

# UMSTRUKTURIERUNG


FUSION, OUTSOURCING, AUSGLIEDERUNG  
ARBEITSPLÄTZE IN BEWEGUNG



**AK**

WIEN

**GERECHTIGKEIT MUSS SEIN**



Ich wurde gekündigt, was muss ich tun?

Was ist, wenn ich schwanger bin?

Soll ich mich auf eine Werkvertragsregelung einlassen?

Wie geht's weiter, wenn meine Firma pleite macht?

## Ihre Fragen zum Thema Arbeitsrecht beantworte ich Ihnen – online und persönlich!

**Ihre 24-Stunden Online-Beraterin im Internet.** Noch nie haben Sie so schnell Antworten zum Thema Arbeitsrecht bekommen, kostenlos und kompetent.

**FRAGEN SIE METIS.**  
[wien.arbeiterkammer.at](http://wien.arbeiterkammer.at)



# UMSTRUKTURIERUNG

**Fusion, Outsourcing, Ausgliederung**

**„Arbeitsplätze in Bewegung“**

## **AutorInnen der Broschüre**

MMag.<sup>a</sup> Ines Hofmann  
Mag. Heinz Leitsmüller  
Mag. Robert Samsinger  
AK Wien, Abteilung Betriebswirtschaft

Co-Autor des Kapitels „Allgemeine Checkliste“  
Dr. Paul Kolm (Gewerkschaft der Privatangestellten)

Dr. Ulrich Schönbauer (Kapitel „Beratungsunterstütztes Change-Management – eine „sanfte“ Form des Wandels?“)

Stand: Jänner 2011 (2. Auflage)



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>Umstrukturierung – verschiedene Gesichter, verschiedene Formen</b>	<b>9</b>
Motive aus Arbeitgebersicht – warum umstrukturiert wird	11
Umstrukturierungen auf verschiedenen Ebenen – Betrieb und Unternehmen	16
Beratungsunterstütztes Change-Management – eine „sanfte“ Form des Wandels?	19
<b>Fusionen und Übernahmen – Eins plus eins ist drei?</b>	<b>26</b>
Varianten der Zusammenarbeit	27
Kooperation, Übernahme, Fusion	27
Fusion von unverbundenen oder verbundenen Gesellschaften	28
Zusammenlegung von Betrieben	31
Horizontal, vertikal oder „querfeldein“ – Fusionen	31
Asset Deal oder Share Deal?	32
Motive und Hintergründe	33
Erhoffte Synergieeffekte als treibende Kraft	33
Steigerung des Shareholder Values	36
Wie Fusionen und Übernahmen finanziert werden	37
Übernahme durch Aktientausch	37
Finanzierung durch Börsengang	37
Übernahme mittels Fremdkapital	37
Gesetzliche Grundlagen	38
Regelungen im AktG, GmbHG und UmgrStG	38
Gesamtrechtsnachfolge	38
Kartellrechtliche Spielregeln	39
Erfolgsfaktoren von Fusionen und Übernahmen	40
Erfolgsaussichten	40
Integration, Information, Kommunikation	41
Feindliche Übernahmen – Abwehrmaßnahmen	43

Trennungsgründe – wenn Fusionen doch nicht durchgeführt werden	44
Due Dilligence-Prüfung – mit erforderlicher Sorgfalt	44
Gewinner und Verlierer	45
Spezielle Checkliste für Fusionen und Übernahmen	46
<b>Outsourcing – Selber machen oder zukaufen?</b>	<b>49</b>
Outsourcing – ein Begriff hat Karriere gemacht	49
Motive von Outsourcing	51
Chancen und Risiken – drum prüfe, wer sich ewig trennt	53
Ergebnisse aus der betrieblichen Praxis	56
Insourcing – Ist Outsourcing out?	57
Spezielle Checkliste für Outsourcing	58
<b>Ausgliederung von Betrieben – Abhängigkeit trotz rechtlicher Selbstständigkeit?</b>	<b>62</b>
Motive von Ausgliederungen	62
Rechtliche Varianten der Ausgliederung	63
Einbringung	63
Spaltung	65
Chancen und Risiken	68
Spezielle Checkliste für Ausgliederungen	70
<b>Standortverlagerung – Grenzüberschreitende Umstrukturierung</b>	<b>73</b>
Motive von Standortverlagerungen	74
Chancen und Risiken	75
Rückverlagerung	77
Spezielle Checkliste für Standortverlagerung	78
<b>Mitbestimmung des Betriebsrates</b>	<b>84</b>
Handlungsoptionen des Betriebsrates – Wie sinnvoll ist Verhindern?	84

Rechte des Betriebsrates bei Umstrukturierungen	86
Informations- und Beratungspflicht des Betriebsinhabers	86
Mitwirkung bei Betriebsänderungen	87
Mitwirkung im Aufsichtsrat	88
Mitbestimmung bei „grenzüberschreitenden“ Umstrukturierungen	89

## **Allgemeine Checkliste bei betrieblichen Veränderungsprozessen** **91**

Genauere Problemdefinition aus der Sicht des BR/der betroffenen Beschäftigten	91
Motive und Ziele für das Veränderungsvorhaben aus der Sicht des Arbeitgebers	92
Externe Begleitung/Unternehmensberatung	93
Strategisches Umfeld des Unternehmens	95
Wirtschaftliche Situation	95
Unternehmenskultur	96
Einhaltung von rechtlichen Bestimmungen (v. a. Arbeitsrecht, Gesellschaftsrecht, KV, Mitbestimmung)	97
Welche Belegschaftsgruppen sind wie betroffen?	98
Haltung und Bedürfnisse der Belegschaft	98
Veränderungsprozesse im Konzern	99
Beschlüsse/Organe – der Ort, wo Entscheidungen fallen	100
Arbeitsweise und Kapazitäten der BR-Körperschaft	101
Struktur der Bearbeitung (Projektorganisation, Rolle des BR)	102
Rechtlicher Handlungsspielraum des Betriebsrates bei Umstrukturierungsprozessen	102
Was will ich bewahren, was will ich mitgestalten?	103
Alternativen und eigenständige Ziele des Betriebsrates	104
Überprüfung der Problemdefinition aus der Sicht des BR/der betroffenen Beschäftigten	105

## **Gesetzesauszüge** **106**

Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG)	106
Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz (AVRAG)	109
GmbH-Gesetz (GmbHG)	113
Aktienengesetz (AktG)	115
Gesetz über die Spaltung von Kapitalgesellschaften (SpaltG)	118
Übernahmegesetz (ÜbG)	126

<b>Anhang</b>	<b>128</b>
Kooperationsrichtlinien	128
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>131</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>133</b>



# VORWORT

Die Unternehmenslandschaft war im letzten Jahrzehnt weltweit durch permanente und tiefgreifende Umstrukturierungsaktivitäten geprägt. Betriebliche Funktionen wie Buchhaltung, EDV etc. wurden „outgesourct“ oder rechtlich verselbständigt, auf der anderen Seite globale transnationale Megafusionen oder Akquisitionen zur Erhöhung der Marktmacht durchgeführt. Die Fusionswelle hat mittlerweile vorerst ihren Höhepunkt erreicht und stabilisiert sich auf hohem Niveau, die Ausgliederungswelle ist nach wie vor voll im Gange. Die meisten Funktionen des tertiären Bereiches wie Reinigung, Facility-Management etc sind bereits ausgegliedert, in den nächsten Jahren ist vor allem mit Ausgliederungen im Angestelltenbereich zu rechnen (Personalverwaltung und -entwicklung, Buchhaltung, Controlling etc.).

Jede Umstrukturierung betrifft die Beschäftigten. Dies umso mehr, als sich Umstrukturierungen als effektive Rationalisierungsmethode etabliert haben, die es dem Management ermöglichen, kurzfristig herzeigbare Kosteneinsparungen vorzulegen. Doch nicht selten stellt sich Jahre später heraus, dass diese Kosteneinsparungen mit einem hohen Preis bezahlt wurden: Verlust an Qualität, Know-how, Kernkompetenz, Motivation der Belegschaft und strategischem Potenzial. Häufig werden die geplanten Einsparungsziele gar nicht erreicht, weil ein aufgeblähter Managementapparat und kostenintensive Abläufe bzw. Koordinierungen den „billigeren Kollektivvertrag“ wieder auffressen oder gar übersteigen.

Wir wollen in dieser Broschüre dem betroffenen Betriebsrat eine Hilfestellung bei der Bildung einer geeigneten Betriebsratsstrategie bieten. Im Mittelpunkt steht dabei bewusst nicht der rechtliche Aspekt von Umstrukturierungen (z. B. AVRAG, Arbeitsrecht etc.), sondern der wirtschaftliche Aspekt. Hinsichtlich der rechtlichen Auswirkungen möchten wir auf die zahlreich vorhandene Spezialliteratur verweisen. Für einen ersten Überblick haben wir aber die wichtigsten gesetzlichen Regelungen im Anhang abgebildet.

Der wirtschaftliche Fokus richtet sich darauf, die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit der Umstrukturierung herauszuarbeiten und daraus Chancen und Risiken für die Belegschaft abzuschätzen. Aus unserer Sicht kann nur unter Berücksichtigung dieser Faktoren eine Absicherung der Arbeitsplätze erreicht werden.

Besonders hinweisen möchten wir auf die „Allgemeine Checkliste für Umstrukturierungen“, die für den ÖGB-AK-Lehrgang „Der/die GewerkschaftssekretärIn als Strategiecoach“ konzipiert wurde und den Betriebsrat als Werkzeug bei der Analyse von Veränderungsprozessen sowie der Strategiefindung unterstützen soll. Konkrete Checklisten für die jeweiligen Umstrukturierungsvorgänge sind in den Spezialkapiteln zu finden.

Die 2. Auflage enthält Aktualisierungen und wurde um die Themen „Standortverlagerung“ und „Beratungsunterstütztes Change-Management“ ergänzt.

Wir danken Mag. Hannes Schneller für die juristische Beratung.

Die AutorInnen

# UMSTRUKTURIERUNG – VERSCHIEDENE GESICHTER, VERSCHIEDENE FORMEN

Umstrukturierung bedeutet, „bestehende Strukturen zu verändern bzw. (sie) neu zu gestalten“. Als Struktur kommen hier verschiedenste Ebenen in Frage – es kann sich etwa um die Struktur des rechtlichen Mantels eines Unternehmens, der Veränderung der Eigentümerstruktur, dem betrieblichen Aufbau oder um einzelne Prozessabläufe handeln.

Folgende Umstrukturierungsaktivitäten sind in der betrieblichen Praxis am häufigsten anzutreffen:

- Veränderung des juristischen Mantels einer Gesellschaft
  - Ausgliederung bzw. Abspaltung eines Betriebes oder Betriebsteiles
  - Fusion mit einem anderen Unternehmen
- Veränderung der Eigentümerstruktur
  - Etwa im Zuge von Privatisierungen
  - Börsengang
  - Wechsel der Konzernzugehörigkeit
- Auslagerung von Tätigkeiten oder Funktionen (Outsourcing)
  - Make or Buy-Entscheidungen
  - Fremdvergabe von einzelnen Tätigkeiten
- Veränderungen der Aufbauorganisation innerhalb eines Unternehmens
  - Bildung von Profit- oder Cost-Center
  - Reorganisation des Organigramms (z. B. Zusammenlegung von Abteilungen)
- Restrukturierung der Ablauforganisation
  - Einführung von Gruppen- oder Teamarbeit
  - Business-Reengineering auf der Prozessebene
  - Diverse Projekte im IT-Bereich (z. B. Einführung von Prozesssteuerungen)
- Diverse Veränderungsprojekte
  - Human Resource-Projekte
  - Wissensmanagement
  - Kommunikationsprojekte etc.

Im Rahmen dieser Broschüre wird der Schwerpunkt auf Umstrukturierungsmaßnahmen in Form von Ausgliederungen, Outsourcing und Fusionen gelegt. Gemeinsam ist diesen Umstrukturierungsmaßnahmen, dass sie in vielen Fällen gravierende Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens sowie auf die beschäftigten ArbeitnehmerInnen haben. Ganze Betriebe oder einzelne betriebliche Funktionen

(z. B. Buchhaltung) werden verselbstständigt und müssen sich nun dem freien Wettbewerb am Markt stellen. Bei Fusionen kommt es häufig zur Nutzung weltweiter Synergiepotenziale, wodurch Standorte gegeneinander in Konkurrenz geraten und betriebliche Funktionen möglicherweise transnational zentralisiert werden (z. B. shared services). Gemeinsam ist diesen Aktivitäten auch, dass sie häufig sehr rasch und top down ohne nennenswerte Einbindung der Belegschaft in die Realität umgesetzt werden und daher viele Belegschaftsvertretungen vor enorme Herausforderungen stellen.

Typische Merkmale eines Reorganisations(Umstrukturierungs-)prozesses sind u. a.:

- Reorganisationsen sind als **Prozesse** zu begreifen, die durch die vorangegangene Entwicklung beeinflusst und determiniert werden und ihrerseits das Folgegeschehen festlegen.
- Reorganisationsen beinhalten **komplizierte Analyse-, Entwurfs-, Steuerungs- und Dokumentationsaktivitäten**, die in aller Regel die begrenzte Informations- und Verarbeitungskapazität einzelner Planer übersteigen.
- Reorganisationsen betreffen viele oder alle Mitglieder eines Systems und haben damit **stets umfassende soziale Konsequenzen**. Einen rein technologischen Wandel gibt es nicht.
- Reorganisationsen weisen einen **hohen Konsensbedarf** auf. Da bestehende Strukturen, Informations-, Macht-, und andere Beziehungen beeinträchtigt werden, sind vielfältige Konflikte und Meinungsverschiedenheiten zu erwarten.
- Reorganisationsen sind **politische Prozesse**, für die es in der Betriebswirtschaft keine verbindlichen, von allen beteiligten Interessenten akzeptierten Ziele, Richtlinien und Kriterien gibt. Die einzelnen Individuen (Vorstand, Eigentümer, ArbeitnehmervertreterInnen etc.) formulieren ihre eigenen Präferenzen sowie Anforderungen und versuchen sie im Prozess durchzusetzen.
- Die Komplexität von Reorganisationsprozessen erfordert daher von den Verantwortlichen eine **integrierte, gesamtheitliche Betrachtung des Wandels**, der nur dann erfolgversprechend verlaufen kann, wenn sowohl strategische, strukturelle als auch kulturell-soziale Aspekte gleichzeitig berücksichtigt werden.

## **Bevor es zu Umstrukturierungen kommt: innerbetriebliche Veränderungen als erste Anzeichen**

Vor allem bei der juristischen Verselbstständigung von Betrieben (Ausgliederung) ist es in vielen Fällen notwendig, zuerst die innerbetriebliche Auf- und Ablauforganisation zu restrukturieren und für die angepeilte Maßnahme entsprechend vorzubereiten. Als Vorstadium einer Ausgliederung ist in vielen Fällen die Einrichtung von Cost-Center bzw. von Profit-Center bemerkbar. Dabei werden Unternehmensbereiche etwa nach Produktgruppen organisatorisch voneinander getrennt, wobei jedes dabei entstehende Center mit einer/m verantwortlichen Manager/in ausgestattet wird. Bei einem Cost-Center werden die entstehenden Kosten, bei einem Profit-Center auch die erwirtschafteten Erträge zugeteilt. Der wesentliche betriebswirtschaftliche Vorteil dieser Konstruktion ist die Zuordenbarkeit von Kosten und Erträgen sowie die organisatorische Unabhängigkeit der einzelnen Bereiche.

In vielen Fällen werden die Cost- oder Profitcenter in einer späteren Umstrukturierungsphase als selbstständige juristische Personen (z. B. GmbH) ausgegliedert und können dann noch flexibler im Sinne der jeweiligen Konzernpolitik disponiert werden (z. B. Verkauf von Anteilen an dieser GmbH). Innerbetriebliche Umstrukturierungen sind somit in vielen Fällen als „Vorzeichen“ für nachfolgende Ausgliederungen zu sehen.

## **Motive aus Arbeitgebersicht – warum umstrukturiert wird**

Die Kenntnis der Motive einer Umstrukturierung ist eine wichtige Voraussetzung für den Betriebsrat, um eine geeignete Handlungsstrategie zu entwickeln. Das mögliche Spektrum ist hier sehr weit und reicht von plausiblen betriebswirtschaftlichen Motiven (z. B. Steigerung der Effizienz) bis hin zu verdeckten spekulativen Motiven wie der Eroberung eines Marktes durch Übernahme und anschließender Betriebschließung.

## **Ergebnisverantwortlichkeit**

Manager/Geschäftsführer der neu entstehenden ausgegliederten Gesellschaften sind für das Ergebnis des Unternehmens selbst verantwortlich. Bei nicht zufriedenstellenden Ergebnissen können die zuständigen Manager daher unmittelbar zur Verantwortung gezogen werden. Die Ergebnisverantwortlichkeit sollte auch zu einer höheren Motivation des Ma-

nagements führen. Die Ergebnisverantwortlichkeit ist auf der Ebene von ausgegliederten Tochtergesellschaften aber immer nur eingeschränkt vorhanden und bezieht sich zumeist auf die operative Umsetzung von strategischen Vorgaben seitens der Mutter. Das Weisungsrecht in der GmbH führt zusätzlich zu einer Einschränkung des Handlungsspielraumes.

### **Getrennte Rechenkreise**

Nach einer Ausgliederung müssen die Gesellschaften eigene Bilanzen legen. Dies ermöglicht eine getrennte Rechnungslegung für verschiedene Sparten, Produkte, Tätigkeiten. Gewinn und Verlust können der jeweiligen Quelle besser und eindeutiger zugeordnet und Schwachstellen somit leichter auffindig gemacht werden. Verrechnungspreise innerhalb des Konzerns können die Transparenz allerdings erheblich beeinträchtigen.

### **Verringerung der Haftung**

Durch eine geschickte Verteilung des Gesamtvermögens kann die Haftung und damit das Unternehmensrisiko erheblich begrenzt werden. Meistens geschieht dies dadurch, dass „wertvolle“ Vermögensgegenstände oder Liegenschaften einer eigenen Gesellschaft einverleibt werden (etwa einer „Liegenschafts-GmbH“). Zukünftige Gläubiger der betroffenen Gesellschaften haben auf diese Gesellschaft und damit auf deren Vermögen in der Folge keinen Zugriff mehr. Im Falle von Unternehmenskrisen bedeutet dies eine Verlagerung des Risikos vom Unternehmen hin zu Zulieferfirmen, ArbeitnehmerInnen und anderen Gläubigern. Für die ArbeitnehmerInnen kann dies insbesondere bei erforderlichen Sozialplanverhandlungen unangenehme Folgen haben: Vermögen für den Sozialplan ist nicht vorhanden, die ArbeitnehmerInnen gehen leer aus.

### **Erhöhung der Flexibilität**

Kleinere Einheiten sind erfahrungsgemäß flexibler als große. Die Hierarchien sind flacher, die Kontrollmöglichkeiten besser, die Abläufe transparenter. Den daraus resultierenden Vorteilen für die Arbeitgeber stehen aber in vielen Fällen deutliche Nachteile für die Beschäftigten gegenüber.

### **Preise statt Kosten**

Ausgegliederte „Dienstleistungs-Gesellschaften“ (Buchhaltung, EDV, Facility-Management, Werksküche, Instandhaltung etc.) müssen ihre Leistungen an die übrigen Konzerngesellschaften „verkaufen“. Fixkosten im Stammunternehmen werden dadurch abgebaut, stattdessen können die Leistungen von den ausgegliederten Unternehmen je nach Bedarf flexi-

bel zugekauft werden. Da die Dienstleistungen auch von Konkurrenten außerhalb des Konzerns angeboten werden, muss sich der ausgegliederte Dienstleistungsanbieter nun einem Konkurrenzkampf mit externen Dritten stellen. Noch freie Kapazitäten müssen mit Fremdaufträgen besser ausgelastet und alle vorhandenen Rationalisierungspotenziale optimal genützt werden, um im Preiskampf mit externen Anbietern bestehen zu können. Umstrukturierungen dieser Art werden voraussichtlich in den nächsten Jahren vor allem im Angestelltenbereich als vorherrschendes Rationalisierungsinstrument genützt werden.

### **Steuervorteile**

Ausgliederungen in Form von Einbringungen oder Spaltungen sowie Verschmelzungen an und für sich führen in der Regel nur zu geringen steuerlichen Auswirkungen. Durch das Umgründungssteuergesetz wurden diese Umstrukturierungsformen im Wesentlichen steuerlich „neutralisiert“ (mit Ausnahme der Grunderwerbssteuer wenn Grundstücke „bewegt“ werden). Der Gesetzgeber vertritt die Ansicht, dass betrieblich notwendige Umstrukturierungen nicht durch steuerliche Belastungen oder Schlechterstellungen behindert werden sollten. Geschickte gesellschaftsrechtliche und steuerrechtliche Konstruktionen können aber in der Folge zu steuerlichen Ersparnissen führen. Unterschiedliche Steuervorschriften auf internationaler Ebene werden durch optimale Standortwahl bestmöglichst ausgenützt und Standorte dort angesiedelt, wo die Steuerbelastung minimal ist. Schwer durchschaubare konzerninterne Leistungsströme bzw. Verrechnungspreise begünstigen Gewinntransfers in Richtung Steuerparadiese. Und schließlich kann auch die Umgründung in Personengesellschaften (z. B. GmbH&Co KG) zu Steuerersparnissen führen, da bei diesen Gesellschaften an und für sich zu versteuernde Gewinne mit bestehenden Verlusten des Gesellschafters gegengerechnet werden können.

### **Erhöhung der Kundennähe**

Je kleiner die Einheiten sind, desto mehr können die Kundenbedürfnisse berücksichtigt werden. Kleinere Gesellschaften sind näher beim Kunden, sie können sich flexibler an die sich laufend verändernden Kundenbedürfnisse anpassen.

### **Ausgliederung als Vorstufe zu einer neuen Verbindung (strategische Allianz, Joint Venture)**

Ausgliederungen erleichtern den Aufbau von künftigen Unternehmenskooperationen – vor allem dann, wenn sich das Interesse des potenziel-

len Partners nur auf eine bestimmte Produktparte konzentriert. Mit Hilfe einer juristischen Verselbstständigung kann der potentielle Partner eine „selektive Beteiligung“ vornehmen und muss sich nicht am gesamten Unternehmen mit für ihn teilweise uninteressanten Produkten beteiligen. Der Verkauf der herausgelösten Gesellschaft bringt unter Umständen eine stärkere Konzentration auf die eigene Kernkompetenz mit sich. Aber auch die Kernkompetenz des herausgelösten Unternehmens kann gestärkt werden, indem dieses an einen Partner vergeben wird bei dem erwünschte Synergieeffekte zum Tragen kommen.

### **Großer Konzern und kleine Unternehmenseinheit**

Durch Ausgliederungen entstandene Konzerne verbinden die Vorteile von „großen“ Unternehmen (breite Kapitalbasis, Marktmacht) mit jener von kleinen Unternehmen (v. a. Flexibilität, Transparenz, Kundennähe, Effizienz). Die Klammer des Konzerns bildet die Muttergesellschaft, die in der Regel als Holding organisiert ist. Hier werden die wichtigen Entscheidungen in Bezug auf Strategie, Finanzierung und Investitionstätigkeit getroffen. In den darunter angesiedelten operativen Konzerngesellschaften werden die strategischen Entscheidungen umgesetzt, die Entscheidungsfreiheit ist in der Regel erheblich eingeschränkt. Lediglich die Art und Weise der Umsetzung kann selbst bestimmt werden, nicht die Strategie selbst.

### **Erleichterung bei der Kapitalaufbringung**

Zunehmend werden auch Unternehmensfunktionen, die sehr kapitalintensiv sind, ausgelagert (z. B. Forschung und Entwicklung im Pharmabereich, Erstellung von Produkten und Dienstleistungen, die teurer Fertigungsanlagen bedürfen), damit der erforderliche Finanzierungsaufwand abgedeckt werden kann. Das ausgegliederte Unternehmen kann zusätzliche Eigentümer bzw. Partner hereinholen oder etwa den erforderlichen Finanzierungsaufwand durch einen Börsengang aufbringen.

### **Verschlechterte Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten**

In vielen Fällen haben Umstrukturierungen ein dominierendes Hauptmotiv: die Einsparung von Personalaufwand. Zwar wird durch das AVRAG (siehe Anhang) verhindert, dass es im Zuge eines Betriebsüberganges kurzfristig zu wesentlichen Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen kommt, längerfristig – vor allem für künftig eintretende Beschäftigte – haben Ausgliederungen aber in einer überwiegenden Anzahl der Fälle negative Auswirkungen. Diese reichen von der Anwendung ungünstigerer



Kollektivverträge über den Wegfall von bestehenden Betriebsvereinbarungen bis hin zum Abbau von Beschäftigten. Jede Umstrukturierung hat irgendwelche Auswirkungen auf die Belegschaft. Es ist daher bei jeder Umstrukturierungsaktivität besonders wichtig, das geplante Vorhaben auf arbeitsrechtliche Auswirkungen zu überprüfen.

### **„Angenehme“ Nebeneffekte von Umstrukturierungen**

Zusätzlich zu den angeführten Motiven sind weitere Faktoren nicht zu übersehen, die von Unternehmen gerne genützt werden:

#### **Geschwindigkeit**

Mit Hilfe von Umstrukturierungen können strategische Ziele, die auf herkömmlichen Wegen nur in einer Langfristperspektive erreichbar sind, unvergleichbar rascher umgesetzt werden. So führen Verschmelzungen bzw. Akquisitionen mehr oder minder sofort zu einer markanten Erhöhung des Marktanteiles und damit der Marktmacht, welche auf herkömmlichem Wege wohl nur über eine Jahrzehnte währende mühevollere Entwicklung zu erreichen gewesen wäre. Und auch Ausgliederungen bzw. Outsourcing-Aktivitäten führen im Blitztempo zu veränderten Personal-, Organisations- und letztlich auch Kostenstrukturen.

#### **Brechen von Kulturen**

Umstrukturierungen brechen oft radikal über Jahrzehnte gewachsene Strukturen und Kulturen. Rationalisierungsvorhaben können mit ihrer Hilfe wesentlich schneller und mit geringerem Widerstand über die Bühne gebracht werden. Die größten Widerstände sind in der Regel vom mittleren Management sowie der Belegschaftsvertretung zu erwarten. Während das mittlere Management bei Umstrukturierungen nicht selten in Folge der Bildung neuer Einheiten ausgewechselt wird, wird der Betriebsrat oft vor unüberschaubare komplexe Problemlagen gestellt und damit nicht selten auch bewusst überfordert. Nicht zuletzt geht es in vielen Fällen auch um die Weiterexistenz der Belegschaftsvertretung selbst. Durch den möglichen Austausch der maßgeblichen Akteure kann auch die gewünschte Kulturveränderung rasch herbeigeführt werden. Die Radikalität von Umstrukturierungen bringt es zusätzlich mit sich, dass Widerstände nicht selten lautstark übertönt und in der Folge sang- und klanglos dem Untergang geweiht sind. Einer kurzen Phase heftiger Aufregung und Auseinandersetzung folgt oft bald das resignative Hinnehmen der neuen Realitäten.

### **Schwächung der Mitbestimmung**

Durch Umstrukturierungen wird die bestehende Belegschaftsvertretung vielfach zwangsweise „mitumstrukturiert“. Neue Betriebsräte müssen gebildet, Konzernvertretungen eingerichtet werden. Abgesehen davon, dass damit in vielen Fällen ein funktionierender starker Betriebsrat zerschlagen wird, dauert es oft Monate – wenn nicht Jahre – bis sich die neue Vertretungsstruktur etabliert hat und wieder arbeitsfähig ist. Eine zusätzliche Herausforderung für die Belegschaftsvertretungen besteht darin, die vielen Partikularinteressen der einzelnen Betriebsräte im neu entstandenen Konzern (etwa nach einer Ausgliederung) zu einer gemeinsamen Interessenspolitik zu vereinen.

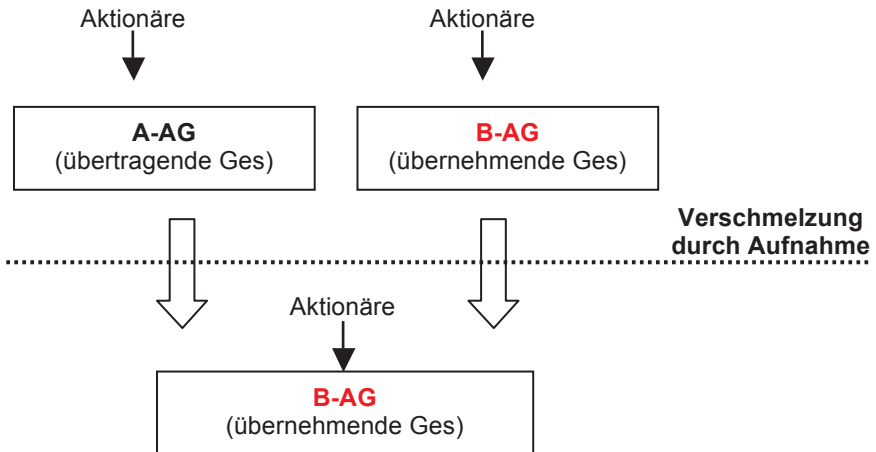
### **Umstrukturierungen auf verschiedenen Ebenen – Betrieb und Unternehmen**

Umstrukturierungen finden in der Praxis auf verschiedenen Ebenen statt, einerseits der **gesellschaftsrechtlichen** sowie andererseits der **betrieblichen** Ebene. Entscheidend ist diese Unterscheidung vor allem für die Qualifizierung der damit verbundenen rechtlichen Auswirkungen.

Anhand des Umstrukturierungsvorganges Verschmelzung soll dies verdeutlicht werden. Die Verschmelzung von zwei Kapitalgesellschaften (A und B) führt zu einer Veränderung des juristischen Mantels dieser Gesellschaften. Je nachdem wie dieser Vorgang im Detail durchgeführt wird, geht eine der beiden Gesellschaften in der übernehmenden Gesellschaft unter (Verschmelzung durch Aufnahme) oder aber beide Gesellschaften gehen unter und es entsteht eine komplett neue Gesellschaft.

Beispiel:

### Verschmelzung auf der gesellschaftsrechtlichen Ebene

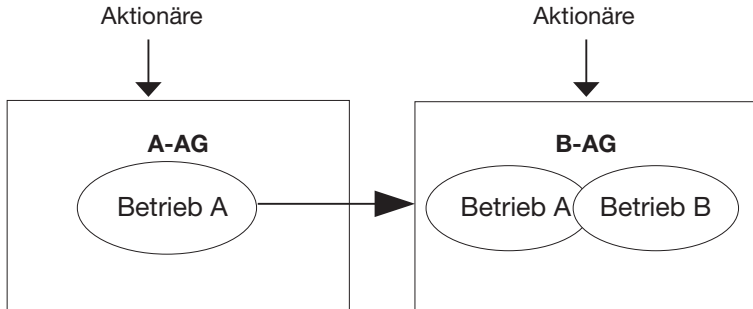


In der dargestellten Grafik geht die A-AG in der B-AG auf, es bleibt nur mehr die B-AG nach der Verschmelzung über. Auf gesellschaftsrechtlicher Ebene ist die A-AG somit untergegangen.

Der gesellschaftsrechtliche Rahmen ist vor allem zur Bestimmung der Kollektivvertragszugehörigkeit, der Aufsichtsratspflicht, der Bilanzierung sowie für Fragen des Arbeitsvertrages relevant.

Von der Verschmelzung auf der gesellschaftsrechtlichen Ebene muss die Verschmelzung auf der betrieblichen Ebene unterschieden werden. Dies wäre etwa dann der Fall, wenn die A-AG einen Betrieb oder Teilbetrieb an die B-AG verkauft und dieser Betrieb anschließend mit einem Betrieb der B-AG verschmolzen wird.

## Verschmelzung auf der betrieblichen Ebene



Der gesellschaftsrechtliche Mantel der A-AG ist durch die Verschmelzung ihres Betriebes A mit dem Betrieb B der B-AG unverändert geblieben. Ebenso der gesellschaftsrechtliche Mantel der B-AG. Die Veränderungen wirken sich somit alleine auf der betrieblichen Ebene aus. Auch hier sind mehrere Formen der Verschmelzung möglich. Einerseits könnte der Betrieb A vom Betrieb B aufgenommen werden, Betrieb B würde dann untergehen. Dies wäre auch umgekehrt denkbar. Eine Variante wäre aber auch, dass durch die Verschmelzung der beiden Betriebe ein völlig neues Gebilde – der Betrieb AB hervorgeht. Relevant ist diese Frage vor allem dann, wenn es um die Auswirkungen auf den Weiterbestand von Betriebsvereinbarungen sowie des Betriebsrates selbst geht.

Geklärt werden kann diese Frage nur durch eine nähere Betrachtung der wesentlichsten Betriebsmerkmale, einer Überprüfung der sogenannten „Betriebsidentität“. Folgende Betriebsmerkmale sind dabei u. a. auf ihre Veränderung zu überprüfen:

- Betriebsinhaber
- Betriebszweck
- Standort
- Betriebsmittel
- ArbeitnehmerInnen
- Betriebsorganisation

In der Praxis sind Umstrukturierungen auf gesellschaftsrechtlicher und auf betrieblicher Ebene meistens miteinander gekoppelt. So führen Fusionen auf gesellschaftsrechtlicher Ebene in der Regel in weiterer Folge auch zu Verbindungen auf der betrieblichen Ebene, um potenzielle Synergieeffekte möglichst optimal auszunützen. Die Art der Verbindung auf der betrieblichen Ebene ist dabei aber unabhängig von der gesellschaftsrechtlichen Verschmelzung. Es ist durchaus denkbar, dass auf gesellschaftsrechtlicher Ebene eine Verschmelzung durch Neubildung vorgenommen wurde, während dessen auf der betrieblichen Ebene eine Verschmelzung durch Aufnahme des kleineren Betriebes in den größeren erfolgt.

### **Checkliste zur Erstorientierung**

- Den Umstrukturierungsvorgang am besten grafisch aufzeichnen und darstellen („Vorher“ – „Nachher“).
- Was verändert sich auf der gesellschaftsrechtlichen, was auf der betrieblichen Ebene?
- Wie verändern sich die Betriebsmerkmale (Betriebsinhaber, Ort etc.)?
- Wann finden die jeweiligen Umstrukturierungsvorgänge statt (Stichtage)?
- Welche Betriebsratsstruktur gibt es derzeit (Betriebsrat, Zentralbetriebsrat, Konzernbetriebsrat)?
- Welche Betriebsvereinbarungen, Kollektivverträge gibt es?

## **Beratungsunterstütztes Change-Management – eine „sanfte“ Form des Wandels?**

Öffentlich dominieren fast ausschließlich jene Umstrukturierungsvorhaben die Diskussion, deren einschneidende Wirkung insbesondere auf die ArbeitnehmerInnen von vornherein klar absehbar ist. Es braucht nicht besonders viel Phantasie um zu vermuten, dass bei Sanierungsmaßnahmen mit hoher Wahrscheinlichkeit beim Personal eingespart werden wird. Und dass bei Unternehmensfusionen nicht auf Dauer „doppelgleisig“ gefahren wird, sondern die viel zitierten Synergien zu einem Gutteil im Abbau „überschüssigen“ Personals liegen, ist evident. Umstrukturierungen müssen aber nicht immer mit lautem Getöse daher kommen, sondern schleichen sich oft auf leisen Sohlen heran. Zum Beispiel beim so genannten „Change-Management“ (Veränderungsmanagement), wenn das Wissen der Beschäftigten für die Umstrukturierung bestmöglich genutzt wird, und dabei häufig auch der Eindruck einer tatsächlichen „Mitbestimmung“ vermittelt wird.

