Krisenerkennung und –bewältigung in Verkehrsunternehmen

Verkehrsunternehmen, insbesondere Gütertransportunternehmen, gehören zu einer Branche, die nach Erhebungen und Statistiken von Wirtschaftsauskunfteien mit einem hohen Insolvenzrisiko behaftet ist.

Dafür gibt es vielfältige Ursachen. Neben allgemeinen wirtschaftlichen Gründen konjunktureller Art, die auch für andere Branchen gelten, kommen bei Verkehrsunternehmen erschwerende Faktoren hinzu. Dazu zählt, dass diese Unternehmen oftmals *„letztes Glied der Dienstleistungskette“* sind und somit bei auftraggeberseitigen Turbulenzen schnell in Schwierigkeiten hineingezogen werden.

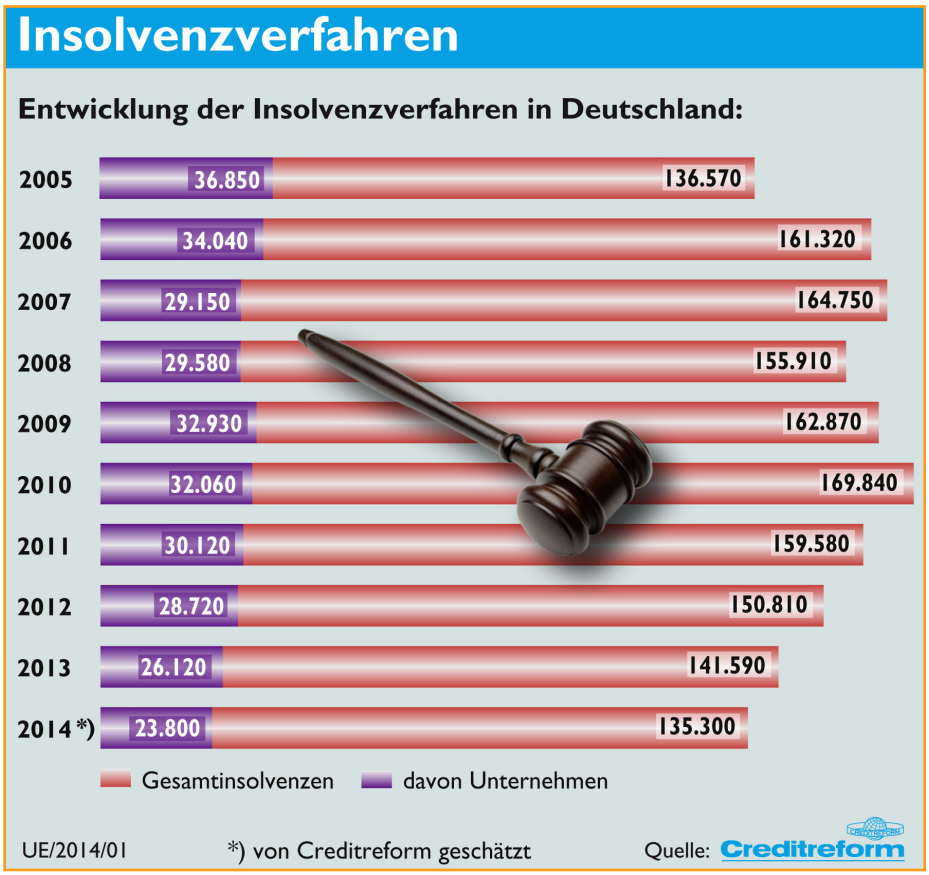
Hinzu kommen starker Wettbewerbsdruck, oftmals starke Abhängigkeiten von einem oder einigen wenigen Auftraggebern, sehr geringe Eigenkapitalquoten und problematische Liquiditätsbedingungen. Gerade bei Kleinunternehmen wird die Situation auch durch fehlendes oder unzureichendes Forderungsmanagement oder - wiederum in der Abhängigkeit von einzelnen Auftraggebern begründete – Zurückhaltung bei der Durchsetzung von Forderungen zusätzlich erschwert.

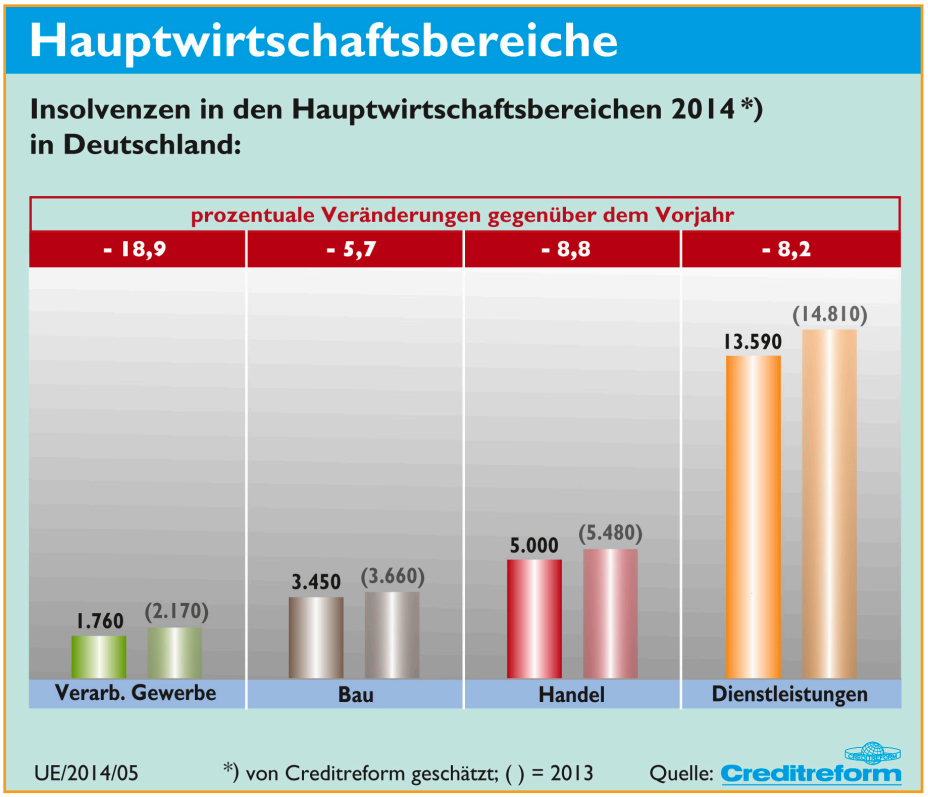
Aber auch gesetzliche Änderungen führen mitunter zu wirtschaftlichen Problemen.

