

Der erfolgreiche Betriebsrat

Veräußerung und Restrukturierung von Unternehmen

Mitbestimmung und Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte

Bearbeitet von
Ingo Hamm, Rudi Rupp

2., überarbeitete Auflage 2012. Buch. 350 S. Gebunden
ISBN 978 3 7663 6151 6

[Recht > Arbeitsrecht > Betriebsverfassung, Mitbestimmung, Personalvertretung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

2. Schließung – Betriebsänderung

2.1 Die SportPixel GmbH wird geschlossen

Zu den Verlierern der letzten Restrukturierung zählt auch die SportPixel GmbH, die zu den zwölf Töchtern gehörte, für die im Konzern keine Verwendung mehr bestand. Die HardSoft GmbH wollte in dem Unternehmen spezielle Internetangebote für Sportvereine entwickeln und vertreiben. Doch auch dieses Geschäft hatte sich nicht erwartungsgemäß entwickelt. Folgerichtig fand sich kein Interessent, der das Unternehmen weiterführen wollte. Sowohl der Geschäftsführer der SportPixel GmbH als auch die Belegschaft, denen angeboten worden war, das Unternehmen im Wege des Management-Buy-Out (MBO) für einen Euro oder als Mitarbeiterinitiative zu übernehmen, hatten dankend abgelehnt. Da sich auch kein Käufer für das Unternehmen fand, war die HardSoft GmbH gezwungen, den Betrieb stillzulegen und alle Arbeitnehmer/innen zu entlassen.

Schon bei den ersten Anzeichen, die gegen eine Fortführung des Unternehmens sprachen, wählten die 23 Beschäftigten einen Betriebsrat. Der verlangte sofort den Abschluss eines → Sozialplanes und eines → Interessenausgleichs, als die Geschäftsführung den Stilllegungsbeschluss auf einer kurzfristig einberufenen Belegschaftsversammlung verkündete. Damit stieß er jedoch zunächst auf taube Ohren. Der anwesende Justiziar des Konzerns verneinte die Notwendigkeit, hierüber zu verhandeln. Weder sei der Betriebsrat rechtzeitig gewählt worden, noch habe der Betrieb mehr als 20 ständige Beschäftigte, was Voraussetzung für den Abschluss eines Sozialplanes sei. Zwei der Beschäftigten bezeichnete er als Freelancer, vier weitere seien nur in Teilzeit beschäftigt. Selbst wenn – so seine lapidare Mitteilung an die Belegschaft – der Betriebsrat mit seiner Forderung recht hätte, könne bei einem Sozialplan überhaupt nichts herauskommen, weil das Unternehmen keinerlei Mittel mehr hätte, um solche Ansprüche zu befriedigen. Die Forderung nach einem Sozialplan würde allenfalls die → Insolvenz nach sich ziehen.

Trotz anfänglicher Verunsicherung entschied sich der Betriebsrat, sein Ziel dennoch weiter zu verfolgen und zunächst die Beratung eines Sachverständigen in Anspruch zu nehmen, um die Rechtslage zu klären.

2.2 Die relevanten Vorgänge

Das ist betriebswirtschaftlich von Interesse:

- Unternehmenskrisen als Anlass für Restrukturierungen
- Früherkennung von Unternehmenskrisen
- Strategien der Krisenbewältigung
- MBO als Sonderfall der Veräußerung eines Unternehmens
- Liquidation eines Unternehmens als ultima ratio
- Wirtschaftliche Vertretbarkeit eines Sozialplanes

Das ist juristisch von Interesse:

- Die Stilllegung und Liquidation eines Unternehmens als gesellschaftsrechtlicher Vorgang
- Die Schließung des Betriebs als Konsequenz der Stilllegung des Unternehmens, alle Beschäftigten verlieren ihren Arbeitsplatz
- Aus Sicht der Beschäftigten ist ihr individueller Kündigungsschutz von Interesse
- Der Betriebsrat muss die Voraussetzungen klären, unter denen er einen Sozialplan durchsetzen kann
- Der Einfluss der Konzerneinbindung auf den Sozialplan
- Das bei einer Massenentlassung einzuhaltende Verfahren

2.3 Warum passiert so etwas?

2.3.1 Betriebswirtschaftlicher Hintergrund

Bei der Restrukturierung von Unternehmen und Konzernen geht es meist um den Ausbau, um den Erhalt oder um die Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit sowie – in kritischen Situationen – um die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Restrukturierung wird so zur ständigen Aufgabe des Managements.

