

Willkommen oder Widerstand

Reaktionen von Belegschaften und ihrer Repräsentanten

Kai Bollhorn, Martin Franz und Gerrit Kraemer

Als 2012 der Betonpumpenhersteller Putzmeister von dem chinesischen Baumaschinen-Konzern Sany übernommen wurde, protestierten rund 700 Menschen am Unternehmensstandort in Aichtal bei Stuttgart (vgl. Klawitter/Wagner 2012). Die Presse berichtete ausführlich über die Übernahme, die Proteste und die Befürchtungen der Belegschaft. Kein Einzelfall: Immer wieder sorgen Investitionen aus dem Ausland für Aufregung in der Öffentlichkeit, für Unsicherheiten und Ängste bei der Belegschaft.

Durch ausländische Akteure erfolgende Direktinvestitionen werden in der Öffentlichkeit häufig als Bedrohung wahrgenommen (vgl. Nunnenkamp 2006; Kaufmann 2008). Dies ist vor dem Hintergrund der verschärften Konkurrenz auf dem Weltmarkt zu sehen – es besteht die abstrakte Befürchtung, Deutschland könne seine wirtschaftliche Stärke einbüßen. Die Belegschaften betroffener Unternehmen werden hingegen von sehr konkreten Zukunftsängsten geplagt: Der Angst vor dem Verlust ihrer Arbeitsplätze.

Der vorliegende Beitrag geht anhand von Beispielen der Frage nach, wie Arbeitnehmer und ihre Vertreter auf Übernahmen durch Investoren aus den BRIC-Staaten reagieren. Dabei wird argumentiert, dass für das Ausmaß der Verunsicherung und des Widerstands drei Faktoren maßgeblich sind:

- die (wirtschaftliche) Situation des übernommenen Unternehmens (aus Sicht der Mitarbeiter)
- die Erfahrung der Belegschaft mit dem oder den bisherigen Gesellschafter(n)
- das Kommunikationsverhalten des neuen Investors gegenüber den Arbeitnehmern und deren Vertretern

Diese drei Faktoren sind nicht als ausschließend zu verstehen, sondern sie können auch gemeinsam auftreten. So ergeben sich in den verschiedenen Konstellationen unterschiedliche Grade der Verunsicherung. Bei den Reaktionen lassen sich verschiedene Typen unterscheiden, die von Verunsicherung bis zu direktem Protest und Streik reichen. Diese unterschiedlichen Typen können dabei im Zeitverlauf aufeinander aufbauen.

Der Beitrag ist in sechs Teile gegliedert. Einleitend wird ein kurzer Einblick in die aktuelle Debatte um den möglichen Einfluss von Arbeitnehmern gegenüber internationalen Kapitalbewegungen gegeben. Der zweite Teil stellt die Projektergebnisse vor. Zunächst wird die Lage der Unternehmen vor der Übernahme vorgestellt, gefolgt von den Erfahrungen der Mitarbeiter mit bisherigen Gesellschaftern. Im vierten Teil werden die Reaktionen – Willkommen oder Widerstand – untersucht. Dafür wird auf Fallbeispiele eingegangen und ein Überblick über generelle Tendenzen gegeben.

Dabei wird explizit herausgearbeitet, welche Eigenschaften der Investition zu einer positiven oder negativen Erwartungshaltung führten. In diesem Teil werden zudem zwei Fallbeispiele vorgestellt, in denen Arbeitnehmer mit Widerständen auf die Investitionen in ihr Unternehmen reagierten. Die Erkenntnisse dieser beiden Fälle werden im fünften Abschnitt aufgegriffen, um herzuleiten, dass Arbeitnehmervertretungen prinzipiell über Möglichkeiten verfügen, Widerstand gegen Investitionen in ihr Unternehmen zu leisten und auf diese Einfluss zu nehmen. Abschließend wird ein Fazit gezogen.

Die Untersuchung in diesem Beitrag baut auf den im Rahmen des Projektes BRICINVEST durchgeführten empirischen Erhebungen auf: 1.) der telefonischen Befragung von Vertretern des Managements von 54 Unternehmen und 2.) den 110 qualitativen Interviews. Qualitativ interviewt wurden Manager, Betriebsräte, Gewerkschaftsvertreter sowie Länder- und Branchenexperten (für eine genauere Darstellung des methodischen Vorgehens siehe den Beitrag von Martin Franz, Sebastian Henn und Jörg Weingarten in diesem Band).

Die gegensätzlichen Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Seit Ende der 1960er Jahre steigen internationale Kapitalflüsse immer stärker an. Unternehmen investieren global, um von lokal verfügbaren Vorteilen zu profitieren, darunter auch deutsche Unternehmen, die beispielsweise unternehmensintern in Asien fertigen lassen. Gegenüber deutschen Mitarbeitern bieten asiatische Belegschaften deutliche Kosteneinsparungen. Dieser Internationalisierung von Kapital stehen Arbeitnehmer relativ hilflos gegenüber.

Ihre Vertretungen, wie z.B. Gewerkschaften, sind immer noch eher national orientiert; internationale Einflussnahmen sind eher selten der Fall (z.B. Downey/Fenton 2008; Franz 2010). »[...] Neo-liberal globalisation implied the [...] weakening of traditional unionism's century old national-industrial base, the shift of that base to countries of the South [...], the undermining of traditional job security and union rights, and the decline or disappearance of support from social-democratic parties, socially-reformist governments and the most powerful interstate agencies« (Watermann/Timms 2004, 189).

Arbeitsplatzverluste in Deutschland aufgrund von Produktionsverlagerungen in ein anderes Land bedeuten, dass in diesem Land neue Arbeitsplätze entstehen.

Die Interessen nationaler Gewerkschaften aus Deutschland und dem Zielland der Verlagerung sind damit gegenläufig. Die (angedrohten) Verlagerungen verunsichern die Beschäftigten deutscher Unternehmen. Deshalb haben sie in den letzten Jahren teilweise Einschnitte (z.B. bei den Löhnen) akzeptiert, um die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens und des »Standortes Deutschland« zu erhöhen (vgl. Bonatti/Fracasso 2013; Reisenbichler/Morgan 2012).

