damit einhergehenden Pflichten in Konflikt, wägt ein Chinese ab und orientiert sich in seiner Handlung an einer dieser Rollen. Demzufolge müssen in beruflichen Situationen die Rolle als Geschäftsführer und die damit verbundenen Führungsaufgaben nicht die einzige Priorität einer chinesischen Führungskraft darstellen.

Ob für die ideale Verhaltensweise überwiegend nur eine Rolle von Bedeutung ist oder mehrere zugleich, ist folgenreich für viele Bereiche zwischenmenschlicher Beziehungen. Immer wieder lässt sich beobachten, dass Deutsche eher kontextunabhängig denken und kommunizieren, Chinesen hingegen eher kontextabhängig; dass Deutsche sachorientiert bzw. weniger flexibel und Chinesen personenbezogen bzw. flexibler argumentieren. Wer zur Handlungsorientierung hauptsächlich eine Rolle berücksichtigt, erfüllt relativ klar definierte Erwartung und wirkt mit seinen Entscheidungen somit konstant. Wer hingegen zwischen mehreren Rollen abwägt, hat kaum andere Möglichkeiten als sich situations- bzw. personenabhängig zu verhalten und nimmt sich somit flexibler und manchmal ambivalenter aus.



Zurück zu unserem fiktiven Fallbeispiel. Dass sich der chinesische Geschäftsführer Li vom operativen Geschäft zurückzieht, kommt zwar seinen deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ungewöhnlich vor. Aus Sicht seines Rollenverständnisses ist es jedoch verständlich: Als Neffe und Vertrauter des Eigentümers (eine seiner privaten Rollen) sieht er es als seine Aufgaben, jenem über die Tochtergesellschaft zu berichten und seine Anweisungen zu erfragen. Als Abgesandter der Mutterfirma (eine seiner beruflichen Rollen) versteht er es als seine Aufgaben, die Tochterfirma kennen zu lernen und Know-how zu sammeln. Seine Rolle als Geschäftsführer der Tochtergesellschaft umfasst unter anderem Führungsaufgaben und eine eigenständige Entscheidungsfindung. Sie steht somit teilweise im Widerspruch zu den ersten zwei Rollen. Die Tatsache, dass er die Geschäftsleitung mit dem Kollegen Weber teilt und dieser ein mit dem Unternehmen vertrauter, erfahrener Manager ist, erleichtert es Li in diesem Fall, seinen Rollen als Berichterstatter und Beobachter Vorrang zu geben vor den Aufgaben als Führungskraft. Solange Weber als Geschäftsführer mit agiert, wird die Unternehmensführung nicht vernachlässigt.

Konfliktlösung

Konflikte stellen einen unbeliebten, aber gleichzeitig unvermeidlichen Bestandteil der Arbeitswelt dar. Als umso wichtiger erweist sich die Konfliktlösung: Sie soll Reibungsverluste minimieren und Eskalationen verhindern. Im Umgang mit Konflikten verfügen Deutsche und Chinesen über durchaus unterschiedliche Lösungsansätze, wobei die deutsche Vorgehensweise als direkter, offener, institutioneller und die chinesische als implizierter, umsichtiger und individueller bezeichnet werden kann. Was häufig als deutsche Streitbereitschaft oder chinesische Harmoniesucht vorverurteilt wird, ist eine Ausdrucksform der Sach- bzw. Personenorientierung. Diese wiederum hängt eng mit der besagten Rollentrennung zusammen. Zusätzlich wird das Konfliktverhalten in Deutschland durch die Existenz eines unparteiischen Dritten verstärkt, während in China das Prinzip der Gegenseitigkeit (Reziprozität) zur Konfliktbeseitigung beiträgt.

Es ist charakteristisch für die deutsche Herangehensweise, Verschiedenheiten, die Konflikten zugrunde liegen, offen anzusprechen – seien es unterschiedliche Auffassungen oder widersprüchliche Interessen. Dabei treten die involvierten Parteien in direkten Dialog, um sich über die Konfliktthemen auszutauschen, statt sie zu unterdrücken. Dass der Austausch unterschiedlicher Positionen tatsächlich am Ende zu einem Kompromiss führt, bedarf einer wichtigen Voraussetzung: Keine der involvierten Parteien nimmt die Diskussion oder den Streit als persönlichen Angriff wahr. Das in Deutschland verbreitete Konzept eines unparteiischen Dritten begleitet und unterstützt die Konfliktparteien zusätzlich bei der Kompromissfindung. Ein unparteiischer Dritter kann ein Mediator oder Schlichter sein, im weiteren Sinne auch ein Richter. Mediationseinrichtungen, Schlichtungsstellen und Gerichte als institutionalisierte unparteiische Ansprechpartner in Konfliktsituationen sind weit verbreitet und akzeptiert. Dies erleichtert es den Konfliktparteien, den Dialog miteinander zu suchen – wengleich dieser stets auch eine Konfrontation in sich birgt.