Restrukturierungen werden in der Regel durch eine Unternehmenskrise ausgelöst. Dabei kann zwischen einer Strategie-, Erfolgs- oder Liquiditätskrise unterschieden werden. Von einer Strategiekrise spricht man, wenn

sich die Wettbewerbssituation des Unternehmens/Konzerns gegenüber den Hauptwettbewerbern verschlechtert. Auf eine Strategiekrise deuten vor allem der Verlust von Marktanteilen und ein veraltetes Produktportfolio hin. Wird eine Strategiekrise nicht erkannt und wird deshalb auch nicht rechtzeitig durch das Management reagiert, wird aus der Strategiekrise früher oder später eine Erfolgs- und Rentabilitätskrise. Rückläufige Umsätze, sinkende Gewinne, Verschlechterung der Liquidität und sinkende Produktivität sind wesentliche Indizien für eine solche Krise. Gelingt es dem Management spätestens jetzt nicht, die Erfolgs- und Rentabilitätskrise zu überwinden, führt der Weg unweigerlich in eine Liquiditätskrise, die durch mangelnde Liquidität gekennzeichnet ist, mit der Folge, dass sich die Auszahlung der Löhne und Gehälter verzögert und dass Rückständen beim Finanzamt und den Sozialversicherungsträgern entstehen, dass Kündigung der Kredite durch die Banken drohen und Lieferanten nur noch gegen Vorkasse liefern. Kann eine Liquiditätskrise nicht umgehend (spätestens innerhalb von drei Wochen) beseitigt werden, muss die Geschäftsführung beim Registergericht Insolvenz anmelden (§ 13 Abs. 1 InsO).

Der häufigste Anlass für eine Restrukturierung ist eine Erfolgskrise (51 %), gefolgt von einer Strategiekrise (32 %) und einer Liquiditätskrise (17 %). Im Verlauf der Krisenentwicklung nimmt der Handlungsdruck auf das Management beständig zu, während der Handlungsspielraum und damit auch die Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats gleichzeitig rapide abnehmen (vgl. Laßmann/Rupp 2011, S. 235).

Für das Eintreten einer Unternehmenskrise können interne und externe Ursachen verantwortlich sein. Externe Ursachen können sein (vgl. Rupp 2011, S. 233f.):

- Marktveränderungen (z. B. geändertes Kundenverhalten, Aufkommen neuer Wettbewerber, Erhöhung der Beschaffungskosten, Wechselkursveränderungen)
- Finanzkrisen (z. B. restriktive Kreditvergabepraxis der Banken)
- Änderung der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Steuergesetzgebung, Exportbeschränkungen, Umweltauflagen, Energiewende)

Empirische Studien belegen, dass für die Mehrzahl der Unternehmenskrisen (bis hin zur Insolvenz) interne (»hausgemachte«) Gründe ursächlich sind (vgl. Laßmann/Rupp 2011, S. 240). Hier steht an erster Stelle das Versagen des Managements (nach einer Untersuchung von Creditreform sind 71,4 % der Insolvenzursachen auf Managementfehler zurückzuführen; vgl. Creditreform, »Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen« 2004,

S. 18). Neben einer unzulänglichen Unternehmensführung, die ihre Ursachen in mangelhafter Qualifikation, unzureichender Information (nicht zuletzt aufgrund fehlender oder unzureichender Controlling- bzw. Risiko-früherkennungssystem vor allem bei Klein- und Mittelständischen Unternehmen), mangelnder Erfahrung und schlechtem Führungsstil hat, sind vor allem Fehlinvestitionen aufgrund falscher Markteinschätzungen zu nennen. Ein weiterer wesentlicher Grund liegt in der unzureichenden Finanzausstattung des Unternehmens.

Die im Rahmen von Restrukturierungen eingeleiteten Maßnahmen können sowohl auf der Kosten- als auch auf der Erlösseite ansetzen, mit möglichen Auswirkungen auf das Produkt- und Dienstleistungsportfolio, die Personalstruktur, die Organisationsstruktur, die Geschäftsprozesse sowie auf die Vermögens- und Finanzierungsstruktur eines Unternehmens. Je nach Krisenursache können auch der Standort von Betrieben (z. B. Betriebsstilllegung, Betriebsverlegung), die rechtliche Verselbstständigung von Betrieben oder Betriebsteilen und/oder deren Verkauf bis hin zur Infragestellung des gesamten Geschäftsmodells mögliche Handlungsoptionen des Managements sein.

