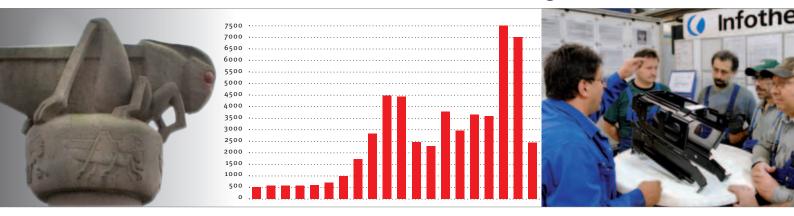


Wie Betriebsräte Arbeitsplätze sichern, wenn Finanzinvestoren in das Unternehmen einsteigen



FINANZINVESTOREN ENTZAUBERN







Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen



Impressum:

IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen Roßstraße 94 40476 Düsseldorf www.igmetall-nrw.de

Autorinnen und Autoren:

Christoph Lenssen, bsb GmbH Kai Beutler, bsb GmbH Wolfgang Endling, bsb GmbH Horst Krämer, bsb GmbH Viktor Steinberger, TBS beim DGB NRW e.V. Andrea Rothkegel, EWR Consulting GmbH Wolfgang Nettelstroth, IG Metall Bezirksleitung NRW unter Mitarbeit von Tom Kircher, IG Metall Arnsberg Wolfgang Werth, IG Metall Arnsberg Boris Karthaus, IG Metall Bezirksleitung NRW

Redaktionelle Bearbeitung:

Petra Beil, IG Metall Bezirksleitung NRW Dr. Christiane Mattiesson, Gemeinsame Arbeitsstelle Ruhr-Universität Bochum – IG Metall, Birgit Timmer, SUSTAIN CONSULT GmbH, Dortmund

Karikaturen:

Thomas Plassmann, Essen

Fotos:

Judith Lenssen, Trier Manfred Vollmer, Essen Norbert Hüsson, Köln

Layout/Druck:

Ohrndorf Kommunikation GmbH Düsseldorf: 2010 (1. Auflage)

Eine Veröffentlichung der IG Metall Bezirksleitung NRW www.besser-zukunft.de

besser: Zukunft!

Inhalt

		Seite
Vo	rwort	4
1.	Finanzinvestoren in Deutschland: Fakten und Trends	5
	1. Fallbeispiel: Ein Maschinenbauunternehmen in NRW	10
	2. Fallbeispiel: Ein Automobilzulieferbetrieb in NRW	12
2.	Das Geschäftsmodell von Finanzinvestoren	14
2.1	Praktiken der Finanzinvestoren: Typische Abläufe und ihre Folgen	1/
2.2	Bewertung: Zu welchem Typ zählt der Investor?	19
	Werkzeug Nr. 1 – Fragen an den Investor	22
	Werkzeug Nr. 2 – Bewertungs-Systematik für den Betriebsrat	2/
2.3	3 Alles, was Recht ist!	25
3.	Der Betriebsrat organisiert sich	29
3.1	Ziele bestimmen	29
	Werkzeug Nr. 3 – Ziel-Systematik für den Betriebsrat	3
3.2	2 Strategie entwickeln	32
3.3	Handlungsmöglichkeiten ausloten	3!
	Werkzeug Nr. 4 – Strategie-Check:	
	Kriterien zur Analyse der Investor-Strategie	38
4.	Der Betriebsrat handelt	39
4.1	Schritt für Schritt vorgehen	40
4.2	2 Wichtige Grundsätze für das Handeln des Betriebsrats	43
5.	Anhang	47
5.1	Presseberichte	47
5.2	2 Glossar	50
	Weiterführende Literatur und Links	52

Vorwort

Liebe Kollegin, lieber Kollege,

viele Betriebsräte und Beschäftigte haben bereits Erfahrungen mit Finanzinvestoren gemacht. Andere müssen sich darauf einstellen, dass der eigene Betrieb für Finanzinvestoren interessant ist

Die Erfahrungen mit Finanzinvestoren sind höchst unterschiedlich. Nicht immer droht Unheil, aber es empfiehlt sich auf jeden Fall, vorbereitet zu sein. Und rechtzeitig zu wissen: Welches industrielle Konzept wird da verfolgt? Was bedeutet das für Sicherheit der Arbeitsplätze und Zukunft der Standorte? Welche Unternehmensstrategie wird verfolgt?

Betriebsräte können und müssen sich einmischen, auch wenn das oft nicht einfach erscheinen mag. Die Flut englischsprachiger Fachbegriffe, das eilige Vorgehen, das Spezialwissen und die internationale Erfahrung der "Finanz-Profis", davon sollte ein Betriebsrat sich nicht schrecken lassen.

Der Eindruck der Undurchschaubarkeit kann auch Absicht sein, vieles ist eher Inszenierung als sachlich und fachlich fundierte Unternehmensführung. Und wenn es so ist, dann lässt sich das durchaus entzaubern.

Dafür haben Betriebsräte, Hauptamtliche der IG Metall sowie Beraterinnen und Berater ihre Erfahrungen und Kenntnisse zu dieser Handlungshilfe beigesteuert. Betriebsräte haben mit ihrem soliden Produktionswissen und ihrer Unternehmenskenntnis allen Grund Finanzinvestoren selbstbewusst gegenüber zu treten.

Mit der richtigen Strategie ist es möglich auch gegenüber Finanzinvestoren standzuhalten – notfalls auch den Konflikt um das besser-Konzept für gute Beschäftigung zu führen.

Genau dafür gibt es kompetente Unterstützung bei der IG Metall, bei Betriebsräten, die diese Erfahrungen bereits gemacht haben und auch bei externen Beratungen.

Nachhaltige Unternehmens- und Personalentwicklung lässt sich gegenüber Finanzinvestoren beispielsweise ebenso einfordern, wie in anderen Betrieben.

Das Prinzip "besser statt billiger" gilt hier wie dort. Und gut informierte, gut organisierte Belegschaften haben eben auch gegenüber Finanzinvestoren eine gute Aussicht, die besseren Lösungen für sichere und faire Arbeit zu erzielen.

Oliver Burkhard
IG Metall Bezirksleiter NRW

1. Finanzinvestoren in Deutschland: Fakten und Trends

Selten hat ein Bild für das Verhalten von Unternehmen so rasch Verbreitung gefunden, wie das der "Heuschrecken" von Franz Müntefering (ehemaliger SPD-Vorsitzender) im Mai 2005:

"Manche Finanzinvestoren verschwenden keinen Gedanken an die Menschen, deren Arbeitsplätze sie vernichten – sie bleiben anonym, haben kein Gesicht, fallen wie Heuschreckenschwärme über Unternehmen her, grasen sie ab und ziehen weiter."

Das reale Bild von Finanzinvestoren zeigt sich durchaus differenzierter.

In Fällen wie der Übernahme des Automobilzulieferers Edscha in Remscheid führte die ausgedünnte Eigenkapitaldecke beim Auftragseinbruch fast unvermittelt zur Insolvenz. Ist der eigene Kaufpreis zu finanzieren und der Gewinn an den Investor abzuführen, fehlt die Reserve um einen wirtschaftlichen Einbruch zu überstehen.

Nicht jeder von Finanzinvestoren beherrschte Betrieb ist aber in der Krise gescheitert. Durch veränderte Unternehmenskonzepte und Marktstrategien werden durchaus auch mit Erfolg Standorte und Arbeitsplätze entwickelt – unter Einflussnahme von Betriebsräten, Gewerkschaften und Beschäftigten.

Mit dieser Handlungshilfe unterstützen wir Betriebsräte, differenzierte Strategien zu unterscheiden, daraus abgeleitete Maßnahmen zu bewerten und den eigenen Einfluss darauf zu sichern.

Hinweis:

Die Zahl der Finanzinvestoren geht weltweit inzwischen in die Tausende.

Die Hans-Böckler-Stiftung hat für Deutschland relevante Finanzinvestoren unter die Lupe genommen. Fallbeispiele und Fakten dazu sind unter http://www.boeckler.de/36548.htm abzurufen.

1. Finanzinvestoren in Deutschland 1. Finanzinvestoren in Deutschland

Sind Finanzinvestoren an einem Betrieb interessiert oder ist die Übernahme bereits erfolgt, behalten gerade die Betriebsräte ihre Rechte und Handlungsmöglichkeiten (oft im Gegensatz zur bisherigen Geschäftsführung). Weil aber Finanzinvestoren oder vergleichbar orientierte Gesellschafter besondere Strategien verfolgen, sind auch Betriebsräte zu strategisch wie praktisch besonderen Antworten gefordert. Erfahrungen damit haben Betriebsräte, Beraterinnen und Berater im Projekt "besser: Zukunft" in mehreren Workshops zusammengetragen.

Die Einschätzungen und Anregungen daraus finden sich in der Handlungshilfe wieder.

Hauptkritikpunkt ist:

Finanzinvestoren geht es eher selten um nachhaltiges Wirtschaften. Bei ihnen dominiert das Interesse, die reale Wirtschaft in eine Kulisse für finanzielle Transaktionen zu ihren Gunsten zu verwandeln. Die damit verbundenen Risiken tragen vor allem die betroffenen Belegschaften. Aber auch das gesamte Finanz- und Bankensystem, die Volkswirtschaft und letztlich die gesamte Gesellschaft wird mit erheblichen Risiken belastet.

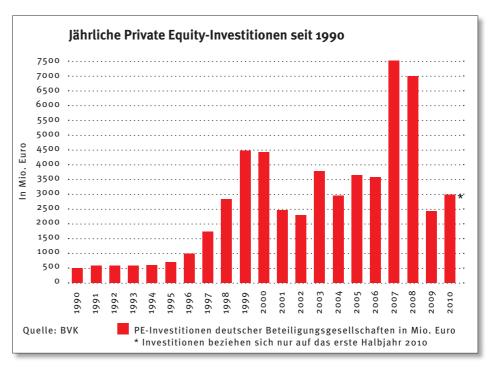
Die Erfahrungen zeigen, Betriebsräte und Gewerkschaften haben durchaus Möglichkeiten auf das Handeln von Finanzinvestoren jeglicher Ausrichtung Einfluss zu nehmen.

Das erfordert aber, sich auf neue Herausforderungen möglichst frühzeitig einzustellen. So lassen sich z. B. schon vor und bei Verkaufsverhandlungen oftmals die Beschäftigteninteressen an sicheren Arbeitsplätzen, guten Arbeitsbedingungen und Tarifbindungen vertraglich absichern, in enger strategischer Abstimmung von Betriebsrat und IG Metall.

Sieben Fragen zu besonderen Herausforderungen durch Finanzinvestoren:

- 1. Woran ist frühzeitig zu erkennen, dass das Unternehmen zum Verkauf steht?
- 2. Was kann der Betriebsrat im Vorfeld eines Verkaufs noch beeinflussen?
- 3. Welche Ziele wird der neue Besitzer mit dem Unternehmen verfolgen?
- 4. Was unterscheidet die "Heuschrecke" vom "soliden Investor"?
- 5. Wie und wann kann der Betriebsrat Strategien und Maßnahmen beeinflussen?
- 6. Wie können Betriebsrat und Beschäftigte ihre Interessen durchsetzen? Wer kann dabei unterstützen?
- 7. Welche Alternativen zu geplanten Maßnahmen sind wie erreichbar?

Finanzinvestoren – nach der Krise wieder aktiv



Die abgebildete Grafik zeigt: Bis zur Wirtschaftskrise 2009 haben deutsche Finanzinvestoren in wachsendem Umfang in Unternehmen investiert. Auch wenn der Anstieg der Private Equity-Investitionen im Jahr 2009 krisenbedingt geringer ausgefallen ist – seit Mitte 2010 ziehen sie wieder an. Der Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) rechnet mit weiteren Steigerungen.

Und die Folgen der Übernahmen? Nach Angaben des BVK verdreifachte sich der Umfang der "Totalverluste" – also der Pleiten übernommener Unternehmen – in 2009 in Deutschland auf 525 Mio. €. Die gekauften Unternehmen waren oftmals durch die Kapitalentnahme teilweise derart geschwächt, dass sie die Krise nicht überleben konnten.

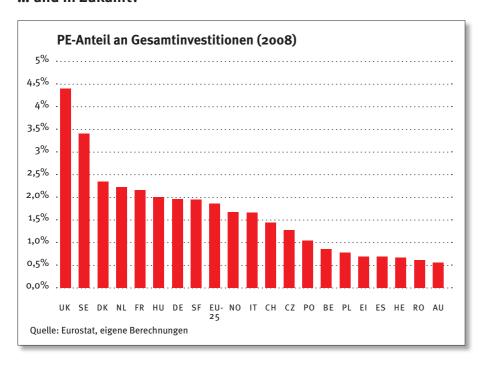
... und in NRW?

Gerade Nordrhein-Westfalen hat in der Finanz- und Wirtschaftskrise schlechte Erfahrungen mit Unternehmen im Besitz von Finanzinvestoren gemacht: TMD Friction (Leverkusen) war der erste größere Kfz-Zulieferer, der Insolvenz anmeldete. Es folgten Edscha (Remscheid), Tedrive (Düren, Wülfrath), Henniges-Automotive (Grefrath), Honsel (Meschede), u.a.

Sie alle waren von Finanzinvestoren geführte Unternehmen, die Insolvenz angemeldet haben. Die Fortführung der Unternehmen nach der Insolvenz ist aber ein konkreter Hinweis darauf, dass nicht das operative Geschäft sondern die Gesellschaftsstruktur und deren Strategie zum Risiko geworden waren.

1. Finanzinvestoren in Deutschland

... und in Zukunft?



Die Statistik zeigt den Anteil der Private-Equity-Investitionen an den Gesamtinvestitionen im Jahr 2008 im europäischen Vergleich. Deutschland (DE) bewegt sich im europäischen Durchschnitt, liegt aber teilweise deutlich hinter dem Anteil anderer westeuropäischer Länder zurück. Hier können Finanzinvestoren also noch ein großes Potenzial sehen!

