

Ausländische Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland

Fazit

Martin Franz, Sebastian Henn und Jörg Weingarten

Investitionen aus den sogenannten BRIC-Staaten – Brasilien, Russland, Indien und China – sind für den Standort Deutschland von immer größerer Bedeutung. Dass diese Entwicklung sich nicht nur in spektakulären Übernahmen mit großer Medienresonanz, sondern auch in vielen Investitionen, die weniger öffentliche Aufmerksamkeit generieren, zeigt, haben die vorangegangenen Analysen bewiesen. Bislang mangelte es an einem vergleichenden Bild über die mit den Investitionen verbundenen Implikationen, fokussierten die wenigen bestehenden Studien doch selektiv Investoren aus einzelnen Ländern.

Darüber hinaus zeichneten sich bisherige Untersuchungen durch uneinheitliche methodische Zugänge aus, was ihre Vergleichbarkeit untereinander erschwerte. Schließlich stützten sich die Arbeiten auf unterschiedliche Definitionen, Datengrundlagen und Forschungsdesigns sowie die Analyse unterschiedlicher Zeiträume. Mit dem vorliegenden Band und einer Reihe weiterer Publikationen, die im Rahmen des zugrunde liegenden Projektes erstellt wurden (siehe z.B. Golinski/Franz/Henn/Bollhorn 2013; Bollhorn/Franz 2015; Franz/Henn/Weingarten 2015; Golinski/Henn 2015), konnte diese Forschungslücke geschlossen werden.

Dabei zeichnet sich das Projekt durch eine weitere Besonderheit aus: Erstmals wurde das Thema der Investitionen aus den BRIC-Staaten primär aus einer Arbeitnehmerperspektive betrachtet. Die Kernaussagen der Untersuchungen werden im Folgenden zusammengefasst und darauf aufbauend Schlussfolgerungen gezogen.

Die quantitative Analyse der Investitionsdaten hat gezeigt, dass es ein deutliches Ungleichgewicht bei den ausländischen Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten gibt. China hat entsprechend seiner wirtschaftlichen Position eine herausragende Bedeutung, was Direktinvestitionen in Deutschland anbelangt. Gleichzeitig fällt aber auch die Entwicklung Indiens ins Gewicht. Entsprechende Investitionen finden hier sehr häufig über Mergers und Akquisitionen statt, sodass ein starker Einfluss auf bestehende Unternehmen erwartet werden kann. Akteure aus Russland und vor allem Brasilien sind dagegen bislang deutlich seltener als (institutionelle) Gesellschafter in Erscheinung getreten.¹

Die qualitativen Interviews mit Experten und Betriebsräten haben ergeben, dass teilweise unterschiedliche Einschätzungen zur strategischen Situation im Unternehmen bestehen. Manager haben teilweise einen (auch zu erwartenden) Wissensvorsprung, z. B. in Bezug auf finanzielle Probleme des Unternehmens vor der Investition. Gerade solche unterschiedlichen Wissensstände führen unternehmensintern aber häufig zu Unverständnis und Unsicherheit aufseiten von Betriebsräten und Belegschaften.

Ein weiterer Grund für Verunsicherungen auf der Arbeitnehmerseite ist, dass über die Motive und Ziele von Investoren aus den BRIC-Staaten wenig bekannt ist. Diesbezüglich konnten im Rahmen des Projektes Muster herausgearbeitet werden. So werden meist Unternehmen aufgekauft, die im Weltmarkt deutlich besser positioniert sind oder die über ein ergänzendes Profil verfügen. Damit erhoffen sich die Investoren, mittel- bis langfristig eigene Schwächen ausgleichen zu können.

Es wird immer wieder vermutet, dass es das primäre Ziel einer Investition in Deutschland sei, Wissen aus den hier ansässigen Unternehmen abziehen. Tatsächlich hat die Analyse gezeigt, dass der hohe Know-how-Stand in deutschen Unternehmen zwar ein wichtiger Investitionsgrund ist, die Angst vor einem schnellen Transfer von Wissen aber trotzdem zumeist unbegründet erscheint.

So ist angesichts der häufig nur geringen Integration des deutschen Unternehmens in das Käuferunternehmen und der großen Barrieren bei Lernprozessen nicht davon auszugehen, dass kurz bzw. mittelfristig eine Angleichung der unternehmensspezifischen Wissensbasen zu erwarten ist.

1 | Gerade im Falle Russlands zeigt sich ein anderes Bild, wenn auch private Geldanlagen betrachtet werden (siehe Golinski/Franz/Henn/Bollhorn 2013).

