

## Firmenmitglieder des rmr stellen sich vor (Teil 22)

# rmr bei der Commerzbank AG, Frankfurt am Main

## Interview mit Bettina Wietzel-Skakowski, Leitung Konzerneinkauf, und Stefan Kleynemeyer, Leitung Einkaufsinfrastruktur und Finanzen

**Was kauft eine Großbank alles ein? Geht alles über den Zentraleinkauf, auch Immobilien?**

**Bettina Wietzel-Skakowski:** Eine Bank wird der Dienstleistungsbranche zugeordnet und ist damit vergleichbar zu den „Dienstleistern“ in anderen Branchen. Der Konzerneinkauf der Commerzbank kauft alles ein – bis auf Geld, Personal und Immobilien. Dabei liegen die Schwerpunkte in der Beschaffung der bankweiten IT-Hardware, Dienstleistungen bis hin zu Mobility wie unser Travelmanagement und unsere Kfz-Flotte. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Einkauf von Bau- und Facility Managementleistungen. Der Konzerneinkauf verantwortet auch die betrieblichen Versicherungen im Konzern.

**Hat die Integration der Dresdner Bank im Einkauf bereits stattgefunden?**

**Bettina Wietzel-Skakowski:** Die Integration der Dresdner Bank in unserem Projekt „Zusammen Wachsen“ ist zurzeit noch voll im Gange. Erfreulich ist die Zusammenarbeit mit unseren Dresdner Bank Kolleginnen und Kollegen. In der Projektarbeit ist der Umgang partnerschaftlich geprägt und wir erkennen viele Synergien. Auf dieser Basis werden wir den neuen

Konzerneinkauf in der Commerzbank aufbauen. Ich freue mich darauf.

**Wie hoch ist das Einkaufsvolumen der Commerzbank neu mit der integrierten Dresdner Bank?**

**Stefan Kleynemeyer:** Das zukünftige Einkaufsvolumen der neuen Commerzbank wird sich konzernweit zwischen 2-3 Mrd. einpendeln. Wir messen uns nicht unbedingt an der Höhe des Volumens, was wir daraus machen steht für uns im Vordergrund.

**Wie viele Mitarbeiter haben Sie im Einkauf alt und neu?**

**Stefan Kleynemeyer:** Aktuell sind wir im Einkauf in beiden Banken im In- und Ausland 140 Mitarbeiter. Im ersten Schritt haben wir festgestellt, dass wir eine gute Zukunftsperspektive haben, wir sind gut aufgestellt. Um es mit anderen Worten zu sagen: Die Wertigkeit des Einkaufs in der Bank wird aus dem Merger gestärkt hervorgehen. Nur soviel: unsere Positionie-





Bettina Wietzel-Skakowski

...rung ist sehr gut, wir werden den strategischen Einkauf noch weiter stärken.

Herr Kemp, haben Sie Verständnis, dass wir zum heutigen Projektstatus keine verbindliche Aussage machen können.

#### Wie hoch ist der Anteil e-commerce?

**Stefan Kleynemeyer:** Das ist eine sehr gute Frage. Wichtig in dem Zusammenhang ist zu klären, was ist eigentlich e-commerce und was wird darunter verstanden. Ich verstehe Ihre Frage dahingehend, dass Sie wissen möchten, wie viel im Einkauf systemunterstützt und automatisiert beschafft wird.

Neben den klassischen E-Procurement-Systemen zähle ich hierzu auch Systeme, die wir im Travelmanagement und Marktdaten-Service einsetzen. Wir nutzen eine internetgesteuerte Plattform namens „Piazza“ zum Kauf von Materialien „rund um den Arbeitsplatz“. Dies deckt einen Großteil der täglich benötigten Produkte ab und wird sukzessive um weitere Produktgruppen ausgebaut. Mit Piazza verfügen wir über eine webbasierte, kundenfreundliche Anwendung, die das Bestellen unterschiedlicher Produkte stark vereinfacht.

Sie fragen sich jetzt vielleicht, Herr Kemp, was ist Piazza? Hinter Piazza verbergen sich verschiedene Software-Applikationen. Bei der Namensgebung haben wir im Rahmen eines „Beauty Contest“ die

Mitarbeiter aufgerufen, einen Namen zu finden. Piazza steht als Marktplatz für die Bestellung unterschiedlichster Produkte. Unser Ziel ist es, unseren Kolleginnen und Kollegen in der Bank nutzerorientierte Tools bereit zu stellen.

Ein weiterer Baustein ist die Steuerung und Durchführung elektronischer Ausschreibungen, Auktionen sowie die Marktbeobachtung und Analyse, die wir seit mehreren Jahren erfolgreich nutzen. Die Prozessstandardisierung und Automatisierung stellt für uns heute und in Zukunft eine hohe Wertsteigerung der Unternehmensaktivitäten dar.

**Sie kennen sicher die Bankenstudie des BME, in der festgestellt wurde, dass von Banken und Versicherungen manchmal gar nicht richtig eingekauft wird. Welche Bedeutung hat der Einkauf bei der Commerzbank, im Hinblick auf „Kaufe ich richtig ein“, was ist ein Einkaufserfolg.**

**Ihre Definition der Einkaufserfolge wurde im BME vorgestellt und wird bereits bei anderen Banken auch so gemacht.**

**Bettina Wietzel-Skakowski:** Aufgrund meiner Berufserfahrung im Einkauf der Industrie kann ich Ihrer Aussage – was die Zeit vor 2000 betrifft – tendenziell zustimmen. Die Banken haben ihre Defizite in diesem Segment erkannt und deshalb gezielt Einkaufsspezialisten aus der Industrie und dem Handel für diesen Changeprozess akquiriert. Die von Ihnen genannte Studie ist uns seit 2005 bekannt und hat den positiven Anstoß gegeben den Einkauf neu zu strukturieren. Sichtbar wird dies in einer Fachgruppe „Finanzdienstleister“ des BME, die daran arbeitet und sich dieser Belange annimmt. Hier sind bereits große Fortschritte erzielt worden. Unsere Messmethodik der Einkaufserfolge wurde vom BME bestätigt und hat uns somit geholfen eine bestätigte Benchmark durch den BME zu erhalten. Wir freuen uns, wenn auch andere Firmen diese Methoden nutzen und das Rad nicht neu erfinden müssen.

**Kaufen Sie zentral ein? Sind Sie auch für die ausländischen Standorte (z.B. London) zuständig? Mir ist bekannt, dass Sie weltweit 820 Filialen und 1.000**



Stefan Kleynemeyer

**Niederlassungen in Deutschland haben. Wie steht es hier mit Zentraleinkauf und Selbstversorgung?**

**Bettina Wietzel-Skakowski:** Zentral, wo sinnvoll. Am Beispiel Zeitungen – hier erscheint uns eine globale Beschaffung für London von Deutschland aus wenig sinnvoll.

Die fachliche Führung für die Commerzbank im Inland und im Ausland erfolgt durch den Konzerneinkauf in Frankfurt. Hierfür haben wir verbindliche Einkaufsrichtlinien und Steuerungsprinzipien geschaffen.

Der Konzerneinkauf steuert seine Tätigkeiten nach Produktgruppen, global/regional/lokal.

**Bezüglich gemeinsamen Einkauf von Bankautomaten.**

**Sie führen auf, dass Sie gemeinsam mit der Deutschen Bank und der Dresdner Bank Ausschreibungen zur Beschaffung von Bankautomaten machen? Warum nur Geldautomaten? Es gibt doch etliche Geräte, die andere Banken entsprechend einsetzen wie Sie. Kann man dies nicht ausdehnen?**

**Bettina Wietzel-Skakowski:** Für jeden Einkäufer ist das ein spannendes Terrain. Die gemeinschaftliche Ausschreibung von Bankautomaten war ein großer Einkaufserfolg für alle beteiligten Häuser.

Zu diesem Pilot galt es im Vorfeld die kartellrechtliche Genehmigung durch das Kartellamt zu erhalten. Das ist uns gelungen, und wir dürfen nun, um im genauen Wortlaut zu bleiben, die „Geldversorgung von SB-Geräten und Transport gemeinschaftlich einkaufen“. Unser Ziel ist es, dies in Zukunft auf andere technologische Produkte auszudehnen, jedoch vorher zu prüfen, wo sinnvoll. Es müssen auch die Marktgegebenheiten stimmen.

