

# REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 84, 04.2025

Das I.M.U. ist ein Institut  
der Hans-Böckler-Stiftung

## DER ABWESENDE PARTNER IN DER SOZIALPARTNERSCHAFT

### Veränderungen der Mitbestimmungspraxis in Betrieben mit chinesischen Investoren

Shuwen Bian

#### AUF EINEN BLICK

- Die Mehrheit der chinesischen Investoren verfolgt das Ziel, langfristig in Deutschland zu bleiben. Dennoch scheitern rund 30 Prozent der M&A-Übernahmen – oft bereits nach kurzer Zeit. In vielen Fällen führte ein anschließender Wechsel von chinesischen zu nichtchinesischen Anteilseignern zu einer stabileren Unternehmensentwicklung.
- Die Managementstrukturen der deutschen Tochtergesellschaften befinden sich in einem Wandel. Mit den Übernahmen entsenden die meisten chinesischen Gesellschafter chinesische Manager\*innen in die Geschäftsführung der Tochtergesellschaften. Diese personellen Veränderungen in der lokalen Führungsebene haben direkte Auswirkungen auf die Betriebsabläufe und die betriebliche Mitbestimmung.
- Der Einstieg chinesischer Investoren hat tiefgreifende Veränderungen in der Unternehmenskultur deutscher Standorte zur Folge. Vier Faktoren erschweren dabei die betriebliche Mitbestimmung: eingeschränkter Informationszugang, sprachliche Barrieren, paternalistische Unternehmensführung und der Einfluss von Parteirichtlinien.
- Es gibt keine Hinweise darauf, dass chinesische Gesellschafter und das Management die Arbeit der Mitbestimmungsakteure proaktiv verhindern. Allerdings suchen sie auch nicht die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen. Diese Abwesenheit in der Sozialpartnerschaft wird besonders problematisch, wenn Krisensituationen eine gemeinsame Lösungsfindung erfordern.

# **INHALT**

<b>1 Einleitung</b> .....	3
<b>2 Überblick</b> .....	3
2.1 Neue Übernahmen weiter rückläufig, Reinvestitionen stabil. ....	3
2.2 Pandemie, Abschwung und Investitionsprüfung .....	4
2.3 Mehrheitlich fortgeführt, sonst rasches Scheitern .....	5
2.4 Mehrheitlich mit chinesischer Geschäftsführung .....	5
<b>3 Veränderungen in der betrieblichen Mitbestimmung</b> .....	6
3.1 Informationen aus China? .....	6
3.2 Die sprachliche Barriere .....	7
3.3 Die traditionelle paternalistische Unternehmensführung .....	8
3.4 Die Parteirichtlinie .....	12
<b>4 Herausforderung für die betriebliche Mitbestimmung</b> .....	14

# **AUTORENSCHAFT**

**Dr. Shuwen Bian**  
dr.bian@icloud.com

# 1 EINLEITUNG

Der Bericht besteht aus zwei Teilen. Der erste Teil gibt einen Überblick über deutsche Unternehmen, die seit 2001 direkt von chinesischen Investoren übernommen wurden. Als direkte Übernahmen gelten Transaktionen, die folgende Kriterien erfüllen: Erstens muss sich der Hauptsitz des übernommenen Unternehmens in Deutschland befinden, das heißt, deutsche Standorte beziehungsweise Niederlassungen eines nichtdeutschen Mutterkonzerns im Besitz chinesischer Investoren werden nicht berücksichtigt;<sup>1</sup> zweitens muss der chinesische Investor durch die Beteiligung die Kontrolle über das deutsche Unternehmen erlangen. In der Regel bedeutet dies, dass der Investor mehr als 50 Prozent der Anteile besitzen muss.<sup>2</sup>

Auf Grundlage der obigen Definition konnten 294 direkte Übernahmen erfasst werden, die zwischen 2001 und 2023 in Deutschland stattgefunden haben. Von diesen Unternehmen wurden 205 bis Anfang 2024 weiterhin von ihren chinesischen Investoren geführt.

Der zweite Teil des Berichts analysiert die Veränderungen in der Mitbestimmungspraxis der übernommenen Unternehmen. Die Analyse stützt sich auf Erfahrungsberichte aus 23 Betrieben. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde auf eine breite Branchenverteilung, unterschiedliche Größen und verschiedene Standorte geachtet. Letztlich entschied die Gesprächsbereitschaft der internen Akteure über die Auswahl. Im Durchschnitt befinden sich diese Betriebe seit neun Jahren im chinesischen Besitz, drei von ihnen werden nicht mehr fortgeführt. Sowohl Betriebsrats- und Gewerkschaftsmitglieder als auch Manager\*innen und Berater\*innen haben ihre Beobachtungen und Sichtweisen in Gesprächen mit der Autorin geschildert.<sup>3</sup>

Die Langzeitbeobachtung belegt, dass sich die Bedingungen für die betriebliche Mitbestimmung

allmählich verschlechtern. Für diese negative Entwicklung sind vier investorenbezogene Einflussfaktoren ausschlaggebend: erschwerte Informationsbeschaffung, sprachliche Barrieren, unterschiedliche Unternehmenskulturen und zunehmende Parteikontrolle.

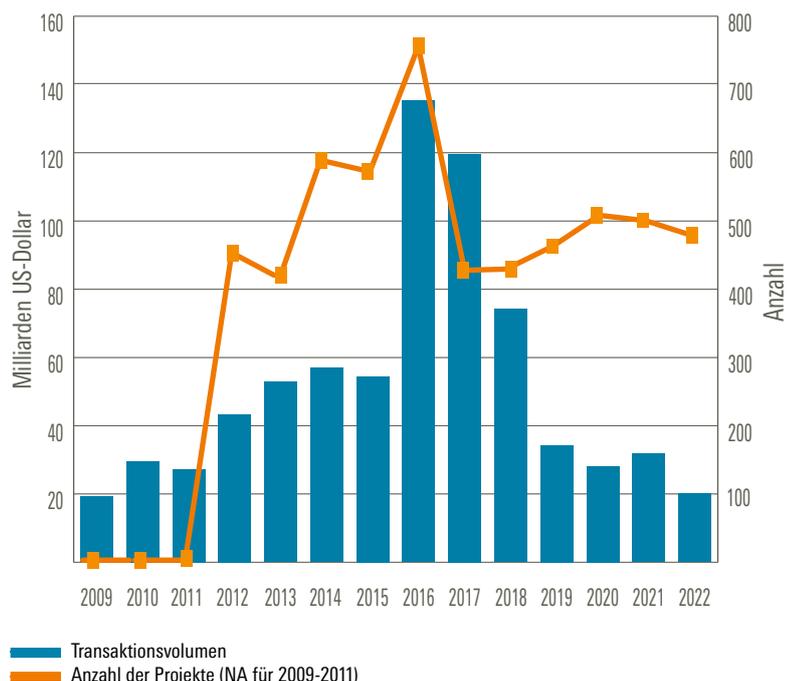
# 2 ÜBERBLICK

## 2.1 Neue Übernahmen weiter rückläufig, Reinvestitionen stabil

In den letzten Jahren hat die Beteiligung chinesischer Unternehmen an ausländischen Unternehmen deutlich abgenommen. Seit 2019 ist das gesamte Transaktionsvolumen chinesischer Unternehmensbeteiligungen im Ausland stark gesunken, was einen erheblichen Rückgang im Vergleich zu den Spitzenjahren 2016 bis 2018 darstellt (siehe Abbildung 1, linke Achse). Laut offizieller chinesischer Statistiken haben chinesische Unternehmen im Jahr 2022 lediglich etwa 20,06 Milliarden US-Dollar (19,08 Milliarden Euro) in grenzüberschreitende Unternehmensbeteiligungen investiert. Dies markiert den niedrigsten Wert seit 2010.

Abbildung 1

Chinesische Unternehmensbeteiligungen im Ausland 2009–2022



1 Die deutsche Tochtergesellschaft des schwedischen Konzerns Volvo CAR AB etwa hat zwar einen chinesischen Gesellschafter, wurde jedoch nicht direkt von Geely übernommen, sondern indirekt über Volvo. Gemäß der Definition dieser Studie handelt es sich somit um eine chinesische Übernahme in Schweden.

2 Drei Ausnahmen wurden in der vorliegenden Studie gemacht: Kion Group AG (47 Prozent), Akkumulatorenfabrik Moll GmbH & Co. KG (46 Prozent) und NAGA Group AG (34 Prozent). Obwohl der chinesische Beteiligungsgrad in diesen drei Fällen unter der 50-Prozent-Schwelle liegt, sind oder waren die chinesischen Investoren jeweils mit Abstand die größten Einzelaktionäre und verfügten über eine mehrheitsfähige Minderheitsbeteiligung mit wesentlichen Einflussmöglichkeiten auf die beteiligten Unternehmen.

3 Zur Wahrung der Anonymität wurden Firmennamen durch Decknamen und Personennamen durch ihre jeweiligen Funktionsbezeichnungen ersetzt. Zur besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit wurden mündliche oder umgangssprachliche Originalzitate sprachlich sinngemäß angepasst.

Quelle: Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment (Ministry of Commerce of the People's Republic of China/National Bureau of Statistics et al. 2009–2022) (Angaben zur Zahl der M&A-Transaktionen lagen für die Jahre 2009 bis 2011 nicht vor).

Vor diesem Hintergrund überrascht es kaum, dass chinesische Übernahmen in Deutschland ebenfalls abgenommen haben. Zwischen 2021 und 2023 haben chinesische Investoren in Deutschland lediglich 17 neue Firmenübernahmen durchgeführt. Verglichen mit den mehreren Hundert M&A-Transaktionen, die jährlich in Deutschland stattfinden, ist dies eine geringe Zahl. Obwohl das Gesamtvolumen chinesischer Auslandsunternehmensbeteiligungen weltweit deutlich zurückgegangen ist, hat sich die Zahl der Transaktionen seit 2017 kaum verändert (siehe *Abbildung 1, rechte Achse*). Dies deutet darauf hin, dass große M&A-Projekte zunehmend durch kleinere Transaktionen ersetzt wurden.

**Trotz des starken Rückgangs neuer Unternehmensübernahmen durch chinesische Investoren bleiben die gesamten chinesischen Investitionsaktivitäten in Deutschland auf einem stabil hohen Niveau.** In den letzten vier Jahren (2020–2023) meldeten die Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Bundesländer jeweils 170, 149, 141 und 200 Ansiedlungsprojekte aus China (GTAI 2024). Damit ist China nach den USA und der Schweiz das drittaktivste Herkunftsland für Greenfield- und Erweiterungsinvestitionen in Deutschland.

Statistisch gesehen wird der markante Rückgang der chinesischen Auslandsunternehmensbeteiligungen seit 2018/19 durch eine deutliche Erhöhung der reinvestierten Gewinne kompensiert, wodurch das Gesamtniveau der chinesischen Auslandsinvestitionen stabil bleibt (siehe *Abbildung 2*).

