

# Ende der Laufzeit?

**STILLEGUNG** *Die Einstellung eines Geschäftsbetriebs ist für Beschäftigte und Betriebsräte mit einschneidenden Konsequenzen verbunden. Unsere Experten beleuchten, welche das sind.*

VON CHRISTOF BALKENHOL UND HENDRIK STEINHAUS

**A**uf den ersten Blick fällt es schwer, Gemeinsamkeiten zwischen dem Atomkraftwerk Neckarwestheim in Baden-Württemberg, einer Galeria-Kaufhof-Filiale im Ruhrgebiet und einer inhabergeführten Bäckerei im Erzgebirge auszumachen. Die Verbindung besteht in der schmerzhaften Gewissheit, dass in allen drei Beispielen der Geschäftsbetrieb eingestellt wurde bzw. auf absehbare Zeit eingestellt werden soll. In den kommenden Jahren sind vermehrt Anlässe zu erwarten, die zu einer Einstellung des Geschäftsbetriebs an einem einzelnen Standort oder für ein gesamtes Unternehmen führen können. Für betroffene Belegschaften und für deren Betriebsratsgremien ist ein solcher Prozess regelmäßig mit erheblichen Belastungen verbunden.

## Beendigung der Aktivitäten im Wirtschaftskreislauf

Wenn ein Management die Einstellung des Geschäftsbetriebs in Erwägung zieht, wird in einem solchen Szenario die aktive Teilnahme eines Unternehmens oder Betriebs am Wirtschaftskreislauf planmäßig beendet. Dabei werden die Erstellung und der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen ebenso beendet wie auch sämtliche Leistungs- und Vertragsbeziehungen zu Lieferanten. Die Beendigung der aktiven Teilnahme führt nicht zwangsläufig zu einer Auflösung des Unternehmens etwa durch Liquidation. Betriebsstilllegungen führen aber regelmäßig zu einer Beendigung aller oder zumindest fast aller Arbeitsverhältnisse der Beschäftigten eines Betriebs. Ein Fortbestand der rechtlichen Hülle eines Unternehmens ist also trotz Einstellung des Geschäftsbetriebs ohne weiteres möglich, etwa um bestehendes Be-

triebsvermögen wie Immobilien oder Grundstücke zu verwalten oder bestehende Altersteilzeitverträge mit Beschäftigten in der passiven Phase der Altersteilzeit abzuwickeln. Dieses Fortbestehen des Unternehmens ist aber nur in seltenen Fällen mit einer Perspektive zur Weiterbeschäftigung für (wenige) Arbeitnehmende verbunden und daher für Belegschaft und Betriebsrat regelmäßig mit einschneidenden Konsequenzen verbunden.

## Unterschiedliche Anlässe

Die Einstellung des Geschäftsbetriebs ist eine sehr weitreichende unternehmerische Entscheidung, die in der Praxis aus unterschiedlichen Anlässen geprüft wird. In einigen Fällen erzwingen regulatorische Vorgaben die Beendigung einer Geschäftstätigkeit, weil die für die Aufrechterhaltung des Betriebs notwendigen rechtlichen Voraussetzungen nicht mehr bestehen. Beispiele dafür sind die Stilllegung von Kernkraftwerken 2023 oder die langfristig geplante Stilllegung von Betrieben im Kohlebergbau durch das im Bundestag 2020 beschlossene Kohleausstiegsgesetz. Ein weiterer Anlass zur Einstellung des Geschäftsbetriebs kann die fehlende Fortführungsperspektive im Generationenwechsel bei eigentümergeführten Unternehmen sein. Im Beispiel der Bäckerei im Erzgebirge steht keine Nachfolge bereit, die die unternehmerische Führung dieses Betriebs übernehmen will. Nach einer aktuellen Befragung der staatlichen Förderbank KfW suchen bis zum Ende des Jahres 2026 rund 560.000 der insgesamt etwa 3,8 Millionen mittelständischen Unternehmen eine Nachfolge. Etwa 190.000 von ihnen, so das Ergebnis, planen, ohne eine Nachfolgeregelung aus dem Markt auszuscheiden. Der dritte und häufigste Anlass

## DARUM GEHT ES

1. In diesem Jahr sind vermehrt Anlässe zu erwarten, die zu einer Einstellung des Geschäftsbetriebs von Unternehmen führen werden.
2. Für betroffene Belegschaften und für deren Betriebsrat ist ein solcher Prozess mit erheblichen Belastungen verbunden.
3. Wegen der massiven Tragweite beabsichtigter Schließungen sollten Betriebsräte neben fachanwaltlicher Begleitung auch die Unterstützung der im Betrieb vertretenen Gewerkschaft organisieren.



