

Handbuch Wirtschaftsausschuss

Handlungsmöglichkeiten
für eine aktive Informationspolitik
Laßmann / Mengay / Rupp
2020, 515 Seiten
ISBN 978-3-7663-6883-6
Publisher: Bund Verlag



■ Beschreibung

Der Wirtschaftsausschuss hat die Aufgabe, den Betriebsrat in allen wirtschaftlichen Fragen zu beraten. Hierzu benötigt er gutes betriebswirtschaftliches Wissen, damit er auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber verhandeln und die ihm vorliegenden ökonomischen Daten beurteilen und aktiv kommunizieren kann.

Das Handbuch vermittelt das gesamte Basiswissen für die Arbeit des Wirtschaftsausschusses. Konkrete Handlungsempfehlungen unterstützen das Gremium dabei, seine Informations- und Beratungsrechte einzufordern und mit Hilfe des Betriebsrats durchzusetzen.

Aus dem Inhalt: Organisation der Wirtschaftsausschussarbeit, Unternehmensplanung, Jahresabschluss und Bilanzanalyse, Controlling, Risikomanagement, Unternehmensanalyse und -bewertung (Due Diligence).

Neu aufgegriffen hat die 11. Auflage die Themen Digitalisierung (agile Arbeitsformen, Auswirkungen

auf Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen, Personalentwicklungsplanung), Cash-Pooling als Instrument des Konzernfinanzmanagements und die Früherkennungs- und Unterstützungsfunktion des Wirtschaftsausschusses bei geplanten Betriebsänderungen.

Die aktuelle Rechtsprechung ist berücksichtigt.

Die Autoren:

Nikolai Laßmann, Ass. jur. und Diplom-Kaufmann (FH), seit 2012 Partner der forba (Forschungs- und Beratungsstelle für betriebliche Arbeitnehmerfragen - Partnerschaft der beratenden Betriebswirte und Ingenieure, Berlin). **Adrian Mengay**, Diplom-Kaufmann und Magister Artium in Philosophie, Politikwissenschaft und Psychologie; seit 2017 Partner der forba. **Rudi Rupp**, Diplom-Betriebswirt, Diplom-Handelslehrer und Dr. rer. pol.; Gründungsmitglied der forba und Partner bis 2012.

■ Vorwort

Das vorliegende Handbuch entstand im Anschluss an ein von der Hans-Böckler-Stiftung finanziertes Forschungsprojekt »Der Wirtschaftsausschuss in der Mitbestimmungspraxis«. Die am Beispiel der Berliner Metallindustrie 1984/85 durchgeführte Untersuchung zeigte in aller Deutlichkeit, wie schwierig die Ausschöpfung der Informations- und Beratungsrechte durch die Wirtschaftsausschüsse in der betrieblichen Praxis ist. Dabei lagen die Hindernisse keineswegs allein im Verhalten der Arbeitgeberseite - jedenfalls nicht in solchen Verhaltensweisen, die als eindeutige Verletzung des BetrVG mit rechtlichen Mitteln zu ändern wären. Wesentlichen Anteil an den konstatierten Schwierigkeiten hatten die Wirtschaftsausschüsse selbst. Dabei reichten die Ursachen von einem falschen Verständnis der Wirtschaftsausschusstätigkeit bis hin zu einer mangelhaften Organisation der eigenen Arbeit.

Durch unsere Schulungs- und Beratungstätigkeit müssen wir feststellen, dass sich die in unserer Untersuchung gezeigte unbefriedigende Situation zumindest im Bereich der Wirtschaftsausschüsse in mittelständischen Unternehmen - soweit sie denn überhaupt errichtet sind - nicht wesentlich gebessert hat. Das Handbuch soll deshalb als Anregung und Handlungsanleitung dienen, eine gezielte, auf Interessenvertretung ausgerichtete Informationspolitik im Unternehmen zu entwickeln und den Wirtschaftsausschuss zu einem Gremium der Interessenvertretung zu machen, in dem die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens im Hinblick auf deren Auswirkungen auf die Beschäftigten mit dem Unternehmer beraten werden.

Seit der 1. Auflage im Jahre 1986 wurde das Handbuch ständig aktualisiert und inhaltlich erweitert. Neu aufgenommen wurden in der 11. Auflage die Themen Betriebsänderung (Kapitel N), Cash-Pooling als Instrument des Konzernfinanzmanagements (Kapitel O) und Arbeit/Industrie 4.0 (Kapitel P). Selbstverständlich ist auch die seit der letzten Auflage ergangene Rechtsprechung des BAG und einiger LAG berücksichtigt. Damit versuchen wir, unserem Anspruch *aus der Praxis für die Praxis auch unter den gestiegenen Anforderungen an die Arbeit von Wirtschaftsausschüssen gerecht zu werden*.

Meinem leider viel zu früh verstorbenen Freund, Partner in der FORBA-Partnerschaft und (bis zur 5. Auflage) Mitautor Reino von Neumann-Cosel ist auch diese 11. Auflage gewidmet. An seiner Stelle fungiert seit der 7. Auflage als neuer Co-Autor Rechtsanwalt Nikolai Laßmann, der seit 1.8.2012 auch Partner bei der FORBA-Partnerschaft ist. Weiterer Co-Autor ist seit dieser Auflage unser geschätzter Kollege und Partner bei der FORBA-Partnerschaft Adrian Mengay. Nach wie vor gilt für uns der Grundsatz, dass nichts so gut ist, als dass es nicht noch besser werden könnte. Deshalb sind wir für Kritik und Anregungen dankbar.