Beispielhaft müssen hier das gerade in Kraft getretene Mindestlohngesetz oder die im Jahr 2009 kurzfristig wirksam gewordene Veränderung der Mautklasseneinstufung mit ihrer plötzlichen Entwertung der Euro 3-LKW genannt werden.

Insofern ist es erforderlich, Krisensymptome in der unternehmerischen Entwicklung rechtzeitig zu erkennen und die notwendigen Maßnahmen zu veranlassen, ehe die betriebliche Existenz gefährdet ist.

Die nachstehenden Beiträge widmen sich aus zwei unterschiedlichen Perspektiven dieser Thematik.





Bildquelle: Creditreform

Frühwarnsystem für Unternehmer – effektiv und einfach!

Unternehmenskrisen kommen selten plötzlich, sondern sind in der Regel Ergebnis eines schleichenden Prozesses. An dessen Ende stehen zumeist ernsthafte Liquiditätsprobleme. Zu diesem Schluss kommen zahlreiche Studien.

Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen sind dabei am Anfang häufig Fehlentwicklungen in der Umsatzstruktur zu beobachten, die in der Folge in merklich sinkende Gewinnzahlen und Cash flows übergehen und die schließlich in massive Zahlungsschwierigkeiten münden können.

In vielen Fällen zieht sich diese Entwicklung über mehrere Jahre hin und kostet dadurch viel Geld – und Nerven!

Typische Phasen von Unternehmenskrisen

- Fehlentwicklungen in der Umsatzstruktur
- Ergebniskrise und negative Cash flows
- Liquiditätsengpässe

Je komplexer die Ursachen und je fortgeschrittener das Stadium einer Unternehmenskrise, desto geringer sind die Erfolgsaussichten, diese zu überwinden. Zumal strategische Fehler in der Unternehmensfinanzierung oft zusätzlich wie ein Brandbeschleuniger wirken. Im Umkehrschluss senkt eine zielgerichtete Steuerung der drei dargestellten Bereiche die Krisenanfälligkeit erheblich. Und jeder Unternehmer kann mit einfachen Kennzahlen zur besseren Beurteilung und Vergleichbarkeit ein passendes **Frühwarnsystem** installieren.

Die Interpretation der Ergebnisse mit Hilfe der Ampelfarben Grün-Gelb-Rot liefert hierfür eine zusätzliche Hilfestellung.

Der Autor

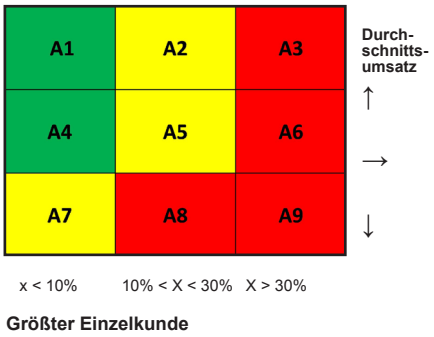
André Böttcher
Unternehmensberatung
Ekhofplatz 1
12557 Berlin

Tel.: +49-30-65472-440
Fax: +49-30-65472-441
www.bup-berlin.de

Umsatzstruktur

Neben der nominalen Umsatzentwicklung lassen etwa der Grad der Abhängigkeit von einzelnen Kunden und die Entwicklung der Durchschnittserlöse erste Rückschlüsse auf Fehlentwicklungen zu.

Abbildung 1: Umsatzstruktur



Zu große Abhängigkeiten von einzelnen Kunden sind dabei häufig Auslöser von Unternehmenskrisen und Insolvenzen. Als Faustformel gilt, dass kein Kunde für mehr als 30% Umsatzbeitrag stehen sollte. Moderat steigende Durchschnittsumsätze bewirken dagegen oft eine steigende Auslastung und Produktivität. Wie so oft im (Geschäfts-)Leben kommt es auf einen gesunden Mix an.

Ein mittelgroßer Hebebühnenvermieter aus Bayern mit anderthalb Millionen Euro Jahresumsatz musste diese schmerzliche Erfahrung machen. Drei großen Kunden mit zusammen rund 70% Umsatzanteil standen überwiegend sehr kleine Kunden gegenüber.

Als innerhalb von zwei Jahren die Erlöse mit den sogenannten A-Kunden um die Hälfte einbrachen, konnte der Unternehmer die Fixkosten nicht annähernd so schnell anpassen und geriet in die Verlustzone.

Entsprechend der vorstehenden 9-Felder-Marix hätte schon frühzeitig die Einstufung im Feld A5 (Farbe Gelb) und mit Einsetzen der Umsatzreduktion im Feld A8 (Farbe Rot) erfolgen müssen. Und damit das bewusste Gegensteuern hin zu einer ausgewogeneren Kundenstruktur!

