

INTERNATIONALE TAGUNG DER SOZIALAKADEMIE DORTMUND

Unternehmensfusionen und Beschäftigung

Herausgegeben von

Ludwig Bußmann



Duncker & Humblot · Berlin

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-50639-2>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 10:07:46

FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Ludwig Bußmann (Hrsg.)

Unternehmensfusionen und Beschäftigung

24. INTERNATIONALE TAGUNG DER SOZIALAKADEMIE DORTMUND

Unternehmensfusionen und Beschäftigung

Herausgegeben von
Ludwig Bußmann



Duncker & Humblot · Berlin

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-50639-2>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-12-20 10:07:46

FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Unternehmensfusionen und Beschäftigung / Hrsg.: Ludwig Bußmann. –
Berlin : Duncker und Humblot, 2002
(... Internationale Tagung der Sozialakademie Dortmund ; 24)
ISBN 3-428-10639-3

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen
Wiedergabe und der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten
© 2002 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0417-9978
ISBN 3-428-10639-3

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☺

Vorwort

Im letzten Jahrzehnt haben Tempo und Umfang von Unternehmensfusionen stark zugenommen. Unternehmer und Investoren, Wirtschaftspolitiker und Gesetzgeber, Tarifparteien und öffentliche Medien nehmen aufmerksam an den Fusionsaktivitäten teil.

In diesem Zusammenhang behandelt der vorliegende Sammelband die Frage, ob Fusionen eher Arbeitsplatzsicherer oder eher Arbeitsplatzvernichter sind.

Der erste Teil des Buches befasst sich schwerpunktmäßig mit wettbewerbs- und strukturpolitischen Fragen der Fusionsproblematik. *Ludwig Bußmann* geht den Beschäftigungseffekten von Unternehmensfusionen nach und stellt erhebliche Defizite der empirischen Forschung in dieser Frage fest. Anschließend entwickelt er Vorschläge, wie und wo die Beschäftigungswirkungen besser berücksichtigt werden können. *Burkhard Siebert* weist auf die globale Bedeutung der Thematik hin. Der Präsident des Bundeskartellamtes a. D., *Dieter Wolf*, beleuchtet die deutsche Praxis der Fusionskontrolle, während *Andreas Strohm* von der Generaldirektion Wettbewerb der EU-Kommission die Fusionskontrolle in der Europäischen Union erläutert. Daran schließt sich der Beitrag von *Uwe Jens* (MdB) an, der die Folgen von Fusionen für die Beschäftigungssituation in kleinen und Mittelbetrieben untersucht.

Im zweiten Teil des Buches wird die Thematik aus der Sicht von Unternehmen ausgewählter Branchen behandelt. *Perygrin Warneke* behandelt zentrale betriebswirtschaftliche Aspekte von Unternehmensfusionen im aktuellen Zusammenhang. Unternehmensgeschäftsführer *Heinz-G. Dachrodt* befasst sich am Beispiel der Stahlindustrie mit den betriebswirtschaftlichen Entscheidungsproblemen, die Fusionen aufwerfen. *Gert Maichel*, Vorstandsvorsitzender der VEW AG und der RWE Power AG, stellt betriebliche und regionale Arbeitsmarktauswirkungen von Fusionen am Beispiel der Energieversorgung dar. *Thomas Kania* und *Michael Hann*, Vorstandsvorsitzender der Mannesmann Arcor AG, setzen sich mit den arbeitsrechtlichen Folgen am Beispiel der Telekommunikation auseinander.

Die Vollendung des europäischen Binnenmarktes mit ihren Liberalisierungs- und Deregulierungstendenzen sowie die Globalisierungsvorgänge auf den Geld-, Kapital- und Informationsmärkten stellen die Wirtschaftsunternehmen vor die Frage, wo für sie unter den sich ändernden Bedingungen die optimale Unternehmensgröße liegt und wie sie ggf. zu erreichen ist. Soll die optimale Unternehmensgröße durch externes Unternehmenswachstum (Kooperation,

Fusionen) erreicht werden, so entspannt sich in der Regel die Wettbewerbssituation und die eigene Wettbewerbsposition auf den Kapital-, Arbeits- und Gütermärkten wird verstärkt. Die inneren Restrukturierungsnotwendigkeiten, ggf. zu Lasten der Beschäftigten, nehmen jedoch zu.

Konzentrationsprozesse und Unternehmensfusionen sind immanenter Bestandteil der Marktwirtschaft. Der naturwüchsige Wettbewerb der Unternehmen untereinander tendiert zur Zusammenarbeit oder zu Zusammenschlüssen, deren Folgen aus wirtschaftsordnungspolitischer Sicht nicht immer hingenommen werden können. In einer sozial gebundenen Marktwirtschaft soll eine Vermachtung der Märkte verhindert und ein wohlfahrtsstiftender Wettbewerb gewährleistet werden. Alle großen Unternehmenszusammenschlüsse werden deshalb wettbewerbspolitisch kontrolliert. Dabei geht es vordringlich um die Verinderung von wirtschaftlichen Machtstellungen und um die Sicherung der Lenkungsfunktion freier Preisbildung. Aber auch die Folgen für die Wettbewerbsposition und für die Beschäftigten der jeweiligen Unternehmen sind zu berücksichtigen. So können Fusionen über Synergieeffekte z. B. die Marktposition des Unternehmens und seiner Arbeitnehmer verbessern und zu weiterem Unternehmenswachstum führen. Andererseits ist aber auch eine Marktbereinigung als Motiv von Fusionen vorstellbar, in deren Gefolge die Zahl der Arbeitsplätze mehr oder weniger stark abnimmt.

Die Erstellung und Veröffentlichung der Beiträge dieses Sammelbands wurde organisatorisch bzw. finanziell von

- der EU-Kommission, Brüssel,
- der Gesellschaft der Freunde und Förderer der Sozialakademie, Dortmund,
- dem Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung des Landes NRW, Düsseldorf,
- der Stadtsparkasse Dortmund und
- der VEW AG, Dortmund

unterstützt. Als Herausgeber danke ich diesen Institutionen für ihre großzügige Förderung des Vorhabens. Mein besonderer Dank gilt den Autoren der hier veröffentlichten Beiträge. Sie tragen die inhaltliche Verantwortung für ihren jeweiligen Beitrag.

Alle Herausgeberfehler gehen indessen zu meinen Lasten.

Dortmund, im Juni 2001

Ludwig Bußmann

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil

Unternehmensfusionen und Wettbewerbspolitik

<i>Ludwig Bußmann</i>	
Beschäftigungseffekte von Unternehmensfusionen	11
<i>Burkhardt Siebert</i>	
Unternehmensfusionen und Weltwirtschaftsordnung – ein Einstieg in die Thematik.....	45
<i>Dieter Wolf</i>	
Fusionen – Wirtschaftsmacht oder ökonomisches Gesetz	51
<i>Andreas Strohm</i>	
Europäische Fusionskontrolle und Beschäftigungsfolgen.....	61
<i>Uwe Jens</i>	
Fusionsfolgen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	65

Zweiter Teil

Beschäftigungswirkungen von Unternehmensfusionen

<i>Perygrin Warneke</i>	
Betriebswirtschaftliche Aspekte von Unternehmenszusammenschlüssen	85
<i>Heinz-Günther Dachrodt</i>	
Unternehmenskonzentration als betriebswirtschaftliches Entschei- dungsproblem in der Stahlindustrie	103
<i>Gert Maichel</i>	
Auswirkungen von Fusions- und Konzentrationsprozessen auf den Arbeitsmarkt in der Energieversorgung	111
<i>Thomas Kania</i>	
Arbeitsrechtliche Probleme bei Unternehmensfusionen und -spaltung....	129

<i>Michael Hann</i>	
Rechtsfolgen von Konzentrationsprozessen für die Beschäftigungsverhältnisse am Beispiel der Telekommunikation.....	135
Autorenverzeichnis.....	159

Erster Teil

Unternehmensfusionen und Wettbewerbspolitik

Beschäftigungseffekte von Unternehmensfusionen

Von Ludwig Bußmann

I. Einleitung

Im letzten Jahrzehnt des zwanzigsten Jahrhunderts haben Anzahl und Umfang von Unternehmensfusionen national und grenzüberschreitend explosionsartig zugenommen. Empirische Forschung, wissenschaftliche Beratung und politische Entscheidungsinstanzen sahen sich dadurch in steigendem Maße gefordert, Ausmaß sowie Ursachen und Folgen von Unternehmensfusionen zu untersuchen und zu beurteilen. Dabei rückte ein Aspekt, der bei rein wettbewerbspolitischer Betrachtung stets am Rande gestanden hatte, stärker in den Mittelpunkt, nämlich die qualitativen und quantitativen Beschäftigungseffekte von Unternehmensfusionen. Bezeichnend hierfür ist eine bundesparlamentarische Initiative der SPD. 1995 hatte die SPD-Bundestagsfraktion in ihrem Entwurf zu einem Transparenz- und Wettbewerbsgesetz den Aspekt eines hochrangigen Arbeitnehmerschutzes betont. „Eine Regelung ist dringend erforderlich, um Übervorteilung der Anleger, vor allem in Publikumsgesellschaften, denen ein Übernahmeangebot unterbreitet wird, auszuschalten, aber auch, um die Arbeitnehmer einer von einem Übernahmeangebot betroffenen Gesellschaft von dem u. U. bevorstehenden Wechsel der Unternehmenskontrolle zu unterrichten und zu einem effektiven, präventiven Konzernschutz zu gelangen.“¹ Nach Auffassung der SPD-Bundestagsfraktion soll das bietende Unternehmen (Bieter) „die mit seinem Angebot verfolgten Ziele und seine Absichten in Bezug auf die Zielgesellschaft, insbesondere die Verwendung ihres Vermögens, die Fortsetzung ihrer Tätigkeiten, den Ort, an dem der Bieter den Sitz der Zielgesellschaft festlegt, ... die Beschäftigungspolitik in der Zielgesellschaft und in den von ihr ... kontrollierten Unternehmen, sowie ggf. die besonderen Vorrangrechte hinsichtlich der Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer, die der Bieter beizubehalten oder einzuführen beabsichtigt, die Änderung der Satzung der Zielgesellschaft“ aufzeigen. Der Bieter soll sein Übernahmeangebot veröffent-

¹ SPD-Bundestagsfraktion (1995), Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung von Transparenz und Beschränkung von Machtzentration in der deutschen Wirtschaft (Transparenz- und Wettbewerbsgesetz) vom 30.01.1995, Bundestagsdrucksache (BT-Drs.) 13/397 S. 24.

lichen lassen. „Dazu gehört zunächst, dass der Bieter den Vorstand der Zielgesellschaft ersucht, das Angebot in den Gesellschaftsblättern bekannt zu machen. Dies hat der Vorstand der Zielgesellschaft unverzüglich zu veranlassen ... Darüber hinaus werden die Angebotsunterlagen auch an jedes Mitglied des Aufsichtsrates der Zielgesellschaft versendet sowie an jedes Mitglied des Betriebsrates oder der Betriebsräte sowie des Wirtschaftsausschusses der Zielgesellschaft. Der Kontrollwechsel in einem Unternehmen oder der Umstand, dass ein Unternehmen erstmals in Konzernabhängigkeit gerät, ist sämtlichen Unternehmensbeteiligten und nicht nur den Aktionären gegenüber offen zu legen.“² Eine solche gesetzliche Regelung zur Beachtung von Arbeitnehmerinteressen hat bis Anfang 2001 weder im deutschen noch im EU-Raum noch im internationalen Rahmen, etwa des Geltungsbereiches der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) oder des Welthandelsabkommens (WTO), Geltung gefunden. Auch der sog. „Deutsche Übernahmekodex“³, an dem sich in Deutschland Bieter-Unternehmen und Ziel-Unternehmen freiwillig halten können, sah eine pflichtgemäße Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen nicht vor. Anders verhält es sich mit konkreten Einzelfällen. Dank einer ausgebauten Betriebsverfassungsgesetzgebung und einiger Mitwirkungsmöglichkeiten auf Unternehmensebene aufgrund geltender Mitbestimmungsgesetze waren die Arbeitnehmer in Deutschland frühzeitig in den Meinungsbildungsprozess einbezogen und nicht selten verschlug es einem feindlichen Bieter die Lust an der Übernahme, wenn ihm im Arsenal der Abwehr- und Spreizungsinstrumente auch bestehende Arbeitnehmerrechte entgegengehalten werden konnten.

Ehe das hier zu behandelnde Thema weiter vertieft und ausdifferenziert wird, sollen zunächst noch einige der verwendeten Begriffe geklärt werden. Beim „Bieter“ oder „bietendem Unternehmen“ handelt es sich um eine Wirtschaftseinheit, wie z. B. Einzelperson, Investorengruppe, Unternehmen oder Kapitalfonds, die eine Übernahme beabsichtigt. Das Objekt der geplanten Übernahme wird „Ziel-Unternehmen“ genannt. Das Übernahmeangebot richtet sich letztlich immer an die Eigentümer des Zielunternehmens, denen i. d. R. eine Barzahlung oder ein Aktientausch (z. B. Aktien des Bieter-Unternehmens) vorgeschlagen wird. „Theorie und Empirie zeigen, dass bei der Übernahme eines Unternehmens durch Barzahlung die Altaktionäre des Zielunternehmens stärker profitieren als bei Zahlung in Aktien. Eine Erklärung bietet die Idee, dass durch die Form der Bezahlung Informationen des Managements des akquirierenden Unternehmens aufgedeckt werden. Die Bezahlung in Aktien legt nahe, dass das akquirierende Unternehmen überbewertet ist. Eine Barofferte wird das Manage-

² SPD-Bundestagsfraktion (1995), S. 25 f.

³ Vgl. Übernahmekodex der Börsensachverständigenkommission beim Bundesministerium der Finanzen vom 14. Juli 1995, in der seit dem 1.1.1998 geltenden Fassung.

ment des akquirierenden Unternehmens wählen, wenn es Informationen hat, dass sein Unternehmen unterbewertet ist, oder die Effizienzsteigerungen der Fusion höher sind, als allgemein angenommen, und es durch die Barofferte ein Vorkaufsrecht erzeugen möchte.“⁴ Bei einer „feindlichen Übernahme“ (hostile takeover)⁵ kauft ein Bieter-Unternehmen ein Ziel-Unternehmen gegen den Willen von Vorstand/Geschäftsführung und Aufsichtsrat des Ziel-Unternehmens. Größere öffentliche Aufmerksamkeit hat die Übernahmearmeineinandersetzung zwischen Mannesmann und Vodafone AirTouch gefunden, so wie sie in der offiziellen Stellungnahme der Mannesmann AG vom 14.1.2000 und dem Brief des Chief Executive von Vodafone AirTouch an die Mannesmann-Aktionäre vom 18.1.2000 zum Ausdruck kommt und mit deren Folgen für die Arbeitnehmer in einem speziellen Bereich sich ein Beitrag dieses Buches befasst⁶.

Unternehmenszusammenschlüsse (Mergers) und Unternehmensübernahmen (Acquisitions bzw. Takeovers) können unter dem Oberbegriff der Fusion zusammengefasst werden, der jeden Zusammenschluss von Unternehmen zu einer wirtschaftlichen und rechtlichen Einheit erfasst. „Je nachdem, ob sich Unternehmen gleicher und/oder aufeinanderfolgender Produktions- und Handelsstufen zusammenschließen, kann zwischen *horizontalen*, *vertikalen* und *gemischten Fusionen* mit jeweils festen Vorteilen unterschieden werden. Ausschließlich der Diversifikation dienende Zusammenschlüsse von Unternehmen ohne leistungswirtschaftlichen Verbund werden als *konglomerate Fusionen* bezeichnet.

... Bei der *Fusion mit formaler Liquidation* werden alle beteiligten Unternehmen formell aufgelöst und ihre Aktiva und Passiva (wie bei der Umwandlung) durch Einzelrechtsnachfolge entweder auf ein neu zu gründendes (*Fusion durch Neubildung*) oder auf eines der bereits bestehenden Unternehmen (*Fusion durch Aufnahme*) übertragen. ... Bei der *Fusion ohne formelle Liquidation* können die Aktiva und Passiva der beteiligten Unternehmen (wie bei der Umwandlung) durch Gesamtrechtsnachfolge entweder auf eines der bereits bestehenden (*Fusion durch Aufnahme*) oder auf ein neu zu gründendes Unternehmen (*Fusion durch Neubildung*) übertragen werden. Die in den gesetzlichen Vorschriften als Vermögensübertragung bzw. als Verschmelzung und Umwand-

⁴ Sabine Langner (1999), Mergers & Acquisitions, in: WiSt Heft 10/1999, S. 546.

⁵ Auf mögliche Abwehrmaßnahmen wie Überkreuzbeteiligungen, Einsatz der sog. „Goldenen Aktie“, Abschluss von kostenträchtigen Verträgen mit eigenen Führungskräften oder Konkurrenzunternehmen im Falle einer Übernahme, Zusammenarbeit mit einem sog. „Weißen Ritter“, Auflösung stiller Reserven, kann hier nicht näher eingegangen werden. Vgl. hierzu Hans-Paul Becker (1990), Feindliche Übernahmen, in: WiSt, Heft 5/1990, S. 218-222.

⁶ s. Seite 133 ff. unten.

lung bezeichneten Tatbestände lassen sich – trotz teilweise erheblicher Unterschiede in der rechtlichen Ausgestaltung – als Fusion durch Aufnahme deuten.“⁷

Entscheidend für den Begriff der Fusion ist die Tatsache, dass mit ihr immer Kapitalverschiebungen zwischen Regionen, Branchen sowie Marktstruktur und Unternehmensgrößenklassen verbunden sind.

II. Stärke, Dauer und Folgen von Fusionswellen

1. Quantitative Größenordnungen

Um die Bedeutung von Fusionen einigermaßen zuverlässig einschätzen zu können, braucht man je nach interessierender Blickrichtung umfangreiche Informationen. Neben den gängigen statistischen Merkmalen „Anzahl“, „Börsenwert“, „Kaufpreis“, „Umsatz“, „Value added“, „Gewinn“ sowie „Beschäftigte“ und „Investitionsvolumen“ wären Informationen über die „Eigentümerstrukturen“ und die „Kapitalverflechtungen“ hilfreich, denn bei Fusionen handelt es sich stets um Vorgänge, die finanzielle, soziale, kulturelle und politische Macht-effekte einschließen. „Anlass zur Sorge gibt, dass an den jüngsten Fusionsaktivitäten auffallend viele große und größte Unternehmen beteiligt sind, die bereits vor der Fusion über dominierende Marktpositionen verfügten (Megafusionen). Verstärkt wird die Sorge, weil unter den Fusionen der horizontale Zusammenschluss dominiert, d. h. der Zusammenschluss von Unternehmen, die in gleichen oder benachbarten Märkten tätig sind.“⁸ Um solche Aspekte erkennen zu können, sind also Branchen- und Marktdaten mit den o. g. statistischen Daten zu kombinieren. Dies ist bis heute noch nicht gelungen.⁹ Obwohl etwa die Verlag Hoppenstedt GmbH ihre Wirtschaftsdatenbank anbietet oder die KPMG Fides detailliertes, nach Branchen und Ländern gegliedertes Daten-material über gezahlte Kaufpreissummen zur Verfügung stellt oder das Statistische Bundesamt z. Z. ein bundesweites Unternehmensregister aufbaut, fehlen ausreichende Daten über Umfang und Auswirkungen von Fusionsentwick-lungen.

„Die deutsche amtliche Wirtschaftsstatistik berechnet derzeit alle zwei Jahre Ergebnisse über die Unternehmenskonzentration in der Industrie sowie im Handel und

⁷ Rosemarie Kolbeck, Finanzierung III: Vorgänge, in: Willi Albers u. a. (1981), Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Bd. 3, Stuttgart, New York, Tübingen, Göttingen und Zürich, S. 73 f.

⁸ Jörn Kleinert/Henning Klodt (2000), Megafusionen – Trends, Ursachen und Implikationen, Tübingen, S. 1.

⁹ Zum Stand der Diskussion um die anstehenden statistischen Probleme und Lösungen vgl. Monopolkommission (2000), Wettbewerbspolitik in Netzstrukturen, 13. Hauptgutachten, Baden-Baden, S. 84-161.

Gastgewerbe für die Monopolkommission, die ihrerseits im Zweijahresturnus ... Hauptgutachten über den Stand und die Entwicklung der Konzentration in der Wirtschaft erstellt und der Bundesregierung übergibt. Dabei betont die Monopolkommission immer wieder, dass sie für einen Nachweis der „echten“ Konzentration in der Wirtschaft eigentlich Angaben für Konzerne bzw. Unternehmensgruppen benötige.

Eine Ausweitung und Verbesserung der Konzentrationsberichterstattung wird auch von der amtlichen Statistik gewünscht und voll unterstützt. Durch das neue Unternehmensregister und den Gesetzentwurf der Bundesregierung zur Einführung einer Dienstleistungsstatistik, in den eine Ergänzung des § 47 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) aufgenommen ist, wird es zu einer deutlichen Verbesserung bei der Konzentrationsbeobachtung kommen:

- Die statistischen Ämter des Bundes und der Länder bauen zur Zeit mit modernsten Mitteln der Informationstechnologie ein bundesweites Unternehmensregister auf. Damit werden u. a. die Voraussetzungen für eine bessere Beobachtung der Konzentration in der Wirtschaft geschaffen. Das Unternehmensregister umfasst bereits 3,4 Mill. Unternehmen und wird jährlich mit Angaben aus administrativen Dateien aktualisiert.
- Zugleich werden die rechtlichen Voraussetzungen geschaffen, um zur Konzentrationsbeobachtung die Angaben aus privaten Datenbanken über Unternehmensgruppen und so verbundene Unternehmen mit den Angaben des Unternehmensregisters verknüpfen zu können.

Um in die Konzentrationsbeobachtung auch Kapitalverflechtungen und andere wettbewerblich relevante Kooperationen zwischen einzelnen Unternehmen einzubeziehen, sehen die Planungen vor, dass die Monopolkommission mit Datenmaterial aus privaten Datenbanken eine Adressdatenbank erstellt, die neben den Adressen der einzelnen Unternehmen auch deren Zugehörigkeit zu einer ‚Unternehmensgruppe‘ enthält.¹⁰

Für die Behandlung der Frage nach den Beschäftigungseffekten von Fusionen sind Angaben erforderlich, die im Zeitablauf die Entwicklung der Beschäftigtenzahl, der Lohnsummen und der Wertschöpfung sowie der Brutto- und Nettoinvestitionsvolumina und der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen erkennen lassen. Dies ist heute nur zum Teil möglich und auch die gegebenen Möglichkeiten werden nicht ausreichend genutzt.

Herkömmlicherweise werden bei Fusionen – wie in Tabelle 1 dargestellt – die Anzahl der angezeigten Zusammenschlüsse und ihre Behandlung durch das Bundeskartellamt erfasst.

¹⁰ Statistisches Bundesamt (2000), Mitteilung für die Presse Nr. 242/00 vom 7.7.2000.

Tabelle 1

Übersicht über die Anzahl der angezeigten vollzogenen Zusammenschlüsse und der vom Bundeskartellamt ausgesprochenen Untersagungen, gegliedert nach Berichtszeiträumen der Monopolkommission

Berichtszeitraum	Anzeigen vollzogener Zusammenschlüsse	Zahl der Untersagungen
1973/1975	773	4
1976/1977	1 007	7
1978/1979	1 160	14
1980/1981	1 253	21
1982/1983	1 109	10
1984/1985	1 284	13
1986/1987	1 689	5
1988/1989	2 573	16
1990/1991	3 555	8
1992/1993	3 257	6
1994/1995	3 094	8
1996/1997	3 185	9
1998/1999	3 070	8
davon: 1998	1 888	6
1999	1 182	2
Insgesamt	27 009	129

Quelle: Bundeskartellamt (1999), Kartellbericht 1997/1998, BT-Drs. 14/1139 vom 25.6.1999, S. 167 und Monopolkommission (2000) 13. Hauptgutachten, S. 350.

Einen Überblick über die Bieter- und Zielunternehmen sowie die gezahlten Kaufpreise bzw. Transaktionssummen enthält Tabelle 1 jedoch nicht. Die M&A International GmbH, Königstein, liefert entsprechend strukturierte Daten (s. Tabelle 2).

Die Übernahmen mit den Rangziffern 1., 4., 5. und 13. in Tabelle 2 stellen den Hintergrund für die Beiträge von Hann und Maichel in diesem Buch dar.¹¹

Die Entwicklung der Anzahl von Fusionen und die bewegten Kapitalsummen im Verlauf der Jahre 1988-1999 in Deutschland zeigt das nachfolgende Schaubild 1.

¹¹ Vgl. S. 111 ff. und S. 135 ff. unten.

Tabelle 2

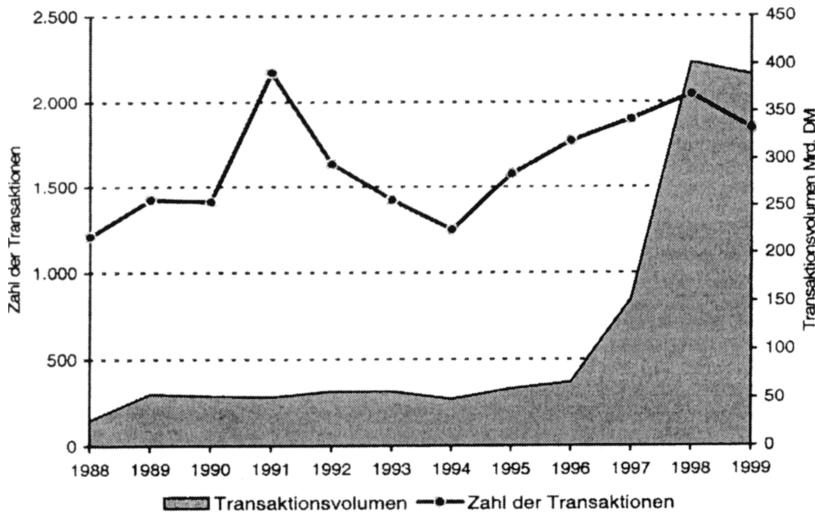
**Übernahme mit deutscher Beteiligung in 2000
nach Höhe des Kaufpreises in Mrd. DM geordnet**

Rang	Zielunternehmen	Bieter	Kaufpreis
1.	Mannesmann AG Deutschland	Vodafone Airtouch Großbritannien	370,0
2.	Voicestream Wireless Corp. USA	Deutsche Telekom Deutschland	106,0
3.	Viag Interkom GmbH & Co. KG Deutschland	British Telecom Großbritannien	31,0
4.	Thames Water plc. Großbritannien	REW Deutschland	19,8
5.	Atecs Mannesmann AG Deutschland	Siemens Deutschland	19,2
6.	Knoll AG (BASF) Deutschland	Abbott Laboratories USA	15,8
7.	Bank Austria AG Österreich	Hypo-Vereinsbank Deutschland	15,3
8.	Powertel Inc. USA	Deutsche Telekom Deutschland	15,2
9.	AOL Europe (Bertelsmann) Deutschland	American Online USA	14,0
10.	Debis Systemhaus GmbH Deutschland	Deutsche Telekom Deutschland	10,8
11.	Cyanamid Agrar USA	BASF Deutschland	8,3
12.	Thomson Travel Group Großbritannien	Preussag Deutschland	6,0
13.	VEW AG Deutschland	RWE Deutschland	5,2
14.	Veba Electronic Inc. (Eon) Deutschland	Schroder Ventures Großbritannien	5,1
15.	Kabel NRW (Telekom) Deutschland	Callahan USA	5,0

Quelle: M&A International GmbH, Königstein.

Deutlich erkennbar wird in diesem Schaubild, dass ab 1996 die Transaktionssummen explosionsartig zugenommen haben und nicht mehr durch die gestiegene Zahl der Fusionen erklärt werden können. Es ist unverkennbar, dass sich immer mehr Großunternehmen am Fusionskarussell beteiligen.

Schaubild 1
**Zahl und Volumen der „Mergers and Acquisitions“-Aktivitäten
in Deutschland von 1988 bis 1999**



Quellen: M&A International GmbH, Königstein und DIW-Wochenbericht 35/2000 vom 31.8.2000, S. 553.

„Effizienzvorteile wie Synergieeffekte (z. B. Skaleneffekte), „vermiedene“ Transaktionskosten, Monopolrenten bzw. Steuervorteile können zu einer Steigerung des Marktwerts des agierenden Unternehmens (Shareholder Value) beitragen.

Demgegenüber lassen sich *Managementmotive* abgrenzen: Man unterstellt, dass die wahren Beweggründe für eine Transaktion im Eigeninteresse des agierenden Managements liegen (Agency-Theorie). Prestigesucht, unzureichende Anreizsysteme und Selbstüberschätzung können Fusionen und Übernahmen verursachen, die letztlich sogar eine Verringerung des Shareholder Value bewirken. Darüber hinaus können übergeordnete Einflussfaktoren identifiziert werden: Das Auftreten neuer Technologien (Internet, Gentechnologie), Änderungen der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen (Einführung des Euro) und die gesamtwirtschaftliche Entwicklung (Globalisierung) können ein Umfeld schaffen, in dem es sich anbietet, eine neue *Unternehmensstrategie* mit Hilfe von M&A zu realisieren.“¹²

Auch Großunternehmen geraten unter das Diktat des Shareholder Value-Prinzips, wonach jedes Unternehmen als Investmentportfolio betrachtet und in

¹² Marcus Oehlrich (2000), Fusionswelle, in: WISU, Heft 2/00, S. 187.

seine Wertschöpfungsketten (z. B. nach Geschäftsbereichen) zerlegt wird. Jede Einzelkette wird fortlaufend systematisch auf ihre wertschöpfende Kraft in all ihren Bestandteilen überprüft und mit denen anderer Unternehmen auf horizontaler und vertikaler Ebene verglichen. Jedes Investment, das unterdurchschnittlich wertschöpfend wirkt, wird aus dem Portfolio entfernt (verkauft). Andere Investments, die die Portfoliorendite über eine hohe Wertschöpfung positiv beeinflussen, werden neu hinzugekauft und kaum ein Unternehmen kann sich diesem einmal angelaufenen Kapitalverwertungszwang gegen den Willen der Kapitalgeber auf Dauer entziehen.

2. Fusionswellen

Das Erscheinungsbild sich von Jahr zu Jahr steigernder und später zyklisch abfallender Fusionszahlen und Volumina ist marktwirtschaftstypisch und nicht neu. Für die USA haben F. M. Scherer und David Ross vier Fusionswellen nachgewiesen, beginnend mit der ersten großen Fusionswelle von 1897-1904 und endend mit der vierten Welle, die ihren Gipfel 1985 erreichte.¹³

Stephan A. Jansen und Günter Müller-Stewens haben diesen Ansatz aufgegriffen und für die USA bis heute fünf große Fusionswellen festgestellt. Sie schreiben:

„Wie in allen Märkten sind auch hier Konjunkturen zu konstatieren; so können zumindest für den traditionell führenden Markt der Vereinigten Staaten bis heute fünf große Wellen identifiziert werden:

- Die erste Fusionswelle (1880-1904) kann mit der ‚industriellen Revolution‘ verbunden werden. Technologiebedingten Überkapazitäten wurde mit horizontalen Übernahmen von Wettbewerbern mit monopolistischen Strukturen und Kartellen begegnet. Hier liegt die Geburtsstunde vieler heutiger amerikanischer Standardwerte wie Eastman Kodak, DuPont und General Electric.
- Der zweiten Welle (1916-1929) lag verstärkt das Motiv der Optimierung der Wertschöpfungskette zugrunde, das mit Zukäufen von vor- beziehungsweise nachgelagerten Unternehmen zu einer vertikalen Integration der Wirtschaft führte. Während dieser Welle entstanden Unternehmen wie General Motors und IBM.
- Die Übernahmeaktivitäten der sechziger Jahre (1965-1969) ließen vor dem Hintergrund der populär gewordenen Diversifikations- beziehungsweise Portfoliotheorie riesige Konglomerate wie Gulf & Western, ITT oder Teledyne durch Zukäufe von unverwandten Geschäftsbereichen entstehen.
- Die spektakuläre vierte Welle (1984-1990) wies zwei Phänomene auf: Zum einen ging es um eine – kartellrechtlich ermöglichte – Kernkompetenzenorientierung mit

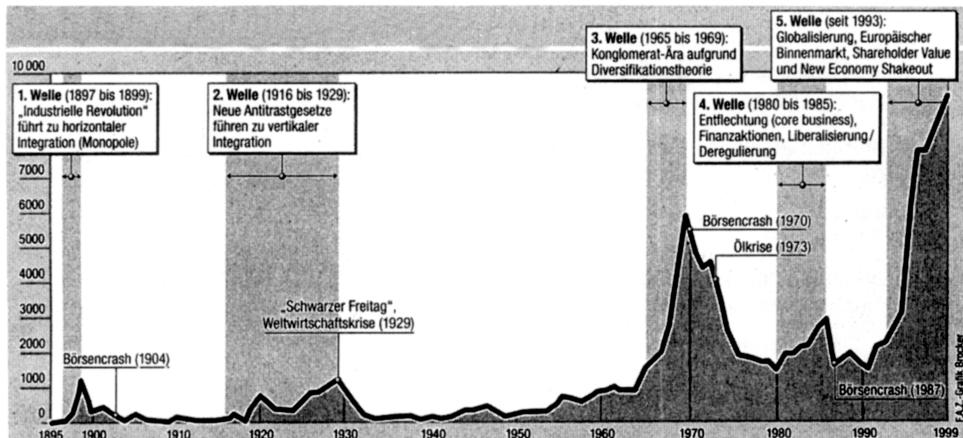
¹³ F. M. Scherer/David Ross (1990), Industrial Market Structure and Economic Performance, Third Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, S. 153-186, insbes. S. 154.

horizontalen Zukäufen zur Synergieerzielung. Zum anderen war parallel eine Weiterentwicklung der Finanzmärkte zu erkennen, die auch steuerrechtlich die Durchführung sogenannter ‚Leveraged Buyouts‘ (LBO) begünstigte, die Übernahme unterbewerteter Unternehmen. Weiterhin trugen aktive Investoren zur Weiterentwicklung der Finanzmärkte bei, indem sie als unterbewertet betrachtete Unternehmen nach der Übernahme ‚aufbrachen‘, um sie dann einzeln mit einem Mehrwert wieder weiterzuverkaufen.

Alle in immer kürzeren Abständen einsetzenden Wellen wiesen große Unterschiede hinsichtlich ihrer strategischen Zielsetzungen auf. Gemeinsam war ihnen ihre Korrelation zur Entwicklung des Sozialproduktes und zu den Aktienmärkten. Alle Fusionswellen hatten volkswirtschaftliche Rezessionen beziehungsweise Einbrüche am Aktienmarkt zur Folge.“¹⁴

Schaubild 2

Die fünf Fusionswellen in Amerika



Quelle: Stephan A. Jansen/Günter Müller-Stewens (2000), in: FAZ Nr. 240 vom 4.10.2000

Die fünfte Fusionswelle hat sich seit 1995 auch in Deutschland bemerkbar gemacht und ihren Gipfel – wie Tabelle 1 und Schaubild 2 zeigen – um die Jahrhundertwende erreicht. Ein den Kapitalinteressen freundlich gesonnener Gesetzgeber hat dies akzeptiert und sogar gefördert. Exemplarisch für seinen Einsatz stehen das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), das Kapitalaufnahmeverleichtungsgesetz (KapAEG) oder

¹⁴ Stephan A. Jansen/Günter Müller-Stewens (2000), Endet die fünfte Welle auf dem Markt für Unternehmensübernahmen in einer Rezession?, in: FAZ Nr. 240 vom 4.10.2000.

auch das Kapitalgesellschaften und Co.-Richtliniegesetz (KapCoRiLiG). Für eine stärkere Kapitalmarktorientierung bestehen darüber hinaus Shareholder Valueinstrumente wie internationale Rechnungslegung, Aktienrückkaufprogramme, unternehmenswertorientierte Entlohnung von Mitarbeitern oder Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen. Das Gesetz zur Senkung der Steuergesetze und zur Reform der Unternehmensbesteuerung (StSenKg) belässt Veräußerungsgewinne bei Kapitalgesellschaften schon jetzt steuerfrei, wenn es sich um ausländische Beteiligungen handelt. Vom Jahr 2002 an bleibt dann auch der Gewinn aus dem Verkauf inländischer Beteiligungen steuerfrei. Aus diesen Gründen ist anzunehmen, dass die Fusionswelle in Deutschland zunächst noch auf hohem Niveau verharrt, aber nach 2002 im Nachlauf zur Konjunkturflaute abebben wird.

3. Fehlentwicklungen

Fusionen gelten seit Anbeginn der Industrialisierung als probates Mittel, den Umstrukturierungsprozessen in der Wirtschaft Rechnung zu tragen. Der Anfangseuphorie folgt jedoch bei vielen Fusionen nicht selten die Phase der Ernüchterung und der Enttäuschung. Das Ergebnis einer Vielzahl empirischer Studien ist trotz des Fehlens von Vergleichsmaßstäben und ungeachtet sehr unterschiedlicher Messkonzepte und divergierender Datenbasen in dem Sinne eindeutig, dass Fusionen sehr häufig – die Bandbreiten reichen von 40-70 % – scheitern oder zumindest nicht den Erfolg haben, der erwartet oder angestrebt wurde. Nach einer im Jahre 2000 durchgeföhrten Untersuchung des Beratungsunternehmens Pricewaterhouse Coopers erwirtschafteten 80 % der Unternehmen nicht die Kapitalkosten der Transaktion, mehr als 30 % der Unternehmen wurden wieder verkauft. Andere Studien sprechen von Misserfolgsraten von 50-75 %.¹⁵

Teilweise erfahren die Aktionäre der Bieterunternehmen stärkere Vermögensverluste, und zwar insbesondere bei horizontalen Akquisitionen. In der Mehrzahl der Fälle verzeichnen hingegen die Anteilseigner der Zielunternehmen deutliche Vermögenssteigerungen. Zumindest auf kurze Sicht steht der Anteilseigner eines Übernahmekandidaten weitaus häufiger auf der Gewinnerseite als der Aktionär des scheinbar überlegenen Bieterunternehmens. Dieses für den amerikanischen Aktienmarkt immer wieder bewiesene Phänomen lässt sich auch für die deutsche Fusionslandschaft belegen.¹⁶

Der Shareholder Value ist bei mehr als 50 % aller Fusionen und Übernahmen nicht schneller gewachsen als der Branchendurchschnitt. Dies ist das Ergebnis

¹⁵ Vgl. FAZ Nr. 254 vom 1.11.2000, S. 49.

¹⁶ Vgl. FAZ Nr. 170 vom 25.7.2000.

einer Studie des Beratungsunternehmens Mercer Management Consulting GmbH, das mehr als 300 Zusammenschlüsse in den vergangenen zehn Jahren untersucht hat. Angesichts der hohen Entwicklungskosten spielen in vielen Branchen, allen voran der Pharma-Industrie, die Größe eines Unternehmens eine wichtige Rolle. Auch der gemeinsame Vertrieb ist ein bedeutender Grund für das Zusammengehen. In der Stahlindustrie oder der Stromerzeugung wiederum werden Fusionsfantasien vor allem durch Überkapazitäten entfacht.¹⁷

Für den Bereich der Informationstechnologien, die im zweiten Teil dieses Buches ebenfalls angesprochen werden, gelten nach Auffassung von Ulrike Bettge die gleichen Motive, „wie man sie auch im gesamten IT-Markt antrifft. In erster Linie geht es um die Sicherung und Erweiterung der Marktposition vornehmlich durch Produkt- und Technologiezukauf sowie Kundenerwerb und Ausweitung der Betriebskanäle. Zukauf von Management-Know-how und Kurspflege spielen dagegen eine eher untergeordnete Rolle bei der Entscheidung für eine Akquisition. Typische Käufermotive sind:

- Erwerb komplementärer Produkte, Erweiterung der Produktpalette
- Zukauf von angelehnten Technologien
- Erschließung neuer Märkte und Vertriebskanäle
- Erreichen einer kritischen Größe
- Verkürzung von Entwicklungszeiten
- Zukauf zusätzlicher Standorte für die Expansion
- Verfolgung von Diversifikationsstrategien
- Ergänzung von Management-Know-how
- Kurspflege.“¹⁸

Der Präsident des Bundeskartellamtes Ulf Böge sieht in einer betriebswirtschaftlich nicht notwendigen Fusionswelle einen Wettbewerbsnachteil für den Standort Deutschland. Böge vertrat die Auffassung, dass die Bewertung der Fusionswelle nicht auf eine kartellrechtliche Betrachtung verengt werden dürfe. Böge betonte nach einem Zeitungsbericht, dass viele Fusionen heute nicht betriebswirtschaftlich veranlasst seien. Nachahmungseffekte und der pure Drang nach Größe spielten ebenso eine Rolle wie Unternehmensberater und Investmentbanken, die an Fusionen verdienten. Unbestreitbar müsse im Zeitalter der Globalisierung die optimale Unternehmensgröße neu definiert werden.

¹⁷ Vgl. FAZ Nr. 19 vom 24.1.2000.

¹⁸ Ulrike Bettge (2000), IT-Services: Mergers & Acquisitions in Europa, in: Mergers and Acquisitions Review, Heft 5/2000, S. 191.

Die Gefahr der Re-Oligopolisierung und Vermachtung der Märkte dürfe aber nicht übersehen werden.¹⁹ Bemerkenswert ist auch die Rolle von mittelständischen Unternehmen im Fusionsgeschehen. Stephan A. Jansen und Klaus Körner führen dazu aus: „Mittelständische Unternehmen (bis eine Milliarde DM Umsatz) realisierten aber tendenziell eine bessere Umsatzentwicklung nach einer Fusion – von ihnen konnten immerhin 54,5 % im Vergleich zu gerade einmal 38,9 % bei den Großunternehmen den Umsatz im Vergleich zum Wettbewerb steigern. Im Mittelstand stehen die Marketing- und Vertriebsziele beim Zusammenschluss noch weit mehr im Vordergrund als bei Konzernen, ebenso wie die Realisierung von Wachstumsenergien, der Aufbau eines zusätzlichen Standbeins sowie die Erhöhung der Marktpräsenz.“²⁰

Aus diesen Analysen wird hinlänglich deutlich, dass Fusionen in ihren Wellenbewegungen auch gesamtwirtschaftliche Bedeutung haben. Lässt man einmal die Risiken von Nominalkapitalverlusten beiseite, so ergeben sich immerhin Gefahren für die gesamtwirtschaftliche Kapitalausstattung für das Wirtschaftswachstum und für die Beschäftigung. Der sektorale Strukturwandel kann durch Kapitalfehlleitungen behindert werden und auch regionale Verwerfungen sind denkbar.

4. Beschäftigungseffekte

Die Ausrichtung der Fusionsziele am Shareholder Value führt oft zu kurzfristigem Gewinnmaximierungsstreben. Vordringlich versucht dann das fusionierte Unternehmen, Rationalisierungsreserven auszuschöpfen und Kostensenkungssynergien zu bevorzugen statt das Umsatzwachstum zu forcieren. Amerikanische Erfahrungen zeigen, dass Übernahmen häufig mit der Zerschlagung und Ausschlachtung von Unternehmen enden. Der Kauf eines Unternehmens, um Grundstücke, technische Entwicklungen oder Absatznetze zu werben, ist nicht zwangsläufig dazu geeignet, langfristig optimale Unternehmensgrößen herzustellen.

Die Arbeitnehmer eines Unternehmens repräsentieren hingegen eher das langfristige Element der Unternehmung. Ein starker Arbeitnehmerschutz kann dies angemessen garantieren. Der Bieter sollte deswegen angeben müssen, welche Effekte die Übernahme auf die Arbeitsplätze in kurzer und mittelfristiger Sicht hat.

¹⁹ Vgl. FAZ Nr. 146 v. 27.6.2000.

²⁰ Vgl. Stepan A. Jansen/Klaus Körner (2000), in: FAZ Nr. 260 vom 8.11.2000, S. 49.

Eine solche Forderung lässt sich jedoch nur durchhalten, wenn man über die Beschäftigungseffekte von Übernahmen mehr gesichertes Wissen hat. So umfangreiche die Literatur zur Zusammenschlusskontrolle im Hinblick auf Anzahl, Umsatz und Kapital der beteiligten Unternehmen sowie in Bezug auf Ursache und Motive für Fusionen ist, so mager ist sie zu den Aspekten „Beschäftigungseffekte“ und „Schutz von Arbeitsplätzen“ bei Fusionen.²¹

Bernhard Nagel hat 1982 einen ersten Versuch unternommen, die notwendigen Daten anhand eines Fallbeispiels festzuhalten. Zum Fusionsfall Kaiser – VAW schreibt Bernhard Nagel:

„Die Beteiligten hatten prognostiziert, bei der Erlaubnis der Fusion müssten rund 700, ohne die Fusion jedoch 2 450 Arbeitnehmer entlassen werden. Die Fusion wurde nicht erlaubt. Heute läßt sich rückblickend feststellen, daß bis Ende 1975 anstelle der vorausgesagten nur 1 828 Arbeitsplätze verlorengegangen, obwohl die Aluminiumindustrie in dieser Zeit vom tiefsten Einbruch der Produktion seit dem Zweiten Weltkrieg betroffen wurde. Bis Ende 1978 kam es sogar zu einem Zuwachs von 400 Arbeitsplätzen gegenüber 1975. Die Prognosen hatten sich nicht bewährt; die Erlaubnis der Fusion hätte sich als Fehler erwiesen.“

Die Rechnung mit den Arbeitsplätzen

Von Kaiser-VAW vorausgesagte Beschäftigungszahlen im Vergleich zur tatsächlichen Entwicklung

Werke im Aluminiumhalbzeug- Bereich	Stand 31.7.1974	Beschäftigungszahl			
		Firmenvoraussage für Fusion	Firmenvoraussage für Ablehnung	31.12.1975	31.12.1978
Kaiser ¹ , Koblenz	815	727	–	620	700 ²
VAW-Leichtmetall	5 986	5 383	4 387	4 389	4 729
davon in:					
Bonn	1 485	1 534	778	1 043	–
Hannover	1 917	1 265	1 272	1 287	–
Neumünster	535	535	288	359	–
Grevenbroich	2 049	2 049	2 049	1 700	–
gesamt	6 801	6 110	4 387	5 009	5 400 ²
Veränderung gegenüber Stand vom 31.7.1974	-691		-2 414	-1 792	-1 400

¹ bis 31.12.1975 Kapal-Gruppe, ² geschätzt: Quellen: Monopolkommission: Hauptgutachten II 1976/77 Tz.456-460 Geschäftsberichte, Zeitungsartikel

Wirtschaftswoche Nr. 42 · 15.10.1979“²²

Einen sehr aussagekräftigen Versuch, die Auswirkungen von Fusionsaktivitäten auf die Beschäftigung (Arbeitsnachfrage) innerhalb der genossenschaft-

²¹ Auf beteiligungspolitische Implikationen von Marktstrukturveränderungen wird des Öfteren hingewiesen. So z. B. von R. E. Hall (1986), Market Structure and Macroeconomic Fluctuations, in: Brookings Papers on Economic Activity, Bd. 2, S. 285-322, oder von Werner Ritterhofer (1996), Telekommunikationsmärkte im Umbruch, in WSI-Mitteilungen, Heft 9/1996, S. 555-563, ohne dass jedoch dahinter jeweils ein geschlossenes Konzept sichtbar würde.

²² Bernhard Nagel (1982), Fusionskontrolle und Schutz von Arbeitsplätzen, in: Arbeit und Recht, 30. Jg. 1982, (S. 207-215), S. 211.

lichen Wohnungsbaubranche in Großbritannien mit 93 Unternehmen für den Zeitraum von 1981-1993 zu erfassen, haben kürzlich Michelle Haynes und Steve Thompson unternommen.²³ Sie kommen zu differenzierten Ergebnissen, die sich aber wie folgt zusammenfassen lassen: In der Phase des Zusammenschließens steigt die Beschäftigtenzahl zunächst um 1,6-2,7 % an. Nach ca. drei Jahren beginnt die Beschäftigtenzahl zu sinken und pendelt sich in längerer Frist bei einem Arbeitsplatzverlust von ca. 20 % ein (S. 49).

Zur Vorbereitung der Tripartite Tagung über die Beschäftigungswirkungen von Fusionen im Banken- und Finanzdienstleistungssektor vom 5.-9. Februar 2001 hat das International Labour Office der ILO, Genf, einen Untersuchungsbericht vorgelegt, der alle wichtigen Wirtschaftsregionen der Welt einbezieht. Nach Schätzung der ILO sind in den 90er Jahren allein in Europa durch die Konzentration im Finanzdienstleistungssektor etwa 130.000 Arbeitsplätze weggefallen. Bis zum Jahr 2002 erwartet man einen weiteren Abbau von 300.000 Stellen, weil viele europäische Länder bei den Filialen immer noch als „overbanked“ gelten. Die vielen Fusionen und Übernahmen bei den Banken haben zudem die Arbeitsmotivation der Beschäftigten erheblich vermindert. Nach Ansicht der ILO ist die Verunsicherung der Mitarbeiter bei den Banken durch den Konzentrationsprozess deshalb so groß, weil diese Branche lange Zeit sehr stabile Verhältnisse hatte und Stellen oft auf Lebenszeit garantiert waren.²⁴ Die KPMG des UK Großbritannien kommt in ihrem Global Research Report 1999 ebenfalls zu der Schlussfolgerung, dass unter den sechs (drei harte, drei weiche) Schlüsselfaktoren für den Fusionserfolg die Menschen der entscheidende Schlüsselfaktor für die Herbeiführung des Fusionserfolges sind (S. 21).

