

Annex

Chinese investors: what do works councils and trade unions need to be aware of?

Wolfgang Müller¹

When Chinese investors start setting their sights on European companies, concerns quickly arise that jobs will be cut or relocated, that know-how will be exported and that production plants will be closed down. Such commonly-held preconceptions are the result not only of the negative experiences of globalisation gained by many employees over the past few decades. Also fuelling such fears is the indisputable fact that China is the country that has benefited most from globalisation, developing from an overpopulated country with a peasant economy to the world's second largest economy within a period of just 30 years.

Yet many studies show that most Chinese investments in Europe are not aimed at achieving short-term profits, but are instead long-term, strategic projects, whether in the form of investments in or acquisitions of companies. In great contrast to certain private equity firms which often brutally restructure the companies they take over, Chinese investors tread very cautiously, generally making no changes to corporate and management structures. Management teams are left in place and retain their room for manoeuvre. Chinese investors are not out for quick profits, and respect existing supplier relationships and contracts. The same holds true for collective agreements.

This leads to the conclusion that, from an employee perspective, Chinese investors should be assessed positively, as they tend to want to further develop the companies they acquire (as industrial investors) and not to destroy them.

What can works councils and trade unions do to achieve an optimal outcome when a Chinese investor steps in?

1. Greenfield investments of Chinese companies

Chinese companies, especially ones in the ICT sector, have established not just sales and service points in their attempts to gain a foothold in the European market, but also research centres and even production plants. Examples include Huawei, Lenovo and ZTE. And it obviously won't be long before the three big Chinese Internet companies Baidu, Alibaba and Tencent (collectively known as 'BAT') follow in their footsteps. In addition, Foxconn and other contract manufacturing companies from China and East Asia have built up assembly lines, mainly in Central and Eastern Europe. We can expect

1. This chapter is based mainly on personal experiences, discussions and interviews with trade union and works council members in companies in which the Chinese have invested.

that the investments of Chinese IT companies in Europe will continue to increase, resulting in large numbers of new jobs.

Unfortunately, experience up to now shows a dearth of employee representation bodies in these Chinese greenfield projects. Trade unions often have no access. With regard to workers' rights, co-determination and collective agreements, Chinese IT companies resemble their Silicon Valley competitors: In the ideology of today's world of work, elected works councils and trade unions have no place.

This is a dilemma for trade unions in Europe, given the importance of these Chinese greenfield investments. Apart from not being given any access, the European employees of Chinese IT companies are slow in calling for unions. One possible approach for unions to organise these greenfield sites is to involve political bodies, for example Chinese embassies and consulates in Europe. Backed by a wealth of experience, their representatives are very interested in having at least large Chinese companies operate in line with European regulations – also in the field of labour law.

2. When Chinese investors acquire existing companies in Europe

Employees are often faced with uncertainty when the ownership structure of the company they work for changes. This is especially the case in family-owned companies where the ownership structure has remained stable over many years. The situation is different when a company has been in the hands of a series of private equity firms or when it is insolvent.

The increasing appearance of Chinese investors in the European M&A marketplace is thus to be seen as just one variant of the general problem faced by employees when an ownership structure changes. However, brows are often raised in cases of Chinese foreign direct investment (FDI), as hardly any experience in dealing with Chinese investors exists. Moreover, there are language and cultural barriers to be overcome, and the public at large often has reservations vis-à-vis Chinese investors.

However, initial assessments (e.g. Däubler-Müller: *Chinesische Arbeitgeber in Deutschland/Chinese employers in Germany*, in: *Arbeitsrecht im Betrieb* 2/2015) show that when the Chinese invest in existing companies they honour co-determination and collective standards, in great contrast to Chinese greenfield companies e.g. in the IT branch. Employee representatives thus have opportunities to uphold the interests of employees during the takeover process. The following section looks at how works council and trade unions can conduct successful negotiations in the individual stages of a takeover by Chinese investors.

3. Anticipating a takeover. Checking whether a 'go-it-alone' approach is better

Generally speaking, works councils and trade unions should make use of the increased interest and possible workforce uncertainty vis-à-vis an impending Chinese investment to exert pressure to ensure that working conditions are upheld. This is best done via a proactive information policy on the part of employee representation bodies and through the early participation of the workforce in shaping future conditions.

The earlier works councils and trade unions start working on this, the better they can have workers' interests taken into account in any takeover. Whether they can anticipate the impending move of a new investor is greatly dependent on the type of company, its legal form (incorporated/non-incorporated; one-tier/two-tier board system), statutory framework conditions, but above all on the existing corporate and co-determination culture. Possible indications of an investor lining up to take up a holding in a company include:

- Attractive technologies and products, but currently negative business levels or inadequate financial resources for necessary investments;
- unclarified successor issues, especially in family-owned companies;
- the unclarified position of a subsidiary in a company's strategy;
- the current owners want to sell their holding (private equity firms generally sell their holdings after three years);
- increasingly frequent visits of Chinese delegations, inspecting production facilities, offices, the accounting department and/or the patent department.

In most cases, works councils and trade unions are only officially involved after the final decision has been taken, as was the case with a co-determined German company producing construction machines. The board of the family-owned company did not inform the works council until after the takeover negotiations between the family and the Chinese investor had taken on concrete form.

Yet the employee representatives were supposed to check whether there was any need for an investor to step in to secure the company's future and the associated jobs. When the previous owners or shareholders want to sell up, but when works councils and trade unions hold the well-founded opinion – based on their assessment of the company's situation and future prospects – that the company has better prospects with a go-it-alone approach than under the control of a new (Chinese) principal shareholder, the latter should quickly start campaigning against the proposed takeover. Where necessary, publicly.

This was the case with Osram, previously a 100%-owned subsidiary of Siemens. In January 2017, Siemens still had an 18% shareholding in the company. Media reports stated that it was conducting talks with Chinese investors, who wanted to purchase the Siemens holding and use it as a base for putting in an offer to buy all remaining Osram shares. A few months earlier, the Osram works council had given the green light for the takeover of the "traditional" Osram lighting business with its 9,000 employees by

Chinese LED producer MLS, i.e. it had no general reservations about Chinese investors. However, in its view Osram would have better prospects as an independent company producing highly-specialised optical semiconductors. This was the reason why it started publicly campaigning against the takeover by Chinese investors (the only bidders) (see i.a. *Die Zeit*, 9.1.2017). The investors subsequently withdrew their offer.

As the press had already been discussing whether and when Siemens would sell its Osram holding, the employee representatives had no problem involving the media. They wanted to prevent an investor putting in an official takeover bid for Osram. Had the works council only reacted during the official negotiations with Siemens and Osram, it would have been too late: no side could have withdrawn from the negotiations without losing its face. Current experience with Chinese takeovers in Europe show that once an official Chinese bid has been submitted, shareholders often succumb to the temptingly high Chinese prices.

While the Osram case is not easily transferable on account of the German co-determination rules, when works councils and trade unions see no future for a company and its workforce when in Chinese hands, they should start campaigning against the takeover as early as possible. This has a good chance of success, as the experience gained in the past few years has shown that Chinese investors in Europe are very sensitive to public discussions about their acquisitions.

4. Prior to the takeover: collecting information on the (potential) investors!

In practice, this can prove to be a big problem for works council members and trade unionists, as in most cases they do not have the necessary economic and sector-specific know-how. Moreover, massive language problems exist. Relevant information is generally only available in English, and in some cases just in Chinese. Though the Internet now also provides information on smaller Chinese companies, one has to know what one is looking for – and that generally requires knowledge of the Chinese language.