Nach der Grundphilosophie des Change-Managements werden Unternehmen wie biologische Organismen betrachtet, die sich um ihres Überlebens Willen immer wieder an die sich verändernden Umweltbedingungen anpassen müssen. Da Menschen aber „Gewohnheitstiere“ wären, müssten sie zu dieser Anpassungsleistung mit geeigneten Methoden „motiviert“ werden. Kurt Lewin, der Urvater des Change-Managements, unterscheidet dabei drei Phasen:

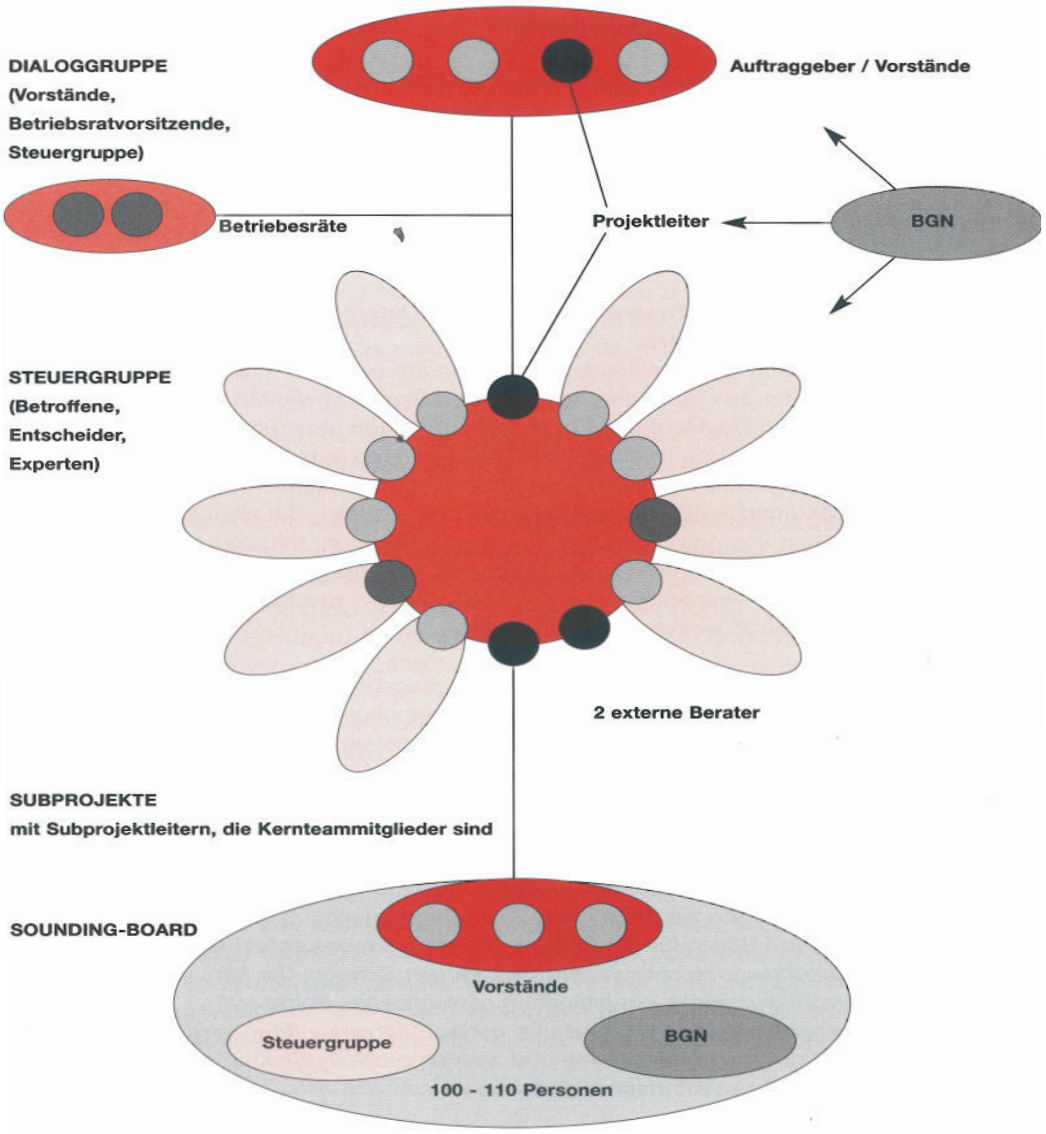
- Auftauen: Das nicht mehr adäquate Verhalten (der ArbeitnehmerInnen) muss verflüssigt werden.
- Bewegen: Ein neues, passendes Verhalten muss entwickelt werden.
- Einfrieren: Das neue Verhalten muss als Standard etabliert werden.

Damit dieser Prozess gelingt, braucht es Förderer und Verantwortliche. Quer durch alle Bereiche, von der Unternehmensspitze bis hin zu den einzelnen MitarbeiterInnen, werden deshalb in Form von „Change Agents“ bestimmte Verantwortlichkeiten festgelegt. Unterstützt wird dieser Prozess meist auch noch durch externe Berater.

Bekannt geworden ist Kurt Lewin vor allem als der Begründer der Gruppendynamik, die ihre Wurzeln in der Bekämpfung rassistischer und religiöser Vorurteile hat, zum Beispiel in der Umerziehung, die nach dem Kriegsende von der amerikanischen Militärverwaltung in Deutschland durchgeführt wurde. Die damals entwickelten Methoden der Umerziehung sind noch heute das Kernelement des Change-Managements. Das Arbeiten mit Gruppen soll gewährleisten, dass der Veränderungs-/Umerziehungsprozess möglichst effizient und nachhaltig verläuft.

Das Paradebeispiel für die Anwendung dieser Umerziehungsmethode in der Wirtschaft ist das Change-Management-Projekt bei der Stadtwerke Bremen AG, durchgeführt von Roswitha Königswieser (damals Beratergruppe Neuwaldegg). Anlass war die Liberalisierung des Strommarktes – jeder Kunde konnte nunmehr sein Energieversorgungsunternehmen frei wählen. Die Aufbau- und Ablauforganisation eines historisch gewachsenen Monopolunternehmens könne, so die Annahme, mit diesen neuen Wettbewerbsbedingungen nicht Schritt halten, insbesondere wären Einstellungs- und Haltungsänderung bei den Beschäftigten erforderlich. Diese sollten mit der nachstehend abgebildeten Projektarchitektur erzielt werden.

## Die Architektur des Beratungsprozesses als Intervention



Kernelemente dieser Architektur sind 13 Kleingruppen und eine Großgruppe.

- **Vorstände:** Gemäß dem Prinzip „Die Stiege kehrt man von oben“ müssen mittels Vorstandscoaching die obersten Führungskräfte auf eine einheitliche Linie eingeschworen werden.
- **Steuergruppe:** Sie besteht aus 12 Mitgliedern – 1 Vorstand, 2 externen BeraterInnen, 2 BetriebsrätInnen und 7 ArbeitnehmerInnen, die die unterschiedlichen Strömungen im Unternehmen möglichst gut abbilden sollen.
- **Subprojekte:** Mit Ausnahme der beiden BeraterInnen und des Vorstandes ist jedes Steuergruppenmitglied Leiter eines Subprojekts. In den neun Subprojekten werden Themen behandelt wie Teamarbeit, Evaluation, Kommunikation usw.
- **Beratergruppe Neuwaldegg (BGN):** Ein wesentliches Element des Change-Managements ist die Reflexion der Berater innerhalb des Staffs. Dort müssen jene Interventionen geplant werden, die den Prozess in die (vom Auftraggeber/Vorstand) gewünschte Richtung treiben.
- **Dialoggruppe:** Hier treffen sich die Betriebsratsvorsitzenden mit den Vorständen und den Mitgliedern der Steuergruppe.
- **Sounding-Board als Großgruppe:** Damit der Veränderungsprozess möglichst wirksam in das gesamte Unternehmen „ausgerollt“ werden kann, werden in bestimmten Abständen Großgruppenveranstaltungen durchgeführt, in denen über den jeweiligen Zwischenstand berichtet wird.

Diese Beratungsarchitektur ist die Voraussetzung für einen Change-Management-Prozess, in dem unter Nutzung von Regeln der Gruppendynamik top down „umerzogen“ wird, ohne dass dies auf den ersten Blick erkennbar wäre: Mit den Vorständen wird an der Vision und den Zielen gearbeitet. Diese werden, verdeckt über die BeraterInneninterventionen in die Steuergruppe eingespeist. Nachdem jedes „normale“ Steuergruppenmitglied auch ProjektleiterIn eines Subprojektes ist, trägt es seine (Um)Polung automatisch in sein jeweiliges Subprojekt hinein. Und über entsprechend inszenierte Großgruppenveranstaltungen, die einen halben Tag und länger dauern können, sollen auch die nicht involvierten ArbeitnehmerInnen ins Boot geholt werden.

„Outgesourct“ wird in dieser Projektarchitektur die institutionalisierte Mitbestimmung des Betriebsrates. Dafür ist gerade mal die Dialoggruppe



vorgesehen, in der der Betriebsrat nicht nur auf das Management trifft, sondern auch auf Steuergruppenmitglieder, die mitten in einem Umerziehungsprozess stehen. Es ist unschwer vorstellbar, welch hohes Konfliktpotenzial eine derartige Konstellation in sich birgt.

Change-Management ist ein langwieriger und Ressourcen aufwendiger Prozess, der sich im Fall der Stadtwerke Bremen AG über Jahre hinzog. Die beabsichtigten Wirkungen können nicht einfach „mechanistisch“ erzielt werden, sondern es braucht immer wieder neue Interventionsschleifen in die jeweiligen Gruppen. Innerhalb des BeraterInnenstoffs und im Vorstand coaching werden dabei jene Interventionen entwickelt, die die Gruppenprozesse in die gewünschte Richtung lenken sollen. Dabei stellt sich natürlich die Frage nach der ethischen Vertretbarkeit derartiger Manipulation. Nicht von ungefähr sah sich daher Kurt Lewin mit dem Vorwurf der Täuschung und der Nebelschleier konfrontiert.

Welche Möglichkeiten bieten sich für BetriebsrätInnen, um in derartigen Verfahren nicht marginalisiert zu werden, sondern ihrerseits Einfluss nehmen zu können?

Interessanterweise war es das Beratungsunternehmen CONECTA – durchaus nicht unbedarft in Sachen Change-Management – das mit seiner Methode der „zirkulären Zielplanung“ den Grundstein für eine wirksame Partizipation von ArbeitnehmervertreterInnen legte. Folgende Voraussetzungen müssen nach diesem Ansatz unter anderem erfüllt sein:

- Die Berater müssten sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer beauftragt werden.
- Ziele und Erfolgskriterien müssen vorab gemeinsam festgelegt werden.
- Bei der Zusammensetzung eines Projektteams muss auf die Ausgewogenheit der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite geachtet werden.
- Es müssen die wesentlichen Meilensteine (Weichenstellungen) des Vorhabens (inklusive grobe Termin-Struktur) festgelegt werden.
- Es muss die Form der Entscheidungsfindung im Gesamtvorhaben festgelegt werden. Insbesondere dürfen Abweichungen von gemeinsam getroffenen Entscheidungen nur gemeinsam beschlossen werden.
- Es gibt dazu eine verbindliche – von Arbeitgebervertretern, Arbeitnehmervertretern und Beratern unterschriebene – Verpflichtungserklärung.

In Konsequenz dazu wurde von der Gewerkschaft der Privatangestellten und der Fachgruppe UBIT der Wirtschaftskammer Wien eine Dialogvereinbarung entwickelt (siehe Anhang), die auch in Change-Management-Prozessen eine wirksame Mitbestimmung der BetriebsrätInnen gewährleisten soll. Darin werden u. a. folgende Kernelemente der Mitwirkung an der Prozesssteuerung definiert.

- Der Beratungsvertrag muss dem Betriebsrat zur Kenntnis gebracht werden.
- Der Beratungsvertrag hat über die geplanten Maßnahmen, insbesondere auch über die grundlegenden Theorien, Methoden und Verfahren zu informieren.
- Der gesamte Beratungsprozess muss dokumentiert werden, wobei dem Betriebsrat die Möglichkeit der Ergänzung geboten wird.
- Der Betriebsrat kann sich unabhängig von der Geschäftsleitung von den am Beratungsprozess beteiligten ArbeitnehmerInnen über den Fortgang informieren lassen. Er ist weiters befugt, ArbeitnehmerInnen seines Vertrauens in Arbeitskreise und Projekte zu delegieren.
- Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, sich genauso wie die Geschäftsleitung, jedoch ohne deren Beisein, von dem Berater informieren zu lassen.
- Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, sich mit Experten der Arbeiterkammern und Gewerkschaften und weiteren Sachverständigen zu beraten.
- Nach Abschluss des Beratungsauftrages sind die Berater verpflichtet, der innerbetrieblichen Interessenvertretung eine Kurzfassung ihres Beratungsprojektes mit einer Dokumentation der Beratungsschritte und der Ergebnisse zu übermitteln.

Auf den ersten Blick mag diese zwischen den Sozialpartnern abgeschlossene Dialogvereinbarung wenig spektakulär wirken. Tatsächlich bildet sie, vor allem in Verknüpfung mit den einzelnen Punkten der zirkulären Zielplanung, die Basis für eine völlig neue, nämlich Prozess orientierte Form der Mitbestimmung. Denn:

- Die Kernelemente der Beratungsphilosophie und des Beratungsprozesses (Ziele, Meilensteine...) müssen offen gelegt und im Idealfall sogar mit dem Betriebsrat akkordiert werden.
- Gemäß der Methode der zirkulären Zielplanung müssen Meilensteine gesetzt werden, an denen Arbeitgeber und Arbeitnehmer immer wieder die Stimmigkeit des Beratungsprozesses mit den ursprünglich

vereinbarten Zielen und Prozessen überprüfen. Bei jedem Meilenstein ist neuerlich eine Stop-or-Go-Entscheidung zu treffen.

- Durch das begleitende Reporting wird eine nachhaltige Transparenz gewährleistet, auch weil der Betriebsrat bei etwaigen Mängeln entsprechende Ergänzungen vornehmen kann.
- Die Information durch die am Beratungsprozess beteiligten ArbeitnehmerInnen bietet nicht nur die Möglichkeit, sich jederzeit über den Stand des „Umerziehungsprozesses“ ein eigenständiges Bild zu machen, sondern selbst Ziele zu entwickeln und sie den ArbeitnehmerInnen in die Projekte mitzugeben.
- Gleiches gilt für die Kooperation mit den seitens des Betriebsrates in die Projekte entsandten ArbeitnehmerInnen.
- Den Beratern ist in eigenständigen Gesprächen immer wieder „auf den Zahn zu fühlen“, ob sie sich an die vereinbarten Vorgaben halten.
- Schließlich können in jeder Beratungsphase mit externen ExpertInnen Hypothesen darüber entwickelt werden, ob die Richtung stimmt und was möglicherweise verdeckte Ziele des Change-Managements sind.

Kaum ein anderes Managementvorhaben ist dermaßen von der Kooperation der MitarbeiterInnen abhängig wie Change-Management. Deshalb verfügen Betriebsräte dabei über eine sehr starke Verhandlungsposition. Und wenn für jede professionelle Beratung die oberste Maxime lautet „Wie man sich bettet, so liegt man“, so gilt das für die Mitbestimmung in Beratungsprozessen umso mehr: Ein, gut gebettetes Liegen braucht eine präzise Betriebsvereinbarungen und aktive Prozessbegleitung und -intervention, die den unternehmerischen und beraterischen Bestrebungen um nichts nachstehen. Damit kann Change-Management die Basis für eine völlig neue Qualität der Mitbestimmung werden.

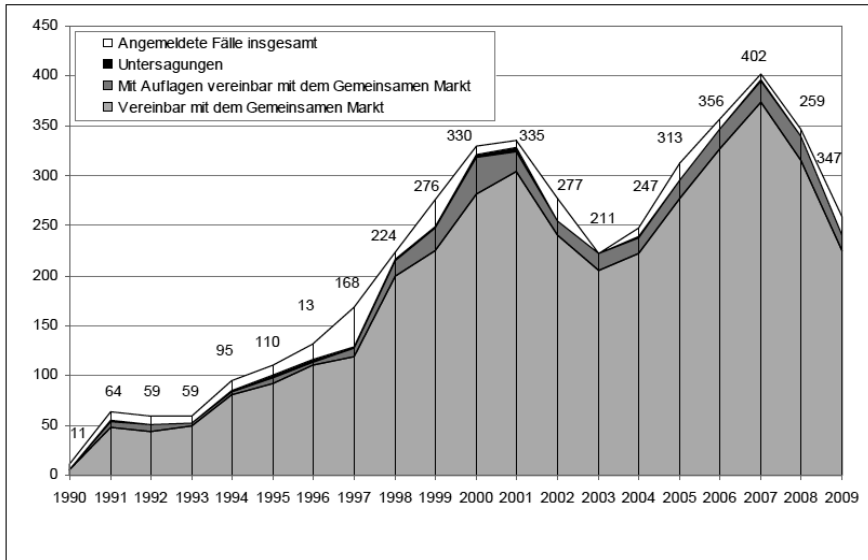
## FUSIONEN UND ÜBERNAHMEN – EINS PLUS EINS IST DREI?

In den Neunziger-Jahren gab es eine massive Übernahmewelle, jedes Jahr wurden neue Rekordzusammenschlüsse, quer über alle Branchen, vermeldet. Erhoffte Synergieeffekte sollen aus zwei Unternehmen ein noch stärkeres Drittes formen. Ziel war es primär, rasches Wachstum zu erzielen und die Aktien der Unternehmen in bisher noch nie da gewesene Höhen zu treiben. Der Einbruch der Aktienmärkte und die gleichzeitige Konjunkturdelle in Amerika und Europa haben diese Welle im Jahr 2002 gestoppt. Die Wirtschaft hat sich danach aber rasch wieder erholt und in der Folge erreichte auch die Übernahmewelle ein weiteres Rekordhoch. In den Jahren 2008 und 2009 führte die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise zu einem neuerlichen Einbruch der Übernahmewelle.

Die größten bzw. berühmtesten Übernahmen/Fusionen waren in den letzten Jahren Time Warner (2000, Übernahme durch AOL), ABN Amro (2007, Übernahme durch Royal Bank of Scotland), Smith Kline (2000, Übernahme durch Glaxo), Shell Transport (2004, Übernahme durch Royal Dutch), Bell (2006, Übernahme durch AT&T). Übernahmen mit österreichischer Beteiligung waren etwa Wellmann (Übernahme durch Strabag) oder AUA (Übernahme durch Lufthansa). Während der Finanzmarktkrise 2009 wurden weiters die beiden Banken Hypo Alpe Adria und Kommunalkredit vom Bund übernommen, um einen Zusammenbruch zu verhindern.

Die Erfolgsquote von Fusionen liegt allerdings vielfach unter den erhofften Erwartungen. Die Ursache dafür liegt nicht zuletzt darin, dass sowohl in der Planungsphase als auch bei der Umsetzung zum Teil schwere Fehler begangen werden. Nicht selten stellt sich auch heraus, dass Vorhaben überstürzt angegangen und strategische Auswirkungen nicht ausreichend hinterfragt wurden.

## Entwicklung der Übernahmen in Europa (Angezeigte Fälle in Brüssel)



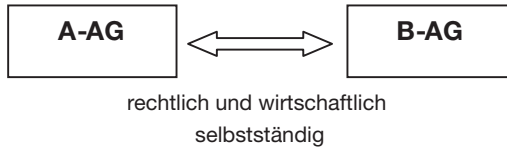
Quelle: European Merger Control

## Varianten der Zusammenarbeit

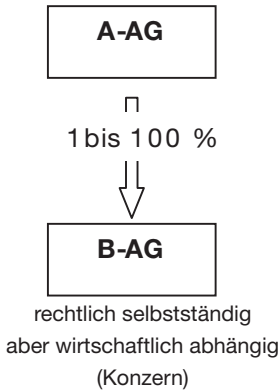
### Kooperation, Übernahme, Fusion

Allgemein wird unter dem Begriff „Fusion“ bzw. Verschmelzung die höchste Form der Unternehmenskonzentration verstanden, bei der sich mindestens zwei bisher rechtlich selbstständige Unternehmen zu einer wirtschaftlichen und rechtlichen Einheit zusammenschließen. Im Gegensatz dazu bleiben die betroffenen Gesellschaften bei einer reinen Übernahme („Akquisition“) rechtlich selbstständig, es entsteht bloß eine wirtschaftliche Abhängigkeit. Eine noch losere Form der Zusammenarbeit ist die Kooperation (z. B. Kartelle, Arbeitsgemeinschaften, strategische Allianzen), hier bleiben die einzelnen Gesellschaften nicht nur juristisch, sondern auch wirtschaftlich weitestgehend selbstständig.

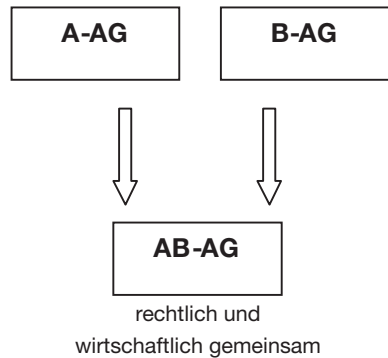
## Kooperation



## Übernahme/ Akquisition



## Fusion/ Verschmelzung



## Fusion von unverbundenen oder verbundenen Gesellschaften

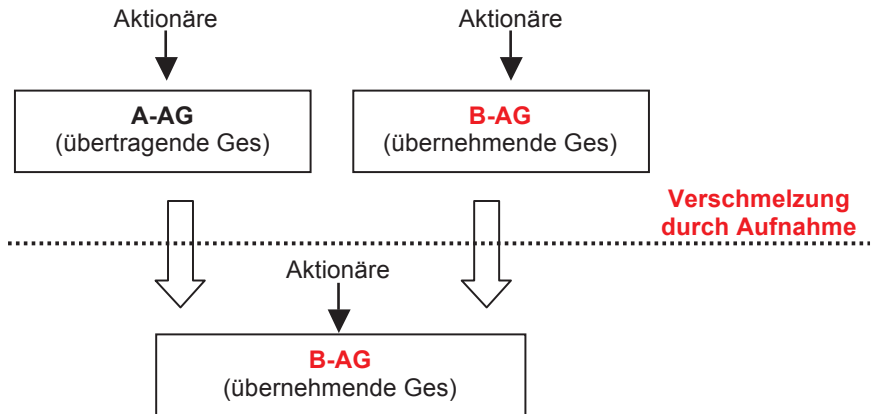
Wird die gesellschaftsrechtliche Beziehung zwischen den zu verschmelzenden Gesellschaften betrachtet, kann zwischen einer Verschmelzung von **verbundenen** und **unverbundenen** Gesellschaften unterschieden werden. Bei der Verschmelzung verbundener Gesellschaften (= Konzernverschmelzungen) werden Mutter- und Tochtergesellschaften fusioniert, während bei der Verschmelzung unverbundener Gesellschaften kein Beteiligungsverhältnis zwischen der übernehmenden und der übertragenden Gesellschaft vorhanden ist. Im österreichischen Aktienrecht wird insbesondere die Verschmelzung unverbundener Gesellschaften behandelt, obwohl diese in der Praxis eine eher untergeordnete Rolle spielt.

## Verschmelzung unverbundener Gesellschaften

Bei der Verschmelzung **unverbundener** Gesellschaften können zwei Formen unterschieden werden.

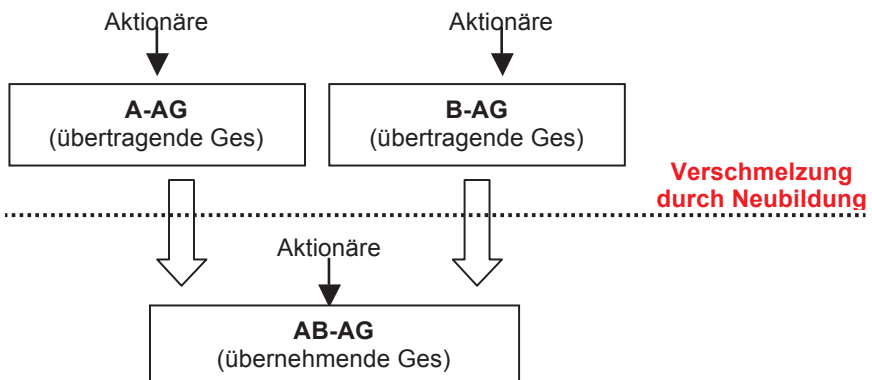
### a) Verschmelzung durch Aufnahme (§ 219 Abs. 1 AktG)

Das Vermögen einer (übertragenden) Gesellschaft wird als Ganzes auf eine (übernehmende) Gesellschaft gegen Gewährung von Aktien dieser Gesellschaft übertragen.



### b) Verschmelzung durch Neubildung (§ 219 Abs. 2 AktG)

Es wird eine neue Aktiengesellschaft gebildet, auf die das Vermögen jeder der sich vereinigenden Gesellschaften als Ganzes gegen Gewährung von Aktien der neuen Gesellschaft übergeht.

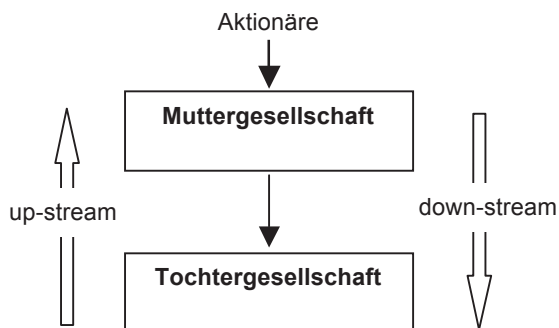


## Verschmelzung von verbundenen Gesellschaften

In diesem Fall besitzt die übernehmende Gesellschaft Aktien der übertragenden Gesellschaft (kann auch umgekehrt sein). Wie bereits erwähnt, kommt dieser Fall in der Praxis häufig vor, indem etwa eine Mutter- mit ihrer Tochtergesellschaft verschmolzen wird.

Verschmelzungen von verbundenen Unternehmen können in beide Richtungen erfolgen (up- bzw. down-stream merger), wobei für diese Entscheidung insbesondere verkehrssteuerliche Überlegungen (etwa Grunderwerbssteuer) eine ausschlaggebende Rolle spielen.

### Verschmelzung von verbundenen Gesellschaften



Beim up-stream-merger wird die Tochtergesellschaft in die Muttergesellschaft verschmolzen. Eine Kapitalerhöhung bei der übernehmenden Gesellschaft darf in diesem Fall nicht durchgeführt werden, da die übernehmende Gesellschaft Aktien der übertragenden Gesellschaft besitzt (§ 224 Abs. 1 Z 1 AktG). Aus oben erwähnten verkehrssteuerlichen Überlegungen könnte ein up-stream-merger jedoch steuerlich nicht optimal sein, etwa dann, wenn die operativ tätige Tochtergesellschaft Vermögen in größerem Umfang besitzt und dieses Vermögen an die Muttergesellschaft übertragen werden muss. Beispielsweise bei Grundstücken wäre dann die Grunderwerbsteuer abzuführen.

Von einem down-stream-merger wird dann gesprochen, wenn Mutter- und Tochtergesellschaft verschmolzen werden, wobei als übernehmende Gesellschaft die Tochtergesellschaft fungiert. Die Aktien, die die übertra-



gende Gesellschaft an der übernehmenden hält, müssen zur Abfindung der Gesellschafter der übertragenden Gesellschaft verwendet werden (§ 224 Abs. 3 AktG).

Diese Art der Verschmelzung erfreut sich in der Praxis zunehmender Beliebtheit. Insbesondere bei leveraged buy-outs (siehe unten) – also fremdfinanzierten Unternehmensübernahmen – wird der down-stream-merger dem up-stream-merger vorgezogen. Soll negatives Vermögen (also ein Schuldenüberhang) auf die übernehmende Untergesellschaft übertragen werden, ist dies gemäß § 52 AktG als verbotene Einlagenrückgewähr zu beurteilen. Der OGH sieht darin ebenfalls einen nicht zulässigen kapitalherabsetzenden Effekt.

### **Zusammenlegung von Betrieben**

Wie bereits im Kapitel „Umstrukturierungen auf verschiedenen Ebenen – Betrieb und Unternehmen“ erwähnt, muss zwischen Umstrukturierungen auf der betrieblichen und auf der gesellschaftsrechtlichen Ebene unterschieden werden. Auf der betrieblichen Ebene gibt es ebenfalls mehrere Varianten von Fusionen, die unter Umständen völlig unabhängig von Umstrukturierungen auf der gesellschaftsrechtlichen Ebene durchgeführt werden können:

- Durch die Zusammenführung von zwei (Teil)Betrieben entsteht ein neuer Betrieb, oder
- Ein Betrieb wird von einem anderen geschluckt und geht in der Folge im neuen Betrieb auf.

Die Frage, welche der beiden Varianten im konkreten Fall vorliegt, muss anhand der Betriebsmerkmale (siehe Seite 18) beantwortet werden. Haben sich durch die Umstrukturierungen wesentliche Merkmale des Betriebes verändert, ist davon auszugehen, dass ein neuer Betrieb entstanden ist. Dementsprechende Auswirkungen auf den Fortbestand von Betriebsvereinbarungen bzw. den Betriebsrat sind zu prüfen.

### **Horizontal, vertikal oder „querfeldein“ – Fusionen**

Am gängigsten ist die **horizontale** Fusion. Dabei schließen sich Unternehmen zusammen, die auf der gleichen Produktions- oder Handelsstufe tätig sind, also zum Beispiel zwei Energiekonzerne oder zwei Autoriesen wie z. B. Daimler-Benz und Chrysler, die sich demnächst auch Mitsubishi ganz einverleiben wollen.

Bei **vertikalen** Fusionen tun sich Unternehmen zusammen, die zwar in derselben Branche tätig sind, aber auf verschiedenen Stufen, z. B. wenn die Lebensmittelkette eine Großbäckerei kauft oder die Müllerei den Großbäcker schluckt, oder ein Pharmaproduzent sich an Apotheken beteiligt.

Die dritte Form sind Fusionen von Unternehmen, die in **verschiedensten Branchen** tätig sind. Diese Form von Fusionen spielen derzeit keine so große Rolle wie noch vor wenigen Jahrzehnten, als es Mode war, sich durch möglichst viele unterschiedliche „Standbeine“ vor Krisen abzusichern. Eine Ausnahme davon zeigt sich heutzutage allenfalls bei Banken und Versicherungen: So haben die Annäherungen von Banken und Versicherungen, die erst unverbindlich in Partnerschaften, dann auch mittels kapitalmäßiger Verflechtung stattfanden, den Markt für Allfinanzprodukte geschaffen.

Allgemein kann gesagt werden, dass in schwieriger werdenden Zeiten mit dem Aufbau eines weiteren Standbeines („Diversifikation“) das Unternehmensrisiko gesenkt werden kann: Laut Wirtschaftsteil der Neuen Zürcher Zeitung kann „durch den Zukauf eines konjunkturunabhängigen Geschäfts, das konstante Erträge bringt, die einseitige Abhängigkeit von zyklischen Aktivitäten gesenkt werden. Und Unternehmen, die in gesättigten oder schrumpfenden Märkten operieren, können sich durch den Vorstoß in neue Bereiche Wachstumspotenzial erschließen. Was anfänglich als Diversifikation erscheinen mag, kann sich bald auch zu einem neuen Wirtschaftszweig mausern.“

### **Asset Deal oder Share Deal?**

Diese Frage ist beim Erwerb von Unternehmen relevant. Bildlich gesprochen kann entweder das Unternehmen als Ganzes gekauft werden oder es wird in seinen Einzelteilen erworben. Bei einem „Share Deal“ erwirbt der Käufer vom Verkäufer die Anteile („shares“) an der zum Verkauf stehenden Gesellschaft. Hierdurch wird der Käufer zum neuen Anteilseigner und erhält die mit der Beteiligung verbundenen Rechte und Pflichten. Das Unternehmen selbst bleibt gesellschaftsrechtlich unverändert erhalten. Auch die Bilanz (Aktiva, Passiva) wird nicht verändert.

Bei einem „Asset Deal“ dagegen werden die Wirtschaftsgüter („assets“), also Grundstücke, Gebäude, Maschinen etc. sowie Verbindlichkeiten aus dem ursprünglichen Unternehmen herausgelöst und einzeln an den Erwerber übertragen.

Beide Varianten haben unterschiedliche Auswirkungen bzw. Vor- und Nachteile. Asset Deals werden üblicherweise mehr vom Käufer bevorzugt, da durch den Einzelerwerb der tatsächliche Wert der einzelnen Gegenstände aktiviert werden kann und – vorausgesetzt dieser liegt über dem Buchwert – auch höhere Abschreibungen in den Folgejahren geltend gemacht werden können. Der Share Deal wird eher vom Verkäufer bevorzugt, da dieser unter bestimmten Umständen steuerlich begünstigt ist. Für den Betriebsrat kann ein Asset Deal unter Umständen bedeuten, dass die organisatorische Einheit „Betrieb“ aufgelöst wird und damit sämtliche an der Existenz des Betriebs gebundenen Rechte in Frage gestellt sein könnten (u. a. Geltung von Betriebsvereinbarungen, Existenz des Betriebsrates etc.).

## **Motive und Hintergründe**

### **Erhoffte Synergieeffekte als treibende Kraft**

Fusionen sind der Natur der Sache nach stets in erster Linie Versprechen. Sie stellen eine versprochene Zukunft für Management, Belegschaft und Aktionäre dar. Eine Zukunft, die dank Synergien eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit und größeres Wachstum bringen soll. Nicht immer sind aber alle Shareholder und Stakeholder Gewinner von Fusionen – oft bleiben einzelne Gruppen (vor allem die Beschäftigten) dabei auf der Strecke.

### **Economies of Speed**

„Economies of Speed“ können als „erzielbare Vorteile durch Geschwindigkeit“ übersetzt werden. Externes Unternehmenswachstum in Form einer Übernahme oder einer Fusion ermöglicht die rasche und umfassende Erschließung neuer Tätigkeitsgebiete. Angesichts der rasanten technologischen Entwicklung der letzten Jahre ist die „Geschwindigkeit“ zu einem der bedeutendsten Wettbewerbsfaktoren geworden. Ob der Unternehmenszusammenschluss in dieser Hinsicht jedoch tatsächlich ein Erfolg wird, hängt vor allem von der Dauer und dem Zeitpunkt des Markteintrittes ab. Je länger dieser dauert und je mehr Anbieter bereits im Markt tätig sind, desto geringer wird der Vorteil.

### **Economies of Scale**

„Economies of Scale“ könnten als „erzielbare Vorteile durch Massenproduktion“ übersetzt werden. Die Economies of Scale stellen dabei jene Vorteile dar, die durch die Ausweitung der Produktion etwa anlässlich ei-

nes Zusammenschlusses ausgenützt werden können. Vorteile entstehen dabei vor allem dadurch, dass durch die Erhöhung des Produktionsvolumens nach einer Kombination der Produktionsmittel die Stückkosten gesenkt werden. Je mehr diese Synergieeffekte bereits ausgereizt sind, bzw. je größer die zu kombinierende Produktionsmenge ist, desto geringer werden die Economies of Scale und damit der Anreiz, eine Unternehmensverbindung einzugehen.

### **Economies of Scope**

„Economies of Scope“ sind, erzielbare Vorteile, die insbesondere durch die gemeinsame Nutzung von Betriebsmitteln zu niedrigeren Gesamtkosten als bei nicht zusammengeführten Betrieben führen. Ein Beispiel dafür wäre die gemeinsame Nutzung von Vertriebskanälen und Absatzorganisationen. Zu den Economies of Scope zählen auch Vorteile, die sich aus dem flexiblen Einsatz von Produktionsanlagen, die für die Herstellung mehrerer Produkte verwendbar sind, ergeben.

### **Weitere Synergieeffekte**

Der Begriff Synergie entstammt den Naturwissenschaften und bedeutet dort die Form des Zusammenwirkens von Stoffen und Faktoren, bei der sich die Einzelkomponenten gegenseitig fördern, so dass die Gesamtwirkung größer ist als die Summe der Einzelwirkungen.

Auf den Unternehmensbereich übertragen bedeutet dies, dass durch die Verbindung von Unternehmen eine neue Einheit entsteht, die es ermöglichen soll, durch ein aufeinander abgestimmtes Zusammenwirken die Kosten zu senken, damit die Rentabilität zu erhöhen und letztlich das Risiko zu streuen. Bei einer einfachen Addition der Teilelemente würden diese Effekte nicht entstehen.

Abhängig von der Art der jeweiligen Unternehmensverbindung können Synergieeffekte in den verschiedensten Unternehmensbereichen auftreten. Wurde ursprünglich nur der Produktionsbereich nach Einsparungspotenzialen durchforstet, so wurden später auch andere Bereiche des Unternehmens wie Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Absatz, Finanzierung, Management und Organisation in die Suche nach Einsparungsmöglichkeiten miteinbezogen.

### **Synergieeffekte im Produktionsbereich**

Unternehmensverbindungen – etwa auf horizontaler Ebene – führen in der Regel relativ rasch zu einer Standortdiskussion. Begründet wird dies meistens mit Synergieeffekten auf Grund der höheren Produktionsmenge (economies of scale), welche die Anwendung rationellerer Produktionsverfahren mit einem zumeist höheren Automatisierungsgrad lohnend machen. Weitere Synergieeffekte bei einem horizontalen Zusammenschluss können durch die Senkung von Rüstkosten sowie einer effektiveren Auslastung der Kapazitäten auftreten.

Synergieeffekte im Produktionsbereich können aber auch bei vertikalen Verbindungen entstehen, etwa dadurch, dass die Produktion zwischen den verbundenen Unternehmen besser abgestimmt und in der Folge eine Senkung der Lagerkosten erreicht wird.

### **Synergieeffekte im Beschaffungsbereich**

Hier können Einsparungen realisiert werden, wenn die verbundenen Unternehmen zum Teil gleiche Rohstoffe einsetzen oder die Rohstoffe von der gleichen Quelle bezogen werden (economies of scope). Geringere Lagerkosten, Transportkosten und Beschaffungsverwaltungskosten sind die Folge. Zusätzlich können durch die Beschaffung größerer Mengen günstigere Einkaufspreise erzielt werden. Bei vertikalen Verbindungen vermindert sich die Gefahr, von Abnehmer- bzw. Lieferantenmärkten abgeschnitten zu werden oder unkalkulierbaren Preissprüngen ausgesetzt zu sein.

### **Synergieeffekte im Absatzbereich**

Typische Synergieeffekte im Absatzbereich entstehen durch die Nutzung gemeinsamer Absatzwege oder ähnlicher Absatzmethoden (economies of scope). Ein identischer Abnehmerkreis kann die Einsparungen in diesem Bereich noch zusätzlich erhöhen (z. B. durch Verringerung der Werbekosten). Verbundeffekte können hier aber auch durch einen „Spill-overeffekt“ hervorgerufen werden, indem sich das Image der Produkte einer Gesellschaft auf jenes der anderen Gesellschaft überträgt (z. B. Schi – Bindung – Schischuhe).

### **Synergieeffekte in der Forschung und Entwicklung**

Synergieeffekte im Bereich der Forschung und Entwicklung sind insbesondere dann zu erwarten, wenn sich die Forschungserkenntnisse auf die Produkte des verbundenen Partners anwenden lassen. Die Einsparungen

sind dabei umso höher, je ähnlicher die technologische Basis der Produkte ist. Größere Forschungs- und Entwicklungsprojekte können in Angriff genommen werden.