Die ILO empfiehlt für die weitere Diskussion einen Katalog von Punkten, deren Beantwortung m. E. dringend der Unterfütterung durch weitere empirische Forschungen bedarf, die sich nicht nur auf diesen Sektor beschränken sollten. Die ILO schlägt folgende Diskussionspunkte vor (ILO (2001), S. 115):

„1. Allgemeine Aspekte von Unternehmensfusionen

Welche Maßnahmen sollten Regierungen und Sozialpartner im Zusammenhang mit Unternehmensfusionen und anderen wettbewerbsrelevanten Faktoren ergreifen, um hochqualitative universale Finanzdienstleistungen zu erhalten?

²³ Vgl. Michelle Haynes/Steve Thompson (1999), Merger Activity and Employment: Evidence from the UK Mutual Sector, in: Empirica, Bd. 26/1999, S. 39-54.

²⁴ Vgl. International Labour Organization (ILO) (2001), The Employment Impact of Mergers and Acquisitions in the Banking and Financial Services Sector, Genf, insbes. S. 112 ff.

2. Beschäftigung

- (a) Wie haben Unternehmensfusionen und damit verbundene Reorganisationen die Höhe und Qualität von Beschäftigung beeinflusst, eingeschlossen die Auswirkung auf Geschlecht, Vollzeit- und untypische Beschäftigung?
- (b) Wie können angesichts gestiegenen Wettbewerbs Beschäftigungsbelange und das betriebliche Erfordernis, sich umzustrukturieren, einschließlich durch Unternehmensfusionen, miteinander in Einklang gebracht werden?
- (c) Was sollten die Sozialpartner und Regierungen tun, um die Unternehmensfusionsziele zu unterstützen und dabei die Höhe, Qualität und Gleichbehandlung von Dienstleistungsbeschäftigte zu garantieren?

3. Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen

- (a) Wie könnte Entwicklung und Planung der menschlichen Arbeitskraft durch die Finanzunternehmen genutzt werden, um die Gemeinsamkeit der Interessen zwischen Arbeitnehmerbelangen und den gemeinsamen Zielen, welche die Unternehmensfusionen verfolgen, zu maximieren?
- (b) Wie sollte Arbeitsplatzsicherheit im Finanzierungsdienstleistungssektor gefördert werden, um das betriebliche Engagement, die Motivation und die Leistung der Arbeitnehmer zu steigern, um damit die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die Fusionsziele erreicht werden?
- (c) Was sollte getan werden, um Tarifverhandlungen im Bank- und Finanzierungsdienstleistungssektor zu fördern, wobei das Wachstum von individuellen Anreizplänen und teambasierten Belohnungssystemen in Betracht gezogen wird.
- (d) Was sollten die Mindestarbeits- und Beschäftigungs-Standards von atypischen Arbeitnehmern im Finanzdienstleistungssektor sein?“ (Übers. v. Verf.)

Wenn man in weiteren wünschenswerten empirischen Untersuchungen über den Finanzierungsdienstleistungssektor hinausgehen will, könnte man die nach Zahl der Fusionen und Transaktionsvolumen wichtigsten Branchen (siehe Tabelle 3) ggf. mit Vorrang untersuchen.

Dabei sollte auch ein Erklärungsansatz nicht unbeachtet bleiben, den Thomas Becker von der Unternehmensberatung A. T. Kearney kürzlich vorgestellt hat. Danach sind Fusions- und Konzentrationswellen („Konsolidierung“) nach Zeitpunkt und Verlauf keineswegs zufällig.

„Die Konsolidierung in jeder Industrie gehorcht derselben Gesetzmäßigkeit, die sich entlang einer S-förmigen Kurve mit vier Phasen darstellen lässt. So das Ergebnis einer umfangreichen Studie von A. T. Kearney im Zeitraum 1998 bis 2000 mit über 25 000 überwiegend börsennotierten Unternehmen.“

Am Anfang der Konsolidierungswelle steht eine Dekonzentration des Marktes, ausgelöst zumeist von einer politisch bedingten Deregulierung des Wettbewerbs, wie es zur Zeit in der Telekommunikationsbranche zu beobachten ist.

Vier bis sechs Jahre später, zu Beginn der zweiten Phase, hat die Anzahl der Wettbewerber einen Höhepunkt erreicht. In dieser Wachstumsphase entwickeln sich rege M&A-Tätigkeiten, die Konzentration nimmt progressiv zu. Hier werden weitreichende und kaum widerrufbare Entscheidungen gefällt.

*Tabelle 3***Branchen mit hohen Fusionsaktivitäten 1999**

Branche	Zahl	Transaktionsvolumen in Mrd. DM
EDV	240	1,3
Lebensmittel	166	2,3
Maschinenbau	161	8,2
Dienstleistungen	152	2,9
Finanzen	141	24,5
Elektro	115	11,2
Medien	114	3,2
Chemie	112	60,2
Bau	105	8,1
Pharma	71	6,5
Transport	69	6,0
Auto	67	5,7
Energie	53	26,9
Metall	48	0,6
Textilien	36	0,1
Entsorgung	32	0,0
Verpackungen	31	0,4
Telekom	19	144,5
Sonstige	112	6,5

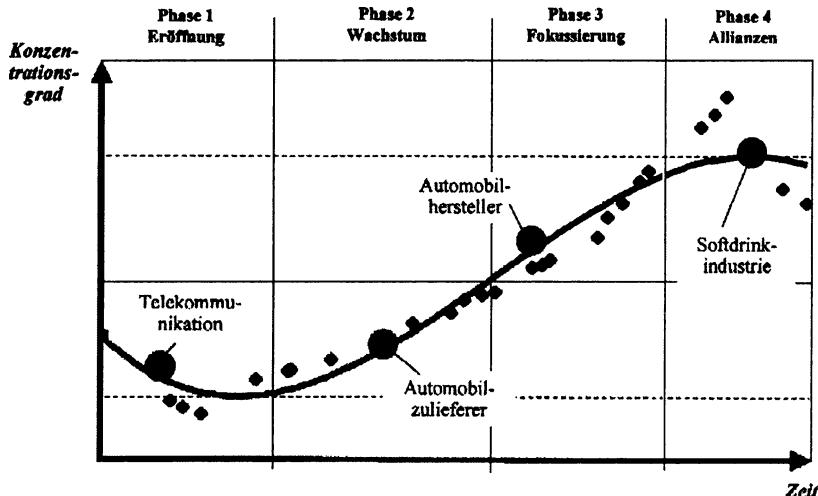
Quelle: M&A International GmbH, Königstein.

Die dritte Phase wird von einem weiteren Anstieg der Konzentration geprägt. Doch verläuft er – wenn auch auf sehr hohem Niveau – nur noch sehr schwach. Konsolidierungstreiber ist in dieser Fokussierungsphase vor allem die Bereinigung des unternehmenseigenen Portfolios.

In der letzten Konsolidierungsphase stehen keine potentiellen M&A-Partner mehr zur Verfügung. Der Markt ist dementsprechend konzentriert – bis zu 75 Prozent Marktanteil entfallen auf die drei größten Wettbewerber.“²⁵

²⁵ Thomas Becker, Das „Endgame“-Szenario, in: FAZ, Nr. 113 vom 16.5.2001, S. B11.

Schaubild 3
Konzentrationsphasen



Quelle: A. T. Kearney, 2001.

III. Gestaltungs- und Verbesserungsmöglichkeiten

Die gesamtwirtschaftlichen, regionalen und sektoralen Beschäftigungswirkungen von Fusionen stehen grundsätzlich außer Frage. Die Bedeutung des Faktors Arbeit als Hauptschlüssel zum Fusionserfolg ist allgemein erkannt und anerkannt. Auch das Problem der politischen und ökonomischen Machtzusammenballung im Gefolge von Fusionen wird nicht übersehen. Vielmehr wird der Konflikt zwischen zusammenschlussbedingten Kostensparnissen mit Wohlfahrtsverbesserungen und dem Anstieg wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Macht mit Wohlfahrtsverlusten²⁶ allerdings oft verharmlost oder heruntergespielt. Als Beispiel mag die folgende Einschätzung des Bundeskartellamtes dienen: „Die Auswirkungen der Großfusionen und der sie begleitenden Restrukturierungen von Unternehmen auf den Wettbewerb sind ambivalent. Soweit die Wettbewerbsbeziehungen von der Globalisierung erfasst werden, tritt zunächst eine räumliche Markterweiterung ein. Dieser Markterweiterungseffekt ist in

²⁶ Zur Konfliktthematik vgl. Konstanze Kinne (2000), Effizienzvorteile in der Zusammenschlusskontrolle, Baden-Baden.

seiner Wirkung auf die Wettbewerbsintensität – bislang jedenfalls – stärker als die Zunahme des Konzentrationsgrades als Folge der erhöhten Fusionsaktivität der Unternehmen.“²⁷

Und auch die Bundesregierung wiegelt ab: „Die Zahl der vollzogenen und beim Bundeskartellamt angezeigten Unternehmenszusammenschüsse ist im Berichtszeitraum gegenüber der Vorperiode sprunghaft angestiegen. Aus Sicht der Bundesregierung gibt diese Zunahme jedoch keinen Anlass zur Besorgnis, weil sie überwiegend auf wettbewerbsrechtlich unproblematische Übernahmen kleinerer Unternehmen zurückzuführen ist.“²⁸

Weil die Zunahme der Kleinfusionen stärker war als die der Großfusionen, waren die Letzteren nicht besorgniserregend. Diese Logik verstehe, wer will! Da klingt Karel Van Miert Warnung, die Wettbewerbspolitik diene dazu, „die Marktwirtschaft zu schützen und sie nicht zu einer ‚Machtwirtschaft‘ ausarten zu lassen“²⁹, plötzlich sehr aktuell.

1. Wettbewerbspolitische Fusionskontrolle

In der wettbewerbspolitischen Praxis der Fusionskontrolle spielen Beschäftigungsaspekte eine mehr als untergeordnete Rolle. Das hängt sicherlich mit der wirtschaftstheoretischen Begründung der Wettbewerbspolitik zusammen, die sich bevorzugt auf Preise und Mengen des Produktmarktes konzentriert. Die Märkte der – angeblich davon abgeleiteten – Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital gelten im Genehmigungs- und Untersagungsverfahren durchaus gesetzesgerecht eher als nebensächlich. Hinzu kommt, dass die Zahl der besonders begründungsintensiven Untersagungen von Zusammenschlüssen – wie Tabelle 1 zeigt – in den letzten Jahren unter drei Promille aller Zusammenschlüsse gelegen hat.

Vor allem aber die fachwissenschaftliche Diskussion um die Reform der Fusionskontrolle in Deutschland und in der Europäischen Union hat das Arbeitsplatzargument kaum beachtet.³⁰ Das ist wettbewerbsrechtlich zunächst

²⁷ Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamtes 1997/98, BT-Drs. 14/1139 vom 25.6.1999, S. 6.

²⁸ Stellungnahme der Bundesregierung zum Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamtes 1997/98, BT-Drs. 14/1139 vom 25.6.1999, S. III.

²⁹ Karel Van Miert (2000), Markt – Macht – Wettbewerb, Stuttgart, München, S. 78.

³⁰ Vgl. Europäische Kommission (1999a), Weißbuch über die Modernisierung der Vorschriften zur Anwendung der Artikel 85 und 86 EG-Vertrag, Luxemburg. Europäische Kommission (1999b), Die Wettbewerbspolitik der Europäischen Gemeinschaft, Luxemburg.

Erhard Kantzenbach u. a. (1996), Kollektive Marktbeherrschung: Neue Industrieökonomik und Erfahrungen aus der Europäischen Fusionskontrolle, Baden-Baden.

nicht weiter verwunderlich, weil das deutsche und europäische Wettbewerbsrecht eine „Gefährdung von Arbeitsplätzen“ als Untersagungsgrund nicht kennt. Seitdem es jedoch im Genehmigungsverfahren die Auflagenpraxis und die Zusagenregelung per Zusagenvertrag gibt, besteht die Chance, dass die Fusionskontrolle sich als gleichrangig in der Zielrangordnung mit anderen Wirtschaftspolitiken versteht. Die Fusionskontrolle soll sich m. E. nicht in den Dienst der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik stellen, darf diese Politiken aber auch nicht konterkarieren oder andere Ziele verfolgen, wie es z. B. die Monopolkommission nahe legt.³¹ Auch wenn die Auflagen- und Zusagenpraxis nicht zu einer laufenden Verhaltenskontrolle führen soll, könnten die Kartellbehörden in Deutschland und in der EU „mit ihr z. B. doch sicherstellen, dass die Unternehmensleitung mit der Arbeitnehmerseite, d. h. mit dem Betriebsrat oder der zuständigen Gewerkschaft, Vereinbarungen über die Erhaltung oder Neuschaffung von Arbeitsplätzen abschließt und durch Vertragsstrafen absichert ...“³² Insbesondere sollten die Kartellbehörden bei der Beobachtung der Zusammenschlüsse ein besonderes Augenmerk auf diejenigen Zusammenschlüsse richten, an denen beschäftigungsintensive Klein- und Mittelunternehmen beteiligt sind.

Die Frage nach dem Verhältnis der Fusionskontrolle zur Industrie- und Beschäftigungspolitik stellt sich explizit bei der Deutschen Ministererlaubnis oder bei Freigabe- bzw. Untersagungsentscheidungen der EU-Kommission (Merger Task Force). Zur EU-Fusionskontrolle äußert sich Andreas Strohm

- Wolfgang Kerber (1994), Die Europäische Fusionskontrollpraxis und die Wettbewerbskonzeption der EG, Bayreuth.
- Jörn Kleinert/Henning Klodt (2000), Megafusionen – Trends, Ursachen und Implikationen, Tübingen.
- Jörn Kruse/Otto G. Mayer (Hrsg.) (1996), Aktuelle Probleme der Wettbewerbs- und Wirtschaftspolitik, Baden-Baden.
- Hans Otto Lenel (2000), Zu den Megafusionen in den letzten Jahren, in: Hans Otto Lenel u. a. (Hrsg.) (2000), Ordo-Jahrbuch Bd. 51, Stuttgart, S. 1-31.
- Ernst-Joachim Mestmäcker (1984), Recht und ökonomisches Gesetz, 2. Auflage, Baden-Baden.
- Monopolkommission (1999), Kartellpolitische Wende in der Europäischen Union?, Sondergutachten 28, Baden-Baden.
- Monopolkommission (2000), Wettbewerb auf Telekommunikations- und Postmärkten?, Sondergutachten 29, Baden-Baden.
- Peter Oberender (Hrsg.) (2000), Die Europäische Fusionskontrolle, Berlin.
- Ingo Schmidt und André Schmidt (1997), Europäische Wettbewerbspolitik, München.
- Ingo Schmidt (1999), Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, 6. Auflage, Stuttgart.
- Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie (2000), Reform der Europäischen Kartellpolitik, Gutachten vom 1.7.2000.

³¹ Vgl. Jürgen Kromphardt (1996), Ursachen und Konsequenzen der Wettbewerbsbeschränkungen auf dem Arbeitsmarkt, in: Jörn Kruse und Otto G. Mayer (Hrsg.) (1996), S. 323-340.

³² Bernhard Nagel (1982), S. 212.

weiter unten.³³ Seit Einführung der Deutschen Fusionskontrolle hat es 16 Anträge auf Ministererlaubnis gegeben, von denen sechs Anträge positiv entschieden wurden. In vielen Fällen ist von Seiten der Antragsteller das Arbeitsplatzargument ins Feld geführt worden.

„Das Ziel, Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten, kann sowohl als gesamtwirtschaftlicher Vorteil als auch im Rahmen der Gemeinwohlprüfung erfaßt werden. Das ‚übergäende Interesse der Allgemeinheit‘ umfaßt den gesamtwirtschaftlichen Vorteil, kann aber auch darüber hinaus gehen und sich im Einzelfall auf nicht ökonomische Ziele erstrecken ... Der Schutz von Arbeitsplätzen ist jedenfalls auch ein ökonomisches Ziel. Es ergibt sich aus dem ‚magischen Viereck‘ in § 1 StabG, das auch einen hohen Beschäftigungsstand sicherstellen soll. Daneben bestehen übergäende Interessen der Allgemeinheit an der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und der Erhaltung von Arbeitsplätzen, die über eine rein ökonomische Betrachtungsweise hinausgehen ... Weder bei den bisherigen Gutachten der Monopolkommission noch bei den Entscheidungen des Bundeswirtschaftsministers wird zwischen gesamtwirtschaftlichen und Gemeinwohlüberlegungen getrennt. Gerade bei der Prüfung von Arbeitsplätzen ist eine solche Trennung aber geboten, da die Gemeinwohlgründe zwar die gesamtwirtschaftlichen Überlegungen beinhalten, jedoch über sie hinausgehen können.“³⁴

Bei der Prüfung sind u. a. branchenstrukturpolitische und regionalpolitische Überlegungen anzustellen, in die neben den rein ökonomischen auch die sozialen Folgewirkungen einbezogen werden ... Problematisch ist, ob im Rahmen von § 24 Abs. 3 GWB betriebswirtschaftliche Überlegungen, d. h. eine Art Bilanzierung der Arbeitsplätze in den beteiligten Unternehmen vor und nach der Fusion, einen Platz haben. In ihrem bisherigen Gutachten hat die Monopolkommission stets gesamtwirtschaftlich argumentiert. Sie hat die voraussichtliche Entwicklung nicht nur bei den beteiligten Unternehmen, sondern jeweils in der ganzen Branche untersucht.“³⁴

Hieran sollte sich m. E. auch nichts ändern, denn das Beschäftigungsargument muss hieb- und stichfest sein, wenn es vorgebracht wird. Auf dieser Linie bewegt sich auch die Bundesregierung.

„Generell betrachtet verlaufen Kapazitäts- und Arbeitsplatzentwicklung i. d. R. anders als von den Unternehmen unterstellt. Zumindestens kurzfristig führen Fusionen im Allgemeinen zu größeren Arbeitsplatzverlusten als die Weiterführung von selbständigen Unternehmen im Wettbewerb. Andererseits werden durch die Aufrechterhaltung international nicht wettbewerbsfähiger Strukturen auch Arbeitsplätze gefährdet, die bei rechtzeitiger Durchführung notwendiger Anpassungsmaßnahmen hätten erhalten werden können. Nach Auffassung der Bundesregierung können Fusionen grundsätzlich ein geeignetes Mittel für die Unternehmen sein, sich dem raschen Strukturwandel der Weltwirtschaft anzupassen und auf diese Weise dazu beizutragen, zukunftsfähige Arbeitsplätze zu sichern. Dies setzt allerdings voraus, dass die an der Fusion beteiligten Unternehmen auch nach einem Zusammenschluss wesentlichem Wettbewerb ausgesetzt bleiben. Denn im Allgemeinen ist ein wirksamer Beitrag von Fusionen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, etwa durch die Entwicklung neuer Technologien, und damit letztlich

³³ Vgl. Andreas Strohm, S. 61 unten sowie die einschlägige Literatur in Fußnote 30.

³⁴ Bernhard Nagel (1982), S. 209.

auch für mehr Beschäftigung nur gewährleistet, wenn das wettbewerbliche Umfeld durch die Konzentration nicht beeinträchtigt wird. Deshalb sind bei der Prüfung, ob ein Zusammenschluss ausnahmsweise erlaubt werden kann, der zur Entstehung oder Verstärkung einer marktbeherrschenden Stellung führt, in Übereinstimmung mit der bisherigen Entscheidungspraxis des Bundeswirtschaftsministers auch in Zukunft hohe Anforderungen an den Nachweis der Sicherung von Arbeitsplätzen zu stellen.“³⁵

Wenig zielführend und kaum fachkompetent wirkt hingegen die Forderung des Deutschen Gewerkschaftsbundes, die Fusionspartner zu verpflichten, „ihre Fusionsgewinne zur Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen und/oder zur Dotierung von Sozialplänen zu verwenden, aus denen für die Betroffenen die Erhaltung ihres Lebensstandards gesichert werden kann.“³⁶ Abgesehen davon, dass sich der Fusionsgewinn nicht in der Rechnungslegung der Unternehmen feststellen lässt, und diese Forderung daher nicht handhabbar ist, erscheint es sinnvoller, Beschäftigungsziele nicht mit dem Instrument der Gewinnverwendungs- und Investitionslenkung anzustreben.

2. Übernahmerechtliche Gestaltungsmöglichkeiten

Am 4.6.2001 einigte sich der Vermittlungsausschuss von EU-Parlament und EU-Ministerrat auf den „Erlass der Richtlinie des Europäischen Parlamentes und des Rates auf dem Gebiet des Gesellschaftsrechtes betreffend Übernahmeangebote“, nachdem über dieses Regelwerk mehr als 20 Jahre diskutiert und beraten worden war. Der Ausschuss für Recht und Binnenmarkt des Europäischen Parlamentes hatte am 29.11.2000 einige arbeitnehmerfreundlichen Änderungen der Art. 3, 6 und 9 des Richtlinienentwurfes vorgeschlagen. Die Änderungsvorschläge sind kursiv gesetzt und lauten im Textzusammenhang wie folgt:

„(Änderungsantrag 4) Artikel 3 Absatz 1 Buchstabe b

b) Die Inhaber von Wertpapieren einer Zielgesellschaft *und deren Arbeitnehmer oder deren Vertretung* müssen über genügend Zeit und ausreichende Informationen verfügen, um in ausreichender Kenntnis der Sachlage über das Angebot entscheiden zu können.

Begründung: Die Informationsrechte der Arbeitnehmervertretung sind ungenügend geregelt.

³⁵ Stellungnahme der Bundesregierung zum Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamts (1999), BT-Drs. 14/1139, S. IV.

³⁶ Deutscher Gewerkschaftsbund (2000), DGB: Mit Fusionsgewinnen Beschäftigung sichern, Pressemitteilung 053 v. 13.3.2000.

(Änderungsantrag 5) Artikel 3 Absatz 1 Buchstabe c

c) Das Leitungs- oder das Verwaltungsorgan einer Zielgesellschaft muss im Interesse der gesamten Gesellschaft handeln, *insbesondere im Interesse der Geschäftspolitik und seiner Fortführung, der Aktionäre und Belegschaft, sowie im Hinblick auf die Sicherung von Arbeitsplätzen* und darf den Inhabern von Wertpapieren nicht die Möglichkeit vorenthalten, das Angebot selbst zu beurteilen.

Begründung: Die Informationsrechte der Arbeitnehmervertretung sind ungenügend geregelt. Darüber hinaus sollte an dieser Stelle klar gestellt werden, dass die unternehmens- und beschäftigungspolitischen Auswirkungen einer möglichen Übernahme eines Unternehmens eine entscheidende Rolle für die Beurteilung eines Übernahmevertrages spielen. ...

(Änderungsantrag 13) Artikel 6 Absatz 3 Buchstabe h

h) Die Absichten des Bieters in bezug auf die Zukunft sowohl der Bieter als auch die Zielgesellschaft, ihre Beschäftigten und ihre Geschäftsleitung, sowie deren Aufsichtsorgan, einschließlich etwaiger wesentlicher Änderungen der Beschäftigungsbedingungen. *Dies betrifft insbesondere die strategische Planung des Bieters für die Zielgesellschaft, deren Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Standorte, Folgewirkungen auf Arbeits- und sozialrechtliche Standards sowie auf Tarifbindungen und die Konsequenzen für die Interessenvertretungsstrukturen der Arbeitnehmer.*

Begründung: Dies stärkt die Stellung der Arbeitnehmer. ...

(Änderungsantrag 17) Artikel 9

(1) Die Mitgliedstaaten sorgen dafür, daß Vorschriften in Kraft sind, nach denen folgendes gewährleistet ist: ... b) Das Leitungs- oder das Verwaltungsorgan der Zielgesellschaft erstellt und veröffentlicht zu dem Angebot eine mit Gründen versehene Stellungnahme, die auch auf die Auswirkungen der Durchführung auf sämtliche Interessen der Gesellschaft, einschließlich der Beschäftigung, eingeht. *Vor der Fertigstellung dieses Schriftstücks hört das Leitungs- oder Verwaltungsorgan die Vertreter der Arbeitnehmer oder, wenn keine Vertreter vorhanden sind, die Arbeitnehmer an.³⁷*

Zu den beschäftigungsrelevanten Hauptelementen des Einigungsergebnisses im Vermittlungsausschuss zählt die Bestätigung der folgenden Aspekte:

- Aktionäre und Belegschaft des Übernahmekandidaten müssen über die Folgen des Angebots für die Arbeitsplätze, die Arbeitsbedingungen und die Unternehmensstandorte informiert werden.
- Der Vorstand eines Übernahmekandidaten muss seine Einschätzung des Angebots veröffentlichen und dabei auch sämtliche Interessen des Unternehmens berücksichtigen.
- Auch der neue Eigner muss seine strategischen Planungen und die voraussichtlichen Auswirkungen auf die Beschäftigten und die Standorte offen legen.

³⁷ Europäisches Parlament, Empfehlung für die zweite Lesung, Sitzungsdokument RR/294.900 DE doc. S. 7 f. und S. 14-17.

Die nun zur Verabschiedung anstehende Richtlinie ist Teil des EU-Finanzdienstleistungsaktionsplanes und ein wichtiges Instrument, um das Ziel eines einheitlichen Marktes im Finanzdienstleistungssektor bis zum Jahre 2005 zu erreichen. Die Richtlinie soll rechtliche Sicherheit im Falle von Übernahmen garantieren, indem sie Minimalrichtlinien für gemeinsame Verhaltensregeln aufstellt.

Ein deutsches Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WÜG) könnte – zumindest für die Zeit bis 2006 – auch, was den Schutz von Arbeitsplätzen angeht, über die EU-Minimalregelungen hinausgehen. Am 29. Juni 2000 hatte das Bundesministerium der Finanzen einen Diskussionsentwurf für ein Gesetz zur Regelung von Unternehmensübernahmen auf der Grundlage des gemeinsamen Standpunktes des Europäischen Rates zum Entwurf einer Übernahmerichtlinie vom 19. Juni 2000 und der Empfehlungen der vom Bundeskanzler einberufenen Expertenkommission „Unternehmensübernahmen“ vom 17. Mai 2000 veröffentlicht. Zu dem Entwurf wurde am 25. Juli 2000 im Bundesministerium der Finanzen eine Anhörung durchgeführt, bei der zahlreiche Anregungen und Änderungswünsche vorgetragen wurden. Der am 12.3.2001 vorgelegte Referentenentwurf eines Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetzes (WÜGRefE) berücksichtigt zahlreiche dieser Anregungen. Die Pflicht zur Beifügung der Stellungnahme der Arbeitnehmervertretung wurde nunmehr fest verankert. Die ausdrückliche Einbeziehung der Arbeitnehmer in den Übernahmeprozess von Anfang an ist gegenüber der bisherigen Praxis in Deutschland eine gewichtige Neuerung. Der Vorstand der Zielgesellschaft, der eine Stellungnahme zu jedem Angebot abzugeben hat, wird nunmehr ausdrücklich verpflichtet, seiner Stellungnahme die Stellungnahme der Arbeitnehmervertretung zu dem Angebot beizufügen, sofern ihm eine solche vorliegt. Der § 27 WÜG-RefE lautet wie folgt:

„§ 27 Stellungnahme des Vorstands der Zielgesellschaft

(1) Der Vorstand der Zielgesellschaft hat eine begründete Stellungnahme zu dem Angebot sowie zu jeder seiner Änderungen abzugeben. Die Stellungnahme muss insbesondere eingehen auf

1. die Auswirkungen des Angebots auf die Interessen der Zielgesellschaft einschließlich der Arbeitnehmer und ihrer Vertretung,
2. die vom Bieter mit dem Angebot verfolgten Ziele,
3. die Absicht der Mitglieder des Vorstands, soweit sie Inhaber von Wertpapieren der Zielgesellschaft sind, das Angebot anzunehmen.

(2) Übermitteln der zuständige Betriebsrat, oder sofern eine Vertretung der Arbeitnehmer nicht besteht, unmittelbar die Arbeitnehmer der Zielgesellschaft dem Vorstand eine Stellungnahme zu dem Angebot, hat der Vorstand unbeschadet seiner Verpflichtung nach Absatz 3 Satz 1 diese seiner Stellungnahme beizufügen.

(3) Der Vorstand der Zielgesellschaft hat die Stellungnahme unverzüglich nach Übermittlung der Angebotsunterlagen und deren Änderungen durch den Bieter gemäß § 14 Abs. 3 Satz 1 zu veröffentlichen. Der Vorstand der Zielgesellschaft hat dem Bundesaufsichtsamt unverzüglich einen Beleg über die Veröffentlichung gemäß § 14 Abs. 3 Satz 1 Nr. 2 zu übersenden.“³⁸

§ 27 WÜG-RefE wird wie folgt begründet:

„Zu § 27 (Stellungnahme des Vorstands der Zielgesellschaft)

Zu Absatz 1

Ein wichtiges Ziel des Gesetzes besteht in der Schaffung von Transparenz für die Beteiligten eines Angebotsverfahrens. Demgemäß stellt § 3 Abs. 2 unter anderem den allgemeinen Grundsatz auf, dass alle Wertpapierinhaber der Zielgesellschaft über ausreichende Informationen verfügen müssen, um in Kenntnis der Sachlage über das Angebot entscheiden zu können. Zu diesen Informationen gehört auch die Beurteilung des Angebots durch den Vorstand der Zielgesellschaft. Absatz 1 Satz 1 verpflichtet daher – auch in Ausformung der in Artikel 9 Abs. 1 Buchstabe b) des gemeinsamen Standpunktes enthaltenen Vorgabe – den Vorstand, eine Stellungnahme zu dem Angebot sowie zu jeder seiner Änderungen abzugeben und zu begründen. Durch die Stellungnahme kommt der Vorstand zugleich seiner gesellschaftsrechtlichen Verpflichtung zur sachgerechten Wahrnehmung der in der Gesellschaft zusammentreffenden Interessen nach, deren Träger neben den Aktionären die Arbeitnehmer und das Gemeinwohl sind und deren ggf. divergierenden Interessen im Wege praktischer Konkordanz auszugleichen sind.

Nach Satz 2 muss die Stellungnahme des Vorstands insbesondere eingehen auf die Auswirkungen des Angebots auf die Interessen der Zielgesellschaft einschließlich derjenigen der Beschäftigten sowie die vom Bieter mit dem Angebot verfolgten Ziele. Zudem haben die Mitglieder des Vorstands, soweit sie Inhaber von Wertpapieren der Zielgesellschaft sind, Auskunft darüber zu geben, ob sie beabsichtigen, das Angebot anzunehmen.

Zu Absatz 2

Übermitteln der zuständigen Betriebsrat bzw. die Arbeitnehmer dem Vorstand der Zielgesellschaft eine Stellungnahme zu dem Angebot, hat der Vorstand diese Stellungnahme seiner Stellungnahme beizufügen. Hierdurch werden die Wertpapierinhaber nicht nur über die Position des Vorstands, sondern auch derjenigen der Arbeitnehmer der Zielgesellschaft zu dem Angebot informiert.

Unberührt hiervon bleibt die Pflicht des Vorstandes zur unverzüglichen Veröffentlichung seiner Stellungnahme. Für den Vorstand der Zielgesellschaft wird es daher regelmäßig angezeigt sein, bereits bei Übermittlung der Angebotsunterlagen des Bieters an die Arbeitnehmer nach § 14 Abs. 4 Satz 2 Kontakt mit dem zuständigen Betriebsrat bzw. den Arbeitnehmern aufzunehmen, um abzuklären, ob und wann eine Stellungnahme der Arbeitnehmerseite zu erwarten ist.“ (WÜG-RefE, S. 127, 128)

Die Stellungnahme des Vorstandes der Zielgesellschaft bezieht sich auf die Angebotsunterlage des Bieters (§ 11 WÜG-RefE), die den Inhalt des Angebotes

³⁸ Entwurf eines Gesetzes zur Regelung von öffentlichen Angeboten zum Erwerb von Wertpapieren und von Unternehmensübernahmen (WÜG-RefE vom 12.3.2001, S. 24).

und ergänzende Angaben zu enthalten hat. Als arbeitnehmerrelevante ergänzende Angaben werden gefordert:

„Angaben über die Absichten des Bieters im Hinblick auf die künftige Geschäftstätigkeit der Zielgesellschaft, insbesondere den Sitz und den Standort wesentlicher Unternehmensteile, die Verwendung ihres Vermögens, ihre künftigen Verpflichtungen, die Arbeitnehmer und deren Vertretung, die Mitglieder ihrer Geschäftsführungsorgane und wesentliche Änderungen der Geschäftsbedingungen und die insoweit vorgesehenen Maßnahmen.“ (§ 11 WÜG-RefE, S. 14)

Außerdem wird gem. § 5 WÜG-RefE ein Beirat beim Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel eingerichtet, der die Aufsicht bei Übernahmeverträgen ausübt. § 5WÜG-RefE lautet seinem in Absatz 1 wie folgt:

„§ 5 Beirat (1) Beim Bundesaufsichtsamt wird ein Beirat gebildet. Der Beirat besteht aus 15 Mitgliedern, die vom Bundesministerium der Finanzen nach Anhörung der Börsensachverständigenkommission beim Bundesministerium der Finanzen für jeweils fünf Jahre bestellt werden, die Börsensachverständigenkommission hat hierfür Vorschläge zu unterbreiten. Die zu bestellenden Personen müssen fachlich besonders geeignet sein; insbesondere müssen wie über Kenntnisse auf dem Gebiet des Gesellschaftsrechts, des Arbeitsrechts, des Bilanzwesens oder über die Funktionsweise der Kapitalmärkte verfügen. Im Beirat müssen die Emittenten, die institutionellen und privaten Anleger, die Wertpapierdienstleistungsunternehmen, die Arbeitnehmer und die Wissenschaft vertreten sein. Die Mitglieder des Beirates verwalten ihr Amt als unentgeltliches Ehrenamt. Für ihre Teilnahme an Sitzungen erhalten sie Tagegelder und Verfügung der Reisekosten nach festen Sätzen, die das Bundesministerium der Finanzen bestimmt.“ (WÜG-RefE, S. 7)

Auch hier können also Vertreter von Arbeitnehmerorganisationen mitwirken.

Ob diese Mitwirkungsregelungen ausreichen, um Beschäftigungsaspekte ausreichend berücksichtigen zu können, wird die Praxis im ersten Jahrzehnt des zweiten Jahrtausends zeigen müssen. Skepsis erscheint angebracht, denn viele Forderungen an das WÜG und die EU-Richtlinie sind nicht erfüllt worden. Die CDU/CSU-Bundestagsfraktion hatte verlangt, „ein angemessenes Abwehrpotenzial der Zielgesellschaft sicherzustellen, in dem die totale Stillhalte- und Neutralitätspflicht sowie eine ausschließlich zwingend vorgeschriebene Bindung des Vorstandes an den Beschluss der Hauptversammlung bei Abwehrmaßnahmen durch eine flexiblere Regelung ersetzt werden“ (S. 2) und dies wie folgt begründet: „Aktionäre und Arbeitnehmer könnten dadurch geschützt werden, dass der Vorstand angemessene Abwehrstrategien nur in enger Abstimmung mit dem Aufsichtsrat entwickeln dürfte. Sonst besteht die Gefahr, dass Unternehmen zu schnell Opfer von Übernahmen werden. Auch ist zu befürchten, dass sie zu rasch als Wettbewerber ausgeschlossen werden können.“ (S. 4)³⁹

³⁹ Antrag der CDU/CSU-Fraktion vom 4.7.2000, BT-Drs. 14/3776, S. 2 und 4.

Weiter gingen die Forderungen des DGB. Er hatte „verlangt:

- weitreichende Informations- und Beratungsrechte für die Arbeitnehmervertretungen sowie die Sicherung vorhandener Mitbestimmungsrechte
- bestimmte Abwehrmöglichkeiten des Vorstandes nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates gegen sog. feindliche Übernahmen, die i. d. R. mit struktur- und arbeitsmarktpolitisch negativen Einwirkungen einher gehen,
im Übernahmegeret zu verankern.⁴⁰

Am umfassendsten wurden im Bundestag die Arbeitnehmerinteressen von der PDS-Fraktion formuliert. Sie forderte dazu auf,

„a) im Übernahmegeret festzulegen:

- die Interessen der Beschäftigten im Fusions-/Übernahmeprozess zu stärken und dafür den Gewerkschaften ein gesetzliches Recht auf den Abschluss eines Fusionstarifvertrages zu gewährleisten. Im Fusionstarifvertrag sollten die Fragen von Beschäftigungssicherung, Qualifizierung, Erhalt sozialer und tariflicher Standards und die Regelungen zur Sicherstellung betrieblicher und gewerkschaftlicher Mitbestimmungsrechte und -gremien geregelt werden.
- Betriebsräten und Gewerkschaften ein Vetorecht gegenüber Fusionen und Übernahmen einzuräumen, damit Fusionen und Übernahmen nur mit Zustimmung der Beschäftigten möglich sind.
- ein Gremium zur Überwachung und zur Erhöhung der Transparenz von Firmenübernahmen einzurichten. Diese „Übernahmekommission“ ist paritätisch zu besetzen, um die Interessen der Beschäftigten den Interessen der Aktionäre gleichzustellen. Die Übernahmekommission kann sowohl vom Bieter als auch von der Zielgesellschaft angerufen werden, die notwendigen Unterlagen verlangen und den rechtlich einwandfreien Ablauf überwachen.
- die Neutralitätspflicht des Vorstands der Zielgesellschaft, wie sie im Gespräch beim Bundeskanzleramt diskutiert wurde, abzulehnen, um dem Vorstand weiterhin die Möglichkeit zu geben, Abwehrmaßnahmen gegenüber den Übernahmeabsichten des Kaufinteressenten zu ergreifen, wie es in den USA möglich ist. Eine Ungleichbehandlung zwischen amerikanischen und europäischen/deutschen Firmen ist nicht akzeptabel.
- dem Management der Zielgesellschaft, den Betriebsräten und zuständigen Gewerkschaften aller betroffenen Unternehmen, ob bei einer freundlichen oder feindlichen Übernahme, umfassende Auskunft über die zukünftige Firmenpolitik, geplante Umstrukturierungen, Veränderungen in den Beschäftigungsverhältnissen und der sozialen Besitzstände zu geben.
- die Transparenz des Übernahmevertrages dadurch zu gewährleisten, dass vom potentiellen Käufer ab einem bestimmten Schwellenwert (20 bis 25 %) ein offizielles Kaufangebot als Barangebot an alle Aktionäre der Zielgesellschaft zu richten ist.

⁴⁰ Deutscher Gewerkschaftsbund (2001), Pressemitteilung PM 078 v. 14.3.01.

b) darüber hinaus:

- die EU-Übernahmerichtlinie hinsichtlich der vorgeschlagenen gesetzlichen Mitspracherechte nachzuverhandeln.
- Vorschläge für eine internationale Fusionskontrolle auszuarbeiten und in die Diskussion einzubringen.
- Schritte zur Regulierung internationaler/nationaler Finanzmärkte zu formulieren und auf europäischer Ebene sowie zwischen den G8-Staaten umzusetzen.
- auf europäischer Ebene der Marktbeherrschung und der Marktmacht multinationaler Konzerne wirkungsvoll entgegenzutreten. Dafür sind wirkungsvolle Vorschläge zu erarbeiten, wie auch das EU-Parlament im Rahmen der Revision der Artikel 85/86 des EG-Vertrages von der EU-Kommission fordert.
- den bisherigen Stand der Wettbewerbskontrolle, national und europäisch, zu erhöhen, um vertikale und horizontale Kartelle zu verhindern und hinsichtlich „Hard-Core-Kartellen“ eine europäische Fusionskontrolle zu schaffen, die über den Rahmen der geltenden Kartellrechtsnormen hinausgeht, um diese zu verhindern.
- dafür zu sorgen, dass Gewinne aus der Veräußerung eines Anteils an einer Körperschaft, Personenvereinigungen oder Vermögensmassen bei der veräußerten Körperschaft, Personenvereinigung oder Vermögensmassen im gesamten Umfang der Körperschaftssteuer unterliegen und das Halbeinkünfteverfahren keine Anwendung für Gewinne aus Spekulationsgeschäften (insbesondere mit Wertpapieren) findet.“⁴¹

Obwohl die PDS-Fraktion im Bundestag mit ihren Forderungen nicht zum Zuge kam, bleibt festzuhalten, dass in der betrieblichen Praxis unterhalb gesetzlicher Regelungen die Arbeitnehmerinteressen wegen der hohen Bedeutung des Human Capital stärker ins Spiel gebracht als aufs Spiel gesetzt werden. Für den Erfolg von Unternehmensfusionen sind nicht allein die harten Transaktionsfaktoren, wie Kaufpreis, Finanzierung und Investitionen maßgebend, sondern auch die weichen Faktoren, wie Kommunikation und Unternehmenskultur (Unternehmensphilosophie, Sozialstruktur, Hierarchien, Arbeitsbedingungen, Arbeitsklima) sowie die übrige Personalpolitik. Studien belegen, dass viele Fusionen mittel- und langfristig scheitern, weil die Probleme in der Steuerung des Zusammenwachsens der Unternehmen nach der Fusion nicht gemeistert werden. Faktoren wie Mitarbeiterführung und Kommunikation werden zu oft vernachlässigt.

3. Internationale Aspekte

Auf Dauer wird man um eine rechtliche Verankerung von Arbeitsplatzinteressen nicht herumkommen, wenn die Fusionswellen im Zuge der Globali-

⁴¹ Antrag der PDS-Fraktion vom 17.5.2000, BT-Drs. 14/3394, S. 3-4.

sierung über die Grenzen von Staaten, Staatengemeinschaften und Kontinenten hinüberschwappen.

„Die Übernahmemachtkämpfe der großen Unternehmen über die Staatsgrenzen hinweg erwecken den Eindruck, dass nur noch die Zusammenschlüsse zu noch größeren Unternehmenseinheiten Aufmerksamkeit finden, dass aber die mit diesen Mega-Fusionen verbundene Ausschaltung und Minderung des Wettbewerbs nicht mehr registriert wird. Wenn sich Großunternehmen zusammenschließen, werden ihre Absatzorganisation und -wege, ganze Abteilungen zusammengelegt, Personal, das früher im Konkurrenzkampf gegeneinander gebraucht wurde, wird nach dem Zusammenschluss ‚eingespart‘. Im Zeichen der Globalisierung wird die Ausschaltung von Wettbewerbern nur noch als eine erfolgreiche Kostenverringerung durch Synergieeffekte bewertet.“⁴²

Eine internationale Fusionskontrolle darf aber die Kriterien „Verminderung der Wettbewerbsintensität“ und „Verhinderung des Entstehens von Macht-positionen“ nicht vernachlässigen. Daher bietet sich ein zweigleisiges Vorgehen an. Es kommt nach Karel Van Miert, „erstens auf den Ausbau der bilateralen Zusammenarbeit der Kommission mit Drittländern und zweitens auf die Einführung eines multinationalen Rahmens, der die Befolgung bestimmter fundamentaler Wettbewerbsvorschriften durch alle betroffenen Länder garantiere“⁴³ an.

Das Problem der bilateralen Zusammenarbeit liegt hauptsächlich darin, dass die beiden nationalen Interessen ungefiltert durch ein neutrales Gremium aufeinandertreffen und damit die notwendige Unabhängigkeit und die neutrale Distanz fehlen. Außerdem prallen oft die unterschiedlichen Wettbewerbspolitiken unvermittelt aufeinander. Während es z. B. den US-Kartellbehörden speziell darum geht, ob durch Fusionen die Verbraucher benachteiligt werden, versuchen die EU-Wettbewerbspolitiker hauptsächlich das Verhältnis zu den Wettbewerbern auszuleuchten.

„Die Rahmenbedingungen einer globalisierten Wirtschaft werden auf globaler Ebene festgelegt. Supranationale Institutionen definieren die Spielräume und -regeln für global tätige Akteure. Dazu gehören Abkommen zur Öffnung von Güter- und Faktormärkten (beispielsweise im Rahmen der WTO oder des GATS), zur Regulierung von Finanz- und Kapitalmärkten (beispielsweise im Rahmen der BIZ und des IMF), zur makroökonomischen und politischen Stabilisierung der Weltwirtschaft (beispielsweise im Rahmen von Weltbank und UN-Unterorganisationen). Dieser Eckpfeiler schafft letztlich die makroökonomischen Voraussetzungen für eine ökonomische effizient funktionierende Weltwirtschaft.“⁴⁴

⁴² Uwe Jens (1999), Vorwort, in: Dieter Wolf (1999), Wettbewerbspolitik im Zeichen der Globalisierung, Bonn, S. 3.

⁴³ Karel Van Miert (2000), S. 84.

⁴⁴ Thomas Straubhaar (2001), Was folgt nach der Globalisierung?, Volkswirtschaftliche Korrespondenz der Adolf-Weber-Stiftung, Heft Nr. 4/01, S. 2.

Nach Meinung von Karel Van Miert birgt eine bilaterale Zusammenarbeit die Gefahr in sich, dass die Interessen von Drittländern vernachlässigt werden. Er ist daher überzeugt, „dass ein multinationaler Rahmen, der die Anwendung einer Reihe gemeinschaftlicher, grundlegender Wettbewerbsregeln auf globaler Ebene mit sich bringt, als notwendige Ergänzung zur Liberalisierung des Handelsverkehrs geschaffen werden muss. 1996 schlug die Kommission dem Europäischen Rat vor, die WTO solle eine Arbeitsgruppe einrichten, um Möglichkeiten hierfür zu sondieren. Dieser Vorschlag war hauptsächlich der Anlass dafür, im Dezember 1996 in Singapur tatsächlich eine WTO-Arbeitsgruppe zur Untersuchung der Interaktion zwischen Handel und Wettbewerbspolitik ins Leben zu rufen, die sich auch auf die Konferenz von Seattle berief.“⁴⁵

Obwohl die vorherrschende Meinung in der Debatte um die Internationale Fusionskontrolle den Rahmen der WTO bevorzugt⁴⁶, hatte Dieter Wolf nach dem Scheitern der WTO-Handelsrunde in Seattle eine andere Variante zur Diskussion gestellt. Wolf meint:

„Die WTO wäre nur ein denkbarer aber keineswegs der einzige Ort, an dem solche Gespräche aufgehängt werden könnten. Vielleicht ist der Kreis der WTO auch zu groß, um solche Gespräche zu führen; immerhin haben von den 135 Mitgliedern nur etwa 80 überhaupt ein Kartell- und noch sehr viel weniger ein Fusionskontrollrecht. Andere internationale Organisationen, wie z. B. die OECD, bei der praktisch alle Mitglieder über ein eigenes Fusionskontrollsysteem verfügen, könnten sich ebenfalls anbieten. ... Lassen Sie mich einen Vorschlag zur Exekution einer internationalen Fusionskontrolle zur Diskussion stellen, der nicht ein ‚Weltkartellamt‘ mit Interventionsrechten in den Signatarstaaten voraussetzt. Wir könnten das Problem fehlender Exekutivbefugnisse vielleicht durch ‚private litigation‘ – durch die Versagung des Zivilrechtschutzes – lösen. Die Unterzeichnerstaaten einer Übereinkunft über Fusionskontrolle könnten sich darauf verständigen, Fusionen, die diese Übereinkunft verletzen, die zivilrechtliche Wirksamkeit und damit den Rechtsschutz zu verweigern. Die zivilrechtliche Unwirksamkeit ist in vielen Kartellrechten der Welt eine anerkannte Rechtsfolge wettbewerbsbeschränkender Verträge und würde sich in die meisten einzelstaatlichen Rechtsrahmen problemlos einpassen lassen. Ein Unternehmen – zumal ein großes – könnte sich und seinen Anteilseignern wohl nicht ein solches Maß an Rechtsunsicherheit zumuten.“⁴⁷

Weder im Rahmen der WTO noch der OECD ist aber sichergestellt, dass Beschäftigungsaspekte genügend Berücksichtigung finden. Deshalb sollte ernsthaft überprüft werden, ob durch eine enge Zusammenarbeit von WTO bzw.

⁴⁵ Karel Van Miert (2000), S. 84/85.

⁴⁶ Vgl. hierzu Georg Koopmann (2000), Internationalisierung der Wettbewerbspolitik: Korrelat zur internationalen Handelspolitik?, HWWA Discussion Paper Nr. 108, Hamburg.

⁴⁷ Dieter Wolf (2000), S. 9-11.

OECD und ILO⁴⁸ nicht eine stärkere Beachtung von Human-Capital-Interessen gewährleistet werden kann. Denn die betriebsüblichen Praktiken sollten sich auch auf Dauer in den Kooperationen internationaler Institutionen widerspiegeln. Die auffällige Diskrepanz zwischen der Regelungsbereitschaft nationaler und internationaler Kartellbehörden, die die Interessen des Faktors Arbeit hintanstellt, und der von Unternehmensberatern nachdrücklich unterstützten betrieblichen Praxis, die Gestaltungskraft und die Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten voll in den Fusionsprozesse einzubeziehen, sollte auch auf internationaler Ebene auf Dauer abgebaut werden.