Häufig reichen auch solche Einschnitte nicht, um die Gewinnerwartungen der Eigentümer oder Shareholder zu erfüllen. Dies führt dazu, dass Unternehmen Insolvenz anmelden müssen und/oder restrukturiert werden – Letzteres geschieht teilweise in Eigenregie, aber auch durch Finanzinvestoren. Während und nach der Wirtschaftskrise von 2008 hat die Zahl der Insolvenzen zugenommen und parallel dazu stieg auch die Anzahl der Investoren aus den BRIC-Staaten (siehe den Beitrag von Sophie Golinski in diesem Band).

Diese Investitionen sorgten erneut für Verunsicherungen bei den Arbeitnehmern. Angesichts der Tatsache, dass chinesische Unternehmen etwa den

Ruf haben, soziale Standards und Mitbestimmungsrechte zu untergraben und unlautere Geschäftspraktiken wie Korruption und Urheberrechtsverletzungen zuzulassen (vgl. Fehr 2009), erscheinen diese Bedenken zunächst nicht unbegründet.

Allerdings zeigen die Ergebnisse des Projektes BRICINVEST (siehe den Beitrag von Kai Bollhorn, Martin Franz und Reinhard Röhrig in diesem Band), dass der Umgang der Investoren aus den BRIC-Staaten mit der Mitbestimmungspraxis in Deutschland besser ist als sein Ruf.

Die Reaktionen in der Öffentlichkeit und bei Beschäftigten beruhen aber selten auf tatsächlichen Erfahrungen mit dem jeweiligen Investor, sondern auf Befürchtungen, die vor allem auf mangelnder Erfahrung basieren. Nur in wenigen Fällen führen solche Ängste zu tatsächlichem Widerstand der Belegschaften gegen die Investoren.

So zeigt die im Rahmen von BRICINVEST durchgeführte telefonische Befragung mit Vertretern des Managements von 54 Unternehmen, in die mindestens ein Gesellschafter aus den BRIC-Staaten investiert hat (Brownfield-Investitionen), dass es nur in 3 Prozent der Fälle zu einem Widerstand der Beschäftigten gekommen ist, knapp 25 Prozent der befragten Unternehmensvertreter nahmen eine Verunsicherung bei ihrer Belegschaft wahr (vgl. Abbildung 2).

Die Unternehmenssituation vor der Übernahme

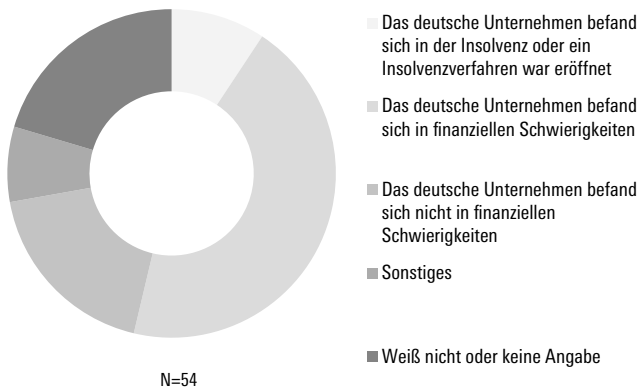
Investoren aus den BRIC-Staaten werden international als *Opportunity Taker* (Gelegenheitsnutzer) gesehen. Wenn sich ihnen die Gelegenheit für eine strategisch sinnvolle Firmenübernahme bietet, nehmen sie diese wahr. 44 Prozent der Befragten gaben an, dass das Unternehmen vor der Übernahme durch den Investor aus den BRIC-Staaten in einer schwierigen finanziellen Situation war.

In weiteren 9 Prozent der Fälle befand sich das Unternehmen bereits in der Insolvenz oder ein Insolvenzverfahren war eröffnet. Nur in 19 Prozent der Fälle wurden finanzielle Probleme klar ausgeschlossen; in 20 Prozent wurden dazu keine Angaben gemacht (vgl. Abbildung 1).

Diese Befunde sind von wesentlicher Bedeutung für die Fragestellung dieses Beitrags. Mitarbeiter von Unternehmen, die sich in einer finanziellen Notlage befinden, sind in der Regel bereits verunsichert, da nicht klar ist, ob

bzw. unter welchen Bedingungen ihr Arbeitsplatz zukunftsfähig ist. Wird in diesen Fällen ein Käufer gefunden, reagieren Mitarbeiter möglicherweise sogar erleichtert. Wenn hingegen ein – nach ihrer Einschätzung – finanziell gesundes Unternehmen verkauft wird, sorgt dies für Verunsicherung und für eine tendenziell negative Einstellung gegenüber dem Investor.

Abbildung 1: Finanzielle Situation der Unternehmen vor der Übernahme des Gesellschafters aus dem BRIC-Staat



Quelle: Eigene Darstellung.

Die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens ist nach monetären Kriterien messbar, z.B. dem Cashflow, der EBITDA-Marge oder der Eigenkapitalquote.¹ Auch wenn einzelne oder alle Parameter positiv sein können, muss dies nicht unmittelbar mit einer hohen Zufriedenheit der Mitarbeiter einhergehen; analog zum bestehenden Gegensatz zwischen den Interessen

1 | Der Cashflow gibt den Nettozufluss liquider Mittel in einem Zeitraum an; berechnet aus dem Saldo der Ein- und Auszahlungen. Die EBITDA-Marge kann genutzt werden, um die Rentabilität eines Unternehmens darzustellen; berechnet durch *Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen/Umsatz*. Die Eigenkapitalquote ist ein Indikator für die finanzielle Unabhängigkeit eines Unternehmens gegenüber Gläubigern. Je höher der Anteil des eigenen Kapitals an der Gesamtkapitalisierung des Unternehmens, desto unabhängiger und »gesünder« ist ein Unternehmen.

der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Die Befragung zeigt, dass die Unternehmen vor dem (anteiligen) Verkauf an einen Gesellschafter aus den BRIC-Staaten mit den Investoren unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben.

