

Unternehmensverkauf

Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats

Hier lesen Sie

- wie Betriebsräte an Informationen gelangen
- welche Arten von Unternehmenskäufen es gibt
- wie Betriebsräte den Verkaufsprozess mitgestalten können

Die Geschäftsführung plant, das ganze Unternehmen oder einen Unternehmensteil zu veräußern. In dieser Situation stellen sich für die Beschäftigten und den Betriebsrat viele Fragen, in deren Mittelpunkt die zukünftige Sicherheit der Beschäftigung steht.

Solche Fragen sind beispielsweise: Müssen die Betriebsratsgremien darüber in Kenntnis gesetzt werden, wenn eine Unternehmens- oder Betriebsübernahme ansteht? Soll der Betriebsrat seinerseits aktiv werden, wenn er über einen möglichen Verkauf oder Verkaufsabsichten informiert werden möchte? Sind durch einen möglichen Verkauf wirtschaftliche Angelegenheiten berührt?

Die Informationsversorgung des Betriebsrats durch den Arbeitgeber bei einem Unternehmensverkauf ist oftmals unzureichend. Nicht selten bestreitet der Arbeitgeber sogar die Absicht. Die Betriebsratsgremien sind gerade in der wichtigen Phase des Eigentümerwechsels vor eine »informativ Nebelwand« gestellt. Diese Tatsache kann zu Verunsicherung und Misstrauen gegenüber der eigenen Geschäftsführung führen. Dem Betriebsrat stellt sich hier die Frage, welche Rolle er spielt und welche Handlungsmöglichkeiten er im anstehenden Verkaufsprozess hat. Die Spannweite der Handlungsmöglichkeiten liegt zwischen den »klassischen« Polen »aktive Mitgestaltung« und »Abwarten«. Die konkrete Rolle und Handlung richtet sich immer nach der aktuell vorherrschenden Situation.

Zwei Formen von Unternehmensverkäufen

Bei einem Share Deal erfolgt der Verkauf des Unternehmens oder seiner Anteile in Form der Übertragung der Geschäftsanteile. Hierbei handelt es sich nicht um einen »klassischen« Betriebsübergang, da das Unternehmen selbst durch den Eigentümerwechsel nicht berührt wird. Die Unternehmensidentität bleibt erhalten.

Im Gegensatz dazu werden bei einem Asset Deal Vermögenswerte (Assets) einzeln auf den Käufer übertragen. Dies ist beispielsweise die übliche Form bei einem Ver-

kauf von nicht selbständigen Betrieben (rechtlich unselbständigen Einheiten).

Der Wirtschaftsausschuss ist gemäß § 106 (3) Nr. 9a BetrVG zu informieren. Die Anwendung der Regelungen des § 613a BGB und des § 111 BetrVG sind in den jeweiligen Situationen zu prüfen.

Investorengruppen	Mögliche Interessen des Interessenten
Employee Buy out (Kauf durch die Belegschaft)	Fortführung des Unternehmens eigene Beschäftigungssicherung
Management Buy Out (Kauf durch das Management)	Fortführung des Unternehmens eigene Beschäftigungssicherung
Strategischer Investor	Ergänzung des Produkt- oder Leistungsportfolios Fusion Diversifikation Sicherung oder Erschließung von Marktzugängen
Wettbewerber	Ergänzung des Produkt- oder Leistungsportfolios, Verwertung des Kundenstamms Erlangung von Know-How oder Patenten Marktbereinigung, Zerschlagung
Finanzinvestor	Finanzielles Interesse: Renditeobjekt
Aktionäre im Rahmen eines Börsenganges	Rendite

Mögliche Kaufinteressenten – Investorengruppen

Zunächst ist es für eine Handlungsstrategie des Betriebsrats bei Unternehmensverkäufen oder -übergängen wichtig zu wissen, an wen das Unternehmen »gehen« soll, da jeweilige Investorengruppen unterschiedliche Interessen

haben. Diese haben wiederum Einfluss auf die zukünftige Beschäftigung. Mögliche Investorengruppen sind: Die Übersicht zeigt, dass die Arbeitsplatzsicherheit bei einem Unternehmensverkauf sehr unterschiedlich zu beurteilen ist. Eine frühzeitige Information des Betriebsrats oder seines Wirtschaftsausschusses gemäß § 106 BetrVG ist daher unbedingt anzustreben. Eine Mitbestimmung im Verkaufsprozess besteht jedoch nicht und kann auch nicht erstritten werden.

