



Christof Balkenhol

Fast überall in Deutschland sind Personalmanager und Betriebsräte zurzeit mit Projekten konfrontiert, in denen einschneidende Kostensenkungen vorbereitet werden. Fast immer beinhalten diese Projekte Vorschläge zum Personalabbau. In vielen Unternehmen sind solche Maßnahmen längst nicht mehr sozialverträglich umzusetzen, sondern gehen mit betriebsbedingten Kündigungen einher. Diese Entwicklung ist nicht mehr auf die krisenerfahrenen Branchen z.B. im Bereich der Metall- und Elektroindustrie beschränkt, sondern trifft auch Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors.

Businessplan statt Sozialplan?

Dr. Christof Balkenhol, Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft matrix, München

Die in den letzten Monaten bekannt gewordenen Personalabbaupläne der deutschen Großbanken und die Krise der Versicherungskonzerne sprechen eine eindeutige Sprache. Neben den Großkonzernen sind aber auch viele mittelständische Versicherungsgesellschaften gezwungen, ihre Organisation zu restrukturieren.

Personalabbau und Schließung einer Niederlassung bei einem Sachversicherer

Vor diesem Hintergrund sah sich auch ein in einem Konzernverbund integriertes Versicherungsunternehmen mit mehreren Niederlassungen in Deutschland in den letzten Monaten gezwungen, bestimmte Versicherungssparten bzw. Produkte aufzugeben. Damit sind ein umfangreicher Personalabbau und die Schließung einer Niederlassung verbunden. Der Gesamtbetriebsrat war von der grundlegenden Notwendigkeit einer Restrukturierung des Unternehmens überzeugt und hat deshalb den ge-

samten Prozess kritisch, aber konstruktiv begleitet. Dabei gab es zu einzelnen vorgeschlagenen Maßnahmen erhebliche Bewertungsunterschiede zwischen Vorstand und Betriebsrat, über die im Zuge eines intensiven Dialogs beraten und verhandelt wurde. Auf dem Weg der anstehenden Interessenausgleichsverhandlungen hat der GBR eine Initiative verankert, um Alternativen zu betriebsbedingten Kündigungen zu prüfen. Dabei wurden nicht nur „klassische Instrumente“ wie z.B. Altersteilzeit, Arbeitszeitflexibilisierung oder Abbau von Überstunden untersucht. Zusätzlich hat der Betriebsrat einen Prozess initiiert, um Möglichkeiten der Verselbstständigung von ganzen Geschäftsbereichen und Perspektiven einer Existenzgründung einzelner Mitarbeiter zu untersuchen.

Betriebsrat fördert unternehmerische Ideen

Der Gesamtbetriebsrat war in Abstimmung mit dem Sprecherausschuss davon überzeugt, dass Potenziale erschlossen werden könnten, um bestehende Geschäftsverbindungen und existierendes Know-how in Unternehmensneugründungen einzubringen. Der Betriebsrat sah in einer entsprechenden Initiative eine realistische Chance, zumindest für einen Teil

der von Abbaumaßnahmen betroffenen Mitarbeiter neue Arbeitsplätze zu schaffen. Um eine systematische Untersuchung möglicher Verselbstständigungsideen und eine fundierte Bewertung der Realisierungschancen zu gewährleisten, hat der Betriebsrat mit Hilfe eines in der Frage von Verselbstständigung erfahrenen Beratungsunternehmens einen mehrstufigen Prozess angestoßen (vgl. Abb. 1), in dem er sich eindeutig auf die Rolle als Prozessinitiator und -moderator festgelegt hat. Die Inhalte waren ausschließlich dem Zusammenspiel zwischen dem eingeschalteten Berater und den Mitarbeitern mit Gründungsideen überlassen. Damit gerät der Betriebsrat nicht in die Gefahr, eine inhaltliche Mitverantwortung für ein mögliches Scheitern von Gründungsvorhaben übernehmen zu müssen.

