

Handlungsempfehlungen im Umgang mit Investoren aus den BRIC-Staaten

Jörg Weingarten und Sebastian Henn

Übernahmen von deutschen Unternehmen, insbesondere von Inhabern etablierter Marken, haben in der Vergangenheit vielfach zu einer starken Verunsicherung aufseiten sowohl der Belegschaft als auch politischer Entscheidungsträger geführt. Ausschlaggebend dafür waren in der Regel nicht nur unzureichende Erfahrungen im Umgang mit den Investoren, sondern vielfach auch ein Mangel an Empfehlungen, wie auf eine (angekündigte) Investition aus den BRIC-Staaten zu reagieren sei.¹ Der vorliegende Beitrag nimmt dies zum Anlass, Handlungsempfehlungen für Akteure aus der Praxis herauszuarbeiten, wobei zwischen den Hinweisen für Betriebsräte, Gewerkschaften und die Wirtschaftsförderung unterschieden wird.

1 | Zu Beginn der Untersuchung existierte eine vom IG Metall Bezirk NRW herausgegebene Handlungshilfe für Betriebsräte im Umgang mit Finanzinvestoren (IGM NRW 2010), aber keine DGB-Gewerkschaft hielt spezielles Material für die betriebliche Interessenvertretung bereit, das sich mit strategischen Investoren, z. B. aus den BRIC-Staaten, beschäftigt. Dies soll aber nicht bedeuten, dass es keinen Austausch zu der Thematik gibt. So bietet die IG Metall über ihr Forum »Politische Bildung« beispielsweise Seminare für Betriebsräte an, deren Unternehmen unter chinesischem Kapitaleinfluss stehen. Durch eine teilstandardisierte Erhebung unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Seminars »Der lange Marsch in den Westen« von 22. bis 24. Juni 2015 in Bad Orb konnten ergänzende Impulse entwickelt werden, die in die nachfolgenden Empfehlungen und Hinweise eingeflossen sind.

Betriebsräte

Unternehmensübernahmen bzw. mehrheitliche Beteiligungen ausländischer Investoren haben oftmals erhebliche Auswirkungen auf die Entwicklungsperspektiven aller Beteiligten in den betreffenden Unternehmen (vgl. Balkenhol 2011, S. 26). Diese Erkenntnis gilt zunächst einmal unabhängig von der Herkunft der Investoren bzw. den im Rahmen der in diesem Band analysierten Fallbeispiele.

Da Investoren mit dem Einstieg in ein Unternehmen eigene strategische Ziele verfolgen, die nicht mit denen der Belegschaft übereinstimmen müssen, sind die betrieblichen Interessenvertreter in ihrer Informationsbeschaffung und ihrer praktischen Arbeit im Kontext des Investoreneinstiegs gefordert, ihre Arbeit unter den Aspekten des *Schützens und Gestaltens* noch stärker strategisch auszurichten, als sie es in ihren Handlungsrouinen im Betriebsalltag gewohnt sind.²

Die Analyse der im Rahmen der Untersuchung durchgeführten Interviews, aber auch Erkenntnisse aus der Literatur und bereits vorliegende Handlungshilfen der Gewerkschaften legen nahe, dass es für die betriebliche Interessenvertretung wichtig ist, sich als Gremium zu einem möglichst frühen Zeitpunkt mit dem Thema Fusion und Übernahme auseinanderzusetzen, um eigene Kenntnissstände auszubauen und geeignete Strategien aus Beschäftigtenperspektive entwickeln zu können. Bislang ist eine frühzeitige und umfassende Einbindung der betrieblichen Interessenvertreter vonseiten der Geschäftsführung oder des (potenziellen) Investors allerdings eher die Ausnahme gewesen.

Die Untersuchung legt ganz im Gegenteil nahe, dass aufseiten der Geschäftsleitung teils beträchtliche Widerstände bestehen, die betrieblichen Interessenvertreter rechtzeitig zu informieren, wie auch das folgende Zitat illustriert: »Der Eigentümer verhandelt mit einem potenziellen Kaufinteressenten, es gibt Leute, die daran interessiert sind, das auf richtige Beine zu

2 | Das gilt gleichermaßen für potenzielle Finanz- und strategische Investoren. Die strategischen Investoren wollen durch Zukäufe in der Regel ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio ergänzen und gleichzeitig Größenvorteile realisieren. In der Realisierung solcher Größenvorteile steckt aus Arbeitnehmersicht häufig das nicht unerhebliche Risiko, dass nach dem Erwerb betriebliche Restrukturierungen initiiert werden.

stellen. Und da wollen sie den Betriebsrat mit hineinnehmen? Das können sie vergessen« (Interview Unternehmen 24).

Die unzureichende Informationsversorgung des Betriebsrates durch den Arbeitgeber hat zur Folge, dass Betriebsräte im Falle des Engagements eines ausländischen Investors vielfach vor einer *informativen Nebelwand* stehen (Cavelius/Rothkegel 2012, S. 108). Juristisch betrachtet stellt dies insofern kein Problem dar, als ein Eigentümerwechsel nicht unmittelbarer Gegenstand der betrieblichen Mitbestimmung ist, sondern im Kern vielmehr die Unternehmensmitbestimmung auf Aufsichtsratsebene tangiert, wird doch im Falle eines sogenannten *Share Deals* die Veräußerung eines Unternehmens durch die Übertragung der Geschäftsanteile (englisch: *Shares*) vollzogen.

Da dabei die Unternehmensidentität erhalten bleibt, wird das Unternehmen durch den Eigentümerwechsel im Kern nicht berührt – es findet kein Betriebsübergang nach § 613a BGB für die Beschäftigten statt. Auch aus der Durchführung der Due-Diligence-Prüfung im Vorfeld des Unternehmenskaufs resultieren keine Mitbestimmungs- und Informationsrechte des Betriebsrates.

