

# Haben Sie noch Fragen?

bsb GmbH  
Lieserstr. 8  
50937 Köln  
[info@bsb-seite.de](mailto:info@bsb-seite.de)  
[www.bsb-seite.de](http://www.bsb-seite.de)

Fax 0221-  
3908580

.....  
Name/n, Vorname/n

.....  
Betrieb

.....  
Straße

.....  
PLZ/Ort

.....  
Telefon

.....  
FAX

.....  
E-Mail

.....  
**Ihre Fragen**

.....

.....

.....

.....

[www.bsb-seite.de](http://www.bsb-seite.de)

## Zum Thema

Spätestens seit Mai 2005, als Franz Müntefering den Begriff der „Heuschrecken“ prägte, sind Finanzinvestoren nicht nur bei den davon betroffenen Arbeitnehmer/innen ins Zwielicht geraten.

Standortschließungen und Verlagerungen ins Ausland, Verschlechterung der Finanzlage durch neue Schulden zur Finanzierung des Kaufpreises bis hin zur Insolvenz (Hertie, **Argueria**, Edscha, TMD, T-Drive) der erworbenen Unternehmen sind Bestandteile des Geschäftsmodells, die häufig auftauchen. Der Vollständigkeit halber muss natürlich erwähnt werden, dass es auch „gute“ Investoren gibt, die vorwiegend aus strategischen Gründen investieren.

Trotz Finanzmarktkrise bildet Deutschland auch weiterhin den attraktivsten Wirtschaftsraum für das Engagement von Finanzinvestoren, wie eine Befragung unter Private-Equity-Managern/innen zeigt.

Die Strategien der Finanzinvestoren haben oft negative Auswirkungen auf die Beschäftigung. Der Beschäftigungsabbau ist größer als in Vergleichsfirmen. Gleichzeitig ist der Aufbau von Beschäftigung in den zwei Jahren vor der Übernahme deutlich geringer. Das liegt auch daran, dass für den Verkauf die „Braut schön gemacht“ wurde.



# Finanzinvestoren Die Rolle der Betriebsräte



**Strategien für Betriebsräte in  
der Auseinandersetzung mit  
einem Finanzinvestor –  
Praxisbeispiele und  
Beteiligungsinstrumente**

# Unser Kompetenz

Nach § 92a BetrVG hat der Betriebsrat die Aufgabe, Beschäftigung zu sichern. Sein Einfluss auf die Produktivität des Unternehmens ist in vielen Betrieben außerordentlich hoch. Die Gesamtheit der Maßnahmen des Betriebsrats zur Beschäftigungsförderung bei Übernahmen durch Finanzinvestoren wird als Beteiligungsstrategie umschrieben. Zur Umsetzung muss der Betriebsrat für die unterschiedlichen Phasen einer Übernahme passende Instrumente einsetzen.



Phasen Übernahme durch Finanzinvestoren

Phase	Aktivität - Beispiele	BR-Aktivitäten - Beispiele
1 Braut schön machen	Stammstellen streichen Hoher nominaler Gewinn Investitionen stoppen Ggf. Zerlegung Zwischenrevision	Beschäftigungssicherungs-BV BIN: Potenziale bewerten Belegschaft sensibilisieren
2 Interessentensuche	„Exposé“ Betriebsrundgänge	Interessenten bewerten Auswahl beeinflussen
3 Kauf-Vortrag	Entscheidung: Umwandlungsgesetz?	Vertragsbestandteile durchsetzen Anteil für die Belegschaft sichern (bspw. Altersversorgung)
4 Übernahme, Neues (?) Geschäftsmodell	GF + Führungskräfte wechseln Verlagerungen Investitionen? Instandhaltung?	Investitionen Kennziffern anlagen
5 Weiterverkauf	Fusion bzw. Zerschlagung Verkaufsvorbereitungen Vorbereitung Börsennotierung	Siehe Phase 1 ...

Diese Instrumente werden in FIBIs zusammen mit betroffenen Betriebsräten entwickelt, ihre Anwendung wird in einer Handlungshilfe beschrieben. In Transferworkshops und auf einer Abschlussveranstaltung werden die Ergebnisse sowie die praktischen Erfahrungen von Betriebsräten mit den Instrumenten vorgestellt.

# Unsere Werkzeuge

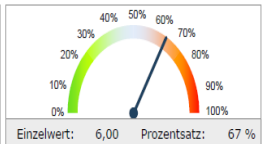
## Heuschrecke - ja oder nein?



Ein Werkzeug zur schnellen Heuschreckenevaluation

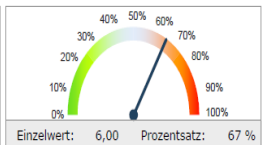
### 1 Finanzierung des Übernahmepreises

- Kreditanteil kleiner oder gleich 25 %
- Kreditanteil zwischen 25 und 50 %
- Kreditanteil zwischen 50 und 75 %
- Kreditanteil zwischen 75 und 100 %
- Unbekannt



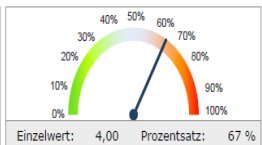
### 2 Abziehen von Finanzmitteln (Dividenden, Honorare etc.)

- Deutlich weniger als Bilanzgewinn
- Weniger als Bilanzgewinn
- Mehr als Bilanzgewinn
- Deutlich mehr als Bilanzgewinn
- Unbekannt



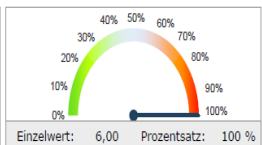
### 3 Sozialverantwortung gegenüber Arbeitnehmern

- Hoch
- Eher hoch
- Eher niedrig
- Niedrig
- Unbekannt



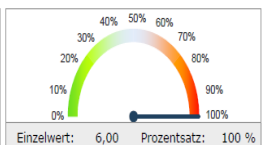
### 4 Investitionsverhalten des Investors

- Investitionen höher als Abschreibungen
- Investitionen etwa wie Abschreibungen
- Investitionen deutlich geringer als Abschreibungen
- De-Investition, z.B. Sale-and-lease-back
- Unbekannt



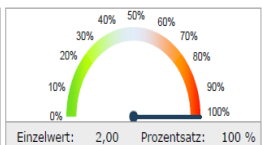
### 5 Unternehmensstruktur des Investors

- Einzelunternehmen
- 2 - 3 verbundene Unternehmen
- Gruppe von Unternehmen
- Verschachtelte Unternehmen (Steueroase)
- Unbekannt



### 6 Dauer des Engagements

- > 7 Jahre
- 3 - 7 Jahre
- 2 - 3 Jahre
- < 2 Jahre
- Unbekannt



# Unser Team



**bsb GmbH**  
**Betriebsräte – Strategie –**  
**Beratung,**  
**Köln**

Kai Beutler, Geschäftsführer

Dr.-Ing. Christoph Lenssen,  
Berater

Maria Klinkhammer  
Organisation & Verwaltung

Horst Krämer Berater