Infolgedessen kann auch die Qualität der Produkte – je nach Wissensintensität des jeweiligen Produktionsprozesses – in der Regel nur sehr langfristig angeglichen werden. Perspektivisch ist aber zu erwarten, dass sich die kooperativen Beziehungen der verschiedenen Unternehmensteile verstärken und damit nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität des Wissenstransfers zwischen den Unternehmen erhöht werden kann.

Eine weitere große Sorge bei Investitionen aus den BRIC-Staaten – sowohl seitens der Arbeitnehmer als auch seitens des deutschen Managements – ist ein starker Eingriff in das Tagesgeschäft aus der Ferne. In den untersuchten Fallbeispielen zeigten sich allerdings relativ geringe Einflüsse der Investoren auf das Tagesgeschäft und die Strategie der akquirierten Unternehmen. Ein Indikator für den eher geringen Einfluss ist, dass in vergleichsweise wenigen Unternehmen Mitarbeiter aus den Investoren-Unternehmen in die neuen deutschen Tochterunternehmen entsandt wurden.

Und selbst wenn derartige Entsendungen stattfinden, handelte es sich bei ihnen meistens nur um relativ wenige Personen, die vorwiegend keine zentralen Funktionen übernahmen. Die oberste Führungsebene des übernommenen Unternehmens wird meist nicht mit einem Manager des akquirierenden Unternehmens besetzt, was nicht zuletzt auf eine verhältnismäßig ausgeprägte Wertschätzung für deutsche Manager zurückzuführen ist.

Investoren, die sich erstmalig in Deutschland engagieren, haben meist ein geringes Vorwissen über das Modell der deutschen Mitbestimmung. Dennoch konnte nicht festgestellt werden, dass die neuen Eigentümer mehrheitlich versuchen, das Modell der deutschen Mitbestimmung auszuhebeln. Stattdessen wurde deutlich, dass die Herkunft eines Investors keine Rückschlüsse auf Verhalten und (Nicht-)Anerkennung der betrieblichen Mitbestimmungspraxis zulässt.

Eindeutige Unterschiede von Investoren aus den BRIC-Staaten gegenüber Gesellschaftern aus anderen Ländern (wie z. B. Westeuropa) oder innerhalb der Gruppe der BRIC-Staaten können nicht festgestellt werden. Meist nehmen die Gesellschafter aus den BRIC-Staaten diesbezüglich eine neutrale bis desinteressierte Haltung ein. Diese kann von Vertretern der Mitbestimmung allerdings durchaus als abweisend interpretiert werden – hier fehlt es beiden Seiten vor allem an interkultureller Erfahrung.

Dies gilt für deutsche Vertreter der Mitbestimmung genauso wie für investierende Gesellschafter aus den BRIC-Staaten, die erst beginnen, international tätig zu werden. Gerade diese internationale Unerfahrenheit der

investierenden Gesellschafter bedeutet, dass Reaktionen des Betriebsrates durchaus einen Einfluss haben können. Vielfach wird geäußert, dass die neuen Eigentümer wenig Vorwissen haben – entsprechend also auch nicht wissen, welche Möglichkeiten der Betriebsrat durch das Betriebsverfassungsgesetz hat und welche nicht.

In Einzelfällen zeigten sich aber auch Extremhaltungen gegenüber der deutschen Mitbestimmung. Diese reichten von der völligen Ablehnung bis zu Enthusiasmus gegenüber dem deutschen System und dem Wunsch, dieses auch im Heimatland zu implementieren. Die Potenziale, die es in diesem Bereich für einen Transfer des deutschen Mitbestimmungssystems gibt, sollten weiter untersucht werden.

Aktive Widerstände seitens der Belegschaft und ihrer Vertreter gegen eine Übernahme treten eher selten auf. Dies hängt anscheinend eng mit der Situation der Unternehmen zum Zeitpunkt der Investitionen zusammen: Befinden sich Unternehmen in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation – was vor einer Investition häufig der Fall ist – überwiegt bei Belegschaft und Vertretern der Mitbestimmung vielfach die Erleichterung über möglicherweise rettende Investitionen gegenüber der Angst vor den unbekannten Investoren und ihren Zielen. Unabhängig davon, wie kritisch die Belegschaft und ihre Vertreter den neuen Investoren gegenüber eingestellt sind, sollte stets versucht werden, einen möglichst direkten Dialog mit den (potenziellen) Investoren aufzubauen.

