

财产和股东个人的财产界限混淆不清，这在小型公司以及一人公司中尤其明显。例如公司账目不清，不能分辨财产到底属于公司所有还是股东个人（德国《商法典》第128条）。又如，母公司代替子公司签订销售合同，合同却由子公司履行，或者母公司接受第三方对子公司的支付，混淆合同主体。

- 导致公司破产的干预行为。股东干预公司经营导致公司破产的行为主要指的是，股东转移公司重大资产另行投资，导致公司面临破产，损害债权人利益，包括母公司无偿转移公司优质资产特别是流动资产，使子公司实质只剩下一个空壳的行为。股东的这种干预行为对公司的“存续”造成破坏性的影响（*existenzvernichtender*

*Eingriff*），最后的结果往往是公司破产，而公司债权人得不到合理的补偿。德国法院将之称为“违反公序良俗故意损害债权人利益的行为”（*vorsätzliche sittenwidrige Gläubigerschädigung*）。

由此可见，要防范股东的责任风险，除按照章程和法律规定履行出资义务以外，主要在于严格区分公司财产和股东个人财产，包括账目和银行账户的分立，不共设一个账本，不共用一个账户。此外，特别需要注意的是，股东不能以任何直接或者间接的方式无偿或以明显的低价转移公司重大资产，逃避债务。一旦公司进入破产程序，破产管理人通常会审查公司历史账目和以往的经营活动，追究执行董事或者股东可能的个人责任。■



弗兰克·多林

## 德国中小企业的人才招聘战略——中国投资者的耐心显成效

在过去的一年里，中国企业在德国的直接投资已高达8亿美元，增速达50%。在德中国企业数量已经超过2500家，且这一数字在继续攀升。德国的中小企业尤其受到中国投资者的青睐。在这里，他们可以积累重要经验，了解德国的经济和生产经营如何运转。例如，在德国中小企业中，招聘人才担任领导职位时所采用的策略就与中国的习惯做法存在显著差异。

**中小企业拥有鲜明的企业文化。**很多德国中等规模企业都有较为悠久的传统。经过多年的积淀，也都相应形成了各自特色鲜明的企业和价值文化。这些企业都忠实地坚守在它们远离都市的驻地并深深植根于那片地区。德国的中小企业代表着忠诚、持久和可靠。对这些企业的收购会首先在员

工中引发不安。因此在考虑对企业核心职位进行重新任命之前，需要建立企业员工与企业新所有人之间充满信任的合作关系。

**起始阶段：通过低调的行为方式建立信任。**在收购企业后的最初阶段中，最重要的是要保持住企业的良好声誉。这时需要的是延续性，而非速度。中国的出资人必须向企业员工和客户表明，自己是具有长远规划的投资人，并非只是急于赚钱。从长远看，采用一种谨慎的行为方式是可取的，既包括对外处理同客户的关系，也包括对内处理同员工的关系。首先需要通过观察和提问来尽可能多地认识和了解这个企业并建立相互信任。投资者如果一开始就先采用制定严格规定的做法，将会引发恐慌，人们会担心新老板想要抛弃那些原有的可靠的质量标准以及已深入人心的企业价值。

这个阶段可能持续6至12个月。来自中国的企业所有人在这个阶段中将对企业情况获得一些关键性的认识：是谁在

弗兰克·多林是Rochus Mummert猎头公司执行顾问。

推动这个企业向前发展？企业员工看重什么？有哪些德国特有的情况并且需要加以顾及？例如，同中国相比，德国普遍工作时间较短，周末上班更是例外情况。尤其是在招募担任关键岗位的人才时，中国企业还须额外注意一些与中国情况不同的特殊点。这些特殊点在第二阶段中会被用到。

**第二阶段：为自己赢得备受各方追求的领导型人才。**为使被收购的企业获得长期和成功的发展，中国投资者需要引入顶尖人才。在德国，由于接受过大学以上教育的人员已实现完全就业，具有领导才能的管理人才非常抢手，各个企业招揽的力度也都很大。他们会提出很高的薪酬预期，相比而言还会要求有较长的解聘期限。在收到的简历中，可能合适的为数不多，中方合作伙伴对此要有心理准备。花费将近一年时间去寻找一位合适的领导型人才，这种情况在德国并不

少见。相反，“跳槽”在中国是一种寻常现象。因此，两国的候选人在职业道路和简历方面也同样存在明显差异。在德国，能够进入到最高管理层的人士首先要具有稳定性：拥有优秀的教育背景；虽然就职过的企业数量并不多，却在这些企业很多不同的岗位上工作过，并进而积累了多年的工作经验。中国的情况正好相反，经理人频繁更换雇主。

