

4. Auflage

Kompendium 2014

Kanzleien im Arbeitsrecht

www.haufe.de/personal

personalmagazin
MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION



Auswahl: Wie Sie den passenden Anwalt finden

Kündigung: So lösen Sie typische Fälle richtig

Porträt: Führende Wirtschaftskanzleien stellen sich vor

HAUFE.



Editorial

Michael Miller, Redakteur Personalmagazin

Liebe Leserinnen und Leser,

der Kanzleimarkt bleibt weiter in Bewegung. Auch im vergangenen Jahr haben vermehrt Arbeitsrechtler den Alltag in Großkanzleien mit jenem in Boutiquen getauscht, haben sich Partner getrennt und mit anderen Spezialisten zu kleineren oder neuen Einheiten zusammengefunden. Das Angebot der arbeitsrechtlichen Rechtsberatung hat sich dadurch erweitert. Eine Dynamik, die den Markt nach und nach unübersichtlicher macht.

Nicht zuletzt deshalb geben wir Ihnen dieses Kompendium als Hilfestellung an die Hand und möchten Sie bei der Auswahl des passenden Beraters unterstützen. So bekommen Sie einen Eindruck vom Profil und Geist der Kanzleien, die sich ab Seite 24 vorstellen. Zudem haben wir die Vor- und Nachteile wichtiger Auswahlinstrumente zusammengestellt (ab Seite 6) sowie von einem Arbeitsrechtler im Unternehmen und von einem Arbeitsrechtler einer Kanzlei Antworten dazu erhalten, worauf es bei der Zusammenarbeit ankommt und wie sich mögliche Schwierigkeiten von vornherein vermeiden lassen (Seite 10).

Schwierigkeiten hinsichtlich des deutschen Arbeitsrechts erwartet Professor Martin Henssler von der Universität zu Köln. „Unser Arbeitsrechtssystem ist in vielen Bereichen zu wenig auf die künftigen Anforderungen des deutschen Arbeitsmarkts ausgerichtet“, erklärt der renommierte Arbeitsrechtler im Interview (Seite 20). Neben deutlicher Kritik auch an der aktuellen Regierungspolitik („das deutsche Arbeitsrecht ist intransparent, inkohärent und lückenhaft“) liefert er am Beispiel der aktuellen Themen Befristung, Leiharbeit, Werkvertrag oder Tarifeinheit auch Anregungen und Hinweise für ein zukunftsorientiertes Arbeitsrecht.

Kritik, Anregungen oder Hinweise sind auch wichtige Impulse für uns, um dieses Nachschlagewerk weiterzuentwickeln. Daher freuen wir uns auf Ihr Feedback gerne per E-Mail unter redaktion@personalmagazin.de.

Ihr
Michael Miller

Inhalt

| | |
|------------------|----|
| Editorial | 03 |
|------------------|----|

Fachartikel

| | |
|--|----|
| > Anwaltssuche: Wie Sie den richtigen Anwalt für Ihr Anliegen finden | 06 |
| > Interview: So arbeiten Anwalt und Personaler gut zusammen | 10 |
| > Studie: Warum der Fachanwaltstitel für Arbeitsrechtler lukrativ ist | 12 |
| > Entlassung: Vier typische Kündigungsfälle und wie Sie damit umgehen | 16 |
| > Interview: Professor Martin Henssler über ein zukunftsfähiges Arbeitsrecht | 20 |
| > BAG: Wichtige Urteile der vergangenen Monate und was für Sie daraus folgt | 22 |

Anbieterpräsentationen

Wirtschaftskanzleien mit mehr als 20 Arbeitsrechtlern

| | |
|--|----|
| > Beiten Burkhardt Rechtsanwaltsgesellschaft mbH | 26 |
| > DLA Piper UK LLP | 28 |
| > Kliemt & Vollstädt | 30 |
| > Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH | 32 |
| > Seitz Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft | 34 |

Wirtschaftskanzleien mit weniger als 20 Arbeitsrechtlern

| | |
|-------------------------------|----|
| > Esche Schümann Commichau | 38 |
| > McDermott Will & Emery | 40 |
| > Menold Bezler Rechtsanwälte | 42 |

Arbeitsrechtlich spezialisierte Kanzleien

| | |
|-------------------------|----|
| > Küttner Rechtsanwälte | 46 |
| > Maat Rechtsanwälte | 48 |

| | |
|------------------|----|
| Impressum | 50 |
|------------------|----|

Anwaltssuche

Wie Sie den Richtigen finden

Klein, aber oho? Spezialisierte Kanzleien, sogenannte Boutiquen, liegen im Trend und etablieren sich neben den klassischen Full-Service-Anbietern. Das macht den Markt jedoch unübersichtlicher und die Suche nach dem passenden Anwalt schwieriger – sofern Unternehmen nicht die richtigen Auswahlinstrumente nutzen.

Autor: Silvio Fricke

Es gibt wenige Rechtsgebiete, die mit solch einer großen Anzahl an anwaltlichen Beratern aufwarten wie das Arbeitsrecht. Dies mag zum einen daran liegen, dass das Arbeitsrecht nun mal in jedem Unternehmen und für jeden Arbeitgeber eine essenzielle Rolle spielt. Andererseits sichert die Kompetenz in der arbeitsrechtlichen Beratung Kanzleien und Anwälten eine nie versiegende Einnahmequelle. Hinzu kommen viele Schnittstellenthemen mit arbeitsrechtlichem Bezug, die anwaltlichen Beratern aus Nebensegmenten des Markts – standesrechtlich zulässig oder nicht – ebenfalls den Zugang zu Unternehmen ermöglichen. Als Beispiele seien die betriebliche Altersversorgung und die Vergütungsberatung genannt.

Wer die Wahl hat ...

Sofern Arbeitsrechtler in Unternehmen einen externen Berater auswählen können, sollen oder dürfen oder in diesen Prozess zumindest eingebunden sind, stehen diese vor einem umfangreichen Angebot mit vielfältigen „Markenbotschaften“ der Anbieter: Da gibt es den Full-Service-Anbieter und die hoch spezialisierte „Boutique“, oder auch die internationale Großkanzlei. Und freilich existiert der langjährige Berater des Unternehmens im Arbeitsrecht, ehemals beispielsweise aufgrund einer persönlichen Empfehlung des ehemaligen Rechtsabteilungsleiters des Unternehmens ins Mandat geholt. Nicht zuletzt genannt sei ein „Panel“ beispielsweise eines US-amerikanischen Konzerns für die Rechtsberatung aller Tochtergesellschaften im Ausland. Die US-Zentrale legt nahe, die in diesem „Panel“ unter anderem für das Gebiet des Arbeitsrechts gemeinsam mit der Einkaufsabteilung gefundenen Kanzleien stärker zu nutzen, um die getroffenen Honorarvereinbarungen und vor allem die Sonderrabatte dort zu aktivieren. Dennoch weiß die gleiche Zentrale um die Notwendigkeit, auch regional eigenständig ausgewählte anwaltliche Berater zuzulassen.

Am Beginn der Suche nach dem passenden externen Rechtsberater im Arbeitsrecht stehen daher etwa folgende Fragen: Welche typischen Auswahlinstrumente kann ich einsetzen? Was bringen sie? Wie kann ich den Weg zu einer Auswahlentscheidung aktiv managen? Auf diese Fragen die richtigen Antworten zu finden, kann im Einzelfall von zentraler, finanzieller Bedeutung sein. Daher seien im Folgenden die

Instrumente dargestellt, die häufig in einem Auswahlprozess, meist in Kombination, zum Einsatz kommen.

Zum Einstieg: Juristische Informationsdienste nutzen

Ausgehend vom Anspruch, den „besten“ arbeitsrechtlichen Berater für das eigene Projekt in einem großen Anbietermarkt zu finden, ist es nur legitim, den in den letzten Jahren stark gewachsenen Markt an juristischen Informationsdiensten zu nutzen. Verschiedene Anbieter wollen gerade durch Kanzleibewertungen, Rankings und Empfehlungslisten Transparenz in die Dienstleistung Rechtsberatung bringen und Orientierungshilfe geben. Klar ist aber auch, dass etwaige Bewertungen und Rankings von Kanzleien im Arbeitsrecht und deren Anwälte dort – etwa im Juve-Handbuch, durch Chambers oder Legal 500 oder durch Wirtschaftszeitungen – immer subjektiven Beurteilungen einzelner oder mehrerer Personen entspringen. Diese Beurteilungen beruhen teilweise auf den Selbstdarstellungen der Kanzleien und beziehen auch nur die Kanzleien ein, die wiederum im Blickfeld der einzelnen Redaktion sind. Das – und das liegt in der Natur der Sache – bedeutet, dass natürlich nicht jede Kanzlei mit dem Anspruch, gute arbeitsrechtliche Beratung anzubieten, von Anfang an einbezogen ist.

Sicherlich können diese Informationsdienste – die im Übrigen nicht immer zu gleichen Bewertungen kommen – am Beginn einer Recherche zur möglicherweise „besten Beratung“ stehen. Mehr als eine erste Orientierung können und sollten diese Marktübersichten aber nicht sein.

Der sichere Weg: Die Empfehlung

Nach wie vor gelangen Anwälte aufgrund persönlicher Empfehlungen am häufigsten ins Mandat. Wichtig zudem: Es werden meist nicht Kanzleien, sondern einzelne Anwälte empfohlen. Letzteres ist kein Wunder, hängt doch bei Inanspruchnahme der Dienstleistung Rechtsberatung sehr viel von der Person des Beratenden ab. Insofern ist auch dieser Weg, sich eine Empfehlung bei Kollegen und Bekannten zu holen, mehr als legitim – zumindest dann, wenn es darum geht, Kanzleien und Anwälte für eine erste „Short List“ zu sammeln. Dabei sollten die Empfehlungen aus dem eigenen Unternehmen besonders berücksichtigt werden; in einem zweiten Schritt sodann die Empfeh-



Die Qual der Wahl:
Unternehmen sollten bei der Auswahl des Rechtsberaters die passenden Instrumente nutzen.

Unternehmen, die regelmäßig externe arbeitsrechtliche Beratung einholen wollen, sollten nicht unter Zeitdruck nach dem passenden Anwalt suchen, sondern den Anwaltsmarkt langfristig screenen.

lungen unternehmensfremder Kontakte. Der Grund dafür, dass eine Empfehlung häufig auch zu einem Auftrag beim empfohlenen Anwalt führt, liegt auf der Hand: Der Empfehlungsgeber steht (unbewusst) für seine Empfehlung gerade. Eine solche unternehmensintern abzugeben, verlangt vom Empfehlungsgeber einen entsprechend hohen Zustimmungsgrad zu seiner Empfehlung.

Generell ist jedoch bei Empfehlungen auch Vorsicht geboten: Ist klar, wie der Empfehlungsgeber selbst an den Berater gekommen ist? Ist die Situation des Rechtsrats vergleichbar? Wird zum Beispiel eine Beratung für ein grenzüberschreitendes Projekt gesucht, mag die Empfehlung einer seit Jahren im Arbeitsrecht beauftragten Kanzlei zu ausschließlich Deutschland betreffenden Fragen nur begrenzt hilfreich sein. Letztlich

sollte auch einer Empfehlung mindestens eine eigene persönliche Recherche folgen. Dies gilt insbesondere dann, wenn Empfehlungen Dritter gefolgt wird, die einem persönlich unbekannt sind, etwa weil diese aus Umfragen oder ähnlichen Formaten genommen werden.

Nicht immer geeignet: Ausschreibungsverfahren

Beliebt, zugleich aber auch heikel, ist die Einholung schriftlicher Angebote für die externe Beratung, zum Beispiel mit Blick auf ein konkretes Projekt oder die zeitliche befristete Dauerberatung. Dem Pitch-Verfahren geht in der Regel die Anfertigung von zum Teil sehr umfangreichen Fragelisten des Unternehmens voraus. In schriftlichen Präsentationsunterlagen antworten die Kanzleien darauf. In einem weiteren Schritt präsentieren die Anwälte der infrage kommenden Kanzleien ihre Lösungsansätze. Dabei sollten Unternehmensvertreter in jedem Fall darauf achten, dass alle Anwälte, die künftig für das Unternehmen tätig werden sollen, bei einer solchen Präsentation vor Ort sind.

Aufgrund des damit verbundenen Aufwands, der teilweise nicht unabhängigen Entscheidung des Arbeitsrechtlers im Unternehmen sowie der teils begrenzten Aussagekraft der von der Kanzlei eingereichten schriftlichen Unterlagen ist ein solcher Prozess jedoch nicht unproblematisch. So hat ein solches Ausschreibungsverfahren meist unternehmenseigenen Spielregeln zu folgen, kann durchaus komplex sein und die Prozessverantwortung liegt häufig bei den Mitarbeitern der Einkaufsabteilung. Unweigerlich ist die Einkaufsabteilung auch bei der Entscheidungsfindung beteiligt, die im Anschluss an den Vergleich aller Angebote zu erfolgen hat. In vielen Fällen wird jedoch die subjektive Auswahlentscheidung eines Einkäufers anhand schriftlicher Unterlagen

etwas anders ausfallen als die eines Unternehmensjuristen. In manchen Fällen führt die Einkaufsabteilung solche Ausschreibungsverfahren sogar völlig autonom durch. Die Fachabteilungen, beziehungsweise die Arbeitsrechtler müssen – oder besser gesagt sollen – sodann mit der Dienstleisterwahl der Einkäufer leben.

Letztlich ist die Aussagekraft der schriftlichen Unterlagen begrenzt, denn sie verraten nichts darüber, ob die Chemie zwischen Anwalt und Auftraggeber stimmt, ob ein Anwalt pragmatisch arbeitet oder wissenschaftlich detailliert vorgeht und nicht zuletzt wie effizient ein Anwalts-Team in der konkreten Mandatsbearbeitung sein wird. Daher kann und sollte es auch nicht das Ziel sein, ausschließlich solche Unterlagen als Grundlage für eine objektive Beurteilung heranziehen zu wollen, zumal sich die Darstellungen der Kanzleien oft nur minimal unterscheiden. Zwar kann die Auswahl eines Rechtsberaters durch das Unternehmen und der Weg dorthin infolge eines (mehrstufigen) Auswahlverfahrens transparent(er) gemacht werden – was in Zeiten der allgegenwärtigen Compliance sicherlich hilfreich ist. Ob jedoch ein umfangreiches, möglichst nach objektiven Kriterien gestaltetes Auswahlverfahren angestoßen werden soll, bei dem die Verfahrenshoheit (auch) bei der

Einkaufsabteilung liegen kann, sollte gut überlegt sein. Sinnvoll erscheinen solche aufwendigen Verfahren nur, wenn es um klar definierte Projekte geht, insofern die unterbreiteten Angebote und die dort beschriebenen Beratungsleistungen einigermaßen vergleichbar sind. Sofern die ausgeschriebene Beratungsleistung aber überwiegend strategischer Natur ist und daher auch unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten infolge des Rechtsrats bestehen können, ergibt sich die Qualität dieser Überlegungen mit all ihren Folgen sicherlich nicht aus den Angebotsunterlagen. Auch können Angebotsunterlagen Verhaltensweisen Dritter nicht berücksichtigen, etwa das Verhalten eines Betriebsrats im Rahmen einer anstehenden Restrukturierung. Jedes seriöse Angebot wird Vorbehalte für den zeitlichen Aufwand mit Blick auf anstehenden Verhandlungsrunden oder Eskalationsszenarien aufnehmen müssen. Denn natürlich werden auch die preislichen Vorstellungen der Kanzleien abgefragt und – sobald dies der Fall ist und alle Antwortbögen vorliegen – die angegebenen Preise miteinander verglichen. Bewusst oder unbewusst wird bei der weiteren Entscheidungsfindung mindestens bei Einkauf und Budgetholdern immer dieser Preisvergleich eine Rolle spielen.

Was sind Rechtsanwalts-Boutiquen?

Haute Couture, teure Bekleidung nach Maß gefertigt, keine Ware von der Stange – das verbindet man mit dem Begriff „Boutique“, der aus der Modeszene geläufig ist. Im Zusammenhang mit Rechtsanwaltskanzleien steht der Begriff für einen Trend in den letzten Jahren: Mehrere Rechtsanwälte, die oft in Großkanzleien beschäftigt waren, gründen eine auf ein bestimmtes Rechtsgebiet spezialisierte Kanzlei. Gerade im Arbeitsrecht haben die Boutiquen neben den internationalen Kanzleien ihre Berechtigung. In groben Zügen lassen sich die Vor- oder Nachteile für Mandanten wie folgt zusammenfassen:

Vorteile:

- hoher fachlicher Spezialisierungsgrad in der Außenwirkung
- flache Hierarchien in den Beraterteams
- straffe Kanzleistruktur mit kurzen Entscheidungswegen
- große Transparenz für Marktteilnehmer hinsichtlich der angebotenen Rechtsberatung

Nachteile:

- meist fehlt spezialisierte Fachkompetenz mit Blick auf andere Rechtsgebiete für eine fachübergreifende Beratung
- auch wenn erste Boutiquen inzwischen auf internationale Netzwerke zurückgreifen, um grenzüberschreitende Beratung anbieten zu können, haben vor allem internationale Großkanzleien mit Blick auf die Effektivität internationaler Teams (noch) die Nase vorn.

Noch selten genutzt: Ein Anwaltsnetzwerk managen

Eine Entscheidung unter Zeitdruck zu fällen, kann in manchen Lebenslagen von Vorteil sein. So ist es wissenschaftlich belegt, dass Wohnungssuchende unter Zeitdruck die bessere Entscheidung treffen und damit glücklicher sind. Wenn es aber darum geht, die bedeutende Auswahl eines möglicherweise langjährigen Rechtsberaters nach bestem Gewissen vorzunehmen, beginnen erste Unternehmen, die Entscheidung zunächst von der zeitlichen Komponente zu entkoppeln. Das bedeutet: Die Verantwortlichen in den Unternehmen beschäftigen sich fortlaufend mit der Frage nach dem geeigneten arbeitsrechtlichen Berater und nicht erst dann, wenn innerhalb kürzester Zeit eine Entscheidung herbeigeführt werden muss. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, die derzeit sehr starken Veränderungen am Rechtsberatungsmarkt beispielsweise im Bereich der arbeitsrechtlich orientierten Kanzleien fortwährend zu berücksichtigen.

Meist unter Einbezug aller Kolleginnen und Kollegen, die voraussichtlich in der Fachabteilung oder in anderen Teams mit einem externen Arbeitsrechtler zusammenarbeiten würden (Rechtsabteilung, Personalabteilung et cetera), werden im ersten Schritt Rechtsanwälte mit Schwerpunkt im Arbeitsrecht auf einer ersten Vorschlagsliste gesammelt. Die Gründe dafür, weshalb einzelne Namen auf dieser Liste landen, sind kurz zu benennen, um ausschließlich und offensichtlich private Hintergründe auszuschließen. So werden anwaltliche Berater aufgelistet, die beispielsweise durch eine hohe Reputation (etwa über Fachbeiträge) oder einen hohen Spezialisierungsgrad auf einem für das Unternehmen relevanten Gebiet dem einen oder anderen Mitar-

| Auswahlinstrument | Vorteil | Nachteil |
|--|--|---|
| Juristische Informationsdienste | Inzwischen etablierte Anbieter, die eine erste Orientierung ermöglichen | Bewertungen, Rankings sind immer subjektiv, entstehen teilweise nicht transparent |
| Auf Empfehlung handeln | Empfehlungsgeber muss für seine Aussage einstehen, was für eine hohe Trefferwahrscheinlichkeit spricht | Empfehlung hilft nicht, wenn die Situation beim Suchenden (auch nur ein klein wenig) anders ist als beim Empfehlungsgeber |
| Ausschreibungsverfahren | Sinnvoll, wenn klar definierte Projekte zu vergeben sind | Reiner Preisvergleich verbaut die Sicht auf die Qualität |
| Anwaltsnetzwerk managen | Screening und Recherche sind stets auf dem aktuellen Stand; Entscheidungen können schnell gefällt werden; (kostengünstige) Testszenarien möglich | Zeitintensiveres Verfahren, unter anderem wegen der fortlaufenden Aktivitäten |

beiter möglicherweise schon persönlich bekannt sind. Ebenso werden direkte Empfehlungen aus den Netzwerken der Kolleginnen und Kollegen Teil dieser Übersicht. Sodann beginnen zumeist zwei Prozesse parallel: Die Reputation der Kanzleien, aus denen die Anwälte stammen, werden kurz verifiziert. Hier bietet sich an, auch mit dem Angebot der juristischen Informationsdienste zu arbeiten. Wichtiger sollten allerdings die eigenen Präferenzen sein, etwa wenn auf regionale Nähe oder Berufserfahrung Wert gelegt wird.

