

***Fachausschuss der Engeren Mitarbeiter
der Arbeitsdirektoren Stahl***

***Personalarbeit
bei Mergers & Acquisitions***

Arbeitspapier 91

Personalarbeit bei Mergers & Acquisitions

*Fachausschuss Engere Mitarbeiter
der Arbeitsdirektoren Stahl*

Unter Mitwirkung von:

Sprecherin des Fachausschusses:

Annemarie Beth-von der Warth, ThyssenKrupp Elevator AG

Frank Brüggelstrat, Thyssen Umformtechnik+Guss GmbH

Cordula Dick, Eko Stahl GmbH

Michael Jäger, Unilever Deutschland GmbH

Martin Krone, Hans-Böckler-Stiftung, Projekt „Netzwerk Mitbestimmte Personalarbeit“

Eric Reuting, ThyssenKrupp Peiniger Rö Ro GmbH

Rainer Zugehör, Audi AG (Gründungssprecher)

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-293
Fax: (02 11) 77 78-188
E-Mail: Martin-Krone@boeckler.de

Redaktion: Martin Krone, Projekt „Netzwerk Mitbestimmte Personalarbeit“
Best.-Nr.: 11091
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, August 2004

€ 12,00

Inhalt

1. Vorwort	5
2. Einleitung	7
3. Rahmenbedingungen für Personalstrategien in Fusionsprozessen	9
3.1 Akquisitionsstrategien	9
3.2 Integrationsgrade einer Akquisition:	9
3.3 Akquisitionsziele	10
3.4 Integrationsklima	11
3.5 Integrationstiefe und -geschwindigkeit	12
3.6 Fusionsbedingte Phänomene: „Das Mergersyndrom“	13
3.7 Organisation des Integrationsmanagements	15
3.8 Betriebsräte im Merger	16
3.9 Checkpoint für Betriebsräte	19
4. Personalstrategische Handlungsfelder	23
4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen bei M&A's	23
4.2 Sorgfältige Prüfung der Personalprozesse: Die HR Due Diligence	24
4.3 Unternehmenskulturen in Fusionsprozessen	25
4.4 Know-how-Transfer	27
4.5 Kommunikationsstrategie	27
4.6 Erfolgskontrolle	28
5. Glossar der M&A-Begriffe	31
6. Der Checkpointer	33
7. Kommentierte Linkhinweise und Literaturtipps	75
8. Literaturliste	77
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	79

1. Vorwort

Unternehmensfusionen, -verkäufe, -zukäufe – in der Sprache der Managementliteratur unter dem Sammelbegriff Mergers & Acquisitions zusammengefasst – stellen besondere Anforderungen an das Personalmanagement. Obwohl die Zahlenlage nicht eindeutig ist und die Kriterien für den Erfolg einer M&A-Transaktion sich unterscheiden, kann festgehalten werden, dass rund zwei von drei Fusionen scheitern.

Bei circa 60 Prozent dieser gescheiterten „Firmen-Ehen“ liegen die Gründe in Bereichen der so genannten „Soft-Facts“. Diese kommen meist in der eigentlichen Integrationsphase zum Tragen.

Vernachlässigt werden hauptsächlich:

- die Einbindung der MitarbeiterInnen (Arbeitnehmervertreter)
- die Durchführung einer intensiven Kommunikation mit allen Stakeholdergruppen und
- die Berücksichtigung unternehmenskultureller Aspekte

Daher müssen in den verschiedenen Phasen von Akquisitionen personalpolitische Aspekte stärker und systematischer berücksichtigt werden. Nur so können Unternehmenskäufe oder Fusionen nachhaltig zum Erfolg geführt werden. Die Erkenntnis setzt sich nach und nach durch, dass Personalmanager stärker in die Fusions- und Integrationsbemühungen eingebunden werden müssen. Dennoch ist es in der Praxis eher die Ausnahme, dass Personalmanagement oder gar die Betriebsräte in die Phase vor der Vertragsunterschrift wirklich eingebunden werden.

Die Phase vor der Vertragsunterzeichnung, angefangen bei der Auswahl potentieller Fusionskandidaten, legt bereits entscheidende Parameter für die Integrationsphase fest.

Ziel des Fachausschusses war es, die Befähigung der engeren Mitarbeiter und der Arbeitsdirektoren zu stärken, erfolgreiche Human-Ressource-Strategien bei M&A-Prozessen entwickeln und umsetzen zu können. In Zukunft soll verstärkt Einfluss auf M&A-Prozesse genommen werden.

Im Ergebnis ist ein praxisnahes „Checklisting“, also ein Konglomerat an Übersichten, Checklisten, Handlungsanleitungen und Leitfragenlisten entstanden, welche betrieblichen Praktikern – in erster Linie Personalmanagern, aber auch Betriebsräten – die Handhabe von M&A-Prozessen erleichtern soll.

Eine Einführung in die Thematik „Personalmanagement in M&A-Prozessen“ findet sich im ersten Teil des vorliegenden Berichts. Hier werden Begriffe wie Akquisitionsstrategie, Integrationstiefe, Unternehmenskulturen und viele andere in M&A-Prozessen relevante Parameter erläutert. Anhand der beschriebenen Rahmenbedingungen soll deutlich werden, wovon Personalstrategien in M&A-Prozessen abhängig sind. Darüber hinaus enthält dieser Teil ein Glossar gängiger Begriffe der M&A Literatur.

Auch wenn sich über die Sinnhaftigkeit der Verwendung von Anglizismen streiten lässt, sollten doch alle betrieblichen Akteure nachvollziehen können, was sich hinter diesen Begriffen verbirgt.

Im zweiten Teil werden die Handlungsfelder beschrieben, in denen Personalmanagement und Betriebsrat Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten in Fusionsprozessen besitzen. Hier finden sich die Elemente bei M&A-Prozessen, deren Ausgestaltung letztendlich eine Personalstrategie im Merger ausmacht. Dieses Kapitel gibt wesentliche Hinweise und Erläuterungen zu den Checkpoints und stellt diese – auch für in diesem Themengebiet unerfahrene Leser – in einen sinnvollen, erklärenden Zusammenhang.

Im dritten und abschließenden Hauptteil findet sich schließlich das Checklisting in Form von systematisch durchnummerierten Übersichten, Leitfragen und Listen, die ein strukturiertes Personalmanagement im M&A-Prozess ermöglichen sollte.

Schließlich haben wir im Anhang noch Hinweise auf Internetangebote, eine Literaturliste und einige kommentierte Literaturtipps angefügt.

2. Einleitung

In der Sprache der Managementliteratur etablierte sich der Begriff „Mergers and Acquisitions“, kurz M&A, für alle Prozesse, die unter Firmenzusammenschlüssen, Aufkäufen und Verkäufen summiert werden können. Aber je nach Einzelfall bestimmen unterschiedliche Konstellationen die Strategien dieser M&A-Prozesse.

Grundsätzlich muss im Topmanagement von Unternehmen die Frage beantwortet werden, ob eine Fusion oder ein Zukauf sinnvoll und zielführend im Sinne strategischer Entscheidungen ist und entsprechend begründet werden kann. Durch solcherlei Überlegungen kommen die Fusionsziele zur Sprache, welche über ein „das macht man heute so“, oder „das ist dem Shareholdervalue geschuldet“ hinaus reichen. Aber auch inhaltlich begründbare Ziele müssen nicht zwangsläufig über Fusionsprozesse anvisiert werden. So ist z.B. sorgfältig zu prüfen, ob nicht auch über Joint Ventures Marktanteile erweitert oder zukunftsfähiges Know-how generiert werden kann.

Um innerhalb einer Fusionsstrategie die Personalstrategie mitentwickeln zu können, sollte bei der Festlegung einer Fusionsstrategie der Personalbereich idealerweise vertreten sein, da viele erfolgskritische Größen im späteren Fusionsprozess durch den Personalbereich gemanagt werden. Ebenfalls sollte der Betriebsrat einbezogen werden, um Beschäftigteninteressen und entsprechende Konfliktpotentiale im Vorfeld einer Akquisition zu berücksichtigen.

Bevor sich das Management mit der Suche nach einem geeigneten Fusionspartner befasst, muss es sich Klarheit über die eigenen Fusionspotentiale schaffen. Eine so genannte Self-Due-Diligence deckt dieselben Kriterien ab, die in der Strategieformulierung als wichtig für ein künftig zu akquirierendes Unternehmen erachtet werden. Mit Self-Due-Diligence ist die sorgfältige Prüfung der Bereiche im eigenen Unternehmen gemeint, die im Fusionsfall auch beim akquirierten Unternehmen als wichtig erachtet werden.

Unterschiedliche Formen von M&A's – Zukauf, Aufkauf, Verschmelzung – stellen unterschiedlich schwere Anforderungen an das Personalmanagement. Einfache Zukäufe, zum Beispiel von kleinen, selbstständigen Unternehmenseinheiten, welche ihre unternehmerische Eigenständigkeit beibehalten sollten, erfordern noch die geringsten Anforderungen an eine Personalstrategie.

Dennoch sollten auch hier mögliche Probleme nicht unterschätzt werden. Mit Veränderungen in der Unternehmensleitung, die schon ein einfacher Zukauf mit sich bringt, gehen in der Belegschaft immer auch Verunsicherungen einher, denn „Synergieeffekte“ durch Rationalisierungen sind meist erklärte Ziele, wenn die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleiben soll. Von zum Teil erheblicher Bedeutung sind (unternehmens-)kulturelle Aspekte, welche ausreichend berücksichtigt werden müssen. Bei Akquisitionen im Ausland können z. B. unterschiedliche Landeskulturen zu Missverständnissen und Fehleinschätzungen führen.

Auch neigt das Management des kaufenden Unternehmens oft dazu, eigene Prinzipien der Unternehmensführung sowie kulturelle Werte und Normen auf das gekaufte Unternehmen zu übertragen. Das kann im Zweifelsfall zu einem Aufeinanderprallen gegensätzlicher Unternehmenskulturen führen. Dann kann es zu einem Scheitern des Zukaufs kommen, wenn die zusätzlich entstehenden Kosten durch unbeabsichtigte Fluktuation und Produktivitätsrückgang die erwartete Rendite schmälern und der Fusionsprozess zusätzlich verlängert wird.

Aufkäufe von Unternehmen, bei denen eine Integration des gekauften Unternehmens in das andere stattfindet, gestalten sich komplizierter. Schon vor dem Zusammenschluss müssen umfangreiche und sorgfältige Prüfungen (Due Diligence) in folgenden Bereichen stattfinden:

- Finanzen
- Recht
- Personal
- Kultur
- Organisation

Diese so genannte Due Diligence dient der Überprüfung, ob sich die Akquisition lohnt und ob Aussicht auf Erfolg besteht. Es wird überprüft, ob Risiken bestehen, welche eine Fusion gefährden können und entsprechend der Einschätzung in Bezug zum möglichen Kaufpreis gebracht. Des Weiteren werden konkrete Strategien und Maßnahmen für die Phase der Integration abgeleitet.

Aus den Ergebnissen der Due Diligence, insbesondere der Bereiche „Kultur“, „Kommunikation“, „Personal“ und „Organisation“ lässt sich die Entwicklung der Personalstrategie ableiten. Eine „Muster-Strategie“ des Personalbereichs für Fusionsprozesse ist auf Grund der enormen Komplexität und Weitläufigkeit des Themas nicht benennbar. Zentrale Rahmenbedingungen, deren jeweilige Ausrichtung bedeutsam für die Personalstrategie im Fusionsprozess sind, lassen sich dagegen sehr wohl benennen.

Im Wesentlichen sind das:

- Akquisitionsziele
- Akquisitionsstrategie
- Integrationstiefe
- Integrationsklima
- Integrationsgeschwindigkeit
- Akquisitionsphasen

Ausgehend von diesen „Stellschrauben“ und den Ergebnissen der Due Diligence lassen sich Strategieansätze formulieren, auf denen ein erfolgreiches Personalmanagement im M&A-Prozess aufbauen kann. Deshalb werden in diesem Kapitel die Rahmenbedingungen von Fusionsprozessen genauer beleuchtet.

3. Rahmenbedingungen für Personalstrategien in Fusionsprozessen

(Checkpoint 1)

Unternehmenszusammenschlüsse sind danach unterscheidbar, auf welcher Strategie sie beruhen. Mittlerweile haben sich drei Betrachtungsweisen, nämlich die horizontale, vertikale und konglomerate Akquisition, etabliert. Für die Formulierung einer Personalstrategie sind aber noch die Ausprägungen dieser Fusionsstrategien von Bedeutung. Dies ist einmal die Form der Akquisition selbst, dann die mit der Akquisition verbundenen Ziele sowie das Vorgehen, um diese Ziele zu erreichen.

3.1 Akquisitionsstrategien

Horizontale bzw. konzentrische Akquisition:

Hierunter summieren sich Firmenzusammenschlüsse in gleichen oder ähnlichen Marktsegmenten oder Produkten. Von „konzentrisch“ wird gesprochen, wenn sich die Akquisitionen auf verwandte Produktpaletten oder Marktsegmente beziehen. Die Differenzierung zur horizontalen Akquisition ist aber nicht trennscharf.

Hier findet eine organisatorisch-operative Integration statt.

Vertikale Akquisition:

In diese Kategorie fallen Zusammenschlüsse oder (meist) Aufkäufe, welche sich auf Unternehmen beziehen, die in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagert sind. Beispielhaft seien hier Aufkäufe von Teillezulieferern (Automobilindustrie bspw.) oder Rohprodukt-Veredlern (Eisen- und Stahlindustrie) genannt.

Hierbei handelt es sich um strategische Integrationen mit dem Ziel, eine starke Kontrolle auf den Wertschöpfungsprozess auszuüben.

Konglomerate Akquisition:

Diese Strategieform liegt vor, wenn Unternehmen in völlig unterschiedliche Produkte und Marktsegmente akquirieren. Hier handelt es sich um rein finanzielle Integrationen, mit dem Ziel, unternehmerische Risiken zu streuen.

In den 60er-Jahren war die konglomerate Strategie weit verbreitet, aber von sehr hohen Misserfolgsraten geprägt. Am erfolgreichsten dagegen erweisen sich Akquisitionsstrategien, die auf eine horizontale bzw. konzentrische Akquisition zielen.

3.2 Integrationsgrade einer Akquisition:

Auf strategischer Ebene müssen grundsätzliche Ziele betrachtet werden, welche dann maßgebend für eine Integrationsstrategie sind. Auch hier haben sich in der Fachliteratur drei grundsätzliche Strategierichtungen etabliert:

Erhaltung bzw. Autonomie:

Hierbei handelt es sich um Zusammenschlüsse, die eher den Charakter einer Kooperation haben. Die Integration beschränkt sich auf ein Minimum, der Erhalt der Eigenständigkeit der Unternehmen steht im Vordergrund.

Verschmelzung bzw. Absorption:

Hierbei steht die Schaffung einer neuen Organisationsstruktur im Vordergrund des Zusammenschlusses. Das kann zwischen Unternehmen „auf gleicher Augenhöhe“ geschehen. Das kann aber auch bei einem Aufkauf vermeintlich „Kleinerer“ geschehen.

Wechselseitiger Austausch bzw. Symbiose:

Hierbei handelt es sich um eine Organisationsform, die einerseits die Autonomie der vereinigten Unternehmen berücksichtigt. Andererseits sind die angestrebten Wechsel- und Austauschbeziehungen so stark, dass die Integration weit über eine bloße Erhaltung hinaus geht.

3.3 Akquisitionsziele

Das Spektrum einer Akquisition bewegt sich also von konglomerater Eigenständigkeit bis zu horizontaler Verschmelzung. Damit bewegen sich auch die Akquisitionsziele in einem Spektrum von rein finanziellen Zielen bis zur Schaffung einer neuen Organisation.

Zunächst wird unterschieden zwischen wertsteigernden und nicht wertsteigernden Zielsetzungen. Wertsteigernde Akquisitionsziele lassen sich wie folgt voneinander unterscheiden:

Ausnutzungen von Synergien (Effizienztheorie)

Losgelöst von den emotionalen Aspekten, die der Begriff auslöst, da er immer wieder im Zusammenhang mit Arbeitsplatzabbau auftaucht, bedeutet Synergie nichts anderes als „Zusammenwirken“.

Die Grundthese im Zusammenhang mit Firmenzusammenschlüssen ist dabei, dass das neu entstehende Unternehmen mehr Wert ist als die Summe der beiden eigenständigen Unternehmen. Synergieeffekte resultieren aus:

- **Verbundvorteilen (operationale Synergien, Rationalisierung, economies of scope)**
Hier liegen Überlegungen zu Grunde, dass Kostensenkungsvorteile durch die Zusammenlegung oder Aneinanderreihung von Produktionsstätten erzielt werden können.
- **Finanzwirtschaftlichen Synergien**
Diese können erzielt werden durch das Erreichen günstigerer Kapitalmarktkonditionen sowie durch die Sicherung stabiler Umsatzerlöse bei Diversifikation in neue Geschäftsfelder.
- **Know-how-Transfer von Managementkompetenzen**
Hier steht die Zielsetzung im Vordergrund, das beste Management-Team und die besten Managementsysteme zu nutzen.

Entwickeln von Strategien

Oftmals stellen Akquisitionen die Realisierung von Unternehmensstrategien dar. Auch hier lässt sich wie folgt unterscheiden:

Größeneffekte (Monopoltheorie, economies of scale, Wachstumsziele)

Größeneffekte zielen darauf ab, die eigene Marktmacht im Sinne einer Monopolstellung zu stärken, um auf diesem Weg den Wettbewerb zu schmälern und entsprechende Gewinne abzuschöpfen. Größeneffekte bewegen sich im Spielraum von der Stärkung der eigenen Wettbewerbssituation bis zur Erlangung einer Monopolstellung. Erzielt werden können sie durch:

- Ausweitung der Produktpalette
- Erschließung neuer Regionen und/oder Märkte
- Erreichen von Systemfähigkeit
- Erschließen von Serviceangeboten
- Öffnen neuer Absatzkanäle

Letztendlich als wertsteigernder Ansatz müssen auch Überlegungen gewertet werden, wonach eine Akquisition vorgenommen wird, damit der Unternehmenswert von externen Marktteilnehmern höher eingestuft wird und somit ein leichter Zugang zu Finanzmitteln erreicht werden kann.

Nicht wertmaximierende Zielsetzungen von Akquisitionen existieren ebenfalls. Einige Fusionen und Akquisitionen lassen sich nur durch Managementbestrebungen und -motivationen erklären, die im Bereich der

Machterhaltung bzw. -ausweitung liegen. Selbstredend sind solche Zielsetzungen die schlechteste Ausgangslage zur Entwicklung einer Personalstrategie. Eine Ausnahme bildet die nicht wertmaximierende Strategie der Risikostreuung. Da es sich hier aber um konglomerate Akquisitionen handelt, ist auf Grund der zweifelhaften Ergebnisse konglomerater Konzerne zu hinterfragen, ob diese Strategie Erfolg versprechend ist.

3.4 Integrationsklima

Neben der Fusionsstrategie und den damit verbundenen Zielen ist es für die Personalstrategie von erheblicher Bedeutung, in welchem Klima die Fusion stattfand. Denn die Art der Übernahme wirft seine Schatten voraus auf das Klima, in der die Integration stattfindet. Im Integrationsprozess spiegeln sich also die Umstände wider, unter denen eine Akquisition stattgefunden hat. Je nach dem, ob Belegschaften einen Aufkauf oder eine Verschmelzung als positiv oder negativ empfanden, gestaltet sich die Integration leichter oder schwieriger. In der Literatur haben sich vier Klassifizierungen durchgesetzt, mit denen sich unterschiedliche Formen von Akquisitions- und damit auch von Integrationsatmosphären beschreiben lassen:

„rettender Engel“

Das aufgekaufte Unternehmen wird vom Käufer gerettet. Unternehmerische Notlagen, in denen eine Akquisition als Rettung empfunden wird, können sein:

- finanzielle Probleme
- drohende feindliche Übernahme eines weiteren Wettbewerbers

Problematisch für die Integrationsphase ist ein Auftreten als „rettender Engel“ mit einem widersprüchlichen Handeln. Denn wenn plötzlich ganze Betriebe stillgelegt oder Personal entlassen werden muss, droht die positive Stimmung schnell in ein schlechtes Integrationsklima mit entsprechenden Verweigerungshaltungen, übermäßiger Fluktuation und Ähnlichem umzuschlagen. (Vgl. Abschnitt 3.6 – Management des Mergersyndroms)

„einvernehmliche Übernahme“

Beide Vertragsparteien verfolgen das Ziel, für jeweils beide Seiten akzeptable Verhandlungsergebnisse zu erreichen. Hier liegen die günstigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integrationsphase, da Verhandlungen und Verhandlungsergebnisse offen kommuniziert werden können. Die Belegschaften erfahren, was auf sie zukommt und haben am ehesten die Chance, die Entscheidungen des Managements nachzuvollziehen. Interessenvertretungen bekommen so ebenfalls eine faire Chance sich einzubringen.

„umkämpfte Übernahme“

Bei der umkämpften Übernahme ist kennzeichnend, dass nur eine Seite ein starkes Interesse an der Akquisition hat. Im Verlauf der Vertragsverhandlungen schwächt sich der Widerstand allerdings ab und es entsteht ein tragfähiger Kompromiss. Für eine erfolgreiche Integrationsphase ist hier eine klare Kommunikationsstrategie zielführend.

„feindliche Übernahme“

Im Gegensatz zur umkämpften Übernahme umgeht hier das kaufende Unternehmen das Management des zu akquirierenden Objekts durch die Unterbreitung des Angebots an die jeweiligen Aktionäre. Diese Form der Akquisition stellt für die Integrationsphase wohl die schwierigsten Hürden auf, da hier mit den massivsten Abwehrmechanismen vor, während und nach dem Zusammenschluss zu rechnen ist.

Risikofaktor Abwehrstrategien

Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass das Integrationsklima von großer Bedeutung für die Integrationsstrategie ist. Je unangenehmer die Umstände einer Akquisition sind, desto schwieriger kann sich die Integration gestalten. Denn nicht nur die Stimmung in der Belegschaft kann sich über ungewollte Fluktuation, hohe Fehlzeiten und niedrigere Produktivität auswirken, auch Maßnahmen, welche das aufgekaufte Unternehmen noch vor der Akquisition eingeleitet hat, können erfolgskritisch für die Akquisition sein.

In einem umkämpften oder feindlichen Klima greift das „angegriffene“ Management oft zu drastischen Maßnahmen, um die Akquisition abzuwehren:

- Vereinbarungen von außergewöhnlichen Zusatzansprüchen,
- übermäßige Abfindungen bei Managern für den Fall der Entlassung nach der Übernahme,
- kollektive Kündigung des Topmanagements als Druckmittel, um Verhandlungspositionen durchzusetzen,
- Kündigungen von MitarbeiterInnen in Schlüsselpositionen u.v.m.

Je feindseliger die Übernahme verlaufen ist, desto bedeutender wird in der Integrationsphase eine klare Kommunikationsstrategie, um die negativen Auswirkungen so gering wie möglich zu halten.

3.5 Integrationstiefe und -geschwindigkeit

In Abhängigkeit von der Akquisitionsstrategie ergibt sich die Integrationstiefe der akquirierten Unternehmung. Die Bandbreite reicht hier vom Erhalt der Selbstständigkeit des gekauften Objekts bis hin zur Verschmelzung zu einer neuen Organisation.

Eine Akquisition, die auf die Integration der gekauften Organisation zielt, stellt hohe Anforderungen an das Personalmanagement und die Betriebsräte. Insbesondere die weichen, aber dennoch erfolgskritischen Faktoren bei Mergerprozessen liegen im Kompetenzbereich des Personalmanagements. Hierzu zählen:

- Kultur Due Diligence
- Kulturanpassungen
- Management des Mergersyndroms
- HR Due Diligence
- Anpassung der Personalinstrumente
- Restrukturierung der (neuen) Belegschaft

Je nach Integrationstiefe sind die Maßnahmen in den Personalbereichen unterschiedlich detailliert zu gestalten.

Integrationsgeschwindigkeit

Bei der Frage, wie schnell eine Integration vollzogen werden soll, existieren zwei Tendenzen: Der langsame und der schnelle Wechsel. Während einige Managementberater grundsätzlich zu einem schnellen Wechsel raten, gibt es gute Argumente, auch über eine langsame Anpassung nachzudenken. Liegen die Ziele einer Akquisition im Transfer materieller Ressourcen, also der Übertragung von Mobilien und Immobilien, ist ein schneller Wechsel zu bevorzugen. Opportunitätskosten auf Grund verzögerter Nutzung von Größenvorteilen und Funktionsdopplungen werden gering gehalten. Sind aber hauptsächlich immaterielle Ressourcen im Fokus des Transfers, sollte ein langsamer Wechsel angegangen werden, damit Anpassungs- und Lernprozesse eingeleitet und auch Know-how berücksichtigt werden kann, das erst während des Integrationsprozesses auffällt.

Vorteile einer schnellen Integration (Quick Change):

- Veränderungserwartungen werden rasch erfüllt
- Unsicherheiten werden klein gehalten
- Vermeidung von Spekulationen und Gerüchten

- Verminderung der Angst um den Arbeitsplatz
- Veränderungen sind leichter umsetzbar
- Machtkämpfe werden vermieden
- keine Parallelorganisationen
- klare Kompetenzverteilungen
- schnelle Synergien
- geringe Produktivitätsverluste
- unternehmenskulturelle Veränderung nach „Schock“ leichter durchführbar
- Vermeidung kultureller Relikte
- kein Kampf der Kulturen

Vorteile einer langsamen Integration (Slow Change):

- Gründliches wechselseitiges Kennenlernen
- effektiver Know-how-Transfer
- keine Überforderungen durch übergroßes Arbeitsvolumen
- hohe Partizipation
- hohe Motivation
- geringere Fluktuation
- Möglichkeit sorgfältiger Planung
- fließender Übergang zu neuer Organisation und Kultur
- weniger Fehlbesetzungen
- Aufbau kultureller Toleranz
- Kombination des Besten von Beiden

(vgl. z.B. Jäger, 2001)

In dieser Frage ist jedoch im Einzelfall abzuwägen, welche Vorteile auf jeden Fall genutzt und welche Risiken auf jeden Fall ausgeschlossen werden sollen. Die Vorteile von hoher und geringer Integrationsgeschwindigkeit schließen sich gegenseitig aus.