Literaturverzeichnis

- Becker, Hans-Paul (1990): Feindliche Übernahmen, in: WiSt, Heft 5/1990.*
- Becker, Thomas (2001): Das „Endgame“-Szenario, in: FAZ Nr. 113 vom 16.5.2001.*
- Bettge, Ulrike (2000): IT-Services: Mergers & Acquisitions in Europa, in: Mergers and Acquisitions Review, Heft 5/2000.*
- CDU/CSU-Bundestagsfraktion (2001): Fairer Wettbewerb und Rechtssicherheit bis Unternehmensübernahmen in Europa, BT-Drs. 14/3776 vom 04.07.2000.*
- Deutscher Gewerkschaftsbund (2000): DGB: Mit Fusionsgewinnen Beschäftigung sichern, Pressemitteilung PM 053 v. 13.3.2000.*
- (2001): Pressemitteilung PM 078 v. 14.3.01.
- Dörrenbächer, Christoph / Plehwe, Dieter (Hrsg.) (2000): Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer Wandel und politische Macht multinationaler Unternehmen, Berlin.*
- Entwurf eines Gesetzes zur Regelung von öffentlichen Angeboten zum Erwerb von Wertpapieren und von Unternehmensübernahmen (WÜG-RefE) vom 12.3.2001.
- Europäische Kommission (1999a): Weißbuch über die Modernisierung der Vorschriften zur Anwendung der Artikel 85 und 86 EG-Vertrag, Luxemburg.*
- (1999b): Die Wettbewerbspolitik der Europäischen Gemeinschaft, Luxemburg.
- Europäisches Parlament: Empfehlung für die zweite Lesung, Sitzungsdokument RR/294.900 DE doc.*
- Gruhler, Wolfram (1994): Wirtschaftsfaktor Mittelstand, Köln.*
- Gutzler, Helmut u. a. (Hrsg.) (1976): Wettbewerb im Wandel, Baden-Baden.*
- Hall, R. E. (1986): Market Structure and Macroeconomic Fluctuations, in: Brookings Papers on Economic Activity, Bd. 2.*
- Haynes, Michelle / Thompson, Steve (1999): Merger Activity and Employment: Evidence from the UK Mutual Sector, in: Empirica, Bd. 26/1999.*

⁴⁸ Vgl. hierzu Fußnote 24 und Wolfgang H. Staehle, Reaktionen von überstaatlichen Organisationen auf die Internationalisierung der Unternehmen, in: WiSt Heft 10/1983, S. 557-560.

- International Labour Organization (ILO) (2001): The Employment Impact of Mergers and Acquisitions in the Banking and Financial Services Sector, Genf.
- Jansen, Stephan A. / Körner, Klaus* (2000): In: FAZ Nr. 260 vom 8.11.2000.
- Jansen, Stephan A. / Müller-Stewens, Günter* (2000): Endet die fünfte Welle auf dem Markt für Unternehmensübernahmen in einer Rezession?, in: FAZ Nr. 240 vom 4.10.2000.
- Jens, Uwe* (1999): Vorwort, in: Dieter Wolf (1999), Wettbewerbspolitik im Zeichen der Globalisierung, Bonn.
- Kantzenbach, Erhard u. a.* (1996): Kollektive Marktbeherrschung: Neue Industrieökonomik und Erfahrungen aus der Europäischen Fusionskontrolle, Baden-Baden.
- Kerber, Wolfgang* (1994): Die Europäische Fusionskontrollpraxis und die Wettbewerbskonzeption der EG, Bayreuth.
- Kinne, Konstanze* (2000): Effizienzvorteile in der Zusammenschlusskontrolle, Baden-Baden.
- Kleinert, Jörn / Klodt, Henning* (2000): Megafusionen – Trends, Ursachen und Implikationen, Tübingen.
- Knieps, Günter* (2001): Wettbewerbsökonomie, Berlin/Heidelberg/New York.
- Knieps, Günter / Brunekreeft, Gert* (Hrsg.) (2000): Zwischen Regulierung und Wettbewerb, Netzsektoren in Deutschland, Heidelberg.
- Kolbeck, Rosemarie* (1981): Finanzierung III: Vorgänge, in: Willi Albers u. a., Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Bd. 3, Stuttgart, New York, Tübingen, Göttingen und Zürich.
- Kolvenbach, Walter u. a.* (1981): Großunternehmen und Wettbewerbsordnung, Köln, Berlin, Bonn, München.
- Koopmann, Georg* (2000): Internationalisierung der Wettbewerbspolitik: Korrelat zur internationalen Handelspolitik?, HWWA Discussion Paper Nr. 108, Hamburg.
- Kottmann, Elke* (2000): Die räumliche Abgrenzung des relevanten Marktes, Baden-Baden.
- Kromphardt, Jürgen* (1996): Ursachen und Konsequenzen der Wettbewerbsbeschränkungen auf dem Arbeitsmarkt, in: Jörn Kruse und Otto G. Mayer (Hrsg.).
- Krüger, Reinald u. a.* (1995): Markteintrittsmöglichkeiten und ordnungspolitische Alternativen für deutsche Telekommunikationsnetzmärkte, Baden-Baden.
- Kruse, Jörn / Mayer, Otto G.* (Hrsg.) (1996): Aktuelle Probleme der Wettbewerbs- und Wirtschaftspolitik, Baden-Baden.
- Langner, Sabine* (1999): Mergers & Acquisitions, in: WiSt Heft 10/1999.
- Lenel, Hans Otto* (2000): Zu den Megafusionen in den letzten Jahren, in: Hans Otto Lenel u. a. (Hrsg.), Ordo-Jahrbuch Bd. 51, Stuttgart.
- Mayer, Otto G. / Scharrer, Hans-Eckart* (Hrsg.) (1999): Internationale Unternehmensstrategien und nationale Standortpolitik, Baden-Baden.
- Mestmäcker, Ernst-Joachim* (1984): Recht und ökonomisches Gesetz, 2. Auflage, Baden-Baden.
- Monopolkommission* (1999): Kartellpolitische Wende in der Europäischen Union?, Sondergutachten 28, Baden-Baden.

- (2000): Wettbewerb auf Telekommunikations- und Postmärkten?, Sondergutachten 29, Baden-Baden.
 - (2000): Wettbewerbspolitik in Netzstrukturen, 13. Hauptgutachten, Baden-Baden.
- Nagel, Bernhard* (1982): Fusionskontrolle und Schutz von Arbeitsplätzen, in: Arbeit und Recht, 30. Jg. 1982.
- Neumann, Manfred* (Hrsg.) (1994): Unternehmensstrategie und Wettbewerb auf globalen Märkten und Thünen – Vorlesung, Berlin.
- Oberender, Peter* (Hrsg.) (2000): Die Europäische Fusionskontrolle, Berlin.
- Oehlrich, Marcus* (2000): Fusionswelle, in: WISU, Heft 2/00.
- PDS-Bundesfraktion (2000): Gesetzliche Mitspracherechte bei Unternehmensfusionen, BT-Drs. 14/3394 vom 17.05.2000.
- Pfaffenberger, Wolfgang u. a.* (1999): Energieversorgung nach der Deregulierung, Berlin.
- Porter, Michael E.* (1983): Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/M.
- Ritterhofer, Werner* (1996): Telekommunikationsmärkte im Umbruch, in WSI-Mitteilungen, Heft 9/1996.
- Roschkopf, Gabriele* (2000): Selbstregulierung von Übernahmeangeboten in Großbritannien, Berlin.
- Scherer, F. M. / Ross, David* (1990): Industrial Market Structure and Economic Performance, Third Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Scherpenberg, Jens van / Schmidt, Peter* (Hrsg.) (2000): Stabilität und Kooperation: Aufgaben internationaler Ordnungspolitik, Baden-Baden.
- Schmidt, Ingo* (1999): Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, 6. Auflage, Stuttgart.
- Schmidt, Ingo / Binder, Steffen* (1996): Wettbewerbspolitik im internationalen Bereich, Heidelberg.
- Schmidt, Ingo / Schmidt, André* (1997): Europäische Wettbewerbspolitik, München.
- SPD-Bundestagsfraktion (1995): Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung von Transparenz und Beschränkung von Machtkonzentration in der deutschen Wirtschaft (Transparenz- und Wettbewerbsgesetz) vom 30.01.1995, Bundestagsdrucksache 13/397 vom 30.01.1995.
- Staehele, Wolfgang H.* (1983): Reaktionen von überstaatlichen Organisationen auf die Internationalisierung der Unternehmen, in: WiSt Heft 10/1983.
- Statistisches Bundesamt (2000): Mitteilung für die Presse Nr. 242/00 vom 7.7.2000.
- Straubhaar, Thomas* (2001): Was folgt nach der Globalisierung?, Volkswirtschaftliche Korrespondenz der Adolf-Weber-Stiftung, Heft Nr. 4/01.
- Van Miert, Karel* (2000): Markt – Macht – Wettbewerb, Stuttgart, München.
- Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie (2000): Reform der Europäischen Kartellpolitik, Gutachten vom 1.7.2000.

Unternehmensfusionen und Weltwirtschaftsordnung – ein Einstieg in die Thematik

Von Burkhardt Siebert

Unternehmensfusionen sind nicht Selbstzweck, sie dienen dem Menschen und seinen berechtigten Bedürfnissen. Beschäftigung und Solidarität, Freiheit und Kultur und vieles mehr gehören dazu. Konzerne, so *Benjamin Barber*, Politikwissenschaftler an der amerikanischen Rutgers-Universität in New Jersey, haben als erste begriffen, dass sie die Bedürfnisse für ihre Produkte selbst herbeiführen müssen, weshalb sie unsere Alltagskultur verändern. Hinter dem Slogan „Wir geben Ihnen Freiheit“ verbirgt sich die Möglichkeit, sich z. B. die passende Garnierung für gebackene Kartoffeln auszusuchen. *Barber* ist ein großer Fan des Kapitalismus, solange er in seinen Schranken bleibt:

„Problematisch ist seine Ausweitung auf immer neue Lebenssphären. Wenn sich eine Regierung anschickt, alle Sphären zu beherrschen, nennt man das Totalitarismus. Wenn Religion das tut, etwa der islamische Fundamentalismus, nennt man das Theokratie. Aber wenn der Kommerz das tut, nennen wir es plötzlich Freiheit. Unterdrücker haben zu allen Zeiten ihre Form der Unterdrückung mit Freiheit gleichgesetzt.“¹

In den USA, zunehmend aber nicht nur dort, sondern weltweit, können wir fünf Fusionswellen unterscheiden: Die erste Welle (1897-1899) war von der industriellen Revolution geprägt.² Die fünfte Welle erleben wir seit 1993, gängige Schlagworte hierfür sind Globalisierung, Europäischer Binnenmarkt, Shareholder Value und New Economy. Dabei erreichen gezahlte Kaufpreise für Transaktionen immer neue Höhen. In den vergangenen zwei Jahren wurde das summierte Transaktionsvolumen des gesamten letzten Jahrzehnts erreicht. Aktientausch ist übliche Finanzierungsform, Hochrisikoanleihen erleben eine nie zuvor gekannte Blüte. Feindliche Übernahmen sind nicht länger geächtet: 14 Prozent der weltweiten Übernahmen gehören hierher, gemessen am Gesamtwert aller Übernahmen weltweit im Jahre 1999. Das Interesse verlagert sich zunehmend auf Europa. Insgesamt gilt: New Economy überholt Old Economy.

Zurück auf den Boden unserer Wirklichkeit. *Wernhard Möschel*, Vorsitzender der Monopolkommission, stellte am 7. Juli 2000 das 13. Hauptgutachten der

¹ Benjamin Barber (2000), in: DIE ZEIT v. 6.7.2000, S. 28.

² Zu den einzelnen Fusionswellen vgl. Ludwig Bußmann, oben, S. 19.

Kommission vor und warnte bei dieser Gelegenheit vor einer feindlichen Grundhaltung der Wirtschaftspolitik gegenüber Mega-Fusionen. Die Kartellbehörden in Europa und in den USA hätten die Großfusionen voll im Griff. Skepsis sei angebracht gegenüber den jüngsten Fusionen in der Strombranche, den Zusammenschlüssen von Veba/Viag sowie REW/VIEW. Dieses enge deutsche Oligopol kann danach nur durch Wettbewerber aus dem Ausland in Schach gehalten werden. Von einer Regulierung des Internet rät die Monopolkommission dringend ab.

Am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels belegt die Monopolkommission, dass die amtliche Statistik den Grad der Konzentration systematisch und teilweise erheblich unterschätzt. Nach der amtlichen Statistik haben die zehn größten Anbieter dort einen Marktanteil von 25,2 Prozent, tatsächlich betrage der Konzentrationsgrad aber 83,6 Prozent. Die hohe Konzentration in diesem Bereich aber sei unbedenklich, was sich auch an dem harten Preiskampf und den niedrigen Gewinnmargen zeige. Hinzu komme mit dem US-Konzern WalMart ein aggressiver ausländischer Anbieter.

In den Banktürmen haben sich Manager mit ihrem Streben nach mehr Größe bis auf die Knochen blamiert, statt einer Verbindung KLM und Alitalia gab es eine Bruchlandung, BMW kostete das Abenteuer Rover einige Milliarden DM. Volvo wurde von den Kartellbehörden ausgebremst bei dem Versuch, Scania zu übernehmen. Andererseits ist festzuhalten: Small is beautiful könnte noch lange das Motto für *Wendelin Wiedeking*, Porsche-Vorstandsvorsitzender, bleiben. Ein Unternehmensumbau par excellence gelang Nokia: Mobiltelefone statt Gummistiefel. In der 42. FAZ-Rangliste³ der größten Unternehmen der Welt gelang der Sprung vom 32. auf den 9. Platz binnen eines Jahres. Olivetti gelang die feindliche Übernahme der sechsmal größeren Telecom Italia.

Für deutsche Firmen gilt, dass sie in den zurückliegenden vier Jahrzehnten Weltunternehmen geworden sind, deren Geschäfte im Ausland oftmals größer als diejenigen in Deutschland sind. Der Blickwinkel hat sich geändert: Umsatzgröße ist nicht mehr alleiniger Vergleichsmaßstab, die Marktkapitalisierung ist hinzugekommen. Diese beiden Begriffe machen zugleich den Unterschied zwischen alter und neuer Wirtschaft deutlich. Auf der Ertragsseite glänzen noch immer die Werte der alten Wirtschaft. Siemens gelang ein Gewinnzuwachs von annähernd 30 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Die Wirtschaft der Industrieländer erlebt einen Prozess der kreativen Zerstörung mit wachsendem Tempo. Übernahmen, Allianzen, Fusionen häufen sich, für Europa wird im Jahr 2000 ein Gesamtwert von mehr als 1000

³ Vgl. FAZ vom 4.7.2000.

Milliarden Euro erreicht. Es überrascht in diesem Zusammenhang vielleicht darauf hinzuweisen, dass Europas Mittelstand so optimistisch ist wie nie zuvor.⁴

Richten wir den Blick nach draußen: auf Initiative der UNO verpflichten sich Weltkonzerne, Umweltschutz und Menschenrechte zu fördern. Mitte Juli 2000 trafen sich am New Yorker East River Repräsentanten von 45 Konzernen, hinzu kamen Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Umwelt- und Menschenrechtsgruppen. Ergebnis war der Global Compact – ein Pakt mit neun Schwerpunkten, ein weiterer Anlauf, weltweit tätige Firmen an ihren Standorten zu „Unternehmer-Bürgern“ zu machen, zu corporate citizens. In drei Jahren sollen auf diese Weise 100 Multis und 1000 weitere Großkonzerne weltweit auf die Prinzipien des globalen Aktionsprogramms verpflichtet werden. Kritiker sprechen schon heute von Augenwischerei und dem Ausverkauf der Vereinten Nationen an das Big Business.

Weltweit betrachtet schadet Globalisierung nicht generell der Dritten Welt. Der Harvard-Ökonom Jeffrey Sachs und sein Kollege Andrew Warner belegen, dass Entwicklungsländer mit eher offenen Wirtschaftssystemen zwischen 1970 und 1990 um durchschnittlich 4,5 % jährlich gewachsen sind, solche mit hohen Zäunen aber nicht einmal um 1 % p. a. Eine Fülle von Einsichten verdanken wir Aaron Lukas und seiner Studie „Globalization and Developping Countries“ (Juni 2000): ein Multi in der Exportwirtschaft eines der ärmsten Entwicklungsländer zahlt seinen Arbeitern das Achtfache des sonst im Lande üblichen Durchschnittslohns. Dies ist ein wichtiger Hebel, um im Gastland menschlichere Arbeitsbedingungen zu entwickeln und durchzusetzen.

In ihrem Jahresbericht vom 12. Oktober 2000 forderte die UN-Organisation für Handel und Entwicklung, Unctad, die internationale Gemeinschaft auf, die 48 am wenigsten entwickelten Länder stärker zu unterstützen. Untragbar sind die externe Verschuldung und der Mangel an finanzieller Hilfe für diese Staaten. Die ärmsten Länder der Welt verlieren in der globalisierten Wirtschaft weiter an Boden. Hohe Ölpreise erweisen sich als Schock für die labile Wirtschaft, der Verfall der Rohstoffpreise hält sie in ihrer Misere gefangen. Generalsekretär Rubens Ricupero schlägt einen neuen Pakt vor, wonach u. a. die unterstützten Länder weitgehend selbst über die ausländische Hilfe verfügen und die Global Players eine beschäftigungspolitische Aufgabe erfüllen sollen. Unverzichtbar ist auf jeden Fall die soziale Balance der Globalisierung.⁵

ILO-Generalsekretär Juan Somavia wandte sich bei seinem Deutschland-Besuch im Juli 2000 gegen eine neue, multilaterale Bürokratie, um die soziale

⁴ Vgl. Fragebogenaktion der Wirtschaftsprüferorganisation Grant Thornton.

⁵ Vgl. hierzu auch IG BAU (Hrsg.) (1998), Multilaterales Investitionsabkommen – Droht die Weltherrschaft der Konzerne?, Frankfurt/M.

Dimension der Globalisierung zu koordinieren zwischen ILO⁶, Weltbank, Währungsfonds und der Welthandelsorganisation WTO⁷. Bisher blieb nach seiner Analyse das multilaterale System in der Sozialpolitik unter seinen Möglichkeiten. Wichtigste Aufgabe der Staatengemeinschaft bleibt es, die Beschäftigungslücke für eine Milliarde Menschen auf der Welt zu schließen. Diese Entwicklungsaufgabe soll nach den Regeln der „anständigen Arbeit/decent work“ erfolgen, analog zu den Regeln der UN-Menschenrechtskonvention. Hier sind vier fundamentale Arbeitnehmerrechte zu garantieren:

- Gewerkschaftsfreiheit einschließlich des Rechts auf kollektive Lohnverhandlung.
- Verbot von Zwangarbeit.
- Verbot von Kinderarbeit.
- Diskriminierungsverbot zwischen Beschäftigten unterschiedlicher Rasse, Religion oder Geschlecht.

Nach der Verabschiedung der ILO-Deklaration über die fundamentalen Arbeitnehmerrechte im Jahre 1998 sollen diese nun verstärkt eingeklagt werden, Sanktionen können allerdings nicht die Organisation selbst, sondern nur ihre Mitglieder beschließen.

Es ist noch lange nicht ausgemacht, dass globale Kartellwächter den Wettbewerb schützen müssen. Ein Weltkartellamt muss nicht der Weisheit letzter Schluss sein⁸. Wie nachlässig wäre es?

Auch die Fusionskontrolle ist wesentliches Element einer jeden internationalen Wettbewerbsordnung. Als *Karel Van Miert* am 17. September 1998 in Bonn den Ludwig-Erhard-Preis erhielt, bedankte er sich mit einer bemerkenswerten Rede. „Uns sollte die Geschichte allerdings gelehrt haben“, so *Karel Van Miert*, „dass eine Verfälschung oder Beschränkung des Wettbewerbs noch nie geholfen hat.“ Und ein wenig später: „Die europäische Wettbewerbspolitik ist ohne Zweifel eine Erfolgsstory. Sie hat sich aus bescheidenen und höchst kontroversen Anfängen zu einem der Zentralpfeiler der Kommisionsaktivitäten entwickelt ... dieser Trend wird sich fortsetzen.“

Im Mittelpunkt der Wettbewerbs- und Industriepolitik der EU stand im Jahr 1999 der Vorschlag der Europäischen Kommission zur Dezentralisierung der Wettbewerbsaufsicht. Dieser Vorschlag ist revolutionär. Er bedeutet das Ende

⁶ Vgl. z. B. ILO (2001), The Employment Impact of Mergers and Acquisitions in the Banking and Financial Services Sector, Geneva.

⁷ Vgl. WTO-Übereinkommen (2000), Textsammlung, München.

⁸ Vgl. Georg Koopmann (2000), Internationalisierung der Wettbewerbspolitik: Korrelat zur internationalen Handelspolitik, HWW 1 Discussion Paper 108, Hamburg.

der Monopolstellung der Kommission als Hüterin des Wettbewerbs in der Europäischen Union. Er steht zugleich im diametralen Gegensatz zu einer vierzigjährigen Politik, die danach strebte, die supranationalen Kompetenzen in der Wettbewerbspolitik stetig auszuweiten. Die angestrebte Dezentralisierung bedeutet, dass wichtige Entscheidungen künftig den nationalen Kartellbehörden überlassen werden. Kern der im „Weißbuch für eine grundlegende Reform der Durchsetzung der Wettbewerbsregeln“ vorgeschlagenen Reformen ist die Abschaffung des Notifizierungsverfahrens, das in der Ausführungsverordnung zu den Artikeln 85 und 86 des EG-Vertrages (VO17) geregelt ist. Jedoch behält die Kommission u. a. das alleinige Recht, über die Fusion von Großunternehmen zu entscheiden.

Neben der erhofften besseren Effizienz dürfte auch die chronische Arbeitsüberlastung der Kommission für eine solche neue Politik entscheidend gewesen sein. Offen bleibt die Frage, ob der Vorschlag in die richtige Richtung weist. Was ist beispielsweise von einem Widerspruchsrecht der Kommission bei allen Entscheidungen der Mitgliedstaaten zu den Artikeln 81 und 82 EGV zu halten? Am 27. September 2000 nahm die Kommission einen Vorschlag zur Modernisierung dieser Artikel an. Darin sah *Mario Monti*, zuständiges EU-Kommis-sionsmitglied für Wettbewerbsfragen, in seiner Rede vom 20. Oktober 2000 auf der 28. Jahrestagung zur International Antitrust Law and Policy des Fordham Corporate Law Institute in New York eine radikale Änderung. Offen bleibt nach wie vor die Frage nach dem Verhältnis von Fusionskontrolle und Industriepolitik bei Freigabe- oder Untersagungsentscheidungen.

Schließlich und letztendlich: Wettbewerbspolitik hat auch eine dienende Funktion gegenüber der Beschäftigungspolitik mit den Zielen der Förderung eines hohen Beschäftigungsniveaus und der Entwicklung einer koordinierten Beschäftigungsstrategie.

Literaturverzeichnis

Barber, Benjamin (2000), in: DIE ZEIT v. 6.7.2000

FAZ vom 4.7.2000

IG BAU (Hrsg.) (1998): Multilaterales Investitionsabkommen – Droht die Weltherrschaft der Konzerne?, Frankfurt/M.

ILO (2001): The Employment Impact of Mergers and Acquisitions in the Banking and Financial Services Sector, Geneva

Koopmann, Georg (2000): Internationalisierung der Wettbewerbspolitik: Korrelat zur internationalen Handelspolitik, HWW 1 Discussion Paper 108, Hamburg

WTO-Übereinkommen (2000): Textsammlung, München

Fusionen – Wirtschaftsmacht oder ökonomisches Gesetz

Von Dieter Wolf

I. Gesteigerte Fusionsaktivitäten

Die Ursachen der gesteigerten Fusionsaktivitäten haben mit dem Thema „Globalisierung“ zu tun, ein Thema, an dem – teils zu Recht teils zu Unrecht – viele Folgewirkungen festgemacht werden. Grob gesagt, ist Ursache der Globalisierung – weitgehend durch die Entwicklung der Informationstechnik bedingt – die Internationalisierung von Güter- und Dienstleistungsmärkten und die diesen Markterweiterungen folgenden Fusionsaktivitäten insbesondere großer Unternehmen. Ein Ende dieses Trends zu weltweiter Konzentration, der m. E. in der Tat viel von ökonomischer Gesetzmäßigkeit an sich hat, ist vorerst nicht absehbar. Das Risiko, dass im Laufe dieses Prozesses Marktbeherrschung, also Wirtschaftsmacht entsteht, ist mit jeder konzentrationsbedingten Marktverengung verbunden. Nur geht es – was die Kontrolle betrifft – heute nicht mehr eigentlich um nationale oder europäische Märkte, für die wir unsere wohl-establierte Fusionskontrolle in Bonn und Brüssel haben, sondern eben um die globale Ebene.

Dazu erst einmal ein paar Zahlen, die – denke ich – für sich sprechen:

1999 summierten sich die Kaufpreise für Beteiligungen an und Übernahmen von Unternehmen weltweit auf ca. 2,4 Bill. \$ (= 2.400 Mrd. \$). Der Vorjahreswert hatte sich auf 2,1 Bill. \$ belaufen, die Steigerungsrate betrug also 14 %. Gegenüber dem Jahr 1993 (500 Mrd. \$) bedeutet das eine Verfünffachung des Transaktionsvolumens. Auffällig dabei ist, dass der Anteil der grenzüberschreitenden Zusammenschlüsse ($\frac{1}{4}$ der Fusionen insgesamt) so gut wie unverändert blieb. Dem entspricht, dass die Gesamtzahl der weltweiten Fusionsfälle deutlich weniger stark als das Gesamtvolume gestiegen ist; 1993 waren es ca. 17.000, 1998 ca. 23.000 Fälle (= 73 % mehr). Nach wie vor führend bei den weltweiten Fusionsaktivitäten sind die USA und Großbritannien, auch die vermittelnden Unternehmen auf den Märkten für Unternehmensbeteiligungen kommen ganz überwiegend aus diesen beiden Ländern und beraten weltweit. Europa holte jedoch in letzter Zeit stark auf (Volumen 1999 mit 1,2 Bill. \$ bei ca. 50 % des Transaktionsvolumens, gegenüber 30 % 1998). Die Bedeutung von Megafusionen lässt sich am Anstieg des Anteils der neun größten Zusammenschlüsse am globalen Transaktionsvolumen ablesen (1997: 8 %, 1998: 23 %).

Phasen stärkerer Fusionsaktivität hat es in der modernen Wirtschaftsgeschichte immer wieder gegeben. Im Rückblick auf die letzten 100 Jahre erleben wir seit Mitte der 90er Jahre die fünfte Fusionswelle. Sie zeichnet sich – neben dem hohen Anteil von Megafusionen – vor allem dadurch aus, dass sie sich auf wenige Branchen konzentriert (Chemie/Pharma, Informationstechnik/Telekommunikation, Finanzdienstleistungen und zunehmend Energiewirtschaft). Ganz wesentlich – und das ist besonders gefährlich – ist sie durch horizontale Zusammenschlüsse geprägt, d. h. realisiert von aktuellen und potentiellen Wettbewerbern (seit etwa 1990 gehörten in 80 bis 90 % der Fälle fusionierende Unternehmen der jeweils gleichen Branche an).

Als Motive für Zusammenschlüsse gelten derzeit neben den traditionellen (Effizienzsteigerung insbesondere durch Größen- und Verbundvorteile, Wettbewerbsvorteile durch stärkere Marktstellung bis hin zur Marktmacht, Imitationsneigung und spezifische Interessen des Managements) im Wesentlichen drei Gruppen von Ursachen und Anreizen, die interdependent sind und unter den Begriffen Globalisierung, Deregulierung und Konsolidierung zusammengefasst werden. Das ist aber nicht alles: Als Motive sind vor allem im Megabereich vermutlich auch veränderte Finanzierungsmöglichkeiten und Anreizsysteme für Manager relevant. Es fällt nämlich auf, dass die geschilderten Phasen hoher Konzentrationsaktivität in der Vergangenheit jeweils zeitgleich von einem Börsenboom, zum Teil auch von spezifischen Finanzierungsinstrumenten (in den 60er Jahren: wandelbare Vorzugsaktien; in den 80er: Junkbonds) begleitet waren. Jetzt ist es der Aktientausch, auf den sich die Aktionäre in Zeiten eines langanhaltenden Booms eher einlassen. Was die Anreize für das Management angeht, so haben sich neben den herkömmlichen neuen Formen der Managemententlohnung (Aktien und Aktienoptionen) etabliert, die „fusionsmotivierend“ oder „widerstandsmindernd“ wirken mögen. Dazu gehören die „Golden-parachute“-Regelungen für ausscheidende Manager, die übliche Abfindungen weit überschreiten und die bei fusionsbedingt steigenden Börsenkursen für die Anteilseigner kein Thema sind. Und dies angesichts der empirisch gesicherten und von der Wissenschaft in jüngerer Zeit immer wieder hervorgehobenen Erkenntnis, dass mindestens die Hälfte der Fusionen – auch der großen – die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen.

Bei aller Vorsicht bin ich der Meinung, dass die jetzige fünfte Fusionswelle – verglichen mit den bisherigen – die gewichtigste ist bzw. sein wird. Dafür sprechen der noch wachsende Anteil der Megafusionen an der weltweiten Konzentration und das sich aus der fortschreitenden Internationalisierung der Märkte ergebende zusätzliche Potential dafür. Sicher wird der nun über fünf Jahre währende Fusionsboom irgendwann (spätestens wenn die „programmierten“ Flops erkennbar werden) wieder abebben. Noch befinden wir uns jedoch auf der ansteigenden Seite der Welle, und es ist keineswegs sicher, dass es sich – was ihre Dauer angeht – an die bisherige zeitliche Obergrenze (ca. 10 Jahre) halten wird.

II. Wettbewerbspolitische Aktivitäten

Es besteht sehr weitgehend Einigkeit darüber, dass die Vielzahl der Fusionen global bisher nicht zum Aufbau marktbeherrschender Stellungen geführt hat. Das liegt an den prokompetitiven Effekten, die sich derzeit noch aus den Marktweiterungen ergeben. Nach Auffassung der Monopolkommission ist jedoch in einigen Branchen bereits ein bedenklich hoher Konzentrationsgrad erreicht. Die ersten Fälle an der Grenze zur Marktbeherrschung hat es auch schon gegeben. Es stellt sich also die Frage, ob die vorhandenen nationalen und das supranationale Fusionskontrollsysteem der Europäischen Union nicht durch entsprechende Wettbewerbsregeln auf globaler Ebene ergänzt (nicht ersetzt!) werden sollten.

Das auch unter einem wichtigen, bisher wenig diskutierten Gesichtspunkt: Megafusionen haben nicht nur wettbewerbliche sondern auch vielfach beschriebene außerökonomische, die Monopolkommission nennt sie „wettbewerbstranszendierende“ Folgen. Diese außerökonomischen Wirkungen globaler Unternehmensgröße werden von vielen als Bedrohung der überkommenen politischen Systeme gewertet. Sie sind aber für die etablierten nationalstaatlichen Ordnungen, insbesondere für Demokratien, m. E. erst wirklich systemgefährdend, wenn sie mit Marktbeherrschung, d. h. mit vom Markt nicht mehr gezielter Macht, verbunden sind (siehe schon Walter Eucken: „Interdependenz der Systeme“). Multinationale Unternehmen sind ja als solche nicht neu und das Problem der „Größe an sich“ auch nicht. Nur haben die etablierten Fusionskontrollregime bisher im Wesentlichen effizient gearbeitet und dafür gesorgt, dass der „Entmachter Wettbewerb“ auch über den Bereich der Ökonomie hinaus schädliche Wirkungen der Unternehmensgröße „an sich“ in Grenzen gehalten hat. Diese „List der Idee Wettbewerb“ gilt es abzusichern und zu fördern.

Dies um so mehr, als wir gut beraten sind, wenn wir die Globalisierung weder mit Pessimismus noch mit Euphorie begleiten; nicht nur,

- weil unsere Prognosefähigkeit – ob wir's glauben wollen oder nicht – nach wie vor ziemlich begrenzt ist und
- weil wir angesichts derartig komplexer Entwicklungen erst recht von der Zukunft sehr wenig wissen könne, sondern auch,
- weil es sich bei dem hier in Rede stehenden Prozess wohl tatsächlich um einen ergebnisoffenen handelt.

Das gilt für die wirtschaftlichen Folgen der Globalisierung, ebenso jedoch für mindestens vier weitere Ebenen, die staatspolitische, die ökonomische, die kulturelle und die sozial-/gesellschaftspolitische, die – wie gesagt – als „wettbewerbstranszendierend“ bezeichnet werden.

Für die Ambivalenz im Bereich der Ökonomie nur zwei Beispiele: Die Marktchancen großer Unternehmen werden in der Regel höher bewertet als die kleiner und mittlerer, und ich als Wettbewerbspraktiker wäre der letzte, der strukturelle Nachteile der kleineren leugnen würde. Trotzdem gibt es da den Fall Microsoft. Bill Gates hat seine eindrucksvolle Unternehmerkarriere vor gar nicht langer Zeit bekanntermaßen ab ovo und ganz klein begonnen, und nicht nur er, viele andere Innovatoren seines Sektors sehr erfolgreich auch. Silikon Valley steht inzwischen geradezu für die Möglichkeit einer Renaissance mittelständischer Unternehmen. Nur: die kalifornische Garage von Bill Gates soll keine Fenster gehabt haben. Unter deutschen Verhältnissen hätte das sofort den Arbeitsschutz auf den Plan gerufen. Gates hätte seinen Laden gleich wieder schließen dürfen. Die strukturellen Nachteile des Mittelstandes können also durchaus auch administrative Gründe haben, das heißt – was den Rechtsrahmen angeht – home-made sein. Unsere Steuerreform liefert dazu weiteres aktuelles Anschauungsmaterial.

Zweites Beispiel: Vor 50 Jahren begann die Diskussion um den Wandel der Industrie- in Dienstleistungsgesellschaften; das entwickelte sich zu einem wichtigen Thema und zu einer positiv belegten ökonomischen Erwartung. Heute ist das Thema nicht gerade ad acta gelegt, doch es ist wesentlich stiller darum geworden; denn wir wissen inzwischen, dass sich die Dienstleistungsgesellschaft nicht quasi-automatisch einstellt, und sie war eben bisher eigentlich nicht mehr als ein Hoffnungsträger. Wird die Hoffnung nun im Sinne der über ein halbes Jahrhundert alten Prognose Fourastié's, der von Mikroelektronik und Internet noch nichts ahnen konnte, doch noch Realität?

Zur staatspolitischen Ebene nur so viel: Es ist sicher richtig, dass die Internationalisierung der Märkte und die auf ihnen agierenden transnationalen Unternehmen tendenziell das souveräne Agieren der etablierten Nationalstaaten einschränken. Insbesondere was Demokratie angeht, kann dies dazu führen, dass die Legitimation des Staatswesens erodiert, ohne dass eine andere demokratische Legitimation, etwa auf supranationaler Ebene, an die Stelle tritt. Aber auch das ist so neu nicht und auch nicht spezifisch für den aktuellen Prozess der Globalisierung. Mit dem Werden Europas haben wir Europäer ja unsere eigenen, noch keineswegs abgeschlossenen Erfahrungen. Die wachsende Durchlässigkeit nationaler Grenzen, die den Markterweiterungen folgt, führt tendenziell halt immer zum schrittweisen Transfer von Kompetenzen auf eine neuentstehende supranationale Ebene des Völkerrechts. Richtig dosiert kann aber dieser Transfer auf die höhere Ebene – darauf hat der Bundespräsident vor kurzem zu Recht hingewiesen – durchaus zum Aufbau einer neuen, im Konzept der Staaten stärkeren, weil gemeinsamen Souveränität führen. Kann, muss aber nicht; denn die in den nationalstaatlichen Institutionen liegenden Beharrungs-kräfte sind ebenso eine starke Realität.

Auf der kulturellen Ebene findet Globalisierung ebenfalls intensiv und mit hoher Ambivalenz statt. Reinhard Pfriem liefert in seinem sehr lesenswerten Aufsatz „Globalisierung und unternehmenspolitische Handlungsspielräume“ (in Globalisierung und Wirtschaftspolitik, hrsg. von Wolfram von Bülow ..., Marburg 1999) Beispiele auch hierfür, die von der Standardisierung und Markenorientierung vieler Waren nach US-amerikanischem Muster bis hin zur weiter wachsenden globalen Erlebnisgesellschaft reichen.

Das ambivalenteste Feld ist wahrscheinlich das sozial/gesellschaftspolitische. Hier geht es ja nicht nur um die notwendige Anpassung der derzeitigen sozialen Sicherungssysteme an veränderte ökonomische und demographische Verhältnisse, sondern auch um neue Strukturen der Beschäftigung. Die Ideen und Prognosen hierzu sind ebenso zahlreich wie faszinierend und reichen von Separierung von Arbeitsort und Arbeitgeber, Flexibilisierung der Arbeitszeit in neuer Qualität (Stichwort: Telearbeit und Vernetzung) bis hin zur Reduktion der abhängigen Beschäftigten zugunsten einer neuen Selbständigkeit, in der unternehmerische Elemente auf Zeit oder gar in der lebenslangen Berufsarbeits überwiegen. Und dies alles nicht mehr abgrenzbar in überschaubaren nationalen, sondern in viel weiträumiger zu definierenden Dimensionen. Wenn dies nicht Perspektiven sind, die als ziemlich real und gleichzeitig als sehr ergebnisoffen eingeschätzt werden müssen! Ich jedenfalls kann niemanden für seriös halten, der glaubt, vorhersagen zu können, dass unter heute zu definierenden Bedingungen mittel- und längerfristig die sozio-ökonomischen Gegebenheiten innerhalb der Regionen dieser Welt oder im Verhältnis der Regionen zueinander signifikant in der einen oder anderen Richtung gerechter oder ungerechter sein werden. Es ist eben keine Sachzwanglogik identifizierbar, nach der die Globalisierungsprozesse auf der ökonomischen und den beschriebenen vier weiteren Ebenen in eine bestimmte Richtung gelenkt werden. Wer dies behauptet hat sich – bewusst oder unbewusst – immer noch nicht von Karl Marx verabschiedet, der bekanntermaßen sehr weitgehend den Anspruch erhob, entsprechend der naturwissenschaftlichen Evolutionstheorie von einer Art gesetzmäßigen Verlauf der Geschichte ausgehen und daraus Voraussagen extrapolieren zu können.

Ist also bei so viel Ambivalenz das Ergebnis dann Ratlosigkeit und das Rezept Nichtstun? Mitnichten, ich plädiere nur dafür, soweit wie irgend möglich auf das „Entdeckungsverfahren Wettbewerb“ zu setzen, mit flexibel anzupassenden Rahmendaten diesen Prozess zu begleiten und abzusichern, sozial auch, ja, nur nicht sozialkonservativ, und der allenthalben zu hörenden Forderung nach detaillierter, heißt interventionistischer Regulierung zu widerstehen.

Zu den bewährten Rahmendaten der Marktwirtschaft gehört, die Märkte von Vermachtung freizuhalten, heißt Strukturen zu sichern, die den Wettbewerb seine Entmachtungsfunktion entfalten lassen, im ökonomischen Bereich und

– schon gesagt – listig wie er ist, auch darüber hinaus. Was die Entstehung oder Verstärkung von Marktbeherrschung durch Unternehmenskonzentration angeht, ist das Instrument hierfür die Fusionskontrolle, und damit bin ich zurück bei meinem Thema.

Die Monopolkommission setzt – was globale Konzentration angeht – weiterhin allein auf die bilaterale Zusammenarbeit der Kartellbehörden, insbesondere der USA und der EU. Da die beiden Rechtsordnungen „rund zwei Dritteln des Weltmarktes“ (gemeint ist wohl des Welthandels) abdecken und das „Auswirkungsprinzip“ in beiden Jurisdiktionen gelte, sei schwer zu erkennen, dass diese Kontrolle in substantiellen Fällen nicht greifen würde. Zudem sei bei einem weltweiten Fusionskontrollregime eine Absenkung des erreichten materiellen Schutzniveaus zu befürchten und – aus Sicht der Monopolkommission am wichtigsten – der Lerneffekt aus der Konkurrenz verschiedener Wettbewerbsordnungen (Systemwettbewerb) entfiele.

Demgegenüber wächst die Zahl derer, die auf Dauer durch bloße – auch fortentwickelte und verbesserte – Kooperation der etablierten Kartellbehörden eine effiziente Kontrolle von wirklichen Megafusionen nicht mehr gewährleistet sehen. Den aktuellen Beitrag zu diesem Thema haben Kleinert/Klodt (Kieler Institut für Weltwirtschaft) geliefert. Sie halten es – mit vielen anderen – für nicht (mehr) gerechtfertigt, allein auf intensivierte internationale Kooperation zwischen nationalen Wettbewerbsbehörden zu vertrauen, und belegen dies durch die Untersuchung von 20 fusionsrechtlichen Fällen, von denen angesichts des Konfliktpotentials nur 7 durch Kooperation gelöst wurden oder hätten gelöst werden können. Zur Kooperation hinzukommen müsse deshalb auf die Dauer die Koordination „durch eine übergeordnete supranationale Instanz“.

Schon vor Jahren war abzusehen¹, dass die Internationalisierung der Märkte bis hin zur Globalisierung früher oder später entsprechende, über das Nationale hinausgehende Gestaltungen des Rechts notwendig macht. Es geht ja auch nicht um den Ersatz der bilateralen Kooperation durch ein pluri- oder gar multinationales Fusionskontrollsysteem (wie die Monopolkommission offenbar meint), sondern um deren Ergänzung. Das Fortbestehen der etablierten Wettbewerbsordnungen neben einem Regime auf globaler Ebene nur für Zusammenschlüsse globaler Dimension würde – wie in der Europäischen Union – den „Wettbewerb der Kontrollsysteme“ nicht nur nicht beeinträchtigen sondern eher fördern. Abgesehen davon sind im Kernbereich der Wettbewerbspolitik, also beim Kartellverbot und eben bei der Fusionskontrolle, die Unsicherheiten (nach über 100 Jahren US-Antitrustpraxis, fast 30 Jahren deutscher und jetzt 10 Jahren europäischer Fusionskontrolle!) auch nicht größer als etwa bei der

¹ Vgl. den 1993 vom Max-Planck-Institut für Internationales Recht in München vorgelegten „Draft International Antitrust Code“.

Handels- und Umweltpolitik, die sich längst multilateraler Rechtsrahmen bedienen. Und schließlich ist die bilaterale Kooperation zwischen der EU und den USA – so positiv sie sich entwickelt hat – weit davon entfernt, perfekt zu sein. Das mit Recht vielgerühmte Kooperationsabkommen aus dem Jahre 1998 nimmt nämlich die Fusionskontrolle expressis verbis von seinem Geltungsbereich aus.

Ich bin also dafür, in Sachen bilateraler Kooperation alles zu ihrer Verbesserung zu tun, gleichzeitig aber den Versuch, in einem ersten Schritt wenigstens zu plurinationalen Wettbewerbsregeln zu kommen, nicht zu unterlassen. Die Erfahrungen mit den Streitschlichtungsverfahren der WTO sollten sicher dabei genutzt werden. Ich zögere jedoch, eine „supranationale Instanz“ institutionell von vornherein in die WTO integrieren zu wollen; denn erstens lassen sich institutionelle Fragen in der Regel leichter beantworten, wenn man vorher für die materiellen Grundfragen eine zufriedenstellende Lösung gefunden hat, zweitens hat die Monopolkommission wohl Recht, wenn sie bei Herausnahme globaler wettbewerbspolitischer Kompetenzen in die WTO Probleme neuer und eigener Qualität erwartet (zwischen Handels- und Wettbewerbspolitik wird wohl auch für die absehbare Zukunft einige Dialektik bestehen bleiben!) Und drittens zeigt die seit 1996 eingerichtete „WTO-Working Group on the Interaction between Trade and Competition Policy“, wie schwer sich eine jetzt schon fast 150 Mitgliedstaaten zählende und weiter wachsende Organisation mit wettbewerbspolitischen Fragestellungen tut. Bisher ist nicht einmal zum Thema „Kartellverbot/Behind the Broder Practices“ Einigkeit darüber erzielt worden, welche wettbewerblichen Fragestellungen behandelt werden sollen. Fusionskontrolle wird dort wohl kein Thema sein können. Mehr Aussicht auf Erfolg hätte m. E. ein Start mit der EU und entwickelten Industriestaaten (aus dem Kreis der OECD), die bereits eine entwickelte Wettbewerbsordnung einschließlich der Fusionskontrolle besitzen. Dieser „Club“ müsste – einmal etabliert – natürlich allen Staaten offen stehen, die seine Regeln akzeptieren. Dass dafür (schließlich) auch die USA zu gewinnen sein könnten, halte ich mit Kleinert/Klodt nicht für ausgeschlossen.

Und siehe da, als hätte ich's geahnt, es tut sich tatsächlich was in den USA. Vor zwei Monaten feierten Wettbewerbsexperten aus aller Welt in Brüssel das zehnjährige Jubiläum der Europäischen Fusionskontrolle. Mein ehemaliger Kollege Joel Klein, stellvertretender US-Attorney General und in dieser Eigenschaft Chef der Antitrustdivision des Justice Department in Washington, hielt eine vielbeachtete Rede, in der er ausführte, dass auch er die bilaterale Zusammenarbeit, so wichtig sie ist, allein nicht mehr für ausreichend halte, dass man sich über multilaterale Ansätze Gedanken machen müsse und dass die amerikanische Seite zu Gesprächen hierzu einladen werde.

Aber all das braucht natürlich seine Zeit, die uns angesichts des Risikos einer irreversiblen globalen Oligopolisierung der Weltmärkte nicht unbegrenzt zur

Verfügung stehen wird. Umso eher müssen auch wir Europäer die hierzu noch herrschende Sprachlosigkeit in der Politik überwinden. Ich würde mir wünschen, dass Deutschland seine europäischen Partner in diesem Sinn zu überzeugen suchte, und die EU dann – hopefully – ein solches Konzept gemeinsam mit ihren Mitgliedstaaten und den USA verfolgen würde. Wir brauchen diese politische Initiative jetzt!

III. Einzelfrage

Ludwig Bußmann fragte in seinem Beitrag nach der Rolle der Arbeitnehmerinteressen bei der Ministererlaubnis. Antwort: Natürlich spielen sie eine wichtige Rolle, nur kann weder das Bundeskartellamt noch der Bundesminister für Wirtschaft bei der Entscheidung allein die Interessen der in den fusionswilligen Unternehmen Beschäftigten im Auge haben. Die Frage ist insbesondere bei den sog. Sanierungsfusionen von Belang. Durch die Ministererlaubnis einer Fusion wird eine Unternehmenseinheit abgesegnet, von der das Bundeskartellamt festgestellt hat, dass sie marktbeherrschend sein wird. Marktbeherrschung aber ist – wie schon ausgeführt – in vielerlei Hinsicht eine Bedrohung. Sie wird es oft auch für die kleineren konkurrierenden Unternehmen und deren Beschäftigte sein, und das muss in die Abwägung mit einfließen. Ähnliches gilt für die Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen bei der Auflagenpraxis des Bundeskartellamtes. Sinn der Auflagen und Bedingungen ist, das Zusammenschlussvorhaben so „abzuspecken“, dass das Entstehen oder die Verstärkung einer marktbeherrschenden Position nicht mehr zu erwarten ist. Andernfalls muss das Amt von Gesetztes wegen untersagen; es hat da keinen Entscheidungsspielraum. Wird eine Sanierungsfusion aber – tunlichst begleitet vom good will der Beteiligten – durch Auflagen so hinreichend „abgespeckt“, dass das Vorhaben keine machtbedingte Bedrohung mehr darstellt, dann kann es eben realisiert werden.

Das beantwortet dann die Frage nach dem Konflikt zwischen zusammenschlussbedingten Kostenersparnissen, die zu betriebswirtschaftlicher Optimierung und dadurch zu Wohlfahrtsverbesserungen führen, einerseits und der Begründung oder Verstärkung ökonomischer Macht mit der Folge von Wohlfahrtsverlusten – heißt der gesamtwirtschaftlichen Evaluierung des Zusammenschlusses – andererseits. Der Gesetzgeber hat sich – mit guten Gründen, wie ich meine – eindeutig für das Primat dieser letzteren, der gesamtwirtschaftlichen Evaluierung entschieden. Betriebswirtschaftliche Optimierung ist nicht nur gut und schön, sondern die ständige unternehmerische Aufgabe, jedoch nicht um den Preis der Vermachtung der Märkte! Ob dies die Chicago School immer so sieht, ich habe da meine Zweifel. Aber in dieser Hinsicht scheint ja inzwischen auch in den USA das Pendel wieder zurückzuschwingen, siehe den Fall Bill Gates/Microsoft.

„Unabhängigkeit der Wettbewerbsbehörden“ – aus meiner Sicht eine conditio sine qua non effektiver Kartellrechtspraxis. Insbesondere in der Fusionskontrolle bewegen wir uns ja praktisch ständig in Bereichen, die auch für die Politik von starkem Interesse sind, und ich bin der letzte, der bestreiten würde, dass es gelegentlich Fälle gibt, in denen der public interest am Vollzug der Fusion die machtbedingten Wohlfahrtsverluste überwiegt. Deshalb bin ich – so seltsam das bei einem Kartellamtspräsidenten klingen mag – auch zu meiner aktiven Zeit immer für das Institut der Ministererlaubnis eingetreten. Wenn sie nämlich die Unabhängigkeit des Amtes respektiert und – wie gesetzlich vorgesehen – mit hoher Transparenz im Verfahren einhergeht, dann hat sie eine wichtige Ventilfunktion. Und weshalb soll es nicht auch einen Wettbewerb der Argumente des public interest mit denen des Wettbewerbschutzes geben? Mag die jeweils stärkere Argumentation siegen; ich bin da als Wettbewerbspraktiker durchaus entspannt und selbstbewusst. In nun über 25 Jahren deutscher Fusionskontrolle mit deutlich über 100 Untersagungen hat es ganze 16 Anträge auf Ministererlaubnis gegeben, und nur in 6 Fällen ist sie erteilt worden. Die Argumente des Bundeskartellamtes zugunsten des Wettbewerbschutzes können also so schwach nicht gewesen sein. Ich jedenfalls kann mit einem solchen Regel-Ausnahme-Verhältnis sehr gut leben.

Wenn ich die Frage „Purer Drang nach Größe – ein Standortnachteil?“ so nehme wie sie gestellt ist: Eindeutig ja! Denn dann ist der Konzentrationsvorgang ja schon betriebswirtschaftlich eigentlich nicht zu rechtfertigen, gehört also tendenziell zu einem der vielen „programmierten Flops“.

