

Sanierung durch **Transfer- Gesellschaften**

- Eine Veranstaltung der
TBS Rheinland-Pfalz
am 2. Mai 2001 in Mainz
- Mit Beiträgen von
Doris Bartelmes, Wolfgang Schwartz,
Michael Erhardt, Markus Ackermann,
Reinhild Mayr, Armin Mittelstädt,
Mechthild Greve, Jens Lieser
und Tilmann Dentz



Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk Rheinland-Pfalz

Inhaltsverzeichnis



Die Veranstaltung wurde durchgeführt im Rahmen des TBS-Projekts „Qualifizierung von Betriebsräten sowie Fach- und Führungskräften zur Entwicklung von Fähigkeiten einer frühzeitigen Krisenerkennung, -vorbeugung und -bewältigung und nachhaltigen Sicherung durch beteiligungsorientierte, ganzheitliche Ansätze zur Beschäftigungssicherung“. Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit.



Europäische Gemeinschaft
Europäischer Sozialfonds
Gemeinschaftsinitiative ADAPT



Ministerium für Arbeit, Soziales,
Familie und Gesundheit

Hrsg.: Technologieberatungsstelle beim DGB
Landesbezirk Rheinland-Pfalz (TBS)
Kaiserstr. 26-30
55116 Mainz

Verantwortlich für die Broschüre: Dr. Joachim Eisbach
Projektleitung: Dr. Joachim Eisbach, Winfried Ott
Gestaltung: grafikbuero.com
Druck: Druckerei Kindermann, 55131 Mainz
Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier
Mainz, Oktober 2001

Vorwort	4
1. Die betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik des Landes Rheinland-Pfalz	
Doris Bartelmes.....	5
2. Die Förderung von Transfergesellschaften durch die Arbeitsverwaltung	
Wolfgang Schwartz.....	7
3. Die vertraglichen Regelungen für die Errichtung von Transfergesellschaften	
Michael Erhardt.....	13
4. Akzeptanz von Transfergesellschaften	
Markus Ackermann.....	22
5. Arbeitsweise und Finanzierung von Transfergesellschaften	
Reinhild Mayr	27
6. Bedingungen für die regionale Verankerung von Transfergesellschaften	
Armin Mittelstädt	32
7. Erfahrungen mit Transfergesellschaften	
Mechthild Greve, Jens Lieser	36
8. Erfahrungen mit Transfergesellschaften	
Tilmann Dentz	43

Transfergesellschaften – auch Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften (BQG) genannt – haben in den letzten Jahren wachsende Bedeutung bei Sanierungen oder Insolvenzen gefunden. Dabei handelt es sich in der Regel um rechtlich und wirtschaftlich selbstständige „betriebsorganisatorisch eigenständige Einheiten“, die den von Entlassung bedrohten Arbeitnehmern die Möglichkeit bieten, ein befristetes Arbeitsverhältnis zu begründen. Die betroffenen Arbeitnehmer erhalten dadurch nicht nur ein zumeist über dem Arbeitslosengeld liegendes Entgelt, sondern werden auch qualifiziert und intensiv bei der Suche nach neuen Arbeitsplätzen unterstützt.

Die TBS Rheinland-Pfalz war bei der Initiierung und Ingangsetzung solcher Transfergesellschaften in mehreren Fällen tätig. Die dabei gemachten Erfahrungen, aufgetauchten Probleme und Schlussfolgerungen für die Handhabung dieses arbeitsmarktpolitischen Instruments sind auf einer Veranstaltung mit Insolvenzverwaltern aus Rheinland-Pfalz am 2. Mai 2001 in Mainz dargestellt und diskutiert worden.

Die vorliegende Broschüre gibt die – überarbeiteten oder teilweise neu verfassten – Referate von dieser Tagung wieder. Allen Referenten und Referentinnen sei herzlich für ihre Beiträge gedankt.

1. Die betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik des Landes Rheinland-Pfalz

Doris Bartelmes: Leiterin der Abteilung „Arbeit“ im Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit des Landes Rheinland-Pfalz

Die Landesregierung von Rheinland-Pfalz verfolgt ein integriertes Konzept der Beschäftigungssicherung zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, aber auch zur Schaffung neuer zukunftsfähiger Arbeitsplätze. Die präventive und betriebsnah ausgerichtete Arbeitsmarktpolitik ist ein zentraler Bestandteil dieser Strategie, die ständig weiter entwickelt und an die veränderten Bedingungen angepasst wird.

Das Engagement des Arbeitsministeriums für dieses Politikfeld beinhaltet unter anderem Hilfestellungen und Serviceangebote für Unternehmen und ihre Beschäftigten auf folgenden zwei Gebieten:

- ▶ Durch **betriebliche Qualifizierung** soll der Strukturwandel in den Betrieben begleitet und abgesichert werden. Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wird gesteigert und die Beschäftigungssituation stabilisiert.
- ▶ Durch **Beratung von Unternehmern und betrieblichen Interessenvertretungen** sollen notwendige Veränderungsprozesse unterstützt werden.

Die zunehmende Internationalisierung der Märkte, Veränderungen der Produktivitäts- und Nachfragestruktur sowie der vermehrte Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien bewirken einen erheblichen Strukturwandel. Die Betriebe sind angesichts dieser Herausforderungen einem hohen Anpassungsdruck ausgesetzt, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Sie müssen in der Lage sein, flexibel und innovativ auf den sich immer schneller vollziehenden wirtschaftlichen Wandel zu reagieren.

An diesen Herausforderungen orientiert sich die Qualifizierung von Beschäftigten, wie sie vom Land Rheinland-Pfalz gefördert wird. Die Betriebe sollen bei Umstrukturierungen und Anpassungsqualifizierungen unterstützt werden. Ziel ist es, die Beschäftigung zu sichern und neue Wachstumsbranchen für Rheinland-Pfalz zu erschließen.

Die ausgeprägte Struktur kleiner und mittlerer Betriebe in Rheinland-Pfalz macht es notwendig, für diese Unternehmen unterstützende Dienstleistungen zu organisieren und zu fördern, um Anpassungsprozesse, betriebliche Innovationen und Flexibilität in den Unternehmen voran zu bringen.

Auf diese Notwendigkeit reagiert die Arbeitsmarktpolitik des Landes unter anderem mit dem Einsatz von kompetenten Beratungseinrichtungen. Beispielhaft ist hier die mit Mitteln des Landes geförderte Technologieberatungsstelle (TBS) zu nennen, die die heutige Veranstaltung organisiert hat und den Unternehmen, die in eine Krise geraten sind, nicht nur Hilfestellungen in Fragen der Arbeitsorganisation und der Optimierung von Produktionsabläufen gibt, sondern sie auch bei der Initiierung von Auffangstrukturen berät.

Zu nennen ist des weiteren das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW), das im Auftrag des Arbeitsministeriums dabei hilft, flexible Arbeitszeitmodelle in den Betrieben zu implementieren.

Die von der Universität Kaiserslautern im Auftrag des Landes durchgeführte Initiative zur Modernisierung von Beschäftigungs- und Wirtschaftsstrukturen (IMO) konzentriert sich im Rahmen ihres Projektes auf die ganzheitliche Bearbeitung von Veränderungsprozessen zur Verbesserung der Beschäftigungs- und Wirtschaftsstrukturen in unterschiedlichen Branchen.

Konkrete Hilfestellungen bei der arbeitsmarktpolitischen Flankierung eines in Insolvenz geratenen Unternehmens hat das Arbeitsministerium zum Beispiel bei dem Kaiserslauterer Nähmaschinenhersteller Pfaff geleistet. Insbesondere durch die Übernahme der Kosten für die Outplacement- und Qualifizierungsberatung konnten viele vom unvermeidbaren Personalabbau betroffene Beschäftigte ohne den Umweg der Arbeitslosigkeit wieder auf neue Arbeitsplätze vermittelt werden.

Die genannten Projekte stehen nur beispielhaft für zahlreiche weitere Beratungsdienstleistungen, mit denen das Land Rheinland-Pfalz den wirtschaftlichen Strukturwandel arbeitsmarktpolitisch unterstützt. Diese Beratungsangebote werden in den nächsten Jahren weiter entwickelt. Vor dem Hintergrund des immer deutlicher zutage tretenden Problems, dass viele Firmen ihre offenen Stellen trotz hoher Arbeitslosigkeit nicht besetzen können, wird das Arbeitsministerium künftig den Möglichkeiten des direkten Transfers von Beschäftigten aus Personal abbauenden Betrieben zu Firmen mit Personalbedarf mehr Aufmerksamkeit widmen. Gerade die hier heute anwesenden Insolvenzverwalter sind dabei aufgefordert, intelligente Konzepte zu entwickeln und umzusetzen, damit Betriebsschließungen oder Teilbetriebsschließungen nicht automatisch zu Massenentlassungen führen. Das Arbeitsministerium wird Ihnen dabei mit Rat und Tat zur Seite stehen.

2. Die Förderung von Transfergesellschaften durch die Arbeitsverwaltung

Wolfgang Schwartz: Direktor des Arbeitsamts Ludwigshafen

Zunächst einige Worte zur Charakterisierung der Region: Ludwigshafen befindet sich in einem massiven Strukturwandel, einem Strukturwandel, den andere schon lange hinter sich haben. Er findet genau dort statt, wo Ludwigshafen bisher seine wirtschaftlichen Standbeine hatte, nämlich Chemie und Metallverarbeitung. Deswegen kommt es nicht von ungefähr, dass genau in diesen beiden Bereichen natürlich auch unsere ersten Gehversuche mit Transfergesellschaften stattgefunden haben. Nur so viel als Zahl: Wir haben seit Anfang der 90er Jahre, wo wir das Maximum an Beschäftigung hatten, etwa 190.000 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte, im Bereich Chemie und Metall ca. 20.000 Arbeitsplätze verloren, die nur sehr unzureichend mit etwa 5.000 bis 6.000 in anderen Bereichen wieder wettgemacht worden sind.

Ich berichte Ihnen zunächst, wie das an meinem Besprechungstisch abläuft, wenn Unternehmen mit Entlassungsabsichten bei mir anrufen.

Eins kann man vielleicht schon vorab sagen: Eigentlich kommen die Anrufe bei mir immer zu spät. Zum Teil haben schon Verhandlungen mit dem Betriebsrat stattgefunden; dabei sind Dinge besprochen worden, die wenn sie mal so ganz klar auf dem Tisch liegen zu Aussagen führen wie: „*Ach Gott, wenn wir das gewusst hätten, hätten wir ja auch vielleicht anders miteinander verhandeln müssen*“. Insofern kann ich mir vorstellen, dass da auch die TBS oder ähnliche Einrichtungen in Zukunft einen wichtigen Beitrag leisten können.

Nun zum Thema: Ich kann es nicht nur begrenzen auf Struktur-KuG, weil die Thematik in der Praxis nämlich immer anders anfängt. Da werden erst mal ganz andere Dinge diskutiert und die sollen hier nicht unausgesprochen bleiben.

Man kann es so strukturieren: Es gibt drei Szenarien und drei Fragen, die vorab zu klären sind. Die Szenarien sind meistens die:

- ▶ Erstens, es handelt sich um einen Personalabbau **ohne** Betriebsstilllegung oder
- ▶ zweitens um eine Betriebsstilllegung **ohne** Insolvenzverfahren und
- ▶ drittens um eine Betriebsstilllegung **mit** Insolvenzverfahren.

Und vor diesem Hintergrund werden dann wiederum 3 Fragen diskutiert. Die erste Frage heißt dann immer: Wie vermeide ich Sperrzeiten für die Arbeitnehmer?

Die 2. Frage heißt: Wie verhindere ich, dass eine Abfindung zum Ruhen eines Leistungsanspruchs führt?

Und die 3. Frage, an der ist natürlich der Arbeitgeber maßgeblich interessiert: Wie kann der Arbeitgeber die Erstattungspflicht von Arbeitslosengeld usw. vermeiden? (vgl. Prüfungsschema 1 auf Seite 7)

Also diese drei Szenarien und diese drei Fragen sind zunächst zu klären, bevor man im nächsten Schritt tatsächlich zu der Frage kommt: ja, wir haben so etwas vor wie eine BQG, was kann das AA da leisten? Und dann sind wir beim Thema Struktur-KuG.

Diese Thematik spielt natürlich nur bei zwei der genannten Szenarien eine Rolle, eben bei Personalabbau **ohne** Betriebsstilllegung und bei einer Betriebsstilllegung **mit** Insolvenzverfahren. In diesen beiden Szenarien kann das Thema Struktur-KuG eine Rolle spielen, das ja sehr oft das finanzielle Rückgrat von solchen Modellen darstellt. (vgl. Prüfungsschema 2 auf den Seiten 8 bis 9).

Zweck dieser Form von Struktur-KuG sind die Vermittlungsaussichten des Arbeitnehmers zu verbessern, u.a. auch durch berufliche Qualifizierung bzw. durch zeitlich begrenzte Beschäftigung bei einem anderen Arbeitgeber im Rahmen der Qualifizierung. Ja, hier haben wir in Ludwigshafen schon die arbeitsmarktpolitisch motivierte Arbeitnehmerüberlassung als mittelbare Form der Arbeitsvermittlung eingeführt. Das hat inzwischen auch veränderte Modelle nach sich gezogen bis hin zu einem Projekt – ich will es nur kurz erwähnen –, das heißt BEA 2000 (Beschäftigung im ersten Arbeitsmarkt 2000), was eigentlich nichts anderes ist, als das Thema Subventionierung auch in die arbeitsmarktpolitisch motivierte Arbeitnehmerüberlassung hinein zu tragen.

Prüfungsschema 1:

1.0 Personalabbau geringeren Umfangs

1.1 Welcher Tarifvertrag ist einschlägig?

Unkündbarkeit? Kündigungsfristen?

Besteht Öffnungsklausel? Durch Zusatz-TV/durch Sozialplanregelung?



Sozialauswahl beachten!

Aufhebungsverträge? Wäre ohne Zustimmung des AN durch AG zum gleichen Termin ordentlich gekündigt worden? ▷ Zustimmung nur wegen besserer Vermittlungschancen?

Keine Sperrzeit!

Keine Sozialauswahl, Zustimmung wegen Entlassenschädigung:

Prüfung!

Sperrzeit, Ruhen § 143 a (falls Kündigungsfrist nicht eingehalten ist), ggf. auch § 147 a. Bei Unkündbarkeit fiktive Kündigungsfrist 18 Monate, bei Öffnungsklausel 12 Monate mit Ruhezeitraum von längstens ein Jahr.

1.2 Anzeigepflichtige Entlassungen?

Im Grunde wie zuvor, allerdings Spielraum der Befreiungsmöglichkeiten zur Erstattungspflicht des AG größer – Quotenregelung möglich? Außerdem bei drastischem Personalabbau von mind. 20% auch Absehen von Sperrzeiten möglich.

2.0 Betriebsstilllegung ohne Insolvenz

Wichtiger Grund i.S. § 626 BGB für AG, wodurch Unkündbarkeitsvorschrift des TV entfällt, allerdings auch bei Veräußerung des Betriebes und bei Konkurs kein Recht zur fristlosen Kündigung. Soziale Auslaufristen sind zu beachten. Sozialauswahl nicht erforderlich. Dadurch entfällt Erstattungspflicht des AG bei Betriebsschließung. Bei Beachtung der Auslaufristen keine Sperrzeiten und auch kein Ruhen.