Trifft das Angebot auf Unternehmen mit Gesellschaftern, die aus den unterschiedlichsten Gründen an einem Verkauf interessiert sind oder einen Verkauf nicht verhindern können, kann das zu weiteren erheblichen Bewegungen in der Eigentümerstruktur führen. Relevant ist eine solche Entwicklung dann keineswegs nur für den einzelnen Betrieb. Immer auch geht es um die Perspektive für regionale industrielle Strukturen. Bisherige Standortbindungen können mit weltweit agierenden Finanzinvestoren im Hause schlagartig an Bedeutung verlieren.

ACHTUNG!

Das heißt insgesamt: Betriebsräte sollten beachten, dass Finanzinvestoren in Zukunft auch an "ihrem" Unternehmen interessiert sein könnten. Besonders Unternehmen mit grundsätzlich soliden Produkten und großem Know-how zählen zu den Zielen ("targets") von Finanzinvestoren. Und: Deren Strategien bestimmen zunehmend Unternehmensentwicklungen in Deutschland.

Worum geht es Finanzinvestoren?

Finanzinvestoren betrachten ihre Beteiligungen an Unternehmen als reine Investitionen und Renditeobjekte. Sie analysieren die finanziellen Chancen und Risiken des Zielunternehmens, d.h. sie ermitteln die erzielbaren Erträge, werten Cashflows (Einnahmenüberschüsse) sowie Bilanzen aus. An dem, was das Unternehmen ausmacht – also seine Produkte oder Leistungen, seine Kompetenzen und Märkte und die dort arbeitenden Menschen – sind Finanzinvestoren eher indirekt interessiert.

Finanzinvestoren zeigen in der Regel geringes Interesse, nachhaltig für Standorte und Arbeitsplätze zu wirtschaften. Sie sind an den laufenden Erträgen/der Rendite aus dem Investitionsobjekt interessiert. Und sie wollen eine Wertsteigerung durch den späteren Weiterverkauf der Unternehmen – im Ganzen oder in Teilen – realisieren.

Auf welche Unternehmen sehen es die Finanzinvestoren ab?

Besonders für Unternehmen der Kfz-Zulieferung gilt, dass sie nicht ausreichend mit Eigenkapital ausgestattet und auf Kapitalzuflüsse angewiesen sind – ein Einfallstor für Finanzinvestoren. Finanzinvestoren suchen häufig auch nach Traditionsfirmen, die mit erprobten Geschäftsmodellen kalkulierbare Umsätze erzielen. Besonders interessiert sind sie außerdem an Konzernen, die sich von ihren Tochterfirmen trennen wollen, an Mittelständlern, denen ein Nachfolger fehlt, aber auch an Aktiengesellschaften, die an der Börse ein Schattendasein fristen. Auch Versorgungsbetriebe (Elektrizität und Gas, Telekommunikation), sind "targets".

Ein wichtiges übergreifendes Kriterium der "Schnäppchenjäger": Sie wollen die Unternehmen unter ihrem wahren Wert erwerben.

Und warum lassen sich die Unternehmen auf die Finanzinvestoren ein?

Der Alteigentümer hat kein Interesse mehr am Unternehmen oder möchte den Wert des Unternehmens für sich einstreichen.

Das Unternehmen

- ... ist auf Kapitalzuflüsse angewiesen oder
- ... bekommt kein Geld mehr von den Banken oder
- ... will aus dem betreffenden Geschäftsfeld raus.



1. Finanzinvestoren in Deutschland 1. Finanzinvestoren in Deutschland

Der Erfahrungsaustausch mit Betriebsräten aus finanzinvestorgeführten Unternehmen und die beiden exemplarisch dargestellten Fallbeispiele zeigen: Auch mit einem Finanzinvestor im Haus lässt sich was beeinflussen, denn Mitbestimmungsrechte und das Betriebsverfassungsgesetz gelten auch hier. Eine gut informierte Belegschaft und ein hoher Organisationsgrad sind gute Voraussetzungen dafür, die Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen.

1. Fallbeispiel: Ein Maschinenbauunternehmen in NRW

Das Maschinenbauunternehmen gehörte zum Zeitpunkt des Verkaufs zu einem Konzern.

Die Entscheidung des Konzerns, den Anlagenbau nicht mehr als Kerngeschäft zu betrachten, war der Anlass für die Suche nach einem Kaufinteressenten. Dem Käufer − einem heimischen Finanzinvestor − wurden für die ersten beiden Jahre (2001/2002) rund 750.000 € Gewinne garantiert. Zudem gewährte das Land Nordrhein-Westfalen dem Käufer eine Bürgschaft von 25 Mio. €. Der Finanzinvestor griff also zu − er ging ein geringes wirtschaftliches Risiko ein.

Zwei Jahre nach dem Erwerb des Maschinenbauers wurde ein Sozialplan abgeschlossen und 39 Stellen wurden abgebaut. Wurde damit der Pro-Kopf-Umsatz geschönt und der Weiterverkauf vorbereitet? Bereits im gleichen Jahr erfolgte dann der Weiterverkauf des Unternehmens an einen internationalen Finanzinvestor – der zweite "Exit".

Nach der Übernahme des Maschinenbauers durch den internationalen Finanzinvestor wurden zunächst die Aufsichtsräte ausgewechselt, bis es dann 2005 zur Auflösung des Aufsichtsrats und zur Umwandlung des Unternehmens in eine GmbH kam. Danach ging es der Unternehmensstruktur an den Kragen: Aus steuerlichen Gründen wurde die GmbH nun mehrfach mit verlustträchtigen Gesellschaften verschmolzen und umbenannt. Zwischen dem internationalen Investor und dem Maschinenbauer wurden zwei weitere Ebenen mit unterschiedlichen Gesellschaften eingezogen – die Transparenz blieb auf der Strecke.

Natürlich wurden dem Maschinenbauer die liquiden Mittel abgezogen und unmittelbar an den internationalen Finanzinvestor abgeführt. Der Druck im Unternehmen wurde immer größer. Die Renditeziele des Investors lagen bei fast 10 % des Umsatzes. In den wirtschaftlich guten Jahren bis zur Krise 2008 wurden diese Werte sogar erreicht. Der Betriebsrat konnte eine Beteiligungen der Belegschaft an den hohen Gewinnen sicher stellen: Im Jahr 2006 wurden 830 € statt 310 € tarifliche Einmalzahlung geleistet und im Jahr 2008 erhielten die Mitarbeiter/innen je 500 € Erfolgsprämie.

Im Rückblick ist festzustellen, dass bereits 2007 der nächste "Exit" vorbereitet wurde: Zum einen wurden nachhaltig wirksame Aufwendungen vermieden. Zum anderen wurden die Kosten gesenkt. Hierzu wurde trotz des Auftragsbooms in 2007 eine Stellensperre verhängt und im Labor und Technikum wurden sogar Stellen gestrichen. Gleichzeitig wurden Investitionen für technisch überarbeitete Module zurückgestellt. Die Planung des Investors ging aber noch weiter: Der Aufbau einer Produktionsstätte in Indien sowie Auslagerungen von Funktionsbereichen und der Verkauf der Werkstatt wurden angedroht.

Betriebsrat und Belegschaft waren sich einig, dass die Auslagerung der Werkstatt wichtige Schlüsselkompetenzen bei der Entwicklung kundenflexibler und technologisch hochwertiger Anlagen beeinträchtigen würde. Diese Maßnahme bliebe nicht ohne erhebliche Wirkungen auf die Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit des Unternehmens. Mit Druck aus der Belegschaft, die kollektiv Mehrarbeit verweigert hat, ist es dem Betriebsrat gelungen im Dezember 2007 eine Vereinbarung mit der Geschäftsführung abzuschließen. Die Vereinbarung beinhaltete ein Moratorium für ein dreiviertel Jahr zur Ermittlung der internen Potenziale und die Durchführung einer wirtschaftlichen Potenzialanalyse. Die Ermittlung der internen Potenziale kam zu dem Ergebnis, dass die Werkstatt ein wichtiger Teil des Engineering Unternehmens ist. Ein Ergebnis, dass übrigens von der (damaligen) Geschäftsführung mitgetragen wurde.

Die Konsequenz: Ende 2008 tauschte der Finanzinvestor vier von fünf Geschäftsführern einfach aus. Dann startete er einen neuen Anlauf und kündigte 2009 die Schließung der Werkstatt zum Jahresende an. Aber auch diesmal bleiben Betriebsrat und Belegschaft nicht untätig: Die Öffentlichkeit (Presse, Funk, Fernsehen) und politische Verantwortliche der SPD wurden eingeschaltet. Weitere Aktionen: Verweigerung von Mehrarbeit, "ruhige Arbeit".

Im Ergebnis konnte mit Unterstützung der IG Metall ein Sozialtarifvertrag mit Abfindungsforderungen in Höhe von drei Gehältern pro Beschäftigungsjahr abgeschlossen werden. So unter Druck gesetzt, konnte der Eigner dazu gezwungen werden, die Werkstatt an einen Maschinen- und Anlagenbauer zu verkaufen.

Wem hat es am Ende genützt - wem hat es geschadet?

Für den Finanzinvestor war der Fall ein lukrativer Erwerb: 2004 bis 2008 wurden hohe Gewinne eingefahren und 2008 betrug der von einem Kaufinteressenten angebotene Kaufpreis ein mehrfaches des ehemaligen Kaufpreises aus dem Jahr 2003. Dies war dem Finanzinvestor aber zu wenig. Durch die Weltwirtschaftskrise wurde der dritte Exit verzögert.

Für die Belegschaft war das Bild zwiespältig: Die Zahl der Beschäftigten ist zwar nahezu konstant geblieben, allerdings wurde der Umsatzzuwachs auf Kosten der Beschäftigten erreicht: Aus guter Arbeit wurde schlechte Arbeit. Über eine entgrenzte Leistungspolitik wird Druck auf die Beschäftigten ausgeübt und die psychischen Belastungen sind gestiegen.

Betriebsrats-Zitat:

11

"Unsere Sorge war, der Investor lässt uns in 2-3 Jahren fallen – dann hat er genug verdient."

war, bekam der Betriebsrat im Wirtschafts-

ausschuss keine

Betriebsrats-Zitat:

"Sobald die neue

Struktur eingerichtet

verlässlichen Daten mehr."

1. Finanzinvestoren in Deutschland 1. Finanzinvestoren in Deutschland

2. Fallbeispiel: Ein Automobilzulieferbetrieb in NRW

Betriebsrats-Zitat:

"Die eigenen Gesetze

der Finanzinvestoren

kannten wir damals

noch nicht – von

"Heuschrecken"

war noch keine

12

Rede."

Der Automobilzulieferer war bis 1999 mit gut 2.200 Beschäftigten in der Hand der Gründerfamilie – jedoch stark investitionsbedürftig. Die Mittel für die notwendigen Maßnahmen waren nicht vorhanden, das Unternehmen schrieb rote Zahlen. So folgten 1999 der Verkauf an den US Finanzinvestor Carlyle und der vollständige Rückzug der Gründerfamilie.

Für das Unternehmen ging es dann zunächst deutlich bergauf: Carlyle investierte – der Betrieb holte wieder auf und fuhr Gewinne ein. Auch die Belegschaft profitierte zunächst von dem Verkauf. Um 2002 wurden sogar neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt.

Der zweite Exit erfolgte 2004: Der Verkauf an die US-Beteiligungsgesellschaft Ripplewood. Während der erste Investor (Carlyle) einen hohen Verkaufserlös erzielte, gestaltete sich die Situation für den zweiten Investor (Ripplewood) schwieriger – und damit auch für das Unternehmen. Die Lasten des hohen Verkaufspreises wurden auf das Unternehmen übertragen – mit Zins und Tilgung.

Im Herbst 2006 kam es zu einer Krise des Unternehmens, wie auch 2008 und 2009. Für die Beschäftigten brachten die Jahre hohe Belastungen und immer wieder Verunsicherungen durch neue Meldungen und Spekulationen. Trotz des gefährlichen Fahrwassers hat der Betriebsrat zusammen mit der örtlichen IG Metall die Tarifbindung sichern können.

2009 erfolgte eine Refinanzierung des Unternehmens. Die inzwischen aufgelaufenen Schulden konnten zum großen Teil abgeschrieben werden. Im Rahmen dieser Transaktion gab Ripplewood erhebliche Unternehmensanteile auf. Von nun an liefen 49 % des Unternehmens über Hedgefonds-Beteiligungen.

Die Refinanzierung forderte aber auch Opfer von der Belegschaft: 2009 kam es im Zuge der Reorganisation zu einem Standortsicherungstarifvertrag. Mit diesem wurde ein 4,5 %-iger Beitrag der Beschäftigten zur Refinanzierung und die Zustimmung zu Kündigungen durch die IG Metall Verwaltungsstelle festgeschrieben.

Die Belegschaft wurde in dem gesamten Prozess ständig informiert. Die Mitglieder erhielten regelmäßige Mailings. Der Austausch zwischen Unternehmensvorstand und Betriebsrat wurde überlagert von mehrfachen Wechseln der Vorstandsmitglieder.

Wem hat es am Ende genützt – wem hat es geschadet?

Der zweite Finanzinvestor hat erhebliche Verluste eingefahren – wie das fast typisch für Folge-Übernahmeprozesse ist. Einen hohen Gewinn erzielte insbesondere der erste Investor.

Die Realität lautet derzeit: Das Unternehmen hat seine vormalige Spitzenposition auf dem Markt verloren, es ist noch Technologieführer, doch an allen Standorten herrscht ein Investitionsstau – Maschinen und Anlagen sind veraltet. Und nicht zuletzt: Aufgrund der desolaten Lage haben sich vielfach gute Mitarbeiter andernorts beworben und das Unternehmen verlassen.

