

ADVANT Beiten



WUNSCHBELEGESCHAFT – EIN UNERREICHBARER TRAUM?

12. SEPTEMBER 2024

Dr. Thomas Barthel
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht

Dr. Roman Parafianowicz
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht

WUNSCHBELEGESCHAFT – EIN UNERREICHBARER TRAUM?

Inhalt

- **Einleitung**
- **Rechtlicher Rahmen/tatsächliche Umsetzbarkeit**
 - I. Möglichkeiten bei der Einstellung
 - II. Möglichkeiten während des Arbeitsverhältnisses
 - Schulung/Fortbildung
 - Versetzung
 - III. Möglichkeiten bei der Beendigung
 - Betriebsbedingte Kündigungen
 - Personenbedingte Kündigungen
 - Verhaltensbedingte Kündigungen
- **Beteiligungsrechte des Betriebsrats**
- **Fazit**

EINLEITUNG

„Der ideale Arbeitnehmer (AN)“

- leistungsstark, hochqualifiziert, dynamisch, flexibel, politisch neutral, nicht vorbestraft, ungebunden, preiswert, nie krank...

Ihre Motivation

- unternehmerische, betriebliche, wirtschaftliche, arbeitsplatzbezogene Gründe

Heutige Schwerpunkte:

- Wann und Wie ist eine „Bestenauswahl“ möglich?
- Welche rechtlichen Hürden sind zu überwinden?

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

I. Möglichkeiten bei der Einstellung

1. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) im Arbeitsrecht
2. Folgen für die Praxis
3. Varianten der Vertragsgestaltung

II. Möglichkeiten während des Arbeitsverhältnisses

1. Schulungen/Fortbildungen
2. Tätigkeitsbezogene oder örtliche Versetzung

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung
2. Personenbedingte Kündigung
3. Verhaltensbedingte Kündigung

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

I. Möglichkeiten bei der Einstellung

Die unternehmerische Freiheit besteht nicht uneingeschränkt:

1. Das AGG im Arbeitsrecht

- Persönlicher und sachlicher Anwendungsbereich
- Relevante Kriterien
- Möglichkeit der Rechtfertigung, §§ 8-10 AGG
- Rechtsfolgen eines Verstoßes

2. Folgen für die Praxis

- Stellenausschreibung
- Auswahlverfahren
- Bewerberabsage

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

I. Möglichkeiten bei der Einstellung

1. Das AGG im Arbeitsrecht

- **Persönlicher und sachlicher Anwendungsbereich**
 - Geschützt werden AN, Auszubildende, arbeitnehmerähnliche Personen, Bewerber, Rentner, Leiharbeitnehmer, freie Mitarbeiter, Selbstständige, Organmitglieder (§ 6 AGG)
 - Verpflichtet werden AG/Entleiher (AÜG); maßgeblich ist, wer AN beschäftigt
 - Zugang zur Beschäftigung, Arbeitsbedingungen (auch nachvertraglich), Aufstiegsmöglichkeiten
- **Relevante Kriterien**
 - Ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Identität

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

I. Möglichkeiten bei der Einstellung

1. Das AGG im Arbeitsrecht

- **Möglichkeit der Rechtfertigung, §§ 8-10 AGG**
 - Sachliche Gründe:
 - Berufliche Anforderungen (§ 8 AGG)
 - Religion oder Weltanschauung (§ 9 AGG)
 - Alter (§ 10 AGG)

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

I. Möglichkeiten bei der Einstellung

Kriterien	Beispiele für Rechtfertigung
Alter	• LAG Hamm v. 9. März 2023, 11 Sa 948/22; BAG, v. 31. März 2022 – 8 AZR 238/21: Ablehnung von Bewerbern im Rentenalter
Geschlecht	• BAG v. 18. März 2010 – 8 AZR 77/09; LAG Schleswig-Holstein v. 2. November 2017, 2 Sa 262 d/17: männlicher Bewerber als Gleichstellungsbeauftragter • BAG v. 28. Mai 2009 – 8 AZR 536/08: männlicher Bewerber Mädcheninternat
Religion/Weltanschauung	• LAG Rheinland-Pfalz v. 2. Juli 2008 – 7 Sa 250/08: Kündigung eines AN eines kirchlichen Alten- und Pflegeheims wegen Kirchenaustritts
Ethnische Herkunft/Rasse	• ArbG Berlin v. 29. September 2007 – 14 Ca 10356/07: denklogisch Rechtfertigung kaum vorstellbar; ethnische Herkunft nicht betroffen bei Bewerberablehnung wegen mangelnder Sprachkenntnisse eines britischen Bewerbers für Gartenarbeit

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

I. Möglichkeiten bei der Einstellung

1. Das AGG im Arbeitsrecht

- **Rechtsfolgen eines Verstoßes (I/II)**

- Pflichten des AG:

- AG ist verpflichtet, AN auch vor anderen AN und deren diskriminierenden Handlungen zu schützen
- Verpflichtung des AG zum Ergreifen aller arbeitsrechtlichen Mittel gegen diskriminierende AN

**Daher: AG kann und muss diskriminierende AN sanktionieren
(Ermahnung, Abmahnung, Kündigung, Versetzung)**

- Anderenfalls macht sich AG gegenüber diskriminierten AN schadensersatzpflichtig
- AG muss Schutzmaßnahmen zur Unterbindung aktueller und künftiger Benachteiligungen ergreifen, § 12 AGG

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

I. Möglichkeiten bei der Einstellung

1. Das AGG im Arbeitsrecht

▪ Rechtsfolgen eines Verstoßes (II/II)

➤ Rechte des AN:

- Kein Einstellungsanspruch, § 15 Abs. 6 AGG
- Entschädigungsanspruch, § 15 Abs. 2 AGG; Schadensersatzanspruch, § 15 Abs. 1 AGG
- Vorteil der Beweiserleichterung, § 22 AGG; Darlegung von Indizien genügt, Beispiele für Indiztatsachen, die widerlegliche Vermutung begründen:
 - unterschiedliche Bezahlung von Männern und Frauen für die gleiche oder eine gleichwertige Arbeit (BAG v. 16. Februar 2023 – 8 AZR 450/21; VG Freiburg v. 3. März 2023 – 5 K 664/21)
 - Hinweis, schwangere Bewerberin auf Beförderungsstelle soll sich „auf ihr Kind freuen“ (LAG Berlin-Brandenburg v. 28. Juni 2011 – 3 Sa 917/11, AuA 2/12, S. 122)
 - Nichteinladung Behinderter zum Vorstellungsgespräch; bei öffentlichen Arbeitgebern Indizwirkung wg. Verstoß gg. § 81 SGB IX aF (BAG v. 23. Januar 2020 – 8 AZR 484/18)
 - Suche nach „coolen Typen“(ArbG Koblenz v. 9. Februar 2022)
 - Indiz auch Statistik (BAG v. 27. Januar 2011 – 8 AZR 483/09, AuA 3/11, S. 175)

