

Ausgabe Nr. 28 2. August 2013

dossier **B** BUSINESS

INFORMATION | INSPIRATION | SPEKULATION

Tel: 089 28659305
www.dossierb.de
twitter.com/dossierB
dossier-b.blogspot.com

**News &
Stories
über...**

Manager Magazin • Arno Balzer • Spiegel Verlag • Ove Saffe • Michael Plasse • Martin Noé • Henrik Müller • Steffen Klusmann • Stern • Financial Times Deutschland • Siemens • Joe Kaeser • Peter Löscher • Josef Ackermann • Stefan Baron • Michael Inacker • Stephan Heimbach • Gerhard Cromme • Michael Grote • Samsung • Markus Korn • Hewlett-Packard • Skoda • Martin Winterkorn • Automobile Berlin GmbH • Andreas Wappler • Working Capital Annual Review • PwC • Automobilindustrie • Zulieferer • Oliver Wyman • Logistik- und Transportunternehmen • Outsourcing • Steria Mummert Consulting • Chemieindustrie • A.T. Kearney • Unternehmensberater • Arbeitsrecht

Personen

Wem die Stunde schlägt...

Das war wieder einmal eine Entscheidung des **Ove Saffe**, die wenig mit Inhalten, umso mehr mit Dummheiten zu tun hat. Am Mittwoch, also genau zum Ende des Monats Juli, feuerte er den Chefredakteur des „**manager magazin**“ Arno Balzer und stellte den verdienten Journalisten mit sofortiger Wirkung frei. Was war geschehen? Wir können es nur ahnen und den Andeutungen aus Balzers Umfeld sowie aus dem Verlag entnehmen. Balzer hatte sich wieder einmal mit Verlagsleiter **Michael Plasse** und **Saffe** gezofft, deren Zukunftsstrategie für die Blätter des Hauses Spiegel vornehmlich darin zu bestehen scheint, Kosten zu kappen – koste es, was es wolle. Nun hat diese kurz-sichtige Verlagspolitik Balzer den Stuhl des Chefredakteurs gekostet, den er zehn Jahre lang bestens ausgefüllt hatte.

Dem Rauswurf vorausgegangen war vor etwa vier Wochen eine Geschichte im „**Kontakter**“, wonach der Spiegel Verlag das „**manager magazin**“ losschlagen oder in den „**Spiegel**“ integrieren wolle. Balzer hat mit dieser Veröffentlichung aber wohl nichts zu tun. Vielmehr kreierte Saffe dem erfolgreichen Chefredakteur an, dass dieser versucht habe, das Magazin durch einen Management Buyout aus dem Spiegel-Verlag zu lösen. Damit wollte Balzer sich von den Fesseln des auf reinen Sparkurs fixierten Saffe lösen und die ihm verweigerten Investitionen in das Blatt mithilfe eines Investors realisieren. So zumindest verlautet es aus dem Spiegel-Verlagshaus an der Ericusspitze in der Hamburger Speicherstadt. Am vergangenen Mittwoch muss es dann zum Showdown gekommen sein. Nach einer angeblich heftigen Auseinandersetzung gab Saffe seinem Kritiker Balzer den Laufpass und stellte ihn mit sofortiger Wirkung frei. Die Leitung des Blattes haben kommissarisch die beiden Chefredakteure **Martin Noé** und **Henrik Müller** übernommen, wobei Müller allerdings ebenfalls auf dem Absprung ist.

Mit seiner ruppigen Entscheidung hat sich Saffe im Verlagshaus eine weitere Baustelle geschaffen — als ob er deren nicht schon genug hätte: Beim „**Spiegel**“ soll Personal abgebaut werden, nach dem Rauswurf der beiden Chefredakteure **Georg Mascolo** und **Mathias Müller von Blumencron** kommt nun im September der neue Chefredakteur **Wolfgang Büchner**, der sicher einige Zeit braucht, um sich einzuarbeiten und akzeptiert zu werden; bei **Spiegel TV** ist die Sanierung noch längst nicht abgeschlossen und nun muss Saffe auch noch abwarten, wie der neue Chefredakteur beim „**manager magazin**“ einschlagen wird. Wie zu erwarten war, konnte **Steffen Klusmann**, der seit der Einstel-

lung der „**Financial Times Deutschland**“ beim „Stern“ als stellvertretender Chefredakteur mit Zuständigkeit unter anderem für den Internetauftritt des Blattes geparkt ist, nicht nein sagen, als ihm Saffe den Posten beim „manager magazin“ anbot. Dass er schnell aus seinem Vertrag rauskommt, gilt als sicher. Schließlich ist **Gruner + Jahr** am Spiegel-Verlag beteiligt und hat ein Interesse daran, Schaden vom Ableger „mm“ abzuwenden.

Einen Vorteil gegenüber Balzer hat Klusmann: Er hat als Verantwortlicher für die Wirtschaftsmedien von G + J gelernt, wie man radikal spart und aus selbstständigen Redaktionen einen Einheitsbrei rührt. Balzer hatte dagegen eigensinnig darauf beharrt: „Eigenständig arbeitende Titel sind wirtschaftlich deutlich erfolgreicher als jene, die mit industriellem Synergiejournalismus operieren. Verbundredaktionen funktionieren vielleicht in der Theorie, aber nicht in der Praxis.“

Mal sehen, wer recht behält.

Zwischen Hoffen und Bangen

Bei **Siemens** sind die Würfel gefallen. **Joe Kaeser** wurde vom Aufsichtsrat einstimmig zum Vorstandsvorsitzenden gekürt, während der glücklose **Peter Löscher** doch noch aufrechten Gangs die Bühne verlassen konnte. Das hätte auch anders laufen können. Noch wenige Tage vor den entscheidenden Sitzungen hatte sich Löscher im Interview mit der „**Süddeutschen Zeitung**“ kampfeslustig gegeben. Ermutigt fühlte er sich offenbar von den verzweifelten Bemühungen **Josef Ackermanns**, einer der beiden Stellvertreter im Siemens-AR, der lange versuchte, die Ablösung Löschers zu verhindern. Entsprechend aktiv rumorte vor und während des vergangenen Wochenendes sein Strippenzieher **Stefan Baron** in Telefonaten mit gewissen Redaktionen. Doch dann ließ sich Löscher doch eines Besseren belehren. Ein Spin Doctor konnte ihn davon überzeugen, den Beschluss des Aufsichtsrats in Würde anzunehmen und auf Nachtreten zu verzichten. Und auch Joe Ackermann merkte gerade noch rechtzeitig, wann die Wende unvermeidlich wurde.

