



Wirksame Sparmaßnahmen in der Krise

Arbeitsrechtliche Handlungsoptionen für Unternehmen

Referent:innen



Nico Jänicke

Partner | Employment Law & Benefits | Fachanwalt für Arbeitsrecht
Berlin

Telefon: +49 30 25468 1166

E-Mail: njaenicke@deloitte.de



Dr. Thomas Lambrich

Counsel | Employment Law & Benefits
Hamburg

Telefon: +49 40 3785 3823

E-Mail: tlambrich@deloitte.de



Sabrina Dettmer

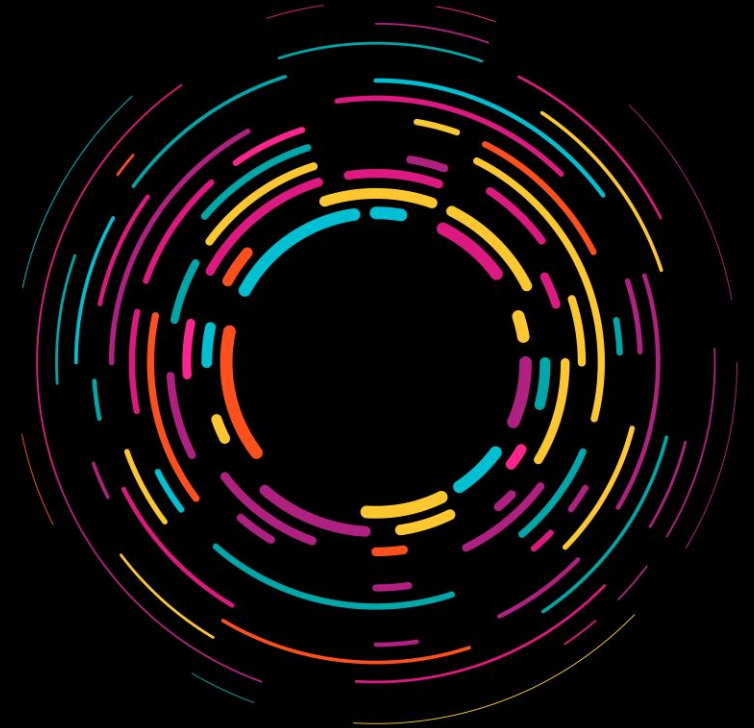
Associate | Employment Law & Benefits
Berlin

Telefon: +49 30 25468 2644

E-Mail: sdettmer@deloitte.de

Themenübersicht

- I. Sparmaßnahmen im Überblick
- II. Umgang mit Krankenquoten - rechtliche Instrumente und betriebliche Strategien
- III. Kurzarbeit als temporäres Kriseninstrument
- IV. Personalabbau als ultima ratio



01. Sparmaßnahmen im Überblick

I. Sparmaßnahmen im Überblick

Die richtigen Maßnahmen zur richtigen Zeit

Das Spannungsfeld:

Kurzfristige Maßnahmen entlasten schnell; deren Wirkung kann begrenzt sein.

Langfristige Maßnahmen sollen nachhaltige Entlastung schaffen, erfordern aber Planung und rechtliche Prüfung.

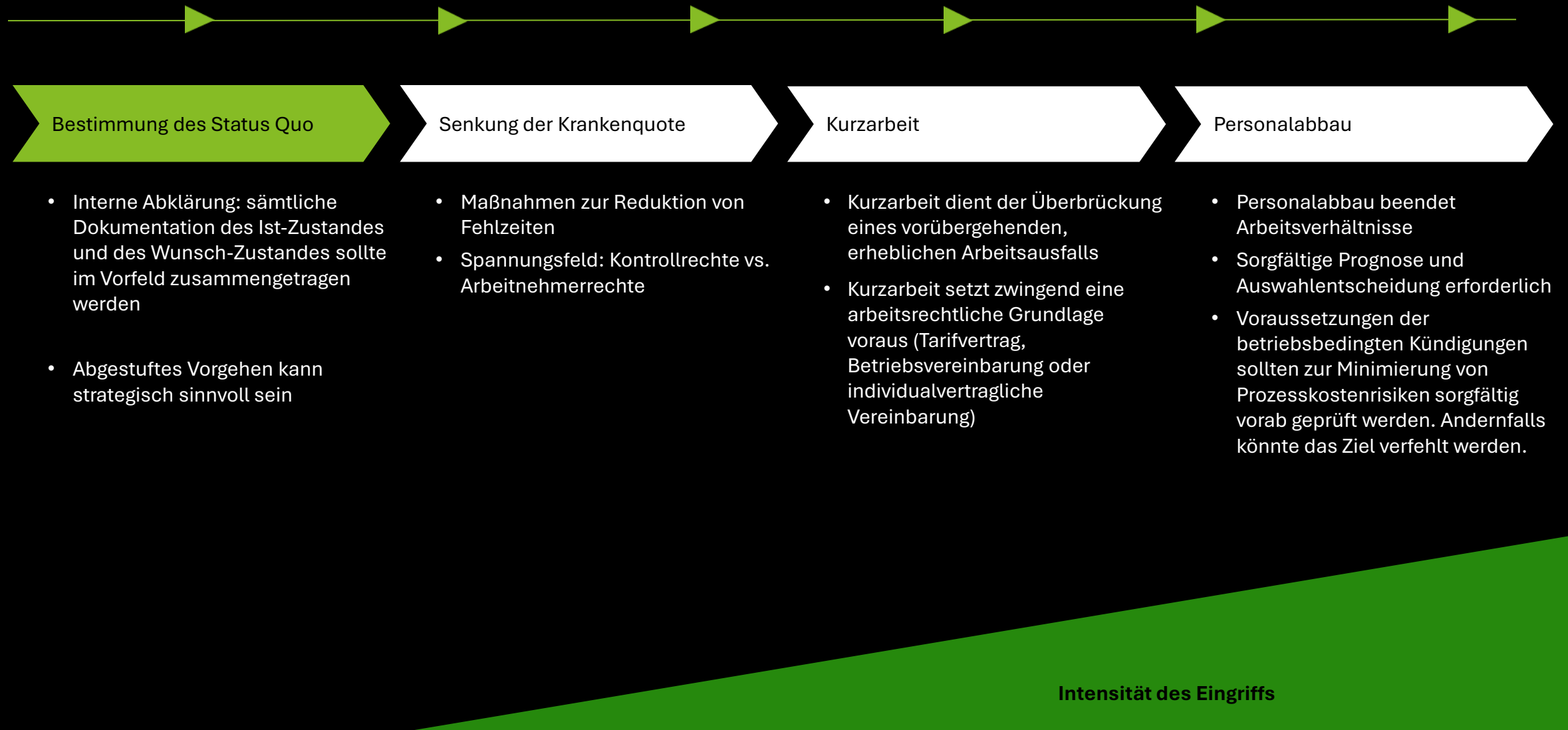
Beispiele kurzfristige Maßnahmen

- Einstellungsstopp
- Überstundenabbau
- Temporäre Vergütungsmaßnahmen, etwa die Einstellung freiwilliger Leistungen (Benefits) des Unternehmens
- Abbau externer Ressourcen (etwa Freelancer)
- Gehaltskürzungen
- Kurzarbeit

Beispiele langfristige Maßnahmen

- Optimierung von Vergütungs- und Benefitstrukturen
- Krankenquote senken
- Personalabbau/ Umstrukturierung
- Outsourcing von Nicht-Kernfunktionen / Shared Services

Eine strategische Roadmap ordnet Maßnahmen entlang einer Eskalationslogik an – grundsätzlich empfiehlt sich die Ausrichtung am geringstmöglichen Eingriff





02. Umgang mit Krankenquoten - rechtliche Instrumente und betriebliche Strategien

Ein Überblick



Arbeitgeberseitige Fürsorgepflicht aus Arbeitsverhältnis (§ 241 BGB)



Verpflichtung zur präventiven Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen → Arbeitsschutzgesetz



Arbeitsorganisation als zentrale Einflussfaktoren auf Fehlzeiten



Zumutbare Ausgestaltung der Arbeitsbelastung; Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes



Frühzeitige Intervention (z.B. Monitoring, Führungskräfte-Sensibilisierung) zur Vermeidung struktureller Ursachen → BEM



Mitbestimmungsrechte (§§ 87 ff. BetrVG) des Betriebsrats sind zu beachten (etwa Gesundheitsprogramme, Verhaltensregeln)

Fehlzeiten verursachen Kosten und mindern besonders in Krisenzeiten die Produktivität und Effizienz im Unternehmen

Hierbei ist zu differenzieren:

01

Der gesunde Mitarbeiter

Prävention als primärer Ansatzpunkt – rechtssichere Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation und Belastungssteuerung

02

Der kranke Mitarbeiter

Ursachenanalyse und strukturelle Maßnahmen stehen im Vordergrund; individualrechtliche Sanktionen sind in der Praxis mit hohen Voraussetzungen verbunden

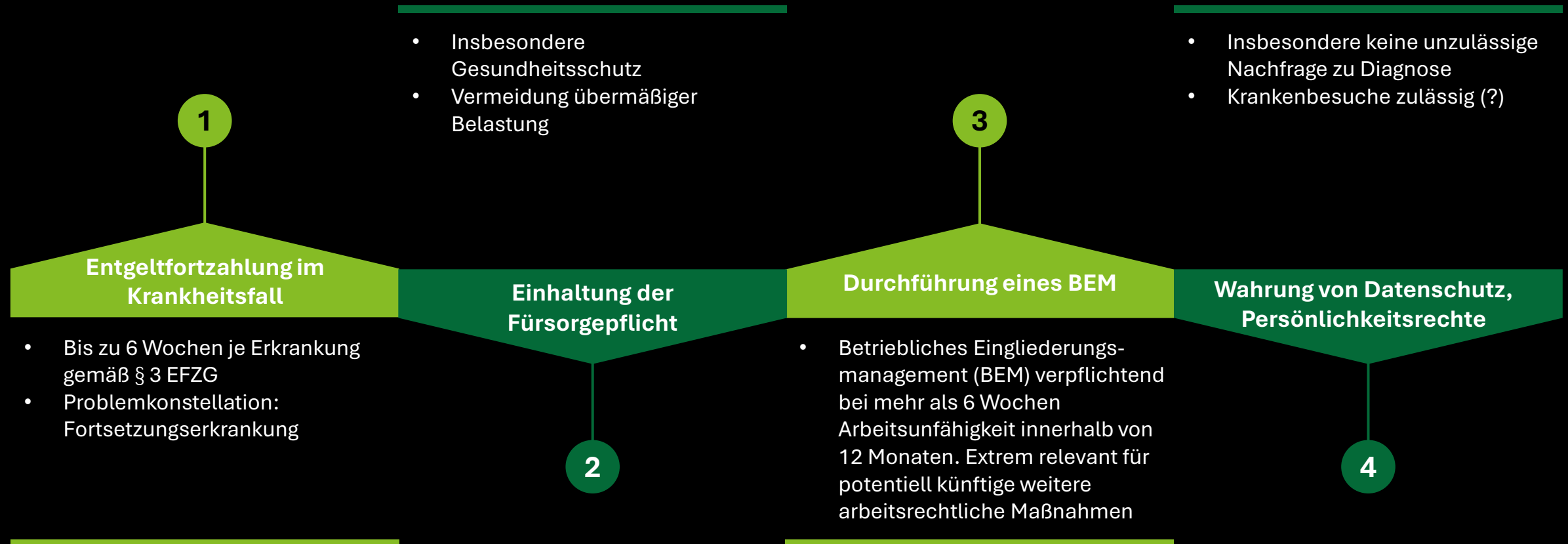
03

Der vermeintlich kranke Mitarbeiter

Verdachtsfälle erfordern eine sorgfältige Sachverhaltsaufklärung; vorschnelle Maßnahmen bergen erhebliche prozessuale Risiken.

Der arbeitsunfähige Mitarbeiter - Arbeitgeberpflichten

Im Krankheitsfall treffen den Arbeitgeber umfassende Pflichten bei zugleich eng begrenzten Informationsrechten – Prävention wirkt stärker als Reaktion



Der arbeitsunfähige Mitarbeiter - Arbeitnehmerpflichten

Unverzügliche Anzeige der Arbeitsunfähigkeit

Der Arbeitgeber muss umgehend über die Arbeitsunfähigkeit in Kenntnis gesetzt werden → idR zu Beginn des ersten Krankheitstages.

Verletzung der Anzeigepflicht kann Disziplinarmaßnahmen rechtfertigen.

Nachweispflicht durch ärztliche Bescheinigung

Regelfall derzeit: Ab dem 4. Tag, früher möglich auf Anweisung → bereits ab dem ersten Krankheitstag möglich (§ 5 EFZG). **In der Praxis sollten klare Nachweispflichten an die Belegschaft kommuniziert werden!**

Unterlassen genesungswidrigen Verhaltens

Tätigkeiten, welche die Heilung verzögern, sind zu unterlassen. Andere Tätigkeiten kann der Mitarbeiter weiterhin vornehmen, ohne seine arbeitsrechtlichen Pflichten zu verletzen.

→ Unterscheidung zu erlaubtem Verhalten wichtig.

Rücksichtnahme- und Loyalitätspflichten

Gegenüber dem Arbeitgeber einzuhalten.

Verschuldensprinzip im EFZG: Wer seine Arbeitsunfähigkeit selbst verschuldet, verliert den Anspruch auf Entgeltfortzahlung.

Juristische Hebel aus Arbeitgebersicht

INSTRUMENT	RECHTSKERN	RISIKO/LIMIT
Fehlzeitengespräch führen	Zulässige Ursachenklärung im Rahmen arbeitsplatzbezogener Fragen	Kein Ausforschen von Diagnosen: Fragen nach arbeitsbedingten Ursachen sind geboten; konkrete Diagnosen und Befunde nicht. Unzulässige Gesprächsinhalte können nicht verwertet werden.
Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ab Tag 1	§ 5 Abs. 1 S. 3 EFZG; u.a. BAG 5 AZR 886/11	Das Verlangen kann selektiv oder generell ausgesprochen werden; zwingende Mitbestimmung des BR bei genereller Regelung prüfen.
Entgeltfortzahlung stoppen	§ 7 Abs. 1 Nr. 1 EFZG bei fehlender oder verspäteter AU	Nur bei Pflichtverletzung (kommt Nachweispflichten nicht nach; Zweifel an Erkrankung reicht nicht). → <i>häufiger Fehler in der Praxis: zu früher Stopp ohne Strategie.</i>
Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	§ 167 Abs. 2 SGB IX; ergebnisoffener Suchprozess	Nichtdurchführung / Fehler verschärfen die Darlegungslast des Arbeitgebers.

BAG-Box: Beweiswert der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung

Die AU-Bescheinigung besitzt grundsätzlich hohen Beweiswert – erschüttern lässt er sich nur über eine sorgfältig aufgebaute, belastbare Indizienkette

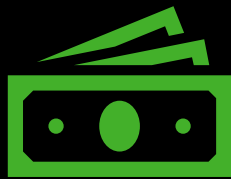
Eine ärztliche Bescheinigung gilt grundsätzlich als starkes Beweismittel für Arbeitsunfähigkeit.

Erschütterung des Beweiswerts: Besondere Indizien können den Beweiswert einer AU-Bescheinigung erschüttern, etwa zeitnah nach Kündigung (vgl. etwa BAG, Urt. v. 8.9.221, 5 AZR 149/21).

Sorgfältige rechtliche Bewertung: Arbeitgeber müssen bei Verdacht eine belastbare Indizienkette prüfen und rechtlich sorgfältig bewerten.

Arbeitsunfähigkeits-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses

Die AU-Richtlinie des G-BA regelt die Voraussetzungen der ärztlichen Feststellung – und bestimmt damit mittelbar den Beweiswert jeder AU-Bescheinigung



Was ist die AU-Richtlinie?

