

## **Die Wirtschaftskrise – Rechtzeitig erfolgreich gegensteuern**

### **Referenten:**

**Dr. Ehrenfried Goericke**, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht  
Diplom-Verwaltungswirt (FH)

**Christoph Sperlich**, Rechtsanwalt  
RWT ANWALTSKANZLEI GMBH

**Alexander Tockuss**, Diplom-Betriebswirt (FH)  
RWT UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

# "Die Wirtschaftskrise – Rechtzeitig erfolgreich gegensteuern"

RWT Kolleg am 27. Januar 2009

Referenten  
Alexander Tockuss, Christoph Sperlich  
Dr. Ehrenfried Goericke

[www.rwt-gruppe.de](http://www.rwt-gruppe.de)

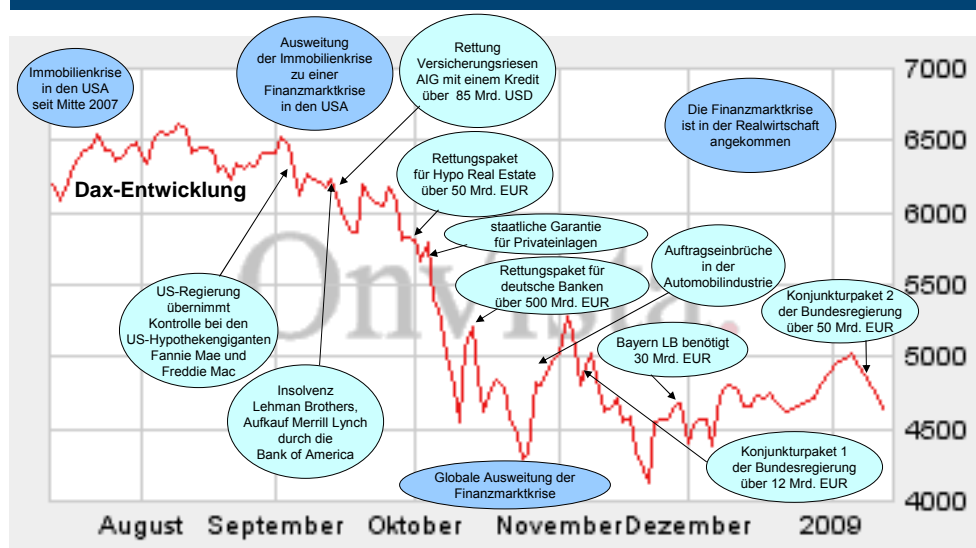
## Themen des heutigen Tages Teil 1

1. Von der Finanzmarktkrise zur Weltwirtschaftskrise
2. Auswirkungen der Krise
3. Staatliche Maßnahmen
4. Risiko oder Chance?
5. Bestimmung des Handlungsbedarfs
6. Betriebliche Maßnahmen

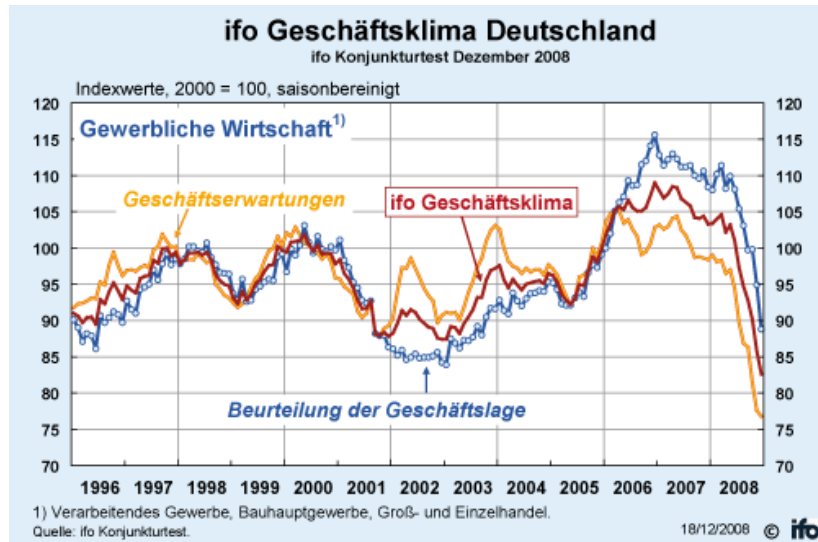
# 1. Von der Finanzmarktkrise zur Weltwirtschaftskrise



# 1. Von der Finanzmarktkrise zur Weltwirtschaftskrise



# 1. Von der Finanzmarktkrise zur Weltwirtschaftskrise



# 2. Auswirkungen der Krise

- ◆ Deutlich restriktivere und strengere Kreditvergabe – weitere Risiken sind nicht tragbar. => Es gibt kein Recht auf Kredit.
- ◆ Staatliche Fördermittel müssen erst über Banken dem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.
- ◆ Refinanzierungen von Leasinggeschäften: Eigenkapitaleinsatz steigt .