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

I. Möglichkeiten bei der Einstellung

2. Folgen für die Praxis

- **Praxistipp für Stellenausschreibung:**

- Vermeidung der Nennung jedweder in § 1 AGG aufgeführter Kriterien
- Geschlechtsneutrale Formulierung
- Vermeidung von Abbildungen von Personen
- Konzentration auf unentbehrliche Bewerbungseigenschaften
- Nicht bewerber-, sondern tätigkeitsbezogen ausschreiben
- Verlangen Sie kein Foto

Achtung: Schutzzweck des § 11 AGG verlangt weitreichende Zurechnung des Verhaltens anderer Personen, wenn AG solche mit Stellenausschreibung beauftragt. Das gilt bei Einschaltung eigener AN genauso wie bei Einschaltung selbstständiger Dritter, sogar bei Beauftragung der Bundesagentur für Arbeit (vgl. BAG v. 5. Februar 2004 – 8 AZR 112/03, AuA 3/04, S. 41). Einsatz von Personalberatern birgt neben Vorteilen auch Risiken, die beachtet werden müssen

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

I. Möglichkeiten bei der Einstellung

2. Folgen für die Praxis

▪ Auswahlverfahren

- Assessment-Center können diskriminierend sein, wenn AN/Bewerber z. B. wegen körperlicher/seelischer Behinderung nicht teilnehmen können und für Notwendigkeit der Teilnahme kein sachlicher Grund vom AG dargelegt wird (vgl. ArbG Düsseldorf v. 23. April 2010 – 10 Ca 7038/09)
- Bewerbungsgespräche und insbesondere Fragerecht:
Grundsätzlich gilt, dass alle Fragen zulässig sind, wenn berechtigtes Interesse des AG besteht und Rechte des AN nicht in unverhältnismäßiger Weise verletzt werden; berechtigtes Interesse des AG ist abzulehnen, wenn Beantwortung es ermöglicht, Unterscheidung nach unzulässigen Differenzierungsgründen (§ 1 AGG) zu treffen

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

I. Möglichkeiten bei der Einstellung

2. Folgen für die Praxis

- Schwangerschaft (-) jedenfalls bei unbefristetem AV (BAG v. 6. Februar 2003 – 2 AZR 621/01, AuA 4/03, S. 49); LAG Köln v. 11. Oktober 2012 – 6 Sa 641/12, AuA 3/13, S. 179: auch bei befristetem AV, wenn feststeht, dass AN während wesentlichen Teils der Vertragslaufzeit nicht arbeiten kann
- Behinderung i. d. R. (-) (BAG v. 17. Dezember 2009 – 8 AZR 670/08, AuA 2/10, S. 114; BAG v. 16. Februar 2012 – 6 AZR 553/10, AuA 4/12, S. 241)
- Religion (+) bei Beschäftigung in kirchlichen und anderen Tendenzbetrieben
- Parteizugehörigkeit (+) bei Beschäftigung in Tendenzbetrieben oder öffentlichem AG
- Sexuelle Neigungen (-)

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

I. Möglichkeiten bei der Einstellung

2. Folgen für die Praxis

- **Bitte beachten:**

Insbesondere ein Bewerbungsgespräch birgt Risiken einer Haftung nach AGG; lockere Gesprächsatmosphäre kann vom Bewerber (nach Absage) ausgenutzt werden. Risiken eines unbewussten Fehltritts gilt es zu vermeiden.

- **Praxistipp zu Bewerbungsgesprächen**

- Gespräche immer zu zweit führen
- Schulen Sie Ihr HR-Personal
- Gesprächsnotizen erstellen
- Qualifikationen des Bewerbers mit Hilfe eines vorbereiteten Fragenkatalogs abfragen
- Strukturiertes Bewerbungsgespräch verringert Risiken

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

I. Möglichkeiten bei der Einstellung

2. Folgen für die Praxis

- Bewerberabsage:

Achtung: Stellen Sie sicher, dass auf zurückgesandten Unterlagen keine Anmerkungen vorhanden sind!

- besser: neutrales Schreiben
- Beispiel:

„Wir danken Ihnen für die Übersendung Ihrer Bewerbungsunterlagen und das unserem Unternehmen entgegengebrachte Interesse. Nach eingehender Prüfung der Unterlagen müssen wir Ihnen leider mitteilen, dass wir Ihre Bewerbung im Hinblick auf die zu besetzende Stelle nicht berücksichtigen können. Für Ihre berufliche Zukunft wünschen wir Ihnen alles Gute und viel Erfolg!“

Achtung: Feedback-Gespräche bergen besonderes Risikopotential. Auch hier empfiehlt sich ein personenunabhängiger allgemeiner Verweis auf besser qualifizierte „Personen“. Nach Auffassung des EuGH besteht keine Verpflichtung des Arbeitgebers zur näheren Auskunft über eingestellten Bewerber (8 AZR 287/08 (A), AuA 5/14, S. 309).

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

I. Möglichkeiten bei der Einstellung

3. Varianten der Vertragsgestaltung

- Gestaltung der Arbeitsverträge hat gravierende Auswirkungen auf Ergebnis einer Sozialauswahl im Rahmen von betriebsbedingten Kündigungen
- Enge Tätigkeitsbeschreibung ohne Versetzungsklausel versus weite Tätigkeitsbeschreibung oder enge Tätigkeitsbeschreibung mit Versetzungsklausel
- Alle vorstehenden Varianten sind denkbar; eine Versetzungsklausel muss die Interessen des AN ausreichend berücksichtigen („gleichwertig“, „zumutbar“)
- Aber inhaltliche Versetzungsklausel bietet Flexibilisierung während des AV; andererseits erweitern Versetzungsklauseln oder eine weite Tätigkeitsbezeichnung den Kreis vergleichbarer AN bei ggf. durchzuführender Sozialauswahl
- **Bei Zweifeln: Eher auf weite Tätigkeitsbezeichnung und inhaltliche Versetzungsklauseln verzichten, da Sie dann zielgerichtete unternehmerische Entscheidungen für einzelne Bereiche/Tätigkeiten treffen können, ohne eine Sozialauswahl über andere Bereiche vornehmen zu müssen**

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

II. Möglichkeiten während des Arbeitsverhältnisses

1. Schulungen und Fortbildungen insbes. von Hoffnungsträgern

Im Verlauf des Arbeitsverhältnisses können berechtigte Interessen AG dazu veranlassen, dem AN Schulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen aufzuerlegen.