Konkretisiert, wann und unter welchen Voraussetzungen Vertragsärzte Arbeitsunfähigkeit festzustellen haben.

Bindungswirkung gegenüber Vertragsärzten; keine unmittelbare Bindung des Arbeitgebers – aber: mittelbare Relevanz über den Beweiswert der AU-Bescheinigung.



Feststellungsart:

Grundsatz: persönliche ärztliche Untersuchung vor AU-Feststellung.

Telefonische Feststellung: ausnahmsweise zulässig bei bekannten Patienten, eindeutig leichten Erkrankungen ohne schwere Symptomatik.



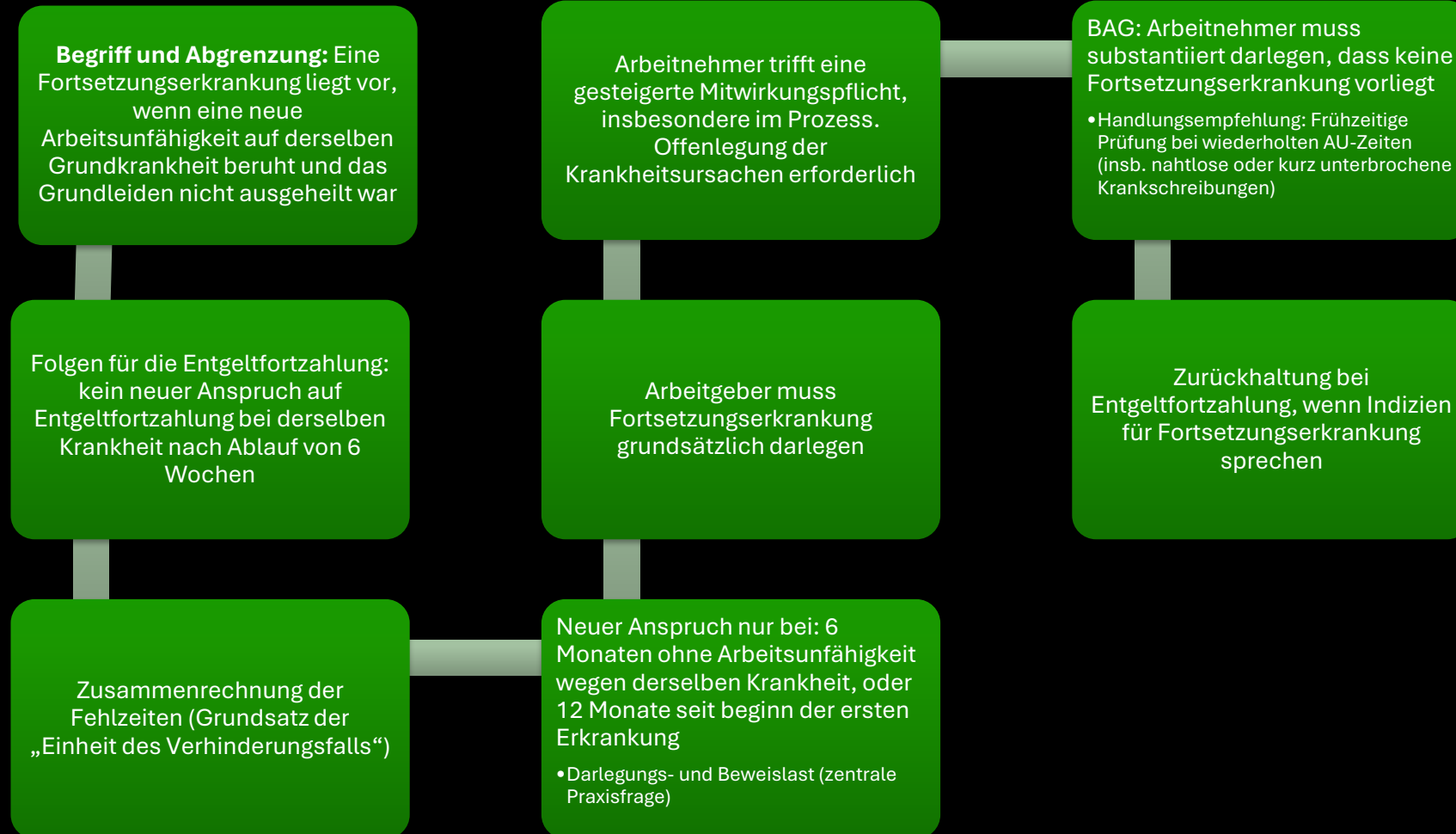
Praxisrelevanz:

Beweiswert bleibt grundsätzlich hoch; Erschütterung nur durch konkrete, belastbare Indizienkette.

Telefonische Krankschreibungen bieten im Streitfall mehr Angriffsfläche (fehlende körperliche Untersuchung als möglicher Anhaltspunkt für Indizienkette).

Exkurs: Fortsetzungserkrankung

„gleiche vs. neue Krankheit“



Exkurs: Betriebliches Eingliederungsmanagement

BEM zielt darauf ab, **Arbeitsunfähigkeit zu überwinden** und den Arbeitsplatz zu erhalten durch individuelle Anpassungen und Hilfen.

Pflicht zur Durchführung eines BEM bei **mehr als 6 Wochen Arbeitsunfähigkeit** – zusammenhängend oder wiederholt – innerhalb von 12 Monaten (§ 167 Abs. 2 S. 1 SGB IX).

BEM ist kein Formalismus, sondern ein **offener Suchprozess** zur Prüfung passender Wiedereingliederungsmaßnahmen.

Rechtliche Bedeutung: Das BEM ist keine freiwillige Sozialleistung, sondern eine gesetzliche Angebotspflicht – die Konsequenzen des Unterlassens treffen ausschließlich den Arbeitgeber.

Fortlaufende Prüfung: BEM ist kein einmaliges Ereignis, sondern muss bei erneuten Fehlzeiten erneut geprüft und dokumentiert werden.

Es ist an **weitere Beteiligte** zu denken (etwa Betriebsrat, Betriebsarzt).

Fehler oder Unterlassungen im BEM **erschweren** im Kündigungsschutzprozess die Darlegung der Verhältnismäßigkeit.
→ häufiger Fehler in der Praxis! Krankheitsbedingte Kündigungen sind oft nicht ausreichend vorbereitet.

Handlungsspielräume des Arbeitgebers

Der Handlungsspielraum reicht vom Krankenbesuch bis zur Kündigung – die Wahl des Mittels folgt der ökonomischen und rechtlichen Bewertung des Einzelfalls – Eskalationslogik als Leitprinzip

1. Nachweispflichten verschärfen

Die Vorlage der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ist ab dem 1. Tag verlangbar (§ 5 Abs. 1 S. 3 EFZG). Das Verlangen kann ohne Angabe von Gründen ausgesprochen werden – der Arbeitgeber muss keine Verdachtsmomente darlegen (BAG, Urt. v. 14.11.2012 – 5 AZR 886/11).