Grundsätzlich kann jedoch festgehalten werden, je mehr finanzielle und personelle Ressourcen für die Integrationsbemühungen zur Verfügung stehen, je größer die Akquisitionserfahrung der Beteiligten ist und je angespannter die wirtschaftliche Lage des akquirierten Unternehmens ist, desto schneller kann bzw. sollte die Integrationsgeschwindigkeit sein.

Je deutlicher sich das Personalmanagement für eine Integrationsgeschwindigkeit entscheidet, desto klarer und für die MitarbeiterInnen nachvollziehbarer ist die Integrationsphase strukturiert.

3.6 Fusionsbedingte Phänomene: „Das Mergersyndrom“

Fusionen gehen immer einher mit z.T. starken psychischen Belastungen für die gesamte Belegschaft. Alle in diesem Prozess auftauchenden, besonderen Phänomene werden unter dem Sammelbegriff „Merger-syndrom“ subsumiert. In der Fachliteratur finden sich unterschiedliche Klassifizierungen von Reaktionen von Belegschaften in Mergerphasen, die benannt sind nach emotionalen Zuständen. Dabei handelt es sich um Reaktionen wie:

- Angst,
- Unsicherheit,
- Trauer,
- Verlust,
- Voreingenommenheit,
- innerer Widerstand,
- Vertrauensverlust und
- Egozentriertheit.

Diese Zustände sind allesamt Ausdruck dafür, wie in den Belegschaften mit der besonderen Situation eines Mergers umgegangen wird.

Auswirkungen des Mergersyndroms

Werden diese Emotionen spürbar, sind sie Indikatoren für einen empfundenen Bruch des „inneren Vertrags“ zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen.

Die Arbeitsproduktivität sinkt, nicht nur weil der ganze Betrieb mit dem Thema beschäftigt ist. Angst um die Arbeitsplätze lähmt die Arbeitsleistung genauso wie ein empfundener Vertrauensbruch, womit die Aufkündigung des sog. inneren Vertrags einher geht. Manch einer wird buchstäblich bis zum Schluss alles daran setzen, sein Refugium zu bewahren. Machtspiele werden ausgetragen und vielleicht sogar wider besseren Wissens „gewonnen“.

In dieser belastenden Situation werden sich viele MitarbeiterInnen nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten umsehen. Und meist sind es gerade jene, die das Management halten will. Im Resultat steigt die Fluktuation, was entsprechende Folgekosten im Bereich der Personalbeschaffung aufwirft. Verlassen zu viele wichtige Funktions- und Know-how-Träger das neue Unternehmen, kann die gesamte Fusion gefährdet sein.

Ein Merger, der beispielsweise mit der Zielsetzung eingeleitet wurde, ein bestimmtes Know-how in der Entwicklung von Software-Produkten „einzukaufen“, kann daran scheitern. Die Know-how-Träger verlassen schlicht das Unternehmen, weil sie in diesem Prozess des Mergers eine Aufkündigung des inneren Vertrages empfinden.

Strategie zur Minimierung des Mergersyndroms

Eine klare Personalstrategie kann der Belegschaft Sicherheit geben. In jedem Fall muss das Personalmanagement in einem Merger eine Personalstrategie verfolgen und diese auch kommunizieren, um das Mergersyndrom zu minimieren.

Ein Programm zur gezielten Mitarbeiterbindung (Retentionsprogramm) kann wie folgt aussehen:

1. Ermittlung der Beschäftigtengruppen/Personen, die gehalten werden sollen
2. Kommunikationsstrategie:
 - frühzeitige Information über den Merger
 - Einbeziehen von Betriebsräten
 - die besondere Rolle dieser MitarbeiterInnen kommunizieren
 - Zukunftsperspektiven darlegen
 - Einbeziehen der MitarbeiterInnen in Workshops
3. Controlling:
 - MitarbeiterInnenbefragungen
 - Fluktuationsrate und Fehlzeiten
(Vergleich der Daten vor, während und nach dem Merger).

Ein Post-Merger-Syndrom ist immer zu erwarten, wenn es in den Belegschaften zu Fusionsgewinnern und -verlieren kommt. Eine gut organisierte Integrationsphase mit abgestimmter Personal- und Kommunikationsstrategie kann die Auswirkungen gering halten. Gerade Betriebsräte können durch ihre Stellung gegenüber den Beschäftigten gezielt an einer Verminderung des Mergersyndroms arbeiten.

3.7 Organisation des Integrationsmanagements

Auch wenn in jüngster Zeit sowohl die Anzahl als auch das mit Fusionen zusammenhängende Finanzvolumina rückläufig sind, bleibt außer Zweifel, dass Fusionen, Zu- und Verkäufe immer mehr zum Tagesgeschäft im allgemeinen Wirtschaftsgeschehen geworden sind. Für die betroffenen Unternehmen stellen diese Vorgänge jedoch meist Ausnahmesituationen dar.

Schon in der Phase vor der Vertragsunterzeichnung sollten sich die beteiligten Unternehmen klar über die Organisationsform des Managements des Zusammenschlusses werden.

Große Unternehmen erweitern ihre Marktanteile und Absatzgebiete durch Zukäufe kleinerer Firmen. Unter solchen Voraussetzungen ist es sinnvoll, eine eigene M&A-Abteilung oder zumindest ein festes M&A-Team zu etablieren. So können sich Fachkompetenzen bilden und ein ständiger Verbesserungsprozess durch permanentes Lernen wird möglich. Ebenfalls ist zu prüfen, inwieweit Betriebsratsmitglieder in ein solches Team integriert werden können.

Zu Beginn ist darüber hinaus die Frage zu beantworten, ob externe Berater hinzugezogen werden sollten. Als Faustregeln lassen sich festhalten, dass:

- kleinere M&A's auch von Mittelständlern ohne externe Beratung zu bewältigen sein sollten,
- internationale Fusionsprozesse schon allein auf Grund der arbeits- und steuerrechtlichen Unterschiede nicht ohne externe Spezialisten auskommen,
- bei branchenverwandten Transaktionen eher auf externe Berater verzichtet werden kann,
- Akquisitionen in fremden Wirtschaftszweigen schon in der Phase der Suche nach einem geeigneten Partner nicht ohne externe Beratung auskommen.

Modelle der Prozessorganisation

Die Organisation des Managements eines Fusionsprozesses erfolgt über Projektgruppen, die in den zu verändernden Bereichen tätig sind. Die Organisation der Leitung und Koordination der einzelnen Projektgruppen lässt sich prinzipiell in drei Modellen abbilden. Welches der drei Modelle im Einzelfall verfolgt wird, ist stark von der Art der Akquisition abhängig. Jedes der drei Modelle ist als Lenkungsorgan zu begreifen. Denn Fusionen oder Akquisitionen gehen mit Veränderungen in mindestens einem Unternehmen einher, welche über Projektgruppen realisiert werden sollten.

Geschäftsleitungs-Modell:

Hierbei managt die Unternehmensleitung den Gesamtprozess unter Hinzuziehung externer Berater. Erfahrungsgemäß übergeben aber Geschäftsführungen nach Abschluss des Kaufvertrages oft den weiteren Prozess an das mittlere Management. Dies führt dann zu Verzögerungen und die Glaubwürdigkeit gegenüber der Belegschaft gerät ins Wanken.

Team-Modell:

Mit Beginn des Prozesses wird ein Team gebildet, welches für den Fusionsprozess verantwortlich ist. Dies geschieht also schon in der Suche nach geeigneten Fusionskandidaten. Vertreten sein sollten alle wichtigen Abteilungen, also Steuer-, Finanz-, Rechts- und Personalabteilung sowie die Abteilungen Unternehmensplanung/-organisation, falls vorhanden.

Durch diese Art der Zusammensetzung wird das entsprechende Fachwissen in den Prozess getragen. Darüber hinaus wird Kontinuität für den Gesamtprozess, Glaubwürdigkeit und Entlastung der Geschäftsführung sichergestellt.

Inwieweit Betriebsräte in ein solches Team integriert werden, ist abhängig davon, inwieweit eine Mitbestimmungskultur gelebt wird. Unternehmen, die über feste Merger-Teams verfügen, weil Akquisitionen zum Tagesgeschäft zählen, sollten auf kompetente Betriebsräte in ihren Reihen zählen.

Abteilungsmodell

Große Unternehmen, für die M&A-Prozesse zum Tagesgeschäft zählen, bauen in der Regel eine eigene M&A-Abteilung auf. Eigenes Fachwissen und Prozessenerfahrungen werden so zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Akquisitionsprozesse genutzt. In diesem Fall sind Betriebsräte in der Lage, ein entsprechendes Pendant zu schaffen, um ebenfalls kontinuierlich die eigene Kompetenz in diesem Bereich zu steigern. So können sie auf gleicher Augenhöhe mitwirken.

Change Management als Organisationsprinzip

Prinzipiell stellt eine Fusion „nur“ einen Spezialfall einer Organisationsentwicklung dar. Die entscheidenden Determinanten dabei sind:

- Fusionsstrategie (aus welcher Strategie heraus wird die Fusion durchgeführt),
- Integrationsstrategie (mit welcher Strategie wird die Integrationsphase durchgeführt)
- sowie das Integrationsklima.

Je weitreichender diese drei Faktoren auf eine organisatorische Veränderung wirken, desto komplexer stellt sich das Change Management der Fusion dar. Dieses wird über Projektgruppen in den betroffenen Bereichen organisiert.

Hierbei sollten nicht nur die Veränderungen Berücksichtigung finden, die im Unternehmen stattfinden. Auch die Reorganisation der Kundenbeziehungen, Vertriebswege etc. sollten berücksichtigt werden.

Ablauf einer Integration

Mit der Entscheidung zu einer Unternehmensfusion beginnt eine Prozesskette für das Personalmanagement, in die es eingebunden ist. In wichtigen Teilen sind die Prozessschritte auch originäre Aufgabe des Personalmanagements.

Eine Übersicht der Personalaufgaben im M&A-Prozess im Checkpoint 02

Betriebsräte sollten nicht nur in solchen Projektgruppen integriert sein, die sich mit originären Betriebsrats-themen befassen. Anpassung von Entgeltsystemen, Arbeitsorganisationen, Arbeitszeitkonzepten u.Ä. können konstruktiv bearbeitet werden. Auch hier gilt: Faire Zusammenarbeit erzeugt Vertrauen und schmälert die negativen psychologischen Effekte von Fusionsprozessen.

Wichtig bei Projektarbeit in Integrationsphasen ist die Besetzung der Projekte mit MitarbeiterInnen aus beiden Unternehmen.

Beispiel einer Projektorganisation im Checkpoint 03

3.8 Betriebsräte im Merger

(Checkpoint für Betriebsräte)

Die Strukturen der Interessenvertretung müssen ebenfalls Berücksichtigung finden.

Betriebsräte sind in Mergerprozessen in jedem Fall Betroffene, sie können aber auch zugleich Mitgestalter der Fusion sein. Dann sind sie genau wie die Personalabteilungen in doppelter Weise von Firmenzusammenschlüssen betroffen. Sie sind Objekt der Fusion, Betroffene, die sich an die neue Situation anpassen müssen, und sie sind Akteure, die die Fusion ausgestalten z.B. in Bezug auf die neue Struktur der Interessenvertretung.

Betriebsverfassungsrecht im Fusionsfall

Sämtliche Unterrichts- und Mitwirkungsrechte gelten selbstverständlich auch im Fusionsfall. An dieser Stelle kann keine umfassende Darstellung der Anwendungsmöglichkeiten des BetrVG in Fusionsfällen

geleistet werden. Zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten finden sich in den Checkpoints „... für Betriebsräte“ und „Rechtliche Rahmenbedingungen“.

Exemplarisch wollen wir rechtliche Gestaltungsspielräume aufzeigen.

So hat der Betriebsrat nach BetrVG z.B. das Recht, Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung zu machen. Grundsätzlich ist der Arbeitgeber verpflichtet, zu solchen Vorschlägen Stellung zu nehmen. In Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten muss das sogar schriftlich geschehen. Wollen Unternehmen einen offenen und kooperativen Umgang mit der Belegschaft etablieren, sollten sie aus dieser Pflicht eine Tugend machen.

Die Aufforderung an den Betriebsrat, in Fragen der Beschäftigungssicherung und -förderung Vorschläge zu unterbreiten, bezieht diesen deutlich und konstruktiv in den Merger-Prozess ein.

Betriebsräte und Personalverantwortliche müssen sich Klarheit über die rechtlichen Rahmenbedingungen schaffen. Sie müssen ihre Rechte, Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten kennen und ihren Einfluss, Gestaltungs- und Handlungsspielraum einschätzen können. Damit lassen sich unnötige Verzögerungen, Verunsicherungen und Konflikte vermeiden. Insbesondere, wenn die Ziele eines Mergers am Personal orientiert sind, sollten die Mitbestimmungsträger so früh wie möglich eingebunden werden, denn überzeugte Betriebsräte generieren Vertrauen.

Themen- und Handlungsfelder, die in der Verantwortung der Betriebsräte liegen

Selbstverständlich müssen sich Betriebsräte umfassende Informationen beschaffen. Dazu können sie die Informationspflichten des Arbeitgebers einfordern, im Wirtschaftsausschuss und im Aufsichtsrat Informationen nachfragen und möglicherweise externe Beratung nutzen.

Die Handlungsfelder liegen im Bereich des Schutzes der MitarbeiterInnen bzw. der Arbeitsplätze. Dies kann geschehen durch die Formulierung von alternativen Strategien zur Fusion, Aushandlung von Interessenausgleich und Sozialplan, festlegen von Auswahlrichtlinien und Qualifizierungsmaßnahmen. Es kann ebenfalls erheblichen Einfluss auf die Versetzungspolitik des Unternehmens sowie auf die Information der Belegschaften genommen werden (vgl. ausführlich dazu: Checkpoint für Betriebsräte).

Themen- und Handlungsfelder zur Integration von Betriebsräten

Mergerprozesse gehen immer einher mit Unsicherheiten. Betriebsräte, die vom unternehmerischen Konzept eines Mergers überzeugt sind, können das Vertrauen der Belegschaft in die Managementhandlungen festigen. Dazu muss mit den Betriebsräten offen und ehrlich umgegangen werden. Neben möglichst früher Informationsweitergabe steht dabei das Angebot zur Mitarbeit in wichtigen Bereichen einer Post-Merger-Integration im Vordergrund. Themenfelder, in die Betriebsräte einbezogen werden sollten, teilweise müssen, sind:

Strategisch:

- Künftige Unternehmensstrategie
- Kommunikationsstrategie
- Unternehmensleitbild
- Unternehmenskultur

Taktisch/Operativ:

- Restrukturierung von Betrieben
- Vereinheitlichung von Aufbau- und Ablauforganisation
- Anpassung von Entgeltsystemen
- personelle Einzelmaßnahmen

Personalabteilungen und Betriebsräte können sich in der Bewältigung ihrer doppelten Anforderung – die Fusion managen und gleichzeitig fusioniert werden – wechselseitig stärken und unterstützen. Das ist in jedem Fall Erfolg versprechender, als sich durch gegenseitiges Misstrauen zu behindern. Hier sollten sich beide Akteure – Personalmanagement und betriebliche Interessenvertretung – vor Augen führen, dass Blockierungen und Konflikte, welche den Integrationsprozess behindern, negative Auswirkungen auf den Erfolg der Fusion und somit auf das neue Unternehmen haben.

Die Zielsetzung der Betriebsräte wird zunächst der Schutz der Beschäftigten vor nachteiligen Auswirkungen der Fusion sein. Die Interessenvertretungen können sich aber auch einsetzen, um die Chancen für wettbewerbsfähige Arbeitsplätze, sichere Beschäftigung, berufliche Entwicklung und Qualifizierung, die mit Fusionen verbunden sein können, optimal auszunutzen.

Vgl. Checkpoint rechtliche Fragen, 04 bis 07

3.9 Checkpoint für Betriebsräte

Handlungsrahmen bei bevorstehenden Fusionen

(Abschnitt 3.9 in Anlehnung an: Fusionen – eine Handlungshilfe für Betriebsratsmitglieder)
Reihe b+b, Bildung und Beratung, Gemeinnützige GmbH, ISBN: 3-931975-01-0, Autor: Thomas Schmidt

Informationen besorgen durch (Gesamt-)Betriebsrat, Wirtschaftsausschuss, Aufsichtsrat

über

- die Zielsetzung der Fusion und die wirtschaftlichen Rahmendaten zur Situation der Unternehmen.
Zentrale Frage: Ist die Fusion sinnvoll? Eventuell Alternativen entwickeln (lassen)
- in Betracht gezogene Fusionspartner
- genaue betriebswirtschaftliche Darstellung der erwarteten Synergieeffekte
- die vollständigen Daten der Due Diligence vor und nach der Vertragsunterzeichnung. Ebenso alle Vergleichsdaten mit in Betracht gezogenen, weiteren Fusionspartnern.
Zentrale Frage: Welche Risiken und Chancen ergeben sich für die Belegschaft? Eventuell sozialere Alternativen zur Unternehmensrestrukturierung entwickeln (lassen)
- Entwurf der geplanten Verschmelzungsverträge und gegebenenfalls der Geschäftsbesorgungsverträge
- Terminplan für den rechtlichen und organisatorischen Vollzug der Verschmelzung
- Integrationsplan und Integrationsstrategie der Verschmelzung:
Zentrale Frage: Wie kann der Betriebsrat organisatorisch und gestaltend in die Post-Merger-Integration eingreifen, um Chancen zu nutzen und Nachteile abzufangen? Welche Alternativen sind zur geplanten organisatorischen Umsetzung der Fusion zu entwickeln, damit die sozialen Folgen weniger nachteilig für die ArbeitnehmerInnen sind?
Welche Ziele will der Betriebsrat im Zusammenhang mit dem Merger verfolgen?
Welche Ebene der Interessenvertretung ist für die Realisierung welcher Ziele am besten geeignet?
Welche rechtlichen Möglichkeiten stehen dem Betriebsrat zur Realisierung seiner Ziele zur Verfügung?
In welchen Bereichen können Betriebsräte auf Erfahrungen von Kollegen, wo auf Beratung, Schulungen oder andere aktive Hilfe zurückgreifen?

Schutzbedarf ermitteln

- bedrohte Arbeitsplätze (welche Arbeitsplätze in welchem Betrieb)
- Sozialdaten der Beschäftigten (Alter, Betriebszugehörigkeit, Schwerbehinderung, unterhaltsberechtigte Personen)
- tarifliche und außertarifliche Einkommensteile in den beteiligten Unternehmen
- sozialer Besitzstand
- Qualifikation
- Tarifverträge, (Gesamt-)Betriebsvereinbarungen, betriebliche Übungen und freiwillige soziale Leistungen in allen beteiligten Unternehmen (genaue Erfassung der Anspruchsberechtigten)
- Umfang der zu erwartenden wirtschaftlichen Nachteile für die ArbeitnehmerInnen.
- **Zentrale Frage:** Welche Beschäftigten(-gruppen) sind besonders schutzbedürftig?

Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten ausschöpfen

- Interessenausgleich und Sozialplan
- Ausschreibung von Arbeitsplätzen
- Auswahlrichtlinien
- Vereinbarung über Beurteilungsgrundsätze, Personalbeurteilung und Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen
- Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen
- Widerspruch bei Kündigungen.

Checkpoint für Betriebsräte: Handeln in Fusionsprozessen

1. Grundsätze beachten:

- Vereinbarungen für alle beteiligten Unternehmen/Beschäftigte abschließen
 - Gemeinsam Verhandeln, getrennt abschließen!
(Gesamtverhandlungsgremien stecken den Rahmen ab, innerhalb dessen dann die örtlichen Regelungen vereinbart werden)
 - Gesamtbetriebsräte sind in erster Linie zuständig. (Ist von Arbeitgeberseite keine Einigung über diesen Punkt herzustellen, sollten die Betriebsräte formal ihre Gesamtbetriebsräte entsprechend beauftragen.)
 - Örtliche Betriebsräte sollten im Zweifel Gesamtbetriebsrat beauftragen
 - Auslaufende Amtszeiten der Betriebsräte der übergehenden Unternehmen beachten.
-

2. Zuständigkeiten klären:

ACHTUNG: Unbedingt die auslaufenden Amtszeiten des Gesamtbetriebsrats des übergehenden Unternehmens beachten!

- Terminplanung auf das Auslaufen der Amtszeiten abstimmen
- Darauf bestehen, dass der rechtliche Vollzug einer Fusion bis zum Abschluss der notwendigen Gesamtbetriebsvereinbarungen ausbleibt.

Für personelle Einzelmaßnahmen ist nach wie vor der örtliche Betriebsrat zuständig.

3. Handlungsmöglichkeiten wahrnehmen:

Die wichtigen Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten von Gesamtbetriebsräten und Betriebsräten liegen im Abschluss von Interessenausgleichen §111/112 BetrVG sowie im Abschluss von Sozialplänen ebenfalls nach §111/112 BetrVG.

Interessenausgleich:

Wengleich der Interessenausgleich nicht erzwingbar ist, sollte seine Aushandlung angestrebt werden noch bevor der Entwurf eines Verschmelzungsvertrags vorliegt. So können über den Interessenausgleich die zu erwartenden Folgen von Verschmelzungen für die Beschäftigten abgemildert werden.

Sozialplan:

Sozialpläne sind über die Einigungsstelle durchsetzbar. Dieser sollte vor der Durchführung der rechtlichen und organisatorischen Fusion, idealerweise noch vor dem Beschluss des Verschmelzungsvertrags, vorliegen. So wird ein entsprechender Handlungszwang aufgebaut, möglichst wenig Personal abzubauen.

Weitere wichtige Fragen, die Betriebsräte über Betriebsvereinbarungen gestalten können:

Auswahlrichtlinie (§ 95 BetrVG)

(Bei mehr als 500 Beschäftigten kann der Betriebsrat eine solche Richtlinie erzwingen)

betriebliche Bildungsmaßnahmen:

(§ 96 Abs. 1 Satz 3, § 97 Abs. 2, § 98 BetrVG)

Versetzungen:

(§ 99 Abs. 1 Satz1 BetrVG)

Checkpoint für Betriebsräte: Interessenausgleich und Sozialplan: Mögliche Regelungen

Allgemein:

Da jede Verschmelzung oder Fusion unterschiedlich verläuft, lässt sich kein „Standard-Interessenausgleich“ oder „Regel-Sozialplan“ formulieren. Welcher Regelungsbedarf im Einzelfall besteht, ist auch einzelfallbezogen zu klären.

In jedem Fall gilt: Fusionen sind komplizierte Vorgänge, **externe Beratung des Betriebsrats ist hinzuzuziehen!**

Rechtliche Grundlage hierfür bietet § 111 BetrVG. Sind die Voraussetzungen für diesen nicht erfüllt, greift § 80 Abs. 3 BetrVG.

In jedem Fall muss der Betriebsrat mehrere Beratungsangebote einholen und auf deren Basis einen Beschluss fassen. Anschließend ist die Kostenübernahme vom Arbeitgeber einzufordern. Verweigert sich dieser, kann vor dem Arbeitsgericht ein Beschlussverfahren erwirkt werden.

Eine externe Beratung muss nicht durch den Arbeitgeber genehmigt werden!

Der Anspruch besteht auch dann schon, wenn noch nicht feststeht, ob und wann Betriebsänderungen geplant sind.

Mögliche Regelungen im Interessenausgleich:

- Beschäftigungsstabilisierende Maßnahmen (Erhalt der Arbeitsplätze, zeitlich gestreckter, stufenweiser Personalabbau)
 - Schutz sozial Schwächerer bei Kündigungen
 - Sicherung des Einkommens
 - Erhalt des sozialen Besitzstandes
 - Zeitanrechnung oder -ausgleich bei verlängerter Wegezeit
 - Absicherung der Arbeitsbedingungen
 - Vereinbarung von fusionsbegleitenden Qualifizierungsmaßnahmen.
-

Mögliche Regelungen im Sozialplan

- Erstattung der Folgekosten von Verlagerungen des Arbeitsortes
- Ausgleichleistungen für den Wegfall von Entgeltbestandteilen, Freizeit, Urlaub und sozialen Leistungen
- Ausgleichsleistungen für die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Abfindungen
- Vereinbarung von Altersteilzeit oder Vorruhestand
- Verfahren zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten
- Ausgleichsleistungen für die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen.

4. Personalstrategische Handlungsfelder

Während im ersten Kapitel die Rahmenbedingungen für Personalstrategien in Fusionsprozessen dargestellt wurden, geht es im Folgenden darum, in welchen Handlungsfeldern die entwickelte Personalstrategie zur Anwendung kommt. Auch wenn mit unterschiedlichen Formen von Akquisitionen und Fusionen ein mehr als breites Spektrum an Handlungsoptionen aufgefächert wird, stellen doch in den allermeisten Fällen die folgenden Bausteine wichtige Determinanten für das Gelingen einer Fusion bzw. der Integrationsphase dar.

Dieses Kapitel stellt eine „Gebrauchsanweisung“ für den im Kapitel 6 folgenden Checkpointer dar.

4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen bei M&A's Checkpoints 04-07

Fusionsprozesse haben erhebliche rechtliche Konsequenzen, denn das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) findet genauso Berücksichtigung wie das extra für Unternehmensumwandlungen verfasste Umwandlungsgesetz (UmwG) oder das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Auch die Vorschriften des Sozialgesetzbuches III (SGB III) müssen bei Restrukturierungen oder Personalanpassungen berücksichtigt werden. Deshalb müssen sich Personalmanager und Betriebsräte Klarheit über die rechtlichen Konsequenzen der von ihnen geplanten Maßnahmen verschaffen.

Bei einem Betriebsübergang treten eine Vielzahl von Fragen auf, die nur über eine genaue Kenntnis der Rechtslage beantwortet werden können.

Der Fachausschuss „Mergers and Acquisitions“ der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren hat innerhalb dieser Arbeit Checklisten und Übersichten zu diesem Themengebiet erarbeitet.

Es handelt sich um die Checkpoints 04 bis 07:

„Restrukturierung“

„Betriebsübergang“

„Stellung der Betriebsräte“

„Stellung der Aufsichtsräte“.

Die ersten beiden Checkpoints bearbeiten die Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers, die Folgen für Kollektivvereinbarungen, die Haftung des alten und des neuen Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmer, das Verbot der Kündigung bei Betriebsübergang, die Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers sowie das Widerspruchsrecht des Arbeitnehmers.

Die letzten beiden Checkpoints befassen sich mit den Aufgaben und rechtlichen Stellungen von Betriebsräten und Aufsichtsräten in Fusionen.

