

# KRISE? WAS FÜR EINE KRISE?

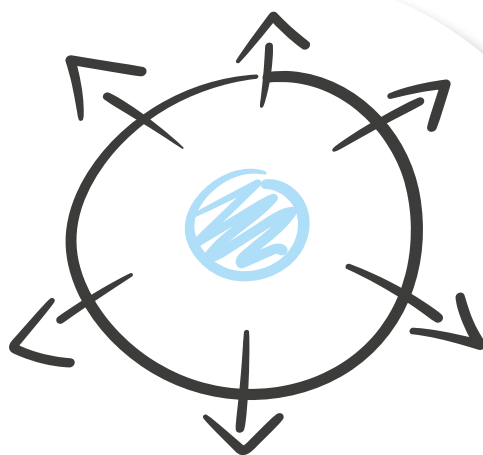
## RECHTZEITIG AUF ANSTEHENDE HERAUSFORDERUNGEN VORBEREITET SEIN



**Dr. Dirk Andres,**  
Rechtsanwalt und Partner,  
Fachanwalt für Insolvenzrecht,  
AndresPartner

Die Meldungen aus der Wirtschaft sind hervorragend! Die Auftragsbücher sind voll, das Geschäft brummt. Also alles im „grünen“ Bereich? Ja und nein. Immer mehr Unternehmen spüren den Druck, der durch die zunehmende Globalisierung und die Digitalisierung der betrieblichen Abläufe entsteht. Viele Probleme in den Unternehmen werden aktuell durch die gute Auslastung sowie die äußerst günstigen Finanzierungsmöglichkeiten zugedeckt. Dennoch sollten Geschäftsführer gerade in der jetzigen Zeit ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellen, um sich fit für eine vielleicht schwierigeren Zukunft zu machen.

Ist es wirklich sinnvoll alle Arbeitsschritte in der Produktion im eigenen Haus durchzuführen oder können nicht bestimmte Dienstleister oder Spezialisten günstiger fertigen, als Sie in der Lage dazu sind? Wenn trotz der aktuell hervorragenden Konjunktur die Ergebnisse eines Unternehmens nur leicht positiv sind oder Sie nur eine „schwarze Null“ schreiben, ist es erforderlich, sich frühzeitig Gedanken zu machen, wie man die Situation im Unternehmen verbessern kann. Sollte sich die Auftrags-



„OUTSOURCING“

situation auch nur leicht verschlechtern, steuert man schnell auf eine Unternehmenskrise zu, in der vielfältige Gefahren drohen.

Wenn die Kreditfinanzierer ihre aktuell sehr nachsichtigen Finanzierungsrichtlinien wieder anziehen, sind etwaig aktuell noch vorhandene zeitliche und finanzielle Handlungsspielräume schnell geschmolzen und dem Unternehmen droht dann schnell die Zahlungsunfähigkeit.

Daher ist es angeraten, gerade in guten Zeiten daran zu arbeiten, das Unternehmen für eine mögliche Krisensituation zu rüsten.

### **Nebeneffekte des Outsourcings berücksichtigen**

In den vergangenen Jahren war festzustellen, dass viele Unternehmen Teile ihrer Produktion auslagern, um so die Produktionskosten zu senken und damit flexibler auf Marktschwankungen reagieren zu können. In der Folge stellt sich allerdings oftmals das Problem, dass ein erheblicher Personalanpassungsbedarf besteht. Die Kalkulation der Personalabbaukosten ergibt dann häu-



fig, dass aufgrund der langen Betriebszugehörigkeiten sowie der Tarifstruktur erhebliche Beträge erforderlich sind, die das Unternehmen oftmals gar nicht besitzt und auch nicht in absehbarer Zeit erwirtschaften kann. Selbst, wenn im Unternehmen die finanziellen Mittel vorhanden sind, werden sie durch diese Maßnahme aufgezehrt und fehlen dann für dringend notwendige Investitionen in die zukünftige Entwicklung des Unternehmens.

## Zwei Seiten einer Medaille

Finanzierer sind in aller Regel auch nicht bereit, die Personalanpassung zu finanzieren. In diesem Fall stehen Geschäftsführer vor dem Problem, dass sie eine an sich dringend notwendige Maßnahme zum dauerhaften Erhalt des Unternehmens nicht durchführen können oder sich für eine von zwei möglichen Maßnahmen entscheiden müssen, die jede für sich aber nicht ausreicht, um die dauerhafte Fortführungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Das Unternehmen steuert dann über kurz oder lang auf eine existenzbedrohende Situation zu. Für diesen Fall macht es Sinn, sich mit den Möglichkeiten auseinanderzusetzen, die ein Eigenverwaltungs- oder Schutzschirmverfahren bietet.