Für den zuständigen Aufsichtsrat – sofern vorhanden – folgt daraus, dass möglichst frühzeitig eine Diskussion darüber angestoßen werden sollte, ob die Veräußerung eines Unternehmens (oder eines Unternehmensbereichs) überhaupt erforderlich bzw. unternehmenspolitisch wünschenswert ist, und falls ja: wie genau diese auszugestalten ist (siehe Exkurs 8). Viele Fallbeispiele der vorliegenden Studie legen allerdings nahe, dass Eigentümer und Geschäftsführungen geplante Fusionen bzw. Übernahmen in der Regel so lange wie möglich geheim zu halten versuchen, sodass auch der Aufsichtsrat vielfach keine Möglichkeit hat, auf angemessene Weise auf einen (anstehenden) Investoreneinstieg zu reagieren. So merkte ein Betriebsrat (Interview 28) an:

»Wir haben ein Mitglied als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, ja, aber auch da kamen die Information, die richtigen Fakten, sehr spät.«

Exkurs 8: Die Rolle des Wirtschaftsausschusses (Jörg Weingarten)

Seit 2008 ist der Wirtschaftsausschuss³ eines Unternehmens gemäß der in § 106 Abs. 3 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) neu eingefügten Nr. 9a über die Übernahme durch einen Investor zu informieren, sofern mit dem Verkauf der *Erwerb der Kontrolle* über das Unternehmen verbunden ist.⁴ Diese Gesetzesnovelle erfolgte mit der Zielsetzung, die Schlechterstellung von Arbeitnehmern in nicht börsennotierten Unternehmen gegenüber börsennotierten zu beseitigen. Daher wurden mit dem Risikobegrenzungs-gesetz⁵ neue Unterrichtungspflichten bei Unternehmensübernahmen in das Betriebsverfassungsgesetz eingefügt.

Steht ein Kontrollerwerb ins Haus, haben der Unternehmer bzw. die Leitungsorgane des zu kaufenden Unternehmens den Wirtschaftsausschuss unter Vorlage von Unterlagen über den Erwerber zu informieren. Der Wirtschaftsausschuss soll entsprechend § 106 Abs. 2 BetrVG über dessen »Absichten im Hinblick auf die künftige Geschäftstätigkeit des Unternehmens sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Arbeitnehmer« unterrichtet werden. In der Umsetzung stellt sich die Frage, wie die Führungsorgane des zu kaufenden Unternehmens an belastbare Informationen hinsichtlich der Käuferintentionen herankommen sollen.

Bislang besteht keine Rechtspflicht des Unternehmenskäufers zur Preisgabe solcher Informationen. Zudem stellt sich für die Arbeit des Wirtschaftsausschusses die Frage, zu welchem Zeitpunkt die Informa-

3 | In allen Unternehmen mit in der Regel mehr als hundert dauerhaft Beschäftigten ist ein Wirtschaftsausschuss zu bilden. Die Aufgabe des Wirtschaftsausschusses ist es, mit dem Unternehmer wirtschaftliche Angelegenheiten zu beraten und den Betriebsrat über die Beratungsgegenstände zu informieren.

4 | Bei Unternehmensübernahmen bestand zuvor nur dann die Pflicht zur Information der betroffenen Arbeitnehmer bzw. ihrer betrieblichen Interessenvertretung, wenn börsennotierte Unternehmen übernommen werden sollten: Gemäß §§ 10, 11 und 14 Abs. 4 des Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetzes (WpÜG).

5 | Eigentlich: Gesetz zur Begrenzung der mit Finanzinvestitionen verbundenen Risiken.

tionsweitergabe erfolgen muss. Es liegen in der Praxis Fälle vor, in denen Arbeitgebervertreter den Standpunkt vertreten, dass der Wirtschaftsausschuss erst nach Vertragsabschluss zu unterrichten sei.

Durch die Auswertung der Literatur und der gewerkschaftlichen Handlungshilfen können eine Reihe von Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis abgeleitet werden. Diese berücksichtigen insbesondere auch den Erfahrungsschatz der interviewten Betriebsräte.

Empfehlung 1: Investoreneinstieg antizipieren

Um Anzeichen einer anstehenden Unternehmenstransaktion antizipieren zu können, ist aufseiten der Betriebsräte eine gewisse Wachsamkeit erforderlich. Konkret bedeutet dies, dass bereits *schwache Signale*, die auf einen möglichen Investoreneinstieg im Unternehmen hindeuten, frühzeitig und bewusst wahrzunehmen sind. Relevante Indikatoren für den intendierten Verkauf von Unternehmensanteilen können z.B. eine Verbesserung des Pro-Kopf-Umsatzes durch Einsparungen von Personalkosten, das Ausbleiben von Investitionen oder sich häufender Besuch von externen Beratern oder fremden Gruppen im Unternehmen sein.

Empfehlenswert scheint in diesem Kontext – unabhängig vom Vorliegen von Mitbestimmungsrechten – eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem anstehenden Verkaufsprozess und seinen rechtlichen Rahmenbedingungen sowie – wenn möglich – eine entsprechende Einflussnahme im Interesse der Beschäftigten zu sein. Dies gilt umso mehr, als Übernahmen und Fusionen in der Regel zur individuellen Verunsicherung aufseiten der Beschäftigten führen. Der Betriebsrat kann hier ganz konkret auf Basis einer differenzierten Beurteilung eine aktive Rolle bei der Versachlichung der innerbetrieblichen Debatten übernehmen und damit einen wichtigen Beitrag für die betroffenen Arbeitnehmer leisten.

Empfehlung 2: Strategische Fragen stellen

Bei aufkommenden Gerüchten im Unternehmen oder ersten Signalen, die auf einen Einstieg eines Mehrheitsinvestors im Unternehmen hindeuten, sollte sich der Betriebsrat durch das frühzeitige Herantreten an die Geschäftsführung um Transparenz in den anstehenden Prozessen bemü-

hen.⁶ Dazu ist es hilfreich, konkrete Fragen an die Unternehmensleitung zu stellen, die sich auf Zielsetzungen, Zeitplan und den potenziellen Investor beziehen.