Ansatzpunkte für die Bewältigung einer Unternehmenskrise können strategische, operative und finanzwirtschaftliche Maßnahmen sein (vgl. Laßmann/Rupp 2011, S. 241 ff.).

Im Mittelpunkt strategischer Maßnahmen stehen das Produktportfolio und die Organisations- und Führungsstruktur, wobei für die Analyse der Organisations- und Führungsstruktur vor allem das 7-S-Modell von McKinsey geeignet ist. Im Zusammenhang mit dem Produktportfolio geht es um folgende Fragen (vgl. Laßmann/Rupp 2011, S. 242):

- Konzentration auf Kernkompetenzen (mit der Folge des Outsourcens aller Bereiche, die nicht der Kernkompetenz zugeordnet werden),
- Investition in F&E (wenn nicht ausreichend aussichtsreiche Nachfolgeprodukte vorhanden sind),
- Desinvestition (Abstoßen unrentabler Bereiche/Produkte),
- Unternehmenswachstum (organisch oder extern, d. h. durch Zukauf),
- Diversifikation (Aufbau unterschiedlicher Geschäftsfelder/Standbeine)

Strategische Maßnahmen im Zusammenhang mit der Organisations- und Führungsstruktur beziehen sich auf

- Geschäftsbereichs-/Spartenorganisation oder funktionale Organisation
- Profitcenter-/Costcenterkonzepte
- Unterschiedliche Holdingkonzepte (strategische Holding, Finanzholding, operative Holding)
- Zentrale/dezentrale Führungsstruktur

- Anreizsysteme für Führungskräfte (z. B. Aktienoptionspläne)
- Personalentwicklungskonzepte (vor allem auch für Führungskräfteachwuchs)
- Austausch von Führungskräften

Operative Maßnahmen werden in Erfolgs- und Rentabilitätskrisen ergriffen. Sie zielen auf eine kurz- bis mittelfristige Wirksamkeit. Ansatzpunkte sind nicht das gesamte Unternehmen, sondern einzelne (unrentable) Geschäfts- oder Funktionsbereiche (z. B. F&E, Beschaffung, Produktion, Vertrieb). Hier gilt es, Verbesserungspotenziale bezüglich Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und Effektivität (Produktivität) zu identifizieren und zu nutzen. Auch hier stehen der Praxis eine Vielzahl von Analyseinstrumenten zur Verfügung (z. B. Potenzialanalyse, Gemeinkostenwertanalyse, Cero-Base-Budgeting).

Operative Maßnahmen haben vor allem Kostensenkung zum Ziel und beziehen sich daher auf

- Rationalisierung/Personalabbau
- Outsourcing/Near- oder Offshoring
- Tarifflicht
- Flexible Arbeitszeitmodelle (bis hin zur Vertrauensarbeitszeit)

Häufig stellt die Planung der operativen Maßnahmen eine mitbestimmungspflichtige → Betriebsänderung (§§ 111 ff. BetrVG) dar.

Finanzwirtschaftliche Maßnahmen werden in der Liquiditätskrise ergriffen. Sie müssen zur Vermeidung einer Insolvenz kurzfristig wirken. Finanzwirtschaftliche Maßnahmen beziehen sich auf die Sicherung der Liquidität und Stabilisierung der Kapitalbasis (Eigen- und Fremdkapital) durch

- Stillhalteabkommen mit den Gläubigerbanken
- Mobilisierung von zusätzlichem Eigenkapital (zur Vermeidung einer Überschuldung)
- Sales-and-lease-back-Verfahren (Verkauf und Rückmieten von Anlagevermögen)
- Verkauf von Forderungen
- Stundung/Verzicht von tarifvertraglicher Leistung (Urlaubs-, Weihnachtsgeld, Tariferhöhung)

Vom Erfolg dieser Maßnahmen hängt es ab, ob eine Insolvenz vermieden werden kann. Aber auch in einer Insolvenz ist eine Sanierung möglich und im Insolvenzrecht auch ausdrücklich vorgesehen.