Berlin, im Juni 2019
Nikolai Laßmann
Adrian Mengay
Rudi Rupp

■ Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 11. Auflage

Abkürzungsverzeichnis

Verzeichnis der Übersichten

1. Einleitung

- I. Praxisbeispiele
- II. Märchenstunde oder Informationsinstrument? – Anmerkungen zur Praxis der Wirtschaftsausschussarbeit

2. Informationen sind nicht alles, aber ohne Informationen ist alles nichts – Die Informationspolitik der Interessenvertretung

- I. Die Informationsarbeit der Interessenvertretung
- II. Der Wirtschaftsausschuss als zentrale Informationsschaltstelle
- III. Welche Informationen braucht die Interessenvertretung?

3. Der Wirtschaftsausschuss wird gebildet – worauf ist zu achten?

- I. Der Wirtschaftsausschuss: Nur etwas für große Unternehmen?
- II. Der Wirtschaftsausschuss: Tummelplatz nur für Wirtschaftsexperten?
- III. Der Ansprechpartner des Wirtschaftsausschusses
- IV. Ordnung ist das halbe Leben: Vorschläge zur Organisation der Wirtschaftsausschussarbeit
- V. Qualifikation tut Not – Zur Fort- und Weiterbildung der Wirtschaftsausschuss-Mitglieder

4. Wir schreiben schon wieder rote Zahlen – Der Jahresabschluss in Einzelunternehmen und Konzernen

- I. Warum muss sich der Wirtschaftsausschuss mit dem Jahresabschluss befassen?
- II. Der Einzelabschluss
- III. Der Konzernabschluss
- IV. Möglichkeiten der Gewinnmanipulation in (multinationalen) Konzernen
- V. Jahresabschluss nach internationalen Standards
- VI. Bilanzanalyse

5. »Geplant wird bei uns ganz anders!« – Unternehmensplanung und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten

- I. Warum muss der Wirtschaftsausschuss über die Unternehmensplanung Bescheid wissen?
- II. Wie planen Unternehmer?
- III. Was muss der Wirtschaftsausschuss über die Planung im Unternehmen wissen?

6. Controlling

- I. Aufgaben des Controlling
- II. Der Controlling-Zyklus
- III. Das Controlling-Berichtswesen

7. Risikomanagement

- I. Warum soll sich der Wirtschaftsausschuss mit dem Risikomanagement beschäftigen?
- II. Was ist ein Risikomanagementsystem?
- III. Risikomanagementprozess
- IV. Auswirkungen von Risikomanagement auf die Beschäftigten
- V. Risikobericht als Teil des Lageberichts
- VI. Risikomanagement und Abschlussprüfer

8. (Früh-)Erkennung von Unternehmenskrisen

- I. Begriff und Arten der Unternehmenskrise
- II. Krisenverlauf
- III. Krisenursachen
- IV. Krisenbewältigung
- V. Beratungsschwerpunkt im Wirtschaftsausschuss

9. Unternehmensinsolvenz

- I. Insolvenzursachen
- II. Insolvenzgründe
- III. Der Insolvenzantrag
- IV. Eröffnung des Insolvenzverfahrens
- V. Besondere Verfahrensarten nach der InsO
- VI. Aufgaben des Wirtschaftsausschusses bei drohender bzw. beantragter Insolvenz

10. Due Diligence

- I. Was versteht man unter »Due Diligence«?
- II. Anlässe für Due Diligence
- III. Durchführung einer Due Diligence
- IV. Warum sollte sich der Wirtschaftsausschuss mit den Ergebnissen einer Due Diligence beschäftigen?
- V. Checkliste

11. Kauf und Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen

- I. Gründe für den Kauf bzw. Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen
- II. Der Unternehmenskauf – ein Prozess in mehreren Phasen
- III. Informations- und Beratungsrechte des Wirtschaftsausschusses beim Kauf oder Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen

IV. Informations- und Beratungsschwerpunkte im Wirtschaftsausschuss

12. Umstrukturierung von Unternehmen nach dem Umwandlungsgesetz

- I. Gründe für die Einführung und Anwendung des Umwandlungsgesetzes
- II. Umwandlungsarten
- III. Wichtige arbeitsrechtliche Bestimmungen im Umwandlungsrecht
- IV. Informations- und Beratungsrechte des Wirtschaftsausschusses
- V. Informations- und Beratungsschwerpunkte im Wirtschaftsausschuss

13. Betriebsübergang gem. §613a BGB

- I. Schutzzweck des § 613a BGB
- II. Informationspflicht des bisherigen bzw. des neuen Betriebsinhabers
- III. Informations- und Beratungsrechte des Wirtschaftsausschusses
- IV. Informations- und Beratungsschwerpunkte im Wirtschaftsausschuss

14. Betriebsänderung

- I. Was ist eine Betriebsänderung?
- II. Frühwarn- und Unterstützungsfunktion des Wirtschaftsausschusses

15. Cash Pooling als Instrument des Konzernfinanzmanagements

- I. Was versteht man unter Cash Pooling?
- II. Arten von Cash Pooling
- III. Anforderungen an das Cash Pooling System
- IV. Vor- und Nachteile eines Cash Pooling-Systems
- V. Worauf sollte der Wirtschaftsausschuss achten?