In China sind die Bedenken größer, dass es die zwischenmenschlichen Beziehungen belasten könnte, Konflikte direkt anzugehen. Denn dies würde bedeuten, Konflikte dort zu lösen, wo sie entstehen, und dann zu lösen, wenn sie entstehen. Eher jedoch tendiert man dazu, die unmittelbar bevorstehende Konfliktsituation stillschweigend und einvernehmlich durch wechselseitiges Verhalten zu umgehen: Zieht einer der Beteiligten sich dieses Mal freiwillig zurück, wird erwartet, dass beim nächsten Mal der andere einen Schritt zurückgeht. Konflikte werden erst dann ausgetragen und eine dritte Partei herangezogen, wenn das Prinzip der Gegenseitigkeit entweder verletzt oder nicht anwendbar ist. Dabei muss der zur Konfliktbeseitigung gerufene Dritte nicht das Ansehen eines Unparteiischen haben: Häufig ist er durch soziale Netzwerke mit beiden Konfliktparteien verbunden. Nur dann wird oft seine Mediationsrolle akzeptiert.



Aufgrund einer Auftragsannullierung eines unzufriedenen Großkunden wird eine Krisensitzung einberufen. Geschäftsführer Weber und sein Mitarbeiter Meyer, Teamleiter Customer Service und seit 25 Jahren im Unternehmen, sind sich uneinig bei der Ursachenanalyse. Sie geraten in eine hitzige Diskussion. Li beobachtet sie. Er weiß: Beide sind leidenschaftliche Unterstützer des heimatlichen Fußballvereins, wo sie an den Wochenenden viel gemeinsame Zeit verbringen. Er ist erstaunt: Sind sie nicht eigentlich befreundet? Ist es ihnen nicht peinlich, in Anwesenheit aller anderen Kolleginnen und Kollegen so heftig zu diskutieren? Warum haben sie sich nicht vorher privat ausgetauscht? Als Li am darauf folgenden Samstag beim Heimspiel des Vereins Weber und Meyer nebeneinander sitzen und lachen sieht, ist er zum zweiten Mal erstaunt: Offensichtlich hat der berufliche Streit ein paar Tage zuvor der persönlichen Beziehung der beiden keinen Abbruch getan. Hätte er mit seinem Onkel derartig diskutiert, säßen sie wohl nicht so schnell wieder an einem Tisch.

Hierarchie und Vertrauen

Vergleichende Studien über Mitarbeiterverhalten beobachten häufig: Eine größere Akzeptanz von Machtdifferenz und expliziten Anweisungen seitens der chinesischen Arbeitnehmer steht dem Streben nach Mitbestimmung und Eigenverantwortung der deutschen Arbeitnehmer gegenüber. Diese Differenz zeigt, wie unterschiedlich in den beiden Ländern das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer angelegt ist.

Durchschnittlich weisen deutsche Unternehmen, die mehrheitlich kleinere und mittlere Familienunternehmen darstellen oder zumindest aus einer solchen Unternehmenskultur entstammen, flachere Hierarchien auf als chinesische. Oft verdienen deutsche Familienunternehmen diesen Namen nicht nur, weil ihre Eigentümer Familien sind, sondern auch, weil ein beinahe familiäres Vertrauensverhältnis zwischen den Eigentümern und ihren Beschäftigten herrscht. Das Vertrauen der Unternehmer beschränkt sich nicht auf den eigenen, engen Familienkreis. Vielmehr erstreckt es sich auch auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Entsprechend werden Letztere in den unternehmerischen Entscheidungsprozess einbezogen, was in Deutschland teilweise gesetzlich gesichert ist. Es liegt nahe, dass eine solche Atmosphäre die Beschäftigten dazu motiviert, nach Mitbestimmung und Eigenverantwortung zu streben. Entsprechend hat neben den Anweisungen der Vorgesetzten auch die Eigeninitiative seitens der Beschäftigten ihren Platz im Arbeitsprozess.

In chinesischen Unternehmen ist der Vertrauenskreis kleiner, die Hierarchie in der Regel steiler strukturiert. Viele private Unternehmen werden immer noch von ihren Gründern geleitet und die wichtigsten Führungspositionen unter Familienmitgliedern und engen Freunden des Gründers verteilt. Dementsprechend ist der Entscheidungsprozess konzentrierter; das „letzte Wort“ bleibt dem Eigentümer vorbehalten. Betroffene Entscheidungen werden von oben nach unten kommuniziert, was zu einem einseitigen Informationsfluss im Arbeitsprozess führt. So hat sich in den letzten Jahren in China eine Managementphilosophie namens „qiye junshihua guanli“ („Militärische Unternehmensführung“) entwickelt. Sie gewinnt bei Unternehmern zunehmend an Popularität, vor allem im produzierenden Gewerbe und im Niedriglohnsektor der Dienstleistungen. Diese Managementphilosophie bedient sich in erster Linie der Methoden der Armeeführung, indem sie auf Einheitlichkeit, Disziplin und Zusammenhalt der Belegschaft zielt. Betont wird das Einhalten der Vorschriften und Anweisungen – sinnbildlich mit dem Manager als Offizier und dem Mitarbeiter als Soldat. Diese Führungsphilosophie lässt im Entscheidungsprozess vergleichsweise äußerst wenig Raum für die Mitarbeiterbeteiligung.