Employee representatives thus require in-depth expert information on potential Chinese investors. Trade union headquarters organisations can help in providing the necessary contacts. But as far as possible, works council members and union representatives should urge their companies to let them engage the help of experts when a Chinese investor looms on the horizon. In doing so, they can make it clear to management that, in the interest of a good working climate and a smooth transition, it is best for the employee representatives themselves to draw their own picture of the potential investors. Should this not be the case, they can threaten to mobilise the workforce, saying: ‘Help, the Chinese are coming. We’re about to be sold out!’.

While this may have little effect on top management and the current owners wanting to sell the company, it will very probably have an effect on the potential Chinese investors, who want at all costs to avoid negative publicity in Europe where Chinese

FDI has become a top political issue. This aspect is backed by critical reports in the Chinese press criticising the negative effects of certain Chinese FDI projects (see also the comments of Bian and Emons in Chapter 8).

One positive example of collecting information is the takeover of Osram's lighting business by the Chinese company MLS (agreed in 2016, the deal will be finalised in 2017). The employee representatives on the Osram supervisory board were quick off the mark, getting the board to oblige bidders for Osram's lighting business (there was one other bidder alongside MLS) to back up their bids with in-depth written and in-person presentations in board meetings, explaining their plans for the lighting business.

A further example involved the 2016 takeover of German mechanical engineering company KraussMaffei Technologies by ChemChina, China's leading state-owned chemical company. Between 2003 and 2016, KraussMaffei, a company also with a co-determined supervisory board, was controlled by various private equity firms. Before the board's final decision, two employee representatives travelled to Peking to meet ChemChina's corporate management and have it present to them its plans for the German company.

When the Chinese state-owned company Weichai Power, China's leading manufacturer of large diesel aggregates, wanted to purchase a majority holding in Kion AG from the private equity firms Goldman Sachs and KKR, the employee representatives on the Kion supervisory board urged management to provide in-depth information on the purchaser. This included early direct contacts with Weichai Power representatives.

Current experience points to state-owned Chinese companies targeting long-term investments in Europe and not quick returns on investment (ROI). In certain cases, they are willing to inject cash to help overcome longstanding company crises, and to finance not just current operations but also future-oriented investments. Insofar as private Chinese investors pursue strategic industrial interests in acquiring European companies, they generally act in a similar way. But this needs to be checked on a case-by-case basis.

Without doubt: when a co-determined supervisory board exists, it is easier to demand information on potential Chinese investors. But in most cases, all works councils and trade unions need to get company bosses to allow greater transparency pointing to the concerns and worries of the workforce and the possibility of making these public. Yet regardless of whether owners and management are cooperative or not, employee representatives should always form their own opinion of the potential Chinese investor.

The appearance of a Chinese investor during insolvency proceedings constitutes a special case. As the employees concerned generally have claims against the insolvent company, under European legal systems the employee side is also represented in the proceedings. This means that it has a vote in any decision on an investor willing to rescue the insolvent company.

5. Prior to the takeover: What are the plans of the Chinese investor?

This is the decisive question with regard to working conditions and jobs. What are the investor's goals? Does he intend to further expand his business through the acquisition – internationally and perhaps even in China? Does he intend to build up the company as a springboard for developing his international business? Does the investment improve the company's chances to develop its Chinese business? Do synergies exist between the acquired company and the investor's Chinese companies? Are the lines of business complementary or overlapping – possibly impacting jobs? What are the long-term plans for the European production plants? How does the investor intend to implement the presented plans? Are they realistic? Is there sufficient capital available to finance the plans?

What will happen to the European know-how? How quickly can it be transferred and/or copied? It is an indisputable fact that the Chinese (majority) owner has full access to the know-how and can use it as he deems best, for instance in similar products and production processes in China. Does the Chinese investor want to continue investing in R&D in Europe? Will the European sites remain the base for certain product groups and processes?

How will the company's operations be managed? When, as is generally the case with Chinese investors, the current managers retain their jobs, will they be given new sales and profit targets? Are these targets realistic? Does the investor intend to inject further capital into the company, not just to cover current capital requirements but also to finance future investments?

The answers to all these questions are the key to properly assessing the interests of the Chinese investor, and whether jobs are threatened in the short or medium term or whether new jobs will be created.

When a state-owned Chinese company wanted to take over an insolvent German SME manufacturer of special-purpose vehicles, the works council members involved in the insolvency proceedings were worried about the future of the jobs in the company. In reply, the investor representatives stated that the whole point of buying the company was to gain access to the 'Made in Germany' label, a label much more highly valued internationally than 'Made in China'.

A totally different case involved the takeover of Gigaset by Pan Sutong, a Hongkong billionaire with business interests in electronics, property, wine-making and polo. On taking over Gigaset, a German manufacturer of cordless phones, in 2013, it was already quite clear that 'asset stripping' was behind the move. The assets in question were the company's R&D facilities, its patents and technologies, and the Gigaset brand-name (well-established in Asia). The brand-name was further boosted by a company-financed sponsoring contract with Bayern Munich. The intention was to make Gigaset a global brand for smartphones – naturally produced in Asia. On the other hand, Gigaset's German cordless phone business (hived off by Siemens in 2005) was a 'cash cow' in a

mature and steadily shrinking market. Production would obviously stop once the cow could no longer be milked.

6. Prior to the takeover: Demanding communication and transparency when assessing the bidders!

European stakeholders need first to know the intentions behind a potential Chinese investment, checking its plausibility and reading between the lines of any bid. Directed at the management of the targeted company, this is primarily a demand for early communication and transparency.

In previous cases of Chinese takeovers in Europe, as long as the reasons behind the bid and the new opportunities open to the targeted company have been openly communicated and explained, there were few problems with the workforce. What will happen to the company? What will happen to jobs? Can one rely on the Chinese investor?

The greatest workforce concerns are whether jobs will be relocated to China. The Chinese investor should explain its long-term interest in the planned takeover in a plausible manner. In most cases, Chinese investors are characterised by their strategic, long-term investment plans.

In the case of Sternauto, the German regional sales and service organisation of a car manufacturer, employees were very worried. The company wanted to sell their secure jobs to a private Chinese investor with sales branches throughout Asia. That was all they knew about the investor. The German management had the obligation to explain the reasoning behind the planned transaction and the investor's goals to the works council and the workforce. It was able to plausibly explain that, in the field of car sales and service, no jobs would be relocated from Germany to China. By contrast, the private Chinese investor expected to learn from German sales and service approaches and to use this new knowledge to develop its network in China and East Asia.

In the case of more than one potential investor, the price should not be the sole factor deciding who wins the bid. Works councils and trade unions should compile lists of concrete requirements tailored to the company's needs, such as the respect of co-determination and existing collective agreements and job guarantees. The potential investors should then present their views on these. At the same time, they should provide credible documentation that for instance minimum labour standards are respected in their Asian plants and that the ILO Core Conventions are complied with.

In the above-mentioned Osram case, the Chinese LED producer MLS provided detailed information that comparatively high labour standards applied in its plants in South China. This was checked by an independent expert.