Mitarbeiterteam gründet neues Consulting- und Serviceunternehmen

Im Zuge dieses Prozesses hat beispielsweise ein Team von acht Mitarbeitern die Idee geprüft, sich mit

Stichworte in diesem Beitrag:

- Betriebsrat
- Verselbstständigung
- Unternehmerische Idee

Abb. 1: In vier Phasen wurden konkrete Unternehmensgründungen geplant (Grobplanung Vorgehensweise)



im Unternehmen vorhandenen Consultingangeboten im Bereich Risikomanagement zu verselbstständigen. Zusätzliche Marktchancen sah das Team in der Erbringung von Serviceleistungen z.B. im Bereich der Produktentwicklung für Versicherungsunternehmen. In vier Stufen wurde die zunächst noch vage unternehmerische Idee zu einem konkreten Unternehmenskonzept weiterentwickelt.

1. Ermittlung Marktchancen: Nach Konkretisierung und Präzisierung des möglichen Dienstleistungsangebotes hat das Gründerteam durch Recherchen und persönliche Gespräche mit potenziellen Kunden die Marktchancen für das Gründungsunternehmen ermittelt. Analysiert wurde auch die Frage der am Markt erzielbaren Preise für die Serviceangebote.

2. Grobe Machbarkeitsplanung: Mit dem ermittelten Marktpotenzial und den in der Gründungsphase geplanten Personalressourcen und Sachkosten wurde ein erster Businessplan erstellt. Die grundlegende Plausibilität der unternehmerischen Idee wurde sichtbar. Gleichzeitig machte dies aber auch sehr deutlich, dass noch erhebliche Anstrengungen zur Absicherung und Ausweitung des Umsatzes erforderlich waren.

3. Detaillierter Businessplan: Das Gründerteam begann intensive Verhandlungen mit dem Arbeitgeber, um in einer zukünftigen Zusammenarbeit Umsatzpotenziale vertraglich zu sichern. Nach Abschluss dieser Verhandlungen wurde ein be-

lastbarer Businessplan erarbeitet, der für die ersten beiden Geschäftsjahre Umsätze, Kosten und Investitionsbedarf beschreibt. Daraus leitet sich der Liquiditätsplan ab.

4. Umsetzung: Die formalen Details zur Unternehmensgründung wurden erarbeitet, darunter die Wahl der Rechtsform, die Vergabe von Gesellschaftsanteilen, die Benennung der Geschäftsführer und die Eigenkapitalausstattung. Auf dieser Basis wurde eine Satzung erarbeitet und der Prozess zur Eintragung der Gesellschaft ins Handelsregister angestoßen.

Die Gründung des Unternehmens war etwa fünf Monate nach dem Start der Initiative durch den Betriebsrat abgeschlossen. Entstanden ist eine GmbH, deren Geschäftsanteile zurzeit von sieben Mitarbeitern gehalten werden. Zu einem späteren Zeitpunkt ist die Aufnahme weiterer Gesellschafter (z.B. als Investoren) geplant. Die ersten Monate der Geschäftsentwicklung waren durchaus erfreulich und geben berechtigte Hoffnung, dass sich ein dauerhaft profitables Unternehmen mit erheblichen Wachstumschancen aufbauen lässt.

Wichtige Erfolgsvoraussetzungen für Verselbständigungen

Die Erfahrung aus ähnlichen Projekten zeigt, dass ein solcher Verselbständigungsprozess nicht der Königsweg zur sanften Umsetzung eines einschneidenden Personalab-

baus ist. Er kann unter bestimmten Bedingungen aber sehr wohl einen sehr sinnvollen Beitrag zur Bewältigung solcher Krisen leisten. Dabei sind vor allem folgende Aspekte zu beachten:

- **Enge Kooperation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat:** Das neue BetrVG sieht ein Initiativrecht des Betriebsrates auf Vorschläge zur Beschäftigungssicherung vor. Wichtiger als diese formale Absicherung ist bei Verselbständigungen die von beiden Seiten getragene Überzeugung, dass ein solcher Prozess Chancen für alle Beteiligten bieten kann. Nur dann ist gewährleistet, dass man für die zwangsläufig auftauchenden Unsicherheiten und Stolpersteine konstruktive und faire Lösungen auch ohne juristisches Fingerhakeln findet.