#### Sie haben Ethikrichtlinien.

**Wie sehen Ihre Verordnungen aus? Wie regeln Sie Annahme von Einladungen und Geschenken? Wie sieht Ihre Korruptionsbekämpfung aus?**

**Bettina Wietzel-Skakowski:** Danke für die Frage Herr Kemp, dass Sie diese Thematik ansprechen – ein sehr wichtiges Thema, dem wir uns stellen.

In regelmäßigen Informationsveranstaltungen, z.B. Gruppenrunden, sensibilisieren wir unsere Mitarbeiter und Anforderer für diese Thematik und tauschen Erfahrungen aus. Eine aktive Kommunikation mit dem Lieferanten gehört für uns zum täglichen Geschäft dazu.

Speziell für uns im Einkauf haben wir vor einigen Jahren umfangreiche Ethikrichtlinien in unseren konzernweit gültigen Einkaufsrichtlinien verankert.

Verbindliche Verhaltensrichtlinien und ein Compliance Handbuch werden den Mitarbeitern durch die Group Compliance in der Commerzbank zur Verfügung gestellt und sind für alle Mitarbeiter verpflichtend.

Zusätzlich hat die Bank mit ComWerte eine verbindende und verbindliche Unternehmenskultur geschaffen.

Fünf Werte zeichnen die Unternehmenskultur der Commerzbank aus: Respekt/Partnerschaftlichkeit – Leistung – Marktorientierung – Teamgeist – Integrität.

Ein sehr wirksames Mittel ist auch, den Lieferanten Weihnachtsgeschenke mit einem freundlichen Brief zurückzusenden, irgendwann sind Sie aus der Kartei gelöscht.

**Wie sieht es im Einkauf mit Ihrer unternehmerischen Verantwortung aus, insbesondere der Nachhaltigkeit?**

**Stefan Kleynemeyer:** Für eine effektive Umsetzung unternehmerischer Verantwortung bedarf es klar geregelter Verantwortlichkeiten und Leitlinien mit konkreten Zielvorgaben. Vor diesem Hintergrund arbeitet die Commerzbank kontinuierlich an der Systematisierung der Aktivitäten in diesem Bereich.

Im Jahr 2008 wurde die Commerzbank auditiert und ist seit diesem Jahr nach ISO 14001 zertifiziert.

Speziell für den Konzerneinkauf haben wir verbindliche Richtlinien zur Sicherstellung eines ökologischen Einkaufs implementiert.

Ein oberes Ziel im Umweltprogramm der Commerzbank ist die CO<sub>2</sub>-Reduzierung.

Aus diesem Grund setzen wir für den gesamten internen Schriftverkehr nur Recycling-Papier mit dem Gütesiegel „Blauer Engel“ ein.

Sehr stolz sind wir auch über den Erfolg, dass wir bereits für den Standort Frankfurt komplett auf Ökostrom umgestellt haben.

Zudem planen wir für dieses Jahr eine Umweltmesse am Standort Frankfurt.

**Zum Schluss noch folgende Frage: Ihr ausgewiesenes Ziel ist es, die führende deutsche Geschäftsbank zu werden. Der Abstand zur Deutschen Bank ist noch beträchtlich. Wie wollen Sie diese Hürde überspringen? Welchen Zeitraum geben Sie sich?**

**Bettina Wietzel-Skakowski:** Zuerst müssen wir die Integration in unserem Großprojekt „Zusammen Wachsen“ stemmen.

Abstand schreckt uns nicht Herr Kemp, wir definieren uns nicht durch Größe, unser Ziel ist unternehmerisches Handeln und Innovationsfreude. Das Handlungsfeld unserer Unternehmensziele, beste Privatkunden- und Mittelstandsbank, vom Einkauf her zu unterstützen ist sehr groß.

**Ich danke Ihnen für Ihre Ausführungen. Den Einkäufern ist die Commerzbank durch unser Gespräch näher gekommen.**

**Auch im Namen des BME rmr wünsche ich Ihnen viel Erfolg**

**Bettina Wietzel-Skakowski:** Vielen Dank an Sie und die Mitglieder des BME rmr, Freude am Engagement für den Einkauf und dem Interesse an unserem Haus.

*Das Interview führte Herbert Kemp.*



## „Wiso“-Redaktionsleiter Michael Opoczynski beim rmr Rückblick Jahresauftakt BME rmr am 12. Februar

Das Wort „Krise“ durfte er am gestrigen Abend nicht verwenden. Das war sicher eine große Herausforderung für Michael Opoczynski. Also sprach er fortan, in Anlehnung an ein Heinrich-Böll-Zitat, von „jener Situation, die uns aktuell so beschäftigt“.

Aber auch ohne das Tabuwort begeisterte er mit einem klugen und pointiert vorgebrachten Beitrag über die aktuelle, hochbrisante weltwirtschaftliche Lage. Dabei streifte er alle wichtigen Themen: Von Auslösern der Weltwirtschaftskrise, Ursachen der Vertrauenskrise, über Sinn und

Unsinn von Verstaatlichung, bis hin zu einem Exkurs zu den Grundrechten und der persönlichen Freiheit. So arbeitete er sich Stück für Stück an seine These resp. seinen Vortragstitel heran – „Der Staat als Retter – Sozialismus durch die Hintertür“.

Zur Illustration nannte er zahlreiche aktuelle Umfrageergebnisse und verdeutlichte seine Thesen anhand gut verständlicher kleiner Beispiele. Er schien sich dabei sichtlich wohl zu fühlen, plauderte, nahm spontan Bälle aus dem Publikum auf, und reagierte virtuos auf noch so herausfordernde Fragen in der anschließenden Fragerunde.

Insbesondere hier sammelte er weitere Sympathiepunkte. Eine erste Frage von Moderator Hanfried Schäfer brach das Eis. Im Verlauf des Abends wurde zunehmend deutlicher, dass sein Vortrag ins Schwarze traf. Denn auf die vielen Fragen, die die Sorgen und Ängste der Anwesenden widerzu-