2. Versetzung

In Betracht kommt eine tätigkeitsbezogene oder örtliche Versetzung des AN. Zentrale Norm ist § 106 GewO (Gewerbeordnung) und das daraus resultierende Direktionsrecht des AG.

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

II. Möglichkeiten während des Arbeitsverhältnisses

1. Schulungen und Fortbildungen

- AG bestimmt Art und Inhalt zu leistender Arbeit im Rahmen des zugrundeliegenden Vertrags
- AG kann AN anweisen, an Schulungen teilzunehmen, wenn diese erforderlich sind, um arbeitsvertraglichen Pflichten nachzukommen (LAG Hessen v. 11. April 2007 – 8 Sa 1279/06)
- AG kann AN zu Sprachkurs verpflichten, wenn Arbeitsaufgabe Beherrschung der deutschen oder einer fremden Sprache erfordert (jedenfalls keine Benachteiligung, BAG v. 22. Juni 2011 – 8 AZR 48/10, AuA 8/11, S. 485)
- MBR des BR gemäß § 98 Abs. 3, 4 BetrVG beachten!

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

II. Möglichkeiten während des Arbeitsverhältnisses

2. Versetzung

- Tätigkeitsbezogene oder örtliche Versetzung im Rahmen arbeitsvertraglicher Regelungen (weitere Tätigkeitsbezeichnung oder Versetzungsklausel) möglich, z. B. auf höherwertigere Stelle oder aus dem Betrieb heraus
- Örtliche Versetzung möglich, wenn Arbeitsort vertraglich nicht eingeschränkt oder tätigkeitsbezogene Notwendigkeit besteht und Versetzung zumutbar
- Verweigerung einer rechtmäßig zugewiesenen Tätigkeit kann sodann Kündigung rechtfertigen (regelmäßig erst nach Abmahnung)
- Versetzung auf geringwertigeren Arbeitsplatz nicht möglich ohne Änderungskündigung

Tipp: Aufnahme von/Verzicht auf Versetzungsklauseln in Arbeitsverträgen als strategische Option bedenken.

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

Beachte: Kommt es zur Beendigung von Arbeitsverhältnissen, stehen AG verschiedene Möglichkeiten offen, eine Auswahl der zu kündigenden AN zu treffen, um so Einfluss auf Belegschaftsstruktur zu nehmen

1. Betriebsbedingte Kündigung:

- Prüfungsfolge:

- Unternehmerische Entscheidung, die kausal zum Wegfall der bisherigen Beschäftigungsmöglichkeit führt
- Organisatorische Durchführbarkeit der Maßnahme
- Keine anderweitige Beschäftigungsmöglichkeit auf freiem Arbeitsplatz im Unternehmen
- Sozialauswahl zwischen Vergleichbaren im Betrieb

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

▪ Unternehmerische Entscheidung (I/IV)

- AG steht verfassungsrechtlich zugesicherte Unternehmerfreiheit zu, die Handlungsspielraum zur Erreichung der für jeweiligen Unternehmenszweck „idealen“ Belegschaft eröffnet
- Ursachen (inner- und außerbetriebliche Ursachen):
 - Innerbetrieblich: Änderung der Fertigungsmethode, Stilllegung, Outsourcing
 - Außerbetrieblich: Auftragsmangel, veränderte Marktstruktur
- Gerichtliche Überprüfung allgemein:
 - Wegen Schutz des Art. 12, 14 GG nur eingeschränkte Überprüfbarkeit
 - Keine Überprüfung der Notwendigkeit oder Sinnhaftigkeit, sondern lediglich, ob offenbar unsachlich, willkürlich, unvernünftig

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

- Unternehmerische Entscheidung (II/IV)
 - Sonderfall: Veränderung des Anforderungsprofils
 - Unternehmerische Freiheit erlaubt Anpassung der Anforderungsprofile (BAG v. 7. Juli 2005 – 2 AZR 399/04; BAG v. 24. Mai 2012 – 2 AZR 163/11)
 - Mögliche Folge: Wegfall des Arbeitsplatzes in der bisherigen Ausgestaltung
 - Kündigung als Ultima-Ratio; d. h. vorrangige Prüfung, ob Qualifizierungsmaßnahmen oder Umschulung möglich; aber: AG darf durch Qualifizierungs- und Umschulungsmaßnahmen nicht unverhältnismäßig belastet werden; Einschränkung der unternehmerischen Freiheit nur in Grenzen möglich

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

▪ Unternehmerische Entscheidung (III/IV)

- Gerichtliche Überprüfbarkeit bei Änderung des Anforderungsprofils
 - „Die Gestaltung des Anforderungsprofils unterliegt der lediglich auf offenbare Unsachlichkeit zu überprüfenden unternehmerischen Disposition des Arbeitgebers.“ (BAG v. 18. Oktober 2000 – 2 AZR 465/99, vgl. auch BAG v. 4. Mai 2006 – 8 AZR 299/05, LAG Berlin-Brandenburg v. 24.03.2021 – 4 Sa 1243/20, AuA 8/22, S. 56)

Folge: Darlegungslast beim AG, da Stellenprofilierung mit organisatorischer Maßnahme im Zusammenhang steht (BAG v. 10. Juli 2008 – 2 AZR 1111/06, AuA 9/09, S. 552; LAG Hamm v. 15. Juni 2010 – 12 Sa 349/10, AuA 10/09, S. 610; BAG v. 2. März 2017 – 2 AZR 546/16)

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

- Unternehmerische Entscheidung (IV/IV)
 - Leitfaden zur Darlegung der Neu – Profilierung einer Stelle
 - Dokumentation der unternehmerischen Entscheidung
 - Darlegung eines betrieblichen Anlasses
 - Stellenprofilierung im Zusammenhang mit organisatorischer Maßnahme
 - Kausalität für Veränderung der Anforderungen an Arbeitsplatzinhaber
 - Ausgestaltung zur Beförderungsstelle allein genügt nicht, da AN Tätigkeit weiterhin ausführen kann
 - Nicht bloß persönliche Merkmale wie bestehende Erfahrungen, da keine stellenbezogenen Merkmale
 - Unverhältnismäßigkeit bzw. Ungeeignetheit von Qualifizierungsmaßnahmen darlegen

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

- Kausaler Wegfall der bisherigen Beschäftigungsmöglichkeit

- Nicht auf konkret betroffenen Arbeitsplatz / AN beschränkt
- Rechnerischer Überhang an Arbeitskräften genügt (BAG v. 30. Mai 1985 – 2 AZR 321/84; BAG v. 23. August 1990 – 2 AZR 57/90)

Achtung: Wie sich verringerter Personalbedarf letztlich auswirkt, ist Frage der Sozialauswahl!