Der zweite Prozess fokussiert sich darauf, die anwaltlichen Berater und deren Kanzleien, die in der engeren Auswahl stehen, gezielt, frühzeitig und möglichst persönlich kennenzulernen. Dies kann durch unterschiedliche Maßnahmen geschehen, beispielsweise indem der Verantwortliche im Unternehmen die arbeitsrechtlichen Serviceangebote einer Kanzlei – sofern vorhanden – regelmäßig in Anspruch nimmt und etwa Einladungen zu Kanzleiseminaren gezielt dazu nutzt, erste Eindrücke von einzelnen Personen zu erhalten. Die so ins Blickfeld geratenen Anwälte können Unternehmen anschließend ab und an gezielt ansprechen, zum Beispiel wenn es darum geht, dass die Fachabteilung zu neuen gesetzlichen Regelungen ein kurzes Briefing erhalten will – im besten Fall im Rahmen eines persönlichen Termins. Zu diesem Treffen sollten möglichst viele Mitarbeiter hinzugezogen werden, um mehrere individuelle Eindrücke zur Person des Anwalts festzuhalten. Im Übrigen: Viele externe Rechtsberater wissen genau, wie sie sich in solchen Situationen zu verhalten haben und führen derartige Briefings kostenlos oder zumindest sehr effizient durch. Denn auch sie sind an der Anbahnung eines Mandatsverhältnisses interessiert. Dieser Hebel wird zunehmend – und richtigerweise – durch Unternehmen genutzt. Um bei diesem „Screening“ auch eine Art Vergleichbarkeit zu schaffen, können Unternehmen mehrere Anwälte gleichzeitig bitten, ausgewählte Themen und Fragestellungen zu bearbeiten. Das lässt valide Eindrücke nicht nur zur persönlichen Chemie, sondern etwa zur Ar-

beitsweise auch im künftigen Mandatsverhältnis zu. Die Eindrücke und Bewertungen aus diesem „Screening“ sollten festgehalten und einer regelmäßigen Diskussion innerhalb der Fachabteilung(en) unterzogen werden. Zudem muss freilich die Liste der identifizierten anwaltlichen Berater, die für eine Zusammenarbeit infrage kommen, „atmen“. Das bedeutet: Neue Namen können jederzeit zugeführt, bereits existierende Einträge aus der Liste gestrichen werden.

Steht dann eine Auswahlentscheidung an, kann sehr schnell auf das stets fortlaufende Abteilungsscreening zurückgegriffen werden. In vielen Fällen hat sich bereits ein Favorit herausgebildet, mit dem ohne weitere umfangreiche Auswahlverfahren oder Ähnlichem direkt das Gespräch zur Mandatanbahnung aufgenommen wird.

Die Vorteile dieses Vorgehens:

- Die Meinungsbildung erfolgte unter Einbezug vieler Personen,
- die Eindrücke aller Beteiligten sind aktuell und
- der oder die Anwälte sind noch vor Start einer Zusammenarbeit bereits persönlich bekannt.

An dieser Stelle endet der Prozess allerdings noch nicht, er ist quasi ein fortlaufender. Denn die Erfahrungen aus der konkreten Zusammenarbeit mit einem Anwalt beziehungsweise einer Kanzlei werden erneut erfasst. Dieser letzte Prozessabschnitt wird von vielen Unternehmen bereits seit mehreren Jahren umgesetzt. Das beschriebene, einer Auswahlentscheidung vorangehende „Screening“ haben allerdings erst wenige Arbeitsrechtler in den Unternehmen für sich entdeckt. Es ist jedoch äußerst effizient. «



Silvio Fricke ist Geschäftsführer des Bundesverbands der Arbeitsrechtler in Unternehmen e. V. (BVAU). Davor war er Business Development Manager der Arbeitsrechtsteams von Allen & Overy sowie Hogan Lovells.

Beratungspraxis

„Keine verbrannte Erde hinterlassen“

Es gibt einige Faktoren, auf die Personaler in der Zusammenarbeit mit Anwälten Wert legen. Der Präsident des Bundesverbands der Arbeitsrechtler in Unternehmen und der Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht im Deutschen Anwaltsverein erklären, worauf es nach ihrer Erfahrung ankommt.

Das Interview führte Michael Miller (Red.)

Personalmagazin: Herr Zumkeller, wenn Sie einen Auftrag an einen externen Rechtsanwalt für ein arbeitsrechtliches Mandat vergeben, worauf kommt es für Sie in der Zusammenarbeit an?

Alexander Zumkeller: Aus meiner Sicht ist es entscheidend, dass ein externer Anwalt das Unternehmen, dessen Struktur und dessen Umfeld durchschaut, sowie nach Möglichkeit die externen Stakeholder – je nach Fall Anwälte, Richter, Gewerkschaftsvertreter – tatsächlich kennt und weiß, wie sie agieren. Das unterscheidet die Beratung im HR-Bereich oder im Arbeitsrecht auch von jener in anderen Rechtsgebieten. Der beauftragte Anwalt muss schnell verstehen, wie die Abläufe in diesem speziellen Unternehmen sind, wie das Unternehmen tickt.

Personalmagazin: Herr Schipp, auf welche Erwartungen in der Zusammenarbeit treffen Sie, wenn Sie arbeitsrechtlich beraten?

Johannes Schipp: Das hängt sicherlich auch davon ab, welche Strukturen vorhanden sind und ob das Unternehmen eigene Arbeitsrechtler an Bord hat. Gerade familiengeführte, mittelständische Unternehmen beschäftigen kaum mehr als einen Arbeitsrechtler. Dann geht es – auch mit meiner Erfahrung aus anderen Unternehmen – darum, eine Strategie zu entwickeln, um eine Lösung für das Problem zu erreichen. Dazu bedarf es manchmal auch des Eingeständnisses, dass die Ausgangslage ungünstig ist – was in der ersten Diskussion so mancher Unternehmerpersönlichkeit schwer zu vermitteln ist. Nur wenn man

den Dingen ins Auge blickt und das Risiko richtig analysiert, lässt sich jedoch eine vernünftige Strategie entwickeln.

Personalmagazin: Und was verlangen größere Unternehmen?

Schipp: Ein Unternehmen, das eine ganze Abteilung mit Arbeitsrechtlern beschäftigt, erhofft sich eher einen Diskussionspartner in schwierigen Fragen. Je mehr arbeitsrechtliche Kompetenz im Unternehmen vorhanden ist, so mein Eindruck, umso wichtiger ist die Diskussion auf Augenhöhe. Das bedeutet auch: Die Unternehmensjuristen möchten am Ende nicht feststellen, dass sie es versäumt haben, externe Expertise einzuholen. Wenn ich daher etwa einen schwierigen Rechtsstreit zum Thema „Altersversorgung“ führe, ist es den Beteiligten wichtig, dass ich eine notwendige forensische Erfahrung mitbringe. Diese ist bei den Unternehmensjuristen häufig nicht in dem Maße vorhanden.

Zumkeller: Unterschätzen Sie die Unternehmensjuristen nicht! Wenn Sie, wie ich zum Beispiel, viele Jahre im Arbeitgeberverband tätig waren, dann haben Sie jede Menge forensische Erfahrung. Gerade aus dieser Erfahrung heraus kann ich jedoch auch bestätigen, dass – wie es Herr Schipp dargestellt hat – kleine und mittelständische Unternehmen auch strategische Überlegungen von ihrem Anwalt erwarten. Bei größeren Unternehmen ist dies nach meiner Wahrnehmung anders. Natürlich nimmt man die Erfahrung des Externen sehr gerne an und greift



„Manche Anwälte unterschätzen, dass nach dem Prozess das Leben im Unternehmen weitergeht.“

Alexander Zumkeller ist Präsident des Bundesverbands der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU) und Head of HR Policies, Rewards & Benefits bei der ABB AG in Mannheim.



„Die Kostenfrage wird heutzutage häufiger gestellt. Konfliktrichtig ist das Thema jedoch nicht.“

Dr. Johannes Schipp ist Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht im Deutschen Anwaltsverein (DAV) und Partner der Kanzlei T/S/C Fachanwälte für Arbeitsrecht.

darauf zurück. Zumindest strategische Vorüberlegungen fassen diese Unternehmen aber selbst. Es ist schlicht einfacher, verglichen mit dem Aufwand des internen Arbeitsrechtlers, die Eigenheiten und Anliegen der Stakeholder an den externen Berater weitergeben. Zudem sind das Know-how sowie der fachliche und strategische Austausch mit internen oder externen Kollegen größer als bei kleineren Unternehmen.

Personalmagazin: Ist die Diskussion „auf Augenhöhe“ mit dem externen Berater dann überflüssig?

Zumkeller: Nein. Wenn zusätzliches Know-how benötigt wird, engagieren auch große Unternehmen einen externen Anwalt. Es kommt auch hin und wieder vor, dass man als interner Arbeitsrechtler seine Meinung nicht komplett anbringen kann. Eine zusätzliche externe, bestätigende Meinung kann da durchaus neue Überlegungen anstoßen und die Sache näher an eine Lösung bringen.

Ich möchte das Thema „Augenhöhe“ jedoch noch um einen Aspekt ergänzen. Denn gerade im Arbeitsrecht geht nach einem Prozess – egal mit welchem Ergebnis – das Leben im Unternehmen weiter. Selbst bei einem gewonnenen Rechtsstreit, wird der externe Anwalt von allen Seiten im Unternehmen beäugt. Nicht nur Mitarbeiter beobachten genau, wie der Prozessvertreter auftritt, wie er mit Sachargumenten, Gegner oder Gericht umgeht. Da ist es ganz wichtig, dass der externe Anwalt von der ersten bis in die letzte Instanz das Gefühl vermittelt, als echter Vertreter des Unternehmens aufzutreten, der an einer Lösung des Problems interessiert ist – und nicht als reiner Rechtsberater, der stur und geradlinig seinen Weg geht. In diesem Sinne ist Augenhöhe wichtig im HR-Bereich. Dazu bedarf es jedoch des bereits erwähnten Verständnisses dafür, wie die Prozesse im Unternehmen ablaufen und wie die Beteiligten reagieren. Dieser Aspekt wird von vielen Anwälten unterschätzt, glaube ich.

Schipp: Das kann ich nur bestätigen. Wichtig ist es im Arbeitsrecht, dass man am Ende einer rechtlichen Auseinandersetzung keine verbrannte Erde hinterlässt. Bei mittelständischen Unternehmen ist die Herangehensweise jedoch umgekehrt. Nicht selten sind dort die Fronten verhärtet, oft auch unter den Anteilseignern. In dieser Situation

ist etwas Abstand zu den Geschehnissen hilfreich, um zu vermitteln und bewusst zu machen, dass auch andere im Unternehmen genau hinschauen, was vor sich geht. Aus meiner Sicht unterschätzen hier Anwälte zu häufig, was bei solchen Meinungsverschiedenheiten an sonstigen Prozessen ausgelöst wird, die man im Blick behalten muss.

Personalmagazin: Nun birgt eine Zusammenarbeit meist auch Spannungen. Wo sehen Sie Konfliktfelder?

Zumkeller: Ganz grundsätzlich funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Anwälten und Unternehmen in aller Regel relativ problemlos. Ein Konfliktfeld jedoch, und das bekomme ich auch im Gespräch mit unseren Mitgliedern häufiger mit, sind die Kosten – besonders bei einer Abrechnung abweichend vom RVG nach Stundensatz. Unternehmen agieren immer häufiger kostenbewusst und auf die Entscheidung für einen externen Anwalt folgt direkt die Frage nach den Gebühren. Natürlich hat Qualität ihren Preis, keine Frage. Aber ich habe durchaus bereits die eine oder andere Rechnung mit Stundensätzen gesehen, die nur schwer nachvollziehbar war. Dreh- und Angelpunkt ist für mich ein offener Umgang mit dem Thema.

Schipp: Auch aus meiner Sicht läuft die Zusammenarbeit zwischen externem Anwalt und Arbeitsrechtler im Unternehmen ganz überwiegend reibungslos. Die Frage nach den Kosten wird heute tatsächlich häufiger gestellt, als früher – das ist sicher ein zu beobachtender Trend. Konfliktrichtig ist das Thema aus meiner Erfahrung jedoch nicht, wenn man es zu Beginn mit dem Mandanten bespricht. Ich sehe eher eine gegenläufige Entwicklung dahin gehend, dass wir häufiger die Funktion einer ausgelagerten Arbeitsrechtsabteilung in Unternehmen einnehmen, die dies früher noch mit eigenen Mitarbeitern bewältigt haben. Das betrifft sicherlich erneut nicht die großen, sondern eher mittelständische Unternehmen. Diese halten es wirtschaftlich für sinnvoller, das arbeitsrechtliche Know-how dann einzukaufen, wenn es letztlich benötigt wird. Das funktioniert jedoch nur, wenn Anwälte – und da würde ich Herrn Zumkeller natürlich Recht geben – bei der Stundenaufschreibung maßvoll vorgehen. Wer da überzieht, beschädigt – allerdings selbst verschuldet – seine Marktstellung. «

Fachanwaltschaft

Mehr Profil, mehr Umsatz

Etwa 20 Prozent aller Fachanwälte sind aus dem Bereich Arbeitsrecht. Das Rechtsgebiet ist damit nicht nur die beliebteste Spezialisierung und gerade bei kleineren Kanzleien populär – es ist durchaus auch lukrativ für Rechtsanwälte, wie eine aktuelle Untersuchung zeigt.

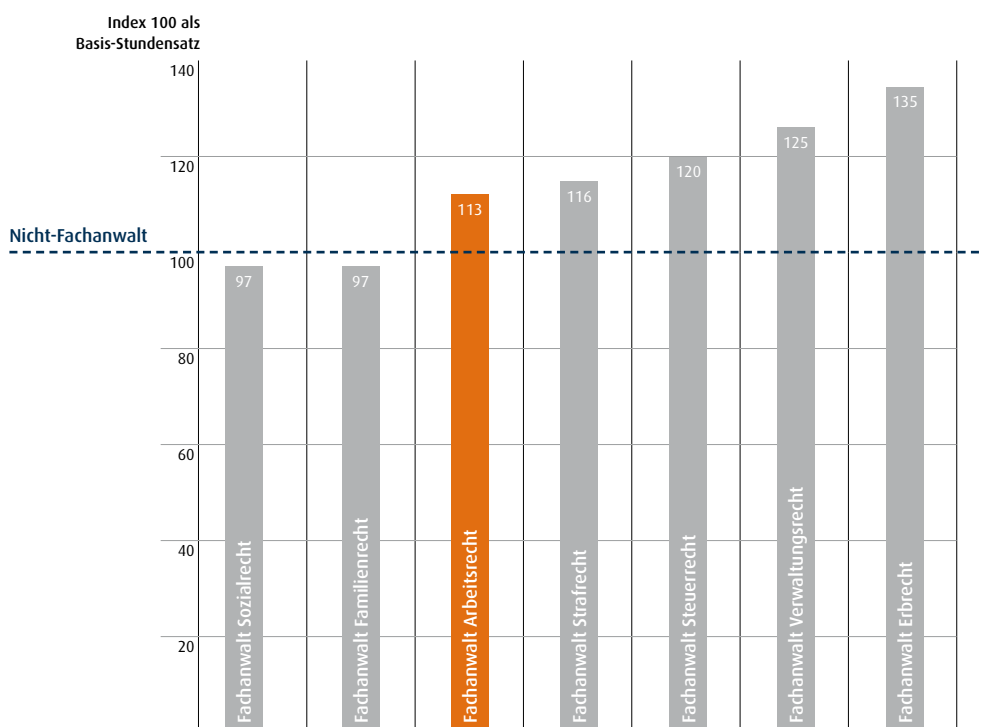
Autoren: Dr. Matthias Kilian und Stefanie Lange-Korf

Die Entwicklung des Rechtsanwalts vom Generalisten zum Spezialisten schlägt sich aktuell nirgends so deutlich nieder wie in der stetig steigenden Zahl der Fachanwälte. Rechtssuchende kennen, so das Ergebnis einer bereits vor einigen Jahren mit Mandanten durchgeführten Studie, ganz überwiegend das Konzept des Fachanwalts und sehen die Spezialisierung als eines der wichtigsten Kriterien bei der Auswahl eines Rechtsanwalts. Es überrascht daher nicht, dass Rechtsanwälte auf diese Bedürfnisse des Marktes reagieren. Mittlerweile setzt rund ein Viertel aller Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte auf dieses Profilierungsinstrument. Konnten bis Ende der 90er-Jahre Fachanwaltstitel lediglich in den Rechtsgebieten erworben werden, für die es in Deutschland aus historischen Gründen besondere Gerichtsbarkeiten gibt – das heißt

im Steuerrecht, Verwaltungsrecht, Sozialrecht und Arbeitsrecht –, ist Rechtsanwältinnen der Titelerwerb mittlerweile in 21 Rechtsgebieten möglich.

Die Fachanwaltschaft mit den meisten Anhängern

Größter Beliebtheit erfreut sich seit Jahren die Fachanwaltschaft für Arbeitsrecht. Gegenwärtig sind 20 Prozent aller Fachanwaltstitel in diesem Fachanwaltsgebiet verliehen – 2013 durften sich mehr als 9.500 Rechtsanwälte als Fachanwalt für Arbeitsrecht bezeichnen. Nun wurde diese Gruppe in einer Studie des Soldan Instituts näher untersucht (siehe Kasten auf Seite 14). Als Basis diente eine vorangegangene, breit angelegte Untersuchung der Gesamtfachanwaltschaft, zu der 2.500 Fachanwältinnen und Fachanwälte nach ihren Erfahrun-



Mehr Verdienst mit Titel: Der Fachanwalt für Arbeitsrecht erhält durchschnittlich das 1,13-Fache des Stundensatzes eines Nicht-Fachanwalts.

Das müssen Fachanwälte für Arbeitsrecht können

Mindestens drei Jahre Berufserfahrung sowie besondere theoretische und praktische Erfahrungen in einem für die Fachanwaltschaft vorgesehenen Rechtsgebiet: Erfüllen Rechtsanwälte diese Voraussetzungen, verleiht die Rechtsanwaltskammer den Fachanwaltstitel.

Der Weg hin zu einem Fachanwaltstitel für Arbeitsrecht ist nicht leicht: Die angehenden Spezialisten müssen den Besuch von mindestens 120 Fachlehrgangsstunden sowie die Bearbeitung von 100 arbeitsrechtlichen Fällen in einem Dreijahreszeitraum nachweisen. Die Qualität der Fachanwaltslehrgänge, die nicht von den Rechtsanwaltskammern, sondern von kommerziellen Anbietern durchgeführt werden, wird in den Untersuchungen des Soldan Instituts überwiegend positiv beurteilt. So vergeben 63 Prozent der befragten Fachanwälte für Arbeitsrecht für den von ihnen besuchten Lehrgang rückblickend die Note „Gut“. Die schriftlichen Leistungskontrollen, die im Rahmen des Lehrgangs zu absolvieren sind, stellen für die angehenden Fachanwälte für Arbeitsrecht in der Regel – trotz des vergleichsweise sehr breiten fachlichen Zuschnitts des Fachgebiets – keine unüberwindbaren Schwierigkeiten dar. 33 Prozent bewerten den Schwierigkeitsgrad der Klausuren zwar mit

„schwer“, die Mehrheit von 61 Prozent stuft sie allerdings mit „weder besonders schwer noch besonders leicht“ ein.

Die eigentliche Hürde stellt für die meisten Fachanwaltsaspiranten das Sammeln der praktischen Fälle in den arbeitsrechtlichen Teilgebieten dar. Zwar wird den Arbeitsrechtlern nicht detailliert vorgeschrieben, wie sich die 100 arbeitsrechtlichen Fälle inhaltlich zusammensetzen müssen, eine Vorgabe gibt es allerdings: Fünf Fälle müssen solche aus dem Tarifvertrags-, Personalvertretungs- oder Betriebsverfassungsrecht sein. Da sich viele Arbeitsrechtler auf die Betreuung von Arbeitnehmern konzentrieren und kaum mit Fällen aus dem kollektiven Arbeitsrecht in Berührung kommen, bereitet diese auf den ersten Blick harmlose Anforderung in der Praxis nicht selten Probleme beim Titelerwerb.



gen mit dem Erwerb des Fachanwaltstitels und ihrer Berufspraxis als Fachanwalt befragt wurden. Ein Ergebnis der Untersuchungen: Frauen sind im Arbeitsrecht – wie im Übrigen in den anderen Fachanwaltsgebieten auch – unterrepräsentiert. Zwar sind mittlerweile ein Drittel aller Rechtsanwälte weiblich, von den Fachanwaltstiteln für Arbeitsrecht entfällt nur ein Anteil von 24 Prozent auf Rechtsanwältinnen.

Arbeitsrecht lohnt sich

Auch wenn der Weg zum Fachanwaltstitel für Anwälte mühsam ist (lesen Sie mehr zu den Voraussetzungen für die Ausbildung im Kasten auf dieser Seite), die Investition von Zeit und Geld im Bereich des Arbeitsrechts ist äußerst lohnenswert. 63 Prozent der Fachanwälte für Arbeitsrecht registrierten infolge des Titelerwerbs eine Verbesserung ihrer Marktstellung, 38 Prozent berichteten von einer Verbesserung ihrer Außendarstellung sowie Reputationsgewinnen. Häufig führt der

Titelerwerb zu einer noch stärkeren Spezialisierung im Sinne einer strategischen Profilierung im Arbeitsrecht (25 Prozent). Dies macht sich besonders durch eine Erhöhung des Tätigkeitsanteils im Arbeitsrecht bemerkbar – nach dem Titelerwerb ist er bei Fachanwälten für Arbeitsrecht im Durchschnitt fast doppelt so groß ist wie zuvor. Dabei spiegelt die Mandatsstruktur von Fachanwälten für Arbeitsrecht die Zweiteilung des Beratungsgeschäfts in Arbeitgeber- und Arbeitnehmermandate. Das Verhältnis von Mandanten aus dem Bereich der Privatkunden und der Unternehmer ist mit 60 zu 40 deutlich ausgewogener als in anderen Fachanwaltschaften.

Mehr Umsatz für Arbeitsrechtler

Daraus folgt die wohl wichtigste Botschaft für die arbeitsrechtlichen Fachanwälte selbst: 55 Prozent der Befragten registrierten infolge des Titelerwerbs Umsatzsteigerungen. Unter sämtlichen Fachanwaltsge-

bieten zählt das Arbeitsrecht damit zu den Gebieten, in denen durch einen Titelerwerb die höchsten Umsatzsteigerungen erzielt werden können. Dies ist auch auf die Stundensätze zurückzuführen, welche Arbeitsrechtler nach dem Erwerb des Fachanwaltstitels am Markt durchsetzen können (siehe Grafik auf Seite 12). Zwar können Fachanwälte im Vergleich zu nicht entsprechend weiterqualifizierten Kollegen allgemein höhere Stundensätze verlangen. Bei Fachanwälten für Arbeitsrecht fallen die Steigerungen jedoch überdurchschnittlich aus. Gleichwohl gilt: Durch die stetig steigende Zahl von Fachanwälten auch im Arbeitsrecht ist es in den letzten Jahren nicht nur schwieriger geworden, die der Rechtsanwaltskammer für den Erwerb eines Fachanwaltstitels nachzuweisenden arbeitsrechtlichen Mandate zu akquirieren. Auch die positiven wirtschaftlichen Effekte des Titelerwerbs sind geringer geworden – auch wenn sie nach wie vor spürbar sind.