Kommen wir zum letzten Mal zurück zu unserem westfälischen Unternehmen mit seinem chinesischen Geschäftsführer. In dem Monat nach der Auftragsannullierung reicht Sabine Schulz, ebenfalls langjährige Mitarbeiterin des Unternehmens und ehemaliges Betriebsratsmitglied, einen vielversprechenden Vorschlag zur Kundenbetreuung ein, der mit einer Geldprämie belohnt wird. Geschäftsführer Li erfährt dadurch zum ersten Mal vom deutschen betrieblichen Vorschlagswesen. Kollege Weber erläutert: „Damit kann jeder Mitarbeiter auf unkomplizierte Weise Verbesserungsvorschläge einbringen. Eingereichte Vorschläge werden von einer Kommission überprüft, angenommene Ideen werden mit Prämien belohnt.“ „Reichen die Mitarbeiter häufig Vorschläge ein?“, hakt Li interessiert nach. „Ja, regelmäßig, eigentlich jedes Jahr. Wir machen sehr positive Erfahrungen damit.“ Li fällt sein Onkel in China ein, der kurz nach der Krise 2009 etwas Ähnliches eingeführt hat: den helihua jianyi-Preis (Preis für Rationalisierungsvorschlag). „Das kommt aus Deutschland?!“, denkt Li, „Onkel wollte damit Kosten senken und Mitarbeiter binden. Aber wir haben so wenige Vorschläge bekommen, noch weniger wurden umgesetzt. Irgendwas stimmt nicht. Wie die Deutschen das hier machen, das muss ich ihm unbedingt erzählen.“

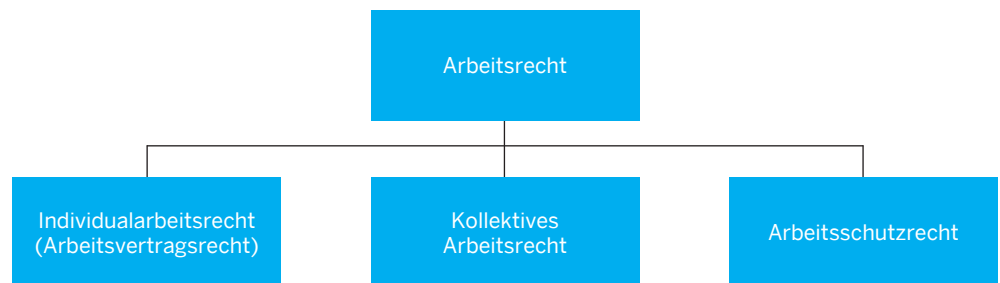
Einführung in das deutsche Arbeitsrecht

Dr. Andreas Priebe, Referent Arbeits- und Sozialrecht, Hans-Böckler Stiftung

Das deutsche Arbeitsrecht besteht aus einer nahezu unüberschaubaren Vielzahl von Gesetzen und Verordnungen. Es ist nicht ganz einfach, hier den Überblick zu behalten. Alle Versuche, die weit verstreuten Rechtsnormen in einem Arbeitsgesetzbuch zusammenzufassen, sind bisher gescheitert.

Im Gegensatz zu den meisten anderen Rechtsgebieten weist das Arbeitsrecht eine Besonderheit auf: Es gehört teilweise in den Bereich des Zivilrechts, teilweise in den des öffentlichen Rechts. Aufgrund dieser Zuordnungssystematik lässt es sich auch in drei große Bereiche einteilen: Individualarbeitsrecht (Arbeitsvertragsrecht), kollektives Arbeitsrecht und Arbeitsschutzrecht.

ÜBERSICHT ÜBER DAS DEUTSCHE ARBEITSRECHT



Quelle: Darstellung der Hans-Böckler Stiftung

Das **Individualarbeitsrecht** regelt die Vertragsbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Hier ist festgelegt, wie Arbeitsverträge geschlossen werden, welche Inhalte Arbeitsverträge haben können und wo die Grenzen liegen. Es regelt zudem die Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

Das **kollektive Arbeitsrecht** regelt zum einen das Koalitions-, Tarifvertrags- und Arbeitskampfrecht. Zum anderen regelt es die Mitbestimmungsrechte von Beschäftigten in den Aufsichtsräten einiger größerer Unternehmen sowie die Mitbestimmung der Arbeitnehmer durch zu wählende Betriebsräte in den Betrieben.

Zum **Arbeitsschutzrecht** gehören die Bereiche Unfall- und Gefahrenschutz, Arbeitsschutz, Jugendschutz und Berufsausbildung, Mutterschutz und Schwerbehindertenschutz.

Individualarbeitsrecht

Das Arbeitsvertragsrecht befasst sich mit der Begründung, den Inhalten und der Beendigung von Arbeitsverträgen. Es gehört in den Bereich des Zivilrechts. Im Zivilrecht haben Vertragsparteien oftmals viele Möglichkeiten, Verträge so zu gestalten, wie sie es wünschen. Zum Schutz der schwächeren Vertragspartei – im Arbeitsrecht des Arbeitnehmers – ist diese sogenannte Vertragsfreiheit im Arbeitsrecht jedoch vielfach eingeschränkt.