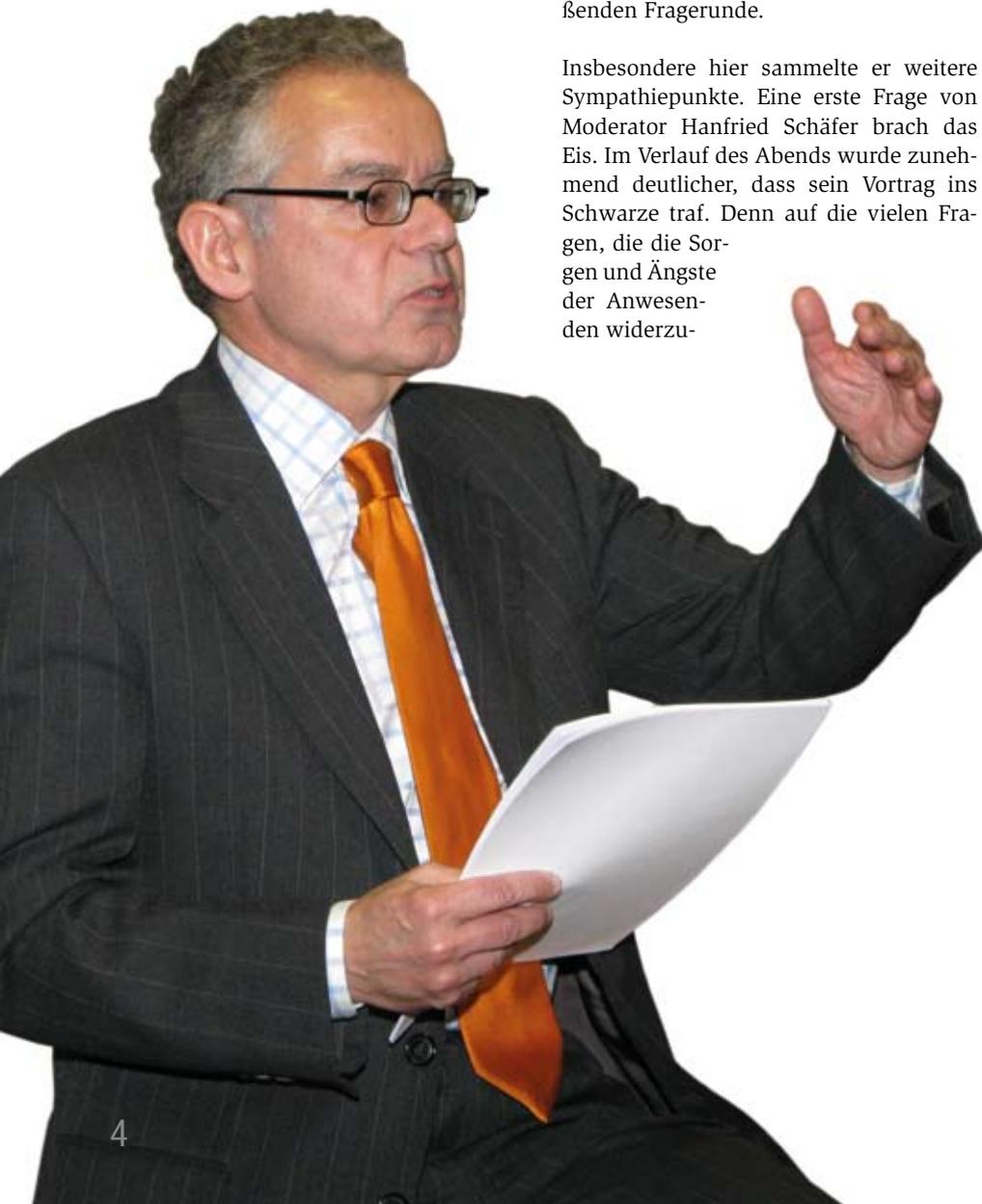


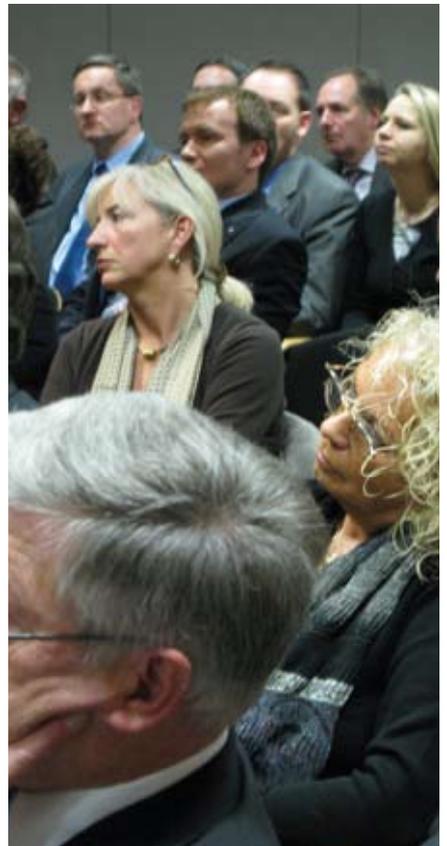
spiegeln schienen, hatte der Wiso-Redaktionsleiter stets eine reflektierte Antwort parat. Auch bei „großen“ Fragen („Was glauben sie, wann die Krise überstanden ist?“), gelang es ihm eine plausible Gedankenkette zu entwickeln, sich hin zu einer durchdachten Äußerung förmlich durchzuarbeiten.

Sein Postulat „Freiheit statt Sozialismus“ markierte den Abschluss des offiziellen Teils einer jederzeit kurzweiligen Jahresauftaktveranstaltung 2009. Nun waren alle Teilnehmer zu einem vorzüglichen Fingerfood-Buffer eingeladen. Bei leckeren Häppchen und Getränken ließ sich hervorragend über das soeben Gehörte weiter sinnieren. Zudem wurden neue Kontakte unter den knapp 70 Anwesenden geknüpft und auch angeregt über Privates wie Geschäftliches gesprochen.

Für die Bereitstellung des Veranstaltungsorts bedanken wir uns herzlich bei dem Sponsor Deutsche Lufthansa.

Laurenz Büschel











## Eindrücke unseres ehemaligen Vorstandskollegen Herbert Kemp

Der Staat als Retter – Sozialismus durch die Hintertür?

Zur Jahresauftaktveranstaltung war der Fernsehjournalist, Herr Michael Opoczynski, Moderator und Redaktionsleiter des ZDF-Wirtschaftsmagazins WISO, zu Gast und sprach zu obigem Thema.

Die wirtschaftliche Situation ist z. Zt. sehr unterschiedlich. Der Dax fällt und fällt und hat noch keine untere Basis gefunden.

Viele Unternehmen laufen z. Zt. recht gut, teils haben sie Rekordgewinne. Die Medien schielen jedoch mehr auf das Ne-

gative. Die Abwrackprämie wurde lächerlich gemacht und dann gelobt.

Sie bewirkte bei der Autoindustrie eine Einschränkung der Kurzarbeit, Sonder-schichten wurden gefahren.

Aber es gibt auch wirtschaftliche Probleme von einer Art, wie wir sie noch nicht erlebt haben. Im Gegensatz dazu steht ganz normale erfolgreiche Wirtschaftstätigkeit mit wachsenden Umsätzen, guten Gewinnen, vollen Auftragsbüchern und steigenden Dividenden.

Andererseits werden Insolvenzfirmer genannt (z. B. Schiesser, Märklin), die seit Jahren rote Zahlen schreiben und plötzlich das Wort „Krise“ heraufbeschwören und um Hilfe rufen. Die Anzahl ist groß.

Der wirtschaftliche Absturz führt zu Unsicherheit und täglich sich steigenden Negativprognosen.

Wie reagiert die Politik? Konjunkturpaket I und II, Bankenrettung per Schirm, als Miteigentümer, dann fällt das Drohschwert „Verstaatlichung“.

Jetzt leuchten die roten Laternen: Marx, Engels, Planwirtschaft! Das wollen die Wenigsten aus Wirtschaft und Politik.

Wie reagiert die Bevölkerung? Relative Ruhe mit Sorgenfalten.

Was sagt das Politikbarometer?

CDU	33 %	(minus 8)
SPD	27 %	(aber schwankend)
FDP	18 %	(Man sieht sie als Wirtschaftspartei, bestes Umfrageergebnis seit Jahrzehnten, ob das hält?)
Grüne	9 %	(plus 2, steigend)
Linke	7 %	(minus 2, die Krisenstimung hilft nicht!)

Trotzdem antikapitalistische Tendenz! Diffuse Bedrohung! Ruf nach dem Staat! Nach Sicherheit und staatlicher Intervention! Schimpfwort. „Die Banker“!

Unternehmertum und freie Wirtschaft sind stark in Misskredit geraten!

Das liegt an den jüngsten Ereignissen und dem Verhalten der Verantwortlichen. Die Finanzwelt und ihre teilweise Arroganz (Ackermann) haben mit dem unverantwortlichen Verhalten dazu kräftig beigetragen.

Aber der Staat, der gerne vom mündigen Bürger spricht, tut nichts, um diese Mündigkeit in Sachen Finanzen aufzubrechen! Unser Bildungssystem!

Bildungsforscher Klaus Hurrelmann: „Man kann mit Fug und Recht in Deutschland von einem ökonomischen Analphabetismus sprechen“! In den Schulen wird Wirtschaft nicht erklärt! Kein Verständnis für selbständige Unternehmer, für Selbständigkeit, für unternehmerisches Risiko, Leistungsbereitschaft und deren Belohnung! An den Universitäten ist das Gründen von Unternehmen kein Thema, keine Lehrstühle und Vorlesungen hierzu an staatlichen Universitäten, keine Erklärung wie Wirtschaft funktioniert, wie Gewinn und Verlust entstehen! Was ist Aktie? Was Bilanz? Jetzt soll der Staat, der „Wirtschaft“ als Lehrfach versäumt hat, der Retter sein? Deshalb ist der sichere Job beim Staat erstrebenswerter als Selbständigkeit. Kann der Staat es besser?

KfW – „Deutschlands dümmste Bank“ Landesbanken rufen nach Hilfe.

Gesundheitssystem – Hier wird mit immer mehr Geld durch eine Ministerin mit kommunistischem Hintergrund ein Desaster veranstaltet! Ausgliederung von Leistungsfeldern, z. B. Zahnersatz. Immer wieder: „Das zahlt die Kasse nicht mehr!“ Unterbezahlung des medizinischen Personals, Ärzteflucht! Gesundheitsfonds! Ende des Wettbewerbs der Krankenkassen! Einheitlicher Beitrag! Kassensterben bis nur noch eine Einheitskasse existiert! Resümee: Immer teurer, immer schlechter! Erstrebenswert?