- Maßgeblicher Zeitpunkt ist Kündigungszugang; es muss Prognose hinsichtlich des Entfallens der Beschäftigungsmöglichkeit getätigt werden

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

- Keine anderweitige Beschäftigungsmöglichkeit im Unternehmen
 - Unternehmensbezogenheit der Weiterbeschäftigungsmöglichkeit
 - Freier Arbeitsplatz
 - Maßgeblicher Zeitpunkt und zumutbare Überbrückung
 - Vergleichbarkeit
 - Ausnahme: Freikündigung im Falle des § 15 KSchG
 - Konzernbezug als Ausnahme vom bloßen Unternehmensbezug: BAG v. 23. November 2004, 2 AZR 24/04, BAG v. 18. 10. 2012 – 6 AZR 41/11:
 - Bereitschaftserklärung eines Konzernunternehmens zur Übernahme des AN oder gesellschaftsrechtlich bestimmender Einfluss des bisherigen Unternehmens
 - Arbeitsvertragliche Regelung mit Konzernbezug

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

- **Freier Arbeitsplatz (frei = unbesetzt)**

- Maßgeblicher Zeitpunkt: Zugang der Kündigung
 - Aber: „frei“ auch, wenn Arbeitsplatz bis Ablauf der Kündigungsfrist frei wird (vgl. BAG v. 29. März 1990 – 2 AZR 369/89, LAG Hessen v. 28.03.2022 – 18 Sa 539/21)
 - Aber: „frei“ auch bei zumutbarer Überbrückung, d. h. wenn absehbar nach Ablauf der Kündigungsfrist freier Arbeitsplatz vorhanden
 - Zumutbarer Zeitraum = Zeitraum einer fiktiven Einarbeitung (BAG v. 15. Dezember 1994 – 2 AZR 327/94)
- Vergleichbarkeit
 - Änderung der Arbeitsbedingungen ohne Vertragsänderung
 - Notfalls Änderungskündigung als milderes Mittel

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

- Sozialauswahl

- Prüfung der fehlerfreien Sozialauswahl:
 - Relevanter Personenkreis (Vergleichsgruppenbildung) im Betrieb
 - Berücksichtigung der Sozialkriterien (mit Wertungsspielraum des AG)
 - Prüfung betrieblicher und/oder wirtschaftlicher Interessen (Stichwort: Leistungsträger, Altersgruppen)
 - Verstoß gegen Auswahlrichtlinie §§ 95 BetrVG, 1 Abs. 2, S. 2, Nr. 1a KSchG

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

▪ Sozialauswahl – Relevanter Personenkreis (I/II)

- Alle vergleichbaren AN im Betrieb:
 - Nur AN, die Bestandschutz nach §§ 1, 23 KSchG genießen
 - Horizontale tatsächliche und rechtliche Vergleichbarkeit erforderlich
 - Auch wenn Zustimmung einer Behörde erforderlich (§ 17 Abs. 2 MuSchG, § 168 SGB IX, § 18 Abs. 1, S. 2 BEEG, § 5 Abs. 2 PflegeZG), wenn Zustimmung erteilt oder bis Kündigung vorliegt
- Nicht einzubeziehen:
 - AN mit Sonderkündigungsschutz (BAG v. 17. November 2005 – 6 AZR 118/05, LAG Rheinland-Pfalz v. 13. Oktober 2016 – 5 Sa 271/16)
 - Einbeziehung von tariflich unkündbaren Personen grds. (-), nur wenn eingeschränkte Auswahl zu grob fehlerhafter Sozialauswahl führen würde

Bsp.: 52-jähriger mit 35 Jahren Betriebszugehörigkeit und mehrfachen Unterhaltspflichten vs. 53-jähriger mit 3 Jahren Betriebszugehörigkeit, keine Unterhaltspflicht aber tarifl. unkündbar (BAG v. 5. Juni 2008 – 2 AZR 907/06)

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

- Sozialauswahl – Relevanter Personenkreis (II/II)
 - AN mit individualvertraglichem Ausschluss ordentlicher Kündigung sind nicht einzubeziehen
 - Ausnahme: Anhaltspunkte für Umgehung des § 1 Abs. 3 KSchG. (z. B. zeitlicher Zusammenhang zwischen Vereinbarung der Unkündbarkeit und Kündigung, wenn sachlicher Grund nicht ersichtlich)

Tipp: Wunsch-AN, die Sozialauswahl „zum Opfer“ fielen, ggf. mit Vertrag ohne Versetzungsklausel/engere Tätigkeitsbeschreibung ausstatten, befördern oder in andere Konzerngesellschaft übernehmen

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

▪ Sozialauswahl – Berücksichtigung der Sozialkriterien

- § 1 Abs. 3 KSchG: Dauer der Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten, Schwerbehinderung/Gleichstellung
- Grundsätzlich kein Vorrang einzelner Kriterien (vgl. BAG v. 5. November 2009 – 2 AZR 676/08)
- Wertungsspielraum des AG, da nur „ausreichend“ zu berücksichtigen (BAG v. 18. Januar 2007 – 2 AZR 796/05); Vertretbarkeit genügt
- Auf fehlerhafte Sozialauswahl können sich nur AN berufen, die unmittelbar durch die Auswahl betroffen sind (LAG Berlin-Brandenburg v. 10.01.2023 – 8 Sa 1641/21, d. h. kein Dominoeffekt (mehr) seit BAG v. 9. November 2006 (2 AZR 812/05))

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

- Sozialauswahl – Vergleichsbeispiel

Kriterien	Arbeitnehmer 1	Arbeitnehmer 2
Betriebszugehörigkeit	gleich	gleich
Lebensalter	35	53
Unterhaltspflicht	2 Kinder/sonst keine	keine
Schwerbehinderung	keine	keine

Frage: Wen würden Sie kündigen?