**结论。**在人员招聘末期，只有少量的候选人适合担任那些职位。若想说服这些领导型人才“跳槽”，必须展现具有吸引力的企业文化以及长远的发展前途。对于中国雇主而言，除了要看候选人的专业技能和为中小企业工作的意愿外，还需要特别关注他们是否具有突出的跨文化沟通能力，因为对于新聘任的经理人而言，他未来任务中的一个重要部分就是在中德文化间进行居间协调。■

NICOLE ELERT | CHRISTIAN BERG

## 在德国雇用员工应注意什么？

您是否知道，在德国，企业即便在根本没有自行订立过劳资协定或者也不是某个雇主联合会成员的情况下，同样也会受到各种劳资协定的约束？

这种情况是存在的，因为可以通过部委声明或特定行业法规将劳资协定确定的关于劳动条件的规定扩展到所有劳动关系中。例如，在建筑、电工或批发和对外贸易等行业就有此类声明或法规。

您是否也知道，在德国，选举企业职工委员会不仅是企业员工的基本权利，而且根据企业规模，企业监事会1/3或半数成员也由员工委任？

在德国，一家仅有5名雇员的企业不但可以选举职工委员会，还可以通过职工委员会拥有对雇用员工、加班、软件使用或其他企业事务的参与决定权。此外，对于股份制公司或有限责任公司，在企业层面还要根据员工人数适用强制性的《参与决定法》或《三分之一参与法》。根据这些法律，企业员工或工会成员在负责企业监管的监事会中拥有席位。

**德国的劳动法体系。**不仅是外国企业和投资者常对德国的劳动法规感到惊讶，德国民众也并不熟悉德国浩繁的劳动者权益保护规定以及附属法律规定。德国的劳动法规由大量单项法规组成，每项单独法规都有广泛的裁决范围。不论是进入德国市场还是外国企业在德经营，企业都会定期遇到大量的有关劳动法规的问题。

**企业收购中的劳动法规。**过去一段时期内，越来越多的中国投资者收购德国企业的资产或股份（特别是在机械、汽

车和化工行业）并由此进入德国市场。对德国劳动法规的了解在收购过程中发挥了核心作用，在不少情况下甚至决定了收购的成败。此外，除股东意见外，企业员工对收购协议是否满意往往也影响着收购的成效。近来，中国投资者这方面的技能很成功。例如，与工会组织关系紧密的汉斯-博克勒基金会在其2014年3月25日所作的分析报告中提出，即便从雇员角度看，他们对中国投资者的感觉也不差。在前不久的一起汽车类企业收购案中，来自中国的收购者履行了现有劳资协定中规定的全部义务，并通过“最佳所有人协议”确保职工的社会福利待遇。对于此类能同时被员工接受的收购而言，事先进行有关劳动法规的深入、全面的咨询十分必要。这种咨询对于数量众多的谈判方而言尤为重要，因为除了出售者外，参与收购程序的相关方还有工会、企业职工委员会、企业发言人委员会等。

**日常经营过程中的劳动法。**企业在日程经营中经常会遇到与劳动法有关的问题，如在处理怀孕、产假、父母假以及要求减少工作时间或企业缴纳养老金发生变化时，企业主都会面临挑战。

**了解概况。**在投资德国前，雇主和投资者应首先对劳动法规的法律管辖范围有大致了解。德国的劳动法体系包括哪些法律法规？在德国签订劳资协定时应注意什么？有哪些雇用形式？

这些问题都可以在《德国劳动法——618个外国人常问的问题》（Nicole Elert和Christopher T. Brooks著，2014年由De Gruyter出版社出版）一书中找到答案。书中直观且针对实际地回答了人事部门、经理人、董事会和投资者常见的618个问题。■

Nicole Elert是士普华永道法律事务所合伙人、劳动和就业法事务部主任。Christian Berg是普华永道法律事务所劳动和就业法事务部高级经理。

## **Recruiting-Strategien im deutschen Mittelstand: Geduld chinesischer Investoren zahlt sich aus**

**Autor: Dr. Frank Döring, Rochus Mummert Executive Consultants  
(Frank.Doering@RochusMummert.com)**

Im vergangenen Jahr haben chinesische Unternehmer in Deutschland Direktinvestitionen in Höhe von 800 Millionen US-Dollar getätigt - ein Zuwachs von 50 Prozent. Die Zahl der chinesischen Firmen in Deutschland liegt bereits bei mehr als 2500 und ihre Zahl steigt weiter. Besonders Firmen aus dem Mittelstand sind dabei für Investoren aus dem Reich der Mitte interessant. Hier sammeln sie wichtige Erfahrungen, wie die Wirtschaft und das Arbeitsleben in Deutschland funktionieren. So unterscheiden sich beispielsweise die Strategien bei der Besetzung von Führungspositionen im deutschen Mittelstand erheblich von der in China üblichen Praxis.