Einen kleinen Haken hat der Wechsel an der Siemens-Spitze allerdings – zumindest für den von Löscher noch kurz vor seiner Ablösung erwählten künftigen Konzernkommunikator **Michael Inacker**. Der hatte zwar im Einstellungsverfahren alle möglichen Assessments und Interviews erfolgreich passiert, dennoch gilt er als Hinterlassenschaft Löschers, dessen Image er schließlich aufpolieren sollte. Inacker muss sich deshalb ernsthaft fragen, ob ihn nun auch Kaeser haben will. Aus Inackers Umfeld verlautet zwar, sicher werde der Kommunikator seine Chance bekommen, denn schließlich habe er sich völlig aus der Diskussion um die Ablösung Löschers herausgehalten, um nicht beschädigt zu werden. Aber auch bei einem Amtsantritt dürfte er keinen leichten Stand haben. Denn noch hält sein Vorgänger **Stephan Heimbach** viele Fäden in der Hand. Vor allem, wenn es um Angelegenheiten des Aufsichtsrats geht, kann Heimbach erheblichen Einfluss ausüben, denn schließlich hat er das Ohr des Vorsitzenden **Gerhard Cromme**. Michael Inacker, Sie gehen einen schweren Gang.

Zweimal HP und zurück zu Samsung

Alte Besen kehren besser: Es ist erst rund einen Monat her, dass sich **Samsung** nach einem nicht einmal sechsmonatigen Engagement von seinem Chef des deutschen Monitorgeschäftes **Michael Grote** wieder getrennt hat – natürlich im allerbesten gegenseitigen Einvernehmen (**dossierB** berichtete). Und die schnelle Trennung ist offenbar durchaus strategisch vorbereitet gewesen. Denn an der Spitze der Monitor-Division wird mit **Markus Korn** ein neuer Head of Sales IT Displays sein Amt antreten, der wohl wenig Einarbeitungszeit benötigt. Denn schon zwischen 2003 und 2005 hat Korn bei den Koreanern den gesamten Vertrieb der IT-Produkte verantwortet. Samsung hatte ihn damals von **Hewlett-Packard** abgeworben.

Genauso haben es die Asiaten nun auch wieder getan. Denn Korn war zwischenzeitlich wieder zurück zu HP gewechselt, aber stets in engem Kontakt zu den Samsung-Entscheidern geblieben, hatte auch gern einmal über seine Vorstellungen zur Optimierung philosophiert. Dass der neue Manager nun auch schon nach wenigen Tagen einen ausgearbeiteten Plan mit den Verkaufsschwerpunkten im SMB- und Projektgeschäft präsentiert und klare Ziele zur Verbesserung der Channel-Ausrichtung formuliert, überrascht höchstens die Untergebenen bei Samsung. Korn's Chefs haben sich genau aus diesen Gründen für den alten Besen entschieden.

Unternehmen

Neuer Glanz in Skoda-Showrooms-

Wenn Konzernchefs über „Nachholbedarf bei Dienstleistungen und generell der Kundenzufriedenheit“ philosophieren, dann wissen die Geschäftsführer der Handelspartner vor allem eines: Es wird teuer – oder sie verlieren ihren Vertrag. Vor allem, wenn so klar kommunizierende Manager wie **VW-Konzernchef Martin Winterkorn** in internen Diskussionen diese Defizite ansprechen, ist die Folge klar. In diesem Fall für die Submarke **Skoda**. Und der Herrscher in Europas größtem Automobilreich hat auch bereits eine Vision definiert, wie die Nachlässigkeiten zackzack zu beseitigen seien: durch ein aufgepepptes Markenprofil im Handel nämlich. Die passende Modellpalette habe VW ja schließlich im Wesentlichen bereitgestellt, grantelt Winterkorn. In Berlin dürfen sich die nachlässigen Händler schon einmal ansehen, wo und wie sie in den kommenden Monaten bis Jahren gefälligst zu investieren haben. Dort zieht Vorzeigehändler **Andreas Wappler** derzeit für schlappe zwei Millionen Euro einen Musterbetrieb ganz nach den winterkornschen Schärfvorgaben hoch. Und auch nach den Geschwindigkeitsvorstellungen arbeitet der Geschäftsführer der **Automobile Berlin GmbH**: Ende des Jahres soll die Verkaufsstelle in Tempelhof bereits stehen.

Volkswagen-Immobilien finanziert das architektonische Aushängeschild in neuer Design- und Farbsprache. Auf zwei Geschossen gibt es eine mehr als 500 Quadratmeter große Ausstellungsfläche, Verkauf, Service, Büros und eine Fläche zur edlen Inszenierung der Fahrzeugübergabe. Viel Glas sowie weiße und grüne Glanzfarben sollen die Kunden beeindrucken – bedrücken aber im Moment eher die Finanzabteilungen von rund 600 Händlern, deren Verkaufsräume noch im alten Gewand der Tschechenmarke daherkommen. Das will sich Winterkorn nicht mehr lange ansehen, ist zu hören. Bedeutet: Es wird teuer.

Kapitalreserven im Umlaufvermögen

Deutsche Unternehmen binden im weltweiten Vergleich **zu viel Kapital im Umlaufvermögen**. Das **Working Capital**, also die Differenz von Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten, ist häufig viel zu hoch. Würden Unternehmen diese Mittel freisetzen, könnten sie **Liquidität** und **Profitabilität deutlich verbessern**. Das geht aus der Studie „**Global Working Capital Annual Review 2013**“ von **PwC** hervor. Dafür nahmen die PwC-Experten die Bilanzen von **15 763 Aktiengesellschaften** unter die Lupe, davon 538 in **Deutschland, Österreich** und der **Schweiz**.

Das Potenzial für die Reduzierung von Working Capital in deutschen Unternehmen ist **enorm**. Während zum Beispiel 25 Prozent der Unternehmen aus der **Technologieindustrie** nur mit einer Working-Capital-Quote von **sechs Prozent** auskommen, liegt sie in einem weiteren Viertel der Unternehmen bei **42 Prozent**. Auch in der **produzierenden Industrie** ist das Gefälle immens: Ein Viertel der Unternehmen braucht eine Working-Capital-Quote von nur **elf Prozent**, dagegen benötigen 25 Prozent der Unternehmen eine Quote von **39,9 Prozent**. Das ungenutzte Potenzial an Cash-Reserven liegt bei den in den Studien untersuchten börsennotierten Unternehmen im Schnitt hierzulande bei **600 Millionen Euro** pro Unternehmen, in der produzierenden Industrie sind

es sogar **900 Millionen Euro**. Insgesamt könnten die in der Studie untersuchten deutschen Unternehmen Kapital in Höhe von **180 Milliarden Euro** aus dem Umlaufvermögen freisetzen, wenn sie sich an den Vorreitern ihrer Branche orientieren würden.