3.0 Betriebsschließung mit Insolvenz

AG muss Kündigungsfristen einhalten (außer Unkündbarkeiten, MSchG, BBiG, BverVG), Insolvenzverwalter braucht nur drei Monate Frist – § 113 InsO –. Sperrzeiten entfallen, wichtiger Grund für AN.

Keine Erstattungspflicht des AG.

Prüfungsschema 2:

1.0 Ein Betrieb befindet sich in einer Absatzkrise von nicht nur vorübergehender Dauer. Die Produktion kann nicht mehr oder nicht mehr in dem bisherigen Umfang fortgeführt werden.

In diesem Fall kann Kurzarbeitergeld (Struktur-Kug) in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit gewährt werden.

Voraussetzungen:

- ▶ Der Arbeitsausfall ist nicht nur vorübergehend. Ein Ende ist nicht absehbar.
- ▶ Die Strukturveränderungen in einem Betrieb sind mit einer Einschränkung und Stilllegung von wesentlichen Betriebsteilen oder des ganzen Betriebes verbunden.
- ▶ Betriebliche Strukturveränderungen
 - ▷ Anpassung des Betriebes an geänderte Marktverhältnisse
 - ▷ Auswirkungen eines Strukturwandels eines Wirtschaftszweiges
 - ▷ Dauerhafte Verschiebung der wirtschaftlichen Gegebenheiten von denen der Betrieb nachhaltig und auf Dauer betroffen ist
- ▶ Es sind Personalanpassungsmaßnahmen in erheblichem Umfang erforderlich.
= Größenordnung des § 17 Abs. 1 KSchG.
21 bis 59 AN = 6 oder mehr
60 bis 500 AN = 10 v.H. oder 26 und mehr
500 bis 600 AN = mindestens 30
bei 600 AN = mindestens 5 v. H.
- ▶ Die betroffenen Arbeitnehmer werden zur Vermeidung von Entlassungen einer erheblichen Zahl von Arbeitnehmern in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit (beE) zusammengefasst (erhebliche Anzahl = Größenordnung nach § 17 Abs. 1 KSchG). Die Arbeitnehmer scheiden aus dem Betrieb aus und wechseln in die beE
- ▶ Anspruch auf Kug, auch wenn das Arbeitsverhältnis gekündigt oder durch Aufhebungsvertrag aufgelöst ist.
(Das Arbeitsverhältnis darf jedoch nicht vor Eintritt in die beE beendet worden sein. Der Aufenthalt in der beE muss länger als die Kündigungsfrist sein.)

Zweck des Kug:

- ▶ Schaffung und Besetzung neuer Arbeitsplätze erleichtern
- ▶ Vermittlungsaussichten der Arbeitnehmer zu verbessern durch
 - ▷ berufliche Qualifizierung
 - ▷ zeitlich begrenzte Beschäftigung bei einem anderen Arbeitgeber im Rahmen der Qualifizierung.

Kein Kug wenn

- ▶ die Arbeitnehmer nur vorübergehend in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit zusammengefasst werden um anschließend einen anderen Arbeitsplatz des Betriebes besetzen.

Eigenleistung des abgebenden Betriebes:

- ▶ Übernahme der Kosten für Lohnzahlungen an Urlaubs- und Feiertagen.
- ▶ Übernahme der Kosten für die Sozialversicherung der Kug-Bezieher (= Kranken-, Renten- und Pflegeversicherungsbeiträge)
- ▶ Übernahme der Weiterbildungskosten. (mindesten 10% z. Zt. Verhandlungen dass der Anteil auf 30% angehoben werden soll)
Zur Deckung der Sozialversicherungs- und Weiterbildungskosten können Zuschüsse aus dem Europäischen Sozialfonds beantragt werden.

Förderungsdauer:

- ▶ Bis maximal 2 Jahre.
Ein Bezug über 6 Monate hinaus ist jedoch nur bei einer Verpflichtung zur Qualifikation der Arbeitnehmer möglich.

2.0 Ein Betrieb ist in Zahlungsschwierigkeiten geraten. Die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens wurde beantragt. Vom Insolvenzgericht wurde ein vorläufiger Insolvenzverwalter eingesetzt.

Zustimmung zur Vorfinanzierung des Insolvenzgeldes durch Dritte bis zur Dauer von max. drei Monaten durch das Arbeitsamt.

Durch die Vorfinanzierung soll ermöglicht werden, den Betrieb trotz der Zahlungsschwierigkeiten fortzuführen und so die Chancen für eine Sanierung oder Übertragung auf einen anderen Interessenten zu erhalten.

Voraussetzungen

- ▶ Es liegen Tatsachen vor welche die Annahme rechtfertigen, dass durch Vorfinanzierung der Arbeitsentgelte ein erheblicher Teil der Arbeitsplätze erhalten bleiben. Z. B.
 - ▷ Erste Maßnahmen zur Umsetzung eines konkreten Sanierungskonzeptes
 - ▷ Übernahmeangebot eines potenziellen Interessenten
 - ▷ Gutachten des vorläufigen Insolvenzverwalters.

Verfahren

- ▶ Das Arbeitsentgelt wird für die Dauer vom maximal drei Monaten vor der Insolvenzeröffnung durch einen Dritten vorfinanziert.
- ▶ Die Arbeitnehmer treten ihre Arbeitsentgeltansprüche an den Dritten ab.
- ▶ Das Arbeitsamt zahlt nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens das Insolvenzgeld an den Dritten.

Sozialplanmaßnahmen

Die Sozialplanmaßnahmen sind sehr oft dann vom Tisch – jedenfalls bei uns war es immer so –, wenn die Arbeitnehmer im Rahmen der Sozialplanverhandlungen ein individuelles Wahlrecht hatten zwischen der Abfindung und der Eingliederungsmaßnahme. Und da erleben wir dann recht interessante Diskussionen. Da sieht man auch unter der Arbeitnehmerschaft sehr unterschiedliche Interessenlagen. Die Leute, die schon einen Anschlussjob in der Tasche haben oder damit rechnen können, dass sie einen bekommen, haben eigentlich nichts anderes im Sinn, als eine hohe Abfindung zu bekommen. Aber im Fall Linde war es dann letztlich doch möglich, ein Stück Solidarität unter der Arbeitnehmerschaft zu erzeugen, um bei dem Gesamtkuchen der Sozialplanmaßnahmen etwas abzuzweigen für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen. Aber auch hier wurde das Wahlrecht nicht ausgeschlossen. Und wenn dieses Wahlrecht bleibt, dann brauchen sie über den § 254 SGB III gar nicht mehr weiter zu diskutieren, dann schaltet man ggf. um auf den nächsten Punkt, und das sind dann die Qualifizierungen während des Bezuges von Kurzarbeitergeld. Finanziert werden diese mit ESF-Mitteln, die vom Landesarbeitsamt verwaltet und auch bewirtschaftet werden, also insofern nicht unbeschränkt zur Verfügung stehen. Interessant ist, dass wir 700.000 DM für diese Maßnahmen eingeplant hatten, dann aber nur 250.000 DM gebraucht. Warum? Das liegt einmal daran, dass es sich bei der Firma Linde durchweg um recht gut qualifizierte Metallfachleute handelte. Zum anderen konnte man durch das Modell der flexiblen Eingliederung in einen möglichen Betrieb, kombiniert mit Überlassung, Qualifizierungskosten sparen.

3. Regelungsvorschläge für die Errichtung von Transfergesellschaften



Michael Erhardt: TBS Technologieberatungsstelle Rheinland-Pfalz

Rolle der TBS bei der Initiierung von Transfergesellschaften

Die Technologieberatungsstelle Rheinland-Pfalz berät in ihrem Geschäftsfeld Restrukturierung im Wesentlichen Betriebs- und Personalräte. Sofern dies vom Betriebsrat gewünscht wird, werden beide Betriebsparteien auch bei der Initiierung von Transfergesellschaften beraten. Bis Mitte 2001 hat die TBS in 11 Betrieben bei Umstrukturierungsmaßnahmen innerhalb und außerhalb der Insolvenz Transfergesellschaften initiiert oder Arbeitsvermittlungsmaßnahmen gem. § 254 ff. SGB III konzeptionell mitgestaltet und beraten.

Anknüpfend an die in dieser Broschüre dargestellte Sicht der Arbeitsverwaltung bei der Initiierung von Transfergesellschaften stellt sich immer wieder die Frage des richtigen Zeitpunktes für die Einschaltung der Arbeitsverwaltung bei der Initiierung von Transfergesellschaften. Bei der Beratung von Betriebsräten ist dies mit der Problematik verknüpft, dass zunächst das Ringen um den Verbleib von möglichst vielen Arbeitsplätzen innerhalb des Betriebes im Vordergrund steht. Im Insolvenzverfahren liegt zudem die nachstehend zu bearbeitende Problematik vor, dass erst relativ spät klar wird, ob genügend Finanzmittel für die Finanzierung einer Transfergesellschaft aufgebracht werden können. Allerdings ist auch darauf hinzuweisen, dass eine zu späte Einschaltung der Arbeitsverwaltung zu großen Problemen bei der Realisierung von Transfergesellschafts-Lösungen führt. Schlussfolgernd ist festzustellen, dass innerhalb und außerhalb des Insolvenzverfahrens geklärt werden muss, zu welchem Zeitpunkt die konzeptionellen Arbeiten zur Initiierung einer Transfergesellschafts-Lösung unter Einbeziehung der wesentlichen Akteure beginnen sollen.

Ziel des nachstehenden Beitrages ist die Unterstützung der betrieblichen und überbetrieblichen Akteure bei der Einrichtung von Transfergesellschaften. Zudem soll eine Hilfe für die Auswahl der richtigen Trägerorganisation gegeben werden.

Ausgangssituation

Die außerinsolvenzlichen Implikationen bei der Initiierung von Transfergesellschaftslösungen sollen in nachfolgendem Beitrag ausgespart bleiben. Damit stehen drei mögliche Verlaufsszenarien für das Insolvenzverfahren:

- ▶ Fortführung des Unternehmens in der Insolvenz
- ▶ Übertragende Sanierung
- ▶ Liquidation und Verwertung

Voraussetzungen für die Initiierung einer Transfergesellschaft

- ▶ Aufbringung der notwendigen finanziellen Mittel
- ▶ Auswahl eines geeigneten Trägers für eine Transfergesellschaft
- ▶ Schaffung von hinreichendem Vertrauen bei den Beschäftigten und den wesentlichen Akteuren
- ▶ Erfüllung der Anspruchsvoraussetzungen für die Gewährung von strukturellem Kurzarbeitergeld oder von Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen
- ▶ Beherrschung der technischen Voraussetzungen zur Initiierung einer Transfergesellschaftslösung oder von Sozialplanmaßnahmen (ökonomische und vertragliche Regelungen)

Zur Rolle der wesentlichen Akteure bei der Initiierung von Transfergesellschaften

Die wesentlichen Akteure im Verfahren sind:

- ▶ Die Beschäftigten
- ▶ Potenzielle Übernehmer
- ▶ Insolvenzverwaltung
- ▶ Betriebsräte
- ▶ Gewerkschaften, ggf. Arbeitgeberverbände
- ▶ Arbeitsverwaltung
- ▶ Kommunalpolitik
- ▶ Landespolitik
- ▶ Berater

Im Zentrum steht das Beziehungsgeflecht zwischen der Insolvenzverwaltung auf der einen und den Betriebsräten auf der anderen Seite. Das Verhalten der Betriebsräte wird wesentlich von den Gewerkschaften beeinflusst. Die Insolvenzverwaltung hat erhebliche Vorteile, wenn sie ein gutes Verhältnis zu den Gewerkschaften pflegt.

Berater können ihr Know-how bei der Initiierung von Transfergesellschaften oder Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen einbringen und eine gewisse Mittlerfunktion zwischen den Betriebsparteien erfüllen.

Auf der Seite der Insolvenzverwaltung können auch die ehemaligen Anteilseigner oder ehemaligen Geschäftsführer und die Arbeitgeberverbände eine erhebliche Rolle spielen. Dies wird letztendlich von der Insolvenzverwaltung gesteuert.

Im Beziehungsgeflecht der wesentlichen Akteure spielt die Arbeitsverwaltung und die Politik eine sehr zentrale Rolle. Gegen die Arbeitsverwaltung und gegen die Politik ist eine Transfergesellschaftslösung keinesfalls durchsetzbar. Einschränkend muss allerdings hinzugefügt werden, dass aus der Beratungspraxis der TBS kein Beispiel bekannt ist, bei dem die Arbeitsverwaltung oder die Politik eine Transfergesellschaftslösung blockiert hätten. Es ist darauf hinzuweisen, dass eine Transfergesellschaftslösung in jedem Falle eine Konsenslösung sein muss. Eine Durchsetzung im Klagewege würde derart hohe Unsicherheiten produzieren, dass die Lösung letztendlich nicht zustande kommen würde. Hier ist insbesondere darauf abzuheben, dass der Konsens zu dem Zeitpunkt bestehen muss, zu dem die Arbeitnehmer in die Transfergesellschaft eintreten sollen. Zu diesem Zeitpunkt müssen alle wesentlichen Vertragsbedingungen und die Finanzierung geklärt sein. Es muss zu diesem Zeitpunkt geklärt sein, ob strukturelles Kurzarbeitergeld gezahlt wird oder Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen fließen.

Zusammenfassend ist bezogen auf die zeitliche Problematik festzustellen, dass in der Insolvenz eine Notwendigkeit besteht, frühzeitig miteinander ins Gespräch zu kommen und die entsprechenden Möglichkeiten zu eruieren. Die Grundproblematik im Insolvenzverfahren besteht darin, dass unter Umständen sehr lange unklar ist, ob ein Übernehmer gefunden werden kann, der Interesse an einer Übertragung und Sanierung hat. Schwierig ist in diesem Zusammenhang, dass im Insolvenzverfahren bei der übertragenden Sanierung innerhalb kürzester Zeit eine Entscheidung der Arbeitsverwaltung erfolgen soll. Es müssen also frühzeitig bereits alle konzeptionellen Maßnahmen zur Vorbereitung einer Transfergesellschaftslösung zu einem möglichst weitgehenden Abschluss gebracht werden. Auch wenn man noch nicht weiß, wie die Lösung letztendlich aussehen wird, empfiehlt es sich, bereits Gespräche mit der Arbeitsverwaltung zu führen, und zu wissen, unter welchen Bedingungen die Arbeitsverwaltung eine Transfergesellschaftslösung stützt oder Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen gewährt.