Erosion von Bürgerrechten:

Zunahme von Kontrollen und Zugriffen. Durchleuchten der Bankkonten durch die verschiedensten staatlichen Institutionen. Mobiltelefon orten und abhören! Beschlagnahme von Computern zur Durchleuchtung durch die Staatsanwaltschaft! Information der Staatsanwaltschaft von der Bank bei Einzahlungen von ein paar tausend Euro! Gefahr: Geldwäsche. Hierdurch wird jeder Bürger als potentieller Gesetzesbrecher abgestempelt!

Finanzämter, Arbeitsagenturen, Sozial- und Bafög-Ämter, Wohngeldstellen können die Stammdaten aller Bankkunden einsehen, also Name, Adresse, Geburtsdatum, Verfügungsberechtigte, Vollmachten., Kontostand und Umsätze nur in Verdachtsfällen und richterlicher Zustimmung

Im Jahr 2007 stieg die Zahl der Kontoabfragen von Finanzbehörden, Polizei und Staatsanwaltschaften, Zoll auf fast 100.000 und gegenüber dem Vorjahr um 15 % mit zunehmender Tendenz für die Zukunft. Mit der Steueridentifikations-Nr. (ID-Nr.) wird jeder Bürger von Geburt bis 20 Jahre nach seinem Tode durchleuchtet. Die Telefonfirmen müssen speichern, wer mit wem, wann und wie lange telefoniert hat, das gilt für Festnetz, Mobilfunk, SMS, E-Mails und Internet. Zugriff: Polizei und Staatsanwaltschaft. Video-Erfassung von Autokennzeichen. Man kann jedes Auto überall orten.

Der Staat behandelt jeden Bürger als Verdächtigen. Und dieser Staat soll der Retter der Probleme sein?

Der Staat soll dem Finanzmarkt Regeln geben, die Wiederholung der begangenen Fehler unmöglich machen.

Aber Eingriffe in den Markt soll er unterlassen. Jede Drehung an der Schraube bringt den Markt aus dem Gleichgewicht. Wenn man einem Autohersteller hilft, schadet man dem anderen. Wenn eine Unternehmerin sich überschätzt und ein größeres Unternehmen schlucken möchte, sich dabei aber verzoxt, ist dies ihr Problem, nicht das des Steuerzahlers, auch wenn es Arbeitsplätze kostet. Wenn der Unternehmer-Staat alles unter Kontrolle hat, stirbt der Wettbewerb, und der Staat geht bankrott.

Was wir brauchen ist einen starken, aber schlanken Staat, ohne den es keine Freiheit, keinen Wohlstand, keine Marktwirtschaft gibt, einen Rechtsstaat, der den Einzelnen vor Willkür und Marktmissbrauch schützt und ein Marktversagen korrigiert, einen Umverteilungsstaat, der jenen hilft, die zu schwach sind, sich über Wasser zu halten.

Herbert Kemp

## Jahresauftaktveranstaltung des BME am 21. Januar 2009

Wie jedes Jahr lud der BME zu seiner traditionellen Jahresauftaktveranstaltung. Veranstaltungsort war erneut das direkt am Messegelände und neben der historischen Festhalle gelegene Maritim-Hotel. Dessen Team sorgte erneut für ein angenehmes Ambiente und eine exzellente Bewirtung.

Nach der Begrüßung und einer kurzen Anmoderation durch RAin Martina Jungclauss folgte eine Reihe von drei hervorragenden Vorträgen. Dr. Andreas Bergmann (Einkaufsleiter Nattermann & Cie. GmbH, Köln) machte den Auftakt mit seiner Betrachtung der Nachhaltigkeit in Wirtschaftsunternehmen. Er zeigte dabei die zahlreichen Aspekte eines wirksamen Sustainability-Ansatzes auf. Auch Praxisbeispiele illustrierten den bisweilen großen Spagat zwischen Bürde und Chance.

Im Anschluss referierte RA Michael Volz (Corporate Compliance Officer, Merck KGaA, Darmstadt) zusammen mit RA Sebastian Schröder (Leiter BME-Arbeitskreis Compliance) über Compliance in der Unternehmenspraxis.

Am Beispiel von Merck ging er dabei auf zahlreiche rechtliche Gesichtspunkte ein, die selbst für manchen gestandenen Einkäufer noch neu und sehr wissenswert waren.

Der Höhepunkt des Abends wurde durch eine kurze Ansprache vom Bundesvorsitzenden des BME, Dr. Jürgen Marquard, angekündigt.

Prof. Dr. Wolfgang Wiegard, Mitglied des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, stellte in seinem Vortrag zum Thema „Wirtschaftspolitik in schwierigen Zeiten“



sehr anschaulich die großen Zusammenhänge der aktuellen Rezession dar. Neben vielen Schaubildern mit Zahlen zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland und der Welt, ging er auch auf die beiden von der Bundesregierung verabschiedeten zwei Konjunkturpakete ein.

Der Wirtschaftsweise, der mit seinen Meinungen gerne auch einmal gegen den Strom schwimmt, zog das Auditorium immer wieder gekonnt in seinen Bann.



Die Rede schloß er mit der Sicht des Sachverständigenrats, die in Teilen von den tatsächlich verabschiedeten Maßnahmen abweicht. Seine Devise lautet : „Ist alles nicht besonders schön, hilft aber nix. Hoffen auf die nächste Legislaturperiode“. Nach Ende seines Vortrags beantwortete er noch geduldig zahlreiche Fragen der Zuhörer.

Direkt danach ging es zum reichhaltigen und leckeren Buffet. Bei einer großen Auswahl an kalten und warmen Speisen sowie diversen Getränken tauschten sich die Teilnehmer bis spät in den Abend über Einkaufs- und Verbandsthemen, aber auch Privates aus.

Unter den Teilnehmern waren neben vielen Bundesvorständen auch Regionalvorstände, Mitarbeiter der Geschäftsstelle sowie zahlreiche Altvorstände. Selbst die Presse, unter anderem ein angesehener Wirtschaftsredakteur der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, war unter den Gästen.

Insgesamt ein rundum gelungener Auftakt für das Jahr 2009.

*Laurenz Büschel*





# Interview mit Rudolf Warwitz

## Herbert Kemp zum Geburtstag von Rudolf Warwitz

**Herr Warwitz, Sie waren bis 2004 bei der Deutschen Lufthansa als Einkaufsleiter beschäftigt. Vor kurzer Zeit haben Sie Ihren 70. Geburtstag gefeiert. Wie fühlen Sie sich?**

Nun, seit meinem Abschied aus dem Berufsleben habe ich naturgemäß etwas mehr Zeit für die Pflege der Gesundheit, und ich tue mehr als früher dafür. Deshalb fühle ich mich ausgezeichnet.

**Was tun Sie speziell?**

Ich versuche, jede nur mögliche Besorgung mit dem Fahrrad zu erledigen. So kommen 4.000 km pro Jahr zusammen. Einmal in der Woche ist Schwimmen angesagt, und im Winter gehe ich joggen und zur Gymnastik. Fit zu bleiben, erfordert ohnehin mein Hobby, das Fliegen. Ich muss einmal im Jahr beim Fliegerarzt zur Untersuchung antreten.

**Aber die Gesundheit besteht nicht nur aus körperlicher Fitness ...**

Klar, ohne Training der grauen Zellen läuft nichts. Die tägliche Beanspruchung durch den Beruf fällt ja nach dem Ausstieg erstmal von einem ab. Man denkt: Oh, prima, jetzt bist Du Gott sei Dank den Stress los. Aber nach den ersten Monaten macht sich wie von selbst der Mangel an geistiger Inanspruchnahme bemerkbar. Dann erinnert man sich, was man sich alles vorgenommen hatte und nimmt das sogar dankbar in Angriff.