2. Krankenrückkehrgespräche

Ist zulässig, keine gesetzliche Pflicht, aber etabliertes Führungsinstrument

3. Einstellung der Entgeltfortzahlung

Bei Verletzung der Nachweispflicht/Anzeigepflicht denkbar, gleichfalls auch bei Selbstverschulden an der Erkrankung

4. Krankenbesuch

Es gibt keine gesetzliche Grundlage, die den Krankenbesuch regelt – er ist weder verboten noch geboten. Er ist Ausdruck der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers (§ 241 Abs. 2 BGB, § 618 BGB) und kann gleichzeitig der Aufklärung dienen. Rechtlich handelt es sich um einen schlichten Besuch im sozialen Sinne – der Arbeitnehmer kann ihn ablehnen; eine Pflicht zur Öffnung der Tür oder zum Gespräch besteht nicht

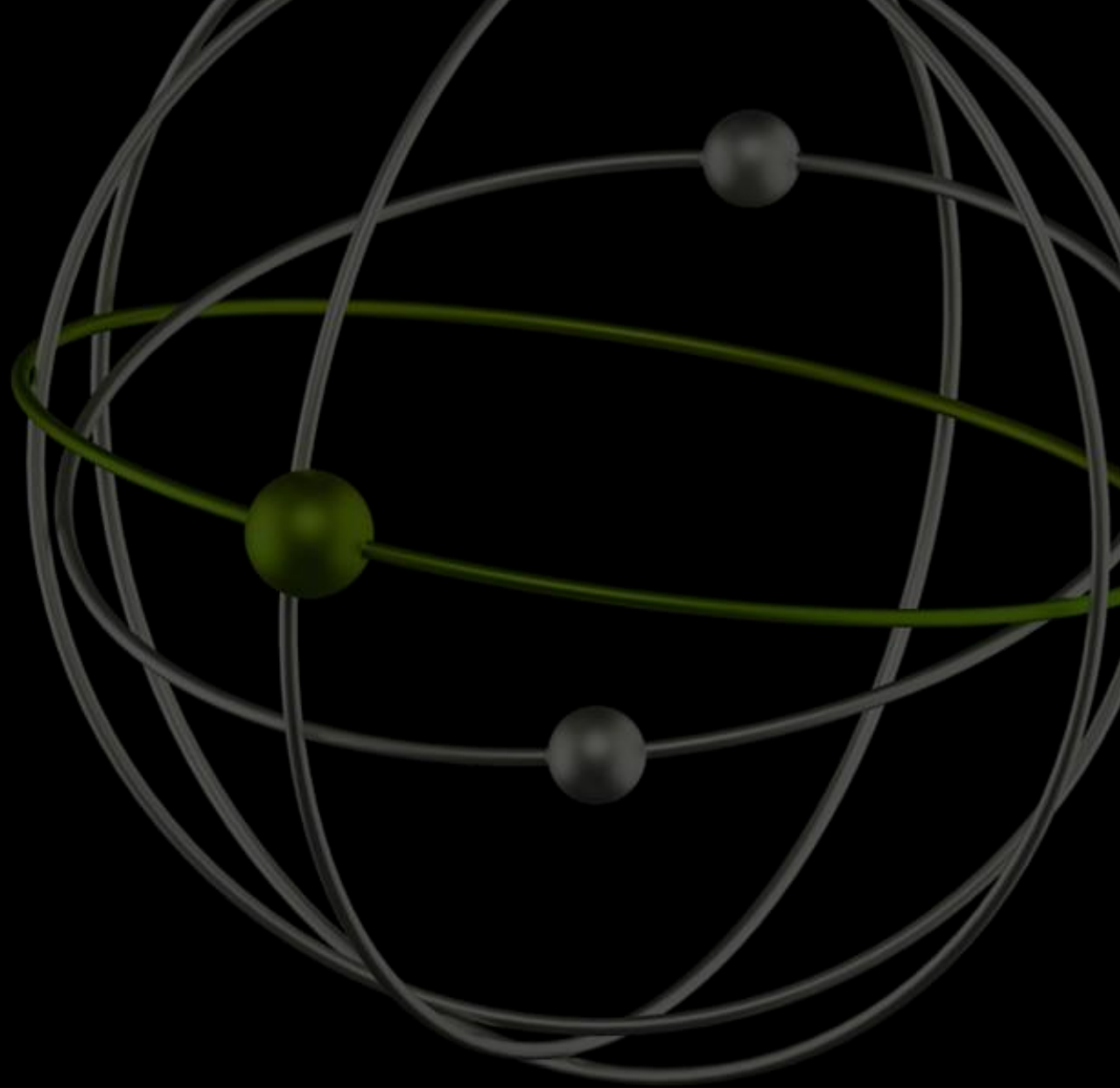
5. Kündigung wegen Krankheit

Nur unter sehr engen Voraussetzungen (personenbedingte Kündigung, dreistufige Prüfung des BAG)

6. Kündigung wegen Vortäuschen einer Krankheit

Als verhaltensbedingte Kündigung denkbar

03. Kurzarbeit als temporäres Kriseninstrument



Überblick

- Kurzarbeit ist keine Vorstufe eines Personalabbaus, sondern eine separate Maßnahme.
- Kurzarbeit reagiert auf einen vorübergehenden Arbeitsausfall, betriebsbedingte Kündigung verlangt einen dauerhaften Wegfall des Beschäftigungsbedarfs.



Definition:

vorübergehende Verringerung der Dauer der regelmäßig geschuldeten Arbeitszeit unter gleichzeitiger entsprechender Minderung des Anspruchs auf Arbeitsentgelt



Rechtliche Voraussetzungen:

Kurzarbeit bedarf einer besonderen Rechtsgrundlage in Gesetz, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder Arbeitsvertrag sowie der Mitbestimmung des Betriebsrats



Vorteile:

Möglichkeit zur Reduzierung der Personalkosten bei Erhalt des betrieblichen Know-How

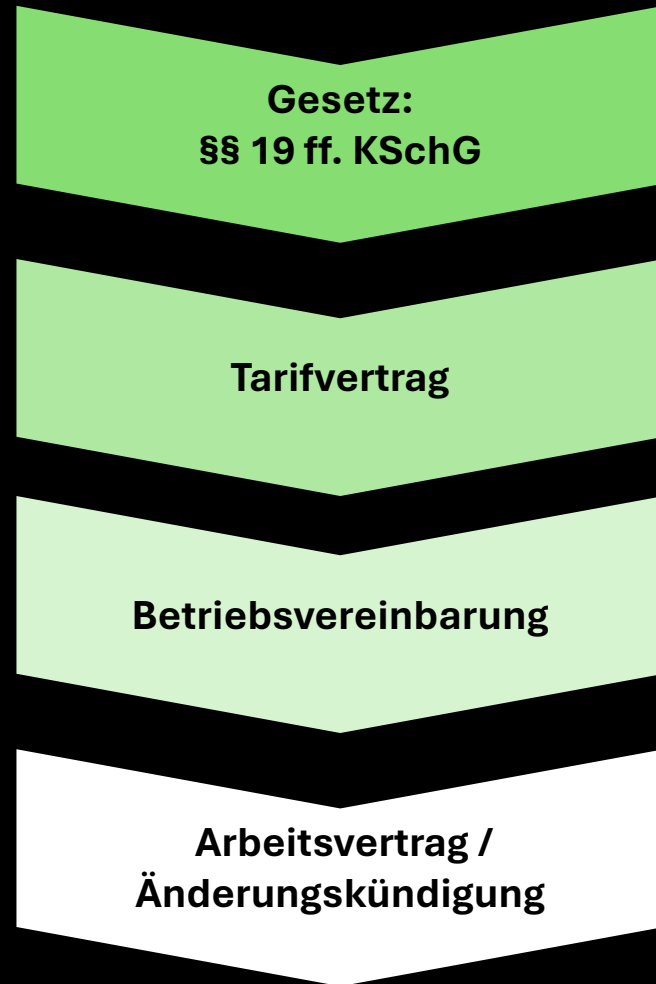


Nachteile/Risiken:

hoher administrativer Aufwand und hohe Fehlerträchtigkeit mit der Gefahr, dass finanzielle Vorteile wegen Rückabwicklung nicht erreicht werden

Rechtsgrundlage

- Kurzarbeit kann nicht einseitig per Direktionsrecht angeordnet werden.
- Wird Kurzarbeit rechtswidrig angeordnet, führt dies nicht zur Verkürzung der Arbeitszeit; der volle Lohnanspruch bleibt bestehen.