7. During the takeover: demanding commitments and guarantees!

Works councils and trade unions objectively have great weight as workforce representatives, and they need to make the most of this. Unfortunately, many employee representation bodies are unaware of this. In companies with a co-determined supervisory board, the board is normally responsible for discussing and deciding on a takeover bid. This constitutes a strong statutory platform for putting forward workforce demands.

But even without such a statutory supervisory board lever, works councils and trade unions have a strong position in any takeover process, as the current owners – whether the founding family, a private equity firm or a corporation wanting to divest certain subsidiaries – are reliant on workforce acceptance and peace. Rumours, unrest in offices and on the shop-floor, and negative publicity could otherwise threaten the whole transaction.

Experience shows that the Chinese purchasers – whether a state-owned company or a private investor – generally take a long-term view of their investments. They want access to European quality and European know-how and highly value experienced and highly-skilled workers. They are well aware that a company's know-how consists of its accumulated experience, something that they can't put on a USB stick and send back to China. They thus want highly motivated employees to go with the company they are acquiring. A long phase of uncertainty and lacking motivation is not in their interest.

For these reasons, works councils and trade unions are in a strong position when demanding concrete commitments and guarantees for employees. Such guarantees refer to maintaining a company's plants, to ruling out redundancies, to investing in the company. Such commitments and guarantees also need a binding timeframe, and they need to be given as early as possible. Once the takeover has been finalised, works councils lose nearly all their leverage to put pressure on the new owner. It is also a good idea to enshrine these commitments and guarantees in the takeover contracts.

In the now finalised €4.5 billion takeover of over 90% of the shares of robot manufacturer Kuka AG (currently the largest takeover by a Chinese investor in Germany), the new Chinese owner Midea, a manufacturer of household appliances, signed an agreement with the Kuka AG supervisory board, stipulating that Midea would not make any changes to headcount levels, plant and headquarters locations (including R&D departments) before 2023. As a result of this agreement, the Kuka board recommended its shareholders to accept the Midea takeover bid.

8. Establish contact with the purchaser as early as possible, at the latest after the takeover

In some cases, this can be difficult, especially in the case of listed companies and when the Chinese investors wants to avoid everything able to get in the way of the takeover. In most cases, however, the investor also has great interest in early contact with the works council and trade union, even if initially on just an informal basis.

But at the latest after the takeover has been finalised, works council and trade union should attempt to establish direct and official contacts with the Chinese investor or its representatives. This is best done by letter or e-mail. You should welcome the new owner in a friendly manner, informing him that the employees of the company just taken over are very much interested in meeting the new owner or his representatives. Obviously, it is a problem when the works council needs to contact the Chinese investor. Under the previous ownership structure, it was clear who had to contact the works council. But suddenly there is also the cultural aspect about how one goes about dealing with Chinese businesspeople.

In the cases where works councils or trade unions have officially established this contact in writing, the Chinese side has – as yet – always reacted positively. Apparently Chinese managers are not in danger of losing face when they communicate with a works council. Communication functions under the principle of mutual respect and recognition. The employee representatives are respected by Chinese managers as the representatives of people developing and producing quality products. Such respect is often missing in the Anglo-Saxon management culture.

In one case, the CEO of a large state-owned Chinese steel company, which had already taken over several companies in Europe, was very surprised that the German trade union had contacted him and at the same time expressed its positive attitude towards the takeover. That had never before happened to him in Europe.

Moreover, the CEOs – at least of state-owned Chinese companies – hold trade unions in high respect. In such state-owned companies, unions play a privileged role, *de facto* belonging to corporate management (see below). This respect is mirrored in the companies taken over in Europe. One automotive supplier in Germany reported that the board representatives from China always request the opinion of the IG Metall representatives when a decision has to be taken. On account of these special features, trade unions in companies with Chinese holdings objectively have a strong position. Sadly, this is not always understood.

The establishment of direct contact means that the works council has done everything right. It now knows that it can, in critical situations – e.g. when massive problems arise in the company or with local management – turn directly to the Chinese CEO or his representatives.

Building up such contacts involves inviting such people to works council or site meetings. The representatives of the new Chinese owner should regularly put in an appearance at the new subsidiaries and also present themselves at site meetings. At site meetings chaired by the works council, a board representative will usually speak. It is a good idea for the new Chinese owner to say a few words to the staff – possibly with the help of an interpreter.

This is all about trust-building and mutual respect. As found in many reports of managers from the West on their dealings with Chinese business partners, this is much more important in the Chinese culture than written contracts. Obviously, guarantees

and commitments should be also agreed in writing. Yet these are a result of mutual trust and respect. When these are missing, contracts and legal means are of little use in upholding employee interests. This is also a reason why works councils and trade unions should avoid pointing to the European legal system and labour law in their dealings with the Chinese side. What is more, the Chinese representatives run the risk of losing face. This has nothing to do with giving up legal rights. Instead, the sense and practical use of such rules and laws should be explained on a case-by-case basis.

9. After the takeover: establishing contact with the Chinese company trade union

Chinese trade unions cannot be compared with the independent trade unions found in Europe and elsewhere. They are part of the country's administration and obliged to uphold the goals of the Chinese Communist Party. Representing the interests of employees is not their primary duty. While the role of trade unions in the Chinese private sector is quite weak in parts, employees of state-owned companies are for all intents and purposes automatically union members. In most cases, the head of the company trade union and the head of the party organisation are one and the same person. It is considered natural that the company trade union and the party are involved in all important decisions in a state-owned company.

On account of this special role played by Chinese trade unions, works councils and unions in Europe should, once a company has been taken over by a Chinese investor, do everything to develop contacts to the Chinese trade unions at site and company level. This will always be successful in state-owned companies, and is to be seen as a way of better representing employee interests in China. Whether this will ultimately lead to international union solidarity within a company is however questionable.

That such contact can be successfully established was seen following the Weichai Power's takeover of a majority shareholding in Kion AG. Kion works council and trade union representatives were quick to establish contacts with the trade union in the state-owned company's corporate headquarters. The contact was established via the Weichai Power representatives in the Kion headquarters. On account of the role of trade unions in state-owned Chinese companies, it was obvious to the Chinese representatives in Germany that this contact should be established. Since then, close links between the union organisations at Kion and Weichai have existed, though they have not yet been put to the test – for instance a crisis situation at Kion.

10. Communication in the supervisory board with Chinese representatives

Insofar as the company taken over has a supervisory board, representatives of the Chinese investor will take seats on the board once the deal has been finalised. How should the employee board representatives react to this situation? Future board meetings will be more complicated for several reasons: because they will naturally be

held in at least the corporate language and Chinese; because it will be more difficult – just due to the different languages – to understand the other side; and because board meetings will sometimes be held in China.

In such a situation, employee board representatives should also develop contacts to a translator. This should be someone whom they can trust and who explains to them the actual meaning of certain statements and who can ‘read between the lines’. But even in companies without a supervisory board, works councils and trade unions need to have a translator they can rely on for the desired communication with the Chinese owners. This trust may however take years of working together to develop.

Despite all the language problems, employee board representatives should also personally approach the Chinese board delegates, attempting to establish contact with them. In most cases, the Chinese delegates will speak a little English, meaning that at least low-level communication is possible. Such personal contact also involves going out for a meal together, a key feature of the Chinese culture.

Chinesische Investoren: Was müssen Betriebsräte und Gewerkschaften beachten?