### **Synergieeffekte in der Organisation**

Hier werden Verbundeffekte in erster Linie durch Personaleinsparungen infolge der Vermeidung von Doppelarbeit (Zusammenfassung der Buchhaltung, EDV, Personalabteilung etc.) erreicht. Ziel ist es dabei vor allem, die ArbeitnehmerInnen besser auszulasten.

### **Synergieeffekte im Finanzbereich**

Unternehmensverbindungen ermöglichen in der Regel einen leichteren Zugang zum organisierten Kapitalmarkt. Verbunden damit ist unter Umständen eine Verbesserung des Finanzstatus, da die Finanzierungskosten gesenkt werden können. Ein weiterer Verbundvorteil besteht darin, dass – vor allem bei Unternehmen mit einer stark gestreuten Produktpalette (= Diversifizierung) – finanzielle Mittel von einem Teilbereich in andere transferiert werden können (= interne Subventionierung). Dabei wird praktisch ein interner Kapitalmarkt geschaffen, die Konditionen (z. B. Zinsen) werden weitestgehend selbst bestimmt. Durch Verbindungen diversifizierter Unternehmen entsteht zusätzlich ein Risikoausgleich, wodurch das Kapitalrisiko für den Unternehmer reduziert wird – nicht jedoch jenes der Arbeitnehmer, deren Risiko des Arbeitsplatzverlustes in Folge eines hohen Diversifizierungsgrades oft ansteigt.

### **Steigerung des Shareholder Values**

Durch die Globalisierung und vor dem Hintergrund der Shareholder Value-Orientierung sind Unternehmensfusionen heute zu einem oft unverzichtbaren Bestandteil internationaler Management-Strategien geworden. Hierbei ist auch an eine andere Kategorie von Übernahmegewinnern zu erinnern – die Investmentbanken und deren Analysten. Dazu ein Zitat eines österreichischen (Groß-)Konzernchefs: „Sie“ – also die Investmentbanken und deren Analysten – „hetzen viele Firmen in Akquisitionen hinein, weil sie daran risikolos verdienen. Dabei wird wahnsinnig oberflächlich vorgegangen, denn sie kennen im Grunde das betroffene Geschäft nicht.“ Viele Firmen seien „ständig dem Druck von Investmentbanken und Analysten ausgesetzt, die auf weiße Flecken auf der Weltkarte verweisen und stärkeres Wachstum einfordern“ und die oft „strategische Überlegungen vor eine nüchterne Berechnung von Kosten und Nutzen stellen“. Viele Manager argumentieren mit dem gefährlichen Wort „strategische Prämie“

oder lassen sich von Marktanteilsgewinnen blenden. „Wenn jemand über eine Übernahme sagt, sie sei strategisch notwendig, muss man sehr kritisch sein.“

## **Wie Fusionen und Übernahmen finanziert werden**

### **Übernahme durch Aktientausch**

Bei Verschmelzungen bzw. Übernahmen von großen Unternehmen ist es dem übernehmenden Unternehmen (z. B. A-AG) meistens nicht möglich, den notwendigen Kaufpreis für das zu übernehmende Unternehmen (z. B. B-AG) in Form von liquiden Mitteln aufzubringen. Um trotzdem die Übernahme finanzieren zu können, wird in diesen Fällen oft auf das Instrument des „Aktientausches“ zurückgegriffen. Dabei übernimmt das „erwerbende“ Unternehmen A-AG einerseits alle Anteile des übernommenen Unternehmens B-AG und die Altaktionäre von B-AG erhalten statt dessen Aktien des übernehmenden Unternehmens A-AG. Es findet also lediglich ein Austausch der Anteile statt, Geld fließt in diesem Fall keines. Mit Hilfe eines Aktientausches wurde etwa die Fusion der Bank Austria mit der Hypo-Vereinsbank durchgeführt.

### **Finanzierung durch Börsengang**

Ein Börsengang dient der Stärkung und Erweiterung des Eigenkapitals, der Finanzierung weiteren Unternehmenswachstums aber auch einem gesteigerten Bekanntheitsgrad. Freilich ist ein Börsengang nur dann eine sinnvolle Finanzierungsmethode, wenn der Börsenkurs des Unternehmens hoch bewertet ist, so dass möglichst viel Kapital für die Übernahmeaktivitäten lukriert werden kann.

### **Übernahme mittels Fremdkapital**

Eine Übernahme, die vorwiegend mit Fremdkapital finanziert wird, wird als „Leveraged Buyout“ bezeichnet. Diese Form der Übernahmefinanzierung wird vor allem in den USA durch diverse Finanzierungsinstrumente wie „Junk Bonds“ erheblich erleichtert. So werden Unternehmensanleihen bezeichnet, die in der Regel nicht besichert sind und das erhöhte Ausfallrisiko durch eine höhere Verzinsung kompensieren.

Auch in Österreich wurden in den letzten Jahren einige Unternehmen beinahe ausschließlich durch Fremdfinanzierung übernommen. Die besondere Kunst besteht aber dann darin, die für die Übernahme aufgenom-

menen Schulden an das Übernahmeobjekt abzuwälzen, so dass das übernehmende Unternehmen lastenfremd aus dem Deal aussteigt.

Das übernehmende Unternehmen (z. B. A-AG) gründet dabei eine Tochtergesellschaft (A1-AG), welche die Schulden für den Erwerb des Zielobjektes (z. B. B-AG) aufnimmt. A1-AG kauft nun die B-AG, und wird in der Folge mit der B-AG verschmolzen. Bilanziell bedeutet dies, dass die Schulden der A1-AG in die Bilanz von B-AG hineinverschmolzen werden, die B-AG muss die Schulden für ihren Verkauf also selbst finanzieren. Das Unternehmen wurde somit von der A-AG erworben, ohne dass diese selbst Schulden aufnehmen musste. Die B-AG muss ihre aus ihrer eigenen Übernahme resultierenden Schulden "selbst" finanzieren. Die betroffenen ArbeitnehmerInnen von B-AG müssen in Zukunft mit der höheren Schuldenlast leben.

## **Gesetzliche Grundlagen**

### **Regelungen im AktG, GmbHG und UmgrStG**

Der Fusionsbegriff ist prinzipiell nicht an bestimmte Rechtsformen der untergehenden Unternehmen oder des weiterhin bestehenden bzw. neu zu gründenden Unternehmen gebunden. Abhängig von der Rechtsform ist jedoch die Anwendung bestimmter gesetzlicher Regelungen. Gesetzliche Vorschriften finden sich etwa im Aktiengesetz (§§ 219 ff, siehe auch Anhang), im § 96 GmbHG sowie in den §§ 1 ff Umgründungssteuergesetz. So regelt das Aktiengesetz (sinngemäß auch das GmbHG) etwa Verschmelzungen zwischen Aktiengesellschaften (GmbH) oder zwischen einer GmbH und einer Aktiengesellschaft.

Bei einer Unternehmenszusammenführung zweier oder mehrerer Personen (diese können sowohl Personengesellschaften als auch Kapitalgesellschaften sein) zu Personengesellschaften wird nicht von Verschmelzung sondern von einem Zusammenschluss gesprochen. Zusammenschlüsse sind zivil- oder handelsrechtlich nicht geregelt, lediglich im Umgründungssteuergesetz bestehen Vorschriften (§§ 23 ff).

### **Gesamtrechtsnachfolge**

Ein wesentliches Merkmal der Fusion/Verschmelzung ist, dass die Liquidation der beteiligten Gesellschaften unterbleibt. Die Übertragung des Vermögens erfolgt in der Regel im Wege der Gesamtrechtsnachfolge.



Gesamtrechtsnachfolge bedeutet, dass keine förmliche Übertragung des Vermögens und der Schulden auf die neue Rechtsform erfolgt. Zur Übertragung von Grundstücken ist keine Auflassung und Eintragung, sondern nur eine Korrektur des Grundbuches erforderlich. Bewegliche Sachen gehen ohne Einigung und Übergabe, Forderungen ohne Zession, Orderpapiere ohne Indossament über.

### **Kartellrechtliche Spielregeln**

Die Fusionskontrolle hat im Rahmen der Wettbewerbspolitik traditionellerweise einen hohen Stellenwert. Das Entstehen von zu großer Konzentration wirtschaftlicher Macht – etwa durch Ausschalten von kleineren Mitbewerbern – stellt in der Regel eine schwerwiegende Beeinträchtigung des Marktmechanismus dar.

Dies zu verhindern, ist Aufgabe der Kartellbehörden in den einzelnen Ländern und Regionen. Von der EU-Kommission muss jede Transaktionen genehmigt werden, bei der der weltweite Umsatz der beteiligten Unternehmen 5 Milliarden Euro übersteigt und der EU-weite Umsatz von mindestens zwei beteiligten Firmen je höher als 250 Millionen Euro liegt.

Als wesentliche Instrumente innerhalb eines Fusionskontrollsystems sind Meldevorschriften, Zusammenschlussverbote sowie Entflechtungsbestimmungen zu nennen.

### **Das österreichische Wettbewerbsrecht**

Im Wettbewerbsgesetz von 2002 ist die Einrichtung einer Bundeswettbewerbsbehörde beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit vorgesehen. Sie besteht aus dem Generaldirektor für Wettbewerb, dessen Stellvertreter und der erforderlichen Anzahl von Bediensteten und agiert unabhängig und weisungsfrei. Sie soll für die Durchführung der Wettbewerbsregeln sorgen, vermutete Wettbewerbsverzerrungen untersuchen und als Partei vor Kartellgericht und Kartellobergericht zu deren Beseitigung beitragen. Als beratendes Organ wurde eine Wettbewerbskommission eingerichtet, der acht Mitglieder – vier davon von den Sozialpartnern nominiert – angehören.

Als „zweite“ Amtspartei wurde der Bundeskartellanwalt im Ressort des Bundesministeriums für Justiz eingerichtet.

Zusammenschlüsse müssen vor ihrer Durchführung bei der österreichischen Wettbewerbsbehörde angemeldet werden, wenn folgende Umsatzschwellen überschritten werden:

- weltweit insgesamt 300 Mio. € und
- im Inland insgesamt 30 Mio. € und
- mindestens 2 beteiligte Unternehmen weltweit jeweils mehr als 5 Mio. €.
- Ausgenommen davon sind Zusammenschlüsse, bei welchen nur eines der beteiligten Unternehmen im Inland mehr als 5 Mio. € und die übrigen beteiligten Unternehmen weltweit insgesamt nicht mehr als 30 Mio. € Umsatz erzielt haben.

Die Wettbewerbsbehörde und/oder der Bundeskartellanwalt können einen Prüfantrag beim Kartellgericht einbringen. Wenn durch einen Zusammenschluss eine marktbeherrschende Stellung entsteht oder verstärkt wird, kann das Kartellgericht eine Untersagung aussprechen bzw. Auflagen verhängen.

Als Zusammenschluss im Sinne des Kartellgesetzes gilt

- der Erwerb eines Unternehmens (z. B. auch durch Fusion)
- der Erwerb von Anteilen an einer Gesellschaft in der Höhe von mehr als 25% bzw. 50%
- das Herbeiführen der Personengleichheit von mindestens der Hälfte des Vorstandes bzw. des Aufsichtsrates im übernehmenden bzw. übernommenen Unternehmen.
- die Ausübung eines beherrschenden Einflusses auf ein anderes Unternehmen

## **Erfolgsfaktoren von Fusionen und Übernahmen**

### **Erfolgsaussichten**

In der Praxis wird aus A und B allerdings nicht so schnell C. Die Kauf- und Fusionsverträge sind so kompliziert, dass es für Außenstehende, aber auch für (Klein-)Aktionäre nicht einfach ist, sich den nötigen Durchblick zu verschaffen. Die nachträgliche Analyse mancher Fusionen wie auch der personellen Besetzung des neuen Konzerns und der vereinbarten Strategie zeigt deshalb des Öfteren, dass der vermeintliche Zusammenschluss einer Übernahme gleichkommt: Die angekündigte Liebesheirat entpuppt sich als Vernunfttehe.

Studien<sup>1</sup> zu Mergers & Akquisitions beziffern den Misserfolg auf rund 2/3 aller Transaktionen. Die meisten Studien betrachten den Börsenkurs oder die Gewinn- und Verlustrechnung als Erfolgskriterium. Für eine Vielzahl von Unternehmen und M&A-Transaktionen sind beide jedoch nicht verfügbar, wenn diese nicht börsennotiert und deren Geschäftszahlen nicht veröffentlichungspflichtig sind. Die Erfolge von M&A sind oft geringer als erwartet, da sich Skaleneffekte nicht einstellen oder durch Koordinationskosten überkompensiert werden. Die potenziellen Synergien werden sehr ambitioniert ausgelegt, um die bezahlte Prämie (Differenz zwischen Marktwert und Kaufpreis) zu rechtfertigen.

Die Gründe für ein Scheitern von M&A sind weiters meist im unzureichenden Fusions-Management zu suchen:

- ungenügende Due Dilligence (unzureichende Unternehmensbewertung, siehe dazu Kapitel „Due Dilligence-Prüfung – mit erforderlicher Sorgfalt“)
- Fehler und Probleme bei der Integration (Kapitel „Integration, Information, Kommunikation“)
- Größe ist kein Erfolgskriterium („Dinosaurier würden sonst noch leben“)

Gleichgültig, ob Mega-Fusion oder die Fusion zweier kleinerer Unternehmen, in jedem Falle gilt:

- Eine Fusion ist kein Ersatz für eine klare Strategie.
- Eine Fusion ist schon gar kein Mittel, die Lösung von Problemen im eigenen Haus zu umgehen.
- Aus dem Zusammenschluss zweier Schwacher entsteht noch lange kein Starker und eine kleine „Infusion“ reicht noch lange nicht für die Gesundung eines kranken Riesen.

Oft zeigt sich auch, dass die Rechnung  $1 + 1 = 3$  im Fall von Fusionen nicht aufgeht. Nämlich weil es die Unternehmen nicht schaffen, die vorher erreichten Marktanteile, die Kundenbasis und die erfahrenen Mitarbeiter zu halten, oder weil die kulturelle Integration misslingt.

### **Integration, Information, Kommunikation**

Für die Integrationsplanung ist die Personalbeurteilung besonders wichtig, wobei hier bisherige Leistung sowie das zukünftige Potenzial des Mitarbeiters berücksichtigt werden sollten.

---

<sup>1</sup> z. B.. Hewitt Associates „M&A Transactions and the Human Capital Key to Success“, 2009

Außerdem kann gezielte, klare, deutliche und offene Information und Kommunikation dazu beitragen, dass Feindbilder und Ängste abgebaut werden und der Umsetzungsprozess nicht blockiert wird. Auch Lieferanten, Kunden und Presse wollen Informationen aus einer Hand. Eine Integration der Mitarbeiter und besonders des Betriebsrats in die Planung sichert deren Unterstützung im Umsetzungsprozess.

Im Integrationsprozess helfen:

- Vorgaben, die Grundwerte schaffen und glaubwürdig vorgelebt werden
- ein langfristiges und kulturkonformes Anreizsystem
- Umwandlung des Unternehmens in eine „Lernende Organisation“

Der Integrationsprozess ist nach wie vor die gefährlichste Hürde bei Fusionen und Übernahmen. Kommunikation, Einbindung und Motivation der Mitarbeiter sind genauso wichtig wie das Erreichen der operationalen Synergien. Die Konkurrenz wartet meist schon auf die bei Fusionen verunsicherten Mitarbeiter.

Bei der Integrationsplanung geht es vorrangig darum, den Wandel zu beherrschen, neue Führungsstrukturen und Mitarbeitermotivation umzusetzen, die unterschiedlichen Unternehmenskulturen zu vereinen, gemeinsame Organisationsstrukturen und Logistik einzuführen und eine einheitliche Kommunikation und Information zu erreichen. Dabei sollten auch die Prioritäten im Zielsystem neu überdacht werden und die Entscheidung fallen, welche Bereiche man bei der Konzentration auf die Kernkompetenzen behält, welche verkauft werden, welche Bereiche ausgegliedert werden (Outsourcing) und welche Bereiche neu organisiert werden.

Wichtig ist, dass schon vor Vertragsabschluss, d. h. gleich mit der Due Dilligence (siehe Kapitel „Due Dilligence-Prüfung – mit erforderlicher Sorgfalt“) begonnen wird.

Nach einer Umfeldanalyse wird der Transformationsplan erstellt. Die Umsetzung der Integrationsmaßnahmen erfordert eine ständige Kontrolle des Transformationsplans mittels Soll-Ist-Vergleich, damit Abweichungen früh erkannt und korrigiert werden können. Besonders wichtig ist es, die Mitarbeiter konsequent in den Reorganisations- und Integrationsprozess einzubeziehen, da sich die Unternehmenskultur nur mit den dazugehörigen Menschen und nicht ohne sie verändern lässt.

Dass zwei Unternehmen zusammen eine komplett neue Unternehmenskultur aufbauen, ist illusorisch. Es gibt immer einen Übernehmenden und einen Übernommenen. Dies zeigen alle Erfahrungen und Erfahrungsberichte aus vergangenen Fusionen. Erfolgreiche Fusionen und Übernahmen benötigen einen klaren und realistischen Erfolgsmaßstab, der eng mit den strategischen Zielen verbunden ist.

Auch Geschwindigkeit kann wichtig sein, aber nicht um jeden Preis. Eine schnelle Integration ist wichtig, indem sie die Phase der Unsicherheit (die oft Geld-, Kunden- und Mitarbeiterverluste bedeutet) reduziert und das Unternehmen wieder schnell zur Normalität zurückbringt. Aber Geschwindigkeit ist kein Wert an sich. Wo die Kommunikation, die kulturelle Integration und die menschlichen Aspekte Opfer des Geschwindigkeitsrausches werden, kann das Resultat ein schnelles Desaster sein. Wenn die Integration in der Firmenspitze zur Selbstverständlichkeit geworden ist, fängt sie auf der Sachbearbeiter-Ebene erst an.

Häufig werden Fusionen und Übernahmen auch ohne Kunden geplant und ohne Kunden durchgeführt. Ein den Integrationsprozess begleitendes gezieltes Kundenmanagement kann als zusätzliches Steuerungsinstrument deutlich die Gefahr verringern, am Markt vorbei zu agieren.

### **Feindliche Übernahmen – Abwehrmaßnahmen**

Manche Unternehmen versuchen, sich gegen Angriffe durch die unliebsame Konkurrenz oder gegen sonstige „unfreundlichen Übernahmen“ zu schützen. Dazu ergreifen sie Abwehrmaßnahmen (sogenannte „Giftpillen“), die eine Übernahme entweder kräftig verteuern oder ihre Attraktivität verringern.

Dazu gehört zum Beispiel die Ausgabe neuer Aktien an die Mitarbeiter oder Verträge über horrenden Abgangsentschädigungen für Topmanager (goldene Fallschirme). Ebenfalls zur Kategorie dieser „Giftpillen“ zählen Verkäufe von Unternehmensteilen oder immateriellen Werten wie Patente und Lizenzen, auf die der Heiratswütige besonders scharf ist. Genau so gut könnten attackierte Firmen auch selbst eine Übernahme tätigen und ihre Attraktivität dadurch mindern. Laut Neue Zürcher Zeitung wirken allerdings „Giftpillen ähnlich wie Miraculix“ Zaubertrank auf die Gallier: Sie stärken die Kräfte, dauerhaft unverwundbar machen sie allerdings nicht. Dies musste manch ein Unternehmen feststellen, das mit Abwehr-

maßnahmen die Niederlage hinauszögern, letztlich aber nicht verhindern konnte.“

### **Trennungsgründe – wenn Fusionen doch nicht durchgeführt werden**

Von mangelndem strategischen „Fit“ spricht man, wenn Differenzen über den künftigen Kurs des Unternehmens oder über die personelle Besetzung auftreten, zu geringe Kosteneinsparungen realisierbar sind beziehungsweise zu große Überschneidungen spürbar werden, oder wenn finanzielle Altlasten und andere Leichen im Keller eines der Partner auftauchen oder die Bestimmung des Firmenwerts nicht und nicht über die Bühne gehen will.

Am Preis sowie an zu unterschiedlichen Unternehmenskulturen sind schon einige Fusionen gescheitert. Hier stellt sich allerdings die Frage, weshalb Unternehmen erst zu spät merken, dass sie nicht zusammenpassen. Ein Grund dafür ist, dass eine genauere Due Dilligence (Sorgfaltsprüfung) erst nach dem formellen Hochzeitsaufgebot stattfinden kann, denn dazu müssen die Fusionskandidaten sensible und vertrauliche Daten offenlegen, die im Konkurrenzkampf entscheidend sind.

### **Due Dilligence-Prüfung – mit erforderlicher Sorgfalt**

Die Due Dilligence ist Aufgabe von Revisions- und Beratungsfirmen. Sie bewerten Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, nehmen Stärken und Schwächen unter die Lupe und analysieren künftige Chancen und Risiken. Für geplatzte Verlöbnisse ist oft deren mangelhafte Fusionsplanung verantwortlich.

Unternehmensbewertungen, die nur auf harte Faktoren zielen (wie z. B. diskontierter Cash Flow), vernachlässigen meist die weichen Faktoren wie Kundenzufriedenheit, Image und die Human Resources des eigenen und zu übernehmenden Unternehmens. Daher wird die Due Dilligence durchgeführt.

Die Due Dilligence-Prüfung – der Begriff bedeutet so viel wie „mit der erforderlichen Sorgfalt“ – wird durchgeführt, um Entwicklung, wirtschaftliche Hintergründe und Eigenschaften sowie Zukunftsperspektive, Chancen und Risiken desselben zu prüfen, mit dem Ziel

- frühzeitig die Maßnahmen der Integrations-Phase vorzubereiten,
- das Zielunternehmen richtig zu bewerten,
- den Kaufpreis zu fixieren,

- und die Kaufverhandlungen – nicht zuletzt im Hinblick auf Haftungsfragen – gut zu führen.

Es werden drei Formen der Due Dilligence unterschieden:

- **Human Due Dilligence**

Personalbeurteilung und die Analyse der Unternehmenskultur bilden die Grundlage für das Integrationsmanagement.

- **Technical Due Dilligence**

Die rechtliche und steuerliche Prüfung ist Grundlage für einen vertraglichen Gewährleistungskatalog.

- **Financial Due Dilligence**

Die wirtschaftliche und bilanzielle Prüfung zeigt die Ertrags- und Finanzierungssituation sowie Markt- und Managementrisiken.

### **Gewinner und Verlierer**

Während die Aktionäre zwar manchmal, aber nicht immer die Verlierer sondern die Profiteure sind, stehen die ArbeitnehmerInnen meist überwiegend auf der Verliererseite. Dank höheren „natürlichen Abgängen“ fällt der Beschäftigungsabbau häufig tiefer aus als angekündigt. Ganz klar zu den Gewinnern zählen hingegen jene, die von Fusionen und Übernahmen leben: Dazu gehören Investmentbanken, Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Juristen.

Zu den Siegern zählen auch jene, welche die Fusion vorantrieben und die künftige Vorgangsweise verhandelt haben: die Konzernchefs. Sie stehen nach der Fusion an der Spitze eines größer und mächtiger gewordenen Unternehmens. Vielfach erhalten sie für ihren Einsatz bei der Vorbereitung von Zusammenschlüssen oder bei der Suche nach Übernahmekandidaten eine Prämie. Und falls im neuen Gebilde für sie kein Platz mehr ist, öffnen sich die goldenen Fallschirme. Wie (laut NZZ) im Fall von Klaus Esser (der keineswegs ein Einzelfall ist). Der Chef des deutschen Mannesmann-Konzerns wehrte sich mit allen Mitteln gegen das feindliche Angebot von Vodafone. Nach fast drei Monaten jedoch hatte der britische Telekomriese die spektakuläre Übernahmeschlacht gewonnen. Esser kündigte seinen Rücktritt an – mit einer Entschädigung von 30 Millionen € in der Tasche, wovon Vodafone fast die Hälfte beisteuerte. Als Prämie.

## Spezielle Checkliste für Fusionen und Übernahmen

Generell sollten alle Punkte die in der „allgemeinen Checkliste für Umstrukturierungen“ (siehe Seite 91) angeführt sind, vom Betriebsrat – soweit sinnvoll – durchgearbeitet werden.

Speziell für Fusionen und Übernahmen sind zusätzlich folgende Punkte relevant:

- Wie schaut das Umstrukturierungsvorhaben genau aus? Was ist bekannt, was ist noch offen, was wird vermutet?
- Was sind die Ziele und Motive aus der Sicht des Arbeitgebers, die Verschmelzung/Übernahme durchzuführen?
- Gibt es ein schriftliches Fusionskonzept? Wurde dies dem Betriebsrat/Aufsichtsrat vorgelegt?
- Gibt es Überlegungen, ob bzw. warum eine Fusion überhaupt notwendig ist? Wurden die Ziele festgelegt und mögliche Alternativen diskutiert? Was würde eine „Stand alone“-Alternative für das Unternehmen bedeuten?
- Machbarkeit: Was ist bei der Umsetzung der geplanten Maßnahme zu beachten (rechtliche, wirtschaftliche, finanzielle Beurteilung der Verschmelzung/Übernahme)?
- Findet eine Due-Dilligence Prüfung bei der Übernahme statt? Was ist das Ergebnis dieser Prüfung?
- Wie soll der Deal finanziert werden? Wer trägt die Belastungen der Finanzierung?
- Welche Wettbewerbsvorteile bestehen derzeit? Welche Stärken und Schwächen haben die beiden Fusionspartner? Die Möglichkeiten beider Fusionspartner müssen geprüft und abgewogen werden. Welche Auswirkungen hat die Verschmelzung/Übernahme auf die Kernkompetenzen der betroffenen Unternehmen? Welche Geschäftsfelder werden gewinnen, welche verlieren?
- Wohin soll der Weg führen? In welchen Märkten (Land, Kundensegment) soll das Unternehmen zukünftig aktiv sein? Wo können die kombinierten Stärken des neuen Unternehmens am besten zur Wirkung kommen und etwas Neues und Herausragendes schaffen?
- Glaubwürdigkeit und Klarheit dürfen bei der Konzeption einer Fusion nicht außer Acht gelassen werden. Eine unrealistische Äußerung zum Thema wird nicht die Zustimmung der Mitarbeiter finden und wird auch zur Folge haben, dass sie niemand ernst nimmt.



- Permanente Kommunikation: Welche Kommunikationsstrukturen sind notwendig, um die Verschmelzung/Übernahme erfolgreich über die Bühne bringen zu können? Welche Kommunikationsstruktur ist für den Betriebsrat adäquat?
- Wann ist die Transaktion am besten durchzuführen? Bei Notwendigkeit der Stärkung des Stammgeschäfts oder bei Sach- bzw. Marktzwängen und bei Beachtung der finanziellen Lage?
- Welche Form der Zusammenarbeit ist die Geeigneteste (Kooperation, Übernahme, Verschmelzung)? Hier stellt sich die Frage, mit welcher Form der Unternehmenszusammenarbeit sich die Unternehmensziele erreichen lassen. Reicht eine Kooperation wie z. B. eine strategische Allianz oder ist eine Fusion oder Beteiligung notwendig?
- Welche Risiken entstehen durch die Verschmelzung? Wer ist davon betroffen? Mit welcher Wahrscheinlichkeit ist anzunehmen, dass diese Risiken auch tatsächlich eintreffen?
- Wie soll die Verschmelzung/Übernahme genau auf der betrieblichen bzw. gesellschaftsrechtlichen Ebene durchgeführt werden? (Neubildung, Aufnahme, up-stream, down-stream etc.)
- Welche Auswirkungen hat die geplante Verschmelzung auf die organisatorische Einheit „Betrieb“? Entsteht durch die Verschmelzung ein neuer Betrieb oder wird ein bestehender durch die Verschmelzung „verschluckt“?
- Welche Synergieeffekte werden durch die Verschmelzung erwartet? Wie detailliert sind die Überlegungen über Synergieeffekte? Werden sie auch quantifiziert? Was muss geschehen, um diese Synergieeffekte auch tatsächlich realisieren zu können?
- Welche Auswirkungen auf das Personal gibt es – insbesondere bei den erwarteten Synergieeffekten? Welcher Teil der Belegschaft zählt zu den potenziellen Gewinnern, welcher Teil zu den Verlierern? Gibt es Konzepte, was für die Verlierer getan werden kann?
- Welche Verfahrensvorschriften müssen eingehalten werden (z. B. Erstellung eines Verschmelzungsberichtes laut Aktiengesetz, Umgründungsgesetz, erforderliche Beschlüsse etc.)?
- Bei börsennotierten Gesellschaften ist zu klären, ob übernahmerechtliche Regelungen einzuhalten sind (z. B. Abgabe eines Pflichtangebots, wenn ein Einfluss von mehr als 30% erreicht wird).
- Welche Mitwirkungsmöglichkeiten gibt es für den Betriebsrat? (Mitwirkung im Aufsichtsrat, rechtliche Möglichkeiten im Rahmen des ArbVG, sonstige Gespräche, Mitwirkung in Projekten etc).

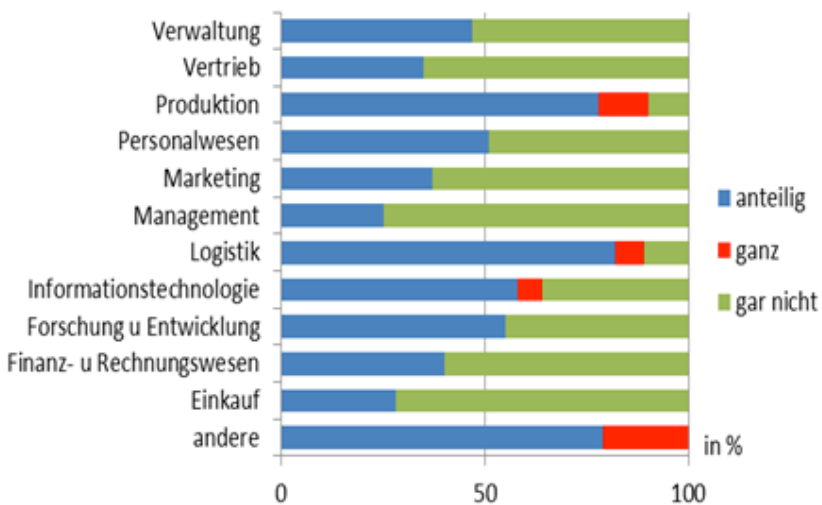
- Sind die arbeitsrechtlichen Auswirkungen der Verschmelzung geklärt?  
Was passiert mit den bestehenden Betriebsvereinbarungen? Welche Veränderung des Kollektivvertrages ist geplant?
- Wie verändert sich durch die Verschmelzung die Betriebsratsstruktur?

# OUTSOURCING – SELBER MACHEN ODER ZUKAUFEN?

## Outsourcing – ein Begriff hat Karriere gemacht

Der Begriff Outsourcing beschreibt die Auslagerung von Leistungsprozessen an externe Dienstleister. Outsourcing ist das Ergebnis einer „make-or-buy“-Entscheidung darüber, ob eine Leistung im eigenen Unternehmen zu erbringen ist (make), oder ein Leistungsangebot externer Unternehmen genutzt werden soll (buy). Der Begriff selbst stammt aus dem amerikanischen Wirtschaftsleben und setzt sich zusammen aus Outside Resource Using.

### Welche Bereiche outsourced werden



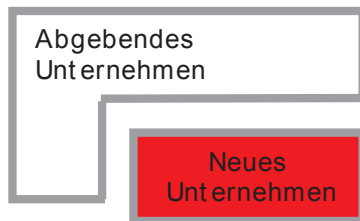
Die Frage „Selber machen oder zukaufen?“ gehört mit zu den ältesten Fragestellungen der wirtschaftlichen Betriebsführung. Im Vordergrund der Betrachtung stand zunächst die Entscheidung, ob für Vorprodukte oder Teile, die in komplexe Erzeugnisse eingehen, eigene Produktionskapazitäten bereitgestellt werden sollten oder ob ein Fremdbezug zweckmäßiger erschien. In zunehmendem Maße wurden dann die Überlegungen zum

Outsourcing auf Dienstleistungen wie z. B. Reinigung, Fuhrpark, Kantine, Buchhaltung, EDV etc. ausgedehnt.

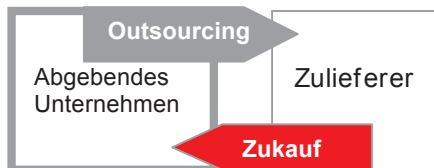
### **Begriffsabgrenzung Umstrukturierung – Outsourcing – Ausgliederung**

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis werden die Begriffe Umstrukturierung, Outsourcing, Ausgliederung unterschiedlich verwendet. Im Rahmen dieser Broschüre wird der Begriff Umstrukturierung als Oberbegriff für jede Art der Strukturänderung im Unternehmen verstanden. Outsourcing (Auslagerung) und Ausgliederung hingegen stellen eine bestimmte Form von Umstrukturierung dar. Beiden gemein ist die Übertragung einer betrieblichen Funktion auf ein anderes Unternehmen.

- Bei einer **Ausgliederung** werden sowohl Vermögen als auch Funktionen auf eine oder mehrere Gesellschaften übertragen, indem der betroffene Bereich **rechtlich verselbstständigt** wird – meist in der Form einer GmbH. (Näheres siehe Kapitel „Ausgliederung von Betrieben – Abhängigkeit trotz rechtlicher Selbstständigkeit?“.)



- Beim **Outsourcing (Auslagerung und Fremdbezug)** wird dagegen nur die Funktion auf ein bereits existierendes Unternehmen übertragen ohne jedoch den juristischen Mantel zu verändern.



### **Formen des Outsourcings**

In der Praxis und Literatur ist eine Vielzahl an Outsourcing-Formen zu finden. Die wichtigsten Outsourcing-Formen unterscheiden sich in Bezug auf Konzernzugehörigkeit, Leistungsumfang, Zahl der Leistungshersteller und Standort.

- Je nachdem, ob eine Leistung an ein konzernfremdes oder konzerninternes Unternehmen vergeben wird, handelt es sich um ein externes oder internes Outsourcing. Beim konzerninternen Outsourcing

werden meist gleichartige Leistungen/Prozesse aus sämtlichen Konzernunternehmen in einer Zentrale zusammengefasst. Man spricht von Shared Services – das anbietende Unternehmen heißt in der Regel „Shared Service Center“.

- Die Leistungserstellung kann durch eine Fremdfirma im Inland (=Domestic Sourcing), durch einen Kooperationspartner auf demselben Kontinent (=Nearshoring) oder auf einem anderen Kontinent, oft in Billiglohnländern (Offshoring) erfolgen. Der Begriff Offshoring stammt aus der Finanzökonomie, in der Offshore-Zentren Steueroasen bezeichnen, die mit niedrigen Steuersätzen und striktem Bankgeheimnis ausländische Anleger locken. Beim Offshoring (siehe auch Kapitel „Standortverlagerung“ – Grenzüberschreitende Umstrukturierung) werden primär Lohnkostenunterschiede im Dienstleistungssektor ausgenutzt. In der Regel handelt es sich um einfache Tätigkeiten wie z.B. Dateneingabe und -verarbeitung, Call Center- und Support-Dienstleistungen (HelpDesk) oder Prozesse, bei denen Versicherungsansprüche standardisiert bearbeitet werden. Aber auch anspruchsvollere Aufgaben wie IT-Programmierung oder die Auswertung von aus Europa stammenden Computer-Tomografien durch indische Radiologen, fallen unter Offshoring.

## **Motive von Outsourcing**

Was sind die Gründe, die einen Unternehmer veranlassen können, zuvor intern erledigte Leistungen extern zu vergeben? Bei einer Umfrage von Price Waterhouse Coopers wurden als wichtigste Gründe für eine Auslagerung von 91% der Befragten die vermehrte Konzentration auf das Kerngeschäft und mit 84% die Einsparung von Kosten angegeben.

### **Konzentration auf das Kerngeschäft**

Jede Fremdvergabe verringert die Komplexität des Unternehmens, da der ausgelagerte Bereich nicht mehr von eigenen Mitarbeitern betreut werden muss. Damit gewinnt das Unternehmen die Möglichkeit, seine Ressourcen auf die verbleibenden Kernbereiche zu konzentrieren. Kernkompetenzen umfassen dabei das Wissen/Fertigkeiten, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind, die es besser beherrscht als andere und dadurch einen strategischen Vorteil ergeben.

## **Verbesserung der Kostensituation**

Als Vorteile im Bereich der Kosten wird von der Geschäftsführung eine Verringerung der Kosten erwartet

- **infolge höherer Spezialisierung des Zulieferers:** Spezialisten sind teuer und können zudem oft von den Unternehmen nicht entsprechend ausgelastet werden. Die Zulieferer erstellen Leistungen für einen größeren Kundenkreis und können somit ein höheres Absatzvolumen erzielen. Die Leistungserstellung des Zulieferers kann dadurch zu günstigeren Stückkosten erfolgen (economies of scale) und sich somit in niedrigeren Preisen niederschlagen.
- **infolge unterschiedlicher Lohnniveaus:** Die Lohnniveaus in den einzelnen Wirtschaftszweigen unterscheiden sich zum Teil erheblich. Insbesondere beim Fremdbezug von Dienstleistungen (z. B. Reinigung, Kantine) zahlt das liefernde Unternehmen deutlich niedrigere Löhne.