## 2.2 Pandemie, Abschwung und Investitionsprüfung

In den vergangenen fünf Jahren haben die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie und das Platzen der Immobilienblase die chinesische Wirtschaft massiv erschüttert. China war das erste Land, in dem die Pandemie ausbrach, und hielt auch seine Grenzen länger geschlossen als andere Staaten. Neue Unternehmensfusionen und -übernahmen – sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene – gingen in diesem Zeitraum spürbar zurück (Tian und Wang 2024).

Während der Pandemie verzeichneten viele chinesische multinationale Unternehmen einen deutlichen Gewinnrückgang (Baigorri 2020). Aufgrund globaler Störungen und wirtschaftlicher Unsicherheit setzten sie M&A-Aktivitäten aus, um sich auf Krisenmanagement und finanzielle Stabilität zu konzentrieren.

Zwischen 2020 und 2022 konnten Geschäftsreisen nach oder aus China nur mit erheblichem Aufwand und Zeitverlust unternommen werden. Die dortigen Quarantänemaßnahmen und Lockdowns haben die Due-Diligence-Prüfung, Verhandlungen und den Abwicklungsprozess, wenn nicht unmöglich, so doch erheblich komplizierter gemacht. Viele Investitionsvorhaben wurden daher verschoben oder verzögert.

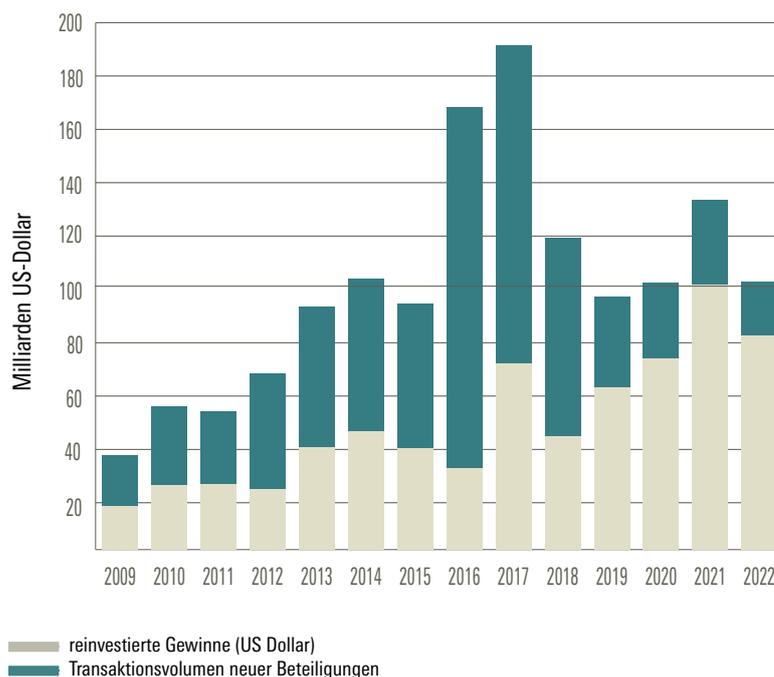
Die Immobilienbranche, die rund ein Sechstel des chinesischen Bruttoinlandsprodukts ausmacht, befindet sich seit dem Sommer 2021 in einer starken Abschwungphase. Dies führte zu einem erheblichen Nachfragerückgang in vor- und nachgelagerten Industrien, belastete zugleich die Bilanzen der kreditvergebenden Banken und setzte deren Risikokontrolle unter Druck (Chen/Niu et al. 2023). In der Folge verschärften sich die Bedingungen für die Unternehmensfinanzierung im chinesischen Inlandsmarkt – ein deutlicher Kontrast zur Situation vor 10 Jahren, als die günstige Finanzierungslage eine zentrale Rolle in der Hochphase chinesischer Unternehmensbeteiligungen spielte (Bian 2024).

Neben der COVID-19-Pandemie und der wirtschaftlichen Abschwächung hat auch die striktere deutsche Investitionsprüfung die Hürden für chinesische Investoren weiter erhöht. Aus Sorge um die öffentliche Ordnung und Sicherheit wurde die Prüfung ausländischer Direktinvestitionen in den letzten Jahren mehrfach verschärft (BMWK 2024a). Die strengeren Kontrollen stellen Investoren vor zusätzliche Anforderungen, was Kosten und Unsicherheiten erhöht und so die Investitionsvorhaben erschweren kann.

Zwischen 2019 und 2023 leitete das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz Prüfverfahren für Investitionsvorhaben mit chinesischer Beteiligung ein. Die Zahl der Verfahren lag bei 22 im Jahr 2019, 27 im Jahr 2020, 37 in den Jahren 2021 und 2022 und 12 im Jahr 2023 (BMWK 2024b). Von den 54 zwischen Dezember 2021 und Septem-

Abbildung 2

Reinvestierte Gewinne Chinas im Ausland 2009–2022



Quelle: Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment (Ministry of Commerce of the People's Republic of China et al. 2009–2022).



ber 2023 abgeschlossenen Prüfungsfällen wurden drei Übernahmen untersagt und sechs weitere mit Auflagen versehen (Bundesregierung 2023).

Auch wenn nur wenige chinesische Investitionsvorhaben untersagt wurden, hatte die damit verbundene Investitionsprüfung eine erhebliche Signalwirkung – insbesondere durch die kontroverse Debatte über COSCOs Minderheitsbeteiligung an einem Containerterminal im Hamburger Hafen (Hansa Online 2022). Angesichts des politischen Widerstands in Deutschland agieren chinesische Investoren zunehmend vorsichtiger und meiden potenzielle Akquisitionsziele, die zu einem Politikum werden könnten (DW 2023).

Trotz der genannten ungünstigen Faktoren blicken die bereits in Deutschland ansässigen chinesischen Unternehmen überwiegend optimistisch auf den Standort. Sie sehen Deutschland als einen geeigneten Ort für ihre Europa-Zentrale. Laut einer Untersuchung aus dem Jahr 2023 planten die befragten chinesischen Unternehmen in Deutschland, ihren Investitionsumfang im Jahr 2024 weiter zu erhöhen. Im Durchschnitt liegt die geplante Investitionssteigerung bei etwa 6 Prozent (KPMG 2023). Diese Erwartungshaltung chinesischer Investoren entspricht den aggregierten Daten aus dem vorherigen Abschnitt.

### 2.3 Mehrheitlich fortgeführt, sonst rasches Scheitern

Seit 2001 haben chinesische Investoren insgesamt 294 deutsche Unternehmen direkt übernommen. Bis Anfang 2024 wurden 205 dieser Unternehmen

von ihren ersten chinesischen Investoren fortgeführt (siehe Abbildung 3). 39 Unternehmen (13 Prozent) wurden geschlossen und 46 Unternehmen (15 Prozent) weiterverkauft – in den meisten Fällen an nichtchinesische Käufer. Vier Unternehmen befanden sich im Insolvenz- oder Restrukturierungsverfahren, und es war ungewiss, ob sie in der Zukunft noch von chinesischen Investoren geführt werden.

Von der Erstübernahme durch einen chinesischen Investor bis zum Ausstieg durch Schließung oder Verkauf vergingen durchschnittlich 4,5 Jahre. Im Bereich M&A gilt eine Trennung von einst übernommenen Unternehmen nach einer so kurzen Periode als ungewöhnlich (Reed/Lajoux et al. 2007: 735). Für die Entwicklung der verkauften deutschen Tochterunternehmen scheint der Investorenwechsel keine schlechte Nachricht gewesen zu sein. Denn die nichtchinesischen Investoren, die diese Unternehmen von den chinesischen Investoren übernahmen, führten sie in der Regel länger weiter. Von den 46 verkauften Unternehmen gingen 33 an nichtchinesische Käufer. Mit einer einzigen Ausnahme blieben sie bis zum Erhebungszeitpunkt – durchschnittlich 5,8 Jahre nach dem Ausstieg des chinesischen Investors – unter der Führung des neuen Investors weiterhin am Markt aktiv.

### 2.4 Mehrheitlich mit chinesischer Geschäftsführung

In mehr als der Hälfte der deutschen Tochtergesellschaften haben chinesische Investoren Führungskräfte aus China in die Geschäftsführung berufen

Abbildung 3

Entwicklung der chinesischen Unternehmensübernahmen in Deutschland

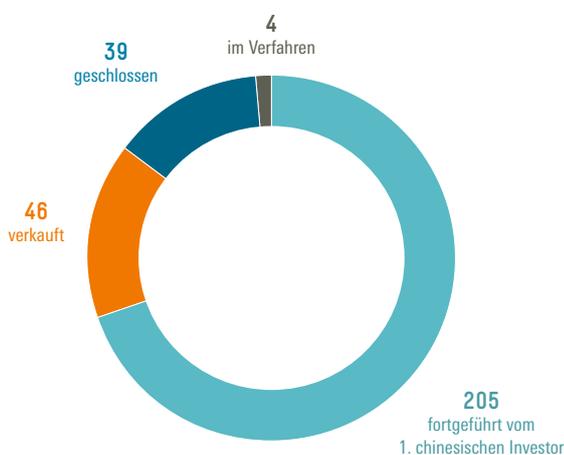
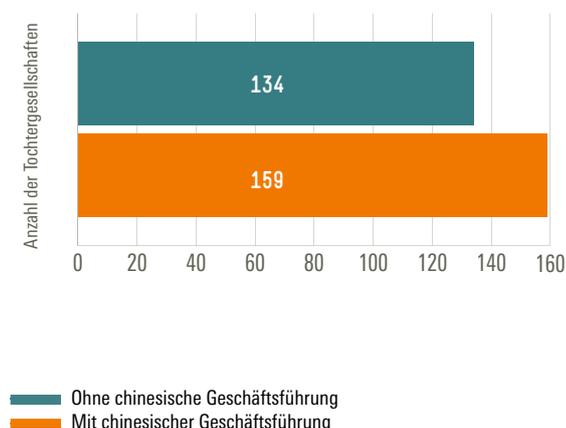


Abbildung 4

Einsatz chinesischer Geschäftsführer\*innen in Deutschland



Quelle: öffentliche Informationen, Datenbank Orbis.

Quelle: Datenbank Orbis (bei einem Unternehmen lag die Angabe nicht vor.).

(siehe Abbildung 4). In 159 Tochtergesellschaften sind oder waren chinesische Geschäftsführer\*innen entweder allein oder gemeinsam mit nichtchinesischen Kolleg\*innen tätig. Diese Veränderung in der lokalen Geschäftsleitung hat unmittelbare Auswirkungen auf die Betriebsabläufe und die betriebliche Mitbestimmung. Darauf geht der zweite Teil dieser Studie näher ein.