16. Beschäftigung mit dem Thema »Digitalisierung«

- I. Was versteht man unter Digitalisierung?
- II. Agiles Projektmanagement/Agiles Arbeiten
- III. Warum ist Digitalisierung ein wichtiges Thema für den Wirtschaftsausschuss?
- IV. Mögliche Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen
- V. Worauf sollte der Wirtschaftsausschuss achten?

17. Das Kennziffern-Informationssystem – eine Möglichkeit der systematischen, handlungsorientierten Informationsbeschaffung und -Verarbeitung durch den Wirtschaftsausschuss

- I. Worum geht es beim Kennziffern-Konzept?
- II. Die Grundstruktur des Kennziffern-Informationssystems: Arbeitnehmerinteressen stehen im Vordergrund
- III. »Weniger ist oft mehr!« - Die Erstellung eines unternehmensbezogenen Kennziffernsystems
- IV. Die Auswertung der Kennzifferninformationen: Der Handlungsbedarf der Interessenvertretung wird deutlich

18. »Worüber soll informiert und beraten werden?« – Die inhaltliche Gestaltung der Wirtschaftsausschuss-Sitzungen

- I. Der Routinebereich
- II. Die Sonderthemen
- III. Vom Unternehmer eingebrachte Themen

19. »Wer sich nicht wehrt, lebt verkehrt!« – Unternehmerische Informationspolitik und Durchsetzung der Informationsrechte

- I. »Nichts Genaues weiß man nicht!« – Die Praxis unternehmerischer Informationspolitik
- II. Der Unternehmer blockt – was tun? Zur Durchsetzung der Informationsrechte des Wirtschaftsausschusses
- III. Wirtschaftsausschusses

20. Anhang

- I. Kennziffernkatalog
- II. Muster einer Geschäftsordnung des Wirtschaftsausschusses
- III. Betriebsvereinbarung zur Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses
- IV. Fragebogen über Investitionen und deren Auswirkungen
- V. Information und Beteiligung des Betriebsrats bei VW

Stichwortverzeichnis

■ Leseprobe

IV. Eröffnung des Insolvenzverfahrens

Das Insolvenzverfahren wird nach Prüfung des Insolvenzantrags durch Gerichtsbeschluss eröffnet. Eine Ablehnung kommt nur in folgenden Fällen in Betracht (vgl. *Bichlmeier/Wroblewski*, S. 117):

- Der Antrag ist unzulässig (weil etwa Formfehler vorliegen)
- Der Antrag ist unbegründet (weil z. B. keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt)
- Der Antrag wird mangels Masse abgelehnt (die vorhandene Masse reicht nicht aus, um die Verfahrenskosten zu decken)

Der Eröffnungsbeschluss beinhaltet:

- Bestellung des Insolvenzverwalters
- Festlegung des Termins für die erste Gläubigerversammlung (nicht später als sechs Wochen, höchstens jedoch drei Monate nach Insolvenzeröffnung)
- Festlegung des Anmeldetermins für Forderungen zur Tabelle
- Festlegung des Prüfungstermins für angemeldete Forderungen

Im Insolvenzverfahren sind die Ansprüche von Insolvenz- und Massegläubigern sowie von Absonderungs- und Aussonderungsberechtigten zu unterscheiden. Insolvenzforderungen sind Forderungen der persönlichen Gläubiger des Schuldners, die im Zeitpunkt der Eröffnung des Insolvenzverfahrens bestehen (§ 38 InsO). Ausstehende Löhne und Gehälter, nicht gezahltes Weihnachts- und Urlaubsgeld sind Insolvenzforderungen, soweit sie nicht unter Insolvenzdansprüche gegen die Bundesagentur für Arbeit fallen (§ 183 SGB III). Sie werden entsprechend der Insolvenzquote befriedigt.

Masseverbindlichkeiten sind vor allem die Verfahrenskosten (§ 54 InsO) sowie durch Handlungen des Insolvenzverwalters im Rahmen der Verwaltung, Verwertung und Verteilung der Insolvenzmasse begründete Verbindlichkeiten (Sozialplanabfindungen). Auch aus gegenseitigen Verträgen z.B. zur vorübergehenden Weiterführung des insolventen Unternehmens (beispielsweise Lohn- und Gehaltsansprüche für Arbeiten nach Eröffnung der Insolvenz) verpflichtet der Insolvenzverwalter die Masse. Aber auch der »starke« vorläufige Insolvenzverwalter mit Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis begründet bereits Masseverbindlichkeiten. Dasselbe gilt, wenn der »schwache« vorläufige Insolvenzverwalter mit Zustimmungsvorbehalt zur Vornahme bestimmter Handlungen vom Insolvenzgericht ermächtigt worden ist und daraus Verpflichtungen entstanden sind. Masseverbindlichkeiten werden vor Insolvenzforderungen befriedigt. Absonderungsberechtigte Gläubiger (z. B. aufgrund einer Grundschuld, Sicherungsübereignung oder Sicherungsabtretung, verlängerter Eigentumsvorbehalt) werden vor allen anderen Insolvenz- und Massegläubigern befriedigt. Aussonderungsberechtigte Gläubiger (z.B. aufgrund eines Eigentumsvorbehalts) können die Herausgabe des entsprechenden Wirtschaftsgutes (z. B. Produktionsmaschine, Fahrzeuge aus dem Fuhrpark) verlangen.