Im Rahmen strategischer Entscheidungen kann es auch zum Verkauf von Tochterunternehmen kommen (vgl. hierzu Kap. 4). Für Unternehmen, für die sich keine Käufer finden, bleibt nur die Einstellung der Tä-

tigkeit und evtl. später die →Liquidation. Dazu ist ein entsprechender Gesellschafterbeschluss erforderlich. Die Einstellung der Tätigkeit ist gleichbedeutend mit der Stilllegung des Betriebs, was wiederum als Planung einer Betriebsänderung die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats auslöst. Entscheidend hierfür ist nur die Betriebsschließung; darauf, ob gleichzeitig auch das Unternehmen liquidiert wird, kommt es nicht an. Häufig sparen sich die Gesellschafter diese Prozedur, das Unternehmen auch rechtlich aufzulösen und lassen die Gesellschaft einfach als »leeren Mantel« in der Schublade liegen. Er kann dann ohne große Kosten für weitere Gründungen benutzt werden.

Sonderformen des Verkaufs sind das Management-Buy-Out (MBO) oder – in sehr seltenen Fällen – der Verkauf an die Belegschaft.

Als MBO bezeichnet man die Übernahme eines Unternehmens oder eines Teils davon durch das bisherige Management durch Erwerb. In der Regel werden MBOs nicht nur aus dem Privatvermögen der Geschäftsführer finanziert, sondern unter Zuhilfenahme einer Bank oder anderer Finanzinvestoren. Bei wirtschaftlichen Schieflagen ist es meist so, dass das angestellte Management die Lage des Unternehmens deutlich besser einschätzen kann als externe Investoren oder Sanierer. Daher sind sie in diesen Fällen häufig eher bereit, das Unternehmen zu sanieren und anschließend fortzuführen. Befindet sich das Unternehmen in einer tiefen Krise, kann der MBO auch durch einen einfachen Anteilsübertrag zu einem symbolischen Preis erfolgen. Da die Übernahme eines Unternehmens in der Regel ein hohes finanzielles Engagement abhängig von der Unternehmensgröße erfordert, sind MBO-Transaktionen fast ausschließlich bei kleinen und mittleren Unternehmen zu finden.

In hoffnungslosen Situationen erwägt manchmal die ganze Belegschaft oder ein Teil davon, den Betrieb in eigener Regie fortzuführen. Die sehr hohe Misserfolgsrate derartiger Initiativen macht deutlich, dass eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein muss, damit überhaupt eine Erfolgchance besteht: Als erstes muss die Aussicht bestehen, innerhalb kürzester Frist marktgängige Produkte entwickeln und anbieten zu können. Die technischen Anlagen dürfen nicht überaltert oder verschlissen sein, weil dann die Realisierung des Vorhabens schon allein deshalb ausgeschlossen ist, weil die notwendigen Investitionen nicht zu finanzieren sind. Auch muss die Bereitschaft eines großen Teils der Leistungsträger in der Belegschaft gegeben sein, an dem Versuch mitzuarbeiten. Gerade diese haben aber die besten Arbeitsmarktchancen und sind daher eher geneigt, mit einer Sozialplanabfindung aus dem Unternehmen auszuschcheiden. Auch wenn die zuvor genannten Voraussetzungen gegeben sind, scheitern die

meisten Initiativen an der Finanzierung. Da wegen des Verlustrisikos eine direkte Kapitalbeteiligung der Beschäftigten nicht ratsam ist, kommen hier vor allem die öffentliche Hand im Rahmen von Wirtschafts-, Existenzgründungs- und Mittelstandsförderungsprogrammen, aber auch die bisherigen Anteilseigner (z.B. in Form der unentgeltlichen Überlassung des Anlagevermögens) sowie institutionelle Geldgeber (z.B. Bankkredite gegen entsprechende Sicherheiten) in Betracht. Es gibt auch Fälle, in denen die Beschäftigten ihre Abfindungen ganz oder teilweise zur Eigenkapitalfinanzierung eingesetzt haben. Ein betriebswirtschaftlich fundiertes Fortführungskonzept muss mit Hilfe eines Sachverständigen erarbeitet werden. Als Rechtsform für den übernommenen Betrieb ist die GmbH zu empfehlen, an der ein Belegschaftsverein oder eine Stiftung die Kapitalanteile hält.