Diese Fehlentwicklungen werden indes in vielen Krisenunternehmen nicht wahrgenommen.

Ergebnisebene

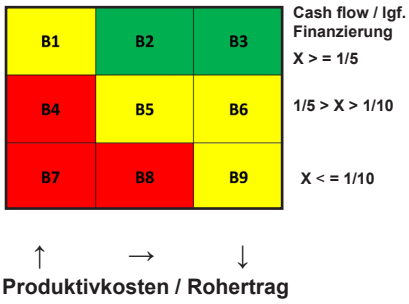
Auf der Ergebnisebene besitzen die Auslastung der produktiven Ressourcen und die Kapitalrücklaufquote eine besondere Bedeutung. Die Auslastung ist dabei aufgrund der großen Hebelwirkung eine zentrale Schlüsselgröße.

Hierbei werden bei einem Speditionsunternehmen vereinfacht die Personalkosten und Fahrzeugkosten (inkl. Leasing) ins Verhältnis zum Rohertrag (Umsatz abzüglich Fremdleistungen) gesetzt.

Daneben gilt es, die erwirtschafteten Cash flows im Verhältnis zu den langfristigen Finanzierungsverpflichtungen zu beleuchten. Hierüber wird dokumentiert, inwieweit Unternehmen

ihren Zahlungsverpflichtungen gegenüber den Finanzierungspartnern nachkommen, Investitionen tätigen und Rücklagen bilden können.

Abbildung 2: Auslastung und Kapitalrücklaufquote



Je höher zum Beispiel der Cash flow im Verhältnis zu den langfristigen Finanzierungsverpflichtungen, desto besser.

Die Einstufung in den grünen Feldern bedeutet, dass sämtliche Darlehen theoretisch innerhalb von 5 Jahren zurückgezahlt werden können – unabhängig von den tatsächlichen Tilgungsmodalitäten. Vorausgesetzt natürlich, Investitionen werden nicht über kurzfristige Kredite oder aus der laufenden Liquidität finanziert.

Der bayerische Hebebühnenvermieter aus dem obigen Beispiel interpretierte die Umsatzeinbußen zunächst als temporäre Erscheinung, ohne sich der übermäßigen Abhängigkeit von den drei großen Kunden bzw. des hohen Risikos bewusst zu sein.

In der Folge investierte der Unternehmer weiter in den Maschinenpark. Als sich die Umsatzzahlen jedoch nicht erholten, gerieten die Auslastung und die Kapitaldienstfähigkeit gefährlich unter Druck.

Zur Kompensation der wachsenden Verluste wurden die aufgebauten Rücklagen eingesetzt. An dem grundsätzlichen Problem, nämlich der Umsatzstruktur, wurde indes nicht angesetzt.

Spätestens jetzt bewegte sich das Unternehmen mehrheitlich im roten Bereich, auch wenn anfangs noch ausreichend Liquiditätsreserven vorhanden waren!

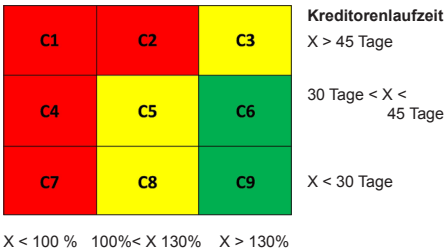
Liquiditätsebene

Zur Beurteilung der Zahlungsfähigkeit ist vor allem die Liquidität 2. Grades bedeutsam, die anzeigt, inwieweit ein Unternehmen seinen laufenden Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

Als weitere Schlüsselgröße sollten Unternehmer die Debitoren- und/oder Kreditorenlaufzeit fortlaufend kontrollieren. Diese Kennziffern geben Auskunft darüber, nach wieviel Tagen meine Kunden durchschnittlich die Rechnungen bezahlen bzw. nach wieviel Tagen meine Lieferanten ihr Geld erhalten.

Stetig steigende Kreditorenlaufzeiten können zum Beispiel auf Zahlungsprobleme bei meinen Kunden hinweisen. Insofern dient diese Größe auch zur Absicherung bzw. Dynamisierung der Liquidität 2. Grades als rein statische Größe.

Abbildung 3: Liquidität 2. Grades und Kreditorenlaufzeit



Die verfügbaren Finanzmittel (Kontoguthaben + Kontokorrentkredite) sollten zusammen mit den kurzfristigen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bei mindestens 130% der kurzfristig zu zahlenden Schulden liegen.

Denn laufende Abbucher (z.B. Miete, Zinsen, Tilgungen, Leasinggebühren) werden in den Verbindlichkeiten nicht ausgewiesen, sind aber im Rahmen der kurzfristigen Finanzmitteldisposition für die kommenden Wochen mit zu berücksichtigen.

Im Sinne einer möglichst umfassenden Skontonutzung auf Lieferantenrechnungen ist eine maximale Kreditorenlaufzeit von 30 Tagen einzuhalten. Steigende Kreditorenlaufzeiten sind in jedem Fall zu analysieren, um beispielsweise auch häufig zu beobachtende und die Liquidität belastende Finanzierungsfehler aufzudecken.

Der bayerische Hebebühnenvermieter reagierte auf den zunehmenden Liquiditätsdruck schließlich mit Adhoc-Maßnahmen in Form von Anlagenverkäufen und Factoring. Nur sehr zögerlich stellte er die Kundenstruktur auf den Prüfstand, unternahm erste Vertriebsanstrengungen zur Stabilisierung der Umsatzbasis und ordnete Kosten sowie die Finanzierung im Rahmen des eingeleiteten Sanierungsprozesses neu.