Vorliebe Arbeitsrecht

Abseits der wirtschaftlichen Aussichten sind die Beweggründe häufig vielschichtig, die dazu führen, dass sich ein Rechtsanwalt für den Erwerb des Fachanwaltstitels im Arbeitsrecht entscheidet. Grundsätzlich sehen viele Spezialisten allgemein im Erwerb irgendeines Fachanwaltstitels eine vielversprechende Möglichkeit, sich aus der immer größer werdenden Menge an Rechtsdienstleistern fachlich abzuheben. Die befragten Fachanwälte erhoffen sich durch den Titel einen Wettbewerbsvorteil am Rechtsberatungsmarkt.

Dieses Motiv spielt auch bei angehenden Fachanwälten für Arbeitsrecht eine maßgebliche Rolle – für 85 Prozent von ihnen war der Aspekt eines Wettbewerbsvorteils bei der Entscheidung, den Titel zu erwerben, sehr wichtig. Noch stärkeren Einfluss hat allerdings das fachliche Interesse am Arbeitsrecht (92 Prozent). Zumeist haben künftige Fachanwälte für Arbeitsrecht bereits umfassende Erfahrungen in dem Rechtsgebiet und sind faktisch spezialisiert: Für 78 Pro-

Auch wenn der Weg zum Fachanwaltstitel für Rechtsanwälte mühsam sein kann, so ist die Investition von Zeit und Geld im Bereich des Arbeitsrechts äußerst lohnenswert – zum Beispiel, weil sich die Marktstellung dadurch verbessert.

Studie untersucht Fachanwälte für Arbeitsrecht

Ausführliche Untersuchungsergebnisse sind in der Studie „Fachanwälte für Arbeitsrecht“ von Matthias Kilian und Stefanie Lange-Korf veröffentlicht (Anwaltverlag, 180 Seiten, 15 Euro). Als Basis diente eine vorangegangene, breit angelegte Untersuchung der Gesamtfachanwaltschaft, zu der 2.500 Fachanwältinnen und Fachanwälte nach ihren Erfahrungen mit dem Erwerb des Fachanwaltstitels und ihrer Berufspraxis als Fachanwalt befragt wurden.

zent ist der Wunsch, einer schon länger praktizierten Spezialisierung im Bereich Arbeitsrecht einen formellen Anstrich zu geben, der Auslöser dafür, den Fachanwaltstitel zu erwerben.

Wo die Spezialisten zu finden sind

Tätig sind die Fachanwälte für Arbeitsrecht typischerweise in kleineren Kanzleien. Sie bevorzugen entweder die Niederlassung als Einzelanwalt (32 Prozent) oder aber die Tätigkeit in kleineren Sozietäten mit bis zu fünf Anwaltkollegen oder -kolleginnen (46 Prozent).

Besonders im großstädtischen Raum sind die Fachanwälte für Arbeitsrecht häufig ansässig, Ballungsgebiete wie Hamburg, Bremen oder Berlin weisen im Arbeitsrecht die höchste Dichte an Fachanwälten auf. In diesen Regionen existiert daher die theoretisch „beste“ Versorgung mit fachanwaltlichem Rat für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Ein Drittel der befragten Spezialisten ist allerdings auch in Städten mit bis zu 50.000 Einwohnern niedergelassen, sodass insgesamt eine weitgehend flächendeckende Versorgung mit Fachanwälten im Arbeitsrecht gewährleistet ist. «



Dr. Matthias Kilian ist Direktor des Soldan Instituts und Akademischer Rat am Institut für Arbeits- und Wirtschaftsrecht der Universität zu Köln.



Stefanie Lange-Korf ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Soldan Institut für Anwaltsmanagement.



1. Auflage 2012, 630 Seiten
€ 49,95 [D]
ISBN 978-3-648-01896-5
Bestell-Nr. E04127

Alle Fakten zum Arbeitsrecht in einem Band

Dieses umfassende Nachschlagewerk informiert Sie über alle wichtigen arbeitsrechtlichen Themen – von der Stellenanzeige über das ›Tagesgeschäft‹ bis hin zur Kündigung. So können Sie Fehler vermeiden und in Konfliktfällen richtig entscheiden.

- Alle Rechte und Pflichten von Arbeitgebern und -nehmern
- Vorstellungsgespräch: zulässige und unzulässige Fragen, Aufklärungspflichten
- Arbeitsvertrag: befristete und unbefristete Verträge, Probearbeitsverhältnis, Teilzeitbeschäftigung

Jetzt bestellen!

www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei),
0800 5050445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

Kündigung

Vier typische Fälle und wie Sie sie richtig lösen

Eine Entlassung auszusprechen verlangt nicht nur Fingerspitzengefühl im menschlichen Umgang, sondern auch sehr gute Kenntnisse über die rechtlichen Bedingungen. Wie Sie vier typische Kündigungsfälle rechtssicher in den Griff kriegen.

Autor: Prof. Dr. Sascha Herms

Ein Arbeitsplatz fällt weg, weil ein Geschäftsführer die Firma verlässt, eine Abteilung wird dicht gemacht, ein Mitarbeiter ist häufig krank, leidet unter Alkoholismus, kommt häufig zu spät oder begeht einen Vertrauensbruch: Die Gründe für eine Kündigung sind vielfältig.

Juristen unterscheiden in diesen Fällen zunächst grob in betriebsbedingte, personenbedingte und verhaltensbedingte Kündigung, bei besonders schweren Pflichtverletzungen greift die außerordentliche Kündigung. An all diese Formen knüpfen Rechtsprechung und Gesetzgebung unterschiedliche Voraussetzungen. Vier typische Kündigungsfälle machen die Anforderungen deutlich und zeigen, wie Sie sie erfüllen.

Wegfall des Arbeitsplatzes: Überflüssige Mitarbeiter

Besteht keine Möglichkeit der Weiterbeschäftigung für Mitarbeiter, können Arbeitgeber diese (bei einer Vielzahl von Arbeitnehmern auch unter den Voraussetzungen einer Massenentlassung) kündigen.

Beispiel: Zwei Geschäftsführer beschäftigen zwei Chefsekretärinnen. Verlässt nun ein Geschäftsführer die Firma, ist eine Sekretärin überflüssig. Der Arbeitgeber entschließt sich daher, auf die Chefsekretärinnen-Stelle des scheidenden Geschäftsführers zu verzichten.

Diese Art der Kündigung fällt unter den Begriff der betriebsbedingten Kündigung. Sie ist möglich, wenn der Arbeitgeber einen Arbeitsplatz nicht mehr zur Verfügung stellen kann, oder weil er seinen Betrieb nicht wie bisher fortführen kann oder möchte. Weitere Beispiele für Kündigungsgründe sind Auftrags- oder Umsatzrückgang, Abteilungs-, Betriebs- oder Betriebsteilstilllegung oder die Einführung neuer Betriebsabläufe oder technischer Neuerungen.

Kriterien: Die ordentliche, betriebsbedingte Kündigung der Chefsekretärin ist sozial gerechtfertigt, wenn

- die Kündigung durch dringende betriebliche Erfordernisse bedingt ist, (Wegfall eines Arbeitsplatzes),
- keine anderweitige Beschäftigungsmöglichkeit im Betrieb oder Unternehmen des Arbeitgebers besteht und
- der Arbeitgeber bei der Auswahl des Arbeitnehmers soziale Gesichtspunkte hinreichend berücksichtigt hat.

Prüfung: Der Wegfall des Arbeitsplatzes infolge einer unternehmerischen Entscheidung kann von Arbeitsgerichten nicht auf die Notwen-

digkeit oder Zweckmäßigkeit überprüft werden, sondern nur auf Unsachlichkeit und Willkür. Nachprüfbar ist dagegen, ob überhaupt eine Unternehmerentscheidung vorliegt und ob durch ihre Umsetzung das Beschäftigungsbedürfnis für die Weiterbeschäftigung eines oder mehrerer Arbeitnehmer entfällt. Im vorliegenden Fall ist entscheidend, ob durch den „Wegfall“ des einen Geschäftsführers auch die Aufgaben der Chefsekretärin entfallen sind. In der Praxis ist daher darzulegen, dass die verbleibende Chefsekretärin keine Mehraufgaben übernimmt. Wenn feststeht, dass der Arbeitsplatz weggefallen ist, ist zu prüfen, ob die Chefsekretärin auf einen anderen vergleichbaren, gleichwertigen und freien Arbeitsplatz im Betrieb oder Unternehmen versetzt werden kann. Da jede Kündigung lediglich das letzte Mittel des Arbeitgebers sein darf, muss durchgespielt werden, ob nicht eine weniger einschneidende Maßnahme möglich ist, zum Beispiel eine Änderungskündigung oder eine Weiterbeschäftigung auf einer schlechteren Stelle, zum Beispiel der Stelle einer einfachen Sekretärin.

Zuletzt bleibt noch die Frage zu klären, ob bei der Kündigung der Arbeitnehmerin soziale Gesichtspunkte ausreichend berücksichtigt wurden, die sogenannte Sozialauswahl. Bei der Auswahl der zu entlassenden Arbeitnehmer müssen berücksichtigt werden: die Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten und eine etwaige Schwerbehinderung.

Im konkreten Fall sind die genannten Kriterien für die beiden Chefsekretärinnen zu ermitteln und miteinander zu vergleichen. Dadurch kann festgestellt werden, welche Arbeitnehmerin letztlich mehr oder weniger schutzwürdig ist und wessen Kündigung daher rechters wäre.

Krankheit: Chronisch abwesende Mitarbeiter

Arbeitgeber können erkrankten Arbeitnehmern kündigen – jedoch nur unter engen Voraussetzungen. Denn der Mitarbeiter ist in dieser Situation besonders schutzbedürftig. Auf der anderen Seite ist der Arbeitgeber stark belastet – gerade wenn ein Mitarbeiter häufig krank ist.

Beispiel: Ein Mitarbeiter ist im Jahr 2010 an 68, 2011 an 62, 2012 an 83 und 2013 an 94 Arbeitstagen tageweise krank, zumeist wegen einer chronischen Bronchitis. Pro Tag zahlt der Arbeitgeber 95 Euro Entgeltfortzahlung; die Arbeit müssen die Kollegen unter erhöhtem

Arbeitseinsatz miterledigen. Der Arbeitgeber möchte nun dem Mitarbeiter die Kündigung aussprechen.

Kriterien: Bei der krankheitsbedingten – als Unterfall der personenbedingten – Kündigung unterscheidet man zwischen häufigen Kurz- und lang anhaltenden Erkrankungen. Die Prüfung aller Formen der krankheitsbedingten Kündigung erfolgt nach diesen drei Kriterien der Rechtsprechung:

- negative Gesundheitsprognose,
- Beeinträchtigung betrieblicher Interessen und
- Interessenabwägung.

Prüfung: Von einer negativen Zukunftsprognose spricht man, wenn objektive Tatsachen vorliegen, die rechtfertigen, dass weitere Erkran-

kungen im bisherigen Umfang folgen werden. Daher sollte klar sein: Die Kündigung ist keine Sanktion für vergangene Fehlzeiten, sondern Ausdruck der Besorgnis weiterer Abwesenheit in der Zukunft. Ein Indiz für künftige Fehlzeiten liegt vor, wenn ein Arbeitnehmer in den vergangenen drei Jahren Fehlzeiten von mindestens sechs Wochen pro Jahr aufweist. Im Beispiel sind die dargestellten erheblichen Fehlzeiten des Arbeitnehmers in den letzten drei Jahren ein deutliches Indiz dafür, dass er auch in Zukunft häufiger ausfallen wird; ebenso die Art seiner Erkrankung, die auf ein schwaches Immunsystem oder eine ungesunde Lebensweise schließen lässt.

Vor einer Kündigung muss der Arbeitgeber zudem versuchen, weiteren Fehlzeiten durch ein sogenanntes Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) entgegenzuwirken. Dieser Anforderung kommt er auch dann nach, wenn der Arbeitnehmer das Angebot für die Durchführung eines BEM nicht annimmt.

Weiterhin kann nur gekündigt werden, wenn die Krankheitszeiten zu einer konkreten Beeinträchtigung betrieblicher Interessen führt, die aufgrund der zu erwartenden Fortdauer der Leistungsstörung auch anhalten wird. Wiederholte kurzfristige Fehlzeiten können zu sogenannten Betriebsablaufstörungen führen, zum Beispiel Stillstand von Maschinen, Produktionsrückgang wegen erst einzuarbeitendem Ersatzpersonals, Überlastung des verbliebenen Personals oder Abzug von an sich benötigten Arbeitskräften aus anderen Arbeitsbereichen. Solche schwerwiegenden Störungen sind dann als Kündigungsgrund geeignet, wenn sie nicht durch dem Arbeitgeber mögliche Überbrückungsmaß-

Voraussetzungen einer Kündigung

Betrachtet man die allgemeinen Voraussetzungen und Prüfschritte einer Kündigung, sind grundsätzlich immer diese Fragen zu beantworten:

1. Gilt das Kündigungsschutzgesetz (ja, wenn in der Regel mehr als zehn Arbeitnehmer im Betrieb beschäftigt sind)?
2. Besteht ein besonderer Kündigungsschutz (etwa bei Schwangerschaft, Schwerbehinderung, Betriebsratstätigkeit)?
3. Muss der Betriebsrat beteiligt werden?



Wer sich in den Voraussetzungen der verschiedenen Kündigungsarten auskennt, erspart sich Ärger und Kosten.

nahmen (Neueinstellung einer Aushilfskraft, Ersatz aus Personalreserve) vermieden werden können. Da die Kollegen des erkrankten Arbeitnehmers die Arbeit „miterledigten“, kam es im Beispielfall zu keinen Betriebsablaufstörungen.

Eine Beeinträchtigung betrieblicher Interessen kann aber auch dann vorliegen, wenn der Arbeitgeber eine „erhebliche wirtschaftliche Belastung“ zu tragen hat, zum Beispiel bei beträchtlichem Mehraufwand für Aufwendungen für Aushilfskräfte oder außergewöhnlich hohe Entgeltfortzahlungen, die für einen Zeitraum von jährlich mehr als sechs Wochen entstehen. Im Beispielfall hatte der Arbeitgeber in den Jahren 2010 bis 2013 insgesamt 28.500 Euro an Entgeltfortzahlung zu leisten. Die wirtschaftliche Belastung nahm im Lauf der Jahre auch zu, sodass die Sachlage als Kündigungsgrund wohl anerkannt werden würde.

Schließlich ist eine Interessenabwägung durchzuführen. Auf der einen Seite die Belange des Arbeitgebers an möglichst geringen betrieblichen und wirtschaftlichen Beeinträchtigungen. Andererseits spricht es für den Arbeitnehmer, wenn

- die Krankheit eine betriebliche Ursache hat,
- die Kündigung aufgrund des Alters oder Unterhaltspflichten eine besondere Härte bedeutet,
- das Arbeitsverhältnis mehrere Jahre bereits ohne Störungen bestand.

Verspätung: Unpünktliche Mitarbeiter

Bei einem „Nine to five“-Job erwartet der Arbeitgeber von seinen Mitarbeitern, dass diese pünktlich um 9 Uhr am Arbeitsplatz erscheinen. Jedoch nicht alle Arbeitnehmer nehmen diese Vorgabe so genau.

Beispiel: Ein 27-jähriger Arbeitnehmer ist seit fünf Jahren im Betrieb tätig. Er legt die bestehenden festen Arbeitszeiten locker aus und kam

in einem Monat an vier Tagen 15 Minuten zu spät. Eine Ermahnung war die Folge. Im folgenden Monat erschien er an drei Tagen 30 bis 40 Minuten später. Die Begründung: Der Fahrplan der Bahn habe sich geändert, es sei ihm nicht zuzumuten, deshalb 45 Minuten früher aufzustehen. Es habe ja auch keine Störungen im Betriebsablauf gegeben. Dieses Verhalten wollte sich der Arbeitgeber nicht gefallen lassen.

Kriterien: In diesem Fall ist an eine verhaltensbedingte Kündigung zu denken. Dazu müssen Antworten auf diese Fragen gefunden werden.

- Liegt ein kündigungsrelevantes Verhalten vor?
- Muss vorher abgemahnt werden?
- Gibt es mildere Mittel anstelle einer Kündigung?
- Überwiegen die Arbeitgeberinteressen?

Prüfung: Der Arbeitgeber hat das Recht, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit festzulegen. Ein Verstoß durch fortgesetztes Zuspätkommen ist daher eine Vertragspflichtverletzung. Der Hinweis des Mitarbeiters, es sei zu keiner betrieblichen Störung gekommen, ist hier nicht relevant. Insoweit lag ein kündigungsrelevantes Verhalten vor.

Der Arbeitgeber hat auf das Zuspätkommen bislang nur mit einer Ermahnung reagiert. Grundsätzlich bedarf es jedoch vor einer verhaltensbedingten Kündigung einer vorherigen Abmahnung, die auch hier nötig gewesen wäre. Da eine Kündigung wegen ihrer schweren Folgen für den Arbeitnehmer lediglich das letzte Mittel zur Beseitigung der Störung sein soll, käme neben einer Abmahnung und Kündigung auch noch eine Änderung der Arbeitsbedingungen in Betracht. So könnte der Arbeitgeber im Beispielfall dem Mitarbeiter anbieten, dass er grundsätzlich 45 Minuten später zur Arbeit erscheinen muss, was jedoch andererseits zu Unruhe in der Belegschaft führen könnte. Sollte daher der Arbeitgeber keine grundsätzliche Flexibilisierung der Arbeitszeiten planen, ist eine

| Was ist bei einer betriebsbedingten Kündigung zu prüfen? | Wer ist zuständig? |
|--|--------------------------------------|
| Ist das KSchG anwendbar? | Personalleitung |
| Liegt eine unternehmerische Entscheidung vor? | Geschäftsführung |
| Fallen durch unternehmerische Entscheidung Arbeitsplätze weg? | Geschäftsführung/ Personalleitung |
| Welche Arbeitnehmer sind auf diesen Arbeitsplätzen beschäftigt? | Personalleitung |
| Besteht für bestimmte Arbeitnehmer Sonderkündigungsschutz? | Personalleitung |
| Gibt es alternative Beschäftigungsmöglichkeiten im Betrieb oder Unternehmen? | Personalleitung |
| Sind andere Maßnahmen außer der Beendigungskündigung möglich? | Personalleitung |
| Gibt es unternehmensweit eine andere Weiterbeschäftigung? | Personalleitung |
| Welche Arbeitnehmer im Betrieb sind horizontal vergleichbar (Sozialauswahl)? | Personalleitung mit Fachvorgesetzten |
| Wurde die Gewichtung der Sozialdaten (Sozialauswahl) durchgeführt? | Personalleitung |
| Wurde der Betriebsrat vor der Kündigung angehört? | Personalleitung |

Die zehn wichtigsten Kündigungsfälle

In der Praxis rechtssicher mit zehn typischen Situationen umgehen, die zu einer Entlassung führen können: Dazu liefert Professor Sascha Herms in seinem Buch nützliche Tipps.



Der Aufbau folgt bei jedem der zehn Fälle einem Schema: Zunächst liefert Herms viele Beispiele aus der Praxis für die jeweilige Kündigungssituation. Anschließend stellt der Autor ausführlich die entsprechenden Kriterien der Rechtsprechung dar, um dann ausführlich und systematisch die Lösung eines konkreten Falls zu beschreiben.

Sascha Herms: Die Kündigung. Rechtssicherer Umgang mit den 10 wichtigsten Kündigungsfällen, Haufe-Lexware, 3. Aufl. 2014

Sonderbehandlung des einen Mitarbeiters nicht zumutbar. Zur Behebung der Störung bleibt daher im Wiederholungsfall nur die Kündigung. Vor einer Kündigung steht die Abwägung der beiderseitigen Interessen. Aufseiten des Arbeitnehmers fallen die mehrjährige Betriebszugehörigkeit und die geringe Auswirkung des Verhaltens auf den Betriebsablauf ins Gewicht. In der Waagschale der Arbeitgeberinteressen liegen die Sicherung des Betriebsfriedens und die offenkundige Wiederholungsgefahr. Angesichts der Beharrlichkeit des Mitarbeiters und seiner Berufung auf die – sich wegen des Fahrplans in absehbarer Zeit nicht ändernden – Ursache seines Verhaltens, dürften daher die Arbeitgeberinteressen überwiegen. Angesichts der fehlenden Abmahnung war aber zum jetzigen Zeitpunkt (noch) keine Kündigung möglich.

Vertrauensbruch: Unzuverlässige Mitarbeiter

Wann wiegt ein Fehlverhalten so schwer, dass sich der Arbeitgeber fristlos von seinem Mitarbeiter trennen kann? Da kein Katalog mit absoluten Kündigungsgründen existiert, ist der Einzelfall entscheidend.