**Wie haben Sie den Abschied aus dem Berufsleben mental verkraftet?**

Da ich bis zu meinem 65. Lebensjahr durchgearbeitet habe, war das Problem des Übergangs nicht sehr groß. Ich habe mir ein Beispiel an unseren Berufspiloten genommen, die sich professionell auf das Ausscheiden aus dem wirklich attraktiven Beruf vorbereiten. Man muss loslassen können, dabei nach vorn schauen, sich neue interessante Ziele vornehmen und trotzdem nicht den Kontakt zur Fir-

ma, den Kollegen und der ausgeübten Tätigkeit verlieren.

**Und wie funktioniert das?**

Fangen wir von hinten an: Kontakt zu meinem alten Beruf hatte ich über den BME, genauer die Rhein-Main-Region des BME, wo ich im Beirat mitarbeite und mich bei besonderen Anlässen und Aufgaben einbringe. Kontakt zur Firma halte ich über unser internes Infoblatt "Der Lufthanseat", unseren Verein der Altluft-hanseaten und natürlich über viele alte und junge Kollegen.

**Sie sprachen von neuen Zielen, die Sie sich gesetzt haben, welche sind das beispielsweise?**

Im Grunde führe ich genau wie früher im Beruf eine Liste mit Jahreszielen, mindestens ein bis zwei große und viele kleine, von denen ich soviel wie möglich erledige und die ich auch am Jahresende auf Umsetzung prüfe.

**Können Sie Beispiele nennen?**

Natürlich: Das erste Jahr war geprägt durch Reisen, die ich immer schon machen wollte: Vier Fernreisen und etliche kleine in Deutschland und Europa. Das zweite Jahr war ein Jahr für den Sozialdienst in meiner Heimatstadt als Vize-Präsident unseres Rotary-Clubs, im dritten hatte ich die aufwendige, aber ebenfalls ehrenamtliche Tätigkeit des Präsidenten übertragen bekommen. Letztes Jahr habe ich ein Buch geschrieben, und dieses Jahr werde ich die volle Kraft einer wissenschaftlichen Arbeit widmen, die mich auch noch nächstes Jahr in Anspruch nehmen wird.

**Das hört sich anspruchsvoll an. Worin sehen Sie denn die wichtigsten Vorteile in Ihrer jetzigen Lage gegenüber der Berufstätigkeit?**

Ich würde sagen, das Wichtigste für mich ist die neue Selbstbestimmung, die Freiheit, das tun zu können, wozu die Nei-



Rudolf Warwitz

gung treibt und wozu man bislang nicht kam. Im Korsett des beruflichen Tagesgeschäfts mit Zeitdruck und eigenem hohen Anspruch ist wenig Platz für persönliche Schwerpunkte.

**Und das sind ...?**

Sehen Sie, im Beruf ging es doch ganz wesentlich um fachbezogenes Wissen und Informationen, die man brauchte. Alles drehte sich um Einkauf, Logistik, Firmenpolicy, HR-Themen oder strategische Ziele. Allein die jetzt mögliche Befriedigung des Informationsbedürfnisses in Politik, Wirtschaft, Kunst, Weltgeschehen usw. gibt einem schon das Gefühl, wirklich umfassend informiert zu sein und sich ein Urteil bilden zu können. Darin sehe ich eine Steigerung der Lebensqualität und Humanität. Meine Frau sagt schon, ich lese die Zeitung nicht, ich lerne sie auswendig ... Aber eine Stunde täglich braucht man einfach.

**Das kann ich nachvollziehen. Im Rückblick, Herr Warwitz, wie würden Sie die Entwicklung der Strukturen im Einkauf und ganz allgemein in den Firmen in den letzten Jahren beurteilen?**

Wir sehen heute eine beständige Erhöhung der Arbeitsdichte, natürlich auch

bedingt durch erzwungenen und gezielten Arbeitsplatzabbau bei den Mitarbeitern in fast allen Firmen. Das kann, wenn nicht wirkungsvolle Maßnahmen ergriffen werden, Qualitätsabbau und Überbelastung der Menschen zur Folge haben. Die starke informationstechnikbezogene Arbeitsweise auch und gerade im Einkauf hat schon fast zum gläsernen Mitarbeiter geführt. Es hat sich darüber hinaus ein stark ausgeprägtes Spezialistentum herausgebildet, wie z. B. im Bankenwesen mit Produkten, die keiner mehr versteht. Und in manchen Bereichen sind Teamwork und kollegiale Zusammenar-

beit in Vergessenheit geraten und zu fast militärischen Befehls- und Gehorsamsstrukturen mutiert. Manches Unternehmen, das von Hedgefonds oder Großinvestoren dominiert wird, kann ein Lied davon singen, wie brachial und kompromisslos deren Ziele umgesetzt werden. Das alles mag man bedauern, dürfte sich aber mit Blick auf die globale Wettbewerbssituation unserer Wirtschaft auch auf lange Sicht kaum ändern.

**Ich danke Ihnen für das Gespräch.**

*Das Interview führte Herbert Kemp.*

## 25 Jahre rmr-Info

... das muss doch mal gewürdigt werden. Seit nun schon 25 Jahren versorgt unsere Info über 2.000 Leserinnen und Leser, die meisten aus Einkauf oder Logistik, mit Nachrichten aus unserer ehrenamtlichen Verbandsarbeit und dem BME selbst. Sie berichtet aus erfolgreichen Veranstaltungen, porträtiert Firmenmitglieder und deren Einkaufsabteilungen und gibt fachliche Hinweise und Tipps – seit der Erstauflage 1984 und immer mit dem Ziel, den Kontakt zu Ihnen, liebe Mitglieder, aufrecht zu erhalten und möglichst noch zu vertiefen.

Dahinter steht ein Team unter Laurenz Büschel, mit Peter Leitsch, Andreas Schmid und – das freut uns besonders – dem „Mann der ersten Stunde“ Herbert Kemp.

Modern und vor allem enorm kostensparend erhalten Sie das Info seit längerem schon per E-Mail. Darüber hinaus können Sie alle bisher erschienenen Ausgaben im Internet unter <http://www.bme-rmr.de> nachlesen.

*Armin Heimann*

### IMPRESSUM

Redaktionsteam:

Laurenz Büschel  
[laurenz.bueschel@bme-rmr.de]  
Herbert Kemp  
Peter Leitsch [peter.leitsch@bme-rmr.de]  
Andreas Schmid  
[andreas.schmid@bme-rmr.de]

Layout/Gestaltung:

TypoMania GmbH, Frankfurt am Main

Kontaktadresse:

Sabine Burger  
[sabine.burger@bme-rmr.de]  
c/o ops GmbH & Co. KG  
Bruno-Dressler-Straße 9b  
63477 Maintal  
Telefon 06109 502259  
Telefax 06109 6982-20

Die aktuelle und alle bisher veröffentlichten Infos finden Sie auf unserer Internetseite unter <http://www.bme-rmr.de>

## „Kriege werden erklärt, Frieden wird verhandelt“

**Rückblick Veranstaltung „Verhandeln nach Drehbuch – Körpersprache in Verhandlungen richtig deuten“ vom 5. Mai 2009**

So lautet das Leitmotiv der bekannten Buchautorin und Referentin Dr. Agnes Kunkel, die vom BME Rhein-Main-Region in die Räumlichkeiten der Amadeus FiRe in Frankfurt am Main eingeladen war.

Dem spannenden Thema „Verhandeln nach Drehbuch – Körpersprache richtig deuten“ mag es denn auch zu verdanken sein, dass der rmr-Vorsitzende Lothar Kunkel weit über 60 Teilnehmer begrüßen durfte. Anschließend stellte Dr. Axel Endriss, Vorstand Weiterbildung der





Amadeus Fire AG, kurz die Unternehmensgruppe Amadeus FiRe vor, denen unser ausdrücklicher Dank für die Unterstützung dieser Veranstaltung gilt.

Anhand von Filmszenen aus bekannten Filmklassikern wie „Der Pate“ oder „Erin Brockovich“ zeigte Kunkel dann zahlreiche Details in unserer Körpersprache auf. Ein Beispiel war, wie man seinem Gegenüber in einer Verhandlungssituation einen entspannten Eindruck vermittelt und gleichzeitig als der Mächtigere wahrgenommen wird. Dies lasse sich durch eine aufrechte Haltung, ruhiges und bewusstes Atmen sowie der richtigen „Dosis“ Blickkontakt erreichen.