Oft greifen daher der Einfluss der Arbeitnehmervertretungen und die betriebliche Mitbestimmung erst nach Abschluss des Verkaufsprozesses, nämlich dann, wenn geplante Restrukturierungen umgesetzt werden sollen und Interessenausgleich-/Sozialplanverhandlungen anstehen. Verfolgt die Interessenvertretung das Ziel, bereits in den ersten Phasen des Verkaufsprozesses die betrieblichen Informationsrechte wahrzunehmen, um etwa bei der Investorenauswahl eine aktive Rolle zu »spielen« und die Interessen der Beschäftigten rechtzeitig zu wahren, muss sie schon im Verkaufsprozess eingebunden sein.

Einbindung in den Verkaufsprozess

Die folgende Übersicht zeigt – idealtypisch – die einzelnen Phasen eines Unternehmensverkaufs. Sie beschreibt, welche Maßnahmen Betriebsräte und Wirtschaftsausschüsse ergreifen können, um über den Verkaufsprozess und seine möglichen Auswirkungen auf die Beschäftigten stets aktuell informiert zu sein und diese möglicherweise mitzugestalten. Der idealtypische Verkaufsprozess ist in 4 Phasen aufgeteilt.

Phasen	Inhalte	Praxis	Fragen/Aktivitäten des Betriebsrats
Verkaufsabsicht	Beschlussfassung der Gesellschafter Festlegung der zeitlichen Schiene und grobe Verfahrensplanung	Strengste Geheimhaltung keine Informationen nach außen, in die Betriebsöffentlichkeit und auch nicht an den Betriebsrat	Frühzeitige Auseinandersetzung mit der Thematik Sensibilisierung für die Verkaufsargumente Effekte der »Braut schön machen« identifizieren
Verkaufsvorbereitung	Evtl. Einschaltung eines M&A-Beraters Zusammenstellung von Informationen, strategischer Potenziale	Gerüchteküche brodelt im Betrieb weiterhin in der Regel keine Information	Begleitung des Prozesses und Beisteuern von Informationen Einschätzung der Entwicklungspotenziale

Phasen	Inhalte	Praxis	Fragen/Aktivitäten des Betriebsrats
	Erstellung und Verschickung eines Exposé an Wunschkandidaten		
Bieterprozess bis Vertragsabschluss	Erstellung und Verschickung eines Informationsmemorandums an (engen) Interessentenkreis Gespräche mit Interessenten, Rundgänge durch den Betrieb Einstellen unternehmensinterner Daten in den »Data-Room« Durchführung einer Due-Diligence durch Interessenten Verkaufsverhandlungen	Sporadische Informationen an den Betriebsrat auf Nachfragen und geringe Detailtiefe bis zum Vertragsabschluss Eventuell Kontaktaufnahme des Investors mit dem Betriebsrat	Einschätzung der Interessenten Bildung einer eigenen Position Achten auf die Einhaltung der Persönlichkeitsrechte innerhalb der Personal-Due Diligence Beobachtung des Umfeldes wie Kunden und Banken
Eingliederung in die Struktur des Käufers	Einbindung des Kaufobjektes in den eventuellen Konzernverbund des Käufers Analyse von Synergien	Identifikation von Einsparmöglichkeiten Gespräche mit dem Betriebsrat	Abgleich der Strategie mit dem aktuellen Handeln

Aus dem Phasenmodell leiten wir Fragestellungen und Handlungsmöglichkeiten ab. Es wird dabei deutlich, dass bereits in den ersten Phasen wichtige Weichenstellungen zur Unternehmenszukunft und damit zu wirtschaftlichen Angelegenheiten erfolgen.

Jedes Betriebsratsmitglied hat Anspruch auf den neuesten »Kittner«.

Der neue »Kittner« ist Gold wert.



Mehr auf: www.der-kittner.de

Dem Käufer sollte auch im eigenen Interesse daran gelegen sein, den Betriebsrat rechtzeitig einzubeziehen. Denn wenn die Belegschaft den Kauf mit trägt, kann er seine Ziele gegebenenfalls einfacher realisieren. Wo das nicht der Fall ist, können kollektive oder individuelle Maßnahmen unter Umständen einen Rückgang der Produktivität bewirken oder den Veränderungsprozess erschweren.

Phase 1: Verkaufsabsicht

Der Betriebsrat kann davon ausgehen, dass in der Verkaufsabsichtsphase selten Informationen seitens des Arbeitgebers kommuniziert werden. Umso wichtiger erscheint es, möglichst frühzeitig aufkommende Gerüchte zur Verkaufsabsicht an den Arbeitgeber heran zu tragen, damit dieser Stellung beziehen kann.