Weltweit liegt das Gesamtpotenzial bei gigantischen **3,7 Billionen Euro**. „Viele deutsche Unternehmen nutzen ihre Liquiditätsreserven nicht ausreichend. Würden sie ihre Lagerhaltung verringern oder Forderungen schneller eintreiben, könnten sie ihr Working Capital deutlich reduzieren. In der Konsequenz stünden den Unternehmen dann mehr Barmittel zur Verfügung und sie könnten auf teure Fremdfinanzierung verzichten“, skizziert PwC-Partner und Finanzierungsexperte **Joachim Englert** die Situation.

Deutsche Unternehmen haben mit einem Working Capital von **20 Prozent** im Verhältnis zum Umsatz relativ viel Kapital in ihrem Umlaufvermögen gebunden. Im Vergleich dazu: In **Großbritannien** liegt die Working-Capital-Quote nur bei 14 Prozent. Auch **russische** Unternehmen kommen mit weniger Working Capital aus. „Bei deutschen Unternehmen sollte das Working Capital auf der Agenda ganz oben stehen“, rät Englert. Schließlich wird der Spielraum für Banken zur Kreditvergabe mit den strengen Regeln von Basel III weiter sinken. „Deutsche Unternehmen sollten ihr Working Capital gerade in guten Zeiten reduzieren, um die Finanzkraft des Unternehmens zu erhöhen und die Rentabilität zu steigern.“

Auch aus einem anderen Grund besteht Handlungsbedarf. Die **EU-Payment Term Directive** legt eine Zahlungsfrist von **60 Tagen** fest – in Deutschland beträgt sie bislang **30 Tage**. Das Ziel ist, die Zahlungsfristen in Europa zu vereinheitlichen. Während in **Frankreich** oder **Italien** Rechnungen erst nach **80 bis 100 Tagen** beglichen werden, betrug laut der PwC-Studie die Zahlungsfrist in Deutschland **24,2 Tage**. Der Gesetzgeber in Deutschland hat die Richtlinie bislang nicht umgesetzt. „Wenn Unternehmen in Zukunft länger auf das Geld warten müssen, belastet das ihre Liquidität und bindet mehr Kapital im Unternehmen“, so Englert.

Ein Grund mehr für Unternehmen jetzt nach Wegen zu suchen, ihr Working Capital weiter zu reduzieren. Dazu stehen geeignete Instrumente zur Verfügung. Wie zum Beispiel **Factoring**: Dabei kaufen spezialisierte Factoring-Gesellschaften gegen eine Gebühr Rechnungen von Unternehmen auf und stellen die Liquidität sofort zur Verfügung – das gebundene Kapital im Unternehmen und auch das Working Capital sinken.

Laut der PwC-Untersuchung ist weltweit das Working Capital 2012 im Vergleich zum Vorjahr um **zwei Prozent gestiegen**. Eine Entwicklung, die für Unternehmen nicht positiv ist. Allerdings variieren die Ergebnisse stark: Während dieser Trend in **Nordamerika** und **Asien** stärker ausgeprägt ist, registrierten die PwC-Experten in **Europa** einen Rückgang der Working-Capital-Quote. Die Erklärung: „Wir sehen einen starken Zusammenhang zwischen Wirtschaftswachstum und Working Capital. In Ländern mit steigendem Wachstum beobachten wir einen Anstieg des Working Capital, bei stagnierendem und sinkendem Wachstum eine Reduzierung. Damit nutzen Unternehmen ihre Chancen nicht. Denn gerade in guten Zeiten sollten sie nach Wegen suchen, ihr Working Capital zu reduzieren“, betont PwC-Working-Capital Experte **Hanns Dobringer**.

Nach den Ergebnissen der PwC-Studie ist das Working Capital weltweit am höchsten in der **Pharmaindustrie**, gefolgt von der **verarbeitenden Industrie**. Beide Branchen zeichnen sich durch eine lange und kostspielige Lagerhaltung aus. Auf der anderen Seite weisen **Einzelhändler** und **Telekom-Gesellschaften** den niedrigsten Working-Capital-Grad auf.

Branchen

Autozulieferer unter Investitionsdruck

Die **Automobilindustrie** steht in den kommenden Jahren vor **enormen Herausforderungen**. Im Sog des anstehenden Wachstums haben OEMs wie Zulieferer die nächste Welle des **Strukturwandels** zu bewältigen. Dieser eröffnet zwar neue Chancen, erfor-

dert aber auch **immense Investitionen**. Schon heute sind die finanziellen Spielräume vieler Supplier begrenzt – nicht zuletzt aufgrund niedriger Profitabilität und zunehmend anspruchsvollerer Kapitalgeber. Gerade die klassischen mittelständischen **Automobilzulieferer** wandeln daher auf einem schmalen Grat. Wollen sie den Strukturwandel 2.0 und die damit verbundenen Kosten stemmen, müssen sie vor allem an ihrer strategischen Ausrichtung und operativen Exzellenz arbeiten und so ihre Profitabilität und Kreditwürdigkeit sicherstellen. Dies sind Ergebnisse der **Oliver Wyman**-Analyse zu den Folgen des Strukturwandels für die Zulieferindustrie.

Globalisierung und technologischer Fortschritt werden der Automobilindustrie in den kommenden Jahren weltweit **Dynamik** und **Wachstum** bescheren. So entwickeln sich die großen **Schwellenländer** rasant weiter und beschleunigen damit die regionale Marktverschiebung. Allein in **China** wird sich das jährliche Pkw-Produktionsvolumen bis 2020 fast verdoppeln – von heute 18 auf dann 33 Millionen Fahrzeuge. In **Indien** ist nahezu mit einer Verdreifachung von vier auf elf Millionen zu rechnen. Gleichzeitig stagnieren traditionelle Automobilregionen wie **West-** und **Südeuropa**, unter anderem getrieben durch geringe Absatzzahlen. So hat der westeuropäische Fahrzeugmarkt im Juni 2013 mehr als fünf Prozent gegenüber Juni 2012 **verloren**.

Zudem geben OEMs aufgrund ihrer zunehmenden Fokussierung auch künftig mehr und mehr Aufgaben an die Zulieferer ab. Speziell in Forschung und Entwicklung sowie in der Produktion werden Supplier zusätzliche Wertschöpfungsanteile gewinnen. Laut Oliver Wyman wird sich die automobilen Wertschöpfung 2025 auf 1,25 Billionen Euro belaufen. Davon entfallen 69 Prozent auf die Zulieferer – gemessen an den 61 Prozent der 840 Milliarden Euro im Jahr 2012 eine klare Steigerung. Zu guter Letzt nimmt die Komplexität im Produktspektrum neue Dimensionen an. Mehr denn je wird die Automobilindustrie in den kommenden Jahren geprägt sein von **neuen Fahrzeugkonzepten, neuen Modellen** und **neuen Technologien**.