Der Arbeitsvertrag stellt eine Sonderform des Dienstvertrages dar. In seiner Grundform ist er in den §§ 611 ff. des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) geregelt. Er kommt zustande, indem Arbeitgeber und Arbeitnehmer einen Vertrag schließen. Dieser bedarf für seine Wirksamkeit nicht der Schriftform, er kann grundsätzlich auch mündlich geschlossen werden. Anderes gilt beispielsweise, wenn ein Arbeitsverhältnis nicht wie im Normalfall unbefristet, sondern befristet geschlossen werden soll – in diesem Fall muss die Befristung schriftlich vereinbart werden. Geschieht dies nicht, wird ein unbefristeter Arbeitsvertrag geschlossen. Auch Tarifverträge sehen oft verbindlich die Schriftform von Arbeitsverträgen vor. In der Praxis bestehen mit wenigen Ausnahmen nur schriftliche Arbeitsverträge.

Wie bereits erwähnt, stellt der Arbeitsvertrag einen gegenseitigen Vertrag dar: Der Arbeitnehmer arbeitet für den Arbeitgeber; der Arbeitgeber bezahlt den Arbeitnehmer dafür. Damit ist aber noch nicht geregelt, welche Art von Arbeit der Arbeitnehmer erbringen soll. Wie lang ist die wöchentliche Arbeitszeit? Zu welchen Uhrzeiten und an welchen Tagen soll gearbeitet werden? Wieviel Geld erhält der Arbeitnehmer für seine Arbeit? Wann wird es ausgezahlt? Wieviel Urlaub hat der Arbeitnehmer im Jahr? Diese und viele weitere Fragen werden regelmäßig in einem Arbeitsvertrag festgelegt. Einen guten Überblick über Fragen, die geregelt werden sollten und oft auch müssen, bietet das Nachweisgesetz (NachwG) in § 2.

Ein Arbeitsverhältnis kann aus verschiedenen Gründen enden:

- durch Kündigung seitens des Arbeitgebers oder des Arbeitnehmers
- durch Befristung des Arbeitsvertrages
- durch einen Aufhebungsvertrag.

Ein Arbeitsverhältnis kann durch ordentliche (fristgerechte) oder außerordentliche (fristlose) **Kündigung** sowohl durch den Arbeitgeber als auch durch den Arbeitnehmer beendet werden. Kündigungen müssen immer schriftlich erfolgen. Im Falle einer ordentlichen Kündigung müssen die geltenden Kündigungsfristen eingehalten werden. Ist nichts anderes im Arbeitsvertrag oder in einem geltenden Tarifvertrag vereinbart, gelten die Fristen des § 622 BGB. Mit der außerordentlichen Kündigung wird ein Arbeitsverhältnis fristlos beendet. Die fristlose Kündigung ist nur zulässig, wenn wichtige Gründe vorliegen, die es einer der Vertragsparteien unzumutbar machen, das Arbeitsverhältnis fristgerecht mit einer ordentlichen Kündigung zu beenden. Das ist beispielsweise der Fall, wenn der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz Straftaten gegen den Arbeitgeber begeht. Gegen eine Kündigung durch den Arbeitgeber kann der betroffene Arbeitnehmer binnen drei Wochen eine Kündigungsschutzklage einreichen. Das Arbeitsgericht überprüft dann, ob die Kündigung wirksam ist. Ist sie es nicht, so muss der Arbeitgeber den Gekündigten weiter beschäftigen. Das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) findet aber grundsätzlich nur in Betrieben mit mehr als zehn Arbeitnehmern Anwendung.

Ein weiterer Grund für die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses ist seine **Befristung**: Ist ein Arbeitsvertrag nach den Bestimmungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) wirksam befristet, so endet das Arbeitsverhältnis ohne Kündigung zum

vereinbarten Zeitpunkt. Zudem können beide Vertragsparteien – Arbeitgeber und Arbeitnehmer – einen sogenannten **Aufhebungsvertrag** abschließen, um das Arbeitsverhältnis zu beenden. Dafür gilt gemäß § 623 BGB ebenfalls die Schriftform.

Wichtig sind darüber hinaus in diesem Zusammenhang die Regelungen des § 613a BGB, der den Betriebsübergang regelt. Wird ein Betrieb von einem Inhaber an einen anderen verkauft, so gehen die bestehenden Arbeitsverhältnisse mit allen Rechten und Pflichten zusammen mit dem Betrieb auf den neuen Inhaber über. Im Detail gibt es hierzu zahlreiche Sonderbestimmungen.

Besondere Arbeitsverhältnisse

Das Leitbild in Deutschland ist das sogenannte „Normalarbeitsverhältnis“. Zwar existiert hierfür keine verbindliche Definition; man versteht jedoch darunter ein unbefristetes und vollzeitnahes Arbeitsverhältnis, das den Regelungen von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen unterliegt, durch die der Arbeitnehmer rechtlich und sozial abgesichert ist und ein Einkommen hat, von dem er leben kann. In den letzten Jahren haben Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse an Bedeutung gewonnen, die diese Kriterien nicht erfüllen. Hierzu gehören die vollzeitferne Teilzeitarbeit (weniger als 20 Stunden pro Woche), befristete Arbeitsverhältnisse, die Leiharbeit, Minijobs und auch Werkverträge.