Bei Unternehmen, die direkt aus dem Familienbesitz heraus an den neuen Gesellschafter aus einem BRIC-Staat verkauft worden sind, stellen die Befragten im Regelfall heraus, dass das Verhältnis zum Eigentümer positiv war. Einige jedoch betonen, dass die Unternehmensleitung strategische Fehler gemacht habe, z. B. vor, während oder nach der Wirtschaftskrise von 2008.

Diese strategischen Fehler seien aber nicht immer an die Belegschaft kommuniziert worden, was gerade in diesen Fällen zu Verunsicherungen führte. Verkäufe von Unternehmen, die bis dahin in Familienbesitz waren, sind eher die Ausnahme. Meist sind diese Verkäufe in unterschiedlichen Vorstellungen der privaten Teilhaber begründet:

»Das war damals ein familiengeführtes Unternehmen mit [mehr als zehn; Amn. d. Verf.] Anteilseignern, die sich leider um die 2000 nicht so besonders einig waren. Der eine wollte investieren, der andere wollte nur Geld hier rausziehen. Man war sich auch über die strategische Orientierung der damaligen [Gruppe, Anm. d. Verf.] nicht so ganz im Klaren« (Unternehmen Interview 19).

Wegen dieser Situation wurde ein neuer Eigentümer gesucht, schließlich fand sich ein Investor aus Indien. Aufgrund einer relativ kurzen, aber dennoch stattgefundenen Kommunikation mit den Arbeitnehmern haben diese den Eigentümerwechsel ohne Widerstände akzeptiert.

Die gleiche Konstellation, Uneinigkeit über die weitere Ausrichtung, war auch einer der Gründe für die sich ändernde Eigentümerstruktur des Unternehmens Schwing GmbH, einen Hersteller von Betonmischanlagen und Betontransportsystemen, an dem seit 2013 die chinesische Xuzhou Construction Machinery Group (XCMG) die Mehrheit hält.

Im Gegensatz zu solchen direkten Verkäufen von Familienunternehmen haben andere deutsche Unternehmen vor dem Verkauf an einen Gesellschafter aus einem BRIC-Staat bereits mehrfach Eigentümerwechsel durchlebt. Die Kiekert AG beispielsweise wurde 2012 durch die HeBei LingYun Industrial Group Corporation Ltd. übernommen, zuvor war das Unternehmen zuerst in Besitz des Private-Equity Unternehmens Permira (2000 bis 2006, bis 2001 unter dem Namen Schroder Ventures Europe),

anschließend Teil des Beteiligungsportfolios der beiden britischen Hedgefonds Bluebay Asset Management und Silver Point sowie der US-Investmentbank Morgan Stanley (2006 bis 2012).

Nichtsdestotrotz betont das Management des Unternehmens – und dies wird von den Betriebsräten nicht angefochten –, dass das Unternehmen zumindest von der letzten Beteiligung profitiert habe und darüber hinaus auch den Verkaufsprozess und die Suche nach einem neuen Eigentümer mitgestalten konnte. In diesem Fallbeispiel stellen die Interviewpartner den positiven Einfluss der Vorbesitzer (Bluebay Asset Management, Silver Point und Morgan Stanley) auf die Übernahme heraus, da nicht einfach nach dem meistbietenden Investor gesucht wurde, sondern auch andere Kriterien angelegt wurden: Gesucht wurde nach einem Gesellschafter,

»[...] der industriell in unserem Feld unterwegs ist, der also den hohen Investitionsbedarf aus der produzierenden Industrie kennt. Gerne einen Investor, der nicht in unserem direkten Produktsegment engagiert ist, also keinen Wettbewerber, nicht die Suche nach Synergien antreiben und gerne einen Investor, der in einem der Märkte liegt, die für uns die strategischen Wachstumsmärkte sind, der dort beheimatet ist oder der dort Erfahrung hat« (Unternehmen Interview 21).

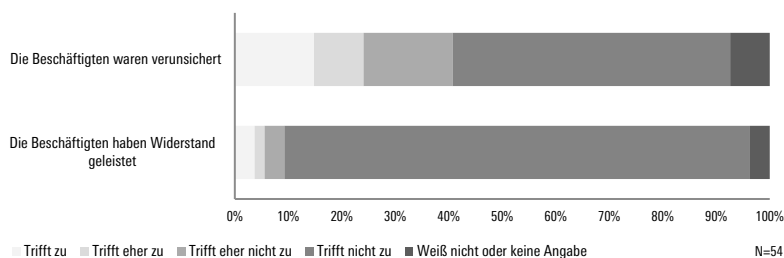
Demgegenüber gab es auch Fälle, in denen das Management und der Betriebsrat dem ehemaligen Eigentümer keine positiven Eigenschaften abgewinnen konnten.

Die oben geschilderten sehr unterschiedlichen Ausgangspunkte (Unternehmen befindet sich vor der Übernahme in finanzieller Notlage oder ist finanziell gesund) bedeuten einerseits, dass Gesellschafter aus den BRIC-Staaten auch an der Übernahme wirtschaftlich gesunder Unternehmen interessiert sind. In diesen Fällen scheint die Verunsicherung bei den Mitarbeitern der Zielunternehmen größer zu sein. Entsprechend gaben 25 Prozent der befragten Unternehmensvertreter an, die Belegschaft sei nach der Übernahme durch das Unternehmen aus den BRIC-Staaten verunsichert gewesen (vgl. Abbildung 2). Da die Telefoninterviews mit Vertretern des Managements, d.h. der Kapitaleseite geführt wurden, kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Verunsicherung noch ausgeprägter ist.

Zum anderen bedeuten die beschriebenen Eigentumsverhältnisse der Zielunternehmen vor der Übernahme (Familienunternehmen oder Eigentum von Hedgefonds, Banken etc.) und die damit verbundenen unterschiedlichen Erfahrungen, dass Schlussfolgerungen nur über die Analyse

von Fallbeispielen möglich sind. Es können daher keine Gesetzmäßigkeiten, sondern lediglich Tendenzen aufgezeigt werden.