In diesem Zusammenhang empfiehlt sich, mit der zuständigen Gewerkschaft und ggf. anderen externen Experten (Betriebsberatern und/oder Arbeitsrechtlern) einen unternehmens- und ggf. branchenspezifischen Fragenkatalog zu entwickeln, um Wissen anderer Akteure in Erfahrung bringen zu können. Dies soll nicht nur der Geschäftsführung die Möglichkeit eröffnen, zu kritischen Aspekten Stellung zu beziehen; vielmehr kann auch eine klare Positionierung des Betriebsrates im Schulterschluss mit den Gewerkschaften erheblichen Einfluss auf die Meinungsbildung der betroffenen Mitarbeiter im Unternehmen haben. Ein Betriebsrat stellte in diesem Zusammenhang fest:

»Es ist ja so, dass der Veräußerungsprozess eigentlich von uns allen positiv gesehen wurde. Vielleicht gehst du dann eben anders ran, wie wenn es jemand von vorneherein negativ sieht. [...] Klar muss man dann eben bestimmte Sachen absichern, hier unsere Arbeitsplätze und sowas. Da waren eigentlich alle gut mit dabei und haben feste Leitplanken eingezogen – immer in Verbindung mit der IG Metall « (Interview Betriebsrat 17).

So kann eine frühzeitige und offene Informationspolitik unter Verwendung verschiedener Kommunikationskanäle gegenüber den Kollegen (Belegschaftsversammlung, schriftliches Informationsmaterial wie Flugblätter, elektronische Medien wie Intranet und E-Mail und natürlich das direkte Gespräch) zum Abbau von Unsicherheiten aufseiten der Mitarbeiter und damit zugleich zur Erhöhung ihrer Arbeitsmotivation beitragen. So stellte ein Interviewpartner auch fest:

»Es gab dann tatsächlich vonseiten des Betriebsrates und des Aufsichtsrates eine Informationswelle aller Beteiligten, um den Deal auch sauber durchzuführen. [...] Da war die IG Metall mit an Bord und eng mit uns verbunden. Das war quasi so etwas wie ein Gütesiegel, um den Beschäftigten auch sagen zu können:

6 | Ein Fragenkatalog zu unterschiedlichen Phasen des Erwerbs wurde von Cavellius/Rothkegel (2012) entwickelt; eine Checkliste, die zum Ziel hat, Einstieg von Finanzinvestoren in ein Unternehmen auf BR-Perspektive zu hinterfragen und die damit verbundenen Konsequenzen zu erörtern, wurde vom IG Metall Bezirk NRW (2010) vorgelegt.

»Wir empfehlen euch, diesen [...] Weg mitzugehen«. Es gab keinen Aufstand, es gab rein gar nichts. Das lag aber sicherlich auch an der gemeinsamen Kommunikation mit dem Unternehmen, die aber auch nur so gut stattfinden konnte, weil die Vertragsverhandlungen gut gelaufen sind. Die Chinesen haben sich als gute Partner erwiesen« (Interview Betriebsrat 2).

Den Betriebsräten sollte vor diesem Hintergrund nicht daran gelegen sein, (potenzielle) Investoren unter eine Art Generalverdacht zu stellen. Vielmehr sind Fragen der Arbeitsplatzsicherung, des Kompetenzerhalts, guter Arbeitsbedingungen sowie tariflicher Bindungen im strategischen Interesse der Belegschaft und ihrer Vertreter zu erörtern (vgl. IG Metall Bezirk NRW 2010). Die Analyse von Kai Bollhorn in diesem Band zeigt gerade auf, dass das hohe Kompetenzniveau der Beschäftigten ein zentraler Faktor für das Investment in deutsche Unternehmen ist.

Empfehlung 3:

Argumente vorbringen und sich inhaltlich konstruktiv einbringen

Darüber hinaus wird mit einer offenen Informationspolitik die Integration des Unternehmens nach dem Kauf/Verkauf vereinfacht. Die Umsetzung von Entscheidungen oder zumindest deren Akzeptanz kann durch Information und ggf. die Mitwirkung der Betroffenen erhöht werden. Verschiedene Beispiele legen nahe, dass die aktive frühzeitige Auseinandersetzung der Mitbestimmungsgremien mit Übernahmen und Erwerberkonzepten einen wichtigen Beitrag dazu leisten können, die Akzeptanz der Belegschaft zu erhöhen und den Integrationsprozess letztlich auch erfolgreich verlaufen zu lassen.

Die Unklarheit über die Ziele eines BRIC-Investors und die Sorge vor einem unkontrollierten Technologietransfer nach Fernost führten in einem Fallbeispiel dazu, dass sich eine erhebliche Anzahl von Mitarbeitern zu Eigenkündigungen entschied. Dabei stellten sich die Befürchtungen bezüglich des Technologietransfers im direkten Kontakt mit dem Investor später als völlig unbegründet heraus.

Auf Basis der zuvor benannten Argumentationsmuster sollte der Betriebsrat versuchen, sich aktiv am Verkaufsprozess zu beteiligen und – wenn möglich – auch eine Betriebsvereinbarung zu schließen. Diese Vereinbarung kann beispielsweise die Einbindung des Betriebsrates in die

Auswahl des Investors definieren, die Informationsrechte des Betriebsrates klären oder generelle Informationen zum Verkaufsprozess, wie z. B. Informationsmemorandum, Statusberichte, Beteiligungsrechte, klarstellen.

Empfehlung 4: Aus Beschäftigtenperspektive bewerten

Aus Betriebsratsperspektive ist es wichtig, den potenziellen Investor aus Arbeitnehmersicht zu bewerten und – beispielsweise über die Analyse vorausgegangener Investments oder Beteiligungen – Rückschlüsse auf das strategische Grundmuster des Investors ziehen zu können. Generell empfiehlt es sich, Informationen aus verschiedensten Quellen, wie z. B. Gewerkschaften, Unternehmensdatenbanken⁷, Internet etc., einzuholen, um eine passgenaue Einschätzung der potenziellen Käufer vornehmen zu können. Gemeinsam im Gremium und mit dem Betriebsbetreuer oder der Gewerkschaft kann dann eine strategische Einschätzung aus Arbeits- und Beschäftigtenperspektive vorgenommen werden.