Ziele einer Transfergesellschaft bzw. Ziele von Sozialplanmaßnahmen

- ▶ Erleichterung einer übertragenden Sanierung
- ▶ Erleichterung der Fortführung in der Insolvenz (sofern möglich und sinnvoll)
- ▶ Erhöhung der Vermittlungschancen der Beschäftigten, die ihren Arbeitsplatz verlieren (gilt sowohl für Transfergesellschaft als auch für Zuschüsse für Sozialplanmaßnahmen)
- ▶ Darstellung einer echten Alternative zur Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses mit dem Unternehmen in der Insolvenz für die Beschäftigten

Im Vordergrund steht dabei für die Insolvenzverwaltung die Notwendigkeit, möglichst wenig Klageverfahren im Zusammenhang mit § 613a BGB und/oder aufgrund fehlerhafter Sozialauswahl zu bekommen. Eine übertragende Sanierung kann mit Massenklagen außerordentlich erschwert werden. Zudem steht im Insolvenzverfahren die Sonderbedingung, dass der Betriebsrat einer Namensliste zum Interessenausgleich zustimmen kann. Beschäftigte, die auf dieser Liste erscheinen, können dann nur noch gegen grobe Fehlerhaftigkeit beim Zustandekommen der Liste Klage einreichen. Der Betriebsrat kann allerdings nicht dazu gezwungen werden, eine solche Liste als Anlage zum Interessenausgleich hinzunehmen. Damit besteht die Notwendigkeit für die Insolvenzverwaltung, das Einvernehmen mit dem Betriebsrat zu suchen. Ziel der Insolvenzverwaltung ist damit regelmäßig doppelte Rechtssicherheit dadurch zu schaffen, dass

- ▶ den Beschäftigten eine Alternative zur Fortsetzung der Beschäftigung im Unternehmen angeboten werden kann und auf diesem Wege Klagen vermieden werden;
- ▶ es für die Insolvenzverwaltung wünschenswert ist, dass der Betriebsrat einer Namensliste zum Interessenausgleich zustimmt. Dies wird regelmäßig dann der Fall sein, wenn der Betriebsrat hier für die Beschäftigten etwas Positives heraushandeln kann. Dies kann eine gut ausgestattete Transfergesellschaft sein.

Wenn also der überwiegende Teil der Beschäftigten, die ihren Arbeitsplatz verlieren, in eine Transfergesellschaft eintritt und der Betriebsrat einer Namensliste zum Interessenausgleich zustimmt, sind kaum Kündigungsschutzverfahren im Zusammenhang mit einer übertragenden Sanierung oder auch einer Fortführung in der Insolvenz zu befürchten. Für die Insolvenzverwaltung hat die entsprechende Lösung aus diesem Grund eine erhebliche Attraktivität, die einen erfolgreichen Abschluss des Insolvenzverfahrens zumindest unterstützt.

Die Darstellung der notwendigen Mittel zur Finanzierung einer Transfergesellschaft hängt wesentlich davon ab, welche Fortführungsmöglichkeiten existieren. Hier ist das Verhalten der Investoren eine maßgebliche Größe. Es gibt durchaus Investoren, die das Klagerisiko unterschätzen und aus diesem Grund nicht bereit sind, Transfergesellschaftslösungen zu finanzieren. Den Investoren ist also darzustellen, welche Vorteile sie haben, wenn durch eine Transfergesellschaftslösung Rechtssicherheit geschaffen werden kann.

Aus Sicht der Beschäftigten und der Arbeitsverwaltung ist das Hauptziel einer Transfergesellschaftslösung und der Umsetzung von Sozialplanmaßnahmen die Erhöhung der Vermittlungschancen der eintretenden Beschäftigten bzw. der Beschäftigten, die an der Maßnahme partizipieren. Es ist darauf hinzuweisen, dass auch bei Nichtzustandekommen einer übertragenden Sanierung durch relativ wenig kostenintensive Sozialplanmaßnahmen wirkungsvolle Instrumente zur Vermittlung von Beschäftigten auf andere Arbeitsplätze dargestellt werden können. Die Darstellung der entsprechenden Finanzmittel ist im Einzelfall zu prüfen. Darauf soll im weiteren jedoch nicht weiter eingegangen werden. Es ist lediglich darauf hinzuweisen, dass dies in einigen Fällen in Rheinland-Pfalz bereits realisiert werden konnte.

Die finanzielle Ausstattung und Abwicklung

Zunächst ist eine Orientierung zu den erwartenden Gesamtkosten der Maßnahmen zu geben: Unter der Voraussetzung, dass die nachstehend beschriebenen Vertragsbestandteile sämtlich wirksam werden, ist als grobe Schätzung anzunehmen, dass jenseits der regulären Zuschüsse der Arbeitsverwaltung bei Transfergesellschaften für jeden Monat der Beschäftigung eines Arbeitnehmers in einer Transfergesellschaft 50% der vormaligen Bruttomonatslohn- bzw. -gehaltskosten zu Arbeitgeberkosten notwendig sind, um die Gesamtfinanzierung sicher zu stellen (Remanenzkosten). Hier ist allerdings zu berücksichtigen, dass bei Zustimmung der Arbeitsverwaltung und Vorhandensein entsprechender Mittel aus dem europäischen Sozialfonds ESF in der Insolvenz und kurz vor der Insolvenz eine Finanzierung der zu zahlenden Sozialversicherungsbeiträge während Zeiten der Qualifizierung durch die Arbeitsverwaltung möglich ist. Die Sozialversicherungsbeiträge sind der Löwenanteil der vorstehend beschriebenen Remanenzkosten. Hierdurch kann eine erhebliche Absenkung der Gesamtkosten der Maßnahmen erreicht werden. Dies ist allerdings nur im Einvernehmen mit der Arbeitsverwaltung und längst nicht in allen Fällen möglich.

Die finanziellen Rahmendaten sind sowohl im Interesse der Arbeitnehmer als auch der Insolvenzmasse präzise zu beschreiben. Ansonsten ist die Zustimmung des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin und der Gläubigerversammlung in Frage gestellt. Zusätzliche Akzeptanz kann durch finanzielle Anreize geschaffen werden:

- ▶ Prämienzahlung an den Träger der Transfergesellschaft bei erfolgreicher Vermittlung
- ▶ Mobilitätsanreize für die Beschäftigten bei Annahme von geänderten Arbeitsplatzangeboten bei dritten Arbeitgebern
- ▶ Rücküberweisung von verbleibenden Mitteln in die Insolvenzmasse

Für die finanziellen Rahmenbedingungen der Transfergesellschaft ist auch maßgeblich, inwieweit das zu gewährende strukturelle Kurzarbeitergeld aufgestockt wird. Zur Schaffung von Akzeptanz hat es sich als sinnvoll erwiesen, das strukturelle Kurzarbeitergeld auf 80% des letzten Nettolohnes im Sinne der Berechnung von strukturellem Kurzarbeitergeld

aufzustocken. Wenn mehr als 80% ausgezahlt werden sollen, hat dies Steuerpflichtigkeit zur Folge, die zusätzlichen Verwaltungsaufwand nach sich zieht.

Gute Erfahrungen hat die TBS Rheinland-Pfalz mit finanziellen Anreizen, die Gegenstand der Arbeitsverträge sind, gemacht. Solche finanziellen Anreize richten sich darauf, dass die Eigenaktivität der Beschäftigten zur aktiven Vermittlung auf den Arbeitsmärkten unterstützt wird. Dies kann durch Einmalzahlungen realisiert werden. Wenn eine Transfergesellschaftslösung auf eine Laufzeit von 15 Monaten ausgerichtet ist, würde in diesem Fall ein unterschiedlich hoher Einmalbetrag (Zusatzabfindung) gezahlt werden, wenn der/die Beschäftigte nach 6, 9 oder 12 Monaten aus der Transfergesellschaft ausscheidet.

Ferner ist zu regeln, welche Zahlungsströme zu welchen Zeitpunkten fließen. Problematisch ist in diesem Zusammenhang die Absicherung zukünftiger Zahlungen im Insolvenzverfahren. Sollte während des Verfahrens Massearmut eintreten und weitere Zahlungen an die Transfergesellschaft damit nicht mehr möglich sein, scheitert die Finanzierung insgesamt. Von daher haben die Transfergesellschaftsträger immer das Interesse, entweder die kompletten Mittel zu Beginn der Maßnahme überwiesen zu bekommen oder einen Treuhänder zwischenzuschalten. Aufwendiger ist die Darstellung und ggf. Verwertung von Sicherheiten im Falle der eintretenden Massearmut.

In diesem Zusammenhang empfiehlt die TBS die Herstellung von Transparenz über die Mittelverwendung. Eine begleitende Kommission bei größeren Projekten oder ein standardisiertes Berichtswesen ist unseres Erachtens unabdingbar. Bei größeren Projekten empfehlen wir, das Controlling und die schrittweise Mittelfreigabe durch eine begleitende Kommission, die mit Fachleuten zu besetzen wäre, durchführen zu lassen. Die Kommission stellt also die erforderlichen Mittel an den Träger der Transfergesellschaft schrittweise zur Verfügung. Damit wird eine effektive Mittelverwendung unterstützt. Die Installierung einer begleitenden Kommission ohne klar definierte Rechte ist in Rheinland-Pfalz nicht üblich.

Die vertragliche Gestaltung

Es sind zwei Verträge bzw. Vertragskreise zu berücksichtigen: Zum einen ist dies der Vertrag, auf dessen Grundlage der Arbeitnehmer in die Transfergesellschaft eintritt, also der Arbeitsvertrag. Hier sind zwei verschiedene Formen bekannt: Es gibt Arbeitsverträge, die ausschließlich zwischen dem Träger der Transfergesellschaft und dem Arbeitnehmer geschlossen werden. Außerdem sind noch „dreiseitige“ Verträge bekannt, bei denen das Zustandekommen eines Arbeitsvertrages zwischen Arbeitnehmer und Transfergesellschaft an eine Aufhebung des Arbeitsverhältnisses zwischen Arbeitnehmer und abgebenden Unternehmen geknüpft ist. Dies ist allerdings nicht zwingend erforderlich. Im Gegenteil, die explizite Erwähnung der Auflösung des Arbeitsverhältnisses mit dem abgebenden Unternehmen schafft Misstrauen. Unsere Erfahrung ist die, dass – eine entsprechende Attraktivität der Alternativlösung Transfergesellschaft vorausgesetzt – Klagen der über-

trehenden Beschäftigten fast immer unterbleiben. Dies kann unterstützt werden durch die vorstehend beschriebene Liste als Anlage zum Interessenausgleich.

Der zweite Vertragskreis ist die Regelung der Tätigkeit der Transfergesellschaft. Hier ist zu klären, welche Leistungen die Transfergesellschaft erbringt und welche Mittel ihr aus der Masse zufließen. Es ist in jedem Falle zunächst zu klären, wie die finanziellen Rahmenbedingungen für das Tätigwerden der Transfergesellschaft aussehen. Hierbei sind zwei Hauptelemente der Tätigkeit zu unterscheiden:

- ▶ Arbeitsmarktagentur/Outplacement (wird auch bei Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen gem. §§ 254 ff. SGB III vom Landesarbeitsamt gefördert)
- ▶ Begründung von Arbeitsverhältnissen und Durchführung von längeren Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der strukturellen Kurzarbeit gem. § 175 SGB III (zuständig ist hier das örtliche Arbeitsamt)

Für die Vertragsvorbereitung hat es sich als sinnvoll erwiesen, zunächst eine Konzeption für eine Transfergesellschaft auszuarbeiten und bei der Diskussion um die Konzeption die wesentlichen Vertragsbestandteile zu klären. Die eigentlichen Verträge sind dann wesentlich schneller geschrieben. In diesem Zusammenhang ist zu klären, welche Akteure welche Ziele prioritär verfolgen und welche Instrumente zu welchen Kosten angewendet werden sollen.

Bei der Gestaltung der Arbeitsverträge ist zu beachten, dass die Arbeitsverwaltung strukturelles Kurzarbeitergeld zunächst nur für ein halbes Jahr genehmigt. Die Fortführung der Bezuschussung durch die Arbeitsverwaltung ist davon abhängig, ob Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb des ersten halben Jahres nachgewiesen werden können. Sofern gemeinnützige Arbeitnehmerüberlassung als Vermittlungsinstrument angewendet werden soll, ist dies in den Arbeitsvertrag aufzunehmen.

Im Zusammenhang mit der Arbeitsvertragsgestaltung ist darauf hinzuweisen, dass es keine Zuschüsse der Arbeitsverwaltung für die Finanzierung von Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld und vermögenswirksamen Leistungen gibt. Hier muss man sich überlegen, ob von diesen im Allgemeinen in den Tarifverträgen zu findenden Standard abgewichen werden soll. Als politisches Signal zur Schaffung von Akzeptanz ist es möglicherweise wichtig, Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld und vermögenswirksame Leistungen zu bezahlen. Auf der anderen Seite ist bei einem feststehenden finanziellen Rahmen für eine Transfergesellschaftslösung in diesem Fall die Laufzeit der Arbeitsverträge kürzer. Hier müssen sich die Betriebsparteien entscheiden.

Die Tätigkeit von Arbeitsmarktagenturen und Transfergesellschaften

Gegenstand der Arbeitsmarktagentur/Outplacement ist zunächst die Aufarbeitung des beruflichen Werdegangs der Beschäftigung. Es ist davon auszugehen, dass die Beschäftigten sich z.T. sehr lange nicht mit ihrem beruflichen Werdegang beschäftigt haben und seit langer Zeit keine Bewerbungen mehr geschrieben haben. Von daher ist eine Neuorientierung auf dem Arbeitsmarkt notwendig. Dies muss durch qualifiziertes Personal der Transfergesellschaft unterstützt werden. Hier müssen auch Kompetenzen der Bewältigung der Psychologie von Trennungsprozessen eingebracht werden. Zusätzlich sind Hilfen zur Orientierung auf den Arbeitsmärkten zu geben. Dies wird im Beitrag des ZAB ausführlich geschildert.

Die Betreuungskosten für die Beschäftigten der Transfergesellschaft oder für die Teilnehmer der Sozialplanmaßnahmen sind ein wesentlicher Faktor. Bei der Arbeitsverwaltung liegt im allgemeinen ein Betreuungsverhältnis von einem Betreuer für ca. 800 Arbeitslose vor. Wir streben an, dass eine qualifizierte Personalentwicklungskraft für rund 50 Beschäftigte zuständig ist. Die Betreuungsqualität ist entsprechend höher.

Neben der personellen Ausstattung der Transfergesellschaft ist auch die sachliche Ausstattung zu regeln. Bei der Klärung der Finanzierung ist abzustimmen, ob die Transfergesellschaft eigenen Umsatz, beispielsweise aus gemeinnütziger Arbeitnehmerüberlassung machen kann, und wie die entsprechenden Umsätze verwendet werden sollen. In diesem Zusammenhang kann die TBS darauf verweisen, dass sehr gute Erfahrungen mit dem Einsatz gemeinnütziger Arbeitnehmerüberlassung als Vermittlungsinstrument gemacht wurden. Die Schwelle des Betriebs ist überschritten und die Beschäftigten können Marketing für sich selbst im neuen Unternehmen machen. Nach unserer Erfahrung erhöht dies die Vermittlungschancen erheblich. Allerdings ist zu klären, wie die Umsätze verwendet werden sollen. Hier wird im Allgemeinen eine Verlängerung der Vertragslaufzeiten für die in der Transfergesellschaft verbleibenden Beschäftigten angestrebt. Zusätzlich können finanzielle Anreize für den Träger der Transfergesellschaftslösung dargestellt werden.

Bei der Vertragsgestaltung ist zu beachten, dass Mittel, die eigens für Qualifizierung reserviert werden, auch so ausgewiesen sind. Für die Erlangung von Zuschüssen der Arbeitsverwaltung ist dies eine wesentliche Voraussetzung.

Zusammenfassend ist hier festzustellen, dass durch die entsprechenden Maßnahmen aktive Hilfe zur Vermittlung, Hilfe zur Selbsthilfe gegeben wird. Es gibt Transfergesellschaften, die diese Elemente nicht beinhalten. Diese werden oftmals als „Aufbewahrungsagenturen“ bezeichnet. Die TBS Rheinland-Pfalz unterstützt derartige Lösungen nicht. In unseren Beratungen bestehen wir darauf, dass Elemente der Arbeitsmarktagentur/Outplacement in die Konzeption für die Transfergesellschaft eingebaut werden.