Wolfgang Müller¹

Wenn chinesische Investoren in Europa vor den Unternehmenstoren stehen, kommen große Ängste auf, dass Jobs wegfallen und verlagert werden, dass Know-how abwandert und dass die Fabriken dichtgemacht werden. Die verbreiteten Vorurteile basieren nicht nur auf den negativen Erfahrungen vieler Arbeitnehmer mit der Globalisierung in den letzten Jahrzehnten. Hinter den Ängsten steht auch die unbestreitbare Tatsache, dass gerade China von der Globalisierung besonders profitiert hat und in den letzten 30 Jahren aus einem armen, rückständigen, überbevölkerten Land zur zweitgrößten Wirtschaftsmacht in der Welt aufgestiegen ist.

Dabei zeigen viele Studien, dass die meisten chinesischen Investments in Europa keine Engagements sind, die kurzfristigen Profit abwerfen sollen. Es handelt sich vielmehr um langfristige, strategisch orientierte Investitionen und Unternehmenskäufe. Dabei gehen die chinesischen Investoren ausgesprochen vorsichtig vor – ganz anders als manche Finanzinvestoren, die in den übernommenen Unternehmen oftmals brutal sanieren. Sie lassen Unternehmens- und Management-Strukturen in der Regel unverändert. Sie tauschen das Führungspersonal nicht aus. Sie führen die Unternehmen an der langen Leine, investieren und verzichten auf den schnellen Profit. Sie respektieren existierende Lieferbeziehungen und Verträge. Das gilt auch für Tarifverträge.

Die Schlussfolgerung liegt nahe, dass aus Arbeitnehmersicht Investoren aus China durchaus positiv zu bewerten sind, weil sie als industrielle Anleger die übernommenen Unternehmen in der Regel weiterentwickeln und nicht zerstören.

Was können Betriebsräte und Gewerkschaften tun, um bei einem eventuellen Einstieg chinesischer Investoren das Beste für die Beschäftigten zu erreichen?

1. Neugründungen von chinesischen Unternehmen (greenfield investments)

Chinesische Konzerne vor allem aus der IT- und Telecom-Branche haben zwecks Eroberung des europäischen Marktes nicht nur Niederlassungen für Vertrieb und Service aufgebaut, sondern auch Forschungszentren und teilweise auch Produktionsstätten. Beispielhaft dafür sind die Unternehmen Huawei, Lenovo und ZTE. Es dürfte nur eine Frage der Zeit sein, bis auch "BAT", nämlich die drei großen chinesischen Internet-Konzerne Baidu, Alibaba und Tencent folgen. Zudem haben Foxconn und andere

1. Das folgende Kapitel basiert vor allem auf persönlichen Erfahrungen, Diskussionen und Interviews, insbesondere mit Gewerkschaftern und Betriebsräten aus Unternehmen mit chinesischem Kapital.

Auftragsfertiger aus China und Ostasien Montagelinien vor allem in Mittel- und Osteuropa aufgebaut. Es ist davon auszugehen, dass die Investitionen von Chinas IT-Konzernen in Europa weiter zunehmen werden mit einem erheblichen Aufbau von Arbeitsplätzen.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen leider, dass es kaum Arbeitnehmervertretungen in diesen chinesischen Neugründungen gibt. Gewerkschaften haben oftmals keinen Zugang. Chinas IT-Konzerne verhalten sich bei Arbeitnehmerrechten, Mitbestimmung und Tarifverträgen ähnlich wie ihre Konkurrenz von Apple, Google etc. aus dem Silicon Valley: In der Ideologie der modernen Arbeitswelt haben gewählte Betriebsräte und Gewerkschaften keinen Platz.

Das ist ein Dilemma für die Gewerkschaften in Europa angesichts der Bedeutung dieser "Greenfield"-Investments aus China. Ihnen bleibt der Zugang verwehrt, und die europäischen Beschäftigten von Chinas IT-Konzernen rufen auch nicht sofort nach den Gewerkschaften. Ein möglicher Weg für die Gewerkschaften, auch in diesen Neugründungen wie anderswo in der Industrie Arbeitnehmervertretungen aufzubauen, ist die Einschaltung politischer Instanzen, z.B. der chinesischen Botschaften und Konsulate in Europa. Deren Vertreter haben nach vielen Erfahrungen ein ausgeprägtes Interesse daran, dass zumindest Chinas große Konzerne sich regelkonform verhalten, auch auf dem Gebiet des Arbeitsrechts.

2. Wenn chinesische Investoren etablierte Unternehmen in Europa kaufen

Es schafft oft Verunsicherung unter den Beschäftigten, wenn bei einem Unternehmen, mit dem der Arbeitnehmer ein Arbeitsverhältnis hat, der Eigentümer bzw. der dominierende Anteilseigner einer Kapitalgesellschaft wechselt. Besonders dann, wenn z.B. bei einem Familienunternehmen die Eigentumsverhältnisse langjährig stabil waren. Anders ist die Situation, wenn etwa das Unternehmen schon vorher vom einen zum anderen Finanzinvestor weitergereicht wurde oder wenn es im Insolvenzverfahren ist.

Insofern ist das immer häufigere Auftreten chinesischer Investoren auf Europas Marktplatz für Unternehmenskäufe und Beteiligungen nur eine Variante des generellen Problems, das ein Eigentümerwechsel für die Beschäftigten bedeuten kann. Allerdings sorgen chinesische Auslandsinvestitionen oft für besondere Aufregung, weil es bislang kaum (systematisierte) Erfahrungen mit chinesischen Investoren gibt, weil es spezielle sprachliche und kulturelle Barrieren gibt und weil in der Öffentlichkeit vielfach Vorbehalte gegenüber chinesischen Investoren bestehen.

Erste Auswertungen (z.B. Däubler-Müller: Chinesische Arbeitgeber in Deutschland, in: *Arbeitsrecht im Betrieb* 2/2015) zeigen allerdings, dass chinesische Investoren bei ihrem Einstieg in etablierte Unternehmen in Europa sehr wohl Mitbestimmung und Tarifstandards beachten – ganz anders als bei chinesischen Neugründungen etwa in der IT-Branche. Dadurch haben die betroffenen Arbeitnehmervertreter durchaus Möglichkeiten, im Verlaufe des Übernahmeprozesses auch die Interessen der

Beschäftigten zur Geltung zu bringen. Im Folgenden wird dargestellt, wie Betriebsrat und Gewerkschaft in einzelnen Stadien einer Übernahme durch chinesische Investoren erfolgreich handeln können.

3. Investoreneinstieg antizipieren. Prüfen, ob Alleinstellung besser ist

Generell sollten Betriebsräte und Gewerkschaften das gesteigerte Interesse und ggf. die Verunsicherung der Beschäftigten angesichts eines vielleicht bevorstehenden Einstiegs chinesischen Kapitals als Druckmittel nutzen, um die Arbeitsbedingungen optimal zu sichern. Das geht am besten durch eine proaktive Informationspolitik der Arbeitnehmerververtretungen und durch die frühzeitige Einbeziehung und Partizipation der Beschäftigten an der Gestaltung der Zukunftsbedingungen.

