

# Infoline **BERATER**

## SPECIAL RESTRUKTURIERUNG



*Dr. Roland Eckert, Professor für Betriebswirtschaftslehre am Campus Stuttgart der EBC Hochschule*

## „Restrukturierung als permanente Aufgabe verankern“

**Die klassischen Restrukturierungsprogramme reichen in der heutigen Zeit des Hyperwettbewerbs nicht mehr aus, sagt Prof. Dr. Roland Eckert, Professor für Betriebswirtschaftslehre am Campus Stuttgart der EBC Hochschule.**

*Herr Prof. Dr. Eckert, der Druck auf die Unternehmen hat etwas nachgelassen, 2014 ging es wirtschaftlich besser, die Sanierungsberater hatten weniger zu tun. Wie sehen Sie die Lage, ist nach der Restrukturierung vor der Restrukturierung?*

**Eckert:** Es ist richtig, dass die Anzahl der Insolvenzen in den letzten Jahren kontinuierlich zurückging. Das bestätigen die bekannten Statistiken und Branchenanalysen. Dies bedeutet aber nicht unbedingt, dass auch die insolvenznahen Sanierungs- und Restrukturierungsfälle abgenommen haben. So gewinnt man in Gesprächen mit Mitarbeitern von Corporate Workout-Abteilungen der Banken durchaus den Eindruck, dass sich der Arbeitsumfang 2014 nicht reduziert hat. Offenbar zeigen sich hier in den Zahlen der Unternehmen zunehmend die Folgen falscher Managemententscheidungen aus der Zeit der Finanz- und Wirtschaftskrise.

Betrachtet man diese insolvenznahen Sanierungsfälle, dann kann man durchaus noch immer sagen, dass nach der Restrukturierung vor der Restrukturierung ist. Für Sanierungsfälle war und ist es noch immer sehr schwierig, nach der Krise wieder eine erfolgreiche und stabile Unternehmenssituation zu erreichen.

*Der Begriff „Restrukturierung“ wird häufig mit Krise, Einsparungen und Entlassungen assoziiert. Teilen Sie diese Sichtweise? Oder sollte Restrukturierung eher als permanenter Anpassungsprozess begriffen werden?*

**Eckert:** Sie haben Recht, dass der Begriff der Restrukturierung häufig mit Krise, Einsparungen und Entlassungen in Verbindung gebracht wird. Dies hängt häufig damit zusammen, dass Unternehmen erste Signale einer strategischen Krise oder einer beginnenden Ergebniskrise nicht erkennen, falsch einschätzen oder die notwendigen Maßnahmen zu zaghaft angehen. Zu einem späteren Zeitpunkt der Krise – wir sprechen hier von einer fortgeschrittenen Ergebnis- und Liquiditätskrise – stehen einem Unternehmen dann nur noch vergleichsweise wenige Optimierungshebel wie beispielsweise Kosteneinsparungen bei den Sachkosten oder

eben der genannte Personalabbau zur Verfügung. Deshalb wäre es natürlich besser, Restrukturierung als vorausschauende und permanente Aufgabe im Unternehmen zu verankern. Dies ist jedoch einfacher gesagt als getan. Restrukturierung hat in der bekannten Sicht immer mit einer sogenannten „Burning Platform“ zu tun. „Burning Platform“ bedeutet, dass die notwendige Restrukturierung mit dem Hinweis auf eine „letzte Chance“ begründet wird. Es ist aber fraglich, ob es einem Unternehmen gelingt, diese „Burning Platform“ und den damit notwendigen Veränderungsdruck über einen längeren Zeitraum glaubwürdig aufrecht zu erhalten.

*Ein Unternehmen sollte also mit der Restrukturierung nicht so lange warten, bis es brennt?*

**Eckert:** Richtig. Ich sehe hier die Notwendigkeit, ein Restrukturierungsprogramm möglichst frühzeitig zu initiieren. Dies hat jedoch Auswirkungen auf die Gestaltung des Programms: Während die klassische Restrukturierung in der insolvenznahen Situation richtigerweise die gemeinsame „Burning Platform“ und standardisierte Optimierungshebel in den Mittelpunkt stellt, muss in einer früheren Phase einer Unternehmenskrise die identifizierte Bedrohung viel stärker auf die einzelnen Defizit- bzw. Fokusbereiche kommunikativ und auch inhaltlich angepasst werden.

Meine eigenen Forschungsergebnisse zeigen in diesem Zusammenhang, dass die verschiedenen Programme letztendlich hinsichtlich der Schwerpunkte, der Programmkoordination, der Art und Weise, wie die Mitarbeiter mobilisiert werden müssen oder auch der Kommunikationsstrategie angepasst werden müssen. Nur durch die richtige Ausgestaltung eines Programms können die richtigen Impulse situationsbezogen gesetzt werden.

*Die Dynamik des Wettbewerbs – Stichworte: Digitalisierung, unerwartet auftretende Wettbewerber – stellt bewährte Geschäftsmodelle immer öfter in Frage. Was ändert sich dadurch für Unternehmen mit Blick auf den Restrukturierungsbedarf und darauf, wie Sie Restrukturierungen angehen sollten?*

**Eckert:** Das Thema Geschäftsmodell hat in den letzten Jahren tatsächlich einen Hype erfahren und zu einer extrem breiten Auslegung des Begriffs geführt. Viele sprechen allgemein von Geschäftsmodell ohne zu sagen, ob es um das strategische, das operative oder beispielsweise das technologische Geschäftsmodell geht. Bringt man die klassische

Restrukturierung mit dem Thema Geschäftsmodell in Verbindung, so kann man feststellen, dass die klassischen Restrukturierungshebel insbesondere auf das operative Geschäftsmodell, das sogenannte Operating Business Model, einwirken. Die Dynamik des Wettbewerbs – beispielsweise durch das Auftreten von Wettbewerbern mit neuen strategischen Geschäftsmodellen – wird nun aber zunehmend dazu zwingen, im Rahmen einer Unternehmensrestrukturierung auch das strategische Geschäftsmodell kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern. Damit erweitert sich ganz klar der Restrukturierungsfokus, da das strategische Geschäftsmodell die wesentliche Basis des zukünftigen Unternehmenserfolgs darstellen wird.