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

▪ Sozialauswahl – Lösung Vergleichsbeispiel

- AG kündigte nach Gewichtung der sozialen Kriterien Arbeitnehmer 2
- LAG Köln (18. Februar 2011 – 4 Sa 1122/10) entschied auf fehlerhafte Sozialauswahl
 - AN 2 schutzwürdiger, da altersbedingt schlechte Chancen auf Arbeitsmarkt
 - Anlehnung an BAG-Rechtsprechung: Lebensalter nur deswegen zulässiges Kriterium, weil zur Einbeziehung der Arbeitsmarktchancen geeignet und Schutz älterer AN
 - Zudem argumentum ex § 14 Abs. 3 TzBfG: Gesetzgeber berücksichtigt altersbedingt geringere Chancen am Arbeitsmarkt

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

- Sozialauswahl – Wie können Sie sich gegen solche Entscheidungen schützen?
 - Hilfsmittel für AG – Punkteschema
 - Zulässiges Beispiel nach BAG v. 12. März 2009 – 2 AZR 418/07:

Dauer der Betriebszugehörigkeit	je Beschäftigungsjahr	2 Punkte	
Lebensalter	je Lebensjahr	1 Punkt	max. 59 Punkte
Unterhaltspflichten	je unterhaltsberechtigtes Kind	10 Punkte	
Unterhaltspflichten	je andere unterhaltsberechtigte Person	5 Punkte	
Schwerbehinderung	Schwerbehinderungsgrad $\geq$ 50%	10 Punkte	

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

- Sozialauswahl – Hilfsmittel, Punkteschema

- Zulässiges Beispiel nach LAG Baden-Württemberg v. 25. März 2011 – 18 Sa 77/10

Dauer der Betriebszugehörigkeit	je Beschäftigungsjahr	bis zu 10 Jahren; ab 11. Jahr	1 Punkt 2 Punkte
Lebensalter	je Lebensjahr		1 Punkt
Unterhaltungspflichten	je unterhaltsberechtigter Person		4 Punkte
Schwerbehinderung		je weiterer Grad 10 %	4 Punkte 1 Punkt

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

- Sozialauswahl – Punkteschema gemäß § 1 Abs. 4 KSchG
 - Mitbestimmung gemäß § 95 Abs. 1 BetrVG
 - bis 500 Mitarbeiter Initiativrecht nur des AG, § 95 Abs. 1 BetrVG
 - ab 500 Mitarbeiter Initiativrecht auch des Betriebsrates, § 95 Abs. 2 BetrVG
 - Verletzung des Mitbestimmungsrechts hat nicht Unwirksamkeit der Kündigung zur Folge (argumentum ex § 102 Abs. 3 Nr. 2 BetrVG; „Nicht ausgeübte Mitbestimmung hätte eine stärkere Wirkung als die vereinbarte Auswahlrichtlinie“, Erfurter Kommentar/Kania, 23. Auflage, § 95 BetrVG, Rdnr. 18)
 - Rechtsfolge der Verletzung: Unterlassungsanspruch des Betriebsrats bezüglich der Anwendung der Richtlinie

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

▪ Sozialauswahl – Prüfung betrieblicher und/oder wirtschaftlicher Interessen

- „Leistungsträger“ i.S.d. § 1 Abs. 3 S. 2 KSchG
 - Berechtigte Interessen sind Kenntnisse, Fähigkeiten und Leistungen (z. B. besondere Kundenkontakte, Sprachkenntnisse, Führungsqualitäten, nicht geringe Fehlzeiten)
 - Bes. Fähigkeiten/Kenntnisse (-), wenn in „üblicher“ Zeit erlernbar (LAG Hamm v. 5. Mai 2010 – 8 Sa 1636/09)
 - Nur vergleichbare AN, aber auch solche, die nicht dem Kündigungsschutz unterfallen
 - Darlegungslast liegt beim AG

BAG v. 31. Mai 2007, – Betrieb erhebliche Vorteile vermitteln. Eine Weiterbeschäftigung muss für den Betrieb von besonderer Bedeutung sein [...] dem AG also einen nicht unerheblichen Vorteil bringen, der bei regulärer Sozialauswahl nicht zu erreichen gewesen wäre.“

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

▪ Sozialauswahl – Prüfung betrieblicher und/oder wirtschaftlicher Interessen

- Altersgruppenbildung
 - Berechtigtes Arbeitgeberziel kann „Erhaltung der Altersstruktur“ sein (Fall des § 1 Abs. 3 S. 2 KSchG), nicht aber die Verbesserung!
 - Altersgruppenbildung ist zulässig trotz §§ 1, 2 Abs. 1 Nr. 2 AGG, Art. 6 RL 2000/78 EG (BAG v. 6. November 2008 – 9 AZR 528/05; BAG v. 22. Januar 200 – 8 AZR 906/07)
 - Darlegungslast liegt beim AG: „Die nach § 1 Abs. 3 S. 2 KSchG erforderlichen Voraussetzungen einer Altersgruppenbildung müssen vom AG im Prozess dargelegt werden. Er hat aufzuzeigen, welche konkreten Nachteile sich ergäben, wenn die Sozialauswahl allein nach § 1 Abs. 3 S. 1 KSchG vorgenommen würde.“ (BAG v. 18. März 2010 – 2 AZR 468/08, vgl. auch BAG v. 19. Juli 2012 – 2 AZR 352/11)
 - Differenzierung kann in bestimmten Vergleichsgruppen vorgenommen werden, aber besondere Rechtfertigung erforderlich (Bsp. Altersgruppenbildung nur bei Monteuren, nicht in Buchhaltung)

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

- Sozialauswahl – Prüfung betrieblicher und/oder wirtschaftlicher Interessen

- Zulässiges Beispiel der Altersgruppenbildung
 - bis 30 Jahre
 - 31 – 40 Jahre
 - 41 – 50 Jahre
 - 51 – 60 Jahre
 - ab 61 Jahre

Aber: Es gibt keine starre Vorgabe, dass Altersgruppenbildung in 10-Jahres-Schritten erfolgen muss. Lediglich plausibles, proportionales System ist erforderlich (vgl. LAG B-W v. 25. März 2011 – 18 Sa 77/10).

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

1. Betriebsbedingte Kündigung

- Sozialauswahl – Namensliste, § 1 Abs. 5 KSchG

- Namentliche Nennung der zu Kündigenden im Interessenausgleich nach § 111 BetrVG (Betriebsänderung); Voraussetzung ist Interessenausgleichspflichtige Maßnahme; (-) bei freiwilligem Interessenausgleich
 - Form: Schriftform und einheitliche Urkunde mit Interessenausgleich
 - Begründet Vermutung, dass dringende betriebliche Erfordernisse gegeben
 - Sozialauswahl nur auf grobe Fehler überprüfbar
 - AN kann Vermutung widerlegen

Beachte: Vermutung gilt nicht, wenn sich Sachlage zwischen Interessenausgleich und Kündigung wesentlich geändert hat (Bsp.: Es wird keine oder eine völlig andere Betriebsänderung vorgenommen wird; Quasi-Wegfall der Geschäftsgrundlage; vgl. BAG v. 12. März 2009 – 2 AZR 418/07)