Abbildung 2: Reaktion der Belegschaft auf die Übernahme durch den Gesellschafter aus einem BRIC-Staat aus Sicht der Unternehmensvertreter



Quelle: Eigene Darstellung.

Willkommen oder Widerstand

Bei Übernahmen aus einer Insolvenz heraus sehen die betroffenen Mitarbeiter die weitere Entwicklung mit gemischten Gefühlen. Sie stehen dem neuen Eigentümer generell positiv gegenüber, da die Tatsache, dass ein Käufer gefunden wurde, ihnen ein Mindestmaß an Sicherheit bietet. Demgegenüber herrscht jedoch Unklarheit darüber, wie diese Sicherheit gestaltet werden kann (zum Einfluss der Gesellschafter auf die Mitbestimmung siehe den Beitrag von Kai Bollhorn, Martin Franz und Reinhard Röhrig in diesem Band).

Eine Investition in ein deutsches Unternehmen ist aus Sicht des Investors Ergebnis einer strategischen Entscheidung, die auch für ihn Risiken birgt. Für den Investor ist »in der Realität [Strategie; Anm. d. Verf.] immer Strategie unter Unsicherheit [ist; Anm. d. Verf.]« (Scherr et al. 2012, S. 81). Folgerichtig sind die Mitarbeiter des Zielunternehmens angesichts der veränderten Eigentümerverhältnisse erst recht verunsichert, was ihre Zukunft anbelangt. Umso wichtiger ist es daher, ihre Unsicherheit abzubauen.

Die Interessen des neuen Gesellschafters sind meist nicht klar und werden teilweise auch nicht kommuniziert. Hinzu kommt, dass in der Regel kein Informationsfluss vom (potenziellen) neuen Eigentümer bis zum Be-

triebsrat oder gar zu allen Mitarbeitern aufgebaut wird. Dafür konnten verschiedene Gründe identifiziert werden.

Investoren aus den BRIC-Staaten sind teilweise öffentlich gelistete Unternehmen. Chinesische Unternehmen dürfen entsprechend dem chinesischen Aktiengesetz Verhandlungen mit einem potenziellen Zielunternehmen nicht öffentlich machen, bevor ihre Aktien vom öffentlichen Handel ausgesetzt sind. Des Weiteren ist zu beachten, welche Vertragspartei die (mögliche) Übernahme bekanntgeben darf. Um solche Vorgaben bestmöglich umzusetzen, wird der Kreis der informierten Personen möglichst klein gehalten. Entsprechend wird der Betriebsrat außen vor gehalten; wobei es hierzu auch Gegenbeispiele gibt:

»In Unternehmen mit Aufsichtsrat werden die Arbeitnehmervertreter mit informiert, aber [...] grundsätzlich sind wir immer [im; Anm. d. Verf.] Aufsichtsrat [...] confidential und da reicht einfach die Ansage im Aufsichtsrat, [dass; Anm. d. Verf.] das nicht zur Kommunikation mit Dritten da ist. Punkt. Aus. Ende« (Unternehmen Interview 21).

Gleichzeitig bedeutet auch die Information des Betriebsrates aber nicht automatisch, dass dieser die betroffenen Arbeitnehmer darüber in Kenntnis setzt:

»Ich glaub anderthalb, zwei Wochen bin ich als Alleinwissender am Standort herumgelaufen, das ist die Hölle. Ich wusste als Einziger [an diesem Standort; Anm. d. Verf.], dass wir verkauft werden sollten an einen Chinesen und dann sind die [anderen; Anm. d. Verf.] Betriebsräte dazu gekommen und dann kam aber trotzdem noch nichts [...]« (Betriebsrat Interview 29).

Entsprechend gering bzw. nicht existent sind auch die Möglichkeiten des Betriebsrates, auf die Verhandlungen (er kann nur für sich sprechen und kein Gremium informieren oder befragen) Einfluss zu nehmen und auf sich möglicherweise entwickelnde Gerüchte über den Verkauf zu reagieren. Als Zwischenergebnis ist daher festzuhalten, dass institutionelle Vorgaben die Weitergabe von Informationen erschweren bzw. mitunter sogar verbieten.

Aus Sicht der betroffenen Arbeitnehmer führt der Mangel an bzw. das Fehlen von Informationen – unabhängig der wirtschaftlichen Situation vor der Übernahme – eher zu einer Widerstands- als zu einer Willkommenskultur gegenüber dem Investor aus dem BRIC-Staat.

Neben den institutionellen Einflüssen können Maßnahmen, die vom Gesellschafter und/oder dem deutschen Management ergriffen werden, Reaktionen der Mitarbeiter nach sich ziehen. Diese können sowohl positiv als auch negativ sein. Positiv ist gerade bei chinesischen Investoren (der am stärksten vertretenen Gruppe innerhalb der BRIC-Staaten) festzustellen, dass diese bereit sind, aus den Erfahrungen mit ihren eigenen bisherigen Firmenübernahmen im Ausland sowie den Erfahrungen anderer Unternehmen zu lernen.

Ihr Verhalten bei Übernahmen wird dadurch zunehmend effizienter und sie vermeiden Fehler und Konflikte. Dabei sind bestimmte Verhaltensmuster der Investoren über Unternehmen hinweg zu beobachten.

Zu diesen Verhaltensmustern gehört, direkten Kontakt zu den von ihnen übernommen Unternehmen und ihren Belegschaften aufzunehmen. So werden in etwa der Hälfte der Fälle Mitarbeiterversammlungen durchgeführt, auf denen sich der Investor vorstellt und seine Ziele erklärt. Auch die Betonung, dass geltende Verträge eingehalten werden, trägt dazu bei, Vorbehalte abzubauen. Dies schafft Sicherheit für die Belegschaft.

Nicht immer werden solche Zusagen auch der Belegschaft frühzeitig kommuniziert und damit die Chance verpasst, den Blick der Mitarbeiter in die Zukunft positiv zu richten. Der Aufbau einer direkten Kommunikation ist hier im Grunde eine einfache Maßnahme, deren Bedarf aber scheinbar nicht von jedem Investor gesehen wird. Hier kann eine der Kernaufgaben der Betriebsräte liegen: beim Management einzufordern, dass der Investor den Mitarbeitern sich, seine Ziele und den zukünftigen Kurs des Unternehmens persönlich vorstellt.