Erkenntnisse zum Typ des Investors (Finanzinvestor versus strategischer Investor, Branchenkenntnisse, Renditeerwartungen etc.) und dessen Strategien können für die weiteren Schritte des Betriebsrates maßgeblich sein. So kann z. B. eine Chancen-Risikenbewertung dem Betriebsrat dabei helfen, eine Strategie und Kommunikationsmuster zu entwickeln (siehe auch Empfehlung 9). Dazu sollte versucht werden, gezielt Informationen in Gesprächen mit der Geschäftsführung oder mit potenziellen Interessenten zu sammeln und zu bewerten.

Empfehlung 5: Mit Gewerkschaften und Partnern zusammenarbeiten

Die Zusammenarbeit mit einer Gewerkschaft, Kontaktherstellung zu Betriebsräten in ähnlicher Situation und die Unterstützung externer Sachverständiger können eine möglichst objektive Einschätzung aus Beschäftigtenperspektive gestatten, etwa bei der Frage, ob der Investor Branchenkenntnisse hat oder wie er sich bei vergleichbaren Beteiligungen in der Vergangenheit verhalten hat (z. B. strategisch und investiv oder liquiditätsentziehend und

7 | Anwaltskanzleien oder Betriebsberater für Arbeitnehmerinteressen haben in der Regel Zugang zu Datenbanken von Unternehmen wie Creditreform oder Hoppenstedt.

wenig sozialverantwortlich). Ein Instrument, Unterstützung durch externe Sachverständige anzufordern, bietet § 80 Abs. 3 BetrVG. Ob der Arbeitgeber dem Anliegen des Betriebsrates zustimmt, ist vor dem Hintergrund der empirischen Erkenntnisse der Studie aber zumindest fragwürdig.⁸

Zu den zentralen Fragen, die sich ein Betriebsrat stellen sollte, gehören u. a.:

- Welche Ziele verfolgt der Investor mit dem Kauf?
- Was schreiben die Medien über potenzielle Interessenten?
- Wird das Management im Transaktionsprozess möglicherweise ausgetauscht?

Empfehlung 6: Frühzeitig Kontakt zum Erwerber suchen

Sollten potenzielle Investoren das Unternehmen vor Erwerb begutachten, empfiehlt es sich für Betriebsräte, in diesem Rahmen erfolgende Unternehmensrundgänge nach Möglichkeit zu begleiten. Dies gestattet ihnen eine bessere Einschätzung der potenziellen Käufer, etwa auch im Hinblick auf das Betriebsklima. Begünstigt wird dies durch einen Informationsrückfluss seitens der Betriebsräte über die Motivation der Belegschaft und ermöglicht dem Betriebsrat, ergänzende Aspekte, die für die Belegschaft von Belang sind, zu erörtern.

So etwas kann beispielsweise strukturiert durch einen im Gremium und mit dem betreuenden Gewerkschafter entwickelten Themenkatalog geschehen, der an die Investoren bereits im Vorfeld der Begehung weitergeleitet wird. Hiermit können frühzeitig wichtige Themen und auch das Kooperationsinteresse an den potenziellen Erwerber herangetragen werden. Ein gutes Beispiel für eine solche Vorgehensweise liefert folgendes Interviewexzerpt:

»Der Gewerkschaftssekretär hat uns von Anfang ganz stark unterstützt [...]. Er hat ein gutes Standing und er hat es sehr gut verstanden, mit der Geschäftsleitung in die Gespräche zu gehen. In der Verhandlung hat er uns begleitet, etwa bei den

8 | In einem Fall bat ein europäischer Betriebsrat um externen Sachverstand zur Bewertung eines ausländischen Investors. Dies wurde von der Geschäftsleitung zunächst abgelehnt. Erst zur regulären Sitzung des europäischen Betriebsrates, als der Share Deal bereits vollzogen war, wurde ein externer Sachverständiger zugelassen.

Fragen zu den Tarifverträgen. Und dann hatten wir zusammen natürlich unsere politischen Kontakte, die wir dann mit eingeschaltet haben. Wie gesagt – unseren Wirtschaftsminister [...], den ich persönlich gut kenne, und wir haben unsere Bundestagsabgeordneten von CDU und SPD zu Gesprächen mit uns eingeladen. Ich kenne die alle persönlich recht gut, und von daher hat es uns natürlich genutzt [...], unsere Forderungen zu unterstützen« (Interview Betriebsrat 2).

Darüber hinaus lässt das Antwortverhalten der potenziellen Käufer Rückschlüsse auf deren Interessen zu. Gegebenenfalls kann es auch gelingen, dass sich der Betriebsrat für den aus seiner Perspektive bzw. aus Beschäftigtensicht besten Investor stark machen kann.

Empfehlung 7: Standards und Konzepte entwickeln

In einem untersuchten Unternehmen wurde durch Intervention der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat ein Rahmenvertrag zwischen Investor und vorherigem Eigentümer geschlossen, der den Aussagen eines Interviewpartners zufolge erfolgreich auf die Einhaltung von Standards hingewirkt hat:

»Es gibt in diesem Rahmenvertrag einen Passus über die Arbeitsbedingungen. Da stehen dann so Sachen drin wie, dass der neue Investor die Tarifverträge [...] respektieren muss« (Interview Betriebsrat 27).

Als ein ähnliches, jedoch erweitertes Instrument dienen sogenannte *Best-Owner-Konzepte* (siehe Exkurs 9), die in der Regel bereits im Vorfeld von Unternehmensverkäufen zwischen den Betriebsparteien ausgehandelt werden.