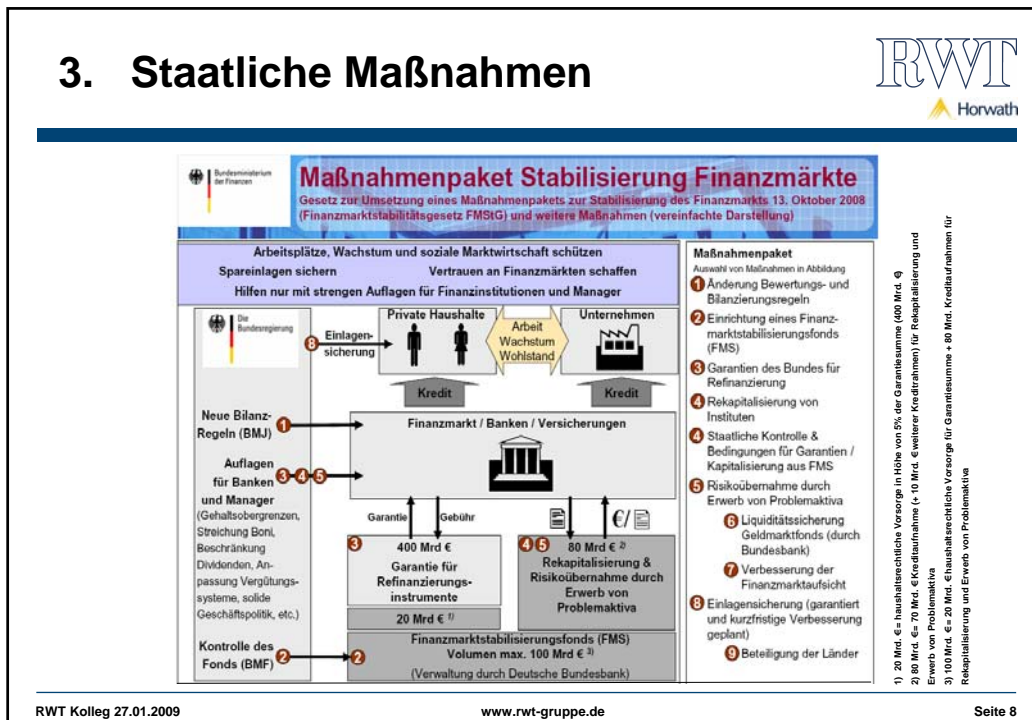
## 2. Auswirkungen der Krise

- ◆ Kreditversicherer verschärfen Konditionen für Neukunden.
- ◆ Unternehmenswertverfall führt zu Nachbesicherungsforderungen.
- ◆ KapitalmarktfINANZIERTe Finanzierungsprodukte werden nicht mehr verlängert.

## 2. Auswirkungen der Krise

- ◆ Die Insolvenz eines Zulieferers kann die eigene Lieferbereitschaft stark gefährden.
- ◆ Kundeninsolvenzen drohen.
- ◆ Kostenreduzierungen/ Investitionszurückhaltung bei den Unternehmen.