*Heißt das, dass herkömmliche Restrukturierungsprogramme angesichts des „Hyperwettbewerbs“, wie diese neue Dimension des Wettbewerbs auch genannt wird, zu kurz greifen?*

**Eckert:** Die klassischen Restrukturierungsprogramme mit Fokus auf das Operating Business Model werden im Zeitalter des Hyperwettbewerbs nicht mehr ausreichen, um Unternehmen nachhaltig zu verbessern. Die bekannten Kostensenkungsmaßnahmen und die ergänzenden Maßnahmen zur strategischen Neupositionierung müssen zunehmend durch Maßnahmen ergänzt werden, die der Weiterentwicklung des strategischen Geschäftsmodells dienen. Ich spreche hierbei gerne vom Business Model Prototyping.

*Wenn die Dynamisierung des Wettbewerbs immer öfter Überraschungen bringt und Strategien geändert werden müssen – woran soll ein Unternehmen eine Restrukturierung dann überhaupt ausrichten?*

**Eckert:** Erfolgreiche Restrukturierungen wurden in der Vergangenheit im Allgemeinen mit dem bekannten V-Modell beschrieben. Im V-Modell ging es darum, zunächst die Kosten zu senken und im Anschluss das Krisenunternehmen mit optimiertem Produkt- und Kundenportfolio neu strategisch zu positionieren. Die zunehmende Dynamisierung des Wettbewerbs sorgt aber nun dafür, dass die Strategie – die strategische Positionierung eines Unternehmens und seine Differenzierung zum Wettbewerb – selbst schneller unter Druck gerät und deshalb regelmäßig überprüft und gegebenenfalls verändert werden muss. Konkret heißt das: Das zukünftige strategische Geschäftsmodell – also die strategische Kompetenz, die strategischen Prozesse, das Markenimage sowie dessen Möglichkeiten oder Begrenzungen und der Kundennutzen – muss zum zusätzlichen Fixpunkt der Restrukturierung werden. Es gilt also, die klassische Restrukturierungsperspektive um den Blick auf das strategische Geschäftsmodell zu erweitern.

*Für längerfristige Planungen lassen sich strategische Szenarien entwickeln. Im Falle einer Restrukturierung muss sich ein Unternehmen jedoch für ein Szenario entscheiden. Steigt hier nicht das Risiko, bei der Restrukturierung aufs falsche Pferd zu setzen? Wie kann man diesem Risiko begegnen?*

**Eckert:** Gerade in der Finanz- und Wirtschaftskrise scheint die Szenariotechnik wieder an Bedeutung gewonnen zu haben. Um auf die verschiedenen

möglichen Entwicklungen vorbereitet zu sein, analysieren Unternehmen vorab verschiedene wahrscheinliche Szenarien und bauen sogenannte Szenariobibliotheken auf. Dies geht über die allgemein bekannte Unterscheidung zwischen Best Case-, Base Case- und Worst Case-Szenarium deutlich hinaus. Möchte man diese Modelle auf einen konkreten Sanierungs- oder Restrukturierungsfall übertragen, muss man zunächst feststellen, in welcher Krisensituation – strategische Krise, Ergebniskrise, Liquiditätskrise – sich das betrachtete Unternehmen befindet und wie viel Reaktionszeit noch zur Verfügung steht: Ist die Ergebnis- und Liquiditätskrise bereits weit fortgeschritten, bestehen im Allgemeinen nicht mehr so viele Freiräume.

Damit verbunden ist natürlich ein erhöhtes Risiko, dass sich das letztlich mögliche Restrukturierungsszenario im Laufe der Implementierung als schwer umsetzbar herausstellt. In der aktuellen Restrukturierung der Weltbild-Verlagsgruppe scheint sich diese Situation – verfolgt man die Medienberichte – derzeit so darzustellen. Als Konsequenz kann man für Unternehmen eigentlich nur ableiten, bei den ersten Anzeichen möglicher Veränderungen im Wettbewerbsumfeld – neue Wettbewerber mit anderer strategischer Differenzierung und/oder mit einem anderen strategischen Geschäftsmodell – die Situation kritisch zu analysieren. In dieser relativ frühen Phase einer beginnenden Krise kann der Aufbau einer Szenariobibliothek durchaus noch sinnvoll sein.

*Wie kann ein Unternehmen in der zunehmend verschärften Wettbewerbssituation Warnzeichen rechtzeitig erkennen und früh genug Gegenmaßnahmen ergreifen? Genügt hierfür das klassische Controlling oder bedarf es dazu anderer Instrumente?*

**Eckert:** Gegenüber dem bisherigen Wettbewerb zeichnet sich der Hyperwettbewerb durch zwei Veränderungen aus: Zum einen wird der traditionelle Branchenwettbewerb durch einen Wettbewerb zwischen branchenübergreifenden Wettbewerbsarenen ergänzt.

Zum anderen wird die Bedeutung des strategischen Geschäftsmodells für den Unternehmenserfolg deutlich zunehmen. Diese Veränderungen bringen es mit sich, dass die Instrumente des klassischen Controllings für die zukünftigen Herausforderungen nicht mehr ausreichen werden – was natürlich nicht heißt, dass die bisherigen Instrumente ihre Bedeutung verlieren. Hinzukommen werden zukünftig jedoch auch Methoden, mit denen die Wettbewerber nicht nur im Branchenumfeld, sondern auch in den möglichen Wettbewerbsarenen proaktiv analysiert werden können. Das Controlling wird sich zunehmend dem Vergleich und der Analyse der strategischen Geschäftsmodelle der Wettbewerber in der eigenen Branche, aber auch der Analyse der strategischen Geschäftsmodelle der Wettbewerber in den relevanten branchenübergreifenden Wettbewerbsarenen zuwenden müssen.

*Erster Reflex in der Krise ist häufig: Überleben sichern, Kosten einsparen, Personal abbauen. Was raten Sie einem Unternehmen, damit es in dieser Situation strategisch richtig handelt und nicht seine Zukunft verspielt?*

**Eckert:** Bei vielen Unternehmen in einer insolvenznahen Krisensituation geht es aufgrund fehlender Zeit und fehlender Ressourcen häufig wirklich nur noch um die Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen – eben darum, das Überleben kurzfristig zu sichern. Verfügt ein Unternehmen hingegen noch über ausreichend Zeit und Ressourcen, sollte es zumindest ein stärkeres Gewicht auf die zukünftige strategische Positionierung und Differenzierung legen.

Doch wie gesagt: Im Zeitalter des Hyperwettbewerbs ist auch das nicht mehr ausreichend. Somit kann dem Management nur geraten werden, bei ersten Anzeichen einer Krise nicht nur die strategische Positionierung, die strategische Differenzierung und die operativen Kennzahlen zu analysieren, sondern ein besonderes Augenmerk auch auf das strategische Geschäftsmodell zu legen.