Schaffung von Akzeptanz für eine Transfergesellschaft

Die Akzeptanz einer Transfergesellschaftslösung wird stark erschwert, wenn der Arbeitgeber oder der Insolvenzverwalter eine solche Lösung fordert. Umgekehrt wird die Akzeptanz einer solchen Lösung wesentlich erhöht, wenn Betriebsräte und Gewerkschaften dieses Thema den Beschäftigten näher bringen.

Die TBS Rheinland-Pfalz empfiehlt ferner eine strikte Trennung der finanziellen Mittel, die für Sozialplan-Abfindungen vorgesehen sind, und der finanziellen Mittel, die für die Einrichtung einer Transfergesellschaft zur Verfügung gestellt werden. Schwierig ist in diesem Zusammenhang die Zurverfügungstellung eines gemeinsamen Finanzrahmens für beide Maßnahmen. In diesem Fall ist eine Spaltung der Belegschaft vorprogrammiert. Junge qualifizierte und flexible Beschäftigte haben dann kein Interesse an der Bereitstellung von Mitteln für eine Transfergesellschaft, weil in diesem Fall die zu erwartende Abfindung niedriger ist. Aufgrund der Limitierung von Abfindungszahlungen innerhalb von Insolvenzverfahren ist dies aber im Allgemeinen ein lösbares Problem.

Es hat sich in der Praxis als wichtig erwiesen, dass die Beschäftigten genügend Zeit zum Überlegen bekommen. Vom Träger der Transfergesellschaft durchgeführte Einzelberatungen können hier eine gute Unterstützung leisten.

Politische Ebenen können insbesondere beim Zustandekommen von regionalen Transfergesellschaftslösungen eine stark unterstützende Rolle spielen. Bei der Transfergesellschaft in Kaiserslautern wurde auch personelle Unterstützung von der Wirtschaftsförderung gegeben. Hier ist es sehr hilfreich, wenn die Insolvenzverwaltung auf die Kommunalpolitik und eventuell auch die Landespolitik zugeht und eine Beteiligung am weiteren Verfahren sicherstellt.

Der Einsatz von Transfergesellschaften und/oder Sozialplanmaßnahmen zur Bewältigung eines Insolvenz bedeutet letztendlich, dass diese für alle schwierige Situation in einem kooperativen Modell bewältigt wird. Dies kann nur im Konsens aller beteiligten Akteure realisiert werden. Die TBS Rheinland-Pfalz steht für die Unterstützung derartiger Konsenslösungen, um aus der Insolvenz einen erfolgreichen Neuanfang zu ermöglichen.

4. Voraussetzungen für die Akzeptanz von Transfergesellschaften



Markus Ackermann: Zentrum für Arbeit und Bildung gGmbH, Frankenthal

Die Implementierung einer Transfergesellschaft ist abhängig von einer Vielzahl von Faktoren. Abgesehen von der Klärung der finanziellen Ausgestaltung einer Transfergesellschaft, werden im folgenden wesentliche Punkte und Voraussetzungen benannt, die für die Akzeptanz und damit für das Zustandekommen von Transfergesellschaften wichtig sind.

Beteiligte Personen und Institutionen

Bei der Fragestellung inwieweit eine Transfergesellschaft realisiert werden kann, sind im Verlauf der zu führenden Gespräche in der Regel folgende Parteien einbezogen: Das Unternehmen (vertreten durch Geschäftsführung bzw. Insolvenzverwaltung), das Arbeitsamt, die Arbeitnehmer (vertreten durch Betriebsrat und Gewerkschaft), die TBS als deren Berater sowie der zu beauftragende Träger der die spätere Durchführung der Transfergesellschaft in Form einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit (beE) zu verantworten hat.

Nur wenn alle Parteien bzw. Gesprächspartner an der Realisierung einer Transfergesellschaft grundsätzlich interessiert sind und somit diese als arbeitsmarktpolitisches Instrument akzeptieren, besteht die Verhandlungsbasis für weiterführende Gespräche. Die Erwartungen und Zielsetzungen unterscheiden sich jedoch, so dass es sinnvoll erscheint diese näher zu betrachten.

Das Unternehmen

Insbesondere Unternehmen, die sich in der Insolvenz befinden und Interesse an einer Fortführung des Geschäftsbetriebes haben (sanierende Insolvenz), sind häufig in der Situation Personalabbau in größerem Umfang umsetzen zu müssen. Akzeptanz findet hier eine Transfergesellschaft unter anderem wenn folgende Gesichtspunkte das Überleben des Unternehmens sichern können:

- ▶ Man signalisiert nicht nur den von Arbeitslosigkeit bedrohten Mitarbeitern sondern auch den evtl. im Betrieb verbleibenden Personen, dass man vor dem Hintergrund seiner Fürsorgepflicht als Arbeitgeber Personalabbau so sozialverträglich wie möglich umsetzt. Zudem ist dies ein Vertrauen sicherndes Signal an die verbleibende Belegschaft, die für das Unternehmen zukünftig motiviert und einsatzbereit ihre Arbeitskraft einbringt.
- ▶ Die betriebswirtschaftlich sinnvolle Reduzierung der Personaldecke wirkt positiv auf potentielle Investoren.
- ▶ Mitarbeiter die einen Arbeitsvertrag bei einer Transfergesellschaft eingehen unterschreiben in der Regel gleichzeitig einen Aufhebungsvertrag. Die Gefahr eventuell verbleibender Prozessrisiken, die z.B. neue Investoren zu tragen haben, sind minimiert.
- ▶ Vor dem Hintergrund eben genannter Punkte steigen die Chancen, dass der notwendige Finanzrahmen den das Unternehmen in die Transfergesellschaft einbringen muss (Restanzenkosten) vom Gläubigerausschuss genehmigt wird.

Die Arbeitnehmervertretung

Die Ziele und Erwartungen der Arbeitnehmervertretungen, die mit der Bildung von Transfergesellschaften erreicht werden sollen, sind nahezu identisch mit denen der betroffenen Arbeitnehmern. Unter anderem können diese wie folgt benannt werden:

- ▶ Drohende Arbeitslosigkeit wird durch eine befristete Einstellung in die Transfergesellschaft vermieden (ggf. bis zu 2 Jahren).
- ▶ Im Rahmen dieses befristeten Arbeitsverhältnisses werden Sozialabgaben voll abgeführt (auf Basis des fiktiv erzielten Arbeitnehmerbruttoentgelt in der BQG).
- ▶ Die Koordination und Durchführung von individuell geplanten Bildungsmaßnahmen fördert den Wiedereinstieg der Beschäftigten in den ersten Arbeitsmarkt.
- ▶ Gewährleistung individueller und fachlicher Unterstützung sowie Beratung der Arbeitnehmer (u.a. bei Fragen der Stellensuche).
- ▶ Mit der Gründung einer Transfergesellschaft zeigt die Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat und Gewerkschaft), dass sie mit ihrem Engagement nicht vermeidbaren Arbeitsplatzverluste so sozialverträglich wie möglich abfedern konnten.

Die Arbeitnehmer

Unabhängig von den oben skizzierten Punkten ist die Bereitschaft in eine Transfergesellschaft einzutreten oft von sehr individuellen Faktoren abhängig. Je unterschiedlicher die Arbeitnehmerstruktur ist, um so unterschiedlicher sind die Gründe die zur Akzeptanz von Transfergesellschaften führen. Exemplarisch sind folgende zu nennen:

- ▶ Ältere Arbeitnehmer sehen in Transfergesellschaften die Möglichkeit dem Ziel des Vorruhestandes beziehungsweise der Altersrente näher zu kommen.

- ▶ Das Rückkehrrecht (während der BQG-Laufzeit) nach Ausscheiden aus der BQG gibt Sicherheit bei der Aufnahme neuer Arbeitsplätze.
- ▶ Insbesondere jüngere ungelernte Arbeitnehmer erhoffen sich die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen.
- ▶ Einen Zeitgewinn, um die Folgen der Kündigung bewältigen zu können (insbesondere wenn der Unterhalt von Familien gefährdet ist).
- ▶ Die Höhe der Aufzahlung auf das strukturelle Kurzarbeitergeld wird im Verhältnis zu den Folgen einer Unterzeichnung eines Aufhebungsvertrages gesehen.

Obwohl nur ein Teil von individuellen Gründen genannt werden konnte, wird deutlich, dass vor der Unterzeichnung eines befristeten „BQG-Vertrages“ ausreichend Raum für eine Beratung geschaffen werden muss. Die Erfahrung hat gezeigt, dass nicht oder nur unzureichend informierte bzw. beratene Arbeitnehmer den Eintritt in eine Transfersgesellschaft scheuen und ihn auch nicht wagen, obwohl objektiv begründbare Faktoren für die BQG sprechen. Nicht selten wird dieser Aspekt vernachlässigt und all die im Vorfeld geleisteten Bemühungen und Verhandlungen bleiben aufgrund mangelnder Akzeptanz bei den Arbeitnehmern ohne Ergebnis. Die Folgen einer solchen Entwicklung sind um so dramatischer, wenn aufgrund mangelnder „Nachfrage“ nach einer Transfersgesellschaft diese nicht umgesetzt werden kann, ausgesprochene Kündigungen zu Kündigungsschutzklagen führen und im Zuge dieser Entwicklungen potentielle Investoren vor dem Hintergrund drohender Prozessrisiken abspringen. Damit wären dann auch die verbliebenen Arbeitsplätze bedroht.

Das Arbeitsamt

Das regional zuständige Arbeitsamt sollte frühzeitig über das Vorhaben „Transfersgesellschaft“ informiert werden. Unabhängig von den formalen Vorgaben die zu berücksichtigen sind, ist das Arbeitsamt ein entscheidender Partner, der vor dem Hintergrund der Beschäftigungsförderung eigene Erwartungen mit der Arbeit von Transfersgesellschaften verbindet und dementsprechend im Vorfeld unterstützt.

Nicht erst durch die Anzeige bei der Arbeitsverwaltung über strukturelle Kurzarbeit (einschl. den entsprechenden Stellungnahmen und betriebswirtschaftlichen Gutachten) sollte eine erstmalige Kontaktaufnahme erfolgen. Vorher schon kann in Gesprächen mit der Arbeitsverwaltung tendenziell geklärt werden, inwieweit die Voraussetzungen für die Bewilligung von „Struktur-KUG“ gegeben sind.

Weiterhin können erste Aussagen über die finanziellen Ressourcen bei den ESF-Mitteln eingeholt werden, von denen es im erheblichen Umfang abhängt, inwieweit geplante und notwendige Qualifizierungen während der Transfersgesellschaft durchgeführt werden können. Zudem obliegt es dem regionalen Arbeitsamt die geplanten BQG-Qualifizierungen zu genehmigen und somit indirekt zu fördern. Alter und Vorbildung der Mitarbeiter

sowie die Rahmenbedingungen des regionalen Arbeitsmarktes sind neben den Qualifizierungskosten die maßgeblichen Indikatoren die eine Bewilligung beeinflussen. Da es im ureigensten Interesse der Arbeitsverwaltung ist, dass Transfersgesellschaften vermittelnd in den ersten Arbeitsmarkt tätig sind, wird die Altersstruktur der in die BQG übergehenden Mitarbeiter mit berücksichtigt. Es wird zunehmend schwerer, Struktur-KUG bewilligt zu bekommen, wenn z.B. ein großer Teil der Mitarbeiter Ende fünfzig und älter ist. Dadurch werden auch die Vermittlungsaussichten auf eine Folgeanstellung beeinträchtigt.

Ausgehend von der Situation, dass eine Transfersgesellschaft realisiert werden kann, ist die Akzeptanz seitens der Arbeitsverwaltung um so größer, je mehr Transparenz ermöglicht wird. Es versteht sich daher von selbst, dass ein Vertreter des Arbeitsamtes als Mitglied in einen zu bildenden BQG-Beirat (Kommission) berufen wird. Unabhängig von den Interessen der Arbeitsverwaltung schafft insbesondere die Überwachung der Ausgaben durch eine Kommission Klarheit und erhöht im allgemeinen die Akzeptanz einer Transfersgesellschaft.

Planungs- und Umsetzungsfaktoren

Von der Idee bis zur Realisierung einer Transfersgesellschaft ist selten von einem standardisierten immer wiederkehrenden Ablaufschema auszugehen. Die Einflussfaktoren wie beispielsweise die involvierten Personen, unterschiedliche Finanzrahmen, vielseitige Belegschaftsstrukturen und insbesondere die vorhandenen Zeitrahmen heben sich voneinander ab. Von daher ist es kaum möglich, einen fixen Ablaufplan zu erstellen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass insbesondere der Zeitrahmen bei insolventen Unternehmen fast immer extrem eng ist. Vor diesem Hintergrund kann es hilfreich sein, sich im Vorfeld mit folgenden Fragestellungen zu befassen. Denn das „richtige“ Agieren erzeugt die notwendige Akzeptanz für die Umsetzung einer „Transfersgesellschaft“.

Wer bringt die Transfersgesellschaft in die Diskussion ein?

Geht man davon aus, dass die Optionen in eine Transfersgesellschaft übergehen zu können eine gute Alternative zu drohender Arbeitslosigkeit ist, so scheint es unerheblich, ob die Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerseite auf diese Möglichkeit hinweist. Betriebsräte und Belegschaftsmitglieder kennen dieses arbeitsmarktpolitische Instrument nur in seltenen Fällen. Auch wenn es den Anschein hat, zu vorsichtig zu handeln, hat es sich bewährt, dass die Arbeitnehmerseite den Betriebsrat als auch die Belegschaft und insbesondere die von Arbeitsplatzverlust bedrohten Mitarbeiter über das Instrument „Transfersgesellschaft“ erstmalig informieren. In einer Phase in der ein Arbeitgeber Personalabbau betreiben muss, wird es schwierig, wenn dieser als Alternative für befristete Stellen in einer BQG wirbt. Oft ist der Vertrauensverlust in das Unternehmen so stark, dass aus emo-

tionalen Beweggründen (die durchaus verständlich sind) die Skepsis siegt. Vertreter von TBS oder Gewerkschaft genießen in solchen Situationen oft das größere Vertrauen.

Wie kann für eine Transfergesellschaften geworben werden

Erst müssen die Ergebnisse von Interessensausgleich und Sozialplanverhandlungen vorliegen, bevor korrekte Aussagen über die finanzielle Ausgestaltung einer Transfergesellschaft getätigt werden können. Obwohl diese Aussage als selbstverständlich anzusehen ist, zeigt die Praxis, dass oft schon im Vorfeld Informationen über Rahmenbedingungen an die Arbeitnehmer weitergetragen werden. Aufzahlungsbeträge, Laufzeiten, Urlaubsansprüche oder auch Sonderzahlungen werden vorschnell genannt und als Faktum eingestuft. Allerdings ist die Kalkulation einer BQG sehr aufwendig und von vielen Faktoren abhängig, so dass jede Änderungen in der Ausgestaltung einer Transfergesellschaft die Kosten beeinflusst. Sollten die im Vorfeld formulierten Erwartungen und Inhalte nicht umgesetzt werden können, führt dies, wie schon beschrieben, zu Skepsis und Enttäuschung auf Arbeitnehmerseite und eventuell zu der Weigerung in die BQG einzutreten. Da solche Situationen nie auszuschließen sind, sollten Mitarbeiter der zu beauftragenden Transfergesellschaft im Unternehmen informierend und beratend vor Ort sein.