Von den 294 deutschen Unternehmen waren 205 bei der Übernahme bereits zu 100 Prozent im Besitz der chinesischen Investoren. In weiteren 48 Unternehmen sicherten sie sich eine qualifizierte Mehrheit von mindestens 75 Prozent. Seit der letzten Studie (Bian 2021) haben die chinesischen Gesellschafter in 36 nicht vollständig übernommenen Unternehmen ihren Beteiligungsgrad weiter erhöht.

## 3 VERÄNDERUNGEN IN DER BETRIEBLICHEN MITBESTIMMUNG

### 3.1 Informationen aus China?



#### ICH HABE MIR DIE FINGER WUND GEGOOGLT.“

Mit diesen Worten beschreibt der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende der Firma NH die Mühen, die er gemeinsam mit Kollegen unternahm, um nach der angekündigten Übernahme an Informationen über den chinesischen Investor zu gelangen. Sie wollten mehr über den Investor erfahren, als aus den vom Arbeitgeber bereitgestellten Unterlagen zu entnehmen war: Welche Unternehmensgeschichte hat der Investor? Warum möchte er NH übernehmen? Was plant er für den deutschen Standort? Wie geht er in China mit der Belegschaft um? Diese Fragen sollten dabei helfen, die Absichten des Erwerbers hinsichtlich der zukünftigen Geschäftstätigkeit und deren möglichen Auswirkungen auf die Arbeitnehmer einzuschätzen.

Hier stellte sich die erste (unbewusste) Schwierigkeit für die Arbeitnehmervertreter\*innen: Trotz aller Mühen konnten die Betriebsräte eigenständig kaum Informationen über das chinesische Unternehmen finden. Warum? Weil Google, das sonst überall als Synonym für Internetsuche gilt, keine besonders geeignete Suchmaschine ist, um Informationen innerhalb Chinas zu recherchieren.

In China ist der webbasierte Teil des Internets, das heißt der herkömmliche Zugang zu Websites über den Browser, in den letzten Jahren stark geschrumpft und wurde durch App-basierte Inhalte ersetzt (Luo 2020; Yuan 2024). Informationen – unab-

hängig davon, ob sie von Behörden, Unternehmen oder Individuen stammen – werden hauptsächlich für die verschiedenen populären Smartphone-Apps erstellt. Jede dieser Apps, die von chinesischen IT-Konzernen für chinesische Smartphone-Nutzer entwickelt werden, bildet jeweils ein in sich geschlossenes digitales System.

Wer Informationen, Nachrichten oder Hintergründe zu einem chinesischen Unternehmen recherchieren möchte, verwendet nicht Google oder eine andere Suchmaschine, sondern eben diese populären chinesischen Apps. Die beliebteste und bekannteste unter ihnen ist die Super-App *Weixin* (international bekannt als WeChat). Daneben gibt es *Weibo*, *Toutiao*, *Qichacha* und andere mehr. Um Nutzer einer solchen App zu werden, muss man sich zunächst registrieren lassen. Eine reibungslose Registrierung erfordert wiederum eine chinesische Mobiltelefonnummer (Brussee und von Carnap 2024: 15f.). **Der Besitz einer chinesischen Mobiltelefonnummer entscheidet also über den digitalen Zugang zum Großteil chinesischer Informationen.**

Nach einer Übernahme erhalten Betriebsratsmitglieder oft das Angebot des neuen Gesellschafters, nach China zu reisen und den Mutterkonzern zu besuchen (siehe 3.3). Auch weitere Mitarbeiter\*innen des deutschen Betriebs unternehmen Dienstreisen nach China. Theoretisch könnte man sich während des Aufenthalts in China eine chinesische SIM-Karte besorgen und sich – möglicherweise mit etwas Hilfe chinesischer Kolleg\*innen – vor Ort für die nützlichen Apps registrieren lassen. In der Praxis lauert hier jedoch eine weitere Hürde. Einige dieser Apps sind für den Zugriff von IP-Adressen außerhalb des chinesischen Festlands blockiert oder nur eingeschränkt nutzbar. Dazu gehören ausgerechnet auch Apps, die auf Unternehmensinformationen und Wirtschaftsdaten spezialisiert sind, wie zum Beispiel *Qichacha* und *Wind* (Feng 2023; Jaramillo/Liu 2023).

Eine unmittelbare Folge des eingeschränkten Informationszugangs ist, dass die Eigendarstellung des Investors nicht durch eigenständige Recherchen vom Betriebsrat überprüft werden kann.

Mehrere Betriebsräte berichten, dass chinesische CEOs verlockende Synergien für die frisch übernommenen deutschen Betriebe in Aussicht stellten:

„Der Umsatz soll sich in drei bis fünf Jahren verdoppeln.“

(Firma CSM)

„Vorprodukte können aus China günstiger geliefert werden als bisher.“

(Firma VS)

„Der Mutterkonzern hilft dabei, chinesische Kunden zu finden.“

(Firma MHW)

Handelt es sich um ernstzunehmende unternehmerische Ziele, um euphorische Worte im Rahmen der Signing-Zeremonie oder lediglich um eine Beruhigungspille für die Belegschaft? Die Betriebsratsmitglieder können dies erst dann fundiert beurteilen, wenn sie sich durch eine gründliche strategische Unternehmensrecherche (*Strategic Corporate Research*, Bronfenbrenner 2007) umfassend über ihre Investoren informiert haben.

Hat es der Mutterkonzern bereits geschafft, den Umsatz innerhalb weniger Jahre zu verdoppeln? Falls ja, unter welchen Bedingungen? Verfügt das Unternehmen über Erfahrungen mit internationalen Lieferketten? Wer sind die Großkunden des Mutterkonzerns in China? Ist es realistisch, dass diese bestehenden Kunden auch die Produkte des deutschen Betriebs nachfragen werden? Ohne eine eigene strategische Unternehmensanalyse bleiben solche Fragen unbeantwortet. Mangels eigener Informationsquellen sind die Betriebsratsgremien dann auf die PowerPoint-Präsentationen angewiesen, die von den chinesischen Mutterkonzernen vorbereitet wurden.

Der Mangel an Informationen erschwert eine effektive Interessenvertretung. **Maßnahmen der Arbeitnehmerseite erzielen nicht die gewünschte Wirkung, da relevante Informationen über die chinesischen Investoren für die deutschen Arbeitnehmervertreter\*innen unzugänglich sind.**

Bei der Firma DTB diskutierte der Betriebsrat mit dem chinesischen Geschäftsführer über eine Patronatserklärung des Gesellschafters, ohne zu wissen, dass in China eine Fusion im Gange war und die Abtretung der deutschen Tochtergesellschaft an ein anderes Unternehmen bereits beschlossen worden war. Bei der Firma UMF forderte die Gewerkschaft gemeinsam mit der Belegschaft höhere Tariflöhne, ohne zu wissen, dass der chinesische Gesellschafter in China bereits einen Insolvenzantrag gestellt hatte.

### 3.2 Die sprachliche Barriere

”

**ER KANN ALSO GAR KEIN ENGLISCH?!“**

Zwei Jahre lang schrieb der deutsche Geschäftsführer der Firma HAE regelmäßig E-Mails an die Konzernzentrale in China. Ihm war nach der Übernahme mitgeteilt worden, dass er einem Vorstandsmitglied des chinesischen Mutterkonzerns Bericht erstatten sollte, da dieses die deutsche Tochtergesellschaft beaufsichtige. Doch trotz der regelmäßigen Berichte erhielt er in diesen zwei Jahren weder eine Antwort noch eine Rückfrage aus China. Erst im Frühjahr 2023, als China die strikten Einreise-

beschränkungen aus der Zeit der COVID-19-Pandemie aufhob, konnte der Geschäftsführer endlich zur Konzernzentrale reisen und das chinesische Vorstandsmitglied zum ersten Mal persönlich treffen. In diesem Moment wurde ihm klar, dass der Empfänger seiner auf Englisch verfassten E-Mails gar kein Englisch sprach. Ob alle E-Mails ins Chinesische übersetzt worden waren? Vielleicht – doch konnte er dies nicht genau in Erfahrung bringen. Seine Meetings in China wurden jedenfalls von einem chinesischen Mitarbeiter gedolmetscht.

Chinesisch ist zwar die Sprache mit den meisten Muttersprachlern weltweit, zählt jedoch nicht zu den häufig erlernten Fremdsprachen (Blanco 2022). Daher erwartet kein chinesischer Investor vom übernommenen Management, dass es Chinesisch spricht.

” *Ideal ist dies jedoch nicht. Natürlich würde sich der Chef wohler fühlen, wenn seine Geschäftsführer Chinesisch könnten“*,

erläutert ein chinesischer Steuerberater die Präferenz seines Mandanten, eines chinesischen Unternehmers mit Investitionsprojekten in Deutschland und weltweit (Firma LJI). Die Rekrutierungsaufträge, die Personaldienstleister wie ROS von Kunden mit chinesischem Hintergrund erhalten, bestätigen diese Neigung:

” *Am Anfang hat unser Auftraggeber keine andere Wahl, als die bestehenden deutschen Manager zu übernehmen. Auf Dauer soll das Unternehmen am besten von Chinesen geführt werden.“*

Mit dem Zufluss chinesischen Kapitals verzeichnete die Beratungsbranche als erste einen erhöhten Bedarf an Dienstleistungen in chinesischer Sprache (Castagnone 2023). Auf Rekordinvestitionen chinesischer Unternehmen in Deutschland vor sieben bis acht Jahren folgten unmittelbar der Aufbau von China Desk und die Einstellung chinesischsprachiger Mitarbeiter\*innen in großen Wirtschaftskanzleien und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

In den übernommenen deutschen Industrieunternehmen steigt die Zahl chinesischsprachiger Mitarbeiter\*innen zwar langsamer als in den Beratungsgesellschaften, doch auch sie werben gezielt Personal mit Chinesischkenntnissen an. In größeren Weixin-Chat-Gruppen – der bei Auslandschinesen beliebtesten Kommunikationsplattform – werden regelmäßig Stellenanzeigen für deutsche Standorte gepostet, die bei chinesischen Absolventen deutscher Universitäten auf großes Interesse stoßen. Dieser effektive Rekrutierungsweg innerhalb der Diaspora sorgt dafür, dass die Zahl chinesischer Bewerbungen, die dem Betriebsrat zur Zustimmung vorgelegt werden, langsam, aber stetig wächst (wie beispielsweise in den Firmen CZ, KH, MG, VS).