## Inhalt SPECIAL RESTRUKTURIERUNG

### Restrukturierung unter neuen Vorzeichen

Interview mit Falco Weidemeyer,  
Partner von Roland Berger Strategy Consultants 3

### „Den Mitarbeitern ein Licht am Ende des Tunnels zeigen“

Interview mit Max Scholz, Managing Director, goetzpartners 4-5

### Eine unterschätzte Chance: Sanierung unter Insolvenzschutz

Interview mit Robert Buchalik,  
Partner des Beratungsunternehmens Buchalik Brömmekamp 6

### Restrukturierung einer Tochtergesellschaft in Frankreich

Interview mit Dr. Christophe Kühl, Epp & Kühl Avocats Rechtsanwälte 7

cks media GmbH, 69124 Heidelberg, www.cks-media.de, cks@cks-media.de

# Restrukturierung unter neuen Vorzeichen

**Wer heute kompetent ein Unternehmen restrukturieren will, muss mehr als nur Kosten und Personal betrachten. Erfolgreiche Restrukturierung bedeutet, schnell ein überzeugendes und tragfähiges neues Geschäftsmodell zu finden. Wie sich die Anforderungen an Restrukturierungen geändert haben und was dies für Unternehmen bedeutet, erläutert im Interview Falco Weidemeyer, Partner von Roland Berger Strategy Consultants.**

*Herr Weidemeyer, Restrukturierungen und die Rettung von Unternehmen zählen seit vielen Jahren zu den Kernaufgaben von Roland Berger. Wenn Sie einmal zurückblicken: Wie haben sich die Anforderungen an Restrukturierungen in den letzten 10 bis 20 Jahren geändert?*

**Weidemeyer:** Das Marktumfeld hat sich stark verändert, ist unsicherer und volatil geworden. Außerdem haben sich die Finanzierungsformen in den vergangenen Jahren geändert. Wurden Firmen früher vorwiegend über Bankkredite finanziert, so sind sie heute immer öfter gezwungen, auch auf alternative Finanzierungsformen zurückzugreifen. Dadurch sind Kapitalstrukturen und Stakeholder Management viel komplexer geworden. Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen haben sich in Deutschland geändert. So bietet das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) zwar Chancen, führt aber zunächst zu Fragen, unter anderem in der Antragstellung. Im Allgemeinen stellen wir fest, dass sich der Restrukturierungsfokus verschoben hat. Setzten angeschlagene Firmen in den 90er Jahren vor allem auf Kostensenkung und in den 2000ern zusätzlich auf Bilanzoptimierung, so liegt der Fokus heute auf Geschäftsmodellen und strategischer Nachhaltigkeit. Dies zeigt auch unsere aktuelle Restrukturierungsstudie.

*Was bedeuten diese Veränderungen für die Unternehmen? Was hat sich mit Blick auf das Thema „Restrukturierung“ dadurch verändert?*

**Weidemeyer:** Der Druck auf die Unternehmen ist in verschiedenen Bereichen gestiegen: Finanziell zwingen komplexere Kapitalstrukturen Firmen dazu, den Anforderungen vieler Parteien gerecht zu werden. Hinzu kommen die vertraglichen Covenants. Operativ müssen die Unternehmer mit einem unsicheren Umfeld zurechtkommen und anpassungsfähige Kostenstrukturen schaffen. Strategisch gelten Planungen, Annahmen und Erfolgsfaktoren nicht mehr so lange und müssen häufiger, radikaler hinterfragt werden. Die Restrukturierung als Anpassung der Strukturen und Modelle an eine veränderte Situation ist daher zu einer permanenten Herausforderung für Firmen geworden. Darauf reagieren wir in zweierlei Weise. Zum einen stellen wir neben unserem bewährten Restrukturierungsansatz den neuen „Smart Efficiency“-Ansatz. Ziel ist es, die Anpassungsfähigkeit und somit die Leistung von Unternehmen im normalen Betrieb zu steigern. Zum anderen haben wir unseren bestehenden Ansatz durch „Entrepreneurial Restructuring“ ergänzt. Hier liegt der Fokus besonders auf der ganzheitlichen Unternehmensperspektive einschließlich aller Corporate Finance-Aspekte. Zudem

übernehmen wir - sofern alle Stakeholder einverstanden sind - auch die Umsetzungsverantwortung als Chief Restructuring Officer (CRO).

*Mehr denn je können Restrukturierungsfälle heute unerwartet auftreten - sei es aufgrund politischer Ereignisse wie etwa der Kehrtwende in der Energiepolitik oder wegen eines Wettbewerbers, der über Nacht das eigene Geschäftsmodell in Frage stellt. Was können Unternehmen tun, um auf solche Fälle vorbereitet zu sein?*

**Weidemeyer:** Wir erleben da einen Paradigmenwechsel: Am erfolgreichsten sind heute nicht unbedingt die finanzstärksten oder die schnellsten Unternehmen, sondern diejenigen, die sich verändernden Marktbedingungen am besten anpassen können. Deshalb sollte die Restrukturierung im Unternehmen nicht die Ultima Ratio, sondern vielmehr ein Managementgrundsatz, eine permanente Aufgabe sein - vom Performance Improvement bis hin zur harten Restrukturierung, wenn das erforderlich ist. Dadurch können Firmen auf die herausfordernden Marktbedingungen reagieren und flexibel bleiben.

*Im Falle einer Krise sollte die Restrukturierung nicht bei Kostenschnitten haltmachen. Wie lässt sich unter dem Zeitdruck eines Turnarounds ein neues Geschäftsmodell etablieren?*

**Weidemeyer:** Die Frage nach der nachhaltigen strategischen Perspektive sollte immer am Anfang stehen. Es macht wenig Sinn, einfach mehr Benzin in ein Auto zu tanken, das in die falsche Richtung fährt oder gar kein Ziel hat. Natürlich ist Zeitdruck eine Herausforderung, die wir dabei annehmen müssen. Es braucht Erfahrung, Umsicht, Ruhe, eine echte unternehmerische Perspektive und auch Mut. Das funktioniert nicht mit einem belehrenden Beratungsansatz, der nur erklärt, was falsch läuft. Ebenso wenig hilft ein gutachterlicher Ansatz, der nur über den Status Quo der Firma berichtet. Was Unternehmen brauchen, ist ein methodischer, partnerschaftlicher Ansatz. Denn hier geht es darum, das bestehende Potenzial einer Firma zu nutzen und gemeinsam eine konstruktive Strategie zu definieren.