Weiters ist eine höhere Transparenz und bessere Planbarkeit der Kosten zu erwarten, da das Mengen- und Preisgerüst der externen Leistungen leichter zu durchschauen ist als die Vielzahl interner Kostenarten. Der Übergang zum Fremdbezug ermöglicht es auch, Fixkosten der Eigenfertigung in variable (beschäftigungsabhängige) Fremdbezugskosten umzuwandeln, dh bei Beschäftigungsrückgängen wird von den jeweiligen Zulieferern entsprechend weniger geordert. Ein verstärktes Kostenbewusstsein wird dadurch erreicht, dass bei Fremdvergabe effektive Auszahlungen an Fremde erfolgen. Mit den entsprechenden Leistungen wird dadurch im Allgemeinen sorgfältiger umgegangen als bei einem Leistungsbezug von internen Stellen.

## **Risikominimierung bzw. -verlagerung**

Die Verlagerung des Risikos auf den externen Dienstleister gilt sowohl für eine fehlerhafte Erstellung der Dienstleistung als auch für risikobehaftete Investitionen in neue Technologien. Der externe Dienstleister kann aufgrund seines speziellen Know-hows das Risiko besser abschätzen und übernehmen.

## **Verbesserte Liquidität**

Für die vom Outsourcing betroffenen Unternehmensbereiche entfallen zukünftige Reinvestitionen und damit vermindert sich der Finanzierungsbedarf. Weiters können die durch das Outsourcing freigesetzten Finanzmittel für andere Investitionen im Kerngebiet verwendet werden.

## Zugang zu besserem Know-how

Insbesondere in technologisch anspruchsvollen und sich rasch ändernden Gebieten (z. B. Informationsverarbeitung) wird ein spezialisierter Dienstleister eher in der Lage sein auf dem neuesten technologischen Stand zu bleiben als ein Unternehmen, in dem dieser Funktionsbereich einer von vielen ist, der mit den anderen um die knappen Ressourcen konkurrieren muss.

## Chancen und Risiken – drum prüfe, wer sich ewig trennt

Outsourcing ist für das Unternehmen und die ArbeitnehmerInnen mit zahlreichen Chancen und Risiken verbunden. Die Liste potenzieller Risiken ist dabei mindestens ebenso lang wie die der erhofften Vorteile. Eine sorgfältige Prüfung der Vor- und Nachteile ist in jedem Fall geboten und kann sich nicht auf eine bloße Gegenüberstellung der Kosten beschränken. Eine einmal ausgelagerte Fertigung oder fremdvergebene Dienstleistung ist im Nachhinein nur noch schwer wieder integrierbar.

## Kompetenz und Know-how

- Konzentration auf Kernkompetenz
- Zugang zu besserem Know-how, hohe Kompetenz des Dienstleisters




- Verlust an Know-how und Kompetenz

Mit jedem Outsourcing gehen wertvolles Know-how und Fachpersonal – meist unwiederbringlich – verloren. Ein Unternehmensbereich, der sich heute noch als Randgeschäft darstellt, kann morgen bereits ein weiteres Kerngeschäft bilden. Jeder Verlust von Kompetenzen, sei es über die Herstellung eines Produktes oder die Erbringungen einer Dienstleistung ist mit Folgen verbunden, deren Auswirkungen für die Zukunft oft schwer abzuschätzen sind.

Viele Unternehmen haben überdies Probleme, den Kernkompetenzbereich exakt zu definieren. Wenn sich Know-how-Verluste auf die eigentlichen Kernkompetenzen erstrecken, kann die langfristige Wettbewerbsfähigkeit in Gefahr geraten.

## Kostenvergleich

- Kostenreduktion
  - Bessere Transparenz und Planbarkeit der Kosten
  - Variable statt fixe Kosten
  - Verstärktes Kostenbewusstsein
- 
- Überschätzte Eigenherstellungskosten
  - Fixkosten sind nicht abbaubar
  - Unterschätzte Outsourcing-Kosten

Im Rahmen von Outsourcing-Überlegungen stellt die Kostenfrage eine der wichtigsten Motive dar. Umso wichtiger ist es, die Wirtschaftlichkeitsrechnung zwischen Eigenfertigung und Fremdfertigung vor allem hinsichtlich einer korrekten Kostenermittlung und -zuordnung zu überprüfen und zu hinterfragen. Folgende Problembereiche sind in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen:

### Überschätzte Eigenherstellungskosten

Oft wird der Fehler gemacht, den Angebotspreisen des externen Anbieters die Eigenherstellungskosten des Produktes/Dienstleistung auf Basis einer Vollkostenrechnung gegenüber zu stellen. In der Vollkostenrechnung werden nämlich die Gemeinkosten (= Kosten, die nicht direkt dem Produkt zuordenbar sind z. B. Verwaltungskosten) mittels Zuschlagssätzen auf die Produkte/Dienstleistungen verteilt. Diese globalen Zuschlagssätze lassen in der Regel eine verursachungsrechte Verteilung der Gemeinkosten auf die Produkte nicht zu. Infolgedessen werden einige Produkte mit zu hohen, andere mit zu geringen Gemeinkosten belastet, was zu falschen Outsourcing-Entscheidungen führen kann. Gerade vor dem Hintergrund wachsender Gemeinkostenblöcke gewinnt dieser Aspekt an Bedeutung.

### Fixkosten werden nicht abgebaut

Häufig wird bei einer Gegenüberstellung des Angebotspreises mit den Vollkosten der Eigenherstellung übersehen, dass bei Auslagerung nur diejenigen Kosten wegfallen, die als variable Kosten zu betrachten sind. Die dem Produkt zugeordneten und nicht abbaubaren Fixkosten verbleiben im Unternehmen. Sie werden als Remanenzkosten bezeichnet und dürfen nicht in den Preisvergleich eingehen, d. h. sie sind entweder von den Eigenherstellungskosten abzuziehen oder zum Angebotspreis zu addieren. Bei vielen vorgenommenen Auslagerungsaktivitäten konnte beobachtet werden, dass die Fixkosten nicht bzw. nicht im vollem Umfang



abgebaut werden konnten und diese Remanenzkosten somit auf die im Unternehmen verbleibenden Produkte/Dienstleistungen verteilt werden müssen und damit die internen Kosten erhöhen.

### Unterschätzte Outsourcing-Kosten

In den Kostenvergleich sind ebenfalls jene Kosten einzubeziehen, die nach Auslagerung und Fremdbezug zusätzlich entstehen. Dies sind beispielsweise neue Koordinationskosten (z. B. Beschaffungskosten, Verwaltungskosten, Kommunikationskosten), Transaktionskosten (z. B. für den Aufbau neuer Lieferantenbeziehungen), Qualitätssicherungskosten. Schließlich müssen noch die einmaligen Umstellungs- bzw. Stilllegungskosten (z. B. Kosten für Personalabbau) berücksichtigt werden. Auch Schranken des Datenschutzgesetzes, wonach bei Verlagerung von Verarbeitungsvorgängen ins Nicht-EU-Ausland das dortige Datenschutzniveau zumindest dem österreichischen entsprechen muss, werden mitunter nicht beachtet.

### Nutzwertvergleich

- Flexibilität durch überschaubare, schlanke Organisationen
- Hohe Spezialisierung und Nutzung der Erfahrungen des Outsourcing-Partners
- Abhängigkeit vom Outsourcing-Partner (Termine, Kosten, Qualität)
- Starke Machtposition des Outsourcing-Partners bei Individuallösungen durch Wissensmonopole
- Mangelnde Flexibilität der Verträge
- Störung zusammenhängender Prozesse
- Schnittstellen- u. Kommunikationsprobleme
- Probleme bei der Qualität, hohe Nacharbeiten notwendig



Während im Wirtschaftlichkeitsvergleich die „messbaren“ Kosten und Leistungen des externen Anbieters mit den unternehmensinternen verglichen werden, ist Ziel einer Nutzwertanalyse sogenannte qualitative Fak-

toren zu „messen“. Dazu zählen Flexibilität und Abhängigkeit, Qualität der Leistungserstellung, Liefer- und Termintreue, Sicherheit.

### **Flexibilität und Abhängigkeit**

Eine große Unsicherheit durch Auslagerungsaktivitäten besteht im Verlust der Handlungsfähigkeit und in der wachsenden Abhängigkeit vom Outsourcing-Partner. Diese Abhängigkeit ist bei leicht imitierbaren Leistungen nicht so problematisch, da es in reiferen Outsourcing-Märkten genügend Anbieter gibt, um einen Wechsel offen zu halten. Anders sieht es bei komplexen Leistungsbereichen und einer monopolähnlichen Stellung des Dienstleisters aus. Außerdem ist ein Wechsel des Outsourcing-Partners oft mit hohen Kosten verbunden.

Die erhoffte Flexibilität durch kleine Unternehmenseinheiten kann durch die höhere Abhängigkeit zunichte gemacht werden.

### **Qualität**

Als Grund dafür, dass ausgelagerte Aktivitäten ins Unternehmen zurückgeholt werden, nennen viele Einkaufsleiter Probleme beim Qualitätsmanagement. Es habe sich herausgestellt, dass der Lieferant nur „Schrott“ liefern könne. Insbesondere Produkte aus Billiglohnländern befinden sich nicht auf dem hohen Qualitätsniveau westeuropäischer Abnehmer. Image und Konkurrenzfähigkeit der Unternehmung stehen dadurch auf dem Spiel.

## **Ergebnisse aus der betrieblichen Praxis**

Als mögliche Ziele wurden zuvor Kostenvorteile, die Konzentration auf das Kerngeschäft usw. diskutiert. Es stellt sich nunmehr die Frage, inwieweit Outsourcing-Aktivitäten zur Realisierung dieser Ziele beigetragen haben. Trotz der hohen Popularität dieser Umstrukturierungsmaßnahme gibt es erstaunlicherweise nur wenige Untersuchungen dazu, die zudem kein einheitliches Bild hinsichtlich der Erfolgswirkung zeigen. Außerdem basierte die Erfolgsmessung in den Studien ausschließlich auf Wahrnehmungsdaten, die im Rahmen von Befragungen erhoben wurden.

Nachfolgend sollen einige Untersuchungsergebnisse aufgezeigt werden<sup>2</sup>:

- Heinzl (1991, 359 Unternehmen) und Nagengast (1997, 153 Unternehmen) ermitteln in ihren Studien geringfügige Kostenvorteile.
- Esser (1994, 38 Unternehmen) zweifelt an, dass die Ersparungen im erhofften Umfang realisiert werden können.
- Zahn/Soehle (1996, 399 Unternehmen) zeigen, dass jeweils nur die Hälfte der Unternehmen Outsourcing hinsichtlich der Kriterien Zeiterparnis, Qualität, Flexibilität und Kosten positiv beurteilt.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass es offenbar nicht so einfach ist, die versprochenen Outsourcing-Vorteile zu realisieren. Vielmehr scheint es sich beim Outsourcing um ein komplexes Phänomen zu handeln, dessen Erfolg insbesondere vom Faktor „Management des Outsourcings“ beeinflusst wird.

## Insourcing – Ist Outsourcing out?

Galt Outsourcing in den vergangenen Jahren als Allheilmittel um ein Unternehmen schlank und wettbewerbsfähig zu machen, so kehrt sich der Trend – nachdem der Schlankheitswahn nachlässt – teilweise um. Statt auf Outsourcing zu setzen, versuchen inzwischen einige Konzernmanager ehemals ausgelagerte Wertschöpfung zu reintegrieren (Insourcing). Sie holen ihre „alten“ bzw. neue Tätigkeiten und damit auch Aufträge ins Werk zurück. Vorreiter des Gegentrends sind v. a. die Automobilhersteller. Zum Teil ist es das neue Ziel, nicht nur Dinge selbst herzustellen, sondern über den eigenen Konzernbedarf hinaus zu produzieren und auch an Dritte zu verkaufen.



Selbst im EDV-Bereich, dem klassischen Feld für Outsourcing-Aktivitäten sind die Unternehmen zurückhaltender geworden. Die kritischere Einstellung zum Outsourcing liegt wohl auch in der mittlerweile oftmals gemachten Erfahrung begründet, dass Fremdfirmen die Arbeiten zu teuer und nicht in der gewünschten Qualität ablieferten. So tappte in der Vergangenheit so manches Unternehmen in die sogenannten „Gemeinkostenfalle“: Mit Blick auf die Herstellkosten pro Stück/Dienstleistung hatte man

<sup>2</sup> Quelle: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg. (2002), W. Matiaske und T. Mellewig

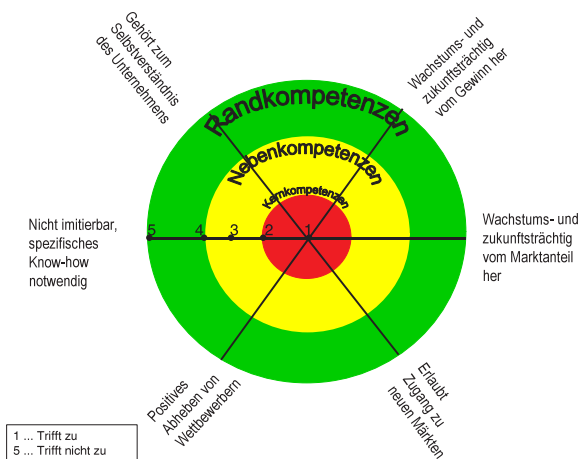
Standardbauteile/-leistungen nach außen vergeben, dabei jedoch nicht bedacht, dass man anteilig auch Kapazitäten in Personalabteilung, Vorstandsbüro und Vorstand selbst hätte mit abbauen müssen. In der Praxis entpuppten sich die anteiligen Overhead-Kosten dann jedoch als schwer abbaubare Fixkosten, die nach dem Outsourcing in gleicher Höhe weiterliefen. Ein weiteres Problem des Outsourcings lag auch darin, dass wesentliche kostenrelevante Konsequenzen, wie Know-how-Verluste und die Kosten für die Betreuung und Integration der Lieferanten/Dienstleister nicht in die Kostenkalküle der Unternehmen aufgenommen wurden.

## Spezielle Checkliste für Outsourcing

Generell sollten alle Punkte die in der „allgemeinen Checkliste für Umstrukturierungen“ (siehe Seite 91) angeführt sind, vom Betriebsrat – soweit sinnvoll – durchgearbeitet werden. Für Outsourcing-Aktivitäten im Speziellen sind zusätzlich folgende Punkte relevant.

### Kernkompetenzen – Ermittlung der strategischen Bedeutung der Eigenleistung

Für die Beurteilung einer Outsourcing-Maßnahme ist die Ermittlung der strategischen Bedeutung der Eigenleistungen entscheidend. Eine Möglichkeit zur Einschätzung der Bedeutung stellt die Unterteilung in Kern-, Neben- und Randkompetenzen anhand der nachfolgenden Kriterien dar.



- Sind die ertragsstarken Produkte von heute diejenigen, die auch morgen noch Gewinn erwarten lassen?
- Wird durch die Einstellung der Randprodukte nicht auch der Absatz der Hauptprodukte beeinträchtigt?
- Schadet eine Vergabe den bestehenden bzw. behindert sie den Aufbau neuer Kompetenzen?
- Kann man es sich leisten, anderen in diesem Bereich einen Kompetenzaufbau zu gestatten?
- Geht die Konzentration auf das Kerngeschäft mit einer plausiblen Unternehmensstrategie für die Zukunft einher? Die Unternehmensstrategie sollte ein regelmäßiges Thema der vierteljährlichen Beratungen (§ 92 ArbVG) mit der Geschäftsführung sein.

### **Überprüfung des Wirtschaftlichkeitsvergleichs**

Der Betriebsrat sollte einen Wirtschaftlichkeitsvergleich einfordern und überprüfen. Als Sachverständige können KollegInnen aus der Kostenrechnungsabteilung oder Externe dienen. Die Ermittlung und Zuordnung der Kosten sollte verständlich und nachvollziehbar sein, ansonsten sollten die offenen Punkte mit der Geschäftsführung geklärt und die zugrundeliegenden Annahmen offengelegt werden.

### **Interne Kosten**

- Welche Kosten (fixe und/oder variable) Kosten wurden in die Vergleichsbasis aufgenommen?
- Sind die verwendeten Zuschlagssätze bzw. Stundensätze für die Verteilung der Gemeinkosten auf die Produkte/Dienstleistungen insbesondere auf die Auszulagernden plausibel und nachvollziehbar?
- Fallen die als abbaubar angenommenen Kosten nach der Auslagerung tatsächlich weg?
- Wurden die Remanenzkosten (nicht abbaubare Kosten) aus den unternehmensinternen Kosten herausgerechnet?
- Ist es aufgrund von organisatorischen Unteilbarkeiten unmöglich Fixkosten intern zu flexibilisieren?
- Wurden im Wirtschaftlichkeitsvergleich zusätzliche Outsourcing-Kosten (z. B. Verwaltungskosten...) berücksichtigt?

### **Externe Kosten**

- Zu welchen Kosten können die Produkte/Leistungen zugekauft werden?

- Sind die unternehmensinternen Leistungen mit den externen Leistungen deckungsgleich? Wenn Äpfel mit Birnen verglichen werden, sind auch enorme Kostenunterschiede erklärbar.

Eine Faustregel<sup>3</sup> besagt, dass bei gleichen Leistungen eine Auslagerung erst dann wirtschaftlich ist, wenn der Externe die Leistung mindestens 20% unter den unternehmensinternen Kosten anbietet. Ansonsten kann der Kostenvorteil sehr schnell durch qualitative Probleme verloren gehen.

Liegt das externe Angebot bei gleichen Leistungen deutlich unter den unternehmensinternen Kosten, besteht für den Betriebsrat die Möglichkeit, mit der Unternehmensleitung über Verfahren der internen Kostensenkung oder Produktivitätssteigerung zu diskutieren.

### **Nutzwertvergleich – Ermittlung des Risikopotenziales einer Outsourcing-Maßnahme**

Der Betriebsrat sollte vor einer Auslagerung auf der Durchführung einer Nutzwertanalyse bestehen, in welche qualitative Kriterien (z. B. Abhängigkeit, Qualität, Liefertreue, Zuverlässigkeit, etc. ...) eingehen.

#### **Abhängigkeit**

- In welchem Maße droht Abhängigkeit von einem externen Anbieter?
- Welche Nachteile hätte eine potenzielle Abhängigkeit?
- Ist das erforderliche Know-how derart firmenspezifisch, dass eine langfristige Vertragsbeziehung unvermeidbar wäre?

#### **Qualität/Zuverlässigkeit der Leistungserstellung**

- Ist eine ausreichende Qualität bei den auszulagernden Produkten/Dienstleistungen sichergestellt? Hält die Vertragsfirma mit der technischen Entwicklung Schritt?
- Ist sichergestellt, dass sich die Auslagerung nicht negativ auf die Lieferfähigkeit des Unternehmens auswirkt?

---

<sup>3</sup> Quelle: Broschüre Outsourcing bewerten, Technologieberatungsstelle beim DGB

## Zusammenfassender Anforderungskatalog

Kriterien	Die Anforderungen erfüllt der externe Dienstleister im Vergleich zum eigenen Unternehmen ...		
	schlechter	gleich	besser
Qualität Zuverlässigkeit Lieferzeit Service (Full-Service, flächendeckender Service) Individuallösung Branchen-Know-how			

Quelle: zfo 4/1995

Sollte der externe Anbieter besser abschneiden als das eigene Unternehmen, sollte der Betriebsrat fordern, die unternehmensinternen Tätigkeiten zu untersuchen und die Abläufe zu optimieren.

### Auswirkungen auf die Beschäftigten

- Welcher Personenkreis ist von der geplanten Outsourcing-Aktivität betroffen? Hier sind sowohl die Beschäftigten der direkt zuzuordnenden Bereichen (z. B. die Produktionssparte X) als auch jene Mitarbeiter aus indirekt zuzuordnenden Bereichen (z. B. Verwaltungsbereich, Stabsabteilungen, zentrale Forschungs-/Qualitätsstellen) zu berücksichtigen.
- Welche möglichen Auswirkungen bestehen in Hinblick auf Arbeitsplätze, Arbeitsinhalte und Qualifikationen im Unternehmen? Geht mit Outsourcing eine Veränderung der Struktur (Aufbauorganisation) und/oder der Abläufe (Ablauforganisation) im Unternehmen einher?
- Gibt es Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und damit auf die Motivation der Beschäftigten (z. B. Demotivation durch Angst vor Arbeitsplatzverlust)?
- Welche Maßnahmen werden überlegt um den möglichen Schaden von betroffenen KollegInnen zu minimieren (z. B. Sozialpläne)?

## AUSGLIEDERUNG VON BETRIEBEN – ABHÄNGIGKEIT TROTZ RECHTLICHER SELBSTSTÄNDIGKEIT?

Während bei Outsourcing-Aktivitäten Tätigkeiten wie etwa die Reinigung oder die Buchhaltung an (bestehende) externe Anbieter ausgelagert werden, werden bei Ausgliederungen bzw. Abspaltungen betriebliche Einheiten juristisch verselbstständigt. Der Effekt kann unter Umständen ein ähnlicher sein – Leistungen müssen später von außen zugekauft werden. Outsourcing ist aber in vielen Fällen damit verbunden, dass die betriebliche Einheit als solche aufhört zu existieren und nun von einer externen Firma wahrgenommen wird, während nach einer Ausgliederung die betriebliche Organisationseinheit meist erhalten bleibt. Eine genaue Begriffsabgrenzung ist aber in vielen Fällen nicht möglich und wohl auch nicht sinnvoll. Viel wichtiger ist es, den geplanten Umgründungsvorgang genau darzustellen und dann die möglichen Konsequenzen zu ziehen.

Voraussetzung für die meisten Ausgliederungsvorhaben ist, dass die innere Aufbau-Organisation des Unternehmens in einem ersten Schritt so verändert wird, dass später auszugliedernde Organisationseinheiten genau abgrenzbar und getrennt kalkulierbar sind. In der Regel wird dies dadurch erreicht, indem zunächst innerbetrieblich Cost-Center oder Profit-Center gebildet werden. Erst in einem weiteren Schritt ist es ratsam, die entstandenen Center auch juristisch zu verselbstständigen und in eigene Gesellschaften auszugliedern. Ausgliederungen sind also nicht nur geeignet, um einzelne Tätigkeiten auszulagern, sie führen in der Regel auch zu einer Konzernbildung innerhalb der Aufbauorganisation. Die neu entstehenden eigenständigen Unternehmen können sich in der Folge voll auf ihre Kernkompetenz konzentrieren.

### **Motive von Ausgliederungen**

Die wesentlichsten Motive von Umstrukturierungen wurden bereits im Kapitel „Motive aus Arbeitgebersicht – warum umstrukturiert wird“ behandelt. Nachfolgend seien noch die wichtigsten Motive zusammengefasst, die speziell auf Ausgliederungen und Abspaltungen zutreffen:

- getrennte Kalkulation der Profit-Center
- getrennte Verantwortung über die ausgliederten Einheiten



- Tätigkeiten wie Buchhaltung, Facility-Management, Lohnverrechnung können in eine Wettbewerbssituation gebracht werden, wodurch sich Rationalisierungsmöglichkeiten ergeben.
- Anteile an den ausgegliederten Gesellschaften können flexibel abgegeben werden.
- Durch Leistungsverrechnung innerhalb des Konzerns können Gewinne besser gesteuert werden.
- Wertvolle Vermögensgegenstände können in eigene Gesellschaften geparkt werden, das Vermögensrisiko für den Konzern sinkt dadurch.
- Die Kollektivvertragszugehörigkeit kann verändert werden.
- Die Hierarchie wird flacher, die einzelnen Arbeitsbeziehungen transparenter.

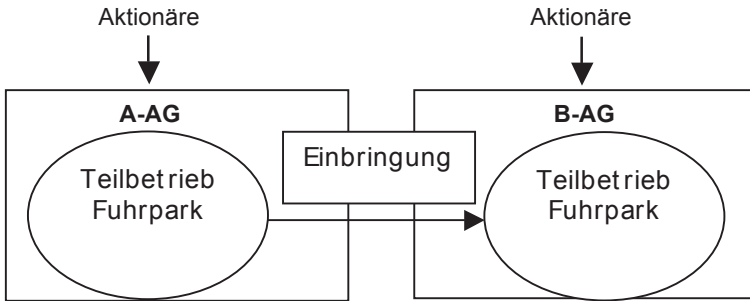
## Rechtliche Varianten der Ausgliederung

### Einbringung

Die Einbringung ist neben der Spaltung die gängigste juristische Form einer Ausgliederung. Folgende Einbringungstatbestände sind unter anderem denkbar:

- Übertragung eines Betriebes (Teilbetriebes) eines weiter bestehenden Unternehmensträgers (z. B. Körperschaft) auf eine Kapitalgesellschaft gegen Gewährung von Gesellschaftsrechten
- Übertragung einer wesentlichen Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft auf eine andere Kapitalgesellschaft
- Ausgliederung von Betrieben gewerblicher Art von Körperschaften des öffentlichen Rechts in Kapitalgesellschaften
- „Umwandlung“ einer Einzelunternehmung oder Personengesellschaft in eine (neu gegründete) Kapitalgesellschaft

Die höchste praktische Relevanz besitzt zweifellos die Einbringung von Betrieben oder Teilbetrieben in eine Kapitalgesellschaft, die für die oben erwähnten Ausgliederungen eine mögliche rechtliche Form darstellt. Sollen etwa im Rahmen von Outsourcing-Aktivitäten einzelne Funktionen der A-AG in eigenständige Gesellschaften ausgegliedert werden, wird in einem ersten Schritt eine eigene Gesellschaft (B-AG) errichtet. Als nächster Schritt erfolgt dann die Einbringung des diesem Funktionsbereich zuzurechnenden Vermögens in die neu gegründete Gesellschaft. Gesellschafter (Aktionäre) der A-AG erhalten statt dessen Anteile der B-AG.



Die Einbringung wird weder im Handels- noch im Gesellschaftsrecht geregelt. Das Vermögen der Personengesellschaft ist einzeln auf die übernehmende Körperschaft zu übertragen. Eine automatische gesetzliche Rechtsnachfolge ist nicht vorgesehen, sämtliche Vertragsverhältnisse enden daher mit der Übertragung des Vermögens und bedürfen einer neuen Begründung durch die übernehmende Körperschaft. Dies hat seinen Sinn nicht zuletzt darin, dass es dem Einbringenden unmöglich gemacht werden soll, durch die Einbringung von Vermögen seiner Haftung zu entgehen und die Vertragspartner durch Übertragung der Haftung auf die übernehmende Körperschaft schlechter zu stellen.

Sollen auch steuerliche Vorteile im Sinne des Umgründungssteuergesetzes in Anspruch genommen werden können, müssen bestimmte Bedingungen beachtet werden. So wird im Umgründungssteuergesetz (§ 12 Abs. 1) normiert, dass nur bestimmte Vermögenswerte wie etwa Betriebe oder Teilbetriebe, Mitunternehmeranteile oder Anteile an inländischen oder ausländischen Kapitalgesellschaften oder Genossenschaften für eine Einbringung in Frage kommen. Es müssen aber nicht alle Wirtschaftsgüter eines Betriebes übertragen werden, nach UmgrStG ist es auch möglich, Wirtschaftsgüter zurückzubehalten, sofern die Betriebseigenschaft des übertragenen Vermögens dadurch nicht beeinträchtigt wird. Eingebracht werden kann nur Vermögen mit einem positiven Verkehrswert. Die Einbringung bloß buchmäßig überschuldeter Betriebe ist daher möglich, nicht hingegen die Einbringung real überschuldeter Betriebe.

Übernehmende Körperschaften können nur unbeschränkt steuerpflichtige Kapitalgesellschaften oder Genossenschaften sein. Unerheblich ist

dabei, ob die übernehmende Körperschaft anlässlich oder wegen der Einbringung gegründet wurde oder schon länger besteht. Auch die Rechtsform des Einbringenden ist gleichgültig.

### **Der Einbringungsvertrag als rechtliche Grundlage der Einbringung**

Der Einbringungsvertrag (Sacheinlagevertrag), der die Leistung und Gegenleistung der Einbringung festhält, bildet die rechtsgeschäftliche Grundlage der Einbringung und ist ebenfalls eine Tatbestandsvoraussetzung für die Anwendung des UmgrStG (§ 12 Abs. 1 UmgrStG). Kernpunkt des Sacheinlagevertrages ist eine Anführung der Vermögensgegenstände, die den Gegenstand der Sacheinlage bilden. Eine detaillierte Regelung über die erforderlichen Elemente des Sacheinlagevertrages ist im UmgrStG nicht zu finden.

### **Die Einbringungsbilanz**

Zum Einbringungsstichtag ist eine Einbringungsbilanz aufzustellen (§ 15 UmgrStG). Als Bewertungsansatz ist das Grundprinzip der Buchwerteinbringung vorgeschrieben (§ 16 Abs. 1 UmgrStG). Ein Abgehen von diesem Grundsatz ist im UmgrStG nicht vorgesehen.

### **Die Gewährung von Anteilen als Gegenleistung**

Als Gegenleistung zur Einbringung ist gem. § 19 UmgrStG die Gewährung von neuen Anteilen an der übernehmenden Körperschaft vorgesehen. Eine Gewährung anderer Gegenleistungen entspricht nicht den Regeln des UmgrStG, was eine verpflichtende Gewinnrealisierung unter Ansatz der gemeinen Werte gemäß § 6 Z 14 EStG zur Folge hätte. Durch die Einbringung von Vermögen gegen Gewährung neuer Gesellschaftsanteile der übernehmenden Gesellschaft muss bei der übernehmenden Gesellschaft eine Kapitalerhöhung vorgenommen werden.

### **Spaltung**

Die Spaltung ist im Spaltungsgesetz geregelt und gilt für Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung (sowohl als spaltende als auch als übernehmende Gesellschaft). Bei einer Aufteilung des Vermögens unter Personengesellschaften wird von „Realteilung“ gesprochen. Die Spaltung ist das wirtschaftliche Gegenstück zur Verschmelzung.

Bei einer Spaltung wird das Vermögen der spaltenden Körperschaft auf eine oder mehrere Körperschaften verteilt. Die Anteilsinhaber der spalten-

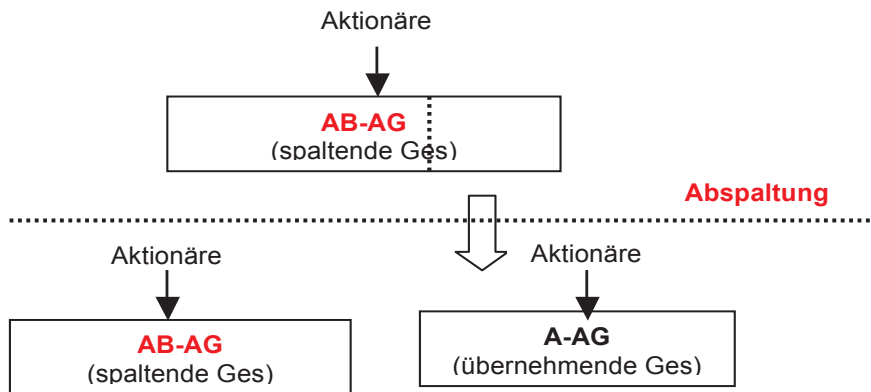
den Körperschaft erhalten im Verhältnis ihrer Beteiligungen Anteile an der bzw. den übernehmenden Körperschaft(en).

### Die Formen der Spaltung

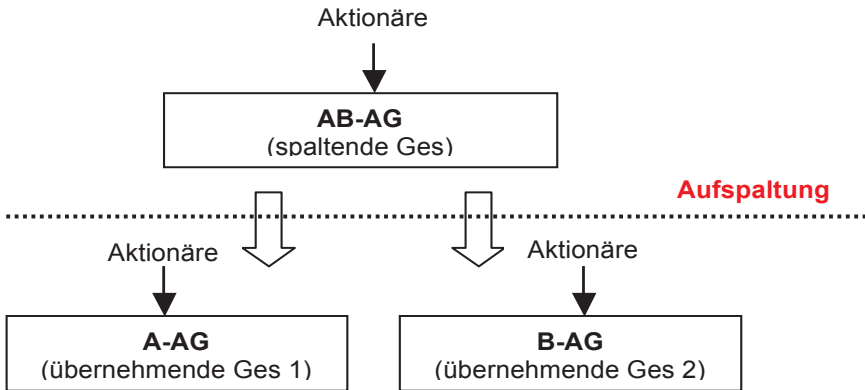
Generell können zwei Formen der Spaltung unterschieden werden:

- die Abspaltung (§ 1 Abs. 2 Z 2 SpaltG)
- die Aufspaltung oder Liquidationsspaltung (§ 1 Abs. 2 Z 1 SpaltG)

Von einer **Abspaltung** wird dann gesprochen, wenn die spaltende Körperschaft bestehen bleibt und das Vermögen in eine oder mehrere andere aufnehmende Körperschaften eingebracht wird. Die neuen Anteile an der übernehmenden Körperschaft kommen nicht der spaltenden Körperschaft, sondern ihren Anteilshabern zu. Je nachdem, ob die aufnehmende Gesellschaft neu gegründet wird, oder bereits besteht, kann zwischen Abspaltung zur Neugründung und Abspaltung zur Aufnahme unterschieden werden.



Bei der **Aufspaltung** wird dagegen die spaltende Körperschaft liquidiert und das Vermögen zur Gänze im Wege der Gesamtrechtsnachfolge auf die übernehmenden neugegründeten Kapitalgesellschaften übertragen. Auch hier kann eine Aufspaltung zur Neugründung und eine Aufspaltung zur Aufnahme differenziert werden.



### Die erforderlichen Schritte einer Spaltung

Gemäß § 2 des Spaltungsgesetzes ist zunächst vom Vorstand ein **Spaltungsplan** aufzustellen, der die wesentlichen Punkte der Spaltung enthalten muss wie z. B.:

- Firma und Sitz der übertragenden Gesellschaft
- Satzungen der an der Spaltung beteiligten Gesellschaften
- Umtauschverhältnis der Anteile und deren Aufteilung auf die Anteilshaber
- eine Erklärung über die Übertragung der Vermögensteile der übertragenden Gesellschaft im Wege der Gesamtrechtsnachfolge
- Spaltungsstichtag
- Beschreibung und Zuordnung der übertragenden Vermögensteile
- Schlussbilanz der übertragenden Gesellschaft
- Eröffnungsbilanz der übernehmenden Gesellschaft

Weiters muss der Vorstand der übertragenden Gesellschaft gem § 4 Abs. 1 SpaltG einen schriftlichen **Spaltungsbericht** verfassen, in dem die Spaltung, der Spaltungsplan sowie das Umtauschverhältnis der Anteile sowie deren Aufteilung auf die Anteilshaber rechtlich und wirtschaftlich ausführlich erläutert und begründet werden.

Nach Erstellung des Spaltungsplanes ist dieser gem. § 5 SpaltG durch einen vom Aufsichtsrat (bzw. wenn nicht vorhanden: vom Vorstand) bestellten Spaltungsprüfer zu prüfen. Der Spaltungsprüfer hat einen **Prüfungsbericht** zu verfassen und diesen dem Vorstand sowie dem Aufsichtsrat

vorzulegen. Sind alle Anteilhaber einverstanden, kann von der Spaltungsprüfung abgesehen werden.

Bevor die Spaltung von den Gesellschaftern beschlossen werden kann, ist nach den Regeln des Spaltungsgesetzes noch eine **Prüfung durch den Aufsichtsrat** der übertragenden Gesellschaft vorgesehen (§ 6 SpaltG).

Die Spaltung selbst bedarf eines **Beschlusses der Anteilhaber** (§ 8 SpaltG) – also der Hauptversammlung oder der Generalversammlung – mit einer Mehrheit von drei Viertel des bei der Beschlussfassung vertretenen Nennkapitals. Der Vorstand der übertragenden Gesellschaft hat ein Monat vor dem Tag der Beschlussfassung den Spaltungsbericht, den Spaltungsplan, Jahresabschlüsse der übertragenden Gesellschaft, Prüfungsbericht sowie Bericht des Aufsichtsrates am Sitz der Gesellschaft zur Einsicht der Aktionäre aufzulegen. Letztlich ist die Spaltung und die Errichtung der neuen Gesellschaften von sämtlichen Mitgliedern des Vorstandes der übertragenden Gesellschaft und aller neuen Gesellschaften zur **Eintragung beim Firmenbuch** unter Beilage sämtlicher erforderlichen Unterlagen (§ 12 SpaltG) anzumelden.

Auch die Spaltung fällt unter bestimmten Voraussetzungen – die im Wesentlichen jenen des Spaltungsgesetzes entsprechen – unter das Umgründungssteuergesetz, die weitgehende steuerliche Neutralität des Umgründungsvorganges ist damit gewährleistet.

## **Chancen und Risiken**

Wenngleich die meisten Ausgliederungen auch mit schmerzlichen Rationalisierungen im Personalbereich verbunden sind, können sie durchaus auch wertvolle Chancen für die weitere Zukunft eines Unternehmens oder eines Betriebes darstellen. In den vergangenen Jahren sind zum Teil ganze neue Branchen durch Ausgliederungen – in Kombination mit Outsourcing – entstanden. Dazu gehören etwa Teile der IT-Branche oder der Unternehmensberater. ArbeitnehmerInnen in diesen Bereichen konnten ihre Arbeitsbedingungen oft sogar verbessern, viele der in der Folge neu entstandenen Unternehmen sind heute aus der Unternehmenslandschaft nicht mehr wegzudenken und haben sich mittlerweile am Markt etabliert. Auch die leichtere Bildung von strategischen Allianzen – etwa durch Gründung eines Joint Ventures oder der Abgabe von Unternehmensantei-

len – kann in vielen Fällen als Chance für die Unternehmen bzw. die dort beschäftigten MitarbeiterInnen gesehen werden, da die Wettbewerbsfähigkeit dadurch gestärkt werden kann.