Der Betriebsratsvorsitzende der Firma CZ erinnert sich an die letzte Einstellung:

„Es gab zwar auch andere Bewerbungen, aber wir ahnten schon, dass nur die chinesische Bewerberin zum Gespräch eingeladen wird. Irgendwo kennt sie eine andere Chinesin bei uns. So war es dann auch.“

Wenn ein Betrieb mehr chinesische Mitarbeiter\*innen mit Studien- und Lebenserfahrung in Deutschland beschäftigt, steigt die bilinguale Kompetenz der Teams – etwa im Einkauf oder in der Buchhaltung. Die chinesischen Kolleg\*innen übernehmen häufig Übersetzungs- und Dolmetschtaufgaben und agieren im Arbeitsalltag als Vermittler\*innen zwischen dem Mutterkonzern und den hiesigen Teams. Diese positive Wirkung kommt jedoch der Mitbestimmungsarbeit des Betriebsrates nicht in gleichem Maße zugute wie anderen Unternehmensbereichen. Warum? Weil **die Mitbestimmung ein spezielles Sachgebiet ist und ihre Themen erst durch eine fachgerechte Übersetzung präzise ins Chinesische vermittelt werden können.**

Eine inhaltlich präzise und treffende Fachübersetzung setzt fundiertes Sachwissen über Mitbestimmungsthemen und die deutschen industriellen Beziehungen voraus. Die eingestellten chinesischen Mitarbeiter\*innen haben in der Regel einen technischen oder sprachwissenschaftlichen Studienhintergrund, jedoch keine Berührungspunkte mit Mitbestimmung.

Der Betriebsratsvorsitzende der Firma FA schildert eine typische Sitzungssituation:

„Ich sehe oft, wie die junge Dolmetscherin an ihre Grenze kommt. Sie fragt in den Sitzungen nach: ‚Können Sie das nochmal erklären?‘ Das ist eine richtige Barriere, die wir haben.“

In der Firma YSP äußert sich der Betriebsratsvorsitzende wie folgt:

„Früher haben wir unsere Schreiben an die Geschäftsleitung auf den Tisch der Sekretärin gelegt. Jetzt möchte die chinesische Geschäftsführungsassistentin nur noch die digitale Version in Word von uns haben, damit sie den Text schnell im Google-Übersetzer kopieren kann.“

Ein weiteres Hindernis im Übersetzungsprozess ist, dass chinesische Mitarbeiter\*innen oft Hemmungen haben, in Gesprächen mit einer Autoritätsperson wie einem chinesischen Geschäftsführer die Worte der Betriebsräte eins zu eins zu dolmetschen.

Der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende der Firma CZ erinnert sich an einen Vorfall:

„Die Dolmetscherin wollte meine Frage nicht übersetzen. Sie fragte mich, ob ich das unbedingt fragen müsse. Die Frage könnte dem Chef vielleicht nicht gefallen.“

Ähnliches beobachtet der Betriebsratsvorsitzende der Firma YSP:

„Wir haben den Eindruck, dass die Assistentin unsere Worte filtert. Ich trug längere Zeit vor. Sie sagte aber nur kurz etwas auf Chinesisch zum Geschäftsführer.“

Viele Betriebsräte sind auf eine verlässliche Fachübersetzung angewiesen, da ihre Geschäftsführer\*innen kein Deutsch sprechen. In einer internen Umfrage einer Gewerkschaft unter 38 Betrieben mit chinesischer Beteiligung (2017–2018) gaben 16 Betriebe an, chinesische Manager\*innen in der Geschäftsführung zu haben. Doch nur 5 dieser 16 chinesischen Geschäftsführer sprachen ausreichend gut Deutsch, um direkt mit dem Betriebsrat kommunizieren zu können. Überall dort, wo die Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat nicht fehlerfrei und ungefiltert stattfinden kann, leidet auch die Wirksamkeit der Mitbestimmungsarbeit im Betriebsalltag.

Es ist unmöglich zu erfassen, wie viele Missverständnisse und Unstimmigkeiten durch übersetzungsbedingte Fehlinterpretationen oder Bedeutungsverluste verursacht wurden. Sicher ist jedoch, dass die Kontaktintensität zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung rapide abgenommen hat. In der oben zitierten Umfrage gab nur ein einziger Betriebsrat an, regelmäßigen Kontakt mit dem chinesischen Geschäftsführer zu haben.

„Die chinesische Chefin kann ich nicht einfach mal anrufen wie früher [unter einem österreichischen Gesellschafter]. Das ist überhaupt nicht mehr möglich“,

gesteht der Betriebsratsvorsitzende der Firma FA.

### 3.3 Die traditionelle paternalistische Unternehmensführung



**ICH ORGANISIERE DIE ARBEITER BESSER ALS DIE GEWERKSCHAFT.“**

Diese und ähnliche Aussagen machte Cao De-wang (auch bekannt als Cho Tak Wong) häufig in Interviews im chinesischen Fernsehen (Cao 2017). Cao ist der Gründer, Eigentümer und CEO von Fuyao Glass Industry Group Co., Ltd., des zweitgrößten Autoglaszulieferers der Welt. Außerhalb der Automobilbranche wurden er und das Unternehmen Fuyao Glass einem breiteren internationalen Pub-

likum durch den US-amerikanischen Dokumentarfilm „American Factory“ bekannt. Der preisgekrönte Film handelt von der Übernahme und Wiedereröffnung einer von General Motors stillgelegten Fabrik in Ohio durch Fuyao Glass um das Jahr 2016. Im Mittelpunkt steht die Situation der amerikanischen und chinesischen Arbeiter\*innen in diesem grenzüberschreitenden Investitionsprojekt.

Bei Fuyao Glass Ohio gelang es der örtlichen Geschäftsführung unter der Leitung von „Chairman Cao“ – wie er respektvoll innerhalb des Unternehmens genannt wird –, die Gründung einer Gewerkschaft zu verhindern. Als amerikanische Medien berichteten, Fuyao Glass verfolge als Investor eine gewerkschaftsfeindliche Haltung (Scheiber 2017), reagierte Cao in China mit einer medienwirksamen Stellungnahme, aus der auch das obige Zitat stammt.

Wie gelang es Cao, das chinesische Publikum davon zu überzeugen, dass er die Arbeiter\*innen besser organisiere als die U.A.W. (United Auto Workers)? Erstens sei das Gehaltsniveau bei Fuyao vor Ort durchaus konkurrenzfähig. Fuyao zahle den Produktionsmitarbeiter\*innen einen Lohn, der etwas über dem von Honda liege – einem Unternehmen mit zwei Standorten im Nachbarreis. Zweitens halte sich Fuyao an die amerikanischen Umwelt- und Arbeitssicherheitsbestimmungen.<sup>4</sup> Drittens kümmere sich Fuyao viel besser um die Belegschaft und ihre Familien. Fuyaos Mitarbeiter\*innen bräuchten keine gesetzlich vorgeschriebene Krankenversicherung, denn in ernstesten Krankheitsfällen übernehme das Unternehmen die ärztlichen Behandlungskosten. Und was mache die Gewerkschaft? Ihr Geschäft sei Patronage: Die Arbeiter\*innen zahlten der Gewerkschaft monatlich Geld, mit dem die Gewerkschaft den Arbeitgeber verklage – davon bekämen die Arbeiter\*innen nur einen Teil zurück. Gewerkschaftsaktivisten seien bei der Personalauswahl auszusortieren. Die Gewerkschaft habe bei Fuyao nichts zu suchen.

Die Darstellung von „Chairman Cao“ fand großen Zuspruch unter den chinesischen Zuschauer\*innen. Er wurde zu einem national gefeierten Symbol für chinesische Unternehmer, die ihre Managementphilosophie erfolgreich in westliche Industrieländer exportiert haben (Cao 2021). Seine Sichtweise auf die Arbeitnehmerinteressenvertretung fand auch bei den chinesischen CEOs in Deutschland Anklang. In einem Meeting zwischen der Tarifkommission der Firma UGM und dem chinesischen Anteilseigner/CEO stellte dieser die Motivation der betreuenden Gewerkschaft wiederholt in Frage:

» *Warum nehmen Sie Geld von Ihren Mitgliedern? Mitgliedsbeiträge zu verlangen, hat einen Beigeschmack, finden Sie nicht?“*

Vor der Übernahme der Fabrik in Ohio hatte Fuyao Glass in den USA ein weiteres Unternehmen übernommen, das bereits über eine gewerkschaftliche Struktur verfügte (glassOnline 2014). Dort versuchte Cao, die Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb für sich zu gewinnen, indem er sie nach China zur Fuyaos Zentrale einlud.

» *Ich lud sie alle auf Kosten des Unternehmens nach China ein. Sie besichtigten die Produktion und sahen, wie schön das Werk war, wie effizient gearbeitet wurde, wie munter die chinesische Belegschaft war und dass die Produktionsfehlerquote geringer war. Danach sagte ich zu ihnen: Ihr bekommt das, was euch zusteht. Hört auf mich.“*  
(Cao 2017)

Der von Cao gelobte Charme-Ansatz ist unter den chinesischen Investoren in Deutschland weit verbreitet. Viele von ihnen laden die Mitglieder der Betriebsratsgremien zu einem Chinabesuch ein (Firmen CZ, CS, KH, MG, MHA, YSP, YW). In einem Fall sprach der Investor die Einladung sogar an alle interessierten Mitarbeiter\*innen aus (IGB). Eine chinesische Managerin der Firma KH, die mit der Delegation ihrer deutschen Kollegen gereist war, versteht den Zweck der Reise so:

» *Aus Sicht des Konzerns sollen sie [die deutschen Beschäftigten] nicht nur wissen, sondern auch sehen, dass es die Muttergesellschaft im Hintergrund gibt – größer und moderner [als der deutsche Standort].“*

Ähnliches äußert ein junger chinesischer Trainee, der zeitweise am deutschen Standort der Firma CS arbeitete:

» *Ich spreche Deutsch, also war ich praktisch der Reiseführer für die Betriebsräte. Manche von ihnen hatten noch nie eine Reise außerhalb Europas gemacht. Sie stellten sich China vielleicht noch wie in der Kaiserzeit vor. In China haben sie große Augen gemacht.“*

Chinesische Unternehmer haben den Eindruck, dass ihnen in Deutschland als Investoren Vorurteile entgegengebracht werden (Heberer und Shpakovskaya 2023: 31). Sie vermuten, dass ihr Herkunftsland eine Rolle dabei spielt, warum die Arbeitnehmervertretungen in übernommenen Unternehmen oft konträre Positionen gegenüber dem chinesischen Management einnehmen. Aus dieser Annahme leitet sich der sogenannte Reise-Ansatz ab: Zum Abbau dieser Vorurteile ist es hilfreich, wenn Betriebsräte Chinas Megastädte und Industrieparks mit eigenen Augen sehen. Wenn sie sich

<sup>4</sup> Bei 12 Inspektionen zwischen 2016 und 2019 stellte die Occupational Safety and Health Administration 9 wiederholte und 13 schwere Verstöße am Fuyao-Standort in Ohio fest und verhängte Strafgebühren in Höhe von insgesamt mehr als 700.000 US-Dollar (OSHA, 2019).

von Chinas Fortschritt beeindrucken und überzeugen lassen, werden sie mehr Verständnis für die chinesischen Managementkonzepte entwickeln.