### **Stark ausgeprägte Unternehmenskultur im Mittelstand**

Viele deutsche Betriebe mittlerer Größe haben eine lange Tradition. Entsprechend hat sich über die Jahre eine stark ausgeprägte Unternehmens- und Wertekultur gebildet. Diese Unternehmen sind ihrem Standort fernab der Metropolen treu geblieben und in der Region tief verwurzelt. Der deutsche Mittelstand steht für Loyalität, Kontinuität und Verlässlichkeit. Eine Übernahme sorgt zunächst für Unruhe in der Belegschaft. Bevor an eine Neubesetzung von Schlüsselpositionen zu denken ist, gilt es deshalb eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den neuen Eigentümern herzustellen.

### **Anfangsphase: Vertrauensbildung durch dezente Vorgehensweise**

In der ersten Phase nach dem Einstieg kommt es vor allem darauf an, den guten Ruf des Unternehmens zu bewahren. Jetzt zählt Kontinuität - nicht Geschwindigkeit. Die chinesischen Geldgeber müssen der Belegschaft und den Kunden zeigen, dass sie gute Investoren sind, die nicht bloß auf einen schnellen Gewinn abzielen. Eine vorsichtige Vorgehensweise wird sich langfristig auszahlen - sowohl extern in der Kundenbeziehung als auch intern zu den Mitarbeitern. Zunächst gilt es zu beobachten und Fragen zu stellen, um das Unternehmen so gut wie möglich kennen zu lernen und Vertrauen aufzubauen. Wer jetzt strenge Vorgaben macht, schürt Ängste, dass die neuen Chefs verlässliche Qualitätsstandards sowie vertraute Werte über Bord werfen wollen.

Diese Phase kann sechs bis zwölf Monate dauern. Die chinesischen Eigentümer erhalten dabei entscheidende Einblicke: Wer bringt das Unternehmen voran? Was ist den Mitarbeitern wichtig? Auf welche deutschen Besonderheiten gilt es, Rücksicht zu nehmen? So sind beispielsweise die in Deutschland üblichen Arbeitszeiten im Vergleich deutlich kürzer, Wochenendarbeit ist die Ausnahme. Besonders bei der Besetzung von Schlüsselpositionen sind für chinesische Unternehmen zusätzliche Eigenheiten zu beachten. Diese kommen in der zweiten Phase zum Tragen.

### **Phase 2: Umworbene Führungskräfte für sich gewinnen**

Um das erworbene Unternehmen längerfristig zum Erfolg zu führen, brauchen Investoren aus dem Reich der Mitte Top-Kräfte. Da Deutschland bei Akademikern eine Vollbeschäftigung verzeichnet, sind Führungskräfte jedoch äußerst begehrt und werden stark von Arbeitgebern umworben. Sie können sich hohe

Gehaltsvorstellungen leisten. Hinzu kommen vergleichsweise lange Kündigungsfristen. Die chinesischen Partner müssen sich also darauf einstellen, nur wenige passende Lebensläufe vorgelegt zu bekommen. Nicht selten dauert die Suche nach einer geeigneten Führungskraft bis zu einem Jahr. In China hingegen ist das „Job Hopping“ der Regelfall. Daher unterscheiden sich die Karrierewege und Lebensläufe der Kandidaten ebenso deutlich voneinander. Wer es in Deutschland bis in die oberste Führungsetage schafft, ist vor allem solide: mit einer exzellenten Ausbildung und langjährigen Erfahrungen bei wenigen Unternehmen, in denen viele Stationen durchlaufen wurden – das Gegenteil vom schnellen Wechsel der Arbeitgeber in China.

### **Fazit**

Am Ende der Personalsuche wird nur eine kleine Schnittmenge von Kandidaten überhaupt für die Besetzung in Frage kommen. Wer diese Führungskräfte von einem Wechsel überzeugen will, muss eine attraktive Unternehmenskultur bieten sowie eine langfristige Perspektive. Es gilt insbesondere für chinesische Arbeitgeber, neben der fachlichen Expertise und der Bereitschaft, für ein mittelständisches Unternehmen zu arbeiten, auf eine ausgeprägte interkulturelle Kompetenz bei den Kandidaten zu achten. Denn ein wichtiger Teil der künftigen Aufgabe der neuen Manager ist die Vermittlung zwischen der chinesischen und der deutschen Kultur.