Wolle man umgekehrt die Merkmale des anderen „lesen“, so sollte man das Augenmerk auf dessen körpersprachliche Veränderungen legen. Hierbei liefere die gesamte Körpersprache aller Beteiligten eines Verhandlungsteams wertvolle Hinweise.

Viele Kontaktmöglichkeiten ergaben sich dann beim abschließenden „Get-together“. Am Buffet tauschten sich die Gäste noch lange und angeregt über Einkaufsthemen aus und konnten somit von den Erfahrungen anderer profitieren.

*Andreas Schmid*



# 7 Antworten zu Kündigung, Aufhebungsvertrag und Abfindung

Der Arbeitsmarkt geht turbulenten Zeiten entgegen. Die Gründe sind vielfältig. Unsere Welt ist erneut einem Wandel, ähnlich dem der industriellen Revolution, unterworfen. Manuelle Arbeitsplätze werden immer mehr verdrängt, Computer ersetzen den Menschen, gleichzeitig entstehen im IT Bereich täglich neue Arbeitsplätze. Hinzu kommt die Finanzkrise, in der herbeigeredet, aber auch in der real existierenden Form und eine Änderung des Klimas.

Dieser weltweite Strukturwandel führt in der Konsequenz zu Anpassungsprozessen. Die Folge sind Umstrukturierungen, Schließungen und letztendlich auch der Ausspruch von Kündigungen (v.a. betriebsbedingte) und Änderungskündigungen. Am Ende der Kette steht häufig das Verhandeln zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber über die Konditionen einer Vertragsbeendigung, also eine Aufhebungsvereinbarung. Dabei ist einer der Schwerpunkte das Aushandeln einer Abfindung.

Hierzu die 7 wichtigsten Fragestellungen:

## 1. Habe ich einen Anspruch auf Zahlung einer Abfindung?

Bei Arbeitnehmern herrscht vielfach die Fehlvorstellung, dass bei der Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber grundsätzlich eine Abfindung zu zahlen ist. Dies ist ein Irrglaube. Der Arbeitgeber, der eine Kündigung ausspricht, muss keine Abfindung zahlen. Lediglich im Fall der betriebsbedingten Kündigung besteht die Möglichkeit, dass der Arbeitgeber dem gekündigten Arbeitnehmer verbindlich eine Abfindung von einem halben Monatsgehalt pro Beschäftigungsjahr anbietet. Zum Entstehen des Abfindungsanspruchs muss der Arbeitgeber in der Kündigung darauf hinweisen, dass er die Kündigung auf dringende betriebliche Erfordernisse stützt und der Arbeitnehmer bei Ablauf der Klagefrist von drei Wochen die Abfindung beanspruchen kann. Als weitere Ausnahme

kann sich ein Abfindungsanspruch aus einem mit dem Betriebsrat verhandelten Sozialplan ergeben.

## 2. Gibt es Regeln zur Höhe einer Abfindung?

Es gibt keine vorgeschriebene Höhe einer Abfindung. Die Abfindungszahlung ist das Ergebnis ausgeklügelter Verhandlungen. Regelmäßig gehen den Verhandlungen außergerichtliche Schreiben und die Erhebung einer sogenannten Kündigungsschutzklage voraus. Zu der Kündigungsschutzklage ist anzumerken, dass diese immer darauf gerichtet ist, dass die Kündigung unrechtmäßig ist und das Arbeitsverhältnis fortbesteht. Die Klage selbst geht nicht auf Zahlung einer Abfindung. Mit der Abfindung „erkaufen“ sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer vielmehr eine saubere und rechtssichere Lösung. Je größer die Zweifel an der Rechtmäßigkeit der Kündigung sind, desto höher kann die ausgehandelte Abfindungssumme sein. Diese Zweifel zu vermitteln und geschickt einzusetzen ist Aufgabe des erfahrenen und professionell agierenden Rechtsanwalts. Existieren gegen die Rechtmäßigkeit der Kündigung Bedenken, kann es für den Arbeitgeber ratsam sein, im Kündigungsschutzprozess mit dem Arbeitnehmer einen Vergleich mit dem Inhalt zu schließen, dass das Arbeitsverhältnis gegen Zahlung einer Abfindung einvernehmlich beendet wird. Das Risiko eines Kündigungsschutzprozesses durch die Instanzen, der schließlich in der Praxis dazu führen kann, dass der Arbeitgeber nach jahrelangen Prozessen zur Nachzahlung der kompletten Gehälter verpflichtet wird, wird so ausgeschlossen und der „Betriebsfrieden“ gewahrt. Darüber hinaus gilt es – aus Arbeitgebersicht – oft auch zu vermeiden, dass der Arbeitnehmer über den Weiterbeschäftigungsanspruch wieder tatsächlich, also physisch in Person, am Arbeitsplatz erscheint. Der Arbeitgeber erkauft sich mit der Zahlung einer Abfindung die Möglichkeit, rechtswirksam und rechtsicher das Arbeitsverhältnis beenden zu können.



Robert C. Mudter

Bei der Höhe der Abfindung ist die Spannweite weit. Es kommt auf den konkreten Einzelfall an. Streiten die Parteien vor Gericht, ist der erste Gerichtstermin bei dem Arbeitsgericht ein sogenannter Güetermin. Sinn dieser arbeitsgerichtlichen Besonderheit ist es, abzuklären, ob es nicht die Möglichkeit einer gütlichen Einigung, also etwa eines Vergleiches gibt. Die Richter/der Richter schaut den Parteien tief in die Augen und fragt, ob diese sich Gedanken über eine einvernehmliche Lösung gemacht hätten. Viele Gerichte schlagen im Rahmen von Einigungsgesprächen die Auflösung des Arbeitsverhältnisses gegen Zahlung einer Abfindung vor. Dabei ziehen sie ein halbes Gehalt pro vollem Beschäftigungsjahr als Berechnungsregel für die Höhe der Abfindung heran. Diese Größenordnung hat sich im Laufe der Jahre als sogenannte „Faustformel“ etabliert. Diese ist jedoch nur ein Anhaltspunkt. Bereits von Arbeitsgerichtsbezirk zu Arbeitsgerichtsbezirk kursieren andere Größenordnungen. Häufig wird die Höhe der Abfindung auch durch die wirtschaftliche Situation des Arbeitgebers bestimmt.

Hierzu rate ich, sich nicht vorschnell abspesen zu lassen. Verhandeln Sie fair, aber hart. Der Vorschlag durch ein Gericht ist ein Vorschlag, nicht mehr und nicht weniger.

Bei gerichtlichen oder außergerichtlichen Verhandlungen über die Höhe der Abfindung orientiert man sich dennoch oft an der „Faustformel“ und zieht ein halbes bis volles Bruttomonatsgehalt pro Jahr der Beschäftigung als angemessenen Betrag heran. Hat der Arbeitnehmer also z.B. nach 10 Jahren Beschäftigung zuletzt 3.000 EUR (brutto) im Monat verdient, so würde sich eine „normale“ Abfindung auf ungefähr 15.000 EUR bis ungefähr 30.000 EUR belaufen.

Je nach Leistungsfähigkeit des Arbeitgebers, je nach Lage der Verhandlungssituation und je nach Verhandlungsgeschick kann die Abfindung aber auch (weit) darüber oder (weit) darunter liegen. So werden bei der Beendigung von Arbeitsverhältnissen in der Baubranche als Abfindung oft nur 25 v.H. eines Monatsgehaltes pro Beschäftigungsjahr angeboten, während große Unternehmen der IT Branche häufig ohne viel Federlesen auch mehr als ein volles Monatsgehalt pro Beschäftigungsjahr an Abfindung zahlen.

Für den Arbeitgeber, aber auch für den Arbeitnehmer ist dies häufig eine Frage des Leidensdrucks. Eine arbeitsgerichtliche Auseinandersetzung kann sich über mehr als 1 Jahr ziehen, bis ein erstinstanzliches Urteil vorliegt. Eine Berufung kann sich anschließen. Beide Seiten werden sich, ob sie wollen oder nicht, häufig und umfangreich mit der rechtlichen Auseinandersetzung beschäftigen müssen. Der oft nicht sicher zu prognostizierende Prozeßausgang hängt wie ein Damoklesschwert über beiden Seiten. Der Arbeitgeber riskiert es, verliert er den Prozeß, einen Arbeitnehmer, den er nicht mehr beschäftigen kann oder beschäftigen möchte weiterbeschäftigen zu müssen. Auch muß der Arbeitgeber erhebliche Lohnzahlungen nachentrichten.