Die deutschen Mitarbeiter\*innen, die die Einladung des Mutterkonzerns angenommen haben, reflektieren ihre erlebten Besuchsprogramme aus verschiedenen Perspektiven:

„Natürlich sollten wir beeindruckt werden. Das ist schon klar.“

(Interim-Manager von CS)

„Die große Show, bei der Leute aus allen Standorten weltweit vertreten sind, erinnert mich an die chinesische Parade, die ich im Fernsehen gesehen habe. Der CEO stand auf der Bühne fast wie ein König und wurde richtig bejubelt.“

(Betriebsratsvorsitzender von MG)

„Das Werk ist sauber, modern und hell. Aber uns ist aufgefallen, dass das Notausgangsschild nicht zum Ausgang führt. Und um die Roboter gibt es keinen Schutzzaun.“

(Betriebsratsmitglied von IGB)

„Einer von der Betriebsgewerkschaft hat mich die ganze Zeit begleitet. Er erzählte, auch der Personalleiter zu sein. [Lachen] Ich dachte, alles klar.“

(Betriebsratsvorsitzender von IGB)

Cao Dewang und Fuyao Glass verkörpern den Idealtyp der traditionellen paternalistischen chinesischen Unternehmensführung, die sich durch die „drei Grundmerkmale des Autoritarismus, der Sorge und der Moral“ (Herrmann-Pillath 2015: 334) auszeichnet. Die paternalistische Führung impliziert „eine Abhängigkeitsbeziehung zwischen den Angestellten und dem Eigentümer, die über das Weisungsverhältnis im engeren Sinne hinausgeht“ (ebd.: 331). Die Sorge zeigt sich im Bemühen um das Wohlergehen der Beschäftigten – Fuyao unterstützt die Mitarbeiter\*innen in persönlichen Notlagen, organisiert Hochzeitszeremonien in China und schenkt der amerikanischen Belegschaft Tickets für Baseball-Spiele. Die Moral drückt sich in der Vorbildfunktion des Unternehmers aus: Chinesische soziale Medien sind voll mit Bewunderungskommentaren für „Chairman Caos“ Erfolg, Fürsorge und seine großzügigen Spenden an Wohlfahrtsorganisationen.

Die Sorge und die Moral tragen zur Legitimität der autoritären Führung bei: „Autoritäre Aspekte der Führung sind die Zentralisierung von Entscheidungen und Informationen und die strikte Disziplin mit hohen Leistungsstandards“ (ebd.: 334). Der zentralisierte Entscheidungsprozess erscheint sowohl den Betriebsräten als auch dem Management der deutschen Standorte intransparent; ihre Beobachtungen ähneln sich:

„Durch den Mutterkonzern sind wir an neue Aufträge gekommen. Dafür wurde uns ein neues Subunternehmen aus China zugewiesen. Dieses chinesische Subunternehmen folgt den Anweisungen unseres Mutterkonzerns, spricht sich jedoch nicht mit uns als dem Generalübernehmer ab. Unsere Ingenieure empfinden die Projektzusammenarbeit als ziemlich anstrengend.“

(Ehemaliger Betriebsratsvorsitzende von MHW)

„Der Chineser sitzt im Nebenzimmer des Geschäftsführerbüros mit einer Durchgangstür. Wir wissen nicht, was seine genaue Funktion ist. Unsere beiden deutschen Geschäftsführer können jetzt nicht mehr allein entscheiden.“

(Betriebsratsvorsitzender von CZ)

„Unser alter Geschäftsführer, der auch das Unternehmen gegründet hat, wollte ursprünglich als Geschäftsführer bleiben. Das wurde auch so mit dem Investor besprochen. Aber nach einem Jahr fand er die Zusammenarbeit zu schwierig. Er hat seinen Restanteil verkauft und ist gegangen. Der neue Geschäftsführer war früher unser Vertriebsleiter für China und wurde vom chinesischen CEO zum Geschäftsführer befördert. Er darf nur Dinge mit uns besprechen, die der CEO ihm erlaubt.“

(Betriebsratsmitglied von UGM)

Über seinen damaligen chinesischen Geschäftsführungskollegen, der aus dem Mutterkonzern entsandt wurde, sagt der inzwischen ausgeschiedene deutsche Geschäftsführer der Firma MHA:

„Egal, worüber ich mit ihm sprechen möchte, er muss auf eine Rückmeldung aus China warten, bevor er mir antwortet.“

**Als Folge der zentralisierten Entscheidungsprozesse schrumpft generell die Handlungsvollmacht der Geschäftsführung** (wie zum Beispiel in den Firmen CSM, CS, CZ, DEB, DTB, HAE, MHW, PT, UGM, YSP). Dabei ist Intransparenz „oft ein absichtsvoll genutztes Instrument zur Manipulation von Beziehungen im Unternehmen. [...] Informationen über zentrale unternehmerische Parameter werden stark zentralisiert und nicht unternehmensintern öffentlich gemacht. Das betrifft vor allem auch finanzielle Daten [...]“ (Herrmann-Pillath 2015: 331f.).

In China ist es ein offenes Geheimnis, dass Unternehmen parallele Jahresabschlüsse führen (Tao 2016). Ein Generalmanager eines Investmentfonds, der eine Übernahme in Deutschland mitfinanziert hat, bringt es auf den Punkt:

„Jeder [Unternehmer in China] hat mindestens drei Bücher: eins für das Finanzamt, eins für uns und ein drittes nur für sich selber.“

Restriktive Informationspraktiken und zentralisierte Entscheidungen sind charakteristisch für eine Art der Unternehmenssteuerung, die sich historisch am Organisationsmuster der Großfamilie in China orientiert. Diese Gestaltungsprinzipien werden in moderne Verhältnisse übertragen und haben für heutige chinesische Unternehmen weiterhin große Bedeutung. Chinesische Investoren setzen sie also nicht bewusst als Gegenentwurf zur deutschen Mitbestimmungskultur ein. An dieser Stelle kommt ein grundlegender Unterschied zwischen der chinesischen und der westlichen Unternehmenskultur zum Ausdruck: In China steigt die Autorität einer Führungskraft, wenn die Entscheidungsgewalt nicht delegiert wird (McGregor 2010: Kap. 4).

Die chinesische Steuerungsform steht grundsätzlich in Konflikt mit den Informations- und Mitbestimmungsansprüchen deutscher Interessenvertretungen. Besonders deutlich ist dies bei der Unterrichtung in wirtschaftlichen Angelegenheiten zu beobachten: Im Wirtschaftsausschuss erhält die Arbeitnehmerseite weniger Auskunft (wie zum Beispiel in den Firmen CH, CS, CSM, HAE, KH, VS, UGM), Wirtschaftsausschüsse finden unregelmäßig oder kaum noch statt (wie zum Beispiel in Firmen PT, YSP). Eine chinesische Konzernbuchhalterin der Firma KH äußert ihre Verwirrung mit der Frage:

» Wozu braucht der Betriebsrat die Zahlen über das Unternehmen?! Die gehören doch dem Unternehmen.«

**Die Tendenz zur Zurückhaltung bei Wirtschaftsinformationen wird durch die zunehmende Präsenz chinesischer Manager\*innen in den deutschen Tochtergesellschaften zusätzlich verstärkt (siehe 2.3).** Die Abneigung der chinesischen Unternehmensleitung, der Arbeitnehmerseite genaue Wirtschaftsdaten mitzuteilen, ist derart ausgeprägt, dass vermutlich selbst ein Spruch der Einigungsstelle keine vollständige Offenlegung bewirken könnte.

Notgedrungen nutzen einige Mitbestimmungsakteure ihr Vertrauensverhältnis zu Mitarbeiter\*innen aus anderen Bereichen, um Informationen zu erhalten, die sie für ihre Arbeit benötigen (wie zum Beispiel in der Firma VS). Andere versuchen, den Informationsnachteil durch informellen persönlichen Austausch mit Vertreter\*innen der chinesischen Gesellschafter zu kompensieren (wie zum Beispiel in den Firmen DTB und NH). In einem Extremfall reiste der Betriebsratsvorsitzende der Firma CS sogar auf eigene Initiative zur Konzernzentrale nach China, da er in Deutschland trotz intensiver Bemühungen keine Informationen bekommen konnte. Ein Gespräch mit dem Gesellschafter war in seinen Augen jedoch dringend notwendig, um eine Lösung für die Krise am deutschen Standort zu finden.

**Charakteristisch für die paternalistische Führung ist die Überlagerung formaler Strukturen und Institutionen durch persönliche Bezie-**

**hungsnetzwerke.** Laut einigen früheren Berichten „gewähren chinesische Unternehmen ihren erworbenen Firmen viel Freiheit und lassen bestehende Strukturen und Prozesse weitestgehend unangetastet, statt wie früher eine schnelle und tiefe Integration zu verfolgen“ (Hertenstein 2017). Diese Beobachtung könnte jedoch die tatsächlichen Veränderungen übersehen. In einem chinesischen Äquivalent eines westlichen Konzerns sind es nicht in erster Linie formale Entscheidungsmechanismen wie Organigramme oder Positionen, die Macht verleihen. Stattdessen bestimmen verborgene Regeln und persönliche Beziehungen die wahre Machthierarchie, wodurch die formelle Struktur überlagert wird.

Je mehr chinesische Mitarbeiter\*innen in einem Betrieb tätig sind, desto deutlicher wird der Überlagerungseffekt sichtbar; „Formale Organisation kann auf diese Weise dysfunktional durch ‚Cliques‘ unterhöhlt werden“ (Herrmann-Pillath 2015: 332). Ein anschauliches Beispiel ist der Fall eines jungen chinesischen Ingenieurs bei der Firma VS, der nach seinem Studium in Deutschland eingestellt wurde und im Einkaufsteam arbeitete. Regelmäßig wurde er von einem älteren chinesischen Teamleiter, der für einen anderen Bereich zuständig war, von seinem Arbeitsplatz „weggeordnet“. Der junge Ingenieur sollte Aufgaben erledigen, die angeblich vom chinesischen Chef und Eigentümer kamen. Die Anweisungen wurden in einer Weixin-Chatgruppe kommuniziert, die ausschließlich aus chinesischstämmigen Mitarbeiter\*innen der verschiedenen Gesellschaften des Konzernverbundes bestand. Weder sein Teamleiter noch der deutsche Geschäftsführer wussten von dem Inhalt der Anweisungen. Dass er ständig an seinem eigentlichen Arbeitsplatz fehlte, führte zu Störungen im Arbeitsablauf. Er selbst traute sich nicht, dem älteren chinesischen Teamleiter zu widersprechen, und litt still unter der zusätzlichen Arbeitsbelastung. Da er sich nicht vorstellen konnte, mit dem Betriebsrat darüber zu sprechen, wandten sich schließlich seine deutschen Teamkolleg\*innen an diesen. Der Betriebsrat versuchte daraufhin, seinen Arbeitsbereich neu definieren zu lassen, um seine Arbeit und die des Teams wieder planbar zu machen.