Beispiel: Einem Mitarbeiter wird eine Gehaltserhöhung versagt. Daraufhin macht er, ein Ingenieur, der schon zehn Jahre im Betrieb beschäftigt war, Kollegen gegenüber Andeutungen, zur Konkurrenz zu wechseln. Als er mit einer großen Aktentasche das Gelände verlässt, wird der Werksschutz am Tor misstrauisch und fragt nach dem Inhalt der Tasche. Der Mitarbeiter wolle nur ein paar Unterlagen mit nach Hause nehmen und bearbeiten. Als er zulässt, dass der Werksschutz die Tasche öffnet, finden sich darin geheime Unterlagen, für die ein striktes Verbringungsverbot nach außerhalb des Betriebsgeländes besteht. Der Arbeitgeber überlegt nun, auf diesen Vertrauensbruch mittels einer Kündigung zu reagieren. Weitere Beispiele für schweres Fehlverhalten sind: Der Arbeitnehmer nimmt ohne zu fragen Urlaub, droht an,

nächste Woche krank zu sein, beleidigt den Arbeitgeber wegen nicht gewährter Gehaltserhöhung.

Kriterien: Ein schwerer Vertrauensverstoß kann eine außerordentliche Kündigung rechtfertigen. Die außerordentliche Kündigung ist in § 626 BGB geregelt. Danach sind folgende Prüfschritte vorzunehmen:

- Es liegt ein wichtiger Grund vor.
- Die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses unter Abwägung der Interessen ist für den Arbeitgeber unzumutbar.
- Die zweiwöchige Kündigungserklärungsfrist wurde eingehalten.

Prüfung: Das Verhalten des Ingenieurs kann unter zwei Gesichtspunkten kündigungsrelevant sein: Erstens, die Verbingung der Unterlagen aus dem Betriebsgelände und zweitens, der Verdacht, er wolle Geschäftsgeheimnisse an die Konkurrenz weitergeben. Gerade eine sogenannte Verdachtskündigung folgt besonderen Regeln mit strengen Anforderungen. Dennoch kann der Arbeitgeber die außerordentliche Kündigung auch gleichzeitig mit dem Verdachts- und Tatvorwurf begründen. Der Verdachtsvorwurf ist ausreichend mit Tatsachen zu untermauern, etwa mit einem Protokoll des Werksschutzes oder schriftlichen Zeugenaussagen der Kollegen. Lässt sich der Verdacht nicht erhärten, ist von der außerordentlichen Kündigung abzusehen.

Zur Frage, ob dem Arbeitgeber eine Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses unter Abwägung der Interessen bis zum Ablauf der Kündigungsfrist noch zugemutet werden kann, gilt im Beispielfall: Bei der Mitnahme von Unterlagen mit Geschäftsgeheimnissen handelt es sich um einen gravierenden Vorfall, der das Vertrauensverhältnis zum Arbeitgeber erschüttert. Es wäre vollends zerstört, würde sich der Verdacht des versuchten Verrats der Geschäftsgeheimnisse an die Konkurrenz erhärten. Ein mögliches Gegenargument des Mitarbeiters, etwa, er habe nicht mehr an das Verbot gedacht, fällt dagegen ebenso wie die Dauer der Betriebszugehörigkeit nur geringfügig ins Gewicht. Im konkreten Fall überwiegen daher die Interessen des Arbeitgebers. Der Vertrauensbruch ist so gravierend, dass dem Arbeitgeber die Fortsetzung des Beschäftigungsverhältnisses nicht mehr zumutbar ist. Auch ein milderer Mittel – zum Beispiel eine Änderungskündigung oder Versetzung – ist aufgrund des schweren Vertrauensbruchs nicht zumutbar.

Zuletzt muss der Arbeitgeber die Kündigung innerhalb von zwei Wochen aussprechen ab dem Zeitpunkt, an dem ihm alle für seine Entscheidung maßgeblichen Tatsachen bekannt sind. Sollte sich der Arbeitgeber auch auf eine Verdachtskündigung stützen wollen, beginnt die Frist erst mit dem vollständigen Abschluss der Sachverhaltsaufklärung. «



Prof. Dr. Sascha Herms ist Honorarprofessor für Wirtschaftsrecht, insbesondere Arbeits- und Sozialrecht an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

Rechtspolitik

„Wir brauchen keinen kurzsichtigen Aktionismus“

Intransparent, inkohärent und lückenhaft – so beschreibt Professor Martin Hensler das deutsche Arbeitsrecht. Der Direktor des Instituts für Arbeits- und Wirtschaftsrecht an der Universität zu Köln erläutert jedoch auch, wo die Stellschrauben für ein modernes und zukunftsorientiertes Arbeitsrecht liegen könnten.

Das Interview führte Renate Fischer

Personalmagazin: Die neue Regierung plant größere Änderungen im Arbeitsrecht. Wie zukunftsfähig sind aus Ihrer Sicht unsere arbeitsrechtlichen Regeln?

Martin Hensler: Unser Arbeitsrechtssystem ist in vielen Bereichen zu wenig auf die künftigen Anforderungen des deutschen Arbeitsmarkts zugeschnitten, ich nenne hier nur das Stichwort demografischer Wandel. So wird es eine zentrale Herausforderung für die deutschen Unternehmen sein, für ältere Arbeitnehmer attraktive, auf ihre besonderen Bedürfnisse zugeschnittene Arbeitsbedingungen zu schaffen, um diese möglichst lange im Arbeitsprozess zu halten.

Das deutsche Arbeitsrecht ist zudem intransparent, inkohärent und lückenhaft und lässt all das vermissen, was in der europaweiten „Better Regulation“-Debatte als Kriterien für gute Gesetzgebung gefordert wird. Anstatt hier anzusetzen, will die große Koalition Missbräuche einer kleinen Gruppe von Unternehmen in eng umgrenzten Branchen zum Anlass nehmen, notwendige Flexibilitätsräume der Unternehmen einzuengen. Deutschland braucht aber keinen kurzsichtigen Aktionismus, sondern eine in sich stimmige Gesamtregelung des Arbeitsvertragsrechts.

Personalmagazin: Sie sprechen die europäische Sicht an: Wie steht, bei aller Kritik an der kurzsichtigen Herangehensweise, das deutsche Arbeitsrecht im internationalen Vergleich da?

Hensler: Sowohl der deutsche Arbeitsmarkt als auch das deutsche Arbeitsrecht – aber nur in bestimmten Bereichen – stehen im internationalen Vergleich gut da und weisen durchaus Vorteile gegenüber unseren Nachbarn auf. So gibt es im Befristungsrecht klare Flexibilitätsvorteile gegenüber dem französischen und dem südeuropäischen Arbeitsrecht. Das deutsche Betriebsverfassungsrecht bietet jedenfalls für größere Unternehmen ein vorbildliches modernes System, das ein partnerschaftliches Zusammenarbeiten der Arbeitsmarktparteien fördert. Klare Schwachpunkte des deutschen Arbeitsrechts betreffen die fehlende Prognostizierbarkeit der Gerichtsentscheidungen im Bereich des Kündigungsschutzrechts und die zu hohen Hürden für Änderungskündigungen, wobei ich den hohen Bestandsschutz als wesentlichen Eckpfeiler des deutschen Arbeitnehmerschutzsystems einstuft. Ich

habe allerdings große Zweifel, ob sich die Große Koalition an das als sakrosankt geltende Kündigungsschutzgesetz heranwagen wird.

Personalmagazin: Strenger Kündigungsschutz und flexibles Befristungsrecht: Häufig wird jedoch beklagt, dass Befristungen überhand nehmen und zum Normalfall werden. Bedarf es hier Änderungen, um das Arbeitsrecht zukunftsfest zu machen?

Hensler: Änderungsbedarf sehe ich hier nicht. Die sachgrundlose Befristung ist ganz im Gegenteil für Arbeitgeber ein entscheidender Anreiz, Arbeitnehmer auch dann einzustellen, wenn eine längerfristige Beschäftigungsmöglichkeit noch nicht absehbar ist. Sie senkt die allgemeine Einstellungshürde, die das strenge Kündigungsschutzrecht aufstellt, ist damit eine wichtige Beschäftigungsförderungsmaßnahme. Der vereinzelt zu beobachtende Missbrauch der sachgrundlosen Befristung ist mit der Rechtsprechung in den Griff zu bekommen und sollte nicht zum generellen Problem hochstilisiert werden.

Ohnehin lässt sich aus den hohen Befristungsquoten kein gegen die Privatwirtschaft gerichteter Vorwurf herleiten. Daten des Statistischen Bundesamtes zeigen, dass gerade die öffentliche Hand ihre Beschäftigten in viel stärkerem Maße in befristete Verträge drängt als die Privatwirtschaft. Mehr als 70 Prozent der Berufsstarter erhalten im öffentlichen Sektor eine befristete Stelle. Änderungsbedarf besteht also – wenn überhaupt – dann im öffentlichen Dienst.

Personalmagazin: Änderungsbedarf sieht die neue Bundesregierung in jedem Fall beim Thema Leiharbeit. Wie bewerten Sie hier die aktuellen Pläne der Bundesregierung?

Hensler: Meines Erachtens sollten in der rechtspolitischen Diskussion über die Leiharbeit zunächst zwei Punkte hervorgehoben werden: Zum einen liegt die Leiharbeit derzeit bei knapp über zwei Prozent, es handelt sich also nicht um das in den Medien perhorreszierend beschriebene Massenproblem. Zum zweiten liegen dem Wunsch der Unternehmen, auch mit Fremdpersonal zu arbeiten, berechtigte Erwägungen zugrunde, insbesondere die Einhaltung von Flexibilitätsreserven, die Erzielung von Kostenersparnissen und die Nutzung des höheren Spezialisierungsgrads des fremden Personals. Aktuell zeigen



„Deutschland braucht eine moderne, in sich stimmige Gesamregelung des Arbeitsvertragsrechts.“

Prof. Dr. Martin Hensler, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Arbeits- und Wirtschaftsrecht der Universität zu Köln

die Tarifvertragspartner und Betriebsparteien ihre Fähigkeit, im Wege der Selbstregulierung sachgerechte einengende Regelungen zu finden. Der verbleibende Regelungsbedarf ist daher meines Erachtens gering, zu eng gezogene starre zeitliche Grenzen werden sich zum Nachteil der Leiharbeitnehmer selbst auswirken. Ich befürchte, dass der erratische Zick-Zack-Kurs des Gesetzgebers nun wieder in eine Überregulierung mündet. Klären sollte der Gesetzgeber allerdings die Rechtsfolgen, die bei einer nicht nur vorübergehenden Arbeitnehmerüberlassung eintreten sollen. Bei dieser Frage benötigen Unternehmen tatsächlich mehr Rechtssicherheit.

Personalmagazin: Rechtssicherheit möchte die Regierung bei einem anderen Flexibilisierungsinstrument, beim Thema „Werkvertrag“, schaffen. Sehen Sie einen Handlungsbedarf, das Werkvertragsrecht für die Zukunft neu auszurichten?

Hensler: Hier wäre ich ebenso wie beim Befristungsrecht skeptisch. Bei genauer Betrachtung besteht bei Werkverträgen überhaupt kein Regelungsdefizit, allenfalls ein Rechtsdurchsetzungsdefizit. Die Recht-

sprechung hat sehr effektive Instrumente zur Abwehr missbräuchlicher Gestaltungen entwickelt. So existiert zur Abgrenzung der abhängigen Beschäftigung von echter freier Mitarbeit, von Werkverträgen und sonstigen Formen selbstständiger Mitwirkung eine sehr detaillierte und arbeitnehmerfreundliche Entscheidungspraxis des Bundesarbeitsgerichts, die im Einzelfall eine sachgerechte Beurteilung erlaubt. Man sollte sich davor hüten, Werkverträge generell und vorschnell als negativ oder gar anrühlich zu bewerten. Vielmehr gibt es betriebswirtschaftlich gute Gründe, einen Teil der unternehmerischen Tätigkeiten an externe Spezialisten zu vergeben. Und aus der verfassungsrechtlich geschützten Unternehmerfreiheit folgt das Recht des Unternehmers, frei darüber zu entscheiden, welche Tätigkeiten er selbst ausüben und welche Leistungen er von anderen Unternehmen zukaufen möchte.

Personalmagazin: Verfassungsrechtliche Fragen stellen sich auch bei dem Plan der Bundesregierung, den Grundsatz der Tarifeinheit wieder einzuführen. Ein Betrieb, ein Tarifvertrag: Ist dieses Prinzip eine Voraussetzung für kalkulierbare Lösungen in Unternehmen und vor allem für ein zukunftsfähiges Arbeitsrecht?

Hensler: Ich finde es erstaunlich, mit welcher Zuversicht die Koalitionsparteien davon ausgehen, sich auf eine verfassungskonforme Regelung der Tarifeinheit einigen zu können. Richtig ist, dass sich die Praxis aus gutem Grund mehr Rechtssicherheit wünscht. Die Politik verkennt aber, dass es nicht um ein tarifrechtliches Problem, sondern um eine arbeitskampfrechtliche Frage geht, nämlich um die Einschränkung des Streikrechts einer kleineren, weniger repräsentativen Gewerkschaft. Ist ein Unternehmen, sei es nun die Deutsche Bahn oder die Lufthansa AG bereit, von sich aus mit verschiedenen Gewerkschaften Tarifverträge zu schließen, ist diese gewillkürte Tarifpluralität nicht zu beanstanden. Keine Gewerkschaft hat ein Alleinvertretungsrecht, keiner der Tarifverträge muss hier generell gegenüber einem anderen zurückstehen. Unproblematisch ist auch die parallele Geltung mehrerer Spartentarife für unterschiedliche Arbeitnehmergruppen. Vom Gesetzgeber zu lösen ist allein, ob das Streikrecht einer Sparten-Gewerkschaft oder eines weniger repräsentativen Industrieverbands beschnitten werden kann, wenn bereits ein betriebsweit geltender Tarifvertrag existiert. Konkret: Kann der GdL verboten werden, bessere Arbeitsbedingungen für die bei ihr organisierten Lokomotivführer zu erstreiken, obwohl die Deutsche Bahn AG bereits mit der EVG einen für die Gesamtbelegschaft geltenden Tarifvertrag abgeschlossen hat? Ich bezweifle, ob sich der DGB mit einer solchen Einschränkung des Streikrechts einverstanden erklären wird, auch wenn sich die gesetzliche Regelung gegen seine Konkurrenz richtet. Ohne eine Regelung des Streikrechts ist aber die Wiedereinführung der Tarifeinheit nicht zielführend. «

Urteilsübersicht

Die wichtigsten Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts

Das höchste deutsche Arbeitsgericht hat in den vergangenen zwölf Monaten wieder zahlreiche bedeutsame Entscheidungen getroffen. Die aus Redaktionssicht wichtigsten Urteile haben wir für Sie zusammengefasst und auf Konsequenzen für Ihre tägliche Arbeit hin geprüft.

Autor: Thomas Muschiol (Red.) und Renate Fischer (Red.)

Der Missbrauch von Leiharbeit und Werkverträgen – das sind Themen, die die Bundesregierung aktuell diskutiert und die rechtlichen Rahmenbedingungen verändern möchte. Aber auch die Richter am Bundesarbeitsgericht (BAG) hatten sich gleich mehrfach mit Fällen zur Leiharbeit auseinandergesetzt und haben die Rechte der Leiharbeiter gestärkt. Die Entscheidungen machen deutlich, dass zu diesem Thema noch kräftig diskutiert werden wird, bevor weiterführende gesetzliche Regeln feststehen. Ein spannendes Urteil zum Weihnachtsgeld rundet unseren keinesfalls abschließenden Überblick ab.

Werkvertrag: Tatsächliche Durchführung ist entscheidend

Liegt ein Werkvertrag vor oder doch eher ein Arbeitsverhältnis? Die Antwort auf diese Frage hat weitreichende Folgen, vor allem für den vermeintlichen Auftraggeber und dessen Beitragspflicht zur Sozialversicherung. Wie kommt man zu einer richtigen Antwort? Das Bundesarbeitsgericht gibt hier die Linie vor:

Für die Frage, ob statt von einem vereinbarten Werkvertragsverhältnis in Wirklichkeit von einem Arbeitsverhältnis auszugehen ist, kommt es auf eine Gesamtwürdigung aller maßgebenden Umstände des Einzelfalls an. Widersprechen sich vertragliche Vereinbarung und tatsächliche Durchführung, ist letztere maßgebend. Das Urteil zeigt, dass eine werkvertragliche Vereinbarung, auch wenn sie noch so ausführlich und ausgefeilt formuliert ist, rechtlich unbeachtlich sein kann, wenn sich im Streitfall herausstellt, dass bei der tatsächlichen Durchführung zwischen den Parteien die Kriterien erfüllt werden, die nach der Rechtsprechung zur Annahme eines Arbeitsverhältnisses führen.

Für die Praxis bedeutet dies, dass für ein Werkvertragsverhältnis zwei Voraussetzungen erfüllt sein müssen: Zum einen ist ein Vertragstext erforderlich, der den Anforderungen an einen Werkvertrag nach § 631 BGB nachkommt, insbesondere die Erfolgskomponente des vorgesehenen Werks herausstellt. Zum anderen ist eine permanente Nachkontrolle zu gewährleisten, bei der sichergestellt wird, dass nicht in der tatsächlichen Durchführung, die für ein Arbeitsverhältnis sprechenden Umstände, wie die Eingliederung in die Organisation und die Weisungsbefugnis, in den Vordergrund geraten.

Urteil vom 25.9.2013, Az.10 AZR 282/12

Größe des Betriebsrats: Leiharbeiter zählen mit

Wie viele Mitglieder muss der Betriebsrat haben? Sind Leiharbeiter für die Größe des Betriebsratsgremiums zu berücksichtigen? Das Bundesarbeitsgericht hat in einem Urteil ganz klar „Ja“ gesagt, Leiharbeiter werden mitgezählt. Diese Entscheidung war eine Kehrtwende in der bisherigen Rechtsprechung des BAG. Zu dem „Ja“ gesellt sich aber noch ein „Aber“, denn nicht alle Leiharbeiter werden mitgezählt. Bei der Frage, ob und auf welche Leiharbeiter diese neue Betrachtungsweise auszuweiten sei, beschränkte sich das Gericht auf solche Leiharbeiter, die im Betrieb „in der Regel“ beschäftigt sind. Die für die Praxis entscheidende Frage, wann denn diese „Regelmäßigkeit“ beginne, blieb auch bei diesem Verfahren leider unbeantwortet.

In vielen Betrieben werden nun Fragen anders beantwortet werden, Fragen, wie beispielsweise: Kann ein Betriebsrat gegründet werden? Welche Anzahl von Betriebsräten ist freizustellen? Der Beschluss bekräftigt den Trend, Leiharbeiter den festangestellten Mitarbeitern in immer mehr rechtlichen Bereichen gleichzustellen.

Beschluss vom 13.3.2013, Az. 7 ABR 69/11

Dauerhafte Leiharbeit: Betriebsrat kann sich verweigern

In einer weiteren Entscheidung zur Leiharbeit ging es um die höchst strittige Frage, welche Auswirkungen es hat, dass die Arbeitnehmerüberlassung seit 2011 vom Gesetzgeber ausdrücklich als „vorübergehend“ bezeichnet wird. In der Sache weigerte sich der Betriebsrat eines Unternehmens, dem Einsatz eines Leiharbeitnehmers zuzustimmen, weil für diesen vom Arbeitgeber kein Endzeitpunkt vorgesehen war. Der Betriebsrat verweigerte seine Zustimmung zu Recht, beschloss das BAG. Die für die Praxis interessante Frage, in welchem Zeitraum eine „vorübergehende“ Überlassung noch zu akzeptieren ist, stand in diesem Verfahren nicht zur Entscheidung an und blieb daher unbeantwortet. Hier bringen die geplanten Änderungen am AÜG durch die Bundesregierung vielleicht bald Klarheit. Grundsätzlich ist aber jetzt schon klar: Der Betriebsrat des Entleiherbetriebs kann seine Zustimmung zum Einsatz von Leiharbeitnehmern verweigern, wenn sie dort nicht nur vorübergehend eingesetzt werden sollen.

Beschluss vom 10.7.2013, Az. 7 ABR 91/11

Leiharbeit: Was bedeutet „vorübergehend“?

Die Überlassung von Arbeitnehmern an Entleiher darf – wie bereits beschrieben – nur „vorübergehend“ erfolgen. Das AÜG sieht zwar derzeit keine maximale Laufzeit für die „vorübergehende Überlassung“ vor; durch Einfügung des Erfordernisses „vorübergehend“ hat der Gesetzgeber aber zum Ausdruck gebracht, dass eine Überlassung an einen Entleiher immer nur temporär erfolgen darf. Die Hoffnung, das BAG würde diese ungelöste Frage beantworten, wurde jedoch enttäuscht. Das Bundesarbeitsgericht legte sich auf keinen festen Zeitraum für den Begriff „vorübergehend“ fest. Die Richter äußerten sich aber zur individuellen Rechtsfolge, also zu den Konsequenzen für Unternehmen, wenn diese Leiharbeiter entgegen dem Gesetzeswortlaut dauerhaft einsetzen. Das LAG Baden-Württemberg hatte als Vorinstanz entschieden, dass dann ein Arbeitsverhältnis zwischen dem Entleiher und dem Leiharbeiter fiktiv anzunehmen sei. Diesen Schluss wollte das BAG nicht mittragen. Es begründete dies damit, dass das Gesetz eine solche Folge direkt nicht vorsehe. Durch die LAG-Entscheidung seien vielmehr die richterlichen Kompetenzen überschritten. Eine Entscheidung müsse der Gesetzgeber treffen.