Das anstehende Wachstum löst die nächste Welle des Strukturwandels aus. Für alle Player in der Automobilindustrie eröffnen sich dadurch weit reichende Chancen. Fakt aber ist auch, dass nur **ertrags- und kapitalstarke Zulieferer** die erforderlichen Investitionen in globale Strukturen sowie neue Technologien werden angehen können. „Gerade die mittelständisch geprägte Zuliefererlandschaft ist durch den Aufbau der Strukturen für das anstehende Wachstum außerhalb Europas einem enormen Druck ausgesetzt“, betont **Lars Stolz**, Partner bei Oliver Wyman. „Bei vielen könnte die Profitabilität lange Zeit massiv beeinträchtigt werden.“ Tatsächlich stehen in den nächsten Jahren hohe Investitionen an. Schon die Strukturanpassungen der vergangenen Jahre erforderten enorme Aufwendungen und hatten deutliche Folgen für die Profitabilität. So stieg die Summe aus Abschreibungen auf Investitionen in Wertschöpfungsstrukturen und Aufwendungen für Forschung, Produktentwicklung und Verwaltung von 2008 bis 2011 jährlich im Schnitt von 19,1 auf 20,3 Prozent vom Umsatz, das operative Ergebnis hingegen fiel international im Schnitt von 7,5 auf 5,5 Prozent zurück.

Für den anstehenden weiteren Strukturwandel und den damit verbundenen, abermaligen Übergang in ein neues Wertschöpfungssystem sind noch weitaus höhere Investitionen und Zusatzaufwendungen nötig, die die Profitabilität einmal mehr und wesentlich stärker **belasten** werden. Nach Berechnungen von Oliver Wyman könnten diese strukturell bedingten Kosten in der Übergangsphase auf bis zu **23,3 Prozent vom Umsatz** zulegen und das **operative Ergebnis** auf durchschnittlich nur noch **2,5 Prozent drücken**. Für einen Zulieferer mit einem Umsatz von 300 Millionen Euro beispielsweise würde ein solcher Anstieg zusätzliche Kosten von rund zehn Millionen Euro bedeuten und die Profite entsprechend schrumpfen lassen. Eine operative Umsatzrendite von 2,5 Prozent dürfte aber in den seltensten Fällen genügen, um nach Zinsen und Steuern ein positives Ergebnis zu erreichen.

Hinzu kommt, dass die globale Automobilindustrie kein lineares Wachstum aufweist, sondern von erheblichen **Schwankungen** geprägt ist. Bleiben die Umsätze in Zeiten hoher Investitionen hinter den Erwartungen zurück, könnte der Profit noch schneller unter

die Nulllinie rutschen. Ohne ausreichendes **Profitabilitätspolster** aber werden die meisten Zulieferer kaum in der Lage sein, den Strukturwandel 2.0 aus eigener Kraft zu stemmen. Die externe Finanzierung wiederum gestaltet sich teilweise schwierig. Aufgrund gestiegener Anforderungen im **Risikomanagement** müssen Banken die **Kreditwürdigkeit** von Unternehmen stärker hinterfragen. Dies bekommen auch die Automobilzulieferer zu spüren. Erfolgreiche und profitable Supplier profitieren derzeit von niedrigen Zinsen und guter Verfügbarkeit von Fremdkapital. Unternehmen mit einem unklaren Geschäftsmodell oder einer schlechten Position im Wettbewerb hingegen stellen einen erschwerten Zugang zu den dringend benötigten externen Finanzmitteln fest.

Insbesondere mittelständische Supplier mit **starken Kundenbeziehungen zu europäischen** Herstellern haben den Strukturwandel der letzten Jahre **nur punktuell** vorangetrieben und größtenteils über den Export an der internationalen Expansion partizipiert. Dies war möglich, da auch die OEMs neue Märkte oftmals noch aus westeuropäischer Produktion belieferten. In Zukunft aber ticken die Uhren der Globalisierung anders. Die Autohersteller errichten in den großen Schwellenländern, allen voran China, aber auch in Amerika immer mehr Entwicklungszentren und zahlreiche Produktionsstätten, was sie nunmehr auch von ihren Zulieferern erwarten.

Wollen mittelständische Supplier künftig vom weltweiten Volumenwachstum profitieren, müssen sie im Fahrwasser ihrer Kunden mitschwimmen und die entsprechenden Strukturen vor Ort schaffen. Die meisten aber haben weder die Profitabilität noch die Finanzmittel, um die dafür nötigen Investitionen zu stemmen. „Für viele mittelständische Zulieferer ist es fünf vor zwölf“, erklärt **Tom Sieber** von Oliver Wyman. „Jetzt rächt sich, dass sie in der Vergangenheit dem Absinken ihrer Profitabilität weitgehend tatenlos zugehört haben. Wenn sie nicht schnell handeln, setzen sie die Existenz ihres Unternehmens aufs Spiel, weil ihnen die Mittel für das Wachstum der Zukunft fehlen.“

Konsequenter denn je müssen die mittelständischen Zulieferer jetzt an ihrer **strategischen Positionierung** arbeiten – und dies langfristig gesehen. Dazu gehören unter anderem klare **Footprint- und Portfolio-Strategien**, aber auch die strategische Definition der werthaltigen Aktivitäten und des eigenen Wertschöpfungsbeitrages. Zugleich gilt es, nicht nur in Einkauf, Produktion oder Entwicklung gut aufgestellt zu sein. Die Herausforderung besteht darin, in allen Bereichen entlang der gesamten Wertschöpfungskette besser als die Wettbewerber zu agieren, um sich so differenzieren zu können. Dies umfasst die optimale Auswahl und Priorisierung von Projekten, eine professionelle Einkaufsorganisation, striktes Kostenmanagement, die Optimierung der Produktionseffizienz und -qualität sowie die Auslagerung von Logistikprozessen.