Im Jahr 2023 haben bis Ende August mehr als 40 Unternehmen im Einzelhandel Insolvenzanträge gestellt

für eine Einstellung des Geschäftsbetriebs in einem marktwirtschaftlichen System ist die fehlende wirtschaftliche Tragfähigkeit eines Geschäftsmodells, wie etwa das Beispiel der genannten Kaufhof-Warenhausfiliale im Ruhrgebiet illustriert. Das Insolvenzverfahren von Galeria Karstadt Kaufhof gibt einen Hinweis auf die Bedrohung des über viele Jahrzehnte etablierten Geschäftsmodells »Warenhaus«. In den kommenden Jahren besteht die Gefahr, dass die Zahl solcher Stilllegungen aufgrund auslaufender Tragfähigkeit bestehender Geschäftsmodelle deutlich ansteigen wird.

### Wachsende Zahl zu erwarten

In den vergangenen Jahren wurde unter dem Stichwort »Transformation« intensiv über notwendige, grundlegende Veränderungen in der Art des Wirtschaftens diskutiert. Die großen Themen Digitalisierung, Dekarbonisierung und Demografie zwingen Unternehmen, ihre erprobten Geschäftsmodelle zu überprüfen und grundlegend anzupassen. Das Ausmaß der Veränderungen wird exemplarisch sowohl im Einzelhandel wie auch in der Automobilindustrie sichtbar. Der stationäre Einzelhandel kämpft seit über zehn Jahren mit grundlegenden Veränderungen im Verbraucherverhalten und einer massiven Verlagerung von Einkäufen auf digitale Verkaufskanäle. Zahlreiche Insolvenzverfahren bei Modehändlern geben Hinweise, dass viele etablierte Geschäftsmodelle etwa in der Textil- und Modebranche nicht mehr funktionieren. Im Jahr 2023 haben bis Ende August mehr als 40 Unternehmen dieser Branche Insolvenzanträge gestellt, u.a.

Peek und Cloppenburg Düsseldorf, Hallhuber, und die Schuhhandelsketten Görtz, Reno und Salamander. Auch in der Automobilindustrie setzen die fortschreitende Elektrifizierung und der absehbare Ausstieg aus der Verbrennertechnologie die Geschäftsgrundlage vieler etablierter Unternehmen in der Zulieferindustrie erheblich unter Druck. Der Veränderungsdruck manifestiert sich in zahlreichen Insolvenzverfahren, in jüngster Zeit etwa bei Rüster, Borgers oder Allgeier. Sowohl im Handel als auch in der Automobilwirtschaft ist davon auszugehen, dass es im kommenden Jahrzehnt verstärkt zu Einstellung von Geschäftsbetrieben und Betriebsstilllegungen kommen wird, weil Unternehmen nicht in der Lage sind, ihr Produktportfolio und ihr Produktionsprogramm wettbewerbsfähig zu verändern. In der gegenwärtigen Diskussion um die langfristigen Kosten der Energieversorgung in Deutschland wird immer wieder die Warnung vor einer Deindustrialisierung durch die Abwanderung energieintensiver Unternehmen laut. In der Konsequenz könnte eine solche Deindustrialisierung vermehrt zu Betriebsschließungen in energieintensiven Branchen wie etwa Chemie-, Stahl- und Glasproduktion führen.

### Betriebsstilllegung ist Betriebsänderung

Nach § 111 BetrVG hat in Unternehmen mit in der Regel mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmenden der Unternehmer den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten. Die Einstellung des Geschäftsbetriebs stellt eine Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG dar. Bei Betriebsänderungen muss der Arbeitgeber mit dem zuständigen Betriebsrat oder dem Gesamtbetriebsrat also Verhandlungen zum Abschluss eines Interessenausgleichs- und Sozialplans aufnehmen. Der Betriebsrat kann sich dabei auf alle Mitbestimmungsrechte im Rahmen eines Interessenausgleichs- und Sozialplanverfahrens stützen. Betriebsräte, die in ihrem Unternehmen mit der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder einer Betriebsstilllegung rechnen, sollten sich frühzeitig und umfassend mit Ablauf eines solchen Verfahrens beschäftigen. In zahlreichen Beiträgen der AiB

<sup>1</sup> Vgl. zuletzt dazu AiB 5/2023 ab Seite 8.

sind diese Abläufe und die einschlägigen Mitbestimmungsrechte ausführlich dargestellt.<sup>1</sup> Im Folgenden soll sich der Blick auf einige Besonderheiten beschränken, die sich aus der Einstellung des Geschäftsbetriebs ergeben.