### 3. Staatliche Maßnahmen

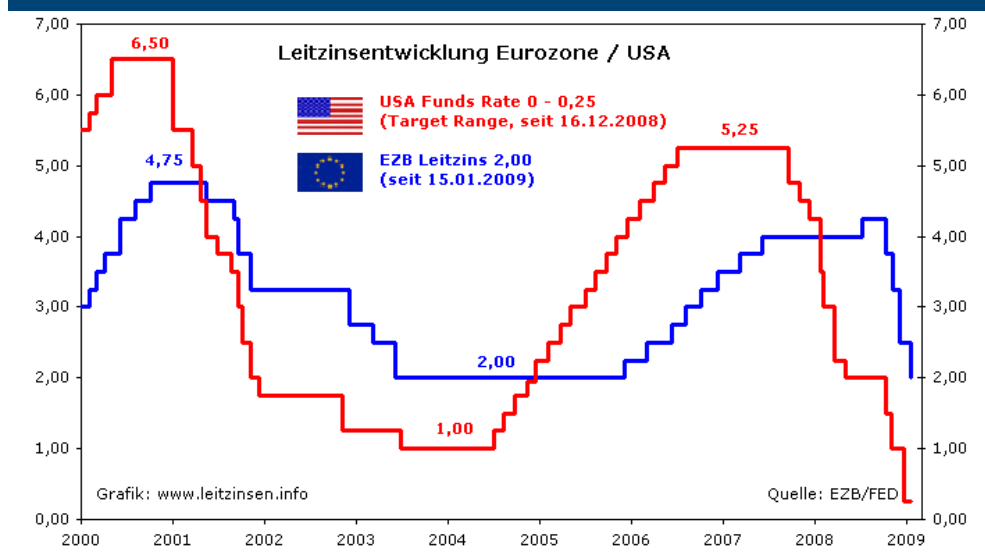


### 3. Staatliche Maßnahmen

#### - KfW-Sonderprogramm 2009 -

- ♦ 100 % Finanzierung von Investitionsvorhaben in Deutschland und Betriebsmitteln (inklusive Warenlager und Anschlussfinanzierung).
- ♦ Haftungsfreistellung:      bis zu 90 % für Investitionen und  
   bis zu 50 % für Betriebsmittel.
- ♦ 100 % Auszahlung, Laufzeiten von 5 oder 8 Jahren.
- ♦ Maximal 1 Jahr tilgungsfrei und Zinsbindung über 3 Jahre.
- ♦ Effektive Verzinsung zwischen 5,67 bis 8,67 %  
je nach Einstufung durch die Hausbank (Stand 16.01.2009).

### 3. Staatliche Maßnahmen

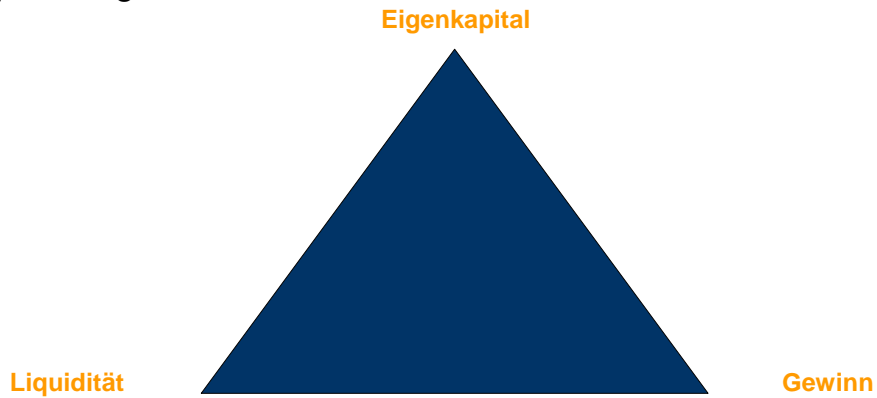


### 3. Staatliche Maßnahmen



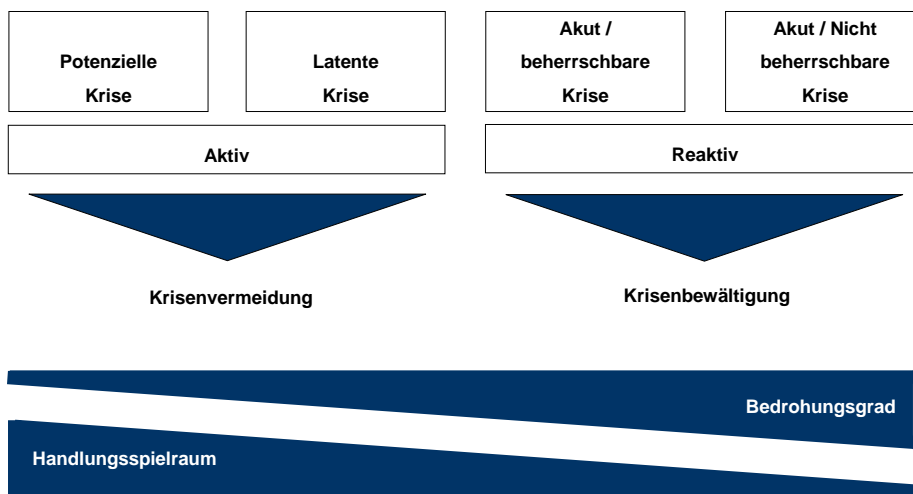
## 4. Risiko oder Chance?

Unternehmen befinden sich ständig im einem Spannungsfeld.