Im Oktober 2010 meldet das Unternehmen Insolvenz an. Allein am Produktionsstandort in NRW sind knapp 2000 Mitarbeiter betroffen. Doch der Betrieb läuft weiter, es besteht Hoffnung auf allen Seiten, dass das Unternehmen gerettet werden kann: Betriebsrat, IG Metall Verwaltungsstelle und Belegschaft setzen auf einen strategischen Investor, damit wieder Langfristigkeit in die Zielsetzungen des Unternehmens einzieht, wieder geordnete Finanz- und Produktionsbedingungen herrschen und Renditen die Fortführung sichern.

Fazit der IG Metall Verwaltungsstelle vor Ort:

"Mit der Insolvenz, die noch zu Überraschungen führen kann, wird es hoffentlich gelingen, Finanzinvestoren aus dem Unternehmen herauszuhalten. Größter Wunsch der Belegschaft und der IGM: eine übertragende Sanierung auf eine strategischen Investor."

Zitat IG Metall Sekretär:

13

"Der Vorstand wurde auch bei kritischen Medienanfragen nicht nervös – die sind erfahren genug in solchen heiklen Situationen."

2. Das Geschäftsmodell von Finanzinvestoren

2. Das Geschäftsmodell von Finanzinvestoren

2.1 Praktiken der Finanzinvestoren: Typische Abläufe und ihre Folgen

Bei Finanzinvestoren handelt es sich häufig um komplexe Firmengebilde. Zahlreiche Unternehmen können über Verwaltungs- und Beteiligungsgesellschaften miteinander verbunden sein, deren Holding beispielsweise in Luxemburg sitzt. Darüber kann eine weitere Holding stehen, deren Spur z. B. auf die Cayman-Inseln, also ins "Steuer-Paradies" führt. Diese Strukturen sind nicht (leicht) zu durchschauen, d.h. es mangelt an Transparenz. Hinzu kommt, dass im Fall der Übernahme durch eine Investmentfirma für das Unternehmen keine Veröffentlichungsvorschriften mehr gelten (z. B. Rechnungslegungs-, Veröffentlichungs- und Meldevorschriften).

Das bedeutet, dass die Beschäftigten des Unternehmens oder die von seiner Tätigkeit betroffene Öffentlichkeit keine regelmäßigen Informationen mehr über die Entwicklung des Unternehmens erhalten. Doch wer Einfluss sichern und nehmen will, sollte verstehen, wie die Prozesse zwischen Finanzinvestoren und Unternehmen typischerweise verlaufen.

ACHTUNG!

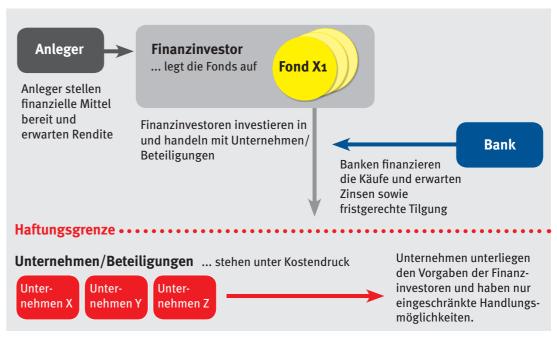
Das Wirken von Finanzinvestoren bleibt häufig im Dunkeln. Dies nicht ohne Grund:
Die Finanzinvestoren wissen, dass sie sich keine öffentlichen Skandale (mehr)
leisten können. Denn dies wirkt sich auf die Anlagebereitschaft ihrer Geldgeber aus.
Das Interesse an "geräuschloser Abwicklung" kann der Betriebsrat für seine Ziele nutzen.
Deswegen: Die Öffentlichkeit in die Debatte der konkreten Fälle vor Ort einbeziehen.



Wie verläuft der Geldfluss zwischen Finanzinvestoren und Unternehmen beim Kauf?

Ein Unternehmen, das unter Kostendruck steht, greift auf Mittel des Finanzmarktes zurück. Der Finanzmarkt gliedert sich in unterschiedliche Investoren-Gruppen und -Typen, darunter auch der private Anleger und die Banken. Die Funktionen und Interessen der Beteiligten sind unterschiedlich. Für ihre finanziellen Mittel sind Fonds die "Sammelstelle". Das Wechselspiel der Interessen aller Beteiligten ist der "Motor" des Ganzen. Letztlich stehen das Unternehmen und die Finanzinvestoren in einem indirekten Verhältnis zueinander. Für die Belegschaft ist das Unternehmen im besten Fall "ein Stück Heimat" – für die Finanzinvestoren ist es Handelsobjekt. Dieser Bruch ist für die Belegschaft – häufig bereits vor Analyse der Sachlage – sehr beunruhigend.

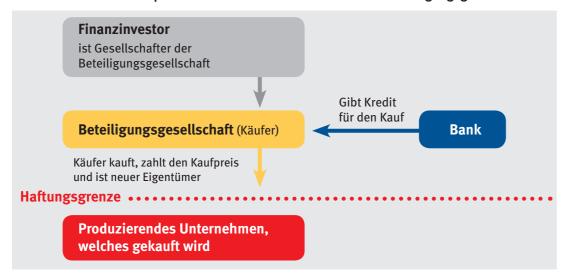
Investment mit stark beschränkter Haftung



Wer trägt letztlich den Kaufpreis?

Finanzinvestoren nehmen in der Regel einen sehr hohen Kredit zum Kauf von Unternehmen auf. Als Vehikel für den Kauf dienen Beteiligungsgesellschaften, die als Käufer fungieren. Ein grundlegendes Problem ist, dass die Schulden aus dem Kauf auf das gekaufte produzierende Unternehmen übertragen werden dürfen (downstream merger). Der Kredit wird dann dem übernommenen Unternehmen aufgebürdet. Wenn das Modell funktioniert ergibt sich eine hohe Rendite für das eingesetzte Eigenkapital des Investors. Im Extremfall wird der Kaufpreis vollständig kreditfinanziert, Zinsen und Tilgung müssen durch das übernommene Unternehmen "abgearbeitet" werden und nach einigen Jahren ist der Finanzinvestor Eigentümer eines "schuldenfreien" Unternehmens, ohne eigenes Geld hineingesteckt zu haben.

Finanzinvestor kauft das produzierende Unternehmen durch seine Beteiligungsgesellschaft



Produzierendes Unternehmen wird mit Beteiligungsgesellschaft verschmolzen



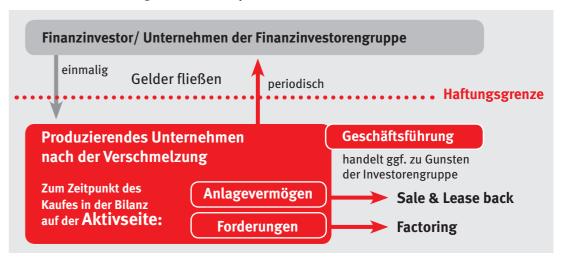
Wie "verflüssigt" der Finanzinvestor in Folge das Unternehmensvermögen?

Selbst wenn in einem Unternehmen bereits die Geldverfügbarkeit (Liquidität) eingeschränkt ist, ergreifen Finanzinvestoren oft genug Maßnahmen, um "flüssiges" Geld zu gewinnen und es dem Unternehmen zu entziehen. Sie führen dem Unternehmen einmalig Liquidität zu,

- indem sie betriebsnotwendiges Anlagevermögen (z. B. Gebäude, Maschinen, Patente und Finanzanlagen) zunächst an eine Leasing-Gesellschaft verkaufen und dann wieder zurückmieten (sales & lease back).
- indem sie einen großen Teil der Forderungen an ihre Kunden mit Gewinn an eine "Factoring-Gesellschaft" weiterverkaufen (zu einem geringeren Preis als der Nominalwert), wodurch aber "Gebühren" anfallen.

Üblicherweise gehören beide – Leasing- und Factoring-Gesellschaft – zur Finanzinvestorengruppe.

Finanzinvestor verflüssigt die Werte des produzierenden Unternehmens



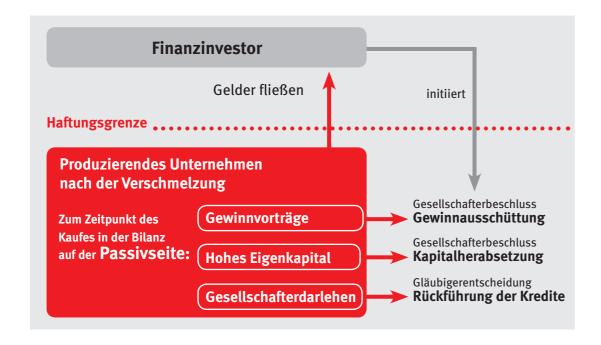
Dem Unternehmen wird durch einzelne Maßnahmen die Liquidität entzogen:

- Den Anlegern werden hohe Dividenden ausgeschüttet oder es werden Beratungs- und Vermittlungshonorare im Zusammenhang mit der Übernahme gezahlt.
- Das ausgewiesene Eigenkapital wird mittels Ausschüttung von Gewinnen aus den Vorjahren, die im Eigenkapital angesammelt wurden, gemindert (per Gesellschafterbeschluss).
- Das ausgewiesene Eigenkapital wird mittels eines Gesellschafterbeschlusses herabgesetzt und an den Konzern / den Investor abgeführt.

... und mit welchen Ergebnissen?

- Das Unternehmen hat seine Liquidität und das Anlagevermögen "verloren".
- Die Eigenfinanzierungsfähigkeit des Unternehmens ist deutlich zurückgefahren notwendige Finanzmittel sind extern zu beschaffen.
- Da die Bonität des Unternehmens durch die "Eigenkapitalräuberei" geschmälert ist, sinkt seine Kreditwürdigkeit und somit auch seine Fremdfinanzierungsfähigkeit.
- Da jetzt auch das Anlagevermögen nicht mehr als Sicherheit für z. B. Bankdarlehen vorhanden ist, wird die externe Finanzierung zusätzlich erschwert und verteuert.

Finanzinvestor entzieht dem produzierenden Unternehmen Liquidität



Betriebsrats-Zitat:

"Der schmeißt von
110 Leuten zehn raus
und packt noch 20%
mehr Aufträge rein,
dann hat er im
Prinzip 30 Leute
arbeitslos gemacht.
Ihr Entgelt steckt der
Investor ein.
Das Arbeitslosengeld
für die 30 zahlt die
Allgemeinheit,
besonders die
Beschäftigten."

Dem Unternehmen wird regelmäßig die Liquidität entzogen:

- Es werden Dienstleistungsverträge mit Unternehmen der Investorengruppe abgeschlossen.
- Das Unternehmen zahlt als Tochtergesellschaft regelmäßige Umlagen an die Muttergesellschaft / Beteiligungsgesellschaft.
- Das Unternehmen wird mit monatlichen "Gebühren" (Fees) z. B. für Management oder Handel belastet.

... und mit welchen Ergebnissen?

- Ertrag und Liquidität des Unternehmens werden im alltäglichen Geschäft geschmälert.
- Der Ertrag und die Liquidität kommen dem Finanzinvestor (in)direkt zu Gute.

Auch weitere Belastungen des Unternehmens sind üblich: Finanzinvestoren "bürden" den gekauften Unternehmen zusätzliche Schulden auf. Das bedeutet: Der Finanzinvestor kann als Gesellschafter das übernommene Unternehmen anweisen, Kredite aufzunehmen, womit die liquiden Mittel erhöht werden. Diese werden dann in Form von Auszahlungen an ihn weitergereicht. Die Schulden belasten zusätzlich das Ergebnis des Unternehmens.

2.2 Bewertung: Zu welchem Typ zählt der Investor?

Bevor Betriebsräte Handlungspläne diskutieren, muss der Investor eines betroffenen Unternehmens zunächst "bewertet" werden. Handelt es sich um einen "Finanz-Profi" eher nach dem Typ "Heuschrecke" oder eher um einen soliden Investor, dessen Kapital für das Unternehmen und die Beschäftigten durchaus Chancen bietet? Die eigene genaue Bewertung des Investors ist für den Betriebsrat wichtig, da der Alt-Eigentümer des Unternehmens den Investor meist nach dem höchsten Netto-Kaufgebot aussucht.

Der Betriebsrat hat jedoch andere Interessen:

Nachhaltigkeit und Sozialverantwortlichkeit sowie Erhalt von Standorten und Beschäftigung.

Daher lautet der erste Schritt des Betriebsrats:



Fragen stellen! Die **Werkzeuge 1 und 2** unterstützen den Betriebsrat sich über den möglichen neuen Eigentümer des Unternehmens anhand zielgerichteter Kriterien eine eigene Bewertung zu verschaffen. Denn das Wissen um den genauen Typ des Investors ist maßgeblich für die weitere Strategie des Betriebsrats.

TIPP

Der Betriebsrat sollte früh entscheiden, sich in den Übernahme- oder Beteiligungsprozess einzubringen. Im besten Fall stellt er von Beginn an gezielt Fragen, um die Charakteristik und das Risiko des Investors herauszuarbeiten. Bereits hierdurch können der folgende Prozess und seine Ergebnisse beeinflusst werden.

Erfolgs-Stories gibt es: So ist es Betriebsräten gelungen, durch aktives Bemühen und Druck schon in der Phase der Suche nach einem Investor mit dem am meisten geeigneten Interessenten Vereinbarungen auszuhandeln. Die Adressaten solcher Aktivitäten werden situativ wechseln und sind entweder der abgebende Konzern, bestimmte Gesellschafter, die Öffentlichkeit oder die Politik.

Welche strategischen Maßnahmen eines Finanzinvestors werden zum Risiko?

Je nach der Bewertung der Strategie des Finanzinvestors müssen auch Betriebsrat und Gewerkschaft ihre Strategie bestimmen. Die spezifischen Risiken erkennen, gezielte Fragen stellen und Ergebnisse daraus gemeinsam bewerten, dieser Dreischritt wird von den folgenden, im Projekt entwickelten Werkzeugen unterstützt.