Bei **Teilzeitarbeit** ist die Wochenarbeitszeit kürzer als die eines vergleichbaren in Vollzeit Beschäftigten. Geregelt ist sie im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG). In einem Arbeitsvertrag kann von Anfang an vereinbart sein, dass ein Arbeitnehmer nur in Teilzeit arbeitet. Ein Vollzeitbeschäftigter hat unter bestimmten Bedingungen Anspruch darauf, von einer Vollzeit- in eine Teilzeitstelle zu wechseln. Ein Teilzeitbeschäftigter darf gegenüber einem Vollzeitbeschäftigten nicht durch den Arbeitgeber benachteiligt oder schlechtergestellt werden.

Auch das **befristete Arbeitsverhältnis** ist im TzBfG geregelt (§ 14). Demnach kann ein Arbeitsvertrag unter anderem befristet abgeschlossen werden, wenn hierfür ein besonderer Grund vorliegt: beispielsweise wenn die Arbeit von Anfang an nur vorübergehend anfällt (Saisonarbeit); oder wenn die Einstellung als Vertretung für einen anderen Arbeitnehmer erfolgt, etwa bei Erkrankung. Liegen keine sachlichen Gründe vor, kann ein Arbeitnehmer grundsätzlich nur bis zu einer Dauer von zwei Jahren befristet eingestellt werden – danach ist der Arbeitsvertrag zu entfristen. Das TzBfG enthält einige weitergehende Sonderregelungen.

Die **Leiharbeit** (Arbeitnehmerüberlassung) ist im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) geregelt. Im Rahmen der Leiharbeit werden Arbeitnehmer bei einem Unternehmen (Verleiher) eingestellt und an ein anderes Unternehmen (Entleiher) ausgeliehen, um dort ihre Arbeit zu verrichten. Ursprünglich wurde die Leiharbeit dazu genutzt, um vorübergehende Auftragsspitzen in einem Unternehmen – zum Beispiel durch zusätzliche Aufträge – zu bewältigen. In den letzten Jahren hat sich der Einsatz von Leiharbeitsnehmern stark ausgeweitet. Oftmals sind sie zu sehr schlechten Arbeitsbedingungen beim Entleiher eingestellt. Da einige Arbeitgeber die Leiharbeit in den letzten Jahren missbrauchten, wurde sie durch Rechtsprechung und Gesetzgeber zum Schutz der Beschäftigten in einigen Punkten neu geregelt. Weitere Gesetzgebungsvorhaben stehen bevor.

Im Rahmen eines bestehenden Arbeitsverhältnisses ist ein Arbeitnehmer regelmäßig unter verschiedenen Aspekten versichert: Krankheit, Arbeitslosigkeit, Pflege, Arbeitsunfälle, Rente. Die Beiträge zu den Versicherungen teilen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Zudem muss der Arbeitnehmer auf das Arbeitsentgelt Steuern zahlen.

Diese Versicherungs- und Steuerzahlungspflichten fallen bei den sogenannten **Minijobs** weitgehend weg. Dabei übt ein Arbeitnehmer einen Job aus, für den er nicht mehr als 450 € im Monat erhält. Von den genannten Abgaben ist er regelmäßig befreit – nur für die Rentenversicherung gelten Sonderregeln. Neben einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis darf ein Arbeitnehmer nur einen Minijob ausüben.

Werkverträge sind keine Arbeitsverträge. Sie unterliegen anderen rechtlichen Bestimmungen. Ihre Rechtsgrundlage bildet § 631 BGB. Ein typischer Werkvertrag ist zum Beispiel ein Vertrag zwischen einem Hauseigentümer und einem Handwerker, der Reparaturen am Haus vornehmen soll. In den letzten Jahren schlossen jedoch viele Arbeitgeber Werkverträge zur Ableistung ganz normaler Arbeit im Unternehmen, anstatt Arbeitnehmer befristet oder unbefristet einzustellen. Da Werkvertragsnehmer keine Arbeitnehmer sind, gelten viele Schutzgesetze für sie nicht. Derzeit laufen Gesetzgebungsvorhaben, um den Missbrauch von Werkverträgen zu begrenzen.

Kollektives Arbeitsrecht

Das kollektive Arbeitsrecht regelt zum einen das Koalitions-, Tarifvertrags- und Arbeitskampfrecht. Zum anderen regelt es die Mitbestimmungsrechte von Beschäftigten in den Aufsichtsräten einiger größerer Unternehmen sowie die Mitbestimmung der Arbeitnehmer durch zu wählende Betriebsräte in den Betrieben.

Nach Artikel 9 des Grundgesetzes (GG) haben alle Arbeitnehmer und Arbeitgeber das Recht, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände zu gründen und sich in ihnen zu engagieren (**Koalitionsfreiheit**). Dieses Recht unterliegt dem Schutz durch die Verfassung und darf nicht eingeschränkt werden. So ist es Arbeitgebern beispielsweise verboten, Arbeitnehmer aufgrund deren Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft zu benachteiligen. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände bzw. einzelne größere Arbeitgeber führen regelmäßig Tarifverhandlungen, in denen sie beispielsweise Gehaltserhöhungen aushandeln. Das Verhandlungsergebnis wird in Tarifverträgen festgehalten. Kommt zwischen ihnen keine Einigung zustande, können die Gewerkschaften ihre Mitglieder zum Streik aufrufen; Arbeitgeber können die bei ihnen beschäftigten Arbeitnehmer aussperren. Rechtlich ist das Koalitions-, Tarif- und Arbeitskampfrecht hauptsächlich im Grundgesetz und im Tarifvertragsgesetz (TVG) geregelt. Darüber hinaus haben die Arbeitsgerichte zahlreiche Urteile zur Regelung von Arbeitskämpfen gefällt, an die sich die Tarifvertragsparteien halten müssen.