Exkurs 9: Best-Owner-Konzepte entwickeln

In Unternehmen des ThyssenKrupp-Konzerns sind sogenannte Best-Owner-Konzepte im Verkaufsprozess erfolgreiche Praxis: In zwei Verkaufsfällen in den Jahren 2011/12 wurden sowohl vonseiten des ThyssenKrupp-Konzerns als auch des potenziellen Investors die Betriebsräte mit an den Verhandlungstisch gebeten. In beiden Fällen konnten Best-Owner-Vereinbarungen erarbeitet werden. In ihnen sind unterschiedliche Kriterien festgelegt. Dazu zählen das industrielle Konzept des Käufers, ein Konzept für die Integration des Unternehmens in den neuen Konzern sowie ein Personalkonzept. Festgelegt wurde zudem, dass die Mit-

bestimmungsstrukturen und Rechte in vollem Umfang erhalten bleiben. Außerdem einigten sich alle Beteiligten darauf, dass die geltenden Tarifverträge übernommen und beibehalten werden.

Der Integrationsprozess wurde im konkreten Fall von einem Integrationsbeirat (als Teil der Vereinbarung, dem sowohl der Arbeitsdirektor von ThyssenKrupp als auch der Konzernbetriebsratsvorsitzende angehören) fünf Jahre lang begleitet und durch sogenannte *moderierte Ideenbörsen* mitgestaltet. Neben Führungskräften, Sachbearbeitern und Monteuren werden auch Betriebsräte an der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen und Integrationskonzepten mitwirken (vgl. Flothmann 2011).

Auch wenn es nicht zum Abschluss einer Best-Owner-Vereinbarung kommt, sollte der Betriebsrat in der Phase des Verkaufs versuchen, folgende Sachverhalte zu klären, um die eigene Positionierung zu schärfen und die Belegschaft informieren zu können (siehe auch Empfehlung 4):

- Wie verändern sich die Veräußerungsabsichten im Laufe der Zeit?
- Wie schätzt die Geschäftsführung potenzielle Chancen und Risiken ein?⁹
- Welche Entwicklungspotenziale hat die Geschäftsführung im Verkaufsspekt aufgeführt, um beispielsweise für einen strategischen Investor attraktiv zu erscheinen?

Empfehlung 8: Spezielle Arbeits- und Analysemethoden nutzen

Je konkreter bzw. fortgeschrittener der Transaktionsprozess ist, desto wichtiger ist es, dass der Betriebsrat eine klare Position zu den Kaufinteressenten beziehen kann.

Dies bedeutet auch, dass die Konzepte der Investoren bewertet werden und diese hierzu Stellung beziehen müssen. In diesem Kontext kann die Anwendung der sogenannten *Szenariotechnik* von Vorteil sein, um mögliche Auswirkungen des Investments abzuschätzen und Handlungsoptionen für die Betriebsratsarbeit und die betriebliche Öffentlichkeitsarbeit zu konzipieren.

9 | Das kann beispielsweise unterschiedliche Einflussfaktoren und alternative Handlungsstrategien für die Verkaufsverhandlungen beinhalten.

Szenarien sind alternative Zukunftsbilder, die auf einer schlüssigen Kombination denkbarer Entwicklungsannahmen beruhen (vgl. Wilms 2006). Szenarien zeigen daher nicht die einzig *wahre* Zukunft, sondern sind in Vorbereitung auf zukünftige Ereignisse als Denkmodelle und Planungshilfen zu verstehen. Die Szenariotechnik verstärkt die Entwicklung von Zukunftsbildern und eignet sich damit insbesondere zum Einsatz beim:

- Umgang mit Nichtwissen,
- Umgang mit Komplexität sowie
- Umgang mit schneller Veränderungsdynamik.

Im Rahmen einer Szenarioanalyse können im Kontext einer Unternehmensübernahme insbesondere folgende Fragen relevant sein:

- Welche Erfahrungen hat der Interessent in der Branche zu bieten?
- Passt der Interessent zum Unternehmen?
- Welche Spezialisierung hat der potenzielle Erwerber?
- Welche Synergien erwarten die möglichen Interessenten?
- Wie lautet das Finanzierungsmodell des Investors?
- Sind Pläne zur zukünftigen Beschäftigung oder Integration bekannt?

Empfehlung 9: Betriebsänderungen antizipieren – Instrumente nutzen

Durch die Begleitung des Investitionsprozesses kann der Betriebsrat selbst mögliche Konsequenzen der Fusion bzw. Übernahme abschätzen und ggf. frühzeitig agieren bzw. auf diese reagieren. Die Erfahrung zeigt, dass die Planungen des Käufers bezüglich der zukünftigen Integration des erworbenen Unternehmens in das Mutterunternehmen oder in andere Unternehmensteile von zentraler Frage sind. Bleibt das Unternehmen selbstständig oder geht es durch eine Fusion in ein anderes Unternehmen über?

Häufig ist nach dem Erwerb infolge von Integrations- und Reorganisationsprozessen eine Betriebsänderung im Sinne der §§ 111 ff. BetrVG gegeben, die dann in den mitbestimmungspflichtigen Teil der Betriebsratsarbeit fällt. Dies ist konkret dann der Fall, wenn ein »Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben« (§ 111 Ziffer 3

BetrVG) oder »grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen« (§ 111 Ziffer 4 BetrVG) nach dem Eigentümerwechsel vollzogen werden.

In solchen Fällen ist der Arbeitgeber nach § 111 BetrVG verpflichtet, den Betriebsrat »rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten«. § 112 BetrVG verpflichtet den Arbeitgeber außerdem, in solchen Fällen über einen Interessenausgleich und ggf. einen Sozialplan zu verhandeln.

Empfehlung 10: Aufmerksam bleiben

Nach der Übernahme sollte der Betriebsrat die weitere Entwicklung des Unternehmens und des Investorenverhaltens kontinuierlich beobachten, um unerwünschte Effekte frühzeitig erkennen und diesen entgegensteuern zu können. Auch hier bieten sich Betriebsräten, beispielsweise mit dem Initiativrecht zur Beschäftigungssicherung nach § 92a BetrVG, entsprechende Handlungsoptionen. Ein solches Monitoring scheint besonders im Hinblick auf erforderliche Investitionen, Instandhaltungen oder Synergien, die sich durch die Einrichtung von *Shared Service Centern*¹⁰ ergeben, ratsam. Gerade hier bieten sich Investoren unter Umständen große Einsparungspotenziale.