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

2. Personenbedingte Kündigung, § 1 Abs. 2 S. 1 KSchG

- Gründe aus Sphäre des AN: Krankheit (häufigster Fall), nicht steuerbare Eignungsmängel, Entzug der Arbeits- oder Berufsausübungserlaubnis, Leistungsverweigerung aus Gewissensgründen, langjährige Haft (BAG v. 24. März 2011 – 2 AZR 790/09), verfassungswidrige Tattoos (LAG Berlin-Brandenburg v. 11. Mai 2021 – 8 Sa 1655/20)
- Beeinträchtigung betrieblicher/vertraglicher Interessen
- Negativprognose
- Keine milderer Mittel als Kündigung
- Interessenabwägung

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

2. Personenbedingte Kündigung, § 1 Abs. 2 S. 1 KSchG

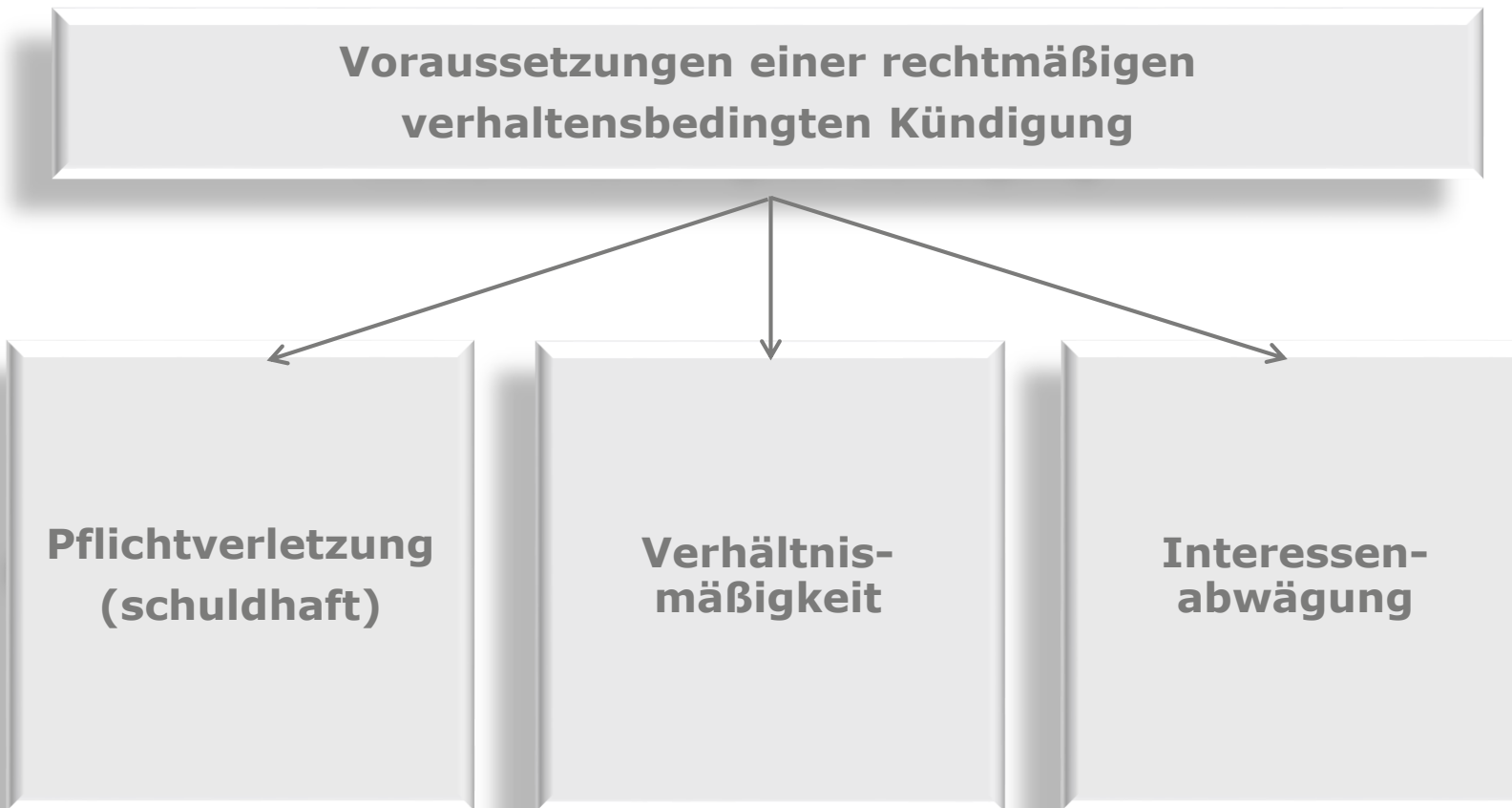
▪ Praktisch häufigster Fall: Krankheitsbedingte Kündigung

- Prüfung der Kündbarkeit:
 - Negative Gesundheitsprognose
 - Erhebliche Beeinträchtigung der betrieblichen oder wirtschaftlichen Interessen (letzteres nicht bei dauernder Arbeitsunfähigkeit – dort muss ggf. über Sinnentleerung argumentiert werden)
 - Kein milderes Mittel (Wiedereingliederung Stichwort Hamburger Modell, Überbrückung)
 - Interessenabwägung; Beeinträchtigung muss so erheblich sein, dass eine weitere Überbrückung nicht zumutbar ist

RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

3. Verhaltensbedingte Kündigung



RECHTLICHER RAHMEN/TATSÄCHLICHE UMSETZBARKEIT

III. Möglichkeiten bei der Beendigung

Erscheinungsformen

Minderleistung	Schlechtleistung	Nichtleistung	Andersleistung
AN erbringt eine mengenmäßig unzureichende Arbeitsleistung (Abweichung von Leistung vergleichbarer AN)	AN erbringt eine unzureichende Arbeitsgüte (Abweichung von Fehlerquote vergleichbarer AN)	AN erbringt keine Arbeitsleistung	AN erbringt andere Arbeitsleistung als angewiesen oder erwartet wurde
Beispiel	Beispiel	Beispiel	Beispiel
Produktionshelferin erbringt nur 40 - 50% der im Durchschnitt erbrachten Leistung	Maschinenarbeiter produziert zu viel Ausschuss; Kassiererin kontrolliert nicht, wie vorgegeben, die Einkaufswagen	AN erscheint nicht zur Arbeit	Koch kocht nicht nach dem Speiseplan, sondern kocht etwas anderes

BETEILIGUNGSRECHTE DES BETRIEBSRATS (BR)

- **Beteiligungsrechte des BR ziehen sich durch alle Phasen der Beschäftigung, von Personalplanung bis zur Kündigung:**
 - Personalplanung, § 92 BetrVG
 - Ausschreibung von Arbeitsplätzen, § 93 BetrVG
 - Auswahlrichtlinien und Personalfragebögen, §§ 94, 95 BetrVG
 - Einstellung, Versetzung, Ein- und Umgruppierung, § 99 BetrVG
 - Anhörung vor Kündigung, § 102 BetrVG

Achtung: Die Nichtbeachtung des Beteiligungsrechts kann von erheblicher Tragweite sein; so ist z. B. die fehlerhafte Anhörung zur beabsichtigten Kündigung ein Unwirksamkeitsgrund; auch Erwägungen zur Sozialauswahl müssen umfassend mitgeteilt werden (vgl. BAG v. 12. August 2010 – 2 AZR 104/09)

FAZIT

Vieles ist möglich!