**Falco Weidemeyer, Partner von Roland Berger Strategy Consultants**

*Worin liegen für Sie als Berater die größten Herausforderungen, damit eine Restrukturierung erfolgreich ist?*

**Weidemeyer:** Die erste Frage ist immer: „Was ist die strategische Perspektive für das Unternehmen auf dem Markt?“ Kann diese Frage nicht klar beantwortet werden, sind andere Lösungen nötig. Ansonsten müssen alle Strukturen an die festgelegte Marktstrategie angepasst werden. Dabei achten wir besonders darauf, dass die Firmenstrukturen so flexibel sind, dass sie auf neue Marktumstände schnell angepasst werden können. Allein durch eine Kostensenkung werden aber Unternehmen in der Regel nicht zukunftsfähig. Sie brauchen auch Umsatzmaßnahmen. Doch Unternehmen sollten nicht nur auf harte Fakten wie neue Strategien, Business-Pläne und Organisationsstrukturen achten. Sehr wichtig sind aus meiner Sicht auch die weichen Faktoren wie die Mobilisierung und Motivation der Mitarbeiter. Denn gegen den Willen der Mitarbeiter kann kein Unternehmen restrukturiert werden.

**Falco Weidemeyer** ist **Roland Berger-Partner** im Competence Center Restructuring & Corporate Finance. Das internationale Competence Center, das unter der Leitung von Dr. Sascha Haghani mit einem 12-köpfigen Partnerteam die Restrukturierung zahlreicher Firmen begleitet, hat allein in Deutschland 120 Berater. Teams mit Experten aus dem Restrukturierungs-, dem Corporate-Finance- sowie dem Organisations- und Personalbereich arbeiten mit Beratern aus verschiedenen Industriesektoren eng zusammen. So kombinieren sie die spezifischen Perspektiven von Restrukturierung, Finanzierung und Strategie und begleiten komplexe Änderungsprozesse im Unternehmen.

# „Den Mitarbeitern ein Licht am Ende des Tunnels aufzeigen“

## Der Erfolg des Turnarounds steht und fällt mit der richtigen Personalstrategie

Krisensituationen sind die Ausnahme im Alltag von Führungskräften. Meistens fehlt deshalb die nötige Erfahrung im Umgang mit solchen Extremsituationen, die gerade im Personalbereich viel Fingerspitzengefühl erfordern. Im nachfolgenden Interview erläutert Max Scholz, Managing Director bei goetzpartners, worauf es in der Krise beim Umgang mit den Mitarbeitern ankommt.

*Herr Scholz, in der Unternehmenskrise ist ein Personalabbau unvermeidlich. Wie erreichen Sie, dass Führungskräfte und Mitarbeiter dennoch das Turnaroundkonzept mittragen und sich für das Unternehmen einsetzen?*

**Scholz:** Jede Krisensituation löst nicht nur bei Mitarbeitern sondern auch bei den meisten Führungskräften Verunsicherung aus. Das Top-Management des betroffenen Unternehmens steht in solch einer Phase vor der Herausforderung, Vorbildfunktion in Disziplin und Konsequenz zu haben und gleichzeitig das notwendige Fingerspitzengefühl zu beweisen. Häufig verstecken sich Vorstände hinter dünnen und inhaltsleeren Konzepten. Aus unserer Erfahrung sind gerade in einer Krisensituation seitens des Top-Managements folgende Themen kritisch für den Erfolg eines Turnaroundkonzepts:

- Die Begründung für die Veränderungsmaßnahmen muss einer nachvollziehbaren wirtschaftlichen Logik folgen und ein für Mitarbeiter und Kunden glaubwürdiges Ziel – ein Licht am Ende des Tunnels – aufzeigen.
- Rasche Umsetzung von klar definierten Zielen und harten Einschnitten durch Konsequenz und Verbindlichkeit gegenüber Kunden, Wettbewerb und Mitarbeitern.
- Übernahme der zentralen Steuerung und Verantwortung für den gesamten Prozess.
- Offene, zeitnahe und konsequente interne und externe Kommunikation durch den Vorstand.
- Frühzeitige Einbindung der Arbeitnehmerseite, also von Betriebsrat oder Gewerkschaft.

*Inwiefern spielen hierbei Kommunikation und Tempo eine wichtige Rolle?*

**Scholz:** Ab dem Zeitpunkt der Veröffentlichung erwartet der Betriebsrat detaillierte Informationen, um den Plan der Geschäftsleitung verstehen und letztendlich auch mittragen zu können. Nicht selten finden wir Transformationsprojekte vor, die aufgrund mangelnder Vorbereitung den gesteckten Zeitplan massiv überziehen oder gar nicht mehr vorankommen. Oft wird dies auf eine aufwändige Verhandlungs-

phase zurückgeführt, ohne zu beachten, dass diese Probleme häufig andere Ursachen haben. Ein gutes Kommunikationskonzept hilft nicht nur, die gesteckten Ziele zu erreichen, sondern berücksichtigt auch die Kommunikationsbedürfnisse der Arbeitnehmervertreter. Kommunikation bedeutet, die Arbeitnehmer über Ziel und Zweck der Transformation sowie über die konkreten Umsetzungsmaßnahmen zeitnah und qualitativ hochwertig in Kenntnis zu setzen und so bereits frühzeitig Brücken für die spätere Verhandlung zu bauen. Zusammenfassend würde ich Ihre Frage ganz einfach beantworten: Transparente und zielgerichtete Kommunikation – nach innen und nach außen – ist ein zentraler Baustein einer erfolgreichen Transformation.

*Wie gehen Sie vor, damit die richtigen Mitarbeiter entlassen werden, andererseits die Mitarbeiter, die das Unternehmen benötigt, an Bord bleiben?*

**Scholz:** Ein Unternehmen steht und fällt mit der Qualität sowie der Motivation seiner Mitarbeiter. Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter ist daher eines der Kernthemen in einem Restrukturierungsfall, um das betreffende Unternehmen mittelfristig wettbewerbsfähig aufzustellen. Man kann zwar nie ausschließen, dass Leistungsträger das Unternehmen verlassen und Low Performer an Bord bleiben. Allerdings kann man dieses Risiko erheblich eindämmen – z.B. durch Retention- bzw. Early Leaver-Angebote und eine frühzeitige, offene und gesteuerte Kommunikation. Hierbei gilt es, so viele Bereichsleiter wie nötig und so wenige wie möglich zu involvieren – bestenfalls nur einen Ansprechpartner pro Geschäftseinheit. Außerdem kann jeder Unternehmensbereich in der Regel bis zu fünf Prozent Key Player definieren, die dann von der Abbauliste ausgenommen werden. Durch unterschiedliche Gewichtung der Faktoren innerhalb einer Sozialauswahl sowie die Festlegung verschiedener Alters-, Funktions- oder Kombi-Cluster kann mittelbar Einfluss auf die Mitarbeiterauswahl genommen werden.