Urteil vom 10.12.2013, 9 AZR 51/13

Weihnachtsgeld: Erschwerte Rückforderungsklauseln

Grundsätzlich ist es möglich, die Rückzahlung eines Weihnachtsgelds zu vereinbaren. Dabei wird die Zahlung davon abhängig gemacht, dass das Arbeitsverhältnis zu einem bestimmten Stichtag ungekündigt besteht und in einer bestimmten Folgezeit weder vom Arbeitnehmer aufgekündigt wird noch dieser dem Arbeitgeber einen verhaltensbedingten Kündigungsgrund liefert. Das BAG entschied jetzt, dass derartige Rückforderungen dann nicht wirksam sind, wenn das Weihnachtsgeld zumindest auch als Entlohnung für gezeigte Leistung gedacht war: Zum einen kann das Weihnachtsgeld Belohnungscharakter haben, zum anderen kann es auch als Anreiz für zukünftige Betriebstreue gedacht sein. Ist Letzteres der Fall, so sind auch Rückzahlungsklauseln grundsätzlich denkbar. Diese hat das BAG aber dann für unzulässig erklärt, wenn es sich um Weihnachtsgeldabreden mit „Mischcharakter“ handelt, die Zahlung also zumindest auch Belohnungscharakter haben soll. Für die Praxis bedeutet dies: Nur wenn der Arbeitgeber (beweisbar) darlegen kann, dass er das Weihnachtsgeld allein für die zukünftige Betriebstreue zahlen wollte, kann er sich auf eine Rückzahlungsklausel erfolgreich berufen.

Urteil vom 14.11.2013, Az.10 AZR 848/12



Erfurt im Fokus: Das BAG weigert sich, beim Thema Leiharbeit die Arbeit des Gesetzgebers zu übernehmen.

Anbieterpräsentationen

Wirtschaftskanzleien mit mehr als 20 Arbeitsrechtlern

| | |
|--|----|
| Beiten Burkhardt Rechtsanwaltsgesellschaft mbH | 26 |
| DLA Piper UK LLP | 28 |
| Kliemt & Vollstädt | 30 |
| Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH | 32 |
| Seitz Rechtsanwälte Steuerberater | 34 |

BEITEN BURKHARDT Rechtsanwalts-gesellschaft mbH

Kreative Lösungen für anspruchsvolle Mandanten

BEITEN BURKHARDT verfügt über eines der größten Arbeitsrechtsteams in Deutschland mit mehr als 50 Spezialisten und Fachanwälten für Arbeitsrecht in den fünf nationalen Büros. Größe alleine ist jedoch nicht entscheidend. Höchste Priorität hat die kompetente, aber zugleich kostenbewusste Beratung des Mandanten. Die Vorstellungen und Wünsche umzusetzen steht an erster Stelle.

Die Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte von BEITEN BURKHARDT besitzen erstklassige Rechtskenntnisse und die Fähigkeit zu unternehmerischem Denken. Nur unter diesen Voraussetzungen kann optimaler Rechtsrat erteilt werden. Ihre Ansprechpartner verfügen in der Regel über die Qualifikation „Fachanwalt für Arbeitsrecht“. Sie beraten auch ausländische Mandanten in ihrer Heimatsprache (englisch, französisch, niederländisch, spanisch und russisch).

Bei den Mandanten der Kanzlei handelt es sich überwiegend um mittelständische Unternehmen, darüber hinaus werden aber auch DAX-Unternehmen beraten. BEITEN BURKHARDT ist neben allen individualarbeits- und betriebsverfassungsrechtlichen Angelegenheiten in der Lage, hoch komplexe personalintensive Sonderprojekte zu übernehmen, für die kurzfristig ein Team von Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten zusammengestellt werden muss. Beispielhaft sind hier umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen wie Verlagerungen von Betrieben mit mehreren 100 Beschäftigten zu nennen. Daneben geht es aber auch um komplexe Tarifvertragsverhandlungen für Unternehmen mit mehreren Tausend Beschäftigten und einer Vielzahl von Standorten in Deutschland. Schließlich ist die Kanzlei beim Aufbau und der Überwachung von anspruchsvollen Compliance-Systemen tätig geworden. Der Bereich der betrieblichen Altersversorgung wird schwerpunktmäßig vom Büro in Düsseldorf betreut, das über eine langjährige Spezialisierung im Betriebsrentenrecht verfügt. Das Tätigkeitsspektrum

wird durch Insolvenzrechtsberatung, durch ein starkes internationales Projektmanagement sowie durch die arbeitsrechtliche Kompetenz bei Entsendungsfällen abgerundet.

Arbeitsrechtliche Praxis ist ohne intensive forensische Tätigkeit nicht denkbar. Daher treten die Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte von BEITEN BURKHARDT regelmäßig an allen Arbeitsgerichten in Deutschland, den Landesarbeitsarbeitsgerichten und am Bundesarbeitsgericht auf. Last but not least ist es den Mandanten der Kanzlei wichtig, dass die Arbeitsrechtler auch die Entwicklung der Kosten ihrer Rechtsberatung im Auge behalten und diese Entwicklung mit den Mandanten vertrauensvoll abstimmen. Daher werden die Kosten transparent gehalten und mit ausführlichen Zeitnachweisen unterlegt. Wenn der Mandant das Kosten-Nutzen-Verhältnis nachvollziehen kann, ist dies die beste Grundlage für eine dauerhafte vertrauensvolle Mandatsbeziehung. Die Tatsache, dass die Kanzlei über eine Vielzahl langjährig bestehender Mandate verfügt, ist der beste Beweis für das gerade bei diesem sensiblen Rechtsbereich so wichtige Vertrauen in kompetente, strategisch ausgerichtete, kreative, aber auch ökonomisch sinnvolle Beratung.



Short Facts

| | |
|--------------------------------------|---|
| Standorte | Berlin, Düsseldorf, Frankfurt a. M., München, Nürnberg |
| Arbeitsrechtler | etwa 55 |
| Tätigkeitsschwerpunkte | umfassende Dauerberatung, bAV, Restrukturierungen, Gerichtsverfahren |
| Referenzmandate | adidas, Coca-Cola, Harman Becker, Nokia, SAP, TÜV Süd |
| Internationale Verflechtungen | Eigene Standorte in Belgien, China und Russland; Dutch, Italian and Spanish Desk |
| Regelmäßige Mandanten-Events | Seminarreihe mit Betriebsberater: „Kreative Lösungen im Arbeitsrecht“; Quartalsweise arbeitsrechtliche Frühstücksseminare an allen deutschen Standorten |
| Gründungsjahr | 1990 |

BEITEN BURKHARDT

**Beiten Burkhardt
Rechtsanwaltsges. mbH**

Ganghoferstr. 33
80339 München
Tel. 089 35065-1143
Fax 089 35065-2111
Christopher.Melms@bblaw.com
www.bblaw.com

Interview mit Dr. Christopher Melms, Leiter der Praxisgruppe Arbeitsrecht

Ihre Kanzlei hat Standorte in China, Russland und Belgien. Welche Rolle spielt das Thema „Internationalität“ im Arbeitsrecht?

Dr. Christopher Melms: Auch im Arbeitsrecht gewinnt die Internationalität anwaltschaftlicher Leistungen größere Bedeutung. Das war vor 20 Jahren noch anders, da befand sich ein Arbeitsrechtler, der fließend englisch sprechen konnte, absolut in der Minderheit. Heute kann sich nahezu jeder unserer Mitarbeiter mit Mandanten und „Gegnern“ auf Englisch verständigen. Dies liegt auch daran, dass Arbeitsrecht häufig von Konzern-Muttergesellschaften gesteuert wird. Diese befinden sich zum Beispiel in den USA, in England oder in Holland. Dann ist es die Aufgabe des Arbeitsrechtlers, die Komplexität des deutschen Arbeitsrechts und die sich daraus ergebenden Probleme etwa bei einer Betriebsänderung in der Geschäftssprache Englisch darzulegen.

Sowohl die Mandate werden also internationaler, als auch der Zuschnitt der Berufskollegen in unserer Kanzlei. Wir unterhalten außerdem Sonderbeziehungen zu einigen Kanzleien in verschiedenen Staaten der Welt, etwa in Frankreich, in den Niederlanden, in Österreich und in der Schweiz. Die Letzteren werden von uns auf unsere jährlichen Treffen der Praxisgruppe eingeladen. Wir diskutieren beispielsweise bei unserer nächsten Praxisgruppen-Reise nach Leipzig die Probleme, die sich für bestimmte arbeitsrechtliche Fragen in den vorgenannten Rechtsordnungen ergeben.

Im Online-Auftritt der Kanzlei ist zu lesen, dass sie nicht für „Produkte von der Stan-

ge“, sondern für „maßgeschneiderte Lösungen“ steht. Wie gewährleisten Sie das?

Melms: Wir gewährleisten dies durch den intensiven Austausch vom Know-how der älteren Partner und Kollegen unserer Praxisgruppe mit den jüngeren Associates. Das Know-how der Älteren wird verbunden mit dem Engagement und der Kenntnis jüngerer Kolleginnen und Kollegen. Wir kombinieren dementsprechend die Manpower der Jüngeren mit der „Know-how-Power“ der arrivierten Partner. Außerdem sind in einem Mandat stets ein Partner und mindestens ein Associate tätig, so dass auch von der Struktur her die eingangs genannte Wissensvermittlung stattfindet. Daher können wir uns den speziellen Bedürfnissen des Mandanten in besonderer Weise individuell widmen.

Sie haben in Ihrer Praxisgruppe etwa 55 Arbeitsrechtler. Wie stellen Sie da ein hohes Fachwissen bei allen Anwälten sicher?

Melms: Einmal durch den vorstehend schon beschriebenen Know-how-Transfer. Dieser wird abgestützt durch einen monatlichen Jour-Fix zum Beispiel in München, in dem Mitglieder der Praxisgruppe zu aktuellen Problemen referieren, die danach diskutiert werden. Zudem finden quartalsweise eigene Frühstücksseminare an allen Standorten statt, bei denen ebenfalls Mitglieder der Praxisgruppe referieren. Auch bei einem jährlichen, gemeinsam mit der Zeitschrift „Der Betriebsberater“ veranstalteten Tagesseminar referieren ausschließlich Mitglieder der Praxisgruppe Arbeitsrecht. Den Know-how-Transfer unter-



Dr. Christopher Melms

stützen auch ein monatlicher internen Info-Newsletter zur aktuellen Rechtsentwicklung sowie ein quartalsweise erscheinender Mandanten-Newsletter, der ausschließlich aus Beiträgen von Mitgliedern der Praxisgruppe Arbeitsrecht besteht. Zudem führen wir – wie erwähnt – ein jährliches Praxisgruppen-Treffen durch, zu dem auch die internationalen Kontakte eingeladen werden; anlässlich dieses Treffens wird ein wissenschaftliches Fortbildungsprogramm verpflichtend für alle Mitglieder der Praxisgruppe veranstaltet.

Außerhalb des Arbeitsrechts bietet unsere Kanzlei sogenannte Soft-Skill-Seminare unter anderem zu Verhandlungsführung, Akquisition und Präsentation an. Dabei haben wir bewusst davon abgesehen, dem Programm den Namen „Fortbildungsakademie“ oder einen ähnlichen Namen zu geben.

DLA Piper UK LLP

Internationale Beratung mit lokaler Expertise

Mit eigenen Büros in 32 Ländern weltweit ist DLA Piper international so stark vertreten, wie kaum eine andere „Law Firm“. Dadurch schafft es die Full-Service-Kanzlei, Mandanten in allen wichtigen Wirtschaftsnationen vor Ort zu betreuen. In Deutschland hat die Kanzlei fünf Standorte, an denen Arbeitsrecht zu den Kernkompetenzen zählt.

Mit über 4.200 Rechtsanwälten in 77 Büros und 32 Ländern ist DLA Piper derzeit die größte Wirtschaftskanzlei der Welt. Als Full-Service-Kanzlei berät DLA Piper seine Mandanten in allen Bereichen des Wirtschaftsrechts. Die Arbeitsrechtspraxis zählt mit weltweit mehr als 250 Anwälten zu den bedeutendsten der Branche und berät ihre in- und ausländischen Mandanten in allen arbeitsrechtlichen Fragen, auch grenzüberschreitend.

In Deutschland ist DLA Piper mit Büros in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln und München vertreten. Gleichgültig ob es sich bei den Mandanten um regional, national oder international tätige Unternehmen oder Führungskräfte handelt, werden sie von DLA Piper überall pragmatisch und kosteneffizient vor Ort und aus einer Hand rechtlich beraten. Dabei nimmt die Praxisgruppe Arbeitsrecht eine wichtige Schlüsselposition ein. Arbeitsrecht ist bei DLA Piper eine Kernkompetenz, die ständig ausgebaut und erweitert wird.

Gerade deshalb gehört das Arbeitsrechtsteam in Deutschland zu den führenden seines Fachs. Den Mandanten stehen anerkannte Rechtsexperten zur Verfügung, die umfassende Kenntnisse in allen Fragen des Individual- und Kollektivarbeitsrechts besitzen. Die Rechtsanwälte verfügen über tiefgehende und langjährige Expertise in der arbeitsrechtlichen Beratung, bei Unternehmensrestrukturierungen sowie bei Auseinandersetzungen mit Betriebsräten, Gewerkschaften oder ein-

zelnen Mitarbeitern. Ferner bestehen umfangreiche Erfahrungen im Bereich der betrieblichen Altersversorgung. Die enge Zusammenarbeit mit Kollegen aus den Praxisgruppen Steuer- und Gesellschaftsrecht ermöglicht die Beratung in komplexen fachübergreifenden Fragen, die sich etwa beim Outsourcing oder bei Auslandsentsendungen stellen.

Eine weitere Besonderheit der arbeitsrechtlichen Beratung von DLA Piper liegt darin, dass die Praxisgruppe Arbeitsrecht ihre Mandanten auch außerhalb großer Transaktionen umfassend und dauerhaft vertritt. Dabei geht es um rein arbeitsrechtliche Fragestellungen wie betriebliche Restrukturierungen, die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, die Entlassung von Mitarbeitern, die Gestaltung von Arbeitsverträgen, den Arbeitnehmerdatenschutz und tarifrechtliche Auseinandersetzungen. Zu diesen Themen bestehen mit zahlreichen Unternehmen zum Teil seit über 20 Jahren enge Mandatsbeziehungen. Darüber hinaus zählt die Beratung von Führungskräften zu den Spezialgebieten des deutschen Arbeitsrechtsteams, insbesondere die Gestaltung von Dienst- und Arbeitsverträgen, Bonusregelungen und „Stock Options“ oder die Beratung und Vertretung bei Beendigung dieser Verträge.

Die Mandanten finden bei DLA Piper ein fachlich und international hervorragend vernetztes, hochspezialisiertes Team von Arbeitsrechtlern, die mit großer Begeisterung ihrer Tätigkeit nachgehen, um ihren Mandanten den bestmöglichen Service anzubieten.

Short Facts

| | |
|--------------------------------------|--|
| Standorte | Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München und weitere 72 Büros weltweit |
| Arbeitsrechtler | 26 in Deutschland, über 250 international |
| Tätigkeitsschwerpunkte | Betriebsverfassungsrecht, Tarifvertragsrecht, Umstrukturierung, Outsourcing, Betriebsübergänge, Auslandsentsendung |
| Referenzmandate | Benteler, Cisco, H&M, Samsung |
| Internationale Verflechtungen | weltweit eigene Büros sowie ein Netzwerk eng verbundener Kanzleien |
| Regelmäßige Mandanten-Events | regelmäßige Informationsveranstaltungen, Newsletter, Client Alerts und Blog |
| Gründungsjahr | 2004 in Deutschland |

**DLA Piper UK LLP**

Jungfernstieg 7
 20354 Hamburg
 Tel. +49 (0) 40 18888-132
 Fax +49 (0) 40 18888-111
 volker.vonalvensleben@dlapiper.com
 www.dlapiper.com

Interview mit Volker von Alvensleben, Office Managing Partner, Hamburg

Verhandlungen mit Betriebsräten, etwa im Zusammenhang mit Umstrukturierungen, gehören zum Alltag in der arbeitsrechtlichen Unternehmenspraxis. Worauf kommt es da an?

Volker von Alvensleben: Die erfolgreiche Verhandlung mit Betriebsräten erfordert zunächst eine sehr gute Kenntnis des Betriebsverfassungsgesetzes und der sich hierauf beziehenden Rechtsprechung. Hierbei sollte es sich um aktives Wissen handeln, damit man auf die sich manchmal überraschend stellenden Verhandlungssituationen richtig reagieren kann. Zur erfolgreichen Verhandlung gehören daneben aber auch Fingerspitzengefühl und die Fähigkeit, eine Gegenseite überzeugen zu können. Augenmaß für das Machbare und Angemessene ist ebenso erforderlich wie die Berücksichtigung berechtigter Betriebsrats- und Arbeitnehmerinteressen. Für die Durchführung von Einigungsstellen ist die Kenntnis der „Spielregeln“ des Verfahrens unerlässlich. Bei der Auswahl des richtigen Einigungsstellenvorsitzenden sollte man die sich dafür anbietenden Personen, wie Richter oder professionelle Einigungsstellenvorsitzende, deren Rechtsauffassungen und Eigenarten gut kennen.

Welchen Stellenwert nimmt bei Ihnen in der Kanzlei die Prozessvertretung im Arbeitsrecht ein?

von Alvensleben: Grundsätzlich sind wir daran interessiert, Gerichtsverfahren zu vermeiden. Prozesse sind sehr zeitaufwendig. Jedenfalls dann, wenn sie am Ende durch einen

Vergleich beendet werden, fragt man sich, ob man dies nicht auch im Vorhinein außergerichtlich hätte regeln können. Gleichwohl verfügen wir über vielfältige Erfahrung in der Prozessführung, insbesondere im kollektivrechtlichen Bereich und treten regelmäßig in allen Instanzen und bis hin zum Bundesarbeitsgericht auf. Unsere Mandanten profitieren auch davon, dass wir auf Grund unserer umfangreichen deutschlandweiten Prozesspraxis bei vielen Richtern gut bekannt und bei diesen auf Grund unserer Fachkenntnisse anerkannt sind.

Sie haben in Ihrer Praxisgruppe 26 Arbeitsrechtler. Wie stellen Sie in Ihrer Kanzlei ein hohes arbeitsrechtliches Fachwissen bei allen Anwälten sicher?

von Alvensleben: Zunächst erwarten wir von allen im Arbeitsrecht tätigen Anwältinnen und Anwälten, dass sie ihre besondere Qualifikation und Spezialisierung auch durch den Erwerb eines Fachanwaltstitels nachweisen. Die dabei entstehenden Kosten trägt die Kanzlei. Außerdem sind die Anwälte an den jeweiligen Standorten in eingespielten Teams organisiert und tauschen sich im Rahmen ihrer Mandatsbearbeitungen ständig aus. Komplexe Fragen werden darüber hinaus auch per E-Mail in der großen Runde aller deutschen Arbeitsrechtler erörtert. Jeder unserer Arbeitsrechtler veröffentlicht regelmäßig, zum Beispiel in Form von Entscheidungsbesprechungen oder Aufsätzen. Auch im Rahmen unseres im vergangenen Jahr gestarteten Online-Blogs befassen sich unsere Anwälte mit



Volker von Alvensleben

der aktuellen Rechtsprechung und Rechtsentwicklung. Die deutsche Arbeitsrechtsgruppe trifft sich zweimal im Jahr zum Erfahrungsaustausch, wobei Fachvorträge gehalten werden. Das internationale Arbeitsrechtsteam kommt darüber hinaus zirka alle zwei Jahre zu einem weltweiten Treffen zusammen. Auch dort werden Fachthemen in gemeinsamen Arbeitsgruppen erarbeitet und im Plenum diskutiert. Auf Wunsch entsenden wir unsere jungen Anwältinnen und Anwälte gern für ein bis drei Monate in ein ausländisches Büro ihrer Wahl.

KLIEMT & VOLLSTÄDT

Arbeitsrecht für Unternehmen – weltweit

Mit rund 60 ausschließlich im Arbeitsrecht tätigen Rechtsanwälten zählt KLIEMT & VOLLSTÄDT zu den größten auf Arbeitsrecht spezialisierten Kanzleien in Deutschland. Gemeinsam mit den Partnerkanzleien von Ius Laboris bietet KLIEMT & VOLLSTÄDT einen globalen Arbeitsrechtsservice in mehr als 100 Ländern.

KLIEMT & VOLLSTÄDT ist eine der führenden Arbeitsrechtskanzleien Deutschlands mit Büros in Düsseldorf, Frankfurt und Berlin. Die Kanzlei bietet deutschen und internationalen Unternehmen eine umfassende und hochkarätige Beratung in allen Fragen des Arbeitsrechts sowie der angrenzenden Rechtsgebiete des Sozialversicherungs-, Dienstvertrags- und Entsendungsrechts – kreativ, praxisorientiert und auf die spezifischen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten. Zu den Mandanten zählen deutsche und internationale Unternehmen nahezu sämtlicher Branchen und Größen, unter anderem die Hälfte der DAX-Konzerne, etliche Euro-Stoxx-50-Konzerne, zahlreiche MDAX-Unternehmen, aber auch etliche mittelständische Unternehmen.

Die Tätigkeitsfelder von KLIEMT & VOLLSTÄDT umfassen – neben der arbeitsrechtlichen Dauerberatung – unter anderem die Planung und Umsetzung von Restrukturierungsprojekten (vor allem Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen nebst Einigungsstellenverfahren) sowie die Lösung tarifvertraglicher Aufgabenstellungen (zum Beispiel Vereinheitlichung des Tarifniveaus, Schaffung passgenauer Tarifstrukturen, Verhandlung von Tarifverträgen, Arbeitskampszenarien). Zu den weiteren Tätigkeitsschwerpunkten gehören Betriebsverfassungsrecht (etwa die Implementierung von Arbeitszeit- und Vergütungsmodellen), Betriebliche Altersversorgung, Arbeitnehmerüberlassung, Datenschutz sowie Organhaftung. Dabei profitieren die Mandanten

von der umfassenden Branchenkenntnis, dem weitreichenden Erfahrungsschatz aus einer Vielzahl einschlägiger Restrukturierungsprojekte und dem arbeitsrechtlichen Spezial-Know how. Daneben verfügen die Anwälte der Kanzlei über einen großen Erfahrungsschatz bei der Prozessführung bundesweit vor allen Arbeits- und Landesarbeitsgerichten sowie dem Bundesarbeitsgericht.