- **Klare Rolle des Betriebsrates und des Arbeitgebers:** Die Statistik spricht eine eindeutige Sprache – Unternehmensgründungen bergen ein erhebliches Risiko des Scheiterns. Dieses Risiko sollte durch eine professionelle Prozessgestaltung minimiert werden, das verbleibende Restrisiko muss von den zukünftigen Unternehmern getragen werden. Um diesen Zusammenhang nicht zu verwässern, sollten Betriebsrat und Arbeitgeber die inhaltliche Ausgestaltung von Gründungsideen den potenziellen Gründern überlassen.

- **Keine langfristige Abhängigkeit vom Arbeitgeber:** Gründungsideen sind nur dann überzeugend, wenn sie auf mittlere Sicht (spätestens

nach drei Jahren) am Markt auch dann überleben können, wenn sie keine Geschäftsbeziehungen mehr zu ihrem alten „Arbeitgeber“ unterhalten. In der Aufbauphase des neuen Unternehmens ist ein Vertrag mit garantierten Umsätzen sicher eine willkommene und sehr hilfreiche Absicherung. Sie sollte aber nicht zur dauerhaften Überlebensvoraussetzung für das ausgegründete Unternehmen werden.

- **Keine Notgründungen unterstützen:** Erfolgreiche Verselbständigungen brauchen neben einer erkennbaren Marktchance vor allem ein kompetentes Gründerteam mit sowohl fachlicher und betriebswirtschaftlicher Qualifikation wie auch Vertriebs- und Marketingerfahrungen und angemessener Risikobereitschaft. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, wird die Umsetzung der Geschäftsidee sehr schnell in die Sackgasse geraten. Wenn die Angst vor drohender Arbeitslosigkeit die einzige Geschäftsgrundlage einer geplanten Gründung ist, dann sollte ein solcher Gründungsprozess rasch gestoppt werden.

- **Keine Verrechnung von Abfindungsansprüchen:** Beenden Mitarbeiter im Zuge einer Verselbständigung ihr Arbeitsverhältnis, sollten die im Sozialplan vereinbarten Abfindungsbedingungen angewendet werden. Eine Einbringung von Abfindungsansprüchen als Verhandlungsmasse ist zumindest dann problematisch, wenn mehrerer Mitarbeiter die Gründung betreiben und nicht gleichberechtigt als Mitgesellschafter des neuen Unternehmens sein werden.

Alle Beteiligten haben gewonnen

Im geschilderten Fall hat der Verselbständigungsprozess für alle Beteiligten wichtige Vorteile. Das Unternehmen hat sich durch das neu gegründete Unternehmen einen flexiblen Zugriff auf Know-how und Erfahrung gesichert und ist seiner sozialen Verantwortung zum Erhalt von Arbeitsplätzen gerecht gewor-

den. Der Betriebsrat hat in einer schwierigen Situation sehr wichtige Akzente gesetzt, um außerhalb des Unternehmens neue Beschäftigungschancen für die von der Kündigung bedrohten Mitarbeiter zu erschließen. Das Gründerteam hat für sich einen Weg gefunden, in unternehmerischer Eigenverantwortung vorhandene Kompetenzen in marktgängige Dienstleistungen umzuwandeln. Auf manche lieb gewonnene Gewohnheit aus ihrem Leben als Angestellte in einem Konzern haben die Gründer in ihrem eigenen Unternehmen inzwischen verzichtet – auch auf die Wahl eines Betriebsrates.

*Autorenkontakt:
Christof.Balkenhol@t-online.de*

Kurzfassung

Die gegenwärtige Konjunkturschwäche hat in vielen Unternehmen umfangreiche Maßnahmen zum Personalabbau initiiert. Management und Betriebsräte suchen verstärkt nach Möglichkeiten, Personalanpassung nicht nur durch Sozialpläne und Abfindungsregelungen zu bewältigen. Als eine Option kommt hier eine systematische Untersuchung von Gründungs- und Verselbständigungspotenzialen in einem Unternehmen in Frage. Das Projektbeispiel aus einem Versicherungsunternehmen zeigt eine vom Betriebsrat angeregte, erfolgreiche Verselbständigungsinitiative.