Gewerkschaften

Auch für die Gewerkschaften als organisierte Interessenvertretungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, in ihrer gesellschaftlichen Funktion als Sozialpartner und als intermediäre Organisationen, die zwischen den Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen vermitteln können (Müller-Jentsch 1997, S. 99 f.), wurden im Laufe des Projektes verschiedene Empfehlungen herausgearbeitet.

10 | Großunternehmen bzw. Verbundunternehmen gehen dazu über, dezentrale Unternehmensbereiche in einem sog. Shared Service Center an einem einzigen Standort zu konzentrieren (z. B. Buchhaltung, Einkauf etc.), in der Hoffnung, auf diese Weise Kostenvorteile erzielen zu können.

Empfehlung 1: Schulungen entwickeln und anbieten

Insbesondere für die großen Industriegewerkschaften empfiehlt es sich, spezielle Informations- und Schulungsseminare für Betriebsratsgremien, die unter dem Einfluss von BRIC-Investoren stehen, zu entwickeln. In diesen Seminaren können u. a. Kontakte zu Betriebsräten und gewerkschaftlichen Betreuern anderer Unternehmen aufgebaut und vertieft werden, um einen sachlichen Erfahrungsaustausch mit denselben zu ermöglichen. Neben strategischen Fragestellungen zur Positionierung und Arbeit der Gremien kann auch interkulturelles Training einen besonderen Stellenwert im Rahmen solcher Seminare einnehmen.

Empfehlung 2: Materialien ausarbeiten

Auf Grundlage geeigneter Schulungen (siehe Empfehlung 1) und eines organisierten Erfahrungsaustauschs empfiehlt es sich, Informationsmaterialien für betriebliche Interessenvertreter und die eigene Organisation zu entwickeln sowie diese über Webpages, Verwaltungsstellen oder Bezirke der Gewerkschaften den Betriebsräten und der interessierten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Empfehlung 3: Vernetzung und Kompetenz stärken

Eine von Betriebsräten aufgeworfene Anregung empfiehlt, dass Gewerkschaften intensivere Kontakte z. B. zu chinesischen Gewerkschaften und politischen Institutionen herstellen mögen, auch um auf die Vorteile des Modells der Sozialpartnerschaft und der deutschen Mitbestimmung zu verweisen. Ferner können im nationalen und internationalen Kontext – etwa durch den Europäischen Gewerkschaftsbund in Brüssel – Kompetenzen entwickelt werden, um die Strategien und Einstellungen ausländischer Investoren zur deutschen Mitbestimmung im Besonderen bzw. zu Gewerkschaften und Betriebsräten im Allgemeinen besser beurteilen zu können.

Auch gewerkschaftsintern sollte das Thema ausländische Direktinvestitionen und Investorenstrategien nicht nur auf Vorstandsebenen angesiedelt werden, sondern in die regionalen Verwaltungsgliederungen transportiert werden. Die dort tätigen Gewerkschaftssekretäre verfügen in der Regel über bessere Betriebskenntnisse und kennen die Belange der Betriebsräte vor Ort.

Wirtschaftsförderungen und Kammern

Neben Mitgliedern des Betriebsrates und den Gewerkschaften bieten sich auch für Handlungsträger aus der Wirtschaftsförderung verschiedene Handlungsoptionen für den Umgang mit ausländischen Investoren an. Prinzipiell reichen die Handlungsfelder vom Setzen von Anreizen bei der Investitionsförderung (vgl. Hanemann/Rosen 2012, S. 77) über die Entwicklung eines Bewusstseins für sicherheitspolitische Risiken ausländischer Investitionen (ebd.) bis hin zu Schaffung von F&E-Anreizen (vgl. Chaminade 2015, S. 51). Bezogen auf arbeitnehmerrelevante Aspekte lassen sich auf Grundlage der Interviews zwei zentrale Handlungsempfehlungen identifizieren:

Empfehlung 1: Willkommensatmosphäre schaffen

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass Investitionen aus den BRIC-Staaten in Deutschland vielfach zur erfolgreichen Entwicklung von Unternehmen und damit zur Sicherung von Erwerbs- und Einkommensmöglichkeiten geführt haben. Auch in Zukunft ist davon auszugehen, dass Unternehmen aus Brasilien, Russland, China und Indien von Krisen und Insolvenz bedrohte oder betroffene Unternehmen kurzfristig stabilisieren und mittel- bis langfristig sogar auf einen erfolgreichen Kurs verhelfen können.

Im Interesse von Arbeitnehmern und Einwohnern der Region fällt Handlungsträgern aus Politik und Verwaltung damit die Aufgabe zu, eine förderliche Willkommensatmosphäre zu schaffen, die ausländische Investoren auf den betreffenden Standort Deutschland aufmerksam macht und die mit einem Investment verbundenen Vorteile aufzeigt. Die Schaffung eines positiven Investitionsklimas betrifft über Aktivitäten im Vorfeld potenzieller Investitionen hinaus auch bereits erfolgte Unternehmensbeteiligungen bzw. -neugründungen.

Konkret wird in diesem Zusammenhang die Möglichkeit gesehen, den regelmäßigen Austausch mit Investoren zu pflegen, in Abstimmung mit den Unternehmen Maßnahmen der sogenannten *Corporate Social Responsibility* (CSR) anzustoßen und relevante Leistungen der Unternehmen – sofern vertretbar – öffentlichkeitswirksam zu würdigen – auch in der Hoffnung, dass diese Maßnahme instande ist, über die sozialen Netzwerke der

Unternehmensinhaber entsprechende Multiplikatorwirkungen anzustoßen. So meinte ein Interviewpartner:

»Wenn [die; Anm. d. Verf.] Politik sich vernünftig aufstellen würde, würde sie beispielsweise das Netzwerk solcher Leute mit so riesengroßen Erfahrungen nutzen. Wenn man sie positiv behandelte, und die sind sehr anfällig für solche Geschichten, für Auszeichnungen [...], dann kann das durchaus sein, dass die im Freundes- oder Bekanntenkreis sagen: »Du, da [...] kann man gut arbeiten, da gibt es gute Leute, da sind wir gut aufgenommen worden« (Interview Gewerkschaft 1).