Das späte Gegensteuern – letztlich erst zweieinhalb Jahre nach den ersten Krisensignalen - kostete das Unternehmen beinahe die Existenz und in der Summe rund 300.000 €.

Systematik

Mit dem dargestellten Frühwarnsystem haben Unternehmer wie der Hebebühnenvermieter die wesentlichen Einflussgrößen für wirtschaftlichen Erfolg jederzeit unter Kontrolle.

Den Ist-Werten sind dabei Zielwerte gegenüber zu stellen. Bereits die Gelb-Einstufung in einem der drei Bereiche sollte Anlass sein, den Ursachen auf den Grund zu gehen und Möglichkeiten der Optimierung auszuloten.

Die Richtung der tiefer gehenden Analysen wird durch die Einstufung in der jeweiligen Matrix vorgegeben. Bei „Rot“ ist in jedem Fall konsequentes und zielgerichtetes Handeln gefordert.

Folgende Turnusse zur Datenerhebung und –kontrolle haben sich dabei in der Praxis bewährt:

- **Umsatzstruktur: halbjährlich**
- **Gewinnebene: quartalsweise**
- **Liquidität: monatlich**

Auch das Installieren einer unabhängigen Kontrollinstanz (Steuerberater, Unternehmensberater, kaufmännischer Leiter, Buchhalter, Beirat etc.) zum objektiven Umgang mit den gewonnenen Informationen ist meist unerlässlich!

Die graphische Darstellung der Kennzahlen im Rahmen einer Zeitreihenanalyse erlaubt zudem interessante Interpretationen hinsichtlich der einzelnen Wert-Entwicklungen und auch hinsichtlich bestehender Zusammenhänge.

Jedes Unternehmen lässt sich dadurch in seiner spezifischen Konstitution auf sehr aufschlussreiche Weise abbilden.

Mögliche Wege aus der Unternehmenskrise im Lichte des Arbeitsrechts

Durch die Einführung des **„Gesetzes zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohns“** *(Mindestlohngesetz – MiLoG)* gilt flächendeckend – in Ost und West gleichermaßen – der gesetzliche Mindestlohn in Höhe von **EUR 8,50 brutto je Zeitstunde**.

Dieser gesetzliche Mindestlohn setzt eine feste Grenze, die in Zukunft nicht mehr unterschritten werden darf.

Die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns wird möglicherweise – insbesondere auch wegen der höchstwahrscheinlich nicht möglichen Anrechnung von Zuschlägen, Zulagen und Spesen auf den Mindestlohn – zu einer erheblichen finanziellen Belastung für viele Unternehmen im Transport- und Logistikgewerbe führen.

Seit dem 01.01.2015 haften Spediteure und Transportunternehmen darüber hinaus auch dafür, dass die von ihnen eingesetzten Subunternehmer ihren im Inland beschäftigten Arbeitnehmern mindestens den gesetzlichen Mindestlohn zahlen.

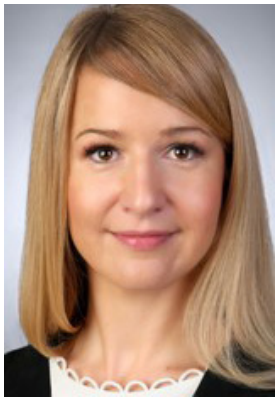
Die mit dem MiLoG einhergehenden Haftungsrisiken der Spediteure und Transportunternehmen gegenüber Arbeitnehmern wegen des geschuldeten Mindestlohns sowie gegenüber Behörden im Falle von Verstößen gegen das MiLoG und entsprechenden Bußgeldern, sollten sich Arbeitgeber rechtzeitig über mögliche Wege aus einer eventuellen wirtschaftlichen Krise des Unternehmens informieren.

Die Autorin

Katja Hinz
Fachanwältin für Arbeitsrecht

BEITEN BURKHARDT
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Kurfürstenstr. 72-74
10787 Berlin

Tel: +49-30-26471-312
Fax: +49-30-26471-382
mailto:Katja.Hinz @bblaw.com
www.beitenburkhardt.com



In dem folgenden Beitrag werden derartige Wege unter dem Blickwinkel des Arbeitsrechts erläutert.

Wir geben zudem Praxistipps, wie sie sich und ihr Unternehmen bereits jetzt für eine etwaige wirtschaftliche Krise wappnen können und inwieweit bekannte und bewährte Sanierungsmaßnahmen durch das MiLoG tangiert werden.

Lohnkürzung und Lohnverzicht

Personalkosten gehören mit zu den größten Kostenblöcken eines Unternehmens. Die Reduzierung dieser Kosten als Instrument in der wirtschaftlichen Krise liegt auf der Hand, ist jedoch entweder gar nicht oder aber nur bis zu einem gewissen Grad möglich.

a) Widerruf und Einstellung freiwilliger Vergütungsbestandteile

Prämien, Boni und sonstige Zahlungen wie z.B. Weihnachtsgeld oder ein dreizehntes Monatsgehalt werden vom Arbeitgeber üblicherweise unter dem Vorbehalt der Freiwilligkeit oder aber einem Widerrufsvorbehalt gezahlt. Auch wenn der Arbeitgeber sich die Freiwilligkeit und/oder den Widerruf einer solchen Vergütungskomponente vertraglich vorbehalten hat, ist ein einseitiger Eingriff des Arbeitgebers in Form der Reduzierung oder Streichung einer solchen Vergütungskomponente nicht immer (ohne weiteres) zulässig. Die Ausübung des Widerrufvorbehalts und die Einstellung von entsprechenden Zahlungen in Anbetracht ihrer Freiwilligkeit scheitert in der Praxis häufig an der sehr strengen AGB-Kontrolle der arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung, die in den vergangenen Jahren erhebliche Verschärfungen erfahren hat.