Die Partner von KLIEMT & VOLLSTÄDT sind bekannt als gefragte Referenten bei arbeitsrechtlichen Seminaren, Konferenzen und Workshops. Sie treten durch zahlreiche Fachveröffentlichungen in Erscheinung und besitzen aufgrund ihrer hohen Fachkompetenz eine ausgezeichnete Reputation. Sie werden regelmäßig als Experten für Arbeitsrecht in der Fachpresse oder in einschlägigen Rankinghandbüchern benannt. KLIEMT & VOLLSTÄDT ist Mitglied von IUS LABORIS, der weltweiten Allianz der führenden Arbeitsrechts-Kanzleien. Gemeinsam mit weltweit 40 Partnerkanzleien und rund 60 assoziierten Kanzleien bietet KLIEMT & VOLLSTÄDT einen nahtlosen globalen arbeitsrechtlichen Service in mehr als 100 Ländern – schnell, effizient, kreativ und in höchster Qualität.



Short Facts

| | |
|--------------------------------------|---|
| Standorte | Düsseldorf, Frankfurt am Main, Berlin |
| Arbeitsrechtler | rund 60, davon 30 Fachanwälte für Arbeitsrecht |
| Tätigkeitsschwerpunkte | Restrukturierungen, Betriebsverfassungs- und Tarifrecht, Betriebliche Altersversorgung, Arbeitnehmerüberlassung, Auslandsentsendung, Organhaftung, Datenschutz |
| Referenzmandate | keine Angaben |
| Internationale Verflechtungen | Mitglied von Ius Laboris mit Partnerkanzleien in rund 100 Ländern |
| Regelmäßige Mandanten-Events | Inhouse-Seminare; regelmäßiges Arbeitsrechtsfrühstück |
| Auszeichnungen | Arbeitsrechtskanzlei des Jahres 2013, 2007 und 2002 (Juve); Azur-Award 2014 für Aus- und Fortbildung; Law Firm of the Year 2012: Management Labour and Employment – Germany (The Lawyers World Law Awards 2012) |
| Gründungsjahr | 2002 |

KLIEMT & VOLLSTÄDT
Fachanwälte für Arbeitsrecht
Partnerschaft von Rechtsanwälten

Speditionstraße 21
 40221 Düsseldorf
 Tel. +49 (0) 211 88288-115
 Fax +49 (0) 211 88288-200
 michael.kliemt@kliemt.de
 www.kliemt.de

Interview mit Prof. Dr. Michael Kliemt, Partner

Ihre Kanzlei ist auf das Arbeitsrecht spezialisiert. Ist das ein Nachteil im Vergleich zu Großkanzleien mit einem sogenannten Full-Service-Ansatz?

Prof. Michael Kliemt: Wir sehen hierin keinen Nachteil, sondern einen entscheidenden Vorteil. Wir bieten maßgeschneiderte, kreative Lösungen im Arbeitsrecht gepaart mit einem großen Erfahrungsschatz, der nicht zuletzt aus der langjährigen Betreuung einer Vielzahl von Mandanten resultiert. Und dort, wo die Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen gefragt ist, arbeiten wir mit exzellenten Spezialisten anderer Kanzleien zusammen. Hierzu unterhalten wir langjährig erprobte „Best Friends-Beziehungen“ zu Kanzleien mit ausgewiesener Spezialexpertise, zum Beispiel in den Fachgebieten Gesellschaftsrecht, Wettbewerbsrecht, Kartellrecht, IP-Recht, Öffentliches Recht oder Strafrecht. Auf diese Weise können wir für unsere Mandanten nicht nur im Arbeitsrecht sondern auch in anderen Rechtsgebieten die optimale Aufstellung bieten.

Unternehmen haben zuletzt wieder vermehrt eigene Arbeitsrechtler beschäftigt. Gibt es dadurch weniger Arbeit für Sie als Anwalt im Arbeitsrecht?

Kliemt: Im Gegenteil. Dadurch steigt der unternehmensinterne Stellenwert des Arbeitsrechts und das Bewusstsein für arbeitsrechtliche Herausforderungen. Wir profitieren hierdurch ungemein, da der unternehmensinterne Arbeitsrechtler fast immer über eine gute Marktkenntnis verfügt und sich daher

sehr zielgerichtet der Unterstützung externer arbeitsrechtlicher Expertise versichert.

Sie haben in Ihrer Praxisgruppe rund 60 Arbeitsrechtler. Wie stellen Sie in Ihrer Kanzlei ein hohes arbeitsrechtliches Fachwissen bei allen Anwälten sicher?

Kliemt: Um unsere Spitzenposition in Deutschland weiter auszubauen, ist die Aus- und Fortbildung unserer Anwälte nicht nur eine Selbstverständlichkeit, sondern hat bei uns oberste Priorität. Hierzu setzen wir schon seit einigen Jahren auf unser maßgeschneidertes internes Fortbildungsprogramm, welches wir laufend weiterentwickeln. Berufseinsteigern ermöglichen wir ab dem zweiten Berufsjahr die Ausbildung zum Fachanwalt für Arbeitsrecht. Darüber hinaus bieten wir allen Anwälten mehrmals im Jahr standortübergreifend ganztägige Schulungsveranstaltungen zu arbeitsrechtlichen Spezialthemen, aber auch zu neuen Entwicklungen in der Rechtsprechung und Gesetzgebung. Neben kanzleiinternen Dozenten setzen wir hier auf erfahrene Arbeitsrichter und Professoren.

Gibt es noch weitere Maßnahmen, die Ihre Kanzlei zur Aus- und Weiterbildung der Anwälte ergreift?

Kliemt: Ein weiterer Ausbildungsschwerpunkt sind die nichtjuristischen also die überfachlichen Kompetenzen. Auch hier bieten wir mehrtägige Workshops zu Themen wie zum Beispiel Rhetorik, Vortragstechnik, Bilanzkunde oder Verhandlungsmanagement an. Die internationale Expertise wird unter anderem über



Prof. Dr. Michael Kliemt

unsere Mitgliedschaft bei Ius laboris und die Ius Laboris-Academy, ein spezielles internationales Ausbildungsprogramm, sichergestellt, welches wir ebenfalls aktiv mitgestalten. Durch regelmäßige Treffen unterschiedlicher internationaler Praxisgruppen und Workshops zusammen mit den ausländischen Kollegen werden unsere Anwälte so auch für die Besonderheiten und Rechtsentwicklungen in anderen Jurisdiktionen sensibilisiert. Dass unser hervorragendes Anwaltsaus- und Fortbildungsprogramm in diesem Jahr durch den AZUR-Award 2014 prämiert worden ist, ist für uns ein Ansporn, den erfolgreichen Weg fortzusetzen.

Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Aufgaben werden interdisziplinär erfüllt

Luther zählt mit rund 45 auf das Arbeitsrecht spezialisierten Anwältinnen und Anwälten zu den größten Arbeitsrechtspraxen in Deutschland. Das Team begleitet großvolumige Transaktionen sowie Umstrukturierungen und berät auch in anderen komplexen arbeitsrechtlichen Fragestellungen.

Luther bietet als eine der führenden deutschen Wirtschaftskanzleien eine umfassende Beratung in allen wirtschaftlich relevanten Feldern der Rechts- und Steuerberatung an. Die Full-Service-Kanzlei ist mit rund 350 Rechtsanwälten und Steuerberatern in elf deutschen Wirtschaftsmetropolen vertreten und mit Auslandsbüros in Brüssel, Budapest, London, Luxemburg sowie Shanghai und Singapur in wichtigen Investitionsstandorten und Finanzplätzen Europas und Asiens präsent. Zu den Mandanten zählen große und mittelständische Unternehmen sowie die öffentliche Hand.

Luther verfügt über enge Beziehungen zu Wirtschaftskanzleien in allen maßgebenden Jurisdiktionen weltweit und ist zudem das einzige deutsche Mitglied von Taxand, dem weltweiten Zusammenschluss unabhängiger Steuerberatungsgesellschaften.

Die Kanzlei verfolgt einen unternehmerischen Ansatz: Die Beratung richtet sich am größtmöglichen wirtschaftlichen Nutzen für den Mandanten aus. Die Erarbeitung unternehmerisch sinnvoller und dauerhaft tragfähiger Lösungen steht im Mittelpunkt. Alle Rechtsanwälte und Steuerberater bringen ein interdisziplinäres Aufgabenverständnis mit und haben langjährige Erfahrung in der fachübergreifenden Zusammenarbeit.

Mit dem hohen Qualitätsanspruch von Luther, der Präsenz in der Fläche an allen deutschen Wirtschaftszentren und der Größe des Teams bewältigt das Arbeitsrechtsteam anspruchsvolle Aufgaben: Arbeitsrechtliche Reorganisationen auch in großen deutschen Konzernen einschließlich der Verlagerung von Funktionen in das Ausland begleitet Luther laufend. Das Team führt Grundsatzprozesse bis zum Bundesarbeitsgericht in kollektiven Angelegenheiten, auch im Arbeitskampfrecht. Luther berät Unternehmen in tarifpolitischen Fragestellungen ebenso wie bei der Gründung und Reorganisation von Arbeitgeberverbänden sowie bei Satzungsfragen.

Beratungsschwerpunkte unserer Praxis sind weiterhin In- und Outsourcing-Projekte, arbeitsrechtlich relevante Auslandssachverhalte (beispielsweise Entsendungen), betriebsverfassungsrechtliche Fragestellungen, Sachverhalte rund um die Unternehmensmitbestimmung, Tarifvertrags- und Arbeitskampfrecht, Anstellung und Trennung von Geschäftsführern und Vorständen, Individualarbeitsrecht, betriebliche Altersvorsorge, Sozialversicherungsrecht.

Short Facts

| | |
|--------------------------------------|---|
| Standorte | In Deutschland: 11 Standorte in allen Wirtschaftszentren, 6 Standorte in Europa und Asien |
| Arbeitsrechtler | rund 45 |
| Tätigkeitsschwerpunkte | Kollektives Arbeitsrecht, Individualarbeitsrecht, Umstrukturierungen |
| Referenzmandate | keine Angaben |
| Internationale Verflechtungen | Enge Beziehungen zu Kanzleien in allen maßgebenden Jurisdiktionen |
| Regelmäßige Mandanten-Events | Regelmäßige lokale Seminarveranstaltungen, Newsletter, Exklusiv-Events |
| Gründungsjahr | 1992 |

Luther.

Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Augustenstr. 7
70178 Stuttgart
Tel. 0711 9338-12894
Fax 0711 9338-110
dietmar.heise@luther-lawfirm.com
www.luther-lawfirm.com

Interview mit Dietmar Heise, Partner

Sie beraten sowohl Großkonzerne als auch mittelständische Unternehmen. Wo liegen die Unterschiede in der Beratung?

Dietmar Heise: Wichtig ist mir vorab die Feststellung: Sowohl Großkonzerne als auch mittelständische Unternehmen haben sowohl sehr anspruchsvolle Aufgaben wie auch Standardfragen zu bearbeiten. Die Art des Mandats macht natürlich viel aus bei der Art Beratung. Die ersten Unterschiede zeigen sich beim Gesprächspartner: In den Großkonzernen sind die Ansprechpartner meist selbst versierte Arbeitsrechtler, in den mittelständischen Unternehmen überwiegend aufmerksame Generalisten. Auf den Hintergrund des jeweiligen Gesprächspartners gilt es die Beratung anzupassen. Im Übrigen haben natürlich Großkonzerne tendenziell auch mehr Arbeitsrechtler an Bord, die viel Tagesgeschäft intern erledigen. Im Arbeitsrecht hält sich dieser Unterschied zwischen Großkonzern und Mittelstand allerdings in Grenzen: Die Arbeitgeberverbände fangen je nach Branche und Region sehr viel arbeitsrechtliches Tagesgeschäft gerade für den Mittelstand auf, auch bei meinen Mandanten.

Ein wichtiges Tätigkeitsfeld sind bei Ihnen IT-Outsourcing-Projekte. Wo liegen hier die arbeitsrechtlichen Schwierigkeiten?

Heise: Die IT ist heutzutage der Lebensnerv des Unternehmens. Damit liegt die größte Schwierigkeit auf der Hand: Die Unternehmen sind in besonderer Weise empfindlich, wenn Verhandlungsdruck von der Arbeitnehmerseite im Hinblick auf die arbeitsrechtlichen

Konditionen der Ausgliederungen oder im Hinblick auf die Ausgliederung an sich ausgeübt wird. Ein solches Projekt verträgt auch keine lange Unsicherheit für die Mitarbeiter. Und schließlich muss das ganze Projekt natürlich so gestaltet werden, dass ein nahtloser Übergang ohne Brüche und möglichst auch ohne Qualitätsverlust in der IT-Dienstleistung gewährleistet ist.

Die arbeitsrechtlichen Schwierigkeiten an sich sind ähnlich komplex wie bei jedem Outsourcing-Projekt. Oftmals wird die IT nicht restlos ausgegliedert. Damit stellt sich schon die Aufgabe, den Übergang der Arbeitnehmer in jeder Hinsicht nach den Vorstellungen des Mandanten zu gestalten. Hinzu treten die kollektivrechtlichen Themen sowohl Betriebsvereinbarungen als auch Tarifverträge betreffend.

Sie haben in Ihrer Praxisgruppe rund 45 Arbeitsrechtler. Wie stellen Sie in Ihrer Kanzlei ein hohes arbeitsrechtliches Fachwissen bei allen Anwälten sicher?

Heise: Wir legen Wert darauf, dass jeder Arbeitsrechtler als Basis die Voraussetzungen für den Titel des Fachanwalts erfüllt und insbesondere die damit verbundenen Schulungen absolviert. Darauf aufbauend bietet Luther strukturiert als „Luther academy“ intern sowohl fachliche Fortbildung als auch Schulungen in „Soft Skills“ an. Die „Luther academy“ begleitet die Luther-Anwälte auf allen Karrierestufen vom Berufsanfänger bis zum Partner. Für die Beratung im Arbeitsrecht ist Fachkenntnis nur ein Standbein. Wichtig ist



Dietmar Heise

auch die praktische Erfahrung. Diese fördern wir auch auf vielfältige Weise. Wir stellen immer wieder Quereinsteiger aus Unternehmen ein. Unsere jungen Anwälte beziehen wir sehr früh in den direkten Mandantenkontakt ein. Wenn möglich unterstützen wir auch Secondments, also den zeitweiligen Einsatz unserer Mitarbeiter in Unternehmen.

Seitz Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft

Mehr als rein rechtliche Beratung

Neben der Unterstützung bei rechtlichen Lösungen und bei deren unmittelbarer Umsetzung im Unternehmen, beispielsweise bei der Verhandlung von Haustarifverträgen oder bei Restrukturierungsprojekten, sind für die Rechtsanwälte von Seitz auch strategische Themen von hoher Bedeutung.

Seitz berät Mandanten in allen relevanten Bereichen des Wirtschaftsrechts. Schwerpunkte stellen die arbeits-, gesellschafts- und steuerrechtliche Beratung von Unternehmen dar. Die Sozietät unterstützt ihre Mandanten weiterhin in Spezialgebieten wie dem Gewerblichen Rechtsschutz oder Compliance. Sie ist eine Partnerschaftsgesellschaft mit Sitz in Köln mit über 40 Rechtsanwälten und Steuerberatern.

Seitz ist bundesweit eine der führenden Kanzleien in der Beratung von Unternehmen im Arbeitsrecht. Die Beratung umfasst sämtliche arbeitsrechtliche Fragestellungen in allen Branchen. Schwerpunkte bilden Restrukturierungsprojekte, das Tarif- und Betriebsverfassungsrecht sowie Umstrukturierungsmaßnahmen einschließlich der damit verbundenen Verhandlungen mit den Arbeitnehmergremien. Seitz verfügt darüber hinaus über besondere arbeitsrechtliche Expertise in der Metall- und Elektroindustrie (insbesondere Automobil), dem Einzelhandel, der Chemischen Industrie sowie im Banken- und Versicherungssektor.

Seitz berät Unternehmen bei allen Fragen der betrieblichen Altersversorgung. Besondere Erfahrung hat die Sozietät bei der arbeitsrechtlichen Umstrukturierung von Versorgungswerken und den damit verbundenen Verhandlungen mit den Arbeitnehmergremien. Einen weiteren Schwerpunkt stellt die Beratung von insolventen Unternehmen und die damit verbundene Abwicklung der Versorgungsansprüche dar,

wobei Seitz über besondere Expertise bei der arbeits- und insolvenzrechtlichen Durchführung von Contractual Trust Arrangements (CTA) verfügt.

Die Sozietät verfügt über langjährige Expertise in der Beratung von Unternehmen im Bereich Compliance und berät Mandanten aus allen Branchen bei der Gestaltung sowie der arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Einführung von Compliance-Programmen und der Umsetzung einer effektiven Compliance-Organisation. Weiterhin verfügt Seitz über große Erfahrung bei der Prüfung und Absicherung von Compliance-Programmen und der Beratung bei Verstößen gegen Compliance-Richtlinien. Die Sozietät unterstützt ferner Vorstände, Geschäftsführer und Unternehmen bei behördlichen Ermittlungsmaßnahmen.

Für internationale Sachverhalte verfügt Seitz über ein internationales Netzwerk mit führenden unabhängigen Kooperationssozietäten in Europa, USA und Kanada, Asien, Süd- und Mittelamerika, Afrika sowie Australien. Die Anwälte der Sozietät und die Kooperationspartner weltweit verfügen über vielfältige Erfahrung in internationalen Sachverhalten, insbesondere bei länderübergreifenden arbeitsrechtlichen Fragestellungen wie Pensions, Expatriates, Aufenthalts- und Ausländerrecht, Employee Benefits, Codes of Conduct, Compliance und Sozialversicherungsrecht.

Short Facts

| | |
|--------------------------------------|--|
| Standort | Köln |
| Arbeitsrechtler | 21 |
| Tätigkeitsschwerpunkte | Tarifrecht und Haustarifverträge, Umstrukturierungen, Betriebsverfassungsrecht, Vorstandsvergütung und Compliance, Pensions, Unternehmenstransaktionen, Unternehmensmitbestimmung, Auslandsentsendungen |
| Referenzmandate | Roche, Bayer, Esprit, Sony, Brose Fahrzeugteile, Stadtwerke Köln (aus dem Markt bekannt) |
| Internationale Verflechtungen | Internationales Netzwerk „Lawyers Associated Worldwide“ (LAW) mit weltweit über 100 Wirtschaftskanzleien; zusätzlich arbeitsrechtlich spezialisiertes Best-Friends-Netzwerk für sämtliche weltweit relevanten Märkte |
| Gründungsjahr | 1992 |

seitz

Rechtsanwälte Steuerberater

Seitz Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaftsgesellschaft

Aachener Straße 621
50933 Köln
Tel. 0221 56960280
Fax 0221 56960200
info@seitzpartner.de
www.seitzpartner.de

Interview mit Dr. Stefan Seitz, Partner

Was sind die häufigsten Aufgaben im Arbeitsrecht in Ihrer Kanzlei?

Dr. Stefan Seitz: Wir sind in allen für Unternehmen relevanten Bereichen des Arbeitsrechts tätig. Einen Schwerpunkt bilden das Tarifrecht und die Verhandlung von Haustarifverträgen sowie die Beratung bei Unternehmensumstrukturierungen. Die Aufgaben haben also meistens einen kollektivarbeitsrechtlichen Bezug. Unsere Beratung geht aber weit über die rein rechtliche Beratung hinaus. Strategische Themen sind ebenso von hoher Bedeutung. Außerdem können wir unseren Mandanten für ihre Projekte auch erfahrene Teams für die operative Umsetzung zur Verfügung stellen, das heißt, wir liefern nicht nur die rechtliche und strategische Lösung, sondern sind auch an der unmittelbaren Umsetzung beteiligt. Im Prinzip wird dann die Personal- oder Rechtsabteilung um unser Team erweitert, und wir arbeiten eng mit den Inhouse-Kollegen zusammen. Diese Leistungen werden gern in Anspruch genommen, da so Projekte trotz des häufig hohen Zeitdrucks innerhalb des Zeitplans umgesetzt werden können. Aber auch andere Bereiche wie Vorstandsvergütung, Compliance oder Pensions sind zuletzt stark gewachsen und haben mittlerweile eigene Praxisgruppen bei uns.

Die Kanzlei ist auf verschiedene Branchen spezialisiert. Was bringt dies Mandanten?

Seitz: Ganz klar die Kenntnis der branchenspezifischen Besonderheiten. Dabei geht es nicht nur um die Tarifverträge, sondern auch um Unternehmensstrukturen, Prozes-

se und um Unternehmenskultur. Wir haben diese Branchenspezialisierung auf unsere Praxisgruppen übertragen und es gibt Spezialisten unter anderem für Automotive, Pharma, Einzelhandel oder Versicherungen. Der Vorteil für unsere Mandanten: Wir sprechen aufgrund der Branchenkenntnisse sofort dieselbe „Sprache“. Dies ist sowohl bei der strategischen Vorbereitung wichtig, aber auch bei der operativen Umsetzung. Gerade wenn operativ tätige Führungskräfte an dem Projekt beteiligt sind, wissen sie die Branchenkenntnisse unserer Arbeitsrechtler zu schätzen.

Wie gehen Sie an Mandate heran?

Seitz: Wir sehen uns immer als Problemlöser für den Mandanten. Es gibt keine Standardlösungen, denn jedes Unternehmen ist anders, hat seine eigene Historie und Unternehmenskultur. Exzellenz und hohe Beratungsqualität bedeuten für uns, dass wir maßgeschneiderte Lösungen liefern, spezialisierte Teams mit hochqualifizierten Berufsträgern nach den Wünschen und Anforderungen des Mandanten zusammenstellen und am Ende das Erreichen, was der Mandant von uns erwartet. Dieser Ansatz gilt bei Großprojekten wie Umstrukturierungen, genauso aber auch in der Beratung im Tagesgeschäft.