- bei Massenentlassungen auf Antrag bei der Bundesagentur für Arbeit
- für Zeitraum zwischen Ende der Kündigungsfrist und Ende der Sperrzeit
- Beachtung von Vorgaben in Tarifvertrag und Mitbestimmung des Betriebsrats
- geringe praktische Bedeutung
- nur möglich bei beiderseitiger Tarifbindung (Verbandsmitgliedschaft, Allgemeinverbindlicherklärung, Bezugnahmeklausel)
- Tarifvertrag regelt Anlass, Dauer, Umfang der Kurzarbeit, Ankündigungsfrist und ggf. Entgeltseite
- nur möglich, wenn keine Tarifbindung besteht oder Tarifvertrag keine Kurzarbeitsklausel enthält
- bewirkt unmittelbar Herabsetzung des vereinbarten Arbeitsumfangs mit entsprechendem Verlust des Entgeltanspruchs
- muss Beginn und Dauer der Kurzarbeit, Auswahl der Mitarbeiter, Lage und Verteilung der Arbeitszeit sowie Ankündigungsfrist regeln (Bestimmtheitsgebot)
- Arbeitsvertrag enthält erfahrungsgemäß selten Kurzarbeitsklauseln
- bei Formularvertrag: AGB-Kontrolle, insbesondere Angemessenheit und Transparenzgebot
- Mitbestimmung des Betriebsrats ohnehin zu beachten
- Änderungskündigung mit hohen rechtlichen Hürden und nicht praktikabel

Mitbestimmung des Betriebsrats

Kurzarbeit = vorübergehende Verkürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG)

Kollektiver Tatbestand: Verkürzung der Arbeitszeit erfolgt aus betrieblichen Gründen; Regulationsfragen, die kollektive Interessen der Arbeitnehmer:innen betreffen

Inhalt des Mitbestimmungsrechts: Ob, in welchen Abteilungen, in welchem Umfang und von welchen Arbeitnehmer:innen bzw. Gruppen soll Kurzarbeit geleistet werden? Keine Mitbestimmung bezüglich Milderung der finanziellen Folgen (BAG)

Mitbestimmung ist Wirksamkeitsvoraussetzung für Einführung von Kurzarbeit; bei Nichtbeachtung keine Verkürzung der Arbeitszeit und voller Entgeltanspruch

Kommt Einigung nicht zustande, muss Einigungsstelle angerufen werden; Initiativrecht des Betriebsrats, um durch Kurzarbeit betriebsbedingte Kündigungen zu verhindern

Kurzarbeitergeld (1)

Anzeige der Kurzarbeit durch Arbeitgeber bei zuständiger Agentur für Arbeit schriftlich unter Beifügung einer Stellungnahme des Betriebsrats (§ 99 SGB III)

Erheblicher Arbeitsausfall: beruht auf **wirtschaftlichen Gründen** (z.B. Auftragsmangel, Absatzschwierigkeiten) oder **unabwendbarem Ereignis** (z.B. ungewöhnliche Witterungsgründe oder behördliche Maßnahme)

Vorübergehender Arbeitsausfall: wenn Betrieb in absehbarer Zeit wieder zur Vollarbeit übergehen kann (keine Überschreitung der Bezugsdauer des Kurzarbeitergelds, keine Betriebsschließung)

Nicht vermeidbarer Arbeitsausfall: wenn im Betrieb alle zumutbaren Vorkehrungen getroffen wurden, um Arbeitsausfall zu vermeiden (z.B. innerbetriebliche Umsetzungen, Aufräum- und Reparaturarbeiten, Produktion auf Lager)

Entgeltausfall von jeweils **mehr als 10% des monatlichen Bruttoentgelts** betrifft im jeweiligen Kalendermonat **mindestens 1/3 der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer:innen**

Betriebliche Voraussetzungen: **Betrieb oder Betriebsabteilung im Inland mit mindestens 1 Arbeitnehmer:in**

Persönliche Voraussetzungen: Fortsetzung einer **versicherungsrechtlichen Beschäftigung nach Beginn des Arbeitsausfalls** (keine Kündigung, keine Auflösung)

Kurzarbeitergeld (2)

Anerkennungs-/Ablehnungsbescheid: Zusicherung der Agentur für Arbeit, dass bei Erfüllung persönlicher Voraussetzungen und ordnungsgemäßer Antragstellung Kurzarbeitergeld für Dauer des Arbeitsausfalls bis zur Höchstbezugsdauer gewährt wird

Leistungsverfahren: Bewilligung der Zuschüsse für betroffene Arbeitnehmerinnen für jeweilige Leistungszeiträume (Kalendermonate); Antrag durch Arbeitgeber binnen Ausschlussfrist von 3 Monaten

Höhe des Kurzarbeitergelds: **60% der Entgeltdifferenz zwischen pauschalisiertem Netto-Entgelt aus Soll-Entgelt und Ist-Entgelt**, d.h. im Anspruchszeitraum tatsächlich erzieltm Entgelt (67% für Arbeitnehmer:innen mit erhöhtem Leistungssatz bei Arbeitslosengeld)

Bezugsdauer: **12 Monate**

Rechtsfolgen wirksam angeordneter Kurzarbeit

Suspendierung der Hauptleistungspflichten aus dem Arbeitsvertrag



Reduzierung bis zu „Kurzarbeit null“ möglich

Auswirkungen auf den Urlaubsanspruch:

- bei Einführung von Kurzarbeit für einzelne Wochentage: zeitanteilige Verringerung des Urlaubsanspruchs (unterjährige Urlaubsberechnung notwendig)
- bei Einführung von Kurzarbeit mit Reduzierung der täglichen Arbeitszeit: keine Änderung der Zahl der Urlaubstage, aber Anspruch auf Arbeitsentgelt nur für reduzierte Arbeitszeit

BAG-Box: Urlaub bei “Kurzarbeit null”

- Bei Erkrankung der/des Arbeitnehmer:in im Zeitraum, für den wirksam „Kurzarbeit null“ eingeführt worden ist, sind ausgefallene Arbeitstage für Berechnung des Urlaubsumfangs nicht mit Zeiten mit Arbeitspflicht gleichzustellen.
- Erhält Arbeitnehmer:in Krankengeld (in Höhe des Kurzarbeitergelds) statt Kurzarbeitergeld, weil er/sie bereits vor Beginn der Kurzarbeit erkrankt war, steht das wirksamere Vereinbarung der Kurzarbeit nicht entgegen.
- (BAG v. 5.12.2023 – 9 AZR 364/22)



Krankheit während Kurzarbeit führt nicht automatisch zu einer Änderung des Urlaubsanspruchs.



Kurzarbeit muss wirksam eingeführt sein, sonst entstehen Risiken für Vergütung und Urlaub.



Transparente Urlaubsberechnung und klare Kommunikation mit Arbeitnehmer:innen sind essenziell.

Zusammenfassung

Kurzarbeit als Übergangslösung

Kurzarbeit basiert auf vorübergehendem Arbeitsausfall, soll Beschäftigung sichern und Rückkehr zum vertraglichen Arbeitszeitregime ermöglichen.

Unterschied zu betriebsbedingten Kündigungen

Betriebsbedingte Kündigungen setzen einen dauerhaften Wegfall des Beschäftigungsbedarfs voraus und müssen im Einzelfall plausibel begründet werden.

