

Umbau und Abbau

KRISE *In vielen Unternehmen stehen jetzt – auch coronabedingt – umfangreiche Restrukturierungsprogramme an. Was Betriebsräte dabei beachten sollten, erfahren Sie von unserem Experten.*

VON CHRISTOF BALKENHOL

Kein Ereignis der vergangenen Jahrzehnte hat so massive Auswirkungen auf die weltweite Konjunktur wie die Corona-Krise. Zwei Lockdown-Phasen innerhalb von zwölf Monaten haben auch in Deutschland viele Unternehmen und ganze Branchen erheblich unter Druck gesetzt. In diesem Zusammenhang hat die Unternehmensberatung Roland Berger im November 2020 Restrukturierungsexperten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt und die Ergebnisse der Befragung in einer »Restrukturierungsstudie 2020« verdichtet. Fazit: Kaum ein Experte rechnet mit einer kurzfristigen Erholung der Konjunktur. Im Gegenteil: 86% der Befragten rechnen mit einem deutlich steigenden Restrukturierungsbedarf im Jahr 2021. Ein besonders ausgeprägter, coronabedingter Veränderungsdruck besteht aus Sicht der Befragten in der Touristikbranche, weil Fluggesellschaften und Reiseanbieter mit einem nie dagewesenen Einbruch der Umsätze konfrontiert sind. Aber auch der Einzelhandel und die Automobil- und Zulieferindustrie stehen unter massivem Veränderungsdruck. Vor diesem Hintergrund sollten sich Betriebsräte rechtzeitig mit den Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit Restrukturierungsprogrammen auseinandersetzen.

Umbau und Abbau – quer durch viele Branchen

In den ersten Wochen des neuen Jahres haben bereits zahlreiche Unternehmen die Umsetzung von Restrukturierungs- und Sanierungsprogrammen angekündigt, fast immer mit erheblichen Konsequenzen für die Beschäftigten. So plant etwa die Parfümeriekette Douglas die Schließung einiger Hundert Filialen in Europa,

darunter auch 60 Standorte in Deutschland. Beim Automobilzulieferer Continental kämpfen die Arbeitnehmer*innenvertreter seit vielen Monaten entschieden gegen die Pläne des Managements, die einen massiven Personalabbau und Standortschließungen vorsehen. Die im vergangenen Herbst vom Siemens-Konzern abgespaltene Siemens Energy AG kündigt im Februar den Abbau von 7800 Stellen an. Von diesem Programm sind etwa 3000 Stellen in Deutschland betroffen. Und im vergangenen Dezember hat die Messe München den Abbau von etwa 170 der insgesamt 1200 Stellen angekündigt. Hintergrund ist der coronabedingte Ausfall der meisten Messen in diesem Jahr und die pessimistische Prognose für 2021.

Krise – mit und ohne Corona

In einigen der genannten Beispiele erkennt man leicht einen unmittelbaren Zusammenhang mit den Auswirkungen der Pandemie. So sind über 70% der für 2020 geplanten Messen in Deutschland ausgefallen, der Umsatz der Messeveranstalter ist auf 1 Mrd. Euro zurückgegangen. Im Vorjahr 2019 hat die Branche noch ca. 4 Mrd. Euro Erlöst. Auch im Einzelhandel hat die Pandemie zu erheblichen Umsatzrückgängen geführt. Hier überlagern sich allerdings die kurzfristigen Corona-Effekte deutlich mit langfristigen wirksamen Strukturveränderungen. Die seit Jahren erkennbare Umschichtung von Konsumausgaben aus dem Filialvertrieb in Online-Kanäle ist nicht durch Corona ausgelöst, wird durch die Pandemie allerdings beschleunigt. Auch die Douglas-Geschäftsführung begründet die Filialschließungen mit der immer schnelleren Verlagerung von Umsätzen in die Online-Kanäle. In Deutschland entfallen nach eigenen Angaben mittlerweile ca. 40% des

DARUM GEHT ES

1. Einer Studie zufolge rechnen 86% der Befragten mit einem deutlich steigenden Restrukturierungsbedarf im Jahr 2021.
2. Betriebsräte sollten bei Restrukturierungsprogrammen immer die Ursachen und Notwendigkeiten möglicher Anpassungsmaßnahmen im Blick haben.
3. Der Wirtschaftsausschuss kann bei einer finanziellen Neuordnung des Betriebs in Beratungen mit dem Arbeitgeber treten.

