Handlungsmöglichkeiten in der Krise

AGIEREN *Welche Handlungsmöglichkeiten bieten sich der Interessenvertretung, um möglichen drohenden Gefahren für die Belegschaft zuvorzukommen? Wie kann Personalabbau verhindert werden?*

VON **ANDREA ROTHKEGEL** UND **ANDREAS SCHUR**

Früherkennung ist für Interessenvertretungen eine wichtige und selbstständig wahrzunehmende Aufgabe. Auch dann, wenn das Unternehmen eigene Früherkennungsinstrumente entwickelt hat und anwendet. Die Interessenvertretung kann nicht darauf vertrauen, dass damit auch die für die Beschäftigten wichtigen Fragen der künftigen Unternehmensentwicklung abgedeckt sind. Betriebsräte können mit ihren Kenntnissen über betriebliche Abläufe und Geschehnisse zur Entwicklung eines realistischen Szenarios der Unternehmensentwicklung beitragen. Sie müssen aber auch die oftmals von der Geschäftsleitung vernachlässigten Auswirkungen auf Beschäftigung und Personalentwicklung bewerten.

Methoden der Früherkennung von Krisen

Die Steuerung eines Unternehmens mit Hilfe von Kennziffern ist grundsätzlich auch auf die Arbeit der Betriebsräte übertragbar, wobei jedoch die Zielstellung auf die Bedürfnisse und Fragestellungen der Interessenvertretung abzustimmen ist. Im Rahmen der Früherkennung von Risiken und Unternehmenskrisen geht es vor allem um das Erkennen von Gefährdungsbereichen für die zukünftige Beschäftigung, parallel aber auch immer darum, Chancen aufzuzeigen und Vorschläge zur Beschäftigungssicherung zu entwickeln, § 92a Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).

Quantitative Informationen und Analyse

Zu diesem Zweck kann der Wirtschaftsausschuss die aktuellen Daten des Unternehmens sowie dessen Plandaten verarbeiten, um seinerseits die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens zu bewerten. Die regelmäßig erhobenen Informationen können in Form von Kennziffersystemen verarbeitet werden. Kennzahlen sowie ergänzende Informationen sind im Betriebsrat intensiv zu erörtern und bezüglich der möglichen Auswirkung auf die Beschäftigung zu beraten.

Qualitative Informationen und Analyse

Diese Erkenntnisse sind durch qualitative Analysen zu ergänzen, d.h. durch Informationen, die sich nicht zwangsläufig aus den Zahlenwerken ergeben. Alle formellen und informellen Informationsquellen, die zur Verfügung stehen, sind zielgerichtet zu nutzen und im Gesamtzusammenhang zu würdigen. Die Beratung mit der Unternehmensleitung sollte alternative Maßnahmen beinhalten.

Sanierung und Krisenmanagement

Wie bereits angedeutet, müssen spätestens in der Erfolgskrise ganzheitliche Konzepte entwickelt werden, um eine Vertiefung der Krise abzuwenden. Punktuelle Eingriffe reichen in aller Regel nicht mehr aus. Das Management ist gefordert, ein

- ursachenbezogenes
- umsetzbares
- wirtschaftlich tragfähiges
- gegenüber möglichen Risiken und Verzögerungen robustes und
- mit allen Stakeholdern abgestimmtes Sanierungskonzept zu erarbeiten.

DARUM GEHT ES

1. Früherkennung ist für Interessenvertretungen eine wichtige und selbstständig wahrzunehmende Aufgabe.

2. Auch dann, wenn das Unternehmen eigene Früherkennungsinstrumente entwickelt hat und anwendet.

3. Betriebsräte können mit ihren Kenntnissen über betriebliche Abläufe zur Entwicklung eines realistischen Szenarios der Unternehmensentwicklung beitragen.

Sanierung ist dabei als ein Wandlungsprozess zur Gewinnung neuer Handlungsspielräume zu verstehen. Ein Konzept kann in jedem Krisenstadium erstellt werden und setzt jeweils die Beseitigung der Ursachen im vorhergehenden Stadium voraus.

Grundsätzlich ist jedoch die Frage zu beantworten, ob das Unternehmen überhaupt sanierungsfähig ist. Sanierungsfähigkeit meint

- der Fortführung der Unternehmenstätigkeit stehen keine insolvenzrechtlichen oder tatsächlichen Gegebenheiten entgegen (Durchfinanzierung ist im Prognosezeitraum mit überwiegender Wahrscheinlichkeit sichergestellt) und
- mittels der Sanierungsmaßnahmen kann eine künftige nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit (d.h. eine branchenübliche Rendite) und Refinanzierbarkeit am Markt (angemessenes Eigenkapital) erzielt werden.