Die chinesische *Corporate Governance* benötigt keine sichtbaren Veränderungen in den formalen Strukturen des deutschen Tochterunternehmens, um das Führungssystem zu beeinflussen. Betriebsräte erkennen dennoch schnell, wer de facto das Sagen hat:

» Ich habe gemerkt, dass die Unterschrift der Geschäftsleitung nicht mehr zählt. Zum Beispiel, wenn wir § 37/6-Seminare besuchen wollen: Selbst wenn die Geschäftsleitung unseren Beschluss genehmigt hat, kann der Chef der Holding-Gesellschaft immer noch Nein sagen. Jetzt gehe ich direkt zu dem chinesischen Chef im Nebengebäude, wenn ich eine Bewilligung brauche. Wenn er

*sein mündliches Okay gegeben hat, dann weiß ich, dass die Sache in trockenen Tüchern ist.“*  
(Betriebsratsvorsitzender der Firma DTB)

### 3.4 Die Parteirichtlinie



## DAS WÄRE ETWAS, WAS ERST NACH MEINER UNTERSUCHUNG INFRAGE KÄME.“

Mit diesen Worten antwortet die ehemalige chinesische Geschäftsführerin der Firma YSP auf meine Frage, ob die Muttergesellschaft erwogen habe, die defizitäre deutsche Tochtergesellschaft zu verkaufen. Sie gehörte zu den mittleren Führungskräften und war vom Mutterkonzern – einem staatlichen Unternehmen – nach Deutschland entsandt worden. Mit dem Begriff „Untersuchung“ bezieht sich die Geschäftsführerin auf eine Disziplinaruntersuchung der Kommunistischen Partei Chinas (KPCh), genauer gesagt, eine Ermittlung der parteiinternen Disziplinarkontrollkommission. Solche drohenden parteiinternen Untersuchungen werden von Parteimitgliedern und Funktionäre in staatlichen Unternehmen am meisten gefürchtet (McGregor 2010, Kap. 5).

Als Kader eines Staatsunternehmens war diese Geschäftsführerin dafür verantwortlich, den Wert des staatlichen Kapitals zu erhalten und zu steigern (Staatsrat der Volksrepublik China 2016). Das deutsche Tochterunternehmen, in dem sie als Geschäftsführerin tätig war, zählt aufgrund der Kapitalbeteiligung des chinesischen Mutterkonzerns zum Auslandsvermögen des chinesischen Staates. Daher unterlag die Managerin nicht nur den Pflichten einer GmbH-Geschäftsführerin nach deutschem Recht, sondern auch einem strengen chinesischen Regelwerk zum Umgang mit Staatsvermögen. Die Aufsicht und Überprüfung der staatlichen Vermögenswerte sind integraler Teil der Antikorruptionsarbeit der KPCh.

In den Spitzenjahren der chinesischen Auslandsbeteiligungen berichteten chinesische Medien darüber, dass Manager\*innen staatlicher Unternehmen nach Erhalt von Bestechungsgeldern Auslandsinvestitionen veranlassten und die verlustreichen Projekte später als strategische Fehlentscheidungen tarnten (Tao 2015; Qin 2017). Im Rekordjahr 2016 der chinesischen Auslandsbeteiligungen wurden die Regelungen zur Sorgfalt der Funktionäre bei Geschäfts- und Investitionstätigkeiten in Staatsunternehmen verschärft. Die Partei- und Staatsführung führte eine neue Richtlinie für die Haftung von Führungskräften in staatlichen Unternehmen und Einrichtungen ein, mit dem Ziel, bis

Ende 2020 ein flächendeckendes Rechenschafts- und Verantwortungssystem bei staatlichen Investoren auf allen administrativen Ebenen zu etablieren (Staatsrat der Volksrepublik China 2016).

Die neue Richtlinie sendet ein deutliches Signal an sämtliche Manager\*innen in Staatsunternehmen: Sie werden untersucht und gegebenenfalls zur Rechenschaft gezogen, wenn ihre Entscheidungen zum Verlust von Staatsvermögen und anderen schwerwiegenden Nachteilen führen. Besonders bemerkenswert ist die Einführung einer lebenslangen Haftung für wichtige Entscheidungen, auch wenn die zuständigen Manager\*innen später in andere Positionen versetzt werden oder in den Ruhestand gehen. Die Definition der „wichtigen Entscheidungen“ war allerdings in der veröffentlichten Richtlinie zunächst nicht enthalten und ließ Ermessensspielraum für lokale Bestimmungen.

Während der Zeit, als der Umfang der Haftungsfrage noch nicht durch regionale Bestimmungen näher geklärt war, herrschte eine ausgeprägte Zurückhaltung unter den staatlichen chinesischen Investoren bei wesentlichen Entscheidungen (Frenzel/Godehardt et al. 2024: 9). Mehrere Betriebe (HAE, MHA, YW) berichten, dass sie angesichts der schlechten Geschäftsentwicklung strukturelle Maßnahmen aus China erwartet hatten, jedoch von den chinesischen Investoren nichts zu hören war. Diese Geduld überraschte die Betriebsräte, die aus früheren Erfahrungen eine stärker profitorientierte Unternehmenskultur gewohnt waren. Der ehemalige Betriebsratsvorsitzende der Firma YW bringt den Kontrast treffend zum Ausdruck:

„*Ein amerikanischer Investor hätte uns längst verkauft.“*

Ähnliches äußert der Betriebsratsvorsitzende der Firma MHW:

„*Zum Glück hat der Investor keine Konsequenz gezogen. Andernfalls wären wir nicht mehr am Markt.“*

**Die budgetorientierte Governance chinesischer Staatskonzerne ist nicht mit der von Investoren aus anderen Ländern vergleichbar.** Auf Konzernebene hat Profit nur einen relativen Stellenwert. Für die Etablierung von Treue und Sorgfalt einzelner Manager\*innen spielt stattdessen die Parteidisziplin eine wichtige Rolle. Seit Einführung der neuen Rechenschafts- und Haftungsrichtlinie für Führungskräfte in Staatsunternehmen ist das Verhalten der in Deutschland stationierten chinesischen Geschäftsführer\*innen von großer Vorsichtigkeit geprägt. Die bereits erwähnte Geschäftsführerin war besonders darauf bedacht, die Ausgaben in Deutschland genau im Blick zu behalten:

» Heutzutage wird im Durchschnitt alle drei Tage ein ‚Tiger‘<sup>5</sup> gefasst. Meine Ausgaben im Ausland werden strenger kontrolliert als die im Inland. Wohin ich auf Dienstreise gehe, welche Kosten anfallen – all das muss exakt mit den vorherigen Anträgen übereinstimmen und klar erklärt werden.“

Diese extreme Vorsichtigkeit im Umgang mit den betrieblichen Ausgaben, selbst bei geringfügigen Beträgen, erscheint dem Betriebsrat der Firma CZ übertrieben:

» Wenn die Werkstatt einen neuen Schraubenzieher bestellen möchte, darf niemand anderer das Geld genehmigen, außer dem chinesischen Chef.“

Für die chinesischen Geschäftsführer\*innen vor Ort steht der Gedanke der Risikominimierung im Vordergrund. Zwar verlangsamt die zentralisierte Freigabe den Betriebsablauf, doch solange jede Ausgabe in Deutschland einer Prüfung durch chinesische Untersuchungsteams standhält, ist es wenig wahrscheinlich, dass die entsandten Manager\*innen für negative Betriebsergebnisse zur Verantwortung gezogen werden.

Anders als von vielen Betriebsratsmitgliedern angenommen, ist die Position des Geschäftsführers einer Auslandstochtergesellschaft für mittlere Führungskräfte in staatlichen Unternehmen nicht immer attraktiv. Aus der Perspektive der persönlichen Karriereplanung ist es ein risikoreiches Amt mit geringem Belohnungspotenzial. In der Regel nehmen die Manager\*innen dieses Amt nur an, wenn sie keine andere Wahl haben. Wenn sie China für einige Jahre verlassen, müssen sie ihr Kontaktnetzwerk, das sie über lange Zeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens aufgebaut haben, zurücklassen. Ein Manager des chinesischen Mutterkonzerns der Firma MHA erklärt, warum er das Angebot, Geschäftsführer einer Auslandstochter zu werden, einmal ablehnte:

» Wenn man einige Jahre nicht vor wichtigen Leuten präsent ist, kann es sein, dass jemand anderes deinen Platz eingenommen hat. Wenn ich dann zurückkomme, muss ich wieder Zeit investieren, um Beziehungen aufzubauen.“

Aus seiner Sicht ist ein Auslandseinsatz mit dem Risiko verbunden, in der Hierarchie des Mutterkonzerns marginalisiert zu werden. Da viele mittlere Führungskräfte daher eine Versetzung ins Ausland vermeiden möchten, bleiben einige Geschäftsführungspositionen längere Zeiträume unbesetzt (Tao 2015).

Ein Manager, der die Versetzung akzeptierte und als Geschäftsführer in die deutsche Tochtergesellschaft kam, begründet seine Entscheidung folgendermaßen:

» Meine Einsatzzeit hier ist begrenzt. Das Unternehmen [der chinesische Mutterkonzern] hat mich ausgebildet und gefördert. Wenn das Unternehmen mich braucht, erfülle ich meine Pflicht.“

(Geschäftsführer der Firma YSP).

In der deutschen GmbH dieses Unternehmens wechselt die Geschäftsführung turnusmäßig alle drei Jahre; im Jahr 2024 wurde der vierte Manager nach Deutschland entsandt.

**Die begrenzte Einsatzzeit und die Zurückhaltung bei Entscheidungen führen dazu, dass chinesische Geschäftsführer\*innen häufig wenig Interesse an den deutschen Arbeitsbeziehungen entwickeln.** In der Regel nehmen sie sich nicht die Zeit, relevante Kenntnisse über die betriebliche Mitbestimmung zu erwerben, und suchen nur selten aktiv den Kontakt zu den Arbeitnehmervertretungen. Die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen an deutschen Standorten gehört nicht zum Überprüfungsinhalt des Mutterkonzerns.

Die Arbeitnehmervertreter\*innen nehmen zwar die passive Haltung der chinesischen Geschäftsführung ihnen gegenüber wahr, sehen jedoch nicht unbedingt Handlungsbedarf, solange ihre Betriebsratsarbeit nicht behindert wird. Problematisch wird die Situation allerdings, wenn der Betrieb in eine Krise gerät und aktive Lösungsansätze erforderlich werden. In solchen Fällen stellen die Arbeitnehmervertreter\*innen häufig fest, dass die chinesischen Geschäftsführer\*innen – ihre wichtigsten Kontaktpersonen zum Mutterkonzern – kaum eine konstruktive Rolle bei der Lösungsfindung spielen. Die folgenden drei Beispiele aus der Automobilbranche, die von der technologischen und ökologischen Transformation besonders betroffen ist, veranschaulichen die Schwierigkeiten im Umgang mit den chinesischen Geschäftsführungen.

