



Beratung und Begleitung

Die Rolle des Betriebsrats beim Unternehmensverkauf

Unternehmensverkäufe sind immer auch mit Verunsicherungen der Beschäftigten verbunden. Über die Strategien von Investoren und die Rolle des Betriebsrats bei einem Unternehmensverkauf berichtet Dr. Christof Balkenhol.

Im Zuge der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise haben sich Großkonzerne und Mittelständler beim Kauf und Verkauf von Unternehmen (steilen) sehr stark zurückgehalten. Die im Herbst 2010 gestartete Übernahme des Baukonzerns Hochtief durch das spanische Unternehmen ACS zeigt aber sehr deutlich: Solche in der Managementsprache als „Mergers & Acquisitions“ (zu Deutsch: Fusionen und Übernahmen) bezeichnete Vorgänge haben in der Regel erhebliche Auswirkungen auf die Entwicklungspers-

pektiven aller Beteiligten. Das gilt insbesondere auch für die Mitarbeiter in den gekauften Unternehmen. Deshalb ist es lohnenswert, wenn sich der Betriebsrat gezielt mit dem Thema Fusionen und Übernahmen auseinandersetzt und systematisch die Möglichkeiten der Mitgestaltung auslotet.

Konzerne als strategische Investoren

Im Jahr 2009 gab es wenig zu berichten über spektakuläre Unternehmenskäufe und Fusionen. Große Konzerne hatten alle Hände voll zu tun, ihre Unternehmen unbeschadet durch die weltweite Wirtschaftskrise zu steuern. Einige Großunternehmen wie beispielsweise Continental und Schaeffler kämpften sogar damit, nicht an den Folgen von riskanten Übernahmen aus den Vorjahren zu scheitern. Es blieb wenig Spielraum für große Zukäufe und strategi-

sche Fantasien.

Auch die in der Vorkrisenzeit aktiven Finanzinvestoren waren vielfach damit beschäftigt, ihre bestehenden Beteiligungen vor dem Untergang zu bewahren. Geld für den Kauf neuer Beteiligungen konnten oder wollten sie dagegen kaum investieren. Während im Rekordjahr 2007 noch über 2.800 Unternehmenskäufe mit deutscher Beteiligung registriert wurden, sank diese Zahl im Jahr 2009 auf etwas über 1.900.

Im zweiten Halbjahr 2010 waren wieder mehr Aktivitäten zu verzeichnen, insbesondere von strategischen Investoren. Große deutsche Unternehmen traten wieder als Käufer oder Verkäufer von Tochtergesellschaften und ganzen Unternehmensbereichen auf: Die BASF AG kaufte den Spezialchemikalienhersteller Cognis in Düsseldorf, die Infineon AG verkaufte ihre Mobilfunkchip-Sparte an den US-Konzern Motorola. Die Deutsche Bank erwarb das Bankge-



Dr. Christof Balkenhol
ist Geschäftsführer
der Matrix GmbH
in München
www.matrix-partners.de

schäft von Sal. Oppenheim und bot die in diesem Zuge mit übernommene BHF Bank in Frankfurt gleich wieder zum Verkauf an. Auch in der Telekommunikationsbranche wurde „gedalt“: Der Telekommunikationsanbieter HanseNet wurde von der Telecom Italia an die spanische Telefónica verkauft. Diese wiederum legte in Deutschland die Geschäfte mit Telefónica o2 zusammen. Und Anfang 2011 kündigte sich erneut ein großer Zusammenschluss von Unternehmen an: die Fusion der Deutsche Börse AG mit der New Yorker Börse NYSE Euronext.