Restrukturierung

Voraussetzung für eine sozialplanpflichtige Restrukturierung ist das Vorliegen einer beabsichtigten Betriebsänderung im Sinne von § 111 Satz 1 BetrVG.

Gemäß § 111 Satz 2 BetrVG erfüllen die folgenden Maßnahmen den Tatbestand einer sozialplanpflichtigen Betriebsänderung, sofern sie mit wesentlichen Nachteilen für erhebliche Teile der Belegschaft (§ 17 KschG) verbunden sind:

Es handelt sich dabei um die Einschränkung, Stilllegung oder Verlegung des ganzen Betriebes oder von wesentlichen Betriebsteilen sowie um Betriebsänderungen durch Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder durch Spaltung von Betrieben. Ebenfalls wird eine Betriebsänderung durch grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen begründet oder aber auch durch die Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren. Vgl. Checkpoint 04

Strukturelles Kurzarbeitergeld

Seit Anfang 1998 bieten die Vorschriften des Sozialgesetzbuches III (SGB III) neue Möglichkeiten, Restrukturierungen, die Personalanpassungen erforderlich machen, für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen konstruktiv zu gestalten.

In diesem Zusammenhang sind besonders die Einführung des strukturellen Kurzarbeitergeldes gemäß §§ 175 ff. SGB III sowie die Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen durch die Arbeitsverwaltung gemäß §§ 254 ff. SGB III hervorzuheben.

Vgl. Checkpoint 04, der jeweils ein Modell einer Personalentwicklungs- und Vermittlungsgesellschaft sowie eines Transfersozialplans enthält.

4.2 Sorgfältige Prüfung der Personalprozesse: Die HR Due Diligence

(Checkpoints 08/09)

Die sorgfältige Prüfung und Harmonisierung der Personalressourcen und Personalinstrumente sind wichtige Voraussetzungen zum Gelingen einer Fusion. Dabei dient die Prüfung der Personalbereiche dazu, den Informationsunterschied zwischen den Fusionspartnern zu minimieren.

Neben einer grundsätzlichen Risikobeurteilung, ob und inwiefern sich die Fusion überhaupt rentiert, sollten die aufbereiteten Informationen Erkenntnisse zur Unternehmensbewertung liefern. Darüber hinaus dienen die Informationen einer Due Diligence zur Festlegung eines vertraglichen, von gesetzlichen Gewährleistungen unabhängigen Gewährleistungsprogramms bezogen auf die Unternehmenseigenschaften. Ebenfalls von großem Nutzen sind die Daten für eine Beweis- bzw. Rechtfertigungsfunktion zur Vermeidung von Vorwürfen der Sorgfaltspflichtverletzung.

Inhalte einer HR-Due Diligence

Die HR-Due Diligence erstreckt sich in zweifacher Hinsicht auf den gesamten Personalbereich. Zum einen geht es um die Erfassung aller wichtigen Personaldaten, wie z.B. die Anzahl der Mitarbeiter, die Entgelte und Qualifikationen bis hin zu den Pensionszahlungen, um die vorhandenen Ressourcen und die damit zusammenhängenden Verbindlichkeiten zu beschreiben.

Zum anderen zielt die Prüfung auf den Aufbau und die Struktur der Arbeitsorganisation sowie der Personalinstrumente.

Ziele einer HR-Due Diligence

Wesentliches Ziel einer HR-Due Diligence ist die Schaffung einer Datengrundlage, um künftigen Personalbedarf in Quantität (Anzahl) und Qualität (Qualifikationen) zu ermitteln, um die Führungsinstrumente anzugleichen und um die administrativen Tätigkeiten im Personalbereich zu harmonisieren.

Außerdem soll die Notwendigkeit der Angleichung von Personalsystemen für die Personalplanung, -entwicklung und -rekrutierung geprüft werden, ebenso die Anpassung der Entgelt-, Incentive- und Arbeitszeitsysteme.

Die HR-Due Diligence soll aufzeigen, wo Angleichungen unterschiedlicher Ablauf- und Aufbauorganisationen sowie zentraler und dezentraler Organisationen nötig sind und welche Bereiche und Abteilungen integriert werden müssen. Sie schafft die Datenbasis für die erforderliche Integration der Personalressourcen der beteiligten Unternehmen sowie die künftige Steuerung, den Einsatz und die Entwicklung der Personalressourcen.

Durch die Prüfung soll auch der Handlungsbedarf hinsichtlich des Kulturmanagements, der Mitbestimmung und der Beteiligung aufgezeigt werden.

4.3 Unternehmenskulturen in Fusionsprozessen Checkpoints 10-12

Bis vor kurzem noch verfestigte sich die Aussage, dass grob 2/3 aller Fusionen ihre selbst gesteckten Ziele nicht erreichen. Mittlerweile allerdings weichen Angaben über Erfolgsquoten von Fusionsprozessen voneinander ab. Neuere Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass vor allem die Erfolgsquoten jüngerer Fusionsprozesse höher liegen. Dennoch weisen gescheiterte oder ineffiziente Zusammenschlüsse deutliche Gemeinsamkeiten bezüglich der Gründe für das Scheitern bzw. der Ineffizienz auf.

Managementfehler, mangelhafte Kommunikation, schlechte Integrationsstrategien – also die mangelnde Berücksichtigung der so genannten Soft Facts – gehören immer noch zu den Kardinalfehlern schwacher M&A-Managements.

Instrumente zur Kulturanalyse

Der sorgfältige Vergleich von Unternehmenskulturen, die Cultural Due Diligence, ist der erste Schritt zum gezielten Management dieser bedeutenden Stellgröße von Fusionsprozessen. Hierbei spielen die Instrumente zur Ermittlung der Unternehmenskulturen eine große Rolle.

Der Vergleich von Unternehmenskulturen erfolgt – zumindest implizit – nach Kriterien der empirischen Sozialforschung. Hieraus abgeleitet können bestimmte Qualitätskriterien für Instrumente zum Vergleich von Unternehmenskulturen benannt werden.

Unter „Instrument“ sei die Kombination aus Definitionsraster, Erhebungstechnik, Datenaufbereitung und Darstellung verstanden. Anhand dieser vier Bausteine lässt sich die Qualität des Analyseinstruments beurteilen.

Das Definitionsraster zielt auf die Frage ab, wie die Unternehmenskultur definiert ist, wie sich das sichtbare Handeln der MitarbeiterInnen und Führungskräfte gestaltet, welche Normen und Werte gelebt werden und wie Erwartungen und Belohnungen im Unternehmen in Verbindung stehen. In Bezug auf Akquisitionen fallen hierunter auch alle Normen und Werte, die für das neu entstehende Unternehmen als wichtig und wünschenswert definiert wurden. Vgl. Checkpoint 10.

Der Aspekt Erhebungstechnik soll klären, auf welchem Wege die relevanten Daten erhoben werden. Es handelt sich meist um eine Kombination aus Einzel- und Gruppengesprächen, Fragebogeninterviews mit Stichprobengruppen, Analyse von Unternehmensdokumenten und Ähnlichem. Auch Vollbefragungen der kompletten Belegschaft sind denkbar, wobei der vorprogrammierte Ausschluss bestimmter Beschäftigten Gruppen zum Zeitpunkt der Erhebung statistisch berücksichtigt werden muss. Dies sind z.B. Krankgeschriebene, Urlauber, Nachtschichtler und andere.

Ein weiteres Zeichen für Qualität ist, dass die Erhebungstechnik in einem wissenschaftlich orientierten Prozess erarbeitet wurde, statt ihr lediglich wissenschaftliche Argumente nachzuschieben. Vgl. Checkpoint 11

Das Thema Datenaufbereitung zielt darauf ab, ob in korrekter Weise mit den erhobenen Daten umgegangen worden ist. So müssen beispielsweise die angewandten Berechnungen dem Niveau der Datenskalierung entsprechen. Die wissenschaftlich korrekte Abbildung von Durchschnittswerten, Indexbildungen, Signifikanzangaben, Streuungsniveaus und Ähnlichem ist schwer zu beurteilen, jedoch kann die Transparenz der mathematischen Modelle ein erster Qualitätshinweis sein. Auch die Begründung für die Verwendung bestimmter Indizes kann Hinweis auf die Qualität der Daten sein. Insbesondere externe Berater sollten zur Offenlegung ihrer Daten und deren Aufbereitungsmethoden bewegt werden.

Letztlich kommt es noch auf die Darstellung der ermittelten Werte an. Die einprägsame Art der Darstellung tatsächlich erhobener Daten ist zu beachten, statt Daten durch Visualisierung hervorzuheben, die nicht den gemessenen Relationen entsprechen.

Die Cultural Due Diligence: Der Vergleich von Unternehmenskulturen

Hat sich das Management auf ein Analyseinstrument geeinigt, muss in einem ersten Schritt die eigene Unternehmenskultur ermittelt werden.

Dieser Schritt sollte schon in der Phase der Self Due Diligence durchgeführt sein. Hat das Management bei den Vorüberlegungen zur Auswahl geeigneter Fusionspartner darauf verzichtet, ist dies jetzt nachzuholen. Wichtig ist die Anwendung derselben Analysetechnik sowohl im eigenen Unternehmen als auch beim Fusionspartner. Nur so ist die Vergleichbarkeit der Daten herzustellen.

In einem zweiten Schritt sollte die angestrebte Unternehmenskultur erarbeitet werden. Ausgehend von den strategischen Vorüberlegungen, welche idealerweise die Begründung zur Fusionsentscheidung waren, sollte die angestrebte Unternehmenskultur definiert werden. Hierbei sollten unabhängig von möglichen Fusionspartnern schon erste Grundüberlegungen vorgenommen werden.

Im dritten Schritt sollte dann die fremde Unternehmenskultur auf demselben Weg ermittelt werden wie die eigene. Dies ist auf Grund von Geheimhaltungsverpflichtungen vor der Vertragsunterzeichnung (Closing) nicht immer möglich. In jedem Fall sollte dann geprüft werden, ob die Unternehmenskulturen wenigstens grob zusammenpassen können. Wie wichtig eine solche Berücksichtigung kultureller Unterschiede gerade vor dem Closing ist, zeigt folgendes Beispiel der Firmen Sega und Bandai:

„Im Januar 1997 gab der japanische Hersteller von Videospiele, Sega Enterprises Ltd., seine Absicht bekannt, für eine Milliarde US-Dollar Japans größtes Spielwarenunternehmen, Bandai Co., zu erwerben. Ziel des geplanten Deals war es, nach Walt Disney das weltweit zweitgrößte Unternehmen der Unterhaltungsbranche zu werden. Doch bereits nach drei Monaten traten Probleme auf, weil die Kulturen der beiden Unternehmen sehr unterschiedlich waren. Sega – ursprünglich ein amerikanisches Unternehmen, das die amerikanischen Besatzungstruppen in Japan belieferte – war weitaus unternehmerischer geprägt als Bandai, dessen Führungsstil eher japanisch war. Mehr als 80% des mittleren Bandai-Managements fürchteten deshalb um ihre Anstellung und waren besorgt, dass Bandai seine eigene Unternehmensidentität verlieren würde.

Ende Mai wurde die Fusion gestoppt, und Bandai bemerkte, dass keine Synergien zwischen den beiden Unternehmen zu finden waren. Ende Juni hatten Bandais CEO, sechs andere Führungskräfte und zwei Rechnungsprüfer das Unternehmen verlassen.“

(vgl.: Habeck, Kröger, Träm: Wi(e)der das Fusionsfieber, 2. Auflage, 2002)

In Fällen, bei denen vor dem Closing nur eine grobe Cultural Diligence durchgeführt wurde, sollte direkt nach dem Closing ein intensiver Kulturenvergleich durchgeführt werden.

Verändern von Unternehmenskulturen

Oftmals lässt sich das Management des in irgendeiner Weise überlegenen Unternehmens dazu hinreißen, die eigene Kultur für die bessere zu halten. Dementsprechend werden dann andersartige Ausprägungen beim Partner als schlecht angesehen. Von solch subjektiven Empfindungen sollte sich aber niemand leiten lassen.

Vielmehr steht die Frage im Vordergrund, welche kulturellen Ausprägungen im Hinblick auf die Unternehmensstrategie zielführend sind. Erst unter dieser Prämisse sollten die Kulturen verglichen werden. Nun muss herausgearbeitet werden, in welchen Punkten Bedarf an Angleichung und Veränderung besteht. Wichtig ist, dass sich die Führungsebenen auf gemeinsam getragene Veränderungen einigen.

Ausgehend von diesen Vergleichen kann nun ein gemischtes Team Handlungsoptionen, Maßnahmen und Ziele zur Erreichung einer gemeinsamen Kultur festlegen. Je nach Komplexität der erforderlichen Maßnahmen kommt es zu unterschiedlichen Projektstrukturen und Zielverfolgungsplänen. Vgl. Checkpoint 12

4.4 Know-how-Transfer

Checkpoint 13

Bei Fusionsprozessen geht oft Wissen verloren, welches sich als erfolgskritisch herausstellt. Insbesondere bei der Integration von „kleineren“ Unternehmen und/oder bei Personalabbau bleibt oft implizites Wissen unberücksichtigt, welches „in den Köpfen der Beschäftigten“ steckt. So genanntes implizites Wissen, auch Erfahrungswissen genannt, hat nicht nur in handwerklichen oder künstlerischen Tätigkeitsbereichen Bedeutung, sondern es spielt auch in alltäglichen Prozessen eine bedeutende Rolle. Das Management einer Integration muss sich also im Klaren über das mögliche Know-how des Fusionspartners sein. Hier sollten im Vorfeld einer Fusion entsprechende Know-how-Ziele formuliert werden. Darüber hinaus muss darauf geachtet werden, ob Know-how während der Integrationsphase sichtbar wird, mit dem vorher nicht zu rechnen war. (Checkpoint 13)

Identifizierte Potentiale sichern

Nachdem das Know-how, welches im Fusionsprozess nicht verloren gehen soll, identifiziert ist, muss es gesichert werden. Die Know-how-Träger sollten frühzeitig in einen gezielten Kommunikationsprozess eingebunden werden. Auf diese Weise soll den Beschäftigten Klarheit darüber verschafft werden, welche zukünftige Rolle sie selbst sowie ihre Bereiche und/oder ihre Abteilungen im neu entstandenen Unternehmen einnehmen werden. Außerdem soll über die Schritte der Umstrukturierung/Zusammenlegung der für diese Personen relevanten Bereiche und/oder Abteilungen informiert werden wie auch über zukünftige Anforderungen an diese Personen sowie zukünftige Entgeltsysteme und Gehaltsgrößen.

Nicht an Personen gebundenes Know-how wie beispielsweise fortschrittliche Organisationsformen, besondere Technologie sowie Patente, zertifizierte Prozesse und ganzheitliche EDV-Systeme bilden Wissen ab, welches ebenfalls im Fokus von Fusionen stehen kann.

4.5 Kommunikationsstrategie

Checkpoint 14

Integration bedeutet immer auch Kommunikation. Unterschiedliche Studien belegen, dass Kommunikation für Mergerprozesse eine erfolgskritische Größe darstellt. Der Kommunikationsprozess einer Integration ist deshalb über eine Kommunikationsstrategie zu steuern. Die Kommunikationsstrategie findet Ausdruck in einem Kommunikationsplan.

Im Wesentlichen geht es darum, mit den entsprechenden MitarbeiterInnen zur richtigen Zeit über die richtigen Themen zu kommunizieren. Kommunikationswege können dabei das direkte Gespräch, Werkszeitungen, Inter- und Intranet, E-Mail, Aushänge, Belegschaftsversammlungen, Jour Fixe und vieles mehr sein. Der Grundsatz möglichst frühzeitiger, vollständiger und klarer Information sollte dabei unbedingt im Vordergrund stehen, da sonst die Akquisition unnötig belastet wird. Besonders problembeladen ist dieser Grundsatz durch Geheimhaltungsverpflichtungen in der Pre-Merger-Phase. In einer Situation, in der alle Zeichen auf eine Fusion oder Aufkauf deuten, erleben Betriebsräte und Personalabteilungen hautnah die Gerüchteküche eines Unternehmens. Dennoch muss mit gezielten Informationen bis zur Vertragsunterzeichnung gewartet werden. Dieser Gegensatz lässt sich kaum aufheben, Personalverantwortliche und Betriebsräte können aber ihre Kommunikation abstimmen und sobald als möglich die Belegschaft umfassend informieren.

Das Beispiel Roche/Boehringer Mannheim zeigt, wie verzögerte Nachrichten und halbherzige Antworten Unsicherheit schüren und offenes Misstrauen herbeiführen können:

„Nach der offiziellen Bekanntgabe im Mai 1997 fragten sich 18.000 Boehringer-MitarbeiterInnen, was die Zukunft bringen würde und warteten auf ein entsprechendes Zeichen des Top-Managements. Erst im Oktober kündigte das Roche-Management an, dass es 5.000 überflüssige Stellen innerhalb des Unternehmens streichen würde. Was nicht kommuniziert wurde, war, welche Standorte betroffen sein würden. Dieser gut gemeinte Versuch verschlimmerte die Lage nur, statt sie zu verbessern, weil er die Belegschaft instinktiv das Schlimmste vermuten ließ.“

Roche investierte in der Folgezeit viel Zeit und Mühe, um die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen – nicht zuletzt, weil die genannten Schwierigkeiten und ihre Effekte den Integrationsprozess in der Zwischenzeit stark verlangsamten und kompliziert machten.“
(vgl.: Habeck, Kröger, Träm: Wi(e)der das Fusionsfieber, 2. Auflage, 2002)

Es müssen alle mit dem Unternehmen in Zusammenhang stehenden (Ziel-)Gruppen in die Kommunikationsstrategie einbezogen werden. Im Zentrum steht die Frage, welche Bedürfnisse die jeweilige Zielgruppe antreibt.

Wie sehen die Ziele von Führungskräften, Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitgliedern, Kunden, Zulieferern und vielen anderen aus? Für alle Zielgruppen muss darüber hinaus beantwortet werden, wie ihre Bedürfnisbefriedigung geplant ist, wie dies formuliert werden soll, wann und wie diese Aussagen übermittelt werden und wie der Erfolg dieser Kommunikation evaluiert werden soll.

Beispiel für eine gelungene Berücksichtigung des Mergersyndroms

Eine Kommunikationsstrategie und eine auf die Integrationsphase abgestimmte Kommunikationsplanung sind unbedingt notwendig, um einen Merger erfolgreich zu gestalten und Auswirkungen auf das Mergersyndrom möglichst gering zu halten. Um die Sorgen und Unsicherheiten der Mitarbeiter bezüglich der neuen Arbeitssituation auszuräumen und somit die positive Einstellung zu fördern, ist eine gute Kommunikation unerlässlich. Gelungen ist dies der Firma Detroit Diesel, wie folgendes Beispiel belegt:

„Als Roger Penske 300 Millionen US-Dollar für seinen zunächst 60-prozentigen Anteil an Detroit Diesel investierte, verlor er keine Zeit und kümmerte sich sofort um die Bedenken der MitarbeiterInnen, die Arbeitsplatzkürzungen befürchteten.

An einem Samstagnachmittag veranstaltete er in einer Sporthalle in der Nähe des Unternehmens ein Meeting mit Hunderten von Beschäftigten. Er verbrachte den ganzen Nachmittag damit, Fragen entgegenzunehmen und zu beantworten, Sicherheit auszustrahlen und so die Angst vor Massenentlassungen nach und nach zu mildern. Weil das Meeting ein voller Erfolg war begann er, regelmäßig Meetings mit Gewerkschaftsleitern zu veranstalten und sich auch weiterhin mit MitarbeiterInnen zu treffen, um ihnen die Unternehmensziele nahe zu bringen.

Die Unterstützung, die eine Folge dieser Kommunikationsstrategie war, half Penske dabei, die Disziplin innerhalb der Belegschaft zu vergrößern. Das neue Verantwortungsbewusstsein, das teilweise durch „early wins“ – wie die neue Cafeteria und die Einführung der Gewinnbeteiligung – gefördert wurde, lässt sich mit harten Fakten verdeutlichen: Fehlzeiten konnten um die Hälfte reduziert werden und die Produktivität stieg so enorm an, dass das Unternehmen seinen Marktanteil innerhalb von zwei Jahren um das Achtfache steigern konnte.“

(vgl.: Habeck, Kröger, Träm: Wi(e)der das Fusionsfieber, 2. Auflage, 2002)

Kommunikation zwischen den Unternehmen

Selbstverständlich bezieht sich eine Kommunikationsstrategie nicht nur auf die Frage, wer über was informiert werden muss. Die unterschiedlichen Abteilungen der zu verschmelzenden Unternehmen müssen über eine projektartige Arbeitsorganisation ebenfalls in einen Kommunikationsprozess gebracht werden.

Auf diese Weise wird ein Austausch erleichtert und Zielsetzungen zur Gestaltung einer gemeinsamen und einheitlichen Organisation können effizienter umgesetzt werden. Vgl. Checkpoint 14

4.6 Erfolgskontrolle

Checkpoints 15/16

Die Integrationsphase nach Vertragsunterzeichnung stellt große Herausforderungen an das Personalmanagement. Unabhängig von Integrationstiefe und Akquisitionsstrategie müssen in der Integrationsphase nach dem Zusammenschluss verschiedene Ziele verfolgt werden. Es geht unter anderem um die Zusammen-

führung der unternehmensstrategischen Absichten, um die Strategieumsetzung in den Geschäftsfeldern, um den Transfer strategischer Ressourcen und das Know-how sowie nicht zuletzt um die möglichst hohe Motivation in der Belegschaft. Des Weiteren müssen vormals getrennte Personalbereiche integriert werden sowie voneinander abweichende Organisationsstrukturen sowie Unternehmenskulturen zusammengeführt werden.

Prozessbegleitende Evaluation

Die Frage, ob und wann welche Ziele in welchem Maß erreicht worden sind, ist im Einzelnen schwer zu beantworten. Auch lässt sich der Grad der Zielerreichung oftmals nicht in Kennzahlen abbilden. Um also Prozess begleitend festzustellen, inwieweit das Management im Rahmen der Zielvorstellungen liegt, müssen erst einmal diese Zielvorstellungen formuliert werden. Im Folgenden werden diese Zielvorstellungen mit dem Prozess verglichen.

Leitend für eine solche Evaluation können folgende Fragestellungen sein:

- Haben sich die eingeleiteten Maßnahmen positiv auf das Erreichen der Integrationsziele ausgewirkt?
- Wird transferiertes Know-how angewendet?
- Ist die kulturelle Distanz gesunken?
- Haben sich nach struktureller Organisationsveränderung die Bereichsergebnisse verbessert?

Diese Fragen sind nur durch eine ausführliche Evaluation zu beantworten.

(siehe Checkpoint 15, Erfolgskontrolle: Prozess begleitende Leitfragen)

Eine solche Prozess begleitende Erfolgsevaluation baut auf Leitfragen auf, die durch am Zeitplan der Integrationsstrategie anknüpfende Evaluationsberichte beantwortet werden. Vgl. Checkpoint 15

Erfolgsgrößen für das Management der Personalressourcen

Der Erfolg einer Fusion hängt stark davon ab, inwieweit die definierten Ziele erreicht wurden. Abhängig von den definierten Zielen gestalten sich entsprechend die Kenngrößen, über die der Erfolg definiert wird.

Controlling der Personal(-bereichs)kosten

Kosten für gewollte und ungewollte Personalanpassungen, Informationen, Anpassungen von Personalsystemen, Produktivitätsverluste und Ähnlichem müssen im Vorfeld einer Fusion kalkuliert werden. Im Abgleich mit den kalkulierten Kosten kann der Personalbereich Erfolgsgrößen ausweisen. Vgl. Checkpoint 16.

5. Glossar der M&A-Begriffe

Ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen, sind im Folgenden gängige Begriffe und Anglizismen der Managementliteratur und „Beratersprache“ aufgeführt. Diese Auflistung soll helfen, Quellen, die entsprechendes Vokabular – ob sinnvoll oder nicht – verwenden, besser verstehen zu können. Denn wer weiß schon, was gemeint ist, wenn gesagt wird, in der Post-Merger-Integration kann ein Mismatch im cultural-fit zum Mergersyndrom führen und damit den Shareholdervalue gefährden

Acquisition: (engl. Abschluss, Akquise, Aneignung)

Meint den Kauf eines Unternehmens(-teils) durch ein anderes, meist größeres Unternehmen. Bsp.: Kauf von Austin Mini durch BMW.

Change Management: (change, engl.: Wechsel, Veränderung, Austausch)

Beschreibt eine zeitlich begrenzte, auf Projekten basierende Organisation von Veränderungsprozessen.

Closing (engl. Abschluss, abschließend)

Bezeichnet im Zusammenhang mit Fusionen den Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung

Cultural fit: (engl.: kulturell angemessen, passend; kulturell zusammenpassend)

Meint das Zusammenpassen der (Unternehmens-)Kulturen.

Due Diligence: (engl.: sorgfältige Prüfung)

Beschreibt die sorgfältige Prüfung durch einen Unternehmensvergleich in den wichtigsten Bereichen um festzustellen, ob eine Akquisition lohnenswert und durchführbar ist.

During the merger: (engl. während des Zusammenschlusses)

Beschreibt den Zeitraum, in dem die Verschmelzung vollzogen wird.

Evaluation: engl.: „Bewerten“, bzw. „etwas einen Wert beimessen“

Obwohl eine eindeutige Definition des Begriffs nicht vorliegt, so besteht doch weitgehende Übereinstimmung, dass unter Evaluation eine systematische Erfahrungsaufbereitung mit dem Ziel der Bewertung von Handlungsalternativen verstanden wird.

Der Evaluation von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung dienen z.B. einer ergebnisorientierten Steuerung durchgeführter Maßnahmen durch Planung, Kontrolle und Information.

Economies of scale: (Größeneffekte)

Bezeichnet den Zusammenhang zwischen der Zunahme des Produktionsoutputs und der Reduzierung der Stückkosten. Im weiter gefassten Sinn findet der Begriff auch Anwendung in produktionsfernen Bereichen, wie z.B. Marketing oder Verwaltung. Größenvorteile stehen aber im Risiko, ab einer kritischen Größe wieder abzunehmen oder durch Bürokratisierung und Verlangsamung der Entscheidungswege abzuklingen.

Economies of scope: (Verbundvorteile)

Bezeichnet die zusätzlichen Gewinne, die erzielt werden können, wenn zum Beispiel Zulieferer in den Unternehmensverbund integriert werden.