Sie haben in Ihrer Praxisgruppe 21 Arbeitsrechtler. Wie stellen Sie ein hohes Fachwissen bei allen Anwälten sicher?

Seitz: Die Qualität unserer Arbeit ist für uns von überragender Bedeutung und bestimmt unser Handeln. Zunächst gibt es bei uns für al-



Dr. Stefan Seitz

le wesentlichen Bereiche wie etwa Tarifrecht, Betriebsverfassungsrecht oder Pensions Praxisgruppen, in denen an Spezialthemen gearbeitet wird und die dadurch über einen sehr hohen Spezialisierungsgrad verfügen. Unabhängig davon erhält jeder Berufseinsteiger eine anwaltliche Grundausbildung durch ein sogenanntes „Patensystem“. Das heißt, ein erfahrener Partner unterstützt den ihm zugeordneten Berufseinsteiger als „Paten“ permanent in seiner beruflichen Entwicklung. Ziel ist es, unsere Berufseinsteiger schnellstmöglich zum Fachanwalt für Arbeitsrecht zu qualifizieren und ihnen zudem die zur Beratung von Unternehmen erforderlichen Fähigkeiten zu vermitteln. Selbstverständlich bilden sich alle unsere Berufsträger permanent fort, sowohl durch externe Schulungen als auch durch speziell konzipierte, interne Fortbildungen.

Anbieterpräsentationen

Wirtschaftskanzleien mit weniger als 20 Arbeitsrechtlern

| | |
|-----------------------------|----|
| Esche Schümann Commichau | 38 |
| McDermott Will & Emery | 40 |
| Menold Bezler Rechtsanwälte | 42 |

ESCHE SCHÜMANN COMMICHAU

Ansprechpartner für ganzheitliche Beratung

Als multidisziplinäre Sozietät berät ESCHÉ SCHÜMANN COMMICHAU seit 40 Jahren fachübergreifend in den Bereichen Recht, Steuern, Wirtschaftsprüfung. Dieser ganzheitliche Ansatz prägt die arbeitsrechtliche Praxis, die mit elf Anwälten, viele von ihnen Fachanwälte, eine große Einheit der Sozietät ist.

Wir beraten vorwiegend auf Arbeitgeberseite mittelständische Unternehmen, aber auch Großunternehmen und international tätige Konzerne zu allen Aspekten des Individual- und Kollektivarbeitsrechts. Daneben zählen regelmäßig Führungskräfte zu unseren Mandanten. Bei Rechtsfragen mit internationalem Bezug können wir auf langjährig gewachsene Auslandskontakte zurückgreifen sowie durch unsere Mitgliedschaft in Lawyers Associated Worldwide (LAW) auf ein weltweites Netzwerk unabhängiger Anwaltskanzleien. Ein Schwerpunkt unserer Praxis ist die Beratung in Transaktionsprozessen, bei Umstrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen sowohl auf tariflicher als auch auf betrieblicher Ebene. Wir begleiten unsere Mandanten bei der Entwicklung, Gestaltung und Umsetzung von Umstrukturierungs- und Sanierungskonzepten, insbesondere in Verhandlungen mit Betriebsräten und bei Transfermaßnahmen.

Weitere Beratungsschwerpunkte

- > Betriebsverfassungsrecht, einschließlich die Vertretung in Einigungsstellen und Beschlussverfahren
- > Tarifverhandlungen
- > Arbeitszeit- und Entgeltmodelle, Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, betriebliche Altersversorgung, grenzüberschreitender Mitarbeiterinsatz

- > Gestaltung von Arbeitsverträgen, Aufhebungs- und Abwicklungsvereinbarungen
- > Arbeitnehmerüberlassung und alternative Beschäftigung, zum Beispiel Dienst- und Werkverträge
- > Begründung oder Beendigung von Geschäftsführer- sowie Vorstandsdienstverträgen
- > Beratung in Fragen des Arbeitnehmerdatenschutzes

Wir vertreten unsere Mandanten in individual- und betriebsverfassungsrechtlichen Angelegenheiten bundesweit vor Gericht. Darüber hinaus schulen wir Personalfachleute praxisnah zu arbeits- und datenschutzrechtlichen Themen. Unsere Arbeitsrechtler verfügen als regelmäßige Referenten unter anderem für die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und das Deutsche Anwaltsinstitut (DAI) über langjährige Schulungserfahrung; einige sind Lehrbeauftragte an Hochschulen und in der Fachanwaltsausbildung aktiv. Die Arbeitsrechtler von ESCHÉ SCHÜMANN COMMICHAU veröffentlichen laufend in Fachpublikationen und sind (Mit-)Autoren von arbeitsrechtlichen Handbüchern und Kommentaren.

Short Facts

| | |
|--------------------------------------|---|
| Standort | Hamburg |
| Arbeitsrechtler | 11 |
| Tätigkeitsschwerpunkte | Beratung in Transaktionsprozessen, bei Umstrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen |
| Referenzmandate | keine Angaben |
| Internationale Verflechtungen | Mitglied von „Lawyers Associated Worldwide“ (LAW) |
| Regelmäßige Mandanten-Events | Vortragsveranstaltungen zu aktuellen arbeitsrechtlichen Themen im Frühjahr und im Herbst, Workshops |
| Gründungsjahr | 1822 |

ESCHE SCHÜMMANN COMMICHAU

ESCHE SCHÜMMANN COMMICHAU

Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater
Am Sandtorkai 44
20457 Hamburg
Tel. +49 (0)40 36805-0
Fax +49 (0)40 36805-234
arbeitsrecht@esche.de
www.esche.de

Interview mit den Partnern Dr. Patrizia Chwalisz und Jan-Marcus Rossa

Ihre Kanzlei bietet Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung an. Welchen Stellenwert nimmt da Arbeitsrecht ein?

Jan-Marcus Rossa: Arbeitsrecht ist ein Schwerpunkt unserer Rechtsberatung. Seit Gründung des Bereichs ist er auf elf ausschließlich im Arbeitsrecht tätige Spezialisten angewachsen und trägt erheblich zum Umsatz, aber auch zur Außenwahrnehmung der Sozietät bei. Dabei verstehen wir uns nicht als Insel, sondern bieten fach- und spartenübergreifende Beratungsprodukte mit einer integrierten Beratung aus einer Hand an. Dies betrifft insbesondere die Restrukturierungs- und Sanierungsberatung, Compliance-Fragen und den Datenschutz. Ein anderes Beispiel ist die Gestaltung von variablen Vergütungssystemen. Dabei kommt es auf genaue Begriffsdefinition der Kennzahlen an, an die angeknüpft wird. Hilfreich ist hier ein „kurzer Draht“ zu unseren Wirtschaftsprüfern. Zudem ist das Arbeitsrechts-Team Vorreiter bei der Gestaltung neuer Veranstaltungs- und Veröffentlichungsformate zur Akquise und Mandantenbindung.

Hamburg ist der einzige Standort der Kanzlei. Sehen Sie das als Nachteil an?

Dr. Patrizia Chwalisz: Der Standort spielt in Zeiten digitaler Kommunikation eine zunehmend geringere Rolle. Dass wir auch mit einem einzigen Standort Mandanten im gesamten Bundesgebiet von unserer Kompetenz und unserem sehr praxisnahen Beratungsansatz überzeugen können, zeigt die stetig wachsende Anzahl bundesweiter Mandate und unsere bundesweite Wahrnehmung.



Dr. Patrizia Chwalisz

Dafür müssen wir vielleicht etwas mehr tun als Kanzleien mit mehreren Standorten, indem wir zum Beispiel im gesamten Bundesgebiet Vorträge und Seminare halten. Von besonderer Bedeutung ist unsere umfangreiche Veröffentlichungsarbeit, die die Bekanntheit sowohl einzelner Arbeitsrechtler als auch des ganzen Teams steigert. Es zeigt sich, dass am Ende nicht der Standort, sondern die Qualität entscheidet. Wenn ein Mandant von uns kompetent und effizient beraten wird, spielt nach unserer Erfahrung auch eine längere Anreisezeit keine entscheidende Rolle. Außerdem arbeiten wir international eng mit unseren Kollegen aus dem Netzwerk LAW – „Lawyers Associated Worldwide“ zusammen.

Sie haben in Ihrer Praxisgruppe elf Arbeitsrechtler. Wie stellen Sie in Ihrer Kanzlei ein



Jan-Marcus Rossa

hohes arbeitsrechtliches Fachwissen bei allen Anwälten sicher?

Rossa: Durch eine enge Zusammenarbeit mit dem und Kontrolle durch den zuständigen Partner, ein breites internes und externes Fortbildungsangebot und eine gelebte Politik der offenen Tür. Unsere Berufsanfänger bringen eine hohe Affinität und Grundkenntnisse im Arbeitsrecht mit. Wir stellen von vornherein sicher, dass sie früh eigene Beratungserfahrungen sammeln, gleichzeitig aber eng mit dem Partner zusammenarbeiten – regelmäßig als Tandem. Weitere Maßnahmen sind ein zweitägiger Jahresauftakt des Arbeitsrechts-Teams, monatliche Teamtreffen, die Arbeit an Newslettern und halbjährliche Mandantenveranstaltungen, bei denen wir uns abseits des Tagesgeschäfts mit den aktuellen Entwicklungen im Arbeitsrecht befassen.

McDermott Will & Emery

Rundumberatung mit unternehmerischem Ansatz

McDermott Will & Emery berät Unternehmen in allen Bereichen des Arbeitsrechts. Zu den Mandanten zählen sowohl der deutsche Mittelstand als auch Konzerne mit Sitz im In- und Ausland. Wir arbeiten konstruktiv, lösungsorientiert und effizient und haben immer die wirtschaftliche Situation unserer Mandanten im Auge.

Partner unserer Mandanten

Bei McDermott Will & Emery verstehen wir uns als Partner unserer Mandanten und stehen Ihnen dort zur Verfügung, wo Sie uns brauchen – bundesweit. Wir unterstützen Sie sowohl in der täglichen betrieblichen Praxis als auch bei der Lösung komplexer arbeitsrechtlicher Probleme vor Ort, egal ob bei Verhandlungen vor Gericht, in Einigungsstellen oder in Ihrem Unternehmen. Diese Flexibilität ist einer der Bausteine der Effizienz unserer Beratung. Einige der Schwerpunkte unserer Arbeit sind:

- > Mitbestimmung auf Unternehmens- und Betriebsebene
- > Tarifrecht
- > Vertragsgestaltung
- > Vergütungssysteme und betriebliche Altersvorsorge
- > Trennungsprozesse
- > Entsendungen
- > Konzernweiter Arbeitnehmerdatenschutz
- > Beratung von Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern
- > Prozessvertretung und sonstige Verfahren

International und vernetzt

Durch die starke Präsenz unserer Büros in den USA aber auch an wichtigen europäischen Standorten sind wir in der Lage, beispielsweise Transaktionen, Auslagerungen oder Um- und Restrukturierungen über Grenzen hinweg arbeitsrechtlich kompetent zu begleiten. Auch unsere Kollegen im Londoner Büro ebenso wie in Paris werden von der Fach-

welt regelmäßig als führend im Bereich des Arbeitsrechts genannt. Unsere Vernetzung ist nicht nur international sondern auch interdisziplinär. Sobald eine Angelegenheit spezifische Fragen etwa des Gesellschafts- oder Steuerrechts betrifft, binden wir nach Absprache jederzeit unsere Kollegen des jeweiligen Praxisbereichs in die Beratung ein.

Unser Team

Wir sind ein gewachsenes, sehr gut eingespieltes Team. In zunehmend starker personeller Besetzung arbeiten wir bereits seit vielen Jahren eng zusammen. Dies ermöglicht uns ein Höchstmaß an Spezialisierung. Zudem sind wir in der Lage, bei Bedarf schnell Kollegen hinzuziehen. So können wir auch auf plötzliche Ereignisse sicher reagieren. Unser Arbeitsrechtsteam besteht ausschließlich aus hochqualifizierten Fachleuten. Durch zahlreiche Veröffentlichungen und Fachvorträge ausgewiesen, gehören wir deutschlandweit zu den führenden Vertretern unseres Rechtsbereichs. Entsprechend groß sind die Erfahrungen und das Know-how, das wir Ihnen zur Verfügung stellen. Dies sowie regelmäßige Fortbildungen garantieren Ihnen eine praxisorientierte und effiziente Beratung auf höchstem Niveau.



Short Facts

| | |
|--------------------------------------|--|
| Standorte | Düsseldorf, Frankfurt a.M., München sowie weitere 15 weltweit |
| Arbeitsrechtler | 7 in Deutschland, über 70 Anwälte weltweit |
| Tätigkeitsschwerpunkte | Restrukturierung im Zuge des Erwerbs von Unternehmen in der Krise; Beratung und Prozessführung aus Anlass von schweren Compliance-Verstößen; Arbeitnehmerdatenschutz |
| Referenzmandate | METRO GROUP, DMG MORI SEIKI AG, Heckler & Koch GmbH, Whitesell Group |
| Internationale Verflechtungen | regelmäßig grenzüberschreitendes Geschäft mit Büros in sechs Ländern und mit globalem Netzwerk |
| Regelmäßige Mandanten-Events | Schulungen zu bereichsübergreifenden Themen (etwa Incident Handling, interne Untersuchungen beim Verdacht von Kartellrechtsverstößen) |
| Gründungsjahr | 2002 in Deutschland (1934 in den USA) |

McDermott Will & Emery

McDermott Will & Emery
Rechtsanwälte Steuerberater LLP

Stadttor 1
40219 Düsseldorf
Tel. +49 (0)211 30211 525
Fax +49 (0)211 30211 555
info-duesseldorf@mwe.com
www.mwe.com

Interview mit Volker Teigelkötter, Leiter der Praxisgruppe Arbeitsrecht

Mit 18 Standorten weltweit ist Ihre Kanzlei international sehr präsent. Wie wichtig ist Internationalität im Arbeitsrecht?

Volker Teigelkötter: Internationalität ist heute auch in der arbeitsrechtlichen Beratung unerlässlich. Wir haben unseren festen Mandantenstamm in Deutschland, jedoch nahezu alle uns in Deutschland erteilten Mandate haben zugleich Berührungspunkte zu ausländischen Rechtsordnungen. Dies gilt einerseits selbstverständlich für grenzüberschreitende Mandate wie Restrukturierungsprogramme in einer Vielzahl von Ländern tätiger Konzerne oder Auslandsentsendungen. Andererseits müssen aber auch rein deutsche Sachverhalte vielen unserer Ansprechpartner auf Organ- oder Gesellschafterebene erläutert werden, die aus anderen Rechtsordnungen kommen und denen das deutsche Arbeitsrecht deshalb vollkommen fremd ist. Internationalität und deutsche Rechtsberatung schliessen sich also nicht aus, sondern bilden heute aus unserer Sicht eine unverzichtbare Einheit.

Können Sie Beispiele für solch internationale Mandate nennen?

Teigelkötter: Nehmen Sie beispielsweise den amerikanischen Investor, welcher ein deutsches Unternehmen zu erwerben und sanieren gedenkt. Er benötigt umfassende Beratung über die damit verbundenen arbeitsrechtlichen Risiken. Ähnliches gilt für den französischen Kandidaten, dem der Entwurf eines deutschen Vorstandsdienstvertrags vorliegt. Er will von uns wissen, worauf er sich dienstvertraglich und aktienrechtlich einlässt.

Die enge Verflechtung mit unseren Kollegen in unseren Büros im Ausland sowie der darüber hinaus gepflegte enge Kontakt zu unseren Partnerkanzleien in Ländern, in denen McDermott kein Büro hat, sind für solche Mandate und Mandanten ein entscheidender Vorteil.

Das Arbeitsrechts-Team betreibt sogar ein eigenes Blog. Warum?

Teigelkötter: Wir verstehen unseren Blog als Erweiterung unseres Services gegenüber den Mandanten. Der Blog ist ein Mittel, schnell und in der gebotenen Kürze über neue Entwicklungen und die aktuelle Rechtsprechung zu informieren. Unsere Mandanten nutzen diesen Service gerne, wie wir immer wieder hören.

Sie haben in Ihrer Praxisgruppe sieben Arbeitsrechtler. Wie stellen Sie da ein hohes arbeitsrechtliches Fachwissen bei allen Anwälten sicher?

Teigelkötter: Es klingt konservativ und erinnert vermutlich nicht nur mich an die Anfänge der eigenen Anwaltstätigkeit, ist aber unverändert richtig: Die beste Aus- und Weiterbildung eines Rechtsanwalts ist die intensive Fallbearbeitung. So können Sie beispielsweise jedes Seminar zum Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) besuchen, werden aber ohne entsprechende Fälle gleichwohl kein guter Berater zu diesem Themenkreis. Wir sind hingegen in der glücklichen Lage, aufgrund der engen Zusammenarbeit mit unseren Kollegen aus der Restrukturierungsabteilung derzeit bereits



Volker Teigelkötter

den dritten größeren Fall zu diesem relativ neuen Themenkreis arbeitsrechtlich begleiten zu dürfen.

Selbstverständlich nimmt zudem jeder von uns regelmäßig an Schulungen und Seminaren teil, die über die Erfordernisse für Fachanwälte weit hinausgehen. Dies gilt gerade auch für junge Kolleginnen und Kollegen, denen wir neben der Ausbildung zum Fachanwalt die Teilnahme an Seminaren zu allen aktuellen und für unsere Praxis relevanten Themen ermöglichen.

Menold Bezler Rechtsanwälte

Spezielle Expertise, pragmatische Lösungen

Arbeitsrecht ist für den Full-Service-Ansatz der Kanzlei ein unverzichtbares Element des Leistungsprofils. Dabei sind die Tätigkeiten im Arbeitsrecht breit gefächert, ebenso wie die Mandantschaft von Menold Bezler. Sie reicht von mittelständischen bis hin zu internationalen oder börsennotierten Unternehmen.

Menold Bezler ist eine unabhängige Rechtsanwalts- und Notarkanzlei mit Sitz in Stuttgart. Die Kanzlei wurde 2004 von 13 Partnern gegründet, die zuvor dem Anwaltsnetzwerk der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young angehört hatten.

Unsere Kernkompetenz ist das Wirtschaftsrecht. Multidisziplinäres Verständnis ist aufgrund langjähriger Zusammenarbeit mit Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern wesentliche Grundlage unserer Beratung. Wir arbeiten mittelstandsorientiert und international. Rund 75 Berufsträger sind für namhafte mittelständische Unternehmen, börsennotierte Konzerne, öffentliche Unternehmen und Non-Profit-Organisationen tätig.

Bei grenzüberschreitenden Aktivitäten können wir auf ein weltweites Netzwerk befreundeter Kanzleien zugreifen. Wir arbeiten lösungsorientiert und legen Wert auf eine persönliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Menold Bezler gehört seit Jahren zu den TOP-50-Kanzleien in Deutschland und wurde 2009 zur „Mittelständischen Kanzlei des Jahres“ gekürt.

Wir beraten umfassend im Individual- und Kollektivarbeitsrecht. Gemeinsam mit der Unternehmensleitung konzeptionieren wir Verlagerungen, Zusammenschlüsse, Übergänge und Stilllegungen von Betrieben, Outsourcing-Projekte und Personalanpassungen. Verhandlungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften führen wir zielorientiert und mit Augenmaß, gegebenenfalls auch in Einigungsstellenverfahren. Unternehmenskäufe begleiten wir von der Due Diligence bis zur abschließenden Harmonisierung der Arbeitsbedingungen. Personalabteilungen unterstützen wir im laufenden Geschäft, insbesondere bei der Gestaltung von Arbeitsverträgen und Betriebsvereinbarungen, personellen Einzelmaßnahmen, Antidiskriminierungsfragen, Auslandsentsendungen, Arbeitnehmerüberlassung, betrieblicher Altersversorgung, Arbeitnehmerdatenschutz und Compliance.

Selbstverständlich vertreten wir die Interessen unserer Mandanten bundesweit vor den Gerichten aller Instanzen. Die Vertretung von Führungskräften ist ebenso ein wichtiger Teil unserer Arbeit.



Short Facts

| | |
|--------------------------------------|--|
| Standorte | Stuttgart |
| Arbeitsrechtler | 7 |
| Tätigkeitsschwerpunkte | Beratung von Unternehmen und Führungskräften |
| Referenzmandate | AGCO, Bardusch, Bulthaup, EMAG, Metabo, PANALPINA, Ritter, Roto Frank, Rutronik, Steinbeis |
| Internationale Verflechtungen | Best-Friends-Netzwerk |
| Regelmäßige Mandanten-Events | Arbeitsrechtsfrühstück |
| Gründungsjahr | 2004 |

Menold Bezler Rechtsanwälte

Rheinstahlstraße 3
70469 Stuttgart
und Heilbronner Straße 190
70191 Stuttgart
Tel. 0711 86040-430
Fax 0711 86040-080
ralf-dietrich.tiesler@menoldbezler.de
www.menoldbezler.de

Interview mit Ralf-Dietrich Tiesler, Partner

Häufig beraten Sie mittelständische Unternehmen und solche der öffentlichen Hand. Worin liegen hier die Besonderheiten?

Ralf-Dietrich Tiesler: Wir sind kürzlich bei einer bundesweiten Erhebung als „Mittelstandskanzlei schlechthin“ bezeichnet worden. Offenbar werden wir den Anforderungen mittelständischer – häufig familiengeführter – Unternehmen in besonderer Weise gerecht. Wir pflegen dauerhafte Mandatsverhältnisse, in deren Verlauf wir das Unternehmen immer besser kennenlernen. Das schärft den Blick für die unternehmerischen Ziele und fördert die Qualität und den Nutzen der Rechtsberatung. Die Entscheidungsträger erhalten von uns knappe, aber präzise Analysen und klare Handlungsempfehlungen. Mit der Größe unseres Teams gewährleisten wir ständige Erreichbarkeit und kurze Reaktionszeiten. Zudem rechnen wir transparent und fair ab.