Vielmehr als die Chancen sind es naturgemäß aber die **Risiken**, die Betriebsräte bei Ausgliederungen beschäftigen:

- mögliche Veränderung (Verschlechterung) der Kollektivvertragszugehörigkeit
- Schwächung des Betriebsrates durch „Zerschlagung“ der bisherigen Mitbestimmungsstruktur. Die Anzahl der Beschäftigten fällt oft unter die Freistellungsgrenze für Betriebsräte sowie unter die Grenze der Aufsichtsratspflicht. Der Betriebsrat vertritt nach der Ausgliederung weit weniger Beschäftigte, durch die Konzernierung entsteht ein Auseinanderdriften der Interessen der jeweiligen Betriebsratskörperschaften.
- Höherer Druck für die Beschäftigten in ausgegliederten Unternehmen bei gleichzeitig geringerer sozialer Absicherung auf Grund verringerter finanzieller Spielräume des ausgegliederten Unternehmens
- Weniger Flexibilität für die Beschäftigten – der interne Arbeitsmarkt im „Großunternehmen“ fällt weg – dafür aber stärkere Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen (flexible Arbeitseinsätze, Arbeitszeiten, Lohnformen etc.)
- Nutzung des Umstrukturierungsvorganges als Rationalisierungspotenzial – auf Grund des AVRAG müssen die Beschäftigten im ausgegliederten Unternehmen weiterbeschäftigt werden. Oft ist aber ein „Drehtüreffekt“ zu bemerken: Monate nach der Ausgliederung ist nur mehr ein Teil der Übernommenen weiterbeschäftigt, die übrigen Arbeitnehmer haben bzw. wurden gekündigt. Vor allem nach Ablauf von zumeist befristeten Kontrahierungsverträgen mit dem Stammunternehmen sind oft massive Abbaumaßnahmen feststellbar.
- Unsichere Lebensfähigkeit des ausgegliederten Unternehmens
- Risiko, verkauft zu werden und mit unsicheren Strategie des neuen Eigentümers konfrontiert zu werden
- Juristische Spitzfindigkeiten bei der Umstrukturierung
- Wenig Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Umstrukturierung, da diese oft Top-Down durchgeführt wird

Als besonderes Risiko seien noch zwei Punkte hervorgehoben:

- Ausgliederungen werden in der Regel relativ rasch über die Bühne gebracht. Vermutete und erwartete Widerstände sollen damit auf einen möglichst kurzen Zeitpunkt konzentriert werden. **Geschwindigkeit** spielt also eine wichtige Rolle. Dies bedeutet aber auch, dass dem Betriebsrat nur kurze Zeit für seine Strategieplanung zur Verfügung steht – oft ein Ding der Unmöglichkeit, haben Ausgliederungen doch in der Regel hochkomplexe rechtliche, wirtschaftliche aber auch soziale Auswirkungen.
- Umstrukturierungen brechen **Unternehmenskulturen** – sie beschleunigen damit die von der Unternehmensleitung gewünschten Veränderungsprozesse. Über Jahre und Jahrzehnte „woherworbene Rechte“ werden über Nacht über Bord geworfen – zur Freude der Unternehmensleitung, zum Leidwesen für die betroffenen Beschäftigten. Beschäftigtengruppen, von denen am meisten mit Widerstand zu rechnen ist, werden durch Ausgliederungen in der Regel am meisten betroffen – etwa das mittlere Management, aber auch der Betriebsrat.

## Spezielle Checkliste für Ausgliederungen

Generell sollten alle Punkte die in der „allgemeinen Checkliste für Umstrukturierungen“ (siehe Seite 91) angeführt sind, vom Betriebsrat – soweit sinnvoll – durchgearbeitet werden. Für Ausgliederungen im Speziellen sind zusätzlich folgende Punkte noch relevant:

- Welche Betriebe(teile) sollen ausgegliedert werden? Welche Veränderungen sind dadurch auf der Betriebsebene zu erwarten? Entstehen neue Betriebe oder bleiben die alten erhalten?
- Wie soll die Ausgliederungen auf gesellschaftsrechtlicher Ebene durchgeführt werden (Einbringung oder Spaltung?)
- Welcher Zeitplan ist vorgesehen? Welche Beschlüsse sind erforderlich (siehe Seite 106 Gesetzesauszüge)? Zu berücksichtigen sind dabei auch notwendige Aufsichtsratsbeschlüsse, die sich aus der Satzung bzw. Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnung oder einer gesetzlichen Sonderbestimmung (z. B. Branche) ergeben könnten.
- Gibt es Sperr- oder Zustimmungsklauseln für bestimmte Eigentümer(gruppen), mit denen der BR noch verhandeln kann?
- Bei welchen Beschlüssen hat der Betriebsrat Mitwirkungsmöglichkeiten?



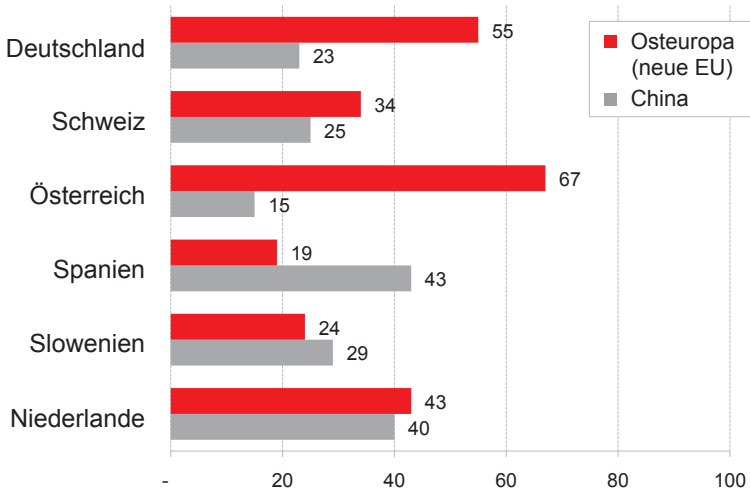
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich bei dem Ausgliederungsvorhaben für
  - das Unternehmen
  - die Beschäftigten
  - den Betriebsrat?
- In welcher Form soll das ausgegliederte Unternehmen weiterhin mit dem Mutterunternehmen (Konzern) verbunden bleiben
  - über Unternehmensanteile
  - über einheitliche Leitung (etwa Vorstand bzw. Aufsichtsrat)
  - über Leistungsverträge (Mieten, Zinsen, Personalleasing, Dienstleistungen etc.)
- Die Ausgliederung könnte ein erster Schritt einer größer angelegten Strategie sein – welche weiteren Schritte werden vermutet?
- Wie selbstständig darf das ausgegliederte Unternehmen agieren?
  - Wer bestimmt über strategische Investitions- und Finanzierungsvorhaben?
  - Wer ist zuständig für die strategischen Personalagenden?
  - Wo fallen strategische Entscheidungen über Standortwahl und Produktionssortiment?
- Welchen finanziellen Freiraum hat das ausgegliederte Unternehmen?
- Verfügt das ausgegliederte Unternehmen über eine ausreichende Eigenkapitalausstattung?
  - Welches Vermögen bzw. welche Reserven sollen mitausgegliedert werden? Hat das Unternehmen im Krisenfall genug Dispositionsmasse?
  - Welche Schuldenlast bzw. welche Haftungen müssen übernommen werden?
  - Gibt es Gewinn- und Verlustausschlussverträge mit der Mutter?
- Wie ist es um die wirtschaftliche Lage des ausgegliederten Unternehmens bestellt?
  - Wie wird sich die Gewinn- und Verlustrechnung in den ersten Jahren nach der Ausgliederung weiterentwickeln? (Businesspläne verlangen)
  - Welche Geschäftsrisiken und -chancen gibt es in den nächsten Jahren?
  - Wie werden sich der Markt und die Konkurrenz in den nächsten Jahren entwickeln?
- Welche Kosten fallen bei der Ausgliederung selbst an?
  - Beratungskosten
  - Rechtsanwalts-, Gerichts- und Notarkosten

- Vertragskosten (Verträge mit Lieferanten, VermieterInnen etc. müssen bei einer Einbringung umgeschrieben bzw. neu abgeschlossen werden)
- Koordinationskosten (durch zukünftig erhöhten Koordinationsbedarf)
- Jahresabschlusskosten (durch eigene Bilanzierung)
- Zusätzliche Managementkosten (aus AbteilungsleiterInnen werden GeschäftsführerInnen)
- Umstrukturierungskosten wie Sozialpläne etc.
- Kosten bei der Umfirmierung (neuer Firmenname, neue Logos, neue Homepage)
- Wie ist es um das Schicksal des Betriebsrates selbst bestellt?
- Wie ist es um das Schicksal von Betriebsvereinbarungen und Kollektivvertrag bestellt?

# STANDORTVERLAGERUNG – GRENZÜBERSCHREITENDE UMSTRUKTURIERUNG

Eine Fabrik wird komplett geschlossen und der Standort ins Ausland verlagert. Dies ist wohl die radikalste Form von Umstrukturierung, zumal sie nicht nur für den Betrieb selbst sondern auch für die heimische Volkswirtschaft mit erheblichen Auswirkungen einhergeht. Diese spezielle Form des Outsourcens bzw. Ausgliederns soll daher in einem eigenen Kapitel beleuchtet werden. Bereits in den 60er und 70er Jahren wurde Produktion aus dem Verarbeitenden Gewerbe im großen Umfang nach Japan verlagert. In den 80er und 90er Jahren verlegten die Industrieländer Teile ihrer Produktion nach Süd-Ost-Asien oder Lateinamerika, speziell in den Branchen Elektrotechnik und Maschinenbau. In der jüngeren Vergangenheit gewinnt China als Standort für das Verarbeitende Gewerbe stark an Bedeutung.

## Zielregionen von Produktionsverlagerungen im Ländervergleich



Quelle: Erhebung European Manufacturing Survey 2006 Fraunhofer Institut

Je nach Unternehmensgröße, Branche und technischen Spezialisierungsgrad werden unterschiedliche Zielländer ausgewählt. So ist China deutlicher Favorit für innovative, forschungsintensive und renditestarke Unternehmen mit einem höheren Qualifikationsniveau, die komplexe Produkte fertigen. Meist handelt es sich um große Betriebe aus dem Maschinenbau und der Elektroindustrie. Für die neuen EU-Länder dagegen interessieren sich in erster Linie Unternehmen mit niedrigerer Rendite und einem rigiden Kostenmanagement. Standortverlagerungen betreffen heute nicht mehr nur große multinationale Unternehmen, sondern sind vermehrt auch für kleine und mittelständige Unternehmen von Bedeutung.

Der Verlagerungsmonitor der Arbeiterkammer Wien, der alle öffentlich bekanntgewordenen Standortverlagerungen Österreichs registriert, beinhaltet für das Jahr 2009 insgesamt 18 Verlagerungen ins Ausland mit rd. 2.500 betroffenen Beschäftigten. Die Hälfte davon gab als Zielland der Verlagerung eines der neuen EU-Mitgliedsländer an. Vier Verlagerungen fanden Richtung China statt. Aber auch Deutschland und andere alte EU-Mitgliedsländer wurden als Zielland genannt.

## **Motive von Standortverlagerungen**

Auslöser für eine Standortverlagerung sind meist die in Billiglohnländern „günstigeren“ Rahmenbedingungen, insbesondere die Arbeitskosten. Zu den Lohnunterschieden kommen zum Teil längere Arbeitszeiten und größere Flexibilität hinzu. Als weitere Motive werden von den Unternehmen die bessere Markterschließung und die Erhöhung der Kundennähe angegeben. Ebenso dürften steuerliche Anreize und Subventionen eine nicht unerhebliche Rolle spielen.

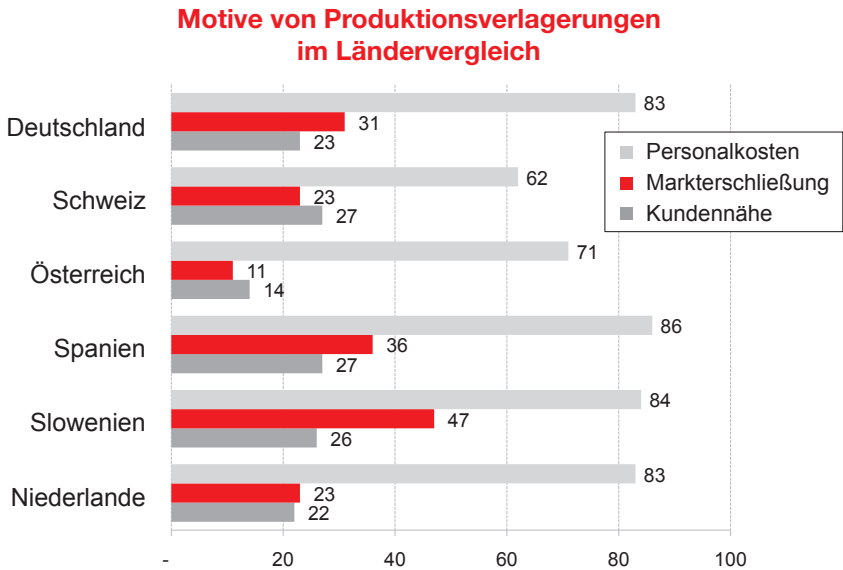
## **Ausnützung von Lohnkostenunterschieden**

Untersuchungen zufolge ist bei grenzüberschreitenden Verlagerungsaktivitäten nach wie vor die Senkung von Arbeitskosten ein ausschlaggebendes Motiv. So ist laut einer Studie des Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung bei 70% der Unternehmen niedrigere Löhne das entscheidende Argument für die Umsiedlung der Produktion nach China. Mit Blick auf Osteuropa nennen sogar 96% der Unternehmen als Verlagerungsgrund „Personalkosten“. Trotz des spürbaren Aufholprozesses hinsichtlich des Lohnniveaus bleibt die Spanne zwischen den Arbeitskosten in Ost- und Westeuropa sehr groß. 2008 kostete die Arbeiterstunde in der ös-

terreichischen Sachgüterindustrie 31,4 €. In Ungarn, Estland, Slowakei und Polen bezahlt man durchschnittlich 7 €. Litauen und Lettland liegen bei rd. 5,5 €. Das Schlusslicht bilden Rumänien und Bulgarien mit 3,5 bzw. 2,2 €.

### Markterschließung und Kundennähe

Rund 40% der Unternehmen geben als Beweggrund für Standortverlagerungen die Erschließung neuer Märkte im Ausland an. Durch die eigene Präsenz im jeweiligen Absatzgebiet lassen sich so Markteintrittsbarrieren leichter und schneller überwinden. Ebenso nennen die Unternehmen das Nachfolgen eines wichtigen Kunden als Motiv. Dadurch soll eine größere Kundennähe erreicht werden, die über den reinen Warenexport nicht zu realisieren wäre.



Quelle: Erhebung European Manufacturing Survey 2006 Fraunhofer Institut

### Chancen und Risiken

Aus der volkswirtschaftlichen Perspektive betrachtet, gehen neben den konkret betroffenen Arbeitsplätzen innerhalb der ausgelagerten Unternehmen auch Aufträge und Umsätze (und damit Beschäftigung) bei den

entsprechenden Zulieferanten, Dienstleistern usw. verloren. Überdies geht es um den Verlust von Know-how in der jeweiligen Region und damit um eine Standortabwertung. Weiters ist zu befürchten, dass es zu einer Schwächung der Verhandlungsposition der ArbeitnehmerInnen und somit zu einer Abwärtsspirale bei Löhnen und Arbeitsbedingungen kommt. Problematisch sind auch die hohen Steuerausfälle zu sehen, deren Ursache im Steuerwettbewerb der Staaten (sinkende Steuersätze, Investitionsförderungen etc.) liegen.

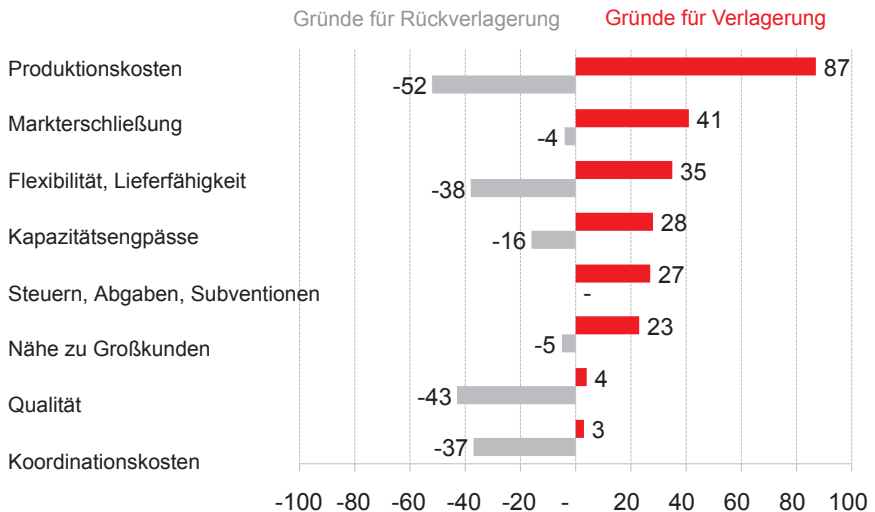
Aus der Sicht des einzelnen Unternehmens hat eine Untersuchung des Fraunhofer Institut folgende typische Fehler/Risiken bei Standortverlagerungen aufgedeckt.

- Unternehmensstrategie und Ziele der Verlagerung passen häufig nicht zusammen: Die meisten Unternehmen streben vor allem innovative und qualitativ hochwertige Produkte an – das passt nicht zu kostendominierter Verlagerung.
- Der gewachsene Ist-Zustand am heimischen Standort wird mit optimalen Zuständen „auf der grünen Wiese“ des neuen Standorts verglichen: Mögliche Verbesserungspotenziale am heimischen Standort werden nicht berücksichtigt.
- Statische Standortbewertungen machen Fehlentscheidungen wahrscheinlicher: Die Veränderlichkeit einiger Standortfaktoren im Zeitablauf wird zu wenig beachtet. So ändern sich z. B. Lohnkosten in einigen Ländern schneller als erwartet.
- Standortvergleich und Planrechnungen sind häufig unzulänglich: Um eine fundierte Entscheidung treffen zu können, sind mehr Variablen als die Personal- und Materialkosten zu betrachten. Außerdem werden Kosten (z. B. Zusatzkosten für Betreuung, Koordination und Kontrolle des neuen Standortes) häufig dem heimischen Standort zugerechnet. Das führt zu einer Verzerrung des Vergleiches.
- Am neuen Standort treten Qualitätsprobleme auf: Die Folge sind häufig Nacharbeiten oder Probleme mit der Termintreue. Es besteht die Gefahr einer sinkenden Kundenzufriedenheit. Solche Kosten, gerade für den Produktionsanlauf, werden zu selten in die Planungen einbezogen. Die Anlaufzeit ist im Schnitt 2,4 Mal länger als geplant.
- Der Aufwand zum Aufbau eines Netzwerkes an Zulieferern, Dienstleistern etc. am neuen Standort wird häufig unterschätzt: Vorteile gewachsener Strukturen am Heimatstandort werden zudem oft nicht als Standortvorteil (an)erkannt.

## Rückverlagerung

Der Trend zur Standortverlagerung ins Ausland hat sich in den letzten Jahren wieder eingebremst. Die trügerische Euphorie der 90er Jahre ist einer nüchternen Betrachtung gewichen, denn in den meisten Fällen ist die Rechnung nicht aufgegangen. Die Flucht vor mutmaßlich zu hohen Kosten insbesondere nach Osteuropa erwies sich allzu oft als Milchmädchenrechnung. Nur selten wurden unterm Strich durch Produktionsverlagerungen Kostensenkungen erzielt, da viele indirekte und versteckte Kosten bei den Plänen nicht berücksichtigt wurden. Untersuchungen besagen, dass jedes 5. bis 6. Unternehmen seine Verlagerung wieder rückgängig macht. Die nachfolgende Grafik zeigt, dass die Unternehmen zu 87% Kostengründe für eine Verlagerung und immerhin zu 52% für eine Rückverlagerung anführen. Weiterhin sind Qualitätsfragen und Koordinationskosten ein Grund wieder zurück zu kommen.

### Warum gehen Unternehmen ins Ausland? Und warum kommen sie zurück?



Quelle: Kinkel, Steffen (2007), Broschüre IG Metall NRW „Standorte fair vergleichen“

## Spezielle Checkliste für Standortverlagerung

Generell sollten alle Punkte die in der „allgemeinen Checkliste für Umstrukturierungen“ (siehe Seite 91) angeführt sind, vom Betriebsrat – soweit sinnvoll – durchgearbeitet werden.

Anhand der nachfolgenden speziellen Checkliste soll der Betriebsrat eine Anleitung erhalten, um eine Überprüfung der Verlagerungspläne (= Plausibilitätsprüfung) vornehmen zu können. Diese hilft die entscheidenden Fragen zu stellen, Rat von Dritten einzuholen und gegebenenfalls eigene Alternativvorschläge zur Standortsicherung zu erarbeiten. Die Checkliste wurde auszugsweise und zusammengefasst der Broschüre „Standorte fair vergleichen – Arbeitsplätze sichern!“ der IG Metall NRW entnommen.

### Informationsbeschaffung

Für eine Bewertung des Verlagerungsprojekts ist es hilfreich folgende Unterlagen von der Geschäftsführung anzufordern:

- Konzept zur Unternehmensstrategie zur Einschätzung der strategischen Planungen
- Balanced Scorecard bzw. ein Leitbild zur Einschätzung von Unternehmenszielen und ihrem Zielerreichungsgrad
- Planungen für Innovationen, Forschung, Entwicklung zur Einschätzung der strategischen Ausrichtung
- Investitionspläne zur Einschätzung der geplanten Investitionen
- Marktanalysen zur Einschätzung der Marktanteile, Kundengruppen, Entwicklungen
- Gewinn- u. Verlustrechnung der letzten 3 Jahre und Planungen zur Einschätzung der heutigen und zukünftigen wirtschaftlichen Situation
- Planrechnungen für die geplante Verlagerung zur Einschätzung von möglichen Szenarien der wirtschaftlichen Entwicklung
- Produktübersicht zur Einschätzung der von der Verlagerung betroffenen Produkte
- Betriebsabrechnungsbogen (BAB) zur Einschätzung von Fertigungskosten am alten Standort, der Fertigungsstunden und -löhne am neuen Standort, des Materialaufwands bzw. Ausschussquoten am heutigen und am neuen Standort
- Qualitätsmanagement-Handbuch zur Einschätzung der Produktionsprozesse und möglichen Schnittstellenprobleme



- Personalpläne und Organigramm zur Einschätzung von personellen und organisatorischen Auswirkungen auf Abteilungen, Bereiche und Standorte
- Relevante Betriebsvereinbarungen zur Einschätzung von möglichen Grenzen oder Verbesserungspotenzialen

### **Unternehmensstrategie und Verlagerungsziel abgleichen**

Zunächst ist der Frage nachzugehen, ob das Verlagerungskonzept ein sinnvoller Bestandteil der Unternehmensstrategie ist, mit der die Zukunft des Unternehmens vor dem Hintergrund der Marktanforderungen, des Wettbewerbsumfeldes und der eigenen betrieblichen Kompetenzen gesichert wird. Im Rahmen einer Plausibilitätsprüfung (plausibel = annehmbar, einleuchtend, begreiflich, überzeugend) kann der Betriebsrat herausfinden, wie fundiert das Verlagerungskonzept ist.

- Welche Wettbewerbsstrategie verfolgt das Unternehmen – z. B. Qualitätsführerschaft, Kostenführerschaft, Technologieführerschaft? Welche Wettbewerbsvorteile hat es gegenüber seinen Konkurrenten?
- Welche Ziele benennt der Arbeitgeber für die Standortentscheidung – z. B. Kostenreduktion, Markterschließung, Kundennähe?
- Wie gut passen Unternehmensziele und Verlagerungsziele zusammen? So tun sich Widersprüche auf, wenn ein Unternehmen auf Qualitätsführerschaft setzt und gleichzeitig den Standort verlagert um Kosten zu senken. Die erhofften Kostenvorteile kommen möglicherweise nicht zum Tragen, weil die erforderlichen Qualitäten nicht erreicht werden.

### **Realisierbarkeit der Verlagerungsziele prüfen**

Sind die vom Arbeitgeber vorgegebenen Ziele mit der Standortverlagerung zu erreichen? Anhand der nachfolgenden Fragen lässt sich die Realisierbarkeit der Verlagerungsziele überprüfen.

- Markt
 

Wie realistisch erscheint die Erschließung des benannten Marktpotenzials? Sind andere Wettbewerber schon vor Ort? Macht es dann gar keinen oder erst recht Sinn, dorthin zu gehen? Wie groß sind die Notwendigkeiten zur Anpassung an Marktgegebenheiten? Müssen Produkte verändert werden? Wie viel Aufwand ist damit verbunden?
- Fachkräfte
 

Wie realistisch ist es, geeignete Fachkräfte auch tatsächlich zu bekommen? Sind die Lohnkostenvorteile dann tatsächlich noch zu realisieren?

- Know-how und Innovation  
Wie groß ist die Gefahr von Know-how-Verlust an das Zielland/Wettbewerber? Wie groß ist die Innovationsfähigkeit noch, wenn die Entwicklung bestimmter Leistungen von der Produktion, vom Service etc. getrennt wird?
- Rahmenbedingungen  
Politische Lage, Bürokratie und Gesetzeslage (z. B. für Produkthaftungen), Währungsvorteile oder -nachteile?
- Netzwerke  
Gibt es ein entsprechendes Netzwerk aus Zulieferern, Entwicklungspartnern, Forschungseinrichtungen, etc.? In welcher Weise stehen unterstützende Netzwerke (für Transport, Ingenieursleistungen, Vormaterialien etc.) zur Verfügung?
- Material/Vorleistungen  
Wie sicher und realistisch sind Zusagen über die Lieferungen? Sind Engpässe mit Kostensteigerungen oder Qualitätsverlusten absehbar?
- Produktionsanlauf  
Wie gut unterstützt der Kunde das Unternehmen in der Anlaufphase? Wie realistisch sind die Vorgaben/Zusagen für die Anlaufphase? Wie realistisch sind Anlaufzeiten und -kosten veranschlagt?

### **Wirtschaftlichkeit der Verlagerungsmaßnahme prüfen**

Nun gilt es, die finanziellen Überlegungen („Planrechnung“) des Arbeitgebers auf Plausibilität zu durchleuchten. Dabei stellen sich folgende Fragen: Welche Annahmen hat der Arbeitgeber seiner Rechnung zu Grunde gelegt? Sind die richtigen Positionen einbezogen und in der richtigen Höhe angesetzt? Wurden entsprechende Puffer für eventuelle Unwägbarkeiten einkalkuliert? Die nachfolgend angeführten Kosten sollten anhand dieser Fragen kritisch hinterfragt werden.

- Investitionskosten  
z. B. Grundstücks- u. Gebäudeinvestitionen, Maschinen und Anlagen, Umzugskosten, Beratungskosten, Managementkosten für die Organisation der Standortverlagerung
- Schließungskosten  
z. B. Abfindungen und Sozialplan, Umbaukosten und Rückbaukosten
- Anlaufkosten  
Wurden realistische Annahmen zur möglichen Länge der Anlaufzeiten angelegt? Was passiert, wenn der Anlauf länger dauert als erhofft? Wurden Suchkosten und Qualifizierungskosten für das Personal einkalkuliert?

- **Laufende Personalkosten**  
Wurde das örtliche Lohnniveau des neuen Standortes oder nur der durchschnittliche Stundenlohn des Landes zugrunde gelegt? Wurden Annahmen zur zukünftigen Entwicklung bzw. Angleichung der Lohnkosten einbezogen?
- **Material- und Energiekosten**  
Wie zuverlässig sind Lieferfähigkeit und Preise der lokalen Lieferanten? Wurden Engpass- und Ausfallkosten einkalkuliert?
- **Produktivität**  
Wurden Ausschuss- und Nachbearbeitungsquoten berücksichtigt? Wurden Mitarbeiterfluktuation, Krankheitstage und Abwesenheit einbezogen?
- **Fertigungsgemeinkosten**  
Beruhen die Umlageschlüssel an den bestehenden (heimischen) Standorten auf realistischen Annahmen? Oder wird dieser durch die Umlagen „zu teuer“ gerechnet? Welcher Anteil der Gemeinkosten kann tatsächlich durch eine Verlagerung abgebaut werden – verbleibende Kosten (Remanenzkosten)?
- **Transport- und Logistikkosten**  
Sind für alle Wege zwischen den Standorten und zum Kunden die Transport- und Logistikkosten vollständig einbezogen?
- **Vertriebs- und Verwaltungskosten**  
Sind zusätzliche Aktivitäten am alten/neuen Standort absehbar oder notwendig (z. B. zur Bedienung von Serviceansprüchen der Kunden, zum Aufbau neuer Betriebsstrukturen oder zur Imagepflege)? Welcher Verwaltungsaufwand fällt vor Ort an, welcher muss am alten Standort betrieben werden? Sind alle Kosten für die Kommunikation, Unterstützung, Beratung oder Kontrolle des neuen Standorts vollständig erfasst?
- **Sonstige Kosten**  
Wurden die Chancen und Risiken von Währungs-/Wechselkursänderungen bedacht? Wurden die Annahmen über Steuern und Abgaben vor Ort geprüft?

Es sollten jedoch nicht nur die Kosten einer kritischen Prüfung unterzogen werden, sondern auch die in die Planrechnung angenommene Umsatzentwicklung. Welche negativen Effekte kann die Verlagerung auf die Umsatzentwicklung haben? Sind die prognostizierten Abnahmemengen realistisch und verlässlich? Ist das angenommene Zielpreisniveau realistisch? Wurden mögliche Preisabschläge von Kunden bedacht (Auslöser:

schlechtere Qualität, Imageverlust, Weitergabe der Kostenvorteile, Lieferverzögerungen)? Sind die Umsatzrisiken durch die Verlagerung größer als die mögliche Kostensenkung, dann ist das Konzept fragwürdig.

### **Alternativvorschlag des Betriebsrates**

Manchem Arbeitgeber geht es nicht um die Verlagerung als solche, sondern vielmehr darum, Kostensenkungen herbeizuführen. Gerade hier lohnt es sich, mehrere Investitionsalternativen zu vergleichen, denn es gibt viele Wege Unternehmensziele (z. B. Kostensenkungen) zu realisieren. Die Erfahrung von Betriebsräten zeigt, dass es einem Unternehmen mehr helfen kann, vorhandene „Schwachstellen“ aufzuzeigen und auf dieser Grundlage Probleme zu lösen, statt den Betrieb zu verlagern.

#### ■ Verbesserungspotenziale finden

Zur Erarbeitung eines Alternativvorschlags des Betriebsrates müssen in einem ersten Schritt die Problembereiche identifiziert und in ihrer Bedeutung für die Zielerreichung gewichtet werden. Wo herrscht der größte Problemdruck und wo liegen die größten Verbesserungspotenziale? Wichtig ist dabei, die Belegschaft aktiv zu beteiligen, um ihr Wissen zu nutzen und ihre Unterstützung für die Vorschläge zu gewinnen.

#### ■ Alternativvorschlag entwickeln

Im nächsten Bearbeitungsschritt werden aus den gesammelten Handlungsfeldern mit Verbesserungspotenzial konkrete Verbesserungsansätze und -maßnahmen abgeleitet. Für die Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen empfiehlt es sich, einen Workshop durchzuführen (ev. durch einen externen Moderator begleitet). Der Betriebsrat sollte sich dabei nicht nur auf die unmittelbar kostenrelevanten Faktoren beschränken. Er kann seinen Blickwinkel auch auf die sogenannten „weichen Faktoren“, wie z. B. Unternehmenskultur erweitern. Schließlich können auch Verbesserungen, die nicht sofort zu kurzfristigen Einsparungen führen, entscheidend zur nachhaltigen Sicherung des Standortes beitragen. Am Ende sollte das Bündel an Verbesserungsmaßnahmen hinsichtlich seiner Auswirkungen auf Kosten und Umsatz sowie Arbeitsplätze und Einkommen geprüft werden.

### **Letzter Ausweg: Branchenschlichtungskommission oder Staatliche Wirtschaftskommission**

Nach den §§ 111 und 112 ArbVG besteht in Betrieben/Unternehmen mit mehr als 200 ArbeitnehmerInnen die Möglichkeit, eine Schlichtungskommission der Kollektivvertragspartner und bei mehr als 400 Arbeitneh-

merInnen die Staatliche Wirtschaftskommission im Wirtschaftsministerium (bzw. Infrastrukturministerium) zu befassen. Diese Kommissionen (primär antragsberechtigt wird hier der ÖGB sein) können zwar dem Unternehmer die geplante Verlagerung nicht verbieten, sie können aber einen gewissen öffentlichen Druck erzeugen, sowie ein Gutachten – etwa eines renommierten Ökonomen – über die Sinnhaftigkeit der Restrukturierungsmaßnahme in Auftrag geben.

# MITBESTIMMUNG DES BETRIEBSRATES

## **Handlungsoptionen des Betriebsrates – Wie sinnvoll ist Verhindern?**

Einleitend sei dazu angemerkt, dass das „Verhindern“ von Umstrukturierungen in vielen Fällen ein durchaus verständlicher Wunsch vieler Betriebsräte ist, haben doch die meisten Umstrukturierungen gravierende Auswirkungen auf die Beschäftigten. Ein Allheilmittel ist das Verhindern freilich nicht. Die Existenz eines Unternehmens ist nur dann langfristig gesichert, wenn sich das Unternehmen laufend weiterentwickelt. Umstrukturierungen können damit auch Chancen für Unternehmen und mittelbar für die Beschäftigten bringen. Dies setzt aber voraus, dass auch die Stakeholder des Unternehmens (vor allem die Beschäftigten) in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Eine reine Verhinderungspolitik würde somit nicht nur das Unternehmen sondern auch die Beschäftigten um potenzielle Chancen bringen.

Generell ist festzustellen, dass der Arbeitgeber weitgehend allein entscheiden kann, ob er ein Unternehmen führt, wie er es führt und welche Aufgaben er durch die Belegschaft erfüllen lässt (verfassungsrechtlich mit dem Grundrechten „Eigentumsfreiheit“ und „Erwerbsfreiheit“ begründet). Dies bedeutet aber nicht, dass der Betriebsrat keine Einflussmöglichkeiten auf geplante Umstrukturierungen hat. Vor allem in den Aufsichtsräten können von der Belegschaft entsandte Mitglieder starken Einfluss ausüben.

Im Arbeitsverfassungsgesetz selbst sind allenfalls Beteiligungsrechte des Betriebsrates bei Umstrukturierungen vorgesehen. Rechtliche Möglichkeiten, Umstrukturierungen zu verhindern sind aus dem Gesetz her nicht abzuleiten. Die Beteiligungsrechte bestehen vor allem aus Informations- und Beratungsrechte (etwa in §§ 108 und 109 ArbVG), zusätzlich wird im § 109 ArbVG das Recht auf Erstellung eines Sozialplanes eingeräumt, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt werden. Mehr Möglichkeiten gibt es über den Aufsichtsrat, da hier bestimmte Geschäfte zustimmungspflichtig sind. Bei Übernahmen wäre etwa der Ankauf von Beteiligungen ein typisches zustimmungspflichtiges Geschäft. Die Verschmelzung bzw. die Abspaltung von Betrieben wieder fällt in die Kompetenz der Haupt-/bzw. Generalversammlung – der Aufsichtsrat und damit auch der Betriebsrat sind hier nicht das beschlussfassende Organ.

Abgesehen von rechtlichen Möglichkeiten hat der Betriebsrat natürlich auch „faktische“ Möglichkeiten, auf eine Umstrukturierung einzuwirken – sie womöglich auch zu verhindern. Diese reichen von Verhandlungen mit den Ansprechpartnern auf der Arbeitgeberseite, über die Suche nach Verbündeten innerhalb und außerhalb des Unternehmens bis hin zu Aktivitäten wie der Einberufung von Betriebsversammlungen, Öffentlichkeitspolitik oder letztlich Arbeitsniederlegungen. Der Erfolg dieser Aktivitäten wird in der Realität einerseits vom Geschick des Betriebsrates selbst, andererseits aber auch davon abhängen, wie sehr die Belegschaft hinter den Anliegen des Betriebsrates steht.

### **Mögliche „Grundhaltungen“ des Betriebsrates**

Der Betriebsrat kann gegenüber Umstrukturierungsmaßnahmen verschiedene Grundhaltungen<sup>4</sup> einnehmen, wobei ein Wechsel je nach Situation erforderlich werden kann – insgesamt aber freilich in eine sinnvolle Strategie eingebettet sein soll. Keine der Grundhaltungen ist allgemein richtiger als eine der anderen. Für jede von ihnen gibt es betriebliche Situationen, in denen sie für den Betriebsrat die angemessene ist. Welche Grundhaltung im Einzelfall auch immer die vom Betriebsrat bevorzugte ist, wichtig ist zu überlegen, welche möglichen mittel- und langfristigen Chancen und Risiken für die zu vertretenden Beschäftigten aus der jeweiligen Grundhaltung resultieren könnten.