5. Arbeitsweise und Finanzierung von Transfergesellschaften



Reinhild Mayr: Zentrum für Arbeit und Bildung gGmbH, Frankenthal

Arbeitsweise einer Transfergesellschaft

Der Träger einer Transfergesellschaft sollte möglichst früh während den Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung informativ tätig werden, um folgende Rahmenbedingungen für die Finanzierung abzuklären: treffen die Voraussetzungen für Strukturkurzarbeitergeld zu, sind Mittel aus dem ESF verfügbar, in welcher Höhe können Sozialplanmittel eingebracht werden, wie hoch sind Zuschüsse des Unternehmens?

Sind sich die betroffenen Parteien im wesentlichen einig über die Ausgestaltung des dreiseitigen Vertrags, ist es ratsam, die Belegschaft zu informieren und den einzelnen Mitarbeitern die Möglichkeit zu einem persönlichen Gespräch anzubieten, in dem die Vor- und Nachteile und der Ablauf einer BQG ausreichend erläutert werden können. Dies ist der erste Baustein für ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Mitarbeitern und trägt im wesentlichen dazu bei, die Akzeptanz einer Transfergesellschaft bei den Mitarbeitern zu erhöhen.

Für die Mitarbeiter, die das Angebot der Transfergesellschaft angenommen haben, wird in einem bzw. mehreren Einzelgesprächen ein individuelles Profil erstellt. Dabei werden die persönlichen und beruflichen Eigenschaften der Mitarbeiter erfasst, deren Einsatz- und Vermittlungswünsche aufgenommen, geeignete Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten, aussagekräftige Bewerbungsunterlagen erstellt und Hilfestellung bei allen Fragen zur angestrebten Arbeitsaufnahme angeboten.

Die Personalberater der Transfergesellschaft koordinieren die Qualifizierungsmaßnahmen in enger Zusammenarbeit mit der örtlichen Verwaltung, recherchieren offene Stellen in der Region, die sie den Mitarbeitern anbieten, ermöglichen Arbeitserprobungen in Unternehmen, unterstützen bei allen Bewerbungsaktivitäten und stehen den Mitarbeitern während der Laufzeit der Verträge für Beratungsgespräche vor Ort zur Verfügung. Das vorrangige Ziel ist die passgenaue Vermittlung in eine neue dauerhafte Beschäftigung.

Bei Aufnahme eines neuen Arbeitsverhältnisses kann den Mitarbeitern eine sogenannte Spurtprämie ausbezahlt werden. Die Mitarbeiter haben aber auch die Möglichkeit innerhalb einer angemessenen Frist (zwischen sechs Wochen und drei Monaten) wieder in die Transfergesellschaft zurückzukehren, wenn das neue Arbeitsverhältnis vom Mitarbeiter nicht fortgeführt werden kann.

Der Träger der Transfergesellschaft führt die gesamte Personalverwaltung der eingetretenen Mitarbeiter (Anmeldung zur Sozialversicherung, Lohn- und Gehaltabrechnung, Bescheinigungen etc.) aus und übernimmt das Antrags-/Abrechnungswesen für Strukturkurzarbeitergeld und für ESF-Mittel.

Legt der Träger Wert auf Transparenz seiner Arbeit, wird in regelmäßigen Abständen ein extra dafür eingerichteter Kommission Bericht erstattet und Einblick in die Mittelverwendung gewährt. Die Kommission setzt sich in der Regel aus Mitgliedern der Geschäftsführung, des Betriebsrats, der Arbeitsverwaltung und der Gewerkschaftsvertretung zusammen.

Nach Ablauf der Arbeitsverträge bieten die Personalberater den nicht vermittelten Mitarbeitern Unterstützung bei der Arbeitslosmeldung an. In einem Gruppengespräch werden die Rahmenbedingungen des Arbeitslosengeldbezugs erläutert und die Arbeitslosmeldung vorgenommen. In Einzelfällen ist die Betreuung von Mitarbeitern über die eigentlichen Vertragslaufzeit hinaus sinnvoll.

Am Ende der Laufzeit der Transfergesellschaft übernimmt der Träger die Gesamtabrechnung mit dem Landesarbeitsamt und erstellt einen Abschlussbericht.

Finanzierung einer Transfergesellschaft

In den Verhandlungen über die Einrichtung einer Transfergesellschaft stellt sich immer sehr schnell die Frage nach der Finanzierung. Grundsätzlich sollte die Einbringung der finanziellen Mittel seitens des Unternehmens möglichst unabhängig von den zu zahlenden Abfindungen erreicht werden. In den meisten Fällen ist dies nicht möglich und so muss die Transfergesellschaft über die begrenzt zur Verfügung stehenden Mittel finanziert werden.

Die Kosten einer Transfergesellschaft

Bei den Kosten, die in einer Transfergesellschaft anfallen, muss mit folgenden Positionen gerechnet werden:

Kosten für Beschäftigte (Remanenzkosten)

- ▶ Aufstockungsbetrag auf Strukturkurzarbeitergeld (bsp. auf 80% des bisherigen Nettoeinkommens)

- ▶ Sozialversicherungsbeiträge AG und AN-Anteil (Arbeitslosenversicherung entfällt)
- ▶ Urlaubs- und Feiertagsvergütung (evtl. Urlaubs- und Weihnachtsgeld)
- ▶ Beiträge zur Berufsgenossenschaft
- ▶ gegebenenfalls Abfindungsbeträge bei vorzeitigem Ausscheiden aus der BQG

Verwaltungsausgaben

- ▶ Räumlichkeiten
- ▶ Betriebsmittel
- ▶ Personalkosten für Lohn- und Gehaltsbuchhaltung
- ▶ Overheadkosten, Geschäftsführung

Qualifizierungskosten

- ▶ Können zwischen 400,- und 25.000,- DM je nach Qualifizierungsmaßnahme liegen

Personalkosten für qualifizierte Arbeitsberater/-vermittler

- ▶ Schlüssel 1:50

Die Gesamtkosten pro Arbeitnehmer und Monat sind von der Einkommenshöhe und der jeweiligen Steuerklasse/Kinderfreibeträge/Krankenkassenbeiträge abhängig. Zur genauen Ermittlung der Kosten benötigt man ein gemäß den Bestimmungen für Strukturkurzarbeitergeld bereinigtes Monatsbruttoentgelt der Arbeitnehmer (Bemessungsgrundlage). Daraus ist das fiktive Nettoeinkommen zu errechnen um daraus den Auszahlungsbetrag (bzw. den Aufstockungsbetrag auf das Strukturkurzarbeitergeld) festzustellen.

Die Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteil zur Sozialversicherung sind nach den Bestimmungen der Arbeitsverwaltung aus 80% der Bemessungsgrundlage zu entrichten, wobei die Zahlung zur Arbeitslosenversicherung entfällt.

Für Tage, an denen kein Strukturkurzarbeitergeld gezahlt wird (Urlaubs- und Feiertage) muss für die Beschäftigten eine gesonderte Ermittlung der zu zahlenden Beträge erfolgen. Für die Vertragsverhandlungen ist zu empfehlen, den Urlaubsanspruch auf das gesetzliche Minimum von 20 Tagen zu begrenzen. Dadurch können die Kosten der Gesellschaft in einem erheblichen Maße eingeschränkt werden und für die Mitarbeiter entstehen durch die Zeiten zwischen Qualifizierung und Arbeitsaufnahme frei verfügbare Tage, ohne dass sie dafür gesonderten Urlaub nehmen müssen.

Finanzierung

Einer Transfergesellschaft stehen unterschiedliche Finanzierungsmittel zur Verfügung. Bei der Vorkalkulation ist entscheidend, Finanzierungsmittel, deren Höhe bekannt und kalkulierbar ist, den Mitteln gegenüberzustellen, deren Verfügbarkeit und Höhe meist erst im Verlauf der Transfergesellschaft erfassbar sind. Um die Transfergesellschaft auf eine gesunde Finanzierungsbasis stellen zu können, müssen vor allem die Gewährung von Strukturkurzarbeitergeld und Bereitstellung der Mittel des abgebenden Unternehmens sicher gestellt sein.

Folgende Mittel stellen die zwei wichtigsten Säulen der Finanzierung einer Transfergesellschaft dar:

Mittel der Arbeitsverwaltung:

- ▶ Strukturkurzarbeitergeld (§175, SBG III, Höhe: 60% bzw. 67% des AN-Nettoentgelts – aus der aktuellen Liste über Strukturkurzarbeitergeld ablesbar)

sowie

Mittel des abgebenden Unternehmens

- ▶ Sozialplanmittel
- ▶ Einbringung der Kündigungsfristen der AN
- ▶ zur Verfügung stellen von Büroräumen, Material, Personal und Ausstattung

Die Einbringung von Kündigungsfristen der Mitarbeiter ist vor allem dann zu empfehlen, wenn die finanziellen Mittel für eine Transfergesellschaft sehr knapp sind und die Mitarbeiter aus dem Produktionsprozess problemlos freigestellt werden können.

Das zur Verfügung stellen von Büroräumen etc. ist unter dem Kostenaspekt eine rein pragmatische Lösung: in aller Regel werden bei Umstrukturierung oder Teilschließungen Räumlichkeiten innerhalb des Werksgeländes frei. In Absprache mit dem Träger können diese ausreichend mit bereits vorhandenen und teilweise nicht mehr genutzten Material/Möbeln ausgestattet werden, so dass hierfür keine zusätzlichen Kosten anfallen.

Ferner kommen Finanzierungsmittel in Betracht, deren Höhe und Bereitstellung von der Bewilligung abhängig sind, darunter vor allem ESF-Mittel für Qualifizierung.

Für die Beantragung dieser Mittel ist ein detaillierter Qualifizierungsplan für jeden einzelnen Mitarbeiter einzureichen. Die Höhe der bewilligten Mittel hängt in erster Linie von den Gesamtmitteln ab, aber auch die arbeitsmarktpolitische Begründung der Maßnahmen wird geprüft. In jedem Fall ist die Eigenbeteiligung des Unternehmens in Höhe von 10% der Qualifizierungskosten einzuplanen. Zu berücksichtigen ist, dass bei einer Dauer einer Transfergesellschaft über ein halbes Jahr hinaus Qualifizierungen stattfinden müssen, um die Bedingungen für die weitere Zahlung von Strukturkurzarbeitergeld zu erfüllen.

Schließlich kommen Finanzierungsmittel in Betracht, die vom Verlauf der BQG abhängig sind.

In Kenntnis der Qualifikationen der einzelnen Mitarbeiter und der regionalen Arbeitsmarktchancen kann für eine spitze Kalkulation einer Transfergesellschaft die Vermittelbarkeit der Mitarbeiter einkalkuliert werden. Bei gut vermittelbarem Mitarbeiterstand kann eine Transfergesellschaft erheblich weniger Kosten verursachen als bei vergleichbar schlechten Vermittlungschancen der Mitarbeiter, da diese meist lange in der Gesellschaft verbleiben oder auch mehr Qualifizierungsbedarf haben.

Unter Ausnutzung aller oben genannter Finanzierungsmittel sind die Kosten für die Installation einer Transfergesellschaft für das abgebende Unternehmen relativ gering. Darüber hinaus sind bei der Beauftragung eines Trägers für die Transfergesellschaft verschiedene Finanzierungsmodelle denkbar. So ist die Splittung des Honorars des Trägers in einen fixen Teil für die reinen Verwaltungskosten und in einen variablen Teil für die Vermittlungserfolge verhandelbar. Als weitere Finanzquellen können auch Kommunen oder andere Institutionen angefragt werden.

Bei der Entscheidung seitens der Unternehmensleitung für eine Transfergesellschaft sollten die Vorteile für das Unternehmen den übrigbleibenden finanziellen Belastungen gegenüber gestellt werden.

6. Bedingungen für die regionale Verankerung von Transfergesellschaften



Armin Mittelstädt: Geschäftsführer der „Pfaff-Gemeinnützigen Arbeitsförderungsgesellschaft“ (PGA) und Leiter der „Regiestelle Kommunale Arbeitsmarktpolitik“ in der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Kaiserslautern (WFK)

Bedingungen für die regionale Verankerung von Transfergesellschaften

Bevor ich vor zwei Jahren in die Pfalz gekommen bin, war ich „Referent für unternehmensbezogene Arbeitsmarktstrukturentwicklung“ beim Senator für Arbeit in Bremen. Mit anderen Worten: Ich war dafür zuständig, Massenentlassungen arbeitsmarktpolitisch zu betreuen. Diese Bezugnahme auf meine vorhergehende Funktion soll darauf hinweisen, dass sich öffentliche Einrichtungen bereits seit mehreren Jahren dafür engagieren, Beschäftigte aus Unternehmen, die sich in einer wirtschaftlichen Schieflage befinden, vor Arbeitslosigkeit zu schützen. In Bremen wurde dies – etwas hölzern – „arbeitsmarktpolitische Flankierung betrieblicher Umstrukturierungsprozesse“ genannt. Bundesweite Beachtung erlangten dabei die Aktivitäten für die von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten der in Konkurs geratenen Vulkan-Werften.

Ähnliches Engagement betreiben das Land Rheinland-Pfalz sowie die Stadt und der Landkreis Kaiserslautern, um Arbeitslosigkeit für die Beschäftigten der G.M. Pfaff AG zu vermeiden, die im Herbst 1999 Insolvenz beantragen musste.

Insolvenzverwalter kommen in die Betriebe erst dann, wenn kaum noch Geld da ist, mit dem man gestalterisch wirken kann. Entweder ist das Unternehmen bereits zahlungsunfähig oder die Zahlungsunfähigkeit droht. Ihnen steht dann in der Regel sehr wenig Zeit zur Verfügung, ein Fortführungskonzept zu entwickeln, das von den Gläubigern bzw. den Gläubigerbanken angenommen wird. In der Regel drei Monate. Wenn sich Lohn- und Gehaltszahlungen verzögert haben, reduziert sich dieser Zeitraum zusätzlich. Eine ungenügende Finanzausstattung und extremer Zeitdruck sind somit die Rahmenbedingungen, unter denen Insolvenzverwalter wirken müssen. Dabei werden sie von Seiten der Beleg-

schaft und regionalen politischen Gremien mit der Erwartung konfrontiert, die vorhandenen Arbeitsplätze weitestgehend zu erhalten. Um die Fortführung von Unternehmen zumindest mit einer Restbelegschaft zu ermöglichen, haben Insolvenzverwalter in den vergangenen Jahren verstärkt auf Transfergesellschaften und Transferagenturen zurückgegriffen.

Bei den Ausführungen, die hier heute Vormittag zur Finanzierung von derartigen Gesellschaften und Agenturen gemacht wurden, werden Sie sicherlich gedacht haben: Diese Aktivitäten zum Erhalt der Arbeitsplätze bedeuten zusätzlichen Aufwand, für den in der Praxis weder Zeit noch Geld vorhanden ist. Demgegenüber habe ich in den vergangenen Jahren bei diversen kleineren und größeren Auffangprojekten die Erfahrung gemacht, dass es letztendlich weniger kostet, Transferprojekte zu initiieren, als sich über die „klassische“ Art und Weise von den Beschäftigten zu trennen.