Selbst wenn die zuvor beschriebenen Voraussetzungen, die jedes für sich den Charakter eines K.o.-Kriteriums haben, gegeben sind, ist mit weiteren Problemen zu rechnen. In Sanierungsfällen – wie bei der SportPixel GmbH (vgl. Kap. 2) – werden meist nicht alle Beschäftigten übernommen werden können. Wenn Entlassungen nach der vom Kündigungsschutzgesetz geforderten Auswahl nach sozialen Gesichtspunkten ausgesprochen werden, gehen möglicherweise diejenigen, auf die es am meisten ankommt. Häufig müssen die Beschäftigten auch auf einen Teil des Entgelts verzichten, um eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur zu gewährleisten. Der Schritt zur Selbstausbeutung ist dann nicht mehr weit.

Aus all diesen Gründen muss ein solches Konzept eines Betriebs in Arbeitnehmerhand sehr gut überlegt sein. Im Fall der SportPixel GmbH (vgl. Kap. 2) ist vermutlich der Belegschaft von einem solchen Schritt abzuraten, wenn schon das Management, das naturgemäß über bessere Informationen als die Belegschaft verfügt, keinerlei Erfolgsaussichten für eine Unternehmensfortführung zu erkennen vermag.

Die Einstellung der Tätigkeit des Unternehmens und die Betriebsschließung sind aus Sicht der Beschäftigten immer gravierende Schritte mit für viele existenzbedrohenden Folgen. Dennoch kann beides – gerade in Konzernen – notwendig sein, um Schlimmeres zu verhindern. So kann die fortwährende Unterstützung eines defizitären Unternehmens die Substanz der Konzernmutter aushöhlen und diese selber in ihrem Fortbestand bedrohen. Wenn also alle Sanierungsbemühungen bei einem Tochterunternehmen nichts fruchten und sich auch kein Käufer findet – nicht einmal im eigenen Management – dann hat ein solches Unternehmen in unserem Wirtschaftssystem keine Existenzberechtigung, auch wenn die Folgen für die Beschäftigten hart sind. Betriebsräte sind in dieser Situation

schlecht beraten, gegenüber den KollegInnen den Anschein zu erwecken, als hätten sie oder ihre Berater die Zauberformel zur Rettung des Unternehmens. Sie wecken damit falsche Hoffnungen und hindern vielleicht sogar manche Beschäftigte daran, sich konsequent auf die veränderte Lage einzustellen.

Offensichtlich ist auch die SportPixel GmbH ein solches Unternehmen ohne Perspektive.

2.3.2 Rechtlicher Hintergrund

Die zwei wesentlichen Vorgänge um die SportPixel GmbH – also die Einstellung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens und die Einstellung des Betriebs – müssen streng voneinander unterschieden werden, um die daraus folgenden Rechte des Betriebsrats richtig einzuschätzen. Während der Rückzug der SportPixel GmbH aus dem Geschäft ausschließlich eine Angelegenheit auf der Ebene des Unternehmens ist, betrifft die Einstellung der tatsächlichen Tätigkeit die Ebene des Betriebs. Nur bei Letzterem ergeben sich Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats.

Der Unterschied zwischen beiden Vorgängen ist praktisch häufig nicht spürbar, hier aber relativ leicht zu erklären. Wenn die HardSoft GmbH mit ihrem Werben um einen Übernehmer Erfolg gehabt hätte, dann wäre vielleicht Folgendes passiert: Die Beschäftigten machen in denselben Räumen dieselbe Tätigkeit wie bislang auch, aber nicht mehr für die SportPixel GmbH, sondern für das Unternehmen, das als Übernehmer aufgetreten ist. Die SportPixel GmbH dagegen existiert als Tochter der HardSoft GmbH weiter, macht aber entweder gar nichts mehr oder versucht sich mit einem anderen Geschäft zu etablieren. Das Unternehmen existiert also ebenso weiter wie der Betrieb, beide haben aber keine Verbindung mehr zu einander. Der Betrieb gehört jetzt zu einem anderen Unternehmen, der Vorgang, wie er dort hin gelangt heißt → »Betriebsübergang«. Solange wie nichts weiter als dieser Betriebsübergang stattfindet, ist der Vorgang in Sachen »Mitbestimmung« ohne Bedeutung, denn auf der Ebene des Betriebs gibt es keine Veränderung. Dass das auch anders sein kann und häufig ist, wird in Kap. 3.4.1 gezeigt.