*Welche Rolle spielen bei Ihrer Vorgehensweise Gewerkschaften und Betriebsrat?*

**Scholz:** Ohne die enge Einbindung von Gewerk-



**Max Scholz** ist Managing Director bei goetzpartners. Er verantwortet die Practice Group Restructuring mit 40 Mitarbeitern. Zu seinen letzten Projekten gehörte u.a. die größte europäische Restrukturierung der letzten Jahre im Telekommunikationsmarkt.

schaft und Betriebsrat kann keine Transformation gelingen. Wie bereits ausgeführt, legen wir größten Wert auf ein stringentes Kommunikationskonzept und binden wichtige Entscheidungsträger möglichst noch vor dem offiziellen Startschuss der Transformation in den Prozess ein. Vor allem in der Vorbereitung der Transformation bis zum Abschluss des Interessenausgleichs kommt den Gewerkschaften eine zentrale Rolle zu, da diese bei einem in der Regel sehr heterogen besetzten Betriebsrat eine Mittlerrolle einnehmen und das Vorankommen und die Entscheidungsfähigkeit der Gremien sicherstellen. Sicherlich bleibt dieses Ziel eine große Herausforderung, dennoch ist aus Beraterperspektive eine vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit mit den Gremien von entscheidender Bedeutung. Harte Einschnitte sind für den Betriebsrat naturgemäß nur sehr schwer nach innen vertretbar – genau hier setzen wir an. In einem aktuellen Projektbeispiel haben wir eine moderierte Einigungsstelle nach § 92a Betriebsverfassungsgesetz eingerichtet, die vor allem den Arbeitnehmervertretern die notwendige neutrale Instanz bietet, um schwere Entscheidungen auch mit Rückendeckung eines Schiedsspruches mittragen zu können.

*Bei der Bekanntgabe von Restrukturierungen gilt die Grundregel: right place, right time and right word. Was heißt das mit Blick auf die Information der Mitarbeiter?*

**Scholz:** Der „Supergau“ für jedes Turnaroundkonzept ist das „Stille Post- und Gerüchekücheprinzip“. Erfahren die Mitarbeiter zum ersten Mal offiziell über eine Restrukturierung aus der Presse, dann hat das Top-Management zu diesem Zeitpunkt jede

Glaubwürdigkeit verspielt. Erfolgskritisch ist daher die frühzeitige Erstellung eines zentral gesteuerten Kommunikationskonzepts. Es muss klar definiert werden, wer zu welchem Zeitpunkt mit welchen Aussagen an Arbeitnehmervertreter/Gewerkschaft, Mitarbeiter und Presse herantritt. Insgesamt gilt: Je offener, transparenter und ehrlicher die Kommunikation erfolgt, umso erfolgreicher verläuft in der Regel die Umsetzung der Maßnahme. Wichtig ist auch, das Turnaroundkonzept mit einem Gesicht zu verbinden. Dies sollte in aller Regel der Vorsitzende der Geschäftsführung oder CEO sein. Mit diesem Signal signalisiert er gegenüber den Mitarbeitern klar: „Ich als CEO stehe hinter der Maßnahme, ich bin für ihre Umsetzung und den Erfolg verantwortlich.“

*Wie gelingt es Ihnen, den – im Unternehmen verbleibenden – Mitarbeitern die notwendige Zuversicht zu vermitteln, dass das Unternehmen positiv aus der Krise kommt?*

**Scholz:** Gerade in Restrukturierungs-Situationen ist es besonders herausfordernd, die zukünftige Mannschaft an Bord zu halten und für die künftige Neuausrichtung zu begeistern. Wir legen hierzu in unseren Projekten Wert auf folgende Faktoren:

- Ein klares, überzeugendes Konzept für ein überlebensfähiges Unternehmen, unterlegt mit einem im Detail geplanten Business Case: Top-down Ziele werden bottom-up plausibilisiert und in einem iterativen Prozess verfestigt – so bekommen wir das Commitment der einzelnen Bereiche. Es ist dann ihr Plan und nicht mehr der Plan des Managements. Wir dokumentieren diese unternehmerische Entscheidung, die künftige strategische Ausrichtung und was das konkret für jeden einzelnen Standort und jede betriebliche Funktion bedeutet, im so genannten Weißbuch.
- Klare und frühzeitige Kommunikation: Zum einen kommunizieren wir dieses Konzept, sobald es rechtlich verabschiedet ist, an alle Mitarbeiter. Darüber hinaus wird mit jedem Mitarbeiter besprochen, ob und in welcher Rolle er künftig im Unternehmen tätig sein wird. Vor allem den Leistungsträgern muss transportiert werden, dass die Neuausrichtung nur mit ihrer Unterstützung gelingen wird. Genauso wichtig ist ein sauberer Umgang mit Mitarbeitern im Trennungsprozess – hier verhandeln wir mit den Sozialpartnern sozial akzeptable Konditionen und faire Pakete, zum Beispiel Vorruhestandsregelungen, Altersteilzeitmodelle oder Transfergesellschaften.
- Eine rasche und effektive Umsetzung der Neuausrichtung: Es braucht eine „Get it done“-Mentalität auf allen Ebenen, denn nichts ist demotivierender als eine halbherzige, schlecht gemachte Umsetzung.

*Wie können Sie als externer Berater dazu beitragen, dass beim Umgang mit den Mitarbeitern die richtigen Entscheidungen getroffen werden?*

**Scholz:** Was bedeutet „richtig“ in diesem Kontext? Mitarbeiter, Betriebsräte, Gewerkschaften und Geschäftsleitung vertreten unterschiedliche Auffassungen.