Für ein Sanierungskonzept nach IDW S6 – Anforderungen an ein Sanierungskonzept von dem Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) – gibt es folgende Vorgaben:

- Beschreibung des Auftragsgegenstands
- Basisinformation über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens, einschließlich Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
- Analyse von Krisenstadium und Krisenursachen einschließlich der Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt
- Darstellung des Leitbilds inklusive Geschäftsmodell des Unternehmens
- Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise und Abwendung einer Insolvenzgefahr
- Integrierter Unternehmensplan
- Zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit

Wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage

Mit den Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, ist das Ziel verbunden, Transparenz über das Krisenunternehmen zu erlangen. Ebenso fließen Analysen über die rechtlichen und organisatorischen Verhältnisse ein. Ergänzt werden diese Analysen durch Brancheninformationen, die wichtig für die Einschätzung der Betriebsfortführung sind. Ein weiterer Punkt ist z. B. das Stimmungsbild in der Belegschaft. Schließlich wird die bisherige strategische Ausrichtung beurteilt und neue Ansatzpunkte aufgezeigt.

Analyse von Krisenstadium und Krisenursachen

Die Analyse von Krisenstadium und Krisenursachen einschließlich der Frage, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt, ist die Beschreibung des Ist-Zustands. Hierzu werden die Krisenstadien systematisch analysiert und dokumentiert. Damit verbundene Ziele sind die Erschließung neuer Potenziale, die Analyse von strukturellen und prozessbezogenen Defiziten, die Ableitung von Kennzahlen, Aussagen zu treffen bzgl. Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung sowie die Beurteilung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit.

Darstellung des Leitbilds

Die Darstellung des Leitbilds einschließlich Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens gibt die Zielvorstellung an. Hierin werden Potenziale und Vorgehensweise zur Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit aufgezeigt und Alleinstellungsmerkmale beurteilt. Daraus werden geeignete Sanierungsmaßnahmen identifiziert. Aus dem Leitbild wird ein realisierbares, zukunftsfähiges Geschäftsmodell abgeleitet. Basis hierfür ist die strategische Analyse der wesentlichen Geschäftsfelder und die Identifikation von Ressourcen und Fähigkeiten, die es zu entwickeln und zu nutzen gilt. Diese Vorstellungen münden in einem langfristigen und konsistenten Leitbild zur Erreichung einer nachhaltigen und branchenüblichen Umsatzrendite in den dazu notwendigen neuen Unternehmensstrukturen.

Integrierter Unternehmensplan

Im integrierten Unternehmensplan wird ein belastbares Unternehmensszenario entwickelt, welches mit einem zukunftsbezogenen Finanzplan unter Berücksichtigung der Restrukturierungserfordernisse und deren Effekte zu unterlegen ist. Auf Basis des Sanierungskonzeptes bestehen bei objektiver Beurteilung begründete Aussichten auf eine erfolgreiche Sanierung in einem überschaubaren Zeitraum.

Basiswissen Wirtschaftsausschuss

Laßmann / Mengay / Rupp
Handbuch Wirtschaftsausschuss
Handlungsmöglichkeiten für eine aktive Informationspolitik
11., aktualisierte Auflage
2020, 515 Seiten, gebunden
€ 39,90
ISBN 978-3-7663-6883-6

bund-shop.de/6883

BUND SHOP
service@bund-shop.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0

GUT ZU WISSEN

Das Sanierungsgutachten ist das entscheidende Dokument im Rahmen einer Sanierung. Da hierin auch mögliche Sanierungsbeiträge der Beschäftigten beinhaltet sind, sollte der Betriebsrat sowohl das Sanierungsgutachten einfordern als auch aktiv das Gespräch mit dem Sanierungsberatenden suchen.

Sanierungsbeiträge der Eigentümer und Gesellschafter

Eine Unternehmenssanierung erfordert vor allen in der Erfolgs- und Liquiditätskrise zusätzliche finanzielle Mittel und/oder eine Entlastung bei den Auszahlungen. In erster Linie sind hier Eigentümerinnen und Eigentümer oder Gesellschafterinnen und Gesellschafter gefordert. Verweigern sie dem Unternehmen in dieser Situation neue Mittel zur Verfügung zu stellen, werden auch Banken und eventuell weitere Fremdkapitalgeber ihrerseits kaum dazu bereit sein. Seitens der Eigentümerinnen und Eigentümer oder der Gesellschafterinnen und Gesellschafter sind folgende Sanierungsbeiträge denkbar:

- Eigenkapital stärken oder
- Verzichtsleistungen z. B. auf Gesellschafterdarlehen oder Mieten/Pachten

Banken und Dritte als wesentliche Akteure in der Sanierung

In fortgeschrittenen Phasen der Unternehmenskrise stellt sich die Frage, inwieweit die Banken als die klassischen Fremdkapitalgeber des Unternehmens noch bereit sind, das Krisenunternehmen weiter zu stützen, z. B. durch:

- Offenhalten der Kreditlinien
- Gewährung zusätzlicher bzw. Erhöhung/Verlängerung schon bestehender Kreditlinien oder Gewährung eines Überbrückungskredits
- Forderungsverzichte (z. B. Aussetzen von Tilgung) oder
- Umwandlung teurer Kontokorrentkredite in längerfristige Darlehen.

Banken handeln nicht uneigennützig. Aufgrund bankenrechtlicher Vorgaben und zur Vermeidung von Haftungsrisiken machen sie in der manifesten Unternehmenskrise ihr weiteres Engagement von der Vorlage eines Sanierungskonzeptes abhängig – etwa nach den Vorgaben des IDW. Nur sofern dieses Gutachten dem Unternehmen eine Sanierungsfähigkeit und nach Durchführung der Sanierungsmaßnahmen das Erzielen einer nachhaltigen Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit bescheinigt, engagieren sich die Banken weiter. Im Gegenzug muss der Schuldner Zusicherungen abgeben, z. B. regelmäßige Information über den Sanierungsfortschritt.

GUT ZU WISSEN

Eine schwarze Null ist für die Bank nicht ausreichend. Um etwaige haftungsrechtliche Ansprüche zu umgehen, muss die Bank über das in Auftrag gegebene Sanierungsgutachten die Sanierungsfähigkeit nachweisen und von einer solchen auch selbst überzeugt sein. Dreh- und Angelpunkt aller Sanierungsbemühungen ist und bleibt die Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit und eine branchenübliche Rendite.

Zur Bewältigung der Liquiditätskrise und zur Abwehr der Insolvenzgefahr tritt das Unternehmen regelmäßig auch an weitere Fremdkapitalgläubiger heran und fordert sie zu einem Sanierungsbeitrag auf. Neben den Banken sind dies:

- Lieferanten (z. B. Verlängerung der Zahlungsziele, Forderungsverzicht) und
- Sozialversicherungsträger (Nachfragen auf Stundung der Beiträge und Vollstreckungsaufschub).

Rolle der Beschäftigten und des Betriebsrats im Rahmen der Sanierung

In der Gesamtgemengelage einer manifesten Krisensituation wird vielfach von der Belegschaft ein Sanierungsbeitrag gefordert. Für die Interessenvertretung sollte ein zukunftsfähiges Unternehmenskonzept, an dessen Erstellung die Beschäftigten bestenfalls beteiligt wurden, eine notwendige Voraussetzung für die Verhandlungen eines möglichen Belegschaftsbeitrags sein. Bei tarifgebundenen Unternehmen

AIB-SEMINARTIPPS

Zum Schwerpunkt der AiB 2/2023 empfiehlt Euch die AiB-Redaktion diese Seminare in 2023:

DGB Bildungswerk BUND Wirtschaftsausschuss: Auffrischung
Kenntnisse vertiefen und Wissen erweitern
20. – 23.3. Hamburg
7. – 10.8. Hamburg
Weitere Infos/Termine unter:
▸ **www.dgb-bildungswerk.de**/seminar/18132660

ver.di b+b
Betriebliches Notfall-, Krisen- und Pandemiemanagement
Beteiligungsmöglichkeiten und Rechte der gesetzlichen Interessenvertretung
3. – 5.4. Saalfeld
10. – 12.7. Walsrode
▸ **www.verdi-bub.de**/seminar/4020

IG Metall
Restrukturierung von Unternehmen in der Krise
Betriebswirtschaft, Personalentwicklung und weitere Arbeitsfelder
12. – 16.6. Berlin
23. – 27.10. Lohr
6. – 10.11. Berlin
Weitere Infos/Termine unter:
www.igmetall.de/seminare

IG BCE BWS GmbH
Unternehmenskrisen erkennen und bewältigen
Indikatoren wahrnehmen – Handlungsoptionen kennen
3. – 8.12. Haltern am See
10. – 15.12. Bad Münder
Weitere Infos/Termine unter:
▸ **www.igbce-bws.de**/seminare