Im Automobilzulieferunternehmen MHA, das sich aufgrund eines starken Auftragsrückgangs in einer kritischen Situation befand, entwickelte der Betriebsrat gemeinsam mit der Gewerkschaft einen Zukunftsplan für die deutschen Standorte, den sie dem chinesischen Anteilseigner vorschlagen wollten. Doch der chinesische Geschäftsführer zeigte keinerlei Interesse an den Details dieses Plans. Sein Motto lautete:

» Wer mehr macht, macht mehr Fehler; wer weniger macht, macht weniger Fehler; wer nichts macht, macht keine Fehler.“

Letztlich kümmerte sich der deutsche Anteilseigner um eine strategische Neuausrichtung und nahm mit der Arbeitnehmerseite Verhandlungen auf. Der chinesische Geschäftsführer blieb wäh-

<sup>5</sup> Der Begriff „Tiger“ bezieht sich im Kontext der chinesischen Antikorruptionskampagne auf hochrangige Beamte oder Funktionäre, die wegen Korruption strafrechtlich verfolgt werden.

rend des gesamten Prozesses völlig unbeteiligt. Nüchtern zog der damalige Betriebsratsvorsitzende das Fazit:

„Wenn wir nur noch den chinesischen Anteilseigner hätten, wäre es ein Sterben auf Raten für uns gewesen.“

Im Zulieferunternehmen DEB ließ der Mutterkonzern über die deutsche Geschäftsleitung ankündigen, dass er zwei der drei Standorte in Deutschland schließen werde. Der Betriebsrat eines betroffenen Standortes bemühte sich, zumindest die Forschungs- und Entwicklungsabteilung zu erhalten, konnte jedoch keinen Ansprechpartner für sein Konzept finden. Ein deutscher Geschäftsführer war zwar vor Ort, hatte aber keine Verhandlungsbefugnis. Der Betriebsrat nahm über eine chinesische Wirtschaftsvertretung in Deutschland indirekten Kontakt zum ansässigen Vertreter des Mutterkonzerns auf. Dennoch lehnte dieser chinesische Manager ein Treffen mit dem Betriebsrat ab. Die Ablehnung begründete er nur vage: Er sei nicht geeignet, mit den Arbeitnehmervertreter\*innen zu sprechen.

Im Zulieferunternehmen FA musste der deutsche Prokurist den Antrag auf Insolvenz stellen, nachdem sein Bericht über die drohende Zahlungsunfähigkeit beim chinesischen Geschäftsführer keine Reaktion hervorgerufen hatte. Die Muttergesellschaft in China machte die Nachricht von der Insolvenz der deutschen Tochtergesellschaft erst dann publik, als sie mit Berichten im chinesischen Internet konfrontiert wurde. Ein Jahr später wurde das insolvente Tochterunternehmen schließlich an ein deutsches Familienunternehmen verkauft.

## 4 HERAUSFORDERUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG

”

**IST ES NOCH MITBESTIMMUNG, WENN WIR KEINEN ANSPRECHPARTNER MEHR HABEN?“**

Diese Frage stellt der langjährige Betriebsratsvorsitzende der Firma DTB, der seit der Übernahme durch chinesische Investoren im Jahr 2013 bereits mehrere Wechsel in der Geschäftsleitung erlebt hat. Im Verlauf der vergangenen zehn Jahre bemerkte er, wie sich die Entscheidungsbefugnis auf der Arbeitgeberseite immer weiter von seinem Standort weg entfernte und die Entscheidungsmechanismen zunehmend intransparenter wurden. Wenn es

um die Standortsicherung geht, hat er viele Ideen. Allerdings steht ihm nicht immer ein verbindlicher Ansprechpartner zur Verfügung.

**Der Einstieg chinesischer Investoren bringt tiefgreifende Veränderungen in der Unternehmenskultur der deutschen Standorte mit sich. Die Bedingungen für die betriebliche Mitbestimmung verschlechtern sich schleichend.** Anfangs sind die Schwierigkeiten schwer zu erkennen, da die chinesischen Gesellschafter und Manager\*innen weder Gesten des Union Busting (gewerkschaftsfeindliche Aktivitäten) noch arbeitnehmerunfreundliche Äußerungen tätigen. Sie behindern die Arbeit der Mitbestimmungsakteure nicht aktiv, lassen sich jedoch auch nicht auf eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen ein.

Es gibt keinen Hinweis darauf, dass chinesische Investoren die Vermeidung der Zusammenarbeit bewusst als eine Strategie gegen die Arbeitnehmervertretung verfolgen. Vielmehr ist dies ein Ergebnis der chinesischen Unternehmens- und Politikultur, die nach und nach in die deutschen Tochterunternehmen Einzug hält.

Die in den vorangegangenen Abschnitten beschriebenen Veränderungen im Umfeld der betrieblichen Mitbestimmung wurden von den betroffenen Betriebsratsangehörigen und Gewerkschaftsmitgliedern nicht erwartet beziehungsweise nicht ausreichend antizipiert. Auch unzutreffende Annahmen über die chinesischen Investoren tragen dazu bei, die Herausforderungen für die Mitbestimmungsarbeit zu unterschätzen.

**Fehlannahme 1:** Mit der Größe des chinesischen Investors steigt die Sicherheit für die deutschen Standorte.

In der Regel wird es von den übernommenen Unternehmen positiv aufgenommen, einen großen und bekannten Konzern als Investor zu haben. Solche Investoren wecken Hoffnungen auf stärkere Rückendeckung, mehr Ressourcen und eine größere Planungssicherheit durch den Mutterkonzern. Dabei wird jedoch oft übersehen, dass mit der Größe eines chinesischen Unternehmens auch die Komplexität seiner Verflechtungen in China wächst – und damit die Unberechenbarkeit seiner Entscheidungsmotive für die deutschen Standorte.

So vermutet etwa der Betriebsratsvorsitzende von DEB einen Zusammenhang zwischen der Teilschließung des Unternehmens in Deutschland und einer politischen Vorgabe aus China. Aus einer informellen Quelle erfuhr er, dass der Mutterkonzern angewiesen wurde, zur Senkung der Arbeitslosigkeit 200 Ingenieurabsolvent\*innen in China einzustellen, was in Deutschland zu einer Überkapazität führte.

Diese Vermutung lässt sich nicht unabhängig überprüfen. Grundsätzlich gilt jedoch: Kleinere lokale chinesische Unternehmen müssen die Inte-

ressen der lokalpolitischen Stakeholder in China berücksichtigen, während größere Unternehmen zusätzlich auch die der nationalpolitischen Stakeholder im Blick haben müssen. Bei staatlichen Unternehmen kommen noch die Interessen der KPCH hinzu.

**Fehlannahme 2:** Mitbestimmungskultur wird von den chinesischen Investoren akzeptiert, wenn sie bereits im Betrieb etabliert ist.

Diese Annahme wird in erster Linie daraus abgeleitet, dass die chinesischen Investoren kein Union Busting in ihren deutschen Betrieben oder in der deutschen Öffentlichkeit betreiben. Dabei wird jedoch übersehen, dass der Erfolg der Mitbestimmung das Zusammenwirken mehrerer Parteien voraussetzt – Arbeitgeber, Belegschaft, Betriebsrat, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Zwar positionieren sich chinesische Manager\*innen und Investoren nicht ausdrücklich gegen die Mitbestimmung, sie beteiligen sich jedoch auch nicht aktiv daran.

Anders als deutsche Investoren in China, die sehr häufig in Joint Ventures mit chinesischen Mitgesellschaftern operieren, teilen chinesische Investoren in Deutschland nur in wenigen Fällen die Kontrolle über das Unternehmen mit einem deutschen Mitgesellschafter. Selbst dann zeigt sich die Tendenz, dass die Anteile der deutschen Mitgesellschafter übernommen werden (siehe 2.3). Dadurch entgeht den meisten chinesischen Investoren ein wichtiger Vorteil der Joint-Venture-Variante, nämlich die Möglichkeit, sich im Zielland schneller lokales Wissen und landesspezifische Erfahrungen anzueignen.

Die Abwesenheit des chinesischen Gesellschafters in der Sozialpartnerschaft fiel den Arbeitnehmervertretungen in den Anfangsjahren deshalb nicht auf, weil die ehemalige deutsche Geschäftsleitung ihre Prokura noch nicht verloren hatte und weiterhin als Ansprech- und Verhandlungspartner des Betriebsrats fungierte. Inzwischen ist die Problematik jedoch deutlich sichtbar geworden, da bereits in mehr als der Hälfte der übernommenen Betriebe eine chinesische Geschäftsleitung eingesetzt wurde (siehe 2.3). Häufig nehmen Manager\*innen aus China die deutsche Mitbestimmung zunächst gar nicht als relevanten Faktor wahr:

**»** *Der Geschäftsführer wollte von der Personalerin wissen, wer dieser Betriebsrat ist und warum die Anstellungsentscheidung, die von ihm persönlich getroffen wurde, noch bis zur nächsten Betriebsratssitzung warten musste.“*  
(Betriebsratsvorsitzender der Firma CSM)

Die Übernahme der Geschäftsleitung durch aus China entsandte Manager\*innen wirft die Normen und Praktiken der betrieblichen Mitbestimmung wieder auf den Stand ihrer Anfänge zurück: Betriebsratsmitglieder müssen sich zunächst selbst

vorstellen und den Sinn und Zweck des Betriebsratsgremiums erklären, um im betrieblichen Prozess nicht ignoriert zu werden. Dabei bereiten ihnen die sprachlichen, kulturellen und institutionellen Hürden bei ihrer Erklärungs- und Aufklärungsarbeit viele zusätzliche Anstrengungen, was schnell zur Überforderung führen kann.

In vielen betroffenen Betrieben bleiben diese Herausforderungen über längere Zeit unbemerkt – nicht zuletzt, weil das Verhältnis der Mitbestimmungsparteien oberflächlich betrachtet nicht übermäßig konfliktbeladen wirkt. Die Arbeitgeberseite ist eher abwesend als konfrontativ. Der Unterstützungsbedarf dieser Betriebe kann daher leicht von den örtlichen Gewerkschaftsorganisationen unterschätzt werden.

Die Gewerkschaften können betroffene Betriebsratsgremien mit Schulungs- und Bildungsangeboten unterstützen, die typische Verhaltensweisen und Erwartungen chinesischer Investoren beleuchten. Dies könnte ein erster Schritt zu einer eigenen strategischen Unternehmensanalyse sein. Für hauptamtliche Gewerkschafter\*innen bundesweit könnte eine bezirksübergreifende Anlaufstelle eingerichtet werden, die aus internen Expert\*innen und externen Berater\*innen mit China-Kompetenz besteht. Eine Taskforce könnte Recherche und Beratung zu spezifischen Fällen effektiv koordinieren. Auf politischer Ebene könnte zudem der Austausch mit chinesischen Wirtschafts- und Regierungsvertreter\*innen in Deutschland genutzt werden, um Mitbestimmungsthemen direkt an die hier tätigen chinesischen Manager\*innen heranzutragen.