- **Achten Sie auf:**

- Strenge Auswahl bei der Einstellung
- Sorgfältige Formulierung des Arbeitsvertrages
- Gezielte Weiterentwicklung von Hoffnungsträgern
- „vorbereitende Maßnahme“ im Vorfeld von Betriebsänderungen (Versetzung aus Betrieb heraus oder Beförderung)
- Veränderung Anforderungsprofil (gezielte unternehmerische Entscheidungen, Altersgruppen, Punktemodell, Leistungsträger, Namensliste)
- Sorgfältiges Kündigungsverfahren

Die (Fast-) Wunschbelegschaft muss dann kein Traum sein!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



REFERENTEN

Dr. Thomas Barthel
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht

Dr. Roman Parafianowicz
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht

DR. THOMAS BARTHEL



Partner | Rechtsanwalt | Fachanwalt für Arbeitsrecht

KOMPETENZEN

- Arbeitsrecht

SPRACHEN

Deutsch, Englisch

ADVANT Beiten
Lützowplatz 10
10785 Berlin

T +49 30 26471-343
E Thomas.Barthel@advant-beiten.com

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Dr. Thomas Barthel ist Partner bei ADVANT Beiten in Berlin und Mitglied der Praxisgruppe Arbeitsrecht. Er berät und vertritt nationale und internationale Unternehmen und Konzerne verschiedener Branchen in allen Bereichen des Individual- und Kollektivarbeitsrechts sowie des Sozialrechts. Einer seiner Tätigkeitsschwerpunkte ist die Restrukturierung sowie die Führung von Tarifvertragsverhandlungen. Zudem begleitet er auch Unternehmenstransaktionen auf arbeitsrechtlicher Seite und führt Verfahren vor Einigungsstellen. Des Weiteren betreut Herr Dr. Barthel Mandanten regelmäßig in sämtlichen Compliancefragen. Dr. Thomas Barthel studierte Rechtswissenschaften an der Freien Universität Berlin (Zweites juristisches Staatsexamen 2000, Dr. iur. 2001). Seit 2005 ist er zugelassen als Fachanwalt für Arbeitsrecht. Thomas Barthel ist seit Ende 2010 bei ADVANT Beiten tätig, seit 2011 als Partner. Zuvor war er bei CMS Hasche Sigle und Hogan & Hartson in Berlin und London tätig. In Ergänzung zu seiner Tätigkeit bei ADVANT Beiten ist Thomas Barthel Co-Schriftleiter der SPA-Schnellinformation für Personalmanagement und Arbeitsrecht des C.H.Beck Verlages.

DR. ROMAN PARAFIANOWICZ



Partner | Rechtsanwalt | Fachanwalt für Arbeitsrecht

KOMPETENZEN

- Arbeitsrecht

SPRACHEN

Deutsch, Englisch

ADVANT Beiten

Lützowplatz 10

10785 Berlin

T +49 30 26471-179

E Roman.Parafianowicz@advant-beiten.com

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Dr. Roman Parafianowicz ist Partner bei ADVANT Beiten in Berlin und Mitglied der Praxisgruppe Arbeitsrecht. Er berät und vertritt Unternehmen der verschiedensten Wirtschaftszweige sowie der öffentlichen Hand in allen Bereichen des Individual- und Kollektivarbeitsrechts sowie des Sozialrechts und des Tarifrechts. Tätigkeitsschwerpunkte sind u.a. Restrukturierungen sowie die Führung von Verfahren vor Einigungsstellen.

Dr. Roman Parafianowicz studierte Rechtswissenschaften an der Freien Universität Berlin und promovierte an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder. Dr. Roman Parafianowicz ist seit 2011 bei ADVANT Beiten, seit 2017 als Partner.

ADVANT BEITEN

AUF EINEN BLICK

Die Allianz

ADVANT stellt sich vor

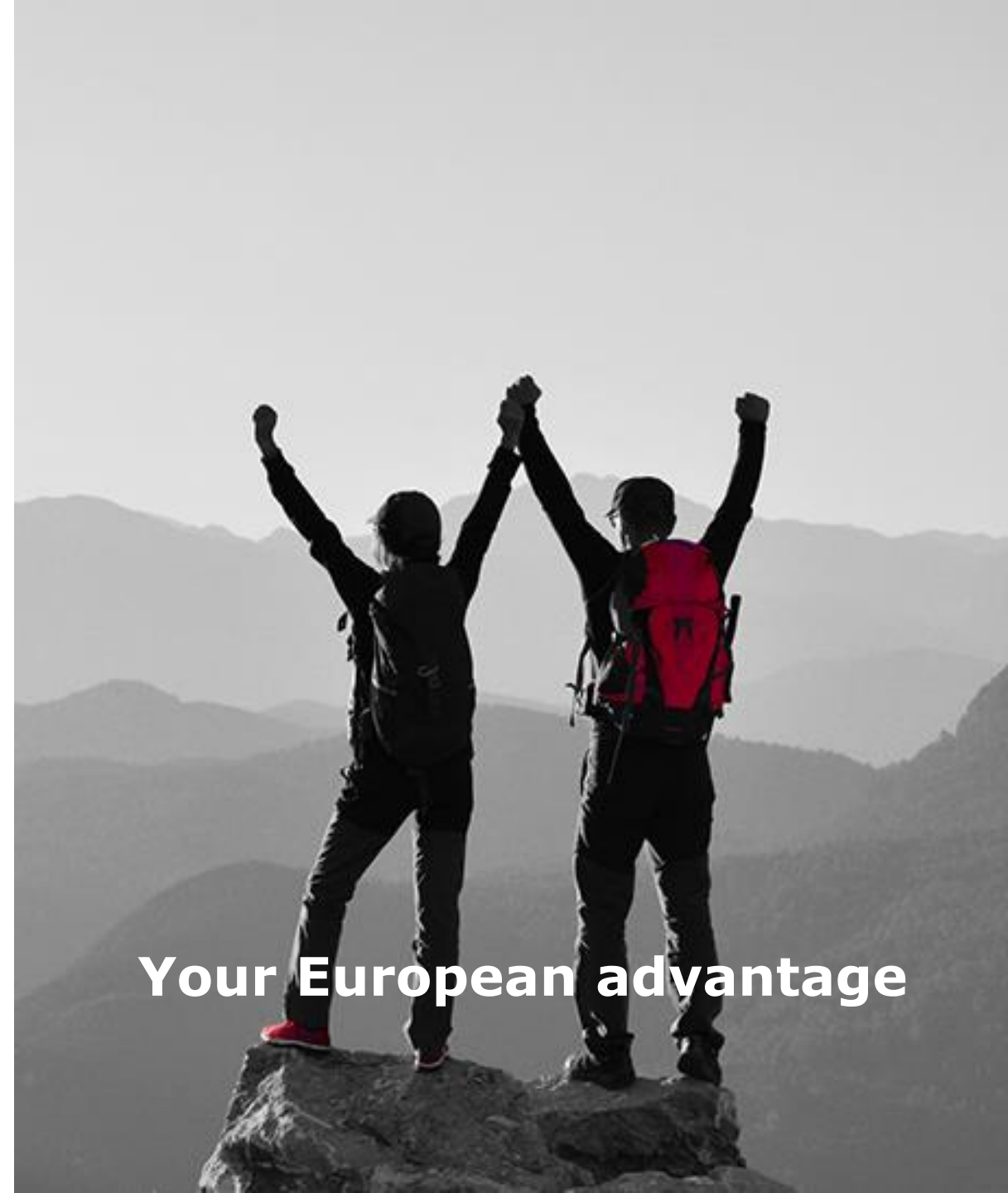
ADVANT ist eine Allianz europäischer Wirtschaftskanzleien, die dank ihrer strategischen Positionierung und internationalen Vernetzung Mandanten zuverlässig durch die komplexe Rechtslandschaft Europas begleitet.