Wie vorstehend ausgeführt wurde, bewegen sich die Kosten für das entlassende Unternehmen in einer Größenordnung von rund 50% der Gesamtkosten einer Transfergesellschaft. Da die Kündigungsfristen der Beschäftigten von Insolvenzunternahmen bis zu drei Monaten betragen, können aus dem finanziellen Aufwand für diese sogenannten „Auslauflohne“ bereits die Kosten für eine rund 6-monatige Projektlaufzeit bestritten werden.

Transfergesellschaften zahlen ihren Beschäftigten meist pauschal 80% ihrer vorhergehenden Netto-Bezüge. In meinen bisherigen Transferprojekten habe ich gute Erfahrungen mit differenzierten Entgeltstrukturen gemacht. Z.B. kann vereinbart werden, dass diese 80% nur Praktikanten, Existenzgründern und Teilnehmern an Qualifizierungsmaßnahmen gezahlt wird. Beschäftigte, die keine Aktivitäten entwickeln, erhalten weniger, z.B. nur das „nackte“ Kurzarbeitergeld. Oder das höhere Entgelt wird nur in den ersten Monaten gezahlt und dann abgeschmolzen. Denkbar ist auch, statt der tariflichen 6 Wochen, lediglich den gesetzlichen Mindesturlaub von 4 Wochen zu gewähren und damit den Zeitraum zu verkürzen, für den 100% der bisherigen Bezüge zu zahlen sind. Dies sind Beispiele, durch die finanzielle Mittel eingespart werden können, die das Projekt billiger machen oder für Laufzeitverlängerungen, intensivere fachliche Betreuung und/oder Prämien für frühzeitiges Ausscheiden der Beschäftigten aus der Transfergesellschaft ausgegeben werden können. Derartige finanzielle Anreize erhöhen zudem die arbeitsmarktpolitische Effizienz von Transferprojekten.

Bei diesen inhaltlichen Ergänzungen zu den vorangegangenen Beiträgen möchte ich es belassen, um nun zum eigentlichen Thema meines Vortrags zurückzukehren, der regionalen Verankerung von Transferprojekten.

Die regionale Verankerung von Transfergesellschaften

In Kaiserslautern haben wir das so gemacht, dass wir die Stadt und den Landkreis Kaiserslautern als Mehrheitsgesellschafter für die Gründung einer neuen Gesellschaft gewinnen konnten, mit der die Beschäftigten der G.M. Pfaff AG i.l. „aufgefangen“ wurden. Der Insolvenzverwalter hätte auch eine private GmbH gründen können. Es ist jedoch besser, wenn eine kommunale Gesellschaft sich dieser Aufgabe widmet. Nicht so sehr wegen der Kosten, sondern vor allem wegen der dadurch steigenden Akzeptanz. Dies gilt sowohl in Bezug auf die Belegschaft, die bei einer öffentlichen Einrichtung weniger die Befürchtung haben muss, in eine Gesellschaft „entsorgt“ zu werden, um die sich später niemand mehr kümmert. Aber auch für die künftige Arbeit der Gesellschaft ist dies wichtig, da ihr öffentlicher Auftrag sichtbar ist und damit die Unterstützung anderer Einrichtungen, insbesondere der Arbeitsämter, ausgeprägter sein dürfte.

Bei dem Beispiel „Pfaff“ hat sich diese Praxis bewährt: Über 70% der Beschäftigten, denen der Eintritt in die Gesellschaft angeboten wurde, haben diesen Schritt auch vollzogen und damit das Risiko von Kündigungsschutzklagen entsprechend vermindert. In den ersten 12 Monaten konnte bereits über die Hälfte der rund 300 aufgenommen Arbeitnehmer wieder in neue Beschäftigungsverhältnisse vermittelt werden. Dieser Erfolg wäre sicherlich nicht möglich gewesen, wenn über die Gesellschafter, zu denen sich auch der DGB und ein Arbeitgeberverband gesellt haben, nicht das öffentliche Interesse dokumentiert worden wäre.

Ich würde Ihnen daher bei künftigen Unternehmenskrisen empfehlen, durchaus auch die Politik vor Ort in die Verantwortung für den Erhalt der gefährdeten Arbeitsplätze zu nehmen. Bei einem Betrieb mit 20-25 Beschäftigten werden sie vermutlich Schwierigkeiten haben, einen Gesprächstermin beim Oberbürgermeister zu bekommen. Aber je größer das Unternehmen ist, umso stärker dürfte auch das Engagement der politischen Gremien sein.

Nicht viele Kommunen werden dazu bereit sein, wie in Kaiserslautern eine neue kommunale Gesellschaft zu gründen. Aber es gibt in fast allen Städten in Rheinland-Pfalz kommunale Einrichtungen, die sich für die Eingliederung Arbeitsloser engagieren und über die Beantragung von strukturellem Kurzarbeitergeld Beschäftigte aufnehmen können, die das in Insolvenz geratene Unternehmen nicht weiter beschäftigen kann. Mit geeigneter Beratung und Unterstützung kann so den von Arbeitslosigkeit Bedrohten professionell geholfen werden.

Auch das Frankenthaler ZAB kommt aus dem Spektrum des sogenannten „Zweiten Arbeitsmarktes“. Neben der Zielgruppe „Arbeitslose“ wird von dieser Einrichtung vermehrt auch die Zielgruppe „von Entlassung bedrohte Beschäftigte“ erfolgreich betreut. Ähnliche Bestrebungen gibt es auch in anderen Kommunen in Rheinland-Pfalz.

Der Veranstalter dieses Workshops, die TBS, hat in den vergangenen Jahren ebenfalls reichhaltige Erfahrungen im Bereich „Beschäftigtertransfer“ sammeln können und eignet sich hervorragend als Ansprechpartner und Berater zur Initiierung von Transferprojekten.

Auswahl der Transfergesellschaft

Denkbar ist auch die Einbeziehung überregional agierender Einrichtungen. Bundesweit arbeitende Gesellschaften sind aber immer nur so gut, wie sie kompetente Leute am Ort finden, die das umsetzen, was sie z.B. in Bochum, Oberhausen oder Reutlingen konzeptionell erarbeitet haben. Nicht wenige Projekte überregionaler Gesellschaften sind in der Vergangenheit eher schlecht gelaufen. Daher sollte auf diese m.E. nur in Ausnahmefällen zurückgegriffen werden. Ausreichende Kenntnisse über den lokalen Arbeitsmarkt sind unabdingbare Voraussetzung, um erfolgreiches Outplacement und Bildungsmanagement betreiben zu können. Ohne derartiges Know-how werden wenige Vermittlungen erfolgen und damit letztendlich höhere Kosten anfallen.

Es werden sich in der nächsten Zeit bestimmt noch diverse regionale und überregionale Agenturen gründen und mit einem entsprechenden Dienstleistungsangebot an Sie herantreten. Insolvenzverwalter, die in großen Unternehmen arbeiten, machen schon heute die Erfahrung, dass sich mehrere Einrichtungen um die Gunst der Betriebsparteien bewerben. Konkurrierende „Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften“ erhöhen dabei nicht zwangsläufig deren Qualität.

Als Insolvenzverwalter müssen Sie wissen, dass Sie gegen den Widerstand der Arbeitnehmerseite keine Transfergesellschaft beauftragen können. Wenn die Betriebsräte keine Empfehlung für den Eintritt der betroffenen Beschäftigten abgeben, bleibt die Gesellschaft eine rechtliche Hülle und das Projekt scheitert. Daher empfehle ich Ihnen, die sondierenden Gespräche gemeinsam mit dem Betriebsrat und der zuständigen Gewerkschaft zu führen.

Der Vorteil gewerkschaftlich orientierter Gesellschaften besteht in deren höherer Akzeptanz bei den Betriebsräten und Beschäftigten. Dies steigert die Bereitschaft der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ihre alten Arbeitsverhältnisse aufzulösen und in die Transfergesellschaft zu wechseln. Ohne ausreichende arbeitsmarktpolitische Fachkenntnisse des operativen Personals besteht aber die Gefahr, dass die Arbeitsämter keine Fördermittel zur Verfügung stellen. Darum sollten auch die Einschätzungen der Arbeitsämter bei der Auswahl der Agentur mit einbezogen werden. Mein Empfehlung: Je besser die regionale Verankerung ist, um so größer sind die Chancen für ein erfolgreiches Transferprojekt.

7. Erfahrungen mit Transfergesellschaften

Mechthild Greve, Jens Lieser: Rechtsanwälte, Lieser, Rombach & Kollegen, Koblenz

Bedeutung der BQG bei einer Fortführung in der Insolvenz

Die Insolvenzordnung geht in ihrer Konzeption davon aus, dass neben der Befriedigung der Gläubiger im Rahmen eines Gesamtvollstreckungsverfahrens auch die Fortführung und damit die Erhaltung des Betriebes des Insolvenzschuldners gesetzliches Ziel ist. Der Insolvenzverwalter hat, wie es an vielen Stellen der Insolvenzverordnung zum Ausdruck kommt, den Auftrag, den Betrieb der Schuldnerin fortzuführen. Jeder von Ihnen weiß jedoch aus der Praxis, dass dies so ohne weiteres jedenfalls nicht möglich ist. In die Insolvenz geraten höchst selten profitable Unternehmen. Dies bedeutet, dass der Insolvenzverwalter als Sanierer eine Neustrukturierung und Neuausrichtung des Betriebes vorzunehmen hat. Dies heißt in erster Linie Kostensenkung. Hierbei spielt natürlich die Reduzierung der Personalkosten eine wesentliche Rolle. Es ist uns allen gegenwärtig, dass aufgrund des Kündigungsschutzes Personalreduzierungen nicht ohne weiteres möglich sind. Werden die mitbestimmungsrechtliche Hürden genommen und ist eine Sozialauswahl erfolgt, besteht immer noch ein erhebliches Prozesskostenrisiko wegen zu erwartender Kündigungsschutzklagen.

Vor diesem Hintergrund hat sich nach unserer Erfahrung die Einschaltung einer BQG bewährt. Bei sorgfältiger Vorbereitung ist mit ihr ein schneller Personalabbau möglich. Die hierfür aufzuwendenden Kosten sind auf Mark und Pfennig kalkulierbar. Aufwendige Arbeitsgerichtsprozesse mit ungewissem Ausgang werden vermieden.

Hierdurch wird sowohl für den Arbeitnehmer, als auch für den Insolvenzverwalter/Unternehmen Rechtssicherheit geschaffen. Die Neustrukturierung und Neuausrichtung des Unternehmens wird so für den Insolvenzverwalter planbar. Fortführungsrisiken werden reduziert. Es erhöhen sich die Chancen für einen Fortbestand des Unternehmens im Wege der übertragenden Sanierung oder durch Durchführung eines Insolvenzplanes.

Auswirkungen für die Suche nach und Gewinnung von Investoren

Der § 613 a BGB führt bei Investoren zu Verunsicherungen. Die mutmaßlichen Risiken, die aus der genannten Vorschrift resultieren, will in der Regel kein Investor übernehmen. Der Standardauspruch lautet „*Insolvenzverwalter, regeln Sie bitte die Personalfrage und wir übernehmen das Unternehmen erst, wenn dieser Punkt eindeutig geklärt ist.*“

Durch die Einschaltung einer BQG wird dem Investor in punkto § 613 a BGB Rechtssicherheit gegeben. Die Arbeitnehmer sind durch den Abschluss der dargestellten dreiseitigen Verträge aus dem Unternehmen ausgeschieden. Eine Rückkehr auf der Basis der vorgeannten Vorschrift ist in der Regel nicht mehr möglich. Die Übernahmechance und damit die Realisierung eines adäquaten Kaufpreises für das Unternehmen steigen.

Sicherstellung des Unternehmensanteils an der Finanzierung der BQG

Aus unserer Sicht sind hierzu keine allgemeinen Aussagen möglich. Jeweils nach der Struktur des Verfahrens sind folgende Finanziers denkbar:

- ▶ Investor
- ▶ Kreditinstitute
- ▶ Großgläubiger
- ▶ Öffentliche Haushalte (z. B. ESF)
- ▶ Insolvenzmasse

Die masseschonendste Finanzierungsform ist natürlich die Finanzierung durch einen Gläubiger oder Dritte. Dies lässt sich jedoch in der Praxis in der Regel nicht realisieren. Üblich ist eine Mischfinanzierung. Je nach Interessenlage und vorhandener Masse finanziert entweder der Übernehmer und die Insolvenzmasse, ein Kreditinstitut und die Insolvenzmasse oder aber auch die Insolvenzmasse alleine.

Die Mittel aus der Insolvenzmasse können aus dem Sozialplanvolumen nach § 123 InsO oder aber aus ersparten Masseverbindlichkeiten nach § 55 InsO kommen.

Diskussion der BQG im Gläubigerausschuss

Nach unserer Erfahrung sind die Gläubigerausschussmitglieder Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften gegenüber positiv eingestellt.

Sie erwarten jedoch von dem Insolvenzverwalter Informationen zur Struktur der BQG und ihrer Finanzierung. Gleichzeitig müssen die Vorteile der Einrichtung einer BQG dargelegt und die Nachteile für die Insolvenzmasse bei Verzicht auf die BQG ausgeführt werden. Kann der positive Effekt für die Insolvenzmasse und die Gläubiger dargelegt werden, erfolgt in der Regel die Zustimmung der BQG. Jedenfalls ist in unserer Praxis eine Ablehnung nicht erfolgt.

Auswirkungen auf Kündigungsschutzprozesse

Der Vorteil der BQG liegt darin Kündigungsschutzprozesse soweit wie möglich zu vermeiden. Dies bringt für den potentiellen Übernehmer die größtmögliche Rechtssicherheit. Durch die Aufhebung des vorherigen und die Begründung eines neuen Arbeitsverhältnisses ist den ausgeschiedenen Mitarbeitern keine Möglichkeit gegeben, sich über § 613 a BGB im Betrieb des Übernehmers einzuklagen.

Soweit Einzelne das Angebot eines Arbeitsplatzes nicht annehmen, sondern auf eine Abfindung spekulieren, kommt es vereinzelt noch zu Kündigungsschutzprozessen. Diese sind dann unproblematisch, wenn beim Arbeitnehmer keine Besonderheiten vorliegen. Durch § 125 InsO wird die Betriebsbedingtheit als Kündigungsgrund vermutet und der Arbeitnehmer hat die Darlegungs- und Beweislast dafür, dass die Sozialauswahl grob fehlerhaft sei. Ist im Interessenausgleich die Sozialauswahl ordnungsgemäß vorgenommen worden und wurde an die Anhörung/Zustimmung des Betriebsrates gedacht, kann damit gerechnet werden, dass die Klage gewonnen wird. Die Richter honorieren dabei in der Regel auch den finanziellen Aufwand, den der Insolvenzverwalter für die Errichtung der BQG aufwendet. Er sieht: hier wurde das ultima-ratio-Prinzip beachtet.

Dies stellt sich aber erst nach und nach heraus. Der Investor/Käufer kann aber bereits diese Unsicherheit zum Anlass nehmen, sich lieber nicht mit den Risiken des § 613 a BGB zu belasten und den Kauf zu unterlassen.