Die persönliche Vorstellung scheint – unabhängig von ihrer Intensität – von der Belegschaft positiv angenommen zu werden:

»[Der neue Eigentümer; Anm. d. Verf.], der sich hier einmal kurz vorgestellt hat, [kam; Anm. d. Verf.] sehr gut rüber. Würde ich mal sagen, dass 80 Prozent der Mitarbeiter das ohne große Beweggründe so hingenommen haben« (Unternehmen Interview 19).

Neben dieser Form der Vorstellung – die den Großteil der Kontaktaufnahme des Investors beim Zielunternehmen ausmacht – wird bei Übernahmen beispielsweise von sehr großen Unternehmen oder Konzernteilen der Wechsel des Gesellschafters aufwendiger kommuniziert:

»An die Belegschaft kommuniziert worden ist es auf einem sehr interessanten Weg: Wir haben eine außerordentliche Betriebsversammlung gemacht [...] für alle deutschen Standorte. [...] [Wir; Anm. d. Verf.] haben die in die [...] [H]alle gefahren und haben da auf einer großen Betriebsversammlung, die nach Hamburg auch noch live übertragen wurde, via Satellit, die Belegschaft informiert und zwar anwesend war [...], der auch heute zuständig ist [...] für den Investor und die haben den Deal verkündigt – öffentlich. Da gab es auch noch eine breit angelegte Pressekampagne seitens des Unternehmens – also mit einer starken Pressepräsenz [...]. Und die Arbeitnehmervertreter haben neben der Betriebsversammlung noch eine eigene Presseerklärung herausgegeben und hatten für die lokalen Medien so etwas wie eine kleine Pressekonferenz« (Betriebsrat Interview 27).

Dabei scheint es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem für die Präsentation betriebenen Aufwand und der positiven Resonanz bei der Belegschaft zu geben. Offenbar ist entscheidend, dass sich der neue Gesellschafter überhaupt persönlich vorstellt. Verzichtet er darauf, macht er sich bei der Belegschaft nicht unbedingt beliebt.

»Dann waren telefonisch zwei Manager [...] aus China zugeschaltet und es saß am Tisch jemand von Barclays [...], die das für die abwickeln. So und da saßen also derjenige, der Veräußerer und der Erwerber [sic; Anm. D. Verf.] gegenüber [...]. Was die da gemacht haben, sie haben ihr Unternehmen vorgestellt. Wir haben uns alle da eine Präsentation einmal auf Englisch und dann nochmal auf Deutsch angehört. Das war alles vorher vorbereitet, also man konnte das merken. Das war in China sozusagen Englisch vom Blatt abgelesen und der Barclays-Vertreter hat den übersetzten Text in Deutsch ebenfalls vom Blatt abgelesen« (Betriebsrat Interview 29).

Festzuhalten ist, dass die Art und Weise, wie die Belegschaft über den künftigen Kurs des Unternehmens informiert wird, zu einer vertrauensbildenden Atmosphäre mit dem Mutterkonzern beitragen kann. Vereinzelt Aussagen in den Interviews zeigen, dass die Einschätzung der Betriebsräte und Gewerkschaften dabei zentrale Bedeutung für die Meinungsbildung in der Belegschaft haben können:

»[W]ir haben natürlich betriebsratsseitlich sehr, sehr viel kommuniziert, also wir haben eigene Handouts herausgebracht. [...] Wir haben die Vertrauensleute einbezogen. Es gab dann tatsächlich betriebsratsseitlich/aufsichtsratsseitlich eine Informationswelle der Beteiligten, um den Deal auch sauber durchzuführen. Warum ist das so? Weil im Vorfeld auch bei den Aufsichtsräten, [...] [d]a war die IG

Metall mit an Bord und mit verbunden und das war quasi so etwas wie ein Gütesiegel, um den Beschäftigten auch sagen zu können »Wir empfehlen euch, diesen Deal mitzugehen, diesen Weg mitzugehen.« Es gab keinen Aufstand, es gab kein gar nichts. Es war »so ruht der See«. Das lag aber sicherlich auch an der gemeinsamen Kommunikation mit dem Unternehmen, die aber auch nur so gut stattfinden konnte, weil die Vertragsverhandlungen, die vorher stattgefunden haben, gut waren« (Betriebsrat Interview 27).

Es gibt aber auch Beispiele, wie die im Folgenden beschriebenen Praxisfälle, in denen durch mangelnde Kommunikation negative Reaktionen der Belegschaft hervorgerufen wurden. Hier war die Kommunikation durch institutionelle Vorgaben eingeschränkt und die Mitarbeiter wurden nicht professionell informiert. In beiden Fällen regte sich unmittelbar nach der Bekanntgabe der Investitionen Widerstand.

Im ersten Beispiel sollte ein Geschäftsfeld des Technologiekonzerns ZF Friedrichshafen AG abgespalten werden; der wichtigste Interessent und spätere Käufer war der chinesische Konzern Times New Material Technology Co., Ltd. (TMT).

Die betroffenen Betriebsräte und Mitarbeiter fühlten sich nicht ausreichend und nur verzögert informiert. Zwar wurden die Betriebsräte über den geplanten Verkauf in Kenntnis gesetzt, nicht aber die Belegschaft. Letztere erfuhr von dem geplanten Verkauf – nach einem anonymen Hinweis – aus der Presse. Im Falle des Betonpumpenherstellers Putzmeister erfuhr auch der Betriebsrat vom geplanten Verkauf erst aus der Presse (vgl. Exkurs 6).