Darüber hinaus sollten die mittelständischen Zulieferer offen sein für alle **Finanzierungsoptionen** – seien es Unternehmensanleihen oder Nachrangdarlehen, sei es Kapitalzufluss durch Private-Equity-Gesellschaften oder andere strategische Investoren. „Der Grat zwischen Durchkommen und Abstürzen ist extrem schmal“, so Stolz. „Wer nicht ins Minus rutschen und einen Liquiditätsengpass riskieren will, sollte sich jetzt strategisch richtig ausrichten und operativ massiv auf Profitabilität trimmen.“

Logistiker sind Outsourcing-Vorbilder

Logistik- und Transportunternehmen sehen sich selbst als **Vorreiter** in Sachen **Outsourcing**. 70 Prozent der Entscheider halten das Potenzial für weitere Auslagerungen in ihrer Branche für bereits **ausgeschöpft**. Im Durchschnitt aller Branchen sind nur vier von zehn Führungskräften der gleichen Ansicht. Das sind Ergebnisse der Studie „**Erfolgsmodell Outsourcing 2013**“ von **Steria Mummert Consulting**. Vor allem für die Betreuung und die Weiterentwicklung von **IT-Anwendungen** (Application Management) setzen Logistikfirmen häufiger als andere Branchen auf externe Partner. 45 Prozent lagern den IT-Betrieb zumindest in Teilen aus, doppelt so viele wie im übergreifenden Vergleich. Der Grund: In der Logistik sind die elektronischen Abläufe besonders komplex, viele unterschiedliche IT-Lösungen und Geräte müssen

miteinander kommunizieren. Damit die Sendungsverfolgung über das Internet, das kundenfreundliche Retourenmanagement sowie die Packmittel- und Frachtraumoptimierung elektronisch gesteuert und fehlerfrei funktionieren, haben viele Versender Spezialisten für das Management ihrer IT ins Boot geholt.

„Liegen Anwendungsentwicklung, Wartung und Service sowie die Modernisierung der Software komplett beim Dienstleister, sparen sich die Versender den enormen Aufwand, bei jedem System selbst am Ball zu bleiben“, sagt **Uwe Denningmann**, Experte für die Transport- und Logistikbranche von Steria Mummert Consulting. „Gleichzeitig fördert die Zusammenarbeit mit Partnern die Bereitschaft, Abläufe weiter zu standardisieren. Damit steigern die Transporteure ihre Attraktivität für neue Kunden“, so Denningmann.

Transport- und Logistikunternehmen stehen dem Outsourcing von IT-Leistungen generell offener gegenüber als andere Wirtschaftszweige, beispielsweise Finanzdienstleister. Sie sind meist Teil internationaler Lieferketten und damit gewohnt, mit einer Vielzahl von Partnern zusammenzuarbeiten. Die Bedenken gegenüber dem Auslagern in andere Länder (Near- und Offshoring) sind in der Transport-sparte besonders gering ausgeprägt. Nur 30 Prozent äußern Bedenken, weil die auszulagernde Software samt Dokumentation nur auf Deutsch vorliegt – im Schnitt aller Branchen sind es 51 Prozent. Grund: Das Überwinden von Fremdsprachenhürden gehört für die Branche zum Tagesgeschäft, ebenso der Umgang mit unterschiedlichen Zeitzonen.

„Die Erfahrungen der Logistikunternehmen zeigen, dass sich viele vermeintliche Outsourcing-Hindernisse wie kulturelle und sprachliche Unterschiede überwinden lassen. Unternehmen anderer Branchen werden dies mit zunehmender globaler Vernetzung ebenfalls erkennen und ihre Skepsis gegenüber dem Auslagern von Tätigkeiten ins Ausland ablegen“, sagt **Daniel Just**, Experte für Sourcing-Fragestellungen von Steria Mummert Consulting.

Beratung & Studien

Verhaltene M&A-Aktivitäten in der Chemie

Die für das erste Halbjahr erwartete **Zunahme** an **Fusionen** und **Übernahmen** in der internationalen **Chemieindustrie** ist **ausgeblieben**. Angesichts einer günstigen Börsenlage und attraktiver Finanzierungsbedingungen ist diese Entwicklung überraschend. Einige große Transaktionen haben dennoch dafür gesorgt, dass das **Deal-Volumen wertmäßig** im ersten Halbjahr 2013 über dem des Vorjahres lag: Gegenüber dem Vorjahreszeitraum ist es um **22 Prozent gestiegen**. Diese Transaktionen gingen vor allem von **Private-Equity-Investoren** aus. Das geht aus einer aktuellen Studie hervor, in der **A.T. Kearney** die M&A-Aktivitäten in der internationalen Chemieindustrie untersucht hat. Die Studie bezieht sich auf das erste Halbjahr 2013.

Trotz positiver Entwicklungen an den Börsen war das erste Halbjahr 2013 von **steigender Aktienmarkt-Volatilität** gekennzeichnet. In Kombination mit der **anhaltenden wirtschaftlichen Unsicherheit** in **Europa** und den **USA** sowie dem konjunkturellen Abschwung in **China** hat dies zu Zurückhaltung bei den Investoren geführt. Hinzu kamen günstige Finanzierungsbedingungen, die letztlich die Anzahl verfügbarer Zielunternehmen verringert haben, da somit weniger Verkäufe zur Unternehmensfinanzierung erforderlich waren. Rechnet man das **Deal-Volumen** der ersten Jahreshälfte auf das Gesamtjahr 2013 hoch, so ergibt sich gegenüber 2012 lediglich ein Anstieg von **einem Prozent**. Erwartet worden waren indes drei Prozent.

Andererseits konnten Private-Equity-Unternehmen in der ersten Jahreshälfte einige große Transaktionen abschließen. So erwarb der Finanzinvestor **Carlyle Group** im Februar das Beschichtungsgeschäft von **DuPont**. Im April übernahm **Advent International** das Kunstharzgeschäft des amerikanischen Spezialchemiekonzerns **Cytec**

Industries. **Thomas Rings**, Partner und Leiter des weltweiten Beratungsbereichs Chemie und Öl bei A.T. Kearney, erklärt: „Die starke Zunahme des Deal-Wertes geht vor allem auf die Aktivität von Private-Equity-Unternehmen zurück. Strategische Käufer blieben aufgrund der wirtschaftlichen Unsicherheit vorsichtig.“

Besonders aufgrund des verlangsamten Wachstums in China und der zunehmenden Konsolidierung ist die Anzahl der Transaktionen innerhalb von **Entwicklungsländern** zurückgegangen. Wertmäßig jedoch haben diese Deals zugelegt und konnten ihren Anteil am gesamten Deal-Volumen um vier Prozent steigern. Während der Anteil der Transaktionen aus den USA konstant geblieben ist, konnten die USA wertmäßig deutlich zulegen.