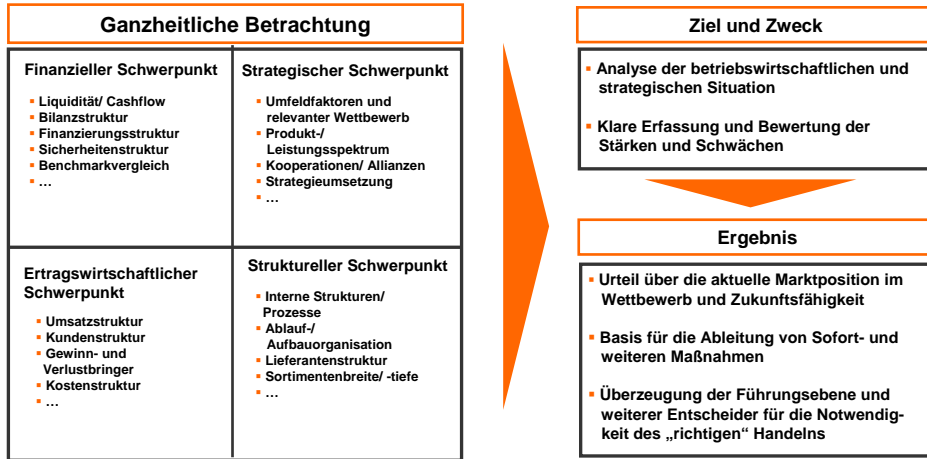
## 4. Risiko oder Chance?

- Handlungsspielraum versus Bedrohungsgrad -



## 5. Bestimmung des Handlungsbedarfs - Beratung im Führungskreis sinnvoll -

Der modulare Aufbau sichert einen ganzheitlichen Blick & liefert eine solide Entscheidungsgrundlage



## 6. Betriebliche Maßnahmen



## 6. Betriebliche Maßnahmen

### - Informationsaustausch -

- ◆ Generell:

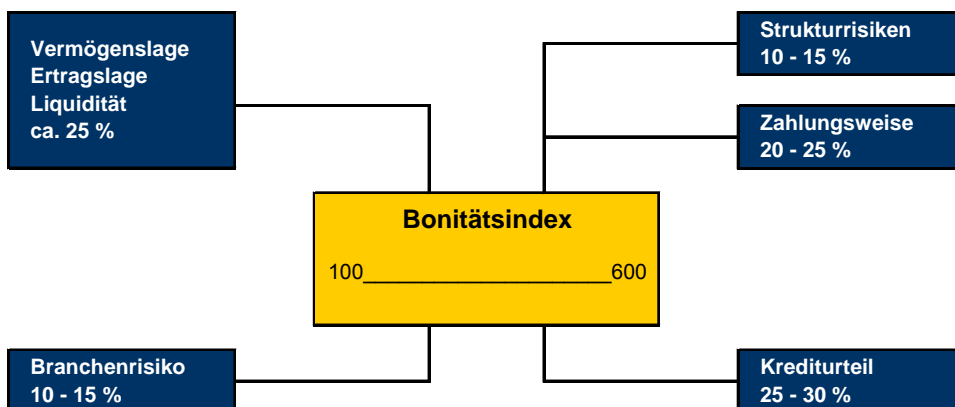
Erhöhte Kommunikation/Informationsaustausch mit den Geschäftspartnern:

- Kunden
- Lieferanten
- Finanzierungspartner (Banken)

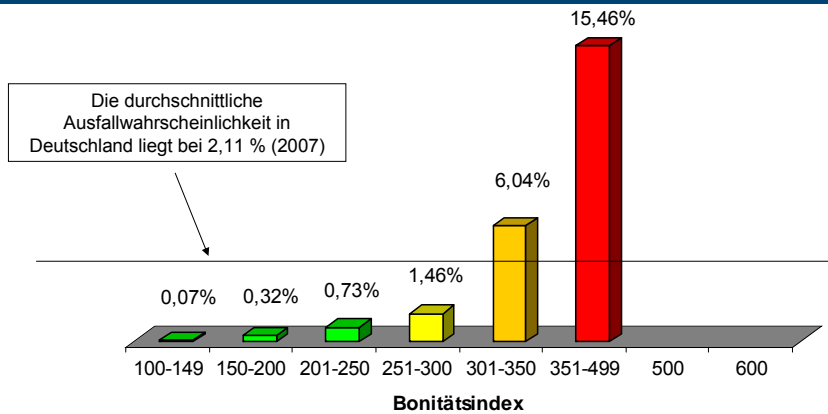
- ◆ Die Vertrauenskrise zwischen den Banken darf nicht zur Vertrauenskrise zwischen Ihnen und Ihren Geschäftspartnern führen.
- ◆ Transparenz und reger Informationsaustausch können die Geschäftsbeziehungen positiv beeinflussen.