Eine Variante hierzu wäre es, wenn sich die HardSoft GmbH nicht nur vom Geschäft der SportPixel GmbH trennt, sondern die gesamte Gesellschaft verkauft. Dann werden lediglich die Gesellschafter ausgetauscht, eine zwar häufig praktisch bedeutsame Entwicklung, aber arbeitsrechtlich ohne Auswirkungen. Die Arbeitgeberin, also das Unternehmen »Sport-Pixel GmbH« bleibt dieselbe wie vorher, gehört jetzt nur jemand anderem.

Ein Vorgang, der sich bei börsennotierten Unternehmen täglich mehrfach vollzieht: Jeder Aktienverkauf ist ein kleiner Inhaberwechsel, löst aber selbstverständlich keine Mitbestimmungsrechte aus.

Veränderungen auf der Ebene des Unternehmens haben allenfalls Informationsrechte des Wirtschaftsausschusses gemäß § 106 BetrVG zur Folge. Da ein Wirtschaftsausschuss aber gemäß § 106 BetrVG nur in Unternehmen mit in der Regel über 100 Beschäftigten eingerichtet werden muss und die SportPixel GmbH davon weit entfernt ist, bestehen diese Rechte hier nicht.

Die Stilllegung eines Betriebs ist zunächst einmal kein rechtlicher, sondern ein praktischer Vorgang: Die Betriebsorganisation wird aufgelöst, die Tätigkeit eingestellt. Das hat allerdings einerseits juristische Folgen und bedarf andererseits juristischer Maßnahmen, um die Angelegenheit abzuwickeln. Die aus Sicht der Beschäftigten relevanten juristischen Maßnahmen sind diejenigen, die ihre eigene Zugehörigkeit zum Betrieb beenden. Das kann entweder eine Versetzung in einen anderen Betrieb sein oder eine Kündigung des Arbeitsvertrags. Die wichtigste juristische Folge besteht darin, dass das Betriebsverfassungsgesetz dem Betriebsrat in dieser Situation bestimmte Mitbestimmungsrechte gibt. Das ist zum einen ein Unterrichtsanspruch, zum anderen das Recht auf Verhandlung eines → Interessenausgleichs und das auf Erzwingung eines → Sozialplanes. Ob diese Rechte bestehen, hängt davon ab, ob eine der Maßnahmen so gravierend ist, dass sie als eine Betriebsänderung gemäß § 111 BetrVG anzusehen ist.

Für die Belegschaft bedeutet die Betriebsschließung den Verlust des Arbeitsplatzes und damit auch für viele Beschäftigte in Unternehmen der IT-Branche zunächst einmal den Weg in die Arbeitslosigkeit. In den meisten Berufsbildern und Branchen ist es eher die Ausnahme, wenn eine Anschlussbeschäftigung noch während der Kündigungsfrist oder unmittelbar im Anschluss daran gefunden wird. Auf diese Folgen hat der Betriebsrat keinen unmittelbaren Einfluss, kann dafür aber mit dem → Sozialplan, der auch gegen den Willen des Arbeitgebers durchsetzbar ist, eine wirtschaftliche Milderung vereinbaren. Wenn solche Beschäftigte dann schnell einen neuen Arbeitsplatz bekommen und noch zusätzlich eine Abfindung mitnehmen können, hat sich die Betriebsänderung für sie sogar gelohnt, auch wenn sie bei dem neuen Arbeitgeber neu anfangen und damit Besitzstände wie Kündigungsschutz usw. aufgeben, die an die Dauer der Betriebszugehörigkeit gebunden sind. Die Regel ist das aber nicht, deshalb darf sich die Dotierung des Sozialplanes auch nicht an diesem glücklichen Ausgängen orientieren, sondern muss den worst case (= den schlimmsten

Fall), nämlich die lang anhaltende Arbeitslosigkeit unterstellen. Wie hierbei mittels der arbeitsmarktpolitischen Maßnahme »→Transfergesellschaft« im Sozialplan auch eine Verbesserung der Chancen zu erreichen ist, wird in Kap. 7 erklärt.

Für den Arbeitgeber geht es vor allem darum, die Kündigungen so abzuwickeln, dass keine unkalkulierbaren Folgekosten in Kündigungsschutzprozessen drohen. Dazu muss er die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Verhandlung von →Sozialplan und →Interessenausgleich beachten und das vorgeschriebene Verfahren bei der anstehenden Massenentlassung einhalten. Das besteht vor allem in der rechtzeitigen Anmeldung des Personalabbaus.