Joint Venture: (engl.: Arbeitsgemeinschaft, gemeinsame Beteiligung, gemeinsames Unternehmen)

Ein Joint Venture bezeichnet eine gemeinsame Anstrengung oder Unternehmung mindestens zweier Unternehmen.

Merger: (engl. Verschmelzung, Zusammenschluss)

Meint den Zusammenschluss zweier Unternehmen zu einem neuen. Bsp.: Daimler und Chrysler

Post-Merger-Integration: (engl. Die Integration nach der Verschmelzung)

Beschreibt die Phase nach Abschluss des rechtlich/organisatorischen Zusammenschlusses. In dieser Phase geht es darum, möglichst schnell unterschiedliche Kulturen zusammen zu bringen und ein Maximum an Produktivität zu erreichen.

Pre-Merger-Phase:

Beschreibt die Phase vor einem Unternehmenskauf oder Zusammenschluss.

Retention: (engl.: Beibehaltung, Einbehalt)

Im Jargon der Unternehmensberater taucht der Retentions-Begriff im Zusammenhang mit MitarbeiterInnenbindung auf. Bei gezielten Programmen zur Bindung bestimmter MitarbeiterInnengruppen spricht man von Retentions-Programmen).

Return on Investment: (engl.: Anlagenrendite)

Meint den Erlös aus finanziellen Investitionen in Form einer Rendite, also Finanzgröße.

6. Der Checkpointer

Hans **Böckler**
Stiftung ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Die aufgeführten Checkpoints (CP) orientieren sich in ihrer Reihenfolge an den Phasen einer Akquisition. Die genaue Zuordnung ist nicht immer möglich, da sich bestimmte Checkpoints auf den gesamten Prozess beziehen. Der Schwerpunkt liegt in der Post Merger Integration.

CP 01: Rahmenbedingungen zur Entwicklung einer Personalstrategie im Fusionsprozess

CP 02: Personalmanagement bei M&A: Übersicht/Prozesskette

CP 03: Organisationsstruktur in der Integrationsphase

CP 04: rechtliche Fragen: Restrukturierung

CP 05: rechtliche Fragen: Betriebsübergang

CP 06: rechtliche Fragen: Stellung der Betriebsräte

CP 07: rechtliche Fragen: Stellung der Aufsichtsräte

CP 08: Human Resource Due Diligence: Struktur

CP 09: Human Resource Due Diligence: Personaldaten

CP 10: Unternehmenskultur: Kulturmerkmale und gestaltende Personalinstrumente

CP 11: Unternehmenskultur: Design eines Erhebungsinstruments

CP 12: Unternehmenskultur: Akkulturationsprozess

CP 13: Know-how-Transfer

CP 14: Kommunikationsstrategie

CP 15: Erfolgskontrolle: Prozessbegleitende Leitfragen

CP 16: Erfolgskontrolle: Personalkostencontrolling

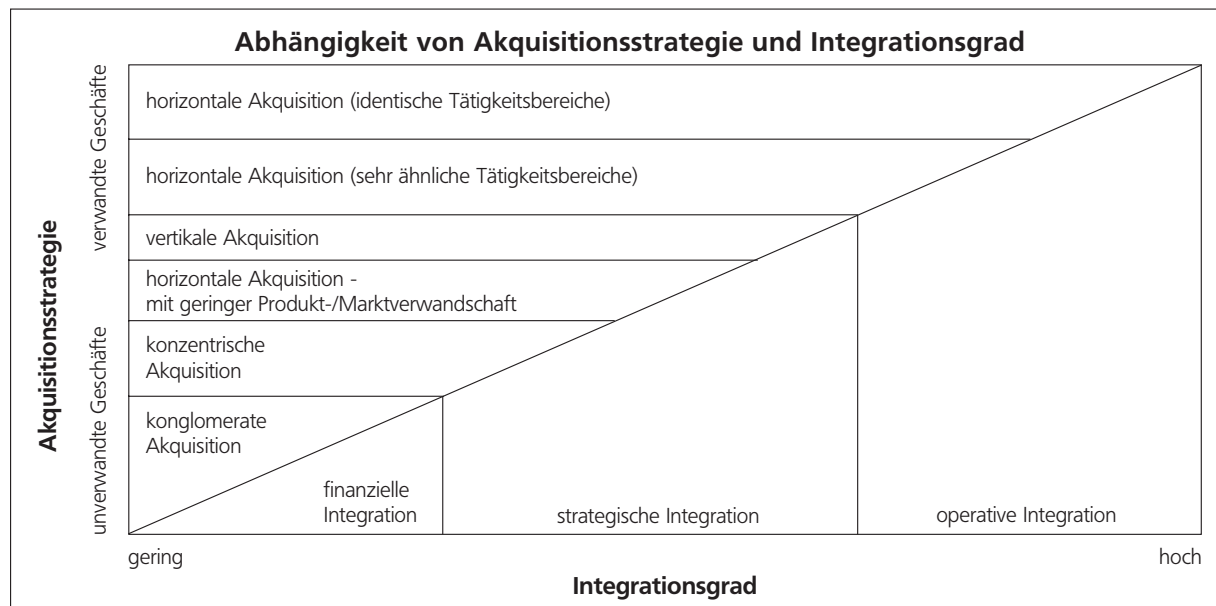
Checkpoint 01: Rahmenbedingungen zur Entwicklung einer Personalstrategie

Akquisitionsstrategie:

– horizontale Akquisition	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
– vertikale Akquisition	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
– konzentrische Akquisition	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
– konglomerate Akquisition	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>

Integrationsgrad:

– finanzielle Integration (niedrig)	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
– strategische Integration (mittel)	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
– operative Integration (hoch)	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>



Integrationsstrategie:

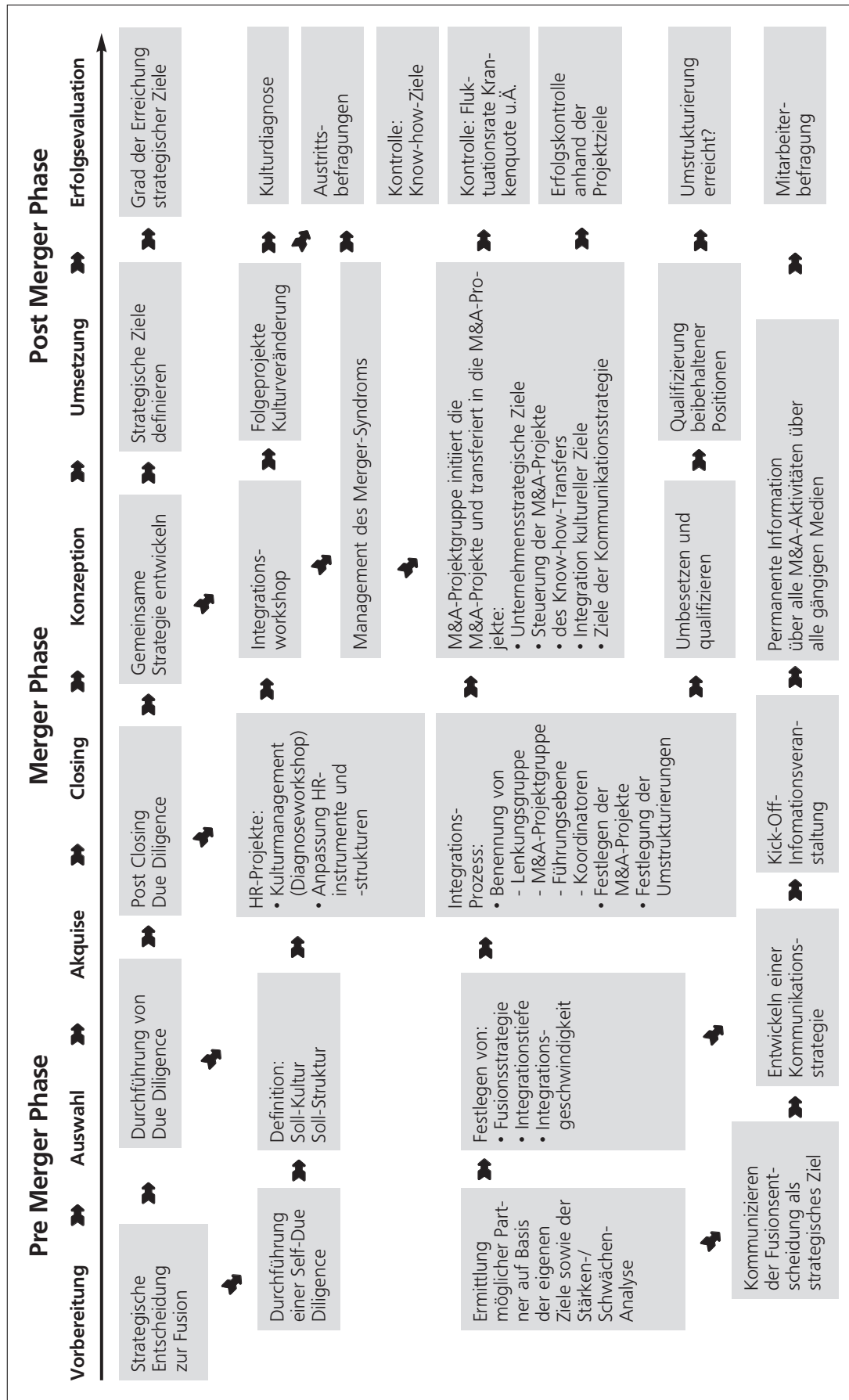
– Erhaltung	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
– Absorption	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
– Symbiose	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>

Akquisitions-klima:

– rettender Engel	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
– einvernehmliche Übernahme	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
– umkämpfte Übernahme	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
– feindliche Übernahme	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>

Risikofaktoren durch mögliche Abwehrmaßnahmen:				
Außergewöhnliche Zusatzansprüche für Beschäftigte	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Außergewöhnlich hohe Abfindungen bei Kündigung im Management	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Kollektive Kündigung des Top-Managements	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Kündigung von Schlüsselpersonen	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Akquisitionsziele (wertmaximierend):				
– Ausnutzung von Synergien:				
operationale Synergien	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
finanzwirtschaftliche Synergien	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Managementsynergien	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
– Entwickeln von Strategien:				
Erlangung einer marktbeherrschenden Stellung	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Erschließung attraktiver Märkte	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Verbesserung der Wettbewerbsposition	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Entwicklung der Kernkompetenzen	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
– Erzielen maximaler Rendite durch Bewertung Dritter	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Akquisitionsziele (Nicht wertmaximierend):				
Ausweitung des Machtbereichs des Managements	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Risikoreduzierung	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Investition „freier Gelder“ zum Erhalt des Einflusses auf diese	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Integrationsgeschwindigkeit:				
Schwerpunkt Ressourcentransfer: Materiell (schnelle Integration)	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Schwerpunkt Ressourcentransfer: Know-how (langsame Integration)	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Verfügbare Integrationsmittel				
vergleichsweise hoch (schnellere Integration)	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
vergleichsweise gering (langsamere Integration)	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Akquisitionserfahrungen				
vergleichsweise hoch (schnellere Integration)	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
vergleichsweise gering (langsamere Integration)	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
Wirtschaftliche Lage des Akquisitionsobjekts				
vergleichsweise schlecht (schnellere Integration notwendig)	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>
vergleichsweise gut (langsamere Integration möglich)	JA	<input type="radio"/>	NEIN	<input type="radio"/>

Checkpoint 02: Personalmanagement bei M&A's Prozesskette



Fachausschuss Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren „Personalarbeit bei Mergers and Acquisitions“

Stand: August 2004

Checkpoint 02: Organisationsstruktur in der Integrationsphase

Lenkungsgruppe:

Mitglieder: Erste Führungsebene und Betriebsratsvorsitzende beider Unternehmen

Funktion: Strategische Steuerung des Fusionsprozesses



Merger-Team:

Mitglieder: Experten und Betriebsräte aus beiden Unternehmen.

Funktion: Koordinierung und Steuerung der einzelnen M&A-Projektteams und Umsetzung der Integrationsstrategie



Projektteams:

Mitglieder: Fachleute, Betriebsräte, Beschäftigte beider Unternehmen

Funktion: Durchführung der Verschmelzung, Umsetzung der verschiedenen Detaillösungen

Bereiche, für die gängigerweise Projektteams gebildet werden, sind z.B.:

- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeit und Entgelt
- Koordination Einkauf&Zulieferer
- Personalentwicklungssysteme
- Personalinformationssysteme
- Koordination Verkauf & Versand

Checkpoint 04: Restrukturierung

1. Voraussetzungen gem. §§ 111 ff. BetrVG

Voraussetzung für eine sozialplanpflichtige Restrukturierung ist das Vorliegen einer beabsichtigten Betriebsänderung im Sinne von **§ 111 Satz 1 BetrVG**. Gemäß § 111 Satz 2 BetrVG erfüllen die folgenden Maßnahmen den Tatbestand einer Betriebsänderung, sofern sie mit wesentlichen Nachteilen für erhebliche Teile der Belegschaft (§ 17 KSchG) verbunden sind:

- Die **Einschränkung** und **Stilllegung** des ganzen Betriebes oder von wesentlichen Betriebsteilen,
- die Verlegung des ganzen Betriebes oder von wesentlichen Betriebsteilen,
- der **Zusammenschluss** mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben,
- grundlegende Änderungen der **Betriebsorganisation**, des **Betriebszwecks** oder der **Betriebsan-lagen**,
- die Einführung grundlegend **neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren**.

2. Die drei Phasen sozialplanpflichtiger Betriebsänderungen

Phase 1 – Vorbereitungsphase

Maßnahmen	Inhalt
1. Definition des Unternehmenszieles	Analyse und Aufbereitung der wirtschaftlichen Daten und Trends
2. Vorüberlegungen zu einer möglichen Restrukturierungskonzeption	Betriebsänderungen i.S.v. §§ 111, 112a BetrVG oder Betriebsübergang i.S.v. § 613a BGB
3. Analyse der Belegschaftsstruktur	Alter, Betriebszugehörigkeit, Familienstand, Kinder, Gehalt, besonderer Kündigungsschutz, Kündigungsfrist, Funktion, Qualifikation
4. Versetzungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens	Prüfung offener Stellen
5. Zeitplan	Berücksichtigung von Kündigungsfristen und vertraglichen Verpflichtungen (Mietverträge, Lieferverträge, Abnahmeverpflichtungen etc.)
6. Kostenkalkulation	Planung der mit der Restrukturierung verbundenen Kosten inkl. der Sozialplankosten
7. Kommunikationsplan	Arbeitnehmersvertretungen, Beschäftigte, Kunden, Lieferanten, Behörden, Verbände, Presse

Phase 2 – Unterrichts- und Beratungsphase

Unterrichtung	
Maßnahmen	Rechtliche Grundlagen
1. Unterrichtung Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss über die beabsichtigte Betriebsänderung	§§ 92, 106, 111, 112 BetrVG (vor der abschließenden Entscheidung über die Betriebsänderung)
2. Information des Europäischen Betriebsrates	EU-Richtlinie 94/45 EG des Rates vom 22.09.1994 über die Errichtung eines Europäischen Betriebsrates
3. Unterrichtung des Sprecherausschusses der leitenden Angestellten	§ 32 Abs.2 Sprecherausschussgesetz (sofern wesentliche Nachteile für leitende Angestellte drohen)
4. Unterrichtung der Schwerbehindertenvertretung	§ 25 Abs. 2 Schwerbehindertengesetz
5. Unterrichtung des Aufsichtsrates	§ 90 Abs. 3 – 5 Aktiengesetz (auf Verlangen des Aufsichtsrates)
6. Unterrichtung des Gesamtbetriebsrates	<i>Fakultativ</i>
7. Unterrichtung des Konzernbetriebsrates	<i>Fakultativ</i>
8. Information der Belegschaft	<i>Fakultativ</i> (der Betriebsrat kann zu einer Betriebsversammlung gemäß §§ 42, 43 BetrVG einladen)
9. Information öffentlicher Stellen	<i>Fakultativ</i> (Arbeitsamt, IHK, Gemeinde, Land)
Beratung	
Maßnahmen	Rechtliche Grundlagen
1. Beratung mit dem Betriebsrat mit dem Ziel des Abschlusses eines Interessenausgleichs	§§ 112 Abs. 1 – 3, 113 BetrVG § 323 Umwandlungsgesetz, § 122 Insolvenzordnung
2. Beratung mit dem Betriebsrat mit dem Ziel des Abschlusses eines Sozialplanes	§§ 112 Abs. 1, 4 – 5, 112a BetrVG

Phase 3 – Umsetzungsphase

Maßnahmen	Rechtliche Grundlagen
1. Entlassungsanzeige an das Arbeitsamt	§ 17 KSchG (mit Stellungnahme des BR) „Sperrfrist“ und „Freifrist“ gemäß § 18 KSchG beachten
2. Antrag auf Zustimmung der Hauptfürsorgestelle zur Kündigung Schwerbehinderter	§§ 15ff Schwerbehindertengesetz
3. Unterrichtung der Schwerbehindertenvertretung über die Durchführung der Betriebsänderung	§ 25 Abs. 2 Schwerbehindertengesetz
4. Antrag auf Zustimmung des Gewerbeaufsichtsamtes zur Kündigung bei Mutterschutz/Erziehungsurlaub	§ 9 Abs. 3 Mutterschutzgesetz, § 18 Bundeserziehungsgeldgesetz
5. Anhörung des Betriebsrates zu Kündigungen und Versetzungen	§§ 99, 102 BetrVG
6. Zustimmung des Betriebsrates bei Sonderkündigungsschutz und bei ordentlich – kraft Gesetzes oder Tarifvertrages – unkündbaren Arbeitnehmern	§ 15 Abs. 2 Berufsbildungsgesetz (Auszubildende) § 2 Abs. 1 Arbeitsplatzschutzgesetz (Wehr-/Zivildienstleistende), politische Mandatsträger, § 626 Abs. 2 BGB (außerordentliche Kündigung unter Einhaltung der ordentlichen Kündigungsfrist)

3. Strukturelles Kurzarbeitergeld und Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen

Seit Anfang 1998 bieten die Vorschriften des Sozialgesetzbuches III (SGB III) neue Möglichkeiten, Restrukturierungen, die Personalanpassungen erforderlich machen, für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen konstruktiv zu gestalten. In diesem Zusammenhang sind besonders die Einführung des „strukturellen“ Kurzarbeitergeldes gemäß §§ 175 ff. SGB III sowie die Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen durch die Arbeitsverwaltung gemäß §§ 254 ff. SGB III hervorzuheben.

Hartz III: Neuregelung der strukturellen Kurzarbeit

Die bisherige gesetzliche Regelung der strukturellen Kurzarbeit lief zum 31. Dezember 2003 aus und wurde durch die Bestimmungen zur Transferkurzarbeit gemäß § 216b Sozialgesetzbuch III in Verbindung mit den §§ 177ff. Sozialgesetzbuch III ersetzt.

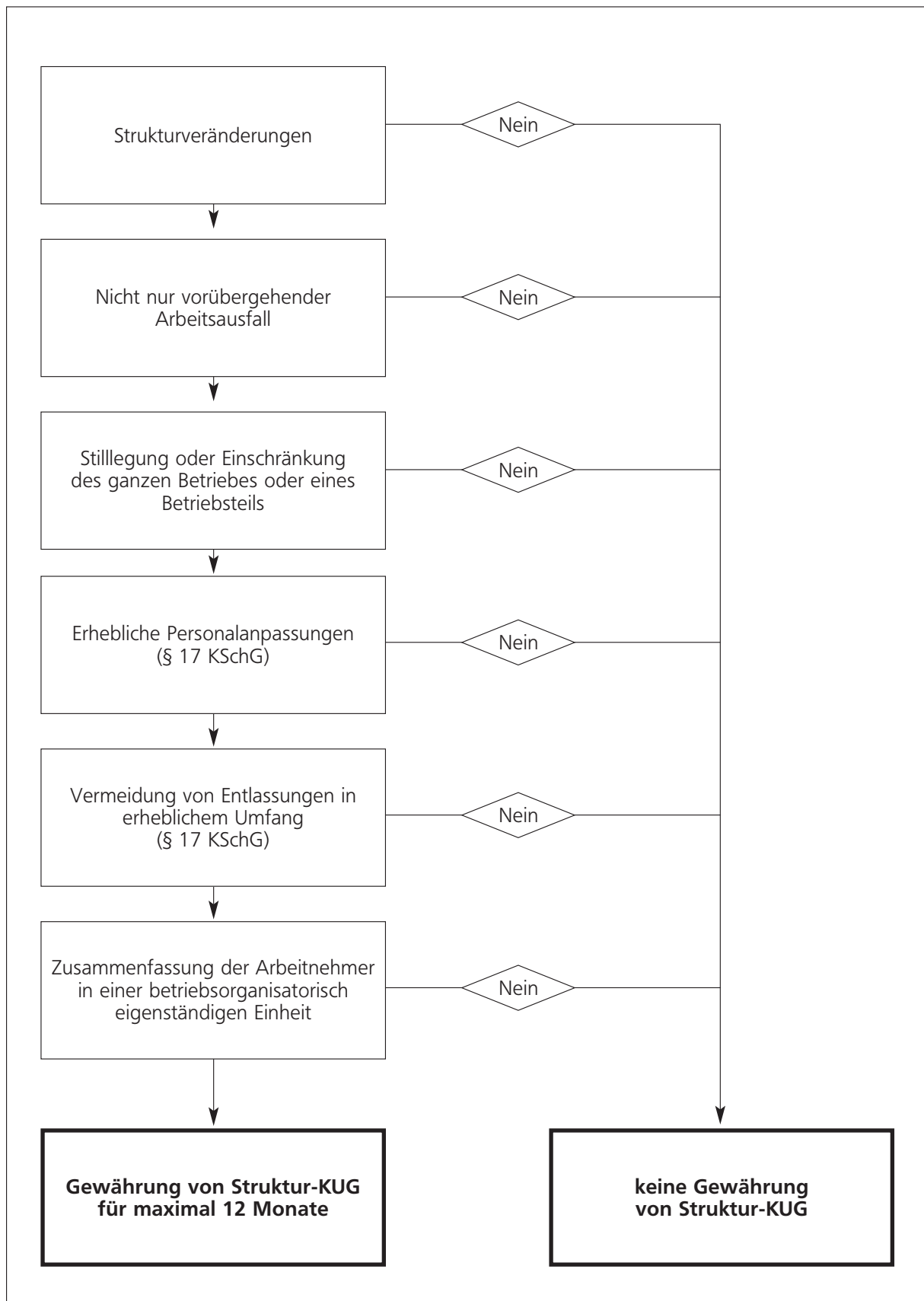
Im Gegensatz zur alten Regelung ist das Vorliegen einer strukturellen Krise, die zu einer Einschränkung bzw. Stilllegung des ganzen Betriebes oder wesentlicher Betriebsteile führt, nicht mehr für den Leistungsbezug erforderlich. Auch die an der Massenkündigung nach dem Kündigungsschutzgesetz orientierte Zahl der zur Entlassung anstehenden MitarbeiterInnen muss nicht mehr erreicht werden.

Dafür ist nun für jeden von Arbeitslosigkeit Bedrohten, der in eine Transfergesellschaft überführt werden soll, die Erstellung einer "Profiling-Analyse" durch die zuständige Agentur für Arbeit – früher Arbeitsamt – obligatorisch. Auf diese Weise soll eine Aktivierung der ArbeitnehmerInnen erreicht und diejenigen, die Vermittlungsdefizite aufweisen, zur Teilnahme an Transfermaßnahmen angeregt werden.

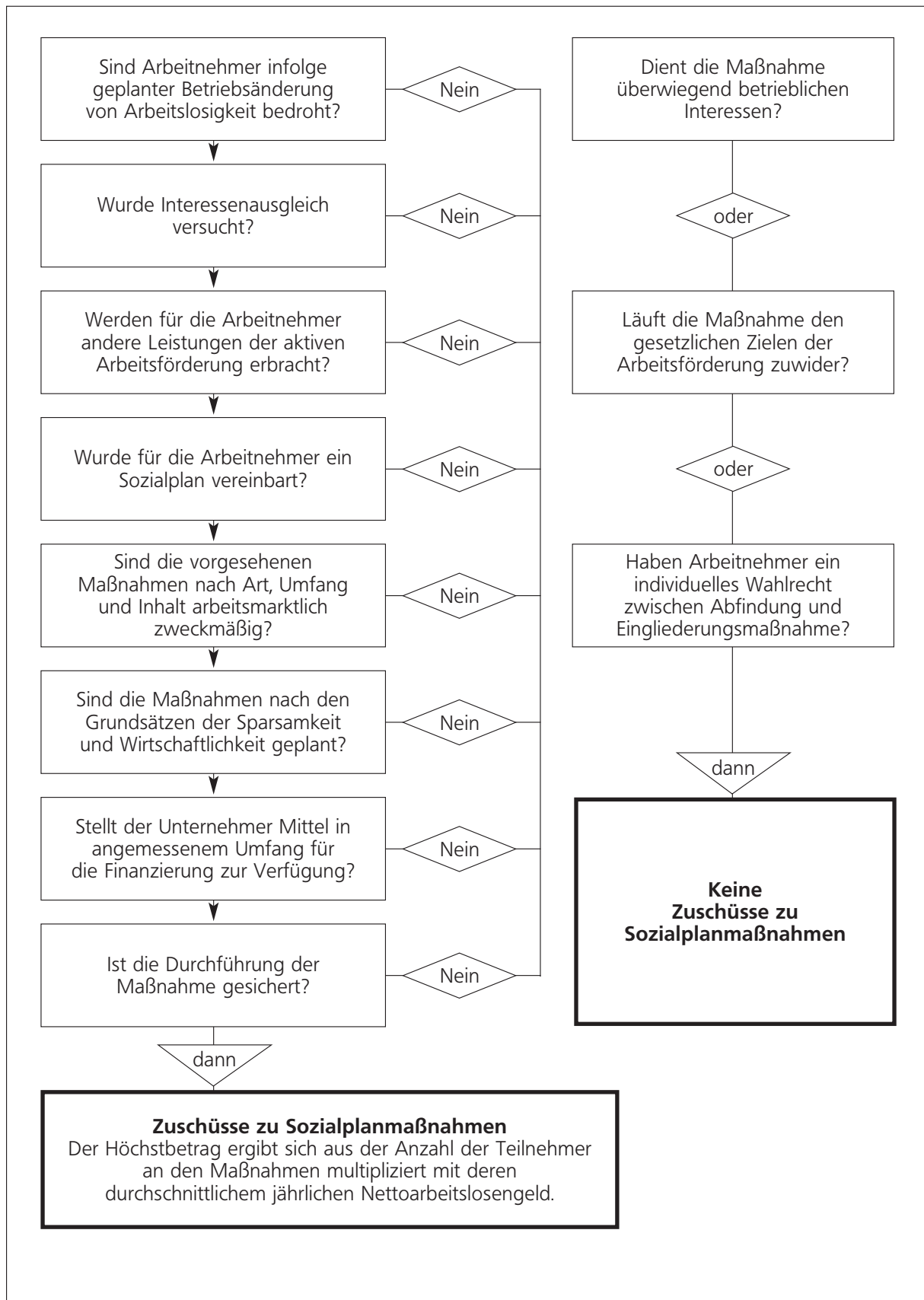
Darüber hinaus hat die Transfergesellschaft den betroffenen ArbeitnehmerInnen während des Bezuges von Transferkurzarbeitergeld konkrete Vermittlungsvorschläge sowie bei vorhandenen Qualifizierungsdefiziten Qualifizierungsmaßnahmen zur Erhöhung der Eingliederungschancen zu unterbreiten. Schließlich trifft die Transfergesellschaft die Pflicht, halbjährlich jeweils zum 30. Juni und 31. Dezember die Zahl der in der Gesellschaft befindlichen Arbeitnehmer, deren Altersstruktur und die Zahl der vermittelten Arbeitnehmer an den alten Arbeitgeber sowie die Agentur für Arbeit zu übermitteln.