Fragen

- Welche Ziele verfolgt der Investor mit dem Kauf?
- Sind bereits Kaufinteressenten aus den eigenen Reihen oder aus dem Wettbewerb bekannt?
- Was lässt sich in den Medien über mögliche Interessenten lesen? Lassen sich Kooperationsmöglichkeiten mit bereits akquirierten Unternehmen erkennen?
- In welcher Zeit soll der Verkauf abgeschlossen sein?
- Ist von einem Wechsel im Management auszugehen?

Handlungsmöglichkeit

Abschluss einer Betriebsvereinbarung: Ist die Geschäftsleitung zu einer Einbeziehung des Betriebsrats in den Verkaufsprozess bereit, so könnte eine Betriebsvereinbarung mit folgenden Inhalten abgeschlossen werden:

Eckpunkte

- Beschreibung der Einbindung des Betriebsrats in den Auswahlprozess
- Informationsrechte des Betriebsrates
- Zeitplan
- Informationsmemorandum
- Statusberichte zum Verkaufsprozess
- Strategische Planungen
- Managementpräsentationen
- Beteiligungsrechte des Betriebsrates (Teilnahme an Meetings, Betriebsrundgängen)
- Data Room (Informationen, die den Interessenten zur Verfügung gestellt werden)

Phase 2: Verkaufsvorbereitung

Fragen

- Welche Zukunftsszenarien sind dargestellt?
- Wie stellt die Geschäftsführung Chancen und Risiken dar?
- Welche Entwicklungspotenziale zeigt die Geschäftsführung im »Verkaufsprospekt«?

- Decken sich die Angaben mit den Informationen des Wirtschaftsausschusses?
- Welche Daten stehen den Interessenten für die »Due Dilligence« zur Verfügung?

Handlungsmöglichkeiten

Teilnahme an den Betriebsrundgängen mit der Geschäftsführung und den Interessenten Das schärft einerseits den Blick für die Interessen möglicher Käufer und gibt andererseits dem Betriebsrat die Möglichkeit, auf ihm wichtige Aspekte gezielt aufmerksam zu machen.

Themenkatalog erarbeiten: In dem vom Betriebsrat erarbeiteten Themenkatalog können alle für den Betriebsrat relevanten Themen sowie Anforderungen an den möglichen Investor aufgelistet werden. Wenn dieser Katalog über den Arbeitgeber an die Interessenten weitergereicht wird, lassen sich aus den Antworten weitere Rückschlüsse auf die Absichten der potenziellen Käufer gewinnen. In einer Präsentation kann der Betriebsrat seine Themen und Anforderungen aufzeigen. Weiterhin kann der Betriebsrat die Gelegenheit nutzen, vergangene Aktivitäten und Restrukturierungen aus seiner Sicht zu bewerten.

Gerade in der »Vorbereitungsphase« steigt die Anspannung im Verkaufsprozess. Die Beschäftigten nehmen dies vor allem durch die Anzahl an Besuchen und Betriebsrundgängen wahr. Der Betriebsrat kann die Beschäftigten jederzeit über den »Stand der Dinge« informieren und zu den Gerüchten Stellung beziehen.

Unter Umständen wird der Betriebsrat mit ständig neuen Planungen und Konzepten konfrontiert sein, deren Bewertung eine Kooperation mit einem Sachverständigen sinnvoll macht.

Phase 3: Bieterprozess bis Vertragsabschluss

Fragen zu Interessenten

- Welche Erfahrungen hat der potenzielle Käufer in der Branche (Unternehmensgröße, vergleichbare Prozesse, nationale oder internationale Erfahrung, Vertriebsstrukturen)?
- Passt der Interessent zum Unternehmen; identifiziert er sich mit den Produkten?
- Worauf ist der potenzielle Käufer spezialisiert?
- Welche Anlagestrategie verfolgt ein möglicher Interessent (Eigenkapital / Finanzierungskonzept, Exit)?
- Wo sehen die Interessenten Synergien mit ihren anderen Unternehmen?
- Plant der Interessent das Management zu verstärken, ggf. könnte zusätzlich ein Restrukturierungsmanager eingebunden werden?
- Wie sieht das Finanzierungsmodell des potenziellen Investors aus (steht bereits die Finanzierung)?
- Welche Aussagen trifft der Interessent zur zukünftigen Beschäftigung?

Handlungsmöglichkeiten

Wichtig sind eine selbständige Bewertung der Kaufinteressenten und der Konzepte, Erarbeitung einer Betriebsrats-Position: In dieser hektischen Phase verdichten sich die Informationen und können sich unter Umständen sogar fast täglich ändern. Interessenten kommen und gehen; einige bieten und andere ziehen sich aus dem Verfahren zurück.

Unter Umständen werden seitens der Geschäftsleitung oder des M&A – Beratungsunternehmens weitere mögliche Investoren angesprochen. Vielfach werden in dieser Phase das Unternehmenskonzept und darin enthaltene Planungen nochmals aktualisiert.