Je früher Betriebsräte und Gewerkschaften aktiv werden, desto besser können sie auch die Interessen der Beschäftigten in einem möglichen Übernahmeprozess zur Geltung bringen. Ob sie aber rechtzeitig abschätzen können, dass der Einstieg eines neuen Investors auf der Tagesordnung steht, hängt stark vom Unternehmenstyp und der Gesellschaftsform ab (Personen- oder Kapitalgesellschaft? Existiert ein Aufsichtsrat?), von den gesetzlichen Rahmenbedingungen, vor allem aber von der konkret existierenden Unternehmens- und Mitbestimmungskultur. Anhaltspunkte für den Einstieg eines Investors können sein:

- Attraktive Technologien und Produkte, aber aktuell schlechte Geschäftslage, zu geringe Kapitalausstattung für nötige Investitionen;
- ungeklärte Nachfolgefragen speziell bei Familienunternehmen;
- ungeklärte Stellung einer Konzerntochter in der künftigen Konzernstrategie;
- bisherige Anteilseigner wollen aussteigen;
- Finanzinvestoren machen in der Regel nach drei Jahren Kasse.
- Besuche chinesischer Delegationen mit Inspektionen in Produktion und Büros, der Finanzabteilung oder der Patentabteilung häufen sich.

Meist werden Betriebsräte und Gewerkschaften erst offiziell einbezogen, wenn die Würfel längst gefallen sind. So geschehen bei einem mitbestimmten deutschen Hersteller von Baumaschinen. Der Vorstand des Familienunternehmens informierte den Betriebsrat erst, als die Übernahmeverhandlungen der Eigentümerfamilie mit dem chinesischen Investor schon konkret waren.

Dabei sollten die Arbeitnehmervertreter gleichzeitig prüfen, ob der Einstieg eines Investors überhaupt nötig ist für die Zukunft des Unternehmens und der Arbeitsplätze. Wenn die bisherigen Eigentümer oder Anteilseigner Kasse machen wollen, aber Betriebsräte und Gewerkschaften aufgrund ihrer Bewertung der Unternehmenssituation und der Zukunftsaussichten zu der gut begründeten Ansicht gekommen sein sollten, dass das Unternehmen eigenständig eine bessere Zukunft hat als unter der Kontrolle eines neuen (chinesischen) Hauptaktionärs, sollten sie frühzeitig Front machen gegen potentielle Übernahme-Aspiranten. Wenn nötig, auch öffentlich!

Das ist im Fall der börsennotierten Osram AG geschehen, einer ehemals 100%igen Siemens-Tochter. Im Januar 2017 hielt Siemens noch ein Osram-Aktienpaket von 18 Prozent und war nach Medienberichten in Gesprächen mit Interessenten aus China, die die Siemens-Anteile an Osram wollten als Grundstock für eine Übernahme-Offerte für alle Osram-Aktien. Die Osram-Betriebsräte hatten in den Monaten vorher gerade die Konditionen für die Übernahme des "klassischen" Osram-Lampengeschäfts mit 9.000 Beschäftigten durch ein Konsortium um den chinesischen LED-Hersteller MLS abgesegnet. Sie hatten also keineswegs generelle Vorbehalte gegen chinesische Investoren. Aber sie sahen in der Eigenständigkeit von Osram mit dem verbleibenden hochspezialisierten Geschäft für optische Halbleiter eine bessere Zukunft. Deshalb machten sie seit November 2016 ihre Gegnerschaft gegen den Einstieg von Investoren aus China (andere gab es nicht) in den Medien öffentlich (u.a. *Die Zeit*, 9.1.2017). Diese Investoren sollen sich dann zurückgezogen haben.

Weil in der Presse ohnehin diskutiert wurde, ob und wann Siemens seine Osram-Anteile verkaufen würde, konnten die Arbeitnehmervertreter problemlos selbst an die Öffentlichkeit gehen. Sie wollten verhindern, dass es überhaupt zu einem offiziellen Übernahmeangebot eines Investors für die Osram AG kam. Hätten die Betriebsräte erst im Laufe der offiziellen Verhandlungen mit Siemens und Osram reagiert, wäre es zu spät gewesen: Keine Seite hätte mehr gesichtswahrend einen Rückzieher von den Verhandlungen machen können. Außerdem zeigen die bisherigen Erfahrungen mit Chinas Unternehmenskäufen in Europa: Sobald ein offizielles Angebot aus China vorliegt, werden die Aktionäre schwach bei den hohen chinesischen Preisen.

Sicher ist der Fall Osram u.a. aufgrund der etablierten deutschen Mitbestimmung nicht einfach übertragbar. Aber wenn im Einzelfall Betriebsräte und Gewerkschaften mit dem Einstieg eines chinesischen Investors keine Zukunft für das Unternehmen und vor allem keine Zukunft für die Arbeitsplätze sehen, sollten sie frühzeitig dagegen Position beziehen. Das kann wirken. Denn die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass chinesische Investoren in Europa sehr sensibel sind, wenn es öffentliche Diskussionen um ihre Einkäufe gibt.

4. Vor der Übernahme: Informationen beschaffen über die (potentiellen) Investoren!

Das kann sich in der Praxis für Betriebsräte und betriebliche Gewerkschaftsvertreter als großes Problem herausstellen, weil sie in der Regel nicht die nötige wirtschaftliche und branchenspezifische Expertise haben. Zudem gibt es massive sprachliche Probleme. Relevante Informationen liegen meist nur auf Englisch und oft sogar nur auf Chinesisch vor. Das Internet liefert heute zwar Informationen auch über kleinere chinesische Firmen. Man muss aber wissen, wonach man suchen soll, und braucht dafür im Regelfall Chinesisch-Kenntnisse.

Die Arbeitnehmervertreter brauchen also unbedingt Fachexpertise über potentielle chinesische Investoren. Hier können die Gewerkschaftszentralen helfen und die nötigen Kontakte herstellen. Aber sofern möglich, sollten Betriebsräte und betriebliche

Gewerkschaftsvertreter bei ihrem Unternehmen darauf dringen, dass sie Experten einschalten können, wenn ein chinesischer Investor am Horizont erscheint. Sie können gegenüber dem Management deutlich machen, dass im Interesse des Betriebsklimas und eines reibungslosen Ablaufes der geplanten Transaktion die Arbeitnehmervertreter sich am besten selbst ein Bild über die potentiellen Investoren machen. Dass sie sich sonst gezwungen sehen könnten, die Belegschaft zu mobilisieren nach der Devise: "Hilfe, die Chinesen kommen! Wir werden ausverkauft!"

Das wirkt vielleicht nicht bei der Unternehmensspitze und den Alt-Eigentümern, die unbedingt verkaufen wollen. Aber es wirkt wahrscheinlich bei den chinesischen Interessenten, die um jeden Preis negative Publicity in Europa vermeiden wollen, seit chinesische Auslandsinvestitionen Thema der großen Politik geworden sind. Dafür spricht auch die ausführliche kritische Berichterstattung in chinesischen Medien über die negativen Auswirkungen mancher chinesischer FDI-Projekte (siehe dazu die Hinweise von Bian und Emons in Kapitel 8).

Ein positives Beispiel für die Informationsbeschaffung ist der 2016 vereinbarte Kauf der Osram-Lampensparte durch das chinesische Unternehmen MLS (das Closing erfolgt in 2017). Frühzeitig hatten die Arbeitnehmervertreter im Osram-Aufsichtsrat durchgesetzt, dass sich die Bieter für die Osram-Lampensparte (neben MLS aus China noch ein anderer Investor) ausführlich schriftlich und persönlich vor den Aufsichtsräten vorstellten und ihre Pläne mit der bisherigen Osram-Lampensparte erläuterten.