Hinsichtlich der Höhe des Transferkurzarbeitergeldes sind keine Veränderungen eingetreten, jedoch kann das Transferkurzarbeitergeld jetzt längstens für 12 und nicht mehr für 24 Monate beansprucht werden.

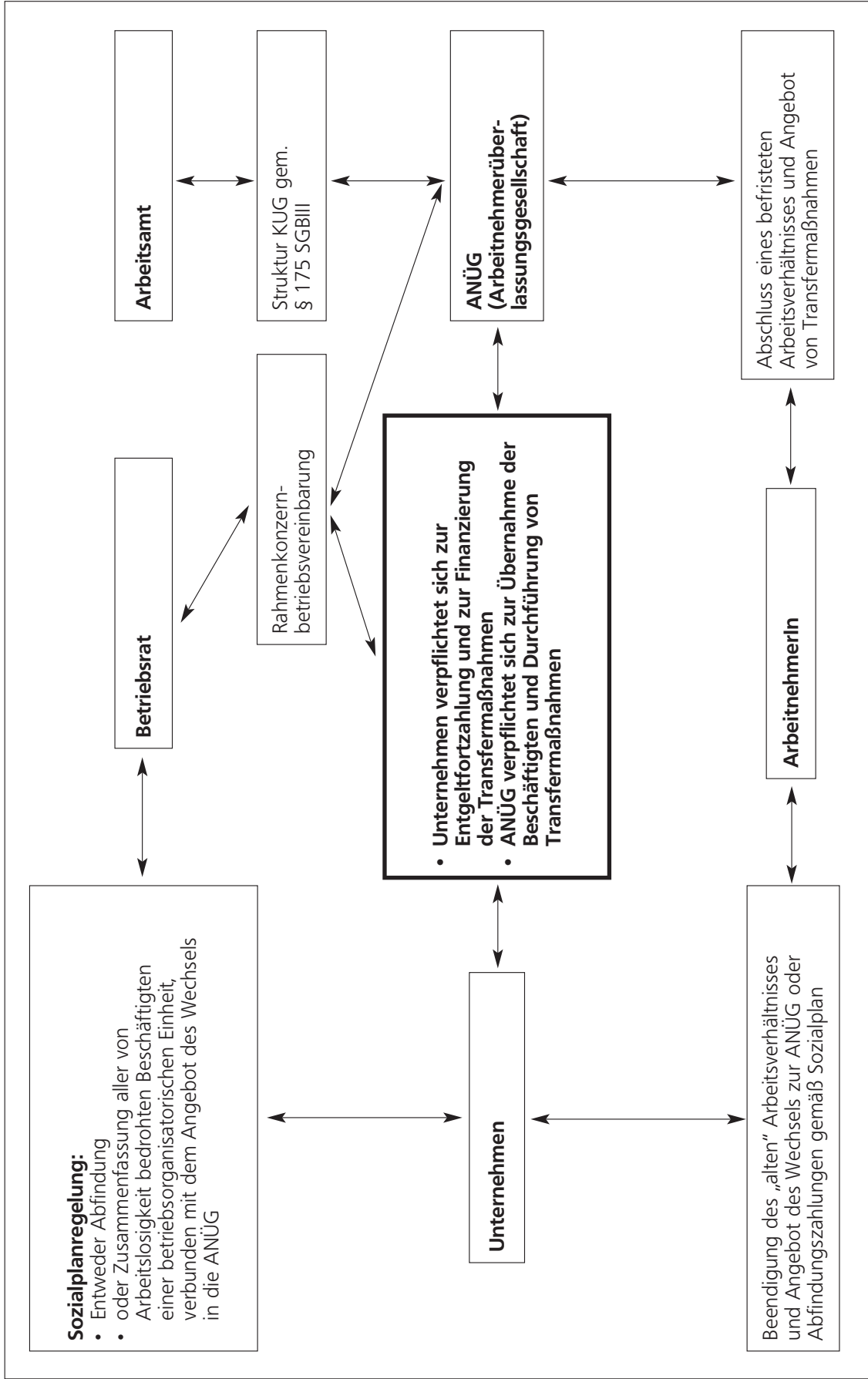
4. Voraussetzungen für strukturelles Kurzarbeitergeld gem. § 175 SGB III



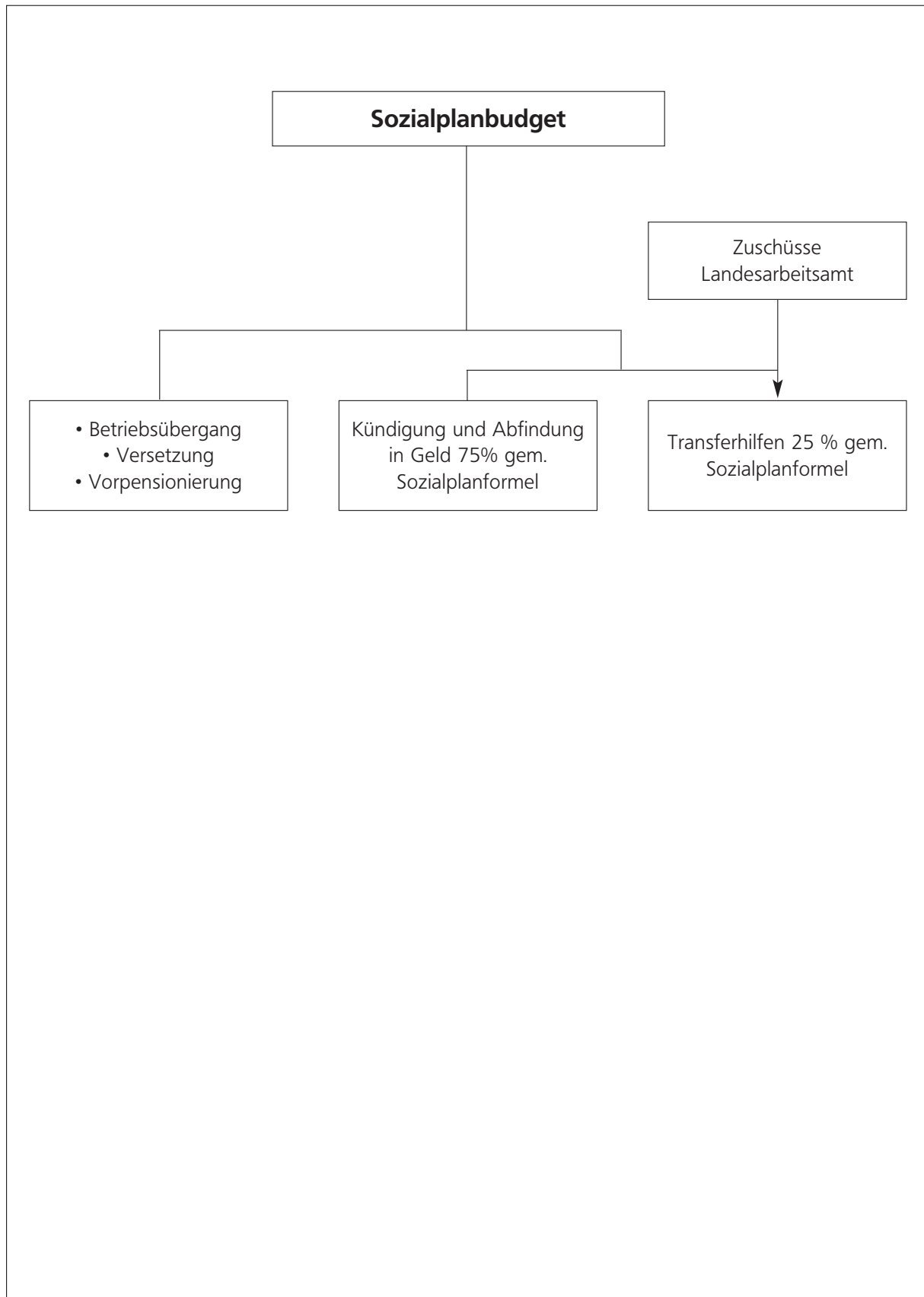
5. Voraussetzungen für Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen gem. § 254 SGB III



6. Modell einer Personalentwicklungs- und Vermittlungsgesellschaft gem. §§ 175 ff. SGB III



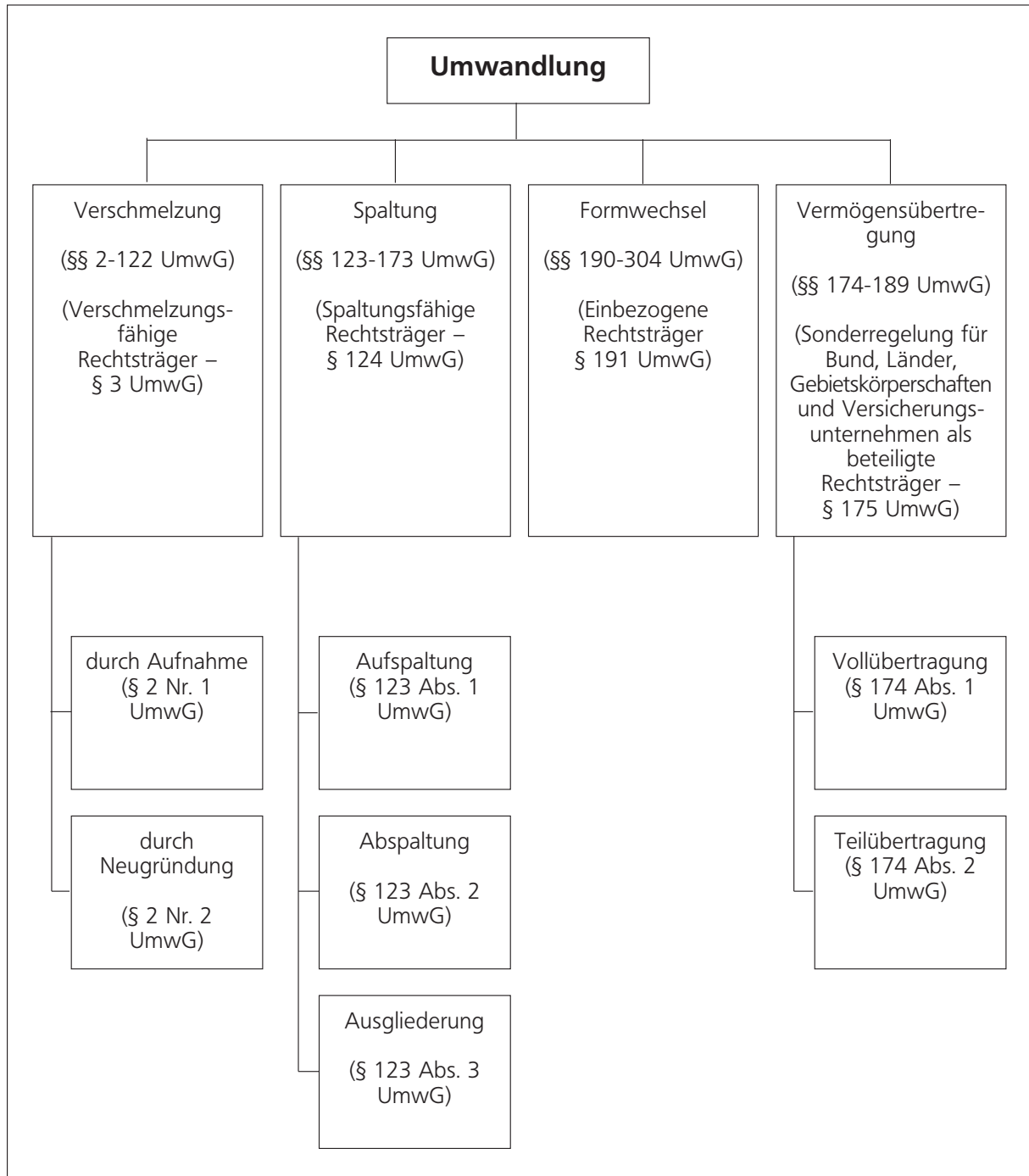
7. Modell eines Transfer-Sozialplanes gem. §§ 254 ff. SGB III



Checkpoint 05: Betriebsübergang § 613a BGB

1. Voraussetzungen für die Anwendung des § 613a BGB

- **Übertragung einer auf Dauer angelegten wirtschaftlichen Einheit unter Wahrung ihrer Identität durch Rechtsgeschäft (Einzelrechtsnachfolge):**
Übergang eines Betriebes/Betriebsteiles auf Grund eines neuen Inhabers.
- **Umwandlung nach dem Umwandlungsgesetz (UmwG)**
Im Falle des Betriebsübergangs durch Gesamtrechtsnachfolge findet § 613a Abs. 1, 4 bis 6 entsprechende Anwendung. (Aufgrund der Verweisung in § 324 Umwandlungsgesetz (UmwG).



– **Abgrenzung „asset deal“/„share deal“**

Der bloße Anteilskauf, d.h. die Übertragung von Geschäftsanteilen („share deal“), führt nicht zu einem Betriebsübergang und damit auch nicht zu einer Anwendung des § 613a.

– **Abgrenzung Betriebsübergang gem. § 613a BGB/sozialplanpflichtige Betriebsänderung gem. § 111 BetrVG**

Der Betriebsübergang stellt grundsätzlich keine Betriebsänderung dar und unterliegt daher nicht der Mitbestimmung der §§ 111 ff. BetrVG. Etwas anderes gilt nur, wenn mit dem Betriebsübergang Maßnahmen verbunden sind, die ihrerseits als Betriebsänderung zu werten sind.

2. Rechtsfolgen gem. § 613aBGB

2.1 Eintritt in die Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis durch den Betriebserwerber (§ 613a Abs. 1 Satz 1)

Die Arbeitsverhältnisse gehen mit allen auf dem Arbeitsvertrag beruhenden Rechten und Pflichten auf den Erwerber über und dieser wird damit Vertragspartner des Arbeitsvertrages.

– **Folgen für Kollektivvereinbarungen (§ 613a Abs. 1 Satz 2 bis 4 BGB)**

Soweit neben dem Arbeitsvertrag kollektivrechtliche Vereinbarungen (Betriebsvereinbarungen und/oder Tarifverträge) auf das Arbeitsverhältnis Anwendung finden, kommen grundsätzlich drei Möglichkeiten in Betracht: Die kollektive Weitergeltung, die Ablösung oder die Transformation in das Arbeitsverhältnis (individualrechtliche Weitergeltung). Dabei muss zwischen den Auswirkungen des Betriebsübergangs auf die Betriebsvereinbarungen und auf die Tarifverträge unterschieden werden.

– **Haftung des bisherigen Arbeitgebers und des neuen Inhabers gegenüber den ArbeitnehmerInnen (§ 613a Abs. 2 BGB)**

Den ArbeitnehmerInnen bleibt nach Betriebsübergang für die bis zu diesem Zeitpunkt entstandenen Ansprüche für die Dauer von einem Jahr auch der Veräußerer als Schuldner erhalten, soweit die Ansprüche innerhalb dieses Jahres fällig werden.

2.2 Das Verbot der Kündigung wegen des Betriebsübergangs (§ 613a Abs. 4 BGB)

Einer Kündigung wegen Betriebsübergangs steht die Vorschrift des § 613a Abs. 4 BGB entgegen. Eine Kündigung aus anderen Gründen ist jedoch nicht ausgeschlossen (z. B. Möglichkeit einer betriebsbedingten Kündigung nach einem Widerspruch).

2.3 Unterrichtung der Arbeitnehmer (§ 613a Abs. 5 BGB)

a) Allgemeines

Die in § 613a Abs. 5 BGB enthaltene Aufforderung zur Unterrichtung steht in engem Zusammenhang zu dem Widerspruchsrecht der ArbeitnehmerInnen, das als Abs. 6 des § 613a BGB gesetzlich fixiert wurde. Mit den in die Unterrichtung aufzunehmenden Informationen sollen die ArbeitnehmerInnen in die Lage versetzt werden, ihre Entscheidung über die Ausübung oder Nichtausübung des Widerspruchsrechts zu treffen. Daraus folgt für die Unterrichtung:

- Den ArbeitnehmerInnen sind die Informationen zur Verfügung zu stellen, aufgrund derer sie sich – unter Umständen nach entsprechender Beratung durch Dritte – entscheiden können, ob sie von ihrem Widerspruchsrecht Gebrauch machen wollen oder nicht. Eine rechtliche Beratung ist durch § 613a Abs. 5 BGB nicht geschuldet.

- Bei der Gestaltung der Information ist auf den Empfängerhorizont abzustellen, d.h., die Ausführungen sollten für die ArbeitnehmerInnen verständlich sein.
- Das Informationsschreiben sollte übersichtlich gestaltet sein und auf das Wesentliche beschränkt bleiben.
- Das Schreiben sollte regelmäßig nicht mehr als zwei bis drei Seiten umfassen.

b) Wer hat zu unterrichten?

Nach dem Wortlaut des Gesetzes kann die Unterrichtung sowohl vom Veräußerer als auch vom Erwerber grundsätzlich allein vorgenommen werden. Die Gegenstände der Unterrichtung werden jedoch regelmäßig eine Verständigung beider erforderlich machen. Es empfiehlt sich daher – abhängig vom Einzelfall –, dass die Unterrichtung von Veräußerer und Erwerber gemeinsam vorgenommen wird.

c) Wer ist zu unterrichten?

Es sind die vom Übergang unmittelbar betroffenen ArbeitnehmerInnen zu unterrichten.

d) Wann ist zu unterrichten?

Die ArbeitnehmerInnen sind grundsätzlich vor dem Betriebsübergang zu informieren. Für den Zeitpunkt des Betriebsübergangs kommt es auf die tatsächliche Übernahme der arbeitstechnischen Organisations- und Leitungsmacht durch den Betriebserwerber an.

e) Wie ist zu unterrichten?

Die Unterrichtung hat in Textform (§ 126b BGB) zu erfolgen.

Mit dem Zugang der Unterrichtung beginnt die einmonatige Widerspruchsfrist des Arbeitnehmers. Bei einer Information mittels zweier Schreiben ist auf den Zugang des letzten abzustellen. Zur Vermeidung von Unklarheiten über den Fristbeginn empfiehlt sich auch unter diesem Gesichtspunkt eine Verständigung zwischen Veräußerer und Erwerber.

Eine mündliche Unterrichtung – z. B. in einer Mitarbeiterversammlung – ist nicht ausreichend.

f) Zeitpunkt oder geplanter Zeitpunkt des Übergangs

Die ArbeitnehmerInnen sind über den Zeitpunkt oder geplanten Zeitpunkt des Übergangs zu unterrichten.

Ein Betriebsübergang gem. § 613a BGB erfolgt zeitlich im Moment der tatsächlichen Übernahme der Leitungsmacht durch den Erwerber. Der geplante Stichtag bzw. Zeitraum ist den ArbeitnehmerInnen mitzuteilen.

g) Grund für den Übergang

Es hat eine Unterrichtung über den Grund des Übergangs zu erfolgen.

Ein Betriebsübergang wird auf einer bestimmten rechtlichen Grundlage vollzogen. Dieser Rechtsgrund, d.h. die Art des zugrunde liegenden Rechtsgeschäfts, ist den ArbeitnehmerInnen mitzuteilen. Dies umfasst auch die Information, dass der Betrieb/Betriebsteil im Rahmen der Einzel- oder Gesamtrechtsnachfolge auf den Erwerber übergehen soll. Einzelheiten des Vertragsverhältnisses müssen nicht genannt werden.

Anzugeben ist daher z. B.,

- dass dem Betriebsübergang ein Unternehmenskauf/ein Pachtvertrag u.a. zugrunde liegt,
- dass der Betriebsübergang Folge einer Umstrukturierung nach dem Umwandlungsgesetz ist (Verschmelzung, Spaltung oder Vermögensübernahme).

h) Rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen des Übergangs für die Beschäftigten

Die Beschäftigten sind über die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Übergangs zu informieren.

Für den Umfang der Unterrichtung hinsichtlich dieses Punktes bieten die in § 613a Abs. 1 bis 4 und 6 BGB festgelegten Rechtsfolgen des Betriebsübergangs Anhaltspunkte. Ein pauschaler Hinweis auf den Gesetzeswortlaut bzw. dessen Wiedergabe reicht jedoch nicht aus. Folgende Informationen sind daher erforderlich:

- **Rechte und Pflichten, die auf den Erwerber übergehen?**
Rechte und Pflichten, deren Übergang besonders hervorgehoben werden müssen (Betriebszugehörigkeit, betriebliche Altersversorgung, Arbeitgeberdarlehen, Werkdienstwohnungen)
- **Haftung**
Bestehen noch offene Forderungen an den Betriebserwerber?
- **Kündigungsverbot**
Hinweis auf das Kündigungsverbot aus § 613a Abs. 4 Satz 1 BGB.
- **Welche Folgen hat der Betriebsübergang auf Kollektivvereinbarungen?**
Welche auf das Arbeitsverhältnis anwendbaren Kollektivvereinbarungen (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung) bestehen beim Veräußerer/Erwerber?
Geht der Betrieb als Ganzes über?
Wird der Betrieb/Betriebsteil eingegliedert?
Welche Tarifbindung besteht beim Veräußerer?
Welche Tarifbindung besteht beim Erwerber?
- **Sonstige rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen**
Welche Auswirkungen hat der Betriebsübergang auf den Betriebsrat?
- **Welche Maßnahmen sind hinsichtlich der ArbeitnehmerInnen in Aussicht genommen?**
Es ist über die hinsichtlich der ArbeitnehmerInnen konkret in Aussicht genommenen Maßnahmen zu unterrichten. In erster Linie sind damit geplante Maßnahmen im Sinne §§ 92 ff. BetrVG angesprochen, so dass zu unterrichten ist über:
 - personelle Maßnahmen,
 - Weiterbildungsmaßnahmen, die aufgrund dieser Entwicklung getroffen werden sollen,
 - andere Maßnahmen, welche die berufliche Entwicklung der ArbeitnehmerInnen betreffen.

i) Folgen einer unterbliebenen oder fehlerhaften Unterrichtung

- **Kein Fristbeginn nach § 613a Abs. 6 BGB**
Konsequenzen aus einer fehlerhaften Unterrichtung können sich aus der Verknüpfung der Unterrichtung mit dem Widerspruchsrecht der Beschäftigten ergeben. Die ArbeitnehmerInnen können innerhalb eines Monats nach Zugang der Unterrichtung nach Abs. 5 widersprechen. Eine fehlende Information lässt damit eine durch das Gesetz zeitlich nicht begrenzte Ausübung des Widerspruchs zu.
Auch das Widerspruchsrecht unterliegt der Verwirkung, d.h. durch Ablauf einer bestimmten Zeit und dem Vorliegen entsprechender Umstände verlieren die ArbeitnehmerInnen dieses Recht.
- **Anfechtung eines Widerspruchs**
Als empfangsbedürftige Willenserklärung unterliegt der Widerspruch den Anfechtungsregeln des allgemeinen Teils des BGB. Eine Anfechtung könnte insbesondere in Betracht kommen, wenn ein/e ArbeitnehmerIn durch Täuschung zur Ausübung seines Widerspruchsrechts bewegt worden ist.

2.4 Widerspruchsrecht der ArbeitnehmerInnen (§ 613a Abs. 6 BGB)

In § 613a Abs. 6 BGB wurde unter Ausdehnung der Widerspruchsfrist auf einen Monat das bisher vom BAG in seiner Rechtsprechung grundsätzlich anerkannte Recht der Beschäftigten, dem Übergang ihrer Arbeitsverhältnisse vom Betriebsveräußerer auf den Betriebserwerber zu widersprechen, gesetzlich

fixiert. Der fristgerecht und formwirksam erklärte Widerspruch führt zum Fortbestand bzw. zur Wiederherstellung des Arbeitsverhältnisses beim bisherigen Arbeitgeber.

a) Inhalt des Widerspruchs

In der Erklärung des Widerspruchs muss der Wille der ArbeitnehmerInnen zum Ausdruck kommen, dass sie den Übergang des Arbeitsverhältnisses auf den Erwerber nicht wünschen. Die Angabe eines besonderen Grundes ist für die Ausübung des einseitig gestalteten Widerspruchsrechts nicht erforderlich.

b) Widerspruchsfrist

Der Widerspruch ist innerhalb eines Monats nach Zugang der Unterrichtung zu erklären. Bei einer Unterrichtung mittels mehrerer Schreiben, ist auf den Zugang des letzten abzustellen.

c) Form des Widerspruchs

Der Widerspruch muss vom Beschäftigten schriftlich (§ 126 BGB) erklärt, d.h. eigenhändig unterzeichnet werden. Durch ihre Unterschrift sollen sich die ArbeitnehmerInnen in erster Linie der Bedeutung ihres Widerspruchs bewusst werden.

d) Adressat des Widerspruchs

Der Widerspruch kann gegenüber dem bisherigen Arbeitgeber oder dem neuen Inhaber erklärt werden, unabhängig davon, ob der Widerspruch vor oder nach dem Übergang des Arbeitsverhältnisses ausgesprochen wird. Der Arbeitgeber, gegenüber dem der Widerspruch erklärt wurde, soll jeweils den anderen hierüber unterrichten.

e) Folgen des Widerspruchs

Erklären die ArbeitnehmerInnen ihren Widerspruch, bleibt ihr Arbeitsverhältnis beim bisherigen Arbeitgeber (dem Veräußerer) bestehen. Dies gilt auch dann, wenn der Widerspruch nach dem Übergang erklärt wurde.