Alle ADVANT-Kanzleien sind führende Rechts- und Steuerberatungseinheiten in ihren jeweiligen Jurisdiktionen. Die Allianz wurde 2021 von drei Gründungsmitgliedern ins Leben gerufen: Altana in Frankreich, Beiten Burkhardt in Deutschland und Nctm in Italien.

Das länderübergreifende ADVANT-Team besteht aus mehr als 600 Berufsträgern, darunter mehr als 140 Equity Partner, an 14 Standorten in Europa (Berlin, Brüssel, Düsseldorf, Frankfurt, Freiburg, Hamburg, London, Mailand, München, Paris, Rom) und weltweit (Peking, Moskau, Shanghai).

National wie international arbeiten alle ADVANT-Kanzleien mit führenden Unternehmen in ihren jeweiligen Märkten zusammen. Dazu gehören zahlreiche Blue Chips in den Branchen Technologie und Telekommunikation, Automotive und Transport, Konsumgüter, Pharma, Medien und Finanzdienstleistungen.

ADVANT Beiten



Your European advantage

ADVANT BEITEN

Eine der führenden deutschen Kanzleien

ADVANT Beiten ist eine 1990 gegründete unabhängige Sozietät mit rund 250 Berufsträgern an sechs deutschen Standorten sowie jeweils einer Präsenz in Belgien, Russland und China. Als eine der führenden Wirtschaftskanzleien in Deutschland berät ADVANT Beiten den Mittelstand, Großunternehmen, Banken, Stiftungen sowie die öffentliche Hand zu Fragen des deutschen und internationalen Wirtschaftsrechts.

ADVANT Beiten wird besonders geschätzt für:

- die Kombination aus rechtlicher Expertise und einem pragmatischen unternehmerischen Ansatz;
- Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, die zu den besten in ihrem Bereich gehören;
- einen individuellen, von Flexibilität und Vertrauen geprägten Beratungsansatz zur Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen;
- die praxisnahe und effiziente Lösung komplexer Probleme, national wie international;
- einzigartige Kompetenzzentren zur Beratung von Mandanten bei bilateralen Handelsbeziehungen in über einem Dutzend Märkten weltweit.

ADVANT Beiten ist aktives Mitglied einer Vielzahl einflussreicher Rechtsverbände weltweit, darunter die Employment Law Alliance (ELA), die International Bar Association (IBA), die American Bar Association (ABA), die International Trademark Association (INTA), etc.

ADVANT Beiten



STANDORTE DER ADVANT-KANZLEIEN

BEIJING

Suite 3130, 31st Floor
South Office Tower
Beijing Kerry Centre
1 Guang Hua Road
Chao Yang District
100020 Beijing, China
beijing@advant-beiten.com
T: +86 10 85298110

BERLIN

Lützowplatz 10
10785 Berlin, Deutschland
berlin@advant-beiten.com
T: +49 30 26471-0

BRÜSSEL

Avenue Louise 489
1050 Brüssel, Belgien
brussels@advant-beiten.com
T: +32 2 6390000

DÜSSELDORF

Cecilienallee 7
40474 Düsseldorf, Deutschland
dusseldorf@advant-beiten.com
T: +49 211 518989-0

FRANKFURT

Mainzer Landstraße 36
60325 Frankfurt am Main, Deutschland
frankfurt@advant-beiten.com
T: +49 69 756095-0

FREIBURG

Heinrich-von-Stephan-Straße 25
79100 Freiburg im Breisgau, Deutschland
freiburg@advant-beiten.com
T: +49 761 150984-0

HAMBURG

Neuer Wall 72
20354 Hamburg, Deutschland
hamburg@advant-beiten.com
T: +49 40 688745-0

LONDON

40 Bruton Street
London, W1J 6QZ, United Kingdom
london@advant-nctm.com
T: +44 20 73759900

MAILAND

Via Agnello 12
20121 Mailand, Italien
milan@advant-nctm.com
T: +39 02 725 511

MOSKAU

Turchaninov Per. 6/2
119034 Moskau, Russland
moscow@advant-beiten.com
T: +7 495 2329635

MÜNCHEN

Ganghoferstraße 33
80339 München, Deutschland
munich@advant-beiten.com
T: +49 89 35065-0

PARIS

45 Rue de Tocqueville
75017 Paris, Frankreich
paris@advant-altana.com
T: +33 (0)1 79 97 93 00

ROM

Via delle Quattro Fontane 161
00187 Rom, Italien
rome@advant-nctm.com
T: +39 06 6784977

SHANGHAI

Room 4102
Hong Kong New World Tower
No. 300 Middle Huaihai Road
200032 Shanghai Shi, China
shanghai@advant-nctm.com
T: +86 21 60906337