Bei der Beratung von Unternehmen der öffentlichen Hand kommen Besonderheiten der Entscheidungsprozesse im politischen Umfeld hinzu. Häufig sind komplexe Projekte zu betreuen, die mit „langem Atem“ vorbereitet und in den Entscheidungsgremien überzeugend präsentiert werden müssen. Das Arbeitsrecht arbeitet dann intensiv mit anderen Fachbereichen der Kanzlei und auch externen Unternehmensberatern und Steuerfachleuten zusammen. Wir beherrschen die Arbeit in multidisziplinär zusammengesetzten Teams.

Wie gehen Sie an Mandate heran?

Tiesler: Ausgangspunkt ist das unternehmerische Ziel des Mandanten. Eine frühzeitige Ein-

bindung gibt uns die Möglichkeit, rechtssicher und nachhaltig zu gestalten. Eine gute Beratung und „Rechtshygiene“ beugt leidigen und kostenträchtigen Streitigkeiten vor. Deshalb informieren wir unsere Mandanten auch regelmäßig über aktuelle Entwicklungen. Wenn es sinnvoll ist, setzen wir die Mandanteninteressen auch in Einigungsstellenverfahren und vor Gericht durch. In der laufenden Mandatsbearbeitung ist uns personelle Kontinuität wichtig. Zudem blicken wir auch über das Arbeitsrecht hinaus und machen auf etwaige Folgen in anderen Gebieten aufmerksam.

Welchen Stellenwert nimmt die Prozessvertretung im Bereich Arbeitsrecht ein?

Tiesler: Im Regelfall stellen wir uns zuerst die Frage, wie man gerichtlichen Auseinandersetzungen vorbeugen kann oder ob es Möglichkeiten zur außergerichtlichen Lösung eines Konflikts gibt. Das schont die Ressourcen des Unternehmens. Prozesse lassen sich aber nicht durchgängig vermeiden. Ganz überwiegend geht es dann um die Abwehr von Klagen der Arbeitnehmer oder Anträgen seitens der Betriebsräte oder Gewerkschaften. Es gibt aber auch Situationen, in denen es für das Unternehmen sinnvoll ist, selbst aktiv zu werden, um ein Ziel zu erreichen oder eine grundsätzliche Frage für die Zukunft zu klären. Deshalb ist die bundesweite Prozessvertretung vor den Arbeitsgerichten aller Instanzen ein fester Bestandteil der Tätigkeit jedes Anwalts in unserer Praxisgruppe. Die Erfahrungen aus Prozessen fließen laufend in unsere Beratungspraxis ein.



Ralf-Dietrich Tiesler

Sie haben in Ihrer Praxisgruppe sieben Arbeitsrechtler. Wie stellen Sie ein hohes Fachwissen bei allen Anwälten sicher?

Tiesler: In unserer Praxisgruppe stehen die Bürotüren offen. In der täglichen Arbeit findet ein permanenter Austausch zwischen erfahrenen Partnern und den jüngeren Anwälten statt. Im Rhythmus von zwei Wochen führen wir eine Teambesprechung durch, in der wir uns über rechtliche und taktische Fragen in laufenden Mandaten sowie über aktuelle Entwicklungen in Rechtsprechung und Gesetzgebung austauschen. Wir legen Wert darauf, dass Berufsanfänger bereits nach wenigen Monaten die einschlägigen Fachanwaltskurse besuchen und Fachzirkeln beitreten. Zudem bietet die Kanzlei regelmäßig interne Fortbildungsveranstaltungen zu fachübergreifenden Themen an.

Anbieterpräsentationen

Arbeitsrechtlich spezialisierte Kanzleien

| | |
|-----------------------|----|
| Küttner Rechtsanwälte | 46 |
| Maat Rechtsanwälte | 48 |

Küttner Rechtsanwälte

Praxisorientierte Lösungen auf höchstem Niveau

Die bundesweit tätige Spezialkanzlei berät in allen Bereichen des Arbeitsrechts. Sie pflegt durch die Zusammenarbeit mit der Universität zu Köln ein wissenschaftliches Profil und ist bekannt durch das Standardwerk „Küttner Personalbuch“.

Seit mehr als 40 Jahren besteht die im Jahr 1973 gegründete Sozietät Küttner. Sie war eine der ersten ausschließlich auf den Bereich des Arbeitsrechts spezialisierte Kanzlei und ist heute eine der renommiertesten Arbeitsrechtspraxen in Deutschland. Nachdem die Gründungs- und Namenspartner Dr. Wolfdieter Küttner und Klaus-Dietrich Küttner sich mittlerweile altersbedingt aus dem Mandatsgeschäft zurückgezogen haben, besteht die Sozietät derzeit aus einem Team von 13 hochqualifizierten und -spezialisierten Rechtsanwälten. Im Mittelpunkt der Tätigkeit steht die Beratung in sämtlichen individual- und kollektivarbeitsrechtlichen Angelegenheiten – einschließlich der angrenzenden Rechtsgebiete – von Arbeitgebern, Führungskräften, aber auch Betriebsräten.

Wichtige Tätigkeitsschwerpunkte

Zu dem ständigen Kreis der Mandanten der Sozietät gehören zahlreiche deutsche und internationale Unternehmen und Konzerne. Einen besonderen Schwerpunkt bilden hierbei Unternehmen und Konzerne aus der Automobil- und Nutzfahrzeug-, Banken- und Versicherungs-, Telekommunikations- und Medien-, Chemie- sowie der Logistikbranche. Zudem hat sich die Sozietät in der Beratung des öffentlichen Sektors einen Namen gemacht. Ein besonderer Beratungsschwerpunkt von Küttner liegt in dem Bereich der Unternehmenskäufe („Mergers and Acquisitions“) und Restrukturierungen, insbesondere im Rahmen von Sanierungs-, Outsourcing- und Offshoringvorhaben. Daneben begleitet Küttner Unternehmen und Konzerne insbesondere bei der Umgestaltung von Modellen der betrieblichen Altersversorgung, der Implementierung

von neuen Arbeitszeit- und Vergütungsmodellen, der Einführung und Durchsetzung von Compliance-Regelungen sowie im Hinblick auf Gestaltungsmöglichkeiten bei der Unternehmensmitbestimmung. Losgelöst hiervon verfügen die Rechtsanwälte der Sozietät über einen breiten Erfahrungsschatz bei der bundesweiten Prozessführung vor allen Arbeits- und Landesarbeitsgerichten sowie dem Bundesarbeitsgericht.

Wissenschaftliches Profil

Die Mitglieder der Sozietät sind in nationalen und internationalen arbeitsrechtlichen Gremien der Wissenschaft und der Rechtsanwaltschaft tätig. Gemeinsam mit der Universität zu Köln veranstaltet Küttner jährlich das „Kölner Forum zum Arbeitsrecht“, bei dem hochrangige Vertreter der Richter- und Wissenschaft sowie der Anwaltschaft über aktuelle arbeitsrechtliche Themen diskutieren. Die Anwälte der Sozietät sind zudem regelmäßig als Autoren und Referenten zu sämtlichen aktuellen arbeitsrechtlichen Fragestellungen tätig. Besonders hervorzuheben ist insoweit insbesondere das jährlich erscheinende „Küttner Personalbuch“ (Verlag C.H. Beck), welches eine komplette Darstellung des Arbeits-, Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrechts enthält und als das Standardwerk der Personalpraxis gilt.



Short Facts

| | |
|--------------------------------------|---|
| Standorte | Köln |
| Arbeitsrechtler | 13, davon 11 Fachanwälte für Arbeitsrecht |
| Tätigkeitsschwerpunkte | Arbeitsrecht einschließlich angrenzender Rechtsgebiete |
| Referenzmandate | Ford, Nissan, Deutz, Commerzbank, WDR, MDR, BASF, Shell, Zurich Versicherungen, DEVK, STRABAG, Versatel |
| Internationale Verflechtungen | Mitglied der Integrated Advisory Group (IAG) |
| Regelmäßige Mandanten-Events | Kölner Forum zum Arbeitsrecht in Kooperation mit der Universität zu Köln |
| Gründungsjahr | 1973 |

Küttner

Küttner Rechtsanwälte

Aachener Straße 746 - 750

50933 Köln

Tel. 0221 22286-311

Fax 0221 22286-403

isenhardt@kuettner-rechtsanwaelte.de

www.kuettner-rechtsanwaelte.de

Interview mit Dr. Tilman Isenhardt, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Zu Ihren Mandanten zählen neben Unternehmen auch Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte. Was sind hier typische Arbeitsfelder?

Dr. Tilman Isenhardt: Anders als Arbeitnehmer können Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte regelmäßig großen Einfluss auf die Ausgestaltung Ihrer Dienstverträge nehmen. Die Beratung beginnt daher in der Regel bereits vor Aufnahme der Tätigkeit mit einer rechtlichen Bewertung des angebotenen Vertrags und der Verhandlung der Vertragskonditionen. Während des laufenden Vertragsverhältnisses stehen die Themen „Compliance“ und „Haftung der Vorstände und Geschäftsführer“ häufig im Mittelpunkt der Beratung. Bei Kündigungen oder Aufhebungsvereinbarungen erstrecken sich Beratung und Vertretung auf alle gesellschaftsrechtlichen und dienstvertraglichen Aspekte. Dabei stehen insbesondere Tantiemen, langfristige Vergütungskomponenten, Aktienoptionen und Fragen der Altersversorgung zur Disposition.

Was sind weitere Aufgaben im Arbeitsrecht, die Sie derzeit beschäftigen?

Isenhardt: Im ersten Halbjahr 2014 spielen anlässlich der anstehenden regelmäßigen Betriebsratswahlen betriebsverfassungsrechtliche Fragestellungen eine dominante Rolle. Daneben ist auch bei Küttner das Thema „Einsatz von Fremdkräften im Unternehmen“, vor allem Fragen rund um Contracting, Arbeitnehmerüberlassung sowie Werk- und Dienstverträge, aktuell von großer Bedeu-

tung. Darüber hinaus begleiten wir auch in diesem Jahr wieder zahlreiche umfangreiche Restrukturierungen, die insbesondere bei Mandanten aus dem Groß- und Außenhandel sowie den Branchen Chemie und Logistik anstehen. Forensisch finden in 2014 wieder mehrere Verfahren vor dem Bundesarbeitsgericht ihren Höhepunkt.

Neben Arbeitgebern beraten Sie auch Betriebsräte und Arbeitnehmer. Wie passt das zusammen?

Isenhardt: Die Sozietät Küttner orientiert sich immer an den subjektiven Notwendigkeiten des Einzelfalls und verzichtet seit der Gründung im Jahr 1973 in Abgrenzung zu Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden sowie manchen Großkanzleien bewusst auf eine ideologische Festlegung. Ein Interessenkonflikt folgt aus der ideologiefreien Vertretung nicht, da immer die Interessen der Mandanten wahrgenommen werden. Im Gegenteil: Die Vertretung sowohl von Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern und Betriebsräten ist gerade bei großen Restrukturierungen von Vorteil, da Zwänge und Denkweisen des jeweiligen Gegenübers aus der eigenen Arbeit vertraut sind. So können Konflikte vermieden und im Sinne der Mandanten praxisorientierte und wirtschaftliche Lösungen gefunden werden.

Bei Küttner sind 13 Arbeitsrechtler beschäftigt. Wie stellen Sie in der Kanzlei ein hohes arbeitsrechtliche Fachwissen bei allen Anwälten sicher?



Dr. Tilman Isenhardt

Isenhardt: Der regelmäßige Erfahrungsaustausch ist für uns von herausragender Bedeutung, da hiervon nicht nur die Mandanten, sondern letzten Endes auch jeder Anwalt profitiert. Daher tauschen wir uns täglich und institutionalisiert im wöchentlichen Jour Fixe über Rechtsfragen laufender Mandate und im Zusammenhang mit aktuellen Entscheidungen und Entwicklungen vor allem zu den gebildeten Branchenschwerpunkten in der Automobil-, Banken- und Versicherungs-, Telekommunikations- und Medien-, Chemie- sowie der Logistikbranche aus. Die Anwälte der Sozietät Küttner sind zudem selbst als Autoren von Fachliteratur und Referenten auf arbeitsrechtlichen Seminaren und Tagungen tätig.

maat Rechtsanwälte

Effektiv, effizient, loyal

Auffallend stark präsentiert sich die Boutique im Süden Deutschlands. Mit einem dynamisch wachsenden Team von Spezialisten hat maat im letzten Jahr beachtliche Projekte gestemmt und konnte wichtige Neumandanten gewinnen. Die Ausrichtung bleibt dennoch auf die Dauerberatung von Arbeitgebern gerichtet. Der Mittelstand hat den größten Anteil, zu den Mandanten gehören aber auch zahlreiche Dax-Unternehmen.

Maat Rechtsanwälte besteht als Fachkanzlei für Arbeitsrecht, Sozialrecht und Betriebliche Altersversorgung seit 2008. Die Partnerschaft berät bundesweit Arbeitgeber und Führungskräfte. Alle Partner stammen aus großen Wirtschaftskanzleien oder Unternehmen und verfügen über langjährige anwaltliche Erfahrung auf der gesamten Bandbreite des Arbeitsrechts.

Schwerpunkte und besondere Branchenkenntnisse liegen im Finanz- und Versicherungsbereich, Sozial- und Gesundheitswesen, Logistik/Transportation, in der Immobilien- und Versorgungswirtschaft, bei Automotive, IT und Engineering sowie im Bereich Medien. Darüber hinaus bringt jeder einzelne Partner bestimmte Spezialkenntnisse in wichtigen Sonder- und Schnittstellenbereichen ein, wegen der die Kanzlei oft auch von anderen Beratern empfohlen oder hinzugezogen wird.

Seit Herbst 2013 gehört Dr. Dominik Jochums zum Team. Zuvor war er als Arbeitsrechtsspezialist in einer internationalen Großkanzlei und Syndikus bei der Deutschen Telekom AG tätig, wo er den Bereich Arbeitsrecht in München leitete. Professor Dr. Dr. habil. Gerrick von Hoyningen-Huene, der als einer der profiliertesten Arbeitsrechtler Deutschlands gilt, ist weiterhin als Of Counsel bei maat.

Passgenau

In enger Zusammenarbeit mit unseren Ansprechpartnern entwickeln wir individuelle Lösungen und begleiten deren Umsetzung, meist in langfristig angelegten Mandatsbeziehungen. Wir stellen höchste Ansprüche an die Qualität unserer Arbeit und lassen uns am Ergebnis messen. Maßgeblich ist stets das Interesse des Mandanten, damit unsere Leistung zum Bedarf passt und das Honorar zum Mehrwert.

Schnörkellos

Unser anwaltliches Vorgehen ist pragmatisch und sachorientiert. Hochwertige Ergebnisse erreichen ihr Ziel stets präzise und schnell. Mit Mandanten kommunizieren wir verständlich und praxisbezogen und sind für sie zuverlässig erreichbar. Wir lassen weg, was dem Mandanten nichts nützt, daher tragen wir unsere Erfolge nicht in die Öffentlichkeit und unterhalten keine teuren Repräsentationsbüros.

Stark aufgestellt

Mit einer Kanzleigröße, die nach Zahl berufserfahrener Anwälte den Arbeitsrechtspraxen internationaler Wirtschaftskanzleien am Standort München entspricht, begleiten wir auch sehr umfangreiche und komplexe Vorhaben. Für fachübergreifende Projekte bieten wir die eingespielte Zusammenarbeit mit Kooperationskanzleien an. Unseren Kurs organischen Wachstums werden wir fortsetzen.

Short Facts

| | |
|--------------------------------------|--|
| Standorte | München |
| Arbeitsrechtler | 11 Rechtsanwälte, davon 8 Partner |
| Tätigkeitsschwerpunkte | Arbeits- und Sozialrecht, Betriebliche Altersversorgung |
| Referenzmandate | Aerogate, Artemed, Cargogate, Flughafen München, Iveco, Städtische Kliniken München, Welt der Wunder |
| Internationale Verflechtungen | keine Angaben |
| Regelmäßige Mandanten-Events | maat-Praktikerrunden, branchenbezogenes „Personalerfrühstück“ |
| Gründungsjahr | 2008 |

maat Rechtsanwälte

Brabanter Str. 4
80805 München
Tel. 089 606656-0
Fax 089 606656-10
kanzlei@maat-rechtsanwaelte.de
www.maat-rechtsanwaelte.de

Interview mit Dr. Jutta Cantauw und Dr. Dominik Jochums, Partner**Sie hatten zuletzt eine Mandantenveranstaltung zur Scheinselbständigkeit durchgeführt. Ist das für Praxis aktuell?**

Dr. Jutta Cantauw: Ja, auf jeden Fall. Der Druck ist enorm hoch. Arbeitgeber suchen aus verschiedensten Gründen Alternativen zur abhängigen Beschäftigung in Arbeitsverhältnissen und bemühen immer komplexere Konstruktionen. Die Sozialversicherungsträger halten dagegen und vertreten mit immer pauschaleren Argumenten die Sozialversicherungspflicht. Und man hat den Eindruck, dass Ermittlungen und Auseinandersetzungen von Behördenseite häufiger und härter geführt werden.

Dr. Dominik Jochums: Das betrifft nicht etwa nur die klassische Schwarzarbeit oder Scheinverträge zur Verschleierung abhängiger Beschäftigung. Es geraten viele in den Fokus der Behörden, die sich wirklich als Auftraggeber unabhängiger Werk- oder Dienstleistung sehen oder Vertrauen in eine Organisations- oder Rechtsform setzen, die ihnen als sozialversicherungsrechtlich unbedenkliche Form der Fremdvergabe präsentiert wurde. Und dann stehen sie plötzlich mit der Nachzahlung des Gesamtsozialversicherungsbeitrags alleine da und werden schlimmstenfalls noch mit strafrechtlichen Ermittlungen konfrontiert.

Die Akteure sind sich der Risiken solcher Umgehungslösungen nicht bewusst?

Jochums: Kein seriöser Arbeitgeber wäre bereit, angesichts der massiven Risiken allein auf sein Glück zu setzen. Wer ein solches Risi-

**Dr. Jutta Cantauw**

ko erkennt, könnte sich durch ein Statusfeststellungsverfahren absichern. Außerdem hat die Aufdeckungswahrscheinlichkeit in den letzten Jahren zugenommen, weil die Prüfbehörden entschlossen agieren und für viele Modelle vereinheitlichte Standards entwickelt haben.

Cantauw: Wobei gerade diese „Standards“, zu denen neben den Rundschreiben der Spitzenverbände auch interne Verwaltungsanweisungen gehören, ein Grund für die Zunahme der Verfahren sein könnten. Die sozialversicherungsrechtliche Betriebsprüfung arbeitet mit Kriterienkatalogen, die nicht nur der einheitlichen Abgrenzung von Scheinselbständigkeit dienen, sondern erkennbar auch die Prüfung vereinfachen und rein fiskalisch der Erosion der gesetzlichen Sozialversicherung

**Dr. Dominik Jochums**

entgegenwirken sollen. Nicht alles davon hält einer gerichtlichen Überprüfung stand.

Führen sie viele Gerichtsverfahren zur Abwehr von Beitragsnachforderungen?

Cantauw: In der Tat sind es viele Rechtsmittelverfahren, bei denen es neben den nachgeforderten Beiträgen meistens auch um Säumniszuschläge, Verjährungsaspekte und die Abwendung eines strafrechtlichen Vorwurfs geht. Für unsere Praxis wichtiger und für den Mandanten natürlich sinnvoller ist es aber, rechtzeitig über Modelle der Beauftragung Externer zu beraten, Verträge optimal zu gestalten, Statusfeststellungsverfahren professionell zu begleiten und ein funktionsfähiges Risikomanagement zu installieren.

Impressum

Verlag

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Straße 9
79111 Freiburg

Geschäftsführung

Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey,
Birte Hackenjos, Randolph Jessl,
Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger,
Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

Redaktion

Reiner Straub (v.i.S.d.P.)
reiner.straub@haufe-lexware.com
Renate Fischer
renate.fischer@haufe-lexware.com
Michael Miller
michael.miller@personalmagazin.de
Thomas Muschiol
thomas.muschiol@personalmagazin.de

Grafik/Layout

Ruth Großer
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg

Autoren

Silvio Fricke, Prof. Dr. Sascha Herms,
Dr. Matthias Kilian, Stefanie Lange-Korf

Anzeigen und Porträteinträge

Bernd Junker (Leitung)
bernd.junker@haufe-lexware.com
Tel. 0931 2791-556
Christine Wolz (Disposition)
christine.wolz@haufe-lexware.com
Tel. 0931 2791-472
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg

Handelsvertretung

MD Mediendienste GmbH
Baumweg 19
60316 Frankfurt am Main
www.mdmedien.de

Verbreitung

Das Kanzleikompendium 2014
liegt in einer Auflage von
34.000 Exemplaren einer Teilaufgabe
der Zeitschrift Personalmagazin bei.

Druck

Firmengruppe Appl, Echter Druck GmbH,
Delpstraße 15, 97084 Würzburg

Urheber- und Verlagsrechte

Das Kanzleikompendium 2014 sowie alle in
ihm enthaltenen einzelnen Beiträge und
Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte vorbehalten.
Kein Teil des Kanzleikompendiums 2014 darf
ohne schriftliche Genehmigung des Verlags
vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter
dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche
Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme
in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung
auf CD-ROM. Alle Angaben beruhen
auf Anbieterangaben. Der Verlag übernimmt
keine Gewähr für die Vollständigkeit.

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG; Unternehmensbereich Media Sales
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg, www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.