Wenn der Betriebsübergang zu einem Wegfall der Beschäftigungsmöglichkeit für ArbeitnehmerInnen führt (da der Arbeitsplatz als solcher übergegangen ist), besteht die Möglichkeit einer betriebsbedingten Kündigung. Eine solche ist nicht durch § 613a Abs. 4 BGB (Verbot der Kündigung wegen Betriebsübergangs) ausgeschlossen.

3. Vertragliche Abreden im Zusammenhang mit dem Betriebsübergang

Die Regelungen in § 613a BGB sind zwingendes Recht, d.h. durch Rechtsgeschäft können seine Rechtsfolgen weder ausgeschlossen noch modifiziert werden (z. B. durch vertraglichen Ausschluss des Übergangs der Arbeitsverhältnisse).

Anlässlich des Betriebsübergangs können mit den betroffenen Beschäftigten jedoch folgende vertraglichen Abreden getroffen werden:

- Die ArbeitnehmerInnen können sich – nach der entsprechenden Unterrichtung gem. § 613a Abs. 5 BGB – bereits vor Ablauf der Widerspruchsfrist mit dem Übergang ihrer Arbeitsverhältnisse einverstanden erklären;
- hinsichtlich einzelner regelungsbedürftiger Fragen kann eine Vereinbarung zwischen dem Betriebserwerber und den ArbeitnehmerInnen getroffen werden mit der Folge, dass diese, soweit sie einen bereits geregelten Sachverhalt betreffen, an die Stelle der sonst gem. § 613a BGB weiter geltenden Regelung treten;
- Betriebserwerber und Arbeitnehmer können sich über den Abschluss eines neuen Arbeitsvertrages einigen. Dabei ist jedoch zu beachten:

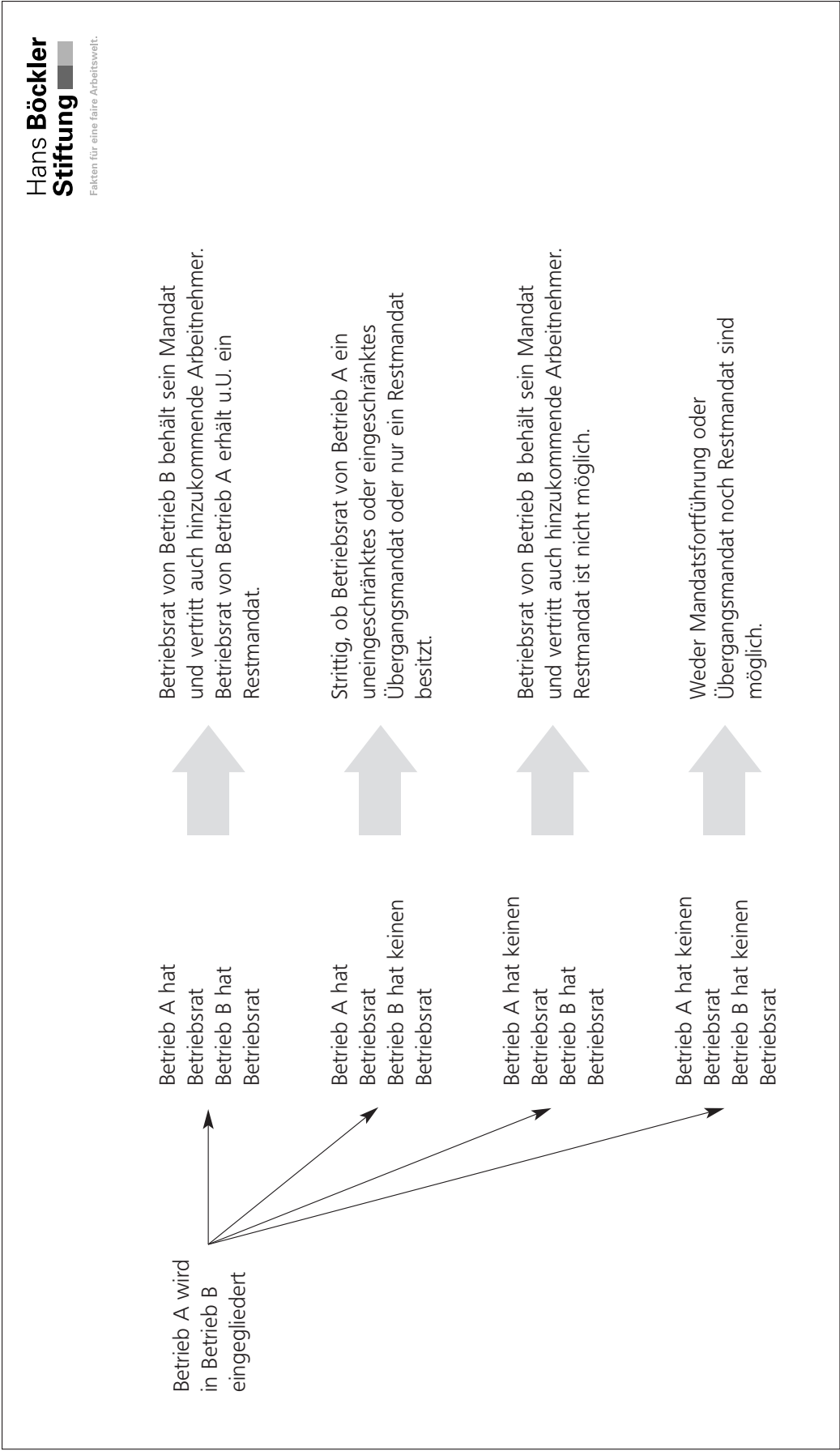
- a) Die in das Arbeitsverhältnis transformierten kollektivrechtlichen Regelungen unterliegen gem. § 613a Abs. 1 Satz 2 BGB der einjährigen Veränderungssperre, d.h., sie dürfen nicht vor Ablauf eines Jahres nach dem Übergang zum Nachteil der ArbeitnehmerInnen geändert werden.
- b) Die vertraglichen Abreden dürfen nicht zu einer Umgehung der Arbeitnehmerschutzvorschrift des § 613a BGB führen. Unter diesem Gesichtspunkt bestehen nach der Rechtsprechung folgende Bedenken hinsichtlich der Wirksamkeit solcher Vereinbarungen:
 - Wenn die Abreden zum Nachteil der Beschäftigten vom bisherigen Arbeitsvertrag abweichen,
 - die Befristung bisher unbefristeter Arbeitsverhältnisse bei gleichzeitigem Erhalt des Arbeitsplatzes bezweckt wird.
- Anlässlich des Betriebsübergangs kann das Arbeitsverhältnis einvernehmlich beendet werden.

Checkpoint 06: Stellung des Betriebsrates im M&A-Prozess

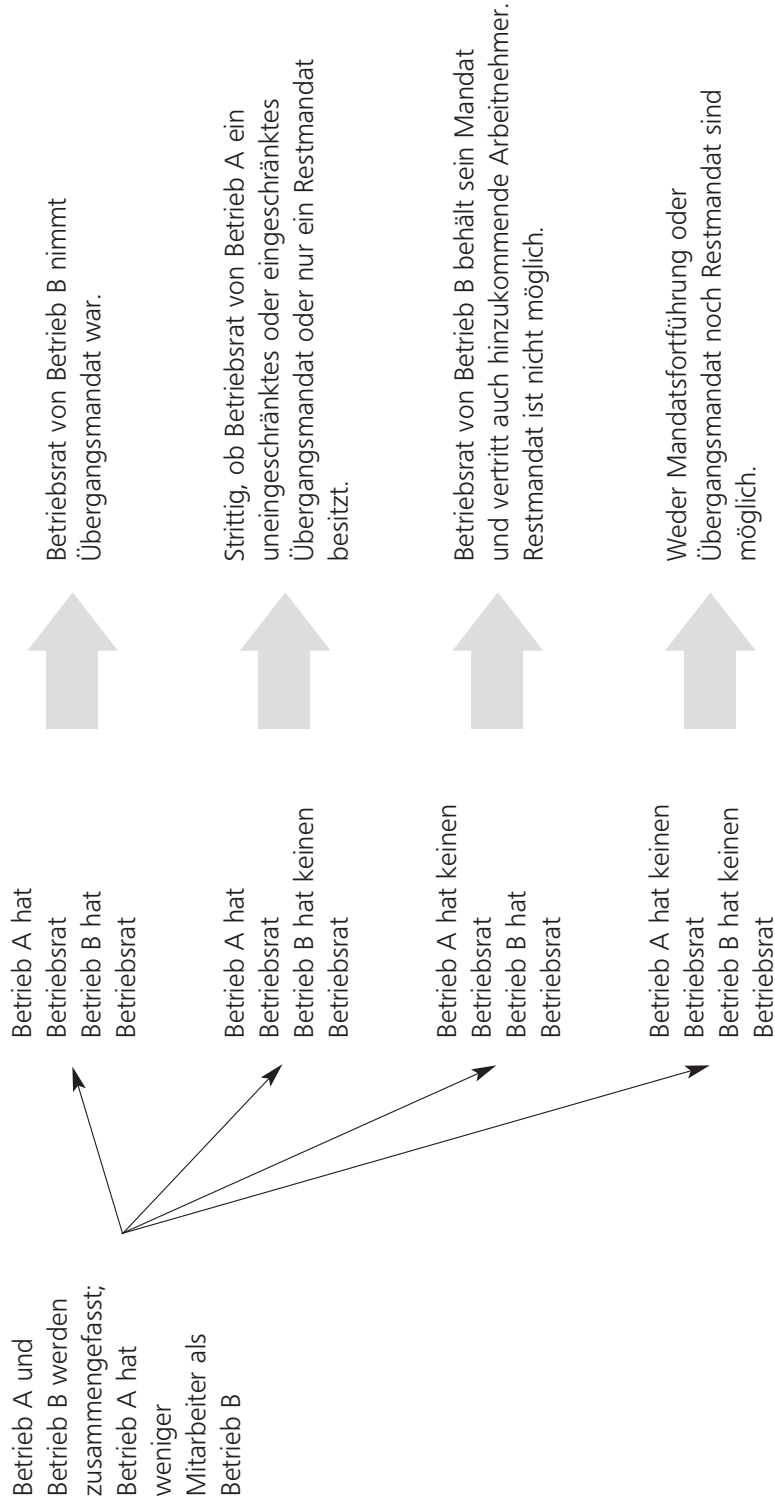
1. Informationspflichten gegenüber Betriebsräten vor Umwandlung

Phase und Form der Zusammenarbeit	Merkposten
Gesetzlich geregelte, institutionalisierte Zusammenarbeit vor dem Zusammenschluss	<p>Sofern ein Wirtschaftsausschuss besteht: Der Unternehmer hat den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend über wirtschaftliche Angelegenheiten des Unternehmens, über Zusammenschlüsse und Spaltung von Unternehmen und Betrieben zu unterrichten (§ 106 BetrVG).</p> <p>Sofern ein Verschmelzungs- oder Spaltungs- und Übernahmevertrag abgeschlossen oder ein Spaltungsplan aufgestellt wird (vgl. UmwG): Vertrag bzw. Plan muss Angaben über die Folgen der Verschmelzung für die AN und ihre Vertretungen sowie die insoweit vorgesehenen Maßnahmen enthalten.</p> <p>Vertrag oder -entwurf bzw. Plan müssen spätestens einen Monat vor dem Tage der Versammlung der Anteilhaber jedes beteiligten Rechtsträgers, die über die Zustimmung zum Verschmelzungsvertrag beschließen sollen, dem zuständigen BR dieses Rechtsträgers zugeleitet werden.</p> <p>Ein Nachweis über die rechtzeitige Zuleitung ist der Anmeldung der Verschmelzung zur Eintragung ins Handels-, Genossenschafts- oder Vereinsregister als Anlage beizufügen.</p>
Frei vereinbarte, institutionalisierte Zusammenarbeit vor dem Zusammenschluss	<p>Prüfen, ob freiwillig vereinbarte Gremien für die Zusammenarbeit mit AN-Vertretern das M&A-Vorhaben beschleunigen und verbessern.</p> <p>Ggf. zwischen den M&A-Partnern und den Entscheidungsträgern Größe, Zusammensetzung, Aufgaben, Ressourcen und Entscheidungskompetenzen vereinbaren.</p>
Gesetzlich geregelte, institutionalisierte Zusammenarbeit nach dem Zusammenschluss	<p>Insofern ein Wirtschaftsausschuss besteht: Der Unternehmer hat den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend über Veräußerung, Auflösung, Umwandlung von Tochtergesellschaften, geplanten Restrukturierungen zu unterrichten</p>

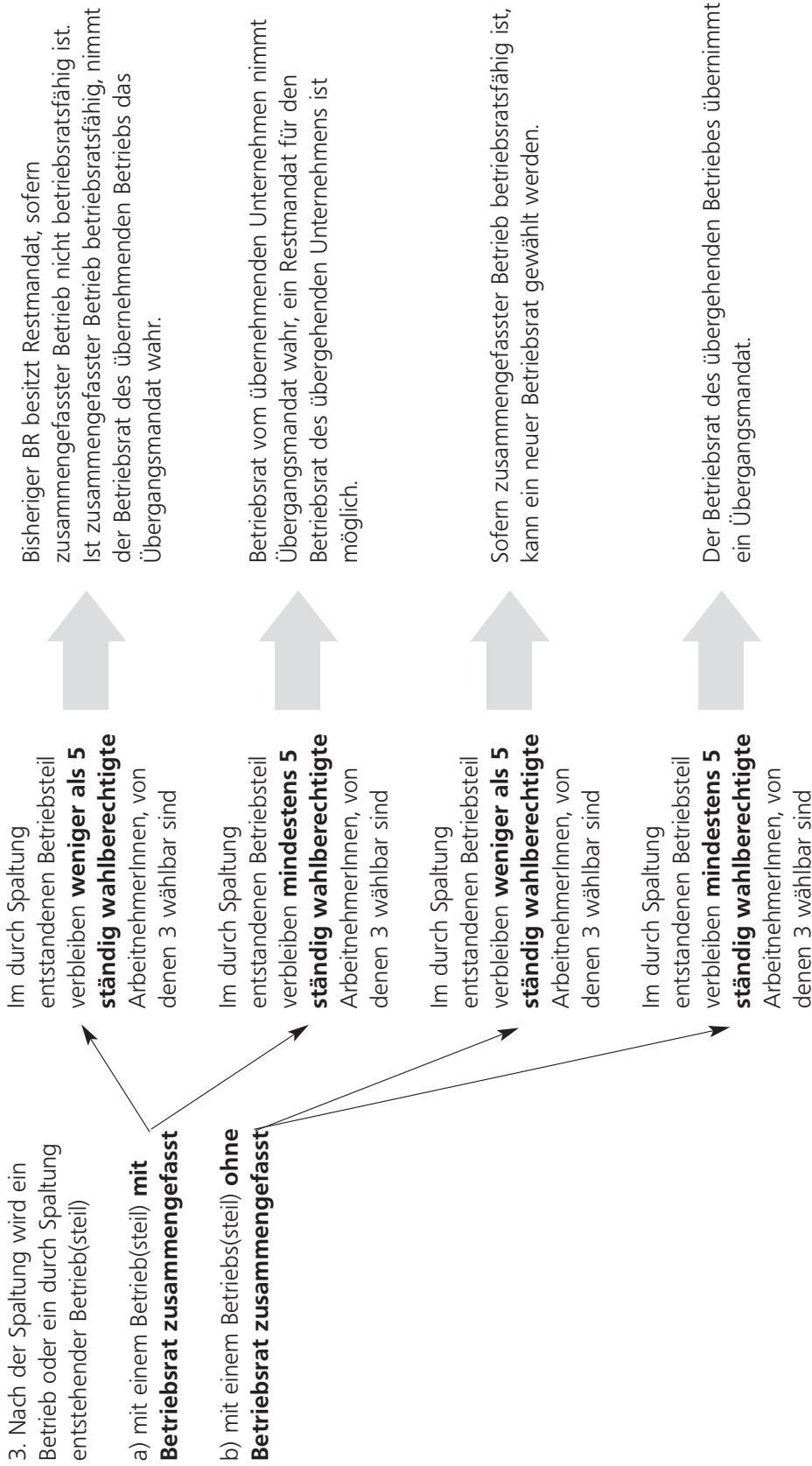
1. Auswirkungen von Zusammenlegungen von Betriebsteilen auf den Betriebsrat gem. §§ 21a und 21b BetrVG



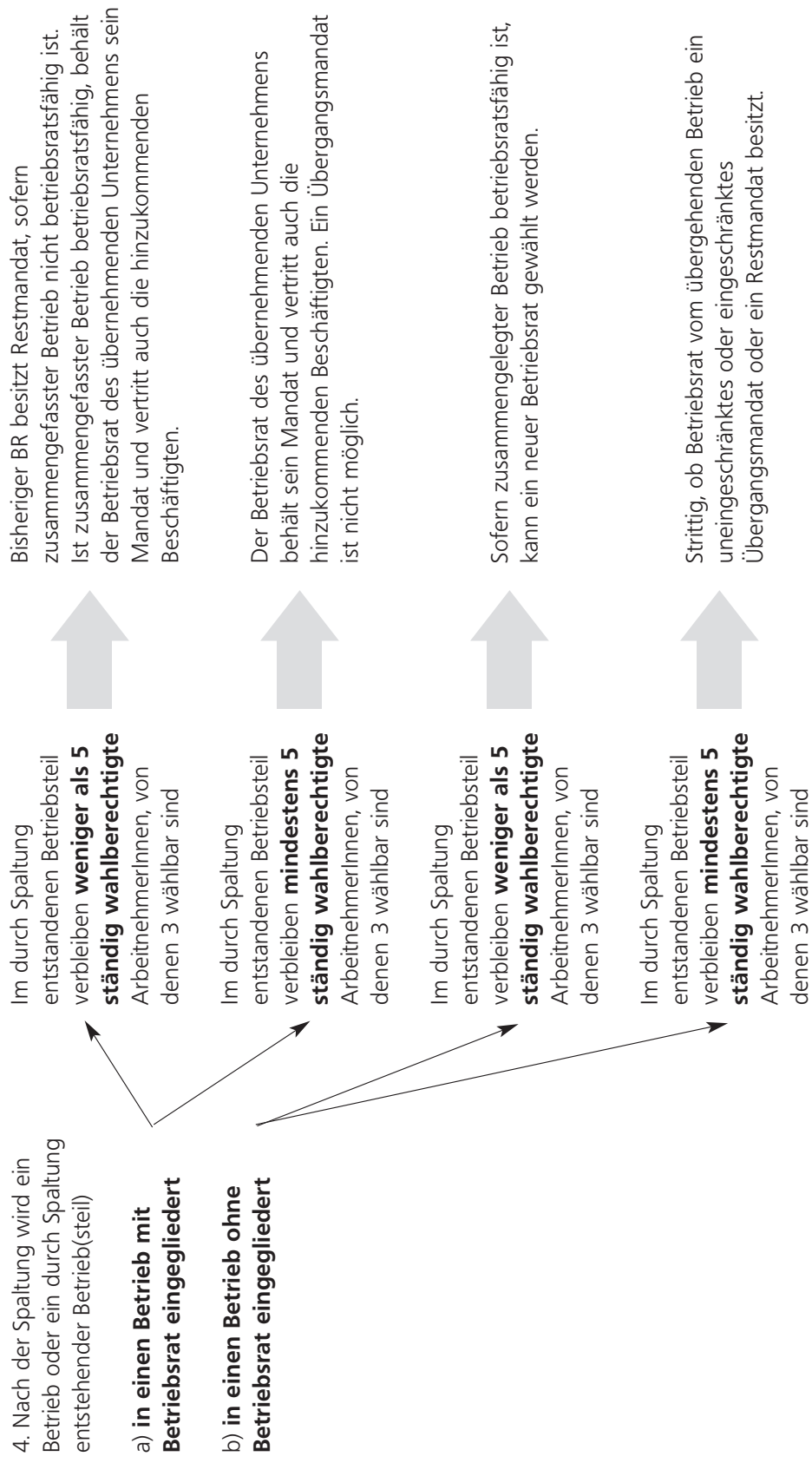
2. Auswirkungen von Zusammenlegungen von Betrieben auf den Betriebsrat gem. §§ 21a und 21b BetrVG



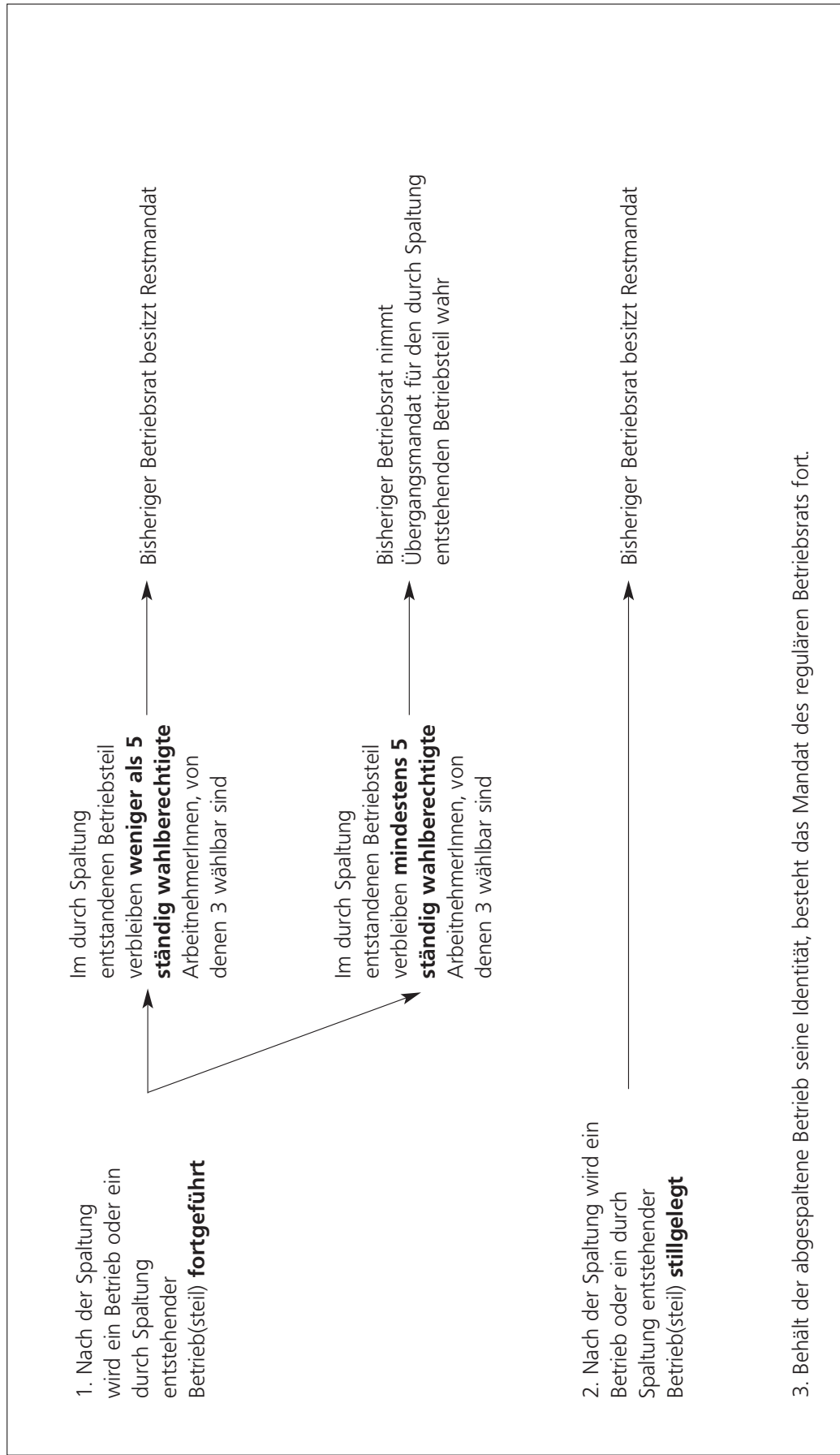
3. Auswirkungen der Spaltung eines Betriebes auf den Betriebsrat, wenn der Betrieb seine Identität aufgrund Spaltung verliert, gem. §§ 21a und 21b BetrVG



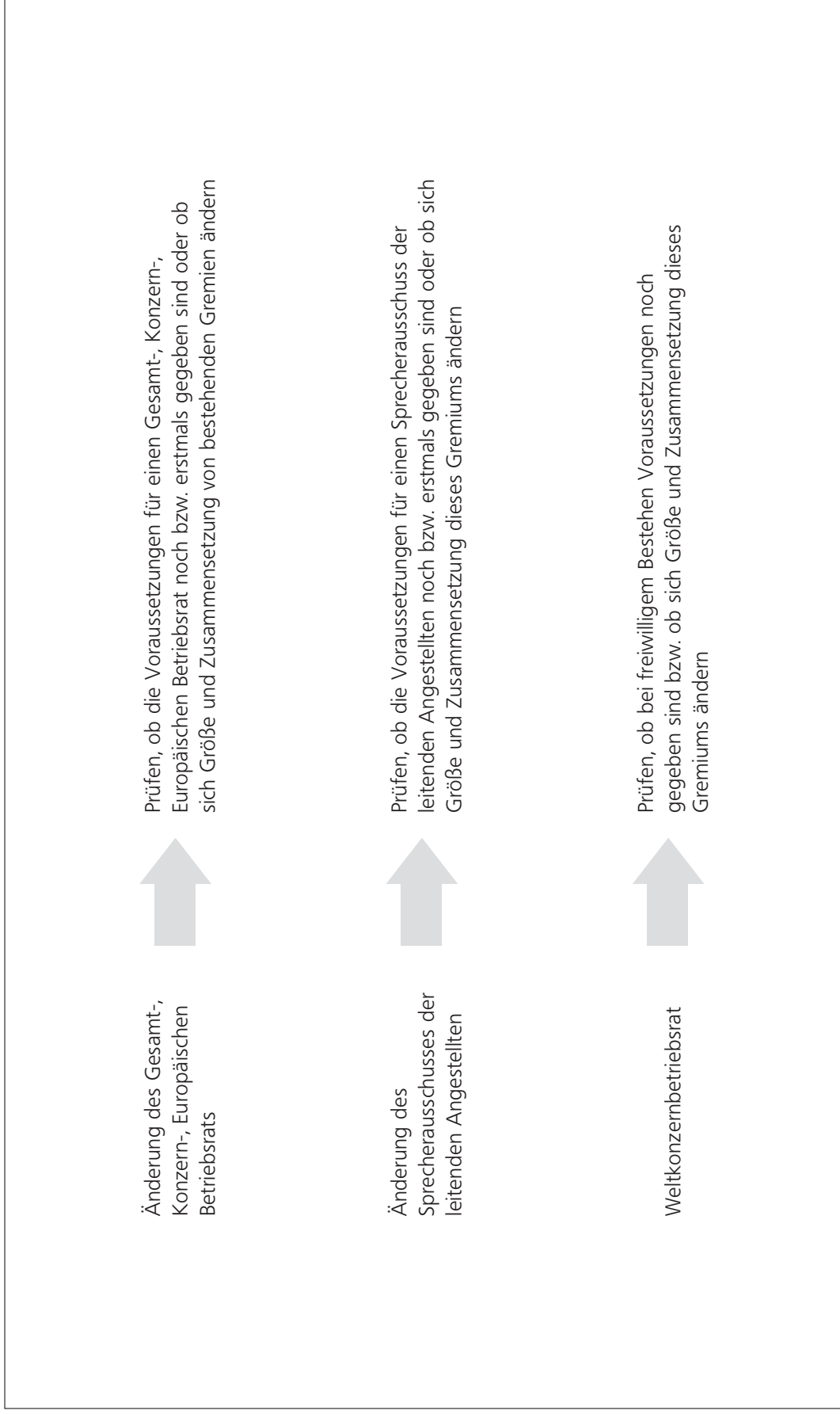
4. Auswirkungen der Spaltung eines Betriebes auf den Betriebsrat, wenn der Betrieb seine Identität aufgrund Spaltung verliert, gem. §§ 21a und 21b BetrVG



5. Auswirkungen der Spaltung eines Betriebes auf den Betriebsrat, wenn der Betrieb seine Identität aufgrund Spaltung verliert, gem. §§ 21a und 21b BetrVG,



6. Auswirkungen auf weitere Mitarbeitervertretungsgremien



Checkpoint 07: Stellung des mitbestimmten Aufsichtsrats (AR)

A. Gesetzlich geregelte, institutionalisierte Zusammenarbeit vor dem Zusammenschluss

- Sofern Arbeitnehmervertreter Mitglied des Aufsichtsrates sind:
Der Vorstand hat den Aufsichtsrat in der Entscheidung rechtzeitig über ein geplantes M&A-Projekt zu unterrichten (vgl. Satzung des Unternehmens, Geschäftsordnung des Aufsichtsrats oder Vorstands).
- Regelmäßig werden M&A's durch die Satzungen als zustimmungspflichtige Geschäfte (§ 111 IV Absatz 2 AktG) behandelt, so dass diese Geschäfte nur mit Zustimmung des AR vorgenommen werden können.
- Sofern ein Wirtschaftsausschuss besteht:
Der Unternehmer hat den Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend (i.d.R. nach Abschluss des Vorvertrags) über wirtschaftliche Angelegenheiten des Unternehmens, über Zusammenschlüsse und Spaltung von Unternehmen und Betrieben zu unterrichten (§ 106 BetrVG).
- Sofern ein Verschmelzungs-, Spaltungs- und/oder Übernahmevertrag abgeschlossen oder ein Spaltungsplan aufgestellt wird (vgl. UmwG):
Vertrag bzw. Plan muss Angaben über die Folgen der Verschmelzung für die AN und ihre Vertretungen sowie die insoweit vorgesehenen Maßnahmen enthalten.