### Turnaround und Mitarbeiter: Worauf es ankommt

- Mitarbeiter erkennen oder erahnen den Ernst der Lage oft sehr früh; rechtzeitige Einbindung und aktive, transparente Kommunikation ist ein zentraler Baustein für eine erfolgreiche Transformation
- Mitarbeiter werden über unternehmerische Ziele und Zeithorizonte informiert. Es kommt darauf an, die Entscheidung sauber zu begründen, zu verhandeln und umzusetzen – und möglichst viele Mitarbeiter bei der Neuausrichtung „mitzunehmen“
- Die Notwendigkeit von möglicherweise harten Schritten (z.B. Einschnitte bei Gehältern und Sozialleistungen sowie Forderungen nach Mehrarbeit) wird zügig kommuniziert und stringent umgesetzt; gleichzeitig sind Leistungsträger zu identifizieren, die das Unternehmen unbedingt halten will, um die Neuausrichtung erfolgreich zu gestalten
- Der Erfolg der Restrukturierung muss anhand von spürbaren Kosteneinsparungen in der GuV ablesbar sein

Hier beginnt die Arbeit für einen guten Berater. Sicherzustellen, dass ein tragfähiges unternehmerisches Konzept entwickelt und umgesetzt wird, welches das Überleben des Unternehmens und die Mehrzahl der Arbeitsplätze sichert. Im Rahmen einer sozialen Auswahl zu garantieren, dass keine Mitarbeitergruppe oder Funktion besonders benachteiligt wird. Und schließlich im Trennungsprozess gemeinsam mit der Unternehmensführung und den Sozialpartnern zu gewährleisten, dass faire und sozial akzeptable Pakete bereitgestellt werden, damit Mitarbeiter nach der Trennung nicht ins „Nichts“ fallen. In einem unserer letzten Projekte hat unser Verhandlungspartner, der Betriebsrat, den deutschen Betriebsräte-Preis für innovative Verhandlungslösungen im Rahmen des Tarifsozialplans erhalten; das hat uns – als Gestalter dieser Lösung – natürlich auch sehr gefreut.

*Wie stellen Sie sicher, dass die personelle Restrukturierung erfolgreich ist und aus den Reduzierungen des internen Mitarbeiterstamms tatsächlich Einsparungen resultieren?*

**Scholz:** Eine Restrukturierung ist nur dann erfolgreich, wenn sich die gewünschten kostenseitigen Effekte

auch in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) als spürbare Einsparungen niederschlagen. Die Gefahr, dass Potenziale nicht realisiert werden, ist immer dann gegeben, wenn es zu Verlagerungen kommt und freigesetzte interne Mitarbeiter anschließend als externe Zeitarbeiter oder Subunternehmer beauftragt werden.

In diesen Fällen trägt das Unternehmen meist die gleichen, wenn nicht höhere laufende Personalaufwendungen mit sich, hat aber gleichzeitig Abfindungen gezahlt und damit die Kostensituation de facto sogar verschlechtert. Zur Vermeidung solcher negativen Effekte verfolgen wir bei Klienten zwei Ansätze:

- „One P&L“: Es werden nur Maßnahmen umgesetzt, die einen klar messbaren Effekt auf die GuV haben.
- Total Workforce Control: Es werden nicht nur Ziele für den internen Mitarbeiterstamm ausgegeben und deren Einhaltung überprüft, sondern Ziele für die gesamte Workforce einer Geschäftseinheit oder eines Landes festgelegt inklusiv der externen Mitarbeiter. Sämtliche Daten werden dabei in einer Datenbasis gehalten, so dass eine aktive Kontrolle der Belegschaft insgesamt jederzeit möglich ist und eine unbemerkte Verschiebung verhindert wird.



goetzpartners

### Beratung für Strategie, M&A und Transformation

goetzpartners steht für unabhängige Beratung entlang der Kernfragen unternehmerischen Handelns: Strategie, M&A und Transformation. Kunden erzielen durch diesen einzigartigen Ansatz messbar mehr Erfolg. Dabei unterstützen international 250 Berater in 12 Büros und 9 Ländern.

Das Unternehmen zählt zu den 10 größten deutschen Beratungsunternehmen (Lünendonk®). Beim Wettbewerb „Best of Consulting 2014“ der WirtschaftsWoche belegte goetzpartners einen 1. Platz in der Kategorie „Project Excellence“.



# Eine unterschätzte Chance: Sanierung unter Insolvenzschutz

Krisensituationen sind Ausnahmesituationen, das gilt vor allem dann, wenn Zahlungsunfähigkeit und damit konkrete Insolvenzgefahr droht. Schnelles und entschlossenes Handeln ist gefragt. Viele Unternehmen wissen immer noch nicht um die neuen Handlungsmöglichkeiten, die der Gesetzgeber den Unternehmen mit dem seit dem 1. März 2012 geltenden neuen Insolvenzrecht, dem ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) bietet. Mit einem Insolvenzplan in Eigenverwaltung erhält das Unternehmen die Möglichkeit, eine Sanierung unter Insolvenzschutz anzugehen, ohne dass es dabei zum Kontrollverlust kommt und ohne dass der Gesellschafter sein Unternehmen verliert. Welche Erfolgsfaktoren dabei eine Rolle spielen, beschreibt Robert Buchalik, Partner des Beratungsunternehmens Buchalik Brömmekamp.

*Herr Buchalik, was verstehen Sie unter einer Sanierung unter Insolvenzschutz?*

**Buchalik:** Es geht nicht nur darum, die operative Sanierung voranzutreiben, sondern gleichzeitig die Passivseite der Bilanz zu sanieren und genügend Liquidität zu generieren, um mit ausreichender finanzieller Ausstattung und einer komfortablen Eigenkapitalquote den Neustart anzugehen.

*Wie viele Unternehmen nutzen die Möglichkeiten einer Sanierung unter Insolvenzschutz?*

**Buchalik:** Bei vielen, insbesondere Unternehmen unter 100 Mitarbeitern, ist das Instrument noch nicht ausreichend bekannt. Von den größeren Unternehmen nutzen fast 50 Prozent aller Unternehmen, die einen Insolvenzantrag stellen, die Möglichkeiten des neuen Rechts.

Wenn die damit verbundenen Chancen überall bekannt wären, würden voraussichtlich noch viel mehr Unternehmen von den neuen Möglichkeiten Gebrauch machen.

*Muss das Unternehmen nicht befürchten, dass mit dem Insolvenzantrag Kunden abspringen und Lieferanten nicht mehr liefern?*

**Buchalik:** Das ist der Haupteinwand, den die Geschäftsführung gegen die Einleitung eines solchen Verfahrens vorbringt. Das Gegenteil ist aber der Fall, denn mit einem gut vorbereiteten Verfahren und einer zielgerichteten Kommunikation werden Kunden und Lieferanten vom Konzept und den positiven Zukunftsaussichten so überzeugt sein, dass sie das Unternehmen besser unterstützen werden, als das bisher der Fall war. Es ist doch für einen Lieferanten äußerst attraktiv, in Zukunft ein wieder kreditwürdiges Unternehmen zu beliefern, das seine Rechnungen mit Skonto zahlen kann.