## 6. Betriebliche Maßnahmen

### - Creditreform-Index -

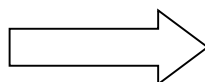
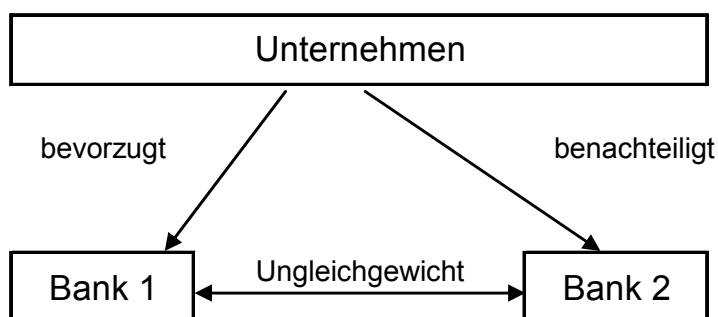


## 6. Betriebliche Maßnahmen - Creditreform-Index -



Risikogruppe	1	2	3	4	5	6	7	
Bonitätsindex	100-149	150-200	201-250	251-300	301-350	351-499	500	600
	ausgezeichnete Bonität	sehr gute Bonität	gute Bonität	mittlere Bonität	angespannte Bonität	sehr schwache Bonität	massive Zahlungsverzüge	harte Negativmerkmale
Ausfallwahrscheinlichkeit	0,07%	0,32%	0,73%	1,46%	6,04%	15,46%		

## 6. Betriebliche Maßnahmen - Finanzierungs- u. Sicherheiteninventur -

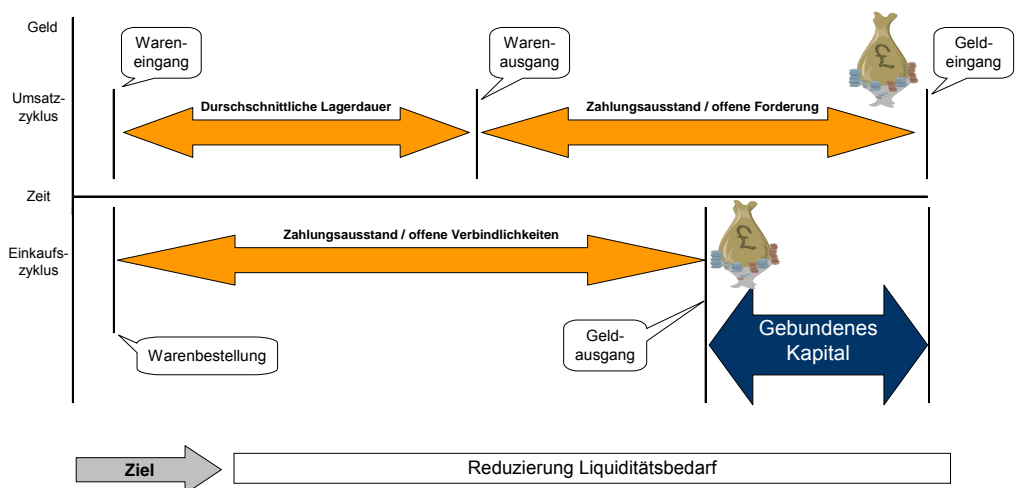


Benachteiligte Bank fordert eine Nachbesicherung oder reduziert die zur Verfügung gestellte KK-Linie

## 6. Betriebliche Maßnahmen - Finanzierungs- u. Sicherheiteninventur -

- ◆ Ziel der Finanzierungs- und Sicherheiteninventur ist es solche Situationen im Vorfeld zu vermeiden und für eine nachhaltige Bankenpartnerschaft zu sorgen. Hierzu nehmen wir
  - sämtliche Finanzierungs- und Sicherheitenverhältnisse (einschließlich aller Bürgschaften) auf
  - bewerten und bereiten diese transparent nach Bankgesichtspunkten auf
  - bestimmen den möglichen Handlungsbedarf (z.B. Forderung nach Freigabe von Sicherheiten) und
  - präsentieren und verhandeln das Ergebnis bei bzw. mit Ihren Banken.

## 6. Betriebliche Maßnahmen - Working Capital Management -



## Themen des heutigen Tages Teil 2

1. Handlungsbedarf im Bereich Forderungsmanagement
  - Verzug durch Rechnungsgestaltung
  - Schuldner im Ausland
2. Wettlauf der Gläubiger
  - Kennen Sie Ihren Schuldner?
  - Einzelheiten der Schuldnerindividualisierung
3. Kundeninsolvenz
  - AGB
  - Praktische Hilfen in der Kundeninsolvenz

## Schuldnerverzug bereits durch Rechnungsgestaltung ?

- ◆ „Bestimmung“ eines kalendarischen Zahlungszieles (Datum oder Anzahl von Tagen) in der Rechnung
  - stellt eine bloße einseitige Zahlungsbestimmung dar → kein Verzug
  - ist lediglich ein Angebot, den Fälligkeitstermin hinauszuschieben (stillschweigender „Nichtsangriffspakt“)
  - erforderlich ist eine rechtsgeschäftliche Vereinbarung, ausdrücklich oder durch Einbeziehung von AGB

