

# Aufsichtsrats-Checkliste für Fusionen und Übernahmen

(Heinz Leitsmüller, Arbeiterkammer Österreich)

Speziell für Fusionen und Übernahmen sind folgende Punkte relevant:

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

Unternehmerziele erreichen lassen. Reicht eine Kooperation wie zB eine strategische Allianz aus oder ist eine Fusion oder Beteiligung notwendig?

- Welche Risiken entstehen durch die Verschmelzung? Wer ist davon betroffen? Mit welcher Wahrscheinlichkeit ist anzunehmen, dass diese Risiken auch tatsächlich eintreffen?
- Wie soll die Verschmelzung/Übernahme auf der betrieblichen bzw. gesellschaftsrechtlichen Ebene durchgeführt werden? (Neubildung, Aufnahme, up stream, down-stream etc)
- Welche Auswirkungen hat die geplante Verschmelzung auf die organisatorische Einheit „Betrieb“? Entsteht durch die Verschmelzung ein neuer Betrieb oder wird ein bestehender durch die Verschmelzung „geschluckt“?
- Welche Synergieeffekte werden durch die Verschmelzung erwartet? Wie detailliert sind die Überlegungen über Synergieeffekte? Werden sie auch quantifiziert? Was muss geschehen, um diese Synergieeffekte auch tatsächlich realisieren zu können?
- Welche Auswirkungen auf das Personal gibt es – insbesondere bei den erwarteten Synergieeffekten? Welcher Teil der Belegschaft zählt zu den potenziellen Gewinnern, welcher Teil zu den Verlierern? Gibt es Konzepte, was für die Verlierer getan werden kann?
- Welche Verfahrensvorschriften müssen eingehalten werden (z.B. Erstellung eines Verschmelzungsberichtes, erforderliche Beschlüsse etc)?
- Welche Mitwirkungsmöglichkeiten gibt es für den Betriebsrat (Mitwirkung im Aufsichtsrat, rechtliche Möglichkeiten im Rahmen des Betriebsverfassungsrechts, sonstige Gespräche, Mitwirkung in Projekten etc)
- Sind die arbeitsrechtlichen Auswirkungen der Verschmelzung geklärt? Was passiert mit den bestehenden Betriebsvereinbarungen? Kommt es zu einem Wechsel des Kollektivvertrages?
- Wie verändert sich durch die Verschmelzung die Betriebsratsstruktur?