Die Schaffung eines förderlichen Investitionsklimas darf aber – dies machen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sehr deutlich – nicht auf reine Unternehmensförderung beschränkt bleiben. Vielmehr sollten sich Akteure aus Verwaltung und Politik proaktiv den Ängsten und Sorgen, die aufseiten der Arbeitnehmer bestehen, annehmen (beispielsweise im Rahmen öffentlicher Foren) und in diesem Rahmen auch möglichen vorauseilenden Schritten der Belegschaft – erinnert sei an den oben erwähnten freiwilligen Rückzug vom Arbeitsplatz im Vorfeld eines Investments – entgegenwirken.

Dies kann beispielsweise durch die Herausgabe von Informationsmaterialien geschehen, die explizit solche Fallbeispiele hervorheben, in denen sich das Engagement eines ausländischen Investors positiv auf die Situation der Arbeitnehmer ausgewirkt hat. Die Förderung und Pflege regionaler Kooperationsnetzwerke zwischen Wirtschaftsförderungen, Kammern, Gewerkschaften, Unternehmen und Lokalpolitik kann dazu beitragen, ein wechselseitiges Vertrauens- und Kooperationsklima zu entwickeln, das dem Austausch zu Fragen, Chancen und Sorgen im Nachgang eines möglichen Investoreneinstiegs bei einem Unternehmen der Region förderlich ist.

Die Gestaltung des Investitionsklimas schließt ferner explizit ein, dass Investoren – auch, um Überraschungen auf ihrer Seite vorzubeugen – frühzeitig auf die in Deutschland geltenden Arbeitnehmerrechte, Formen der Mitbestimmung und das Modell der Sozialpartnerschaft aufmerksam gemacht werden. In diesem Sinne wurde auch in einem Gespräch angemerkt:

»Wenn man so ein Unternehmen verkauft, ist es [...] enorm wichtig, wenn der Erwerber weder die Gewerkschaftsstruktur oder Mitbestimmung kennt, das man [sich; Anm. d. Verf.] intensiv damit auseinandersetzt [...].« (Interview Betriebsrat 4).

Relevante Aspekte können beispielsweise in Vorabgesprächen mit der Wirtschaftsförderung behandelt werden. Auch kann die Wirtschaftsförderung potenzielle Investoren auf die Sinnhaftigkeit eines frühzeitigen Einbezugs von Arbeitnehmern hinweisen und zudem einen neutralen Boden für mögliche Initialgespräche bei Verhandlungen zwischen Geschäftsführung, Arbeitsnehmervertretung und den potenziellen Käuferunternehmen bieten. Schließlich können relevante arbeitnehmerbezogene Aspekte in Informationsbroschüren, die in den Landessprachen der (potenziellen) Investoren verfasst sind, zusammengefasst und diesen überreicht werden.

Empfehlung 2: Kommunikationsprozesse flankieren

Eine weitere zentrale Maßnahme, die vonseiten der Wirtschaftsförderung getroffen werden kann, bezieht sich auf eine Flankierung des Kommunikationsprozesses zwischen Investoren und Arbeitnehmern. Ein Interviewpartner stellte in diesem Sinne fest:

»Entscheidend ist eigentlich: ›Wie geht man miteinander um?‹ und ›Wie kommuniziert man?‹. Ich denke das ist eine Riesenaufgabe, gerade wenn es dann kulturübergreifend in einer anderen Sprache [ist; Anm. d. Verf.]« (Interview Unternehmen 2).

Dies schließt nicht nur die Initiierung und Organisation von neutralen Mediatoren moderierter öffentlicher Dialogveranstaltungen im Rahmen einer sich abzeichnenden Investition ein. Vielmehr gestaltet sich auch die Förderung der Verständigung über kulturelle Grenzen als wichtiges Aufgabenfeld der Wirtschaftsförderung.

BRIC-Investoren werden im Hinblick auf ihre Kommunikation, alltäglichen Verhaltensweisen (wie z. B. Begrüßungsrituale oder das Verhalten am Tisch), ihre Mentalität (z. B. die Einstellung gegenüber und Auslegung von Verträgen) und ihren Führungsstil (Hierarchien, Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse, Diskussionskultur etc.) vielfach als vergleichsweise fremd wahrgenommen (Interview Gewerkschaft 2; Interview Betriebsrat 4; Interview Betriebsrat 10; Interview Betriebsrat 27), wie auch folgendes, auf Investitionen aus Russland bezogene Exzerpt eines Interviews mit einem Unternehmensvertreter verdeutlicht:

»Man muss einfach bei Russen im Allgemeinen immer im Hinterkopf haben, dass die nicht ticken wie Mitteleuropäer, sondern, dass die einfach eine russische Men-

talität mitbringen. Und das führt natürlich immer wieder mal zu Missverständnissen und erklärungsbedürftigen Situationen. Aber mit der richtigen Portion an Offenheit und Willen von beiden Seiten, solche Sachen zu überbrücken, geht das auch [...]« (Interview Unternehmen 9).

Einrichtungen der Wirtschaftsförderung sollten vor diesem Hintergrund Informationen für Unternehmer und Beschäftigte anbieten, die für den abweichenden kulturellen Hintergrund sensibilisieren, das Verständnis für das Handeln des Investors vergrößern und die Zusammenarbeit vereinfachen bzw. es gestatten, rechtzeitig Situationen zu identifizieren, die sich auf die Arbeitnehmer in langer Frist unter Umständen nachteilig auswirken könnten. Neben der Durchführung bzw. Organisation von Seminarveranstaltungen auf *neutralem Boden* mit Personen, die sich qualifiziert zu kulturellen Differenzen äußern können, erscheint auch die Herausgabe von Informationsbroschüren als geeignetes Mittel zur Vermittlung der in diesem Zusammenhang relevanten Inhalte.