Die **Unternehmensmitbestimmung** regelt die Mitbestimmung von Arbeitnehmern in den Aufsichtsräten einiger großer Unternehmen, insbesondere von Aktiengesellschaften. Die Unternehmensmitbestimmung ist zum Beispiel im Mitbestimmungsgesetz (MitbestG), im Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) sowie im Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) geregelt. Daneben bestehen europarechtliche Bestimmungen.

Das **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) regelt die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in ihren Betrieben. Die betriebliche Mitbestimmung hat in Deutschland eine lange und bewährte Tradition. Auf die Bestimmungen des BetrVG wird nachfolgend ausführlicher eingegangen.

Betriebsverfassungsrecht

In § 2 des BetrVG heißt es: „Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb

vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes zusammen“. Das BetrVG bestimmt: In Betrieben mit in der Regel mindestens fünf ständig wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, werden Betriebsräte gewählt (§ 1). Die Initiative zur Gründung eines Betriebsrats geht regelmäßig von den Arbeitnehmern eines Betriebes aus. Jedoch gibt es auch Konstellationen, in denen das Arbeitsgericht einen Wahlvorstand einsetzt und die Betriebsratswahl auf den Weg bringt. Die Wahlen zum Betriebsrat finden alle vier Jahre statt.

Der Betriebsrat ist ein Gremium aus einem oder mehreren gewählten Arbeitnehmer/n. Seine Größe ist in § 9 BetrVG festgelegt. Der Betriebsrat wählt einen Vorsitzenden und einen Stellvertreter. Der Vorsitzende vertritt den Betriebsrat gegenüber dem Arbeitgeber. In größeren Betrieben können Betriebsräte von der Arbeit freigestellt werden – entsprechende Regelungen finden sich in § 38 BetrVG. Die Ausübung des Betriebsratsamtes erfolgt ehrenamtlich. Betriebsräte erhalten keine besondere Bezahlung für ihre Tätigkeit. Sie werden aber für ihre Betriebsratsarbeit von der Arbeit freigestellt und erhalten ihr normales Entgelt weiter. Die Betriebsratsarbeit darf vom Arbeitgeber nicht behindert werden – die Behinderung der Betriebsratsarbeit und die Sanktionierung von Arbeitnehmern, die sich als Betriebsräte engagieren, steht gemäß § 119 BetrVG unter Strafe. Für Betriebsratsmitglieder gilt der besondere Kündigungsschutz des § 15 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) sowie des § 103 BetrVG.

Neben den Betriebsräten auf Betriebsebene können auf Unternehmensebene Gesamtbetriebsräte gegründet werden (§§ 47 ff. BetrVG) und auf Konzernebene Konzernbetriebsräte (§§ 54 ff. BetrVG). Daneben existieren weitere Gremien wie beispielsweise der Wirtschaftsausschuss (§ 106 BetrVG) sowie die Jugend- und Auszubildendenvertretung (§§ 60 ff. BetrVG). Die Schwerbehindertenvertretung kann an Betriebsratssitzungen teilnehmen (§ 32 BetrVG).

Der gewählte Betriebsrat trifft sich regelmäßig zu Betriebsratssitzungen, zu denen der Betriebsratsvorsitzende unter Beifügung einer Tagesordnung einlädt. Die Sitzungen sind nicht öffentlich. Der Betriebsrat berät aktuelle Fragen des Betriebs und beschließt mit Stimmenmehrheit. Über die Sitzung wird ein Protokoll erstellt. Über geheimhaltungsbedürftige Angelegenheiten, die der Arbeitgeber dem Betriebsrat mitteilt, müssen die Betriebsratsmitglieder Stillschweigen bewahren. Mindestens einmal pro Kalendervierteljahr muss der Betriebsrat die Arbeitnehmer zu einer Betriebsversammlung einladen und sie über seine Tätigkeit informieren.

Der Betriebsrat übt seine Tätigkeit im Rahmen von Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechten aus. Mitbestimmungsrechte sind solche Rechte, bei denen der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat zwingend eine Einigung herbeiführen muss. Im Rahmen der Mitwirkungsrechte muss der Arbeitgeber den Betriebsrat informieren und sich mit ihm beraten. Letztendlich kann er aber ohne die Zustimmung des Betriebsrats handeln.