## Schuldnerverzug per Gesetz ?

- ◆ Bei Entgeltforderung spätestens Verzug, wenn Schuldner nicht innerhalb von 30 Tagen nach Fälligkeit UND Zugang einer Rechnung leistet (§ 286 III BGB)
- ◆ Bei Verbrauchern Hinweis hierauf in der Rechnung erforderlich

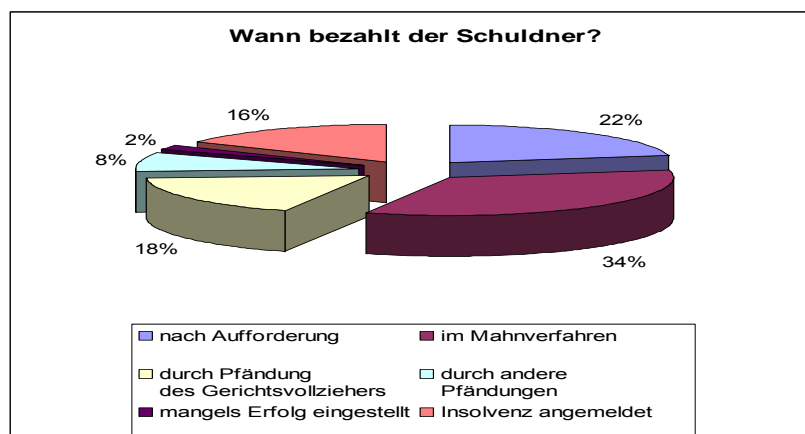
## Verzug durch Mahnung

- ◆ Mahnung nach Eintritt der Fälligkeit
- ◆ x „Mahnstufen“ nicht erforderlich, es genügt eine/die erste Mahnung (→ frühzeitige Ausgliederung des Inkasso)
- ◆ Anwaltliches Mahnschreiben: entstehende Kosten sind bereits Verzugsschaden, vom Schuldner zu tragen
- ◆ Beauftragung Rechtsanwalt/Inkassounternehmen (doppelte Kosten ?)

## Vorteil Rechtsanwalt

- ◆ Überleitung in die gerichtliche Geltendmachung „in einer Hand“
- ◆ flexible Lösungen: Titel, Teilzahlungsvereinbarung oder beides kombiniert
- ◆ Versendung des Mahnbescheidsantrags online (mittels EGVP = Elektronisches Gerichts- und Verwaltungspostfach → Verfahrensbeschleunigung)

## Trefferquote



## Schuldner im Ausland

- ◆ Variante 1: Grenzüberschreitendes (nationales) Mahnverfahren und anschließende Bestätigung als „Europäischer Vollstreckungstitel“
- ◆ Variante 2: „Europäischer Zahlungsbefehl“ per Standardformular (fakultativ seit Dezember 2008)

## Know Your Customer

Sorgfältiges Debitorenmanagement:

WER GENAU ist der Auftraggeber ?

- exakte Firmenbezeichnung
- Name des/der Geschäftsführer(s)
- Anschrift
- Ausdruck aus dem Handelsregister ([www.handelsregister.de](http://www.handelsregister.de))
- Vorsicht bei verschiedenen Gesellschaften innerhalb einer Unternehmensgruppe

## Blick hinter die Fassade

- ◆ sämtliche Bankverbindungen? (Kontenpfändung)
- ◆ Arbeitgeber (bei Privatkunden)? (Lohnpfändung)
- ◆ Vertragspartner des Kunden (Forderungspfändung)
- ◆ Auskunftsteien (z.B. Creditreform, Schuldnerverzeichnis, Kreditversicherer)
- ◆ [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de) (Jahresabschlüsse, soweit zur Veröffentlichung verpflichtet)
- ◆ Kontinuierliche Prüfung / Aktualisierung der Kundendaten

## Wettlauf der Gläubiger

Je mehr Informationen über den Schuldner vorliegen, desto einfacher und schneller gelingt das Inkasso. Jede zusätzliche Information kann einen entscheidenden Vorsprung gegenüber anderen Gläubigern bedeuten.