Die Frage, wo die Arbeitnehmerinteressen besser aufgehoben sind, im Übernahmegesetz oder im bisherigen Kodex, ist erstens keine kartellrechtliche Fragestellung, sondern eher eine, die auf eine Konkurrenz und Hierarchie von Schutzwürdigkeiten beim Zielunternehmen der Übernahme abstellt (Minderheitsaktionäre, Management, Arbeitnehmer), zweitens ist unser bisheriger Kodex schon deshalb ein Papiertiger geblieben, weil er von wichtigen deutschen Großunternehmen nicht anerkannt wurde (in England z. B. war das anders) und drittens kennen wir ja den endgültigen Inhalt des Übernahmengesetzes noch nicht.

Europäische Fusionskontrolle und Beschäftigungsfolgen

Von Andreas Strohm

I. Berücksichtigung von Beschäftigungsfolgen

Die Diskussion um eine Berücksichtigung von Beschäftigungsfolgen bei der Anwendung der Europäischen Fusionskontrolle ist, zumindest was den konzeptionellen Grundsatz angeht, nicht neu. Grundlegend ist der Konflikt über das Verständnis der Wettbewerbspolitik: Auf der einen Seite steht die „klassisch liberale“ Auffassung, wonach die Wettbewerbspolitik unabhängig von den übrigen politischen Zielen der Gemeinschaft betrieben werden soll. Die andere Auffassung sieht die Wettbewerbspolitik hingegen lediglich als (untergeordnetes) Instrument zur Verfolgung übergeordneter, politisch vorgegebener Ziele. In der praktischen Konsequenz fordern die „Liberalen“ eine unabhängige Europäische Kartellbehörde (damit wettbewerbsrechtliche Entscheidungen ungestört von politischer Einflussnahme gefällt werden), während die Gegenposition die Anwendung des Wettbewerbsrechts bewusst im Rahmen einer politischen Gesamtbetrachtung getroffen haben will, in der die „Ziele der Gemeinschaft“ (also auch beschäftigungspolitische) hinreichend berücksichtigt und gegeneinander abgewogen werden.

In der Anwendungspraxis der Europäischen Fusionskontrolle haben beschäftigungspolitische Gesichtspunkte bisher keine Rolle gespielt (siehe dazu unten). Gleichwohl so hat der EuGH entschieden¹, besteht innerhalb des Verfahrens selbst ein Recht der Arbeitnehmer auf Anhörung. Der EuGH führt hier aus, dass eine „... von der Kommission gemäß der Verordnung Nr. 4064/89 getroffene Entscheidung über die Vereinbarkeit eines Zusammenschlusses mit dem Gemeinsamen Markt die Vertreter der Arbeitnehmer der betroffenen Unternehmen individuell betrifft ... und zwar schon deshalb, weil diese Verordnung ... sie ausdrücklich unter den Dritten erwähnt, die ein hinreichendes Interesse an einer Anhörung durch die Kommission in dem Verfahren zur Prüfung des Zusammenschlussvorhabens darlegen, und zwar unabhängig davon, ob sie sich tatsächlich an diesem Verfahren beteiligen.“ Hingegen stellt der Gerichtshof

¹ Urteil vom 27.4.1995 T 96/92 Comité central d’entreprise de la société générale des grands sources gegen Kommission der Europäischen Gemeinschaften.

deutlich klar, dass es sich bei Maßnahmen, die nach dem Zusammenschluss getroffen werden, „um Maßnahmen der Unternehmen“ handelt. Als solche „unterliegen sie hinsichtlich ihrer Vereinbarkeit mit den sozialen Rechtsvorschriften des Gemeinschaftsrechts wie auch des nationalen Rechts (auschließlich) der Kontrolle des nationalen Richters.“

II. Beschäftigungspolitik und Fusionskontrolle

Angesichts der gegenwärtigen „Fusionswelle“ kehrt in der politischen Diskussion jedoch die Frage wieder, ob eine stärkere Einbeziehung beschäftigungspolitischer Gesichtspunkte in die Fusionskontrolle geboten ist. Sie schiebt sich deshalb in den Vordergrund, da mit den Fusionsankündigungen bereits Effizienz- und Rationalisierungsschritte angekündigt werden, die zum Teil in der „Einsparung“ von Arbeitsplätzen bestehen. Wer hier die Wissenschaft zu Rate ziehen will, muss zunächst einmal feststellen, dass die Frage, was „sein soll“, stets normativ beantwortet werden muss und sich daher einer „erfahrungswissenschaftlichen“ Beurteilung entzieht. Eine andere Frage ist jedoch, was die Wissenschaft leisten kann, wenn sie zur Beurteilung von Beschäftigungsfolgen eines Unternehmenszusammenschlusses angewendet werden soll. Das Vordringen der Chicago-School in die US-Antitrust Rechtsprechung hatte bereits in den 80er Jahren auch diesseits des Atlantik eine Diskussion um die Orientierung wettbewerbsrechtlicher Maßnahmen an konkreten ökonomischen Kriterien – bei der Chicago-School ökonomische Effizienz – ausgelöst. Der damals geführte Grundsatzstreit lässt sich auf das hier zu behandelnde Thema gut übertragen: Sofern wir grundsätzlich feststellen können, welche Unternehmensgrößen im Sinne der Chicago-School am „effizientesten“ sind, dann wäre es auch möglich zu beurteilen, welche konkreten Wirkungen aus deren Veränderung (durch eine Fusion) entstehen.

Da sich Unternehmen im Marktprozess behaupten müssen, kann sich ein Effizienzkriterium nur auf das übergeordnete Marktsystem beziehen. Infolgedessen erfordert die Beurteilung der Effizienz einer konkreten Unternehmensgröße oder deren Veränderung die Kenntnis der konkreten Struktur und des genauen Ablaufs des Marktes. Diese dafür erforderlichen Daten sind so vielfältig und komplex, dass sie niemals vollständig erfasst werden könnten. Überdies müssen Unternehmen die Fähigkeit besitzen, sich neuen, bisher unbekannten Veränderungen anzupassen zu können, weshalb ein auf einen bestimmten Zeitpunkt (wie etwa den eines Unternehmens-Zusammenschlusses) bezogenes, statisches Kriterium keinen Sinn ergibt. Eine Fusionskontrolle, die sich der Wahrung oder Erreichung konkreter Effizienz- oder Beschäftigungsziele verschreibt, wäre daher nicht zielkonform.

Das Funktionieren des Marktsystems als „spontane Ordnung“ setzt überdies voraus, dass die Unternehmen aufgrund eigener Ziele und eigenem Wissen

handeln. Die Leistungsfähigkeit des Marktsystems erwächst aus der individuellen Handlungsfreiheit der Marktteilnehmer, ihnen als günstig erscheinende Gelegenheiten zu entdecken, auszunutzen und aus Alternativen nach eigenen Prioritäten auswählen zu können. Auf diese Weise kann der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren wirken, und die Vorteile des Wettbewerbs liegen in seiner Eigenschaft als Verfahren zur Entdeckung von Tatsachen, die, wie von Hayek es formuliert hat, „ohne Wettbewerb nicht entdeckt worden wären“. Eine an konkreten Beschäftigungszielen orientierte Entscheidung enthielte also nicht nur notwendigerweise eine „Anmaßung von Wissen“ (über die unmögliche Aussage, was konkret für die Erreichung dieses Ziels die richtige Maßnahme ist), sondern würde zu einer staatlichen Veranstaltung führen, in dem der Wettbewerb nicht mehr als Verfahren zur Erfüllung „allgemeiner“ ökonomischer Funktionen dient, sondern eben konkrete, politisch bestimmte Resultate erbringen soll. Genau hier ist jedoch das fundamentale Problem: Wir können uns nicht auf die Kräfte des „Entdeckungsverfahrens Wettbewerb“ verlassen und gleichzeitig sichern wollen, dass bestimmte Atome (Unternehmen) bestimmte Plätze in der sich ergebenden Struktur einnehmen.

Gegenwärtig werden Zusammenschlüsse, welche die Umsatzschwellen der Fusionskontrollverordnung erreichen und somit in die Zuständigkeit der Kommission fallen, ausschließlich auf deren Vereinbarkeit mit dem gemeinsamen Markt geprüft. Das heißt konkret, dass die Kommission aufgrund von Parametern wie Marktstellung, wirtschaftliche Macht und Finanzkraft untersucht, ob ein Zusammenschluss eine marktbeherrschende Stellung begründet oder verstärkt. Das von mehreren Seiten² geäußerte Anliegen, neben wettbewerblichen auch soziale Kriterien für die Beurteilung eines bei der GD Wettbewerb angemeldeten Fusionskontrollfalles in Betracht zu ziehen, hat unter anderem zu einem Vorschlag geführt, wonach die Unternehmen in Zukunft dazu angehalten werden sollen, sich im Anmeldeformular für Fusionskontrollfälle (Form CO) auch bezüglich der sozialen Dimension des Zusammenschlusses (Einhaltung der nationalen und gemeinschaftlichen Informations- und Mitspracheregelungen der Arbeiter, Entlassungspläne, usw.) verbindlich zu äußern. Der Vorschlag stößt jedoch zunächst auf das Problem, dass im Falle unzureichender oder falscher Angaben keine Strafen verhängt werden könnten, da nicht wettbewerbsbezogene Informationen de lege lata für die Beurteilung des Zusammenschlusses nach der Fusionskontrollverordnung nicht notwendig sind. Zudem würde die Kommission bei der Interpretation der nationalen Sozialregelungen in die Kompetenz der nationalen Richter eingreifen.

² Mitglieder des Europäischen Parlaments, Gewerkschaften (z. B. ETUC).

III. Beibehaltung der Fusionskontrollstruktur

Auch deshalb spricht vieles dafür, die gegenwärtige Struktur der Fusionskontrolle nicht zu verändern. Dem steht nicht entgegen, die aktuellen sozialen Regelungen zu verbessern bzw. auszubauen. Auf dem Gebiet des Arbeitsrechtes existiert bereits seit 1994 eine Richtlinie³, welche Maßnahmen zur Information und Anhörung der Arbeitnehmer vorsieht, jedoch bisher nur unvollständig in die nationalen Gesetzgebungen integriert wurden. Außerdem wird gegenwärtig ein Richtlinienvorschlag diskutiert, der eine Konkretisierung der Pflichten von Unternehmen im Hinblick auf den Umfang der Information und der Anhörung der Arbeitnehmer ins Auge fasst. Im Übrigen lädt die Kommission seitens der GD Wettbewerb bereits jetzt Dritte über das Amtsblatt ein, zu Zusammenschlussfällen Stellung zu nehmen – diese Möglichkeit kann also auch von Arbeitnehmervertretern wahrgenommen werden. Zudem liefert auch die Webpage der GD Wettbewerb Informationen über angemeldete Zusammenschlüsse, wodurch ein gewisses Maß an Transparenz gewährleistet wird. In letzter Zeit wurde diesbezüglich festgestellt, dass Einwände in laufenden Verfahren von Seiten der Arbeitnehmerverbände immer häufiger werden, was auch zeigt, dass sich die Vertreter ihrer Rechte in Wettbewerbsverfahren bewusst sind. Allerdings, und das sollte auch weiter so bleiben, kann die Kommission nur solche Einwände berücksichtigen, die sich auf die direkten Auswirkungen des Zusammenschlusses auf den Wettbewerb beziehen.

³ Richtlinie 94/95/EC vom 22. September 1994.

Fusionsfolgen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

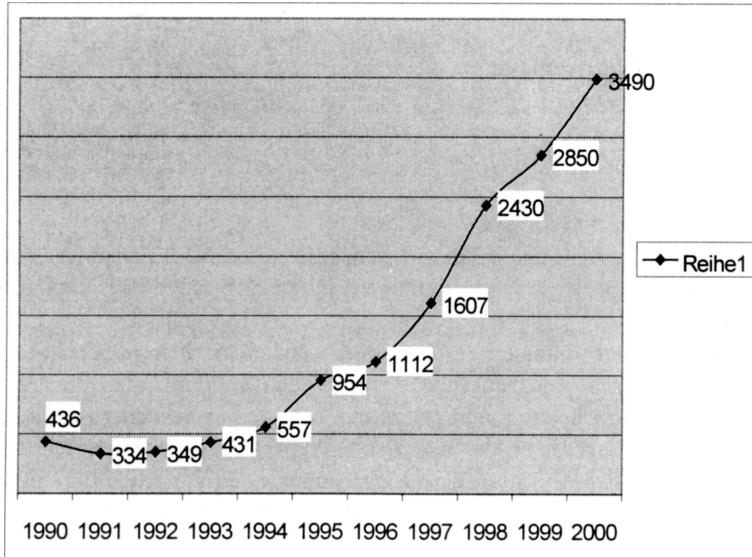
Von Uwe Jens

I. Trends und Entwicklungen

Die Anzahl der weltweiten Unternehmenszusammenschlüsse hatte in den 90er Jahren bis Ende 2000 eine ständig steigende Tendenz. Die Bundesregierung meint, von dieser Entwicklung gehen bisher keine außergewöhnlichen Gefahren aus¹. Zunächst einmal werden durch diese Fusionen von Großunternehmen aber „Markt“beziehungen ab- und neue Hierarchien aufgebaut.

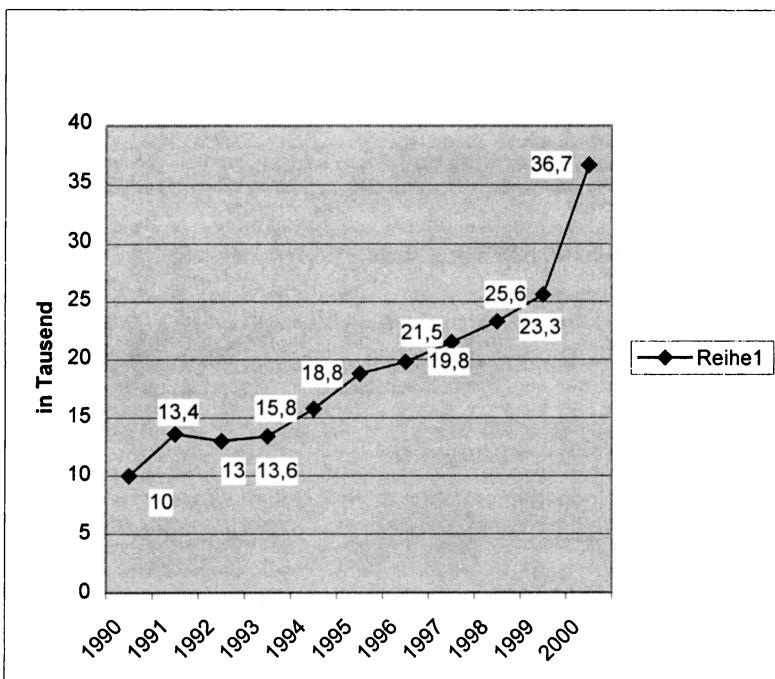
Schaubild 1

Transaktionsvolumen, in Mrd. Dollar, weltweit



¹ Vgl. Bericht des Bundeskartellamtes vom 25.06.99, Bundestagsdrucksache 14/1139, S. III.

Schaubild 2
Zahl der Übernahmen und Fusionen



Ob die Wettbewerbsintensität auf dem relevanten Markt ansteigt, kann nur im Einzelfall geprüft und beurteilt werden. Richtig ist, dass sich im Allgemeinen die Märkte erweitert haben durch die Europäische Union, WTO-Abkommen, Umgestaltung der ehemaligen sozialistischen Länder, Auftreten neuer Wettbewerber aus den sich entwickelnden Ländern; dass die Verflechtungen zwischen bisher regional getrennten Märkten insbesondere aufgrund der sinkenden Transportkosten der IuK-Technologie gewaltig vorangeschritten ist. Hinzu kommen Marktöffnungen und Deregulierungen vor allem durch die EU-Kommission vorangetrieben, die zunächst für mehr Wettbewerb, z. B. auf dem Post- und Telekommunikationsmarkt, dem Elektrizitäts- und Gasmarkt sorgen. Diese Entwicklungen halten an. Sie verschärfen den Wettbewerb. Bei zunehmenden Renditeerwartungen versuchen vor allem die Großunternehmen ihr Heil in Unternehmenszusammenschlüssen. Nach der lesenswerten Untersuchung von Kleinert und Klodt war die Wahrscheinlichkeit des Erfolges für diese Fusionen ähnlich groß wie beim Münzwurf: in 50 % der Fälle wurden sie zum Erfolg und

in 50 % der Fälle zum Fehlschlag². Das dämpft für die Zukunft den Fusionseifer der Konzernlenker. Dieser Drang nach Größe hat einen zusätzlichen Dämpfer bekommen, durch für alle sichtbare Fusionspleiten wie z. B. zwischen der Deutschen und der Dresdner Bank, BMW und Rover oder Daimler und Chrysler, um nur einige Fälle zu nennen. Deshalb ist auch die Frage berechtigt, ob die Fusionsdynamik so weitergeht wie bisher? Vor allem geht es mir aber um die Frage, wie kleine und mittlere Unternehmen unter dieser bisherigen Fusionswelle zu leiden haben, welche Chancen sie in Zukunft auf den Märkten haben und wie die Politik für kleine und mittlere Unternehmen auf diese Herausforderung zu reagieren hat.

II. Ursachen der Konzentrationsentwicklung

Die Konzentration durch Unternehmenszusammenschlüsse hat sich um einen langfristig steigenden Trend in deutlichen Wellenbewegungen vollzogen. Wieweit die Fusionswelle der 90er Jahre trägt, ist nicht genau zu prognostizieren. Die „treibenden Kräfte“ sind vielschichtig. Der steigende Wettbewerb und die Bemühungen um Gewinnsicherung wurde bereits erwähnt. Als weitere Kraft muss die Ansammlung gewaltiger Geldvermögen in Kapitalsammelstellen, wie den Pensionsfonds, angesehen werden. Sie suchen weltweit sichere, hochrentable Anlagemöglichkeiten für ihre privaten Spargelder zur Alterssicherung. Während bis Ende der 80er Jahre noch von Investmentbanken, Analysten, Wirtschaftsgurus und Konzernvorständen „Diversifikation“ gepredigt und praktiziert wurde (s. Umbau von Daimler zu einem Technologiekonzern), kam in den 90er Jahren der Ruf auf nach Schaffung von „Kernkompetenz“ für die Großunternehmen. Dahinter steht die Überlegung, dass ein Unternehmen dann besonders attraktiv für Anleger ist, wenn es auf einem Markt eine überragende Marktstellung hat. Nach Möglichkeit sollte es gar eine Marktbeherrschung, also eine Monopolstellung sein. Die Interessen der KMU und der Verbraucher wurden ignoriert. Von funktionsfähigem Wettbewerb wollte man nichts wissen.

Die theoretische Basis lieferte die Chicago School mit ihren wettbewerbs-theoretischen Überlegungen, die „neokapitalistisch“ genannt werden könnten³. Sie hat gewissermaßen ein Alternativkonzept zum Leitbild der „workable competition“ oder des „funktionsfähigen Wettbewerbs“ entworfen. Die

² Vgl. I. Kleinert/H. Klodt, Megafusionen – Trends, Ursachen und Implikationen, Kieler Studien 302, Tübingen 2000.

³ Vgl. I. Schmidt/J. B. Rittaler (1986), Die Chicago School of Antitrust Analysis, Baden-Baden 1986.

Chicago-Denker richten sich vor allem gegen den Staat. Wirtschaftliche Monopole, vertikal integriert, werden nicht als besonders kritisch angesehen, solange die Märkte nur offengehalten werden. Die staatliche Kontrolle für vertikale Unternehmenszusammenschlüsse hat für sie keine besondere Bedeutung. Wenn es einmal zu einem Monopol auf einem Markt gekommen ist, werden irgendwann Newcomer oder neue Entwicklungen das Monopol angreifen und auflösen. Demgegenüber vertritt die Harvard-School weiterhin das Leitbild des funktionsfähigen Wettbewerbs. Danach ist der Wettbewerb ständig in Gefahr sich selbst zu eliminieren. Nicht nur Monopole, sondern auch marktdominierende Positionen sind von vornherein durch Fusionskontrolle zu verhindern. Kommt es zu einer marktbeherrschenden Stellung, müssen danach staatliche Kontrollen für einen sog. „Als-ob-Wettbewerb“ sorgen. Das liegt im Interesse der Verbraucher und der kleinen und mittleren Unternehmen als mögliche Marktteilnehmer.

Im Zusammenhang mit den theoretischen Überlegungen der Chicago-School drängen die „institutionellen Anleger“ und wohl auch die Investmentbanken auf Renditesteigerung durch Fusionen. Das Hauptmotiv ist und bleibt eine Verbesserung der „Kapitalverwertungsinteressen“. Dabei spielt auch die betriebswirtschaftliche Theorie des „shareholder value“ eine prägende Rolle. Hier geht es darum, die Interessen der Kapitaleigentümer eines Unternehmens stärker als bisher zum Tragen zu bringen. Das Management soll sich intensiver um Renditesteigerung und eine Erhöhung der Kapitalproduktivität bemühen. Soweit diese Überlegungen als ein Gegengewicht zu verstehen sind, zur bisher dominierenden Betrachtung der Steigerung der Arbeitsproduktivität, ist dagegen wenig einzuwenden. Die Shareholder-Value-Konzeption versucht jedoch einen gewissen Absolutheitsanspruch geltend zu machen. Damit entartet diese Konzeption zur Ideologie. Sie hat sich im Denken der Manager von Großunternehmen, Banken, Versicherungen und z. T. selbst der EU-Kommission festgesetzt.

Die neueren Kapitalsammelstellen erwarten von ihren Beteiligungen eine bestimmte Renditehöhe und drohen z. Z. massiv mit Sanktionen, bis hin zu Entlassungen der Vorstände, wenn sie nicht erreicht wird. Die EU-Kommission geht z. B. in einem Fall davon aus, dass das eingesetzte Kapital eine Rendite von 23,7 % vor Steuern erwirtschaften muss⁴. Sie behauptet, diese Verzinsung nach Steuern von über 12 % sei marktüblich und werde bei allen Konkurrenten generell verlangt. Doch diese Shareholder-Value-Ideologie hat schwerwiegende

⁴ Vgl. Streitfall der EU-Kommission mit der Westdeutschen Landesbank über die Verzinsung des Wohnungsbauvermögens des Landes Nordrhein-Westfalen in den Jahren 2000 und 2001.

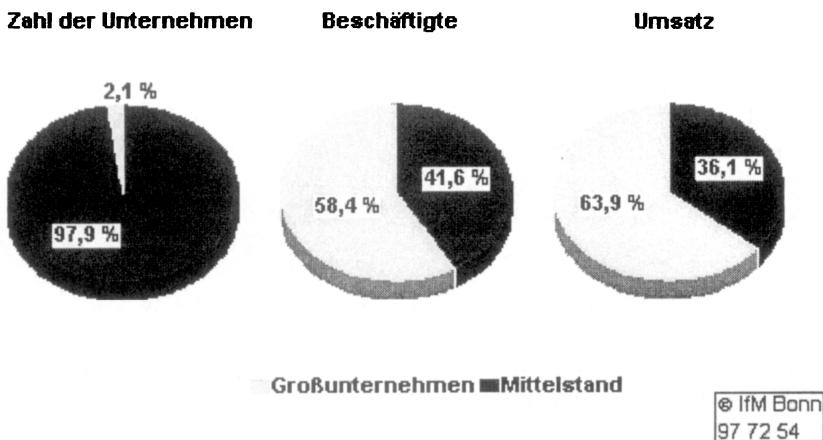
Folgen auf die Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen. Die Kapitalrendite muss möglichst hoch ausfallen; der Gewinn ist kein Residuum mehr, sondern wird vorgegeben. Alle Investitionen und Innovationen, die diesem Shareholder-Value-Gewinn entsprechen, werden getätigt, alle anderen, die darunter liegen, unterbleiben. Die mittelständische Wirtschaft, die vor allem auf Fremdkapital bei der Finanzierung ihrer Vorhaben angewiesen ist, hat mit steigenden Kreditzinsen zu rechnen. Ihre Investitionskraft und wirtschaftliche Dynamik wird erschwert, wenn nicht gar zerstört. Bereits die der Fusionswelle – man könnte auch von Fusionitis sprechen – zugrundeliegenden Motive haben schwerwiegende Auswirkungen auf die Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen, nicht nur kurzfristig, sondern weit über den Tag hinaus.

III. Bedeutung der KMU für die Beschäftigung

Die Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen auf die Beschäftigung werden vom Management, Arbeitnehmern und ihren Vertretern, vor einer Fusion im allgemeinen positiv beurteilt. Untersuchungen über die Fusionsfolgen ergeben eindeutig, dass die Zusammenschlüsse mit dem Abbau von Arbeitsplätzen in den betroffenen Unternehmen verbunden sind. Im Vorfeld wird gerne behauptet, wenn die Fusion nicht zustande kommt, seien Marktanteile und Arbeitsplätze in Gefahr. In Wahrheit geht es heute um die Schaffung von Kernkompetenz. Das hat positive Effekte auf die Gewinnerwartungen und damit auf die Entwicklung der Aktienkurse. Durch die Fusionen der Großkonzerne in den 90er Jahren bis zum Ende 2000 sind Arbeitsplätze in der deutschen Industrie verloren gegangen. Die leichte Zunahme der Beschäftigung am Anfang und Ende dieses Jahrzehnts fand vor allem im Dienstleistungsbereich und d. h. in kleinen und mittleren Unternehmen statt.

In den KMU rechnen wir landläufig Unternehmen unabhängig von der Rechtsform bis zu 500 Beschäftigten. Die Grafiken verdeutlichen, dass nur 2,1 % aller Unternehmen der Industrie danach zu den Großunternehmen zu rechnen sind.

Doch wie aus der Grafik ferner ersichtlich ist, stellen die 2,1 % der Industrieunternehmen über 500 Beschäftigten, 58,4 % aller Beschäftigten und 63,9 % des gesamten Industrieumsatzes. Ohne Großunternehmen in der Industrie geht es also nicht. Wir brauchen zur Beschäftigung der deutschen Bevölkerung die Großindustrie. Viele kleine und mittlere Unternehmen sind von ihnen direkt oder indirekt abhängig. Aber während der industrielle Sektor generell in allen Industrieländern seit längerem eine schrumpfende Tendenz ausweist, expandiert der Dienstleistungsbereich mit vorherrschend kleinen und mittleren Unternehmen.

*Schaubild 3***Stellenwert der mittelständischen Industrie in der gesamten Industrie**

In einem neueren Gutachten kommt das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung (RWI) in Essen zu dem Ergebnis, dass der Anteil der KMU an Wertschöpfung und Beschäftigung ständig zunimmt. Die Wirtschaftszweige und Branchen mit starker KMU-Präsenz sollen schneller wachsen, als die Branchen mit vorherrschenden Großbetrieben. Die Selbständigenquote (Anteil der Selbständigen an allen Erwerbspersonen) sei im Industrialisierungsprozess mehr als ein Jahrhundert rückläufig gewesen und nimmt jetzt seit den 80iger Jahren kontinuierlich leicht zu. Dieser Trend wird durch „Tertiarisierung“ – hin zum Dienstleistungssektor und durch die zunehmende Konzentration im industriellen Sektor begünstigt. Doch trotz allem: die Neugründungen von kleinen Unternehmen helfen ein wenig beim Abbau der aktuellen Arbeitslosigkeit, sie werden das Problem aber nicht kurzfristig lösen. Dazu bedarf es ebenfalls der Großunternehmen und vor allem einer Steigerung der Innovationskraft bei KMU und Großunternehmen.

Die formell erfassten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten konzentrieren sich wieder in erster Linie auf Großunternehmen. Aber das RWI-Gutachten kommt zu der Aussage, dass die KMU einen „wesentlichen Beitrag“ zu gesamtwirtschaftlichen Innovationstätigkeit leisten. Diese Aussagen müssen sich nicht unbedingt widersprechen. Forschung und Entwicklungen können sich KMU weniger „erlauben“ als große. Ihre Innovationsimpulse empfangen KMU nicht nur durch eigene F+E-Tätigkeiten, sondern auch aus Veröffentlichungen, Patentanmeldungen, Kundenanregungen, Forschungsinstituten und u. a. dem eigenen Engagement und von den hochmotivierten Mitarbeitern. Eine ge-

schickte Unternehmensführung, die in der Lage ist die Mitarbeiter zu motivieren, die einen Führungsstil des „kooperativen Individualismus“ praktiziert, besitzt ein größeres Innovationspotential, als ein bürokratisch, hierarchisch geführtes Großunternehmen. Viele andere Vorteile der Großen, wie Management – Know-how und leichterer Zugang zur Börse, haben sich mittlerweile ebenfalls abgenutzt. So kann man durchaus die These aufstellen: Für die zukünftige Entwicklung unserer Wirtschaft (Innovationstätigkeit) und die Beschäftigung nimmt die Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen deutlich zu.

IV. KMU im Wettbewerbs- und Konzentrationsprozess

KMU sind genauso wie Großunternehmen einem verschärften Wettbewerb ausgesetzt. Die Globalisierung und Deregulierung mit der Öffnung von Märkten, die Sättigung alter Märkte und die rasante Erschließung neuer, die gezielte Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen, die verstärkte Konkurrenz vor allem aus dem europäischen Ausland, all dies wird den Wettbewerbsdruck für KMU deutlich erhöhen.

Tabelle 1
**Gründungen und Liquidationen in Deutschland
 1990 bis 1999**

Jahr	<i>Früheres Bundesgebiet</i>		
	Gründungen	Liquidationen	Saldo
1990	482.000	280.000	+ 202.000 *)
1991	531.000	308.000	+ 223.000
1992	484.000	312.000	+ 182.000
1993	486.000	339.000	+ 147.000
1994	493.000	372.000	+ 121.000
1995	528.000	407.000	+ 121.000
1996	502.000	431.000	+ 71.000
1997	531.000	441.000	+ 90.000
1998	538.000	458.000	+ 80.000
1999	522.000	466.000	+ 56.000

*) Zahl enthält wegen fehlender statistischer Grundlagen nicht die Liquidationen in den neuen Bundesländern.

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

Auch bei KMU gibt es eine Konzentrationsentwicklung, die allerdings in den Medien so gut wie keine Resonanz findet. Außerdem scheiden stärker die kleinen und mittleren Unternehmen aus. Aber in den 90er Jahren haben wir stets

mehr Neugründungen festzustellen, als Unternehmensabmeldungen und Zusammenbrüche. Der Saldo zwischen neu hinzukommenden und ausscheidenden kleinen Unternehmen ist seit längerer Zeit deutlich positiv. Sie sind gewissermaßen das unabdingbare, belebende Element einer dezentralen, marktwirtschaftlichen Ordnung.

Leider hat der Saldo zwischen Neugründungen und Abgängen sinkende Tendenz. Um unsere Erwerbsbevölkerung auch in Zukunft zu beschäftigen, bedarf es m. E. auf Dauer einer gezielten Förderung von Existenzgründungen der kleinen und mittleren Unternehmen im Markt.

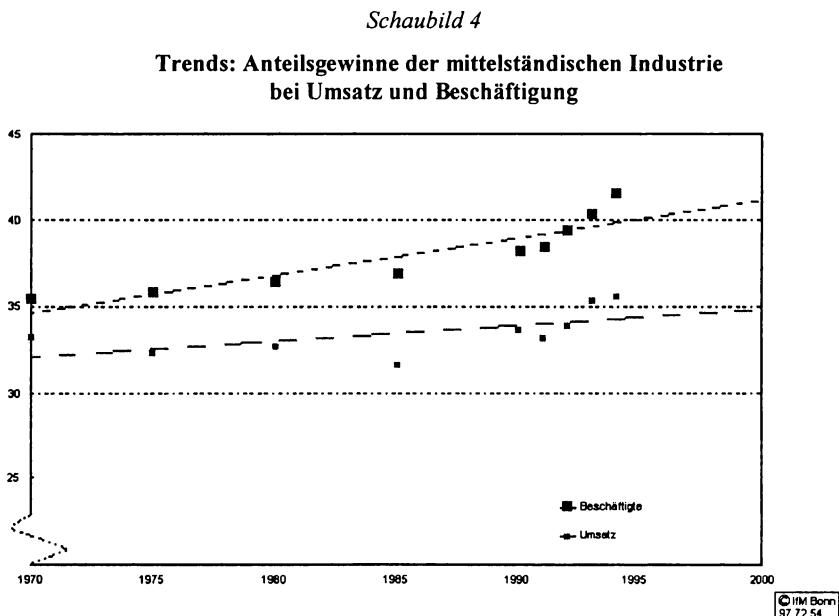
Die Großunternehmen haben eine Fülle von Vorteilen im Wettbewerbskampf mit KMU, wie uns scheint. Zwar gibt es auch Vorteile der KMU gegenüber Großen, aber die haben unter Renditegesichtspunkten nicht die gleiche Bedeutung. Die Vorteile der Großen, wenn sie effizient gemanagt werden, beginnen im Einkauf von Waren, die sie im Allgemeinen günstiger erwerben können als ihre kleinen und mittleren Konkurrenten. Die Masse macht's und vor allem – trotz Kartellamt – die Marktmacht gegenüber den Zulieferern. Die Vorteile bei der Finanzierung liegen offen zutage. Das geht so weit, dass KMU überhaupt keine Kredite bekommen, wenn sie gegenüber ihrem Kreditinstitut nicht entsprechend realwirtschaftliche Sicherheiten vorlegen können. Die vielen Finanzierungsprogramme von Bund, Ländern und kommunalen Instituten bieten hierfür einen kleinen Ausgleich. Aber Vorteile der Großen, die sich Eigenkapital über die Börse beschaffen können, bleiben bestehen. Im Produktionsbereich gibt es die viel zitierten „economies of scale“ und „economies of scope“, die sog. Größen- und Verbundvorteile. Sie lassen sich nicht ausgleichen und sie sind ein wesentlicher Grund für wachsende Konzentration. Autos sind für die Käufer zwar immer noch viel zu teuer, aber sie wären für breite Verbrauerschichten unerschwinglich, wenn sie in kleinen und mittleren Unternehmen produziert werden würden. Nicht alle Vorteile der Großen gegenüber KMU können unter gesamtwirtschaftlichen Gesichtspunkten als negativ angesehen werden. Schließlich seien noch kurz erwähnt die Vorteile der Großunternehmen, wenn es um Absatz und Marketing der Produkte geht. KMU sind für eine Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeit auf Auslandsengagement häufig nicht in der Lage. Hohe Anlaufkosten verbunden mit unsicheren Renditeerwartungen machen ein Auslandsengagement zu einem unkalkulierbaren Risiko für sie. Marketing und Werbung im großen Stil lassen sich ebenfalls für Massenprodukte viel eher durchführen als für Einzelanfertigungen, wie leicht einzusehen ist. Der deutsche Wein mit seinen vielen verschiedenen Marken ist eben in den heutigen Medien nur mit extrem hohen Kosten zu bewerben. Ganz anders dagegen für ein Massenprodukt mit Qualität.

Über die Vorteile der KMU wurde bereits in Ansätzen berichtet. Wenn auch jetzt die Fusionswelle der 90er Jahre möglicherweise abebben wird, so bleibt der Drang zu Größe und Konzentration, zur dominierenden Marktstellung für

jedes auf Gewinn orientierte Unternehmen bestehen. Zur marktwirtschaftlichen Ordnung gehören aber zwingend große, mittlere und kleine Unternehmen. Sollte einmal der Zuwachs an KMU versiegen, wäre unsere dezentrale Ordnung in akuter Lebensgefahr. Die KMU brauchen, um im Wettbewerb besser bestehen zu können, höchste Qualifikation und eine wissenschaftlich orientierte Unternehmensführung. Um sich vor Fusionsgefahren zu schützen, bedarf es einer eigenständigen Unternehmenskultur. Bei Fusionen lassen sich zwar Betriebseinheiten relativ einfach zusammenfügen, viel schwieriger ist es mit der sog. kulturellen Integration. Wenn sie nicht klappt, ist der Unternehmenszusammenschluss nahezu gescheitert.

V. Markteintrittsschwierigkeiten der KMU

Die Großen werden immer größer, zumindest aus der Sicht nationaler Märkte und die KMU haben es immer schwieriger. In Relation zu den Großkonzernen verlieren die kleinen und mittleren Unternehmen an Bedeutung. Das ist zumindest zunächst der Eindruck der Fusionswelle der 90er Jahre.



Dennoch zeigt die Grafik des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn, dass der Anteil der Beschäftigten und des Umsatzes der KMU in der Industrie

nicht etwa weniger, sondern leicht mehr geworden ist. Gerade für den industriellen Sektor ist dies eine bemerkenswerte Entwicklung. Der Dienstleistungssektor wird noch stärker von KMU beherrscht und dies gilt auch für die überschaubare Zukunft. Auf den regionalen Märkten, die angesichts der Globalisierung immer stärker an Bedeutung gewinnen, haben die KMU eine besonders gute Position. Aber letztlich ist jede Produktion regional eingebunden, selbst die Chipproduktion von Siemens für den Weltmarkt.

Alle Märkte – räumlich oder sachlich definiert – sind in einem rasanten Wandel begriffen. Ob angesichts dieses schnellen Wechsels und der Entstehung neuer Märkte KMU eine Chance haben, hängt entscheidend von den unternehmerischen Antworten auf diese neuen Herausforderungen ab. Die Innovationsrate, die Modellfolge ist auf einigen Märkten so hoch, dass KMU besondere Schwierigkeiten haben hier mitzuhalten.

Die Produktlebenszyklen sind für bestimmte Waren – wie z. B. Autos oder Computer – extrem kurz, denen KMU nicht mehr folgen können. Um eine gleichmäßige Auslastung der Produktionskapazitäten eines Unternehmens zu gewährleisten, müssen die neuen Produkte immer schneller entwickelt und auf den Markt gebracht werden⁵. Damit verbunden ist ein „Verlust an Zukunftsgewissheit“ (John Rawls), der gerade den KMU zu schaffen machen wird.

Auf ausländischen Märkten haben es KMU seit eh und je besonders schwierig. Dennoch werden auch sie versuchen müssen, sich um diese „globalen Märkte“ zu bemühen. Für mittlere Unternehmen werden die regionalen Märkte zu eng. Hier wird es ebenfalls zur Marktsättigung kommen. Zum Teil sind sie als Zulieferer von Großkonzernen sogar gezwungen ihren Abnehmern in andere Länder zu folgen und vor allem werden sie bei zunehmendem Wettbewerb auch auf nationalen Märkten von ausländischen Konkurrenten angegriffen. Die Informations-, Kommunikations- und Transportkosten für ein Engagement im Ausland sind im übrigen erheblich gesunken. So sind zumindest die viel und laut beklagten Markteintrittsprobleme von KMU nicht etwa viel größer, sondern weniger geworden. Sowohl die nationalen Märkte, wie die Auslandsmärkte sind aber im allgemeinen „angreifbarer“ von potenziellen Wettbewerbern.

Als Lösungsansätze, um etwas mehr Sicherheit auf diesen offeneren Märkten zu erhalten, wird z. B. dem Mittelstand Spezialisierung und Konzentration auf das Kerngeschäft empfohlen. Die KMU sollen sich auf bestimmte Marktsegmente ausrichten, in denen sie ein ausgeprägtes „Know-how“ entwickeln können. Um

⁵ Vgl. Risch B., Informationsstress und Globalisierungsdruck – erlebt der Mittelstand das Jahr 2000, in: Sparkasse 2000, Nr. 5, S. 222.

dennoch die notwendigen Größenvorteile zu erreichen, kann für KMU ebenfalls ein „outsourcing“ für bestimmte Aufgaben erforderlich sein. Hinzukommen müssen „dezentrale Entscheidungsstrukturen“, also der Abbau von Hierarchien und die Verlagerung von Entscheidungskompetenz auf die einzelnen Betriebs-einheiten. Hierbei geht es um den Aufbau von flexiblen Netzwerken. Wenn alles dies beachtet wird und wir die Stärken der KMU mehr ins Blickfeld der zukünftigen Betrachtung rücken als die Schwächen, ist es nicht notwendig sich langfristig besondere Sorgen über kleine und mittlere Unternehmen zu machen. Man könnte durchaus formulieren: trotz aller Schwierigkeiten haben KMU gute Entfaltungsmöglichkeiten auf den sich ständig ausweitenden Märkten der Zukunft.

VI. Aufrollen von Märkten durch Eintritt von „global players“

Im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) war bis 1997 ein sog. Vermutungstatbestand für vertikale und konglomerate Unternehmenszusammenschlüsse enthalten. Er sah vor, dass eine überragende Marktstellung vermutet werden kann, wenn das fusionierende Unternehmen auf einem Markt tätig ist, auf dem kleine und mittlere Unternehmen insgesamt einen Marktanteil von mindestens zwei Dritteln haben. Das war dann ein erster Hinweis auf eine mögliche Untersagung der angestrebten Fusion. Man wollte damit verhindern, dass mittelständische strukturierte Märkte durch die Bildung neuer Großkonzerne gewissermaßen „aufgerollt“ werden. Findet erst einmal ein derartiger Fusionsfall statt, so wurde befürchtet, kommt es zu weiteren Konzentrations-tendenzen. So könnten die kleinen und mittleren Unternehmen in einen Sog geraten, bei dem am Ende der Markt immer weiter konzentriert wird, bis hin zum engen Oligopol oder gar Monopol.

Diese Tendenzen sind Realität. Es seien hier nur zwei Beispiele erwähnt und zwar der Lebensmittelhandel und der Transport- und Logistikmarkt. Auf dem Markt für Lebensmittel war der Konzentrationsgrad in den letzten Jahren ständig gestiegen. Etwa acht große Supermarktketten, allen voran die Metro AG, hatten hier für Konzentration gesorgt und alles aufgekauft, was aufzu-kaufen war. Bewegung, schreibt das Bundeskartellamt⁶, ist in letzter Zeit in den deutschen Einzelhandel durch den Eintritt ausländischer Konzerne im deutschen Markt gekommen. Der US-amerikanische Marktführer WalMart Stores und das französische Unternehmen Intermarché haben sich durch Aufkauf von Waren-häusern und Handelsketten als Mitspieler niedergelassen. In keinem anderen

⁶ Vgl. Bericht des Bundeskartellamtes vom 25.06.99, BT-Drs. 14/1139, S 11 u. 31 f.

europäischen Land verzeichnet der Lebensmitteleinzelhandel eine so niedrige Umsatzrendite aber auch so niedrige Lebensmittelverbraucherpreise, wie in Deutschland. Das ist gut für die Verbraucher; denn z. Z. funktioniert der Wettbewerb noch sehr intensiv. Ob das generell immer so bleibt, kann bezweifelt werden. Auf alle Fälle gibt es jetzt schon ländliche Regionen, in denen es keine Lebensmitteleinkaufsmöglichkeiten mehr gibt. Dort sind ältere Bürger, die nicht mobil sind, auf den Einkauf bei „rollenden Lebensmittelläden“ angewiesen, zu erheblich höheren Preisen.

Die Wettbewerbslage auf dem europäischen und weltweiten Postmarkt ist ebenfalls rasanten Veränderungen unterworfen. Die Deutsche Post AG kauft, seitdem sie privatwirtschaftlich agieren kann, nahezu alles auf, was nur annähernd in ihre „Produktpalette“ passt. Die Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen, dass von ihr Investitionen getätigt werden, die sich später als Fehlinvestitionen erweisen. Ein volkswirtschaftlicher Nutzen dieses Vorgehens ist nicht immer erkennbar. Mit der Vergabe von 627 Lizenzen bis Ende 1999 durch die Regulierungsbehörde wurde der unbedeutende Rand-Wettbewerb auf dem deutschen Postmarkt ein wenig verstärkt. Die Deutsche Post AG weitet aber zugleich ihr Dienstleistungsangebot vor allem durch Aufkauf von bisher privaten Logistikunternehmen europa- und weltweit kräftig aus und will das führende, weltweit agierende Logistikunternehmen werden. Die folgende Tabelle aus dem Jahresbericht der Regulierungsbehörde vom Dezember 1999 zeigt die wesentlichen Beteiligungen der Post AG.

Die hier vorgenommene Aufzählung ist keinesfalls vollständig und ändert sich gewissermaßen täglich. Die Post AG verfügt offenbar über nahezu unbegrenzte Finanzmittel, um kleine und mittlere bisher florierende und zu ihrer Produktpalette passende Unternehmen aufzukaufen. Diese zunehmende Konzentration und Kooperation ist längst nicht mehr positiv zu bewerten; sie ist vielmehr eine Gefahr für das mittelständische Transportgewerbe und für das Entstehen eines wirklich funktionsfähigen Wettbewerbs auf dem deutschen und europäischen Postmarkt.

Tabelle 2
Wesentliche Beteiligungen der Deutschen Post AG

	Land	Direkte Anteile Ober- gesellschaft (in %)	Umsatzerlöse 31.12.1998 (in Mio. DM)
Belgian Parcel Distribution N.V.	Belgien	98	15,9
Deutsche Kontrakt Logistik GmbH	Deutschland	100	35,2
Deutsche Post Post Adress GmbH	Deutschland	51	19,6
Deutsche Post Consult GmbH	Deutschland	100	48,1
Deutsche Post Consult International GmbH	Deutschland	100	3,1
Deutsche Post Direkt GmbH	Deutschland	100	16,5
Deutsche Post Express GmbH	Deutschland	100	237,4
Deutsche Post Service- und Vertr.-ges. mbH	Deutschland	100	203,5
Deutsche Post Transport GmbH	Deutschland	75,2	402,3
Deutsche Postbank AG	Deutschland	100	14.455,00 (Bilanzsumme)
DTZ Zadelhoff GmbH	Deutschland	100	26,8
GMS Deutsche Post Logistik GmbH	Deutschland	100	57
IMS International Mail Service GmbH	Deutschland	100	20,5
McPaper Aktiengesellschaft	Deutschland	100	186,4
Merkur Direktwerbegesellschaft mbH u.Co.KG	Deutschland	51,1	44,2
trans-o-flex Schnell-Lieferdienst GmbH	Deutschland	24,8	1.035,00
Werbeagentur Janssen GmbH	Deutschland	100	k.A.
Ducros Services Rapides SA	Frankreich	68,3	295
Sercuricor Distribution	Großbritannien	50	1.556,00
MIT	Italien	90	176
Koninklijke Nedloyd*)	Niederlande	100	2.840
IPP Paketbeförderung Gesellschaft mbH	Österreich	100	19,3
Servisco SP.z.o.o.	Polen	60	61,2
Danzas Holding AG	Schweiz	98,1	7.300,00
Qualipac AG	Schweiz	100	25,7
quickstep parcel service AG	Schweiz	100	40,2
Guipuzcoana	Spanien	49	365
DHL International Ltd.	USA	25	k.A.
Global Mail Ltd.	USA	100	94,5
Yellow Stone Int. Corp.	USA	100	35,1

*) Erwerb der Sparte European Transport and Distribution. Kaufpreis 1.043 Mrd. DM

Quelle: Geschäftsbericht der DPAG 1998, Pressemitteilungen der DPAG.

VII. Aktuelle wettbewerbspolitische Maßnahmen zur Sicherung kleiner und mittlerer Unternehmen

Der Streit unter Experten ist nicht neu. Nach herrschender Lehre ist das Wettbewerbsrecht (GWB; EG-Vertrag) ein Recht zum Schutz des Wettbewerbs; nicht zum Schutz kleiner und mittlerer Unternehmen. Dennoch wird immer wieder versucht KMU mit dem Wettbewerbsrecht zu schützen. Erinnert sei nur an den Versuch mit § 20 Abs. 4 GWB ein Verbot des Verkaufs unter Einstandspreisen einzuführen. Damit sollen die KMU vor unbilligen „Behinderungspraktiken“ durch marktstarke Konkurrenten geschützt werden. Doch dabei gibt es erhebliche Auslegungsschwierigkeiten in konkreten Fällen und deshalb war dieser Versuch, wie alle anderen vorher, bisher nicht von Erfolg gekrönt. Aus meiner Sicht kann man darüber nur glücklich sein; denn neben der Aufrechterhaltung eines funktionsfähigen Wettbewerbs muss es zusätzlich um Erhalt des Preiswettbewerbs gehen. Das ist gesamtwirtschaftlich betrachtet für die Verbraucher am besten.

Sinnvoller ist dagegen das Bemühen um eine bessere Kontrolle der Einkaufsbedingungen der KMU gegenüber Großunternehmen. Hier gab und gibt es noch immer erhebliche Diskrepanzen, die kleine und mittlere Unternehmen ohne entsprechende Marktmacht diskriminieren. Nach § 70 GWB wurde die sog. Ross- und Reiterproblematik verbessert, wonach auch anonyme Anzeigen das Kartellamt verpflichten eindeutigen Diskriminierungen der KMU bei den Einkaufsbedingungen nachzugehen und sie abzustellen.⁷ Leider wurde auch diese Maßnahme bisher noch nicht angewandt. Entweder passte das Geschrei über Diskriminierungen aufgrund der sog. Nachfragemacht nicht mit der Realität zusammen, oder das neue Rechtsinstitut zeigt Wirkungen indem die Diskriminierungen abgestellt wurden.

Durch die letzte Novelle zum GWB – am 01.01.99 in Kraft getreten – wurden im übrigen die Schwellenwerte für die Fusionskontrolle angehoben. Unternehmenszusammenschlüsse von KMU (weltweiter Mindestumsatz 1 Mrd. DM) unterliegen z. T. keiner besonderen Kontrolle mehr, so dass sog. Aufholfusionen von KMU erleichtert worden sind. Ebenso die verschärfte Kontrolle von Großfusionen, vor allem auf europäischer Ebene, trägt dazu bei, indem sie für die Sicherung wettbewerblicher Strukturen sorgt, dass marktwirtschaftliche Spielräume für KMU erhalten bleibt⁸.

⁷ Vgl. M. Barm (1999), Das Neue Kartellgesetz, Köln 1999, S. 25 und S. 31 f.

⁸ Vgl. Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten Hansjürgen Doss u. a. und der Fraktion der CDU/CSU, BT-Drs. 14/4603 v. 15.11.2000, S. 74.