VERANSTALTUNGS-TIPPS

Betriebsänderung, Interessenausgleich, Sozialplan
Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei Betriebsänderungen
▷ 13. – 15.3.2023 Saalfeld
▷ 30.5. – 1.6.2023 Mosbach
▷ 11. – 13.9.2023 Leipzig
▷ 24. – 26.10.2023 Berlin
www.verdi-bub.de/144

wird spätestens an dieser Stelle die zuständige Gewerkschaft eingeschaltet. Beispiele für mögliche Unterstützungen seitens der Belegschaft in einer Krise sind:

- Verschiebungen von Auszahlungen zur Entspannung der Liquidität oder
- Vereinbarung eines »Sanierungs-Tarifvertrags« durch die zuständigen Tarifparteien (Gewerkschaft und Arbeitsgeberverband) zur Stärkung des Ergebnisses und der Liquidität.

Voraussetzungen hierfür sind:

- Plausibles Sanierungskonzept
- Regelmäßige Kontrolle des Sanierungsfortschritts durch die Interessenvertretung und
- Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen während der Laufzeit des Sanierungs-Tarifvertrags.

Bei Planungen, die einen Personalabbau beabsichtigten, handelt es sich zumeist um eine Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG. Vor allem Maßnahmen wie Verlagerungen und Outsourcing, Schließungen oder Teilschließungen wirken sich oftmals gravierend auf die Anzahl der Arbeitsplätze im Unternehmen aus. Im Rahmen anstehender Beratungen und Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan können die Betriebsräte Einfluss auf die Art und Weise der Sanierung gewinnen.

Ein Unternehmen ist verpflichtet, die Interessenvertretung zu einem Zeitpunkt über die Planungen zu informieren, an dem diese noch nicht abgeschlossen ist. Der Informationsanspruch des Betriebsrats erstreckt sich zunächst auf die wirtschaftliche Ausgangslage des Unternehmens und der in Rede stehenden Teile des Unternehmens. Sodann ist die Plausibilität der unternehmerischen Planung zu hinterfragen, um gegebenenfalls bestehende Plausibilitätslücken und Widersprüchlichkeiten aufzudecken und mit der Geschäftsführung zu erörtern.

Alternativkonzept

Zudem hat der Betriebsrat die Möglichkeit, Alternativen zu den Planungen des Unternehmens zu entwickeln. Dabei ist von essentieller Bedeutung, das eigene Konzept betriebswirtschaftlich zu unterlegen. Ohne eine Darlegung der wirtschaftlichen Effekte ist die Chance auf eine erfolgreiche Verhandlung des eigenen Konzepts geringer.

Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss können in jeder Krisenphase ihre Ideen zur Beschäftigungssicherung und zu möglichen Maßnahmen – sprich Alternativen – entwickeln. Im ersten Schritt werden mögliche Alternativen gesammelt, z. B. in moderierten Workshops. Vielfach hat sich bewährt, die Sammlung der Alternativen beteiligungsorientiert zu gestalten, d.h. unter Mitwirkung der Belegschaft oder einzelner betrieblicher Experten. Hierdurch fließen weitere betriebliche Kenntnisse über Produkte, Abläufe oder auch über Probleme ein. Im nächsten Schritt sind die Alternativen darauf zu prüfen, ob sie generell umsetzbar sind. Anschließend werden die Alternativen konkretisiert und wenn möglich werden erste Business Cases unterlegt, d.h. die wirtschaftliche Basis wird ermittelt. Dazu zählen

- Erhebung und Darstellung der notwendigen Ressourcen und Investitionen,
- Intensiver Blick auf den Absatzmarkt und die möglichen Kunden und daraus ableitend
- Erstellung einer ersten Umsatz- und Ergebnisplanung.

Die auf diese Art und Weise erarbeiteten Alternativen sind anschließend mit der Geschäftsführung zu erörtern. Bei der Bewertung der Situation sowie bei der Erarbeitung alternativer Maßnahmen, eines Alternativkonzepts, kann sich die Interessenvertretung von externen Sachverständigen unterstützen lassen.

Auf der Grundlage eines breit akzeptierten und ursachenbezogenen Sanierungskonzepts kann das Krisenunternehmen wieder in die Erfolgsspur geführt werden. Was aber auf Unternehmen und Beschäftigte zukommt, wenn Sanierungsbemühungen nicht fruchten und das Unternehmen insolvent wird, wird in der nächsten Ausgabe der AiB gezeigt. ◁

Andrea Rothkegel, Beraterin für Interessenvertretungen bei der EWR Consulting GmbH.

Andreas Schur, Berater für Interessenvertretungen bei der EWR Consulting GmbH.