#### **Ignorieren**

„Wir brauchen uns nicht darum zu kümmern, das wird schon richtig sein und so schlimm kommt es auch nicht.“

#### **Blockieren**

„Wir werden eine Auslagerung/Ausgliederung – egal welche Gründe dafür sprechen – mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln verhindern.“

#### **Mitgestalten**

„Wir werden aktiv an dieses Vorhaben herangehen, um unsere eigenen Vorstellungen soweit wie möglich durchzusetzen.“

#### **Monetäre Schadensbegrenzung**

„Wir können die Maßnahme nicht mehr verhindern oder beeinflussen, es geht nur noch um möglichst hohe Abfindungen für betroffene KollegInnen.“

---

<sup>4</sup> Quelle: Broschüre Outsourcing bewerten, Technologieberatungsstelle beim DGB

## Rechte des Betriebsrates bei Umstrukturierungen

### Informations- und Beratungspflicht des Betriebsinhabers

Diese sind im § 108 Abs. 2a ArbVG geregelt (Gesetzestext siehe Anhang). Demnach hat der Betriebsinhaber den Betriebsrat rechtzeitig und im Vorhinein über Fälle des Betriebsüberganges, der rechtlichen Verselbstständigung, des Zusammenschlusses oder Aufnahme von Betrieben oder Betriebsteilen zu informieren. Die Information sollte ohne vorheriges Verlangen an den Betriebsrat erfolgen. Rechtzeitig ist die Information dann, wenn noch keine Maßnahmen der Umsetzung der geplanten Änderungen getroffen wurden, so dass die ArbeitnehmervertreterInnen noch Einfluss auf die beabsichtigte Betriebsänderung nehmen können.

Inhaltlich hat die Information insbesondere folgende Punkte zu umfassen:

- den Grund für diese Maßnahme
- die sich daraus ergebenden rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen für die ArbeitnehmerInnen
- die hinsichtlich der ArbeitnehmerInnen in Aussicht genommenen Maßnahmen.

Die Prüfung der rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen für die ArbeitnehmerInnen sollte mit Unterstützung einer überbetrieblichen Arbeitnehmervertretungsorganisation erfolgen, da Betriebsänderungen sehr komplex sein können und Auswirkungen in verschiedensten Bereichen auftreten können.

Die Praxis zeigt, dass der Informationspflicht des Betriebsrates im Allgemeinen zwar nachgekommen wird, aber oft erst dann, wenn die in Aussicht genommenen Maßnahmen bereits beschlossen sind bzw. die Umsetzung unmittelbar bevor steht. Für Betriebsräte ist es in diesen Fällen besonders schwer, ein Abgehen von den Plänen zu verlangen, da er befürchten muss, für daraus entstehende Verzögerungen verantwortlich gemacht zu werden. In diesem Fall hilft nur ein besonderes „Stehvermögen“, um die Interessen der Belegschaft trotz – möglicherweise von der Unternehmensleitung bewusst herbeigeführtem – Zeitdruckes durchsetzen zu können.



## Mitwirkung bei Betriebsänderungen

Voraussetzung ist, dass eine sogenannte „Betriebsänderung“ gemäß § 109 ArbVG vorliegt (Gesetzestext siehe Anhang).

Betriebsänderungen sind unter anderem:

- die Einschränkung oder Stilllegung des ganzen Betriebes oder von Betriebsteilen
- die Verlegung des ganzen Betriebes oder von Betriebsteilen
- der Zusammenschluss mit anderen Betrieben
- Änderungen des Betriebszwecks, der Betriebsanlagen, der Arbeits- und Betriebsorganisation sowie der Filialorganisation
- die Einführung von Rationalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen von erheblicher Bedeutung
- Änderungen der Rechtsform oder der Eigentumsverhältnisse an dem Betrieb

Im Fall von Umstrukturierungen muss die geplante Maßnahme im Detail daraufhin geprüft werden, ob eine der oben (auszugsweise) dargestellten Sachverhalte zutreffen. Liegt ein solcher Sachverhalt vor, hat der Arbeitgeber den Betriebsrat zu unterrichten und mit ihm über Vorschläge zur Verhinderung bzw. Beseitigung und Milderung von für die ArbeitnehmerInnen nachteiligen Folgen der geplanten Maßnahmen zu beraten. Die Beratung hat so rechtzeitig zu erfolgen, dass die Vorschläge des Betriebsrats zu dieser Maßnahme noch berücksichtigt werden können. Dabei ist darauf zu achten, dass ein Interessensausgleich zwischen ArbeitnehmerInnen und Betrieb hergestellt wird, wobei der Betriebsrat die Interessen der ArbeitnehmerInnen zu vertreten hat.

Unabhängig davon hat der Arbeitgeber bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen mit dem Betriebsrat einen Sozialplan (erzwingbare Betriebsvereinbarung) abzuschließen, in dem die den Arbeitnehmern entstehenden Nachteile abgemildert werden, z. B. durch Abfindungen, der Einrichtung von Stiftungen, Umschulungsmaßnahmen etc. Hierbei liegt die Initiative beim Betriebsrat. Dieser kann den Sozialplan verlangen, entwerfen, und – wenn der Arbeitgeber nicht einverstanden ist – seinerseits die Schlichtungsstelle anrufen. Dann legt diese die Höhe der Abfindungen (und andere Maßnahmen zum Ausgleich entstehender Nachteile) fest.

Natürlich hat der Betriebsrat unabhängig hiervon auch alle weiteren im ArbVG aufgeführten Rechte, wenn diese durch die Betriebsänderung anfallen, wie z. B. ein Mitbestimmungsrecht bei Kündigungen, Versetzungen usw.

### **Mitwirkung im Aufsichtsrat**

Betriebsräte sind laut Arbeitsverfassungsgesetz (§ 110) im Aufsichtsrat mit jeweils einem Drittel der Stimme vertreten. Es ist zunächst davon auszugehen, dass sämtliche Umstrukturierungen wie Ausgliederungen, wesentliche Outsourcing-Aktivitäten und Verschmelzungen unter die Berichtspflicht des Vorstandes bzw. Geschäftsführers fallen und damit dem Aufsichtsrat zu berichten sind. Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen und damit auch im Rahmen seiner Sorgfaltspflicht darauf zu achten, dass die geplanten Umstrukturierungen wirtschaftlich sinnvoll sind und alle erforderlichen Bestimmungen eingehalten werden.

### **Umstrukturierung als zustimmungspflichtiges Geschäft im Aufsichtsrat?**

Ob bei einer Umstrukturierung auch ein „zustimmungspflichtiges Geschäft“ (gem § 30 j GmbHG bzw. § 95 AktG) vorliegt, hängt vom jeweiligen Einzelfall ab. Zustimmungspflichtig wären etwa (siehe Gesetzestext im Anhang):

- Der Erwerb und die Veräußerung von Beteiligungen sowie der Erwerb, die Veräußerung und die Stilllegung von Unternehmen und Betrieben
- die Errichtung und die Schließung von Zweigniederlassungen
- Investitionen, die bestimmte Anschaffungskosten im Einzelnen und insgesamt in einem Geschäftsjahr übersteigen
- die Aufnahme von Anleihen, Darlehen und Krediten, die einen bestimmten Betrag im Einzelnen und insgesamt in einem Geschäftsjahr übersteigen
- die Aufnahme und Aufgabe von Geschäftszweigen und Produktionsarten
- die Festlegung allgemeiner Grundsätze der Geschäftspolitik

Jeder Umstrukturierungsfall muss also im Detail analysiert werden und erst dann wird klar, ob es sich um ein zustimmungspflichtiges Geschäft handelt. Bei bestimmten Umstrukturierungsformen wie der Spaltung oder Verschmelzung müssen per Gesetz Hauptversammlungsbeschlüsse eingeholt werden, eine formelle Zustimmung des Aufsichtsrates ist daher in diesen Fällen jedenfalls nicht erforderlich. Abgesehen von Ausnahmefäl-

len ist aber etwa bei Spaltungen und Verschmelzungen eine Prüfung des Spaltungs- bzw. Verschmelzungsberichtes vorgesehen, in deren Rahmen der Betriebsrat gegebenenfalls Bedenken einbringen kann. Generell kann auch versucht werden, eine Zustimmungspflicht bei allen übrigen Umstrukturierungsmaßnahmen (außer Spaltung, Verschmelzung) über die „Festlegung allgemeiner Grundsätze der Geschäftspolitik“ zu erreichen. Dieser Passus ermöglicht eine sehr breite Interpretation.

### **Die Rolle des Aufsichtsrates bei Spaltungen und Verschmelzungen**

Bei der Spaltung und der Verschmelzung hat der Aufsichtsrat der übertragenden Gesellschaft jeweils die Aufgabe, die beabsichtigte Spaltung bzw. Verschmelzung auf der Grundlage des Spaltungs- bzw. Verschmelzungsberichts und des Prüfungsberichts des Spaltungs- bzw. Verschmelzungsprüfers zu prüfen und darüber einen schriftlichen Bericht zu erstatten. Die Zustimmung wird aber nicht vom Aufsichtsrat erteilt, hierzu ist die Hauptversammlung zuständig. Werden Spaltungen und Verschmelzungen im Aufsichtsrat behandelt, besteht daher oft das Problem, dass lediglich über die Formalerfordernisse (Vorhandensein eines Spaltungsberichtes etc.) diskutiert wird und die inhaltliche Auseinandersetzung in den Hintergrund rückt. Bei Bedarf sollte hier der Betriebsrat eine eingehende inhaltliche Diskussion einfordern, damit die unter Umständen gravierenden Folgen für die Belegschaft richtig eingeschätzt werden können. Diese Diskussion ist auch im Sinne der bestehenden Sorgfaltspflicht für Aufsichtsräte erforderlich. Auch wenn die Letztverantwortung bei den Gesellschaftern selbst liegt, der Aufsichtsrat hat im Rahmen seiner Aufgaben zu überprüfen, ob die gesetzten Maßnahmen wirtschaftlich-strategisch sinnvoll sind und darüber auch sein Urteil abzugeben.

### **Mitbestimmung bei „grenzüberschreitenden“ Umstrukturierungen**

Viele Umstrukturierungen – vor allem Verschmelzungen, Übernahmen und Auslagerungen – werden nicht nur auf nationaler Ebene durchgeführt, sondern betreffen (Konzern)Unternehmen mehrerer Länder. Hier ist es besonders wichtig, alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten aufzugreifen, um mit den Arbeitnehmervertretungen und den Gewerkschaften vor Ort Kontakt aufzunehmen.

Die rechtlichen Möglichkeiten sind in diesem Fall sehr begrenzt. Spielt sich die Umstrukturierung innerhalb der EU ab und ist ein Europäischer Betriebsrat eingerichtet, können hier Informationen ausgetauscht – bzw. von der Unternehmensleitung eingefordert – und Strategien erörtert

werden. Dieser Austausch ist in vielen Fällen kein einfacher, sind doch einerseits kulturelle und sprachliche Unterschiede zu meistern und andererseits bestehende Standortkonkurrenzen zu berücksichtigen. Entsprechende Informations- und Anhörungsrechte sind etwa im § 199 Abs. 1 und 2 ArbVG festgelegt. So hat der EBR etwa das Recht über Verlagerungen der Produktion, Fusionen, Verkleinerungen, Schließungen von Unternehmen oder Betrieben oder Massenentlassungen „unterrichtet“ zu werden.

Besonders bei multinationalen Konzernen kommt als Schwierigkeit dazu, dass die relevanten Umstrukturierungsentscheidungen in „fernen“ Konzernzentralen getroffen werden und für den nationalen Betriebsrat das „Gegenüber“ auf der Arbeitgeberseite damit nur schwer erreichbar ist. Das lokale Management vor Ort ist selbst an die Weisungen der Mutter gebunden und kann oft selbst kaum in die wichtigen strategischen Entscheidungen Einfluss nehmen. In diesem Fall bleibt es einzig und allein dem Geschick des Betriebsrates überlassen, internationale Kontakte über Gewerkschaften, Betriebsräte und anderen Verbündeten zu nützen, um auf die Umstrukturierungsentscheidung einzuwirken. Rechtlich gibt es – abgesehen von den Möglichkeiten des Europäischen Betriebsrates – kein adäquates Instrumentarium für den Betriebsrat.

# ALLGEMEINE CHECKLISTE BEI BETRIEBLICHEN VERÄNDERUNGSPROZESSEN<sup>5</sup>

Die folgende Checkliste wurde originär als Unterstützung für Gewerkschaftssekretäre erstellt, die von Veränderungsprozessen betroffene Betriebsräte beraten. Wir haben die Checkliste für diese Broschüre so umgestaltet, dass sie auch für den Betriebsrat einsatzfähig ist.

Inhaltlich bezieht sich diese Checkliste allgemein auf „Veränderungsprozesse“. Spezielle Checklisten etwa für Verschmelzungen, Outsourcing, Ausgliederungen oder Standortverlagerungen sind in den jeweiligen Spezialkapiteln dieser Broschüre zu finden.

## **Genauere Problemdefinition aus der Sicht des BR/der betroffenen Beschäftigten**

Zur Bildung einer Betriebsstrategie bei Veränderungsprozessen, ist es zu Beginn erforderlich, die Problemstellung aus der Sicht des Betriebsrates bzw. der betroffenen Beschäftigten zu beleuchten. Das „Problemspektrum“ kann dabei von punktuellen Sach- und Fachproblemen (etwa rechtlicher oder wirtschaftlicher Art) bis hin zur Erarbeitung einer Verhandlungs- bzw. Prozessbegleitungsstrategie reichen. Nicht übersehen werden sollte dabei, dass es oft auch „verborgene oder verdeckte Problemfelder“ gibt, die erst im Veränderungsprozess zum Vorschein kommen.

- Welche Ziele werden vom Betriebsrat verfolgt?
- Wie schaut das Problem aus der Sicht des Betriebsrates aus?
- Wer sind die Betroffenen des geplanten Vorhabens?
- Wie schaut der Zeitplan für das Vorhaben aus?
- Welche Vorgeschichte gibt es (Beschlüsse, Verhandlungen etc.)?
- Welche Faktoren sind bereits festgelegt, welche sind noch offen?
- Auf welchen Informationen beruht diese Betrachtung?
- Wo sieht der Betriebsrat die größten Risiken und Chancen?

---

<sup>5</sup> basierend auf der ÖGB/AK-Broschüre „Der/die GewerkschaftssekretärIn als Strategicoach“ verfasst von Ines Hofmann, Paul Kolm und Heinz Leitsmüller im Juni 2002

## **Motive und Ziele für das Veränderungsvorhaben aus der Sicht des Arbeitgebers**

Das Wissen um die Ziele und die Motive des Arbeitgebers ermöglicht es dem BR, eine „Plausibilitätsprüfung“ des Vorhabens durchzuführen. Strategie des BR könnte es dabei sein, zu überprüfen, ob die beabsichtigten Maßnahmen tatsächlich geeignet sind, die gesteckten Ziele zu erreichen (z. B. Kosteneinsparungen durch Outsourcing-Aktivitäten). In der Praxis werden jedoch oft Veränderungsprojekte durchgeführt, ohne vorher Ziele – genau und überprüfbar – zu definieren. Ein derart „konzeptloses“ Herangehen kann unter Umständen viel Porzellan zerschlagen. Der BR sollte in diesem Fall die Ziele vom Arbeitgeber einfordern.

Ratsam ist es auch, Überlegungen über die vermuteten Motive des Arbeitgebers anzustellen. Dabei sollte auch daran gedacht werden, ob es „verdeckte“ Motive gibt. Die Kenntnis der Motive ist eine wichtige Voraussetzung zum Aufbau der eigenen BR-Strategie. Bei Ausgliederungen etwa wird häufig die Verbesserung der Qualität bzw. des Kundennutzens als Ziel bzw. als Motiv angeführt, versteckte Motive könnten aber durchaus die Flucht aus dem KV oder die Schwächung der Mitbestimmung sein.

- Sind dem Betriebsrat strategische bzw. operative Ziele des Veränderungsvorhabens bekannt?
- Welche Gesamtstrategie verfolgt das Unternehmen, welche Ziele werden auf der Prozessebene verfolgt?
- Welche Motive seitens des Arbeitgebers vermutet der Betriebsrat hinter dem Veränderungsvorhaben?
- Welche Vorteile bzw. Nachteile könnte das Vorhaben für den Arbeitgeber haben?
- Sind diese Ziele bereits fixiert oder noch „verhandelbar“?

### **Wie können die Ziele und Motive herausgefunden werden?**

- aus einem vorliegenden Konzept
- durch Fragen an den Geschäftsführer/Vorstand
- durch Beobachtungen
- durch Brainstorming innerhalb des BR

### **Veränderungsdruck**

Veränderungsdruck kann aus verschiedenen Faktoren resultieren:

- der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens
- den Ertragserwartungen des Unternehmens

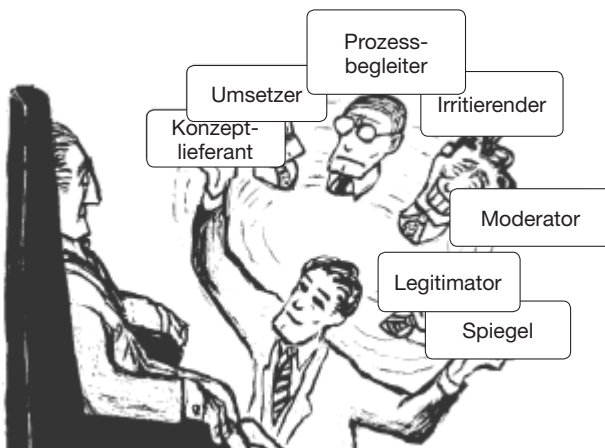
- vermuteten künftigen Veränderungen (z. B. Liberalisierung, technischer Wandel, Gesetzesveränderungen etc.)
- Beschlüssen und Entscheidungen von Organen, Entscheidungsträgern oder Konzernmüttern (z. B. Standortentscheidungen, Fusionen etc.)

### Fragen hinsichtlich des Veränderungsdruckes

- Welcher Zeitplan ist für den Veränderungsprozess vorgesehen?
- Welche Möglichkeiten für die Einbeziehung der Betroffenen sind vorhanden?
- Welchen Veränderungen wird im vorliegenden Prozess eine höhere Priorität eingeräumt? Strategischen, langfristig wirksamen Veränderungen oder vorwiegend operativen und kurzfristig wirksamen Maßnahmen?
- Wie groß ist der Handlungsspielraum des Betriebsrates?

## Externe Begleitung/Unternehmensberatung

Viele Veränderungsprojekte werden durch externe Berater begleitet. Die Rolle der Begleitung kann dabei sehr unterschiedlich sein. Sie kann vom Moderator (der etwa Meetings koordiniert bzw. moderiert) über den Prozessbegleiter (der vor allem für das methodische Know-how verantwortlich ist), auf einzelne Schwerpunkte spezialisierte BeraterInnen (z. B. Produktivitätsberatung), Experten (etwa für bestimmte technische, wirtschaftliche oder juristische Probleme) bis hin zum Sanierungsmanager (mit umfassender Managementverantwortung) reichen.



Für den Betriebsrat ist es wichtig, die Rolle und den Arbeitsauftrag des externen Begleiters herauszufinden. Dazu wäre es hilfreich, Einblick in den Auftrag an den Berater zu erhalten, was in der Praxis nicht immer gelingen wird. Sinnvoll kann es auch sein, Referenzprojekte des Beraters zu erkunden und mit den dortigen BR-KollegInnen Erfahrungen auszutauschen. Auch die Form der Entlohnung des Beraters kann wichtige Hinweise auf die Vorgehensweise eines Beraters liefern (z. B. Pauschalentlohnung, Abrechnung nach Tagessätzen, Entlohnung nach erreichtem Erfolg ...)

Schließlich sollte der BR überlegen, wie die Zusammenarbeit BR – externer Berater aussehen soll (Informationsnahtstellen, Mitarbeit in Arbeitskreisen, Mitwirkung in einer Steuerungsgruppe etc.).

- Welcher externe Berater wird beauftragt?
- Gab es ein Auswahlverfahren, warum wurde gerade dieser Berater ausgewählt?
- Welche Referenzen weist der Berater auf?
- Welche Erfahrungen haben andere Betriebsräte bzw. Gewerkschaft und AK mit diesem Berater gemacht?
- Welche Beratungsphilosophie hat der Berater?
- Wer sind die agierenden Personen im Beraterteam (erfahrene Berater, Berufsanfänger etc.)?
- Welchen genauen Auftrag erhält der Berater, hat der Betriebsrat eine Einsichtsmöglichkeit in den Beratungsauftrag?
- Welches Ziel hat die Beratung (Analyse, Umsetzung, Moderation, Begleitung des Prozesses etc.)?
- Ist das Ziel vorgegeben oder offen und kann von den Beteiligten mitbeeinflusst werden?
- Welche Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit dem Berater stehen dem Betriebsrat zur Verfügung (Steuerungsgremium, Mitwirkung in diversen Projekten, besondere Schnittstellen mit dem Betriebsrat etc.)
- Wie ist die Entlohnung des Beraters geregelt?
- Wie ist die Vorgangsweise des Beraters geplant (Projektlauf, Zeitplan, Meilensteine, Kommunikation)?
- Wie werden die Betroffenen eingebunden (in Form von Befragungen, Interviews, oder auch bei der Bewertung der Ergebnisse und der Lösungsfindung etc.)



## Strategisches Umfeld des Unternehmens

Die Betrachtung des strategischen Umfeldes eines Unternehmens ermöglicht einen „erweiterten“ Blick auf das vorliegende Veränderungsvorhaben. Der Fokus wird von den rein operativen Zielen des Projektes auf (mögliche) langfristige Strategien und Pläne des Unternehmens gelenkt. Eine Analyse des strategischen Umfeldes soll es dem betroffenen Betriebsrat erleichtern, mittel- und langfristige Chancen und Risiken des Veränderungsprozesses besser zu erkennen und seine eigene Strategie und Taktik darauf abzustimmen.

- Woran orientiert sich die Erfolgsmessung des Unternehmens vorwiegend (Kapitalmarkt z. B. Shareholder Value, Absatzmarkt, Arbeitsmarkt, Technologieentwicklung etc. ...)?
- Welche Standortstrategie wird verfolgt?
- Über welche Eigentümerstruktur verfügt das Unternehmen?
- In welcher Branchenentwicklung ist das Unternehmen eingebettet?
- Welche internationalen Verflechtungen weist das Unternehmen auf?
- Wie ist die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens einzuschätzen – wie wird sich diese in den nächsten Jahren weiterentwickeln?
- Über welche strategischen Stärken und Schwächen verfügt das Unternehmen?

## Wirtschaftliche Situation

Der Handlungsspielraum des Betriebsrates bei Veränderungsvorhaben ist im Wesentlichen von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bzw. der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens abhängig. Eine schlechte wirtschaftliche Situation schränkt den Handlungsspielraum unter Umständen erheblich ein und muss daher bei den Strategieüberlegungen mitberücksichtigt werden.

Bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Situation sollten folgende Informationen von der Geschäftsführung eingeholt werden:

- **Entwicklung der Erträge** (Umsätze, Absatz, Lagerveränderungen, Differenzierung nach Märkten und Produkten)
- **Entwicklung der Gewinne** (Jahresüberschuss, EBIT, Finanzerfolg, Cash Flow, Ausschüttungen, Kostenstruktur, Rentabilität)
- **Liquidität:** Wie zahlungsfähig ist das Unternehmen (wichtig vor allem bei Sanierungsfällen bzw. Sozialplanverhandlungen)

- **Reserven des Unternehmens:** Höhe des vorhandenen Eigenkapitals, stille Reserven
- **Businessplan** für die nächsten zwei bis drei Jahre: Vorschaurechnung, damit die kurz- und mittelfristige Zukunft beurteilt werden kann;
- **Investitionsplan:** Welche Investitionen sind in den nächsten Jahren notwendig, wie sollen sie finanziert werden? Wie ist der Zustand der bestehenden Anlagen?
- **Personalkennzahlen:** Produktivität, Anzahl der Beschäftigten, Höhe des Personalaufwandes, sonstige Personalaufwendungen (Abfertigungen, Pensionen), Pro-Kopf-Leistungszahlen
- **Markt- und Konkurrenzanalyse:** notwendig zur Beurteilung der Unternehmensstrategie
- **Diverse Sonderberechnungen** (z. B. Deckungsbeiträge, Investitionsrechnungen etc.)

#### **Hilfreiche Instrumente zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage:**

- **Jahresabschluss** (Unterstützung durch die Bilanzanalyse der AK, siehe § 108 ArbVG)
- Diverse unternehmensinterne Berechnungen und Daten (z. B. Kostenrechnungen, Investitionsrechnungen)
- **Pressemeldungen**, sonstige Veröffentlichungen
- Recherchen im **Internet**

## **Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur ist ein weites Feld. Der Bogen spannt sich von beteiligungsorientierten Formen der Unternehmensführung bis zu autoritär-hierarchischen mit allen Zwischentönen.

Neben der Analyse des Führungsstils generell – Beteiligung der ArbeitnehmerInnen an der Ziel- und Entscheidungsfindung versus strikte Anweisungen und Vorgaben – sollten wichtige Bereiche der Unternehmenspolitik bewertet werden, zum Beispiel:

- Gibt es die Instrumente der Zielvereinbarung und des MitarbeiterInnengesprächs? Wie bewertet der Betriebsrat die Auswirkungen auf die Arbeitssituation?
- Welche Spielregeln gibt es bei organisatorischen Änderungen? Wann und in welchem Umfang informiert die Geschäftsführung? Welche

Aushandlungsprozesse sind Standard? Welche Kontrollformen werden angewendet?

- Welche Kompetenzen (Eigenverantwortung?) haben die Akteure (Management, ArbeitnehmerInnen) auf den verschiedenen Unternehmensebenen?
- Welche Arbeitszeitregelungen existieren im Unternehmen? Wie wird mit Arbeitszeitwünschen der ArbeitnehmerInnen umgegangen?
- Gibt es Qualifizierungsprogramme im Unternehmen? Wird bei den Weiterbildungsangeboten auch auf Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen Rücksicht genommen? Wie ist der Zugang zur Weiterbildung geregelt?
- Werden rechtliche Bestimmungen eingehalten? (siehe dazu Kapitel „Einhaltung von rechtlichen Bestimmungen“)
- Welche Position hat der Betriebsrat?
- Gibt es ein innerbetriebliches Konfliktlösungsmodell (z. B. eine paritätisch von Geschäftsführung und Betriebsrat besetzte Kommission)?
- Wie wird die Unterstützung des Betriebsrates durch die Gewerkschaft oder die Arbeiterkammer von der Geschäftsführung bewertet?

## **Einhaltung von rechtlichen Bestimmungen (v. a. Arbeitsrecht, Gesellschaftsrecht, KV, Mitbestimmung)**

Die Frage nach der Einhaltung rechtlicher Bestimmungen im betrieblichen Alltag ist sowohl im Hinblick auf die Arbeitssituation der ArbeitnehmerInnen als auch betreffend der Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates ein guter Indikator für die Einschätzung, welche Vorgangsweisen bei betrieblichen Änderungen vom Management zu erwarten sind.

Überdies kann in vielen Fällen die oft erwünschte Mitwirkung des Betriebsrates bei Veränderungsprozessen (Vermeidung von Konflikten, Übernahme von Verantwortung) an die Sanierung bestehender Verhältnisse geknüpft werden (z. B. kollektivvertragliche Einstufung, Verwendung personenbezogener Daten)

- Wie hält es der Arbeitgeber mit seinen Informationsverpflichtungen?
- Gibt es regelmäßige Gespräche zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat?
- Werden die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes eingehalten?
- Werden die Bestimmungen der Kollektivverträge eingehalten?

- Gibt es zu den mitbestimmungspflichtigen Themen Betriebsvereinbarungen?
- Wie reagiert der Betriebsrat, wenn die erwähnten rechtlichen Bestimmungen nicht eingehalten werden?

## **Welche Belegschaftsgruppen sind wie betroffen?**

Betriebliche Veränderungen wirken auf verschiedene Gruppen der Belegschaft zumeist unterschiedlich. Zum einen ist das Bedrohungspotenzial durch einen möglichen Personalabbau ungleich verteilt, zum anderen ändern sich Status und Entwicklungsperspektiven von ArbeitnehmerInnen im Zusammenhang mit neuen Unternehmensstrukturen, neuen Formen der Arbeitsorganisation oder auch einer neuen Produktpalette.

- Ist ein Personalabbau angekündigt?
- Welche Bereiche (Abteilungen,...) des Unternehmens sind in den Veränderungsprozess einbezogen?
- Wie ist die Struktur der Belegschaft in diesen Bereichen (hierarchisch, beruflich, nach Geschlechtern, nach Alter)?
- Welche Gruppen unterstützen den Veränderungsprozess? Welche Gruppen stehen ihm skeptisch gegenüber? Welche Gruppen lehnen die Veränderung ab?
- Welche Einschätzungen hat der Betriebsrat? Gibt es Unterschiede in der Einschätzung der Betriebsratsmitglieder?

## **Haltung und Bedürfnisse der Belegschaft**

Der Betriebsrat muss bei der Bildung seiner Strategie auf die Bedürfnisse der Belegschaft eingehen und sie dementsprechend berücksichtigen. Eine Schwierigkeit besteht darin, dass die Erwartungen der ArbeitnehmerInnen sowohl von ihrer Einschätzung des Management (siehe Unternehmenskultur) als auch des Betriebsrates selbst abhängig sind.

Werden die Geschäftsleitung und der Betriebsrat von der Belegschaft negativ eingeschätzt, wird die Interessenvertretung kaum kontaktiert werden. Die ArbeitnehmerInnen bleiben passiv und anonym. Wird die Geschäftsleitung negativ eingeschätzt, der Betriebsrat aber positiv, dann wird die Hilfe des Betriebsrates in Anspruch genommen und sein Agieren auf „operativer“ Ebene erwartet. Werden Geschäftsleitung und Be-

etriebsrat positiv erlebt, dann gibt es eine Tendenz zu einem hohen Maß an Selbstvertretung der ArbeitnehmerInnen. Vom Betriebsrat wird ein Agieren auf „strategischer“ Ebene erwartet.

- In welcher Form kommuniziert der Betriebsrat mit der Belegschaft?
- Gibt es regelmäßige Betriebs- bzw. Abteilungsversammlungen?
- Wie beschreibt der Betriebsrat die Stimmung in der Belegschaft?
- Gibt es in der Vergangenheit Beispiele, wo die Belegschaft den Betriebsrat aktiv unterstützt hat? Glaubt er aktuell mit entsprechender Unterstützung rechnen zu können?
- Welche Erwartungen werden an den Betriebsrat gerichtet? Gibt es dafür ein Diskussionsforum?
- Was würde(n) die betroffene(n) Belegschaft(steile) als Erfolg sehen?

## **Veränderungsprozesse im Konzern**

Konzerne sind dadurch charakterisiert, dass juristisch selbstständige Unternehmen miteinander kapitalmäßig verbunden und voneinander wirtschaftlich abhängig sind. Die wichtigen strategischen Entscheidungen fallen nicht in den Tochtergesellschaften, sondern in der Regel in der Konzernspitze (Holding).

Veränderungsvorhaben können jeweils auch Auswirkungen auf Schwester- bzw. Tochterunternehmen haben. Eine laufende Beobachtung von Veränderungsaktivitäten (etwa durch den Konzernbetriebsrat) ist daher besonders wichtig. Außerdem stellt sich auch bei Konzernunternehmen das Problem, wer eigentlich der Ansprechpartner des Betriebsrates ist. Große Umstrukturierungsaktivitäten (Fusionen, Ausgliederungen) werden in den meisten Fällen von der Konzernspitze ausgearbeitet und verantwortet, während für „kleinere“, innerbetriebliche Veränderungsprozesse (z. B. Optimierung der Logistik) eher das Management der Tochtergesellschaft vor Ort zuständig sein wird. Dementsprechend ist auch die BR-Politik und -zuständigkeit auszurichten.

### **Erreichbarkeit des Ansprechpartners**

Besonders in transnationalen Konzernen ist es oft schwierig, mit den relevanten Entscheidungsträgern direkt Kontakt aufzunehmen. Es sollte also zunächst einmal herausgearbeitet werden, wer welche Kompetenzen hat und diese auch dementsprechend in die BR-Strategie eingebaut werden. Dies betrifft nicht nur die Seite des Arbeitgebers, auch auf

der BR-Seite sollte überlegt werden, welches BR-Gremium (Betriebsrat, Zentralbetriebsrat, Konzernbetriebsrat, EBR, Betriebsräte im Aufsichtsrat etc.) zuständig bzw. am besten geeignet ist.

Bei besonders „fernen“ Entscheidungsträgern (z. B. Konzernzentrale in den USA) sollte überlegt werden, wer den Kontakt unterstützen könnte (z. B. ortsansässige Gewerkschaften, Belegschaftsvertretungen etc.).

- Wer ist der Initiator des Veränderungsprozesses?
- Von welcher Konzernebene geht der Veränderungsprozess aus, welche Ebenen sind davon betroffen?
- Welche Organe haben den Beschluss herbeigeführt und sind dafür verantwortlich?
- Welche Ansprechpersonen gibt es, welche Verantwortung tragen sie?
- Welche Kontaktmöglichkeiten gibt es mit den verantwortlichen Personen?
- Welche Betriebsratskörperschaften sind zuständig (Konzern-BR, EBR, Zentral-BR etc.)
- Welche Gewerkschaftsorganisation könnte bei der Kontaktaufnahme behilflich sein (etwa bei internationalen Konzernen)?
- Was kann unternommen werden, wenn die Verantwortlichen nicht erreicht werden können (etwa bei transnationalen Konzern)?

## **Beschlüsse/Organe – der Ort, wo Entscheidungen fallen**

Um Veränderungsvorhaben beeinflussen zu können, ist es naturgemäß von großer Bedeutung, zu wissen

- welche Organe zuständig sind (Geschäftsführung, Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung, AR bzw. HV der Mutter, Steuerungsgremium bei Projekten)
- welche Beschlüsse eigentlich notwendig sind (z. B. Zustimmungspflicht im Aufsichtsrat bei Schließung eines Betriebes oder Hauptversammlungsbeschlüsse bei Spaltungen)
- wann diese Beschlüsse gefasst werden müssen
- und letztlich, bei welchen formalen Beschlüssen der BR selbst „dabei“ ist (z. B. über den Aufsichtsrat einer Gesellschaft).

Sinnvoll wäre es, die Position des BR für diese Beschlüsse exakt zu formulieren, zu begründen und in die BR-Strategie einfließen zu lassen.

## **Arbeitsweise und Kapazitäten der BR-Körperschaft**

Die Position des Betriebsrates wird von seiner Zusammensetzung, seiner Arbeitsweise, seiner Qualifikation, seiner Beziehung zur Belegschaft, zum Unternehmen und zur überbetrieblichen Interessenvertretung bestimmt.

Darüber hinaus ist es vor allem die Erfahrung mit schon abgelaufenen Reorganisationsprojekten, sowie die Fähigkeit Ressourcen und allfällige Druckmittel gezielt und zum richtigen Zeitpunkt einsetzen zu können, die für die Rolle des Betriebsrates ausschlaggebend sind.

- Inwieweit arbeitet der Betriebsrat als Team und sind die unterschiedlichen Unternehmensbereiche im Betriebsrat vertreten?
- Inwieweit hat der Betriebsrat Erfahrungen mit einer strukturierten Arbeitsweise, die eine Entwicklung von Zielen, Strategien und Erfolgskontrolle miteinschließt?
- Wie ist die Haltung des Betriebsrates zum konkreten Projekt? Gibt es unterschiedliche Sichtweisen in der Körperschaft?
- Gibt es im Betriebsrat Personen mit Qualifikationen zur Beurteilung von Veränderungsprozessen, der Rolle von Unternehmensberatungen usw.?
- Wie ist die Beziehung Belegschaft – Betriebsrat gestaltet (Informationsfluss, Dialog, Arbeitsgruppen, Versammlungen, ...)?
- Wie schaut das Verhältnis Betriebsrat – Unternehmensleitung aus (siehe dazu auch Kapitel „Unternehmenskultur“ und Kapitel „Einhaltung von rechtlichen Bestimmungen“)?
- Hat der Betriebsrat Verbindung zu anderen Körperschaften der Branche oder zu Betrieben, in denen ähnliche Projekte gelaufen sind?
- Welche Kontakte gibt es zur Gewerkschaft oder Arbeiterkammer?
- Wie hoch ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betrieb?
- Woran würde der Betriebsrat einen Erfolg seiner Bemühungen bemessen?

## Struktur der Bearbeitung (Projektorganisation, Rolle des BR)

Die Art und Weise wie das Veränderungsprojekt im Unternehmen organisiert wird, gibt Auskunft über die Reichweite, Hinweise zu den Zielen der Geschäftsführung und den vorgesehenen Zeitplan zur Umsetzung des Vorhabens. Es ist zu unterscheiden, welche Rolle dem Betriebsrat von der Unternehmensleitung zugewiesen wird und welche Rolle der Betriebsrat aufgrund der Gegebenheiten einnehmen will.

- Wie schaut die Projektorganisation aus?
- Gibt es eine Steuerungsgruppe und ist der Betriebsrat darin vertreten?
- Ist die Arbeitsweise im Projekt auf Konsens orientiert oder spricht die Unternehmensleitung immer wieder ein Machtwort?
- Ist die Rolle des Betriebsrates im Projekt gut definiert (keine Rollenkonflikte zwischen der Tätigkeit als Betriebsrat und der beruflichen Funktion)?
- Hat der Betriebsrat die Möglichkeit im Rahmen des Projektes Experten seiner Wahl einzuladen? Stehen dafür Ressourcen zur Verfügung?
- Wie sind die Betroffenen im Veränderungsprojekt einbezogen?