Risiken von Finanzinvestoren erkennen

Risiko 1: Finanzierung des Übernahmepreises

Finanzinvestoren nehmen in der Regel einen sehr hohen Kredit zum Kauf von Unternehmen auf, der dann auf unterschiedliche Weise dem betreffenden Unternehmen selbst aufgebürdet wird. Beispiel: Eine Kapitalbeteiligungsgesellschaft besitzt einen Eigenkapitalanteil von 80 % und einen Schuldenanteil von 20%, für den sie Zinsen zahlt. Bei einer Finanzinvestor-Übernahme wird dieses Verhältnis umgekehrt – denn 80 bis 90% des Kaufpreises werden durch Fremdmittel finanziert. Die Vermögenswerte des zu übernehmenden Unternehmens werden dabei als Kreditsicherheit geboten. Sobald das betreffende Unternehmen übernommen worden ist, muss es (nicht aber der Finanzinvestor) diese Kredite als Schulden ausweisen und die Zinsen und Tilgung übernehmen.

Risiko 2: Abziehen von Finanzmitteln

Finanzinvestoren entziehen üblicherweise dem übernommenen Unternehmen Finanzmittel bis auf einen unbedingt betriebsnotwendigen Betrag. Das ist auf mehreren Wegen möglich: z. B. durch die Ausschüttung hoher Dividenden oder die Zahlung von Beratungs- und Vermittlungshonoraren. Finanzinvestoren bedienen sich aber auch der angesammelten Vermögenswerte eines Unternehmens. So werden Grundstücke oder Objekte verkauft, die z. T. vom neuen Besitzer wieder gemietet werden. Dieses Verfahren schwächt das Unternehmen auf lange Sicht – setzt aber kurzfristig Bargeld frei, das verteilt werden kann.

Risiko 3: Mangelnde Sozialverantwortung gegenüber der Belegschaft

Sozialverantwortung gegenüber den Beschäftigten spielt für den Finanzinvestor oft keine bzw. eine untergeordnete Rolle. Unternehmensentscheidungen erfolgen vor allem unter dem Aspekt einer möglichst hohen Rendite. Dazu werden von der Belegschaft z. B. erhöhte Arbeitszeiten und Einkommensverzicht gefordert. Bei den geringsten Umsatzrückgängen werden rasch Kündigungen ausgesprochen und prekäre Beschäftigung befindet sich auf dem Vormarsch. Hinzu kommt oft aktiver Druck durch das Management auf die Beschäftigten, die Abwesenheitszeiten minimal zu halten bzw. zu senken.

Risiko 4: Investitionsverhalten des Investors im gekauften Unternehmen

Finanzinvestoren wollen in der Regel kein Geld in das gekaufte Unternehmen stecken, sondern möglichst viel für sich herausziehen. Daher werden Investitionen in Anlagen, Qualifizierung, vorbeugende Instandhaltung oder Innovationen oft vernachlässigt.

Risiko 5: Unternehmensstruktur des Investors

Finanzinvestoren schaffen komplexe Firmengebilde. Entscheidungsstrukturen werden so intransparent. Verwaltungs- und Beteiligungsgesellschaften erschweren die Mitbestimmung von Betriebsräten und die Entwicklung von Standorten. Verantwortliche sind kaum erreichbar.

Risiko 6: Kurzfristige Dauer des Engagements

Besonders kurzfristig orientierte Finanzinvestoren sind bestrebt, innerhalb kürzester Zeit durch den Unternehmenskauf und anschließenden Verkauf ihre Renditeziele zu erreichen. Aspekte von Nachhaltigkeit interessieren sie dabei nicht. In Einzelteile zerlegen, die Teile gewinnbringend verkaufen oder an die Börse bringen, das hat Priorität.

Risiko 7: Agieren zu Lasten Anderer

Durch Finanzinvestoren werden auch andere gesellschaftliche Gruppen wie Beschäftigte, Kunden oder auch der Staat belastet, wenn dies den eigenen Interessen dient. Ein Beispiel: Ein Kreditgeber hat seine Forderungen dem Unternehmen gegenüber in eine Beteiligung umgewandelt und es damit übernommen (dept to equity swap). Die auf den entstandenen Bilanzgewinn fälligen Steuern wurden gegen die Zusage erlassen, in den kommenden vier Jahren keine Arbeitsplätze abzubauen. Nach drei Jahren meldete das Unternehmen Insolvenz an und entließ ArbeitnehmerInnen in erheblichem Umfang. Ergebnis: Das Finanzamt musste seine Forderungen daraufhin in der Gläubigerversammlung anmelden.

Risiko 8: Mangelnde Branchenkenntnis

Branchenkenntnisse sind bei Finanzinvestoren nur selten vorhanden. Manchmal werden – nicht selten sehr einträglich "honorierte" – Manager aus der jeweiligen Branche als Berater unter Vertrag genommen. Dies ist aber nicht Voraussetzung, um die Unternehmen zu führen – mit allen negativen Begleiterscheinungen.





Wen kann ich fragen?
IG Metall und Hans-Böckler-Stiftung
haben Informationen zu Finanzinvestoren
gesammelt.



Werkzeug 1: Fragen an den Finanzinvestor

Die differenzierte Beurteilung:

Werkzeug 1

Für die differenzierte Bewertung des Investors eignet sich das direkte Gespräch. Die folgenden Fragen sind ein guter Leitfaden für das Gespräch.

	Gesprächspartner:	Datum:
		Ergebnis
1	Ist der Finanzinvestor an weiteren Unternehmen der Branche beteiligt? Wenn ja, an welchen?	
2	In welchen Geschäftsfeldern und mit welcher Marktposition ist der Investor sonst beteiligt?	
3	Wer sind die Gesellschafter (Eigenkapitalgeber) des Finanzinvestors?	
4	Wie ist die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Finanzinvestors einzuschätzen?	
5	Wie soll die Übernahme genau finanziert werden (Anteil Eigen-/Fremdkapital)?	
6	Welche Bedingungen sind bezüglich des Fremdkapitals geplant (Laufzeit, Zinssätze, Höhe der Raten, Tilgung, Kreditklauseln?	
7	Wie lange plant der Finanzinvestor die Beteiligung mindestens zu halten?	
8	Wie soll der Exit erfolgen (Börsengang, Verkauf an einen strategischen Investor, Verkauf an einen anderen Finanzinvestor)?	
9	Welche Rendite strebt der Investor im operativen Geschäft an, welche für sein Gesamtinvestment?	
10	Welche Führungsstrukturen hat der Finanzinvestor vorgesehen?	

Ergebnis





Werkzeug 2: Bewertungs-Systematik für den Betriebsrat

Für die schnelle Sortierung:

Der Betriebsrat braucht eine erste Einschätzung zu möglichen Investoren. Das Werkzeug bietet die Möglichkeit sich anhand der Merkmale ein eigenes Bild zu machen und mit allen Betriebsratsmitgliedern in die Diskussion über die Einschätzung von Chancen und Gefahren eines interessierten Investors zu kommen.

Zu welchem Typ zählt der Investor?

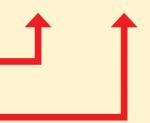


1	Finanzierung des Übernahmepreises Wie wird der Übernahmepreis des Unternehmens finanziert, überwiegend selbst oder überwiegend fremd?	Selbst	Fremd
2	Abziehen von Finanzmitteln Sollen dem Unternehmen (zukünftig) Finanzmittel abgezogen werden?	Nein	Ja
3	Sozialverantwortung Wird der Belegschaft gegenüber Verantwortung gezeigt?	Ja	Nein
4	Investitionsverhalten Ist geplant, in das Unternehmen am Standort zu investieren?	Normal	Kaum
5	Unternehmensstruktur Ist die Unternehmensstruktur des Investors transparent?	Transparent	Verschachtelt
6	Dauer des Engagements Für wie lange ist die Dauer des Engagements angelegt?	Langfristig	Kurzfristig
7	Agieren zu Lasten Anderer Werden andere Beteiligte durch das Wirken des Investors geschädigt?	Nein	Ja

Auswertung:

Wenn in dieser Spalte mehr Kreuze auftauchen, dann handelt es sich eher um einen "soliden Investor".

Wenn in der zweiten Spalte mehr Kreuze erscheinen, dann sprechen mehr Merkmale dafür, dass es sich um einen "Typ Heuschrecke" handelt.



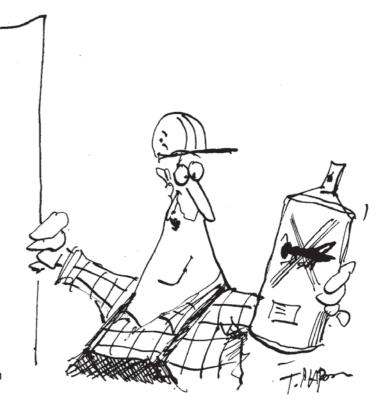
2.3 Alles, was Recht ist!

Kann der Betriebsrat bei Verkaufsprozessen den Vertrag einsehen?

Der Betriebsrat hat – streng genommen – kein Recht, den Kaufvertrag einzusehen.

Denn rein rechtlich wird der Betrieb kaum berührt, es wechselt "nur" der Eigentümer des Unternehmens. Wenn also Unternehmensanteile – z. B. Aktien – von einer Hand in die andere wechseln, ist das weder ein Betriebsübergang nach § 613a BGB noch eine Betriebsänderung nach § 111 BetrVG.

Ausgenommen Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten erhalten Einblick in die Verträge, da in der Regel im Aufsichtsrat des Unternehmens über den Verkauf entschieden wird (§ 25 MitbestG in Verbindung mit dem Aktiengesetz).



Welches legale "Heuschrecken-Ex" kann der Betriebsrat einsetzen…?

Ist der Investor nach der Übergabe der "Arbeitgeber"?

Ein Investor – egal ob Privatanleger oder institutioneller Anleger – ist ein Unternehmens (Mit-) eigentümer und kein Arbeitgeber. Der Verhandlungspartner des Betriebsrats ist aber das Unternehmen, also Vorstand oder Geschäftsführung. Diese werden von einem Investmentfonds kontrolliert und haben deshalb nach dessen Anweisungen zu handeln.





Welche rechtliche Rolle fällt dem Betriebsrat zu?

Die Übernahme des Unternehmens durch einen Investor, die in der Regel auch damit verbunden ist, dass der Investor einen bestimmenden Einfluss gewinnt, ist eine Angelegenheit über die der Wirtschaftsausschuss nach § 106 Abs. 3 Nr. 9 a. BetrVG zu informieren ist. Wenn kein Wirtschaftsausschuss besteht, ist der Betriebsrat nach § 109 a BetrVG entsprechend zu informieren. Der Betriebsrat kann in diesem Zusammenhang seine Auskunftsrechte nach § 80 Abs. 2 BetrVG nutzen. Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat über einen geplanten Gesellschafterwechsel von sich aus unterrichten (BAG 22.01.91 AP Nr. 9 zu § 106 BetrVG).

Der Investor wird nicht der neue Arbeitgeber – es liegt kein Betriebsübergang vor, sofern nur die Gesellschaftsanteile/Aktien den Eigentümer wechseln. Allerdings kann derartiges auch mit einer gesellschaftsrechtlichen Spaltung, Verschmelzung bzw. Umwandlung verbunden sein. Hier verweist das Umwandlungsgesetz § 324 auf die Informationspflichten wie bei einem Betriebsübergang (§ 613a BGB).

Im weiteren Verlauf wird der Investor die Geschäftsleitung oder den Vorstand – als rechtlichen Arbeitgeber – möglicherweise dazu anhalten den Arbeitgeberverband zu verlassen. Derartige Planungen können beim Arbeitgeber abgefragt werden. Kollektive Änderungen des Vergütungssystems unterliegen der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 BetrVG, wenn kein Tarifvertrag Anwendung findet.

Eigentlich haben die Betriebsräte mit dem Finanzinvestor als Eigentümer nichts zu tun. Er ist kein Organ der Zielgesellschaft oder GmbH. Ansprechpartner des Betriebsrats ist nach wie vor die Geschäftsleitung bzw. der Vorstand. Gerade die Geschäftsführer bzw. Vorstände werden jedoch nach Übernahmen häufig ausgetauscht, haben weniger Handlungsspielraum als ihre Vorgänger und sitzen manchmal sogar unerreichbar im Ausland.

Der Betriebsrat hat aber die Aufgabe, die Einhaltung der Gesetze zugunsten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu überwachen. Das gilt auch für die Begrenzung des Kapital-Abflusses. Sowohl im Handelsgesetzbuch als auch GmbH-Gesetz und Aktiengesetz ist der "Gläubigerschutz" festgelegt. Dies bezieht sich auch auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei Verstößen drohen strafrechtliche Maßnahmen bis zu fünf Jahren Haft. Bedroht ist davon aber keineswegs der Investor, sondern die Geschäftsführer oder der Vorstand.

Welche Schranken gibt es für die Geschäftsführung nach GmbH-Gesetz?

- Rückzahlungsverbot für Gesellschaftereinlagen und -darlehen (§ 30 f. GmbHG) bei Unterbilanz also wenn das Eigenkapital unter das Stammkapital sinkt. Das gilt auch für Forderungen wie Miete oder Forderungen aus Lieferungen der Gesellschafter gegenüber den beherrschten Unternehmen.
- Die Geschäftsführung kann die Entscheidung über geeignete Maßnahmen von den Kapitaleignern auf der Gesellschafterversammlung verlangen, wenn das Eigenkapital unter 50% des Stammkapitals sinkt.
- Der Geschäftsführer ist verpflichtet, bei Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit beim zuständigen Amtsgericht Insolvenz anzumelden (z. B. § 64 GmbHG).

Inwiefern kann der BR das neue "Risikobegrenzungsgesetz" nutzen?