B. Frei vereinbarte, institutionalisierte Zusammenarbeit vor dem Zusammenschluss:

- Prüfen, ob freiwillig vereinbarte Gremien für die Zusammenarbeit mit AN-Vertretern das M&A-Vorhaben beschleunigen und verbessern.
- Ggf. zwischen den M&A-Partnern und den Entscheidungsträgern Größe, Zusammensetzung, Bezeichnung, Themen, Tagungsfrequenz, interne Struktur der Gremien abstimmen.
- Ggf. Gremien mit den AN-Vertretern vereinbaren.

C. Nicht institutionalisierte Zusammenarbeit vor dem Zusammenschluss (Vereinbarungen):

- Zwischen den M&A-Partnern und den Entscheidungsträgern Inhalte der Vereinbarungen bzw. Erklärungen abstimmen.
- Vereinbarungen abschließen bzw. Erklärungen abgeben.

D. Gesetzlich und durch Geschäftsordnung geregelte, institutionalisierte Zusammenarbeit nach dem Zusammenschluss:

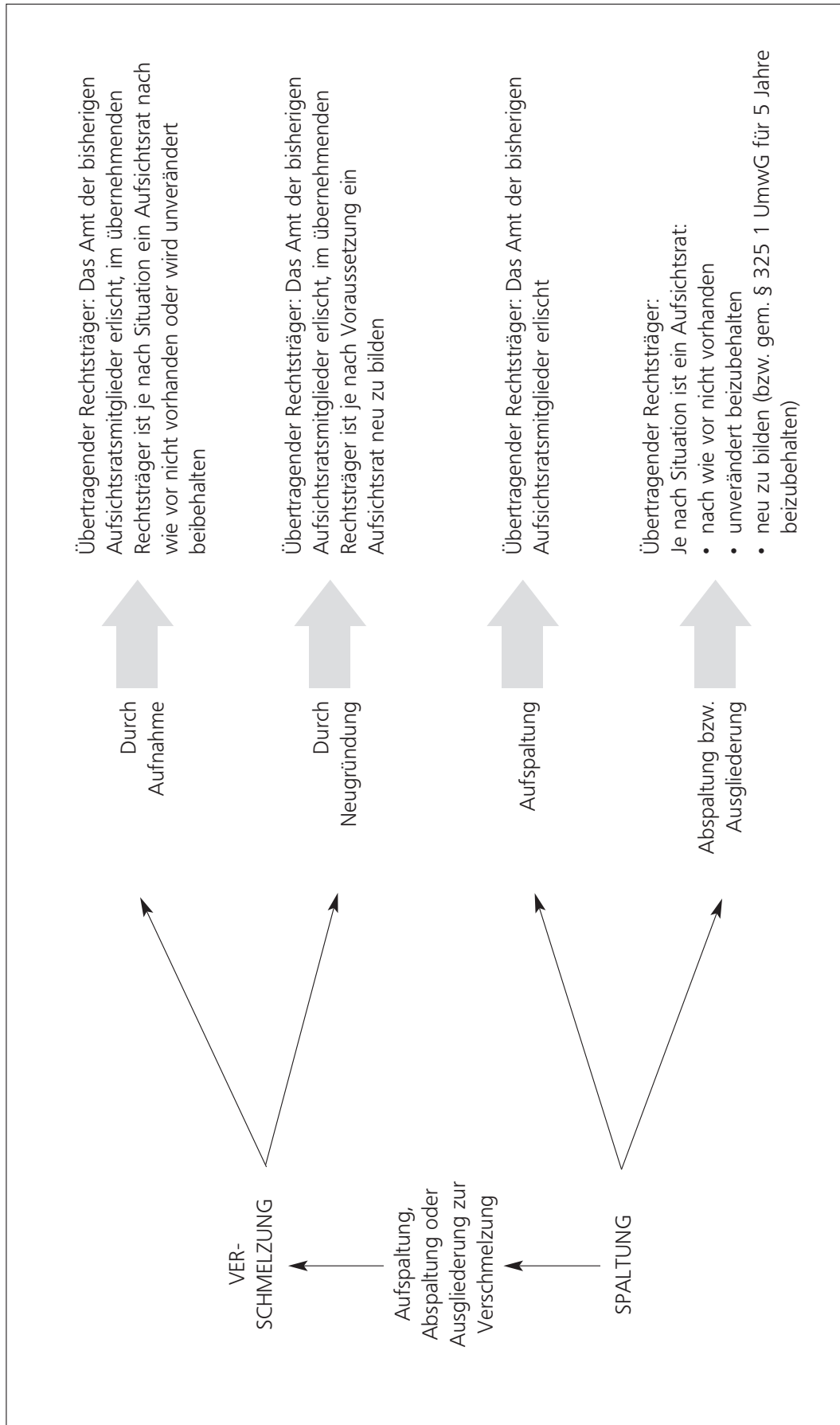
- Informationspflichten bei Veräußerung, Auflösung, Umwandlung von Tochtergesellschaften, geplanten Restrukturierungen.

- Ggf. Zustimmung des AR zu diesen Geschäften, da zustimmungspflichtige Geschäfte ==> Check der Geschäftsordnung auf zustimmungspflichtige Geschäfte (*TransPuG, Corporate Governance, § 111 IV – neu erweiterte GO*).

E. Änderung der gesetzlich geregelten Gremien-Zusammenarbeit nach dem Zusammenschluss:

- Prüfen, ob infolge der Auflösung, Veräußerung, Verschmelzung oder Spaltung eines Unternehmens der Aufsichtsrat eines Unternehmens bzw. eines herrschenden Unternehmens neu gewählt werden muss bzw. soll oder ob Beteiligung der AN-Vertreter im Aufsichtsrat entfällt
- Ggf. Wahl der AN-Vertreter zum Aufsichtsrat unterstützen
- Bei Abspaltung oder Ausgliederung eines Unternehmens und Entfall der Voraussetzungen der Mitbestimmung im Aufsichtsrat im übertragenden Unternehmen prüfen, ob AN-Vertreter noch für eine Übergangszeit am Aufsichtsrat zu beteiligen sind (§ 325 UmwG)
- Bei Formwechsel eines Unternehmens prüfen, ob unter der neuen Rechtsform ein Aufsichtsrat in gleicher Weise gebildet und zusammengesetzt wird, so dass die AN-Vertreter im Amt bleiben (203 UmwG)

F. Veränderung des Aufsichtsratsgremiums bei Verschmelzung



Checkpoint 08: HR Due Diligence: Struktur

1. Zu prüfende arbeitsvertragliche Unterlagen

Rechtsgrundlagen des Arbeitsverhältnisses

- Arbeitsverträge (Mustervereinbarungen pro Beschäftigtengruppe ggf. mit Anlagen)
- Trennungsvereinbarungen, Wettbewerbsverbote, Geheimhaltungspflichten aller Mitglieder des oberen Managements (auch ausgeschiedener), sofern diese Angaben nicht Bestandteil des Arbeitsvertrags sind
- Gibt es Regelungen zu übermäßigen Abfindungen für das Management?
- Betriebsvereinbarungen und sonstige Regelungen mit kollektivem Charakter
- Gibt es betriebsübergreifende bzw. regionale Tarifverträge?
- Übersicht über eventuelle besondere Schutzvorschriften für bestimmte Beschäftigtengruppen (z.B. Schwangere, Behinderte, Wehr- und Zivildienstpflichtige ...) mit Anzahl der jeweils darunter fallenden MitarbeiterInnen
- Kopien der vorschriftsmäßigen Auditberichte der Berufsgenossenschaften/Unfall- bzw. Haftpflichtversicherungen
- Anhängige Arbeitsgerichts-, Einigungsstellenverfahren etc.
- Umstrukturierungsprogramme, Arbeitsplatzabbaumaßnahmen etc. (laufend oder geplant)

2. Personalsysteme und Personaladministration

Instrumente der Personalpolitik

- Welche Instrumente werden bei der MitarbeiterInnen- und Management-Entwicklung eingesetzt? Wie hoch sind die Kosten?
- Ist das Unternehmen zertifiziert nach DIN 9001, QS 9000 usw.
- Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibungen
- Arbeitsplatz- bzw. Stellenbewertungssysteme
- Leistungsbeurteilungssysteme
- Entlohnungsmodelle bzw. Gehaltsfindung
- Gibt es interne Ausbildung? In welchen Ausbildungsberufen (für gewerbliche MitarbeiterInnen, Anzahl, Plätze, eingesetztes Personal, Kosten, gebundenes Kapital)?
- Gibt es regelmäßig MitarbeiterInnenbefragungen?
- Systeme für Gesundheitsvorsorge, Arbeitssicherheit?

Administration:

- Personalberechnungssysteme
- Organisatorische Anbindung der Lohn- und Gehaltssysteme
- Personalstatistiken/Personalinformationssysteme
- Personalreporting

3. Aufbau- und Ablauforganisation

- Arbeitsorganisation
- Wie sind Fertigung, Vertrieb usw. organisiert (z.B. zentral bzw. dezentral, Hierarchien, Teams, autonome Fertigungsgruppen)
- Arbeitszeit (Umfang, Verteilung, Schichtmodelle)
- Urlaubsregelungen
- Flexibilitätslösungen (Saisonarbeitszeit, freie Tage, Arbeitszeitkonto)
- Altersteilzeit

Organigramm:

- Hierarchie- und Funktionsübersicht

Checkpoint 09: HR Due Diligence: Personaldaten

4. Stammdaten der Belegschaft

- Anzahl MitarbeiterInnen
- Anzahl der MitarbeiterInnen pro Betrieb/Abteilung
- Altersstruktur
- Betriebszugehörigkeit
- Übersicht über die Belegschaftsmitglieder, gegliedert nach:
 - Leitenden Angestellten (oberes Management)
 - mittlerem Management
 - sonstigen Angestellten
 - MeisternInnen/VorarbeiterInnen
 - FacharbeiterInnen
 - an- und ungelernen ArbeiterInnen
- Qualifikationsstruktur (von Akademiker bis zu MA ohne Schulabschluss)
- Sonstiger Status (Teilzeitkräfte, Trainees, befristete ArbeitnehmerInnen, Agenturpersonal, Schwerbehinderte)
- Aufteilung männlich/weiblich
- Personalbewegungen/Fluktuation (in % der Gesamtbelegschaft während der letzten drei Jahre)
- Ausfallzeiten (Krankenstand, Unfall, sonstiger Ausfall in % der Normalarbeitszeit)
- Mehrarbeit (gemessen an der Normalarbeitszeit)

5. Stammdaten des Managements

- Identifikation der Schlüsselpersonen
- Alterstruktur
- Qualifikationsstruktur
- Kompetenzbasierte Potentialanalyse
- Wettbewerbsklauseln
- Halteprämien

6. Mitbestimmung und Beteiligung

Mitbestimmung

- Welche Gewerkschaften sind tätig?
- Wie hoch ist der Organisationsgrad?
- Gibt es Betriebsräte, Vertrauensleutekörper und in welcher Struktur?
- Welche weiteren Partizipationsträger gibt es? (Geschlechterbeauftragte, Schwerbehindertenvertreter u.ä.)
- Existieren Wirtschaftsausschüsse?
- Streiks, Kurzarbeit, Entlassungen (Übersicht über die letzten 3 Jahren)

7. Entgelte, geldwerte Vorteile und Arbeitszeitsysteme

Lohn- und Gehaltsdaten

- Durchschnittsentgelte (Effektivlohn, verfahrenre Zeit, Ausfallzeit)
- Lohn-, Gehaltsstruktur und Summe (fix, variabel, Tarif/ÜT, Funktionszulagen, Sonderleistungen, Tarif/übertarifliche, materielle und immaterielle Entgeltbestandteile)
- Lohn- und Gehaltsnebenkosten

- Entgeltsysteme (Akkord, Prämie, flexible Gehaltskomponenten)
- Kollektive Erhöhungen der letzten 3 Jahre
- Jahres- und Sonderzahlungen
- Verteilung der Belegschaft nach Lohn- und Gehaltsgruppen

Zahlungen an Externe (z.B. Berater, Trainer, Outsourcing von Personalleistungen)

- Zusatzleistungen (jeweils mit Angabe der Personengruppe)
- Sozialleistungen mit den jeweiligen Beträgen in % der Lohn- und Gehaltssumme (gesetzlicher und freiwilliger Sozialaufwand)
- Satzungen von Arbeitgeber-teilfinanzierten Versicherungen
- Laufende Kosten, gedeckte und ungedeckte Kapitalverpflichtungen aus Altersversorgung
- Weitere Kosten für soziale Sicherung, soweit nicht in Personalnebenkosten
- Mitgliedsbeiträge Verbände
- Reisekostenregelung
- Vorruhestands- und Abfindungsmodelle (Beträge, Rückstellungen etc.)

Checkpoint 10: Unternehmenskultur: Kulturmerkmale und gestaltende Personalinstrumente

1. Leistung und Motivation:

- Beurteilungs- und Feedbacksysteme
 - Zielvereinbarungen
 - Leistungsorientierte Entgelte
 - Informelle Belohnungen
 - Incentive-Programme
 - Abbau bzw. Vermeidung von Hierarchie und Bürokratie
 - Flexible Arbeitszeitgestaltung
 - Individuelle Qualifizierungs- und Karriereplanung
 - Nachfolgeplanung
 - Potentialanalysen
 - Gestaltung von Verantwortungsübertragung
 - Feedback auch zwischen offiziellen Beurteilungen
 - Aufgabengestaltung
 - Führungsstil
-

2. Kooperation:

- Teamarbeit und -entwicklung
 - Funktionen und Hierarchie übergreifende Projekte
 - Aufbau der Arbeitsbeziehungen zwischen Bereichen/Abteilungen
 - Konflikt- und Kommunikationsmanagement
 - Fehlermanagement: Wie wird mit Fehlern umgegangen?
 - Ausgestaltung der Beziehung zu den Mitbestimmungsträgern
 - Ausgestaltung von Ziel- und Anreizsystemen
 - Managing diversity: Umgang mit Unterschiedlichkeiten in der Belegschaft (Geschlecht, Alter, Staats- und Religionszugehörigkeit u.a.m.)
-

3. Lernen:

- Qualifizierungsprogramme in allen Altersgruppen
- Förderung von Innovationen durch Ideen- und Wissensmanagement durch Programme lebenslangen Lernens
- Kooperationen zu Bildungsträgern (Schulen, Hochschulen etc.)
- Führungskräftecoaching

Checkpoint 11: Unternehmenskulturen in Fusionsprozessen: Design eines Erhebungsinstruments

Wie ist „Unternehmenskultur“ definiert?
Welche Definitionsbereiche sind:
a) Managementfähig, steuerbar?
b) Management und Betriebsräten wichtig?

fließt
ein in:

Dokumentenanalyse:

- Unternehmensleitbild
- Geschäftsbericht(e)
- Führungsleitlinien
- MA-Zeitschrift
- Internetpräsenz u.Ä.

Ergebnis ist ein Analysebericht, der dieselben Kriterien verfolgt wie die Tiefeninterviews und die Gruppeninterviews

Einzelgespräche:

So genannte Tiefeninterviews werden mit ausgewählten Führungskräften und Betriebsräten durchgeführt

Ergebnis ist ein Analysebericht, der dieselben Kriterien verfolgt wie die Dokumentenanalyse und die Gruppeninterviews

Gruppeninterviews:

Stichprobe von ca. 10 % der Belegschaft. Es werden standardisierte Fragebögen bei Anwesenheit von Mitgliedern des M&A-Teams ausgefüllt. Nachfragen können direkt beantwortet werden, Rücklauf ist gesichert.

Ergebnis sind standardisierte Daten

Endbericht:

Enthält Unterschiede, Gemeinsamkeiten; sowohl der Ist-Kulturen als auch der als erstrebenswert gesehenen Kulturen. Darüber hinaus einprägsame Darstellungen (Profile, Netzdiagramme o.Ä.)

Checkpoint 12: Unternehmenskultur: Projektablauf zum Akkulturationsprozess

1. Prüfung der eigenen Unternehmenskultur (Vor der Suche nach geeignetem Fusionspartner)

Der strategische Entschluss eines Unternehmens, bestimmte Ziele durch Fusionsprozesse zu erreichen, sollte eine Self Due Diligence nach sich ziehen, zu der selbstverständlich auch eine Self Cultural Due Diligence gehört. Damit ist die sorgfältige Prüfung der eigenen für eine Fusion wichtigen unternehmenskulturellen Kriterien gemeint.

Leitfragen: Wie ausgeprägt ist die Unternehmenskultur? Wo sind die Stärken und Schwächen der Unternehmenskultur?

Wie sollte die Unternehmenskultur eines Fusionskandidaten ausgeprägt sein, damit eine Fusion Erfolg versprechend ist?

2. Kulturenvergleich: (Nach Auswahl möglicher Fusionspartner)

Nachdem Fusionskandidaten feststehen, müssen die Kulturen so intensiv wie möglich verglichen werden (vgl. Checkpoint Erhebungstechnik). Zu berücksichtigen sind hier eventuelle Verschwiegenheitsverpflichtungen, die eine Kulturdiagnose oft auf Gespräche mit den in die Fusion involvierten Führungskräfte und auf die Analyse zugänglicher Dokumente (Werkzeugungen, Internet, Zeitungsartikel, Geschäfts- und Personalberichte, etc.) beschränken.

Leitfragen: Erfüllt der Fusionskandidat die aus der Prüfung der eigenen Unternehmenskultur resultierenden Anforderungen?

Begünstigen oder erschweren die Unternehmenskulturen eine Integration?

3. Diagnose-Workshop: (Nach der Vertragsunterzeichnung)

Direkt nach der Vertragsunterzeichnung: Ausführlicher Kulturvergleich, mit dem Ziel, die Unternehmenskulturen zu beschreiben, zu vergleichen und Unterschiede herauszuarbeiten.

4. Integrationsworkshop: (Vor dem Beginn der Integrationsphase)

Ziel ist die Definition einer anzustrebenden Soll-Kultur sowie die Festlegung der geeigneten Maßnahmen, diese Soll-Kultur zu erreichen. Zwei Vorgehensweisen sowie eine Kombination aus beiden, sind denkbar:

- a) Eine direkte, bewusste Kulturgestaltung durch Festlegen von Visionen, Leitbildern und Grundsätzen sowie der Veränderung von sichtbaren Kulturmerkmalen.
- b) Eine indirekte Kulturgestaltung durch die Berücksichtigung unternehmenskultureller Aspekte in den Projekten des Integrationsprozesses.
- c) Die Kombination aus a) und b) scheint die empfehlenswerteste Variante zu sein, da sie sich in der Praxis bewährt hat.

5. Erfolgskontrolle: (Nach Abschluss der Integrationsphase)

Zum Abschluss der Post Mergers Integration sollte innerhalb eines Workshops und/oder durch Beschäftigtenbefragungen der Erfolg der kulturgestaltenden Maßnahmen belegt werden.

Checkpoint 13: Know-how-Transfer

1. Identifikation von Know-how:

Identifikation in der Pre-Merger-Phase durch Zielsetzung:

Vor Vertragsunterzeichnung ist eine Identifikation von Know-how nur durch Zielsetzung möglich.

Know-how tritt in verschiedenen Formen auf:

- immateriell/materiell
- Personen gebunden/nicht Personen gebunden
- strategisch/operativ
- sowie prozessbezogen.

Leitfragen:

Sind in die strategische Zielsetzung des Mergers Know-how-Ziele integriert?

Welches Know-how des Merger-Kandidaten ist von besonderem Interesse?

Sind in der Due Diligence strategische Know-how Potentiale entdeckt worden?

Welche sind das und wie sollen diese nutzbar gemacht werden?

Identifikation in der Merger-Phase durch Exploration:

- Welche Managementsysteme für Know-how existieren beim Fusionspartner?
(Wissensmanagementsysteme, Qualitätsmanagementsysteme, betriebliches Vorschlagwesen etc.).
- Einbeziehung des Know-how-Themas und der Know-how-Ziele in die Merger-Projekte:
In jedem Integrationsprojekt muss geklärt werden, was für den jeweiligen Projektbereich das Know-how ausmacht. Die zu verschmelzenden Unternehmensbereiche müssen verglichen und hinsichtlich des Know-how-Potentials analysiert werden.
- Sollte bei mindestens einem Fusionspartner ein Wissensmanagementsystem existieren, stellt der Übergang bzw. die Verschmelzung des/der Systems/Systeme auf das neue Unternehmen ein eigenes Mergerprojekt dar, welches eng mit der Identifikation, Aufbereitung und Modifikation des Know-hows verzahnt werden sollte.
- Das „Best of both“ muss identifiziert und gesichert werden durch:
Technologietransfer
Ideentransfer
Prozessbeschreibungen
Personaltransfer.
- Einbeziehung des Know-how-Themas in Kultur-Workshops:
Identifikation von Lern- und Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft.
- Einbeziehung des Know-how-Themas in die Kommunikationsprozesse
(Einzelgespräche mit Fach- und Führungskräften)
 - Was läuft im Unternehmen besonders gut und warum?
 - Was läuft in ihrem Bereich besonders gut und warum?
 - Was sind die Kernkompetenzen und wie kommen sie zum Ausdruck?

Leitfragen:

Welches Know-how ist für das neue Unternehmen relevant?

Wie kann das Know-how für das zukünftige Unternehmen gesichert werden?

Wie können die Know-how Träger gebunden, für das Unternehmen gewonnen und weiter motiviert werden?

2. Rückkopplung mit Know-how-Bedarf und Zielen

Selbstverständlich muss nach der Identifikation geprüft werden, welches Know-how benötigt wird. Die Fragen, ob beispielsweise neue Prozesse eingeführt werden, Technologie transferiert wird, Know-how-Träger tatsächlich Schlüsselpersonen sind, Patente und Ideen übernommen werden, hängt ab vom Bedarf gemessen an:

- der unternehmensstrategischen Ausrichtung
- den Zielen der Fusion
- der Wirtschaftlichkeit.

3. Post-Merger-Integration: Aufbereitung, Anwendung und Modifikation

Aufbereitung:

Know-how muss technisch zur Verfügung gestellt werden durch:

- Berichtssysteme, welche Personen gebundenes, implizites Know-how explizit machen
- Datenbanken (insbes. für Patente, Prozessbeschreibungen, Ideenmanagement u.Ä.)

Know-how muss den Beschäftigten verständlich zugänglich gemacht werden durch:

- Didaktik
Komplexes Know-how erfordert bei denen, die es neu anwenden müssen, entsprechende Lernprozesse. Entsprechend didaktisch aufbereitete Daten und Prozesse erleichtern dies.

Pflegen, strukturieren, speichern

- Datenbanken müssen gepflegt, anwenderfreundlich strukturiert und „verlustsicher“ sein, was die Datenspeicherung betrifft.