## AGBen: sie „haben“ genügt nicht

- ◆ grundsätzlich Hinweis auf AGB + Möglichkeit der Kenntnisnahme (Einbeziehung in den Vertrag)
- ◆ erleichterte Einbeziehung gegenüber Unternehmern (z.B. Einstellen auf Homepage)
- ◆ „Nummer Sicher“: Hinweis bereits im schriftlichen Angebot
- ◆ Hinweis auf AGB erst auf Rechnung/Lieferschein in der Regel nicht ausreichend

## Vorteil von AGBen

- ◆ Abwehrfunktion
- ◆ Eigentumsvorbehalt (einfacher oder „verlängerter“)
- ◆ Beitritt zu Gläubigerpool im Rahmen von Insolvenzverfahren
- ◆ Gerichtsstandsvereinbarung/Vereinbarung zum Erfüllungsort

## Teilzahlungen für Teilleistungen

- ◆ Verringerung von Außenständen
- ◆ engmaschige Durchführung von Zwischenabnahmen  
→ frühzeitige Erkennung potentieller Krisensituationen beim Kunden

## Kundeninsolvenz – Ziel 1

### Sicherungsrechte durchsetzen:

- ◆ Aussonderungsrecht (einfacher Eigentumsvorbehalt) → Waren abholen
- ◆ Absonderungsrecht (z.B. aus Pfandrecht, Sicherungsübereignung) → abgesonderte Befriedigung (Erlös)
- ◆ Ankreuzen im Formular (Forderungsanmeldung) und Nachweise beifügen
- ◆ Weiterverkauf untersagen
- ◆ Vorl. Insolvenzverwalter: Nur gegen Vorkasse beliefern
- ◆ Aufrechnungspotentiale nutzen

## Kundeninsolvenz – Ziel 2

Behalten, was man bereits erhalten hat:

- ◆ Anfechtbarkeit vermeiden
  - Rechtzeitige Vereinbarung von Sicherungsrechten (z.B. Bürgschaften)
  - Hinweise auf Kenntnis der Zahlungsunfähigkeit vermeiden
  - Auf „Bargeschäfte“ hinwirken, sobald „Insolvenzverdacht“ besteht
- ◆ Anfechtungen durch den Insolvenzverwalter abwehren
  - Insolvenzverwalter scheuen keine Klagen
  - Beweislast liegt beim Insolvenzverwalter

## Themen des heutigen Tages Teil 3

1. Arbeitsrechtliche Fragestellungen
2. Themenkomplex Arbeitszeit
  - Flexibilisierung
  - Verkürzung der Arbeitszeit mit Entgeltreduzierung
  - Elternzeit und sonstige Freistellungen
3. Änderungen Arbeitsentgelt
  - Widerruf von Leistungen
4. Personalabbau

## Es gibt keine arbeitsrechtlichen Allheilmittel

- ◆ Grundproblem ist Prognoseunsicherheit
  - vorübergehender Beschäftigungsmangel
  - dauerhafter Beschäftigungsmangel
  
- ◆ Grundannahme
  - die Firma beschäftigt die richtigen Mitarbeiter sowohl nach Qualifikation (Profil) und Anzahl

## Flexibilisierung der Arbeitszeit ist beschäftigungssichernd

- ◆ unproduktive Stunden und teure Überstunden sind zu vermeiden
  - In Betrieben ohne Betriebsrat
    - Ausübung des Direktionsrechts
    - Grenze einerseits Tarif- und Arbeitsvertrag, andererseits eine sachgerechte Ausübung des Direktionsrechts
  - in Betrieben mit Betriebsrat
  - im Rahmen von Betriebsvereinbarungen
    - Grenzen Tarif- und Arbeitsvertrag
  
  - Merke: *Arbeitszeitgesetz als allgemeine Grenze*

## Verringerung der wöchentlichen Arbeitszeit ohne Lohnausgleich 1/2

- ◆ In tarifgebundenen Betrieben z.T. bereits aufgrund Tarifvertrag möglich
- ◆ ohne Tarifvertrag möglich, soweit im Arbeitsvertrag vereinbart
- ◆ Vereinbarung mit den Arbeitnehmern für einen befristeten Zeitraum
  - (... „ wird die wöchentlichen Arbeitszeit in der Zeit vom ... bis ... auf XY Stunden in der Woche verringert )

## Verringerung der wöchentlichen Arbeitszeit ohne Lohnausgleich 2/2

- ◆ Kurzarbeit
  - Konjunkturelles Kurzarbeitergeld (Kug) wird gewährt, wenn in Betrieben/Betriebsabteilungen die regelmäßige betriebsübliche wöchentliche Arbeitszeit infolge wirtschaftlicher Ursachen ausfällt
  - die Bezugsfrist für das konjunkturelle Kurzarbeitergeld ist für die Zeit vom 1. Januar 2009 bis zum 31. Dezember 2009 auf 18 Monate verlängert.
  - Kann nicht im Wege des Direktionsrechts eingeführt werden (notwendig Zustimmung Arbeitnehmer/BR)