Weitgehende Mitbestimmungsrechte hat der Betriebsrat vor allem in sozialen Angelegenheiten. Hier ist vor allem § 87 BetrVG zu erwähnen: Er enthält einen Katalog von Mitbestimmungstatbeständen. Dabei geht es um Aspekte wie die Ordnung im Betrieb, die Lage der Arbeitszeiten, Überstunden, die Auszahlung der Arbeitsentgelte, Urlaubsgrundsätze und vieles mehr. In sämtlichen Angelegenheiten des § 87 sieht das BetrVG eine einvernehmliche Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat vor. Der Arbeitgeber kann in den in § 87 BetrVG genannten Angelegenheiten keine einseitige Regelung herbeiführen – diese würde das Arbeitsgericht auf Antrag des Betriebsrates aufheben. Kommt eine Einigung zustande, so legen Betriebsrat und Arbeitgeber das Verhandlungsergebnis in einer Betriebsvereinbarung fest. Erfolgt keine Einigung, entscheidet die Einigungsstelle (§ 87 Abs. 2 BetrVG).

Neben den Mitbestimmungsrechten des § 87 BetrVG hat der Betriebsrat in zahlreichen weiteren Angelegenheiten Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte. So ist er beispielsweise im Rahmen von Personalangelegenheiten vielfach zu beteiligen: etwa gemäß § 99 BetrVG bei Einstellungen, Eingruppierungen, Versetzungen usw. Verstoßen die Maßnahmen des Arbeitgebers gegen die Bestimmungen des § 99 Abs. 2 BetrVG, kann der Betriebsrat zum Beispiel bei einer Einstellung die Zustimmung verweigern. Gemäß § 102 BetrVG ist die Kündigung eines Arbeitnehmers, die ohne Anhörung des Betriebsrats ausgesprochen wurde, unwirksam. Weitere Informations- und Mitwirkungsrechte hat der Betriebsrat in wirtschaftlichen Angelegenheiten (§§ 106–113 BetrVG).

Eine Besonderheit betrifft die **Leiharbeitnehmer**: § 7 BetrVG regelt, dass Leiharbeitnehmer an den Betriebsratswahlen teilnehmen können, wenn sie länger als drei Monate in einem Betrieb eingesetzt werden. Sie können wählen, aber nicht gewählt werden. Bis vor Kurzem war ungeklärt, ob die Anzahl der in einem Betrieb beschäftigten Leiharbeitnehmer Einfluss auf die Größe des Betriebsrats hat. Im Jahr 2013 entschied das Bundesarbeitsgericht, dass Leiharbeitnehmer regelmäßig bei der Festlegung der Größe des Betriebsrats zu berücksichtigen sind. Nach der neueren Rechtsprechung zählen sie unter bestimmten Bedingungen auch bei anderen Schwellenwerten mit, wie beispielsweise bei § 111 BetrVG (Betriebsänderungen) oder § 23 KSchG (Geltungsbereich).

Arbeitsschutzrecht

Das Arbeitsschutzrecht gehört zum öffentlichen Recht. Es enthält in zahlreichen Gesetzen und Verordnungen Bestimmungen, die Leben und Gesundheit der Arbeitnehmer schützen sollen. Wichtig ist zum Beispiel das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), das unter anderem die tägliche und wöchentliche Höchstarbeitsdauer festlegt. Das Bundesurlaubsgesetz (BurlG) regelt den jährlichen Erholungsurlaub der Beschäftigten. Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) enthalten Vorschriften, mit denen Arbeitnehmer vor Unfällen, Erkrankungen und Belastungen an ihrem Arbeitsplatz geschützt werden sollen. Das Mutterschutzgesetz (MuSchG) regelt unter anderem Beschäftigungsverbote für schwangere Arbeitnehmerinnen. Dies sind nur wenige Beispiele für die Regelungen des Arbeitsschutzes. Gesetzgebung und Rechtsprechung zu diesem Arbeitsrechtsgebiet sind umfassend und müssen je nach Art des Betriebes berücksichtigt werden.

Arbeitsgerichtliches Verfahren

Kommt es zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu Streitigkeiten über Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis oder können sich beide Parteien im Rahmen der Kündigung eines Arbeitnehmers nicht einigen, können sie vor dem Arbeitsgericht klagen. Gleiches gilt für Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten, etwa hinsichtlich des Umfangs von Mitbestimmungsrechten. Die Entscheidungen trifft das Arbeitsgericht je nach Art der Klage entweder im Urteils- oder im Beschlussverfahren. Die Arbeitsgerichtsbarkeit ist in Deutschland dreigliedrig: Vor Ort sorgen die Arbeitsgerichte für die Rechtsprechung. Gegen ihre Urteile kann Berufung eingelegt werden am jeweiligen Landesarbeitsgericht; gegen dessen Entscheidung kann wiederum Revision eingelegt werden am Bundesarbeitsgericht in Erfurt. Daneben gibt es einige besondere Verfahrenswege. Die Urteile der Gerichte sind für die streitenden Parteien regelmäßig verbindlich und können notfalls im Wege der Zwangsvollstreckung durchgesetzt werden.

Literatur- und Internethinweise

Literatur

Bläske, G. (2012): Auf der Jagd nach schwäbischen Mittelständlern, in: Börsen-Zeitung, 8.8.2012, S. 8.

Cardena, J. P. (2014): Der große Beutezug: Chinas stille Armee erobert den Westen, München.

Fuchs, H. J. et al. (2012): Neue Chance in China, Financial Times Deutschland (Hg.), München.

Ludwig, Th. (2012): Gefahr aus Fernost?, in: Handelsblatt, 29.5.2012, S. 12.

Meier R./Reisach, U. (2008): Aufbruch im Land des Drachen, Gernsbach.