## Frühzeitiges Handeln ist entscheidend

Der Gesetzgeber hat mit diesen beiden Verfahrensarten (Stichwort: ESUG) die Möglichkeit geschaffen, sich rechtzeitig bei Eintreten einer Unternehmenskrise unter den Voraussetzungen der Insolvenzordnung zu sanieren und das Unternehmen für die Zukunft neu aufzustellen. Durch das darüber zur Verfügung stehende Instrumentarium lässt sich eine Vielzahl von Maßnahmen umsetzen, wie es außerhalb dieser Verfahren nicht möglich wäre. Diese betreffen vor allem die Bereiche der Trennung von Immobilienmietverträgen und sonstigen Miet- oder Leasingverträgen. Die Zahlung des Insolvenzgeldes für drei Monate durch die Arbeitsagentur

gibt dem Unternehmen zudem zusätzliche finanzielle Mittel, um neue Bewegungsspielräume zu erschließen. Hierdurch lassen sich auch die für die Sanierung des Unternehmens erforderlichen Personalmaßnahmen besser umsetzen.

## Verfahren erleichtern dringend erforderliche Sanierung

Zwar sind die Möglichkeiten für eine Personalanpassung im Rahmen dieser Verfahren keine grundlegend anderen als außerhalb eines Verfahrens. Es gibt aber einige wichtige Begrenzungen, die außerhalb nicht gelten. Beispielsweise sind die maximalen Kündigungsfristen von Arbeitnehmern auf drei Monate zum Monatsende begrenzt. Das Sozialplanvolumen ist auf maximal 2,5 Bruttomonatsgehälter pro Arbeitnehmer beschränkt. Hinzu kommt, dass es möglich ist, die Kontrolle der Sozialauswahl auf grobe Fehlerhaftigkeit durch eine Namensliste zu beschränken. Die Kosten für diese notwendigen Maßnahmen sinken dadurch erheblich.

## Maßnahmen sichern Unternehmen und Arbeitsplätze

Auch, wenn das Unternehmen in anderen Bereichen ungünstige vertragliche Bindungen eingegangen ist, die bei Fortbestehen zu einer existenzvernichtenden Unternehmenskrise führen, ist es sinnvoll, sich mit den Möglichkeiten eines Eigenverwaltungs- oder Schutzschirmverfahrens auseinanderzusetzen. In einem

solchen Verfahren können ungünstige Mietverträge über Immobilien mit der gesetzlichen Kündigungsfrist beendet werden. Die vertraglich vereinbarte Frist, und sei sie noch so lang, gilt dann nicht mehr. Sonstige Dauerschuldverhältnisse, wie Leasing- oder Mietverträge können ohne Einhaltung einer Frist beendet werden. All dies sind Vorteile, die gegebenenfalls auch im Vorfeld bei Verhandlungen mit dem Vertragspartner eingebracht werden können.



In der Praxis haben diese Beschränkungen bereits oftmals geholfen, viele Unternehmen zu retten und dauerhaft für die Zukunft neu aufzustellen. Außerhalb eines Verfahrens hätten die Unternehmen diesen wichtigen Umbau nicht bewerkstelligen können. Durch die Möglichkeiten in einem Eigenverwaltungs- oder Schutzschirmverfahren hatten sie aber die Luft, um neben den Personalanpassungsmaßnahmen dringend benötigte Investitionen in die Zukunft des Unternehmens vorzunehmen. So konnten dann auch die verbliebenen Arbeitsplätze im Unternehmen dauerhaft gesichert werden.

### **Nicht immer ist ein Verfahren auch erforderlich**

In vielen Fällen ist es auch gar nicht erforderlich, sich in ein solches Verfahren formell zu begeben. Es kann durchaus sinnvoll sein, im Vorfeld alle zur Verfügung stehenden Optionen einmal im Detail überprüfen zu lassen und dann anschließend zusammen mit dem Betriebsrat und der Gewerkschaft einen Weg zu finden, wie eine Anpassung und gegebenenfalls auch eine neue Tarifstruktur außerhalb eines Verfahrens mit

moderaten und vom Unternehmen auch wirtschaftlich erfüllbaren Forderungen gestemmt werden kann. Alle Handlungsoptionen zu kennen, ist bei den Verhandlungen von Vorteil.

### **Unterstützung bei Planung und Umsetzung**

Wichtig ist, dass dem Unternehmen ein starker und vor allem erfahrener Verhandlungspartner zur Seite steht, der solche Szenarien rechtlich und betriebswirtschaftlich planen und umsetzen kann. Spezialisierte Berater kennen die Fallstricke und Potenziale und können den Geschäftsführer zielsicher durch die notwendigen Schritte führen. Damit haben Sie dann ausreichend Zeit, um die eigentlichen Sanierungsschritte voranzutreiben, ohne sich nicht auch zusätzlich mit den juristischen Details beschäftigen zu müssen. ■