## Rechtlicher Handlungsspielraum des Betriebsrates bei Umstrukturierungsprozessen

Der rechtliche Handlungsspielraum kann vor allem in „Extremsituationen“ einen hohen Stellenwert erlangen. Im Falle einer integrativen Unternehmenskultur und einem Veränderungsvorhaben ohne großem Druck wird das rechtliche Instrumentarium nur eine untergeordnete Rolle spielen und die „Rahmenbedingungen“ vorgeben. Bei erhöhtem Veränderungsdruck und „autoritärer“ Unternehmenskultur wird das Ausschöpfen von vorhandenen rechtlichen Instrumenten aber zunehmend an Bedeutung gewinnen und ein wichtiges Instrument zur Durchsetzung der Arbeitnehmerforderungen darstellen.

Der BR sollte zu Beginn eines Veränderungsvorhabens den rechtlichen Rahmen mit Hilfe von entsprechenden Experten eingehend erarbeiten. Die wichtigsten **rechtlichen Instrumentarien** bei Veränderungsprojekten sind – auszugsweise – in folgenden Regelwerken zu finden:



- **Arbeitsverfassungsgesetz** (Informations- und Beratungsrechte (§ 90 bis 92); zustimmungspflichtige Maßnahmen/Betriebsvereinbarungen (§ 96 bis 97), Anfechtung von Kündigungen (§ 105), wirtschaftliche Mitbestimmung (§ 108), Mitwirkung im Aufsichtsrat (§ 110), Mitwirkung bei Betriebsänderungen (§ 109))
- **Aktiengesetz, GmbH-Gesetz** (Mitwirkung im Aufsichtsrat)
- **Diverse Umgründungsgesetze** (z. B. Spaltungsgesetz, Umgründungssteuergesetz, Umwandlungsgesetz)
- **Unternehmensreorganisationsgesetz** (Erstellung eines Sanierungskonzept bei Unterschreiten bestimmter Bilanzkennzahlen)
- **AVRAG** (Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz – Rechte der ArbeitnehmerInnen bei Betriebsübergang)

## Was will ich bewahren, was will ich mitgestalten?

Der Betriebsrat hat in Veränderungsprozessen einerseits eine Schutzfunktion gegenüber ArbeitnehmerInnen, die gefährdet sind. Er wird sich bemühen, Arbeitsplätze zu erhalten, Einkommen zu sichern, auf gute Arbeitsbedingungen zu achten, notfalls einen akzeptablen Sozialplan einfordern. Eine realistische Sicht der Perspektiven ist notwendig, weil

- nicht jeder Strukturwandel verhindert werden kann, auch nicht verhindert werden soll,
- in vielen Fällen eine für die ArbeitnehmerInnen günstige Lösung auf der betrieblichen Ebene nicht möglich ist
- oder die Kräfteverhältnisse erst schrittweise verändert werden müssen.

Andererseits ist die Kompetenz des Betriebsrates auch für die Nutznießer des Veränderungsprozesses von Bedeutung, weil viele mögliche Vorteile für ArbeitnehmerInnen nur durch entsprechend ausverhandelte Rahmenbedingungen gewährleistet werden. Eine realistische Sicht der Perspektiven ist ebenso hilfreich, weil

- Einkommen und Arbeitsbedingungen sonst nicht entsprechend den Möglichkeiten gesichert werden können,
- die Beteiligung der bestimmten Arbeitnehmergruppen nicht mit der für alle ArbeitnehmerInnen tätigen Interessenvertretung abgestimmt ist
- und auch in diesen Fällen letztlich die Kräfteverhältnisse entscheiden.
- Welche Hilfe braucht der Betriebsrat, um Ziele, Strategien und Konfliktfähigkeit zu entwickeln?

- Was muss getan werden, damit der Betriebsrat auch in jenen Fällen, in denen Erwartungen (von Teilen) der Belegschaft nicht erfüllt werden können, seine Position und Funktionsfähigkeit bewahren kann?

## **Alternativen und eigenständige Ziele des Betriebsrates**

Veränderungsprojekte werden der Belegschaftsvertretung sehr häufig als „einzig mögliche“ Alternative verkauft. Es scheint so, als habe der BR dann nur die Möglichkeit, sie zu akzeptieren oder seine Politik auf Opposition gegen das Projekt aufzubauen.

In vielen Fällen gibt es allerdings nicht nur die Alternativen „schwarz“ oder „weiß“ sondern durchaus auch noch eine Vielzahl von Varianten und Alternativen zwischen diesen Extremen. Der Betriebsrat sollte die Suche nach Alternativen einfordern. Dadurch kann eine bessere Bewertung der vorgeschlagenen Maßnahmen erreicht werden, da Vergleiche gezogen werden können und das Vorhaben kann somit besser hinterfragt werden. Zusätzlich kann das Zulassen von alternativen Ideen zu einer kreativeren und in der Folge möglicherweise besseren Lösung führen. Für eine strategische Vorgangsweise ist es unerlässlich, dass der Betriebsrat eigene Ziele festlegt, an denen er sich orientieren kann.

- Welche Ziele verfolgt der Betriebsrat? Woran erkennt man die Erreichung der Ziele?
- Wurden (seriöse) Alternativen zur Bewältigung des Problems vorgeschlagen?
- Wie wurden die Alternativen bewertet?
- Könnte sich der Betriebsrat darüber hinaus noch andere Alternativen vorstellen?
- Gibt es Erfahrungen (bei anderen BR-Kollegen, der Gewerkschaft, AK), ob es andere Maßnahmen/Lösungen für das anstehende Problem gibt?

## **Überprüfung der Problemdefinition aus der Sicht des BR/der betroffenen Beschäftigten**

Die Strategiebildung des Betriebsrates wird – siehe oben – mit einer Darstellung des Problems aus der Sicht des Betriebsrates eingeleitet. Nachdem in der Startphase etliche Fragen beantwortet bzw. reflektiert werden konnten, sollte in einem abschließenden Schritt die ursprüngliche Problembeschreibung noch einmal überprüft und erforderlichenfalls abgeändert werden. Erst dann sollte mit dem nächsten Schritt der Strategiebildung fortgesetzt werden.

- Konnten die wichtigen und wesentlichen Fragestellungen ausreichend beantwortet bzw. reflektiert werden?
- Sind noch zusätzliche Informationen zur Abrundung des Bildes notwendig?
- Hat sich die ursprüngliche Problemsicht durch die Beantwortung der Fragen verändert?
- Welche Problemfelder haben sich neu ergeben, welche können bereits abgehakt werden?
- Welche Auswirkungen auf die weitere Vorgangsweise ergeben sich dadurch?

# GESETZESAUSZÜGE

## Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG)

### Beibehaltung des Zuständigkeitsbereiches des Betriebsrates

**§ 62 b (1)** Werden Betriebsteile rechtlich verselbstständigt, so bleibt der Betriebsrat für diese verselbstständigten Teile bis zur Neuwahl eines Betriebsrates in diesen Teilen, längstens aber bis zum Ablauf von vier Monaten nach der organisatorischen Verselbstständigung zur Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer im Sinne dieses Bundesgesetzes zuständig, sofern die Zuständigkeit nicht ohnehin wegen des Weiterbestehens einer organisatorischen Einheit (§ 34) im bisherigen Umfang fort dauert. Die vorübergehende Beibehaltung des Zuständigkeitsbereiches gilt nicht, wenn in einem verselbstständigten Betriebsteil ein Betriebsrat nicht zu errichten ist.

**(2)** Der Beginn der Frist für die vorübergehende Beibehaltung des Zuständigkeitsbereiches kann durch Betriebsvereinbarung festgelegt werden. Die Frist für die vorübergehende Beibehaltung des Zuständigkeitsbereiches kann über die Dauer von vier Monaten hinaus durch Betriebsvereinbarung bis zum Ablauf der Tätigkeitsdauer des Betriebsrates (§ 61 Abs. 1) verlängert werden.

**(3)** Führt die rechtliche Verselbstständigung von Betriebsteilen zur dauernden Einstellung des Betriebes oder zum Ausscheiden von Betriebsratsmitgliedern aus dem Betrieb, so treten für die Dauer der vorübergehenden Beibehaltung des Zuständigkeitsbereiches abweichend von § 62 Z 1 die Beendigung der Tätigkeitsdauer des Betriebsrates und abweichend von § 64 Abs. 1 Z 3 das Erlöschen der Mitgliedschaft zum Betriebsrat nicht ein.

**§ 62 c (1)** Werden Betriebe oder Betriebsteile zu einem neuen Betrieb im Sinne des § 34 zusammengeschlossen, so bilden die Betriebsräte (Betriebsausschüsse) bis zur Neuwahl eines Betriebsrates, längstens aber bis zum Ablauf eines Jahres nach dem Zusammenschluss, ein Organ der Arbeitnehmerschaft (einheitlicher Betriebsrat). Der einheitliche Betriebsrat hat sich unter sinngemäßer Anwendung des § 66 unverzüglich zu konstituieren, wobei die Einberufung durch den Vorsitzenden eines der Betriebsräte (Betriebsausschüsse) zu erfolgen hat; im Falle mehrerer Einberufungen gilt die Einberufung des Vorsitzenden jenes Betriebsrates (Betriebsausschusses), der die größere Zahl von Arbeitnehmern vertritt. Für die Tätigkeitsdauer und die Geschäftsführung des einheitlichen Be-

etriebsrates sowie für die Mitgliedschaft zum einheitlichen Betriebsrat und den Eintritt von Ersatzmitgliedern sind im Übrigen die für den Betriebsrat geltenden Bestimmungen anzuwenden.

### **Wirtschaftliche Mitwirkung bei Umstrukturierungen**

**§ 108 (2a)** Die Informations- und Beratungspflicht des Betriebsinhabers gemäß Abs. 1 und 2 gilt insbesondere auch für die Fälle des Überganges, der rechtlichen Verselbstständigung, des Zusammenschlusses oder der Aufnahme von Betrieben oder Betriebsteilen. Die Information hat rechtzeitig **[ab 2011 präzisiert, siehe Seite 109]** und im Vorhinein zu erfolgen und insbesondere zu umfassen:

1. den Grund für diese Maßnahme;
2. die sich daraus ergebenden rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen für die Arbeitnehmer;
3. die hinsichtlich der Arbeitnehmer in Aussicht genommenen Maßnahmen.

### **Mitwirkung bei Betriebsänderungen**

**§ 109 (1)** Der Betriebsinhaber ist verpflichtet, den Betriebsrat von geplanten Betriebsänderungen ehestmöglich **[ab 2011 präzisiert, siehe Seite 109]**, jedenfalls aber so rechtzeitig vor der Betriebsänderung in Kenntnis zu setzen, dass eine Beratung über deren Gestaltung noch durchgeführt werden kann. Als Betriebsänderungen gelten insbesondere

1. die Einschränkung oder Stilllegung des ganzen Betriebes oder von Betriebsteilen;
- 1a. die Auflösung von Arbeitsverhältnissen, die eine Meldepflicht nach § 45 a Abs. 1 Z 1bis 3 Arbeitsmarktförderungsgesetz, BGBl Nr 31/1969, in der jeweils geltenden Fassung, auslöst;
2. die Verlegung des ganzen Betriebes oder von Betriebsteilen;
3. der Zusammenschluss mit anderen Betrieben;
4. Änderungen des Betriebszwecks, der Betriebsanlagen, der Arbeits- und Betriebsorganisation sowie der Filialorganisation;
5. die Einführung neuer Arbeitsmethoden;
6. die Einführung von Rationalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen von erheblicher Bedeutung;
7. Änderungen der Rechtsform oder der Eigentumsverhältnisse an dem Betrieb.

**(1 a)** Im Falle einer geplanten Betriebsänderung nach Abs. 1 Z 1 a hat die Information nach Abs. 1 erster Satz jedenfalls zu umfassen

1. die Gründe für die Maßnahme,
2. die Zahl und die Verwendung der voraussichtlich betroffenen Arbeitnehmer, deren Qualifikation und Beschäftigungsdauer sowie die Kriterien für die Auswahl dieser Arbeitnehmer,
3. die Zahl und die Verwendung der regelmäßig beschäftigten ArbeitnehmerInnen,
4. den Zeitraum, in dem die geplante Maßnahme verwirklicht werden soll,
5. allfällige zur Vermeidung nachteiliger Folgen für die betroffenen ArbeitnehmerInnen geplante Begleitmaßnahmen.

Die Information nach Z 1 bis 4 hat schriftlich zu erfolgen. Die Informations- und Beratungspflicht trifft den Betriebsinhaber auch dann, wenn die geplante Maßnahme von einem herrschenden Unternehmen veranlasst wird. Unbeschadet des § 92 Abs. 2 kann der Betriebsrat der Beratung Sachverständige beiziehen.

**(2)** Der Betriebsrat kann Vorschläge zur Verhinderung, Beseitigung oder Milderung von für die Arbeitnehmer nachteiligen Folgen von Maßnahmen gemäß Abs. 1 erstatten, hiebei hat der Betriebsrat auch auf die wirtschaftlichen Notwendigkeiten des Betriebes Bedacht zu nehmen.

**(3)** Bringt eine Betriebsänderung im Sinne des Abs. 1 Z 1 bis 6 wesentliche Nachteile für alle oder erhebliche Teile der Arbeitnehmerschaft mit sich, so können in Betrieben, in denen dauernd mindestens 20 Arbeitnehmer beschäftigt sind, Maßnahmen zur Verhinderung, Beseitigung oder Milderung dieser Folgen durch Betriebsvereinbarung geregelt werden. Sind mit einer solchen Betriebsänderung Kündigungen von Arbeitnehmern verbunden, so soll die Betriebsvereinbarung auf die Interessen von älteren Arbeitnehmern besonders Bedacht nehmen. Kommt zwischen Betriebsinhaber und Betriebsrat über den Abschluss, die Abänderung oder Aufhebung einer solchen Betriebsvereinbarung eine Einigung nicht zustande, so entscheidet – insoweit eine Regelung durch Kollektivvertrag oder Satzung nicht vorliegt – auf Antrag der Streitparteien die Schlichtungsstelle. Bei der Entscheidung der Schlichtungsstelle ist eine allfällige verspätete oder mangelhafte Information des Betriebsrates (Abs. 1) bei Weisung zu berücksichtigen, dass Nachteile, die die Arbeitnehmer durch die verspätete oder mangelhafte Information erleiden, zusätzlich abzugelten sind.

**Die ArbVG-Novelle 2011 bringt** ab 1. 1. 2011 folgende, für eine möglichst frühzeitige Information und Beratung (über Alternativvorschläge, etc.) **wesentliche Verbesserung:**

§ 108 Abs. 2a zweiter und dritter Satz sowie der erste Satz in § 109 Abs. 1 lauten:

Die Information hat zu einem Zeitpunkt, in einer Weise und in einer inhaltlichen Ausgestaltung zu erfolgen, die dem Zweck angemessen sind und es dem Betriebsrat ermöglichen, die möglichen Auswirkungen der geplanten Maßnahme eingehend zu bewerten und eine Stellungnahme zu der geplanten Maßnahme abzugeben; auf Verlangen des Betriebsrates hat der Betriebsinhaber mit ihm eine Beratung über die geplante Maßnahme durchzuführen.

## **Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz (AVRAG)**

### **Geltungsbereich**

**§ 1 (1)** Dieses Bundesgesetz gilt für Arbeitsverhältnisse, die auf einem privatrechtlichen Vertrag beruhen.

**(2)** Ausgenommen sind Arbeitsverhältnisse

1. zu Ländern, Gemeindeverbänden und Gemeinden;
2. der land- und forstwirtschaftlichen Arbeiter im Sinne des Landarbeitersgesetzes 1984, BGBl. Nr. 287;
3. zum Bund, auf die dienstrechtliche Vorschriften anzuwenden sind, welche den Inhalt der Arbeitsverhältnisse zwingend regeln;
4. zu Stiftungen, Anstalten oder Fonds, auf die das Vertragsbedienstetengesetz 1948 (VBG), BGBl. Nr. 86, gemäß § 1 Abs. 2 VBG sinngemäß anzuwenden ist.

**(3)** Dieses Bundesgesetz gilt nicht für Beschäftigungsverhältnisse, auf die das Heimarbeitsgesetz 1960, BGBl. Nr. 105/1961, anzuwenden ist.

**(4)** Auf Arbeitsverhältnisse, für die das Hausgehilfen- und Hausangestelltengesetz, BGBl. Nr. 235/1962, gilt, findet § 2, für Hausgehilfen und Hausangestellte in Haushalten von physischen Personen finden auch die §§ 3 bis 6 keine Anwendung.

## **Übergang von Unternehmen, Betrieben oder Betriebsteilen auf einen anderen Inhaber**

**§ 3 (1)** Geht ein Unternehmen, Betrieb oder Betriebsteil auf einen anderen Inhaber über (Betriebsübergang), so tritt dieser als Arbeitgeber mit allen Rechten und Pflichten in die im Zeitpunkt des Überganges bestehenden Arbeitsverhältnisse ein.

**(2)** Abs. 1 gilt nicht im Fall des Konkurses des Veräußerers.

**(3)** Bei Betriebsübergang nach Abs. 1 bleiben die Arbeitsbedingungen aufrecht, es sei denn, aus den Bestimmungen über den Wechsel der Kollektivvertragsangehörigkeit (§ 4), die betrieblichen Pensionszusagen (§ 5) und die Weitergeltung von Betriebsvereinbarungen (§§ 31 und 32 des Arbeitsverfassungsgesetzes, BGBL. Nr. 22/1974) ergibt sich anderes. Der Erwerber hat dem Arbeitnehmer jede auf Grund des Betriebsüberganges erfolgte Änderung der Arbeitsbedingungen unverzüglich mitzuteilen.

**(4)** Der Arbeitnehmer kann dem Übergang seines Arbeitsverhältnisses widersprechen, wenn der Erwerber den kollektivvertraglichen Bestandsschutz (§ 4) oder die betrieblichen Pensionszusagen (§ 5) nicht übernimmt. Der Widerspruch hat innerhalb eines Monats ab Ablehnung der Übernahme oder bei Nichtäußerung des Erwerbers zum Zeitpunkt des Betriebsüberganges innerhalb eines Monats nach Ablauf einer vom Arbeitnehmer gesetzten angemessenen Frist zur Äußerung zu erfolgen. Widerspricht der Arbeitnehmer, so bleibt sein Arbeitsverhältnis zum Veräußerer unverändert aufrecht.

**(5)** Werden durch den nach Betriebsübergang anzuwendenden Kollektivvertrag oder die nach Betriebsübergang anzuwendenden Betriebsvereinbarungen Arbeitsbedingungen wesentlich verschlechtert, so kann der Arbeitnehmer innerhalb eines Monats ab dem Zeitpunkt, ab dem er die Verschlechterung erkannte oder erkennen musste, das Arbeitsverhältnis unter Einhaltung der gesetzlichen oder kollektivvertraglichen Kündigungsfristen und -termine lösen. Dem Arbeitnehmer stehen die zum Zeitpunkt einer solchen Beendigung des Arbeitsverhältnisses gebührenden Ansprüche wie bei einer Arbeitgeberkündigung zu.

**(6)** Der Arbeitnehmer kann innerhalb eines Monats ab Kenntnis der Änderungen seiner Arbeitsbedingungen im Sinne des Abs. 5 auf Feststellung der wesentlichen Verschlechterung der Arbeitsbedingungen klagen.



Ebenso kann ein Feststellungsverfahren nach § 54 des Arbeits- und Sozialgerichtsgesetzes, BGBL. Nr. 104/1985, innerhalb eines Monats ab Kenntnis der Änderungen der Arbeitsbedingungen eingeleitet werden. Hat das Gericht eine wesentliche Verschlechterung der Arbeitsbedingungen festgestellt, kann der Arbeitnehmer innerhalb eines Monats ab Rechtskraft des Urteils das Arbeitsverhältnis nach Abs. 5 auflösen.

### **Betriebsübergang und Kollektivvertragsangehörigkeit**

**§ 4 (1)** Nach Betriebsübergang hat der Erwerber die in einem Kollektivvertrag vereinbarten Arbeitsbedingungen bis zur Kündigung oder zum Ablauf des Kollektivvertrages oder bis zum Inkrafttreten oder bis zur Anwendung eines anderen Kollektivvertrages in dem gleichen Maße aufrechtzuerhalten, wie sie in dem Kollektivvertrag für den Veräußerer vorgesehen waren. Die Arbeitsbedingungen dürfen zum Nachteil des Arbeitnehmers durch Einzelarbeitsvertrag innerhalb eines Jahres nach Betriebsübergang weder aufgehoben noch beschränkt werden.

**(2)** Durch den Wechsel der Kollektivvertragsangehörigkeit infolge des Betriebsüberganges darf das dem Arbeitnehmer vor Betriebsübergang für die regelmäßige Arbeitsleistung in der Normalarbeitszeit gebührende kollektivvertragliche Entgelt nicht geschmälert werden. Kollektivvertragliche Regelungen über den Bestandschutz des Arbeitsverhältnisses werden Inhalt des Arbeitsvertrages zwischen Arbeitnehmer und Erwerber, wenn das Unternehmen des Veräußerers im Zusammenhang mit dem Betriebsübergang nicht weiter besteht.

### **Betriebsübergang und betriebliche Pensionszusage**

**§ 5 (1)** Eine auf Einzelvereinbarung beruhende betriebliche Pensionszusage wird Inhalt des Arbeitsvertrages zwischen Arbeitnehmer und Erwerber, wenn der Erwerber Gesamtrechtsnachfolger ist. Liegt keine Gesamtrechtsnachfolge vor, kann der Erwerber durch rechtzeitigen Vorbehalt die Übernahme einer solchen betrieblichen Pensionszusage ablehnen.

**(2)** Hat der Betriebsübergang den Wegfall der betrieblichen Pensionszusage zur Folge und hat der Arbeitnehmer dem Übergang seines Arbeitsverhältnisses im Falle des Abs. 1 Satz 2 nicht widersprochen, so endet mit dem Zeitpunkt des Betriebsüberganges der Erwerb neuer Pensionsanwartschaften. Der Arbeitnehmer hat gegen den Veräußerer Anspruch auf Abfindung der bisher erworbenen Anwartschaften als Unverfallbarkeitsbetrag im Sinne des Betriebspensionsgesetzes (BPG), Artikel I des

Bundesgesetzes BGBl. Nr. 282/1990. Bei beitragsorientierten Zusagen errechnet sich dieser Betrag nach dem BPG, bei direkten Leistungszusagen, leistungsorientierten Pensionskassenzusagen oder leistungsorientierten Versicherungsverträgen nach dem Teilwertverfahren und den bei der Bildung der Rückstellung anzuwendenden versicherungsmathematischen Grundsätzen. Für die Berechnung ist einerseits das Alter zum Zeitpunkt der Erteilung der Zusage, andererseits das Anfallsalter heranzuziehen. Der Rechnungszinssatz beträgt grundsätzlich „7%“. Bei Pensionszusagen, die eine rechtsverbindliche Valorisierung vorsehen, ist jedoch der Barwert der künftigen Pensionsleistungen unter Zugrundelegung eines Rechnungszinssatzes von 3% zu berechnen. Im Fall einer leistungsorientierten Pensionskassenzusage oder eines leistungsorientierten Versicherungsvertrages wird von dem so errechneten Betrag der sich nach dem Rechnungsvorschriften der Pensionskasse oder der Versicherungsunternehmung ergebende Unverfallbarkeitsbetrag nach dem BPG abgezogen. (BGBl 1996/754)

**(3)** Der Arbeitnehmer kann über den Betrag nach Abs. 2 im Sinne des BPG verfügen, wobei er die Auszahlung dieses Betrages unabhängig von dessen Höhe vom Veräußerer verlangen kann.

**(4)** Im Übrigen gelten hinsichtlich der erworbenen Anwartschaften die Vorschriften des BPG mit der Maßgabe, dass an die Stelle der Beendigung des Arbeitsverhältnisses der Betriebsübergang tritt.

### **Haftung bei Betriebsübergang**

**§ 6 (1)** Sofern andere gesetzliche Regelungen oder Gläubigerschutzbestimmungen für den Arbeitnehmer nicht günstiger bestimmen, haften für Verpflichtungen aus einem Arbeitsverhältnis zum Veräußerer, die vor dem Zeitpunkt des Übergangs begründet wurde, der Veräußerer und der Erwerber zur ungeteilten Hand, wobei hinsichtlich der Haftung des Erwerbers §1409 ABGB anzuwenden ist. Dies gilt insbesondere für Leistungen aus betrieblichen Pensionszusagen des Veräußerers, die im Zeitpunkt des Betriebsüberganges bereits erbracht werden.

**(2)** Für Abfertigungsansprüche, die nach dem Betriebsübergang entstehen, haftet der Veräußerer nur mit jenem Betrag, der dem fiktiven Abfertigungsanspruch im Zeitpunkt des Betriebsüberganges entspricht. Für Ansprüche auf eine Betriebspension aus einem Leistungsfall nach dem Betriebsübergang haftete der Veräußerer nur mit jenem Betrag, der den

im Zeitpunkt des Betriebsüberganges bestehenden Pensionsansprüchen entspricht.

**(3)** Bei Spaltungen im Sinne des Spaltungsgesetzes, Art. I des Gesellschaftsrechtsänderungsgesetzes 1993, BGBl. Nr. 458/1993, gilt als Veräußerer jene Gesellschaft, der die Verbindlichkeit nach dem Spaltungsplan zuzuordnen sind.

## **GmbH-Gesetz (GmbHG)**

**§ 30 j (1)** Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen.

**(2)** Der Aufsichtsrat kann von den Geschäftsführern jederzeit einen Bericht über die Angelegenheiten der Gesellschaft einschließlich ihrer Beziehungen zu einem Konzernunternehmen verlangen. „Auch ein einzelnes Mitglied kann einen Bericht, jedoch nur an den Aufsichtsrat als solchen, verlangen; lehnen die Geschäftsführer die Berichterstattung ab, so kann der Bericht nur dann verlangt werden, wenn ein anderes Aufsichtsratsmitglied das Verlangen unterstützt. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats kann einen Bericht auch ohne Unterstützung eines anderen Aufsichtsratsmitglieds verlangen.“

**(3)** Der Aufsichtsrat kann die Bücher und Schriften der Gesellschaft sowie die Vermögensgegenstände, namentlich die Gesellschaftskasse und die Bestände an Wertpapieren und Waren, einsehen und prüfen, er kann damit auch einzelne Mitglieder oder für bestimmte Aufgaben besondere Sachverständige beauftragen.

**(4)** Der Aufsichtsrat hat eine Generalversammlung einzuberufen, wenn das Wohl der Gesellschaft es erfordert.

**(5)** Folgende Geschäfte sollen jedoch nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats vorgenommen werden:

1. der Erwerb und die Veräußerung von Beteiligungen (§ 228 UGB) sowie der Erwerb, die Veräußerung und die Stilllegung von Unternehmen und Betrieben,
2. der Erwerb, die Veräußerung und die Belastung von Liegenschaften, soweit dies nicht zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehört;
3. die Errichtung und die Schließung von Zweigniederlassungen;

4. Investitionen, die bestimmte Anschaffungskosten im Einzelnen und insgesamt in einem Geschäftsjahr übersteigen;
5. die Aufnahme von Anleihen, Darlehen und Krediten, die einen bestimmten Betrag im Einzelnen und insgesamt in einem Geschäftsjahr übersteigen;
6. die Gewährung von Darlehen und Krediten, soweit sie nicht zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehört;
7. die Aufnahme und Aufgabe von Geschäftszweigen und Produktionsarten;
8. die Festlegung allgemeiner Grundsätze der Geschäftspolitik;
9. die Festlegung von Grundsätzen über die Gewährung von Gewinn- oder Umsatzbeteiligungen und Pensionszusagen an Geschäftsführer und leitende Angestellte im Sinne des § 80 Abs. 1 des Aktiengesetzes 1965;
10. der Abschluss von Verträgen mit Mitgliedern des Aufsichtsrats, durch die sich diese außerhalb ihrer Tätigkeit im Aufsichtsrat gegenüber der Gesellschaft oder einem Tochterunternehmen (§ 228 Abs. 3 UGB) zu einer Leistung gegen ein nicht bloß geringfügiges Entgelt verpflichten. Dies gilt auch für Verträge mit Unternehmen, an denen ein Aufsichtsratsmitglied ein erhebliches wirtschaftliches Interesse hat;
11. die Übernahme einer leitenden Stellung (§ 80 Aktiengesetz 1965) in der Gesellschaft innerhalb von zwei Jahren nach Zeichnung des Bestätigungsvermerks durch den Abschlussprüfer, durch den Konzernabschlussprüfer, durch den Abschlussprüfer eines bedeutenden verbundenen Unternehmens oder durch den jeweiligen Bestätigungsvermerk unterzeichnenden Wirtschaftsprüfer sowie eine für ihn tätige Person, die eine maßgeblich leitende Funktion bei der Prüfung ausgeübt hat, soweit dies nicht gemäß § 271c UGB untersagt ist.

Zu den in den Z 1 und 2 genannten Geschäften kann der Gesellschaftsvertrag Betragsgrenzen festsetzen, zu den in den Z 4, 5 und 6 genannten Geschäften hat er Betragsgrenzen festzusetzen. Der Gesellschaftsvertrag oder der Aufsichtsrat kann auch anordnen, dass bestimmte Arten von Geschäften nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats vorgenommen werden sollen

# Aktiengesetz (AktG)

## Aufsichtsrats-Kompetenzen

→ § 95 AktG ist im Wesentlichen identisch mit § 30j GmbHG (s. oben).

## Verschmelzung

### Begriff der Verschmelzung

**§ 219** Aktiengesellschaften können unter Ausschluss der Abwicklung verschmolzen werden. Die Verschmelzung kann erfolgen:

1. durch Übertragung des Vermögens einer Gesellschaft oder mehrerer Gesellschaften (übertragende Gesellschaften) im Weg der Gesamtrechtsnachfolge auf eine andere bestehende Gesellschaft (übernehmende Gesellschaft) gegen Gewährung von Aktien dieser Gesellschaft (Verschmelzung durch Aufnahme), oder
2. durch Übertragung der Vermögen zweier oder mehrerer Gesellschaften (übertragende Gesellschaften) im Weg der Gesamtrechtsnachfolge auf eine von ihnen dadurch gegründete neue Gesellschaft gegen Gewährung von Aktien dieser Gesellschaft (Verschmelzung durch Neugründung).

### Verschmelzung durch Aufnahme

#### Vorbereitung der Verschmelzung

**§ 220 (1)** Die Vorstände der an der Verschmelzung beteiligten Gesellschaften haben einen Verschmelzungsvertrag abzuschließen oder einen schriftlichen Entwurf aufzustellen.

**(2)** Der Vertrag oder dessen Entwurf muss mindestens folgenden Inhalt haben:

1. die Firma und den Sitz der an der Verschmelzung beteiligten Gesellschaften;
2. die Vereinbarung über die Übertragung des Vermögens jeder übertragenden Gesellschaften im Weg der Gesamtrechtsnachfolge;
3. das Umtauschverhältnis der Aktien, gegebenenfalls die Höhe der baren Zuzahlungen und weiters die Einzelheiten für die Gewährung von Aktien der übernehmenden Gesellschaft; werden keine Aktien gewährt (§ 224), sind die Gründe hierfür anzugeben;
4. den Zeitpunkt, von dem an diese Aktien einen Anspruch auf einen Anteil am Bilanzgewinn gewähren, sowie alle Besonderheiten in Bezug auf diesen Anspruch;

5. den Stichtag, von dem an die Handlungen der übertragenden Gesellschaften als für Rechnung der übernehmenden Gesellschaften vorgenommen gelten (Verschmelzungstichtag);
6. die Rechte, welche die übernehmende Gesellschaft einzelnen Aktionären sowie den Inhabern von Vorzugsaktien, Schuldverschreibungen und Genussrechten gewährt, oder die für diese Personen vorgesehenen Maßnahmen;
7. jeden besonderen Vorteil, der einem Mitglied des Vorstands oder des Aufsichtsrats, einem Abschlussprüfer der an der Verschmelzung beteiligten Gesellschaften oder einem Verschmelzungsprüfer gewährt wird.

**(3)** Jede übertragende Gesellschaft hat auf den Verschmelzungstichtag eine Schlussbilanz aufzustellen. Für sie gelten die Vorschriften des HGB über den Jahresabschluss und dessen Prüfung sinngemäß; sie braucht nicht veröffentlicht zu werden. Die Schlussbilanzen müssen auf einen höchstens neun Monate vor der Anmeldung der Verschmelzung liegenden Stichtag aufgestellt werden.

### **Verschmelzungsbericht**

**§ 220 a** Die Vorstände jeder der an der Verschmelzung beteiligten Gesellschaften haben einen ausführlichen schriftlichen Bericht zu erstatten, in dem die voraussichtlichen Folgen der Verschmelzung, der Verschmelzungsvertrag oder dessen Entwurf und insbesondere das Umtauschverhältnis der Aktien, gegebenenfalls die Höhe der baren Zuzahlungen sowie die Maßnahmen gemäß § 226 Abs. 3 rechtlich und wirtschaftlich erläutert und begründet werden. Auf besondere Schwierigkeiten bei der Bewertung der Unternehmen ist hinzuweisen § 118 Abs. 3 erster Satz ist sinngemäß anzuwenden.

### **Prüfung der Verschmelzung**

**§ 220 b (1)** Der Verschmelzungsvertrag oder dessen Entwurf ist für jede der an der Verschmelzung beteiligten Gesellschaften durch einen Verschmelzungsprüfer zu prüfen.

**(2)** Der Verschmelzungsprüfer wird für jede der beteiligten Gesellschaften vom Aufsichtsrat bestellt. Die Prüfung durch einen gemeinsamen Prüfer für alle beteiligten Gesellschaften ist zulässig, wenn dieser Prüfer auf gemeinsamen Antrag der Aufsichtsräte durch das Gericht, in dessen Sprengel die übernehmende Gesellschaft ihren Sitz hat, bestellt wird. In diesem Fall gilt § 270 Abs. 5 UGB sinngemäß.

**(3)** Für die Auswahl, das Auskunftsrecht und die Verantwortlichkeit des Verschmelzungsprüfers gelten die §§ 271, 272 und 275 UGB sinngemäß. Das Auskunftsrecht besteht gegenüber allen an der Verschmelzung beteiligten Gesellschaften. Die Haftung besteht gegenüber den an der Verschmelzung beteiligten Gesellschaften und deren Aktionären.

**(4)** Der Verschmelzungsprüfer hat über das Ergebnis der Prüfung schriftlich zu berichten. Der Prüfungsbericht kann auch gemeinsam für die beteiligten Gesellschaften erstattet werden. Er ist mit einer Erklärung darüber abzuschließen, ob das vorgeschlagene Umtauschverhältnis der Aktien und gegebenenfalls die Höhe der baren Zuzahlungen angemessen ist. Dabei ist insbesondere anzugeben,

1. nach welchen Methoden das vorgeschlagene Umtauschverhältnis ermittelt worden ist;
2. aus welchen Gründen die Anwendung dieser Methoden angemessen ist;
3. welches Umtauschverhältnis sich bei der Anwendung verschiedener Methoden, sofern mehrere angewendet worden sind, jeweils ergeben würde; zugleich ist dazu Stellung zu nehmen, welche Gewichtung diesen Methoden bei der Bestimmung des Umtauschverhältnisses beigemessen wurde, und darauf hinzuweisen, ob und welche besonderen Schwierigkeiten bei der Bewertung aufgetreten sind.

Die Verschmelzungsprüfer haben ihren Prüfungsbericht den Vorständen und den Mitgliedern der Aufsichtsräte der beteiligten Gesellschaften vorzulegen.

**(5)** Besteht in sinngemäßer Anwendung von § 133 Abs. 3 zweiter Satz ein Geheimhaltungsinteresse, so hat der Verschmelzungsprüfer auch eine darauf Bedacht nehmende Fassung vorzulegen, die zur Einsicht der Aktionäre bestimmt ist (§ 221 a Abs. 2 Z 5).

### **Prüfung durch den Aufsichtsrat**

**§ 220 c** Der Aufsichtsrat der übertragenden Gesellschaft hat die beabsichtigte Verschmelzung auf der Grundlage des Verschmelzungsberichts und des Prüfungsberichts zu prüfen und darüber einen schriftlichen Bericht zu erstatten; § 118 Abs. 3 erster Satz ist sinngemäß anzuwenden. Die Prüfung durch den Aufsichtsrat der übernehmenden Gesellschaft kann entfallen, wenn der Buchwert der übertragenden Gesellschaft die für den Unternehmenserwerb gemäß § 95 Abs. 5 Z 1 festgelegten Betragsgrenzen nicht überschreitet.

## **Beschlüsse der Hauptversammlung**

**§ 221 (1)** Der Verschmelzungsvertrag wird nur wirksam, wenn die Hauptversammlung jeder Gesellschaft ihm zustimmt.

**(2)** Der Beschluss der Hauptversammlung bedarf einer Mehrheit, die mindestens drei Viertel des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals umfasst. Die Satzung kann eine größere Kapitalmehrheit und weitere Erfordernisse bestimmen.

**(3)** Sind mehrere Gattungen von Aktien vorhanden, so bedarf der Beschluss der Hauptversammlung zu seiner Wirksamkeit der Zustimmung der stimmberechtigten Aktionäre jeder Gattung. Über die Zustimmung haben die Aktionäre jeder Gattung einen Sonderbeschluss zu fassen. Für diesen gilt Abs. 2.

**(4)** Der Verschmelzungsvertrag (dessen Entwurf) ist in die Niederschrift über den Beschluss aufzunehmen oder dieser als Anlage beizufügen.