Die im Risikobegrenzungsgesetz (Bundesgesetzblatt I, S. 1666 vom 18.08.2008) festgelegten Maßnahmen sollen unerwünschten Entwicklungen in Bereichen, in denen Finanzinvestoren tätig sind, entgegenwirken. So sollen Belegschaften bei Betriebsübernahmen besser geschützt werden.

So besteht z. B. eine Unterrichtungspflicht gegenüber dem Wirtschaftsausschuss bzw. dem Betriebsrat, wenn dadurch keine Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse gefährdet werden. Das Risikobegrenzungsgesetz erweitert damit den Katalog der "wirtschaftlichen Angelegenheiten", bei denen der Unternehmer den Wirtschaftsausschuss informieren muss. Soweit kein Wirtschaftsausschuss besteht, ist im Falle der Unternehmensübernahme der Betriebsrat zu informieren (§§ 106 Abs. 3 Nr. 9a BetrVG).

2. Das Geschäftsmodell von Finanzinvestoren 3. Der Betriebsrat organisiert sich

Inwiefern hat die Übernahme Einfluss auf die Arbeitsverträge?

Die Arbeitsverträge bleiben rechtlich so bestehen wie beim alten Eigentümer zuvor. Auch bleibt die Firma tarifgebunden, soweit sie es vorher auch war. Es ändert sich aber im Regelfall die wirtschaftliche Sicherheit der Arbeitsplätze, da der Gesellschaft Kapital entzogen wird. Dies wirkt sich also nicht auf den rechtlichen Teil des Arbeitsvertrages aus. Da der Betrieb als organisatorische Einheit sich nicht ändert, bleiben auch der Betriebsrat und seine Regelungen bestehen. Der Betriebsrat muss seine Mitbestimmung bei Änderung der Arbeitsorganisation darauf ausrichten, dass die Arbeitsplätze sicherer werden und nicht nur der Gewinn höher wird.



3. Der Betriebsrat organisiert sich

Vorgehensweise und Praktiken eines Finanzinvestors stellen für den Betriebsrat meist eine neue Situation dar. Dabei sollte die Interessenvertretung nicht den Fehler begehen, sich in Aktionismus zu stürzen. Die Gefahr, sich in kleinen, schnellen und nicht ausgereiften Aktionen zu verlieren, ist groß und erleichtert es dem Finanzinvestor, die Übernahme des Unternehmens und seine Politik umzusetzen.

Dem meist kurzfristigen Erfolgsdenken eines Investors setzt der Betriebsrat in der Regel seinen Anspruch auf Sicherung der Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen entgegen. Das Ziel des Betriebsrats ist eine nachhaltige – das heißt langfristig angelegte – und sozial verantwortliche Geschäftspolitik.

Dafür braucht der Betriebsrat zuerst ein Konzept,

- ... indem er seine Ziele formuliert,
- ... eine Strategie festlegt und
- ... entsprechende betriebliche Handlungsmöglichkeiten vereinbart.

und die betriebliche Durchsetzungsfähigkeit

... damit das Konzept gegenüber dem Finanzinvestor durchgesetzt werden kann.

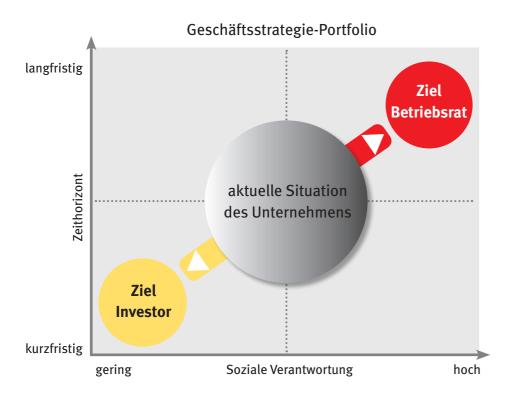
Voraussetzungen dafür sind

- die Geschlossenheit innerhalb des Betriebsrats
- und der Rückhalt in der Belegschaft.

Die Strategie des Betriebsrats folgt aus seinen vorab formulierten Zielen und den örtlichen individuellen Gegebenheiten. Die Strategie ist situationsabhängig und muss angepasst werden.

3.1 Ziele bestimmen

Für seine Positionierung braucht der Betriebsrat Klarheit über die Absichten und die Geschäftsstrategie des Finanzinvestors. Eine hilfreiche Methode für die Positionierung des Betriebsrats, aber auch für die Diskussion und Festlegung der eigenen Ziele, ist im Folgenden die bildliche Gegenüberstellung der beiden Geschäftsstrategien. Inwieweit und in welchen Bereichen gehen die Ziele des Betriebsrats und des Investors auseinander? Wo genau sind die Grundsatzpositionen des Betriebsrats verankert gegenüber denen des Investors?



Das "Geschäftsstrategie-Portfolio" zeigt rechts oben das "Ziel Betriebsrat" – nämlich die Kombination von langfristigem Handeln und Übernahme sozialer Verantwortung. Die Position des Investors ("Typ Heuschrecke") findet sich unten links, als Kombination von kurzfristigem Handeln und geringer sozialer Verantwortung, das Kernrisiko für die Arbeitsplätze. Anhand dieses Portfolios mit den beiden Kriterien "Soziale Verantwortung" und "Zeithorizont" kann der Betriebsrat die Geschäftspolitik des Managements bzw. des Finanzinvestors einordnen. Je nach Position im Portfolio erhält er damit auch einen groben Überblick, welche Handlungsbedarfe für ihn in Bezug auf Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in der Geschäftspolitik bestehen.

Das folgende **Werkzeug Nr. 3** soll dabei helfen, eine systematische Formulierung von Zielen innerhalb des Betriebsrats durchzuführen. Das Werkzeug kann individuell verändert oder ergänzt werden. Da alle Betriebsrats-Mitglieder die künftige Strategie gegenüber der Belegschaft und der Geschäftsführung vertreten sollen, ist es sinnvoll, das gesamte Gremium einzubeziehen. Dies geschieht am besten in einem Workshop.

Zur Vorbereitung sollte jedes der Mitglieder das Werkzeug Nr. 3 für sich durchgehen und ergänzen. Die gemeinsame Diskussion und Einigung erfolgt anschließend im Workshop. Eine besondere Bedeutung erhält das Instrument, wenn im Konzern gegensätzliche Meinungen einzelner Standorte zu den vom Finanzinvestor geplanten Maßnahmen bestehen. Um zu verhindern, dass die einzelnen Gremien des Betriebsrats gegeneinander ausgespielt werden und um die Interessen der Beschäftigten durchsetzen zu können, ist die Vereinbarung einer gemeinsamen Strategie von besonderer Bedeutung.

Werkzeug 3: Ziel-Systematik für den Betriebsrat

Formulierung und Festlegung von Zielen:

Die gemeinsame Diskussion über die Ziele des Betriebsrats verschafft Klarheit – auch über den Weg, wie diese Ziele zu erreichen sind.

Welche Ziele möchten wir erreichen? Wir wollen	Priorität hoch	Priorität geringer
gute Arbeit für alle.		
sichere Einkommen.		
Tarifbindung / Tariftreue.		
eine positive Entwicklung des Standortes.		
die Ausbildung sichern.		
dass sich die Beschäftigten beteiligen und uns unterstützen.		
dass uns Gesellschaft und Stadt unterstützen.		
dass uns das Management ernst nimmt.		
unsere Mitbestimmungsmöglichkeiten nutzen.		
die Beschäftigten informieren.		
mit der Belegschaft kooperieren.		
Aktionsbereitschaft bei den Beschäftigten schaffen.		
unsere eigenen Kapazität sichern		
dass unser Engagement wahrgenommen wird.		
Kompetenz und Sachverstand zeigen.		
ein Netzwerk schaffen oder uns in vorhandene Netzwerke einbinden.		

TIPP

Bei der Formulierung der Ziele kann sich der Betriebsrat auch gut am DGB-Index "Gute Arbeit" orientieren. (http://www.dgb-index-gute-arbeit.de)

3.2 Strategie entwickeln

Der Betriebsrat kann gegenüber dem Investor unterschiedliche Grundsatzpositionen einnehmen. In der Phase, in der mehrere mögliche Interessenten für eine Übernahme des Unternehmens in Frage kommen, ist der Betriebsrat klug beraten, eine Ausgangsposition und Strategie festzulegen, die er grundsätzlich gegenüber verschiedenen Finanzinvestoren einnimmt.

Die jeweiligen Interessenten können deutlich unterschiedliche Auswirkungen auf Beschäftigteninteressen bedeuten. Diesen gegenüber sollte sich der Betriebsrat angemessen positionieren und seine Beteiligungsstrategie entsprechend ausarbeiten.

Im Folgenden werden der jeweiligen Situation angepasste Betriebsratsstrategien dargestellt, die – aus Gründen der Vereinfachung – von nur zwei Faktoren abhängig sind: die Managementqualität und die finanzielle Stabilität des eigenen Unternehmens.

Welche Haltung kann der Betriebsrat zu einer Übernahme einnehmen?

Es folgen drei grundlegende Strategien, die jeweils Alternativen darstellen und die vom Betriebsrat mit unterschiedlicher Priorität angegangen werden können.

- Übernahme durch Finanzinvestor be-/verhindern

 Der Betriebsrat sollte alle ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nutzen, um eine Übernahme des Unternehmens zu be- oder verhindern.
- Übernahme durch "soliden Investor" akzeptieren/unterstützen
 Es handelt sich um einen Investor, der aus strategischen Gründen kauft, z. B. weil
 er sein eigenes Portfolio um die Produkte/Dienstleistungen des erworbenen Unternehmens ergänzen will. Das kann beide Partner stärken, kann aber auch durch
 Synergieeffekte zu Arbeitsplatzverlusten führen.
- Übernahme durch Finanzinvestor akzeptieren/tolerieren
 In wirtschaftlich schwierigen Situationen (Ertragsschwäche, Liquiditätslücke,
 Kapitalbedarf für Investitionen, Insolvenznähe) kann ein Finanzinvestor die letzte
 Rettung sein, wenn kein anderer Investor zur Fortführung des Unternehmens
 gefunden werden kann.

Analyse der Ausgangssituation und Bestimmung der Strategie

Wie eingangs benannt, sind insbesondere zwei Faktoren maßgeblich, um die Ausgangssituation des Unternehmens zu bestimmen und ausgehend davon die Strategie des Betriebsrats:

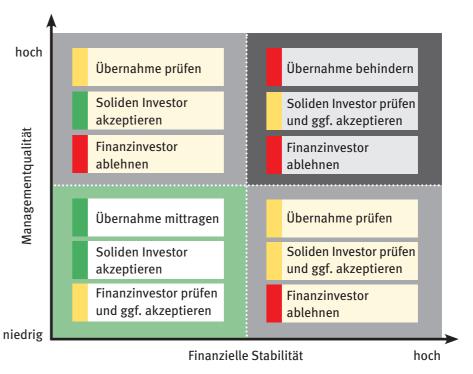
- 1. Inwieweit erfüllt die Geschäftsführung/ das Management seine Aufgaben ("Managementqualität")? Wenn der Betriebsrat keine eigene Einschätzung der Managementqualität besitzt, so sollte eine externe Beratung hinzugezogen werden – das kann auch im Rahmen einer kollegialen Beratung durch andere erfahrene Betriebsräte geschehen.
- 2. Inwieweit ist die finanzielle Stabilität des Unternehmens gewährleistet? Hierfür steht Betriebsräten z.B. das Instrument "Quick Check Unternehmen" der IG Metall zur Verfügung.

Natürlich spielen auch andere Faktoren bei der Ausgangssituation des Unternehmens eine Rolle, die dann im weiteren Verlauf berücksichtigt werden müssen. Zur Bestimmung der Grundposition des Betriebsrats sind die beiden hier aufgeführten Größen jedoch in der Regel erst einmal ausreichend.

Entscheidungstableau Betriebsratsstrategie

Das Entscheidungstableau hilft dem Betriebsrat bei der Bestimmung seiner Grundsatzstrategie. Hierzu schätzt er anhand er beiden Merkmale "Managementqualität" und "Finanzielle Situation" die Ausgangssituation des Unternehmens ein.

Je höher er die finanzielle Stabilität des Unternehmens einschätzt, desto mehr bewegt sich seine Positionierung nach rechts entlang der horizontalen Achse, je höher er die Qualität des Managements einschätzt, desto höher bewegt sich eine Positionierung entlang der vertikalen Achse. Hat der Betriebsrat seine Position gefunden, kann er mit Hilfe des Entscheidungstableaus seine mögliche Strategie ableiten.



Eine kurze Erläuterung des Entscheidungstableaus zur Betriebsratsstrategie:

Wird die Managementqualität im Unternehmen als hoch eingeschätzt, die finanzielle Stabilität aber gleichzeitig als sehr gering, so ist der Einstieg eines "soliden Investors" empfehlenswert. Denn dabei besteht in der Regel die Chance, dass finanzielle Stabilität zurück gewonnen werden kann und das Management weiter in der Verantwortung bleibt. Besteht die Hoffnung, dass das Unternehmen aus eigener Kraft die finanziellen Probleme bewältigen kann, so ist eine Übernahme zumindest kritisch zu prüfen. Abzulehnen ist jedoch eine Übernahme durch einen unsoliden Finanzinvestor. Denn dabei wird in der Regel das Management ausgetauscht und dauerhaft verbessert sich die finanzielle Lage auch nicht.

Sollte die Managementqualität ebenso wie die finanzielle Stabilität niedrig sein, so ist auch hier die Übernahme durch einen "soliden Investor" eine empfehlenswerte Strategie. Auch die Übernahme durch einen Finanzinvestor sollte nicht grundsätzlich abgelehnt, sondern geprüft werden, denn in dieser Situation kann die Übernahme durch einen Finanzinvestor – wenngleich die ungünstigere Option – die letzte Rettung bedeuten.