Problematisch an jedem Kündigungsschutzprozess ist jedoch, dass sich im Laufe des Prozesses Faktoren herausstellen, die der Insolvenzverwalter – der immer erst kurze Zeit im Betrieb ist – nicht ermitteln konnte, weil es an entsprechender Dokumentation fehlt. Dies sind beispielsweise: ersatzweise Tätigkeit als Betriebsratsmitglied oder dass ein Mitarbeiter Ortsvorsteher einer rheinland-pfälzischen Gemeinde ist (§ 18 a GO). Sofern diese Besonderheiten vorliegen, wird der Ausgang des Kündigungsschutzprozesses unkalkulierbar. § 125 InsO ersetzt nur einen normalen betrieblichen Kündigungsgrund. Er ersetzt z. B. nicht die besonderen Kündigungsgründe des § 15 KSchG oder die Zustimmung von Behörden. Diese Voraussetzungen müssen vorher geschaffen werden.

(Problematisch: Wenn der Betriebsübergang bereits vollzogen wurde, geht das Verwaltungsgericht Koblenz davon aus, dass der abgebende Unternehmer bzw. Insolvenzverwalter nicht mehr aktiv-legitimiert ist).

Wegen dieser Risiken ist jeder vermiedene Prozess aufgrund der BQG von Vorteil. Der Investor braucht dann nicht mit Abfindungszahlungen zu kalkulieren.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Initiierung von BQG

Interessenausgleich als Mittel zum Zweck:

Hier muss unterschieden werden zwischen dem Interessenausgleich und der BQG. Der Interessenausgleich ist das rechtliche Vehikel, das benötigt wird, um in Insolvenzverfahren die BQG einzubinden. In ihm wird festgelegt, welche Mitarbeiter zur Entlassung anstehen, deren Sozialauswahl wird dargelegt und welche von diesen Mitarbeitern in die BQG aufgenommen werden können.

Der Interessenausgleich hat zugleich als Basis dafür gedient, festzulegen, wie die BQG ausgestaltet wird (Laufzeit, Nettogehalt, Urlaub etc.).

Dabei wurde die Erfahrung gemacht, dass die besonderen Schwierigkeiten nicht als solches in der Vertragsgestaltung liegen. Diese lassen sich letztendlich immer noch juristisch sauber darstellen.

Das größte Problem stellt die **Auswahl der Mitarbeiter** dar:

Dabei wirken sich insbesondere die verschiedenen Interessen derjenigen aus, die an dem Unternehmensverkauf/Kauf beteiligt sind.

Selbstverständlich will der Erwerber eine leistungsfähige Mannschaft mit möglichst wenigen alten, kranken, unmotivierten, unbequemen oder teuren Arbeitnehmern. Die deutlich reduzierte Mannschaft hat dabei eine Arbeitsverdichtung zu bewältigen. Nur so kann aus den unprofitablen – und deswegen in der Insolvenz befindlichen – Unternehmen ein auf Dauer lebensfähiges Geschäft gemacht werden.

Der die Arbeitnehmerinteressen vertretende **Betriebsrat** ist eher sozial motiviert. Ihm geht es in erster Linie darum, die Interessen derjenigen Arbeitnehmer zu schützen, die auf dem Arbeitsmarkt schlechte Chancen haben unterzukommen. Den Betriebsräten geht es aber auch darum, das Unternehmen im Ganzen zu erhalten und eine Zerschlagung zu vermeiden.

Der **bisherige Arbeitgeber** – das insolvente Unternehmen – kann zwar Informationen beisteuern (insbesondere Personalakten). Oftmals werden auch Einschätzungen zum Leistungsvermögen und Verhalten einzelner Arbeitnehmer abgegeben. Aber auch diese sind manchmal sehr subjektiv, insbesondere bei Arbeitnehmern, mit denen der ehemalige Arbeitgeber sich bereits seit längerer Zeit zerstritten hatte (wegen Krankheit, Lohn/Lohnverzicht, wegen Betriebsratsstätigkeit o. ä.) und nun den Erwerber davor bewahren will, diesen Arbeitnehmer übernehmen zu müssen.

Aufgrund dieser unterschiedlichen Beweggründe werden dem Insolvenzverwalter – wenn er dazu kommt, die Sozialauswahl vorzunehmen – nicht immer wertfreie Informationen erteilt – insbesondere was die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern angeht.

Konkret muss ermittelt werden:

- ▶ Arbeitsplatzbeschreibung
- ▶ Welche Aufgaben hat der Arbeitnehmer an seinen konkreten zuletzt innegehabten Arbeitsplatz tatsächlich gestellt bekommen und wie hat er diese Aufgaben gelöst?
- ▶ Qualifikationen
- ▶ Welche Schul- und Berufsausbildung weist der Arbeitnehmer auf? Hat er evtl. Spezialkenntnisse, die ihn von anderen Arbeitnehmern abheben und unersetzbar machen? (CNC-Drehen; Schweißen; Konzessionsträger, weil Meister; EDV-Kenntnisse oder gar programmieren etc.).
- ▶ Betriebsabteilung
- ▶ Welcher Abteilung kann der Arbeitnehmer eindeutig zugeordnet werden: z.B. Einkauf, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Fertigung, Lager, Verpackung, Fuhrpark, Montage, Außendienst u.a. (horizontaler Vergleich)?
- ▶ Sozialdaten. Nicht wie üblich, sondern nur: Familienstand, Alter, Betriebszugehörigkeit
- ▶ Sonderkündigungsschutz. Betriebsräte, Schwerbehinderte, Mitarbeiterinnen im Mutterschutz oder Erziehungsurlaub, Ortsvorsteher etc.

Ist diese Datenbasis ermittelt worden, kann die Auswahl zunächst vorgenommen werden. Dabei wird dann oftmals festgestellt, dass die unentbehrlichen Leistungsträger einer Firma nicht immer die meisten Sozialpunkte haben. Können sie nicht aufgrund besonderer Spezialkenntnissen oder Zuordnung zu einer Abteilung oder Führungsebene gehalten werden, dann ist der Verbleib des Arbeitnehmers aber über § 125 Abs. 1 S. 2 InsO i. V. m. § 1 Abs. 3 S. 2 KSchG zu rechtfertigen. Problematisch ist eben die Einschätzung, ob ein Mitarbeiter ein Leistungsträger ist oder nicht.

Ist eine konkrete Liste erarbeitet worden, kann in die Interessenausgleichsverhandlung eingestiegen werden.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass der Betriebsrat um so eher bereit ist, die vorgegebene Lösung mit zu tragen,

- ▶ je üppiger die BQG ausgestattet ist, auch wenn er mit einzelnen vorgeschlagenen Mitarbeitern nicht einverstanden ist;
- ▶ wenn der Betrieb in einem strukturschwachen Gebiet liegt und es für die entlassenen Mitarbeiter schwierig ist, vergleichbare Arbeitsplätze zu finden;
- ▶ wenn die Zerschlagung des Unternehmens droht, weil der Kaufinteressent ohne den Interessenausgleich mit Namensliste und BQG mangels schlüssigem Personalkonzept abspringen wird,
- ▶ je schlüssiger das Konzept in sich ist.
Wurde auf einer gut ermittelten Datenbasis das Konzept erstellt, wird der Betriebsrat nicht so viele Anhaltspunkte haben, dagegen vorzugehen. In der Regel tut sich der Betriebsrat auch damit schwer, einen konkreten Gegenvorschlag zu bringen („Entlasse Herrn B anstelle von Frau A“).

Ist der Betriebsrat mit dem Konzept einverstanden, so müssen die Betroffenen überzeugt werden, das Angebot, einen befristeten Arbeitsplatzes in der BQG, anzunehmen. Sollten nämlich zu wenige der Arbeitnehmer das Angebot annehmen, kann es dazu kommen, dass sich die Finanzierung der BQG als schwierig darstellt. Die Kosten des Trägers verteilen sich dann nicht entsprechend. Da in der Insolvenz die Mittel für den Zuschuss zu den Restrukturierungskosten beschränkt ist, kann eine Schwelle erreicht werden, bei der die BQG nicht mehr darstellbar ist. Darüber hinaus steigt das anfangs dargestellte Prozessrisiko, mit der Folge, dass der Übernehmer Abfindungen einkalkulieren muss. Unter Umständen springt der nicht entschlossene Investor deswegen ab.

Allgemeine Hemmnisse aufgrund der insolvenzrechtlichen Rahmenbedingungen

Zunächst ist darauf zu verweisen, dass nicht für jedes Insolvenzverfahren eine BQG in Betracht kommt. Ihr Einsatz ist grundsätzlich erst ab einer Betriebsgröße von 40 – 50 Mitarbeitern sinnvoll und dabei darf nicht aus den Augen verloren werden, dass durch die Einrichtung der BQG ein Massenentlassungsantrag vermieden werden muss.

Das größte Hemmnis aufgrund der insolvenzrechtlichen Rahmenbedingungen ist aber nach unserer Einschätzung die Masseinsuffizienz. Besteht bereits ab Insolvenzeröffnung Masseunzulänglichkeit, wird die Finanzierung der BQG zumindest aus Mitteln der Insolvenzmasse schwierig. Nach § 209 InsO sind nur diejenigen Masseverbindlichkeiten bevorrechtigt, die aus der Annahme der Arbeitsleistung der für die Fortführung des Betriebes notwendigen Mitarbeiter resultieren. Dies bedeutet, es darf nur derjenige bezahlt werden, der auch für das Unternehmen arbeitet und nicht freigestellt ist. Es dürfen also gerade diejenigen Mitarbeiter, die nicht mehr benötigt werden und über die BQG freigesetzt werden sollen, bezahlt werden.

Schwierig kann es werden, wenn der Start der BQG nicht mit der übertragenden Sanierung synchron läuft.

Schließlich, und das gilt ganz allgemein, ist der Personalabbau über eine BQG nur zu realisieren, wenn es den Beteiligten gelingt, sie im Konsens einzurichten. Hierzu gehört eine erfahrene Gesellschaft, die die BQG betreibt. Außerdem müssen sich Insolvenzverwalter und Betriebsrat sowie deren Berater über den Personalabbau einig sein. Unabdingbar ist auf beiden Seiten Erfahrung im Umgang mit Beschäftigungsgesellschaften und die Ausnutzung der arbeits- und betriebsverfassungsrechtlichen Spielräume. Ohne ein gemeinschaftliches Werben aller Beteiligten sind die Arbeitnehmer zum Eintritt in die BQG nicht zu bewegen.

Resümee

Unsere Kanzlei arbeitet seit ca. 10 Jahren mit Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften. Sie sind kein Allheilmittel zur Begrenzung der Risiken des § 613 a BGB. Aber sie sind zumindest in mittleren und größeren Fällen hervorragend geeignet, um zu einem einvernehmlichen Personalabbau mit dem Betriebsrat zu gelangen.

8. Erfahrungen mit Transfergesellschaften

Tilmann Dentz: Rechtsanwalt, Hack, Hoefer & Kollegen, Mannheim

Wie schon gesagt nimmt dieser Bereich doch sehr viel Zeit in Anspruch für denjenigen oder diejenige, der und die dies tatsächlich betreuen will. Es wird dem Insolvenzverwalter, der einige Fäden, der einige Stränge im Auge behalten muss, oftmals nicht möglich sein, sich so intensiv ins Personalwesen einzuarbeiten.

Die Phase der vorläufigen Insolvenz ist ja zeitlich allein dadurch begrenzt, dass das Insolvenzgeld nur 3 Monate die Abdeckung von Löhnen und Gehältern ermöglicht. Dies lässt dem Insolvenzverwalter wenig Zeit, einen Überblick zu bekommen.

Das hat Frau Kollegin Greve sehr schön beleuchtet. Das ist genau das Problem:

Wer macht denn was? Wer ist unabdingbar? Wen braucht man? Und auch die verschiedenen Betrachtungen, wer ist tatsächlich so schlecht oder wer ist viel leistungsfähiger, je nachdem ob man es aus Arbeitgebersicht oder aus Arbeitnehmer/Betriebsrats-sicht betrachten kann.

Es ist sehr viel Anwesenheit vor Ort, sehr viel Beobachtung der Arbeitsabläufe erforderlich, um eben für eine Sozialauswahl oder auch für die Erarbeitung von Namenslisten mit Sozialauswahl im Sinne des § 125 InsO die einzelnen Ebenen vertikal und horizontal in Betrachtung des Personalaufbaus wirklich im Griff zu haben. Ich meine, dass ein Hauptaspekt, ein ganz entscheidender Faktor, ob man eine Beschäftigungsgesellschaft initiieren kann oder nicht, der ist, dass man in Fleißarbeit, in Filigranarbeit das Personal wirklich im Überblick sich vorstellen kann. Das heißt, je größer das Unternehmen ist, in dem die Insolvenz ansteht, um so weniger ist es so, dass man jede Mitarbeiterin, jeden einzelnen Mitarbeiter kennt, aber man muss tatsächlich von den Arbeitsabläufen und von der Organisation des Unternehmens ziemlich genau wissen, wie viele Leute man an welcher Stelle mindestens benötigt werden oder welche einzelnen Personen, Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter man auf jeden Fall benötigt.

Ich möchte jetzt ergänzend, nicht wiederholend auf einige Punkte eingehen.

Kündigung und Betriebsübergang

Ein wesentlicher Aspekt nach der Insolvenzordnung ist der § 113 InsO. Man kennt ihn hauptsächlich daher, dass der Insolvenzverwalter die kürzere Kündigungsfrist hat oder maximale Kündigungsfrist von 3 Monaten, so dass dadurch im Grunde Masseverbindlichkeiten durch Auslauf von Löhnen und Gehältern begrenzt wären. Das ist ein Aspekt.

Nicht gesehen wird oftmals ein anderer Aspekt: Der Insolvenzverwalter hat das Recht, mit dieser 3-monatigen Kündigungsfrist ein Arbeitsverhältnis zu beenden. Die Betonung ist: **Der Insolvenzverwalter** hat das Recht.

§ 613 a BGB! Das heißt, wenn der Betriebsübergang stattgefunden hat, kann sich der Insolvenzverwalter in einer fürchterlichen Bredouille befinden. Wenn die Entscheidungsbefugnis tatsächlich übergegangen ist, wenn die Arbeitsverhältnisse tatsächlich bei dem Übernehmer sind, kann der Insolvenzverwalter kündigungsschutzrechtlich nicht mehr operieren.

Wir haben gehört, es steht zum „Ersten des Soundsovielten“ eines Jahres die sanierende Übertragung an. In den letzten Tagen geht es dann rund um die Uhr:

Die Verhandlungen werden immer wilder und die Befürchtungen oder die Gefahren steigen, dass der Investor abspringt. Und die Verträge sind doch schon so weit in Verhandlungen gediehen. Man weiß eigentlich ganz genau, wie es sein müsste. Aber es gibt einige Beteiligte – bei vielen Beteiligten muss man ja auch Zustimmungen einholen, Versprechen, Informationen geben.

Wenn dann diese übertragene Sanierung nach den Verträgen mit dem Investor zu einem Stichtag stattgefunden hat, dann kann man keine Kündigung mehr aussprechen. Das wird oftmals nicht berücksichtigt. Das ist sehr problematisch.

Dann gilt nicht mehr die kurze 3-Monats-Frist, sondern dann hat man ein Problem mit dem Investor, denn man kann den § 613 a BGB nicht „abbedingen“. Es gibt die Möglichkeit – jeder für sich selbst kann betrachten, ob er das möchte –, dass der Insolvenzverwalter den § 613 a zumindest teilweise auch mit Namenslisten in seinen Risikobereich nimmt, damit der Investor überhaupt bereit sein wird, diese sanierende Übertragung zu machen.