Ein anderes Beispiel ist die im Frühjahr 2016 vollzogene Übernahme des Maschinenbauers KraussMaffei Technologies durch ChemChina, Chinas führenden staatlichen Chemiekonzern. Von 2003 bis 2016 wurde KraussMaffei, der ebenfalls einen mitbestimmten Aufsichtsrat hat, von diversen Finanzinvestoren kontrolliert. Vor der finalen Entscheidung im Aufsichtsrat reisten zwei Arbeitnehmervertreter nach Peking, um sich von den Chefs von ChemChina den Konzern vorstellen zu lassen und vor allem ihre Zukunftspläne mit dem deutschen Maschinenbauer.

Als 2013 der chinesische Staatskonzern Weichai Power, Chinas führender Hersteller von großen Dieselmotoren, von den Finanzinvestoren Goldman Sachs und KKR einen kontrollierenden Aktienanteil an der Kion AG erwerben wollte, drängten die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ebenfalls auf detaillierte Informationen über den Käufer. Dazu gehörte auch der frühzeitige direkte Kontakt mit Vertretern von Weichai Power.

Dabei zielen nach den bisherigen Erfahrungen gerade Chinas Staatskonzerne in Europa auf langfristige Investitionen ab. Sie verkörpern das "geduldige" Kapital, das nicht auf den kurzfristigen Return of Investment (ROI) setzt. Sie federn manchmal auch jahrelange Unternehmenskrisen ab und finanzieren nicht nur das laufende Geschäft, sondern auch Zukunftsinvestitionen. Sofern private chinesische Investoren mit ihrer Akquisition in Europa strategische industrielle Interessen verfolgen, agieren sie meistens ähnlich. Aber das ist im Einzelfall zu prüfen.

Kein Zweifel: Wenn ein mitbestimmter Aufsichtsrat existiert, ist es einfacher, Informationen über die Investoren aus China einzufordern. Doch in der Regel sollte der Verweis auf die Ängste und Sorgen der Belegschaft und der Wink mit der Einschaltung der Öffentlichkeit reichen, um auch Unternehmenspatriarchen zu etwas Transparenz und Information zu bewegen. Aber egal, ob Eigentümer und Management in dieser Frage kooperativ sind oder nicht: In jedem Fall müssen die Arbeitnehmervertreter sich selbst ein Bild machen vom potentiellen chinesischen Investor.

Ein Sonderfall ist das Auftreten eines chinesischen Unternehmenskäufers in einem laufenden Insolvenzverfahren. Da auch die betroffenen Arbeitnehmer meistens Forderungen gegen das insolvente Unternehmen haben, ist auch die Arbeitnehmerseite nach den europäischen Rechtssystemen im Insolvenzverfahren vertreten. Sie hat folglich auch Mitsprache bei der Entscheidung über den Investor, der das insolvente Unternehmen weiterführen will.

5. Vor der Übernahme: Was will der Investor aus China?

Das ist die alles entscheidende Frage für die Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze. Welche Ziele verfolgt der chinesische Investor? Will er mit dem übernommenen Unternehmen weiter expandieren – international und womöglich auch in China? Soll das Unternehmen als Brückenkopf ausgebaut werden für die Internationalisierung? Verbessert der Einstieg des chinesischen Investors die Chancen auf Chinas riesigem Markt? Gibt es Synergien zwischen dem übernommenen Unternehmen und den chinesischen Unternehmen des Investors? Sind die Geschäftsfelder komplementär oder überlappen sie sich – mit eventuellen Auswirkungen auf Arbeitsplätze? Was passiert längerfristig mit den Produktionsstätten in Europa? Wie will der Investor die dargestellten Zukunftsperspektiven realisieren? Sind die realistisch? Ist für seine Pläne die nötige Kapitalausstattung vorhanden?

Was passiert mit dem Know-how? Wie schnell kann das Know-how abgezogen und kopiert werden? Unstrittig ist, dass der chinesische Eigentümer oder Mehrheitseigner über das Know-how verfügen kann und es auch z.B. für entsprechende Produkte und Produktionsprozesse in China nutzen kann. Will der chinesische Investor weiter in Forschung und Entwicklung in Europa investieren? Bleiben die Standorte in Europa weiter die Basis für bestimmte Produktgruppen und Prozesse?

Wie soll das übernommene Unternehmen operational geführt werden? Wenn – wie bei chinesischen Investoren die Regel - die bisherigen Manager ihren Job behalten, bekommen sie neue Vorgaben für Umsatz und Gewinn? Sind diese Vorgaben realistisch? Welche weiteren Mittel will der chinesische Investor in das Unternehmen stecken, damit nicht nur der laufende Finanzbedarf gedeckt ist, sondern auch Zukunftsinvestitionen getätigt werden können?

Die Antworten auf diese Fragen sind der Schlüssel für eine gründliche Bewertung der Interessen des chinesischen Investors. Ob kurz- oder mittelfristig Arbeitsplätze zur Disposition stehen oder weitere Arbeitsplätze aufgebaut werden.

Als ein chinesisches Staatsunternehmen einen insolventen mittelständischen Hersteller für Spezialfahrzeuge übernehmen wollte, waren die im Insolvenzprozess vertretenen Betriebsräte besorgt über die Zukunft der Arbeitsplätze. Darauf deuteten die Vertreter des Investors an, sie wollten das Unternehmen gerade wegen des Labels “Made in Germany” kaufen, das international viel angesehener sei als “Made in China”.

Ganz anders gelagert war die Übernahme von Gigaset durch den Hongkonger Milliardär Pan Sutong mit Geschäftsinteressen von Elektronik über Immobilien, Winzerei und Polo-Sport. Als er im Jahr 2013 Gigaset, den Hersteller von Schnurlos-Telefonen, übernahm, war absehbar, dass es ihm um “asset-stripping” ging, um die Forschungskapazitäten mit Patenten und Technologien und die in Asien etablierte Marke Gigaset. Die wurde bald durch einen aus der Firmenkasse bezahlten Sponsorenvertrag mit Bayern München weiter aufgewertet. Aus Gigaset sollte eine Weltmarke für Smartphones werden - natürlich in Asien produziert. Dagegen ist das bis 2005 noch zu Siemens gehörende Geschäft mit in Deutschland produzierten Schnurlos-Telefonen eine “Cash Cow” in einem reifen, Jahr für Jahr schrumpfenden Markt. Wenn die “Cash Cow” irgendwann keine Erträge mehr liefert, ist mit der Produktion Schluss.

6. Vor der Übernahme: Kommunikation und Transparenz bei der Bewertung der Bieter einfordern!

Für die Stakeholder in Europa geht es beim bevorstehenden Einstieg eines Investors aus China zunächst darum zu erfahren, was hinter dem Angebot steckt und dass es plausibel erklärt werden kann. Das ist in erster Linie eine Forderung an das Management des Ziel-Unternehmens nach frühzeitiger Kommunikation und Transparenz.

Sofern in den vergangenen Jahren bei chinesischen Übernahmen in Europa die Hintergründe und die Chancen für das Ziel-Unternehmen offen kommuniziert und erklärt wurden, gab es bei den Belegschaften wenig Probleme. Was wird aus dem Unternehmen? Was wird aus den Arbeitsplätzen? Kann man sich auf den chinesischen Investor verlassen?