### Besondere Verhandlungsbedingungen

Verhandlungen zu Interessenausgleichen und Sozialplänen stellen Interessenvertretungen regelmäßig vor Herausforderungen, weil mit den vom Arbeitgeber geplanten Maßnahmen Nachteile für die Beschäftigten verbunden sind. Bei drohender Einstellung des Geschäftsbetriebs wird diese grundsätzliche Anspannung allerdings noch erheblich verschärft:

### Alle verlieren ihren Arbeitsplatz

Während bei »normalen« Interessenausgleichen und Sozialplänen in der Regel nur ein Teil der Belegschaft von den Maßnahmen betroffen ist, mündet eine Betriebsstilllegung fast immer in der Beendigung der Beschäftigungsverhältnisse für alle Arbeitnehmende. Das schließt ausdrücklich auch die Betriebsratsmitglieder ein. Die mit der Verhandlung betrauten Betriebsrätinnen und Betriebsräte sind von der geplanten Maßnahme unmittelbar betroffen und verlieren ebenfalls ihren Arbeitsplatz

### Eingeschränkte Dotierung des Sozialplans

Die Einstellung der Geschäftstätigkeit ist eine finale Entscheidung im Lebenszyklus eines Unternehmens. Es gibt keine wirtschaftliche Zukunftsperspektive und damit auch für beide Verhandlungsparteien keine Veranlassung, mit Blick auf zukünftige Perspektiven im Rahmen der Verhandlungen Zugeständnisse zu machen. Das macht sich auf Arbeitgeberseite häufig bemerkbar bei der Dotierung der Sozialpläne.

### Geringe Chance Stilllegungen zu verhindern

Wenn der Arbeitgeber den Betriebsrat über eine geplante Stilllegung unterrichtet, sind in der Regel im Vorfeld mögliche Alternativen wie etwas Restrukturierung oder Verkauf geprüft und im Entscheidungsprozess wieder verworfen worden. Auch wenn die Ergebnisse dieser Entscheidungsprozesse aus Betriebsratsicht

oft keineswegs überzeugend abgeleitet sind, besteht in der Praxis nur eine geringe Chance, die Stilllegung abzuwenden. Vielfach münden die Verhandlungen in einer Einigungsstelle, weil die Arbeitgeberseite einem engen Zeitplan folgt und kaum bereit ist, über mögliche Alternativen ernsthaft zu beraten und zu verhandeln. Mit dem Hinweis auf fehlenden Einigungswillen bei Betriebsräten sucht man dann über ein Einigungsstellenverfahren zügig die Grundlage für eine rechtssichere Umsetzung der geplanten Beendigung der Geschäftstätigkeit. Die genannten Faktoren verengen die strukturellen Rahmenbedingungen in den Verhandlungen erheblich und führen vielfach auch zu einer sehr hohen persönlichen Belastung für die mit der Verhandlung betrauten Betriebsratsmitglieder.

### Risiko Insolvenz

Zusätzlich erschwert werden Planungen zur Einstellung des Geschäftsbetriebs durch mögliche Insolvenz-Szenarien. Diese bestehen konkret immer dann, wenn die Stilllegung mit dem Betriebsrat verhandelt wird, nachdem bereits ein Insolvenzverfahren eröffnet wurde. In diesem Fall sind die Besonderheiten und Einschränkungen zu beachten, die sich aus dem Insolvenzrecht, z. B. mit Blick auf die Begrenzung des Sozialplanvolumens, ergeben.<sup>2</sup> Aber auch wenn die Verhandlung der Stilllegung in einem solventen Zustand des Unternehmens erfolgt, besteht die Gefahr, dass das Unternehmen im Zuge der Stilllegung nicht in der Lage ist, sämtliche bis zum endgültigen Abschluss dieser Stilllegung bestehenden bzw. zusätzlich entstehenden Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen, weil diese Verpflichtung nicht durch entsprechende Vermögenswerte gedeckt sind. In diesem Fall droht im Zuge der Abwicklung ein Abrutschen in die Insolvenz. In Verhandlungen zur Einstellung des Geschäftsbetriebs wird der Hinweis auf tatsächliche oder auch nur behauptete Insolvenzrisiken arbeitgeberseitig auch deshalb ins Feld geführt, um niedrige Sozialplanabfindungen zu begründen. Für den Betriebsrat ist es selbst mit Unterstützung externer Sachverständiger dabei oft nur eingeschränkt möglich, ein latentes Insolvenzrisiko verlässlich zu bewerten. Diese Unsicherheit erweist sich in der Praxis als zusätzliche Hypothek, weil das Damoklesschwert einer Insolvenz über den Verhandlungen schwebt.