Exkurs 6: Putzmeister – Protest nach stillem Verkauf (Kai Bollhorn)

Das Unternehmen Putzmeister ist seit den 1960er Jahren primär als Hersteller von Betonpumpen tätig und zählt zu den Hidden Champions in Deutschland (vgl. Simon 2012). Der Gründer war gleichzeitig Eigentümer des Unternehmens. Die Leitung des aktiven Geschäfts oblag einem nicht familienzugehörigen Management. Das Unternehmen wurde zentral gesteuert, war aber mit Fertigungsstandorten weltweit aktiv (Europa, Nordamerika, Asien). Seit 2000 war das Unternehmen sehr stark gewachsen (vgl. Putzmeister Holding GmbH 2007–2012).

Infolge der Wirtschafts- und Finanzkrise hat das Unternehmen 2009 zum ersten Mal in der Firmengeschichte einen operativen Verlust

ausgewiesen. Nach Restrukturierung durch das Management hat das Unternehmen bereits 2010 wieder einen Gewinn erzielt, der bis 2012 gesteigert werden konnte (vgl. Putzmeister Holding GmbH 2007–2012). Im Februar 2012 hat das Management den Verkauf des Unternehmens an den chinesischen Konzern Sany öffentlich bekanntgegeben. Darüber waren weder der Betriebsrat noch die Mitarbeiter informiert. Der Betriebsratsvorsitzende erfuhr von diesem Verkauf während eines Telefonats, das er auf dem Weg zum Büro des Geschäftsführers führte.

Als Reaktion auf den Verkauf organisierte der Betriebsrat eine Kundgebung für den nächsten Werktag. Die Beschäftigten nutzten die Demonstration, um auf bestehende Verträge und geltendes Tarifrecht hinzuweisen. Aufgrund der öffentlichen Berichterstattung, die auch dem neuen Eigentümer nicht entgangen war (vgl. Marquart 2012), konnte der Betriebsrat eine Verlängerung der Standortsicherung – ohne Berücksichtigung möglicher konjunktureller Krisen – durchsetzen.

Des Weiteren konnte er Garantien für die Fertigung bestimmter Produkte in Deutschland sichern, die eine interne Verlagerung der Produktion in das lohnkostengünstigere Ausland zunächst verhindern. Zudem vereinbarte er mit dem Arbeitgeber eine Friedenspflicht, die als Gegenleistung für die beschlossene Standortsicherung gesehen werden kann.

Zeitungsberichten zufolge (vgl. u. a. Marquart 2012) war der neue chinesische Gesellschafter daran interessiert, die öffentlichkeitswirksamen Kundgebungen des Betriebsrates einzuschränken. Da die Übernahme von den deutschen Medien begleitet wurde, hat der neue Gesellschafter versucht, negative Presseberichte zu vermeiden.

Die Nutzung der Medien, beispielsweise durch Interviews oder kurze Stellungnahmen, bietet Betriebsräten bei der Übernahme von Unternehmen die Möglichkeit, ihre Einschätzungen deutlich zu machen und ihre Forderungen zu kommunizieren. Dies ist insbesondere dann bedeutend, wenn kein direkter Kontakt zwischen ihnen und dem neuen Eigentümer bzw. dessen Management besteht.

In diesem Fallbeispiel wird die Reaktion der Mitarbeiter auf zwei Gründe zurückgeführt:

1.) Der Eigentümer und das Management erwarteten für die Zukunft einen schwierigeren Markt, schwieriger noch als vor Ausbruch der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008. Ein industrieller Investor sollte ge-

währleisten, dass das Unternehmen auch in Zukunft in diesem schwierigeren Marktumfeld bestehen kann. Die Mitarbeiter teilten diese Sicht des Managements bezüglich der zu erwartenden Verschlechterung der Marktposition nicht. Der Verkauf war daher für die Belegschaft nicht nachvollziehbar.

2.) Der Eigentümer hatte sich dazu entschieden, den Betriebsrat nicht über den (möglichen) Verkauf zu informieren. Dieser konnte folglich keine Vorbereitungen treffen, um den Verkauf gegenüber der Belegschaft zu kommunizieren (im Gegensatz zum oben geschilderten Beispiel, in dem das Management die Kommunikation vorbereitet hatte und sich die Arbeitnehmervertreter klar für den Verkauf ausgesprochen haben):

»Es war eine richtige Lähmung für die Mitarbeiter [...], ein Schockzustand und der musste erst mal ein bisschen gelöst werden« (Betriebsrat Interview 2).

Der vom Betriebsrat bei Putzmeister organisierte Widerstand zielte darauf ab, die Geschäftsführung an die bestehenden Vereinbarungen zu erinnern und die Kommunikationskultur im Unternehmen zu kritisieren.

Möglichkeiten des Widerstands – Fiktion oder Realität

Die bislang vorgestellten Reaktionen der Belegschaften zeigen, dass offener Widerstand gegen die Übernahme ihres Unternehmens die Ausnahme ist. Das folgende Beispiel der Übernahme der ZF Friedrichshafen AG durch das chinesische Unternehmen Times New Material Technology Co., Ltd. (TMT) zeigt jedoch, dass Widerstand, der konfrontative Möglichkeiten des Betriebsrates zur Einflussnahme einschließt, erfolgreich sein kann.

Investoren treffen ihre Entscheidungen, um Zugang zu neuen Kunden, Märkten und zu Know-how zu erhalten. Letzteres insbesondere in Form des Wissens und der Erfahrungen der Mitarbeiter. Diese Entwicklung ist branchenübergreifend zu beobachten und korrespondiert mit den strategischen Zielen des Investors und der von ihm gewählten Form des Markteintritts (für weitere Details siehe den Beitrag von Kai Bollhorn in diesem Band).

Offene Widerstände gegen Investoren bedeuten für diese häufig eine negative Presseberichterstattung. Dies war sowohl bei der Übernahme von Putzmeister zu beobachten (vgl. Exkurs 6), wo negativ behaftete Begriffe wie ›Götterdämmerung‹ durch die Medien gingen, als auch im nachfolgend vorgestellten Fall des Verkaufs des Geschäftsfeldes Gummi & Metall (CR) des Automobilzulieferers ZF Friedrichshafen AG an die Times New Material Technology Co., Ltd. (TMT), bei dem negative Reaktionen seitens der Kunden drohten (vgl. Exkurs 7).