Aus den Interviews und diesen Einschätzungen konnten entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Den betrieblichen Interessenvertretern kann empfohlen werden, wachsam bei Veränderungen im Unternehmen zu sein, um Anzeichen einer anstehenden Unternehmenstransaktion frühzeitig antizipieren zu können. Bei aufkommenden Signalen, dass ein Investoreneinstieg bevorsteht, empfiehlt es sich, frühzeitig an die Geschäftsführung heranzutreten. Dabei sollten strategische Fragen gestellt und auf eine offene Informationspolitik hingewirkt werden.

So können einerseits der Belegschaft Ängste genommen und die Akzeptanz der Investition erhöht werden. Andererseits besteht so die Möglichkeit, Entwicklungen, die negativ für die Belegschaft sind, frühzeitig zu identifizieren und so potenziell entsprechend Einfluss zu nehmen. Darüber hinaus ist es aus Betriebsratsperspektive wichtig, den potenziellen Investor zu bewerten und beispielsweise über vorausgegangene Investments oder Beteiligungen das strategische Grundmuster des Investors ableiten zu können.

Daher ist die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften und möglicherweise externen Sachverständigen sehr hilfreich. Auch nach der Übernahme sollte der Betriebsrat die weitere Entwicklung des Unternehmens und des Investorenverhaltens kontinuierlich beobachten.

Im Hinblick auf Akteure aus der Wirtschaftsförderung und der Kammern scheinen drei Aspekte erwähnenswert: Erstens besteht ein klarer Bedarf an der Vermittlung von Kompetenzen, die die Verständigung zwischen Investoren und Arbeitnehmern verbessern. Hiermit seien neben Sprachkursen auch Seminare bzw. Informationsmaterialien über den fremden kulturellen Kontext der jeweils anderen Gruppe von Akteuren angesprochen.

Zweitens sollte die Wirtschaftsförderung bereits im Rahmen erster Kontaktgespräche mit Investoren auf den Stellenwert des sozialen Dialoges, der Sozialpartnerschaft und der Betriebsverfassung bzw. der Wahrung von Interessen und Rechten der Arbeitnehmerseite hinweisen – einerseits, um Überraschungen aufseiten der Investoren vorzubeugen und andererseits, um eine frühzeitige Kommunikation zwischen den beteiligten Parteien herzustellen.

Drittens sollte über die Einrichtung einer neutralen Stelle nachgedacht werden, die als Plattform dem Austausch zwischen Arbeitnehmern und Investoren dient, den Kontakt zu ihnen herstellt und Informationen (Fördermöglichkeiten, Abläufe, Recht) über ausländische Direktinvestitionen bereitstellt. Eine solche Stelle sollte in ihre Tätigkeit explizit auch arbeitnehmerrelevante Aspekte einfließen lassen und so noch vor erfolgter Investition auf die Wahrung von Arbeitnehmerinteressen und -rechten hinwirken.

Eine Übernahme kann sehr wohl zur Stärkung der Entwicklungsperspektiven des Unternehmens beitragen, jedoch können *Synergieeffekte* nachfolgend zu Reorganisationen und Arbeitsplatzverlusten führen. In jedem Fall sollte auf Grundlage zu beschaffender Informationen und im Abstimmungsprozess mit vertrauten Akteuren eine Strategie im Sinne des Know-how- und Beschäftigungserhalts abgestimmt werden. Der Aufbau von guten Kontakten zum Investor schon während des Verkaufsprozesses ist zwar keine Zukunftsgarantie, aber, so zeigen es Fallbeispiele, erleichtert er das gegenseitige Verständnis für die Motivlagen und möglicherweise die Ableitung einer kohärenten Zukunftsperspektive.

Literatur

- Bollhorn, Kai/Franz, Martin (2015): Production Network Knowledge as a Foundation for Resistance – Workers Influence on a Chinese Acquisition in Germany. In: Tijdschrift voor economische en sociale geografie. Early view doi: 10.1111/tesg.12164
- Franz, Martin/Henn, Sebastian/Weingarten, Jörg (2015): Schluss mit Vorurteilen über ausländische Investoren. In: Unternehmeredition, H. 4, S. 16–18.
- Golinski, Sophie/Henn, Sebastian (2015): Imperialisten, Spione oder Retter?: zur Charakterisierung von Direktinvestitionen aus Russland, Indien und China in deutschen Tageszeitungen. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 59, H. 1, S. 1–19.
- Golinski, Sophie/Henn, Sebastian/Franz, Martin/Bollhorn, Kai (2013): Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland. In: Nationalatlas aktuell 7, H. 5, http://aktuell.nationalatlas.de/wp-content/uploads/13_05_BRIC_Direktinvestitionen.pdf (Abruf am 5.2.2016).