Inwieweit die neuesten wettbewerbspolitischen Überlegungen in Brüssel zur Veränderung der Anwendung der Art. 81 und 82 EG-Vertrag und der Fusionskontrollverordnung für die Entwicklung von KMU von Bedeutung sind, lässt sich nicht abschließend beurteilen. Besonders besorgniserregend ist die Absicht der EU-Kommission, das bisherige Anmeldeverfahren für wettbewerbsgefährdende Vereinbarungen zwischen Unternehmen durch ein sog. System der Legal-ausnahme zu ersetzen. Während es bis jetzt eines Freistellungbescheides bedarf, können die Unternehmen in Zukunft ihre Kartellabsprachen selbst beurteilen und erst einmal praktizieren⁹. Damit wird einer weiteren Praktizierung von Kartellen jetzt auch für größere Unternehmen Tür und Tor geöffnet, verbunden mit zusätzlicher Rechtsunsicherheit.

Zusätzlich will die EU-Kommission – gewissermaßen durch die Hintertür – dafür sorgen, dass in allen Wettbewerfsfällen von grenzüberschreitender Wirkung nur noch EU-Wettbewerbsrecht zum Tragen kommt. Außerdem will sich die Kommission eine generelle Ermächtigung zum Erlass von sog. Gruppenfreistellungsverordnungen einräumen lassen. Sie will alleine bestimmen, ob auf einem Markt von bestimmten Unternehmen wettbewerbsbeschränkende Maßnahmen gestattet sein sollen oder nicht. Hier soll möglicherweise einem europäischen Protektionismus zusätzliche Möglichkeiten eingeräumt werden. Für kleine und mittlere Unternehmen versprechen diese eingeplanten Änderungen kaum zusätzliche Erleichterungen. Zwar ist es m. E. nicht entscheidend, auf welcher Ebene eine wettbewerbspolitische Kontrolle praktiziert werden kann. Entscheidend ist vielmehr ob sie für offene Märkte, funktionsfähigen Wettbewerb und für mehr Spielraum für KMU sorgen kann. Nicht jede wettbewerbspolitische Maßnahme kann angesichts eines zusammenwachsenden Binnenmarktes in Bonn durchgeführt werden. Der Hinweis auf Subsidiarität ist hier nur in soweit gerechtfertigt, wenn der relevante Markt national ist. Mit diesen Veränderungen ist aber eher eine Verschlechterung des materiellen Rechts verbunden und das sollte im Interesse der KMU und des Wettbewerbs nicht akzeptiert werden.

Erwähnt sei hier noch: nicht nur die Megafusionen und die Fusionskontrollpolitik haben ihre vielfachen Auswirkungen auf KMU. Auch die Deregulierungspolitik der letzten zehn Jahre ist für KMU nicht ohne Bedeutung geblieben. Diese Maßnahmen sind von der EU-Kommission weitgehend initiiert und mit erheblichem politischem Druck umgesetzt worden. Beispiele, die bisher positive Wirkungen für KMU, Verbraucher und Volkswirtschaft insgesamt haben, sind die Öffnung des Elektrizitätsmarktes, des Telekommunikations- und des Postmarktes. In allen Fällen gab es erhebliche innovative Veränderungen

⁹ Vgl. Gutachten des wissenschaftlichen Beirates beim BMWi+T zur Reform des europäischen Kartellrechts vom 01.07.2000.

durch neue Marktstrukturen oder technischen Fortschritt. In allen Fällen kam es zu spürbaren Preissenkungen oder zur Verhinderung von Preiserhöhungen durch mehr Wettbewerb. Kleinen und mittleren Unternehmen wurden durch die Marktoffnung neue Chancen und Spielräume ermöglicht. Doch die betroffenen Konzerne, von denen einige den Wettbewerb zum ersten Mal zu spüren bekommen haben, blieben nicht untätig. Sie versuchten die Marktoffnung zu verhindern oder zurückzudrehen und sie suchen ihr Heil in weiteren Unternehmenszusammenschlüssen, um ihre Marktposition wieder zu festigen. Dabei werden wiederum KMU in Bedrägnis geraten oder ihre Zukunft im Anschluss an die marktstarken Großunternehmen suchen.

VIII. Politik für kleine und mittlere Unternehmen zur Sicherung des Wettbewerbs

Die Großfusionen der 90er Jahre haben den verschärften Wettbewerb wieder abgeschwächt. Insgesamt wird man feststellen können, dass der Wettbewerb trotz vieler Unternehmenszusammenschlüsse zu Beginn des 21. Jahrhunderts auf vielen Märkten schärfster geworden ist. Nur für den Bereich Kredit- und Versicherungsgewerbe stellt die Monopolkommission bei überdurchschnittlicher Rendite einen überdurchschnittlich hohen Konzentrationsgrad fest¹⁰. Wir sind davon überzeugt, dass die Fusionskontrolle, die Kontrolle über marktbeherrschende Unternehmen und die anderen Bestimmungen des deutschen und europäischen Wettbewerbsrechts langfristig nicht in der Lage sind, die Existenz kleiner und mittlerer Unternehmen zu sichern und alle Märkte für Newcomer offen zu halten. Die Konzentration schreitet auf den neu entstehenden Weltmärkten voran und die größeren Unternehmen verfügen über eine Reihe von ökonomischen Vorteilen. Deshalb ist es berechtigt und notwendig einen Ausgleich zur Förderung von KMU – nicht um einen Schutzaun zu bilden – durch politische Maßnahmen zu schaffen.

Kredithilfen zur Förderung von Existenzgründungen und kleiner und mittlerer Unternehmen, die bereits im Markt sind, gibt es für verschiedene Zwecke über die Hausbanken, die Deutsche Ausgleichsbank oder die Kreditanstalt für Wiederaufbau¹¹. Aber dennoch muss die Politik der Entwicklung im Kreditwesen- und Versicherungsbereich außerordentliche Aufmerksamkeit widmen. Hiervon hängt die Entwicklung der Investitionstätigkeit in der Gesamtwirtschaft und die Entwicklung der KMU entscheidend ab. Neben dem hohen Konzen-

¹⁰ Vgl. 13. Hauptgutachten der Monopolkommission „Wettbewerb in Netzstrukturen“, Bonn, 30.06.2000 Nr. 51.

¹¹ Vgl. Broschüren des BMW+T: Neue Dynamik im Mittelstand; Hilfen für Investitionen und Innovationen, Aktionsprogramm Mittelstand von 1999 u. 2000.

trationsgrad mit überdurchschnittlichen Renditen, gibt es in diesem Sektor eine starke Fusionstätigkeit und kaum Marktchancen für neu hinzukommende kleine Kredit- oder Versicherungsinstitute. Wenn es denn noch einen Restwettbewerb im Kreditsektor gibt, dann nicht etwa zwischen einzelnen Instituten, sondern zwischen den 3 Säulen (Sparkassen, genossenschaftliche Volks- und Raiffeisenbanken, privaten Großbanken) des Kreditbereichs. Gerade hier ist aber die EU-Kommission dabei, das öffentlich-rechtliche Kreditwesen auf Drängen der privaten Großbanken zu zerstören. Ob am Ende dieser Entwicklung die Genossenschaften im Kreditwesen überleben, ist offen; auf alle Fälle gibt es starke Kräfte, selbst in der Wissenschaft, die diesen volkswirtschaftlich so wichtigen Wirtschaftszweig in Deutschland ebenfalls nur privatwirtschaftlich organisieren wollen. Die Folge wäre eine weitere, zunehmende Konzentration mit noch höheren Renditen für die großen Unternehmen am Markt und steigenden Zinsen für die Kreditnehmer.

In gleicher Richtung wirken jedenfalls die aktuellen Bemühungen im Rahmen der Basel I und II-Abkommen zumindest für die kleinen und mittleren Unternehmen. Hierdurch muss insgesamt das Niveau der Kreditzinsen nicht steigen, aber es steigt mit Sicherheit in Zukunft für die KMU, weil sie nicht über die gleiche wirtschaftliche Potenz verfügen wie die Großkonzerne. Auch hier schimmert der Einfluss der Großbanken durch und beide Tendenzen werden dazu führen, dass die Finanzierung von Neuerungen und risikoreichen Investitionen der KMU verteuert und erschwert werden. Die wirtschaftliche Dynamik wird darunter leiden. Über die verschiedenen Programme im Rahmen der Außenwirtschafts-, Innovations-, Technologie-, Ausbildungs- und Existenzgründungsförderung u.a.m. soll hier nicht berichtet werden. Das BM Wirtschaft hat bereits 1998 eine „Förderdatenbank“ für alle Hilfen von Bund, Ländern und EU für KMU ins Internet eingestellt, wo sie nachzulesen sind. Diese Programme, die immer nur auf bestimmte Unternehmensgruppen ausgerichtet sind, haben eher den Charakter von Tätigkeitsnachweisen. Es kommt vor, dass sich mit der Neuauflage eines Programms Politiker ein „Denkmal“ setzen wollen. Einige Programme gehen ferner auf das beharrliche Bohren von Interessenvertretern zurück. Nicht alle Programme haben eine marktöffnende oder wettbewerbsfördernde Funktion. Mit einigen Programmen sind durchaus auch wettbewerbsverzerrende Wirkungen verbunden.

Eine Überprüfung dieser finanziellen Hilfen auf wirklich notwendige Programme, scheint eine wichtige Aufgabe zu sein. Dennoch sind einige politische Hilfen zur Beseitigung von Schwächen der KMU im Wettbewerb mit Großunternehmen richtig und notwendig. Noch wichtiger sind allerdings offene Märkte und generelle finanzielle oder andere politische Vergünstigungen für KMU. So wie mit der Mehrwertsteuer die konzentrationsfördernde Wirkung der Allphasen-Umsatzsteuer abgestellt wurde, so müssen alle relevanten Gesetze und Verordnungen auf nationaler und europäischer Ebene so gestaltet werden,

dass davon kleine und mittlere Unternehmen eher profitieren als Großkonzerne. Vor allem im Steuer- und Gesellschaftsrecht gibt es auf diesem Felde noch viel zu tun. Um die Folgen der Unternehmenszusammenschlüsse auf KMU und die damit verbundene steigende Konzentration in einer marktwirtschaftlichen Ordnung aufzufangen, brauchen wir einen ständigen Zuwachs von Neugründungen und bessere wirtschaftliche Möglichkeiten für kleine und mittlere Unternehmen.

Literaturverzeichnis

13. Hauptgutachten der Monopolkommission „Wettbewerb in Netzstrukturen“, Bonn, 30.06.2000 Nr. 51.
Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten Hansjürgen Doss u. a. und der Fraktion der CDU/CSU, BT-Drs. 14/4603 v. 15.11.2000.
- Barm, M. (1999): Das Neue Kartellgesetz, Köln.*
- Bericht des Bundeskartellamtes vom 25.06.99, Bundestagsdrucksache 14/1139.
- Broschüren des BMW+T: Neue Dynamik im Mittelstand; Hilfen für Investitionen und Innovationen, Aktionsprogramm Mittelstand von 1999 u. 2000.
- Geschäftsbericht der DPAG 1998, Pressemitteilungen der DPAG.
- Gutachten des wissenschaftlichen Beirates beim BMWi+T zur Reform des europäischen Kartellrechts vom 01.07.2000.
- Kleinert, I. / Klodt, H. (2000): Megafusionen – Trends, Ursachen und Implikationen, Kieler Studien 302, Tübingen.*
- Risch, B. (2000): Informationsstress und Globalisierungsdruck – erlebt der Mittelstand das Jahr 2000, in Sparkasse 2000, Nr. 5.*
- Schmidt, I. / Rittaler, J. B. (1986): Die Chicago School of Antitrust Analysis, Baden-Baden.*

Zweiter Teil

Beschäftigungswirkungen von Unternehmensfusionen

Betriebswirtschaftliche Aspekte von Unternehmenszusammenschlüssen

Von Perygrin Warneke

In den 90er Jahren hat sich die Zahl der Unternehmenszusammenschlüsse weltweit fast verdreifacht und ihr Wert verachtfacht¹. Zwischen 1990 und 1999 ist die Zahl der Fusionen weltweit von rund 9.000 auf fast 25.000 gestiegen, ihr Wert hat sich von 290 Mrd. \$ auf 2.380 Mrd. \$ erhöht. An Gründen werden die Vollendung des EU-Binnenmarktes, die Globalisierungsvorgänge auf den Geld-, Kapital- und Dienstleistungsmärkten sowie die Deregulierung staatlicher Monopole genannt.

Wirtschaftsunternehmen müssen entscheiden, welche Unternehmensgröße für sie unter den sich ändernden Bedingungen optimal und wie sie ggf. zu realisieren ist. Soll sie durch internes oder externes Wachstum verwirklicht werden? In diesem Beitrag werden die Vielfalt der Unternehmenszusammenschlüsse geordnet, Begriffe geklärt, spezifische Motive sowie wirtschaftliche Folgen der Unternehmenskonzentration untersucht.

I. Begriff und Formen der Unternehmenszusammenschlüsse

Der Unternehmenszusammenschluss wird begrifflich sowohl für den Prozess als auch für das Ergebnis entsprechenden Handelns verwendet. Angesichts der verschiedenen Formen von Unternehmenszusammenschlüssen² (kooperative Verbindungen, strategische Allianzen, Konzerne, Fusionen) ist eine Begriffsklärung erforderlich.

Der Unternehmenszusammenschluss ist die wirtschaftliche Verbindung von bisher rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen. Die rechtliche

¹ IdW, Jg. 26, Nr. 16, S. 4., vgl. auch J. Kleinert/H. Klodt, Megafusionen, Trends, Ursachen und Implikationen, Tübingen 2000, S. 5., S. Langner/Mergers & Acquisitions, WiSt 1999, H. 10, S. 543 ff., Handelsblatt v. 29. 06. 2000, St. Jansen: Mergers & Acquisitions, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.

² Vgl. Wöhe, G, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl., München 2000, S. 327 ff., W. Schubert/K. Küting, Unternehmungszusammenschlüsse, München 1981.

und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Unternehmen kann dabei aufgehoben werden; der Zusammenschluss kann sich auf Teilbereiche oder auf das gesamte Unternehmen beziehen; er kann zeitlich begrenzt oder auf Dauer angelegt sein, die beteiligten Unternehmen können in einem Gleich- oder in einem Über-/Unterordnungsverhältnis zueinander stehen, der Freiheitsgrad der Entscheidung kann freiwillig oder erzwungen sein. Bindungsinstrumente sind der Vertrag, die personelle Verflechtung und die Beteiligung am Kapital. Klassifizieren lassen sich die Zusammenschlüsse nach der Bindungsintensität und nach der Art der verbundenen Wirtschaftsstufen. Die Bindungsintensität gibt Aufschluss über das Ausmaß der Beeinflussung der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbstständigkeit der verbundenen Unternehmen. Sie reicht vom freiwilligen Zusammenschluss in Form einer (stillschweigenden) Kooperation ohne Aufgabe der rechtlichen und mit Einschränkungen der wirtschaftlichen Selbstständigkeit bis zur Fusion.

Als strategische Allianz³ wird die förmliche, langfristige Verbindung von rechtlich und wirtschaftlich selbstständig bleibenden Unternehmen bezeichnet, die bestimmte Bereiche der Geschäftstätigkeit aneinander binden, z. B. Lieferverträge, Vereinbarungen über gemeinsame Produktionsentwicklungen oder Forschungs- und Entwicklungsvorhaben.

Die Fusion/Verschmelzung ist die Vereinigung der Vermögen von mindestens zwei Kapitalgesellschaften, wobei mindestens eine von ihnen erlischt. Die Anteilseigner der erlöschenden Gesellschaft werden mit Aktien der fortbestehenden Gesellschaft abgefunden (§§ 339 ff. AktG). Bei einer Fusion⁴ durch Aufnahme überträgt ein Unternehmen sein Vermögen als Ganzes auf ein anderes Unternehmen. Bei der Fusion durch Neubildung überträgt jedes der beteiligten Unternehmen sein Vermögen als Ganzes auf eine neu zu gründende Unternehmung. Von der Rechtsform der beteiligten Unternehmen sowie von der Art des Vermögensübergangs (Einzel- oder Gesamtrechtsnachfolge) und der Entschädigungsleistung⁵ (Barzahlung oder Gewährung von Gesellschaftsrechten) ist der betriebswirtschaftliche Fusionsbegriff unabhängig. Dem gegenüber umfasst der handelsrechtliche Begriff der Verschmelzung die Vereinigung von Kapitalgesellschaften im Wege der Gesamtrechtsnachfolge gegen Gewährung von Gesellschaftsrechten (§ 339 Abs. 1 AktG, § 19 Abs. 1 KapErhG).

³ Vgl. hierzu H. Albach, Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien, in: ZfB 1992, S. 663 ff.

⁴ Zur ausführlichen Behandlung der Fusion vgl. Wöhle, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 837 ff.

⁵ Die Entschädigungsleistung ist schwierig zu ermitteln, vgl. hierzu E. Wenger / H. Hecker/J. Knösel, Abfindungsregeln und Minderheitenschutz bei börsennotierten Kapitalgesellschaften, in: B. Gahler/H. Hesse/H. J. Ramser (Hrsg.) Finanzmärkte, Schriftenreihe des Wirtschaftswissenschaftlichen Seminars Ottobeuren, Bd. 26, Tübingen 1997, S. 106 ff.

Nach deren Abschluss bilden die beteiligten Unternehmen eine eigene rechtliche und wirtschaftliche Einheit.

In ihren Folgen weisen Konzern⁶ und Fusion nicht unbedeutliche Unterschiede auf. Mit Aufgabe der rechtlichen Einheit der an der Fusion beteiligten Unternehmen ergeben sich Änderungen bei der Unternehmensmitbestimmung, in der Rechnungslegung, bei der Haftung. Geben beteiligte Unternehmen ihre wirtschaftliche unter Beibehaltung ihrer rechtlichen Selbstständigkeit in allen Funktionsbereichen auf, so wird ein Konzern (§ 18 AktG, § 290 HGB) begründet⁷. Merkmal dieser Form der Unternehmensverbindung ist die Unterordnung der einbezogenen Unternehmen unter eine einheitliche Leitung. Die einheitliche Leitung wird begründet durch einen Beherrschungsvertrag, einen Gewinnabführungsvertrag oder eine Mehrheitsbeteiligung. Zu den verbundenen Unternehmen im Sinne des § 15 AktG gehören:

- im Mehrheitsbesitz stehende und mit Mehrheit beteiligte Unternehmen (§ 16 AktG),
- abhängige und herrschende Unternehmen (§ 17 AktG),
- Konzernunternehmen (§ 18 AktG),
- wechselseitig beteiligte Unternehmen (§ 19 AktG),
- Unternehmen, die Vertragsteile eines Unternehmensvertrages sind (§§ 291 u. 292 AktG).

Nach der Form der verbundenen Wirtschaftsstufen lassen sich horizontale, vertikale und diagonale Zusammenschlüsse von Unternehmen unterscheiden. Vereinigungen auf horizontaler Ebene sind Zusammenschlüsse von Unternehmen der gleichen Produktions- und Handelsstufe. Diese Konzentrationsart hat in den vergangenen Jahren abgenommen. Die großen Unternehmen beschränken sich gegenwärtig häufig auf einen Markt. Zusammenschlüsse auf vertikaler Ebene werden durch Verbindung von Unternehmen mit aufeinander folgenden Produktions- und Handelsstufen begründet. Diagonale, heterogene, anorganische oder konglomerate Zusammenschlüsse liegen vor, wenn Unternehmen verschiedener Branchen miteinander verflochten werden, bei der die Abnehmer-Lieferanten-Beziehung nicht vorrangig ist. Diese Zusammenschlüsse zielen auf die Nutzung des Wachstums von Märkten anderer Branchen. Die Abhängigkeiten von gefährdeten Produkt-Markt-Feldern sollen gemindert, die Chancen auf wachstums- und renditestarken Märkten genutzt werden.

⁶ Vgl. ausführliche Darstellung bei M. Theisen, Der Konzern, 2. Aufl., Stuttgart 2000.

⁷ Vgl. auch Schubert/Küting, Unternehmungszusammenschlüsse, a. a. O., S. 239 ff.

II. Zwecksetzungen von Unternehmenszusammenschlüssen

Die mit dem Zusammenschluss von Unternehmen verfolgten Ziele sind vielfältig. In der Wissenschaft existiert bislang noch keine geschlossene Theorie zur Erklärung. Es werden zahlreiche monokausale Gründe⁸ genannt, die einen spezifischen Aspekt betreffen. Das empirische Datenmaterial zur Begründung vorgetragener Hypothesen, lässt keine eindeutigen Erklärungsmuster zu, vielmehr ist davon auszugehen, dass mehrere Faktoren relevant sind. Unternehmenszusammenschlüsse werden allgemein damit begründet, dass Unternehmen im Zusammenwirken und im Zusammenschluss mit anderen Unternehmen Vorteile realisieren können, die das allein tätige Unternehmen nicht wahrnehmen kann. Die Nutzung derartiger Synergievorteile⁹ (Synergie = Zusammenwirken) ist wesentliche Zwecksetzung von Unternehmenszusammenschlüssen. Als Synergieeffekte lassen sich Kosteneinsparungen durch Größen- und Verbundvorteile in Einkaufs-, Produktions-, Vertriebs- und Verwaltungsbereichen sowie Erfahrungskurvenvorteile benennen.

Das Wachstum von Unternehmen gilt als ein wichtiger Indikator für den Unternehmenserfolg. Unter Wachstum eines Unternehmens ist der Ausbau des vorhandenen Leistungspotentials zu verstehen. Betriebswirtschaftlich ist es daher bedeutsam, ob durch den Zusammenschluss von Unternehmen Wachstum realisiert wird. Während internes Wachstum durch die Kombination der vorhandenen Produktionsfaktoren bewirkt wird, z. B. durch Umsatzsteigerungen und die Gründung/Erweiterung von Betriebsstätten werden beim externen Wachstum bereits existierende Faktorkombinationen durch Beteiligungserwerb übernommen; d. h. ein vorhandenes Leistungsprogramm, eine bestehende Organisation mit Führungskräften und Mitarbeitern, Verfahrenskenntnisse, Marktanteile u. a. Diejenigen Unternehmen nehmen Wachstumschancen wahr, denen es gelingt, wirtschaftlichen und technischen Strukturwandel zu nutzen, leistungsfähige Produkte und Produktionsweisen zu entwickeln, Märkte zu erschließen und ihre Konkurrenzfähigkeit zu verbessern. Die Formen des externen Wachstums (Unternehmensverbindungen) sind Gegenstand wettbewerbspolitischer Untersuchungen¹⁰.

Unternehmen, die durch freiwilligen Zusammenschluss mit anderen Unternehmen teilweise oder vollständig ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit aufgeben, wollen ihre Wirtschaftlichkeit verbessern. Mit Kostensenkungen und/oder Leistungssteigerungen, z. B. durch die Nutzung von Größen- und

⁸ Vgl. hierzu St. Jansen, Mergers & Acquisitions a.a.O., S. 61 ff.

⁹ Vgl. St. Paprottka, Unternehmenszusammenschlüsse – Synergiepotentiale und ihre Umsetzungsmöglichkeiten durch Integration, Wiesbaden 1996.

¹⁰ Vgl. Monopolkommission, Wettbewerbspolitik in Zeiten des Umbruchs, Hauptgutachten 1994/1995, Baden-Baden 1996.

Verbundeffekten, Zentralisierung von Verwaltungsaufgaben will man die Wettbewerbsfähigkeit durch die Erhöhung der Rentabilität steigern, betriebliche Risiken mindern, wirtschaftliche Macht verstärken. Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt erlaubt z. B. eine leichtere Durchsetzung eigener Strategien, günstigere Konditionen bei der Beschaffung und beim Absatz zu realisieren. Durch Kooperation versuchen besonders kleinere Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Großunternehmen streben ihre erwerbswirtschaftlichen und marktbeherrschenden Ziele vorwiegend durch Konzernbildung an. Grundsätzlich ist die Realisierung von Rationalisierungsvorteilen durch Zusammenschluss von Unternehmen nicht an die Betriebsgröße gebunden.

Die im Rahmen des Zusammenschlusses von Unternehmen angestrebten Ziele können sämtliche Funktionsbereiche eines Unternehmens betreffen. Im Beschaffungsbereich zielen Zusammenschlüsse auf die Verbesserung der Marktposition gegenüber den Lieferanten. Durch Gemeinschaftseinkauf sollen beispielsweise günstigere Konditionen (Vertrags-, Liefer- und Zahlungsbedingungen) und eine sichere Güterversorgung realisiert werden. In der Produktion zielt man auf eine höhere Auslastung der Kapazitäten. Die Wahrnehmung von Kostenvorteilen durch Großserien, eine gemeinsame Nutzung von „Know-how“, differenzierte Fertigungsprogramme, diversifizierte Produkte, eigene Forschungseinrichtungen, Normung und Typung erhöhen die Markttchancen. Maßgeblich für den Zusammenschluss im Absatzbereich kann die Bündelung des absatzpolitischen Instrumentariums zur Verbesserung der Marktposition sein. Mit der Festsetzung, z. B. einheitlicher Preise, Geschäftsbedingungen, Absatzquoten sowie durch eine gemeinsame Vertriebsorganisation und Werbung kann die Wirtschaftlichkeit gesteigert werden.

Auch die Finanzierung von Investitionen wird durch den Zusammenschluss von Unternehmen erleichtert, weil die zu finanzierenden Anlagen eher auszulasten, die dafür erforderlichen Mittel leichter zu beschaffen sind. So ist eine höhere Eigenkapitalausstattung vorteilhafter für die Aufnahme von Fremdkapital. Die Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital über die Börse ist nur größeren Unternehmen möglich und wird unter sonst gleichen Voraussetzungen mit zunehmender Unternehmensgröße leichter. Ein wichtiger Grund, weshalb Unternehmen ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit verlieren, ist die Schwierigkeit der Kapitalbeschaffung besonders anlässlich zu erfüllender Zahlungsverpflichtungen.

Zunehmende Bedeutung erlangt die internationale Verflechtung von Unternehmen¹¹. Sie birgt besondere Risiken durch z. B. Sprach- und Kulturunter-

¹¹ Bei transnationalen Zusammenschlüssen existieren trotz weitreichender Harmonisierungen zahlreiche Probleme, vgl. Fusions-Richtlinie: Richtlinie des Rates vom

schiede; von einander abweichende Rechtsordnungen; politische Besonderheiten. Wesentliche Motive für den internationalen Zusammenschluss¹² sind neben den oben genannten Gründen die Aufnahme von Kapital an ausländischen Börsen zur Finanzierung der Expansion, die Nutzung von Steuervorteilen¹³, die sich durch unterschiedliche Steuerbelastungen in den jeweiligen Staaten ergeben, die Verringerung von Währungsrisiken.

Unternehmensübernahmen werden auch zur Gewinn- und Vermögensabschöpfung durchgeführt. Man erwirbt Unternehmen und Konzerne, um sie in Teileinheiten zu gliedern, die dann wieder veräußert werden. Der Nutzen ist der Zuwachs an Vermögen und Erträgen gegenüber den Investitionsausgaben für den Erwerb. Dieses Vorgehen ist besonders vorteilhaft, wenn die Anteile der übernommenen Unternehmung

- zu einem Kurs gehandelt werden, die den höheren Wert nicht repräsentieren;
- wenn das Unternehmen über gut zu verkaufende Vermögensteile mit stillen Reserven verfügt und
- aus relativ isoliert tätigen Einzelunternehmen besteht, die sich leicht veräußern lassen.

Neben den Effizienzvorteilen sind auch Managementmotive relevant, wenn z. B. die Beweggründe für den Zusammenschluss im Eigeninteresse des Managements liegen (Agency-Theorie)¹⁴.

Weitere Gründe für den Zusammenschluss von Unternehmen dürften auch in persönlichen Motiven begründet sein, die jedoch besonders schwierig zu ermitteln sind. Zum einen erläutern die Beteiligten nicht immer ihre Zielsetzungen. So darf man wohl kaum erwarten, dass ein Erwerber verdeutlicht, dass es ihm bei einer Unternehmensübernahme um die Verstärkung seiner wirtschaftlichen Macht geht. Zum anderen sind die Motive nicht einzeln, sondern häufiger nur im Zusammenhang mit anderen Gründen maßgeblich. Die Förderung der Konzentration durch die Marktpolitik der Unternehmen stellt sich als Verstärkung ihrer Marktmacht dar und ist gleichzeitig das Streben nach

24. 7. 1990 (90/434/EWG) über das gemeinsame Steuersystem für Fusionen, Spaltungen, die Einbringung von Unternehmensteilen und den Austausch von Anteilen, die Gesellschaften verschiedener Mitgliedsstaaten betreffen, AB 1. EG Nr. L 225/1.

¹² Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, Hrsg. S. G. Schoppe, 4. Aufl., München, Wien, Oldenbourg 1998.

¹³ L. Fischer/P. Warneke (1998), Internationale Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 4. Aufl., Bielefeld.

¹⁴ Vgl. K. J. Arrow (1985), The Economics of Agency, in: J. W. Pratt/R. J. Zeckhauser (Hrsg.), Principals and Agents: The Structure of Business, Boston, S. Mass, S. 37 ff., V. Bird, Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern, ZfbF 1995, S. 821 ff.

einer verbesserten Wirtschaftlichkeit, nach einer höheren Sicherung gegenüber wirtschaftlichen Risiken.

Mit der Entwicklung des EU-Binnenmarktes und mit der Globalisierung der Waren- und Kapitalmärkte einschließlich der damit verbundenen Liberalisierungen und Deregulierungen stellten sich betriebswirtschaftlich die Fragen nach der optimalen Unternehmensgröße und ob diese eher durch internes Wachstum und/oder durch externes Wachstum zu erreichen sei. Die optimale Betriebsgröße kennzeichnet diejenige Produktionskapazität, bei der das Minimum der Stückkosten liegt. Mit einer wachsenden Betriebsgröße kann dieser Vorteil durch Effizienzverluste sich verflüchtigen, z. B. durch höhere Kosten beim Transport und in Folge der zunehmenden Bürokratisierung.

Die großen deutschen Unternehmen realisieren ihr Wachstum seit geraumer Zeit vorwiegend durch Unternehmenskäufe. Aus Daimler Benz ist Daimler Chrysler geworden; die Metro kaufte die Konkurrenten allkauf und Kriegbaum und steigerte ihren Umsatz in 1998 um 61 %. Die Fusion von Krupp Hoesch und Thyssen hat ein Großunternehmen im Stahlbereich begründet. Der Chemiekonzern Hoechst fusionierte mit dem französischen Unternehmen Rhône-Poulenc. Die französisch-belgische Gesellschaft Totalfina übernahm Elf Aquitaine, die Deutsche Bank Bankers Trust. Die Unternehmenskonzentration ist in vielen Branchen und allen Industrienationen zu beobachten und scheint sich zu beschleunigen¹⁵. Im Kalenderjahr 2000 übernahm die Vodafone Gruppe Mannesmann¹⁶.

Zur Sicherung des die Marktwirtschaft bestimmenden Konkurrenzprinzips verbietet das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) Kartellabsprachen, die den Wettbewerb beeinträchtigen. Zur Begutachtung von Konzentration, Wettbewerb und Wettbewerbspolitik ist 1973 die Monopolkommission gegründet worden. Sie berichtet in ihren alle zwei Jahre vorgelegten Hauptgutachten über den Stand der Unternehmenskonzentration, wertet die Wettbewerbspolitik des Bundeskartellamtes und nimmt zu wichtigen Problemen des Wettbewerbs Stellung. Neben dem GWB gilt das Wettbewerbsrecht der EU. Es umfasst, ähnlich wie das GWB, ein Kartellverbot (Art. 85 EGV), eine Missbrauchsaufsicht (Art. 86 EGV) und eine Zusammenschlusskontrolle (Fusionskontrollverordnung). Grundsätzlich gilt der Vorrang des Gemeinschaftsrechts der EU vor nationalem Wettbewerbsrecht. Im GWB sind das Kartellverbot (§§ 1 ff.), die Aufsicht über vertikale Vereinbarungen (§§ 14 ff.), die Miss-

¹⁵ Monopolkommission, a.a.O., S. 48 ff.

¹⁶ Das Management von Mannesmann versuchte sich gegen das feindliche Übernahmeangebot von Vodafone zur Wehr zu setzen. Zu feindlichen Übernahmen vgl. M. Höpner, Ende der Deutschland-AG?, in: Die Mitbestimmung, Jg. 2000, H. 11, S. 13 ff. Der Übernehmer will durch Austausch des Managements und eine geänderte Unternehmenspolitik zusätzliche Vermögenssteigerungen und Gewinnerhöhungen realisieren.

brauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen (§§ 19 ff.) und die Zusammenschlusskontrolle (§§ 35 ff.) geregelt.

Wesentlicher Grund für die Zunahme der Fusionen und Übernahmen mit deutscher Beteiligung ist auch die Steuerreform. Ab dem 01.01.2002 sind Einnahmen aus Verkäufen von Beteiligungen an Unternehmen steuerfrei¹⁷. Diese Regelung wird die Shareholder-Value-Orientierung großer Unternehmen verstärken. Schon früher hat das deutsche Steuerrecht die Konzentration durch die Begünstigung des externen Unternehmenswachstums erleichtert. So gewährt der Gesetzgeber Grunderwerb- und Kapitalverkehrsteuerbefreiungen für Verschmelzungen. Das Schachtelprivileg erleichterte Unternehmensverbindungen durch Beteiligungserwerb, in dem es die Mehrfachbesteuerung von ausgeschütteten Gewinnen mit Körperschaft- und Vermögensteuer bei Kapitalgesellschaften aufhob. Die sog. Organschaft (§§ 14-19 KStG, § 2 Abs. 2 GewStG) erlaubt es, eine rechtlich selbstständige Tochtergesellschaft (Organgesellschaft) grundsätzlich so zu besteuern als ob sie eine Zweigniederlassung/Betriebsstätte ihrer Muttergesellschaft (Organträger) wäre. Danach werden Gewinne und Verluste rechtlich selbstständiger Unternehmen bei der Ermittlung des steuerpflichtigen Einkommens miteinander bei der Muttergesellschaft verrechnet. Auf gesellschaftsrechtlicher Ebene begünstigt vor allem das Umwandlungsgesetz und Umwandlungssteuergesetz die Schaffung und Änderung von Konzernstrukturen.

Der Kauf von Unternehmen ist nach Auffassung des ehemaligen Präsidenten des Bundeskartellamtes, Dieter Wolf¹⁸, vorteilhaft, weil dieses Wachstum gegenüber dem internen Wachstum wesentlich kostengünstiger und schneller zu realisieren sei. Diese Strategie dient auch der raschen Verbesserung der Stellung von Unternehmen im internationalen Wettbewerb, so müssen beispielsweise keine Markteintrittsbarrieren überwunden werden. Mit der Übernahme vorhandener Kapazitäten bleibt die Gesamtkapazität auf dem Markt gleich und es ergibt sich somit keine Wettbewerbsverschärfung. Im Falle der Stilllegung von Kapazitäten kann sogar eine Wettbewerbsberuhigung eintreten. Weltweit hat sich die Entwicklung der Unternehmenszusammenschlüsse erhöht. Wurden in Europa für transnationale Fusionen 1994 noch 130 Mrd. \$ ausgegeben, waren es 1997 320 Mrd. \$ und 1998 600 Mrd. \$. Beim Bundeskartellamt wurden 1998 1.888 Zusammenschlüsse von Unternehmen angemeldet.

In einer Studie¹⁹ wird gegenwärtig ein Trend zu horizontalen Fusionen festgestellt. Die Unternehmen beabsichtigen ihren Marktanteil zu erhöhen und

¹⁷ Gesetz zur Senkung der Steuersätze und zur Reform der Unternehmensbesteuerung, BStBL. I 1999, S. 304.

¹⁸ Vgl. Dieter Wolf, oben, S. 49 f.

¹⁹ G. Kleinert/H. Klodt, Megafusionen, a. a. O., S. 16.

wollen eine stärkere Marktstellung erlangen. Ziel dieser Konzentrationsform ist auch die Zwecksetzung, mit klar abgegrenzten Kernkompetenzen national und international wettbewerbsfähig zu sein. Mit der Globalisierung nehmen die Chancen zu, auf ausländischen Märkten weiteren Absatz zu realisieren. Unternehmen wollen diese Möglichkeiten nutzen, indem sie wachsen und ihr „Know-how“ in Kernkompetenzen verstärken. Angestrebt wird die Stellung eines Marktführers, weil sie abgestimmte Verhaltensweisen ermöglicht und eine starke Marktstellung eher gegen Verdrängung sichert. Auch die vertikale Konzentration kann das Ergebnis der Marktpolitik von Unternehmen sein. Die konglomerate Konzentration zielt auf Risikoausgleich unterschiedlicher Wachstumsraten verschiedener Märkte. So wird die Stellung diversifizierter Unternehmen gesichert, weil sie betriebswirtschaftlich nicht nur vom Geschehen auf den Märkten einer Branche abhängig sind.

Welche Unternehmensgröße dafür angemessen ist, ist nicht unmittelbar zu bestimmen. Die Ermittlung einer optimalen Betriebs- oder Unternehmensgröße ist ein nicht allein durch Kostenvergleiche zu lösendes Problem. Maßgeblich ist auch die zu erwartende Nachfrage. Da die Entwicklung der Nachfrage ungewiss ist, selbst wenn der technische Wandel bekannt ist, hat man es mit Erwartungsgrößen zu tun. Dies dürfte eine Erklärung dafür sein, dass die erwarteten Kosteneinsparungen bei Unternehmenszusammenschlüssen häufig nicht realisiert werden. Doch große Unternehmen haben im Hinblick auf die Nutzung von Größenvorteilen (economies of scale) und Verbundvorteilen (economies of scope) in den Funktionsbereichen (steigende Produktion, sinkende Durchschnittskosten, Rationalisierung durch Vermeidung von Doppelfunktionen; Setzen technischer und wirtschaftlicher Standards; Minderung der Forschungskosten, Erschließung günstiger Finanzierungsquellen) betriebswirtschaftliche Vorteile. Die Unternehmen bezwecken mit einer Konzentration auf das Kerngeschäft einen Abbau von Überkapazitäten. Dies zeigt sich gegenwärtig besonders deutlich beispielsweise bei der Deregulierung der Dienstleistungs-, Telekommunikations-, Energie- und Verkehrsmärkte. Strukturreformen und Rationalisierungen sollen durch Unternehmenszusammenschlüsse möglichst kostenünstig realisiert werden.

Die Forschungs- und Entwicklungsförderung ist für Großunternehmen mit eigenen Forschungsabteilungen leichter zu realisieren, auch weil sie eher über die dafür notwendigen finanziellen Ressourcen verfügen. Kleineren Unternehmen fällt es schwerer, Patentierungen vorzunehmen. Die Unternehmen versuchen am Wachstums- und Ertragspotential neuer Märkte zu partizipieren, wollen im Wettbewerb Ressourcen sparen und international präsent sein. Die Expansionsentscheidung ließe sich idealtypisch wie folgt skizzieren: In der strategischen Unternehmensplanung werden eine Unternehmens-, Wettbewerbs- und Umweltanalyse durchgeführt. Die Unternehmensanalyse zeigt die Stärken und Schwächen des Unternehmens. Mit der Wettbewerbsanalyse werden die

Bestimmungsgrößen des Branchenwettbewerbs charakterisiert. Die Umweltanalyse zielt auf die Darstellung der Einwirkungsmöglichkeiten zwischen Umwelt und Unternehmen. Auf der Grundlage dieser Analysen werden die strategischen Ziele formuliert, wie z. B. Kernkompetenzen zu verbessern, fixierte Größenvorteile wahrzunehmen, vorgegebene Wirtschaftlichkeits- und Zahlungsgrößen zu realisieren. Die hierzu notwendigen Maßnahmen ließen sich durch internes Wachstum, z. B. mit der Gründung rechtlich selbstständiger oder unselbstständiger Unternehmenseinheiten oder durch externes Wachstum erreichen, z. B. durch Joint Ventures, strategische Allianzen, Beteiligungen, Fusion²⁰.

Unter dem Zeitaspekt ist das externe Unternehmenswachstum der wirtschaftlichen und technischen Eigenentwicklung überlegen. Die Verringerung von Produktlebenszyklen und häufig damit verbundene längere Entwicklungszeiten machen es notwendig, sich schnell an Marktänderungen anpassen zu können. Die dafür notwendige Differenzierung von Unternehmensaktivitäten wird in den zusammengeschlossenen Unternehmen durch die Dezentralisation der Unternehmensorganisation angestrebt. Innerhalb rechtlich und organisatorischer Einheiten werden Profit-Center gebildet, die Marktziele weitgehend selbstständig verfolgen. Entscheidungsbefugnisse innerhalb dieses Unternehmensverbandes werden so delegiert, dass die Vorteile von Kleinunternehmen (Flexibilität, schnelle und marktnahe Entscheidungsfindung) und Großunternehmen (Möglichkeit der Bereitstellung von Finanzmitteln für Investitionen, Wirtschaftsmacht) miteinander verbunden werden. Diesen betriebswirtschaftlichen Vorteilen²¹ stehen folgende Nachteile gegenüber:

- die Komplexität der Unternehmen nimmt zu und damit die Schwierigkeit, sie zu steuern;
- die Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen begründet Reibungsverluste;
- die Bürokratisierung verringert die Flexibilität und erschwert marktorientierte Entscheidungen.

In der Praxis fehlt es häufig an einem Maßstab, mit dem die behaupteten Kostenvorteile von Unternehmenszusammenschlüssen betriebswirtschaftlich überprüfbar zu messen sind.

²⁰ Zu den Formen der Unternehmenskooperationen und –aquisitionen vgl. St. Jansen, Mergers & Acquisitions, a.a.O. S. 98 ff. u. S. 150 ff.

²¹ Das Unbehagen über Megafusionen formuliert deutlich O. Lenel, zu den Megafusionen in den letzten Jahren, in: Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. 51, Stuttgart 2000, S. 11 ff.

III. Beurteilung von Unternehmenszusammenschlüssen

Über die Wirkungen der Konzentration auf den Wettbewerb ist ein einheitliches Urteil kaum möglich. Selbst die Wettbewerbswirkung von Konzentrationsvorgängen, die sich auf einen Markt beschränken, ist wegen der Unbestimmtheit der Beziehungen zwischen z. B. der Zahl der Anbieter und Verhaltensweisen nicht eindeutig. Bei der vertikalen Konzentration besteht vor allem die Gefahr von Verzerrungen des Wettbewerbs zwischen ein- und mehrstufigen Unternehmen. Die Wettbewerbswirkung der konglomeraten Zusammenschlüsse ist strittig, auch das Nutzen von Synergieeffekten zwischen verschiedenen Technologiebereichen ist schwierig. Zusammenschlüsse können gewollte Effizienzerfolge und unerwünschte Marktmachtzunahmen nach sich ziehen. Mit einer höheren Konzentration auf einem Markt nimmt die Gefahr von Preisanhebungen für die Abnehmer zu. Dem gegenüber steht, dass das zusammengeschlossene Unternehmen eher in der Lage ist, seine Produkte billiger anzubieten. Die Wettbewerbsaufsicht hat dafür zu sorgen, Effizienzsteigerungen zu ermöglichen, ohne eine Vermachtung der Märkte zuzulassen. Empirisch dürfte es schwierig sein, die Effekte voneinander zu trennen. In Studien²² wird deutlich, dass nach Unternehmenszusammenschlüssen die Preise steigen und die Konsumentenrenten sinken.

Die gegenwärtigen Zusammenschlüsse zielen auf eine umfassende Neustrukturierung mit der Zielsetzung, Kernkompetenzen zu stärken. Nicht zum Kerngeschäft gehörende Geschäftstätigkeiten werden ausgegliedert (Outsourcing), angestrebt wird der Zusammenschluss mit anderen Unternehmen auf dem gleichen Markt; d. h. die horizontale Integration wird verstärkt. Aus einer von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Untersuchung²³ von Zusammenschlüssen über die Jahre 1973-1987 ergibt sich: Von den 110 untersuchten Zusammenschlüssen zwischen deutschen Unternehmen waren mehr als 60 % nicht erfolgreich. Dieses Ergebnis bezieht sich auf die Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität des erwerbenden Unternehmens. Untergliedert man die Stichprobe nach der Richtung der Diversifikation, so zeigt sich folgendes: Wertsteigerungen ergeben sich für die Anteilseigner bei den horizontalen Zusammenschlüssen, während bei den konglomeraten Zusammenschlüssen Wertverluste auftreten. Grenzüberschreitende Zusammenschlüsse sind marktmäßig erfolgreicher als Zusammenschlüsse von inländischen Unternehmen. Nach den Feststellungen dieser Studie schneiden konglomerate

²² Vgl. J. Kleinert/H. Klodt, Megafusionen, a.a.O., S. 57 ff.

²³ Vgl. R. Bühner (1994), Erfolge und Mißerfolge von Unternehmenszusammenschlüssen, in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, N.F. Bd. 233, Jahrestagung 1993, Berlin, Seite 27 ff.; vgl. auch ders. (1990), Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart.

Zusammenschlüsse am schlechtesten ab. Eine Erklärung dafür könnte die ausschließlich auf finanzielle Zwecksetzung ausgerichtete Übernahme sein, nämlich den Cash Flow des erworbenen Unternehmens anderweitig zu nutzen und damit die geschäftliche Weiterentwicklung dieses Unternehmens zu begrenzen. Für die Realisierung von Größenvorteilen durch Unternehmen ist grundsätzlich internes Unternehmenswachstum notwendig. Externes Wachstum ist daher nur eine Vorstufe für das interne Wachstum. Vorausgesetzt wird dabei, dass keine Überkapazitäten vorhanden sind. Die Errichtung eines neuen Unternehmens durch Zusammenschluss zielt auch darauf, sicherer vor Unternehmensübernahmen zu sein. Kleinert, Klodt²⁴ stellen fest, dass Effizienzgewinne durch Fusionen nicht belegt sind.

Unternehmen, die das Ziel von Übernahmeverhaben anderer Unternehmen sind, werden häufig als an der Börse unterbewertet angesehen. Mit der Übernahme will man die Wirtschaftlichkeit durch ein effizientes Management sowie durch eine bessere Investitions- und Finanzierungspolitik erhöhen. Mit dem Bekanntwerden eines Übernahmeverhabens steigt meist der Aktienkurs des zu erwerbenden Unternehmens, während der Kurs des Käufers stagniert oder sogar fällt. Eine Beurteilung des Erfolgs von Unternehmensübernahmen bedarf einer langfristigen Analyse. Bei einer Untersuchung von 103 Zusammenschlüssen mit deutscher Beteiligung in den Jahren 1994 bis 1998 wurde ermittelt, dass nur in 44 % der Fälle eine positive Umsatzentwicklung resultierte und nur in 21,5 % der Fälle eine Börsenwertsteigerung erzielt wurde²⁵. Auch die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG hat festgestellt, dass 83 % aller Übernahmen/Verschmelzungen nicht den Shareholder-Value verbesserten²⁶. Erklärt wird dieses Ergebnis mit der vorrangigen Ausrichtung der fusionierenden Unternehmen auf Kosteneinsparungen. Hinzu kommt, dass die Zunahme der Komplexität bei der Organisation und Steuerung des neuen Unternehmensverbundes zusätzliche Kosten verursacht. Besondere Schwierigkeiten bereitet die Harmonisierung der verschiedenen Unternehmenskulturen, da die Vertrauensgrundlage der Beschäftigten durch den Zusammenschluss berührt sein kann und die Arbeitsmotivation der Beschäftigten beeinträchtigt. Vorhaben werden besonders dann erschwert, wenn nach einer Unternehmensübernahme Unternehmenssteile herausgelöst und veräußert werden. Das Institut for Mergers & Acquisitions der Universität Witten/Herdecke hat analysiert, dass die meisten Übernahmen für die Käuferunternehmen zu einem Werteverzehr führten, der

²⁴ J. Kleinert/H. Klodt, Megafusionen, a.a.O., S. 96 ff.

²⁵ St. Jansen/K. Körner, Fusionsmanagement in Deutschland, ausgesuchte Ergebnisse, Witten 2000.

²⁶ s. hierzu Managermagazin Jg. 2000, H. 3., S. 88 ff.

nach fünf Jahren durchschnittlich über 10 % lag²⁷. Als Erklärungen werden genannt:

- reine Größenüberlegungen oder die Abwehr von eigenen Übernahmebefürchtungen sind unzureichende Gründe,
- die Kosten der Integration werden regelmäßig unterschätzt,
- die Synergievorteile werden überschätzt, da häufig der Zeitbedarf für die Umsetzung der geänderten Unternehmenspolitik größer ist.