Der Betriebsrat wird seinerseits seine Bewertungen und Positionen dem jeweils aktuellen Informationsstand anpassen und mit der Geschäftsleitung erörtern dürfen.

Bei einer weitgehenden Beteiligung des Betriebsrats ist diese Phase die arbeits- und zeitintensivste Phase. Zum einen sind die vielfältigen Informationen zu erfassen und zu bewerten.

Zum anderen ist die mögliche Teilnahme an Rundgängen, Management-Präsentationen usw. in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Phase 4: Eingliederung des Kaufobjektes

Auf Grundlage der in den vorherigen Phasen erhaltenen Informationen, kann der Betriebsrat den Käufer und seine Motive beurteilen und einschätzen, in welchem Umfang und in welchen Bereichen Reorganisationen drohen können.

An dieser Stelle sollte klar geworden sein, wie sich der Investor die Integration vorstellt. Das geht von einem weitgehend selbständigen Agieren am Markt im Rahmen eines Konzerns bis hin zur Fusion des gekauften Unternehmens und seines Aufgehens in einem anderen Unternehmen.

Auch bei Beibehaltung einer weitgehenden Selbständigkeit sind Reorganisationen natürlich nicht ausgeschlossen. Sie können sich auf das gekaufte Unternehmen beschränken; möglich ist aber auch, dass – unabhängig von der rechtlichen Selbständigkeit der Unternehmen – die operativen Einheiten unternehmensübergreifend organisiert werden. Vor allem bei internationalen Konzernen ist das oftmals der Fall. Die gesellschaftsrechtliche Gestaltung des Kaufs sagt somit noch nichts über den möglichen Reorganisationsumfang aus.

Besteht in dem gekauften Unternehmen eine Betriebsvereinbarung über eine Ergebnisbeteiligung, dann sollte geprüft werden, welche Auswirkungen das beabsichtigte Finanzierungsmodell auf diejenigen Kennziffern haben kann, von denen die Ergebnisbeteiligung abhängt. Hier sind eventuell Änderungen erforderlich, die auch noch

mit dem bisherigen Arbeitgeber vereinbart werden können und dann zunächst mit übergehen.

Eine Anpassung solcher Vereinbarungen ist auch dann zu prüfen, wenn im Konzern, dem das gekaufte Unternehmen eingliedert werden soll, vergleichbare Vereinbarungen bestehen werden.

Eigenanzeige

Nikolai Laßmann, Rudi Rupp

Handbuch Wirtschaftsausschuss

Handlungsmöglichkeiten für eine aktive Informationspolitik

Bund-Verlag 2011, 427 Seiten, 8. Aufl.

ISBN: 978-3-7663-6082-3

€ 34,90

Fazit

Der Betriebsrat ist über den Wirtschaftsausschuss zu Verkaufsabsichten und mögliche Aktivitäten im Rahmen eines Verkaufsprozesses auf jeden Fall zu informieren. Entscheiden sich die Betriebsparteien für die aktive Einbindung des Betriebsrats, ist der Abschluss einer Betriebsvereinbarung sinnvoll, um die Beteiligung in den einzelnen Phasen detailliert zu regeln.

Auch wenn in der Praxis die Informationen an den Betriebsrat über den Verkaufsprozess nicht in der dargestellten Form fließen sollten, halten wir entsprechende Aktivitäten für sinnvoll. Erst durch eine sachlich Information seitens des Arbeitgebers werden dem Betriebsrat bessere Möglichkeiten der Bewertung sowie auch einer zielorientierten Handlung gegeben: Beispielsweise kann er sich bei mehreren Kaufinteressenten für denjenigen stark machen, der die größte Arbeitsplatzsicherheit zu bieten scheint. Unter Umständen treten die Interessenten auch von ihren Kaufabsichten zurück, wenn sie merken, dass sich ihre Ziele, die sie mit dem Kauf verbinden, nicht oder nur schwerlich verwirklichen lassen.

Um die benannten Handlungsmöglichkeiten weitgehend auszuschöpfen, sind zunächst umfassende Informationen zu sammeln. Auf ihrer Grundlage nimmt der Betriebsrat eine selbständige Einschätzung und Bewertung des geplanten Verkaufs, der Interessenten sowie der Chancen und Risiken für eine dauerhafte Beschäftigung vor. Mit dem gesammelten Wissen und seinen Einschätzungen entscheidet der Betriebsrat, ob und wie er sich in den Verkaufsprozess einbringen möchte.

ANDREA ROTHKEGEL und **SASCHA CAVELIUS** sind betriebswirtschaftliche Berater/innen bei EWR Consulting GmbH.