Weitere Vorgehensweise des Betriebsrats

Hat der Betriebsrat seine grundsätzliche Strategie festgelegt, dann sollte er sich im Vorfeld der Übernahme auf die folgenden beiden Punkte konzentrieren:

- Bei niedriger finanzieller Stabilität sollte der Betriebsrat in erster Linie versuchen, erreichte Besitzstände abzusichern.
- Bei geringer Managementqualität steht "besser statt billiger" im Vordergrund.

Dass dieses durch die Information und Aktivierung von Mitgliedern und Belegschaft begleitet werden muss, ist selbstverständlich. Inwieweit diese Vorgehensweise durch Aktionen und andere Beteiligungsformen der Belegschaft gestützt wird, muss im Einzelfall entschieden werden.

3.3 Handlungsmöglichkeiten ausloten

In der Regel beginnen die Aktivitäten des Betriebsrats nicht erst nach der Übernahme durch den Finanzinvestor. Denn nur in wenigen Fällen tritt eine Übernahmesituation überraschend auf. In den allermeisten Fällen erkennen Betriebsrat und Belegschaft an bestimmten Entwicklungen, dass sich eine Übernahme anbahnt. Der Nutzen: So kann sich der Betriebsrat rechtzeitig mit dem Thema befassen. Im Folgenden werden die fünf typischen Phasen eines Übernahmeprozesses genauer erläutert. Die Ausgangssituation: Der bisherige Eigentümer möchte das Unternehmen verkaufen. Damit kann auch bereits ein Finanzinvestor gemeint sein – d.h. es kann bereits ein sogenannter "Exit" anstehen.

Phase 1: "Braut schön machen"

In dieser Phase wird das Unternehmen vorbereitet, um dem gesuchten neuen Finanzinvestor Anreize für einen Kauf zu bieten. Die Bewertung des Unternehmens soll möglichst positiv ausfallen. Eine typische Kenngröße zur Bewertung eines Unternehmens ist der Pro-Kopf-Umsatz. Dieser Wert kann in einer solchen Situation – neben der Einsparung von Personalkosten – durch das Streichen von Stammstellen geschönt werden.

Ein hoher nominaler Gewinn wird oft durch außerordentliche Erträge erzielt, also beispielsweise durch den Verkauf von Grundbesitz. Auch der Verzicht auf (Ersatz-)Investitionen lässt die finanzielle Situation günstiger erscheinen. Ebenso kann eine Zerlegung des Unternehmens zur Folge haben, dass einige der Unternehmensteile sehr viel lukrativer sind als andere. Schließlich kann auch eine Zwischenrevision zu einem günstig gewählten Zeitpunkt ein sehr positives Unternehmensbild vermitteln. Worum geht es in dieser Phase für den Betriebsrat? Beteiligung, Transparenz, eigene Positionierung und bereits jetzt alles zu tun, um Beschäftigung zu sichern.

Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats:

- Zunächst einmal sollte der Betriebsrat die Belegschaft sensibilisieren, um den nötigen Rückhalt für seine Aktivitäten zu haben.
- Die eigene Analyse und Bewertung der Potenziale des Betriebes schafft größere Handlungssicherheit und zeigt auch mögliche Aktivitäten auf. Neben der IG Metall Verwaltungsstelle und dem IG Metall Bezirk kann hierzu auch eine externe Beratung hinzugezogen werden.
- Konkret kann in dieser Phase der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Beschäftigungssicherung angegangen werden.
- Vorbereitung einer Betriebsaufspaltung erkennen und Interessenausgleichverhandlung aufnehmen.

Phase 2: Interessentensuche

Wenn die Suche nach Interessenten konkrete Formen annimmt, erstellt der bisherige Eigentümer üblicherweise ein Exposé über das Unternehmen. Wenn das Exposé auf Interesse stößt, finden für die Interessenten Betriebsrundgänge statt. Worum geht es hier für den Betriebsrat? Es geht darum eine Einschätzung zu den Interessenten und ggf. Einfluss auf die Auswahl im Interesse von Beschäftigung vor zu nehmen.

Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats:

- Der Betriebsrat sollte Informationen zu den Interessenten besorgen und diese bewerten, um damit die Auswahl zu beeinflussen.
- Informationen zu den Interessenten sind erhältlich bei der Hans-Böckler-Stiftung oder beim IG Metall Vorstand.

Phase 3: a) Kaufvertrag – wenn Unternehmensbestandteile verkauft werden

Neben allen anderen Regelungen im Kaufvertrag ist folgende Frage besonders wichtig: Wird das Umwandlungsgesetz angewendet? Wenn ja, dann bestehen damit für den Arbeitgeber gesetzliche Beteiligungs- und Informationspflichten gegenüber dem Betriebsrat.

Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats:

- Der Betriebsrat hat durchaus Möglichkeiten, eigene Vorstellungen in diesem Kaufvertrag durchzusetzen.
- Vor allem sollten dabei (auch übertarifliche) Entgeltbestandteile, wie z. B. Altersversorgung, abgesichert werden, damit eine Rücknahme durch den Investor nicht erfolgen kann.



Phase 3: b) Verkauf der Gesellschaftsanteile

Dieser Verkauf unterliegt nicht der Mitbestimmung. Der Betriebsrat und der Wirtschaftsausschuss sollten informiert werden.

Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats:

■ Informationen einholen über den neuen Gesellschafter über IG Metall Verwaltungsstelle, Wirtschaftsauskunft, Internet.

Phase 4: Übernahme - Neues Geschäftsmodell?

Häufig wird nach der Übernahme entsprechend den Zielen des Investors ein neues Geschäftsmodell eingeführt. Dies geht meistens einher mit dem Austausch von Geschäftsführung und anderen Führungskräften und kann auch Standortverlagerungen nach sich ziehen. In der Regel finden auch Einsparungen bei (notwendigen) Investitionen und bei der Instandhaltung statt. Für den Betriebsrat geht es darum in dieser Phase des Übernahmeprozesses die Entwicklungen zu beobachten, um rechtzeitig aktiv werden zu können.

Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats:

- Der Betriebsrat sollte sich in dieser Phase ein Kennziffernsystem aufbauen, um die weitere Entwicklung des Unternehmens beobachten und ggf. gegensteuern zu können. Auch hierbei kann die IG Metall und evt. auch eine Betriebsräte-Beratung unerstützen.
- In dieser Phase ist es vor allem wichtig, erforderliche Investitionen zu sichern.

Phase 5: Weiterverkauf – der nächste "Exit"

Langfristige Investitionen liegen selten im Interesse von Finanzinvestoren. Daher wird versucht, das erworbene Unternehmen – mit entsprechendem Gewinn – entweder weiterzuverkaufen oder an die Börse zu bringen. Dies kann mit einschneidenden Maßnahmen in Bezug auf die Unternehmensstruktur – Fusionen oder Zerschlagung – verbunden sein.

Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats:

Der Betriebsrat befindet sich in der gleichen Situation wie in der Phase 1, dementsprechend stehen auch die gleichen Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung.

38

Werkzeug 4: Strategie-Check: Kriterien zur Analyse der Investor-Strategie



Phase	Prüffragen	ja	nein	geplant
1. Braut schön machen	Wird aktuell Stammbelegschaft abgebaut?			
	Hat das Unternehmen einen hohen nominalen Gewinn erzielt?			
	Werden Investitionen gestoppt?			
	Wird das Unternehmen in kleinere Einheiten zerlegt?			
	Wurde eine Zwischenrevision durchgeführt?			
2. Interessentensuche	Wurde ein Exposé für das Unternehmen angefertigt?			
	Werden Betriebsrundgänge mit potenziellen Interessenten durchgeführt?			
3. Kaufvertrag	Ist uns der Kaufvertrag bekannt?			
	Wird das Umwandlungsgesetz angewendet?			
	Werden die Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats berücksichtigt?			
4. Übernahme: Neues Geschäftsmodell	Haben Geschäftsführung bzw. Führungskräfte gewechselt?			
	Sind Verlagerungen im Gespräch?			
	Werden notwendige Investitionen getätigt?			
	Werden die notwendigen Instandhaltungen durchgeführt?			
5. Weiterverkauf	Drohen uns eine Fusion oder die weitere Zerschlagung?			
	Wird der Weiterverkauf vorbereitet?			
	Werden Vorbereitungen zur Börsennotierung getroffen?			

4. Der Betriebsrat handelt

Zu diesem Zeitpunkt muss der Betriebsrat genügend Informationen darüber haben, was auf ihn und die Belegschaft zukommen kann. Weitgehend geklärt sind die Fragen:
Welche Art von Investor haben wir vor uns? Denn die Basis der Betriebsratsarbeit ist das Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht. Wenn Erwerber dies missachten – weil sie das deutsche System der Arbeitsbeziehungen sowie das Arbeitrecht nicht kennen oder willentlich ignorieren, kommt Arbeit auf den Betriebsrat zu ...

Wichtig ist, sich nicht ausbremsen zu lassen, sondern planvoll und schrittweise vorzugehen. Dazu zählt auch

- ... die Belegschaft umfassend zu beteiligen,
- ... die Handlungsfähigkeit und Einigkeit im Betriebsratsgremium zu erhalten,
- ... frühzeitig für eine Beschäftigungs- und Einkommenssicherung zu sorgen,
- ... die Funktionsfähigkeit des Betriebes zu erhalten.

Eine Verhandlung über Arbeitsplätze sollte immer die allerletzte Wahl bleiben.

Betriebsrats-Zitat:

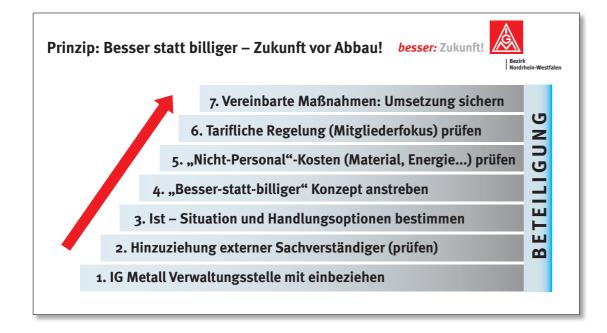
39

"Unser Management hat sich immer hart an der Grenze zur Illegalität verhalten und geltendes Recht so `uminterpretiert´, dass es nur seinen Zwecken nutzte."



4.1 Schritt für Schritt vorgehen

Das Stufen-Schema bildet die wichtigsten Schritte des Betriebsrats-Handelns ab. Die Schritte werden im Folgenden einzeln erläutert.



1. Schritt - IG Metall vor Ort mit einbeziehen

Die Einbeziehung der örtlichen IG Metall ist der erste – selbstverständliche – Schritt für betroffene Betriebsräte. Die Hauptamtlichen vor Ort, in der Bezirksleitung und beim Vorstand der IG Metall verfügen oft bereits über die Informationen, die der Betriebsrat braucht, das sind:

- Erkenntnisse über den betreffenden Finanzinvestor,
- strategisches, rechtliches und organisatorisches Wissen zu einem angemessenen Umgang mit der Situation,
- ein Verzeichnis von Berater/innen und deren Kompetenzprofile.

2. Schritt – Hinzuziehung externer Sachverständiger (prüfen)

Gemeinsam muss nun geprüft werden, ob externer Sachverstand hinzugezogen werden soll. Typische Themen für Beratungen sind Rechtsfragen, technische und organisatorische sowie wirtschaftliche Fragen. Dafür stehen entsprechende Rechtsanwälte/innen, Technologieberater/innen, Organisations- und Wirtschaftsberater/innen bereit.

Spezielle Themen – wie Leistungsentgelt, EDV-Einführung, Belastungs- und Gesundheitsfragen – verlangen Experten, die sowohl inhaltlich als auch bezüglich der Durchsetzung der Betriebsratsrechte kompetent sind.

3. Schritt – Ist-Situation und Handlungsoptionen bestimmen

Auf diese Weise gut informiert und unterstützt kann der Betriebsrat nun starten, für die aktuelle Situation passende Handlungsmöglichkeiten herauszuarbeiten.

4. Schritt - "besser statt billiger"-Konzept anstreben

Von den Handlungsmöglichkeiten sind diejenigen die wichtigsten, die eine "besser-Perspektive" eröffnen, also auf mittlere und längere Sicht den höchsten Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze und -bedingungen bringen. Die damit verbundenen Maßnahmen stellen die "natürlichen" Forderungen des Betriebsrats an den Investor dar.

Wenn die beiden Betriebsparteien sich auf eine Zusammenarbeit einigen können und ein Vorgehen gemäß des Leitprinzips "besser-statt-billiger" vereinbaren, ist Folgendes möglich: ein Lenkungsausschuss, Projektorganisation, Entscheidungs-Meilensteine, Qualifizierung für die Mitarbeit in den Projektgruppen und letztlich die Erarbeitung eines passenden Konzepts für die Verbesserung des Betriebes. Wo sich die Betriebsparteien nicht auf eine Zusammenarbeit einigen können, muss betrieblich Druck erzeugt werden, um Nachteile für die Beschäftigten sowie eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen abzuwenden.

5. Schritt – "Nicht-Personalkosten" (Material, Energie …) prüfen

Bevor der Betriebsrat es zulässt, dass über tariflich geschuldete Leistungen gesprochen wird, muss er Alternativen einfordern. Denn im Rahmen eines "besser-Konzepts" gibt es auch andere Maßnahmen zur Verbesserung der Ertrags- und Liquiditätslage, wie: Material, Energie, Logistik, Vertrieb etc. Erst am Ende aller Überlegungen und Möglichkeiten kann über Personalkosten gesprochen werden, wenn alles andere nachgewiesen nichts bringt.

6. Schritt – Standort und Beschäftigung sichern

Bei einer Übernahme – auch wenn es nicht die erste ist – lautet das wichtigste Ziel des Betriebsrats: Die bestmögliche Standort- und Beschäftigungssicherung fordern. Eine tarifliche Absicherung kann der Betriebsrat – im Zusammenspiel mit der IG Metall – in die Wege leiten. Die Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat kann dabei unterstützend wirken.