In jüngster Zeit wird weniger die Frage nach dem Erfolg von Zusammenschlüssen als vielmehr danach gestellt, wie sich Zusammenschlüsse vorteilhaft gestalten lassen und welcher Grad von Integration erreicht werden soll. Da Zusammenschlüsse meist erhebliche Folgen für die Arbeitnehmer haben, kommt den Interessenvertretungen bei der Integration besondere Verantwortung zu. Der Zusammenschluss von Unternehmen kann unterschiedliche Auswirkungen für die Arbeitnehmer haben. Während im besten Fall Arbeitsplätze dadurch gesichert werden, zeigt die jüngere Vergangenheit bei Unternehmenszusammenschlüssen in vielen Fällen einen Verlust von Arbeitsplätzen und –einkommen. Durch die Neuorganisation bedingt, sinkt die Zahl der Arbeitsplätze, werden Mitbestimmungsrechte auf der Betriebs- und Unternehmensebene eingeschränkt und Vergütungsstrukturen häufig zu Lasten der Arbeitnehmer geändert. Die Personalwirtschaft zielt nach Unternehmenszusammenschlüssen regelmäßig darauf ab, Personalreduzierungen vorzunehmen, um Kosten einzusparen. Diese Kostensenkungen haben aber auch negative Folgewirkungen. Der Verlust von „Know-how“, die Kündigung von Leistungsträgern, ein gestörter Betriebsfriede können die weitere Unternehmensentwicklung beeinträchtigen. Beim Übergang eines Betriebes auf einen anderen Arbeitgeber gelten die bisherigen Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen gem. § 613a BGB individualrechtlich für ein Jahr weiter, wenn im neuen Betrieb keine entsprechenden kollektiven Regelungen existieren. Unternehmenskulturen, Regelungen, soziale Vereinbarungen, Arbeitsweisen müssen u. a. aufeinander abgestimmt werden. Vor einer Integration erwarten die Mitarbeiter und ihre Interessenvertretung umfassende Informationen über den Unternehmenszusammenschluss, z. B. über die Form der Unternehmensverbindung, den Zeitplan, die Auswirkungen auf Arbeitsplätze, Arbeitseinkommen, Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen. Arbeitnehmer erachten folgende Punkte als besonders wichtig:

- die rechtzeitige Information der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen über beabsichtigte Struktur- und Prozessentscheidungen,

²⁷ FAZ v. 04.10.2000, S. 49, „Endet die fünfte Welle auf dem Markt für Unternehmensübernahmen in einer neuen Rezession?“ – Serie zum Thema Mergers & Acquisitions v. St. Jansen/G. Müller-Stewens.

- eine begleitende Integrationsgestaltung,
- die Einbeziehung der Führungskräfte und Arbeitnehmer aus den sich zusammenschließenden Unternehmen in die Entscheidungsprozesse zur künftigen Ausrichtung des neuen Unternehmensverbundes.

Unternehmensübernahmen sind strategische Entscheidungen, deren Erfolg sowohl von der Erfahrung und Kenntnis der handelnden Manager abhängt als auch davon, ob es gelingt, die Stakeholder-Interessen²⁸ in angemessener Weise zu erfüllen. Betriebsvertretungen können die Fusionsentscheidung selbst kaum beeinflussen. In mitbestimmten Unternehmen besteht jedoch die Chance, im Aufsichtsrat den Diskussionsprozess zur Entscheidungsfindung mit zu prägen. Ob Unternehmer ethisch verantwortlich handeln sollen, ist nicht unbestritten. Vertreter der neoklassischen Theorie sind der Auffassung, ein Unternehmen solle den Gewinn maximieren und damit den Wohlstand der Eigentümer mehren. Die „unsichtbare Hand“ des Marktes (Adam Smith) werde erforderliche Regulierungen erzwingen. Diesem Shareholder-Value-Konzept²⁹ steht der Stakeholder-Ansatz gegenüber. Das Unternehmen stellt nach diesem Ansatz eine Koalition von unterschiedlichen Interessen dar (z. B. Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern, Eigentümern). Das Management ist danach nicht nur den Kapitalinteressen verpflichtet, sondern hat auch eine Verantwortung gegenüber diesen Gruppen und z. B. umwelt- und sozialpolitische Anforderungen zu beachten. Aufgabe des Managements ist es, den Unternehmenswert zu erhöhen, mindestens zu sichern und die Ansprüche dieser Gruppen angemessen zu berücksichtigen. Andererseits müssen diese Gruppen auch flexibel genug sein, damit die Steuerung des technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandels erfolgreich gestaltet werden kann.

Werden durch den Zusammenschluss die Interessen der Stakeholder unzureichend wahrgenommen, so muss mit negativen Folgewirkungen gerechnet werden; die bis zu einem Scheitern des Zusammenschlusses reichen. Dauerhaft können die Interessen der Anteilseigner nicht gegen die der Stakeholder wahrgenommen werden. Gegenwärtig dominieren häufig Kapitalinteressen die Zusammenschlüsse von Unternehmen. Das Unternehmen wird danach als Verbund von Vermögenswerten zur Generierung maximaler Cash Flows gesehen, während soziale Standards dabei vernachlässigt werden. Die bevorrechtigte Wahrnehmung von Anteilseignerinteressen wird zur Handlungsmaxime. Dienen Unternehmenszusammenschlüsse alleine dazu, die Verzinsung des Eigen-

²⁸ R. M. Cyert/J. G. March, *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J. 1963.

²⁹ A. Rappaport (1999), *Shareholder-Value*. Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Aufl., Stuttgart, formulierte den Shareholder-Value-Ansatz, nach dem ein Unternehmen allein den Zweck verfolge, seinen Wert für den Anteilseigner zu maximieren.

kapitals zu stärken und werden parallel dazu Arbeitsplätze abgebaut, so ist dieses wirtschaftliche Handeln fragwürdig. Das Unternehmen ist zwar ein zweck- und zielorientiertes System mit unabdingbarer ökonomischer Aufgabe, aber die betriebliche Leistungserstellung und -verwertung ist nur über die personelle Verknüpfung der Funktionsbereiche realisierbar. Fachlich qualifizierte und innovationsfähige Führungskräfte und Mitarbeiter sind entscheidend für den Unternehmenserfolg, die Wettbewerbsfähigkeit und das Unternehmenswachstum.

Geraten Unternehmen in eine wirtschaftliche Krise, so sind Sanierungsmaßnahmen und damit verknüpfte Personalreduzierungen notwendig. Fragwürdig erscheint, ob gewinnstarke Unternehmen ohne Not Personalentlassungen vornehmen sollen, um einseitig Kapitalinteressen zu erfüllen. Die einseitige Beachtung der Shareholder-Value-Zielsetzung wird der ethischen Verantwortung des Managements nicht gerecht. Damit Unternehmen ihre gesamtwirtschaftliche Aufgabenstellung, Güter und Dienstleistungen bereit zu stellen, ihre betriebswirtschaftliche Zwecksetzung als leistungsfähige Einkommensquelle zu fungieren, erfüllen können, bedarf es einer Unternehmenspolitik, die wirtschaftlichen und sozialen Zielen verpflichtet ist.

In unserer Wirtschaftsordnung ist es unlauter, wenn sich Unternehmen ungerechtfertigte Kostenvorteile durch die Entlassung von Arbeitnehmern verschaffen, indem die durch Arbeitslosigkeit entstandenen Folgekosten dem Staat (der Gesellschaft) übertragen werden. Das Handeln unter dem Aspekt des ausschließlich wirtschaftlichen Nutzens vernachlässigt die soziale Dimension und verletzt damit den gesellschaftlichen Konsens des Sozialstaats Bundesrepublik Deutschland, der am Gemeinwohl orientiert ist. Die soziale Marktwirtschaft versucht programmatisch wirtschaftlichen Erfolg und soziale Verpflichtung miteinander zu vereinbaren. Maßgebende Grundlage dieses Wirtschaftssystems ist die Werthaltung der Menschen. Ihr Handeln muss mit den Grundsätzen und Normen des Gesetzgebers vereinbar sein. Das Streben nach einer gerechten Wirtschaftsordnung hat Maßstab des Handelns zu sein, auch und gerade bei Zusammenschlüssen von Unternehmen. Aufgabe der Politik ist es, den Zusammenhang von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zu sichern.

Literaturverzeichnis

- Albach, H. (1992): Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien, in: ZfB 1992.*
- Bühner, R. (1990): Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart.*
- (1994): Erfolge und Mißerfolge von Unternehmenszusammenschlüssen, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. Bd. 233, Jahrestagung 1993, Berlin.

- Cordes, J. (1993): Wirtschaftlicher Erfolg deutscher Mischkonzerne, Bergisch Gladbach.*
- Cyert, R. M. / March, J. G. (1963): A Behavioural Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N. J.*
- Fischer, L. / Warneke, P. (1998): Internationale Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 4. Aufl., Bielefeld.*
- Jansen, St. (2000): Mergers & Acquisitions, 3. Aufl., Wiesbaden.*
- Jansen, St. / Körner, K. (2000): Fusionsmanagement in Deutschland, ausgesuchte Ergebnisse, Witten.*
- Jansen, St. / Müller-Stewens, G.: „Endet die fünfte Welle auf dem Markt für Unternehmensübernahmen in einer neuen Rezession?“ – Serie zum Thema Mergers & Acquisitions.*
- Kleinert, J. / Klodt, H. (2000): Megafusionen, Trends, Ursachen und Implikationen, Tübingen.*
- Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, Hrsg. Schoppe, S. G., 4. Aufl., München, Wien, Oldenbourg 1998.*
- Langner, S. (1999): Mergers & Acquisitions, WiSt 1999, H. 10.*
- Lenel, O. (2000): zu den Megafusionen in den letzten Jahren, in: Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. 51, Stuttgart, S. 1 ff.*
- Monopolkommission (1996): Wettbewerbspolitik in Zeiten des Umbruchs, Hauptgutachten 1994/1995, Baden-Baden.*
- Paprottka, St. (1996): Unternehmenszusammenschlüsse – Synergiepotentiale und ihre Umsetzungsmöglichkeiten durch Integration, Wiesbaden.*
- Rappaport, A. (1999): Shareholder-Value. Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Aufl., Stuttgart.*
- Schubert, W. / Küting, K. (1981): Unternehmungszusammenschlüsse, München.*
- Theisen, M. (2000): Der Konzern, 2. Aufl., Stuttgart.*
- Wenger, E. / Hecker, H. / Knoesel, J. (1997): Abfindungsregeln und Minderheitenschutz bei börsennotierten Kapitalgesellschaften, in: Gahler, B. / Hesse, H. / Ramser, H. J. (Hrsg.): Finanzmärkte, Schriftenreihe des Wirtschaftswissenschaftlichen Seminars Ottobeuren, Bd. 26, Tübingen.*
- Wöhe, G. (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl., München.*

Unternehmenskonzentration als betriebswirtschaftliches Entscheidungsproblem in der Stahlindustrie

Von Heinz-Günther Dachrodt

I. Einleitung

Als Beobachter der Wirtschaft kann man in letzter Zeit den Eindruck gewinnen, die Welt wird vom Fusionsfieber geschüttelt. Allerdings hat es Fusionen schon immer gegeben. Die aktuelle Begeisterung hat vor allem zwei Gründe: einmal das Tempo, in dem in vielen Branchen zur Zeit eine Konsolidierung stattfindet, wie in der Telekommunikation oder im Energiemarkt. Zum zweiten können die Unternehmen heute ihre Marktkapitalisierung an der Börse nutzen, um Fusionen zu finanzieren und zunehmende Verschuldung zu vermeiden. Dabei sind die Zusammenschlüsse an sich ein Weg, um sich im europäischen und weltweiten Wettbewerb eine möglichst starke Position zu sichern; etwa in der Forschung, in der Produktion oder im Vertrieb. Wer sich nicht aktiv beteiligt, läuft Gefahr, selbst zum Übernahmekandidaten zu werden. Wachstum intern zu erzeugen, beispielsweise mit Innovationen, rückt mehr und mehr in den Hintergrund.

Die Frage, die sich aufwirft, lautet: Können die Kunden und können die Mitarbeiter das gleiche Ausmaß an Flexibilität entwickeln wie das Kapital? Noch haben die Kunden der Deutschen Bank nicht so richtig verstanden, was es heißt, dass sie nun Kunde der Bank 24 sind, da drohte der Merger zwischen Deutscher und Dresdner Bank. Und während sich die Kunden der Dresdner Bank an den Gedanken gewöhnen, dass sie ihr Konto demnächst bei der Bank 24 führen sollen, ist das ganze Geschehen schon wieder hinfällig; ganz zu schweigen von den anschließenden Fusionsgesprächen zwischen Dresdner und Commerzbank. Das, was für Banken zunächst effizient erschien, ist offenbar doch ineffektiv. Wo bleibt da die Kundenbindung?

Aber auch die Motivation der Mitarbeiter muss bedacht werden. Einerseits wird ein immer höheres Maß an Leistungsbereitschaft und Flexibilität verlangt, andererseits wird es für die Mitarbeiter immer schwieriger, sich mit ihrem Unternehmen zu identifizieren. Wenn innerhalb kurzer Zeit der Firmenname wechselt, Unternehmensbereiche ausgegründet oder zugekauft werden, dann wissen die Mitarbeiter irgendwann nicht mehr für welches Unternehmen sie

arbeiten und ob das morgen auch noch so ist. Die Identifikation und Motivation kann verloren gehen. Firmenkulturen sind schwieriger zu entwickeln als Firmenlogos zu entwerfen. Es sind aber die Mitarbeiter, die die Veränderungen bewältigen müssen. Die Schwierigkeiten beginnen oftmals erst, wenn die Fusion in den Unternehmen verankert ist.

Bevor nun die Fusionen Krupp Hoesch und Thyssen Krupp vorgestellt werden, sind zunächst einige grundsätzliche Ausführungen angebracht.

II. Betriebswirtschaftliche Aspekte

Unternehmenszusammenschlüsse entstehen durch Verbindung von bisher rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten. Dabei ist zwischen Kooperation und Konzentration zu unterscheiden. Merkmale sind einerseits die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen durch Abstimmung von Funktionen oder Ausgliederung von Funktionen und Übertragung auf eine gemeinsame Einrichtung und andererseits die rechtliche und – in den nicht der vertraglichen Zusammenarbeit unterworfenen Bereichen – auch die wirtschaftliche Selbständigkeit. Die Zusammenarbeit erfolgt zu dem Zweck, die Leistung der beteiligten Unternehmen zu steigern und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Als Beispiele für eine Zusammenarbeit sind zu nennen:

- Interessengemeinschaften (Weißblechzentrum),
- Arbeitsgemeinschaften (Großprojekte: Flughafenbau),
- Konsortien (Versicherungskonsortien),
- Gemeinschaftsunternehmen (Erzbergbau),
- Kartelle (Stahl-Krisenkartell, Quotenregelung nach EGKS-Vertrag),
- Wirtschaftsverbände (Wirtschaftsvereinigung Stahl).

Eine Konzentration von Unternehmen liegt vor, wenn die Partner einer Unternehmensverbindung entweder ihre wirtschaftliche Selbständigkeit verlieren (Unterordnungskonzern) oder außerdem noch ihre rechtliche Selbständigkeit aufgeben (Fusion durch Aufnahme oder Neubildung). Es lassen sich drei Formen von Fusionen beschreiben:

- Verschmelzung von Unternehmen, die der gleichen Wirtschaftsstufe angehören (horizontale Fusion: z. B. Krupp und Hoesch);
- Verschmelzung von Unternehmen, die nach- bzw. vorgelagerten Wirtschaftsstufen angehören (vertikale Fusion: z. B. Thyssen und Rheinstahl);

- Verschmelzung von Unternehmen unterschiedlicher Branchen (laterale oder diagonale Fusion: Einstieg von Hoesch in die Kommunikationstechnik und Elektronik).

Fusionen sind betriebswirtschaftlich unter dem Aspekt der Ausweitung und/oder Stabilisierung der Gewinne zu beurteilen. Dabei können die Gewichte einmal mehr auf einer Verbesserung der Erträge, ein anderes Mal mehr auf einer Entlastung bei den Anwendungen liegen. Als Motive für eine Fusion wären dementsprechend Synergieeffekte zu nennen, die über die bloße Addition der Erfolgskomponenten hinaus Zuwachs der Gewinne erwarten lassen. Beispiele sind:

- im Beschaffungsbereich die Sicherung preis- und qualitätsgünstiger Bezugsmöglichkeiten für Einsatzgüter und Waren;
- im Produktionsbereich die Nutzung leistungsfähigerer arbeitender Aggregate sowie z. B. die transport- und lagerkostensparende Fertigung in einer Hitze bei der Eisen- und Stahlgewinnung;
- im Forschungs- und Entwicklungsbereich die bessere Nutzung der Kapazitäten (Kosteneinsparungen im Falle der Zusammenlegung von Stabsabteilungen);
- im Absatzbereich die Stärkung der Anbieterposition im Wettbewerb, die Ergänzung des Sortiments und die Erschließung neuer Absatzregionen, die bessere Nutzung von Vertriebs- und Werbekapazitäten, die Stabilisierung der Erträge. Dabei kann auch der Gesichtspunkt der Risikominderung eine Rolle spielen. Die sich immer mehr verschärfende Konkurrenz auf den Absatzmärkten und drohende Absatzrückgänge durch Veränderung der Käufergewohnheiten zwingen die Unternehmen zur Risikostreuung durch Diversifikation, d. h. zur Verbreitung des Angebotsprogramms durch Aufnahme neuer Produkte für vorhandene oder neue Märkte;
- im Finanzbereich die kostengünstigere Beschaffung von Fremdkapital, der interne Liquiditätsausgleich oder die Erhöhung der Eigenkapitalbasis.

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen dominiert heute die Auffassung, dass die aus der Fusion erhofften Synergieeffekte häufig nicht eintreten. Als einen wichtigen Grund dafür werden die im Regelfall unterschiedlichen Unternehmenskulturen der Fusionspartner gesehen.

III. Ausgangslage vor der Fusion von Krupp und Hoesch

1. Leitlinien zur Prüfung eines Zusammenschlusses

Die Fried. Krupp AG und die Hoesch AG stellten anspruchsvolle Werkstoffe, Komponenten für die Automobilindustrie, komplexe Maschinen,

Systeme und Großanlagen her und erbrachten Ingenieur-, Handels- und sonstige Dienstleistungen.

Die konsolidierten Außenumsätze der beiden Konzerne betragen 1991 15,1 Mrd. DM bei Krupp und 10,1 Mrd. DM bei Hoesch. Rund 70 % dieser Umsätze wurden in benachbarten oder verwandten Geschäftsfeldern erzielt. Überschneidungen und Ergänzungen ergaben sich im Stahl, in der Stahlverarbeitung, bei Handel und Dienstleistungen sowie bei Rohstoffen und Recycling, im Anlagenbau und bei den Automobilkomponenten.

Seit den 70er und besonders zu Beginn der 80er Jahre führten beide Unternehmen intensive Gespräche mit dem Ziel, industrielle Kooperationen, insbesondere im Stahlbereich, zu realisieren. So wurde 81/82 unter dem Arbeitstitel „Ruhrstahl“ ein Zusammenschlussvorhaben entwickelt, das allerdings nicht verwirklicht wurde. Im September 1991 teilte Krupp der Hoesch AG mit, dass sie eine Beteiligung in Höhe von 24,9 % des Grundkapitals der Hoesch AG erworben habe mit der Absicht, die Mehrheit zu erwerben. Im Oktober verabschiedeten die Vorstände beider Unternehmen Leitlinien zur Prüfung eines Zusammenschlusses. Im Juni 1992 schlossen die Vorstände von Krupp und Hoesch den Vertrag zur Verschmelzung, in dessen Präambel die wesentlichen Prinzipien für den Zusammenschluss niedergelegt waren:

Die Zusammenführung von Krupp und Hoesch erfolgt auf der Grundlage eines gemeinsam entwickelten unternehmerischen Konzepts, das beide als zukunftssichernd ansahen.

In dem neuen Unternehmen wird sich die über mehr als 100 Jahre gewachsene Identität von Krupp und von Hoesch wiederfinden, so dass Aktionäre und Mitarbeiter das neue Unternehmen als ihr Unternehmen begreifen können.

Die Vertragsparteien handeln in dem gemeinsamen Verständnis, dass die Zusammenführung von Krupp und Hoesch zu einem vereinigten Unternehmen im Wege einer partnerschaftlichen und gleichgewichtigen Integration erfolgt.

2. Wandel der Märkte

In den bearbeitenden Märkten führten die fortschreitende Internationalisierung des Wettbewerbs und das Auftauchen preisaggressiver Anbieter mit strukturellen Kostenvorteilen (z. B. Osteuropa) zu einem weiter ansteigenden Preisdruck. Krupp und Hoesch konnten nur durch Verbesserung der Marktposition auf allen relevanten Weltmärkten zu wirtschaftlichen Stückzahlen bzw. Liefermengen kommen und so niedrige spezifische Kosten erreichen.

Die immer engere Bindung zwischen Kunden und Lieferanten erforderten darüber hinaus:

- komplette Baugruppen statt einzelner Komponenten anzubieten,
- in Zusammenarbeit mit dem Kunden komplett Systemlösungen zu entwickeln,
- eine schlagkräftige After-Sales-Service-Organisation mit Präsenz in allen internationalen Märkten einzubringen,
- komplexe Lösungen zur Finanzierung und Abwicklung der Geschäfte zu offerieren.

3. Synergiepotential

Ein wesentliches Argument für den Zusammenschluss waren die Verbundeffekte, die gegenüber den Alleingangskonzepten realisiert werden könnten. Man war zu dem Ergebnis gekommen, dass in einer dreijährigen Anlaufphase Synergieeffekte von ca. 780 Mio. DM Struktur- und Umsetzungskosten von ca. 170 Mio. DM gegenüberstehen. Anschließend wurde mit 500 Mio. DM/Jahr Synergieeffekten gerechnet.

IV. Leitlinien der Zusammenführung

Für das neue Unternehmen wurde eine Corporate Identity geschaffen, in der sich zugleich die Identität von Krupp und Hoesch wiederfand. Die Firma der Obergesellschaft lautete Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp. Der Firmensitz war sowohl Essen als auch Dortmund. Die Namen der operativen Gesellschaften bleiben überall da, wo sie für Kunden, Märkte und Produkte traditionell von Bedeutung waren, erhalten.

Auf der Basis der bisher bei Krupp und bei Hoesch Bestehenden wurden gemeinsame Unternehmens- und Führungsgrundsätze entwickelt. Über die Besetzung von Führungspositionen in der Konzernleitung, den Führungsgesellschaften und den operativen Konzernunternehmen wurde nach den Kriterien Qualifikation und Kompetenz und nicht nach der Herkunft Krupp oder Hoesch entschieden. Die Personalentwicklung und insbesondere die Entwicklung von Führungskräften wurde deshalb gefördert. Bestehende Instrumente der Führungskräfteentwicklung wurden mit dem Ziel der Vereinheitlichung weitergeführt und ausgebaut.

Die bisherige Sozialpolitik von Krupp und Hoesch wurde im Rahmen des gemeinsamen Unternehmens harmonisiert und fortgesetzt. Dies galt insbesondere für bewährte Sozialplanregelungen und soziale Einrichtungen.

Die Betriebsräte von Krupp und Hoesch wurden bei der Planung und Realisierung der neuen Konzernstruktur frühzeitig einbezogen, damit Arbeitnehmer-

interessen rechtzeitig in die Entscheidungsprozesse eingebracht werden konnten. Eine Vereinbarung regelte die Zusammenarbeit auf drei Ebenen:

- Der Koordinierungskreis der Betriebsräte war regelmäßig über den Stand der Organisationsplanung vom Vorstand zu unterrichten.
- Um die Beteiligung der Betriebsräte auf der Spartenebene zu gewährleisten, wurden Sparten-Arbeitsgemeinschaften der Betriebsräte gebildet.
- Die Betriebsräte der operativen Gesellschaften nahmen insbesondere die konkreten Mitbestimmungs- und Mitwirkungsfunktionen in der Realisierungsphase wahr.

Die Mitbestimmung auf Konzernebene wurde nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 geregelt.

Auf der ordentlichen Hauptversammlung im Juni 1998 zog Dr. Cromme folgende Bilanz zur Fusion Krupp Hoesch:

- Der Konzernumsatz ist in dieser Zeit nicht übermäßig gewachsen, er belief sich 1992 auf 23,2 Mrd. DM und 1997 auf 25,1 Mrd. DM. Qualitativ ist die Änderung dagegen beträchtlich. Seit 1992/1993 wurden 85 Geschäftsfelder abgegeben, denn Größe allein ist kein Wert an sich. Es kommt darauf an, in den relevanten Märkten weltweit starke Position zu besetzen. Es geht um die Kosten-, Vertriebs- und Technologieführergesellschaft.
- Die Produktion wurde deutlich gesteigert. Die Zahl der Mitarbeiter ging von 78.400 auf 58.000 zurück. Der Umsatz pro Mitarbeiter wuchs um zwei Drittel. Nur ein geringer Teil der Arbeitsplätze wurde durch Rationalisierungen abgebaut, ein Großteil wurde mit der Abgabe von Randaktivitäten in neue Partnerschaften eingebaut.
- 1993 schloss der Konzern mit einem Verlust von 541 Mio. DM ab. 1997 wurde ein Gewinn von 618 Mio. DM erwirtschaftet.
- Die Eigenkapitalquote stieg von 13 auf 21 %.

Das Zusammenwachsen des neuen Konzerns wurde durch ein Großprogramm außerordentlich begünstigt. Es hatte den Titel 4K (Kunden, Kosten, Kommunikation, Kreativität); es war zum einen auf die Märkte und zum anderen auf die innere Integration ausgerichtet.

Salopp zusammengefasst kann man formulieren, die Fusion Krupp Hoesch ist gut – ist ordentlich – gelaufen. Es ist eine akzeptierte Unternehmenskultur entstanden. Besonders hilfreich war dabei der Interessenausgleich und Sozialplan gemäß § 111 und § 112 BetrVG sowie der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen aus Gründen der Fusion. Bestehende Konzern- und Gesamtbetriebsvereinbarungen galten weiter. Die Betriebsvereinbarungen in den Betrieben hatten Bestand.

V. Fusion von Thyssen und Krupp

Weiterhin war die Unternehmensstrategie darauf ausgerichtet, sich in der Spitzengruppe der Kosten-, Vertriebs- und Technologieführer zu behaupten. Um dieses Ziel schneller und effizienter zu erreichen, hat sich Krupp entschlossen, es gemeinsam mit einem starken Partner anzugehen. Es geht dabei darum, gemeinsam strategische Potentiale auszuschöpfen und in Märkte vorzustoßen, die jedem Unternehmen im Alleingang verschlossen blieben. Vor diesem Hintergrund ist das Krupp-Angebot im Frühjahr 1997 an die Thyssen-Aktionäre zur Übernahme ihrer Aktien zu sehen. Nach einigem Hin und Her erfolgte die Fusion in 2 Schritten:

1. Zusammenlegung im Qualitätsflachstahl-Bereich
2. Fusion beider Konzerne

Der Zusammenschluss zielt darauf,

- die gemeinsamen Kerngeschäftsfelder weiter auszubauen;
- die Präsenz auf den Auslandsmärkten deutlich zu verbessern;
- die gemeinsamen Stärken zu bündeln und damit die Kompetenz für kundenindividuelle Problemlösungen zu erweitern;
- zusätzliche Mittel für Investitionen in weiteres Wachstum zu generieren.

Neben diesen strategischen Potentialen ist die Zusammenführung beider Unternehmen auch auf Kostensynergien ausgerichtet. Das durch konkrete Maßnahmen belegte Synergievolumen beträgt ca. 500 Mio. DM jährlich. Rechnet man die Synergien aus der vorausgegangenen Fusion im Bereich Qualitätsflachstahl hinzu, ergibt sich ein Gesamtvolumen von mehr als 1 Mrd. DM. Durch die Fusion entstand ein Konzern mit rund 70 Mrd. DM Umsatz und über 180.000 Mitarbeitern. Die Obergesellschaft firmiert unter ThyssenKrupp AG mit der Verwaltung in Düsseldorf. Für den Konzern soll ein juristischer Doppelsitz in Essen und Duisburg eingetragen werden.

Thyssen, Krupp, die IG-Metall und der DGB haben insgesamt drei Grundsatzzvereinbarungen zu Fragen der Mitbestimmung getroffen:

1. Ein Grundlagenvertrag bildet den Rahmen für die Beteiligung der Arbeitnehmer am Fusionsprozess und regelt deren Mitwirkung bei wichtigen Entscheidungen. Eine Begleitkommission befasste sich unter anderem mit dem industriellen und personellen Konzept. Die einzelnen Unternehmensbereiche organisierten Projektgruppen mit Betriebsrat und Unternehmensleitung. Sie wirkten u. a. bei Organisationsplänen mit. Der materielle und soziale Besitzstand der Mitarbeiter wurde durch die Fusion nicht berührt.

2. Eine Kündigungsschutzvereinbarung schließt betriebsbedingte Kündigungen unmittelbar aus der Fusion bis zum 31. Dezember 2001 in Deutschland aus. Insgesamt werden durch den Zusammenschluss weniger als 2000 Arbeitsplätze betroffen sein – je zur Hälfte im In- und Ausland. Der Abbau erfolgt wie bisher bei Thyssen und Krupp üblich, sozialverträglich.
3. Entsprechend der Mitbestimmungsvereinbarung gilt für die Konzernleitung die Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976. Zusätzlich wurde ein Aufsichtsratspräsidium gebildet, dem der Vorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats sowie je ein weiterer Anteileigner- und Arbeitnehmervertreter angehören. Aufgabe des Präsidiums ist es, im Falle der Uneinigkeit im Aufsichtsrat eine einvernehmliche Lösung herbeizuführen. Darüber hinaus hat das Präsidium einen einvernehmlichen Vorschlag für die Benennung des Arbeitsdirektors zu erarbeiten.

Der zur Zeit in der Konzernleitung eingesetzte Arbeitsdirektor ist der ehemalige und auch heutige Arbeitsdirektor der ThyssenKruppStahl AG.

Der unmittelbare Fusionsprozess ist heute so gut wie abgeschlossen. Die Frage nach der Integration stellt sich aus Sicht des Konzernbetriebsratsvorsitzenden heute nicht mehr: So wird nicht mehr gefragt, wer den von Thyssen und wer von Krupp kommt. Die weitere Herausbildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur wird sich mit den bevorstehenden und zu bewältigenden Aufgaben entwickeln. Grundsätzlich sind die Voraussetzungen gegeben, eine vergleichbar akzeptierte Unternehmenskultur wie bei Krupp Hoesch zu bekommen. Von außen einwirkende Störungen, wie die Absage des Börsenganges Steel, können diesen Integrationsprozess zwar temporär beeinträchtigen, aber sicherlich nicht dauerhaft gefährden, zumal die wirtschaftliche Entwicklung überaus positiv verläuft und unabhängig von Medienberichten der Konzern sich im internationalen Wettbewerb gut behaupten kann und allein der Steel-Bereich im gerade abgelaufenen Geschäftsjahr 1 Mrd. DM verdient hat. Dennoch bleibt festzuhalten, dass der Kapitalmarkt derzeit nicht bereit ist, die Performance an der Börse zu honorieren.

VI. Strategische Neuausrichtung des ThyssenKrupp Konzerns

Die Portfolioanalyse folgende Schwachstellen aufgezeigt:

- ThyssenKrupp besteht aus zu vielen Geschäftsbereichen mit hoher Komplexität bei unzureichender Transparenz nach außen,
- hohe Zyklizität der Ergebnisse sowie unzureichende Rentabilität in einzelnen Geschäftsfeldern,
- in Teilbereichen unzureichende Wachstumspotentiale.

ThyssenKrupp wird als Mischkonzern mit Schwerpunkt in der Stahlproduktion angesehen. Tatsächlich verfügt der Konzern bereits heute über ein hohes Maß an Aktivitäten mit starker Wettbewerbspositionierung und gutem Entwicklungspotential. Obwohl der Konzern in den nächsten Jahren zweistellige Milliardenbeträge investieren wird, reicht dieser Betrag nicht aus, allen Bereichen die sich aus der Globalisierung bietenden Wachstumschancen zu ermöglichen und den Wachstumsnotwendigkeiten Rechnung zu tragen. Deshalb ist das Leitprinzip der zukünftigen Ausrichtung des Konzerns die Fokussierung auf Kerngeschäfte, die durch kontinuierliches Wachstum und führende Marktposition einen überdurchschnittlichen Wertbeitrag erreichen.

Ein weiteres Leitprinzip ist das der Erweiterung des Geschäfts um innovative, Know-how-intensive Dienstleistungsaktivitäten mit hohem Wertschöpfungspotential. Die Forcierung der Dienstleistungsaktivitäten wird mit dem Ausbau produktnaher Dienstleistungen bei gleichzeitiger Verselbständigung innerhalb des jeweiligen Geschäftsfeldes sowie der Gründung bzw. Akquisition völlig neuer dienstleistungsorientierter Geschäfte erfolgen. Dazu gehören auch ein schneller Einstieg in den Bereich „e-Commerce“.

Auswirkungen von Fusions- und Konzentrationsprozessen auf den Arbeitsmarkt in der Energieversorgung

Von Gert Maichel

I. Konzentration und Fusion: Keine neuen Phänomene

Konzentration und Fusion sind keine neuen Phänomene, sondern zwangsläufig Folge intensiven Wettbewerbs und des damit verbundenen Konkurrenz- und Kostendrucks. Dies gilt nicht erst seit der zunehmenden Globalisierung der Märkte. Insbesondere der technische Fortschritt und die jeweiligen ordnungs-politischen Rahmenbedingungen hatten schon immer einen erheblichen Einfluss auf die Wettbewerbsintensität und damit auch auf die Notwendigkeit zu Kooperationen und Fusionen (Weberaufstände, Kartelle der Zwischenkriegszeit). Für Fusionen gab es immer Wellenbewegungen, bedingt durch abrupte technologische oder rechtliche Veränderungen.

Ins Bewusstsein der Öffentlichkeit rückt das Thema oft durch den hohen Bekanntheitsgrad bzw. die Größe der beteiligten Unternehmen. Auch Merger über Landesgrenzen und Kontinente hinweg sowie das allgemein gestiegene Interesse der Öffentlichkeit an Wirtschaftsthemen rücken die Thematik stärker in den Focus der Medien (Daimler-Chrysler, EXXON-Mobil, BP-Amoco, Vivendi, Seagram, Schweizer Großchemie und auch gescheiterte, wie mehrere Anläufe der deutschen Großbanken).

II. Ausgangssituation in der Energiewirtschaft

Fusionen sind insbesondere zu beobachten, wenn vormals abgeschottete Märkte wie bspw. der Stromsektor liberalisiert werden.

Ausgangspunkt hierfür war die EU-Binnenmarktrichtlinie Elektrizität, die seit dem 19.2.1997 in Kraft ist. Ihr Ziel war es in erster Linie den europäischen Wettbewerb sowie die Effizienz bei der Erzeugung, Übertragung und Verteilung des Stroms zu verbessern. 1998 wurde die Richtlinie mit der Novellierung des Energiewirtschaftsgesetzes in nationales Recht umgesetzt. Um Aussagen treffen zu können, welche Auswirkungen durch die Marktöffnung zu erwarten waren bzw. weiter zu erwarten sind, kann man auf die bereits vorhandenen

Erfahrungen aus Staaten (z. B. England, Norwegen, Schweden, Finnland, USA, Australien, Argentinien, Chile, Neuseeland, usw.) zurückgreifen, die mit der Umsetzung der Liberalisierung des Stromsektors teilweise bereits zu Beginn der 90er Jahre begonnen haben.

Auch wenn diese Staaten historisch und kulturell unbedingt oft starke strukturelle und organisatorische Unterschiede zur deutschen Situation aufweisen, können einige grundsätzliche Aspekte abgeleitet werden, die sowohl die gegenwärtige wie auch die künftige Entwicklung des deutschen Elektrizitätsmarkts prägen (werden).

1. Kostendruck bei den Stromversorgern

Kostensenkungsdruck führt bei den Stromversorgern kurz- bis mittelfristig zu einer Verringerung des Beschäftigungsstandes und des Aufwands für den Energiebezug. Das englische Beispiel belegt diese Aussage sehr deutlich: Innerhalb von 8 Jahren wurde die Beschäftigungszahl im Durchschnitt aller Unternehmen um 43 % reduziert. Die beiden Erzeuger National Power und PowerGen weisen mit einem Belegschaftsrückgang von -74 % bzw. -64 % die höchsten Werte auf.

Dies belegt, dass die Wettbewerbsintensität im Erzeugungssektor am höchsten ist. Aber auch 1/3 der Verteilgesellschaften sowie die (nationale) Netzgesellschaft haben ihren Personalstand in etwa halbiert.

2. Konzentrationsprozesse durch Kostendruck

Mittel- bis langfristig intensiviert der Kostensenkungsdruck Kooperations- und Konzentrationsprozesse zwischen Stromversorgern. Durch Kooperation und Firmenzusammenschlüsse werden mittel- bis langfristig weitere Kostenreduktionen erschlossen. Weltweit lag das Volumen an Übernahmen und Fusionen im Strombereich im Jahr 1991 bei 1,7 Mrd. \$; im Jahr 1995 bereits bei 20 Mrd. \$ und 1996 bei 40 Mrd. \$.

Konkrete Beispiele belegen diese Tendenz. In den Niederlanden wurde die Anzahl der Stromerzeuger – ausgelöst durch eine Initiative der Regierung – von 16 auf 4 reduziert, jene der Versorgungsunternehmen von 68 auf 31 (jeweils im Zeitraum 1985-1994). In Norwegen haben sich die 25 größten Erzeuger zu 4 Produktionsgruppen zusammengeschlossen.

3. Wettbewerb und technischer Fortschritt

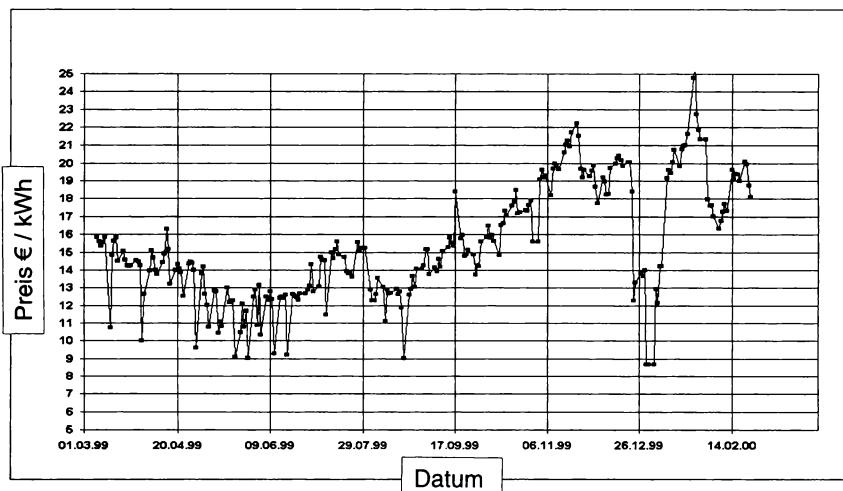
Wettbewerb fördert technischen Fortschritt. Der zunehmende Konkurrenzdruck führte bei den im liberalisierten Markt agierenden Energieunternehmen zu einem deutlichen Produktivitätsanstieg: Entfielen 1991 auf jeden Beschäftigten knapp 2 Mio. verkaufte kWh Strom, so wurde der Wert im vergangenen Jahr mit 3,1 Mio. kWh um rund 50 % übertroffen. Dass dies nicht primär auf die fusionsbedingte Belegschaftsreduzierung in der Energiewirtschaft zurückzuführen ist, zeigen die Fortschritte in der Kraftwerkstechnologie. Wurden für die älteren 150 MW Braunkohlenblöcke noch 0,7 Mitarbeiter pro installiertem MW benötigt, sind es für die gerade im Bau befindliche BoA-Anlage nur noch 0,32 Beschäftigte/MW.

III. Strom als Handelsware (commodity): Vom Preisindex zur Strombörse

Im Rahmen der Liberalisierung wird elektrische Energie zur „normalen“ Ware, und es entwickeln sich Marktstrukturen, wie dies auch bei anderen leitungsgebundenen Standardprodukten z. B. im Telekom-Sektor zu beobachten ist.

Schaubild 1

Volatilität deutscher Strompreise (CEPI)



Ein erster Schritt zur Schaffung von Preistransparenz und effektiven Marktstrukturen erfolgte wenige Monate nach der Markttöffnung über die Einführung von Strompreisindizes. Ferner entstanden Spotmärkte, auf denen physikalische Mengen – d. h. Stromerzeugung bzw. -lieferungen, die tatsächlich ausgetauscht werden – gehandelt werden. Im Laufe der letzten Monate gingen drei Strombörsen für den deutschen Markt an den Start.

Gerade die Etablierung der LPX in Leipzig und der EEX in Frankfurt zeigt, wie schnell der Stromhandel in Deutschland wächst. Die Preisvolatilität des Stromes steigt enorm.

In Ergänzung zum physikalischen Markt kommt es zum Aufbau von Finanzmärkten, auf denen es in der Regel nicht zur Realisierung einer Lieferung kommt. Vielmehr erfolgt bei Fälligkeit des Geschäfts eine Stornierung in Form einer Zahlung im Ausmaß des dann aktuellen Kurses. Diese Terminmärkte dienen – vor dem Hintergrund der gegenüber Monopolzeiten stärkeren Strompreisschwankungen, verbunden mit kürzeren Vertragslaufzeiten – vorrangig als Instrumente des Risikomanagements; Spekulationsaspekte haben nur marginale Bedeutung.

IV. Funktionierender Wettbewerb in Deutschland

Nur zwei Jahre nach der Liberalisierung gilt der deutsche Stromsektor als der wettbewerbsintensivste innerhalb der EU. Wegen der Homogenität der Produkte, sind die Möglichkeiten zur Produktdifferenzierung noch vergleichsweise gering. Ein Wettbewerbsvorteil lässt sich nur über die Absatzgröße erreichen. Vergleicht man die Rentabilitätskennziffern europäischer und amerikanischer Stromunternehmen, wird deutlich, wie die Mechanismen in liberalisierten Märkten greifen.

Die US-Konzerne weisen einen signifikanten Zusammenhang zwischen Absatzgröße und Umsatzrendite aus. Hier wirken die allgemeinen Gesetze von Skalen- und Scope-Effekten. Es sind mindestens mehrere Mio. Kunden erforderlich, um nennenswerte Skaleneffekte bspw. bei den Betreuungskosten realisieren zu können, wobei die Mindestzahlen für jedes Land je nach Gegebenheit schwanken werden. Ein weiterer Grund für den momentanen Fusionstrend.

Das wichtigste, ja fast einzige Kriterium im Kampf um den Kunden ist jedoch gegenwärtig beim Strom der Preis. Seit Beginn der Liberalisierung wurden an die Stromkunden Preissenkungen in Höhe von rund 15 Mrd. DM weitergegeben. Dies sind rund 20 % des gesamten Umsatzvolumens der Stromerzeuger. Die Preise für Industriekunden sanken je nach Abnahmefall teilweise um mehr als 40 %. Mittlerweile gibt es jedoch erste Anzeichen

Schaubild 2
Stromversorger in Europa:
Bisher kein Zusammenhang von Größe und Ertrag

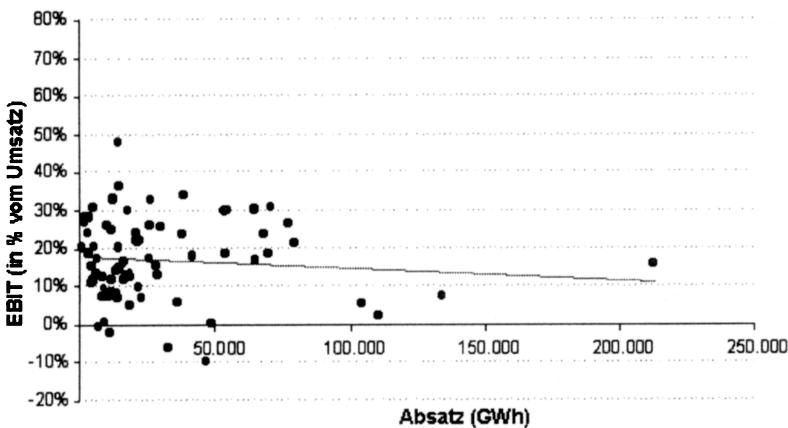
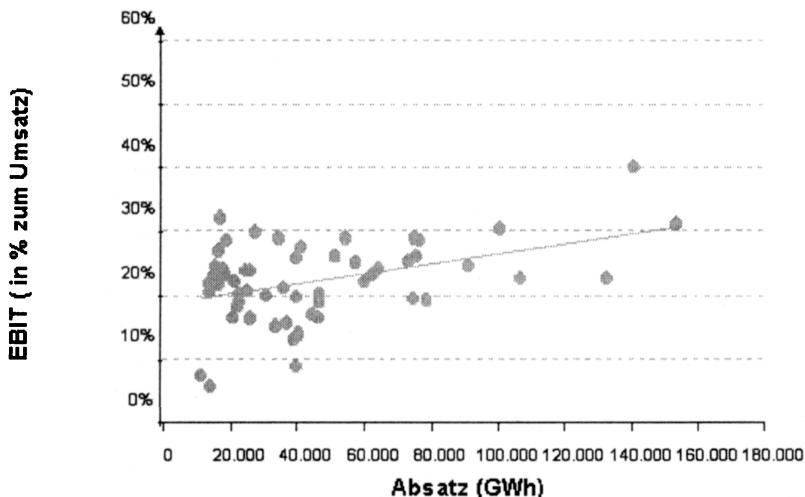


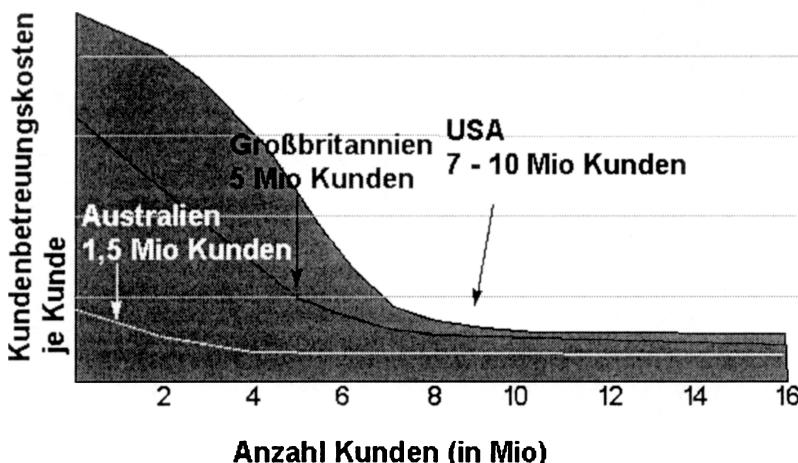
Schaubild 3
Stromversorger USA: Ertragskraft steigt mit Größe



einer Konsolidierung bei unverändert anhaltender Marktdynamik. Dies zeigt, dass das wesentliche Ziel, nämlich die Stärkung des Wettbewerbs eindeutig erreicht wurde. Ferner ist dies auch ein erheblicher Beitrag zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland (deutsche Produkte aus energieintensiver Herstellung werden wettbewerbsfähiger, Arbeitsplätze in der Exportindustrie werden erhalten oder sogar neu geschaffen).

Schaubild 4

Positive Skaleneffekte bei erhöhter Kundenzahl



An dieser Stelle sei ein kurzer Exkurs erlaubt: Der positive Beitrag der Energiewirtschaft wird zunehmend durch politische Eingriffe seitens des Staates aufgezehrt. Stromanbieter wie Kunden werden mit immer neuen Sonderlasten zur Kasse gebeten. Als Stichworte nenne ich nur die Stromsteuer (rd. 7 Mrd. DM), das EEG (rd. 3 Mrd. DM) sowie die geplante KWK-Regelung. Neben den finanziellen Belastungen muss in diesem Kontext auch gefragt werden, ob es logisch ist einen Markt vollständig zu liberalisieren, um ihn anschließend über die Quotierung bestimmter Energieträger bzw. Erzeugungsanlagen zu 40 % wieder zu reglementieren.

Ein derart deutlicher Preisverfall erfordert seitens der Unternehmen eine radikale Anpassung ihrer Kostenstrukturen an die grundlegend veränderten Rahmenbedingungen. Hinsichtlich der Intensität und vor allem der Schnelligkeit kam der Wettbewerb in der Strombranche trotz der geschilderten Erfahrungen

im Ausland dennoch für viele überraschend. Dies gilt sowohl für die Unternehmen, wie auch für die Kunden und die Politik.

V. Europäische Wettbewerbsverzerrungen

Ein wesentlicher Grund hierfür liegt in den erheblichen Unterschieden hinsichtlich der Geschwindigkeit der Markttöffnung in den einzelnen europäischen Mitgliedstaaten.

Das novellierte deutsche Energiewirtschaftsgesetz machte bspw. keinen Gebrauch von der vorhandenen Möglichkeit, den Strommarkt schrittweise bis zum Jahr 2003 zu liberalisieren. Es erfolgte eine sofortige 100 %ige Markttöffnung. Ferner war es für einen derart grundlegenden gesetzgeberischen Eingriff ein Novum, sowohl auf die angesprochene Übergangsfrist wie auch auf erlaubte Stranded-Investment-Regel zu verzichten.

Die Liberalisierung der Strommärkte führt zu einer Verschiebung in der Konkurrenzfähigkeit von Erzeugungstechnologien. Mehr Wettbewerb bedeutet höheres Risiko, welches in höheren Kalkulationszinssätzen reflektiert wird. Dadurch verschlechtert sich die Wettbewerbsposition von investitions- bzw. kapitalintensiven Technologien wie beispielsweise von Atom-, Wasser- und teilweise auch Kohlekraftwerken. Als Folge führt dies zu einem Vorzug für erdgasgefeuerte GuD-Kraftwerke (geringerer Kapitalbedarf, geringere Personalintensität, kürzere Planungszeit).

Damit ich nicht missverstanden werde, die sofortige, vollständige Liberalisierung war richtig. Sie hätte jedoch zur Vermeidung von immer noch vorhandenen Wettbewerbsverzerrungen in allen EU-Ländern in gleicher Art und Weise durchgeführt werden müssen. Gegenwärtig herrscht in Europa eine Zweiklassengesellschaft. Mit Schweden, Finnland, Großbritannien und Deutschland besteht bislang lediglich in vier der fünfzehn EU-Staaten ein uneingeschränkter Wettbewerb bis hin zum Haushaltskunden. Insbesondere in den großen Strommärkten in Frankreich und Italien schützt der Staat seine eigenen Monopolunternehmen noch deutlich vor, in Anführungszeichen, zu viel Konkurrenz. In den beiden genannten Ländern wurden die Märkte erst zu knapp einem Drittel geöffnet. Aus derart geschützter Position heraus nutzen diese Unternehmen sehr aggressiv die bereits liberalisierten Märkte. Über Stromexporte oder gar Unternehmensbeteiligungen wie im Fall von EDF und EnBW, erhöhen sie jedoch zusätzlich den Wettbewerbsdruck für die deutschen Energieerzeuger.