Joachim von Hoyningen-Huene, Principal in der Chemie und Öl Practice von A.T. Kearney und Autor der Studie, erläutert: „Die Top-3-Deals des vergangenen Halbjahrs wurden allesamt von US-Unternehmen abgeschlossen: Carlyle–Dupont Coatings, die Akquisition der Basischemikalien von PPG durch Georgia Gulf und der Kauf von Permian Mud Service durch Ecolab Inc.“ Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Anteil von US-Investoren am gesamten wertmäßigen Deal-Volumen um 14 Prozent. In **Europa** zeigt sich ein **umgekehrter** Trend. Während das Deal-Volumen zwar stabil geblieben ist, ist der wertmäßige Anteil der europäischen Investoren am Gesamtmarkt stark zurückgegangen. Hier war die europäische **Finanzkrise** deutlich spürbar. Die wertmäßig größten Transaktionen hatten vor allem den Zukauf von **Kompetenzen** oder aber eine **regionale Expansion** zum Ziel. Auch **Portfolio-Erweiterungen** und **Rückwärtsintegration** spielten eine große Rolle.

Vor allem **chinesische Unternehmen** waren verstärkt involviert in große, grenzüberschreitende Transaktionen. Schwerpunktmäßig ging es darum, den Zugang zu Rohstoffen und Fördertechnologien, insbesondere für Schiefergas, zu sichern. Diese Entwicklung verstärkt einen bereits bestehenden Trend: In den letzten Jahren haben die Investitionen von **Schwellenländern** in **etablierten Ländern** kontinuierlich **zugelegt**. Die Investitionen von **entwickelten Ländern** in **Schwellenländern** sind hingegen seit geraumer Zeit **rückläufig**.

Hierzu Rings: „Möglicherweise läutet diese Entwicklung einen längerfristigen Trend zu Investitionen im eigenen Land beziehungsweise Kulturkreis ein. Das wäre ein spannender Paradigmenwechsel für die Branche.“

Im Bestreben, ihre **Portfolios neu auszurichten**, haben sich internationale Chemieunternehmen von Aktivitäten getrennt, die **nicht** zum **Kerngeschäft** gehörten. Diese wiederum stellten attraktive Übernahmeziele für Private-Equity-Investoren dar. Diese großen Übernahmen führten auch zu einem Anstieg der Deal-Aktivität bei den **Spezialchemikalien**. Wie erwartet, stieg ihr Anteil am gesamten Deal-Volumen gegenüber dem petrochemischen Sektor, und zwar um drei Prozent.

Außerdem hat durch die großen Private-Equity-Deals vor allem in den USA die M&A-Aktivität im **Wert** zugelegt. Die großen petrochemischen Unternehmen hingegen waren nicht in den großen Transaktionen involviert. Sie haben sich vielmehr auf interne Projekte konzentriert, die aufgrund günstiger Rohstoffe besonders attraktiv waren. Von Hoyningen-Huene erläutert: „Günstige Rohstoffe eröffnen den großen Spielern der Petrochemie in den USA momentan attraktive organische Investitionsmöglichkeiten. Die hohe Renditeerwartung dieser internen Projekte zieht Kapital von externen Akquisitionen ab. Der Hunger nach Übernahmen in diesem Sektor in den USA ist daher im Augenblick gering.“

Strukturwandel beschert warmen Regen

Es macht einfach gute Laune, wenn sich die **Rahmenbedingungen** des Wirtschaftslebens so rapide ändern wie in unseren Tagen – zumindest, wenn man sein Geld mit **Beratungsleistungen** verdient. Denn der **Managementberatungs-Markt** in Deutschland hat 2012 sein rasantes Wachstumsniveau der Vorjahre halten können. Die vom

Marktforscher **Lünendonk** jüngst befragten Managementberatungs-Unternehmen stellen dies mit einer durchschnittlichen Steigerungsrate von **zehn Prozent** eindrucksvoll unter Beweis. Das erneut zweistellige Wachstum liegt auch 2012 weiter über dem Durchschnitt des vergangenen Jahrzehnts.

Und es geht wohl so weiter: Nachdem die Geschäftsjahre 2011 und 2012 für die überwiegende Zahl der 63 Managementberatungs-Unternehmen, die in diese Studie einbezogen wurden, erfolgreich verlaufen sind, sehen die meisten Befragungsteilnehmer die Entwicklung ihrer **Umsätze** in der nahen Zukunft auch weiterhin **recht optimistisch**. Keines der Unternehmen rechnet im laufenden Jahr 2013 mit rückläufigen Umsätzen und nur zwei Prozent erwarten eine Stagnation ihrer Umsätze.

Bei der Umsatzentwicklung der einzelnen Unternehmen zeigen sich allerdings markante Unterschiede, die auf **strukturelle Veränderungen** im Markt hinweisen. So erhöhten 40 Prozent der Unternehmen ihren Inlandsumsatz um über zehn Prozent. 34 Prozent der Unternehmen weisen Umsatzzuwächse im Inland von über null bis zu zehn Prozent auf. Bei zehn Prozent der Befragten stagnierte der Inlandsumsatz. 16 Prozent der 63 analysierten Managementberatungen mussten auch 2012 Umsatzrückgänge hinnehmen.

Ein Engpass bleiben die richtigen **Mitarbeiter**: Das erfolgreiche Jahr 2012 war für die Managementberater zunehmend durch einen engen Arbeitsmarkt für qualifizierte Berater geprägt. So blieben 2012 viele offene Positionen unbesetzt, was auch zu der im Vergleich zum Umsatz niedrigeren Zunahme der Mitarbeiterzahlen beigetragen hat.

Ein beträchtliches Reservoir für das Beratungsgeschäft stellen **weibliche Arbeitskräfte** dar. Über alle Teilnehmerunternehmen hinweg gerechnet ergibt sich laut Angaben der Studienteilnehmer ein durchschnittlicher Anteil weiblicher Berater von **24 Prozent** (Median: 21 Prozent). Im Vergleich zum Vorjahr 2011 sind die Anteile der Beraterinnen spürbar **angestiegen**. Im laufenden Jahr 2013 wollen die befragten Unternehmen ihre weiblichen Kontingente weiter aufstocken. Die Planungen ergeben einen durchschnittlichen Anteil für das laufende Jahr von rund 27 Prozent (Median: 25 Prozent).

Der Mangel an qualifizierten Fachkräften hat natürlich auch seine angenehmen Seiten – für die angestellten Berater. „Es zeichnet sich bereits heute ab, dass sich die Beratungsunternehmen auch in den kommenden Jahren mit dem Mangel an Fachkräften auseinandersetzen müssen. Durch mehr Nachfrage und weniger Angebote entsteht ein Schub auf die Höhe der Gehälter. Die Bewerber wandeln sich zu Umworbenern“, sagt **Thomas Lünendonk**.