Die größten Sorgen bei den Belegschaften sind, ob künftig Arbeitsplätze nach China verlagert werden. Der chinesische Investor sollte das langfristige Interesse an der geplanten Übernahme plausibel darlegen. In der Regel zeichnen sich die chinesischen Investoren durch eine strategisch angelegte, langfristige Investitionsplanung aus.

Bei Sternauto, dem deutschen Regionalvertrieb und Service eines Autokonzerns, waren die Mitarbeiter sehr verunsichert. Der Konzern wollte ihre sicheren Arbeitsplätze an einen chinesischen Privatinvestor verkaufen, der Vertriebsniederlassungen in ganz Asien hatte. Aber mehr wussten sie nicht über den Investor. Da war die deutsche Unternehmensführung in der Pflicht, den Betriebsrat und die Belegschaft über den Sinn der geplanten Transaktion und die Ziele des Investors aufzuklären. Es konnte dann plausibel erklärt werden, dass im Vertrieb und Service von PKWs die Verlagerung von Arbeitsplätzen von Deutschland nach China kein Thema ist. Sondern dass sich der chinesische Privatinvestor von den Autohäusern in Deutschland fruchtbare

Anstöße für Vertrieb und Kundendienst in Ostasien und China erwartet, also einen Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen.

Sollten mehrere Investoren zur Auswahl stehen, darf nicht nur der Preis, das höchste Angebot den Ausschlag geben. Hier sollten Betriebsräte und Gewerkschaft konkrete, auf das Unternehmen bezogene Anforderungen entwickeln wie die Respektierung von Mitbestimmung und Tarifverträgen und den Erhalt der Arbeitsplätze, zu denen die möglichen Investoren Stellung nehmen sollten. Gleichzeitig sollten sie auch glaubhaft dokumentieren, dass z.B. auch in ihren Werken in Asien Mindeststandards eingehalten werden und die ILO-Kernarbeitsnormen respektiert werden.

Bei der schon erwähnten Übernahme der Osram-Lampensparte hat der chinesische LED-Hersteller MLS ausführlich dargelegt, dass in den MLS-Werken in Südchina vergleichsweise hohe Arbeitsstandards gelten. Ein unabhängiger Experte hat das nachgeprüft.

7. Im Übernahmeprozess: Zusagen und Garantien verlangen!

Betriebsräte und Gewerkschaften haben als Vertreter der Beschäftigten im Übernahmeprozess objektiv ein großes Gewicht, das sie unbedingt zur Geltung bringen sollten. Leider ist das den Arbeitnehmervertretungen oft kaum bewusst. Bei Unternehmen mit mitbestimmten Aufsichtsräten berät und entscheidet der Aufsichtsrat in der Regel über ein Übernahmeangebot. Das ist eine ganz starke Rechtsposition für die Formulierung auch von Forderungen der Beschäftigten.

Aber auch ohne solch eine rechtlich abgesicherte Stellung im Aufsichtsrat ist die Position von Betriebsräten und Gewerkschaften im Übernahmeprozess stark. Denn die bisherigen Eigentümer – ob Gründerfamilien, Finanzinvestoren oder Konzerne, die sich von Unternehmensteilen trennen wollen – sind auf Wohlverhalten und Ruhe in der Belegschaft angewiesen. Gerüchte, Unruhe in Büros und Werkshallen und negative Öffentlichkeit könnten sonst die ganze Transaktion gefährden.

Die chinesischen Käufer – ob Staatskonzern oder privates Kapital – haben nach den bisherigen Erfahrungen einen ausgeprägt langfristigen Horizont bei ihren Investments. Sie wollen europäische Qualität und europäisches Know-how und haben eine hohe Wertschätzung für Arbeitserfahrung, für Facharbeiter. Sie wissen, dass das Know-how in den Unternehmen vor allem akkumuliertes Erfahrungswissen ist, das sie nicht per USB-Stick absaugen können. Sie wollen deshalb motivierte Beschäftigte, die sie mit dem Unternehmenskauf übernehmen. Eine längere Phase der Verunsicherung und Demotivation der Beschäftigten ist auch nicht in ihrem Interesse.

Deshalb sind Betriebsräte und Gewerkschaften in einer starken Position, wenn sie im Übernahmeprozess auch für die Beschäftigten konkrete Zusagen und Garantien verlangen. Es geht um Garantien für die Standorte des Unternehmens, es geht um den Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen, es geht um Investitionen. Und es geht um einen verbindlichen Zeitrahmen für solche Zusagen und Garantien.

Dabei ist es wichtig, Zusagen und Garantien für die Beschäftigten frühzeitig einzufordern. Wenn die Übernahme fertig ausverhandelt ist, haben Betriebsräte kaum noch Druckmittel. Sinnvoll ist es, auch die Zusagen und Garantien für die Beschäftigten zum Bestandteil der Verträge zur Übernahme zu machen.

Bei der inzwischen abgeschlossenen Übernahme von über 90 Prozent der Aktien des Roboterherstellers Kuka AG, mit einem Volumen von 4,5 Mrd. € der bislang größte Einkauf eines chinesischen Investors in Deutschland, unterzeichnete der chinesische Hausgerätehersteller Midea mit dem Aufsichtsrat der Kuka AG eine Vereinbarung. In der ist auch geregelt, dass Midea bis 2023 Kuka-Arbeitsplätze, Standorte und Konzernzentrale samt Forschungsabteilungen nicht antastet. Auf Grundlage dieser Vereinbarung empfahl der Kuka-Aufsichtsrat den Aktionären, das Midea-Übernahmeangebot anzunehmen.

8. Frühzeitig Kontakt zum Erwerber suchen, spätestens aber nach der Übernahme

Manchmal kann sich das schwierig gestalten, besonders wenn es um börsennotierte Unternehmen geht und der chinesische Erwerber alles vermeiden möchte, was die Übernahme gefährden könnte. In der Regel hat aber auch der Erwerber großes Interesse an dem frühzeitigen Kontakt mit Betriebsrat und Gewerkschaft, auch wenn der Kontakt zunächst informell ist.

Aber allerspätestens nach Abschluss der Übernahme sollten Betriebsrat und Gewerkschaft versuchen, den direkten offiziellen Kontakt mit dem chinesischen Investor bzw. seinen Vertretern aufzubauen. Am besten schriftlich per Brief und per Mail. Sie sollten den neuen Eigentümer freundlich begrüßen und mitteilen, dass die Mitarbeiter des gerade übernommenen Unternehmens ein großes Interesse haben, den neuen Eigner bzw. seine Vertreter kennenzulernen. Natürlich ist da eine Hürde, wenn der Betriebsrat den neuen chinesischen Investor kontaktieren will. Vorher – mit den bisherigen Eigentümern - war es klar, wen der Betriebsrat kontaktieren musste. Jetzt kommt auch noch das kulturelle Thema dazu, wie man mit Chinesen umgeht.

In den Fällen, in denen Betriebsräte oder Gewerkschaften diesen Kontakt offiziell und schriftlich aufgenommen haben, hat die chinesische Seite bislang immer positiv reagiert. Offensichtlich verliert kein chinesischer Manager sein Gesicht, wenn er mit Betriebsräten kommuniziert. Die Kommunikation funktioniert auf der Basis von Respekt und gegenseitiger Anerkennung. Die Arbeitnehmervertreter werden von chinesischen Managern respektiert als Vertreter der Leute, die die Qualitätsprodukte entwickeln und produzieren. Dieser Respekt fehlt manchmal in der angelsächsischen Management-Kultur.