Hier ist zunächst festzuhalten, dass eine **Kombination eines Freiwilligkeitsvorbehaltes mit einem Widerrufsvorbehalt** wonach z.B. *„Zahlungen freiwillig und jederzeit widerruflich“* erfolgen sollen, eine sogenannte intransparente Klausel darstellt. Eine solche kombinierte Klausel ist wegen ihrer Intransparenz nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts unwirksam.

Ein **Freiwilligkeitsvorbehalt** ist nur dann wirksam, wenn er sich in seinem Anwendungsbereich auf Sonderzahlungen beschränkt. Erstreckt sich der Freiwilligkeitsvorbehalt auf Vergütungsbestandteile, mit der – auch – eine Abgeltung der Arbeitsleistung bezweckt wird, handelt es sich nach der AGB-Rechtsprechung um laufendes Entgelt, das nicht von einem Freiwilligkeitsvorbehalt erfasst sein darf.

Damit ist ein Freiwilligkeitsvorbehalt wohl nur noch dann wirksam, wenn er sich auf echte **Gratifikationszahlungen** beschränkt, für die der Arbeitgeber keine konkrete Gegenleistung erwartet, wie z.B. bei Jubiläums-, Urlaubs- und Weihnachtsgeld.

Auch bei einem **Widerrufsvorbehalt** sind die Hürden der AGB-Rechtsprechung sehr hoch: Der Widerrufsvorbehalt ist nur dann wirksam, wenn der **widerrufliche Anteil der Vergütung am Gesamtverdienst unter 25 – 30%** liegt und ein ggf. vergleichbarer Tariflohn nicht unterschritten wird. Überdies sind Klauseln unzulässig, nach der der Widerruf von Vergütungsbestandteilen *„nach freiem Ermessen des Arbeitgebers“* oder *„jederzeit und ohne Angabe von Gründen“* erlaubt sein soll. Damit der Widerrufsvorbehalt wirksam ist, muss er die **Widerrufsgründe** erkennen lassen, also erkennen lassen, aus welcher Richtung der Widerruf möglich sein soll. Pauschale Angaben wie z.B. „wirtschaftliche Gründe“ genügen hierfür nicht, derartige Gründe müssen vielmehr in der arbeitsvertraglichen Klausel konkretisiert sein.

Diese Anforderungen an die AGB-Kontrolle eines Widerrufsvorbehaltes betreffen im Übrigen nicht nur Geldleistungen, sondern gelten als allgemeiner Maßstab für die widerrufliche Ausgestaltung von Arbeitgeberleistungen z.B. auch für die **widerrufliche Überlassung eines Dienstwagens zur Privatnutzung.**

Wenn der Widerrufsvorbehalt wirksam vereinbart wurde unterliegt zusätzlich auch noch die Ausübung des Widerrufs einer sogenannten Ausübungskontrolle. Der Arbeitgeber muss im Einzelfall nach **billigem Ermessen** im Sinne des § 315 BGB über die Ausübung des Widerrufs entscheiden und dabei sowohl eigene als auch die Interessen des Arbeitnehmers hinreichend berücksichtigen. Wirtschaftliche Gesichtspunkte wie finanzielle Engpässe des Arbeitgebers, die Einbettung in ein Sanierungskonzept zur Rettung des Betriebes oder die Vermeidung ansonsten notwendiger betriebsbedingter Kündigungen sind als sachliche Widerrufsgründe.

PRAXISTIPP:

Sofern die derzeit bei dem Arbeitgeber verwendeten Arbeitsverträge keine Widerrufs- und Freiwilligkeitsvorbehalte vorsehen, sollte eine Neuformulierung derartiger Klauseln in jedem Fall auf die Agenda gesetzt werden für den Fall, dass der Arbeitgeber das MiLoG zum Anlass für die Vereinbarung neuer Arbeitsverträge nimmt.

Zu beachten ist, dass auch die wirksame Ausübung eines Widerrufs oder das Berufen auf einen wirksamen Freiwilligkeitsvorbehalt nicht dazu führen können, dass der gesetzlich vorgeschriebene Mindestlohn hierdurch unterschritten wird.

b) Lohnverzicht

Der Arbeitgeber hat auch in der wirtschaftlichen Krise keine Handhabe, das Entgelt seiner Arbeitnehmer einseitig zu kürzen. Eine Lohn- und Gehaltskürzung kann in der Regel nur mit dem Einverständnis des Arbeitnehmers durchgesetzt werden.

!

Aber Achtung: Die Einhaltung der gesetzlichen Mindestlohngrenze ist auch dann zwingend, wenn Arbeitnehmer sich mit dem Wegfall bestimmter Vergütungsbestandteile einverstanden erklären oder in die Reduzierung ihres Gehaltes einwilligen.

Gemäß § 3 MiLoG ist jede Vereinbarung – auch die einvernehmlich mit dem Arbeitnehmer getroffene – mit der der gesetzliche Mindestlohn in Höhe von EUR 8,50 brutto pro geleisteter Arbeitsstunde unterschritten wird, unwirksam.

Bezüglich über die Untergrenze des gesetzlichen Mindestlohns hinausgehender Entgeltbestandteile sind Arbeitnehmer jedoch frei und können auf ihre Vergütung verzichten.

PRAXISTIPP:

Sollten Arbeitnehmer sich in Anbetracht einer Krise des Arbeitgebers mit der Reduzierung ihrer Vergütung – unter Beachtung der gesetzlichen Mindestlohngrenze – einverstanden erklären, sollte dies in jedem Fall durch Abschluss einer entsprechenden Änderungsvereinbarung schriftlich dokumentiert werden.