Der Arbeitnehmer muß sich nach Ablauf der Kündigungsfrist arbeitslos melden und den Gang zur Bundesagentur antreten und längere Zeit von den Rücklagen leben.

#### 4. Was ist der Unterschied zwischen einer Abwicklungs- und einer Aufhebungsvereinbarung?

Von einer Aufhebungsvereinbarung wird gesprochen, wenn eine Kündigung noch

nicht ausgesprochen ist und außergerichtlich das Arbeitsverhältnis aufgelöst wird. Eine Abwicklungsvereinbarung hingegen regelt die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses, wenn eine Kündigung ausgesprochen ist. Vom Inhaltlichen her gibt es ansonsten kaum Unterscheidungen. Alle angesprochenen Punkte gelten für Aufhebungs- und Abwicklungsvereinbarung.

#### 5. Was sollte in einer Aufhebungsvereinbarung geregelt werden?

Der Sinn einer Aufhebungsvereinbarung sollte es sein, alle Punkte dem potentiellen Streit zu entziehen, indem diese geregelt werden. Die Aufhebungsvereinbarung sollte daher möglichst umfassend sein. Geregelt werden sollte das Ende des Arbeitsverhältnisses und die detaillierte Höhe der Zahlungen bis zum Ende. Dabei kann auch eine eventuelle Freistellung aufgenommen werden. Ein weiteres Augenmerk ist auch auf Provisionen und Boni zu richten. Die Abfindungszahlung selbst ist festzulegen. Hier ist auch auf die Vererblichkeit des Abfindungsanspruches zu achten. Darüber hinaus kann auch eine sogenannte hydraulische Beendigungsklausel eingearbeitet werden. Sinngemäß wird der Fall geregelt, sollte der Arbeitnehmer ein neues Arbeitsverhältnis finden. Dann wird ihm die Möglichkeit eingeräumt, das Arbeitsverhältnis kurzfristig zur Beendigung zu bringen und die ausstehenden Zahlungsbeträge werden der Abfindung hinzugesetzt. Wichtig ist es weiterhin eine Regelung für ein Zwischen- und Endzeugnis aufzunehmen.

Zu guter Letzt sind noch möglich: Regelungen zu dem Dienstwagen, Altersversorgung, stock options, Herausgabe Mobilephone, Laptop etc. Je umfangreicher die Vereinbarung desto besser.

Mein Rat an Sie: Nehmen Sie sich die Zeit und seien Sie genau. Alle geregelten Punkte verhindern einen späteren Streit. Misstrauen Sie der Aussage „Das machen wir schon“ und machen es besser gleich.

#### 6. Welcher Besteuerung unterliegt die Abfindung?

Einigen sich die Parteien, so zählt für den Arbeitnehmer letztlich, was er von der

Abfindung als tatsächlichen Geldeingang auf seinem Konto hat. Die Beantwortung der Frage richtet sich entscheidend danach, welcher Abgabenbelastung (Sozialversicherungsbeiträge und Steuern) die Abfindung unterliegt, wie sich die Abfindung auf das Arbeitslosengeld auswirkt und ob bei mehreren Abfindungen eine Anrechnung stattfindet. Der versierte Anwalt wird auch über diese steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Auswirkungen beraten und diese bei der Entwicklung von Vereinbarungen berücksichtigen.

Steuerfreibeträge sind seit 2006 abgeschafft worden. Eine Abfindung ist jedoch regelmäßig als Entschädigung steuerbegünstigt. Der Arbeitgeber lässt sich berechnen wie Ihre Abfindung zu versteuern ist, und dann muss der Arbeitgeber dafür auch gleich die Steuern überweisen.

Die Abfindung wird dabei in voller Höhe besteuert. Allerdings wird nicht der übliche Steuersatz verwendet, sondern die Abfindung mittels der sogenannten „Fünftelregelung“ versteuert (§10e Einkommensteuergesetz). Dabei wird der Abfindungsbetrag durch 5 dividiert, dann wird jeder Betrag einzeln versteuert. Zum Schluß werden die fünf einzelnen Beträge addiert. Damit kann sich eine geringere steuerliche Belastung der Abfindung ergeben, als wenn sie als ein Betrag versteuert werden müsste.

Beispiel: Die Abfindung beträgt 100.000 €, der Arbeitnehmer ist ledig mit Steuerklasse I und hat kein weiteres Einkommen in 2006. Werden die 100.000 € versteuert, erhält der Arbeitnehmer ca. 70.461 €. Werden die 100.000 € aber nach der Fünftelregelung besteuert, erhält der Arbeitnehmer ca. 96.125 €.

Nach der Fünftelregelung wird die auf den steuerpflichtigen Teil der Abfindung zu entrichtende Einkommensteuer nach folgendem Schema ermittelt:

1. Zu versteuerndes Einkommen ohne Abfindung.
2. Darauf fällige Einkommensteuer
3. 1/5 der steuerpflichtigen Abfindung
4. 1 + 3
5. fällige Einkommensteuer auf 4.
6. Differenzbetrag aus 2. und 5.
7. 5 x 6. (Differenzbetrag aus 2. und 5.)

Die zu zahlende Einkommensteuer ergibt sich dann aus der Summe von 2. und 7.

Die Fünftelregelung führt also in der Regel zu einer Abschwächung des sog. Progressionseffektes.

Ferner sind auch sozialrechtliche Auswirkungen zu berücksichtigen. Für die Frage, ob auf die Abfindung Beiträge zur Sozialversicherung (Kranken-, Renten-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung) zu entrichten sind, kommt es darauf an, ob die Abfindung als Arbeitsentgelt im Sinne der Sozialversicherung zu werten ist. Keine Sozialversicherungsbeiträge sind für Abfindungen zu zahlen, die wegen Beendigung des Arbeitsverhältnisses für den Wegfall künftiger Verdienstmöglichkeiten durch den Verlust des Arbeitsplatzes gezahlt werden. Sozialversicherungspflichtig sind dagegen Abfindungen, die bei Fortsetzung des versicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisses nach einer

Änderungskündigung oder nach einer einvernehmlichen Änderung des Arbeitsvertrages als Gegenleistung für die Verschlechterung von Arbeitsbedingungen gezahlt werden.

### 7. Spricht die Bundesagentur eine Sperrzeit aus?

Schließlich sind auch mögliche Einbußen beim Bezug von Arbeitslosengeld zu berücksichtigen. Das Arbeitslosengeld kann bis zu zwölf Wochen gesperrt werden, wenn der Arbeitnehmer seine Arbeitslosigkeit vorsätzlich oder grob fahrlässig herbeigeführt hat. Dies wird durch die Bundesagentur für Arbeit insbesondere angenommen, wenn der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis gelöst oder durch ein vertragswidriges Verhalten zu einer Kündigung des Arbeitgebers Veranlassung gegeben hat. Da Aufhebungsverträge ohne Mitwirkung und Zustimmung des Arbeitnehmers nicht zustande kom-

men können, wird diese Form der Beendigung des Arbeitsverhältnisses bereits als Indiz für eine Mitverursachung der eigenen Arbeitslosigkeit angesehen.

Die konkrete Gestaltung einer Vereinbarung muß all dies berücksichtigen. Die Verhandlungen sind eine Gemengelage aus Berücksichtigung der prozessualen Aussichten, der wirtschaftlichen Situation, der Abwägung der Ziele und schließlich viel Fingerspitzengefühl.