Das Insolvenzrecht sieht besondere arbeitsrechtliche Vorschriften vor, die eine Sanierung insolventer Unternehmen erleichtern sollen. Es handelt sich insbesondere um:

- die verkürzten Kündigungsfristen ohne Rücksicht auf die vereinbarte Vertragsdauer oder auf den (auch tariflichen) Ausschluss der ordentlichen Kündigungsfrist (§113 InsO);
- die vereinfachte Kündigung von Betriebsvereinbarungen (§ 120 InsO);

- die Möglichkeit der gerichtlichen Zustimmung zur Durchführung einer Betriebsänderung nach dreiwöchigen erfolglosen Verhandlungen (§ 122 InsO);
- den beschränkten Umfang des Sozialplans (§ 123 InsO).

V. Besondere Verfahrensarten nach der InsO

Neben dem zuvor beschriebenen Regelverfahren sieht die InsO noch folgende besondere Verfahrensarten vor:

- Insolvenzplanverfahren
- Eigenverwaltung
- Schutzschirmverfahren

1. Insolvenzplanverfahren

Das Insolvenzplanverfahren ist eine vom Gesetzgeber mit Inkrafttreten der Insolvenzordnung geschaffene Möglichkeit zur Sanierung in der Insolvenz. Es stellt einen vom Insolvenzverwalter geleiteten (komplexen) Vergleich dar, dem die Mehrheit der Gläubiger (in Gruppen aufgeteilt und mit Stimmrechten entsprechend ihrer Forderungshöhe ausgestattet) zustimmen muss. Der Insolvenzplan wird dem Insolvenzgericht vorgelegt und nach Annahme durch die Gläubiger vom Gericht bestätigt. Nach Rechtskraft wird das Insolvenzverfahren aufgehoben.

Man kann folgende Arten von Insolvenzplänen unterscheiden (vgl. *Bichlmeier/ Wroblewski* 2016, S. 362ff.):

- Liquidationsplan (Verwertung des Unternehmensvermögens auch über einen längeren Zeitraum als gesetzlich vorgeschrieben)
- Übertragungsplan (Übertragung des Vermögens auf eine Auffanggesellschaft oder Dritte)
- Sanierungsplan (Sanierung des Unternehmens, Ansprüche der Gläubiger werden aus künftigen Überschüssen bedient bzw. Gläubiger werden zu Eigentümern durch Umwandlung der Forderungen in Gesellschaftsanteile - »Debt-to-Equity-Swaps«)
- Mischpläne (Kombination aus Liquidations-, Übertragungs- und Sanierungsplänen)

In der Praxis sind Insolvenzpläne leider bisher recht selten. Für weniger als 1 % aller insolventen Unternehmen wurde bisher ein Insolvenzplan vorgelegt, dabei handelte es sich überwiegend um Sanierungspläne.

Der Insolvenzplan muss einen darstellenden und einen gestaltenden Teil enthalten (§ 219 InsO). Im darstellenden Teil des Insolvenzplans ist zu beschreiben, welche Maßnahmen nach der Eröffnung des Verfahrens getroffen worden sind oder noch getroffen werden sollen, um die Grundlagen für die geplante Gestaltung der Rechte der Beteiligten zu schaffen. Ferner soll der darstellende Teil alle sonstigen Angaben zu den Grundlagen und den Auswirkungen des Planes enthalten, die für die Entscheidung der Gläubigerinnen und Gläubiger über die Zustimmung zum Plan und für dessen gerichtliche Bestätigung erheblich sind. Inhalt des darstellenden Teils sollte daher eine Analyse der Schwachstellen des Unternehmens sowie der in Aussicht genommenen Vermögensverteilung und Verwertung sein. Insbesondere sollte dargestellt werden, ob das Unternehmen durch Liquidation, Sanierung des alten Rechtsträgers, oder durch übertragende Sanierung oder eine andere Lösung verwertet werden soll. Ferner ist anzugeben, wie sich die geplanten Maßnahmen auf die Befriedigung der Gläubigerinnen und Gläubiger auswirken werden. Im gestaltenden Teil des Insolvenzplans (§ 221 InsO) ist darzustellen, inwiefern die Rechtsstellung der einzelnen Beteiligten durch den Plan geändert

werden soll. Bei der Festlegung der Rechte der Beteiligten im Insolvenzplan sind Gläubigergruppen zu bilden, soweit Gläubigerinnen und Gläubiger mit unterschiedlicher Rechtsstellung betroffen sind (§ 222 InsO). Dabei ist zu unterscheiden zwischen den

- absonderungsberechtigten Gläubigerinnen und Gläubigern, sofern in ihre Rechte eingegriffen werden soll,
- nicht nachrangige Insolvenzgläubigerinnen und -gläubiger,
- Besondere Verfahrensarten nach der InsO
- einzelnen Rangklassen der nachrangigen Insolvenzgläubigerinnen und -gläubiger (§ 39 InsO), soweit ihre Forderungen nach der grundsätzlichen Regelung des § 227 InsO nicht als erlassen gelten,
- Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, wenn sie als Insolvenzgläubigerinnen oder -gläubiger erhebliche Forderungen geltend gemacht haben.