Namensliste nach § 125 InsO

Ein anderer Punkt ist der § 125 InsO mit der Namensliste, die dann eben nur noch eine Überprüfung auf grobe Fehlerhaftigkeit der Sozialauswahl im Kündigungsschutzprozess zulässt.

Die Namensliste: Es gibt auch mehr und mehr Rechtsprechung, auch mehr und mehr Aufsätze in der einschlägigen Literatur.

Die Namensliste ist nicht einfach eine Namensliste im Sinne § 125 InsO, wenn einmal der Betriebsrat unterschrieben hat, sondern es kann sein, dass der Betriebsrat mitgewirkt und unterschrieben hat, dass aber das **Zustandekommen der Namensliste selbst** grob fehlerhaft war, so dass man dieses Instrumentarium dann nicht mehr hat. Das heißt, wenn man in einem Kündigungsschutzprozess, der sich in der Folge im fortlaufenden Insolvenzverfahren entwickelt, in Darlegungsschwierigkeiten kommt,

- ▶ vor allen Dingen dann auch keine Ansprechpartner mehr hat, weil die Leute auseinander laufen,
- ▶ der Betriebsrat woanders tätig ist,
- ▶ keiner mehr ein Interesse hat, einem eine Darlegung im Kündigungsschutzprozess zu ermöglichen, wenn man nicht rechtzeitig das Material gesammelt hat, wenn man nicht rechtzeitig entsprechend für Dokumentation gesorgt hat, dass man später im Kündigungsprozess auch aus dem Ordner die entsprechenden Papiere herausholen, herauszaubern kann,

dann **scheint** einem das Ganze eigentlich nur als sicher.

Man **meint**: „*Ich habe die Namensliste im Sinne des § 125 InsO, also ist mal für die Sozialauswahl das Größte abgedeckt – und wir wissen, dass wir eine bessere Darlegungs- und Beweissituation haben.*“ Das ist nicht unbedingt wahr.

Denn, wenn nicht dokumentiert werden kann, wenn nicht dargelegt und bewiesen werden kann, dass das Zustandekommen der Sozialauswahl für die Findung der Namen für die Liste im Sinne des § 125 InsO auch wirklich sorgfältig und eingehend bearbeitet worden ist, dann fällt einem alles zusammen und dann weiß man nicht, wer einem später noch mit Ansprüchen kommt.

Zwar sieht der § 113 InsO auch vor, dass eine 3-Wochen-Frist für die Erhebung von Kündigungsschutzklagen gilt. Je nach den Aspekten des Umwandlungsgesetzes oder je nachdem, wenn eben die „125-er Liste“ nicht ordnungsgemäß zu Stande gekommen ist, kann es sein, dass auch eine Kündigungsschutzklage später noch wirksam erhoben und durchgefochten werden kann. Die Befürchtung muss dann sein, dass etwas **später** ins Rollen kommt.

Deshalb betone ich: Es ist zwar einerseits völlig richtig, dass man durch die „125-er Liste“, dass man durch die Initiierung einer Beschäftigungsgesellschaft das Risiko von Kündigungsschutzprozessen weitgehend minimieren kann, aber man muss ein großes Augenmerk darauf legen, beim **Zustandekommen** der „125-er Liste“ sorgfältig zu arbeiten, sorgfältig mit dem Betriebsrat zusammen zu arbeiten, wirklich alle Daten versuchen zu sichten – man schafft sowieso nie sämtliche Daten zu bekommen –, damit man später nicht eine Lawine auslöst durch einen einzigen Kündigungsschutzprozess. Wenn z. B.

- ▶ Arbeitnehmer, mehrere, viele Arbeitnehmer von **einer** Anwaltskanzlei vertreten worden sind, z. B. wegen rückständiger Löhne und Gehälter
- ▶ oder wenn versucht wurde, die Personalstruktur zu straffen, Personalabbau zu betreiben, und immer wieder für den Betriebsrat die gleiche Anwaltskanzlei auftrat,

dann kann es sein, dass es über **einen** Kündigungsschutzprozess „richtig los geht“.

Das ist eine Gefahr der „125-er Liste“ auch im Zusammenhang mit einer Beschäftigungsgesellschaft.

Ich möchte es als Empfehlung vorsichtig formulieren: Ich würde nicht eine Beschäftigungsgesellschaft initiieren wollen, ohne dass mit dem Betriebsrat eine Namensliste im Sinne des § 125 InsO zu Stande gekommen ist. Ich möchte den Satz so stehen lassen.

Also: Nicht nur mit Beschäftigungsgesellschaft turnen und keine „125-er Liste“ haben. Die Verträge gedeihen immer weiter. Man verhandelt mit dem Betriebsrat, man verhandelt mit dem Investor, man verhandelt vor allem mit den Hauptgläubigerbanken, alle werden insoweit informiert, als es erforderlich und notwendig ist, als es auch sachdienlich ist, damit das gesamte Konzept der sanierenden Übertragung klappen kann.

Hat man dann die „125-er Liste“ nicht, ist es doch sehr, sehr gewagt, den Sprung in die Beschäftigungsgesellschaft zu machen.

Aufhebungsverträge

Ein anderes Thema: Braucht man unbedingt einen Aufhebungsvertrag oder braucht man eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit dem insolventen Arbeitgeber oder mit den insolventen Unternehmen oder reicht nicht dann allein die „125-er Liste“? Nochmals die Betonung wegen der §§ 113 ff. InsO: Nur der Insolvenzverwalter hat die kurze Kündigungsfrist. Hier sollte in irgendeiner Weise eine Beendigung des alten Arbeitsverhältnisses unbedingt herbei geführt werden. Ist das alte Arbeitsverhältnis nicht beendet

- ▶ in einem 3-seitigen Vertrag, d. h. Aufhebung beim alten, Begründung beim neuen Arbeitgeber mit dem Arbeitnehmer (das sind die 3 Seiten)
- ▶ oder durch einen Kündigungsausspruch aus betriebsbedingter Begründung,

hat man also keine Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf den Weg gebracht, ist es auch hoch gefährlich, in der Insolvenz weiter zu wirtschaften. Es kann – wer weiß warum – immer noch dazu kommen, dass die Finanzierung der Beschäftigungsgesellschaft ins Wanken gerät. Es kann immer noch dazu kommen, dass einzelne Arbeitnehmer später dann als Beschäftigte der Beschäftigungsgesellschaft sich dann doch quer stellen, aus irrationalsten Gründen.

Initiative zu einer Transfergesellschaft

Es sei nicht empfehlenswert, dass der Insolvenzverwalter im Unternehmen ins Haus kommt und verkündet, „*die Beschäftigungsgesellschaft ist unsere Lösung*“, sondern dass eher von der Betriebsratsseite, möglicherweise Gewerkschaftsseite mit dem Betriebsrat zusammen dies an die Arbeitnehmer herangetragen wird. Das ist mit Sicherheit richtig.

Das leuchtet jedem allein dadurch ein, weil man leichter argumentiert: Dass man das nicht selbst nur mitgebracht hat, sondern, dass der Betriebsrat, die Arbeitnehmer, die Gewerkschaftsseite vielleicht selbst sogar sagt: „*Jawohl, wenn ihr euch den Pullover anzieht, dann seid ihr doch warm*“.

Es ist aber so: Der vorläufige Insolvenzverwalter (in aller Regel), der schon schauen muss, ob es zu einer sanierenden Übertragung kommen kann, der kann sich nicht darauf verlassen, dass im lockeren Gespräch ein Betriebsrat mit einer Beschäftigungsgesellschaft und eine Gewerkschaft bei ein bis zwei Treffen im Verlauf von 4-6 Wochen irgendetwas Konkretes auf die Beine stellen, so dass die Arbeitnehmer dann tatsächlich informiert werden.

Also: Die Betriebsversammlung, die vom Betriebsrat organisiert wird,

- ▶ auf der der Betriebsrat und die mögliche zukünftige Beschäftigungsgesellschaft, die Träger der zukünftigen Beschäftigungsgesellschaft, auf der diese erst einmal informieren,
- ▶ auf der aber dahinter der vorläufige oder der Insolvenzverwalter steht, um dann zu sagen: „So sehe ich es auch“ und der dann die Punkte konkret vorantreibt,

die ist unbedingt erforderlich.

Die Betriebsräte – was wir auch schon gehört haben – sind oftmals nicht im Stande, in so kurzer Zeit sich in dieses doch spezielle arbeitsrechtliche und insolvenzrechtliche Thema einzuarbeiten. Man muss doch weitgehend selbst aktiv sein, vielleicht eben in der Form, dass man nicht unbedingt vorne herumspringt, aber von hinten deutlich darauf hinwirkt, dass zügig gearbeitet wird, dass man vor allen Dingen auch zügig die Informationen bekommt, die Frau Kollegin Greve angesprochen hat.

Altersstruktur

Ich habe noch einen Punkt: Wir haben gehört, einige Mitarbeiter, vor allen Dingen diejenigen mit besonderem Kündigungsschutz, können nicht im Hinblick auf Strukturkurzarbeitergeld mit erfasst werden.

Man hat auch ein Problem allein mit der Altersstruktur. Da sind zwei aufeinander zu arbeitende Achsen. Ich versuche das mal so darzustellen:

Wenn sie einem Investor ein gutes schlagkräftiges Team bieten wollen, das möglichst wenig kostet, möglichst jung und gut ausgebildet ist usw. – das ist die sogenannte ausgewogene Personalstruktur –, dann haben sie natürlich das Problem, dass die sozial schutzbedürftigen Arbeitnehmer alle auf der „125-er Liste“ wären in Richtung Beschäftigungsgesellschaft. Ich meine, hier ist Vorsicht geboten. Hier muss man entgegenwirken.

Denn, wenn der Investor in seinen Wunschvorstellungen sich bestärkt fühlt und das Gefühl hat *„okay, jede und jeden, den ich aus egal welchem Grund nicht will, setzen wir auf eine Liste und die sind in einer Beschäftigungsgesellschaft und da habe ich keine Probleme mit § 613 a“*, führt dies dazu, dass die Beschäftigungsgesellschaft nicht finanzierbar wird. Das ist die andere Richtung. Wenn sie vorwiegend ältere Arbeitnehmer, sagen wir mal 56 Jahre und älter, in einem solchen Plan haben, dass sie da eine Beschäftigungsgesellschaft machen müssen – Vorsicht! Das geht gar nicht!

Wenn die Leute, die demnächst Vorruhestands- oder Ruhestandsbezüge egal in welcher Art und Weise haben, die gegen Ende des Arbeitslebens stehen, in die Beschäftigungsgesellschaft geführt werden, dann gibt es keine Genehmigung und da klappt manches dann nicht.

Es muss also so sein, dass auch in der Beschäftigungsgesellschaft – so weit das möglich ist – eine wiederum einigermaßen ausgewogene Struktur bestehen sollte, damit man auch die Zukunftsprognose hat, dass aus der Qualifizierung und der Vermittlung wieder auf dem 1. Arbeitsmarkt die Kosten für die Beschäftigungsgesellschaft im Griff behalten werden können.

Dazu vielleicht noch mal die Betonung:

- ▶ Je besser die Qualifizierung ist,
- ▶ je schlagkräftiger die Qualifizierungs- oder die Transfergesellschaft ist,
- ▶ je besser dort die Beratung ist,
- ▶ je schneller die Leute also dann tatsächlich dem 1. Arbeitsmarkt wieder zur Verfügung stehen,

umso eher ist von Anfang an das Ganze finanzierbar.

Das heißt: Bei der Erstellung der Namenslisten – fürchterliche Geschichte – hat man nur Ältere, nur Schwache. Ich nehme jetzt mal den Begriff „Abstellgleis“. Dann ist auch die Beschäftigungsgesellschaft nicht unbedingt ein schlagfähiges Instrument. Das wird dann möglicherweise nichts.

Wir haben gehört, dass die regionale Verankerung sehr wichtig ist. Es kann nicht sein, dass da jemand ganz weit weg ist und die Leute vor Ort keinen Ansprechpartner haben und auch nicht das Gefühl haben, dass sich tatsächlich etwas tut oder sich möglicherweise auch wenig tut. Die Auswahl der Beschäftigungsgesellschaft wird vor allen Dingen dadurch auch mit beeinflusst werden: Wer kann denn tatsächlich Qualifizierung hier in diesem Unternehmen hier an diesem Ort plausibel machen.

Denn wenn

- ▶ keine Qualifizierung stattfindet,
- ▶ wenn keine Vermittlung stattfindet,
- ▶ wenn die Leute nicht möglichst früh aus der Beschäftigungsgesellschaft ausscheiden,

dann ist die Finanzierung der Beschäftigungsgesellschaft entweder gar nicht darstellbar oder zum Scheitern verurteilt.

Das sind diese – wie ich meine – zwei finanziellen Achsen, die aufeinander zu arbeiten.

Verhandelt man mit dem Investor: Ja, klar, nur die Gesündesten, Jüngsten, Schnellsten. Verhandelt man auf der Seite Betriebsrat/Beschäftigungsgesellschaft, dann hat man genau die andere Sicht.

Es ist aber nicht nur allein dieses schwere menschliche Problem, über das Personal, über die einzelnen Leute, über Schicksale zu reden, sondern das ist ein finanziell sehr wichtiger Aspekt.

Dazu – dann komme ich zum Abschluss – ist die Darstellung der Finanzierung doch weitgehend oftmals nebelhaft: die verschiedenen Faktoren, die da hinein gehören, die Lohnkosten, möglicherweise tariflich verfestigt, Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld also Jahressonderzahlungen, all diese Dinge.

Man sollte schauen, dass man nicht von vorne herein jedem Arbeitnehmer, der dann Beschäftigter oder Beschäftigte in der Transfergesellschaft ist, fest zusagt: *„Du bekommst auf jeden Fall 80% von deinem letzten Gehalt“*, sondern dass man eine Abstufung vorsieht: Dass auch die Leistung in der Beschäftigungs- oder Qualifizierungs- oder Transfergesellschaft die sein muss, dass sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter selbst bemühen muss und dann im Endeffekt mehr auf seinem/ihrer Konto hat, wenn sie/er mehr tut.



**Technologieberatungsstelle
beim DGB Landesbezirk Rheinland-Pfalz**

Kaiserstraße 26-30

55116 Mainz

Telefon: 06131/28 835-0

Fax: 06131/22 61 02

E-Mail: tbs.mainz@t-online.de

TBS Regionalstelle Kaiserslautern

Richard-Wagner-Str. 20

67655 Kaiserslautern

Telefon: 0631/10 8 02

Fax: 0631/10 8 04

E-Mail: tbs.kaiserslautern@t-online.de

TBS Regionalstelle Trier

Herzenbuscherstraße 52

54292 Trier

Telefon: 0651/46 041 6

Fax: 0651/46 041 77

E-Mail: tbs.trier@t-online.de

TBS Regionalstelle Koblenz

Moselring 5-7a

56068 Koblenz

Telefon: 0261/91 509-0

Fax: 0261/91 509-20

E-Mail: tbs.koblenz@t-online.de

TBS Regionalstelle Ludwigshafen

Haydnstr. 4

67061 Ludwigshafen

Telefon: 0621 -58 643 91 0

Fax: 0621- 58 643 9115

E-Mail: tbs.ludwigshafen@t-online.de

Internet: www.tbs-rheinlandpfalz.de