Diese Beispiele zeigen, dass Arbeitnehmervertreter, sowohl wenn sie direkt bei Übernahmen beteiligt werden als auch wenn ihnen dies verwehrt wird, die Möglichkeit haben, Einfluss auf die Ausgestaltung der Übernahme zu nehmen. Allerdings sind die einzelnen Fälle je nach Investor, Zielunternehmen und Branche relativ schwierig miteinander zu vergleichen. Es gibt zwar durchaus Parallelen (vergleiche die Zusammenhänge I bis V im Beitrag von Kai Bollhorn in diesem Band), aber eben auch unternehmensspezifische Besonderheiten.

Welche Form des Widerstands sich für Arbeitnehmervertretungen empfiehlt, lässt sich nicht pauschal beantworten. Fest steht allerdings, dass die Auffassung, Arbeitnehmer seien passive Opfer von Restrukturierungsprozessen (vgl. Cumbers/Nativel/Routledge 2008) ohne Einflussmöglichkeiten auf Firmenübernahmen durch Unternehmen aus den BRIC-Staaten nicht oder nur eingeschränkt gilt.

Exkurs 7: ZF Friedrichshafen AG – erfolgreich Widerstand leisten (Kai Bollhorn)

Der Verkauf des Geschäftsfeldes Gummi & Metall (CR) des Automobilzulieferers ZF Friedrichshafen AG an das chinesische Unternehmen Times New Material Technology Co., Ltd. (TMT) wurde im Sommer 2013 von erheblichen Widerständen begleitet. CR als Unternehmensteil produziert einfache Bauteile für Personenkraftwagen. Die ZF AG als Konzern ist hingegen breit aufgestellt und fertigt komplexe Bauteile (vor allem Getriebe) für die Automobilindustrie.

Das Management der ZF AG beabsichtigte, das ganze Unternehmen auf komplexe Produkte auszurichten. Dafür nutzen Automobilzulieferer interne Forschungs- und Entwicklungseinheiten. Die Zulieferer

können so weniger schnell ausgetauscht werden. Im Geschäftsfeld CR war eine solche Entwicklung hin zu komplexeren Produkten mit der bestehenden Produktpalette nicht möglich.

Daher reagierte das Management von ZF positiv auf das Kaufinteresse von TMT. Der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wurde über den Verkaufsplan informiert und konnte die Weitergabe dieser Information an die Vorsitzenden der lokalen Betriebsräte – bei Unterzeichnung einer Verschwiegenheitserklärung – durchsetzen. Das Thema wurde nicht weiter kommuniziert, bis ein Zeitungsartikel – basierend auf einer anonymen Quelle – die Verkaufsverhandlungen öffentlich machte.

Die Vertreter der Belegschaft von CR reagierten auf den geplanten Verkauf mit einer Unterschriftenaktion, an der sich mehr als 50 Prozent der gesamten Belegschaft des Unternehmens in Deutschland für einen Verbleib von CR im Unternehmensverbund von ZF aussprachen.

Um seinen Forderungen in den Verhandlungen zwischen CR und der ZF AG Nachdruck zu verleihen, beschloss der Konzernbetriebsrat mit den einzelnen Werksvertretern Mehrarbeit an Wochenenden abzulehnen. Denn laut Betriebsverfassungsgesetz haben Beschäftigte an nicht betroffenen Standorten kein Streikrecht. Die Ablehnung von Mehrarbeit an Wochenenden ist demgegenüber durch das Betriebsverfassungsgesetz gedeckt.

In der Automobilindustrie ist diese Mehrarbeit bei hoher Nachfrage durchaus üblich und wird im Regelfall praktiziert. Aufgrund der hohen Nachfrage in der Zeit der Verhandlungen hatte die ZF AG bereits für mehrere Wochenenden Mehrarbeit fest eingeplant.

Weil aufgrund der Just-in-Time-Produktion in dieser Branche die Lager der Automobilhersteller relativ klein sind, können Lieferausfälle nur kurzfristig kompensiert werden können. Die Weigerung der Mitarbeiter eines Zulieferunternehmens, an Wochenenden Mehrarbeit zu leisten, kann zu Produktionsausfällen bei den auf eine regelmäßige Belieferung angewiesenen Automobilunternehmen führen. Derartige Lieferverzögerungen haben nicht nur wirtschaftlichen Schaden zur Folge, sondern auch einen hohen Reputationsverlust, der unter Umständen zum Verlust von Kunden für das Zulieferunternehmen führen kann.

Mit der Androhung, Mehrarbeit an Wochenende zu verweigern, konnte der Betriebsrat Druck auf die Verhandlungen aufbauen. Da er wesentliche Zugeständnisse erringen konnte (so hat die ZF AG beispielsweise

CR Negativlizenzen für neue Produkte zugestanden, die potenziell in der Zukunft eine große Bedeutung erlangen könnten), erwies sich in diesem Fall der Widerstand der Arbeitnehmervertretungen als erfolgreich. Die Formierung dieses Widerstands ist offenbar auf zwei Faktoren zurückzuführen.

Erstens hatte die Belegschaft bereits vor dem Verkauf ihr Entgegenkommen signalisiert, zur Entlastung der wirtschaftlich angespannten Lage des Geschäftsfeldes Gummi und Metall (CR) beizutragen. Zweitens hatte das Konzernmanagement Investitionen in zukunftsfähige Technologien bei CR zugesichert. Diese wurden bis zu den Verkaufsverhandlungen auch getätigt, jedoch sollten diese Technologien und die entsprechenden Patente im Konzern ZF AG verbleiben.

Aber auch das Management und die Betriebsräte von CR sahen in den entwickelten Produkten Zukunftspotenzial. Unter anderem aufgrund dessen sahen sie sich veranlasst, Widerstand zu leisten. Dass dieser sich dann zur Drohkulisse der Ablehnung von Mehrarbeit formieren konnte, ist offenbar auf das Unverständnis der Belegschaft von CR und der Betriebsräte der anderen Konzernteile der ZF AG über das Kommunikationsverhalten der Konzernspitze zurückzuführen. Offensichtlich war die Konzernleitung darauf bedacht, die Verhandlungen mit dem chinesischen Investor TMT in möglichst kleinem Kreis ohne Einbeziehung der Mitarbeitervertretungen abzuhalten.