Für den Kunden ist es insbesondere wichtig, sicher zu sein, dass die Lieferfähigkeit seines Lieferanten gesichert ist. Eine hohe Eigenkapitalquote, ausreichende Liquidität und ein überzeugendes Sanierungskonzept werden das Vertrauen des Kunden in die Zukunftsfähigkeit seines Lieferanten stärken.

*Was ist der wesentliche Erfolgsfaktor, damit eine Sanierung unter Insolvenzschutz gelingen kann?*

**Buchalik:** Im Wesentlichen eine hoch qualifizierte Beratung. Der Erfolg ist nur bei ausreichender Erfahrung des Beraters garantiert, denn die Komplexität des Verfahrens wird vielfach unterschätzt. Der Berater muss in gleicher Weise insolvenzrechtliche und betriebswirtschaftliche Expertise aufweisen. In beiden Belangen sollte er „Meister“ seines Fachs sein.

*Es handelt sich doch um eine Eigenverwaltung, also eine Sanierung ohne Insolvenzverwalter. Warum benötigt das Unternehmen dann überhaupt einen Berater?*

**Buchalik:** Wie Sie richtig feststellen, kommt das Verfahren ohne Insolvenzverwalter aus. Es wird lediglich von einem Sachwalter begleitet, dessen Rechte sich im Wesentlichen auf Kontrollfunktionen beschränken. Da wir uns aber definitiv in einem Insolvenzverfahren befinden, müssen alle insolvenzrechtlichen Besonderheiten beachtet werden; die Rolle des Insolvenzverwalters wird vom eigenverwaltenden Schuldner wahrgenommen. Das erfordert nicht nur das vollständige Wissen um die Durchführung eines Insolvenzverfahrens, sondern ist im Falle der Nichtbeachtung mit erheblichen persönlichen Haftungsrisiken des Managements verbunden. Ohne insolvenzerfahrenen Berater geht es deshalb nicht.

*Warum glauben Sie, dass Ihr Unternehmen die Qualifikation besitzt, ein solches Verfahren erfolgreich durchzuführen?*

**Buchalik:** Als Beratungsgesellschaft für Restrukturierung und Sanierung ist Buchalik Brömmekamp darauf spezialisiert, mittelständische Unternehmen innerhalb und außerhalb von Krise und Insolvenz auf Erfolgskurs zu bringen. Wir haben uns allerdings schon frühzeitig auf die Sanierung unter Insolvenzschutz spezialisiert. Aber erst mit dem ESUG konnte dem Produkt zum Durchbruch verholfen werden.

Wir sehen uns heute als Marktführer in der Beratung bei Planinsolvenz in Eigenverwaltung. Die Sanierung unter Insolvenzschutz funktioniert allerdings nur, wenn neben der bilanziellen Sanierung auch die operative Sanierung angegangen wird. Deshalb besteht



*Robert Buchalik, Partner des Beratungsunternehmens Buchalik Brömmekamp*

unser Team nicht nur aus hoch qualifizierten Insolvenzrechtlern, sondern wir decken mit unseren Anwälten alle wesentlichen Bereiche des Wirtschaftsrechts, auch das Arbeitsrecht und Steuerrecht ab. Gleichzeitig beschäftigen wir ein Team von fast 30 Betriebswirten und Wirtschaftsingenieuren, die oft aus Linienfunktionen kommen. Deshalb sind wir in gleicher Weise geeignet, Sanierungen ohne Insolvenz durchzuführen. Wir erstellen jedes Jahr eine Vielzahl von IDW-S6-Gutachten und implementieren mit unseren eigenen Mitarbeitern neue Prozesse in Unternehmen.

Nicht selten übernehmen wir neben Organfunktionen interimistisch die Einkaufs- oder Produktionsleitung, die Qualitätssicherung und den IT-Bereich. Unser USP besteht aber darin, dass wir – wenn es darauf ankommt – eben auch die Königsdisziplin Insolvenz beherrschen.

*Können Sie uns Ihre These, Sie seien Marktführer, belegen?*

**Buchalik:** Nach einer jüngsten Erhebung des Fachmagazins *Juve* waren von den 50 größten Insolvenzverfahren in 2014 22 Eigenverwaltungsverfahren. Von den 20 größten Eigenverwaltungsverfahren haben wir einen Marktanteil von 20 Prozent, der nächst größte Wettbewerber gerade mal 10 Prozent. Wir gehen davon aus, dass dieser Anteil nicht nur bei den Top-50 gilt, sondern auch in der Gesamtschau, denn wir haben in 2014 insgesamt 22 Unternehmen durch ein solches Verfahren begleitet.

**Buchalik Brömmekamp**

# Restrukturierung einer Tochtergesellschaft in Frankreich

Über die besonderen Bedingungen der Restrukturierung einer Tochtergesellschaft in Frankreich informiert im nachfolgenden Interview Dr. Christophe Kühn, der als Rechtsanwalt und Avocat au Barreau de Paris (französischer Rechtsanwalt) der Kanzlei Epp & Kühn Avocats Rechtsanwälte, Köln und Paris ein ausgewiesener Experte auf diesem Spezialgebiet ist.

Im Jahr 2013 hat Frankreich mit Strukturreformen begonnen, die eine vereinfachte Restrukturierung von Unternehmen erlauben. Bis dahin war eine Restrukturierung nur möglich, wenn ein spezielles Kündigungsverfahren eingehalten wurde. Das beinhaltete nicht nur monatelange Vorgespräche, sondern hatte auch längere gerichtliche Auseinandersetzungen zur Folge. Durch verschiedene gesetzgeberische Maßnahmen soll dies weitgehend vermieden werden:

1. Hervorzuheben ist zunächst die Verhandlung des Sozialplans mit den Gewerkschaften im Unternehmen, die zum einen eine geringere und beschleunigte Kontrolle durch die staatliche Arbeitsverwaltung zur Folge hat und zum anderen zu einer höheren Akzeptanz der Arbeitnehmer führt.
2. Ferner ist der Betriebsrat seit der Reform nicht mehr an der Erstellung des Sozialplans direkt beteiligt, wenn er auch weiterhin über eine Anhörung involviert bleibt. Durch die Befristung seiner Frist zur Abgabe seiner Stellungnahme auf maximal zwei bis vier Monate (je nach Größe des Unternehmens) wurde dem Betriebsrat das wichtigste Druckmittel für eine Verzögerung des Restrukturierungsverfahrens genommen.