Spannender „Übernahmekrimi“

Dass solche Aktionen nicht immer friedlich verlaufen, war in einem spannenden „Übernahmekrimi“ in der Bauindustrie zu besichtigen. Die spanische ACS-Gruppe startete im Herbst 2010 den Versuch einer Übernahme der deutschen Hochtief AG. Die Betriebsräte, das Management und der Aufsichtsrat des Essener Konzerns machten „Front“ gegen die Übernahme und versuchten unter anderem, Politiker als Verbündete zu gewinnen. Nachdem aus der Politik keine Unterstützung sichtbar wurde, kündigte der Vorstand Anfang Dezember 2010 den Einstieg des Emirats Katar, einem Staat am Persischen Golf, als „weißen Ritter“ an: Der Staatsfonds übernahm 9,5 % der Aktien der Hochtief AG. Am Ende konnte der Essener Konzern aber auch damit die Übernahme durch ACS nicht verhindern. An diesem Beispiel wird auch deutlich, wie konfliktbeladen solche Prozesse auf der Arbeitnehmerseite sein können. Im Herbst 2010 kam es zu einem öffentlich ausgetragenen Streit innerhalb der Arbeitnehmervertretung: Die IG BAU hatte aus Sicht des Betriebsrats den Abwehrkampf viel zu früh aufgegeben und sich mit dem Investor ACS arrangiert. Als Konsequenz kündigte der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats im Januar 2011 schließlich seinen Austritt aus der Gewerkschaft an.

Rückkehr der Finanzinvestoren

Nicht nur strategische Investoren sind seit einigen Monaten wieder verstärkt in Erscheinung getreten. Auch Finanzinvestoren und Private-Equity-Gesellschaften (zu Deutsch: Private Beteiligungskapital-Gesellschaften) haben sich auf dem Markt für Unternehmens-

käufe zurückgemeldet. Allerdings haben sich die Rahmenbedingungen für ihre Übernahmekonzepte sichtbar verändert. Nachdem sie noch in der Vorkrisenphase in erheblichem Umfang Kredite zur Finanzierung von Unternehmenskäufen heranziehen konnten, ist diese Finanzierungsquelle teilweise versiegt. Banken haben in der Krise erkennen müssen, dass ihre Darlehen an Finanzinvestoren erheblich ausfallgefährdet sind und dass insbesondere aggressive Finanzierungsmodelle mit geringem Eigenkapital und hohem Darlehensanteil kaum tragfähig sind. Fachleute gehen deshalb davon aus, dass viele Finanzinvestoren ihr Geschäftsmodell deutlich verändern müssen. Es reicht nicht aus, sich „billiges“ Geld bei einer Bank zu leihen, dieses als Darlehen dem gekauften Unternehmen zu übertragen und nach wenigen Jahren die Beteiligung mit hohen Gewinnen wieder zu veräußern. Offenkundig haben sich die Investoren zum Teil bereits auf diese Veränderung eingestellt und treten wieder aktiv in Erscheinung.

Unterschiedliche Konzepte

Die unternehmerischen Konzepte der beiden Investorengruppen, also strategische Investoren und Finanzinvestoren, unterscheiden sich wesentlich voneinander. Strategische Investoren wollen durch Zukäufe in der Regel ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio ergänzen und gleichzeitig Größenvorteile realisieren. In der Realisierung solcher Größenvorteile stecken aus Arbeitnehmersicht häufig erhebliche Risiken. So macht beispielsweise der Zusammenschluss von Telefónica o2 mit HanseNet die Probleme um den Erhalt von Standorten und die Sicherung von Arbeitsplätzen deutlich: Telefónica o2 plant nach Presseberichten im Nachgang zu dem im Jahr 2010 vollzogenen Zusammenschluss die Veräußerung von mehreren deutschen Callcenter-Standorten und einen deutlichen Stellenabbau – insbesondere bei Administrations- und Servicefunktionen. Die Umsetzung der viel zitierten „Synergiepotenziale“ nach Fusionen hat in der Praxis häufig die Zusammenlegung von Verwaltungsfunktionen, das intensi-

vere Ausschöpfen vorhandener Produktionskapazitäten und die Zusammenlegung von Vertriebs- und Servicefunktionen zur Folge. Dies führt oft auch zu Standortkonsolidierungen und zum Stellenabbau. Andererseits verfolgt ein strategischer Investor grundsätzlich eher langfristige Interessen beim Zukauf von Unternehmen. Damit stabilisiert sich meistens auch der Planungshorizont für die Beschäftigten und die Betriebsräte.