Die Verteilung der **Fluktuationsquoten** (Austritte gemessen an der Anzahl der Berater) zeigt einen Höhepunkt bei „über neun bis zwölf Prozent“ (34 Prozent) und eine weitere Häufung bei „über zwölf bis 15 Prozent“ (29 Prozent). Der Mittelwert (12,5 Prozent) und der Median (11,5 Prozent) liegen auch in diesem Bereich. Allerdings ist die Fluktuationsrate bei den zehn umsatzstärksten Unternehmen (Top 10) mit 18,2 Prozent (Median: 15 Prozent) deutlich höher, was auch mit der Personalpolitik der großen Beratungsunternehmen (up or out) zusammenhängen mag. Die übrigen Unternehmen weisen mit durchschnittlich 11,8 Prozent (Median: 10 Prozent) deutlich niedrigere Fluktuationsraten auf – noch.

Arbeitsrecht

Abmahnung eines Betriebsratsmitglieds

Das **Landesarbeitsgericht (LAG) Hessen** hatte sich mit dem Aufenthalt eines Betriebsratsmitglieds in einem **fremden Betrieb während der Arbeitszeit** zu befassen. Dem Betriebsrat war daher arbeitgeberseitig vorgeworfen worden, dass er sich in Räumlichkeiten aufgehalten habe, für die er nicht zuständig gewesen sei, da dieser Betrieb in den Zuständigkeitsbereich eines Betriebsrates „Technical Center“ fiel. Aufgrund dieser fehlenden Zuständigkeit sei dieser Aufenthalt nicht von seiner Betriebsrats Tätigkeit gedeckt, mit der Folge dass eine **Verletzung der Arbeitspflicht** vorliege. Zwar gehöre

auch dieser Betrieb zum Konzern, aber eben nicht zur Zuständigkeit dieses Betriebsrates. Hierzu gab es bereits eine zurückliegende **schriftliche Ermahnung**, weil er in diesen Räumlichkeiten – offensichtlich auf einem Betriebsrundgang – schon einmal angetroffen worden sei. Das Landesarbeitsgericht Hessen **bestätigte** diese Abmahnung. Das Betriebsratsmitglied sei nicht in dem Betrieb, für den er in den Betriebsrat gewählt war, angetroffen worden. Zwar kommt nach der Rechtsprechung des **Bundesarbeitsgerichts** eine Abmahnung wegen versäumter Arbeitszeit **nicht in Betracht**, wenn das Betriebsratsmitglied der **objektiv fehlerhaften Ansicht** war, eine **Betriebsratsaufgabe** wahrzunehmen, und es sich um die **Verkennung schwieriger oder ungeklärter Rechtsfragen** handelt. Vorliegend habe der Betreffende aber seine Arbeitspflicht verletzt, weil sich seine Betriebsratsstätigkeit nicht auf diesen Betrieb erstreckte und dies **evident** sei. Das von ihm geforderte Verhalten, seine Betriebsratsstätigkeit auf den Betrieb zu beschränken, für den er gewählt ist, sei daher mit der Abmahnung **zu Recht** geltend gemacht worden. Unabhängig hiervon war er im Abmahnungsschreiben auch darüber informiert, welche Räumlichkeiten zu seinem Arbeitsbereich gehören und dass er sich für die Ausübung von Betriebsratsstätigkeit bei seinem **Vorgesetzten abzumelden** hat. Diese von der Rüge des Fehlverhaltens unabhängigen Hinweise machten die Abmahnung auch nicht unklar, sie könne in der **Personalakte bleiben** (16 Sa 51/12).

Zahlungsansprüche durch Entfristungsklage

Das **Bundesarbeitsgericht** (BAG) hatte sich mit **Annahmeverzugsansprüchen** des Klägers zu befassen. Zuvor hatte der Kläger mit seiner **Befristungskontrollklage** gegen die Beklagte **rechtskräftig obsiegt**. Daraufhin verfolgte der Kläger Annahmeverzugsansprüche für Zeiträume, in denen seine Befristungskontrollklage noch wirksam war und die Beklagte ihn nicht beschäftigt hatte. Der auf das Arbeitsverhältnis des Klägers anwendbare **Tarifvertrag** sah eine **zweistufige Ausschlussfrist** vor. Auf der ersten Stufe waren Ansprüche innerhalb von vier Wochen/zwei Monaten nach Fälligkeit schriftlich zu erheben. Auf der zweiten Stufe verfielen alle abgelehnten Ansprüche, wenn sie nicht innerhalb von zwei Monaten nach der Ablehnung „gerichtlich geltend gemacht werden“. Die Beklagte berief sich insbesondere auf den **Verfall** der Ansprüche. Das BAG hielt die Revision des Klägers, der in beiden **Vorinstanzen unterlegen** war, für **begründet**. Seine Ansprüche seien **nicht** aufgrund der tarifvertraglichen Ausschlussfrist **verfallen**. Er habe durch die Erhebung der Befristungskontrollklage die zweite Stufe der Ausschlussfrist gewahrt. Tarifvertragliche Ausschlussfristen, die eine rechtzeitige gerichtliche Geltendmachung vorsehen, seien verfassungskonform dahingehend ausulegen, dass die vom Erfolg einer Bestandsschutzstreitigkeit (Kündigungsschutz- oder Befristungskontrollklage) abhängigen Ansprüche bereits **mit Erhebung der Bestandsschutzklage gerichtlich geltend gemacht** sind. Mit dieser Entscheidung und den Parallelentscheidungen gab das BAG seine bisherige Rechtsprechung **ausdrücklich auf**. Bislang musste der Arbeitnehmer seine Vergütungsansprüche beziffert einklagen, damit die Ansprüche nicht verfallen (9 AZR 352/10).

Kein Tendenzschutz für Klinikkonzern

Das **Landgericht Meiningen** hatte sich mit der **Besetzung des Aufsichtsrates** durch Arbeitnehmervertreter zu befassen. Hierbei handelt es sich um einen **Klinikverbund** mit insgesamt über 4 000 Beschäftigten. Zu dem Verbund gehören vier Akutkliniken an sechs Standorten in Oberfranken und Südthüringen, acht medizinische Versorgungszentren, ein Rettungsdienst, vier Seniorenzentren, eine Kurzzeitpflegeeinrichtung, zwei Heime für psychisch betroffene Menschen in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft und mehrere Servicegesellschaften, die zum Beispiel Dienstleistungen wie Catering auch für Dritte anbieten. Ursprünglich war der Aufsichtsrat des Klinikverbunds **parität-**