Als Good Practice seien in diesem Zusammenhang die »IHK Pocket Guides – Interkulturelle Kompetenz für die Westentasche« der Industrie- und Handelskammer Krefeld hervorgehoben. Diese vermitteln zu ausgewählten Ländern, darunter auch Brasilien, China und Russland, wichtige Informationen zu Land, Leuten und Gepflogenheiten.

Die 15-seitigen, unter Mitwirkung von Muttersprachlern erstellten Broschüren sind dabei explizit nicht als Ersatz von umfangreicher Literatur bzw. Seminarveranstaltungen gedacht, sondern eher als handliches Nachschlagewerk »für ein rasches Update in der Hotellobby oder als Erinnerungshilfe auf Ihrer Taxifahrt zum Geschäftstermin« (IHK Mittlerer Niederrhein o.J.).

Die Vermittlung interkultureller Kompetenz schließt über die genannten Maßnahmen auch die Förderung eines Verständnisses für Abweichungen in der alltäglichen Kommunikation ein: In verschiedenen Interviews wurde in diesem Zusammenhang verdeutlicht, dass die Kommunikation aus sprachlichen Gründen vielfach erschwert wird – sei es im Rahmen der Produktion (Interview Betriebsrat 18), in Dienstbesprechungen, im Aufsichtsrat (z. B. Interview Betriebsrat 1; Interview Betriebsrat 2) oder in anderen Kontexten.

Neben einem besseren Verständnis für abweichende institutionell-kulturelle Hintergründe sollten entsprechende Maßnahmen auch auf die

Vermittlung von Sprachkompetenzen abstellen, wird die Verständigung in praxi infolge verschiedener muttersprachlicher Kontexte doch oftmals erheblich erschwert. So merkte ein Interviewpartner an:

»Der Nachteil ist, dass mein direkter Vorgesetzter[...] kein Englisch spricht. Das geht nur mit Dolmetscher. Und das ist natürlich ein Nachteil. Mit dem direkten Vorgesetzten kann man nicht direkt reden, das ist nicht einfach« (Interview Unternehmen 6).

Die Organisation bzw. Vermittlung entsprechender Sprachangebote sollte dabei durchaus im Interesse der Wirtschaftsförderung liegen, fördert dies doch auch den Internationalisierungsprozess der vor Ort ansässigen Unternehmen. Ein Interviewpartner bezeichnete die Umstellung der Kommunikationssprache auf Englisch als »sehr gutes Training, weil wir ja nie ein international aufgestelltes Unternehmen waren, das heißt im internationalen Vertrieb sprechen sie [...] nur Englisch und für uns war das dann gut« (Interview Unternehmen 3).

Wenngleich derartige Maßnahmen von Arbeitnehmerseite durchaus als sinnvoll erachtet und gewünscht werden – »interkulturelles Training speziell gab es nicht. Wobei, jetzt meine persönliche Meinung, ich finde das sehr wichtig, es ist nun mal ein anderer Schlag Menschen« (Interview Betriebsrat 5) – sind entsprechende Angebote noch immer nicht in jedem Unternehmen vorhanden bzw. wurden vielerorts – z.B. im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise – aus Kostengründen wieder eingestellt. Zwar wurden auf Unternehmensebene vereinzelt Informationen verteilt, die Aufschluss über die Herkunft der Investoren geben – diese kamen jedoch nicht immer auf der untersten Mitarbeiterebene an (Interview Betriebsrat 25).

Sowohl die Schaffung einer Willkommensatmosphäre als auch die Förderung der interkulturellen Kommunikation setzen Wissen über die Investoren und deren institutionell-kulturellen Hintergrund voraus. Dieses Wissen müssten sich Akteure aus dem Bereich Wirtschaftsförderung selbst erst im Rahmen entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen aneignen. Darüber hinaus bieten mitgliederstarke Gewerkschaften, wie die IG Metall oder auch der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB), über ihre internationalen Abteilungen Zugänge zum Erfahrungswissen der Länderkoordinatoren und Informationen zu kulturellen Hintergründen in den Herkunftsländern der BRIC-Investoren.

Literatur

- Balkenhol, Christof (2011): Die Rolle des Betriebsrates beim Unternehmensverkauf. In: *Arbeitsrecht im Betrieb*, H. 6, S. 26.
- Cavelius, Sascha/Rothkegel, Andrea (2012): Unternehmensverkauf – Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates. In: *Arbeitsrecht im Betrieb*, H. 2, S. 108–111.
- Chaminade, Cristina (2015): Technology-Driven FDI by Emerging Multinationals in Europe Project Report. Lund: CIRCLE, Lund University.
- Flothmann, Karin (2011): »Noch einmal ein Quantensprung gelungen«. Die Best-Owner-Vereinbarungen beim Verkauf von Dienstleistungssparten der ThyssenKrupp AG, www.boeckler.de/pdf/magmb_2011_11_flothmann_kasten.pdf (Abruf am 16.1.2015).
- Hanemann, Thilo/Rosen, Daniel H. (2012): China Invests in Europe Patterns, Impacts and Policy Implications. o. O.: Rhodium Group.
- IHK Mittlerer Niederrhein (o.J.): IHK Pocket Guides – Interkulturelle Kompetenz für die Westentasche, www.ihk-krefeld.de/de/international/aussenwirtschaftspraxis2/leitfaeden-links-und-literatur-zur-interkulturellen-kompetenz.html (Abruf am 2.2.2016).
- IG Metall Bezirk NRW (2010): Finanzinvestoren entzaubern. Wie Betriebsräte Arbeitsplätze sichern, wenn Finanzinvestoren in das Unternehmen einsteigen. Düsseldorf: IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen.
- Müller-Jentsch, Walther (1997): *Soziologie der industriellen Beziehungen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Wilms, Falko E. (2006): *Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft*. Bern: Haupt Verlag.