4. Der Betriebsrat handelt

Fallweise kann es betrieblich notwendig werden, kurzfristig die Liquiditäts- oder Ertragslage durch schnelle Kostensenkung zu verbessern. Da denken Finanzinvestoren zuerst oft an die Personalkosten. Aus Sicht des Betriebsrates und der IG Metall ist Einkommensverzicht aber keine Lösung.

Wo Forderungen nach tariflichen Abweichungen geäußert werden, muss der Betriebsrat die IG Metall einschalten. Wichtig: Keine frühzeitigen Eingeständnisse machen! Die IG Metall leitet gemeinsam mit dem Betriebsrat die notwendigen Schritte zur Prüfung und zur Entscheidungsfindung – unter Beteiligung der Mitglieder – ein.

7. Schritt - Vereinbarte Maßnahmen: Umsetzung sichern

Bei der Durchführung des Konzepts hat das Gremium – unterstützt durch seine örtliche IG Metall bzw. durch externe Beratung – die regelgerechte Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen im Sinne eines kritischen "sozialen Controllings" zu begleiten.

4.2 Wichtige Grundsätze für das Handeln des Betriebsrats

Für den Erfolg des Betriebrats sind von großer Bedeutung:

- Einigkeit und Solidarität
- Beschäftigungs -und Einkommenssicherung
- Funktionsfähigkeit des Betriebes





Einigkeit und Solidarität – im Gremium und im Betrieb

Um den Vertretern des Finanzinvestors "standhalten" zu können, ist Einigkeit nach Innen und Außen wesentlich. Die Überzeugungsarbeit des Betriebsrat beginnt daher im Gremium selbst. Sobald eine gemeinsame Zielrichtung erreicht ist, geht es darum die Belegschaft zu informieren: Wie ist

der Stand der Verhandlungen und welche Ziele und Maßnahmen stehen an? Umfassende Transparenz und Information sind die unerlässliche Voraussetzung für die Betriebsratsarbeit in dieser Lage – gegenüber den Mitgliedern und Vertrauensleuten und der Belegschaft.

Ein Betriebsrat, der bereit ist, Maßnahmen gegen Einzelne oder Gruppen von Beschäftigten zuzulassen, wird nicht das Vertrauen finden, das er braucht, um seine Forderungen durchzusetzen. Dazu gehört, dass sich möglichst alle Betriebsratsmitglieder auch um die Belange einzelner Kolleginnen und Kollegen kümmern und sie z. B. auch in persönlichen Fragen unterstützen.

Die Einigkeit im Betriebsrat und im Betrieb ist unerlässlich und Voraussetzung. Dies erfordert:

- Information und Konsens im Betriebsrat
- Information und Beteiligung der Belegschaft, damit sie hinter dem Betriebsrat steht.
- Vertrauensleute-Arbeit intensivieren
- IG Metall begleitend zum Prozess hinzuziehen
- Sachverständige einbeziehen
- Das Kümmern um individuelle Problemlage bedarf der Aufteilung unter den Betriebsratsmitgliedern.

Betriebsrats-Zitat:

"So haben wir uns dafür eingesetzt, dass ein Kollege, der nicht aus dem Heimaturlaub zurückfliegen konnte, weil kein Entgelt auf seinem Konto eingegangen war, sofort eine Abschlagszahlung erhielt."



4. Der Betriebsrat handelt 4. Der Betriebsrat handelt



Beschäftigungs- und Einkommenssicherung

Die Erfahrungen mit Finanzinvestoren zeigen, dass Zugeständnisse bei tariflichen Leistungen zum Fass ohne Boden werden können. Daher muss der Betriebsrat frühzeitig Grenzen setzen.

Finanzinvestoren streben nach kurzfristigen Erfolgen. Sie versuchen durch ein gezieltes "Management by Angst" die Leistungsstandards mit allen Mitteln hochzutreiben.

Um dem Klima der Angst vorzubeugen und dem etwas entgegenzusetzten ist der Betriebsrat gut beraten

- ... vordringlich den Erhalt der Entgeltleistungen und der Beschäftigung zu sichern,
- ... Zukunftssicherung zu betrieben, indem wichtige Funktionsbereiche wie Forschung und Entwicklung sowie Ausbildung erhalten bleiben,
- ... den Betrieb oder Teile des Betriebes vor Verlagerungen zu schützen.

Zur Sicherung der Beschäftigung gehört die Vorsorge für die Zukunft.

Wo kurzfristige Finanzinvestoren nach wenigen Jahren wieder aussteigen, ist ihnen die Zukunft egal. So sollte die Debatte über den Erhalt der

Ausbildungseinrichtungen des Betriebes recht früh beginnen.

Dies besonders bei z. B. angelsächsischen Finanzinvestoren, deren heimische Industriekultur die Duale Berufsausbildung nicht kennt.

Das gleiche gilt für Forschung und Entwicklung – ebenfalls eine Vorsorge für die Zukunft.

3

Funktionsfähigkeit des Betriebes erhalten

Kurzfristig können "Eigenkapitalräuberei" und der Liquiditätsentzug durch Finanzinvestoren dazu führen, dass die betriebliche Situation "eng" wird: Lieferanten, die auf ihr Geld warten, liefern z. B. nicht mehr, die Läger sind leer geräumt, die Beschäftigten müssen immer mal auf ihr Entgelt warten …

Es kann also darauf ankommen, Durststrecken zu überwinden.

Was ist zu tun?

- Kontakt zu Personen an strategisch richtigen Positionen im Betrieb aufbauen
- Gute Leute an Bord halten
- Guten Ruf bei Kunden und Lieferanten schützen
- Gute Qualität liefern, auch Prozessqualität (Liefertreue, Zuverlässigkeit ...)
- Die Auslagerung von Schlüsselkompetenzen und -funktionen verhindern
- Ggf. ein Projekt zur Prozessorganisation in der Krise / im Aufschwung initiieren, um ein positives Signal zu setzen.

Für den Betriebsrat bedeutet dies: Solange nach fundierter Einschätzung der Lage zu erwarten ist, dass die Arbeitsplätze und der Standort erhalten werden können, alles zu unternehmen, um die Funktionsfähigkeit des Betriebes und somit den Standort zu sichern.

Das fängt damit an, dass in Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen, die Abwanderungstendenzen zeigen, ein realistisches Bild ihrer langfristigen Beschäftigungsmöglichkeiten gezeichnet wird. Im Betrieb ist die Devise auszugeben, dass an allen Kunden- und Lieferantenkontaktpunkten im persönlichen Kontakt die Zuversicht in die Zukunft des Unternehmens gestärkt wird. Die Abwendung vom Betrieb – zugunsten von Wettbewerbern – ist aufzuhalten. Sollte von Seiten des Finanzinvestors der Versuch unternommen werden, Abteilungen bzw. Bereiche mit wichtigen Funktionen und Schlüsselkompetenzen auszulagern, ist hinhaltender Widerstand zu organisieren. Und wenn die Moral trotz aller moralischen Kraft und Zuversicht des Betriebsrats sinken sollte, kann es sinnvoll sein, ein eigenes, belebendes Projekt, z. B. zur Verbesserung der Prozesse und der Organisation, auf den Weg zu bringen.

4. Der Betriebsrat handelt

Fazit

Aufgezeigt wurde in der vorliegenden Handlungshilfe, dass Betriebsräten eine Reihe von Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, wenn Finanzinvestoren in den Betrieb einsteigen. Zentral ist bei allen Handlungen des Betriebsrats, dass die Beschäftigten adäquat einbezogen werden.

Dass Einflussmöglichkeiten bei der Sicherung von Arbeitsplätzen bestehen, bekräftigen auch die Vertreterinnen und Vertreter von Beteiligungsgesellschaften. Originalton einer Verbandsvertreterin einer Beteiligungsgesellschaft: "Was hätten wir denn davon, wie wild Arbeitsplätze abzubauen, wo doch die Beschäftigten die Renditen erarbeiten sollen, die wir brauchen." Es geht hier also vor allem um das Wie, nicht um das Ob. Es ist keine Frage, ob die Beschäftigten zur Wertschöpfung gebraucht werden, sondern wie diese organisiert wird. Auch wenn dies den Beschäftigten seitens der Finanzinvestoren selten so gesagt wird.

Motto: Selbstbewusst Probleme angehen! Ruhe bewahren und möglichst viele Akteure einbeziehen – Unterstützung suchen! Priorität der Verhandlungsthemen beachten und Handlungsalternativen prüfen. Leitlinie: "Besser"-Maßnahmen vereinbaren, Beschäftigung, Entgelt und Arbeitsbedingungen sichern.



5. Anhang

5.1 Presseberichte zu Private-Equity-Fallbeispielen

Ausschnitt "Metallzeitung" Bezirk Nordrhein-Westfalen vom Juni 2009

Wut über Humboldt Wedag-Eigner

Die Beschäftigten kämpfen um ihre Arbeitsplätze.

Ingenieure und Facharbeiter von Humboldt Wedag demonstrierten mit eigenen T-Shirts und Transparenten für ihre Arbeitsplätze. Entgegen den Beratungsergebnissen von Geschäftsführung und Betriebsrat hatten die Eigentümer beschlossen, die Fertigung mit 107 Arbeitsplätzen Ende 2009 zu



schließen und zusätzlich über 80 Ingenieure zu entlassen. Die insgesamt 450 Kölner Beschäftigten haben in den vergangenen Jahren hohe Gewinne eingefahren. Die Wut und Empörung über die Gesellschafter, die auch mehrere Geschäftsführer geschasst haben, ist groß. Hoffnungsschimmer nach dem 1. Mai: Der indische Anlagenbauer McNaly Bharat Engineering Company hat offizell seine Absicht bekundet, die Kölner Fertigung sowie den Engineering Teil »Coal & Minerals« zu erwerben und weiterzuführen.

Meldung auf der Internetseite der IG Metall NRW vom 30. Oktober 2010

Autozulieferer Honsel pleite

"Diese Insolvenz birgt eine große Chance"

Honsel kann die Kurve kriegen: "Diese Insolvenz birgt die große Chance eines Neuanfangs", sagte IG Metall-Bezirkssekretär und Honsel-Aufsichtsrat Bernd Epping. Die Firma fertige "gute Produkte, die dringend gebraucht werden". Der sauerländische Automobilzulieferer – seit Jahren Opfer einer "Heuschrecke" – hat am Montag Insolvenzantrag gestellt.

Bereits an Dienstag riefen die ersten Kaufinteressenten beim Düsseldorfer Rechtsanwalt Frank Kebekus an. Er ist vom Amtsgericht Arnsberg als vorläufiger Insolvenzverwalter eingesetzt worden und gilt als erfahrener Sanierer. Kurze Zeit später soll es schon rund ein Dutzend Kaufinteressenten gegeben haben. Metaller Epping hält es sogar für möglich, dass sich ihre Zahl verdreifacht.

5. Anhang

HONSEL

Auch Insolvenzverwalter Kebekus ist – trotz fehlender Liquidität – zuversichtlich. Kunden und Lieferanten hätten Unterstützung zugesagt, teilte er mit: Die Kunden bezahlen sofort, die Lieferanten sind bereit, auf ihr Geld zu warten. Eine Zerschlagung des Unternehmens sei nicht geplant, sagte Kebekus. Entlassungen ebenfalls nicht. Die 3100 Beschäftigten an den deutschen Standorten im Sauerland (Meschede, Soest, Nuttlar) und in Nürnberg erhalten Ende des Jahres Insolvenzgeld. Am 1. Januar 2011 wird voraussichtlich das Insolvenzverfahren eröffnet.

Das in Meschede ansässige Unternehmen gießt Zylinderköpfe, Motorblöcke, Getriebegehäuse sowie Karosserie- und Fahrwerkteile aus Leichtmetall für große Automobilhersteller wie BMW und Daimler. Die Auftragsbücher sind voll, gearbeitet wird "Tag und Nacht", berichtet die Süddeutsche Zeitung im Internet; die Pleite von Honsel gehe "auf das Konto einer Heuschrecke".

Sie heißt RHJI International (RHJI) und ist eine Tochter des US-Finanzinvestors Ripplewood. Der IG Metall-Bevollmächtigte von Arnsberg, Wolfgang Werth, geht mit dieser Private-Equity-Gesellschaft hart ins Gericht: Sie habe "die Belegschaft immer im Regen stehen lassen und kein wirtschaftliches Konzept gehabt, sondern immer nur auf das Geld von Kunden und Beschäftigten geschielt", sagte er.

Die Leidensgeschichte der Honsel-Belegschaft begann schon 1999. Damals wurde das Familienunternehmen an den US-Fonds Carlyle verkauft, der es 2004 für 625 Millionen Euro an RHJI weiterreichte. Der Kaufpreis war – wie üblich – weitgehend kreditfinanziert, und RHJI lud diese Schulden Honsel auf.

2009 war die Leichtmetallgießerei in letzter Minute durch einen Schuldenerlass von mehreren hundert Millionen Euro vor der Pleite gerettet worden. Die Gläubiger -- Hedgefonds wie Anchorage und Oaktree – erhielten dafür 49 Prozent der Aktienanteile. Genutzt hat das nichts, ebenso wenig wie eine Finanzspritze von RHJI. Das Geld floss zu einem Großteil an Unternehmensberater, kritisiert Wolfgang Werth. 2009/2010 setzte das Unternehmen nur 540 Millionen Euro um, 27 Prozent weniger als zwei Jahre zuvor.

Jetzt drückt Honsel eine Schuldenlast im dreistelligen Millionenbereich; hinzu kommt ein Investitionsstau von 10 bis 50 Millionen Euro. Trotz allem laufen die Geschäfte gut. Und Metaller Werth hofft, dass die gesamte Honsel-Gruppe sich aus den Fängen der Heuschrecken befreien kann und einen "strategischen Investor" findet. Dieser Wunsch, weiß Werth, wird von allen betroffenen IG Metall Verwaltungsstellen und allen Honsel-Betriebsräten geteilt.