Finanzinvestoren handeln in deutlich kürzeren Zeithorizonten. Die meisten

„Für den Betriebsrat wird eine Übernahme dann zum Handlungsfeld, wenn damit Betriebsänderungen, Betriebsaufspaltungen oder Betriebsübergänge verbunden sind.“

Finanzinvestoren wollen ihre Beteiligung nach fünf bis sieben Jahren wieder veräußern. Innerhalb dieser Frist versuchen sie, den Wert ihrer Beteiligung deutlich zu steigern. Im Kern verfolgen sie dabei zwei Ansätze.

> Steigerung der Profitabilität im operativen Geschäft: Sowohl Maßnahmen zur Umsatzsteigerung als auch Maßnahmen zur Kostensenkung stehen regelmäßig auf der Agenda der Investoren. Aus Arbeitnehmer- und Mitbestimmungssicht sind dabei vor allem Maßnahmen zur Personalkostensenkung kritisch zu beobachten.

> Bilanzielle Maßnahmen und Maßnahmen zur Veränderung der Finanzierungsstruktur: Hier werden beispielsweise stille Reserven gehoben, nicht unmittelbar betriebsnotwendiges Vermögen wird veräußert und Eigenkapital wird durch Fremdkapital ersetzt. Damit steigt die Krisenanfälligkeit eines Unternehmens. Im ungünstigsten Fall zahlen die Beschäftigten eine solche Entwicklung mit einer Verschlechterung des Einkommens oder gar mit dem Verlust ihres Arbeitsplatzes.

Risiken der Finanzierung

Einige Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit weisen darauf hin, dass ein erhebliches Risiko bei der Veräußerung an einen Finanzinvestor in der nicht selten aggressiven Struktur der Kaufpreisfinanzierung liegt: Die zur Finanzierung des Kaufpreises aufgenommen Darle-

hen werden in vielen Fällen direkt oder indirekt auf das Kaufobjekt übertragen. Damit hat das gekaufte Unternehmen eine erhebliche Finanzierungslast aus seinem eigenen Cashflow zu tragen. Bleibt das Unternehmen anschließend hinter seinen Umsatz- und Ergebniszielen zurück, bricht die Finanzierungsstruktur zusammen. Dann drohen existenzgefährdende „Schieflagen“ der gekauften Unternehmen.

Der Automobilzulieferer Honsel aus Meschede im Sauerland macht das exemplarisch deutlich. Bei der Übernahme durch den Finanzinvestor RHJ im Jahr 2006 wurden erhebliche Teile des Kaufpreises in Höhe von 600 Mio. € fremdfinanziert und als Darlehen auf das Unternehmen übertragen. Honsel geriet bereits in der Wirtschaftskrise

vestoren „gute“ Käufer sind. Es kommt in jedem Einzelfall vielmehr auf die jeweils vorgelegten, konkreten Konzepte der Investoren an. Nur auf dieser Grundlage kann dann eine fundierte Meinungsbildung des Betriebsrats erfolgen.

Wo bleibt die Mitbestimmung?

Grundsätzlich ist die Frage eines Eigentümerwechsels kein unmittelbarer Gegenstand der betrieblichen Mitbestimmung, sondern berührt im Kern die Unternehmensmitbestimmung. Auf der Ebene des Aufsichtsrates ist deshalb eine Diskussion des „ob“ und „wie“ der Veräußerung eines Unternehmens (oder Unternehmensbereichs) erforderlich. Hier sind die Arbeitnehmervertre-