Analysieren, verdichten

- In den relevanten Bereichen muss das zugehörige Know-how hinsichtlich einer praktikablen Anwendung bewertet werden
- Dopplungen müssen vermieden, Ähnliches zusammengefasst werden.

Anwenden:

- Erst durch die Anwendung des Know-hows wird deutlich, ob sich in der Praxis Änderungsbedarfe ergeben.

Modifizieren:

- Know-how ist ständigen Lern- und Veränderungsprozessen unterworfen. Anpassungsprozesse in der Anwendung von Know-how sind notwendig, um Know-how zukunftsfähig weiter zu entwickeln.

Leitfragen:

Ist das gewonnene und aufbereitete Know-how:

... sinnvoll im Unternehmen anwendbar?

... den relevanten Beschäftigten technisch und intellektuell zugänglich?

Checkpoint 14: Kommunikationsstrategie

Die Formulierung einer Kommunikationsstrategie dient der effizienten Umsetzung der Integrationsstrategie und ist somit von dieser durchdrungen.

1. Ziele einer Kommunikationsstrategie

Eine effiziente Umsetzung der Integrationsstrategie wird erreicht durch folgende Kommunikationsziele:

- a) **Frühzeitige Information** bei Einhaltung der Informationskaskade über die Hierarchie. Betriebsräte sind hier entsprechend auf der Führungsebene zu berücksichtigen.
- b) **Erhaltung des Informationsflusses** über die gesamte Post-Merger-Integration zur Herstellung von Transparenz und Glaubwürdigkeit
(Kommunikation und Handeln müssen sich gegenseitig spiegeln)
 - **Subziele:** Werden die Ziele a) und b) angestrebt, werden automatisch folgende Subziele verfolgt:
 - Erhalt der Motivation
 - Prägung der neuen Unternehmenskultur
 - Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zu den MitarbeiterInnen
 - Erleichterung des Know-how-Transfers (Übertragung impliziten Wissens)
 - Minderung des Post-Merger-Syndroms

2. Zielgruppen und Inhalte:

- a) Zielgruppen:
 - Unternehmensinterne:
 - Aufsichtsrat
 - Geschäftsführung, Leitende Angestellte
 - Betriebsräte und andere Interessenvertreter
 - MitarbeiterInnen

 - Unternehmensexterne:
 - Banken, Kapitaleigner, Aktionäre
 - Kunden
 - Stadt, Gemeinde, Behörden
 - Kartellamt
 - Presse/Öffentlichkeit
- b) Kommunikationsinhalte:
 - Gründe des Mergers
 - Auswirkungen auf die Organisation
insbesondere: Standortpolitik
 - Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen
insbesondere: Personalentwicklung: Bestand, Qualität und Entgelt
 - Informationen über beide Unternehmen
 - Synergieeffekte
 - schnelle Erfolge und Ergebnisse der M&A-Projekte

3. Kommunikationsplan: Aufbau und Ablauf einer Kommunikationsstrategie

a) Pre Merger Phase:

1. Die Möglichkeit, zum Erreichen bestimmter Unternehmensziele zu fusionieren oder zu akquirieren sollte unabhängig von konkreten Fusionspartnern kommuniziert werden.
Ziel: Akzeptanz in der Belegschaft fördern, Perspektiven eröffnen.
Kommunikationsmittel: Belegschaftsversammlungen, -zeitschriften, bei Konkretisierung der Fusionsabsichten durch Rundschreiben.
2. Ausführliche Information der zweiten Führungsebene und je nach Vertrauensverhältnis auch Betriebsräte und dritte Führungsebene unmittelbar vor dem Closing
Ziel: Nach dem Closing soll die Belegschaft von der Unternehmensführung, nicht aus der Presse, erfahren, was auf sie zu kommt.
Kommunikationsmittel: Vertrauensvolle Einzelgespräche.
3. Entwickeln einer Kommunikationsstrategie noch vor dem Closing
Ziel: Unmittelbar nach dem Closing mit dem Kommunikationsprozess beginnen.
Kommunikationsmittel: Sämtliche Möglichkeiten, die geplant werden, müssen auf ihre Umsetzbarkeit geprüft und vorbereitet werden. (z.B. Intranet, Integrationsreporting o.Ä.).

b) Merger Phase:

1. Kick-off Veranstaltungen unmittelbar nach dem Closing:
Ziel: Entlang der Hierarchie kaskadenartige Information aller MitarbeiterInnen, wobei die Betriebsräte in die Kick-off-Veranstaltungen der Führungsebenen einbezogen sind.
Kommunikationsmittel: Versammlungen auf den jeweiligen Ebenen.
Abschluss mit einer Belegschaftsversammlung, auf der die Kommunikationswege der Post Merger Integration vorgestellt werden.
2. Kommunikationsstart in allen vorgesehenen Medien, bspw.:
 - Belegschaftszeitschrift (eventuell Sonderausgabe)
 - Intranet der Beschäftigten
 - Aushänge
 - Rundschreiben (falls regelmäßig geplant, Sammelordner verteilen) u.Ä.**Ziel:** Erreichen aller Belegschaftsmitglieder, verfestigen der Information.

c) Post Merger Integration:

1. Regelmäßige Information über alle M&A-Aktivitäten durch die geplanten Medien
Ziel: Aufrechterhaltung der Transparenz und Glaubwürdigkeit.
2. Direkte Kommunikation von schnellen Erfolgen
Ziel: Steigerung der Motivation, dem Post Merger Syndrom entgegenwirken.

d) Erfolgskontrolle:

- Ziel:** In Erfahrung bringen, inwieweit die mit der Kommunikationsstrategie verbundenen Ziele erreicht wurden.
Mittel: Mitarbeiterbefragung, Gruppeninterviews, Austrittsgespräche

Die Ergebnisse von Befragungen sollten immer auch kommuniziert werden.

Checkpoint 15: Erfolgskontrolle: Prozessbegleitende Leitfragen

1. Überprüfung der Due Diligence:

In folgenden Bereichen sollte eine Due Diligence durchgeführt werden:

- Human Ressource
- Unternehmenskulturen
- Unternehmensstrategien
- Organisationsstrukturen
- Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen

-> Die aus der Due Diligence resultierenden Problembereiche sollten klar beschrieben werden. Anschließend sollten Ziele definiert und Maßnahmen formuliert werden, wie diese Probleme bearbeitet und gelöst werden sollen. Die Maßnahmen sollten nach Möglichkeit mit klaren Zielsetzungen verbunden werden.

-> Die Zielsetzungen und Maßnahmen sollten in den Integrationsplan einfließen und evaluiert werden.

2. Überprüfung der Integrationsphase:

Die aus der Due Diligence resultierenden Maßnahmen sollten anhand der folgenden Leitfragen beurteilt werden:

- **Strategisch:**

- 1. Ziel: Konsolidierung der unternehmensstrategischen Absichten**

Leitfragen:

- Welche Unterschiede bestehen bezüglich der Unternehmensstrategien?
(z. B.: Nachhaltigkeit vs. shareholder value)
 - Ist es ausreichend, verbindliche, gemeinsame strategische Leitlinien für die Zukunft zu formulieren?
 - Oder muss für die Integrationsphase die gemeinsame Erarbeitung eines neuen Unternehmensleitbildes zur Kommunikation einer neuen Unternehmensstrategie entwickelt werden?

- 2. Ziel: Geschäftsfeldbezogene Strategieumsetzung:**

Leitfragen:

- Wie gestalten sich die Teilstrategien der Unternehmensbereiche unter Berücksichtigung der konsolidierten Unternehmensstrategie?
 - Welche Unternehmensbereiche werden
 - fortgeführt,
 - integriert,
 - oder veräußert?
 - In welchem zeitlichen Ablauf findet die Neuordnung des bestehenden Portfolios statt?

- 3. Ziel: Transfer der strategischen Ressourcen und Fähigkeiten:**

Leitfragen:

- Wie ist der Prozess des Know-how-Transfers organisiert?
 - Findet eine Konzentration auf strategisch relevante Fähigkeiten statt?

- **Personell:**

- 1. Ziel: Eine motivierte Belegschaft als zentrales Erfolgskriterium der Transaktion**

Leitfragen:

- Existieren Leitlinien für den Führungsstil im Mergerprozess?

- Stellen sich Unternehmensleitung und nachstehende Führungsebenen als verlässlich, präsent und beispielhaft dar?
- Sind die konsolidierten Anreizsysteme des neuen Unternehmens
 - einfach,
 - leistungsnah
 - und an einer vorab analysierten Präferenzstruktur der MitarbeiterInnen orientiert?
- Wurde nach dem Closing eine Potentialanalyse des Personals durchgeführt?
 - Ergebnisse und abgeleitete Maßnahmen?
- Beinhaltet eine die Integration begleitende Personalqualifizierung die Möglichkeit für die „neuen“ Kollegen, sich auf fachlicher und menschlicher Ebene kennen zu lernen?
- Existiert eine Karriereplanung für wichtige Leistungsträger?
- Existiert eine Kommunikationsstrategie, die als Ziel die Vermittlung der Sinnhaftigkeit der M&A-Transaktion sowie aller damit zusammenhängenden Entscheidungen anstrebt?
- Ist die Kommunikationsstrategie auf die tatsächlich stattfindenden Ereignisse und Entscheidungen abgestimmt?

2. Ziel: Integration der vormals getrennten Personalbereiche

Leitfragen:

- Existiert ein Integrationsplan für den Personalbereich? (Abgeleitet aus der HR-Due Diligence?)
- Wie sollen die personalwirtschaftlichen Systeme harmonisiert werden?
- Wie plant der Personalbereich die Doppelaufgabe, den Merger des Unternehmens und den Merger der Personalabteilungen zu managen?

• **Strukturell**

1. Ziel: Konsolidierung voneinander abweichender Organisationsstrukturen

Leitfragen:

- Ist die angestrebte Aufbauorganisation sinnvoll und in Abhängigkeit von Ausgangslage, Zielsetzung und vorgesehener Veränderungsgeschwindigkeit richtig?
- Welche Rollen spielen Strategie, Unternehmensgröße, Ergebnissituation, Unternehmenskultur(en) und Einfluss der Betriebsräte?
- Sind bei der Ausgestaltung der Ablauforganisation Kriterien der Qualität (Vollständigkeit und Transparenz) sowie Kriterien der Differenziertheit (Grad der Übereinstimmung mit Arbeitsinhalten) berücksichtigt?
- Wie sind die Entscheidungsprozesse strukturiert?

• **Kulturell**

1. Ziel: Akkulturation (Zusammenführen der jeweiligen Unternehmenskulturen) soll als Verstärker des Anpassungs- und Lernprozesses eingesetzt werden.

Leitfragen:

- Sind schon vor dem Closing Vorstellungen über die kulturelle Integration zwischen den Partnern abgestimmt worden? (Kultur Due Diligence-Ergebnisse)
- Sind die angestrebten Normen und Werte in das Unternehmensleitbild eingeflossen?
- Finden die neuen Normen und Werte Berücksichtigung in Merger begleitenden Qualifikationsmaßnahmen (insbesondere für Führungskräfte)?
- Finden die neuen Normen und Werte Berücksichtigung im Führungsverhalten?
- Sind Anreizsysteme auf unternehmenskulturelle Ziele ausgerichtet und unterstützen sie kulturadäquates Verhalten?
- Wie sind die Verhältnisse zwischen den Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern der jeweiligen Unternehmen?
- Wird bei Personalrekrutierung auf „Kulturfähigkeit“ geachtet?
- Herrscht in der Führungsebene und bei den Arbeitnehmervertretern ein breiter Konsens über die Bedeutung kultureller Ziele?

Checkpoint 16: Erfolgskontrolle: Personalkostencontrolling

1. Kosten:

Die folgenden Personalkennziffern spielen während einer Integrationsphase eine besondere Rolle und sollten deshalb mit Beginn der Post-Merger-Integration über Zielgrößen definiert und laufend kontrolliert werden. Trotzdem ist darauf zu achten, dass der Aufwand zur Ermittlung der Daten im Verhältnis zur Aussagekraft steht. Alle Daten müssen vor, während und nach der Integrationsphase erhoben werden, um Aussagen über die Kostenentwicklung im Personalbereich machen zu können.

1. Personalanpassung:

Anpassungskosten pro MitarbeiterIn (Abfindungen, Vermittlungen, Sozialplanregelungen etc.)

2. Interner Personaltransfer:

Versetzungskosten (doppelte Haushaltsführung, Heimfahrten, Umzugsspesen etc.)

3. Personalsysteme und IT:

Kosten für die Harmonisierung von EDV-Systemen im Personalbereich und Instrumente zum Personalmarketing

4. Externer Arbeitsaufwand:

Kosten für Unternehmens-, Steuer-, Personal- und Rechtsberatung, Banken und Werbeagenturen (erscheinen im Business Plan und sind somit notwendigerweise nicht vom Personalbereich zu ermitteln)

5. Förderung der Zusammenarbeit:

Kosten der Integrationsbegleitung (Information, Kommunikation und Kooperation)

Kostentreiber sind hier beispielsweise: Kontaktveranstaltungen, Führungskräftetreffen, Informationsmaterial, Inter- und Intranet etc.

6. Post Merger Syndrom

Gewollte und ungewollte Fluktuation, Produktivitätsveränderungen, Fehl- und Krankenzeiten, Motivationsveränderungen (MitarbeiterInnenbefragungen).

Bei diesen Kennziffern ist es von großer Bedeutung, dass

- a) aus beiden Unternehmen Daten aus der Zeit vor der Fusion zu haben sind
- b) die Vergleichbarkeit der Daten aus den Unternehmen vor der Fusion mit dem neu entstandenen Unternehmen gewährleistet ist.

7. Kommentierte Linkhinweise und Literaturtipps

In diesen Abschnitten werden einige Internethinweise hervorgehoben, um dem geeigneten Leser eine schnelle Vertiefung des Themas zu ermöglichen.

Kommentierte Internetlinks:

Betriebsräte und Fusionen

Auf den Internetseiten von ver.di findet sich ein Informationsangebot, welches Handlungsempfehlungen, Hinweise zu Gesetzen sowie eine Checkliste für Betriebsräte umfasst.

<http://www.verdi-it.de/fussion.htm>

Post-Merger-Integration

Die Umsetzungsberatung „Berger und Kollegen BDU“ haben ein umfangreiches Informationsangebot ins Internet gestellt. Themen sind u.a.:

Integrations-Management in der Praxis

Integrationstiefe, Fusionsstrategie, Betriebsübergang, Integrationskonzept, Abwanderung, kulturelle Integration, Krisen-Management und vieles mehr unter:

<http://www.pmi-post-merger-integration.de/index.php>

Mergers and Acquisitions

<http://www.mergers-and-acquisitions.de/>

Umfassendes Internetangebot zum Thema. Die Seiten der Firma C.M. PICOT finance GbR sind übersichtlich gestaltet und mit umfangreichem Informationsangebot ausgestattet. Online abrufbar sind zwei Artikelserien aus Handelsblatt und FAZ, eine umfangreiche Literaturdokumentation mit Bestellmöglichkeit und vieles mehr.

Kommentierte Literatur:

Um einen kleinen Einblick in ausgewählte Literatur zu geben, welche ebenfalls eine Vertiefung des Themas erleichtern soll, folgen nun einige Kurzrezensionen:

Mergers and Acquisitions

Fusionen – Herausforderungen für das Personalmanagement

2003, ISBN:3-8005-7297-4

Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab; Prof. Dr. Dieter Frey; Dipl.-Kfm. Jörg Hesse

Verlag Recht und Wirtschaft GmbH Heidelberg

Fusionen bergen bedeutende Risiken. Wie wichtig ein strategisches Personalmanagement in solchen Situationen ist, behandelt dieses Werk. Was können Führungskräfte, Personalmanager, Organisationsentwickler und Berater tun, damit MitarbeiterInnen eine Fusion nachhaltig unterstützen? Diesen und weiteren Fragen geht dieses Buch nach.

Mergers and Acquisitions

Arbeitsrecht bei Unternehmensumwandlung und Betriebsübergang

2003, ISBN: 3-8329-0112-4

Dr. Michael Bachner, Dr. Roland Köstler, Dr. Volker Matthießen, Wolfgang Trittin

Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 544 Seiten

Dieses Buch für die Beratungspraxis stellt die gesellschaftsrechtlichen Grundlagen von Unternehmensumwandlungen und Betriebsübergängen dar, zeigt ihre Konsequenzen für die Unternehmensmitbestimmung, die Betriebsverfassung, das Tarifvertragsrecht und den individuellen Arbeitsvertrag auf, erleichtert dem Praktiker den schnellen Zugang zu den einschlägigen Vorschriften durch Abdruck der wichtigsten gesetzlichen Grundlagen und berücksichtigt alle Änderungen durch Gesetzgebung und Rechtsprechung seit Inkrafttreten des Umwandlungsgesetzes und der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes sowie des § 613a BGB.

Mergers and Acquisitions

Personalarbeit bei Mergers and Acquisitions

2001, ISBN: 3472-04527-2

Michael Jäger

Luchterhand, 221 Seiten

Dieses Buch gibt einen sehr guten Einblick in die Entwicklung einer HR-Strategie in Fusionsprozessen, über das Management der Unternehmenskultur sowie von Personalanpassungsprozessen und das Kommunikationsmanagement. Abgerundet wird die Darstellung durch ein umfassendes Fallbeispiel.

Mergers and Acquisitions

Steuerliche Triebfedern für Unternehmensumstrukturierungen

2003, Best.Nr. 13094 Setzkasten

Volker Korthäuer; Manuela Aldenhoff

edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 94, Düsseldorf, 49 Seiten

Dieser Band im Rahmen der Reihe "Handbuch Fusionsmanagement" soll eine Grundorientierung geben, um beurteilen zu können, weshalb steuerliche Fragen bei der Gestaltung von Unternehmensverbindungen einen erheblichen Einfluss auf Übernahme und Restrukturierung haben können.

Handbuch Fusionsmanagement:

Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, Hans-Erich Müller

Klappentext: Die alten Regeln des Wettbewerbs gelten nicht mehr: Zusammenschluss und Spaltung, Kooperation und Konkurrenz, Wachstum und Restrukturierung gehen heute Hand in Hand. Welche Bedeutung hat dabei die Unternehmensstrategie und welche Handlungsspielräume lassen sich ableiten?

ISBN: 3-935145-68-3

Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Bestellnr. 13092

Mergers and Acquisitions

Wi(e)der das Fusionsfieber

2002, ISBN: 3409-21523-9

Habeck, Max M.; et al

Gabler

Dieses Buch „beschränkt“ sich auf sieben Spielregeln, gleichsam Schlüsselfaktoren im Fusionsprozess. Dank zahlreicher Fallbeispiele, welche zum Teil in diesem Fachausschussbericht zitiert wurden, ein sehr plastischer Einstieg in die Thematik.

8. Literaturliste

- Althaus, Ulrich; Tonscheidt-Göstl, Dagmar: Kultur Due Diligence – Erfolgsfaktor bei Fusionen und Akquisitionen, Personalwirtschaft 8/1999.
- Bertelsmann-Stiftung; Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Praxis Unternehmenskultur, Band 5: Fusionen gestalten, Gütersloh 2001, ISBN: 3-89204-503-8.
- Datzmann, Peter: Übergangs- und Restmandat des Betriebsrates – Die gesetzlichen Vorschriften, Personal Heft 8/2003.
- Dickmann, Michael: Mergers & Acquisitions: Wogen der Emotionen glätten – eine HR-Aufgabe. In: Personalführung 06/2002.
- Faller, Markus; Hermann, Markus: Soziale Verantwortung und Personalanpassung bei Mergers & Acquisitions – Herausforderung an Personalverantwortliche als Synergiemanager, Personal Heft 8/2003.
- Güttel, Wolfgang H.: Die Identifikation strategischer immaterieller Vermögenswerte im Post Merger Integrationsprozess. Personalwirtschaftliche Schriften, hrsg. von D. von Eckstein und O. Neuberger, Band 20 ISBN: 3-87988760-8.
- Habeck, Max M.; Kröger, Fritz; Träm, Michael: Wi(e)der das Fusionsfieber: Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen, Gabler Wiesbaden 2002, ISBN: 3-409-21523-9.
- Institute for Mergers and Acquisitions (IMA), Universität Witten-Herdecke (Hrsg.): Fusionen & Beteiligungen, 6-teilige Serie in der FAZ:
- Teil 1: Stefan A. Jansen/Günter Müller-Stewens: Endet die fünfte Welle auf dem Markt für Unternehmensübernahmen in einer neuen Rezession? FAZ Nr. 230, 04.10.2000.
 - Teil 2: Gerhard Picot: Planung und Durchführung von Mergers & Acquisitions, FAZ Nr. 236, 11.10.2000.
 - Teil 3: Gerhard Picot: Hohes Fusionsfieber lässt die Sorgfalt bei der Unternehmensprüfung schwinden, FAZ Nr. 242, 18.10.2002.
 - Teil 4: Raimund Herden/Christoph Seeger/Frank Richter: Optionspreismodelle für die Unternehmensbewertung sind noch eine Sache für Spezialisten, FAZ Nr. 248, 25.10.2000.
 - Teil 5: Wilken von Hodenberg: Private-Equity lockt immer mehr Kapitalgesellschaften von der Börse, FAZ Nr. 254, 01.11.2000.
 - Teil 6: Stefan A. Jansen/Klaus Körner: Szenen einiger Unternehmens-Ehen: Vier Hochzeiten und drei Todesfälle, FAZ vom 08.11.2000.
- Jaeger, Michael: Personalmanagement bei Mergers & Acquisition: Strategien, Instrumente, Erfolgsfaktoren, Luchterhand ISBN: 3-472-04527-2.
- Jansen, Stephan A.; Pohlmann, Niko: Anforderungen und Zumutungen: Das HR Management bei Fusionen – Herausforderungen, Hinweise und Hypothesen zur Personalarbeit in den Phasen vor und nach der Vernetzung zweier Organisationen in: Personalführung 2/2000.
- Kopp, Heidrun; Wimmer, Manfred: Akquisition der Ceská Sporitelna durch die Erste Bank AG -Ein kurzer Abriss des Restrukturierungsprozesses, in: Zeitschrift für Organisationsforschung 71/2002 Heft 2.
- Leitner, Ulrich; Ladage, Nicole: Den Merger als Katalysator nutzen – Herausforderungen eines „merger of equals“ an die Unternehmensorganisation. Dargestellt am Praxisbeispiel des Zusammenschlusses von Daimler-Benz und Chrysler, in: Zeitschrift für Organisationsforschung 6/1999.
- Lucks, Kai: Mergers & Acquisitions: Nur systematisches Vorgehen bringt Erfolg, Harvard Businessmanager 03/2002.
- Mayerhofer, Helene: Handbuch Fusionsmanagement: Fusionsbedingte Integration verschiedener Organisation, Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 2003 ISBN: 3-935145-67-5.

- Mayerhofer, Helene: Handbuch Fusionsmanagement: Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen, Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2003 ISBN: 3-9351-66-7.
- Müller, Hans Erich: Handbuch Fusionsmanagement: Übernahme und Restrukturierung – Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2003, ISBN: 3-935145-68-3.
- Picot, Arnold; Nordmeyerm, Andreas; Pribilla, Peter: Management von Akquisitionen, Schaeffer-Poeschel, Stuttgart 2000, ISBN: 3-7910-1660-1.
- Picot, Gerhard (Hrg.) et al.: Mergers & Acquisitions optimal managen, 12-teilige Serie im Handelsblatt, 19.02.1999 bis 07.08.1999:
- Teil 1: Fusionseuphorie oder Überlebensstrategie
 - Teil 2: Der Ablauf von M&A-Transaktionen
 - Teil 3: Due Diligence
 - Teil 4: Moderne Bewertungsverfahren von Unternehmen
 - Teil 5: Unternehmenskaufvertrag
 - Teil 6: Das Haftungssystem
 - Teil 7: Der Betriebsübergang
 - Teil 8: Betriebsänderungen
 - Teil 9: Unternehmenswertorientierte Vergütungsmodelle
 - Teil 10: Management Buy-Out,
 - Teil 11: Going Public
 - Teil 12: Post Merger Integration
- Picot, Gerhard: Due Diligence, in: FAZ Nr. 242 18.10.2002.
- Piske, Reiner: Deutsche Akquisition in der Russischen Föderation: Führung im Spannungsfeld kultureller Differenzierung und organisationaler Integration, in Journal for European Management Studies (GEEMS), 3/02.
- Richter, Gregor: Innere Kündigung: Über Verträge, die brechen können, ohne dass sie je zustande gekommen sind, Personal Heft 9/2003.
- Scharfenkamp, Norbert et al: Erfolgreiches Personalmanagement im M & A-Prozess, DGFP/ Düsseldorf, 2002 ISBN: 3-936889-01-5.
- Schmeisser, Wilhelm; Clermont, Alois: Due Diligence-Prüfung im Personalcontrolling, in: Personalwirtschaft, 6/1999.
- Schmidt, Thomas: Fusionen – eine Handlungshilfe für Betriebsräte, ver.di. Bildung und Beratung, Gemeinnützige GmbH, Düsseldorf, Aktualisierte Auflage. ISBN: 3-931975-01-0.
- Schwaab, Markus-Oliver; Frey, Dieter; Hesse, Jörg (Hrsg.): Fusionen: Herausforderungen für das Personalmanagement; Recht und Wirtschaft, Heidelberg ISBN: 3-8005-7297-4.
- Stehnke, J.-P.: Erfahrungsbericht Integration: If Unilever knew what Unilever knows von: unveröffentl. Papier/Hamburg 3/02.
- Stieler, Frank: Die acht Erfolgsfaktoren eines Mergers, in: Zeitschrift für Organisationsforschung 5/2003.
- Thommen, Jean-Paul; Saueremann, Sabine: Organisatorische Lösungskonzepte des M & A-Managements: Neuere Entwicklungen des ganzheitlichen Managements in M & A-Prozessen, Zeitschrift für Organisationsforschung 6/1999.
- Towers Perrin; Economist Intelligence Unit London: Die Rolle von Human Resources bei Mergers & Acquisitions (M & A) – Eine internationale Studie zu Fusionen und Übernahme der letzten zehn Jahre, 12/2002.
- Vogel, Dieter H.: M & A: Ideal und Wirklichkeit, Gabler/Wiesbaden 2002 ISBN: 3-409-11933-7.
- Wucknitz, Uwe. D.: Handbuch Personalbewertung: Messgrößen, Anwendungsfelder, Fallstudien, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 9/2002, ISBN: 3-7910-2050-1.

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin „Mitbestimmung“ und den „WSI-Mitteilungen“ informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 -225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