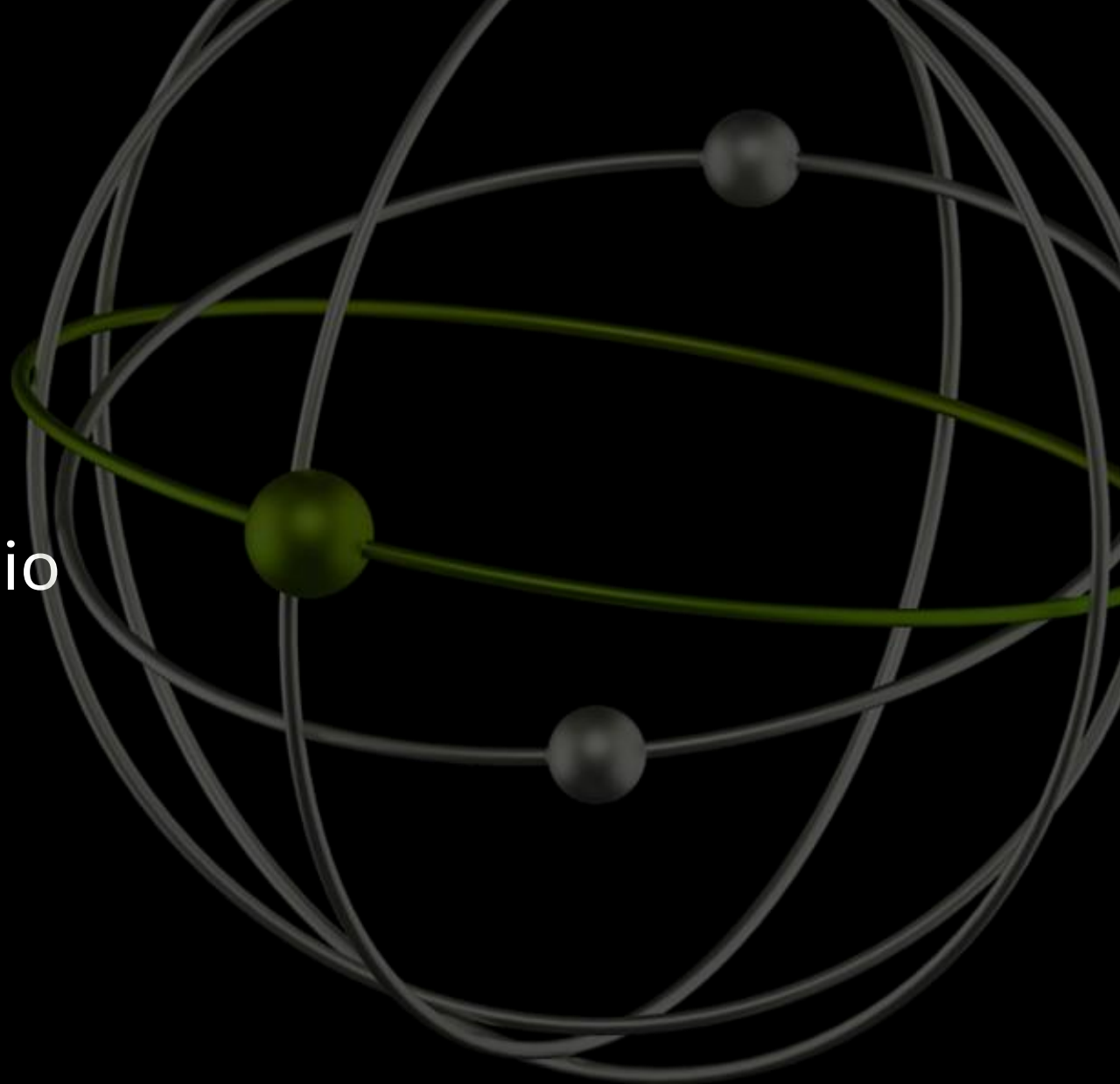
Vermeidung des Prognosebruchs

Unternehmen müssen Annahmen und Änderungen zur Beschäftigungslage dokumentieren, um Prognosekonflikte zu vermeiden.

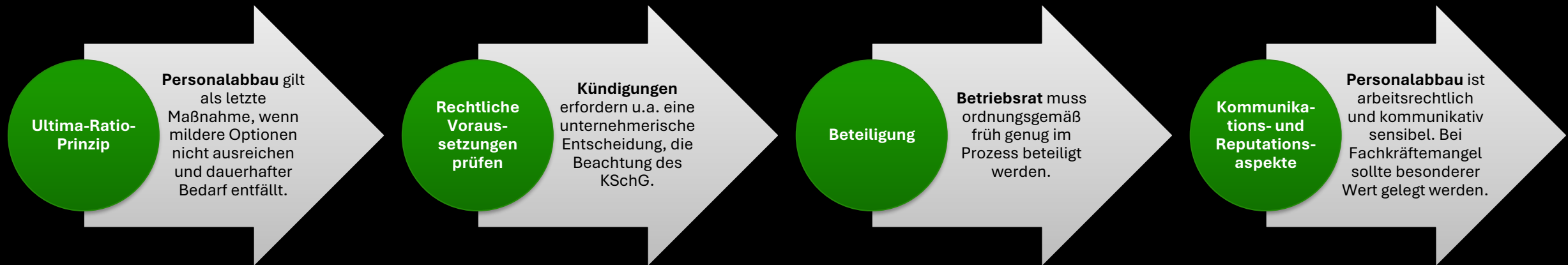
Relevanz für Krisenunternehmen

Kurzarbeit und betriebsbedingte Kündigungen liegen in Krisensituationen oft nah beieinander, was eine konsistente arbeitsrechtliche Strategie erfordert.

04. Personalabbau als ultima ratio

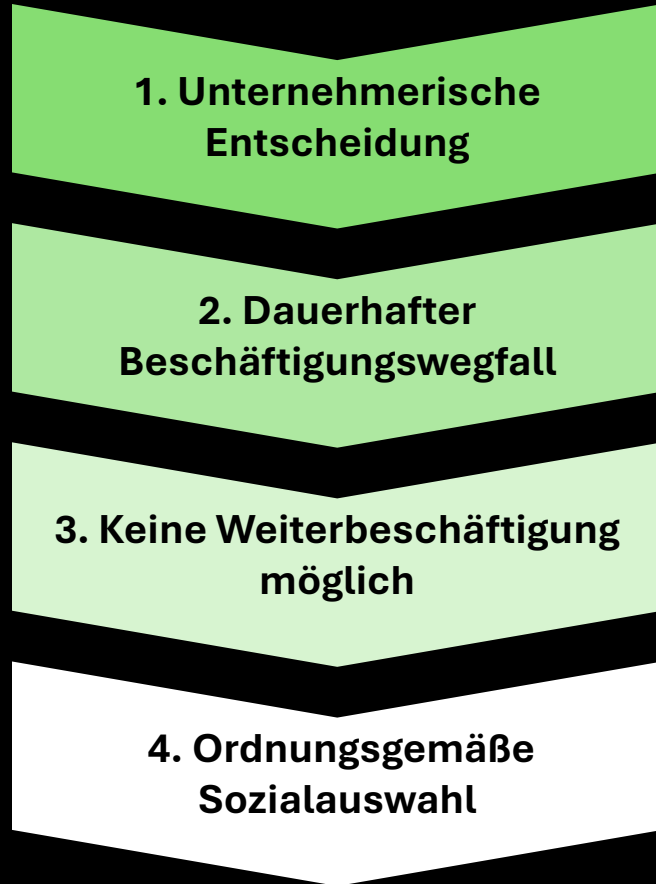


Personalabbau ist Ultima Ratio – ein Überblick



Die rechtlichen Voraussetzungen werden auf den Folgeseiten vertieft.

Voraussetzungen nach dem Kündigungsschutzgesetz



- Dringende betriebliche Erfordernisse (z.B. Umsatzrückgang, Umstrukturierung) sorgen dafür, dass Arbeitgeber organisatorische Veränderungen wie Abteilungszusammenlegung oder Prozessautomatisierung festlegen – auf Unternehmens- oder Betriebsebene (etwa Stilllegung eines Betriebs(teils), Verlagerung eines Betriebs ins Ausland oder reiner Personalabbau).
- Der Arbeitsplatz muss dauerhaft entfallen – nicht nur aus Kostengründen, sondern durch veränderte Arbeitsmenge oder Struktur.
- Es muss geprüft werden, dass es keine freien, geeigneten Arbeitsplätze im Unternehmen gibt – Umschulungsmöglichkeiten sind zu berücksichtigen.
- Die Sozialauswahl muss anhand der Kriterien Betriebszugehörigkeit, Alter, Unterhaltspflichten und Schwerbehinderung erfolgen.

Ggf. Massenentlassungsanzeige nach § 17 KSchG abhängig von der Überschreitung der maßgeblichen Schwellenwerte → besteht ein Betriebsrat, ist dessen Stellungnahme zwingend beizufügen.

Die Rolle des Betriebsrats - Was der Arbeitgeber konkret tun muss

Vorbereitung der betriebsbedingten Kündigungen bereits durch die Beachtung einiger Formalien deutlich reduzieren.

Wenn ein Betriebsrat besteht, dann ist zu klären, ob ein reiner Personalabbau oder sonstige Änderungen auf betrieblicher Ebene Mitbestimmungsrechte nach §§ 111 ff. BetrVG auslösen.