### AIB AUF DIE OHREN

Wie ein Personalabbau ohne Kündigungen im Interesse der Beschäftigten ablaufen kann, erfahrt ihr vom GBR- und KBR-Vorsitzenden Uwe Tschäge im AiB Audio – Podcast für erfolgreiche Betriebsratsarbeit.  
[www.bund-verlag.de/aktuelles-podcast-personalabbau-ohne-kundigung-.html](http://www.bund-verlag.de/aktuelles-podcast-personalabbau-ohne-kundigung-.html)

## Erfolgreich gegen Kündigungen



Däubler / Deinert (Hrsg.)

### KSChR – Kündigungsschutzrecht

Kommentar für die Praxis  
 12., aktualisierte Auflage  
 2024. 2.438 Seiten, gebunden  
 inklusive Zugang zur Online-Ausgabe  
 Subskriptionspreis bis drei Monate nach  
 Erscheinen: ca. € 198,- | Danach: ca. € 248,-  
 ISBN 978-3-7663-7299-4  
 Erscheint Januar 2024

[bund-shop.de/7299](http://bund-shop.de/7299)



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

## GUT ZU WISSEN

## Fünf Tipps für die Praxis

### ► Information über die rechtlichen

#### Grundlagen und Möglichkeiten gewinnen.

Wenn der Arbeitgeber die Einstellung des Geschäftsbetriebs plant, muss er den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend informieren und konsultieren. Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei der Aufstellung eines Sozialplans, der die Folgen der Schließung für die Beschäftigten mildern soll. Außerdem kann der Betriebsrat versuchen, einen Interessenausgleich zu verhandeln, der die Schließung vermeidet, verzögert oder einschränkt.

### ► Offen und transparent mit der Belegschaft kommunizieren.

Die Einstellung des Geschäftsbetriebs löst bei den Beschäftigten Ängste, Sorgen und Unsicherheiten aus. Der Betriebsrat sollte daher regelmäßig und ehrlich über den Stand der Dinge informieren.

### ► Unterstützung von externen Experten anfordern.

Die Einstellung des Geschäftsbetriebs ist ein komplexer und anspruchsvoller Prozess, der viel Fachwissen und Verhandlungsgeschick erfordert. Der Betriebsrat sollte daher nicht

zögern, sich von externen Experten wie Gewerkschaften, Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern oder Beratern unterstützen zu lassen.

### ► Beschäftigten Beratung und Hilfe anbieten.

Die Einstellung des Geschäftsbetriebs bedeutet für die Beschäftigten einen tiefen Einschnitt in ihrem beruflichen und persönlichen Leben. Der Betriebsrat sollte daher den Beschäftigten Beratung und Hilfe anbieten, zum Beispiel bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz, bei der Bewältigung von finanziellen oder psychischen Belastungen, oder bei der Nutzung von Qualifizierungs- oder Umschulungsangeboten.

### ► Für sich selbst und Kolleginnen und Kollegen im Betriebsrat sorgen.

Der Betriebsrat sollte in dieser stressigen Situation auch für sich selbst und seine Kolleginnen und Kollegen im Betriebsrat sorgen, zum Beispiel indem er sich Zeit für den Austausch und die Reflexion nimmt, sich Anerkennung und Wertschätzung gibt, und sich bei Bedarf professionelle Hilfe sucht.

## Öffentlichkeit organisieren

Die Darstellungen zeigen, dass die für Beschäftigte und Betriebsräte ohnehin bestehenden Anstrengungen und Belastungen eines Interessenausgleichs- und Sozialplanverfahrens im Falle einer drohenden Einstellung des Geschäftsbetriebs deutlich erhöht sind. Aufgrund der massiven Tragweite sollten Betriebsräte in diesen Fällen neben fachanwaltlicher Begleitung auch die Unterstützung der im Betrieb vertretenen Gewerkschaft organisieren. Gemeinsam mit Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern ist dann zu erörtern, ob und in welcher Form Öffentlichkeit gegen die drohende Schließung organisiert werden kann. Eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit kann ausnahmsweise sogar dazu führen, dass die Stilllegungs-

entscheidung durch den Arbeitgeber rückgängig gemacht wird. Sie leistet aber fast immer einen wichtigen Beitrag, die Verhandlungsbereitschaft der Arbeitgeber bei der materiellen Ausstattung des Nachteilsausgleichs deutlich zu mobilisieren. ◀



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



**Hendrik Steinhaus,**  
(Matrix GmbH, München),  
berät Betriebsräte in  
betriebswirtschaftlichen Fragen.  
[h.steinhaus@matrixpartner.de](mailto:h.steinhaus@matrixpartner.de)

<sup>2</sup> Vgl. dazu AiB 9/2020, S. 14 ff.: »Ans Eingemachte«: Beitrag von Dr. Thomas Koeppen zu »Besonderheiten beim Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen im Insolvenzfall«.