Dem Insolvenzplan sind gemäß §§ 229, 230 InsO Anlagen beizufügen, wenn die Gläubigerinnen und Gläubiger aus den Erträgen des fortgeführten Unternehmens befriedigt werden sollen, und zwar:

- eine Planbilanz (§ 229 InsO),
- eine Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung,
- eine zustimmende Erklärung der Schuldnerin oder des Schuldners, wenn es sich bei ihr oder ihm um eine natürliche Person handelt und die Schuldnerin oder der Schuldner nach dem Plan das Unternehmen fortführen soll (§ 230 Abs. 1 InsO),
- eine zustimmende Erklärung der Gläubigerinnen und Gläubiger, die Anteils- oder Mitgliedschaftsrechte oder Beteiligungen an einer juristischen Person übernehmen wollen (§ 230 Abs. 2 InsO),
- bei Übernahme von Verpflichtungen gegenüber den Gläubigerinnen und Gläubigern durch einen Dritten eine entsprechende Erklärung dieses Dritten (§ 230 Abs. 3 InsO).

Das Gericht hat den Insolvenzplan zu prüfen und von Amts wegen zurückzuweisen, wenn

- die Vorschriften zur Vorlage und zum Inhalt des Plans nicht beachtet wurden,
- ein von der Schuldnerin oder vom Schuldner vorgelegter Plan offensichtlich keine Aussicht auf Annahme durch die Gläubiger oder auf Bestätigung durch das Gericht hat,
- die im Plan vorgesehene Gläubigerbefriedigung offensichtlich aussichtslos ist (§ 231 InsO).

Sobald die im Insolvenzverfahren notwendige Prüfung der angemeldeten Forderungen stattgefunden hat, kommt es zur Erörterung und Abstimmung der Gläubiger über die Annahme des Insolvenzplanes. Jede Gruppe der stimmberechtigten Gläubigerinnen und Gläubiger stimmt gesondert über den Insolvenzplan ab (§ 244 InsO). Zur Annahme des Planes ist erforderlich, dass in jeder Gruppe die Mehrheit der abstimmenden Gläubigerinnen und Gläubiger dem Plan zustimmt und die Summe der Ansprüche der zustimmenden Gläubiger mehr als die Hälfte der Summe der Ansprüche der abstimmenden Gläubiger beträgt (Kopf- und Summenmehrheit).

Als Ergebnis der Evaluierung stellen die Forscher fest, dass das Insolvenzplanverfahren nach überwiegender Einschätzung der Befragten im Wesentlichen gut bewertet wird; der praktische Anwendungsbericht für Planlösungen hat sich durch das ESUG erheblich erweitert. Die Möglichkeit, in die Rechte der Gesellschafter einzugreifen, wird nahezu allgemein begrüßt. Als gesellschaftsrechtliche Maßnahmen kamen vor allem Anteilsübertragung, Kapitalschnitte und Umwandlungsmaßnahmen vor. Die Möglichkeit, Forderungen in Eigenkapital umzu-

wandeln (Dept-Equity-Swap), wird offenbar sehr wenig genutzt (Bericht der Bundesregierung 2008, S. 4).

2. Eigenverwaltung

Die Eigenverwaltung ermöglicht es dem Schuldner, unter Aufsicht eines Sachwalters, die Insolvenzverwaltung selbst zu übernehmen, wenn dies vom Gericht angeordnet wird (§ 270ff. InsO).

Das Insolvenzgericht kann in folgenden Fällen die Eigenverwaltung anordnen (§ 270 Abs. 2 InsO):

- Auf Antrag des Schuldners
- Auf Antrag von Gläubigern mit Zustimmung des Schuldners
- Wenn die Eigenverwaltung nicht zu einer Verfahrensverzögerung oder zu sonstigen Nachteilen für die Gläubiger führt.

Der BR sollte darauf achten, dass nicht durch eine zu weite und großzügige Bestimmung »der Bock zum Gärtner« gemacht wird und bei entsprechenden Befürchtungen beim Insolvenzgericht anregen, dass gemäß dem Amtsermittlungsgrundsatz vor der Anordnung einer Eigenverwaltung ein Sachverständigengutachten eingeholt wird (vgl. *(Bichlmeier/Wroblewski, S. 395)*). Nur im Falle einer nicht selbstverschuldeten Insolvenz kann die Eigenverwaltung ein geeignetes und kostengünstiges Mittel der Unternehmenssanierung sein (vgl. ebd., S. 343f.).