- Anhörung vor jeder einzelnen Kündigung nach § 102 BetrVG bzw. Zustimmung nach § 103 BetrVG → Ohne ordnungsgemäße Anhörung ist Kündigung unwirksam
- Anhörung muss vollständig sein (häufiger Fehler in der Praxis!): Arbeitgeber muss die tragenden Gründe darlegen; pauschale oder unvollständige Begründungen machen die spätere Kündigung angreifbar (sog. „subjektive Determination“ – BAG-Rechtsprechung); Angaben zur Sozialauswahl (Vergleichsgruppe, Auswahlkriterien, Punkteschema); ggf. Angaben zur Weiterbeschäftigungsmöglichkeit (warum keine Alternative besteht)
- Übergabe des Anhörungsschreibens an den Betriebsrat (datiert, am besten mit Empfangsbestätigung): Betriebsrat hat 1 Woche Zeit zur Stellungnahme (bei außerordentlichen Kündigungen: 3 Tage)
- Betriebsrat kann: Bedenken äußern (Kündigung trotzdem möglich); Widerspruch einlegen nach § 102 Abs. 3 BetrVG (Kündigung trotzdem möglich, aber Arbeitnehmer hat Anspruch auf Weiterbeschäftigung bis Rechtskraft des Urteils), zustimmen oder schweigen (Schweigen = Zustimmung nach Fristablauf) → Kündigung darf erst nach Abschluss der Anhörungsfrist ausgesprochen werden
- Dokumentation: Übergabe, Inhalt und Reaktion des Betriebsrats vollständig dokumentieren

BEI MASSENENTLASSUNGEN: KONSULTATIONSVERFAHREN, INTERESSENAUSGLEICH & SOZIALPLAN

Bei **Massenentlassungen** ist der Betriebsrat von Anfang an mit einzubeziehen (§ 17 KSchG)

Verhandlung über Interessenausgleich (§ 111 BetrVG)

- Pflicht bei Betrieben mit mehr als 20 wahlberechtigten Mitarbeitern
- Gegenstand: „Ob“, „Wann“ und „Wie“ des Personalabbaus
- Inhalt: Geplante Maßnahmen (Umfang, Zeitplan), Maßnahmen zur Vermeidung von Härten, ggf. Namensliste der zu kündigenden Mitarbeiter (§ 1 Abs. 5 KSchG) → erleichtert die Sozialauswahl gerichtlich erheblich (nur noch grobe Fehlerhaftigkeit prüfbar)
- Kein erzwingbares Mitbestimmungsrecht: Kommt keine Einigung zustande, kann der Arbeitgeber handeln – aber Betriebsrat kann Einigungsstelle anrufen

Wichtig: Weicht der Arbeitgeber ohne zwingenden Grund vom Interessenausgleich ab, drohen Nachteilsausgleichsansprüche der Arbeitnehmer (§ 113 BetrVG)

Verhandlung über den Sozialplan (§ 112 BetrVG)

- Pflicht bei Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft mit sich bringen
- Gegenstand: Ausgleich und Milderung wirtschaftlicher Nachteile (insbesondere Abfindungen, Outplacement, Qualifizierungsmaßnahmen, verlängerte Kündigungsfristen)
- Erzwingbares Mitbestimmungsrecht: Einigen sich die Parteien nicht, entscheidet die Einigungsstelle verbindlich
- Typische Inhalte eines Sozialplans: Abfindungsformel (z. B. 0,5 bis 1,5 Monatsgehälter × Betriebsjahre), Härteklauseln für besonders betroffene Gruppen (ältere Arbeitnehmer, Schwerbehinderte), Outplacement-Angebote

Ein Fehler im Betriebsratsverfahren kann dazu führen, dass sämtliche Kündigungen unwirksam sind – unabhängig davon, ob die materiellen Voraussetzungen vorlagen. Das Verfahren ist mindestens genauso wichtig wie die inhaltliche Begründung.

Arbeitgeber scheitern häufig an einem dieser drei Fallstricke im Personalabbau

1
2
3

Fehlende Entscheidungsgrundlage

- Ohne klare Grundlage wirkt der Personalabbau als reine Kostenmaßnahme. Der Arbeitsplatz muss konkret weggefallen sein
- Ein bloßer Umsatzrückgang allein ist nicht ausreichend



Fehler bei der Sozialauswahl

- Zu enge oder zu weite Vergleichsgruppenbildung
- Inkonsistente Auswahlentscheidungen



Mangelhafte Einbeziehung des Betriebsrats

- Fehlerhafte und unvollständige Informationen an den Betriebsrat
- Missachtung zwingender Mitbestimmungstatbestände