„Arbeitszeithebel“ und Einführung von Kurzarbeit

a) Abbau von Überstunden und Arbeitszeitguthaben

Wirtschaftliche Krisen von Unternehmen können dazu führen, dass der Arbeitgeber personelle Überkapazitäten abbauen muss. Dies kann in einem ersten Schritt durch den Abbau von

Überstunden oder dem Abschmelzen eines Arbeitszeitguthabens erfolgen.

Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts sind arbeitsvertragliche Klauseln über die pauschale Überstundenabgeltung, wonach *„sämtliche Überstunden mit dem vereinbarten Gehalt abgegolten“* sind, intransparent, da der Arbeitnehmer hier nicht erkennen kann, wie viele Überstunden bereits mit dem Gehalt abgegolten sein sollen. Derartige intransparente Überstundenabgeltungsklauseln sind unwirksam.

Derartige pauschale Überstundenabgeltungsklauseln sind im Übrigen auch nicht mit den Vorgaben des MiLoG vereinbar: § 3 MiLoG verbietet Regelungen, die den **Anspruch auf gesetzlichen Mindestlohn für geleistete Überstunden** ausschließen. Derartige arbeitsvertragliche oder kollektivrechtliche Vereinbarungen sind unwirksam.

Unwirksame Überstundenabgeltungsklauseln haben zur Folge, dass geleistete Überstunden in der Regel mit der üblichen Vergütung, mindestens aber dem gesetzlichen Mindestlohn zu vergüten sind.

Der Abbau von Überstunden oder Arbeitszeitguthaben durch Freizeitgewährung setzt entsprechende vertragliche Vereinbarungen voraus, die sich entweder aus Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen oder aber individuellen arbeitsvertraglichen Regelungen ergeben.

Seit der Geltung des MiLoG ist ein Freizeitausgleich überhaupt nur dann noch zulässig, wenn es zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine **schriftliche Vereinbarung** über die Führung eines Arbeitszeitkontos gibt. Der Abbau von Arbeitszeitguthaben und Überstunden durch Freizeitausgleich ist bei ordnungsgemäßer Vereinbarung sodann **nur innerhalb der nächsten 12 Monate** nach der Einstellung des betreffenden Arbeitszeitguthabens in das Arbeitszeitkonto zulässig. Es dürfen im Übrigen **maximal 50 % der vereinbarten Arbeitszeit** in das Arbeitszeitkonto eingestellt werden.

PRAXISTIPP:

Es empfiehlt sich, bei Abschluss eines neuen Arbeitsvertrages oder eines Änderungsvertrages im Zuge der Anpassung an das MiLoG auch eine schriftliche Vereinbarung mit dem Arbeitnehmer über die Führung eines Arbeitszeitkontos zu treffen, um dem Arbeitgeber die Möglichkeit einzuräumen, auf Beschäftigungsmangel und personelle Überkapazitäten mit Freizeitgewährung reagieren zu können.

b) Kurzarbeit

Die Einführung von Kurzarbeit in einer wirtschaftlichen Krise ist nur dann zulässig, wenn die Arbeitsverträge der Mitarbeiter eine entsprechende **Anordnungsbefugnis** des Arbeitgebers vorsehen oder aber der Einführung von Kurzarbeit im Einzelfall individuell zustimmen.

Diese Zustimmung des Arbeitnehmers kann z.B. darin liegen, dass der Arbeitnehmer entsprechend der Weisung des Arbeitgebers Kurzarbeit leistet. Rechtsgrundlage für die Einführung von Kurzarbeit können überdies auch Betriebsvereinbarungen oder ein für einen Betrieb geltender Tarifvertrag sein.

Da sowohl Betriebsvereinbarung als auch Tarifvertrag normative Wirkung haben und daher wie ein Gesetz direkt und unmittelbar auf ein jedes Arbeitsverhältnis wirken, kann Kurzarbeit in diesen Fällen auch dann angeordnet werden, wenn keine entsprechend einzelvertragliche Regelung existiert oder der Arbeitnehmer der Einführung von Kurzarbeit nicht zustimmt.

Ist die Einführung von Kurzarbeit wegen des Fehlens einer entsprechenden vertraglichen Regelung oder entsprechender Zustimmung des Arbeitnehmers nicht zulässig und führt der Arbeitgeber sie gleichwohl durch, besteht die Gefahr, dass der Arbeitnehmer die Differenz zwischen dem während der Kurzarbeit bezogenen und dem vertraglich vereinbarten Gehalt bzw. dem gesetzlichen Mindestlohn mit Erfolg geltend macht.

PRAXISTIPP:

Bei Abschluss eines neuen Arbeitsvertrages oder eines Änderungsvertrages im Zuge der Anpassung an das MiLoG sollte zugleich eine Kurzarbeitsklausel aufgenommen werden, die den Arbeitgeber ermächtigt, Kurzarbeit auch ohne die entsprechende Zustimmung des Arbeitnehmers bei Vorliegen der erforderlichen Voraussetzungen einzuführen.

Für Arbeitnehmer besteht die Möglichkeit, im Falle der Einführung von Kurzarbeit das sogenannte konjunkturelle Kurzarbeitsgeld **(„KUG“)** bei der Bundesagentur für Arbeit bei vorübergehender Kürzung der betrieblichen Arbeitszeit zu beantragen. Hierdurch können Entgeltbußen, die durch die Kurzarbeit entstehen, aufgefangen werden.