und damit auch auf die langfristigen Beschäftigungsperspektiven der Mitarbeiter ist es insbesondere bei einem anstehenden Verkaufsprozess jenseits der formalen Mitbestimmungsrechte empfehlenswert, dass sich der Betriebsrat frühzeitig und intensiv mit diesem Prozess auseinandersetzt und versucht, seinen Einfluss geltend zu machen. Die Erfahrung zeigt, dass Arbeitgeber häufig (aber nicht immer) davon zu überzeugen sind, dass die Einbindung des Betriebsrats über die engen Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus sinnvoll ist. Auf diese Weise kann einerseits eine wichtige Voraussetzung für die nach dem Kauf bzw. Verkauf anstehende Integration des gekauften Unternehmens geschaffen werden. Zum anderen hat die Positionierung des Betriebsrats erheblichen Einfluss auf die Meinungsbildung der betroffenen Mitarbeiter.



2008/2009 in erhebliche Schieflage. Im Zuge des Aufschwungs im Jahr 2010 war das Unternehmen nicht in der Lage, die für das Wachstum notwendigen Investitionen und Vorfinanzierungen aufzubringen und stellte im Oktober 2010 einen Insolvenzantrag. Zu diesem Zeitpunkt beschäftigte das Unternehmen im Inland etwa 4.000 Mitarbeiter.

Gute Käufer – schlechte Käufer

Vielfach treten bei Unternehmensverkäufen sowohl strategische Investoren als auch Finanzinvestoren als Kaufinteressenten auf. Die Erfahrung aus der Begleitung von Betriebsräten bei Fusionen und Übernahmen macht dabei deutlich, dass aus Sicht der Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter nicht in jedem Fall Finanzinvestoren „schlechte“ Käufer und strategische In-

ter vor allem aufgerufen, die Perspektiven zu prüfen, die mit einem Eigentümerwechsel für das Unternehmen und für seine Mitarbeiter verbunden sind (z.B. Verbesserung oder Verschlechterung der Wettbewerbsfähigkeit, Erhalt von Arbeitsplätzen, Standortauswirkungen, Tarifbindung). Bei der Übernahme von Konzernteilen sollten dabei sowohl die Interessen der Mitarbeiter im herauszulösenden Unternehmen als auch die der verbleibenden Mitarbeiter im Konzern berücksichtigt werden. Für den Betriebsrat wird eine Übernahme dann zum Handlungsfeld, wenn damit Betriebsänderungen, Betriebsaufspaltungen oder Betriebsübergänge verbunden sind.

Einbindung des Betriebsrats

Aufgrund der erheblichen Auswirkungen auf die Unternehmensperspektive

Ausblick

Betriebsräte sollten eine sachlich fundierte Position sowohl zum Gesamtprozess als auch zu den in Diskussion stehenden Kaufinteressenten und deren Konzepten zur Weiterentwicklung des Unternehmens erarbeiten. Auf diesem Weg entsteht eine differenzierte Beurteilung. Auch wenn sich daraus keine zwingenden Mitbestimmungsrechte ableiten lassen, wirkt eine aktive Rolle des Betriebsrats in solchen Projekten stabilisierend und trägt dazu bei, die häufig sehr emotionale Diskussion um einen Unternehmensverkauf zu versachlichen. Auf diesem Weg leistet der Betriebsrat auch einen wichtigen Beitrag für die betroffenen Beschäftigten. Unter Umständen kann er die in einem solchen Prozess entstehenden persönlichen Verunsicherungen abfedern.

Als vor einigen Jahren der Verkauf der Gabelstaplersparte bei der Linde AG anstand, ist das Management im Rahmen des Verkaufsprozesses und insbesondere bei der endgültigen Auswahl eines Käufers auf gut begründete Argumente von Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat eingegangen. Auch die wohlwollende Kommentierung dieses Umstands in der Presse deutet drauf hin, dass es mittlerweile in der Öffentlichkeit eine breite Überzeugung dafür gibt, dass bei einer so wichtigen Entscheidung wie einem Unternehmensverkauf auch die Argumente der Arbeitnehmer gehört und ins Kalkül mit einbezogen werden müssen. ■