## **Gesetz über die Spaltung von Kapitalgesellschaften (SpaltG)**

### **Begriff der Spaltung**

**§ 1 (1)** Eine Kapitalgesellschaft kann ihr Vermögen nach diesem Bundesgesetz spalten.

**(2)** Die Spaltung ist möglich

1. unter Beendigung ohne Abwicklung der übertragenden Gesellschaft durch gleichzeitige Übertragung aller ihrer Vermögensteile (Vermögensgegenstände, Schulden und Rechtsverhältnisse) im Weg der Gesamtrechtsnachfolge auf andere dadurch gegründete neue Kapitalgesellschaften (Aufspaltung zur Neugründung) oder auf übernehmende Kapitalgesellschaften (Aufspaltung zur Aufnahme) oder
2. unter Fortbestand der übertragenden Gesellschaft durch Übertragung eines oder mehrerer Vermögensteile dieser Gesellschaft im Weg der Gesamtrechtsnachfolge auf eine oder mehrere dadurch gegründete neue Kapitalgesellschaften (Abspaltung zur Neugründung) oder auf übernehmende Kapitalgesellschaften (Abspaltung zur Aufnahme) gegen Gewährung von Anteilen (Aktien oder Geschäftsanteilen) der



neuen oder übernehmenden Kapitalgesellschaften an die Anteilshaber der übertragenden Gesellschaft.

**(3)** Die gleichzeitige Übertragung auf neue und übernehmende Kapitalgesellschaften ist zulässig.

## **Spaltung zur Neugründung**

### **Spaltungsplan**

**§ 2 (1)** Der Vorstand (der Vorstand einer Aktiengesellschaft, die Geschäftsführer einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung) der übertragenden Gesellschaft hat einen Spaltungsplan aufzustellen. Dieser muss jedenfalls enthalten:

1. die Firma und den Sitz der übertragenden Gesellschaft und die vorgesehenen Satzungen (Gesellschaftsverträge) der an der Spaltung beteiligten Gesellschaften;
2. die Erklärung über die Übertragung der Vermögensteile der übertragenden Gesellschaft jeweils im Wege der Gesamtrechtsnachfolge gegen Gewährung von Anteilen an den neuen Gesellschaften;
3. das Umtauschverhältnis der Anteile und deren Aufteilung auf die Anteilshaber sowie gegebenenfalls die Höhe einer baren Zuzahlung der beteiligten Gesellschaften, die zehn von Hundert des „auf die gewährten Anteile entfallenden anteiligen Betrages des Grundkapitals“ nicht übersteigen darf, sowie von Zuzahlungen Dritter, die unbeschränkt zulässig sind; (BGBl I 1998/125)
4. die Einzelheiten der Herabsetzung des Nennbetrages „bei Nennbetragsaktien“ oder der Zusammenlegung von Anteilen an der übertragenden Gesellschaft, wenn diese ihr Nennkapital gemäß § 3 herabsetzt; (BGBl I 1998/125)
5. die Einzelheiten für die Gewährung von Anteilen an den neuen Gesellschaften;
6. den Zeitpunkt, von dem an die Anteile einen Anspruch auf einen Anteil am Bilanzgewinn gewähren, sowie alle Besonderheiten in Bezug auf diesen Anspruch;
7. den Stichtag, von dem an die Handlungen der übertragenden Gesellschaft als für Rechnung der neuen Gesellschaften vorgenommen gelten (Spaltungstichtag);
8. die Rechte, die die neuen Gesellschaften einzelnen Anteilshabern sowie den Inhabern besonderer Rechte, wie Anteilen ohne Stimmrecht, Vorzugsaktien, Mehrstimmrechtsanteile, Gewinnschuldver-

- schreibungen und Genussrechten, gewähren, und gegebenenfalls die für diese Personen vorgesehenen Maßnahmen;
9. jeden besonderen Vorteil, der einem Mitglied des Vorstands oder eines Aufsichtsorgans der an der Spaltung beteiligten Gesellschaften oder einem Anschluss-, Gründungs- oder Spaltungsprüfer gewährt wird;
  10. die genaue Beschreibung und Zuordnung der Vermögensteile, die an jede der übernehmenden Gesellschaften übertragen werden; dabei kann auf Urkunden, wie Bilanzen, insbesondere gemäß Z 12, und Inventare, Bezug genommen werden, soweit deren Inhalt eine Zuordnung des einzelnen Vermögensteiles ermöglicht;
  11. eine Regelung über die Zuordnung von Vermögensteilen, die sonst auf Grund des Spaltungsplans keiner der an der Spaltung beteiligten Gesellschaften zugeordnet werden können;
  12. die Schlussbilanz der übertragenden Gesellschaft, weiters Eröffnungsbilanzen der neuen Gesellschaften und bei der Abspaltung eine Spaltungsbilanz, die das der übertragenden Gesellschaft verbleibende Vermögen ausweist;
  13. bei einer nicht verhältnismäßigen Spaltung (§ 8 Abs. 3) und einer rechtsformübergreifenden Spaltung (§ 11) die Bedingungen der von einer beteiligten Gesellschaft oder einem Dritten angebotenen Barabfindung; diese Regelung kann entfallen, wenn alle Gesellschafter der übertragenden Gesellschaft schriftlich in einer gesonderten Erklärung darauf verzichten.

**(2)** Die übertragende Gesellschaft hat auf den Spaltungsstichtag eine Schlussbilanz aufzustellen. Für sie gelten die Vorschriften des UGB über den Jahresabschluss und dessen Prüfung sinngemäß; sie braucht nicht veröffentlicht zu werden. Die Schlussbilanz muss auf einen höchstens neun Monate vor der Anmeldung der Spaltung liegenden Stichtag aufgestellt werden.

**(3)** Die Erklärung eines Dritten, Zuzahlungen gemäß Abs. 1 Z 3 oder eine Barabfindung gemäß Abs. 1 Z 13 anzubieten, müssen gerichtlich oder notariell beglaubigt unterfertigt sein.

### **Kapitalerhaltung, Anwendung des Gründungsrechts, Haftung der Organe**

**§ 3 (1)** Die Summe der Nennkapitalien der an der Spaltung beteiligten Gesellschaften muss mindestens die Höhe des Nennkapitals der über-

tragenden Gesellschaft vor der Spaltung erreichen, die Summe der gebundenen Rücklagen der an der Spaltung beteiligten Gesellschaften mindestens die Höhe der gebundenen Rücklagen der übertragenden Gesellschaft vor der Spaltung. Gebundene Rücklagen dürfen auf die neuen Gesellschaften übertragen werden. Für solche Rücklagen gilt auch bei kleinen Gesellschaften mit beschränkter Haftung § 229 Abs. 7 UGB.

**(2)** Bei der Abspaltung darf das Nennkapital der übertragenden Gesellschaft ohne Einhaltung der Vorschriften über die Kapitalherabsetzung herabgesetzt werden. Werden die Vorschriften über die ordentliche Kapitalherabsetzung eingehalten, so darf insoweit von Abs. 1 erster Satz abgewichen werden.

**(3)** Auf die neuen Gesellschaften sind die für deren Rechtsform geltenden Gründungsvorschriften anzuwenden, soweit sich aus diesem Bundesgesetz nichts anderes ergibt. Als Gründer ist die übertragende Gesellschaft anzusehen.

**(4)** Der Hergang der Gründung der neuen Gesellschaften ist einer Prüfung zu unterziehen; ebenso ist zu prüfen, ob der tatsächliche Wert des verbliebenen Nettoaktivvermögens der übertragenden Gesellschaft wenigstens der Höhe ihres Nennkapitals zuzüglich gebundener Rücklagen nach Durchführung der Spaltung entspricht. Die aktienrechtlichen Bestimmungen über die Gründungsprüfung sind sinngemäß anzuwenden. Der Gründungsbericht gemäß § 24 AktG entfällt.

**(5)** Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats der übertragenden Gesellschaft haften den beteiligten Gesellschaften in sinngemäßer Anwendung des § 41 AktG. Weiters haften sie den Anteilsinhabern für den Ersatz des Schadens, den diese durch die Spaltung erleiden; sie können sich von der Schadenersatzpflicht durch den Gegenbeweis befreien, dass sie ihre Sorgfaltspflicht beobachtet haben. Anspruchsberechtigt sind die Anteilsinhaber, die die Voraussetzungen gemäß § 225c Abs. 3 Z 2 erfüllen. Die Ansprüche verjähren in fünf Jahren seit dem Tage, an dem die Eintragung der Spaltung in das Firmenbuch gemäß § 10 UGB als bekannt gemacht gilt.

### **Spaltungsbericht**

**§ 4 (1)** Der Vorstand der übertragenden Gesellschaft hat einen schriftlichen Bericht zu erstatten, in dem die Spaltung, der Spaltungsplan im

Einzelnen und insbesondere das Umtauschverhältnis der Anteile (einschließlich allfälliger barer Zuzahlungen) sowie deren Aufteilung auf die Anteilsinhaber und die Maßnahmen gemäß § 15 Abs. 5 rechtlich und wirtschaftlich ausführlich erläutert und begründet werden. Auf besondere Schwierigkeiten bei der Bewertung der Unternehmen und auf die gemäß § 3 Abs. 4 zu erstellenden Gründungsprüfungsberichte ist hinzuweisen; weiters sind die Gerichte anzuführen, bei welchen die Gründungsprüfungsberichte gemäß § 14 Abs. 1 einzureichen sein werden. § 118 Abs. 3 Satz AktG ist sinngemäß anzuwenden. Erläuterung und Begründung des Umtauschverhältnisses können entfallen, wenn die Anteilsinhaber an der übertragenden Gesellschaft und an den neuen Gesellschaften im selben Verhältnis beteiligt sein sollen (verhältnismäßige Spaltung).

**(2)** Der Bericht des Vorstands ist nicht erforderlich, wenn alle Anteilsinhaber schriftlich oder in der Niederschrift zur Hauptversammlung (Generalversammlung) darauf verzichten.

### **Prüfung der Spaltung**

**§ 5 (1)** Der Spaltungsplan ist durch einen Spaltungsprüfer zu prüfen.

**(2)** Der Spaltungsprüfer wird vom Aufsichtsrat, wenn kein Aufsichtsrat bestellt ist, vom Vorstand der übertragenden Gesellschaft bestellt.

**(3)** Für die Auswahl, das Auskunftsrecht und die Verantwortlichkeit des Spaltungsprüfers gelten die §§ 268, Abs. 4, 271, 271 a, 272 und 275 UGB sinngemäß. Die Haftung besteht gegenüber den an der Spaltung beteiligten Gesellschaften und deren Anteilsinhabern.

**(4)** Der Spaltungsprüfer hat über das Ergebnis der Prüfung schriftlich zu berichten. Bei einer nicht verhältnismäßigen Spaltung ist der Bericht mit einer Erklärung darüber abzuschließen, ob das vorgeschlagene Umtauschverhältnis der Anteile und gegebenenfalls die Höhe der baren Zuzahlungen und deren Aufteilung auf die Anteilsinhaber sowie das Barabfindungsangebot angemessen sind. Dabei ist insbesondere anzugeben:

1. nach welchen Methoden das vorgeschlagene Umtauschverhältnis der Anteile, deren Aufteilung auf die Anteilsinhaber sowie das Barabfindungsangebot ermittelt worden sind;
2. aus welchen Gründen die Anwendung dieser Methoden angemessen ist;

3. welches Umtauschverhältnis und welche Verteilung auf die Anteilshaber sich bei der Anwendung verschiedener Methoden, sofern mehrere angewendet worden sind, jeweils ergeben würde; zugleich ist dazu Stellung zu nehmen, welche Gewichtung diesen Methoden beigemessen wurde und darauf hinzuweisen, ob und welche besonderen Schwierigkeiten bei der Bewertung aufgetreten sind.

Der Spaltungsprüfer hat den Prüfungsbericht dem Vorstand und den Mitgliedern des Aufsichtsrats vorzulegen.

(5) Besteht in sinngemäßer Anwendung von § 133 Abs. 3 zweiter Satz AktG ein Geheimhaltungsinteresse, so hat der Spaltungsprüfer auch eine darauf Bedacht nehmende Fassung vorzulegen, die zur Einsicht der Anteilshaber bestimmt ist.

(6) Die Spaltungsprüfung ist nicht erforderlich, wenn alle Anteilshaber schriftlich oder in der Niederschrift zur Hauptversammlung (Generalversammlung) darauf verzichten.

### **Prüfung durch den Aufsichtsrat**

**§ 6 (1)** Der Aufsichtsrat der übertragenden Gesellschaft hat die beabsichtigte Spaltung auf der Grundlage des Spaltungsberichts und des Prüfungsberichts des Spaltungsprüfers zu prüfen und darüber einen schriftlichen Bericht zu erstatten; § 118 Abs. 3 erster Satz AktG ist sinngemäß anzuwenden.

(2) Die Prüfung durch den Aufsichtsrat der übertragenden Gesellschaft ist nicht erforderlich, wenn alle Anteilshaber schriftlich in einer gesonderten Erklärung darauf verzichten, es sei denn, dass der Aufsichtsrat auf Grund gesetzlicher Vorschriften zu bestellen ist.

### **Vorbereitung der Beschlussfassung**

**§ 7 (1)** Der Vorstand der übertragenden Gesellschaften hat mindestens einen Monat vor dem Tag der Beschlussfassung durch die Anteilshaber den Spaltungsplan nach Prüfung durch den Aufsichtsrat bei dem Gericht, in dessen Sprengel die übertragende Gesellschaft ihren Sitz hat, einzureichen und einen Hinweis auf diese Einreichung gem § 18 AktG in den Bekanntmachungsblättern der Gesellschaft zu veröffentlichen. In dieser Veröffentlichung sind die Anteilshaber, die Gläubiger und der Betriebsrat auf ihre Rechte gemäß Abs. 2, 4 und 5 hinzuweisen.

**(2)** Mindestens während eines Monats vor dem Tag der Hauptversammlung, die über die Zustimmung zur Spaltung beschließen soll, sind gem § 108 Abs. 3 bis 5 AktG bereitzustellen:

1. der Spaltungsplan;
2. die Jahresabschlüsse und die Lageberichte der übertragenden Gesellschaft für die letzten drei Geschäftsjahre, weiters die Schlussbilanz, wenn der Spaltungstichtag vom Stichtag des letzten Jahresabschlusses abweicht und die Schlussbilanz – gegebenenfalls in geprüfter Form – bereits vorliegt;
3. falls sich der letzte Jahresabschluss auf ein Geschäftsjahr bezieht, das mehr als sechs Monate vor der Aufstellung des Spaltungsplans abgelaufen ist, eine Bilanz auf einen Stichtag, der nicht vor dem ersten Tag des dritten Monats liegt, welcher dem Monat der Aufstellung vorausgeht (Zwischenbilanz);
4. der Spaltungsbericht;
5. der Prüfungsbericht;
6. der Bericht des Aufsichtsrats.

**(3)** Die Zwischenbilanz (Abs. 2 Z 3) ist nach den Vorschriften aufzustellen, die auf die letzte Jahresbilanz der Gesellschaft angewendet worden sind. Eine körperliche Bestandsaufnahme ist nicht erforderlich. Die Wertansätze der letzten Jahresbilanz dürfen übernommen werden. Abschreibungen, Wertberichtigungen und Rückstellungen sowie wesentliche, aus den Büchern nicht ersichtliche Veränderungen der wirklichen Werte von Vermögensgegenständen bis zum Stichtag der Zwischenbilanz sind jedoch zu berücksichtigen.

**(4)** Den Gesellschaftern einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung sind die in Abs. 2 bezeichneten Unterlagen zu übersenden. Zwischen dem Tag der Aufgabe der Sendung zur Post und der Beschlussfassung muss mindestens ein Zeitraum von 14 Tagen liegen.

**(5)** Werden die in Abs. 2 bezeichneten Unterlagen nicht auf der Internetseite der Gesellschaft allgemein zugänglich gemacht, so ist den Gläubigern und dem Betriebsrat auf Verlangen unverzüglich und kostenlos eine Abschrift der in Abs. 2 Z 1 bis 3 bezeichneten Unterlagen zu erteilen.

**(6)** In der Hauptversammlung (Generalversammlung) sind die in Abs. 2 bezeichneten Unterlagen aufzulegen. Der Vorstand hat den Spaltungsplan zu Beginn der Hauptversammlung (Generalversammlung) mündlich zu

erläutern. Der Vorstand hat die Anteilshaber vor der Beschlussfassung über jede wesentliche Veränderung des Vermögens der Gesellschaft, die zwischen der Aufstellung des Spaltungsplans und dem Zeitpunkt der Beschlussfassung eingetreten ist, zu unterrichten; dies gilt insbesondere, wenn die Veränderung ein anderes Umtauschverhältnis oder eine andere Aufteilung der Anteile rechtfertigen würde.

### **Spaltungsbeschluss**

**§ 8 (1)** Die Spaltung bedarf eines Beschlusses der Anteilshaber, der bei einer Aktiengesellschaft mit einer Mehrheit von drei Vierteln des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals, bei einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung von drei Vierteln der abgegebenen Stimmen zu fassen ist. Die Satzung (der Gesellschaftsvertrag) kann eine größere Mehrheit und weitere Erfordernisse bestimmen.

**(2)** Sind bei einer Aktiengesellschaft mehrere Gattungen von Aktien vorhanden, so bedarf der Beschluss der Hauptversammlung zu seiner Wirksamkeit der Zustimmung der stimmberechtigten Aktionäre jeder Gattung. Über die Zustimmung haben die Aktionäre jeder Gattung einen Sonderbeschluss zu fassen; für diesen gilt Abs. 1.

**(3)** Werden die Anteile der neuen Gesellschaften den Anteilshabern der übertragenden Gesellschaft nicht in dem Verhältnis zugeteilt, das ihrer Beteiligung an der übertragenden Gesellschaft entspricht (nicht verhältnismäßige Spaltung), so bedarf der Beschluss überdies einer Mehrheit von neun Zehnteln des gesamten Nennkapitals. Abweichend davon bedarf der Beschluss der Zustimmung aller Gesellschafter, wenn

1. die Anteile an einer oder mehreren beteiligten Gesellschaften ausschließlich oder überwiegend Gesellschaftern zugewiesen werden, die insgesamt über Anteile von nicht mehr als einem Zehntel des Nennkapitals der übertragenden Gesellschaft verfügen, oder
2. einer oder mehreren beteiligten Gesellschaften, an denen die in Z 1 genannten Gesellschafter beteiligt sind, überwiegend Wertpapiere, flüssige Mittel (§ 224 Abs. 2 B IV UGB) oder andere nicht betrieblich genutzte Vermögensgegenstände zugeordnet werden. Werden die dazu erforderlichen Stimmen nicht in der Gesellschafterversammlung abgegeben, so wird der Beschluss nur wirksam, wenn der übertragenden Gesellschaft innerhalb von drei Monaten Zustimmungserklärungen von Anteilshabern, die gegen den Beschluss gestimmt

haben oder an der Abstimmung nicht beteiligt waren, im jeweils erforderlichen Ausmaß zugehen.

(4) Der Spaltungsbeschluss ist notariell zu beurkunden, die Zustimmungserklärungen müssen gerichtlich oder notariell beglaubigt unterfertigt sein. Der beschlossene Spaltungsplan ist in die Niederschrift über den Beschluss und in die Zustimmungserklärungen aufzunehmen oder diesen als Anlage beizufügen.

## **Übernahmegesetz (ÜbG)**

### **Pflichtangebote und freiwillige Angebote zur Kontrollerlangung Angebotspflicht**

**§ 22. (1)** Wer eine unmittelbare oder mittelbare kontrollierende Beteiligung an einer Zielgesellschaft erlangt, muss dies der Übernahmekommission unverzüglich mitteilen und innerhalb von 20 Börsentagen ab Kontrollerlangung ein den Bestimmungen dieses Bundesgesetzes entsprechendes Angebot für alle Beteiligungspapiere der Zielgesellschaft anzeigen.

(2) Eine unmittelbare kontrollierende Beteiligung ist eine unmittelbare Beteiligung an einer Zielgesellschaft, die mehr als 30 vom Hundert der auf die ständig stimmberechtigten Aktien entfallenden Stimmrechte vermittelt.

(3) Eine mittelbare kontrollierende Beteiligung liegt vor, wenn eine Beteiligung an einer Zielgesellschaft gemäß Abs. 2 durch eine börsennotierte Aktiengesellschaft im Sinn des § 2 gehalten wird, an der ebenfalls eine Beteiligung im Sinn von Abs. 2 besteht;  
durch eine nicht im Sinn des § 2 börsennotierte Aktiengesellschaft oder durch einen Rechtsträger anderer Rechtsform gehalten wird und es Anteilsrechte oder sonstige Rechte ermöglichen, einen beherrschenden Einfluss auf diesen Rechtsträger auszuüben.

(4) Wer zu einer kontrollierenden Beteiligung, ohne dass ihm die Mehrheit der auf die ständig stimmberechtigten Aktien entfallenden Stimmrechte zusteht, innerhalb eines Zeitraums von zwölf Monaten Aktien hinzugewirbt, die ihm zusätzlich mindestens zwei vom Hundert der Stimmrechte der Gesellschaft verschaffen, muss dies der Übernahmekommission unverzüglich mitteilen und innerhalb von 20 Börsentagen ein den Bestim-



mungen dieses Bundesgesetzes entsprechendes Angebot für alle Beteiligungspapiere der Zielgesellschaft anzeigen.

**(5)** Das Erlangen einer kontrollierenden Beteiligung ist abgesehen von § 22b nur zulässig, wenn der Beteiligte zuvor sichergestellt hat, dass er die baren Gegenleistungen erbringen kann, und wenn er alle gebotenen Maßnahmen getroffen hat, um die Erbringung aller sonstigen Arten von Gegenleistungen zu garantieren.

**(6)** Bei der Berechnung der in diesem Teil vorgesehenen Hundertsätze bleiben Stimmrechte, welche nach den Grundsätzen des Erwerbs eigener Aktien ruhen, außer Betracht.

# ANHANG

## Kooperationsrichtlinien

Den Mitgliedern der Fachgruppe Unternehmensberatung und Informationstechnologie der Wirtschaftskammer Wien, in Folge kurz Fachgruppe UBIT genannt, wird empfohlen, sich den 16 Leitsätze umfassenden **Kooperationsrichtlinien** zu unterwerfen, die nicht nur das Verhalten von BeraterInnen und KundInnen regeln, sondern auch das Verhalten der UnternehmensberaterInnen zueinander und weiters die Beziehung zu inner- und überbetrieblichen Interessenvertretungen einschließt.

Die Kooperationsrichtlinien für Mitglieder der Fachgruppe UBIT im Rahmen der Kooperation mit der GPA umfasst folgende 15 Leitsätze:

1. Der Berater ist verpflichtet, die Interessen seines Kunden vor seine eigenen zu stellen und diesen mit Eifer und Gewissenhaftigkeit zu beraten, wobei seine Beratungstätigkeit immer dem langfristigen Nutzen des Klienten zu dienen hat. Diese hat nach dem neuesten Stand des Wissens zu erfolgen und auf die individuellen Umfeldbedingungen bzw. Situation abgestimmt zu sein.
2. Der Berater wird alles, was er zur kompetenten und effizienten Beratung seines Kunden für dienlich erachtet zu unternehmen, sofern dies seinem Auftrag, seinem Gewissen und den geltenden Gesetzen entspricht. Dies impliziert auch eine Verpflichtung einen Auftrag nur dann zu übernehmen, wenn ihm entweder durch eigenes oder durch kompetentes fremdes Personal die grundlegenden Kapazitäten für die professionelle Umsetzung auf höchster Ebene zur Verfügung stehen.
3. Der Berater ist zur Verschwiegenheit über die ihm anvertrauten Gelegenheiten und die ihm sonst in seiner beruflichen Eigenschaft bekannt gewordenen Tatsachen, deren Geheimhaltung im Interesse des Kunden gelegen ist, verpflichtet.
4. Der Berater hat in Fällen persönlicher Befangenheit, die seine Objektivität bei der Beratung entweder von vornherein oder aber künftig beeinflusst, einen Auftrag abzulehnen. Im Zweifel hat er seinen Kunden darüber zu informieren und die Entscheidung über die Fortsetzung der Zusammenarbeit mit seinem Klienten vorbehaltlos zu akzeptieren.
5. Zwischen dem Unternehmensberater und dem Klienten ist ein Vertrag zu errichten, der den Vertragsgegenstand, einen Leistungskatalog und die Zahlungsbedingungen zu enthalten hat. Der Unternehmensberater ist dabei berechtigt, auf die vereinbarten Zahlungsmodalitäten

- zu bestehen und eine Kompensation mit Verpflichtungen gegenüber dem Klienten oder Barzahlung des Klienten abzulehnen. Im Übrigen wird auf die einschlägigen Bestimmungen des ABGB verwiesen.
6. Während der Projektdauer hat der Berater eng mit seinem Kunden zusammenzuarbeiten, wobei ihn bezüglich aller auftretenden Umstände eine Aufklärungs- und Warnpflicht trifft.
  7. Von Beginn des Vertragsverhältnisses bis zu einem Jahr nach Beendigung desselben, ist der Berater nicht berechtigt, ArbeitnehmerInnen seines Klienten in seinem eigenen Unternehmen zu beschäftigen bzw. sie abzuwerben. Analoges gilt für den Kunden.
  8. Obwohl Berater zueinander im Wettbewerb stehen, haben sie einander zu respektieren und Handlungen oder Äußerungen zu unterlassen, die ihre Mitbewerber misskreditieren oder an ihrer Kompetenz zweifeln lassen.
  9. Arbeiten zwei oder mehrere Berater für denselben Kunden am selben Projekt so haben sie Zusammenarbeit vor gegenseitige Kritik zu stellen. Arbeiten hingegen zwei oder mehrere Berater gleichzeitig zwar für denselben Kunden jedoch an unterschiedlichen Projekten, so haben sie untereinander die potenziellen Kompetenzen festzulegen und in übergreifenden Bereichen akkordierte Empfehlungen abzugeben. Ist keine Einigkeit diesbezüglich zu erzielen, so ist dies dem Kunden zu begründen.
  10. Eine Beaufsichtigung bzw. Beurteilung der Arbeit eines Beraters durch einen anderen hat nur in Kenntnis des ersteren zu erfolgen. In solchen Fällen hat der beaufsichtigende bzw. beurteilende Berater mit dem betreffenden Beratungsunternehmen zu kooperieren und sich über die Hintergründe der Empfehlungen und Schlussfolgerungen zu informieren.
  11. Der Inhalt des Beratungsvertrages wird dem Betriebsrat zur Kenntnis gebracht und es werden alle Rechte der ArbeitnehmerInnen, insbesondere die Freiwilligkeit an der Teilnahme an Beratungsprozessen berücksichtigt.
  12. Der Beratungsvertrag hat die geplanten Maßnahmen, (Art/Sozialtechnik, Umfang, Dauer, etc.) zu beinhalten. Insbesondere ist über die Besonderheiten der jeweiligen Theorien, Methoden und Verfahren bereits vor dem Start des Beratungsprozesses zu informieren. Der gesamte Beratungsprozess wird in seinen Grundzügen dokumentiert bzw. protokolliert; diese Dokumentationen bzw. Protokolle können von den ArbeitnehmerInnen jederzeit eingesehen werden. Dem Betriebsrat wird die Möglichkeit einer Ergänzung geboten.

13. Dem Betriebsrat wird weiters die Möglichkeit eingeräumt, sich unabhängig von der Unternehmens- bzw. Geschäftsleitung von den am Beratungsprozess beteiligten ArbeitnehmerInnen (Steuergruppen, Projektteams, usw.) über den Fortgang des Beratungsprozesses zu informieren. Er ist auch befugt, ArbeitnehmerInnen seines Vertrauens in Arbeitskreise und Projekte zu delegieren, die sich ihrerseits zur Wahrung von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen verpflichten. Dem Betriebsrat wird die Möglichkeit eingeräumt, sich genauso wie die Unternehmens- bzw. Geschäftsleitung jedoch ohne deren Beisein mit dem Berater zu informieren. Dem Betriebsrat wird weiters die Möglichkeit eingeräumt, sich mit Experten der Arbeiterkammern und Gewerkschaften und weiteren Sachverständigen zu beraten.
14. Persönliche Informationen, die im Zuge des Beratungsprozesses seitens der Berater gewonnen wurden, dürfen jedenfalls nicht nach außen weitergegeben werden und es sind die allgemeinen Grundsätze des Datenschutzes und der Persönlichkeitsrechte zu gewährleisten.
15. Berater haben die Verpflichtung, der innerbetrieblichen Interessenvertretung nach Abschluss des Beratungsauftrages eine Kurzfassung ihres Beratungsprojektes mit einer Dokumentation der Beratungsschritte und der Ergebnisse nach Zustimmung der Unternehmens- bzw. Geschäftsführung zu übermitteln.

# WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Berner W.** „Bleiben oder Gehen“ Ihre persönliche Erfolgsstrategie bei Fusionen, Übernahmen und Umstrukturierungen, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter 2001
- Bleicher A., Fischer J., Gensior S., Steiner R.** Auswirkungen von Outsourcing auf Beschäftigung und Arbeitsbeziehungen, in: WSI Mitteilungen 7/2002, Hans Böckler Stiftung
- Bodenmann P.** Der Samba der Illusionen ist vorbei. Endlich: Es wird wieder verstaatlicht in: WoZ Die Wochenzeitung vom 06. 09. 2001
- Boston Consulting Group** The Work Begins After the Deal Is Closed (2000).
- Fischer H., Steffens-Duch S.** Wegbereiter einer gelungenen Fusion, in: Personalwirtschaft, 09/01 S. 38-45
- Flecker J., Holtgrewe U.** Überbetriebliche Arbeitsteilung: Auslagerung von Unternehmensteilen und die Folgen für Arbeit und Beschäftigung, FORBA-Schriftenreihe 2/2008
- Friedrich S. A.** Outsourcing: Wie strategische Fehler vermieden werden können, in: io Management Zeitschrift 65, 1996
- Gagawczuk/Gahleitner/Leitsmüller/Preiss/Schneller** Der Aufsichtsrat – Die wichtigsten Fragen und Antworten, Verlag des ÖGB, 2. Auflage 2010.
- Gahleitner S., Leitsmüller H.** Umstrukturierung und AVRAG, Wien, 1996, Orac Verlag
- Ghemawat P., Ghadar F.** Globale Megafusionen ökonomisch nur selten zwingend geboten, in: Harvard Businessmanager 1/01, S. 32-41
- GPA-DJP, Fachgruppe UBIT Wirtschaftskammer Wien** Dialogvereinbarung, Wien 2003
- Hofmann I., Leitsmüller H., Kolm P.** Der/die GewerkschaftssekretärIn als Strategicoach – Checkliste für das Gespräch mit BetriebsrätInnen anlässlich betrieblicher Veränderungsprozesse, Wien, 2002, ÖGB/AK-Broschüre
- Holzer W., Reissner G.** AVRAG-Kommentar, Verlag des ÖGB, 2. Auflage, Wien 2006
- Kinkel S., Dachs B., Ebersberger B.** Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im europäischen Vergleich, in: Industrie Management 1/2007
- Knopf R.** Der Abbruch von Organisationsprojekten, in Kirsch u. a., Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart, 1979
- Königwieser R., Exner A.** Systemische Intervention, Architektur und Design für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart, 1998
- Korflür I., Gehrke A., Nettelstroth W., Beil P.** Standorte fair vergleichen – Arbeitsplätze sichern! Handlungshilfe für Betriebsräte, Düsseldorf, Oktober 2007
- Lensen C., Eisbach J., Rothkegel A.** Outsourcing bewerten, Broschüre Technologieberatungsstelle DGB NRW
- Mair F.V.K., Brumann J.** Diese Klippen muss Outsourcing umschiffen, in: io Management Zeitschrift 64, 1995

- Matiaske W., Mellewigt T.** Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcings-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 72. Jg., Gabler Verlag 2002
- Moser J., Nöbauer B., Seidl M. (Hg.)** Vom alten Eisen und anderem Ballast – Tabus, Schattenseiten und Perspektiven in betrieblichen Veränderungsprozessen, Rainer Hampp Verlag, Münschen und Mering 2001
- Purtschert R.** Zwang zur Fusion? – Zur Lage der Spitzenverbände der Wirtschaft, in: Neue Zürcher Zeitung, 12.4.2000, Seite 25
- Resch H.** Umstrukturierungen – was tun?, in: IFAM-Info Nr 3/2002, AK-Wien
- Ruhm F.** Mit Outsourcing am Zug, in: Top Dezember 2001
- Talgeri Vinod** Risiken und Grenzen des Outsourcing von Fertigung in den asiatischen Wirtschaftsraum, Dissertation, GRIN Verlag, 2008
- Schimmweg R., Beutler K.** Projektmanagement für Betriebsräte, Broschüre Technologieberatungsstelle DGB NRW
- Schönbauer U., Vlastos M.** Soziale Netzwerke und Kommunikationsprozesse im Unternehmen – Neue Impulse für die Betriebsratsarbeit, ÖGB Verlag, Wien, 2009
- Schönbauer U.** Sinn-Macht-Arbeit: Herausforderungen durch den Organisationswandel, Wien, 2000, AK-Broschüre
- Schönbauer U., Sandner G.** Unternehmensreorganisation und Arbeitnehmer-Interessenvertretung. Analysen und Strategien nach den Managementskandalen, ÖGB Verlag, Wien 2003
- Wundsam W., Zöchling H., Huber P., Khun W.** Handkommentar zum Umgründungssteuergesetz, Manz, Wien 1995
- Ziegler A.** Standortverlagerung und Ausgliederung – Ausmaß, Struktur und Auswirkungen auf die Beschäftigten, WSI-Diskussionspapier Nr. 162, August 2008

# STICHWORTVERZEICHNIS

Abspaltung .....	66
Aktientausch.....	37
Asset Deal .....	32
Aufsichtsrat .....	117
Aufsichtsratskompetenzen .....	115
Aufspaltung .....	66
Ausgliederung .....	62
Beratungsarchitektur .....	22
Beratungsvertrag.....	24
Betriebsabrechnungsbogen .....	78
Change-Management .....	19
Cost-Center.....	11, 62
Domestic Sourcing .....	51
Due Dilligence-Prüfung .....	44
Economies of Scale.....	33
of Scope .....	34
of Speed .....	33
Einbringung .....	63
Einbringungsvertrag .....	65
externe Berater.....	93
Feindliche Übernahmen .....	43
Fixkosten .....	54
Fusion.....	26
Fusionskontrolle .....	39
horizontale Fusion .....	31
vertikale Fusion .....	31
Gesamtrechtsnachfolge .....	38
Handlungsoptionen .....	84
Insourcing.....	57
juristischer Mantel .....	15
Kernkompetenzen .....	58
Kooperation.....	27
Leveraged Buyout .....	37
make-or-buy.....	49
merger down-stream.....	30
up-stream .....	30
Mitbestimmung .....	16
Nearshoring.....	51

Offshoring .....	51
Outsourcing .....	49
Outsourcingkosten .....	54
Profit-Center .....	11, 62
Remanenzkosten .....	54
Rückverlagerung .....	77
Share Deal .....	32
Shared Services .....	51
Spaltung .....	65
Beschluss .....	118
Spaltungsbericht .....	67, 121
Spaltungsplan .....	119
Standortverlagerung .....	73
Synergieeffekte .....	33
Umgründungssteuergesetz .....	13
Unternehmenskultur .....	96
Verschmelzung auf betrieblicher Ebene .....	18
durch Aufnahme .....	16, 29
durch Neubildung .....	29
Verschmelzungsbericht .....	116
Wettbewerbskommission .....	39
Wettbewerbsrecht .....	39
Wirtschaftlichkeitsvergleich .....	59
Zusammenschluss .....	38









**Ich will wissen, worauf  
ich Anspruch habe.**

**DIE AK HAT DIE ANTWORT  
IM INTERNET.**

## **wien.arbeiterkammer.at** - Rat.Info.Service.Recht.

- 24-Stunden-Arbeitsrechtsberatung
- AK Onlineratgeber und Servicerechner
- Beruf und Familie
- Bildung
- Wohnen
- Konsumentenschutz
- Angebote für AK Mitglieder
- AK Broschüren und Publikationen
- AK FÜR SIE



WIEN

**GERECHTIGKEIT MUSS SEIN**

Diese Broschüre bekommen Sie unter (01) 501 65 DW 2650 oder 2362

### **Weitere Bestellmöglichkeiten**

- Bestelltelefon: (01) 501 65 401
- E-Mail: [bw@akwien.at](mailto:bw@akwien.at)

**ALLE AKTUELLEN AK BROSCHÜREN FINDEN SIE IM INTERNET ZUM BESTELLEN UND DOWNLOAD**

- <http://wien.arbeiterkammer.at/publikationen>

Stand: Jänner 2011

Zulassungsnummer: 02Z34648 M

Medieninhaber: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Prinz Eugen Straße 20-22, 1040 Wien

Telefon: (01) 501 65 0

Titelfoto: © Mathias Weigand - Fotolia.com

Hersteller: TDS TypoDruckSares, 1190 Wien, Muthgasse 68

Verlags- und Herstellort: Wien



ISBN 3-7063-021512

Die Deutsche Bibliothek-CIP-Einheitsaufnahme  
Ein Titelsatz für diese Publikation ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich

■ Falls Sie weitere Fragen haben, wenden Sie sich bitte an:

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien  
Prinz Eugen Straße 20–22, 1040 Wien, Telefon (01) 501 65 0



wien.arbeiterkammer.at