Infobox 1

### Autorenangabe

Dr. Shuwen Bian arbeitete und forschte an der Universität Kassel, dem Frankfurter Institut für Sozialforschung und dem Institute of Public Policy (Guangzhou). Ihre Arbeitsschwerpunkte umfassen M&A-Aktivitäten chinesischer Unternehmen im Ausland, Digitalisierungsstrategien in der Industrie und das Finanzwesen in China. In ihrer praxisorientierten Arbeit berät und begleitet sie deutsche Unternehmen bei der Post-Merger-Integration und den damit verbundenen Veränderungsprozessen. Mit der Hans-Böckler-Stiftung arbeitet sie regelmäßig zusammen, um aktuelle Erkenntnisse über chinesische Investoren zu gewinnen und darüber zu berichten.

### Kontakt im I.M.U.

Alexandra Schädler  
ESG im Unternehmen und Nachhaltigkeitsberichterstattung  
+49 170 219 998 3  
[alexandra-schaedler@boeckler.de](mailto:alexandra-schaedler@boeckler.de)

- Baigorri, Manuel (2020):** Losses from China Overseas Takeover Binge Are Piling Up Fast, Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-08-24/losses-from-china-overseas-takeover-binge-are-piling-up-fast>
- Bian, Shuwen (2021):** Hintergründe und Entwicklung chinesischer Investitionen in Deutschland, Mitbestimmungsreport Nr. 66, 08.2021, Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008083](https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008083)
- Bian, Shuwen (2024):** Spekulatives Kapital und chinesische Auslandsübernahmen: Eine Untersuchung der M&A-Aktivitäten chinesischer Investoren in Deutschland (2011–2019), KOBRA.
- Blanco, Cindy (2022):** Duolingo Language Report. <https://blog.duolingo.com/2022-duolingo-language-report/>
- BMWK (2024a):** Häufige Fragen zu Investitionsprüfungen nach dem Außenwirtschaftsgesetz und der Außenwirtschaftsverordnung. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Aussenwirtschaft/Investitionspruefung.html>
- BMWK (2024b):** Investitionsprüfung in Deutschland: Zahlen und Fakten. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Aussenwirtschaft/investitionspruefung-in-deutschland-zahlen-und-fakten.pdf>
- Bronfenbrenner, Kate (Hrsg.) (2007):** Global Unions: Challenging Transnational Capital through Cross-Border Campaigns, Ithaca, NY, Cornell University Press.
- Brussee, Vincent/von Carnap, Kai (2024):** The increasing challenge of obtaining information from Xi's China, MERICS Report February 2024, Mercator Institute for China Studies. <https://merics.org/en/report/increasing-challenge-obtaining-information-xis-china>
- Bundesregierung (2023):** Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Fraktion der CDU/CSU 20/8192: Deutsche Wirtschaftspolitik – Stand nach der Halbzeit für die Ampelregierung (Drucksache 20/8384).
- Cao, Dewang (2017):** zhuan fang Cao Dewang (Interview mit Cao Dewang), ju mian. <https://www.youtube.com/watch?v=ofGIh4eHkBA>
- Cao, Dewang (2021):** zhuan fang Cao Dewang: Zhongguo sudu rang Meiguoren „kan sha yan“ Interview mit Cao Dewang: Die chinesische Geschwindigkeit erstaunt die Amerikaner), CCTV mian dui mian. <http://m.news.cctv.com/2021/03/15/ARTIQF-V2iGRjPTQu4Ycmm7BH210315.shtml>
- Castagnone, Mia (2023):** Mandarin proficiency a must for overseas talent seeking to make it in Hong Kong, recruiters say, South China Morning Post, 08.10.2023. <https://www.scmp.com/business/banking-finance/article/3237051/mandarin-proficiency-must-overseas-talent-seeking-make-it-hong-kong-recruiters-say>
- Chen, Bo/Niu, Mujiangqu/Liu, Ran/Huo, Kan/Han, Wei (2023):** Rethinking China's Property Market Meltdown, Caixin Weekly, 20.11.2023. <https://www.caixinglobal.com/2023-11-20/cover-story-rethinking-chinas-property-market-meltdown-102137443.html>
- DW (2023):** Deguo shiqu dui Zhongguo touzizhe de xiyinli? (Verliert Deutschland seine Attraktivität für chinesische Investoren?), Deutsche Welle, 26.05.2023. <https://p.dw.com/p/4RrCS>
- Feng, Rebecca (2023):** A Chinese Alternative to Bloomberg Terminals Quietly Limits Information Overseas, Wall Street Journal, 27.05.2023. <https://www.wsj.com/articles/a-chinese-alternative-to-bloomberg-terminals-quietly-limits-information-overseas-bd98cf5e>
- Frenzel, Adrea/Godehardt, Nadine/Pantekoek, Stefan/Schulze, David (2024):** Kommunen – Kernstück deutscher China-Politik, Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://www.fes.de/studie-kommunen-kernstueck-deutscher-china-politik>
- glassOnline (2014):** Fuyao will not close Mount Zion plant, 14.11.2014. <https://www.glassonline.com/fuyao-will-not-close-mount-zion-plant/>
- GTAI (2024):** Germany Trade & Invest's FDI Reports. <https://www.gtai.de/en/invest/business-location-germany/foreign-direct-investment#toc-anchor--1>
- Hansa Online (2022):** Geopolitik vs. Umschlaggeschäft, Hansa International Maritime Journal, 02.12.2022. <https://hansa-online.de/2022/12/haefen/205627/geopolitik-vs-umschlaggeschaeft/>
- Heberer, Thomas/Shpakovskaya, Anna (2023):** „Investieren oder nicht investieren?“ Wie chinesische Unternehmen das Investitionsumfeld in NRW sehen, DCW-Businesspraxis.
- Herrmann-Pillath, Carsten (2015):** Wachstum, Macht und Ordnung: Eine wirtschaftsphilosophische Auseinandersetzung mit China, Marburg, Metropolis-Verlag.
- Hertenstein, Peter (2017):** Heuschrecken aus Fernost?, Welt-Sichten, 03.04.2017. <https://www.welt-sichten.org/artikel/32825/heuschrecken-aus-fernost>
- Jaramillo, Eduardo/Liu, Yi (2023):** Cut off from China's data and info, overseas academics, analysts get crafty, The China Project, 06.07.2023. <https://thechinaproject.com/2023/07/06/cut-off-from-chinas-data-and-info-overseas-academics-analysts-get-crafty/>
- KPMG (2023):** Business Destination Germany 2024 – Wie internationale Investoren den Standort Deutschland bewerten. <https://kpmg.com/de/de/home/insights/overview/business-destination-germany.html>
- Luo, Ada (2020):** Are search engines dead in China?, Search Engine Watch, 14.09.2020. <https://www.searchenginewatch.com/2020/09/14/are-search-engines-dead-in-china/>
- McGregor, Richard (2010):** The Party: The Secret World of China's Communist Rulers, New York, NY, Harper.
- Ministry of Commerce of the People's Republic of China/National Bureau of Statistics/State Administration of Foreign Exchange Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment**, Beijing, China Statistics Press.
- OSHA (2019):** Fuyao Glass America Inc. Faces \$724,380 in Federal Penalties After U. S. Department of Labor Finds Multiple Hazards at Ohio Plant, 29.07.2019. <https://www.osha.gov/news/releases/chicago/20190729>
- Qin, Jie (2017):** Li Keqiang: Guoyou zichan bushi renren zaige de "Tang Seng rou" (Li Keqiang: Staatseigentum ist kein „leicht zu erbeutendes Gut“), Caixin, 21.03.2017. <https://finance.caixin.com/2017-03-21/101068466.html>

**Reed, Stanley Foster/Lajoux, Alexandra Reed/Nesvold, H. Peter (2007):** The Art of M&A: A Merger/Acquisition/Buyout Guide, McGraw-Hill.

**Scheiber, Noam (2017):** Chinese-Owned Factory in Ohio Fights Off Unionization Plan, The New York Times, 09.11.2017. <https://www.nytimes.com/2017/11/09/business/union-ohio-plant-china.html>

**Staatsrat der Volksrepublik China (2016):** Guowuyuan bangongting guanyu jianli guoyou qiye weigui jingying touzi zeren zhuijiu zhidu de yijian (Meinung des Generalsekretariats des Staatsrats zur Einführung eines Systems zur Rechenschaftspflicht für Fehlverhalten und Investitionen in staatlichen Unternehmen). [https://www.gov.cn/zhengce/content/2016-08/23/content\\_5101590.htm](https://www.gov.cn/zhengce/content/2016-08/23/content_5101590.htm)

**Tao, Jingzhou (2015):** guoqi haiwai zichan dapanjian laide jishi (Eine umfassende Bestandsaufnahme der Auslandsvermögen staatlicher Unternehmen kommt zur rechten Zeit.), Caixin Weekly, 04.05.2015. <https://weekly.caixin.com/2015-05-01/100805771.html>

**Tao, Jingzhou (2016):** haiwai touzi bing-gou shi yige xitong gongcheng: chuchu jie xianjing (Investitionen und Übernahmen im Ausland sind ein systematisches Unterfangen, das überall Fallstricke birgt.), Caixin, 12.08.2016. <https://taojingzhou.blog.caixin.com/archives/150128>

**Tian, Haowen/Wang, Junkai (2024):** Navigating the storm: How the COVID-19 pandemic transformed the M&A landscape, Finance Research Letters, 59 (January 2024). <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104834>

**Yuan, Li (2024):** As China's Internet Disappears, 'We Lose Parts of Our Collective Memory', New York Times, 05.06.2024. <https://www.nytimes.com/2024/06/04/business/china-internet-censorship.html>



Alle Links wurden zuletzt  
am 31.03.2025 geprüft



Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



## LINKEDIN

---

Auf unserer LinkedIn-Seite teilen wir regelmäßig spannende Best Practice-Beispiele, aktuelle Neuigkeiten aus unserem Institut und interessante Einblicke in die Arbeit unserer engagierten Kolleg\*innen. Du erhältst wertvolle Beiträge zu unseren I.M.U.-Fachthemen und bleibst stets über die neuesten Entwicklungen informiert. Folge uns auf LinkedIn und bleibe immer auf dem neusten Stand:

<https://de.linkedin.com/company/institut-für-mitbestimmung-und-unternehmensführung>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt kostenlos auf <https://www.mitbestimmung.de> registrieren und für unseren Newsletter anmelden.



## MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

---

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 7778-17 2

<https://www.mitbestimmung.de>

### Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (211) 7778-15 0  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: I.M.U.

### Redaktion

Alexandra Schädler,  
ESG im Unternehmen und Nachhaltigkeitsberichterstattung  
Hans-Böckler-Stiftung,  
Telefon: +49 170 2199983  
[alexandra-schaedler@boeckler.de](mailto:alexandra-schaedler@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 84

ISSN 2364-0413



„Der abwesende Partner in der Sozialpartnerschaft“ von Shuwen Bian ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.