tisch mit Anteilseignern und Arbeitnehmervertretern besetzt. 2012 beschloss der Verbund, künftig **keine Arbeitnehmervertreter** mehr zu beteiligen. Hiergegen setzten sich Betriebsräte zweier Kliniken des Verbunds in einem **Statusfeststellungsverfahren** zur Wehr. Nach der Entscheidung des Landgerichts war diese Vorgehensweise **nicht** rechters. Denn der Klinikverbund wird vom Anwendungsbereich des **Mitbestimmungsgesetzes** erfasst, da es sich um eine **GmbH mit mehr als 2 000 Beschäftigten** handelt. Er **muss** daher seinen Aufsichtsrat **paritätisch** mit Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern besetzen. Das Mitbestimmungsgesetz findet zwar **keine Anwendung** auf Unternehmen, die **unmittelbar** und **überwiegend karitative Zwecke** verfolgen. Die Voraussetzungen dieses **Tendenzschutzes** sind hier aber **nicht erfüllt**. Insoweit kommt es nicht darauf an, ob die Mehrheit der Mitarbeiter in den karitativ tätigen Kliniken arbeitet. Maßgeblich ist vielmehr eine **Gesamtbetrachtung** des **Konzerns**. Nach dieser Gesamtbetrachtung liegt hier **kein** karitatives Unternehmen vor. Vor allem die **steuernde Muttergesellschaft** und die **Servicegesellschaften** des Konzerns verfolgen **keinen wohlwärtigen Unternehmenszweck**, so das Landgericht. Zudem ist es gerade Zweck des Verbunds, über Ländergrenzen hinweg einen wirtschaftlich erfolgreichen Konzern aufzubauen. Etwas anderes ergibt sich auch nicht aus den verschiedenen Satzungen und Verträgen. Denn hier ist nicht ausdrücklich verankert, dass das Ziel verfolgt wird, **keine Gewinne** zu erwirtschaften. Allerdings ist das Urteil noch **nicht rechtskräftig** (HK O 80/12).

Dr. Martin Pröpper,
Fachanwalt für Arbeits-
recht und Rechtsanwalt
der Kölner Kanzlei
Ulrich Weber & Partner
GbR, zum Schaden-
ersatz wegen verspäteter
Zeugniserteilung

Erteilt ein Arbeitgeber ein **Zeugnis inhaltlich falsch, verspätet** oder **gar nicht**, kann ein Arbeitnehmer hierauf **Schadenersatzansprüche** stützen. Das **Bundesarbeitsgericht** hatte sich mit einer Schadenersatzklage zu befassen, gestützt auf ein angeblich **zu spät** erteiltes Zeugnis (8 AZR 983/94). Der Sachverhalt war wie folgt gelagert: Der Kläger, Leiter der Finanzbuchhaltung, schied zur Jahresmitte aus den Diensten der Firma aus und erhielt **wenige Tage später** ein Zeugnis. Dieses Zeugnis wies er als **unakzeptabel** zurück und verlangte eine deutlich **bessere Leistungsbeurteilung**. Da die Firma **untätig** blieb, übersandte der Kläger ihr einen **Zeugnisentwurf**. Hierauf übersandte die Beklagte dem Kläger ein **neues Zeugnis**, das allerdings nur die Unterschrift eines **Prokuristen** trug. Hiermit war der Kläger im **Wesentlichen einverstanden**. Er verlangte aber einige **redaktionelle Änderungen** und die Unterzeichnung des Zeugnisses durch **beide Geschäftsführer**. Ein übersandtes Zeugnis der Beklagten mit geändertem Text, das von einem Geschäftsführer und dem Prokuristen unterschrieben war, wurde vom Kläger **zurückgewiesen**. Da zwischen den Parteien keine Einigung erzielt wurde, erhob der Kläger Klage beim Arbeitsgericht. Nach der **Güteverhandlung** erteilte die Beklagte ein vom Kläger **akzeptiertes** Zeugnis. Der Kläger machte aber gesondert **Schadenersatz** über drei Instanzen geltend, weil er sich **nicht habe bewerben können**. Dem folgte das Bundesarbeitsgericht **nicht**. Die **Beweislast** für die Kausalität, die objektive Pflichtwidrigkeit und den Schaden trägt der **Arbeitnehmer**. Macht der Arbeitnehmer einen Schadenersatzanspruch geltend, weil er wegen des fehlenden ordnungsgemäßen Zeugnisses einen Verdienstaufschlag erlitten habe, so muss er darlegen und gegebenenfalls beweisen, dass ein **bestimmter Arbeitgeber** bereit gewesen sei, ihn **einzustellen**, sich aber wegen des fehlenden oder mangelhaften Zeugnisses davon habe **abhalten** lassen. Allerdings kommen ihm sowohl hinsichtlich der haftungsausfüllenden Kausalität als auch hinsichtlich der Schadenshöhe **Beweiserleichterungen** zugute. Denn der positive Beweis, dass das fehlende Zeugnis ursächlich für den Schaden gewesen sei, wird häufig nicht zu führen sein. Der Arbeitnehmer muss **Anhaltspunkte** vortragen und beweisen, dass es gerade wegen des falschen oder fehlenden Zeugnisses nicht zu seiner Einstellung gekommen ist. Ausreichend und notwendig ist eine **gewisse Wahrscheinlichkeit** des Ursachenzusammenhangs. Demgemäß kann der Arbeitnehmer zum Beispiel vortragen, ein bestimmter Arbeitgeber sei **ernsthaft interessiert** gewesen

und die **Zeugnisfrage** sei zur **Sprache gebracht** worden. Die Darlegungs- und Beweislast dafür, dass die Nichterteilung, die verspätete Erteilung oder die Erteilung eines unrichtigen Zeugnisses für einen Schaden des Arbeitnehmers ursächlich gewesen ist, liegt beim Arbeitnehmer. Es gibt auch **keinen Erfahrungssatz** dahin, dass bei einem **leitenden Angestellten** das Fehlen des Zeugnisses die Ursache für den Misserfolg von Bewerbungen um einen anderen Arbeitsplatz gewesen sei. Der Arbeitnehmer muss in einem solchen Fall darlegen und im Streitfall beweisen, dass ein bestimmter Arbeitgeber bereit gewesen sei, ihn einzustellen, sich dann aber wegen des fehlenden Zeugnisses davon habe abhalten lassen.

Impressum

Verlag: PSC GmbH, Schönfeldstraße 10, 80539 München,
Tel. 089 - 28659305, Fax 089 - 2800998,
E-Mail: redaktion@dossierB.de

Redaktion: Peter Carl (verantw.)

Schlussredaktion: Manfred Grögler

Erscheinungsweise: wöchentlich freitags (bei E-Mail- und Fax-Empfang)

Bezugspreis: EUR 325,- jährlich (+ 7 % Mehrwertsteuer und Versandkosten)