Angesichts der Tatsache, dass gleichzeitig der deutsche wie europäische Energiemarkt durch Überkapazitäten und nur ein moderat vorhandenes Wachstum gekennzeichnet ist, findet gegenwärtig ein klassischer Verdrängungswettbewerb statt. Marktanteilsgewinne können nur zu Lasten anderer Konkurrenten

erzielt werden. Durch neue Akteure, sog. IPP's verschärft sich der Rationalisierungsdruck der heimischen Unternehmen zusätzlich.

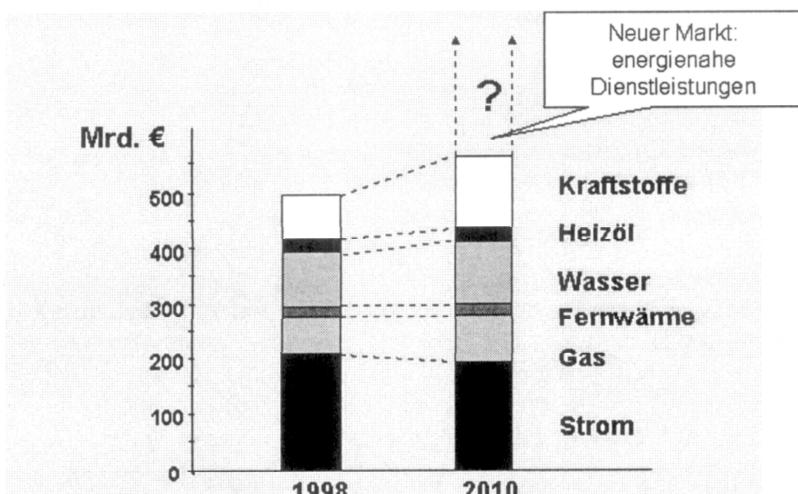
VI. Notwendige Fusionen

Fusionen sind existenziell notwendig. Durch „Stand-Alone-Maßnahmen“ sind die drastischen Preisrückgänge der jüngsten Vergangenheit nicht komplett aufzufangen. Vor dem Hintergrund der angestrebten Skalen- und Scope-Effekte findet deshalb in der deutschen Energiewirtschaft ein erheblicher Konzentrations- und Fusionsprozess statt. Angesichts der neuen Wettbewerbssituation ist insbesondere auf der Ebene der so genannten Verbundunternehmen die Entwicklung zu großen, schlagkräftigen Unternehmenseinheiten unausweichlich. Der Maßstab auf dem Strommarkt heißt – ebenso wie auf den anderen Energie- und energienahen Märkten – nicht mehr angestammte Kernregion, auch nicht mehr Deutschland, sondern ganz eindeutig Europa.

Zunächst ein Blick auf die Entwicklung des europäischen Multi-Utility-Marktes mit einem derzeitigen Umsatzvolumen von rund 500 Mrd. Euro.

Schaubild 5

Europäischer Multi-Utility-Markt in 2010



Die kräftigsten Wachstumsimpulse werden in den nächsten zehn Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit von den energienahen Dienstleistungen ausgehen. Deren Potential lässt sich allerdings zur Zeit noch nicht genau abschätzen, weil es sich bei diesen Diensten oft um Innovationen – wie zum Beispiel Energiemanagement über Powerline – handelt. Ohne die energienahen Dienstleistungen wird der Markt sowohl nach Mengen als auch nach Umsatz relativ schwach – um rund 10 % auf 550 Mrd. Euro bis zum Jahr 2010 – anwachsen. Nach übereinstimmender Einschätzung der Fachwelt werden sich im Jahr 2010 voraussichtlich die dann verbliebenen zehn größten Unternehmen 80 % des europäischen Marktes teilen; für alle anderen Versorgungsgesellschaften bleiben also die restlichen 20 %. Die Devise heißt deshalb: wachsen oder weichen. Um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können, müssen die Unternehmen zwangsläufig in eine europäische Dimension wachsen. „Big ist beautiful“, denn die von der Absatzgröße ausgehenden Synergieeffekte werden mit Blick auf die zwingend erforderlichen Kostensenkungen immer entscheidender für die Wettbewerbsfähigkeit.

Seit der Liberalisierung wurden in Deutschland rund 100 Kooperationen mit mehr als 500 beteiligten Unternehmen registriert. Ferner gab es bislang 19 Fusionen, die nicht weniger als 51 Unternehmen betrafen. Ein Ende der Entwicklung ist mit Blick auf die europäische Dimension der Energiemärkte noch nicht absehbar. Jüngste Beispiele kennzeichnen diesen Trend. Aus dem Zusammenschluss von Badenwerk und Energie-Versorgung Schwaben ist der viertgrößte Energiekonzern Deutschlands, die EnBW Energie Baden-Württemberg AG entstanden.

Und auch für die beiden großen Unternehmen der Branche, RWE und VEBA, führte nach der Liberalisierung kein Weg an dem Thema vorbei. Mit e.on, hervorgegangen aus dem Zusammenschluss von VEAB und Viag sowie, der Fusion von RWE und VEW zur neuen RWE wurden neue, den veränderten Rahmenbedingungen angepasste Konzerne geschaffen.

Es ist unstreitbar, dass durch die Zusammenschlüsse erhebliche Synergiepotentiale und Größenvorteile erzielt und die Wettbewerbsfähigkeit der fusionierten Unternehmen nachhaltig gestärkt wird.

Die Konzentration ist bis jetzt entgegen ersten Erwartungen nicht auf der Stadtwerke-Ebene erfolgt, sondern bei den Großstromerzeugern und teilweise auch bei Regionalverteilern, hier hauptsächlich in Ost- und Norddeutschland. Die Ursache für die bisherige Verschonung der kommunalen Verteilerunternehmen liegt in der Tatsache begründet, dass die Wettbewerbsintensität auf der Stadtwerke-Ebene zwischen der Vorlieferantenseite und den Kunden der Stadtwerke sehr unterschiedlich ist. Preissenkungen im Einkauf mussten deshalb nicht voll auf der Verkaufsseite weitergegeben werden. Dementsprechend entstanden höhere Margen und bessere Erträge bei den Stadtwerken.

Die vor allem in der Verteilung tätigen Stadtwerke (ohne erhebliche eigene Erzeugung) gehören zur Zeit zu den Gewinnern der Liberalisierung: ihnen geht es so gut wie schon lange nicht mehr. Aber auch auf dieser Ebene wird auf Dauer der Wettbewerb verstärkt greifen. Ich bin der festen Überzeugung, dass nach der Konsolidierung der Großstromerzeuger auch die Konsolidierung auf der Stadtwerke-Ebene stärker ins Bewusstsein rücken wird. Vermutlich wird sich in Deutschland bis 2006 die Zahl der derzeit 900 EVU halbieren. Die einzelnen Fusionen werden sich jedoch deutlich hinsichtlich des Grades der Selbstbestimmung der beteiligten Unternehmen unterscheiden, vom Merger of Equals bis zum Unfriendly Takeover.

Trotz des damit verbundenen erheblichen Konzentrationsprozesses ist angesichts der Vielzahl der dennoch verbleibenden Player nicht mit einer kartellrechtlich bedenklichen Wettbewerbskonzentration bzw. der Gefahr einer engen „Oligopolisierung“ zu rechnen. Darüber hinaus ist der relevante Markt nicht mehr der nationale, sondern mindestens der europäische, wenn nicht gar der globale Strommarkt.

VII. Gründe für die Fusion von RWE und VEW

Das Ziel der Kostensenkung stand wie geschildert bei allen Fusionen immer ganz oben auf der Agenda. Im konkreten Fall des Zusammenschlusses von RWE und VEW galt es ferner über Größenvorteile die Marktposition beider Unternehmen als künftiges international operierendes Multi-Utility-Unternehmen zu verbessern.

RWE ist stark im Bereich der Stromerzeugung. VEW stark im Bereich Erdgas. Insgesamt stellt die Fusion eine optimale Ergänzung des Portfolios dar. Mit der Übernahme von Thames Water ist der Konzern nunmehr weltweit die Nr. 3 im Zukunftsmarkt Wasser. Der neue Konzern verfolgt die Strategie, sich auf die Kernbereiche Strom, Gas, Wärme sowie Wasser und Entsorgung zu konzentrieren (Multi Utility). Durch den Querverbund (Cross-Selling-Ansatz) lassen sich trotz tendenziell wachsender Komplexität kosten signifikante Kostenreduzierungen insbesondere bei kundenbezogenen Prozessen darstellen.

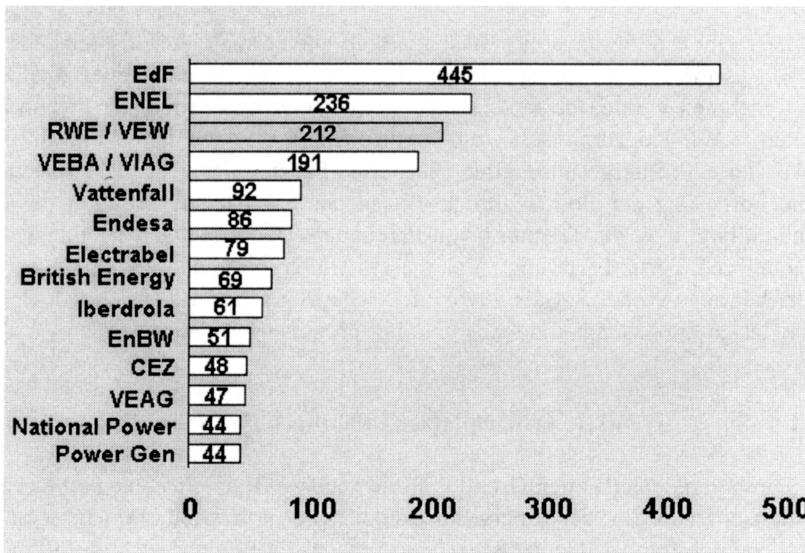
Weitere Synergien ergeben sich im wesentlichen durch:

- Einsparung durch Skalenvorteile;
- Konzentration der Kernfunktionen (Planung, Strategie, Vertrieb);
- die gemeinsame Nutzung vorhandener Ressourcen auch bei den Personalkosten, d. h. Arbeitsplätze werden abgebaut.

Und als Besonderheit der Energiewirtschaft: Reduzierung von Reservekapazitäten.

*Schaubild 6***Drittgrößtes Stromunternehmen in Europa**

Stromabsatz in Mrd. kWh



Erhebliches Synergiepotential kann durch die gemeinsame Steuerung unseres Kraftwerksparks und des Netzes gehoben werden, auch in der Planung von Erneuerungs- und Instandhaltungsmaßnahmen sowie in der Beschaffung ergeben sich Kostenvorteile. Durch die Fusion wird die neue RWE zu einem der führenden Anbieter im europäischen Multi-Utility-Markt und realisiert Kostensynergien in Höhe von mehr als 700 Mio. Euro. Zusammen mit den für den Energiebereich bereits verabschiedeten Kostensenkungsmaßnahmen in Höhe von 1,7 Mrd. Euro wird RWE mit der Fusion in den kommenden vier Jahren ein jährliches Einsparpotential von 2,6 Mrd. Euro erreichen. Im Kraftwerksbereich kann bspw. die Reservehaltung im Vergleich zur addierten RWE-Reserve und VEW-Reserve deutlich reduziert werden. Das heißt, wir können unter Berücksichtigung spezifischer Planungen für Grund-, Mittel- und Spitzenlast die jeweils unwirtschaftlichsten Kapazitäten stilllegen. Dies ist jedoch in erster Linie auf die in Monopolzeiten aufgebauten Überkapazitäten und nur teilweise auf die Fusion zurückzuführen.

Mit der Reduktion der Kraftwerkskapazität um rd. 5.000 MW bis 2004 leistet RWE seinen Beitrag zu einer verbesserten Marktsituation. Durch die Zusammenlegung der Kraftwerke von RWE Energie und VEW ENERGIE

lassen sich für die neue Kraftwerksgesellschaft RWE Power durch Reduzierung der Reserveleistung und durch Kapazitätsabbau wesentliche Synergiepotenziale erschließen. Vergleichbare Programme wurden bzw. werden auch von anderen deutschen EVU durchgeführt. Davon werden unmittelbar rd. 180 in der Produktion tätige Mitarbeiter betroffen sein, ansonsten entfallen fusionsbedingt jedoch Tätigkeiten in den Querschnittsfunktionen.

Hier gibt es allerdings eine Besonderheit. Die normale Fusionsgleichung aus $1 + 1$ wird 1 geht in der Energiewirtschaft jedoch nicht auf. Aus zwei Unternehmen wurden de facto sieben, da wir gleichzeitig mit der Fusion zum neuen RWE-Konzern neue, auf verschiedene Stufen der Wertschöpfung fokussierte Tochtergesellschaften geschaffen haben. Dies geht nicht zuletzt auf eine Forderung der Politik zurück, die in der Elektrizitätswirtschaft das sog. Unbundling, d. h. die Trennung von Erzeugung, Übertragung, Verteilung sowie Handel und Vertrieb verlangt. Vor diesem Hintergrund sind einige Funktionen jetzt häufiger vorhanden als zuvor. Im Gegenzug können dadurch jedoch z.T. schwierige Zuordnungs- und Abstimmungsprozesse vermieden werden.

VIII. Arbeitsplatzeffekte durch Fusionen

Diese gerade genannten Gründe für die gegenwärtigen Fusions- und Konzentrationsprozesse in der Energiewirtschaft sind prinzipiell auf die gesamte Branche übertragbar. Dementsprechend sanken seit Beginn der Markttöffnungsdebatte allein im Bereich der derzeit noch rund 900 Stromunternehmen in Deutschland die Zahl der Beschäftigten auf unter 150.000 Mitarbeiter. Zum Vergleich: 1995 unmittelbar vor der europäischen Liberalisierung beschäftigte unsere Branche noch knapp 200.000 Menschen.

Diese Entwicklung ist allerdings nicht ausschließlich auf die Effekte von Fusionen zurückzuführen. So war bspw. zu lesen: „Fusionen von RWE und VEW kostet 12.550 Arbeitsplätze.“ Hierin sind aber 7.350 Arbeitsplätze enthalten, die unabhängig von der Fusion auf Grund bereits beschlossener Rationalisierungsmaßnahmen bei RWE, VEW und Rheinbraun ohnehin weggefallen wären. Weitere 2.000 Stellen wären in Folge eines RWE-internen Vorgangs, nämlich der Zusammenführung von Braunkohlegewinnung und Braunkohleverstromung unter dem Dach der RWE-Tochter Rheinbraun, entfallen. Demnach werden als Folge der Fusion von RWE und VEW 3.200 Stellen abgebaut. Der größte Teil des Abbaus von insgesamt 12.550 Stellen entfällt damit also nicht auf die Fusion, sondern auf ein wesentliches Element der Marktwirtschaft; dem Bestreben nach Optimierung der Prozesse im eigenen Unternehmen zur Festigung der Wettbewerb- und Ertragsposition, aber auch zum Nutzen der Kunden.

Tabelle 1
Beschäftigte in der öffentlichen Stromwirtschaft

	Beschäftigte	Veränderungen zum Vorjahr in Prozent	Stromverkauf in Mrd. kWh
1991	217 590		429
1992	210 200	- 3,4	425
1993	204 420	- 2,8	422
1994	196 320	- 4,0	426
1995	187 860	- 4,3	435
1996	178 870	- 4,8	445
1997	171 075	- 4,4	448
1998	160 122	- 6,4	456
1999*	150 000	- 6,3	459

* vorläufig

Quelle: VDEW

Im Fall von RWE und VEW bleibt der Arbeitsplatzabbau ohne schwerwiegende Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, da im Konzernverbund die Mittel für eine sozialverträgliche Anpassung, vorrangig durch Frühpensionierungen, vorhanden sind. Die betroffenen Mitarbeiter werden gegen Zahlung einer Abfindung das Unternehmen verlassen und mit dieser Abfindung die Zeit bis zum Bezug der vorgezogenen Rente überbrücken. Sie tauchen zwar in den Arbeitslosen-Statistiken auf, werden jedoch nur noch für ca. 1,5 Jahre Arbeitslosengeld beziehen. Die überwiegenden Kosten dieses Sozialplans werden also vom Unternehmen getragen. Wie viele der rd. 50.000 in den letzten fünf Jahren abgebauten Arbeitsplätze letztlich auf Fusion bzw. Konzentrationsprozesse zurückzuführen sind, lässt sich statistisch nicht exakt für die gesamte Branche und erst recht nicht für unsere Volkswirtschaft ermitteln. Das Beispiel RWE/VEW zeigt jedoch, dass häufig die personellen Implikationen von Fusionen überschätzt werden.

Für VEW speziell galt, dass ohne die Fusion noch mehr Arbeitsplätze hätten abgebaut werden müssen. VEW hätte nämlich auf Grund der eklatanten Kosten-Preis-Schere in der Erzeugung alle Kraftwerksaktivitäten eingestellt und sich auf Netz und Vertrieb beschränkt.

IX. Arbeitsplatzschaffende Fusionen

Fusionen schaffen neue Arbeitsplätze. Die Energiewirtschaft befindet sich immer noch in einer Anpassungsphase. Die Marktteilnehmer stecken weiterhin ihre Positionen ab. Wer abwartet, wird seine Position einbüßen, oder ganz aus dem Markt ausscheiden. Fusionen sind ein unerlässliches Mittel, Arbeitsplätze in den Kernbereichen der Unternehmenskompetenz zu erhalten. Man darf in diesem Kontext auch nicht übersehen, dass im Zuge des verstärkten Wettbewerbs auch eine Vielzahl neuer innovativer Produkte und Dienstleistungen entstehen.

Schaubild 7

Neue Marken – neue Produkte



Neuere Entwicklungstendenzen wie

- Strom- und Energiehandel,
- Power Line Communication,
- Neue Multi-Utility-Strategien oder
- künftig: die Brennstoffzelle,

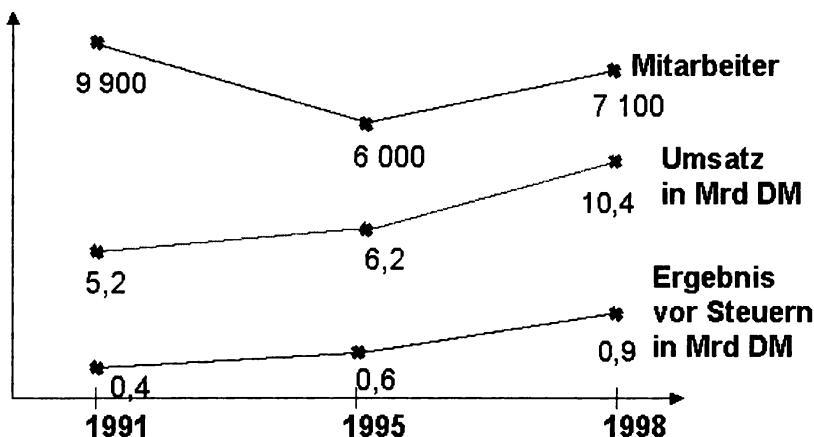
um nur einige Beispiele aus der neuen Welt der Energiewirtschaft zu nennen, schaffen eine Vielzahl neuer Arbeitsplätze und Unternehmen. Seit der Liberalisierung etablierten sich bspw. neben den deutschen Stromunternehmen rund

100 Händler und Makler im Wholesale-Markt. Allein 20 neue Ökostromanbieter haben sich mittlerweile auf dem Markt etabliert. Ferner wurden seit der Liberalisierung mehr als 20 Niederlassungen ausländischer Energieunternehmen registriert, wie z. B. Beteiligungen HEW/Vattenfall, Bewaf/Southern Energy, VEAG-Labag in der ostdeutschen Energiewirtschaft sowie EnBW/EDF. Die ausländischen Wettbewerber verstehen ihre Aktivitäten als Brückenköpfe, um langfristigen Zugang zu dem deutschen und europäischen Energiemarkt zu erhalten.

Schätzungen des Branchenverbandes VDEW, dass mittelfristig rd. 100 Mrd. kWh, das sind etwa 20 % des deutschen Stromverbrauchs, über Börsen gehandelt werden, sind ein Indiz für die positiven Entwicklungstendenzen neuer Geschäftsfelder in der Energiewirtschaft. Das US-amerikanische Unternehmen Enron hat bspw. bereits im vergangenen Jahr das gleiche Stromvolumen gehandelt wie die alte RWE:

Dass auch einzelne Firmen in der Liberalisierung grundsätzlich Arbeitsplätze aufbauen können, zeigt das Beispiel Eastern in UK.

Schaubild 8
Eastern Group – Entwicklung 1991-1998



Bei den neuen Aktivitäten handelt es sich jedoch nicht um eine einfache Umverteilung von Arbeitsplätzen. Eine Versetzung der Beschäftigten ist meist nicht möglich, da es häufig erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Arbeitsplatzqualifikation gibt. Eine grundsätzliche Verlagerung von Investitionen, Aktivitäten und Arbeitsplätzen erwarte ich aus der wachsenden Bedeutung der

Energiedienstleistungen insgesamt. Umso wichtiger ist in diesem Kontext die Anpassung unseres Bildungssystems an die veränderten Rahmenbedingungen der globalisierten Wirtschaft. Wenn wir die dringend notwendigen Reformen im Bereich der Aus- und Weiterbildung nicht endlich schnell und entschlossen anpacken, werden wir in absehbarer Zeit nicht nur für Computerexperten eine Green Card benötigen.

Ein nicht unerheblicher Teil der Arbeitsplatzverluste in der Industrie, so auch in der Energiewirtschaft, sind rein statistischer Natur. Denn im Zuge der Konzentration auf das Kerngeschäft werden viele innerbetriebliche Serviceleistungen fremd vergeben (Outsourcing) und tauchen dann später im Dienstleistungssektor wieder auf.

Als positive Begleiterscheinung hat sich auch der Habitus und das Image der Energieunternehmen grundlegend gewandelt. Begriffe wie Kundenbeziehungen, Kundenbindung oder Marketing gehörten vor der Liberalisierung nicht bei allen EVU zum Standardrepertoire. Entsprechende Call-Center etc. mit nicht unerheblichen Arbeitsplatzeffekten sind überall im Ausbau begriffen. Repräsentative Umfragen bei Großkunden zeigen, dass mit 67 % im Jahr 1999 wesentlich mehr Industriekunden mit der Betreuung zufrieden waren als noch 1997. Damals äußerten sich nur 21 % positiv über den Service der EVUs. zugleich sank die Zahl der abwanderungsbereiten Kunden von 62 auf 44 %.

X. Fazit

Wir bei RWE verstehen die Liberalisierung des Strommarktes trotz der noch vorhandenen europäischen Wettbewerbsverzerrung als Chance. Als Chance für Preissenkungen der Kunden, erhöhte Wettbewerbsfähigkeit der Produkte unserer Kunden und für tendenziell mehr Arbeitsplätze der deutschen Exportindustrie. Auch nach der in diesem Kontext zu sehenden Fusion und des hieraus resultierenden zusätzlichen Personalabbaus überwiegen die positiven Aspekte. Durch die Fusion konnten wir die Marktführerschaft in Deutschland halten und besitzen gute Perspektiven unseren dritten Platz in Europa weiter zu verbessern.

Die bislang gesammelten Erfahrungen sind für die deutsche Stromwirtschaft, die sich zunehmend als Multi-Utility-Branche begreift, ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil bei der anstehenden Marktöffnung im Gas- und Wassersektor.

Insgesamt wurde und wird der Arbeitsplatzabbau in der deutschen Energiewirtschaft sozialverträglich gestaltet. Die verbleibenden Arbeitsplätze wurden nicht nur gesichert sondern bieten angesichts des bevorstehenden internationalen Wachstums des Konzerns herausfordernde und motivierende Chancen. Hauptursachen für den derzeitigen Arbeitsplatzabbau sind

- die technologischen Veränderungen und
- die quasi über Nacht erfolgte Änderung vom Monopol in eine Wettbewerbswirtschaft.

Langfristig werden Arbeitsplätze in der traditionellen Energiewirtschaft weiter zurückgehen. Jedoch ist ein starker Anstieg auf Grund des großen Bedarfs an Energiedienstleistungen in Zukunft zu erwarten.

Neben den genannten unternehmerischen Aspekten bieten Fusionen, speziell länderübergreifende, einen weiteren positiven Effekt. Sie erhöhen den Druck auf die Politik, Regulierungen der nationalen Märkte zu verringern und die Rahmenbedingungen für Unternehmen und Beschäftigte zu harmonisieren.

Insgesamt kann man festhalten, wer die negativen Folgen von Fusionen verhindern will, verhindert auch die insgesamt aus meiner Sicht überwiegenden Chancen, die sich durch die dynamischen Marktkräfte ergeben.

Arbeitsrechtliche Probleme bei Unternehmensfusionen und -spaltung

Von Thomas Kania

I. Gestaltung der Umstrukturierung

Die Hintergründe von Unternehmensfusionen und -spaltungen sind vielfältig. Während die Fusion in den meisten Fällen der Stärkung der Wirtschaftskraft im globalen Wettbewerb dienen und „Synergieeffekte“ auslösen soll, sind die Beweggründe für Spaltungen vielschichtiger: Haftungs- und steuerliche Gesichtspunkte waren früher die maßgebliche Triebfeder; heute steht oft das unmittelbar arbeitsrechtlich motivierte Ziel einer Tarifflucht oder eines Tarifwechsels im Vordergrund.

Ob bei einer solchen Umstrukturierung der Arbeitsrechtler gefordert ist, hängt maßgeblich von der rechtlichen Gestaltung ab. (Fast) keine arbeitsrechtlichen Konsequenzen löst der sogenannte share-deal aus, bei dem lediglich auf rein gesellschaftsrechtlicher Ebene die Geschäftsanteile des „Rechtsträgers“, also der jeweiligen GmbH oder AG, veräußert werden. Zu (erheblichen) arbeitsrechtlichen Auswirkungen kommt es dagegen stets, wenn ein Unternehmen als Ganzes oder in Teilen an ein anderes Unternehmen veräußert wird, wobei hierfür rechtstechnisch sowohl die „klassische“ Übertragung der zugeordneten Vermögensgegenstände als auch die Mechanismen des Umwandlungsgesetzes zur Verfügung stehen, das insbesondere durch Verschmelzungs- und Spaltungsverträge eine partielle Gesamtrechtsnachfolge ermöglicht.

II. Übergang der Arbeitsverhältnisse

Erste und vorrangige arbeitsrechtliche Konsequenz, die bei jeder Fusion oder Spaltung von Unternehmen zum Tragen kommt, ist das Eingreifen der berühmt-berüchtigten Vorschrift des § 613a BGB. Diese Vorschrift ordnet an, dass die in dem veräußerten Unternehmen oder Unternehmensteil beschäftigten Arbeitnehmer auf den Erwerber übergehen und dieser in die Rechte und Pflichten aus dem ursprünglichen Arbeitsverhältnis eintritt. Diese Rechtsfolge greift kraft Gesetzes ein, kann allerdings vom Arbeitnehmer verhindert werden. Das Bundesarbeitsgericht sieht in dem erzwungenen Arbeitgeberwechsel eine

Gefährdung des Grundrechts auf freie Wahl des Arbeitsplatzes und räumt deshalb dem Arbeitnehmer ein Recht zum Widerspruch gegen den Betriebsübergang ein. Hierbei ist allerdings aus Arbeitsnehmersicht äußerste Vorsicht geboten. Denn der Widerspruch verhindert nur den Übergang des Arbeitsverhältnisses auf den Erwerber, garantiert aber keinen Arbeitsplatz beim Veräußerer, der Arbeitnehmer muss nach dem Widerspruch beim Veräußerer mit einer betriebsbedingten Kündigung wegen Wegfall des Arbeitsplatzes rechnen. Sinn macht deshalb ein solcher Widerspruch nur ausnahmsweise, etwa wenn ein Unternehmensteil an einen finanziell maroden oder dubiosen Erwerber veräußert wird. In diesem Fall billigt die Rechtssprechung dem widersprechenden Mitarbeiter das Recht zu, bei einer betriebsbedingten Kündigung des Veräußerers für die Sozialauswahl mit den übrigen dort beschäftigten Arbeitnehmern, die nicht vom Betriebsübergang betroffen waren, in einen Topf geworfen zu werden, so dass möglicherweise ältere Arbeitnehmer durch den Widerspruch ihren Arbeitsplatz beim Veräußerer retten können.

Im Übrigen bleibt darauf hinzuweisen, dass die nach § 613a BGB angeordnete Pflicht zur Fortführung der Arbeitsverhältnisse beim Erwerber auch dort nicht vor Kündigung schützt. § 613a BGB verbietet zwar die Kündigung „wegen des Betriebsübergangs“, nicht aber Rationalisierungskündigungen aus betriebsbedingten Gründen, die nur „zufällig“ mit dem Betriebsübergang zeitlich zusammentreffen. Das bedeutet, immer dann, wenn die „Synergieeffekte“ zu einem Arbeitsplatzabbau führen, also nach der Fusion oder Abspaltung weniger Arbeitsplätze benötigt werden als zuvor, ist mit betriebsbedingten Kündigungen trotz § 613a BGB zu rechnen.

III. Umstrukturierung und Tarifwechsel

§ 613a BGB, der an sich den Fortbestand des Arbeitsverhältnisses beim Erwerber zu den alten Bedingungen garantiert, enthält eine abweichende Sonderregelung für Betriebsvereinbarungen und insbesondere Tarifverträge, welche dazu geführt hat, dass viele Unternehmen hierin den „Königsweg“ zur Flucht aus einem Tarifvertrag sehen. Dabei darf nicht übersehen werden, dass diese Bemühungen oft stümperhaft angegangen werden und außer Unruhe und Demotivation in der Belegschaft nichts bringen. Sinn macht eine Umstrukturierung mit dem Ziel des Tarifausstiegs oder -wechsels nur in tarifrechtlichen „Mischbetrieben“, also in solchen Betrieben, in denen Tätigkeiten ausgeübt werden, die an sich unter den Geltungsbereich unterschiedlicher Tarifverträge gehören. Beispiele sind das Restaurant im Kaufhaus, die Serviceabteilung im Produktionsbetrieb, der Fuhrpark im Bauunternehmen etc. In einem solchen Mischbetrieb ist es auch nach der Rechtssprechung des Bundesarbeitsgerichts so, dass sich – bei entsprechender Tarifbindung des Arbeitgebers – die Arbeits-

bedingungen für alle Arbeitnehmer nach dem Tarifvertrag richten, unter dessen Geltungsbereich die meisten Arbeitnehmer fallen. Wird dagegen der Betrieb in der Form gespalten, dass die fachfremd tätigen Arbeitnehmer auf ein anderes Unternehmen übertragen werden (beispielsweise der Fuhrpark des Bauunternehmens), kann dort durch entsprechende Mitgliedschaft des neuen Arbeitgebers im dann zuständigen Arbeitgeberverband die Tarifregelung eines anderen, aus Arbeitgebersicht günstigeren Tarifvertrages ausgelöst werden.

In den Einzelheiten ist hier noch vieles streitig, weil eine höchstrichterliche Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts fehlt. Insbesondere stellt sich die Frage, ob der neue Tarifvertrag nur bei entsprechender Tarifbindung auch der Arbeitnehmer gilt und was mit den Außenseitern zu geschehen hat, die regelmäßig über Bezugnahmeklauseln in ihren Arbeitsverträgen an die Tarifverträge gebunden werden. Liegen aber die Voraussetzungen des Tarifwechsels vor, greift der neue Tarifvertrag vom ersten Tag nach dem Betriebsübergang ein und nicht erst, wie es einer weit verbreiteten Meinung entspricht, nach einer „Schonfrist“ von einem Jahr.

IV. Interessenausgleichs- und Sozialplanpflicht

Die aufgezeigten Konsequenzen hören sich nach erheblichem Handlungsbedarf für den Betriebsrat an. Vom Gesetz her ist der Betriebsrat aber keineswegs bei allen Unternehmensfusionen oder -spaltungen als Verhandlungspartner vorgesehen. Das zentrale Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei Interessenausgleich und Sozialplan knüpft nämlich an das Vorliegen einer „Betriebsänderung“ und nicht einer „Unternehmensänderung“ an. Man muss deshalb bei der Prüfung des Mitbestimmungsrechts eine sehr feine Unterscheidung treffen, die auch vielen GesellschaftsrechtlerInnen, die oft federführend eine Unternehmensumstrukturierung durchführen, nicht bekannt ist. Die Frage lautet: Werden bei der Unternehmensfusion oder -spaltung Betriebe als Ganzes veräußert (grundsätzlich keine Interessenausgleichs- und Sozialpflicht) oder werden im Zuge der Maßnahmen auch Betriebe aufgespalten bzw. zusammengelegt (stets interessausgleichs- und sozialplanpflichtig). Der hiernach maßgebliche Begriff „Betrieb“, der z. B. im Steuerrecht überhaupt keine Bedeutung hat, wird nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts geprägt durch die Leistungsstruktur in den mitbestimmungspflichtigen Fragen, so dass sich etwas vergröbernd und schlagwortartig sagen lässt: „Ein Betrieb ist dort, wo eine einheitliche Personalleitung besteht“.

Zur Interessenausgleichs- und Sozialplanpflicht kommt es danach im Grundsatz dann, wenn entweder bislang geleitete „Werke“ unter einheitliche Personalleitung gestellt werden oder umgekehrt die Leitungsbefugnisse aufgespalten werden. Dies ist oft bei gesellschaftsrechtlich motivierten Aufspaltungen und

GmbH & Co. KG-Konstruktionen nicht der Fall, wenn trotz der Aufgliederung in mehrere rechtlich selbständige GmbHs ein und dieselbe Person in allen Gesellschaften das Sagen behält. Man spricht von einem sogenannten Gemeinschaftsbetrieb mehrerer Unternehmen, der nicht nur betriebsverfassungsrechtlich, sondern auch kündigungsrechtlich so behandelt wird, als gehörte er nach wie vor zu einem Unternehmen.

Aus dem Gesagten ergibt sich auch, dass der Betriebsübergang nach § 613a BGB als solcher gerade nicht interessenausgleichs- und sozialplanpflichtig ist. Wenn nämlich ein Betrieb als ganzes auf einen Erwerber übertragen wird, bleibt der Betrieb auch beim Erwerber als solcher erhalten, eine Betriebsänderung liegt nicht vor. Anders ist es nur, wenn der veräußerte Betrieb beim Erwerber mit einem anderen Betrieb (durch Vereinheitlichung der Personalleitung) zusammengelegt wird oder wenn nur ein Teilbetrieb veräußert wird, weil in diesem Vorgang eine mitbestimmungspflichtige Spaltung liegt.

Liegt eine Betriebsänderung vor, ist nach der Rechtssprechung des Bundesarbeitsgerichts dass Interessenausgleichs- und Sozialplanverfahren auch dann durchzuziehen, wenn überhaupt keine nennenswerten Nachteile für die Belegschaft ersichtlich sind. Das Bundesarbeitsgericht sagt, es genüge die abstrakte Möglichkeit der Entstehung von wirtschaftlichen Nachteilen, die immer dann, wenn eine Betriebsänderung vorliege, vermutet werde. Für den Arbeitgeber bedeutet dies, dass er ggf. sogar von sich aus die Einigungsstelle anrufen muss, um dort das Vorliegen oder Nichtvorliegen von Nachteilen zu prüfen und ggf. einen sog. „Null-Sozialplan“ abzuschließen. Evtl. viel Rauch um Nichts und für den Arbeitgeber ein teures Ritual.

V. Schicksal des Betriebsrats

Der Abschluss von Interessenausgleich und Sozialplan bei Betriebsfusion oder Spaltung kann unter Umständen die letzte Amtshandlung des Betriebsrats sein. Denn die Verschmelzung oder Spaltung von Betrieben im Zusammenhang mit einer Unternehmensumstrukturierung ist nicht nur Grundlage für die Mitbestimmungsrechte gem. §§ 111 ff. Betriebsverfassungsgesetz, sondern vielfach auch Auslöser eines plötzlichen Endes der Amtszeit der gewählten Betriebsräte. Grund ist, dass das Bundesarbeitsgericht die Amtszeit des Betriebsrats an den Fortbestand der sogenannten „Betriebsidentität“ koppelt. Diese findet aber ihr Ende, wenn aus einem Betrieb zwei oder aus zwei Betrieben einer gemacht werden, soweit nicht nur eine kleine Abteilung abgespalten oder fusioniert wird.

Allerdings verhelfen Gesetzgeber und Rechtsprechung den Betriebsräten zu einem „partiellen Leben nach dem Tod“. Anerkannt ist insbesondere, dass der Arbeitgeber durch die rasche Durchführung einer Betriebsfusion oder Spaltung nicht seiner Sozialplanpflicht entkommen kann. Vielmehr behält der Betriebsrat

für diesen Fall ein sogenanntes Restmandat und kann auch noch nach Durchführung der Umstrukturierung den hierfür erforderlichen Sozialplan – ggf. über die Einigungsstelle – erzwingen.

Ist die Betriebsaufspaltung oder Fusion Folge einer Unternehmensumstrukturierung nach dem Umwandlungsgesetz, ordnet der Gesetzgeber zusätzlich ein auf höchstens sechs Monate befristetes sogenanntes Übergangsmandat an. Dieses Übergangsmandat ist letztlich ein zeitlich befristetes Vollmandat des Betriebsrats zur Fortführung der „normalen“ Amtsgeschäfte. Allerdings darf sich der Betriebsrat nicht auf diesem Übergangsmandat ausruhen, sondern hat unverzüglich Neuwahlen der Betriebsräte einzuleiten.

Ob dieses Übergangsmandat auch dann besteht, wenn die Betriebsaufspaltung oder Fusion nicht nach dem Umwandlungsgesetz erfolgt, ist in Rechtsprechung und Fachliteratur umstritten. Bei der Beratung von Unternehmen habe ich bislang stets zur Anerkennung eines Übergangsmandats geraten. Grund ist zum einen, dass ansonsten das Risiko des Unternehmens, etwa bei Ausspruch von Kündigungen, unkalkulierbar ist und zum anderen der Betriebsrat regelmäßig bei derartigen Unternehmensumstrukturierungen als Partner und nicht als Feind gebraucht wird. Und sicher gibt es keine wirkungsvollere Methode, sich den Betriebsrat zum Feind zu machen, als ihm die Berechtigung zur Weiterführung der Geschäfte abzusprechen.

Rechtsfolgen von Konzentrationsprozessen für die Beschäftigungsverhältnisse am Beispiel der Telekommunikation

Von Michael Hann

I. Vorbemerkung

Gelangen Mitarbeiter bei einem Unternehmenszusammenschluss vom Regen in die Traufe? Hierzu folgende kurze Eingangsgeschichte:

„Ein Manager ist nach einem langen Arbeitsleben auf dem Weg in den Himmel.

Auf halbem Weg kommen ihm allerdings Bedenken – er habe zwar gute Arbeit als Manager geleistet, aber in der Öffentlichkeit und bei seinen ehemaligen Mitarbeitern seien doch Zweifel aufgekommen, ob das denn zuletzt mit dem Zusammenschluß seines Unternehmens mit einem Wettbewerber alles so richtig gewesen wäre.

Also entschließt er sich schweren Herzens, zunächst einen Umweg über die Hölle zu nehmen und erst einmal beim Teufel nachzufragen, wo er denn jetzt eigentlich hin gehöre, um nachher nicht an der Himmelpforte abgewiesen zu werden.

In der Hölle öffnet ihm auf sein Klopfen hin der liebe Gott persönlich die Tür. Der Manager entschuldigt sich vielmals, dies sei doch wohl ein Mißverständnis!

Nein nein, erwidert der liebe Gott, das habe schon alles seine Richtigkeit – es hätte lediglich eine Fusion stattgefunden...“

Bei der Diskussion über den Sinn von Unternehmenszusammenschlüssen gelangt man fast zwangsläufig zu dem schon klassischen Streitfall, ob dies automatisch den Wegfall von Arbeitsplätzen beinhaltet.

Der Inhalt des folgenden Beitrages soll daher am Beispiel der Gründung und Entwicklung von Mannesmann Arcor AG & Co. die Rechtsfolgen darstellen, die sich für die Mitarbeiter als Folge der Unternehmenszusammenschlüsse in der Vergangenheit ergeben haben.

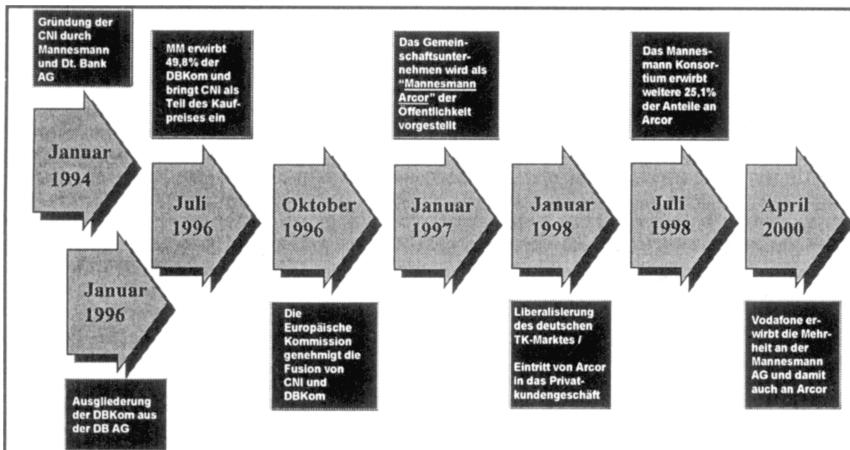
Neben rein arbeitsrechtlichen Folgen soll hierbei aber insbesondere auf die praktischen Erfahrungen bei Mannesmann Arcor und in der Arcor-Gruppe insgesamt eingegangen werden. Dies beinhaltet sowohl die Anforderungen an das Personalmanagement und die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen als auch die Auswirkungen auf den Bestand der Arbeitsplätze generell.

II. Kosten Fusionen Arbeitsplätze?

1. Die Entstehung von Mannesmann Arcor

Schon die Gründung von Mannesmann Arcor beruht auf einem Unternehmenszusammenschluss von CNI Communications Network International GmbH (Anteilseigner: Mannesmann AG und Deutsche Bank AG) mit 640 Mitarbeitern und DBKom Gesellschaft für Telekommunikation mbH & Co. KG in 1996 (Anteilseigner: Deutsche Bahn AG) mit 6.500 Mitarbeitern nach den §§ 324, 2 Nr.1 UmwandlungsG i.V.m. § 613a BGB (Verschmelzung).

Schaubild 1



a) Das Unternehmen Mannesmann Arcor

Das aus DBKom und CNI hervorgegangene Unternehmen Mannesmann Arcor ist die Nummer eins der neuen Anbieter für Telekommunikation im Festnetz und stellt für Privat- und Geschäftskunden ein komplettes Dienste-Portfolio bereit.

Für den Privatkunden bietet Mannesmann Arcor z. B. Arcor-Call by Call, den Komplettanschluss Arcor-ISDN oder für das Internet die Arcor-DSL Flatrate.

Geschäftskunden können darüber hinaus z. B. 0800/0180-Service-Rufnummern, Daten-VPN-Services, Internet-Access-Services, E-Commerce-Lösungen, Audio Conferencing oder Fax-Broadcast-Services in Anspruch nehmen.

Daneben wickelt Mannesmann Arcor auch die Telekommunikation und weitere Dienstleistungen für die Deutsche Bahn AG ab.

Organisatorisch gegliedert ist Mannesmann Arcor in neun Regionen und die Unternehmenszentrale in Eschborn bei Frankfurt/Main. Gesellschafter sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt die Vodafone Group plc. (74 %), die Deutsche Bahn AG (18 %) und die Deutsche Bank AG (8 %).

Im ersten Halbjahr 2000 erwirtschaftete Mannesmann Arcor trotz des sich weiter fortsetzenden rasanten Preisverfalls im Telekommunikationsmarkt einen Umsatz von 806 Mio. Euro, eine Steigerung gegenüber dem ersten Halbjahr 1999 um 49 %. Die Investitionen lagen im ersten Halbjahr 2000 bei 157 Mio. Euro gegenüber 139 Mio. Euro im ersten Halbjahr 1999.

Zum 30.09.2000 hatte Mannesmann Arcor rund 6.400 Mitarbeiter, darunter über 1.400 zugewiesene Beamte. Der Anteil der außertariflichen Mitarbeiter lag bei 19 %.

b) Schaffung einer einheitlichen Unternehmensidentität

Bei der Fusion von DBKom und CNI kommt es zu einer in Deutschland seltenen Ausgangssituation: Der Zusammenführung von Mitarbeitern (Beamte und Arbeiter/Angestellte) des ehemaligen Staatsmonopolunternehmens Deutsche Bahn und privatwirtschaftlich geprägten Mitarbeitern (Angestellte). Während die „WIR-Kultur“ der DBKom-Mitarbeiter sich an Werten wie Traditionsbewusstsein, Besitzstandsortientierung und am Beamten-Status festmacht, orientiert sich die „ICH-Kultur“ der CNI-Mitarbeiter überwiegend an Dynamik, Kreativität und Individualismus.

Dies erfordert zunächst die Notwendigkeit der Schaffung einer einheitlichen Unternehmensidentität, welche bei Mannesmann Arcor aus der Positionierung im Wettbewerb und einer Abgrenzung gegenüber dem ehemaligen Staatsmonopolisten Deutsche Telekom geschaffen wird, sich aber zugleich auf die Elemente Erfolgsorientierung und Traditionrespektierung stützt.

c) Arbeitsrechtliche Bedeutung des Betriebsüberganges der CNI

Das Unternehmen CNI mit seinen 640 Mitarbeitern wird von Mannesmann als Teil des Kaufpreises in die neue Gesellschaft eingebracht.

Die Beschäftigungsverhältnisse dieser 640 CNI-Mitarbeiter gehen nach § 613a BGB i.V.m. §§ 2, 324 UmwandlungsG auf die neue Gesellschaft über, d.h. der neue Inhaber tritt in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Betriebsüberganges bestehenden Arbeitsverhältnissen ein.

§ 613a BGB ist die zentrale Gesetzesvorschrift für die Behandlung der Folgen betrieblicher Änderungen, wie sie durch das Zusammenlegen zweier Unternehmen (bzw. „Betriebe“ i.S.d. Betriebsverfassungsgesetzes) zustande kommen. Hauptzweck ist die Schließung einer Lücke im KündigungsschutzG: Die bestehenden Arbeitsplätze sollen so, wie sie sich im Augenblick des Betriebsüberganges darstellen, im Falle eines Wechsels des Arbeitgebers erhalten bleiben. Eine Betriebsveräußerung oder sonstige Betriebsänderungen berührt daher den Bestand des Beschäftigungsverhältnisses nicht.

Was bedeutet dies nun im konkreten Fall?

Die Arbeitsverträge der Mitarbeiter der aufnehmenden DBKom sowie der Mitarbeiter der übergehenden CNI bleiben mit all ihren Regelungen zunächst unverändert und nebeneinander bestehen, vgl. § 613a Abs.1 Satz 1 BGB.

Im kollektivrechtlichen Bereich finden zunächst die Tarifverträge der Deutschen Bahn AG, die auch für die DBKom gelten, für die CNI-Mitarbeiter Anwendung, vgl. § 613a Abs.1 Satz 3 BGB.

Darüber hinaus kommt es zu einer gesonderten Vereinbarung in Form eines „Eingliederungs-Tarifvertrages“ für alle CNI-Mitarbeiter:

Die Betriebsvereinbarungen beider Unternehmen gelten danach für die jeweiligen Mitarbeiter fort, während im Gegenzug die Betriebsräte der DBKom zukünftig die Interessen aller Mitarbeiter bis zu einer generellen Neuwahl vertreten und die ehemaligen CNI-Betriebsräte bis dahin den Status von „Auskunftspersonen“ und „Beratern des Betriebsrates“ erhalten.

d) Vereinheitlichung und Neugestaltung unterschiedlicher Arbeitsbedingungen

Trotz der Festlegung von gemeinsamen Bestimmungen für das neue Unternehmen herrscht ein generelles Spannungsfeld zwischen den überwiegend kollektiven Regelungen der DBKom und den hauptsächlich einzelvertraglichen Regelungen für die CNI-Mitarbeiter. Hier gilt es, weitere Vereinheitlichungen vorzunehmen, was aber grundsätzlich viel Zeit in Anspruch nimmt. Ein allzu abrupter Wechsel würde auf die Mitarbeiter keine Rücksicht nehmen, die gerade erst als zukünftige Kollegen in einem Unternehmen zusammengeführt wurden.

Gerade bei so unterschiedlichen Unternehmenskulturen wie bei DBKom und CNI ist es erforderlich, den latent vorhandenen Gefahren von einem Gefühl als Verlierer und der Ungewissheit über die weitere Zukunft vorzubeugen und eine allgemeine Resignation, die sehr schnell auch zu einer Fluktuation führen kann, zu vermeiden.

Dass dies bis heute größtenteils gelungen ist, ist sicherlich auch der Behutsamkeit und der Anstrengung des Personalmanagements in einvernehmlicher Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen und den Gewerkschaften zu verdanken:

aa) Weiterentwicklung der individual- und
kollektivrechtlichen Bestimmungen

Die kollektivrechtlichen Bestimmungen werden konsequent weiterentwickelt. Nach und nach werden die alten Betriebsvereinbarungen durch neue, für alle Arcor-Mitarbeiter gültige Betriebsvereinbarungen ersetzt und eine erste Betriebsratswahl in der Unternehmenszentrale durchgeführt. Dies beinhaltet auch unter Führung vieler Einzelgespräche mit den Mitarbeitern die pauschale Abgeltung bisheriger einzelvertraglicher Sonder- und Zusatzleistungen insbesondere der CNI-Mitarbeiter.