## Betriebsferien/-ruhe mindert den Resturlaubsanspruch

- ◆ Betrieb wird ganz oder teilweise für bestimmte Zeiten geschlossen
- ◆ durch Ausübung des Direktionsrechts
- ◆ Grenzen:
  - § 7 BUrlG Urlaubswünsche der Arbeitnehmer berücksichtigen
  - besteht Betriebsrat bestimmt dieser mit
    - 3/5 des Jahresurlaubs soll bei 30 Urlaubstagen zuordnungsfähig sein
    - Hinweis: *Urlaubsübertrag aus 2008 kann einfacher angeordnet werden*

## Verlängerung von Elternzeit

- ◆ bei Ankündigung von Rückkehr aus der Elternzeit Eingliederungsgespräche führen
- ◆ an Stelle Vollzeit Teilzeitbeschäftigung anbieten
- ◆ Angebot auf Verlängerung der Elternzeit mit Anrechnung auf Betriebszugehörigkeit
  - Auswirkung auf Sozialversicherung beachten

## Möglichkeit der Inanspruchnahme von Freistellung erleichtern

- ◆ keine Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses, dafür
  - Ausbildungsfreistellung
  - verlängerte Urlaubsregelungen
  - Erleichterung von Gewährung betrieblicher Elternzeit
  - Erleichterung von Gewährung betrieblicher Pflegezeit für Angehörige

## Freiwilligkeits- und Widerrufs- vorbehalte werden geltend gemacht

- ◆ Ist der Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalt wirksam vereinbart?
  
- ◆ Voraussetzung:
  - klar
  - verständlich
  - nicht an versteckter Stelle
  - inhaltlich angemessen ( regelmäßig nicht bei Eingriff in laufende Leistungen )
  - konkret im Bezug auf die unter Vorbehalt gestellte Leistung?

## Personalabbau

- ◆ aus Auftragsmangel entstehender Beschäftigungsmangel ist klassischer betrieblicher Kündigungsgrund
  
- ◆ Hauptproblem Sozialauswahl
  - Betriebszugehörigkeit
  - Lebensalter
  - Unterhaltspflichten
  - Schwerbehinderung

## Sozialauswahl durch Punkteschema ...

- ◆ Rechtsprechung akzeptiert als Auswahlkriterium Punkteschema
  
- ◆ besteht ein Betriebsrat, muss dieser dem Punkteschema zugestimmt haben, sonst ist die darauf beruhende Kündigung ggfl. unwirksam

## .... und die besondere Behandlung der Leistungsträger

- ◆ Arbeitnehmer herausnehmen, deren Weiterbeschäftigung insbesondere wegen
  - Kenntnisse
  - Fähigkeiten und
  - Leistungen oder
  - zur Sicherung einer ausgewogenen Personalstruktur
  - im berechtigten betrieblichen Interesse liegen

## Schutz der Stammebelegschaft durch Abbau von Leiharbeit

- ◆ betriebsbedingte Kündigung von fest angestellten Beschäftigten regelmäßig nachrangig zur Beendigung von Leiharbeit
  - Die in einem Betrieb dauerhaft mit Leiharbeitnehmern besetzten Arbeitsplätze gelten als frei i.S.d. [KSchG](#). Vor Ausspruch einer betriebsbedingten Kündigung muss der Arbeitgeber Weiterbeschäftigung auf einem solchen Arbeitsplatz anbieten, sofern der Arbeitnehmer die dort anfallenden Tätigkeiten verrichten kann besteht

## Künftige Einstellungsbedingungen bei Leiharbeitnehmern regeln

---

### ◆ Hinweis:

- besteht ein BR, für zukünftigen Einsatz von Leiharbeitnehmern erleichterte Einstellungsbedingungen vereinbaren

## Ansprechpartner

---

Alexander Tockuss, Diplom-Betriebswirt (FH)  
Tel.: 07121 489-519  
Fax: 07121 489-599  
E-Mail: alexander.tockuss@rwt-gruppe.de

RWT Unternehmensberatung GmbH  
Charlottenstraße 45  
72764 Reutlingen

## Ansprechpartner

---



Dr. Ehrenfried Goericke, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht  
Tel.: 07121 489-235  
Fax: 07121 489-444  
E-Mail: [ehrenfried.goericke@rwt-gruppe.de](mailto:ehrenfried.goericke@rwt-gruppe.de)

Christoph Sperlich, Rechtsanwalt  
Tel.: 07121 489-200  
Fax: 07121 489-300  
E-Mail: [christoph.sperlich@rwt-gruppe.de](mailto:christoph.sperlich@rwt-gruppe.de)

RWT Anwaltskanzlei GmbH  
Charlottenstraße 49  
72764 Reutlingen