Die praktische Bedeutung der Eigenverwaltung ist bislang äußerst gering (vgl. ebd., S. 343). Insgesamt machen Eigenverwaltungen nur einen kleinen Teil der in Deutschland durchgeführten Insolvenzverfahren aus. Auch wird das Fehlen von klar definierten Ablehnungsgründen durch die Gerichte kritisiert (Bericht der Bundesregierung 2008, S. 5).

3. Schutzschirmverfahren

Das Schutzschirmverfahren (§ 270b InsO) ist ein Spezialfall der Eigenverwaltung durch den Schuldner im Zeitraum zwischen Eröffnungsantrag und Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Dieses Verfahren kommt in Betracht, wenn lediglich eine drohende Zahlungsunfähigkeit oder eine Überschuldung vorliegt, der Schuldner aber nicht zahlungsunfähig ist. Er hat die Chance, im Schutz eines besonderen Verfahrens in Eigenverwaltung einen Sanierungsplan zu erstellen, der anschließend durch einen Insolvenzplan umgesetzt werden soll (vgl. Begründung Gesetzesentwurf Bundesregierung, BT-Drucks. 17/5712, S. 40).

Das Schutzschirmverfahren stellt ein Mittel zur Vorbereitung der Sanierung des Unternehmens in Form der Kombination von Eigenverwaltung und Insolvenzplan dar. Der Anwendungsbereich des Schutzschirmverfahrens ist auf den Zeitraum zwischen Eröffnungsantrag und Eröffnung der Insolvenz begrenzt. Im Schutzschirmverfahren wird in Eigenverantwortung unter Aufsicht eines vorläufigen Sachwalters und ohne Vollstreckungsmaßnahmen ein Sanierungsplan erarbeitet. Dieser kann dann im Anschluss (nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens) als Insolvenzplan umgesetzt werden.

Das Schutzschirmverfahren kann maximal drei Monate dauern. Seine wesentlichen Merkmale bestehen darin, dass (1) der Schuldner während dieser Phase einen Insolvenzplan ausarbeiten kann, (2) dabei von einem von ihm vorgeschlagenen (aber durch das Gericht eingesetzten) vorläufigen Sachwalter überwacht wird und (3) das Gericht eine eingeschränkte Anordnungskompetenz im Hinblick auf Sicherungsmaßnahmen hat.

- Damit das Insolvenzgericht zugunsten des Schuldners bzw. seiner Organen den Schutzschirm des § 270b InsO anordnet, muss der Schuldner zunächst einen darauf gerichteten Antrag stellen. Das Gericht wird dem Antrag stattgeben, sofern die nachfolgend aufgeführten Voraussetzungen vom Schuldner erfüllt werden:
- Eigenantrag wegen drohender Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung;
- Antrag auf Eigenverwaltung / Eigensanierung über einen Insolvenzplan;

- Bescheinigung einer qualifizierten Person, welche inhaltlich aufzeigt, dass (lediglich) drohende Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung beim Schuldner vorliegt, er mithin noch nicht zahlungsunfähig ist, und dass die vom Schuldner angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos ist:
- dem Gericht dürfen keine Umstände bekannt sein, die erwarten lassen, dass die Anordnung zu Nachteilen für die Gläubiger führen wird (ergibt sich aus § 270 Abs. 2 InsO).

Liegen alle vorstehend genannten Voraussetzungen vor, ordnet das Gericht das Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO an. Der weitere Verfahrensablauf in der Zeit zwischen dem Insolvenzantrag und der Eröffnung des Insolvenzverfahrens stellt sich dann wie folgt dar:

- Frist zur Vorlage eines Insolvenzplanes (max. drei Monate)
- Bestellung eines vorläufigen Sachwalters auf Vorschlag des Schuldners (über diesen Vorschlag des Schuldners kann sich das Gericht nur hinwegsetzen, wenn die vorgeschlagene Person offensichtlich für die Übernahme des Amtes ungeeignet ist, was das Gericht zu begründen hat).
- Anordnung weiterer Sicherungsmaßnahmen (insbesondere vorläufiger Gläubigerausschluss (nach § 21 Abs. 1 und 2 Nr. Ia InsO), Vollstreckungsschutz (nach § 21 Abs. 1 und 2 Nr. 3-5 InsO)).

Ist die gerichtlich festgesetzte Frist abgelaufen oder hat das Gericht die Anordnung des Schutzschirmverfahrens aufgehoben (§ 270b Abs. 3 InsO), so entscheidet das Gericht über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens nach den allgemeinen Vorschriften.

Da mit dem Antrag auf Anordnung des Schutzschirmverfahrens auch ein Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens gestellt werden muss, über den innerhalb der Schutzfrist von drei Monaten aber nicht entschieden wird, steht - entgegen vielfach geäußelter Rechtsauffassungen arbeitgebernaher Rechtsberater - dem Schuldner nicht das besondere arbeitsrechtliche Instrumentarium nach der InsO, also auch nicht das Sonderkündigungsrecht gegenüber Arbeitnehmern zur Verfügung.