Personalabbau

a) Natürliche Fluktuation

Sofern die wirtschaftliche Krise eines Unternehmens dazu führt, dass Personalabbaumaßnahmen getroffen werden müssen, bieten sich unterschiedliche Instrumente an:

Zunächst kann eine natürliche Fluktuation für den Personalabbau nutzbar gemacht werden.

Insbesondere die Nicht-Verlängerung von befristeten Arbeitsverträgen, die Einführung von Altersteilzeit, Abbau von Leiharbeit und die Nichtübernahme von Auszubildenden können zum Personalabbau beitragen.

PRAXISTIPP:

Es empfiehlt sich, diese oft vernachlässigten Möglichkeiten des Personalabbaus durch natürliche Fluktuation zu prüfen, bevor „teure" Personalabbaumaßnahmen wie Entlassungen in Betracht gezogen werden. Ein solcher Personalabbau durch natürliche Fluktuation ist erfahrungsgemäß mit weniger rechtlichen Risiken – insbesondere im Hinblick auf Rechtsstreitigkeiten – und mit geringeren wirtschaftlichen Risiken verbunden.

b) Betriebsbedingte Kündigungen

Personalabbau im engeren Sinne liegt beim Ausspruch von Kündigungen vor. Im Falle der wirtschaftlichen Schieflage eines Unternehmens kommt unter sehr strengen Voraussetzungen der Ausspruch einer betriebsbedingten Kündigung durch den Arbeitgeber in Betracht.

Gemäß § 1 Abs. 2 KSchG ist eine Kündigung unter Umständen sozial gerechtfertigt und wirksam, wenn sie durch dringende betriebliche Erfordernisse bedingt ist, die einer Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers entgegenstehen. Es ist hier Aufgabe des Arbeitgebers, in einem möglichen Kündigungsschutzprozess darzulegen, dass der Arbeitsplatz des von der Kündigung betroffenen Arbeitnehmers weggefallen ist und den **Wegfall des Arbeitsplatzes** zu beweisen.

Er muss auch darlegen und beweisen, dass **keine anderweitige Beschäftigung** dieses Arbeitnehmers, auch zu geänderten und sogar zu verschlechterten Bedingungen möglich ist. Zudem muss der Arbeitgeber die Grundsätze der **Sozialauswahl** beachten. Auch in der wirtschaftlichen Krise ist keine *„Bestenauslese"* zulässig, sondern es ist derjenige Arbeitnehmer vorrangig zu entlassen, der unter allen vergleichbaren, für die Kündigung in Betracht kommenden Arbeitnehmern sozial am wenigsten schutzwürdig ist.

Eine wirtschaftliche Schieflage des Unternehmens rechtfertigt für sich genommen in der Regel keine betriebsbedingte Kündigung und führt auch nicht zwingend zu einem Wegfall von Arbeitsaufgaben.

PRAXISTIPP:

Die betriebsbedingte Kündigung zum Zwecke des Personalabbaus erfordert ein unternehmerisches Konzept, anhand dessen der Arbeitgeber im Streitfall den Wegfall des Arbeitsplatzes des gekündigten Arbeitnehmers darlegen kann. Ein solches Konzept und eine entsprechende unternehmerische Entscheidung zur Umsetzung dieses Konzeptes sollten dringend vor dem Ausspruch der Kündigung geschaffen werden. Eine betriebsbedingte Kündigung ohne Konzept kann im Kündigungsschutzverfahren schnell zum Fiasko werden.

c) Betriebsstilllegung

Etwas erleichterte Bedingungen gelten Falle einer Stilllegung des ganzen Betriebes, eines Betriebsteils oder einer Abteilung. Unter einer Stilllegung versteht man die Auflösung der zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bestehenden Betriebs und Produktionsgemeinschaft. Der Arbeitgeber muss hierzu seine bisherige wirtschaftliche Betätigung in der Absicht einstellen, den Betriebszweck dauernd nicht weiterzuverfolgen.

PRAXISTIPP:

Der Arbeitgeber muss im Falle einer Betriebsstilllegung oder Stilllegung eines Betriebsteils mit dem Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen nicht bis zur vollständigen Durchführung der Stilllegung warten.

Er kann vielmehr die Kündigung bereits dann aussprechen, wenn bei Ausspruch der Kündigung aufgrund einer vernünftigen, betriebswirtschaftlichen Betrachtung zu erwarten ist, dass bei Ablauf der Kündigungsfrist mit einiger Sicherheit die Beschäftigungsmöglichkeit für den betreffenden Arbeitnehmer entfallen ist. Auf diese Übereinstimmung zwischen Ablauf der Kündigungsfrist und dem Zeitpunkt der Stilllegung bzw. dem Wegfall der Arbeitsaufgaben ist zwingend zu achten.

In Anbetracht der Stilllegung des Betriebes oder Betriebsteiles fällt es dem Arbeitgeber im Kündigungsschutzverfahren in der Regel leichter, den Wegfall des Arbeitsplatzes darzulegen und zu beweisen.

Sonstige Voraussetzungen einer betriebsbedingten Kündigung wie das Fehlen einer anderweitigen Beschäftigungsmöglichkeit und die ggf. erforderliche Sozialauswahl müssen jedoch auch bei Betrieb- oder Betriebsteilstilllegung gegeben sein.

d) Besonderheiten bei Massenentlassung

Zu beachten sind Besonderheiten des Personalabbaus, wenn eine sogenannte Massenentlassung vorliegt.

Gemäß § 17 Abs. 1 KSchG ist von einer Massenentlassung auszugehen, wenn

- in Betrieben mit in der Regel mehr als 20 Arbeitnehmern und weniger als 60 mehr als 5 Arbeitnehmer,
- in Betrieben mit in der Regel mindestens 60 und weniger als 500 Arbeitnehmern 10 % der im Betrieb regelmäßig beschäftigten Arbeitnehmer oder mehr als 25 Arbeitnehmer,
- in Betrieben mit in der Regel mindestens 500 Arbeitnehmern mindestens 30 Arbeitnehmer

innerhalb von 30 Kalendertagen entlassen werden.