Tarifrechtlich wird (anders als zuvor bei der Deutschen Bahn AG) strikter zwischen tariflichen und außtariflichen Mitarbeitern getrennt: Im Tarifbereich kommt es nach drei Jahren in einem ersten Schritt Anfang 1999 zur Einführung eines „Haustarifvertrages“, der die bisherigen und auf Arcor nur sehr begrenzt praktisch anwendbaren über 25 verschiedenen Tarifverträge der Deutschen Bahn AG ablöst. Ab dem zweiten Halbjahr 1999 werden dann in einem weiteren Schritt die Arbeitsbedingungen für ca. 1.000 außtariflichen Mitarbeiter und Führungskräfte harmonisiert und neue und zeitgemäße Arbeitsverträge geschlossen, die zum ersten Mal auch eine Zielvereinbarung und die generelle 40-Stunden-Woche enthalten.

Bei allen Anstrengungen zur Harmonisierung der Arbeitsbedingungen sei aber eine rechtliche Anmerkung an dieser Stelle noch erlaubt: Ein Zwang zur Gleichbehandlung aller Mitarbeiter ergibt sich aus einem Unternehmenszusammenschluss nicht! Eine Differenzierung der Mitarbeiter danach, aus welchem Betrieb sie stammen, wird von der BAG-Rechtsprechung grundsätzlich nicht als sachwidrig angesehen und hält somit dem Gleichbehandlungsgrundsatz stand.

bb) Ausbau der Sozialleistungen und weitere Harmonisierungsschritte

Mit der Weiterentwicklung der vertraglichen Regelungen allein ist es jedoch nicht getan, auch die sozialen Rahmenbedingungen müssen schrittweise verbessert werden.

Neben den vertraglichen Neugestaltungen wird daher die Schaffung einheitlicher Sozialleistungen vorangetrieben. Dies betrifft Mitarbeiterkonditionen im

Handy- und Festnetzbereich, Mannesmann-Belegschaftsaktien, Einführung des Job-Tickets, etc.

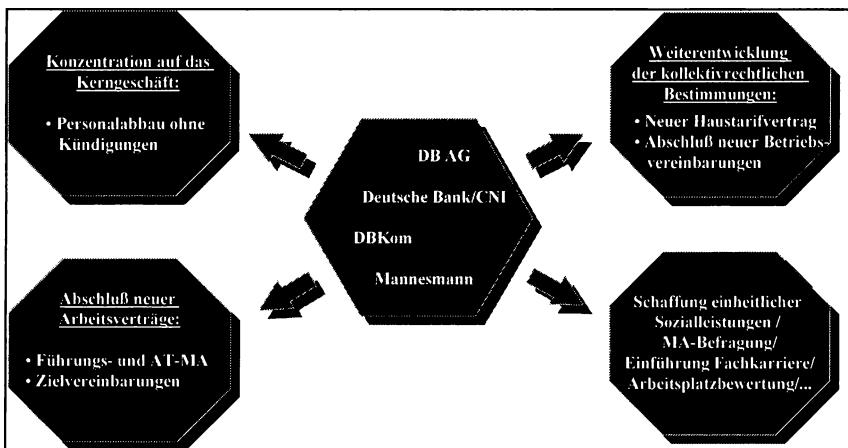
Außerdem startet 1999/2000 die erste Mitarbeiterbefragung bei Mannesmann Arcor, ein analytisches Verfahren zur Arbeitsplatzbewertung zur Vorbereitung eines neuen Entgeltkonzeptes sowie erste Schritte zur Einführung einer der Führungslaufbahn gleichwertigen Fachkarriere.

cc) Personalabbau

Im Zuge der Konzentration des neuen Unternehmens auf das Kerngeschäft der Festnetz-Telekommunikation kommt es zunächst Anfang 1998 zu einer Personalreduzierung von über 1.000 Mitarbeitern mittels eines Betriebsüberganges (Facility Management) zur Deutschen Bahn AG.

In 1999 werden weitere 400 Mitarbeiter hauptsächlich in Ostdeutschland aufgrund der Auflösung von Leitforschreibstellen, Fernsprechvermittlungen etc. zur Beschäftigungsgesellschaft „DB Arbeit“ überführt.

Schaubild 2



Diese Maßnahmen sind jedoch keine Folgen der Fusion:

Im ersten Fall werden verschiedene Tätigkeitsfelder ohne Bezug zur Telekommunikation an die Deutsche Bahn AG kaufvertraglich zurückübertragen, die nur historisch begründbar der DBKom zugeordnet wurden.

Im zweiten Fall handelt es sich um Rationalisierungen, deren Umsetzung bereits vor der Fusion selbst geplant waren.

Zudem kommt es hier in keinem Fall zu Kündigungen geschweige denn zu rechtlichen Auseinandersetzungen. Nach § 613a Abs.4 BGB wären im übrigen Kündigungen aus Anlass eines Betriebsüberganges auch unwirksam gewesen.

e) Zusammenfassung

Die Verschmelzung der Unternehmen DBKom mit 6.500 und CNI mit 640 Mitarbeitern beinhaltete das Zusammenführen zweier sehr verschiedener Unternehmenskulturen, was nur in einem längeren Prozess zu bewältigen ist und vom Personalmanagement außerordentliche Anstrengung und Fingerspitzengefühl verlangt.

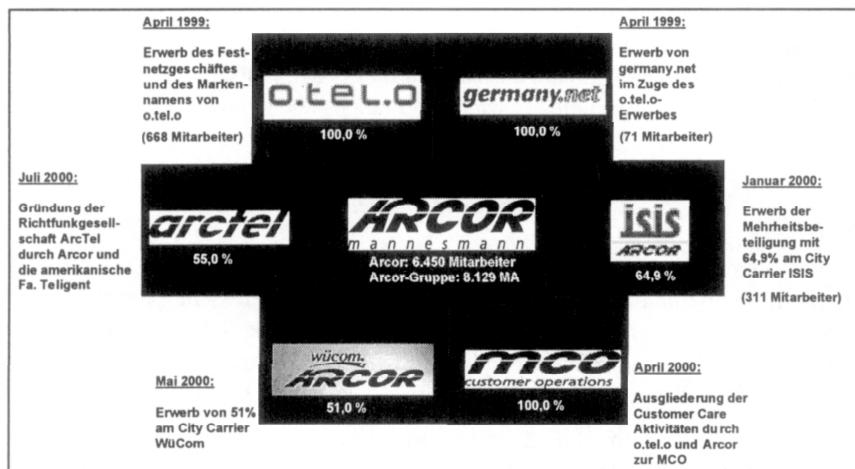
Ein neues Unternehmen ist für einen erfolgreichen Unternehmenszusammenschluss auf ein einvernehmliches Vorgehen aller Beteiligten angewiesen. Die Gründung von Mannesmann Arcor verlief daher nur deshalb so erfolgreich, weil die Arbeitgeberseite, die Arbeitnehmervertretungen, die Gewerkschaften und nicht zuletzt auch die Mitarbeiter selbst dabei an einem Strang gezogen haben und vom Willen zum Erfolg getragen wurden, obwohl das Risiko eines Scheiterns durchaus nicht unbeträchtlich war.

Mit der Schaffung einheitlicher Arbeitsbedingungen allein aber ist es nicht getan. Hinzu kommen muss darüber hinaus auch eine Ausgestaltung der sozialen Rahmenbedingungen sowie weitergehende Instrumente des Personalmanagements, die den zunächst nur oberflächlich hergestellten Zusammenschluss zweier Mitarbeitergruppen weiter verinnerlichen helfen. Nur durch das gezielte Setzen einheitlicher Bedingungen nach außen und zugleich die Stärkung der Bindung an das neue Unternehmen nach innen kann ein Unternehmenszusammenschluss letztendlich erfolgreich sein.

2. Die Entwicklung der Arcor-Gruppe

Anfang 1999 war der Unternehmenszusammenschluss zu Mannesmann Arcor so weit gediehen, dass an den Aufbau einer Gruppe durch Akquisitionen zur Festigung und Stärkung der Marktposition gedacht werden konnte.

Schaubild 3



Stand 30.09.2000

a) Vorbemerkung: Akquisitionen aus Sicht des Personalmanagements

Akquisitionen sind strategische Alternativen zum internen Wachstum (z. B. durch Investitionen oder FuE). Sie dienen der Nutzung strategischer Chancen und/oder der Schließung strategischer Lücken zwischen aktueller und angestrebter Wettbewerbsposition und damit der Wertsteigerung des Unternehmens.

aa) Regelmäßiger Ablauf

Den regelmäßigen Ablauf von Zusammenschlussprozessen zeigt Schaubild 4.

Schaubild 4



bb) Personalmanagement in der Integrationsphase

Die Aufgaben des Personalmanagements liegen hauptsächlich in der Integrationsphase, die idealerweise schon im Stadium der Informationsphase beginnen

sollte. Je früher die Personalabteilung beratend in den Akquisitionsprozess einzbezogen ist, desto besser können im vorhinein anstehende Aufgaben gesteuert und vorbereitet werden, für die das Personalmanagement letztendlich die Verantwortung trägt.

Dies lässt sich in der Praxis jedoch nicht immer bewerkstelligen, was zum einen in der Vertraulichkeit der (Vor-)Verhandlungen zwischen den Unternehmen und zum anderen vielfach auch in der Schnelligkeit der Vertragsabschlüsse gerade im sich rasant verändernden Telekommunikationsmarkt begründet ist.

Berücksichtigt werden sollten in der Integrationsphase insbesondere die Überwindung von wechselseitigen Bereichsegoismen und die angemessene Berücksichtigung beider Unternehmenskulturen (Führungsstil, Art der Kommunikation, Verteilung und Wertschätzung von Statussymbolen,...). Zudem müssen eine Entscheidung zur Übernahme und Beteiligung des Managements des übernommenen Unternehmens am Zukunftskonzept getroffen und die geplanten Integrationsschritte rechtzeitig umgesetzt werden.

cc) Synergiepotentiale und Risiken

Die Synergiepotentiale, aber auch die Risiken einer Akquisition ergeben sich zumeist aus der Frage nach dem Verbleib des Managements und sonstiger Know-how-Träger des akquirierten Unternehmens (Fluktuation), der Notwendigkeit von Personalanpassungsmaßnahmen im Zusammenhang mit Sozialplänen und Interessenausgleichen (Personalabbau), vorhandener Doppelbesetzungen bestimmter Funktionen (Umorganisation) und, wie schon zuvor beschrieben, der notwendigen Anpassung kollektiver und einzelvertraglicher Regelungen (Harmonisierung der Arbeitsbedingungen) und der motivierenden Zusammenführung verschiedener Unternehmenskulturen (Schaffung einer neuen Identität).

Ziel des Personalmanagements im Rahmen einer Akquisition muss es dabei sein, die schon mit der Ankündigung eines Zusammenschlusses einsetzende intensive Beschäftigung der Mitarbeiter mit sich selbst so schnell als möglich zu überwinden. Die Frage der Mitarbeiter, wie es mit ihrem Unternehmen und ihrem eigenen Arbeitsplatz weitergeht, sollte so schnell wie möglich beantwortet werden. Nur dann können sich die Mitarbeiter wieder ungestörter anderen Problemen und Chancen der Organisation, den Kunden/Lieferanten und dem Tagesgeschäft zuwenden.

b) Der Erwerb von o.tel.o

Anfang 1999 übernimmt Mannesmann Arcor das Festnetzgeschäft der o.tel.o communications GmbH & Co. OHG und den Markennamen „o.tel.o“ sowie die 100 %ige Tochter Callisto germany.net GmbH von RWE/VEBA mit zusammen rund 2.800 Mitarbeitern.

Der Erwerb durch Mannesmann Arcor erfolgt in einem ständig fortschreitenden Konzentrationsprozess am Telekommunikations-Markt, in dem o.tel.o alleine nicht mehr lebensfähig war und in dem sich die damaligen Gesellschafter vom Festnetzgeschäft generell trennen wollten.

aa) Fortführung im Rahmen einer „Zwei-Marken-Strategie“

Nach der Übernahme wird von Mannesmann Arcor und o.tel.o konsequent eine „Zwei-Marken-Strategie“ in der Telekommunikationsbranche zum Ausbau der Marktanteile im Festnetzbereich und zur Nutzung von Synergie-Effekten (Optimierung der Vertriebswege und Netzstrukturen) umgesetzt.

Unter dem Namen Mannesmann o.tel.o konzentriert sich das Kölner Unternehmen als selbstständige Tochtergesellschaft mit einem flächendeckenden Netz von Vertriebspartnern zukünftig bundesweit auf Privatkunden und kleinere Firmenkunden, während Mannesmann Arcor sich weiterhin als Komplettanbieter für alle Kundengruppen positioniert – von großen Firmenkunden bis hin zu privaten Haushalten.

Die „Zwei-Marken-Strategie“ orientiert an Beispielen wie VW, wo z. B. Audi, SEAT und Skoda die gleiche Bodengruppe, gleiche Maschinen und häufig ähnliche Außenteile verwenden, unter Marketing-Gesichtspunkten aber komplett verschiedene Produkte darstellen (Imageaufladung durch Produkt-differenzierung).

o.tel.o hält im Bereich Preselection die Marktführerschaft und baut nach der Übernahme allein im Jahr 1999 die Kundenzahl von 240.000 auf 740.000 aus. Von Juni bis Dezember 1999 steigert o.tel.o den Umsatz auf rund 314 Mio. Euro durch Konzentration auf umsatz- und margensichere Produkte im Kerngeschäft. Die Anlaufverluste konnten weit stärker als geplant zurückgefahren werden. Seit 2000 erschließt o.tel.o auch das Ortsnetz.

bb) germany.net

Durch den gleichzeitigen Erwerb von germany.net mit zunächst 39 Mitarbeitern kommt es auch zu einer Stärkung der Wettbewerbsposition in der

Datenkommunikation: germany.net übernimmt die Koordination von Ausbau und Weiterentwicklung der Internet-Dienste der zukünftigen Arcor-Gruppe

So werden z. B. die Online-Produkte von Mannesmann Arcor und o.tel.o ab Ende 2000 unter dem Namen Nexgo vermarktet. Nexgo steht für "Next Generation Online" und ist das erste Gemeinschaftsprodukt. germany.net hat das neue Portal und die innovativen Inhalte (z. B. den Persönlichen Internet Assistenten -PIA- und ein offenes Portal für alle Internet-Surfer mit verschiedenen Nachrichten- und Informationskanälen) entwickelt.

cc) Erwerb im Zuge eines „asset deal“

Mannesmann Arcor hat im Zuge der Übernahme lediglich das Festnetzgeschäft und den Markennamen von o.tel.o als sog. „assets“ erworben.

Es gibt generell mehrere Möglichkeiten, ein Unternehmen oder Teile davon zu erwerben; man unterscheidet hier den „share deal“ (Unternehmenskauf durch Anteilserwerb, vgl. DBKom und CNI unter Geltung des § 613a BGB nur i.V.m. dem UmwandlungsG) und den „asset deal“ (Unternehmenskauf durch Einzelrechtsnachfolge nach BGB und grundsätzlicher Geltung des § 613a BGB). Der Erwerb lediglich einzelner Vermögensgegenstände erfolgt dabei vielfach aus steuerlichen Gründen (u. a. Abschreibungsmöglichkeiten) und aus Gründen der Verfahrens-Praktikabilität.

dd) Arbeitsrechtliche Bedeutung der Akquisition von o.tel.o

Durch den Erwerb des „Festnetzgeschäftes“ von RWE/VEBA kommt es zu einem Betriebsübergang und damit zu einem Übergang der zugehörigen Beschäftigungsverhältnisse von rund 2.800 Mitarbeitern nach § 613a BGB. Das Festnetzgeschäft wird dabei gesellschaftsrechtlich zunächst in eine „Mannesmann-Leerhülse“ (12. Mannesmann-Verwaltungsgesellschaft) eingebracht, in o.tel.o GmbH umfirmiert und anschließend auf Mannesmann Arcor als Alleingesellschafter übertragen.

Faktisch findet hier jedoch – trotz der Konstruktion als asset deal – lediglich ein Gesellschafterwechsel statt: Neue Anteilseigner sind Mannesmann bzw. Mannesmann Arcor anstelle der ehemaligen RWE/VEBA.

Das Festnetzgeschäft als „Betrieb“ im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes bleibt dabei durch die Fortführung als selbständige Tochtergesellschaft von Mannesmann Arcor in seinem Bestand zunächst völlig unangetastet.

Grundsätzlich ist das unverändert kollektivrechtliche Fortbestehen von Betriebsvereinbarungen (sowie die Fortsetzung der bisherigen Betriebsrats-

tätigkeit) vom unveränderten Bestand des „Betriebes“ abhängig. Nur wenn dies nicht der Fall ist, werden nach § 613a Abs. 1 Satz 2 BGB die kollektivrechtlichen Betriebsvereinbarungen Inhalt der individualrechtlichen Arbeitsverträge und unterliegen einer einjährigen Veränderungssperre zum Nachteil des Mitarbeiters.

Dies gilt allerdings nicht für Konzern- und Gesamtbetriebsvereinbarungen, die für mehrere „Betriebe“ eines Unternehmens vereinbart wurden. Diese entfalten keine normative Wirkung für den übergehenden Betrieb mehr.

Da hier die Betriebsidentität aufrecht erhalten wird, bleiben sowohl die Betriebsräte als auch die Betriebsvereinbarungen (und erst recht die Einzelarbeitsverträge) unverändert bestehen.

Der ursprüngliche „Firmentarifvertrag“ (=Manteltarifvertrag) von o.tel.o communications entfaltet ebenfalls keine normative Wirkung (mit Ausnahme der wenigen gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter): Schon in den Arbeitsverträgen der Mitarbeiter von o.tel.o communications fehlte ein Verweis auf seine Geltung.

Im Übrigen verwandelten sich die tariflichen Regelungen für die gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter schon beim Übergang auf die 12. MM-Verwaltungsgesellschaft mangels dort vorliegender kollektivrechtlicher Bestimmungen in Form eines Tarifvertrages in individualrechtliche Regelungen, vgl. § 613a Abs.1 Satz 2 und 3 BGB.

Dies stellt in der Praxis für o.tel.o jedoch kein größeres Problem dar: Die als „Dienstordnung“ bezeichnete und fortwirkende (s. o.) Betriebsvereinbarung enthält fast identische Regelungen zu den Arbeitsbedingungen wie der MTV.

ee) Organisatorische Änderungen und Personalabbau bei o.tel.o

Die Betriebsorganisation von o.tel.o wird nach dem Betriebsübergang durch die Zusammenlegung von Geschäftsbereichen und die Konzentration auf einen Standort geändert.

Hierüber kommt es zu einem einvernehmlichen Abschluss eines Interessenausgleiches mit dem Betriebsrat zur Art und Weise der Betriebsänderung, der u. a. ein Standortkonzept, Regelungen für Versetzungen etc. enthält.

Die Neubesetzung von Führungspositionen erfolgt dabei ohne größere Schwierigkeiten. Aufgrund der produktiven Organisation von o.tel.o, die nun auf die funktionale Organisationsstruktur von Arcor umgestellt wird, sind viele der Funktionen bis dato unbesetzt.

Insgesamt entfallen zunächst ca. 1.000 der 2.800 übergegangenen Arbeitsplätze. Dieser Personalabbau war zum großen Teil aber ebenfalls wie bei dem

Zusammenschluss von CNI und DBKom (s. o.) von o.tel.o schon vor der Übernahme geplant gewesen.

Unter dem neuen Gesellschafter Mannesmann Arcor müssen diese Pläne, die auch schon einen unterschriftenreifen Rahmensozialplan als Überbrückungshilfe und finanziellen Härteausgleich beinhalten, lediglich umgesetzt werden.

Die Personalverantwortlichen beider Unternehmen betreiben jedoch trotz des vorliegenden Rahmensozialplanes (der Qualifizierungsmaßnahmen, die Berechnung von Ausgleichszahlungen bei Aufhebungsverträgen, eine Umzugskosten erstattung für die Versetzung an einen anderen Standort u.v.m. enthält) ein aktives Fluktuationsmanagement.

Es erfolgt eine Stellensuche im Mannesmann Konzern einschließlich Mannesmann Arcor selbst und bei den früheren Inhabern RWE und VEBA. Zudem wird das Projekt „Stellenbörse“ gestartet.

Neben dem schon von o.tel.o geplanten Personalabbau kommt es aber auch verstärkt zu von beiden Unternehmen nicht gewollter Fluktuation:

Ein großes Problem für das Personalmanagement ist dabei der rasche zeitliche Ablauf der Akquisition von o.tel.o in der Praxis. Die Bekanntgabe des Erwerbes erfolgte erst mit Vertragsabschluß und erschwert dadurch eine reibungslose Durchführung der Integration einer so großen Anzahl von Mitarbeitern.

So verlassen trotz grundsätzlichem Personalbedarf an anderer Stelle vielfach Mitarbeiter das Unternehmen, die bereits in einem anderen Unternehmen der örtlichen Rhein-Ruhr-Region problemlos einen neuen Arbeitsplatz gefunden haben.

ff) Der nachträgliche Übergang des Geschäftskundenbereiches
zu Mannesmann Arcor und das Widerspruchsrecht des
Arbeitnehmers gegen einen Betriebsübergang

Im Rahmen der „Zwei-Marken-Strategie“ wechselt wie geplant der Geschäftskundenbereich (große Firmenkunden) von Mannesmann o.tel.o zu Mannesmann Arcor. Da es sich hier um einen weiteren, nachträglichen Betriebsübergang im Zuge der Akquisition handelt, gehen somit auch die diesem Bereich angehörigen Mitarbeiter inkl. aller einzelvertraglichen Vereinbarungen über (vgl. § 613a BGB) und werden unter Auflösung der alten Organisation in die neue Organisation bei Mannesmann Arcor eingegliedert.

Die bisherigen o.tel.o-Betriebsvereinbarungen gelten für die übergehenden Mitarbeiter daher aufgrund der Auflösung des Betriebes bzw. Betriebsteils (s. o.) nicht kollektivrechtlich fort. Auch eine individualrechtliche Fortgeltung

entfällt, da hier die einschlägigen Sachverhalte bei Mannesmann Arcor bereits kollektivrechtlich geregelt sind.

Eine sich aus der praktischen Notwendigkeit ergebende Besonderheit wird jedoch beim Übergang in einer gemeinsamen Erklärung zwischen Mannesmann Arcor und dem Mitarbeiter während des Überganges vereinbart:

Die individualrechtlichen Vertragsbedingungen im Sinne des § 613a BGB gelten nur materiellrechtlich fort, nicht aber funktionell oder standortbezogen. Bei Absicherung des vormaligen Gehaltes und vorhandener Sonderleistungen verzichtet der Mitarbeiter mit dieser Vereinbarung im Gegenzug auf den unbedingten und uneingeschränkten Erhalt seiner bisherigen Funktion und seines Arbeitsplatz-Ortes.

Diese Vertragsgestaltung erfolgt unter großem Einsatz der Personalabteilungen von Mannesmann Arcor und o.tel.o in einer 14-Tages-Tour, in deren Verlauf den betroffenen Mitarbeitern die arbeitsrechtlichen Folgen des Wechsel erläutert werden.

Diesen Wechsel von o.tel.o zu Mannesmann Arcor vollziehen jedoch wie erwartet nicht alle o.tel.o-Mitarbeiter, da dies zum Teil auch einen Wechsel an einen anderen Standort (z. B. auch vom Rhein-Ruhr-Gebiet nach Eschborn) beinhaltet wird. Probleme bereitet auch ein scharfes Wettbewerbsbild aus der Zeit vor der Fusion. Dies gilt allgemein für den Telekommunikationsmarkt – ein zunehmender Verdrängungsmarkt im Festnetzbereich – und galt auch insbesondere für das Verhältnis zwischen o.tel.o und Mannesmann Arcor in der Vergangenheit.

So wechseln von über 470 betroffenen o.tel.o-Mitarbeitern rund 400 zu Mannesmann Arcor.

Im Zuge des Wechsels wird mit dem Betriebsrat von o.tel.o ein weiterer Interessenausgleich vereinbart, der u. a. die namentliche Zuordnung der Mitarbeiter zum Geschäftsbereich, die Durchführung von Einzelgesprächen, die Möglichkeiten der Fortführung bestehender Alterversorgungszusagen, die Anerkennung von Betriebszugehörigkeitszeiten und die Einräumung einer Widerspruchsfrist gegen den Übergang regelt.

Die nicht wechselwilligen o.tel.o-Mitarbeiter kündigen entweder von sich aus oder legen formal Widerspruch gegen den Übergang des Arbeitsverhältnisses ein.

Rechtlich gesehen geht das Arbeitsverhältnis bei einem Betriebsübergang automatisch (*ipso iure*) auf den neuen Inhaber über, folgt also dem Betrieb (sog. „Zuordnung“).

Kein Mitarbeiter braucht es jedoch hinzunehmen, dass er mit seinem Betrieb „verkauft“ wird, dies folgt u. a. schon aus dem höchstpersönlichen Charakter

des Arbeitsverhältnisses i.S.d. § 132 UmwandlungsG und der Beachtung der Menschenwürde! Der Mitarbeiter muss jedoch rechtzeitig, d.h. grundsätzlich vor dem Betriebsübergang widersprechen. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine rechtzeitige Information durch den Arbeitgeber (alter oder neuer Betriebsinhaber).

Angebracht ist hier eine Fristsetzung des Arbeitgebers gegenüber dem Mitarbeiter (nach BAG mind. 3 Wochen), da sowohl der Betriebserwerber als auch der Betriebsveräußerer daran interessiert sind, möglichst zügig zu erfahren, in welchem Umfang mit einem Widerspruch zu rechnen ist und auf welches Know-how von Mitarbeitern sie künftig bauen können. Die Fristsetzung ist hier durch den Interessenausgleich geregelt worden.

Der widersprechende Mitarbeiter muss sich jedoch des Risikos bewusst sein, dass er dadurch seinen Arbeitsplatz insgesamt verlieren kann.

Eine Kündigung mit der Begründung des Betriebsüberganges ist zwar ausgeschlossen, vgl. § 613a Abs. 4 Satz 1 BGB; nach Satz 2 ist jedoch eine Kündigung aus anderen (personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten) Gründen weiter zulässig.

Vorwiegend ist z. B. eine Kündigung aus betriebsbedingten Gründen wirksam, wenn eine anderweitige Beschäftigung bei o.tel.o ausgeschlossen ist. Voraussetzung hierfür ist ein dringender betrieblicher Grund (hier Aufgabe der Sparte „Geschäftskunden“ und fehlende offene und geeignete Arbeitsplätze in anderen Bereichen) und eine erfolgte Sozialauswahl (Rangfolge der Schutzbefürftigkeit).

In der Regel ist jedoch nur eine ordentliche, d. h. fristgerechte Kündigung zulässig.

c) Zusammenfassung

Der Aufbau der Arcor-Gruppe zur Festigung und Stärkung der Marktposition vor allem gegenüber dem ehemaligen Staatsmonopol-Unternehmens Deutsche Telekom durch Akquisitionen ging nicht ohne Reibungsverluste vor sich. Eine Akquisition, insbesondere wenn sie unter großem Zeitdruck steht, stellt an das Personalmanagement im Hinblick auf die zunehmende Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen und Organisationsstrukturen sehr hohe Anforderungen.

Zwar kam es nach der Übernahme von o.tel.o zu einem größeren Personalabbau, dieser hatte seine Ursachen jedoch nicht in der Fusion als solcher. Probleme bereitete hier vielmehr die aus Arcor-Sicht ungewollte Fluktuation von Mitarbeitern, die nicht zu einem Standort-Wechsel bereit waren bzw. von Wettbewerbern in der Rhein-Ruhr-Region abgeworben wurden.

Größere arbeitsrechtliche Probleme gab es nicht. Dies ist u. a. ein Verdienst der einvernehmlichen Zusammenarbeit mit den Betriebs- und Tarifpartnern, die mit dem Arbeitgeber auch im Bewusstsein einer generellen Personalknappheit im Hinblick auf die Auftragslage gemeinsam an einem Strang gezogen haben.

3. Die Gründung der MCO

Auswirkungen auf die Beschäftigungsverhältnisse haben jedoch nicht nur Zusammenschlüsse von Unternehmen, sondern auch die Ausgründung von Geschäftsbereichen.

Im April 2000 kommt es zur Auslagerung der Customer Care-Aktivitäten von Mannesmann Arcor und o.tel.o, d. h. der Kundenbetreuung und der dazugehörigen Administration (Auftragsabwicklung, Kundenservice und Beschwerde- management) in die MCO Mannesmann Customer Operations GmbH, wie dies bereits seit dem Erwerb von o.tel.o ein Jahr zuvor geplant war.

Die beiden bisherigen Standorte Eschborn und Essen bleiben nebeneinander bestehen, der Firmensitz ist jedoch Essen.

a) Konzentration auf Kernkompetenzen durch Outsourcing

Die Ausgründung der MCO hat keine Ausnutzung von Synergie-Effekten zum Hauptziel, sondern die Beförderung der Kundenbetreuung zum Kerngeschäft, welches im Zuge eines bis heute rasanten Wachstums der Arcor-Gruppe auf dem Telekommunikationsmarkt immer stärker an Bedeutung gewinnt.

Es kommt dabei nicht allein auf das Erlangen größerer Marktanteile an, sondern zunehmend auf die Optimierung der Kundenpflege u. a. auch durch die Konzentration der Kundenkontaktpunkte.

Zudem ist es auch eine Grundsatzentscheidung eines Unternehmens, „Best- Practice-Dienstleistungen“ nicht bei anderen Unternehmen „einzukaufen“, so'n- dern eigene Ressourcen für dieses wichtige Geschäftsfeld einsetzen zu können.

b) Schaffung einer einheitlichen Unternehmensidentität

Genauso wie bei dem Zusammenschluss von DBKom und CNI ist es auch bei der Aus- und Neugründung der MCO mit annähernd 300 Mitarbeitern von Mannesmann Arcor und über 250 Mitarbeitern von o.tel.o wichtig, eine einheitliche Unternehmensidentität zu schaffen.

So wie sich Mannesmann Arcor vorrangig aus dem Wettbewerb vor allem mit der Deutschen Telekom heraus eine Identität geschaffen hat, so soll bei der MCO ein „WIR“-Gefühl aus der Dienstleistung für und der Identifizierung mit den beiden Marken Arcor und o.tel.o entstehen.

Dies geschieht vor allem durch gemeinsame Projekte und die interne Förderung des Erfahrungsaustausches.

Gemeinsames Ziel aller Mitarbeiter wird die Kundenbindung durch Kundenbetreuung sein.

c) Ausgründung durch „asset deal“

Der Übergang der Betriebsteile „Customer Care“ von Mannesmann Arcor und „Customer Operations“ von o.tel.o erfolgt wiederum im Wege eines asset deals.

Ein einfacher Kaufvertrag ist hier zielführender und weniger komplex als die Vornahme gesellschaftsrechtlicher Umwandlungen: Nach Eintragung der MCO im Handelsregister werden auf diesem Weg die entsprechenden Vermögensteile durch Mannesmann Arcor und o.tel.o auf die MCO übertragen. Im Outsourcing-Vertrag (= Kaufvertrag) ist auch eine Vereinbarung zur Wirksamkeit des § 613a BGB sowie eine Mitarbeiterbestandsliste enthalten.

d) Arbeitsrechtliche Bedeutung der Betriebsübergänge zur MCO

Die Beschäftigungsverhältnisse folgen der Übertragung der Vermögensteile und gehen nach § 613a BGB automatisch auf die MCO über. Die Mitarbeiter haben auch hier wieder die Gelegenheit zum Widerspruch unter den o.g. Risiken für den Bestand ihres Arbeitsplatzes.

aa) Fortführung beider Standorte als betriebsrätliche Einheiten

Nach höchstrichterlicher Rechtsprechung bildet für die Existenz und die Tätigkeit eines Betriebsrates sowie die Fortgeltung der Betriebsvereinbarungen der im Betriebsverfassungsgesetz enthaltene Begriff des „Betriebes“ die Basis. Änderungen der Organisationsstruktur des Betriebes können daher Auswirkungen auf Bestand und Zuständigkeitsumfang des Betriebsrates sowie auf die Fortgeltung der Betriebsvereinbarung haben.

Beide Betriebe bzw. Betriebsteile in Eschborn und in Essen bleiben erhalten und werden als betriebsratsfähige Einheiten fortgeführt. Somit erhalten die Betriebsräte ein Übergangsmandat für die MCO. Außerdem gehen auch die einschlägigen Betriebsvereinbarungen von Mannesmann Arcor und o.tel.o auf die MCO für die jeweils betroffenen Mitarbeiter in den Standorten über.

bb) Die geplante Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen

Zur weiteren Harmonisierung der Arbeitsbedingungen soll zum einen in Zukunft eine sog. „MCO-Dienstordnung“ mit den Betriebsräten in Eschborn und Essen abgeschlossen werden.

Des Weiteren ist der Abschluss neuer MCO-Arbeitsverträge mit allen Mitarbeitern geplant sowie die Vereinbarung neuer einheitlicher, kollektiver Regelungen mit den Betriebsräten.

cc) Das Schicksal der Tarifverträge

Im Gegensatz zu den Betriebsvereinbarungen und dem Betriebsrat, für die der „Betrieb“ die Basis des Fortbestehens bildet, ist die Fortgeltung der Tarifverträge hieran nicht gebunden.

Geht ein Betrieb oder Betriebsteil nach § 613a BGB auf einen neuen Inhaber über, so bleibt es vielmehr nur dann bei der Anwendung des im übergehenden Betriebsteil geltenden Tarifvertrages, wenn auch der Erwerber gleichermaßen wie der Veräußerer tarifgebunden ist.

Eine Tarifbindung der MCO als Erwerber existiert jedoch nicht.

Daraus folgt im konkreten Fall, dass der bei Mannesmann Arcor bestehende Haustarifvertrag sich für die übergegangenen Mitarbeiter in einzelvertragliche Bestimmungen mit einjähriger Veränderungssperre zum Nachteil des Mitarbeiters umwandelt, vgl. § 613a Abs.1 Satz 2 und 3 BGB.

Gleiches gilt für den Firmentarifvertrag (= Manteltarifvertrag) der ehemaligen o.tel.o communications (s. o.), der schon zur damaligen Zeit nur für gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter rechtliche Wirkungen entfaltete. Schon mit dem Übergang des Festnetz-Geschäftes (= Betrieb) der ehemaligen o.tel.o communication auf die 12. Mannesmann-Verwaltungsgesellschaft hatten sich die tarifrechtlichen Regelungen für diesen begrenzten Personenkreis in einzelvertragliche Regelungen umgewandelt.

e) Zusammenfassung

Die Beweggründe, einen Geschäftsbereich auszugliedern, können vielfältig sein. Sie beinhalten aber nicht zwangsläufig den Wunsch nach der Ausnutzung von Synergieeffekten mit der gleichzeitigen Möglichkeit, kostenträchtiges Personal abzubauen.

Gerade bei der Ausgründung der Customer Care-Aktivitäten in die MCO spielte die Konzentration auf Kernkompetenzen die maßgebliche Rolle, da die zentrale Kundenbetreuung ein immer wichtigerer Faktor im Telekommunikationsmarkt wird. Während zu Anfang die Kundengewinnung alles überdeckte, kommt der Kundenbindung im Verdrängungsmarkt Festnetzgeschäft eine immer stärkere Bedeutung zu. Dieses Feld dem Wettbewerb zu überlassen, kann über kurz oder lang fatale Auswirkungen haben.

Da hier betriebsratsfähige Einheiten fortgeführt werden, ändern sich kurzfristig die betrieblichen Arbeitsbedingungen der übergehenden Mitarbeiter nicht, auch wenn die MCO nicht tarifgebunden ist.

Dennoch muss es mittelfristig zu einer Harmonisierung der Arbeitsbedingungen zwischen den übergehenden Mitarbeitern von o.tel.o und Mannesmann Arcor sowie neu eingestellten Mitarbeitern kommen.

4. Die Aufsichtsratgremien bei Arcor und o.tel.o

Bei Unternehmenszusammenschlüssen, Ausgründungen oder sonstigen Betriebsänderungen sind die Mitarbeiter generell zu beteiligen. Es gilt hier wie so oft im kollektiven Arbeitsrecht das sog. „Wenn-dann-Prinzip“: Die Entscheidung zur Durchführung einer Betriebsänderung obliegt aufgrund der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit regelmäßig allein dem Arbeitgeber. Hinsichtlich der Art und Weise der Durchführung sind die betroffenen Mitarbeiter jedoch zu beteiligen.

a) Ausübung der Beteiligungsrechte

Die Ausübung der Beteiligungsrechte der Mitarbeiter bei Betriebsänderungen erfolgt grundsätzlich durch den Betriebsrat – z. T. auch durch die Gewerkschaften – als kollektive Interessenvertretung.

Die von den Mitarbeitern direkt bzw. indirekt gewählten Organe der Interessenvertretung sind bei Mannesmann Arcor und o.tel.o der (Gesamt-) Betriebsrat, der Wirtschaftsausschuss und der Aufsichtsrat.

b) Arten der Beteiligungsrechte

Die Beteiligungsrechte lassen sich generell in Informationsrechte und in Mitbestimmungsrechte unterteilen.

aa) Informationsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten

Der Wirtschaftsausschuss ist grundsätzlich regelmäßig über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens zu unterrichten und insbesondere gem. § 106 Abs. 3 Nr. 8 Betriebsverfassungsgesetz rechtzeitig und umfassend über den Zusammenschluss und die Spaltung von Unternehmen oder Betrieben; geplante Änderungen sind mit ihm zu beraten (Betriebsänderung i.S.d. § 111 BetrVG).

Der Aufsichtsrat (bestehend aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern) ist gem. § 90 AktienG i.V.m. § 25 MitbestimmungsG 1976 generell wirtschaftlich umfassend und regelmäßig zu unterrichten.

bb) Mitbestimmungsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten

Mit dem (Gesamt-) Betriebsrat ist im Falle von Betriebsänderungen mit wirtschaftlichen Nachteilen für die Beschäftigten ein Sozialplan und ggf. ein (allerdings nicht erzwingbarer) Interessenausgleich zu vereinbaren, §§ 111 ff. Betriebsverfassungsgesetz.

Unter Umständen ist auch die o.g. unternehmerische Entscheidungsfreiheit durch die Einholung der Zustimmung des Aufsichtsrates (in dem sich auch Arbeitnehmervertreter befinden) gem. der Geschäftsordnung für den Vorstand eingeschränkt:

Die Anteilseigner (Hauptversammlung oder Gesellschafterausschuss) können im Rahmen der Aufstellung einer Geschäftsordnung für den Vorstand bzw. die Geschäftsführung bestimmen, welche Geschäfte der Zustimmung des Aufsichtsrates bedürfen.

Bei Unstimmigkeiten zwischen Vorstand / Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat entscheidet die Hauptversammlung bzw. der Gesellschafterausschuss.

c) Der Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat eines Unternehmens ist grundsätzlich ein Ansatzpunkt für die Verwirklichung der Mitbestimmung auf Unternehmensebene durch eine

(drittel- bzw. halb-) paritätische Bestellung und Überwachung des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung.

aa) Rechtliche Grundlagen

Die Grundlage für die Tätigkeit des Aufsichtsrates findet sich im Aktiengesetz, im Betriebsverfassungsgesetz 1952 und im Mitbestimmungsgesetz 1976.

Im Aktiengesetz findet sich u. a. die Darstellung der Rechtsverhältnisse der Verwaltung der Aktiengesellschaft (Vorstand und Aufsichtsrat). Die Aktionärs-Hauptversammlung bildet dabei die Entscheidungs-Basis.

Es gilt zur Zeit zwar das Betriebsverfassungsgesetz 1972, die Regelungen zum Aufsichtsrat im Betriebsverfassungsgesetz 1952 sind aber nach § 129 BetrVG 1972 weiterhin gültig. Das BetrVG 1952 bestimmt eine sog. "Drittelparität" (Anzahl von 1/3 Arbeitnehmer-Vertretern) im Aufsichtsrat für Gesellschaften mit mehr als 500, aber weniger als 2.000 Mitarbeitern.

Schließlich regelt das Mitbestimmungsgesetz 1976 die Erweiterung der Arbeitnehmerbesetzung des Aufsichtsrates auf die sog. „Halb-Parität“ für Gesellschaften mit mehr als 2.000 Mitarbeitern

bb) Bestellung des Aufsichtsrates

Eine Bestellung des Aufsichtsrates kann entweder durch Wahl oder durch eine gerichtliche Ersatzbestellung (§ 104 Aktiengesetz) vorgenommen werden.

Bei einer Wahl erfolgt die Bestellung der Arbeitgeber-Vertreter durch die Anteilseigner, d. h. durch die Hauptversammlungsaktionäre bzw. durch die Gesellschafter, die der Arbeitnehmer-Vertreter (z. B. Gewerkschaftsvertreter, Arbeiter & Angestellte sowie Leitende Angestellte) durch die Mitarbeiter.

cc) Der Aufsichtsrat bei Mannesmann Arcor

Der Aufsichtsrat bei Mannesmann Arcor wird von Anfang an einvernehmlich zwischen den Betriebspartnern durch eine gerichtliche Ersatzbestellung eingesetzt. Dies gilt auch für die Neubestellung einzelner Mitglieder des Aufsichtsrates.

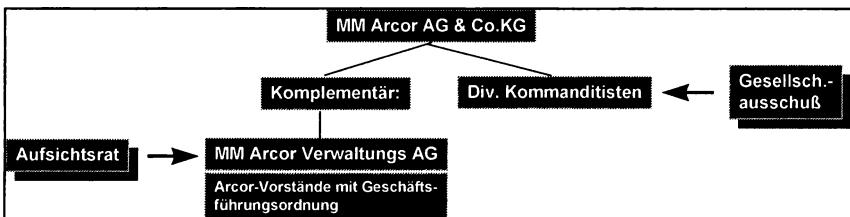
In den Aufsichtsrat von Mannesmann Arcor sind die Tarifpartner über zwei Gewerkschaftsvertreter der GdED-TRANSNET eingebunden.

Der Aufsichtsrat hat in der Geschäftsordnung für den Vorstand einen Katalog Aufsichtsrat-zustimmungspflichtiger Rechtsgeschäfte verankert (z. B. den Erwerb von Beteiligungen).

Bei Mannesmann Arcor gilt die sog. „Halb-Parität“ des Mitbestimmungsgesetzes 1976, da im Unternehmen mehr als 2000 Mitarbeiter beschäftigt sind. Bestellt wurden insgesamt 16 Aufsichtsratsmitglieder, je zur Hälfte Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Vertreter.

Bei einer Patt-Situation gibt die Stimme des Aufsichtsratsvorsitzenden den Ausschlag, der von den Anteilseignern als Arbeitgeber-Vertreter bestellt wurde.

Schaubild 5



dd) Die Aufsichtsräte bei o.tel.o und MCO

Der Aufsichtsrat der ehemaligen o.tel.o communications (RWE/VEBA) bleibt zunächst bestehen, hat aber kein Übergangsmandat für das auf Mannesmann bzw. Mannesmann Arcor übergegangene Festnetzgeschäft wie z. B. ein Betriebsrat (s. o.).

Für o.tel.o wird daher ein neuer Aufsichtsrat bestellt. Auch hier kommt es von Anfang an einvernehmlich zwischen den Betriebspartnern zu einer gerichtlichen Ersatzbestellung des Aufsichtsrates.

Bestellt wird trotz der Anzahl von 2.800 Mitarbeitern ein Aufsichtsrat nach Betriebsverfassungsgesetz 1952 mit sog. „Drittel-Parität“, da auch aufgrund des schon von o.tel.o communications geplanten Personalabbaus sehr schnell eine Absenkung der Mitarbeiterzahl auf unter 2.000 erreicht wird.

Der Aufsichtsrat von o.tel.o besteht aus einem 9er Gremium mit sechs Arbeitgeber-Vertretern und drei Arbeitnehmer-Vertretern.

Für den Aufsichtsrat bei der MCO gilt sinngemäß das gleiche; auch hier ist eine Ersatzbestellung für einen Aufsichtsrat mit „Drittel-Parität“ ohne Zustimmungs-Katalog für die Geschäftsführung geplant.

d) Zusammenfassung

Zur Konstituierung der gesetzlich vorgesehenen Aufsichtsgremien bietet sich im Umfeld gerade auch der telekommunikationsspezifischen, gesellschaftsrechtlichen Veränderungen (zumindest zunächst) das gerichtliche Ersatzbestellungsverfahren an, dem gegenüber der Wahl der Arbeitnehmervertreter durch die Belegschaft wegen der Schnelligkeit des Bestellungsverfahrens gegenüber der Langwierigkeit der Wahl der Vorzug zu geben ist.

5. Ausblick: Die Übernahme durch Vodafone

Im April 2000 erwirbt Vodafone die Mehrheit an der Mannesmann AG und wird hierüber Hauptanteilseigner bei Mannesmann Arcor.

Der in den Medien öffentlich ausgetragene Übernahmekampf hat mit hoher Wahrscheinlichkeit bei vielen Mitarbeitern – nicht nur bei Mannesmann Arcor selbst, sondern auch in der Arcor-Gruppe insgesamt – die gleiche Unsicherheit ausgelöst, wie sie eine Übernahme der DBKom durch Mannesmann oder von o.tel.o / germany.net bzw. ISIS durch Mannesmann Arcor verursacht hat.

Den öffentlichen Gerüchten und zum Teil absichtlichen Verunsicherungen der Mitarbeiter kann das Personalmanagement nur intern entgegentreten und hat dies auch bei jeder sich bietenden Gelegenheit im Unternehmen getan.

Arbeitsrechtlich hat die Übernahme der Mannesmann AG durch Vodafone keinerlei Auswirkungen, da es sich hier zunächst lediglich vom Prinzip her um die Erhöhung der Gesellschaftsanteile eines Gesellschafters zu Lasten eines anderen Gesellschafters handelt. Was vielfach nicht bekannt ist: Auch die damalige Vodafone Airtouch war schon Gesellschafter bei Mannesmann Arcor.

Konkret heißt dies, dass auch nach der Übernahme durch Vodafone alle tarifvertraglichen, betrieblichen und einzelvertraglichen Regelungen unverändert fortgelten, da es in keiner Weise zu einer Betriebsänderung kommt.

III. Fazit: Arbeitsplatzverlust durch Fusionen?

Die Unternehmenszusammenschlüsse und Ausgliederungen in der Arcor-Gruppe waren zumindest in der Vergangenheit kein Grund für den Verlust von Arbeitsplätzen.

1. Personalabbau in der Arcor-Gruppe

Nach der Verschmelzung von DBKom und CNI und nach dem Erwerb von o.tel.o kam es zu einer Personalanpassung bei den ursprünglich von der Deutschen Bahn AG herrührenden Funktionseinheiten, die der Rationalisierung bei der Deutschen Bahn AG entsprach und keinen Zusammenhang mit dem Zusammenschluss hatte.

Die Personalanpassung wurde insgesamt jedoch völlig ohne Kündigungen oder Aufhebungsverträge und im übrigen generell ohne rechtlichen Auseinandersetzungen einvernehmlich mit den Arbeitnehmervertretern bewerkstelligt.

Die Personalreduzierung bei o.tel.o entsprach weitgehend der bereits vor Übernahme vorgesehenen Planung.

Bei der Ausgründung der MCO durch Mannesmann Arcor und o.tel.o kam es lediglich zu arbeitgeberseitig ungewollter Fluktuation; die Ausgründung soll nicht der bewussten Ausnutzung von Synergieeffekten und einem damit verbundenen Abbau von doppelt besetzten Funktionen dienen, sondern der Beförderung der Customer Care-Aktivitäten zum Kerngeschäft.

2. Personalbedarf in der Telekommunikationsbranche

Anhand der problemlosen Möglichkeit für ehemalige o.tel.o-Mitarbeiter, einen neuen Arbeitsplatz außerhalb der Arcor-Gruppe zu finden, bestätigt sich ein allgemeiner Branchentrend: In der Telekommunikationsbranche ist immer noch generell mehr Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften, als Bewerber vorhanden sind.

Sichtbar wird dies insbesondere durch die Deregulierung des Telekommunikationsmarktes: Die Wettbewerber der Deutschen Telekom haben nach der Öffnung des Marktes für private Anbieter insgesamt mehr Arbeitsplätze geschaffen, als von der Deutschen Telekom Arbeitsplätze abgebaut wurden.

Dieser allgemeine Trend gilt für die Arcor-Gruppe, für den Telekommunikationsmarkt und auch noch überwiegend für den Gesamtmarkt der „New Economy“.

Autorenverzeichnis

Prof. Dr. Ludwig Bußmann, Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftswissenschaft,
Zentrum für Weiterbildung der Universität Dortmund, Düsseldorf.

Heinz-Günther Dachrodt, Mitglied der Geschäftsführung und Arbeitsdirektor
der Hoesch Hohenlimburg GmbH, Hagen.

Dr. Michael Hann, Vorstandsmitglied für Personal und Recht der Mannesmann
Arcor AG und Co., Eschborn.

Prof. Dr. Uwe Jens, Mitglied des Deutschen Bundestages und Vorsitzender der
Klaus-Dieter-Arndt-Stiftung e. V., Berlin/Bonn.

Dr. Thomas Kania, Rechtsanwalt, Köln.

Dr. Gert Maichel, Vorsitzender des Vorstandes der VEW AG und des Vor-
standes der RWE Power AG, Essen.

Burkhardt Siebert, Mitglied von Groupeuro und Koordinator Europahaus
Marienberg, Bad Marienberg.

Dr. Andreas Strohm, Generaldirektion Wettbewerb der Europäischen Kommis-
sion, Brüssel.

Prof. Dr. Perygrin Warneke, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschafts-
lehre, Zentrum für Weiterbildung der Universität Dortmund, Dortmund.

Dr. Dieter Wolf, Präsident des Bundeskartellamtes a. D., Düsseldorf.