Unternehmensumsatzes auf den Online-Handel. In den genannten Beispielen aus der Automobilindustrie (Continental) und aus der Energiewirtschaft (Siemens Energy) spielt die Pandemie dagegen keine wesentliche Rolle in der Begründung für die Umbaumaßnahmen. Auslöser sind vielmehr politisch-gesellschaftliche Trends und grundlegende Veränderungen im Nachfrageverhalten: Die Ablösung fossiler Energieträger erfordert einen massiven Umbau der Produktangebote sowohl in der Automobilindustrie als auch in der Energiewirtschaft und löst damit einschneidende Umbaumaßnahmen in den betroffenen Unternehmen aus.

Managementvokabel: Restrukturierung

Die Beispiele legen nahe, dass für Betriebsräte im Umgang mit Restrukturierungsprogrammen ein klarer Blick auf die Ursachen und Notwendigkeiten möglicher Anpassungsmaßnahmen erforderlich ist. Dabei ist der betriebswirtschaftliche Restrukturierungsbegriff im Sprachgebrauch des Managements nicht eindeutig und trennscharf definiert, sondern wird verwendet

- für eine Neuordnung der Kapital- und Vermögensstruktur
- für akut krisenverursachtes Turn-Around-Management
- für Programme zur grundlegenden Veränderung von Organisationsstrukturen, -prozessen und -systemen, um die Effektivität und Effizienz zu steigern

Auslöser unterscheiden

In der gegenwärtigen Situation ist bei einer Bewertung solcher Aktivitäten besondere Sorgfalt erforderlich. Kurzfristige Pandemieeffekte sind von langfristig wirksamen Strukturveränderungen zu unterscheiden, weil die daraus abzuleitenden Anpassungsmaßnahmen nach Art und Umfang grundlegend anders zugeschnitten sein sollten. Diese Unterscheidung ist besonders anspruchsvoll, weil die Pandemieeffekte erhebliche Wucht entfalten und gleichzeitig starke Prognoseunsicherheit besteht, welche Effekte bis zu welchem Zeitpunkt und in welchem Umfang nachwirken werden. Vor diesem Hintergrund sollten Arbeitnehmervertreter Restrukturierungskonzepte immer aus drei unterschiedlichen Blickwinkeln abklopfen und dabei strategische,

operative und finanzielle Restrukturierungsinstrumente unterscheiden.

Strategische Dimension

Mit einer Restrukturierung soll die zukunftsfähige Neuausrichtung eines Unternehmens in Gang gesetzt werden. Das erfordert zunächst eine Auseinandersetzung mit der strategischen Positionierung und Platzierung des Unternehmens. Dabei geht es vor allem um die Frage, wie das Unternehmen in seinen Geschäftsfeldern eine langfristig wettbewerbsfähige Marktposition erreichen und sichern kann. Dazu ist eine belastbare Analyse erforderlich, wie sich Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle mittel- und langfristig verändern. In der gegenwärtigen Situation ist dabei aus strategischer Perspektive besonders wichtig, welche Auswirkungen der Pandemie auch nach erfolgreicher Pandemiebekämpfung fortwirken und langfristig zu einer Veränderung im Markt- und Wettbewerbsumfeld führen werden. Solche Effekte sind abzugrenzen von kurzfristigen Veränderungen im Kundenverhalten oder temporären Einbrüchen auf Beschaffungsmärkten. Bei der Analyse der strategischen Dimension eines Restrukturierungsprogramms ist für Kapitalgesellschaften mit mitbestimmten Aufsichtsräten die enge Abstimmung zwischen Betriebsrat und der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat unbedingt geboten. Schließlich werden im Aufsichtsrat die Leitpläne strategischer Neuausrichtung beraten und abgestimmt. Sind diese Leitpläne einmal gesetzt, ist eine Verschiebung auf betrieblicher Ebene kaum noch möglich.