In einem Fall zeigte sich der Chef eines großen chinesischen Staatskonzerns, der bereits mehrere Unternehmen in Europa übernommen hatte, sehr erstaunt darüber, dass die Gewerkschaft aus Deutschland ihn kontaktiert und gleichzeitig auch die Übernahme positiv bewertet hatte. Das sei ihm sonst in Europa bislang nicht passiert.

Im Übrigen haben die Chefs zumindest von Chinas Staatskonzernen hohen Respekt vor den Gewerkschaften. Denn die Gewerkschaften spielen in den Staatskonzernen eine privilegierte Rolle und gehören faktisch zur Unternehmensführung (siehe unten). Dieser Respekt äußert sich auch in den in Europa übernommenen Unternehmen. Von einem Autozulieferer in Deutschland wird berichtet, dass die Vertreter der Konzernspitze aus China bei anstehenden Entscheidungen immer fragen, welche Meinung der Vertreter der IG Metall dazu hat. Aufgrund dieser Besonderheiten haben die Gewerkschaften in vielen chinesisch investierten Unternehmen in Europa objektiv eine starke Position, was noch nicht überall verstanden ist.

Ist der direkte Kontakt erst einmal aufgebaut, hat der Betriebsrat alles richtig gemacht. Er weiß, dass er sich in kritischen Situationen – z.B. wenn es massive Probleme im Unternehmen oder auch mit den Managern vor Ort gibt – auch direkt an den chinesischen Konzernchef bzw. seine Vertreter wenden kann.

Zum Aufbau des Kontaktes gehört auch z.B. die Einladung in Sitzungen des Betriebsrats oder zu Betriebsversammlungen. Die Vertreter des neuen chinesischen Eigentümers sollten sich regelmäßig in dem neuen Tochterunternehmen zeigen und sich auch auf den Betriebsversammlungen vorstellen. Auf den vom Betriebsrat geleiteten Betriebsversammlungen spricht normalerweise auch ein Vertreter des Vorstandes. Wenn der chinesische Eigentümer dann mit einem Übersetzer ein paar Sätze zu den Beschäftigten sagt, ist das gut.

Es geht also um die Schaffung von Vertrauen, von gegenseitigem Respekt. Das ist im chinesischen Kulturkreis viel wichtiger als schriftliche Verträge, wie zahllose Berichte westlicher Manager aus Verhandlungen mit chinesischen Geschäftspartnern belegen. Natürlich sollten Garantien und Zusagen auch schriftlich vereinbart werden. Aber das ist Resultat von wechselseitigem Vertrauen und Respekt. Wenn das fehlt, nutzen auch Verträge und der Rechtsweg wenig für die Interessen der Beschäftigten. Deshalb sollten Betriebsräte und Gewerkschaften bei der Kommunikation mit der chinesischen Seite auch vermeiden, mit dem Zeigefinger auf das europäische Rechtssystem und auf das Arbeitsrecht zu verweisen. Es kommt hinzu: Die Vertreter der chinesischen Seite könnten dabei "ihr Gesicht verlieren". Dabei geht es nicht um die Aufgabe von Rechtspositionen. Vielmehr sollte an der Sache jeweils konkret erklärt werden, was der Sinn und der praktische Nutzen solcher Regeln und Rechtsnormen ist.

9. Nach der Übernahme: Kontaktaufnahme mit der Betriebsgewerkschaft in China

Chinas Gewerkschaften sind nicht mit den unabhängigen Gewerkschaften in Europa oder anderswo vergleichbar. Sie sind Teil der staatlichen Administration und den Zielen der KP Chinas verpflichtet. Die Interessenvertretung für die Arbeitnehmer steht nicht an erster Stelle. Während die Rolle der Gewerkschaften in Chinas Privatwirtschaft teilweise schwach ist, sind die Beschäftigten in den Staatskonzernen quasi automatisch Gewerkschaftsmitglieder. Meist gibt es eine Personalunion zwischen der Leitung der Betriebsgewerkschaft und der Leitung der Parteiorganisation im Staatskonzern. Es

versteht sich damit, dass Betriebsgewerkschaft und Partei an wichtigen Entscheidungen in einem Staatskonzern beteiligt sind.

Auch aufgrund dieser besonderen Rolle der chinesischen Gewerkschaften sollten Betriebsräte und Gewerkschaften in Europa nach der Unternehmensübernahme durch einen chinesischen Investor unbedingt versuchen, Gewerkschaftskontakte nach China auf Betriebs- bzw. Konzernebene aufzubauen. Das funktioniert auf jeden Fall in den Staatskonzernen. Damit können sie die Interessen der Beschäftigten noch besser in China zur Sprache bringen. Ob sich daraus im Einzelfall auch eine übergreifende gewerkschaftliche Solidarität entwickelt, ist allerdings offen.

Dass die Kontaktaufnahme erfolgreich sein kann, zeigte sich nach der Übernahme des kontrollierenden Aktienpakets an der Kion AG durch den chinesischen Staatskonzern Weichai Power: Sehr bald nahmen Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter von Kion Kontakt mit der Gewerkschaftseinheit in der chinesischen Konzernzentrale auf. Hergestellt wurde der Kontakt über die Vertreter des Großaktionärs Weichai Power in der Kion-Konzernzentrale. Aufgrund der Rolle der Gewerkschaften in Chinas Staatskonzernen war es für die Repräsentanten von Weichai bei Kion in Deutschland ganz selbstverständlich, diesen Kontakt aufzubauen. Seitdem bestehen enge Verbindungen zwischen den Gewerkschaftsorganisationen von Weichai und Kion. Der Test in einer Unternehmenskrise steht allerdings noch aus.

10. Kommunikation im Aufsichtsrat mit den Vertretern aus China

Sofern das übernommene Unternehmen einen Aufsichtsrat hat, ziehen Vertreter des chinesischen Investors nach Abschluss der Übernahme in den Aufsichtsrat ein. Wie sollen die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat mit dieser neuen Situation umgehen? Künftig werden die Sitzungen des Aufsichtsrats komplexer, weil die Sitzungen sicher mehrsprachig stattfinden, weil es schon aufgrund der Sprachen schwieriger wird, die andere Seite zu verstehen. Weil der Aufsichtsrat manchmal auch in China tagt.

In dieser Situation sollten die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat unbedingt Zugang zu einem Übersetzer aufbauen, dem sie vertrauen können. Der sie aufklärt über die tatsächliche Bedeutung mancher Aussagen und über die Zwischentöne. Aber auch in Unternehmen ohne Aufsichtsrat brauchen Betriebsräte und Gewerkschaften für die anzustrebende Kommunikation mit den chinesischen Eigentümern Übersetzer, auf die sie sich verlassen können. Dieses Vertrauen kann sich aber erst im Laufe einer Zusammenarbeit entwickeln.

Trotz aller Sprachprobleme sollten die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auch persönlich auf die chinesischen Aufsichtsräte zugehen und versuchen, den Kontakt aufzubauen. In der Regel sprechen die chinesischen Vertreter meist etwas Englisch. So ist ein Mindestniveau der Kommunikation möglich. Zum persönlichen Kontakt gehört auch gemeinsames Essen und Trinken, in China zentraler Bestandteil der Kultur.