Für deutsche Unternehmen verdient auch die neue Rechtsprechung des französischen Kassationshofes zur Haftung der Muttergesellschaft bei Betriebsschließung, der sogenannte Jungheinrich-Fall, besondere Aufmerksamkeit. Gerade daraus ergibt sich nämlich für deutsche Unternehmen ein sehr hohes Haftungsrisiko – und hat bereits Anlass zu einer Folgerechtsprechung gegeben.

*Herr Dr. Kühn, wie hat sich das Restrukturierungsrecht in Frankreich – also den entsprechenden Vorschriften im Insolvenz-, dem Arbeits-, dem Gesellschafts- und dem Haftungsrecht – in letzter Zeit entwickelt? Was erwarten Sie in der Zukunft und wie müssen sich deutsche Unternehmen darauf einstellen?*

**Kühn:** Die französische Regierung ist bemüht, der Stilllegung französischer Industriestandorte durch ein Bündel von Maßnahmen entgegenzuwirken. Anlass der neueren Gesetzgebungsbemühungen ist die Schließung eines Stahlwerks von Arcelor Mittal in Florange (Lothringen) im Jahr 2012. Das Gesetz hat vereinfacht gesagt zwei wesentliche Neuerungen gebracht, die auch von deutschen Muttergesellschaften bei der Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen zu berücksichtigen sind:

- Pflicht für Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern bzw. die einem Konzern mit mehr als 1000 Angestellten angehören, vor der Schließung eines Standortes ernsthaft nach einem Käufer zu suchen

- Pflicht zur Förderung der Übertragung von klein- und mittelständischen Unternehmen an deren Arbeitnehmer (unter 250 Mitarbeiter)

Beide Maßnahmen bringen einige praktische Probleme mit sich, die die Schließung und den Verkauf des Unternehmens erschweren können. Sie müssten aber von den Unternehmen berücksichtigt werden, um weitere Schäden zu vermeiden.

*Kommen wir zu ersten Neuerung, der Pflicht, einen Käufer zu suchen. Was bedeutet das für ein Unternehmen, das einen Standort schließen möchte?*

**Kühn:** Seit dem am 1. April 2014 in Kraft getretenen „Florange-Gesetz“ sind große Unternehmen, aber auch Tochtergesellschaften großer Konzerne (d.h. solche mit mehr als 1.000 Mitarbeitern) dazu verpflichtet, vor der Schließung eines Standorts, die eine Massenkündigung im Sinne des französischen Rechts zur Folge hätte, intensiv nach einem Käufer zu suchen. Will ein Unternehmen einen Standort schließen, muss der Arbeitgeber nunmehr die Arbeitsverwaltung und den Bürgermeister über das geplante Vorgehen unverzüglich informieren. Der Arbeitgeber muss dann den Betrieb tatsächlich zum Verkauf ausschreiben, indem er dessen Beschreibung an etwaige Interessenten übermittelt und letzteren Zugang zu allen notwendigen Informationen gewährt (vorbehaltlich der Informationen, deren Übermittlung den Interessen des Unternehmens schaden könnte). Ferner muss der Arbeitgeber alle Übernahmeangebote prüfen und darauf innerhalb von zwei bis vier Monaten eine begründete Antwort geben. Der Betriebsrat nimmt an dem ganzen Verfahren aktiv teil.

Für den Fall der Nichteinhaltung dieser Pflichten kann die Arbeitsbehörde effektive Sanktionen gegen den Arbeitgeber verhängen:

- Die Arbeitsbehörde kann bzw. sollte sich weigern, ihre Genehmigung zum Sozialplan zu erteilen. Die Folge wäre, dass die ohne entsprechende Genehmigung der Arbeitsbehörde ausgesprochenen betriebsbedingten Kündigungen nichtig wären.
- Sie kann die rückwirkende Rückerstattung bestimmter staatlichen Zuschüsse einfordern.

*Die zweite Neuerung betrifft die Pflicht, die Übertragung von kleinen und mittelständischen Unternehmen an deren Arbeitnehmer zu fördern. Was ist damit gemeint?*

**Kühn:** Möchte sich eine deutsche Muttergesellschaft von einer französischen Tochtergesellschaft mit weniger als 250 Angestellten trennen, so hat es neuerdings die Pflicht, ihren Arbeitnehmern das Unternehmen früh-



**Dr. Christophe Kühn, Epp & Kühn Avocats Rechtsanwälte, Köln und Paris**

zeitig zum Kauf anzubieten. Wird dies versäumt, so ist der anschließende Unternehmenskaufvertrag nichtig.

*Welche zukünftigen Konsequenzen sehen Sie für deutsche Unternehmen aus der sog. Jungheinrich Rechtsprechung entstehen?*

**Kühn:** Die Jungheinrich-Rechtsprechung hat in den letzten Jahren Restrukturierungsmaßnahmen erheblich riskanter gemacht, weil diese Rechtsprechung einen Durchgriff der Arbeitnehmer auf die deutsche Muttergesellschaft ermöglicht hat. Viele Arbeitnehmer, deren Arbeitsplatz aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen weggefallen sind, haben sich auf ebendiese Rechtsprechung berufen, um ganz erhebliche Schadensersatzsummen von der deutschen Muttergesellschaft zu erstreiten. Es sind aber neue Tendenzen in der Rechtsprechung absehbar, die auf eine Abschwächung der Jungheinrich-Rechtsprechung hoffen lassen. So hat jüngst der französische Kassationshof die Voraussetzungen, unter denen die Durchgriffshaftung zu bejahen ist, erheblich eingeschränkt. Es bleibt zu hoffen, dass diese Rechtsprechung nur ein erster Schritt in die richtige Richtung ist und die Durchgriffshaftung auf die Muttergesellschaft in Zukunft auch in Frankreich wieder zu dem wird, was es in einem rechtsstaatlichen System sein sollte: die absolute Ausnahme.

## Seminare zum Wirtschaftsrecht in Frankreich

**Die französische Tochtergesellschaft in der Krise**  
05.05.2015 in Köln, 9.30 Uhr bis 18 Uhr

**Arbeitsrecht in Frankreich**  
21.04.2015 in Köln, 9.30 Uhr bis 18 Uhr

**Die Haftung des deutschen Produkt Herstellers im Frankreichgeschäft**  
18.06.2015 in Köln, 9.30 bis 18 Uhr

Alle Seminare sind auch als In-house-Veranstaltungen buchbar.

**www.wirtschaftsrecht-international.de**  
Reif Verlag GmbH Heidelberg  
06221/ 16 48 26 [seminare@reifverlag.de](mailto:seminare@reifverlag.de)