Operativer Umbau

Im Mittelpunkt der Auseinandersetzung mit Restrukturierungsprogrammen steht für die Betriebsräte regelmäßig der Programmteil, in dem die Anpassung der Aufbauorganisation, die Effizienzverbesserung in Prozessabläufen, Kostensenkungsmaßnahmen und die mit diesen Bausteinen verknüpften Personalabbaumaßnahmen beschrieben sind. Diese Maßnahmenpakete stellen fast immer eine Betriebsänderung nach § 111 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) dar. Vielfach ergibt sich der betriebsändernde Charakter allein aufgrund des Umfangs des geplanten Personalabbaus. Bei Betriebsänderungen muss der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat oder dem Gesamtbetriebsrat

LINKTIPP

Die Restrukturierungsstudie 2020 ist kostenlos abrufbar unter www.rolandberger.com/de



Continental-Stammwerk
in Hannover-Vahrenwald.

Verhandlungen zum Abschluss eines Interessenausgleichs und Sozialplans aufnehmen. Betriebsräte sollten sich in der gegenwärtigen Situation frühzeitig mit den Abläufen und Anforderungen eines Interessenausgleichs- und Sozialplanverfahrens vertraut machen.

Finanzielle Neuordnung

Derzeit führen viele Unternehmen Stabilisierungsmaßnahmen zur Beseitigung der Überschuldungsgefahr bzw. zur Verbesserung der Eigenkapitalausstattung durch. Hierunter können beispielweise Forderungsverzichte oder auch die Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital fallen. Neben bilanzverbessernden Maßnahmen ist im Rahmen von Restrukturierungsvorhaben regelmäßig auch die Zuführung von »frischem Geld« zur Liquiditätsstärkung angestrebt und auch erforderlich. Dies kann zum einen mittels Kapitalerhöhung durch bestehende oder auch neue Gesellschafter erfolgen. Zum anderen kommen fremdkapitalorientierte Maßnahmen zur Zuführung von Finanzmitteln in Betracht, wie etwa Überbrückungs- und Sanierungskredite. Darüber hinaus wird häufig auch die Einführung oder die Ausweitung spezieller Finanzierungsinstrumente geprüft, wie beispielsweise Leasing oder Factoring. Factoring ist eine Methode der Absatzfinanzierung, bei der der Lieferbetrieb sei-

ne Forderungen aus Warenlieferungen einem Finanzierungsinstitut verkauft, das meist auch das Zahlungsausfallrisiko übernimmt.

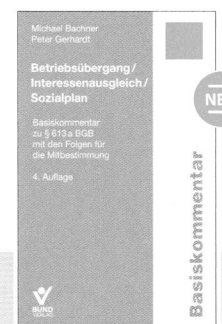
Wirtschaftsausschuss gefordert

Eigenkapital- und fremdkapitalorientierte Maßnahmen zur Neuordnung der Kapital- und Vermögensstruktur sind für die Zukunftssicherung eines Unternehmens von erheblicher Bedeutung, sie sind aber nicht im engen »Zugriff« der betrieblichen Mitbestimmung. An dieser Stelle greifen vor allem Informations- und Beratungsrechte des Wirtschaftsausschusses nach § 106 BetrVG. Der Wirtschaftsausschuss sollte daher diesen Teil von Restrukturierungsprogrammen intensiv beobachten, mit dem Arbeitgeber beraten und auf dieser Grundlage seinerseits dann den Betriebsrat oder Gesamtbetriebsrat über die Ergebnisse seiner Beratungen unterrichten. Auf diesem Weg gehen Erkenntnisse und Beratungsergebnisse des Wirtschaftsausschusses in die Ausgestaltung der Handlungsstrategien der Interessenvertretungen im Umgang mit Restrukturierungsprogrammen ein. ◀



Dr. Christof Balkenhol,
(Matrix GmbH, München),
berät Betriebsräte in
betriebswirtschaftlichen Fragen.
c.balkenhol@matrixpartner.de

Was Betriebsräte wissen sollten



Bachner / Gerhardt

Betriebsübergang / Interessenausgleich / Sozialplan

Basiskommentar zu § 613a BGB mit den
Folgen für die Mitbestimmung
4., aktualisierte, überarbeitete Auflage
2021. 365 Seiten, kartoniert
€ 34,90 | ISBN 978-3-7663-6963-5

buchundmehr.de/6963

**BUCH
& MEHR**

service@buchundmehr.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0