Sollte bereits vor der Verfahrenseröffnung ein Sozialplan abgeschlossen werden, so gilt die Beschränkung in § 123 InsO nicht, da es sich dabei nach dem ausdrücklichen Gesetzeswortlaut um Sozialpläne handelt, die nach der Eröffnung des Insolvenzverfahrens aufgestellt wurden. Bei einem Sozialplan, der vor Verfahrenseröffnung jedoch nicht früher als drei Monate vor dem Eröffnungsantrag aufgestellt worden ist, gilt jedoch die besondere Regelung in § 124 InsO. Ein solcher Sozialplan kann sowohl vom Insolvenzverwalter bzw. gem. § 279 InsO vom Schuldner selbst im Einvernehmen mit dem Sachwalter als auch vom BR widerrufen werden.

Das Schutzschirmverfahren wird nach den Ergebnissen der Forschergruppe insgesamt weniger häufig in Anspruch genommen als die vorläufige Eigenverwaltung. Es wird bezweifelt, dass das Schutzschirmverfahren zu einer frühzeitigeren Antragstellung führt. Auch dass das Schutzschirmverfahren gegenüber der vorläufigen Eigenverwaltung erhebliche Vorteile bietet, wird bezweifelt (Bericht der Bundesregierung 2008, S. 4).

VI. Aufgaben des Wirtschaftsausschusses bei drohender bzw. beantragter Insolvenz

Zu den ständigen Aufgaben des Wirtschaftsausschusses gehört es, die Liquidität und den Verschuldungsstatus des Unternehmens im Blick zu behalten, um so möglichst frühzeitig drohende Insolvenzrisiken erkennen zu können. Die gilt insbesondere dann, wenn die Liquidität angespannt und das Eigenkapital weitgehend durch Verluste aufgezehrt ist. In einer solchen Situation sollte der Unternehmer auch permanent gefragt werden, welche Maßnah-

men zur Verbesserung der Situation angedacht sind und welche Auswirkungen auf die Beschäftigten daraus resultieren könnten.

Mithilfe einer Bilanzanalyse (vgl. hierzu Kapitel D.VI. sowie ausführlich: *Laßmann/Rupp 2012*) kann der WA wichtige Hinweise auf eine mögliche Insolvenzgefährdung erhalten. Eine solche Analyse kann nicht nur für den regulären Jahresabschluss, sondern auch für Plan- und Quartalsabschlüsse durchgeführt werden.

In der Praxis werden verschiedene Tests zur Beurteilung der Insolvenzgefährdung eines Unternehmens vorgeschlagen. Hier sollen zwei davon dargestellt werden.

Quicktest nach Peter Kralicek

Mit dem Quicktest nach Peter Kralicek (www.kralicek.at) kann sich der WA relativ schnell einen Überblick über die finanzielle Stabilität und die Ertragslage des Unternehmens und damit auch einer möglichen Insolvenzgefährdung verschaffen.

Für die Analyse sind folgende Kennzahlen notwendig: Aus der Bilanz Eigenkapital:

- Fremdkapital
- Gesamtkapital (= Eigen- plus Fremdkapital)
- Flüssige Mittel

Aus der Gewinn- und Verlustrechnung:

- Umsatz
- Fremdkapitalzinsen (Zinsaufwendungen)
- Ergebnis vor Steuern (EBT)
- Cash-Flow vor Steuern (Bruttocashflow)

Mit den nachstehenden Formeln werden die ausgewählten Kennzahlen zueinander ins Verhältnis gesetzt. Man erhält so einen ersten Überblick über das Unternehmen:

Zur finanziellen Stabilität: absolut (gemessen an der Bilanzsumme) und relativ (gemessen am Cash-Flow)

- Eigenkapitalquote
- Schuldtilgungsdauer
- Zur Ertragslage: Wie rentabel und leistungsfähig ist Ihr Unternehmen?
- Gesamtkapitalrentabilität
- Cash-Flow-Rate

Zur Berechnung dieser Kennzahlen verweisen wir auf Kapitel D.VI.

Um die Ergebnisse aus den Berechnungen beurteilen zu können, orientiert man sich an der unten stehenden Tabelle. Jede dieser Kennzahlen wird mit einer Note von 1 bis 5 bewertet. Damit vergleicht man die Ergebnisse aus dem analysierten Unternehmen. Je nachdem, welche Werte die einzelnen Kennzahlen annehmen, kann die wirtschaftliche und finanzielle Situation des Unternehmens bis hin zur Insolvenzgefährdung grob beurteilt werden:

Übersicht 76:**Kennzahlen des Quicktests zur Beurteilung der Insolvenzgefahr**

Beurteilungsskala	Sehr gut	gut	mittel	schlecht	Insolvenzgefahr
Eigenkapitalquote	<30%	<20%	<10%	>10%	>0%
Schuldentilgungsdauer in Jahren	>3 J.	>5 J.	>12 J.	>30 J.	<30 J.
Gesamtkapitalrentabilität	>15%	>12%	>8%	<8%	<0%
Cash Flow in % vom Umsatz	>10%	>8%	>5%	<5%	<0%

Vereinfachte multiple Diskriminanzanalyse - ein Schnelltest

Bei dem Schnelltest nach dem Unternehmerhandbuch für kleine und mittelständische Unternehmen (www.das-unternehmerhandbuch.de/2010/08/30/insolvenzgefahren) werden die folgenden sechs Kennzahlen mit Gewichtungsfaktoren auf Basis der folgenden Skala multipliziert. Anschließend werden die Produkte addiert.