Ausschnitt "Metallzeitung" Bezirk Nordrhein-Westfalen vom Juni 2009

SCHORCH GMBH IN MÖNCHENGLADBACH

13 Jahre lang keine Entlassung, null

Selten wird eine Belegschaft so heftig gebeutelt wie die von Schorch: Die 580 Beschäftigten der traditionsreichen Elektromotorenfabrik in Mönchengladbach wurden gleich mehrfach Opfer von »Heuschrecken« – und haben jede überlebt. Das Geheimnis ihres Erfolgs: Solidarität.



Alles Handarbeit: Betriebsratsvorsitzender Günter Kursch und sein Stellvertreter Robert Leder vor einer Reihe kleinerer Elektromotoren

Die schlimmste Zeit in der 127jährigen Geschichte von
Schorch beginnt für die Belegschaft 1996. Die Konzernmutter
AEG verkauft sie an den Maschinenbauer Elexis, der im Zuge der AEG-Auflösung entstanden ist. Erstmals lernen die
Beschäftigten eine Praxis kennen, die für Finanzinvestoren
alias »Heuschrecken« typisch ist:
Sie sollen den Kauf durch Abzug
von Eigenkapital selbst finanzieren.

Der Betriebsrat ist empört, macht sofort Front dagegen. Immer wieder erinnert er die Geschäftsführung daran, dass sie persönlich haftet und in den Knast wandert, wenn sie die Firma ausbluten lässt. So steht's im Gesetz.

Das wirkt. Schorch überlebt – und gerät vom Regen in die Traufe: Anfang 2001 verkauft Elexis die Firma an die Investmentgesellschaft Lindeteves-Jacoberg (LJ), eine holländisch-asiatische «Heuschrecke» mit Sitz in Singapur. Bis Ende 2005 entzieht LJ Schorch mindestens 30 Millionen Euro. Hauptsächlich durch Abtretung ihrer Forderungen an eine sogenannte Factoring-Bank, das heißt Schorch erhält sein Geld nicht von seinen Kunden, sondern von dieser Bank, die wiederum eng mit LJ verbandelt ist – und auf diesem Umweg bleibt so manches hängen.

Dagegen ist der Betriebsrat machtlos. Doch er verhindert Schlimmeres: Dass die Kreditlinie des Unternehmens verlängert und der Schuldenberg noch größer wird. Er kann auch lange Zeit verzögern, dass Schorch seinen Firmenparkplatz verkauft und so das letzte Tafelsilber verscherbelt: Der Bauausschuss von Mönchengladbach stellt sich quer und sogar die Geschäftsführung spielt nicht mit.

Als deshalb im Dezember 2004 zwei Chinesen aus Singapur einfliegen, um sich kurzerhand selbst als Geschäftsführer ins Handelsregister einzutragen, besetzt die Belegschaft das Verwaltungshochhaus: Der Besuch aus Singapur sitzt fest, alle Wege sind versperrt. Heute heißt diese Form des Widerstands »Boss-Napping», frei übersetzt: den Chef gefangennehmen.

Das war damals schon erfolgreich: Herr Lim aus Singapur sagt zu, im Januar 2005 acht Millionen Euro zu überweisen. Er hält sein Versprechen. Doch viel nützt das nicht mehr. Schorch fehlt Geld, um Material einzukaufen. Die Beschäftigten bringen ihr eigenes Werkzeug mit, um weiterarbeiten zu können. Die Lager sind schließlich buchstäblich leer. Monatelang verlässt kein Lastwagen den Hof. Die Kunden warten auf ihre Motoren, die Beschäftigten auf ihr Entgelt - monatelang. Diese Belastung ist fast unerträg-

Der Betriebsrat vergewissert sich, dass die Kunden zu Schorch stehen. Damit weiß er, dass es sich lohnt zu kämpfen. Und er trifft eine mutige Entscheidung: »Entweder haben wir alle eine Chance oder niemand«, erzählt der Betriebsratsvorsitzende Günter Kursch. »Muss einer gehen, ist das einer zu viel.«

Eine Betriebsversammlung jagt die nächste. Es wird viel diskutiert, auch kontrovers. Letztlich zählt der Wille, gemeinsam zu überleben. Glaubhaft vermitteln die Betriebsräte: «Keiner ist weniger wert als der andere», berichtet Josef Goritschan. «Alle hatten die gleichen Ängste und Sorgen, deshalb klappte es auch mit dem Zusammenhalt.»

Auch der Rückhalt des Be-

triebsrats in der Belegschaft ist stark: «Wenn wir pfeifen, stehen alle hinter uns«, sagt Günter Kursch. »Und dann zweifelst du nicht.»

Diese Gewissheit ist wichtig: Verhandlungen über einen Interessenausgleich und Sozialplan lehnt der Betriebsrat im Herbst 2005 schlicht ab. Er hat den Schneid, nein zu sagen. Wie so oft, wenn die Geschäftsführung etwas will, sagt er nicht »Ja. aber ... - er sagt »Nein, sondern ... «, er macht einen Alternativvorschlag: Die Belegschaft beteiligt sich an einem Rettungsplan, leistet befristet unbezahlte Mehrarbeit, verzichtet auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld. Banken und Lieferanten schreiben einen Teil ihrer Forderungen ab, das Land NRW leistet eine Bürgschaft - und ein neuer Investor, die österreichische A-TEC, pumpt frisches Geld ins

Das Konzept geht auf. Schorch kommt wieder auf die Beine. Im Frühjahr 2007 feiert die Belegschaft den 125. Geburtstag der Firma, eine »Wiederauferste hungsparty«. Bis Ende 2008 sind alle ausstehenden Löhne und Gehälter bezahlt, seit 1. Januar gilt wieder der Metalltarifvertrag.

Jeder Zweite bei Schorsch ist IG Metall-Mitglied. Aber noch wichtiger fürs Wir-Gefühl ist: Alle sind Schorchianer, die Hälfte der Belegschaft hat mindestens 25 Jahre Betriebszugehörigkeit auf dem Buckel. Auch wenn Mönchengladbach ein politisch schwarzer Landstrich ist – mir drängte sich der Eindruck auf, dass die Schorchianer das tief sitzende Gefühl haben, die Firma gehöre ihnen. Da lacht die Betriebsrätin Ursula Jansen: »Ist doch auch so.« Norbert Hüsson

5. Anhang

5.2 Glossar

BVK	Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften – German Private Equity and Venture Capital Association e.V. (BKV) ist die Interessenvertretung der Private Equity-Branche in Deutschland.
Cash flow (engl. für Geldfluss, Kassenzufluss)	Kennzahl zur Beurteilung der Finanz- und Ertragskraft eines Unternehmens. Er wird berechnet als Überschuss der laufenden operativen Einzahlungen über die laufenden operativen Auszahlungen.
	Der Cash Flow verdeutlicht, in welchem Umfang im betrachteten Zeitraum die laufende Betriebstätigkeit zu Einnahmeüberschüssen führt. Er ist ein Finanzund Erfolgsindikator, der zeigt, in welcher Höhe ein Unternehmen aus eigener Kraft finanzielle Mittel erwirtschaftet hat.
Debt-to-equity swap	Umwandlung von Schulden in Eigenkapital Ein Kreditgeber hat seine Forderungen dem Unternehmen gegenüber in eine Beteiligung umgewandelt und es damit übernommen. Praxis bei Finanzinvestoren: Ein Hedgefonds übernimmt die Schulden von der finanzierenden Bank und kommt damit zu einer Beteiligung, womit z. B. eine Insolvenz (erstmal) abgewendet werden kann.
Downstream merger	Übernahmetransaktion, bei der das übernehmende mit dem übernommenen Unternehmen verschmolzen wird. Dadurch wird z.B. die Überwälzung des Kaufpreises möglich.
Exit	In der Regel geplanter Ausstieg eines Investors aus einer Beteiligung durch Veräußerung seines Anteils.
Factoring	Verkauf von Forderungen gegenüber Kunden, um direkt Zahlungseingänge zu realisieren. Praxis bei Finanzinvestoren: Abtretung von Forderungen gegenüber Kunden an eine Factoring-Gesellschaft, die dafür einen Preis bezahlt, der "gestaltbar" ist, besonders wenn der Finanzinvestor sie beherrscht.
Finanzinvestor	Ein Kapitalanleger oder Anleger, der sein Kapital in fremde Unternehmen oder Anlagen investiert. Dabei achtet der Finanzinvestor in erster Linie auf die Rendite des eingesetzten Kapitals. Der Unternehmenszweck ist für ihn zweitrangig.

Gesellschafterdarlehen	Darlehen eines Gesellschafters an seine Gesellschaft.
Hedgefonds	Hedgefonds sind spezielle Arten von geschlossenen Investmentfonds. Sie gelten als Fondstyp, der mit hochspekulativen Anlagetechniken arbeitet. Aufgrund der besonderen Risiken ihrer Anlagepolitik werden Hedgefonds vom Investmentgesetz (InvG) als "Sondervermögen mit zusätzlichen Risiken" bezeichnet.
Heuschrecke	Der Begriff "Heuschrecke" wurde 2005 vom damaligen SPD-Vorsitzenden Franz Müntefering geprägt. Er verglich das Verhalten mancher "anonymer Investoren" mit Heuschreckenplagen. "Heuschrecken" gelten im deutschen politischen Sprachgebrauch seitdem als eine abwertende Tiermetapher für Private-Equity-Gesellschaften sowie andere Formen der Kapitalbeteiligung mit mutmaßlich zu kurzfristigen oder überzogenen Renditeerwartungen.
Portfolio	Summe des Kapitals einer Kapitalbeteiligungsgesellschaft, das in verschiedenen Beteiligungen angelegt ist.
Private Equity	Private Equity ist eine eigene Anlageklasse und bildet den Oberbegriff für alle Formen der Beteiligung an einem Unternehmen mit Eigenkapital. Unter Private Equity versteht man auch die Investition in nicht börsennotierte Unternehmen mit Eigenkapital. Dabei steht der Begriff "Private" für "nicht öffentlich" (Finanzierung außerhalb des öffentlich zugänglichen Kapitalmarkts) und "Equity" für "Eigenkapital". Das Pendant bildet das Public Equity. Im Unterschied zum Fremdkapital nimmt der Eigenkapitalgeber uneingeschränkt am Gewinn und Verlust eines Unternehmens teil, so dass seine Renditeforderungen grundsätzlich höher sind als die von Kreditgebern.
Sales & lease back (engl. für Rückmietverkauf)	Verkauf von Anlagevermögen (z.B. Gebäude, Maschinen, Patente und Finanzanlagen) an eine Leasinggesellschaft und dann (Rück-)Mieten des Anlagevermögens. Praxis bei Finanzinvestoren: Verkauf des Anlagevermögens an eine Leasinggesellschaft des Finanzinvestors und Rückmieten des Anlagevermögens.
Solider Investor	Hier die Bezeichnung für einen Investor, der an einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens, an dem er eine Beteiligung übernommen hat, interessiert ist.
Target	Zielunternehmen für eine Unternehmensübernahme oder eine Beteiligung.

Weiterführende Literatur und Links

Literatur

- Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 103,
 Die Aktivitäten von Finanzinvestoren in Deutschland, August 2005
- IG Metall Vorstand, Private Equity, Leitfaden für Arbeitnehmervertreter, Januar 2010

Handlungshilfen im Projekt "Arbeit durch Innovation", gefördert durch das Land NRW und den Europäischen Sozialfonds:

- IG Metall NRW (Hrsg.): "Betrieb verbessern Arbeit sichern." Eine Handlungshilfe für Betriebsräte, Düsseldorf, 1. Aufl. 2007.
- IG Metall NRW (Hrsg.): "Standorte fair vergleichen Arbeitsplätze sichern!" Handlungshilfe für Betriebsräte, Düsseldorf, 1. Aufl. 2007.

Handlungshilfen im Projekt "besser: Zukunft!" gefördert durch das Land NRW und den Europäischen Sozialfonds:

• IG Metall NRW (Hrsg.): "Kollegiale Beratung. Erfahrungen austauschen mit Methode", Düsseldorf, 1. Aufl. 2010.

Memoranden im Projekt "Kompetenz und Innovation" gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds:

- IG Metall NRW (Hrsg.): 1. Industriepolitisches Memorandum, Standortverlagerung Fehlentscheidungen kosten Arbeitsplätze und Geld, Projekt "Kompetenz und Innovation", gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und Europäischer Sozialfonds, Düsseldorf, 1. Aufl. Juni 2008.
- IG Metall NRW (Hrsg.): 2. Industriepolitisches Memorandum, Ausweitung der Leiharbeit Verfehlte Konzepte mit gravierenden Risiken, Projekt "Kompetenz und Innovation", gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und Europäischer Sozialfonds, Düsseldorf, 1. Aufl. Januar 2010.

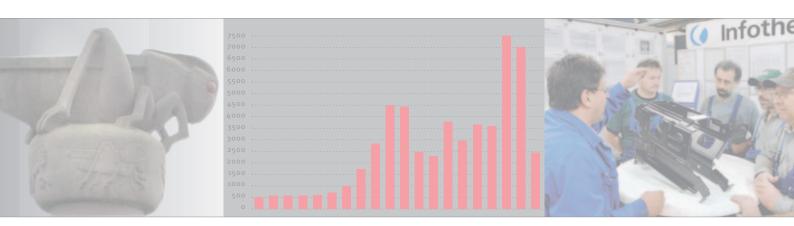
Links:

www.besser-zukunft.de
www.kompetenz-innovation.de
www.igmetall-nrw.de
www.besser-statt-billiger.de
www.igmetall-sprockhövel.de
www.boeckler.de



Die Handlungshilfe "Finanzinvestoren" schließt an drei erfolgreiche Broschüren der IG Metall NRW an. "Kollegial beraten", "Standorte fair vergleichen" und "Betriebe verbessern – Arbeitsplätze sichern". Weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten: www.besser-zukunft.de





www.besser-zukunft.de

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