Universität St. Gallen (Hg.) (2012): M&A-Datenbank, in Kooperation mit M&A Review [1.7.2012].

Internet

Bruche, G./Wallner, B. (2013): Dragons and Tigers Hunting in Germany: Chinese and Indian acquisitions of German firms 2002–2012, BGM Associates Research (Hg.), www.bgmassociates.com.

Focus Money Online (2014): Mit aller Macht: 120 Firmen-Übernahmen: Chinesen kaufen Europa leer, erschienen am 31.1.2014, www.focus.de.

Germany Trade and Invest (2014) (Hg.): VR China – Entwurf des neuen Investitionskatalogs vorgestellt, Pressemitteilung vom 10.11.2014, www.gtai.de.

Kubach, T. (2011): Chinas 12. Fünfjahrplan für 2011–2015: Prioritäten, Zielvorgaben, Projekte, Studie, Universität Trier (Hg.), www.chinapolitik.de.

Schömann-Finck, C. (2010): Warum ist der Yuan an den Dollar gekoppelt?, in: Focus Money Online, erschienen am 21.6.2010, www.focus.de/finanzen.

Sohm, S. et al. (2009): Chinesische Unternehmen in Deutschland: Chancen und Herausforderungen, Studie, Bertelsmann Stiftung (Hg.), www.op-consult.de.

Wagner, K. et al. (2014): The most Innovative Companies 2014, Breaking Through is hard to do, Studie, The Boston Consulting Group GmbH (Hg.), www.bcgperspectives.com.

In China vertreten NRW.INVEST

Hauptniederlassung

NRW.INVEST GmbH
Economic Development Agency
of the German State of
North Rhine-Westphalia (NRW)
Petra Wassner
Völklinger Straße 4
40219 Düsseldorf, Germany
Tel.: +49 211 13000-0
Fax: +49 211 13000-154
E-Mail: nrw@nrwinvest.com
www.nrwinvest.com

Auslandsniederlassungen

NRW.INVEST China/Beijing
Economic Development Agency
of the German State of
North Rhine-Westphalia (NRW)
Xingliang Feng
Unit 1218, Landmark Tower 2
8 North Dongsanhuan Road, Chaoyang District
Beijing 100004, P.R. China
Tel.: +86 10 65907066
Fax: +86 10 65906055
E-Mail: office@nrwinvest-beijing.cn
www.nrwinvestchina.cn

NRW.INVEST China/Guangzhou
Economic Development Agency
of the German State of
North Rhine-Westphalia (NRW)
Jie Liang
No. 199 Kezhu Road, Guangzhou Science City
Guangzhou 510663, P.R. China
Tel.: +86 20 32215613
Fax: +86 20 32215613
E-Mail: office@nrwinvest-gz.cn
www.nrwinvestchina.cn

NRW.INVEST China/Nanjing
Economic Development Agency
of the German State of
North Rhine-Westphalia (NRW)
Jun Xu
25/F Jiangsu International Trade Mansion
50, Zhong Hua Lu
Nanjing 210001, P.R. China
Tel.: +86 25 52270000
Fax: +86 25 52253219
E-Mail: office@nrwinvest-nanjing.cn
www.nrwinvestchina.cn

NRW.INVEST China/Shanghai
Economic Development Agency
of the German State of
North Rhine-Westphalia (NRW)
Huaizhen Huang
17A, Tomson Commercial Building
No. 710 Dongfang Road
Shanghai 200122, P.R. China
Tel.: +86 21 50819362
Fax: +86 21 50819363
E-Mail: office@nrwinvest-shanghai.cn
www.nrwinvestchina.cn

The Hans Böckler Foundation

Codetermination in Germany

More than 180,000 elected worker representatives in works councils

More than 7,500 worker representatives in the supervisory boards of 220 companies

44 European Companies (SE) established in Germany with workers' boardroom representation

Online services of The Hans Böckler Foundation: www.boeckler.de, www.mitbestimmung.de

Impressum

Herausgeber:

NRW.INVEST GmbH
Economic Development Agency
of the German State of
North Rhine-Westphalia (NRW)
Völklinger Straße 4
40219 Düsseldorf, Germany
Tel.: +49 211 13000-0
Fax: +49 211 13000-154
E-Mail: nrw@nrwinvest.com
www.nrwinvest.com

Hans-Böckler Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Tel.: +49 211 7778-165
Fax: +49 211 7778-4165
E-Mail: Oliver-Emons@boeckler.de
www.boeckler.de

Verantwortlich: (V.i.S.d.P.)

Petra Wassner, Geschäftsführerin
Michael Guggemos, Sprecher der
Geschäftsführung

Stand: August 2015

Druck: ALBERSDRUCK GmbH & Co. KG
www.natureOffice.com | DE-158-369720

Gestaltung und Produktion:

DIE PR-BERATER GmbH
Worringer Straße 22
50668 Köln

Investorenhotline:

+49 180 4211888

NRW.INVEST GmbH

Economic Development Agency

of the German State of North Rhine-Westphalia (NRW)

Völklinger Straße 4, 40219 Düsseldorf, Germany

www.nrwinvest.com

Hans-Böckler Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf, Germany

www.boeckler.de