Aus der Formulierung *„in der Regel“* ist ersichtlich, dass es auf die Zahl der im Normalfall im konkreten Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer ankommt und nicht auf einen momentanen Ist Standpunkt.

Werden diese Zahlenwerte des § 17 Abs. 1 KSchG überschritten, ist vor Ausspruch der Kündigungen zwingend die Erstattung einer Massenentlassungsanzeige erforderlich.

Kleinbetriebe mit in der Regel weniger als 20 Arbeitnehmern werden von dem Erfordernis der Erstattung einer Massenentlassungsanzeige nicht erfasst, auch wenn dort mehr als 5 Arbeitnehmer entlassen werden.

PRAXISTIPP:

Sieht ein unternehmerisches Konzept des stufenweisen Personalabbaus etappenweise auszusprechende Kündigungen vor, sind diese Kündigungen unabhängig von der 30 Tagesfrist als einheitliche Maßnahme anzusehen. Durch die etappenweise Umsetzung des Personalabbaus kann das Erfordernis der Erstattung einer Massenentlassungsanzeige nicht umgangen werden.

e) Outsourcing / Betriebsübergang

Das Outsourcen unrentabler Betriebe oder Betriebsteile ist eine gängige Sanierungsmaßnahme.

Ein Betriebsübergang liegt vor, wenn ein **Wechsel des Betriebsinhabers** erfolgt. Dieser Wechsel muss **in Form eines Rechtsgeschäftes** erfolgen, der Eintritt eines Erbfalls reicht hierfür nicht, eben so wenig, wie die bloße Veränderung in der Rechtsform des Betriebsinhabers oder beim Wechsel von Gesellschaftern. Der betreffende Betrieb oder Betriebsteil muss im Wege dieses Rechtsgeschäftes als eine **wirtschaftliche Einheit** auf den Erwerber übergehen.

Liegen diese – hier nur äußerst grob skizzierten – Voraussetzungen eines Betriebsübergangs bzw. eines Betriebsteilübergangs vor, so gehen jeweils sämtliche Arbeitsverhältnisse derjenigen Arbeitnehmer auf den neuen Betriebsinhaber über, die dem konkreten übergehenden Betrieb oder Betriebsteil zuzuordnen sind.

Hierdurch endet das **Arbeitsverhältnis mit dem bisherigen Betriebsinhaber;** der Betriebserwerber und neue Betriebsinhaber tritt in die Rechtsstellung des Arbeitgebers ein.

Der Arbeitnehmer ist über den Betriebsübergang, den damit einhergehenden Übergang seines Arbeitsverhältnisses und sein Widerspruchsrecht hiergegen zu informieren.

Grundsätzlich haben Arbeitnehmer das Recht, einem Betriebsübergang und dem damit einhergehenden Übergang ihres Arbeitsverhältnisses auf den Betriebserwerber zu widersprechen. **Im Falle eines solchen Widerspruches** verbleibt das Arbeitsverhältnis bei dem bisherigen Betriebsinhaber, der jedoch nicht mehr über den Betrieb verfügt, in dem der betreffende Arbeitnehmer vor dem Betriebsübergang beschäftigt war. In einem solchen Falle des Widerspruchs des Arbeitnehmers gegen den Übergang des Arbeitsverhältnisses auf den Betriebserwerber sind eine betriebsbedingte Kündigung und insbesondere der Wegfall der Arbeitsaufgaben für den Arbeitgeber im Kündigungsschutzprozess leichter darzustellen. Die Ausführungen zur betriebsbedingten Kündigung, insbesondere bei Betriebsstilllegung, gelten auch im Falle des Betriebsübergangs.

PRAXISTIPP:

Der Personalabbau erfolgt beim Outsourcing entweder durch den Betriebsübergang oder aber durch Kündigung der wegen Widerspruchs gegen den Betriebsübergang nicht übergegangenen Arbeitnehmer. Betriebsbedingte Kündigungen sind gem. § 613 a Abs. 4 S. 2 BGB grundsätzlich auch im Zusammenhang mit (aber nicht „wegen“) einem Betriebsübergang möglich.

Anzeige

VOLVO GROUP TRUCKS
SERVICENETZWERK
BERLIN UND BRANDENBURG

AB JULI 2014

Vor gut einem Jahr hat die Volvo Gruppe angekündigt, in Deutschland die Servicenetze der Konzernmarken Volvo Trucks und Renault Trucks zusammenzuführen.

Um Ihre Betreuung in Zukunft noch besser und näher gestalten zu können, sind wir in Berlin und Brandenburg nun mit vier Standorten vertreten.

Volvo Group Truck Center Ost GmbH

1 Betrieb Berlin
Bürknersfelder Str. 15, 13053 Berlin
Tel. +49(0)309819660
info.berlin@volvo.com

2 Niederlassung Großbeeren
Osdorfer Ring 31, 14979 Großbeeren
Tel. +49(0)337013260
info.grossbeeren@volvo.com

3 Niederlassung Wildau
Gewerbepark 18, 15745 Wildau
Tel. +49(0)3375214000
info.berlin-wildau@volvo.com

4 Betrieb Hennigsdorf
Veltener Str. 47, 16761 Hennigsdorf
Tel. +49(0)3302201370
info.hennigsdorf@volvo.com

Volvo Trucks und Renault Trucks sind Marken der Volvo Group.

VOLVO