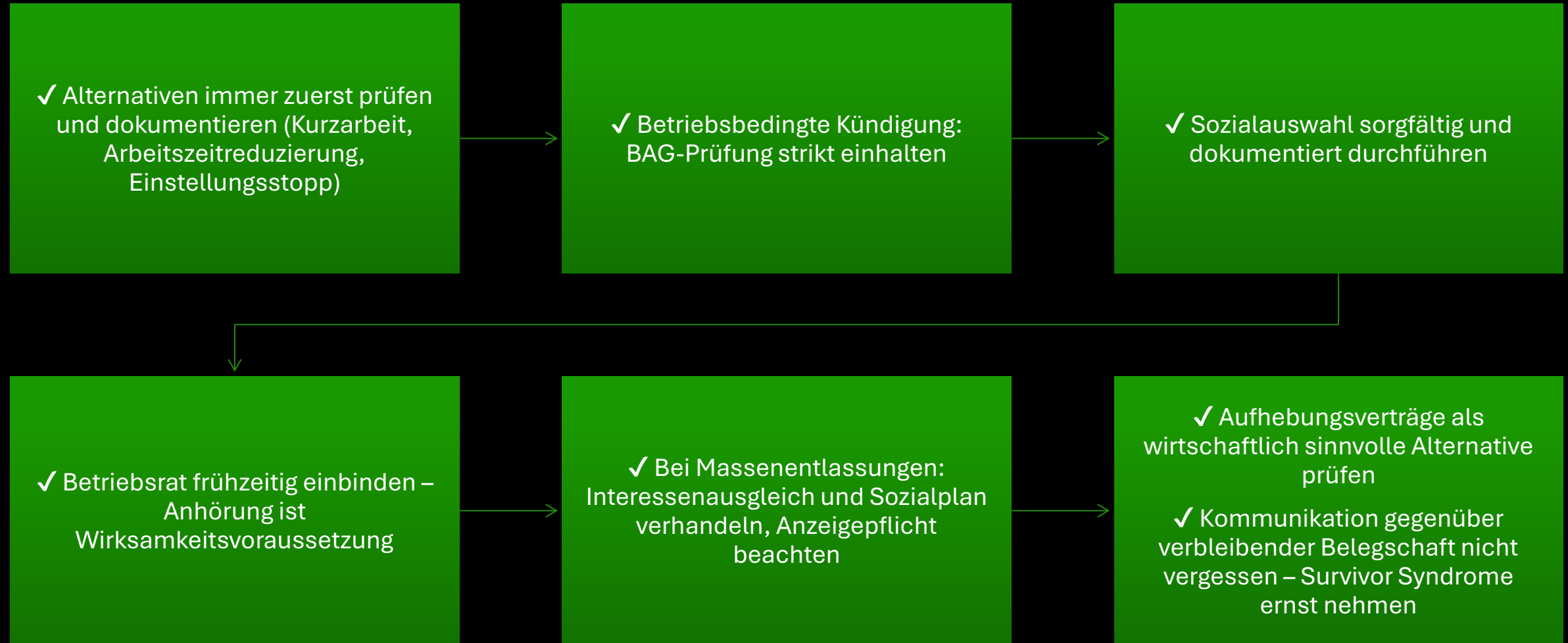


Personalabbau ist mit Kosten verbunden

Direkte Kosten	Indirekte Kosten
Abfindungen: Gängige Faustformel: 0,5 bis 1,5 Bruttomonatsgehälter pro Beschäftigungsjahr;	Wissens- und Erfahrungsverlust: Langjährige Mitarbeiter nehmen implizites Wissen, Kundenbeziehungen und Prozess-Know-how mit.
Sozialpläne: Bei Massenentlassungen (§§ 112, 112a BetrVG) erzwingbar durch die Einigungsstelle; Inhalte: Abfindungsformeln, Transfergesellschaft, Outplacement	Reputationsschäden: Negative Presse und Bewertungen auf Plattformen wie Kununu oder LinkedIn; in Zeiten von Fachkräftemangel kann ein schlechtes Arbeitgeberimage Recruiting-Kosten erhöhen und qualifizierte Bewerber abschrecken.
Beratungskosten: HR-Beratung, externe Beratungskosten; Kosten der Einigungsstelle; Verfahrenskosten	Motivationsverlust (sog. „Survivor Syndrome“): Verbleibende Mitarbeiter reagieren mit Unsicherheit, Misstrauen und erhöhter Wechselbereitschaft; Krankenstand der verbleibenden Belegschaft messbar an
Rechtsstreitigkeiten: nicht selten gelangen betriebsbedingte Kündigungen vor das Arbeitsgericht; Verfahrenskosten nebst Ressourcen	Wiederbeschaffungskosten: Recruiting und Einarbeitung, wenn nach der Krise wieder eingestellt wird

Handlungsempfehlungen & Take-aways

Ihr Fahrplan für einen rechtssicheren Personalabbau



Q&A



Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit

Deloitte Legal

Ansprechpartner:innen



Nico Jänicke

Partner | Employment Law & Benefits | Fachanwalt für Arbeitsrecht
Berlin

Telefon: +49 30 25468 1166

E-Mail: njaenicke@deloitte.de



Dr. Thomas Lambrich

Counsel | Employment Law & Benefits
Hamburg

Telefon: +49 40 3785 3823

E-Mail: tlambrich@deloitte.de



Sabrina Dettmer

Associate | Employment Law & Benefits
Berlin

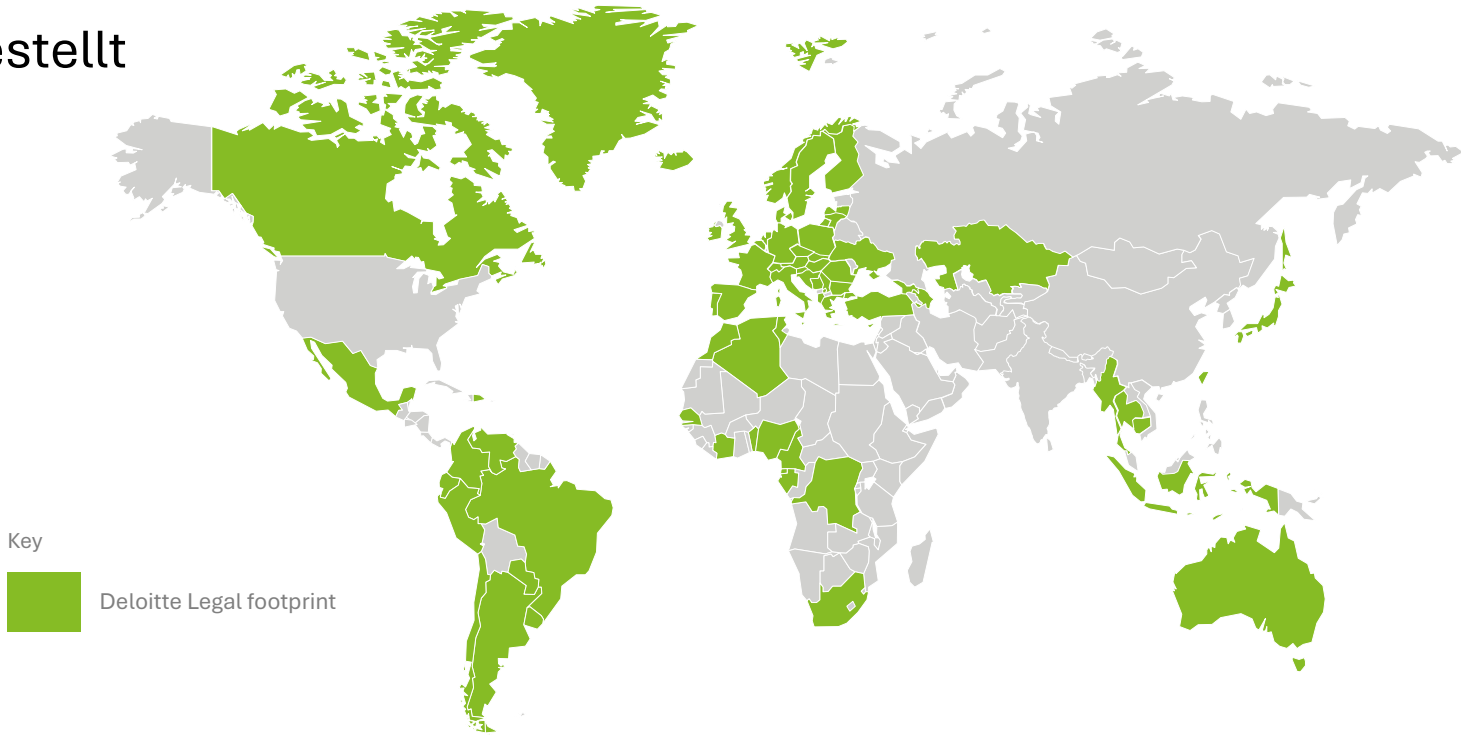
Telefon: +49 30 25468 2644

E-Mail: sdettmer@deloitte.de

Deloitte Legal ist weltweit stark aufgestellt

Es kann sehr herausfordernd sein, eine Vielzahl von Rechtsberatern rund um die Welt zu koordinieren, ohne dabei einzelne Aspekte aus den Augen zu verlieren.

Als eine der weltweit führenden Rechtsberatungen unterstützt Deloitte Legal Sie bei der Bewältigung von Herausforderungen und der Verwirklichung Ihrer Vision; dabei ist Deloitte Legal Ihr zentraler Kontakt für Ihren weltweiten juristischen Beratungsbedarf.



Key
Deloitte Legal footprint

Deloitte Legal practices

1. Albania	15. Chile	29. Gabon	43. Kazakhstan	57. Peru	71. Thailand
2. Algeria	16. Colombia	30. Georgia	44. Kosovo	58. Poland	72. Tunisia
3. Argentina	17. Costa Rica	31. Germany	45. Latvia	59. Portugal	73. Turkey
4. Australia	18. Croatia	32. Greece	46. Lithuania	60. Romania	74. Ukraine
5. Austria	19. Cyprus	33. Guatemala	47. Malta	61. Senegal	75. Uruguay
6. Azerbaijan	20. Czech Rep.	34. Honduras	48. Mexico	62. Serbia	76. United Kingdom
7. Belgium	21. Dem Rep of Congo	35. Hong Kong SAR, China	49. Montenegro	63. Singapore	77. Venezuela
8. Benin	22. Denmark	36. Hungary	50. Morocco	64. Slovakia	
9. Bosnia	23. Dominican Republic	37. Iceland	51. Myanmar	65. Slovenia	
10. Brazil	24. Ecuador	38. Indonesia	52. Netherlands	66. South Africa	
11. Bulgaria	25. El Salvador	39. Ireland	53. Nicaragua	67. Spain	
12. Cambodia	26. Equatorial Guinea	40. Italy	54. Nigeria	68. Sweden	
13. Cameroon	27. Finland	41. Ivory Coast	55. Norway	69. Switzerland	
14. Canada	28. France	42. Japan	56. Paraguay	70. Taiwan	



Deloitte Legal means the legal practices of Deloitte Touche Tohmatsu Limited member firms, their affiliates or partner firms that provide legal services.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/de/UeberUns to learn more.

This communication and any attachment to it is for internal distribution among personnel of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). It may contain confidential information and is intended solely for the use of the individual or entity to whom it is addressed. If you are not the intended recipient, please notify us immediately, do not use this communication in any way and then delete it and all copies of it on your system.

None of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