Robert C. Mudter

Die Kanzlei Mudter & Kollegen gehört zu den renommierten Arbeitsrechtskanzleien aus dem Großraum Frankfurt / Rhein-Main. Robert C. Mudter ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und bereits seit 1993 als Rechtsanwalt zugelassen. Er hat sich schon frühzeitig auf den Bereich Arbeitsrecht spezialisiert und publiziert regelmäßig Fachbeiträge zum diesem Thema. <http://www.kanzlei-mudter.de>

## Rückblick Halbtagesworkshop „Vorvertragliche Rechtsbeziehungen“ am 21. April 2009

**Verträge im Vorfeld wie der Letter of Intent sind für die Wirtschaftspraxis oft von unterschätzter Bedeutung. Sie stehen im Spannungsfeld von vertraglicher Verpflichtung und Haftung der Verhandlungs- und Vertragspartner.**

Dies war im April Thema eines Halbtagesworkshops des BME Rhein-Main-Region. Im Rahmen des Workshops wurden von Rechtsanwalt Dr. Ralf Steding die zahlreichen Chancen und Risiken der verschiedenen vorvertraglichen Schuldbeziehungen dargestellt. Dabei erwies sich Steding, Mitarbeiter der renommierten Kanzlei Kapellmann und Partner, Düsseldorf, und nebenbei Lehrbeauftragter an der Technischen Universität Darmstadt, als exzellenter Experte auf diesem Rechtsgebiet.

Hanfried Schäfer, stellvertretender Vorsitzender des BME rmr, begrüßte zunächst die Teilnehmer und erhöhte mit einer kurzen thematischen Einführung den Spannungsbogen.

Nach einer kurzen Vorstellungsrunde der Teilnehmer, die das branchenübergreifende Interesse an den Themen dokumentierte, ging Steding auf folgende Teilgebiete näher ein:

- Vorvertragliche Schuldverhältnisse
- Letter of Intent als Vorfeldvereinbarung
- Vorvertrag
- Rahmenvertrag
- Optionsvertrag
- Kaufmännisches Bestätigungsschreiben

Einem Vertragsschluss gehen häufig langwierige Vertragsverhandlungen voraus. Steding identifizierte hierbei mehrere Problemkreise wie Haftungsrisiken, Interessenbeeinträchtigungen, wie z. B. Geschäftsgeheimnisse oder entstehende Aufwendungen für Planungen. Bei einem Abbruch von Vertragsverhandlungen bestehen bspw. auch Aufklärungs- und Mitteilungs-pflichten.

Weiterer Punkt waren die Vor- und Nachteile der häufig eingesetzten Absichter-

klärung LOI (Letter of Intent), welche von Steding sehr anschaulich dargelegt wurden. Zum Thema Vorvertrag gab es vom Rechtsprofi den Praxistipp, möglichst darauf zu verzichten und gleich den Hauptvertrag abzuschließen.

Am Ende seiner eloquenten Ausführungen ging Steding auf die sehr engen Kriterien des kaufmännischen Bestätigungsschreibens ein.

Die große Anzahl und die Art der Teilnehmerfragen ließ erkennen, wie vielschichtig vorvertraglichen Beziehungen sein können. Die Pausen des Workshops nutzten die Teilnehmer intensiv zum Meinungsaustausch und um die Praxisrelevanz im jeweiligen betrieblichen Umfeld zu diskutieren.

Die Rhein-Main-Region bedankt sich bei Hanfried Schäfer und Armin Heimann für die Organisation dieser wiederum sehr gelungenen Rechtsveranstaltung.

Peter Leitsch

# Das E-Procurement wird erwachsen

## Nachbetrachtung zur e\_procure & supply 2009

Mit dem Siegeszug des Internets eröffneten sich auch für viele Unternehmen neue Möglichkeiten, Prozesse schlanker und effizienter zu gestalten. Unter dem Stichwort E-Procurement, also der elektronischen Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen über das Internet, etablierten sich schnell unterschiedliche Lösungen, die die Bedarfsdeckung der Unternehmen erleichterten und gleichzeitig zu signifikanten Kosteneinsparungen führten. Heute führt kaum noch ein Weg an solchen Lösungen vorbei. Das gerade erschienene BME-Stimmungsbarometer zeichnet ein deutliches Bild: von den 188 befragten Unternehmen nutzen beispielsweise mittlerweile über 70 % elektronische Kataloge. Für viele Unternehmen gehören solche Kataloglösungen heute zum normalen Beschaffungsprozedere, so die Studie weiter.

Bis es soweit war, musste allerdings viel Pionierarbeit geleistet werden. Nicht jedes kleine oder mittelständische Unternehmen hat eine eigene IT-Abteilung, und in vielen Fällen standen Berührungsängste und Fragen hinsichtlich der Sicherheit und der Zuverlässigkeit elektronischer Lösungen im Raum. Diese sind mittlerweile weitestgehend abgebaut bzw. gelöst. Trotzdem ist es nicht ungewöhnlich, dass viele Einkäufer zunächst mit der ersten ihnen angebotenen Lösung vorlieb nahmen und diese bis heute noch einsetzen. Auf der diesjährigen e\_procure & supply hat sich aber in vielen Einzelgesprächen deutlich herauskristallisiert, dass das Thema 2009 erneut an Fahrt gewinnen wird.

### Entwicklung von der Abwicklung von Standard-Prozessen hin zu individuellen Procurement-Lösungen setzt sich weiter fort

In der Anfangsphase des E-Procurements ging es hauptsächlich darum, Standard-Prozesse elektronisch abzuwickeln und dadurch Zeit- und Kostenersparnisse zu realisieren. Dies ist nach wie vor die treibende Kraft hinter Entscheidungen zur Einführung solcher Lösungen. Sowohl auf Seiten der Einkaufsabteilungen als auch auf Seiten der Software-Hersteller hat sich



allerdings in der Zwischenzeit einiges getan. Die in den Unternehmen genutzten Programme haben ihre Feuerprobe dem BME-Stimmungsbarometer zufolge bestanden: Grundsätzlich sehen die meisten Anwender die Funktionalität und Bedienerfreundlichkeit von E-Tools, mit denen neben elektronischen Kataloglösungen zum Beispiel auch Lösungen für elektronische Ausschreibungen oder Auktionen bezeichnet werden, positiv. Auch der Software-Markt ist heute sehr viel diversifizierter als zu Beginn der ersten E-Procurement-Welle und bietet für viele individuelle Geschäftsbereiche und -prozesse maßgeschneiderte Lösungen an, die zu noch höheren Effizienzsteigerungen oder besonders großen Vorteilen für Unternehmen bestimmter Branchen führen.

Hinzu kommt, dass viele Implementierungs- und Wartungsverträge in den nächsten Monaten auslaufen und vielen Entscheidern in der Geschäftsführung und den Einkaufsabteilungen damit eine gute Möglichkeit bieten, sich über das aktuelle Marktgeschehen zu informieren. Es dürfte nicht wenige Unternehmen geben, für die es mittlerweile eine sehr viel besser auf ihre Situation abgestimmte Lösung gibt als jene, die sie in den vergangenen Jahren im Einsatz hatten.

### Hersteller haben sich auf die gewachsenen Ansprüche der Einkäufer bereits eingestellt

Die Hersteller entsprechender Lösungen berichteten auf der Fachmesse von einem grundlegenden Wandel in den Gesprächen

mit den Benutzern. Ging es bisher oftmals um die grundlegende Entscheidung, überhaupt eine elektronische Beschaffungslösung einzuführen, so zeigt sich die große Mehrheit an Nutzern heutzutage sehr viel informierter. Im Fokus der Aufmerksamkeit stehen nun die individuellen Anpassungsmöglichkeiten und eine möglichst leistungsfähige Lösung, die die jeweiligen Gegebenheiten im Unternehmen vor Ort möglichst optimal berücksichtigt und leicht in die bestehende IT-Umgebung integriert werden kann.

Die Software-Hersteller sind auf diese „zweite Welle des E-Procurements“ gut vorbereitet und präsentierten sich auf der e\_procure & supply 2009 mit vielen innovativen und leistungsfähigen Produkten, die den Einkäufern die Arbeit weiter erleichtern werden. Bei der Vielzahl an Anbietern, die mittlerweile in diesem Marktsegment aktiv ist, kann ein genauere Blick auf die angebotenen Lösungen jedoch nicht schaden. Insbesondere bei der elektronischen Abbildung von umfangreicheren und komplexeren Beschaffungsvorgängen sollten sich Einkäufer nicht auf zu große Risiken einlassen und zunächst jene Anbieter als Partner in Betracht ziehen, die über eine langjährige Erfahrung in diesem Bereich verfügen und bereits bewiesen haben, dass sie auch große Projekte erfolgreich umsetzen können. Den Einkäufern stehen mittlerweile viele Türen offen – sie sollten lediglich ein wenig Zeit investieren, um zu prüfen, durch welche dieser Türen sie gehen wollen.

Andreas Hinkel