Fazit

Die Mehrzahl der befragten Manager gab an, die Belegschaft sei durch die Übernahme ihres Unternehmens nicht verunsichert gewesen (vgl. Abbildung 2). Die Interviews mit Arbeitnehmervertretern jedoch ergaben, dass die Mitarbeiter aufgrund von Investitionen aus den BRIC-Ländern doch verunsichert gewesen seien.

Folgerichtig gibt es offenbar unterschiedliche Wahrnehmungen beim Management und bei der Belegschaft zu ausländischen Direktinvestitionen. Die Verunsicherung bedeutet für Investoren bzw. das Management der Zielunternehmen, dass sie offen, professionell und insbesondere zeitnah kommunizieren sollten, um einer Verunsicherung der Belegschaft vorzubeugen.

Die beiden vorgestellten Fallbeispiele zeigen, dass einerseits ein Unverständnis über den Verkauf des Unternehmens an einen Investor aus den BRIC-Ländern bei der Belegschaft besteht, dass es aber gerade die mangelhafte und unprofessionelle Kommunikation ist, die Kritik und Widerstand hervorruft. Der Betriebsrat eines Unternehmens (Betriebsrat Interview 2) spricht von einem »Schockzustand« und ein IG-Metall-Vertreter sieht »industriepolitisch eine Katastrophe, eine Götterdämmerung« (Klawitter/Wagner 2012, o. S.). Solche Reaktionen zeigen, wie groß die Verunsicherung ist. Eine bessere Kommunikation kann diese abmildern.

Aus Sicht der Arbeitnehmervertreter bleibt festzuhalten, dass diese darauf drängen sollten, in die Gestaltung der Übernahme durch einen BRIC-Investor einbezogen zu werden, sie aber letztlich keine rechtliche Möglichkeit haben, den Verkauf eines Unternehmensteils oder eines Geschäftsfeldes zu verhindern.

Allerdings können sie, sobald der Verkauf bekanntgegeben wird, dafür Sorge tragen, dass bestehende Verträge eingehalten bzw. auch aus Sicht der Arbeitnehmer Anpassungen vorgenommen werden, beispielsweise Laufzeitverlängerungen von Standortsicherungen oder Investitionszusagen. Vor Bekanntgabe von Verkaufsplänen kann der Betriebsrat auf seine – sich vom Management unterscheidende – Sicht auf Firmenübernahmen verweisen, um eine offene Kommunikation im Unternehmen einzufordern.

Literatur

- Bonatti, Luigi/Fracasso, Andrea (2013): The German Model and the European Crises. In: *Journal of Common Market Studies* 51, H. 6, S. 1023–1039.
- Cumbers, Andy/Nativel, Corinne/Routledge, Paul (2008): Labour agency and union positionalities in global production networks. In: *Journal of Economic Geography* 8, H. 3, S. 369–387.
- Downey, John/Fenton, Natalie (2008): Global capital, local resistance? Trade unions, national newspapers and the symbolic contestation of offshoring in the UK. In: *Current Sociology* 55, H. 5, S. 651–673.
- Fehr, Marc (2009): Wie chinesische Unternehmen ihr Deutschland-Geschäft managen. In: *WirtschaftsWoche* online, 14.10.2009, www.wiwo.de/unternehmen/neue-studie-wie-chinesische-firmen-ihr-deutschland-geschaeft-managen/5238260.html (Abruf am 15.2.2012).

- Franz, Martin (2010): The potential of collective power in a global production network: UNICOME and Metro Cash & Carry in India. In: *Erdkunde* 64, H. 3, S. 281–290.
- Kaufmann, Stephan (2008): *Investoren als Invasoren. Staatsfonds und die neue Konkurrenz um die Macht auf dem Weltmarkt*. Berlin: Karl Dietz Verlag.
- Klawitter, Nils/Wagner, Wieland (2012): Götterdämmerung. In: *Der Spiegel* 6/2012, S. 68–69.
- Maier, Astrid (2012): Putzmeister erhält lange Standortgarantie. In: *Spiegel Online*, 11.4.2012, www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/chinesisches-unternehmen-sany-gibt-putzmeister-standortgarantie-a-826908.html (Abruf am 5.2.2016).
- Marquart, Maria (2012): Deutscher in chinesischem Vorstand. In: *Spiegel online*, 1.5.2012, www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/interview-putzmeister-ist-froh-ueber-investor-aus-china-a-830214.html (Abruf am 5.2.2016).
- Nunnenkamp, Peter (2006): Was von ausländischen Direktinvestitionen zu erwarten ist. Unbegründete Ängste in den Heimatländern, übertriebene Hoffnungen in den Gastländern. In: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 55, H. 1, S. 20–44.
- Putzmeister Holding GmbH (2007–2012): Jahresabschlüsse zu den Geschäftsjahren 2007–2012, www.bundesanzeiger.de (Abruf am 15.2.2012).
- Reisenbichler, Alexander/Morgan, Kimberly. J. (2012): From »Sick Man« to »Miracle«: Explaining the Robustness of the German Labor Market During and After the Financial Crisis 2008–09. In: *Politics & Society* 40, H. 4, S. 549–579.
- Scherr, Maximilian/Berg, Achim/König, Birgit/Rall, Wilhelm (2012): Einsatz von Instrumenten der Strategieentwicklung in der Beratung. In: Bamberger, Ingolf/Wrona, Thomas (Hrsg.): *Strategische Unternehmensberatung Konzeption – Prozesse – Methoden*. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 77–104.
- Simon, Hermann (2012): Chinas Hidden Champions greifen an. In: *Harvard Business manager online*, 3.2.2012, www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-813019.html (Abruf am 15.2.2012).
- Watermann, Peter/Timms, Jill (2004): Trade union internationalism and a global civil society in the making. In: Anheier, Helmut/Glasius, Marlies/Kaldor, Mary (Hrsg.): *Global civil society*, H. 5. London, S. 175–202.