Übersicht 77:**Kennzahlen der Diskriminanzanalyse zur Beurteilung der Insolvenzgefahr**

Kennzahl	Kennzahl *Gewichtung	Gewichtete Kennzahl
Cash-Flow/Verbindlichkeiten	*1,5	
Bilanzsumme/Verbindlichkeiten	*0,08	
Vorräte/Betriebsleistung	*0,30	
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit/Bilanzsumme	*10,00	
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit/Betriebsleistung	*5,00	
Betriebsleistung/Bilanzsumme	*0,10	
Insolvenzfrühwarnindikator		

Die abschließende Bewertung wird dann mit Hilfe dieser Tabelle vorgenommen:

Übersicht 78:

Insolvenzfrühwarnindikator der Diskriminanzanalyse zur Beurteilung der Insolvenzgefahr

Insolvenzfrühwarnindikator	Bewertung
>2,2	sehr gut
>1,5	gut
>0,3	schlecht
<=0,3	leicht insolvenzgefährdet
<=0,0	insolvenzgefährdet
<=-1,0	stark insolvenzgefährdet

Nimmt der WA diese Aufgabe gewissenhaft wahr, dann dürfte er von einem Insolvenzeröffnungsantrag eigentlich nicht überrascht werden. Allerdings ist zu erwarten - und die bisherigen Erfahrungen bestätigen dies - dass gerade dann, wenn beabsichtigt wird, eine Sanierung unter den Bedingungen des Schutzschirmverfahrens einzuleiten, der Unternehmer sehr spät mit den entsprechenden Informationen herausrückt. Der Antrag auf Insolvenzeröffnung unter den Bedingungen des Schutzschirmverfahrens wird regelmäßig unter Einschaltung eines spezialisierten Beraters (Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer) und durch Kontaktaufnahme mit den wichtigsten Gläubigern in aller Stille vorbereitet und BR und WA erst unmittelbar mit der Antragstellung beim Insolvenzgericht informiert. Dass hier ein Verstoß gegen die Informationspflichten gem. §§ 80 Abs. 3, 106 und 111 ff. BetrVG vorliegt, wird dabei bewusst in Kauf genommen. Der BR sollte in solchen Fällen sehr genau prüfen, ob er hiergegen nicht rechtlich vorgehen sollte (z. B. Beschlussverfahren nach § 23 Abs. 3 BetrVG, einstweilige Verfügung, Ordnungswidrigkeitenanzeige gem. § 121 BetrVG). Er muss allerdings damit rechnen, dass ihm der Unternehmer vorwerfen wird, mit einem solchen Verhalten die erforderliche Sanierung des Unternehmens zu gefährden. Davon sollte er sich aber grundsätzlich nicht beeinflussen lassen.

Der WA sollte den (G)BR auch in der Frage beraten, ob es sinnvoll ist, dass Arbeitnehmer bei rückständigen Löhnen und Gehältern einen Insolvenzantrag stellen. Dies sollte aber immer in enger Abstimmung mit der zuständigen Gewerkschaft und im Insolvenzrecht versierten Sachverständigen geschehen. Im Falle der Beantragung der Eröffnung des Insolvenzverfahrens sollte der WA den (G)BR in folgenden Fragen unterstützen (vgl. auch *Bichlmeier/Wroblewski*, S. 394f.):

- Genaue Untersuchung der Insolvenzgründe und der Verantwortlichkeit für die Insolvenz
- Gute Vorbereitung der (vorläufigen) Gläubigerversammlung (auch durch Hinzuziehung eines im Insolvenzrecht versierten Sachverständigen)
- Schriftsätzliche Ausführungen, mit dem die ggf. ablehnende Haltung der Eigenverwaltung/des Schutzschirmverfahrens begründet wird.

Der WA hat Anspruch auf den Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens einschließlich aller Anlagen sowie im Falle des Schutzschirmverfahrens auch auf die erforderliche Beschei-

nigung einer besonders qualifizierten Person, in der das Vorliegen der Voraussetzungen für das Schutzschirmverfahren dargelegt ist. Nach erfolgter Insolvenzeröffnung kann der WA den (G)BR bei der Erstellung einer Stellungnahme zu dem vom Insolvenzgericht vorgeprüften Insolvenzplan (§ 232 Abs. 1 Nr. 1 InsO) unterstützen.

Vertiefende und weiterführende Literatur

Bichlmeier, W. / Wroblewski, A., Das Insolvenzhandbuch für die Praxis. 4. Aufl., Bund-Verlag, Frankfurt a. M. 2016.

Bundesregierung-BMJV, Bericht der Bundesregierung über die Erfahrungen mit der Anwendung des Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) vom 7. Dezember 2011 (BGBl. I, S. 2582), (https://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/Artikel/101018_Bericht_BReg_Evaluierung_ESUG.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

Leidig, G. / Jordans, A. / Merzbach, /., Früherkennung von Unternehmenskrisen und Insolvenzgefahren, hrsg. v. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e. V., Verleger-Ausschuss, Frankfurt am Main 2007.

Hofmann, M., Eigenverwaltung, ZIP-Praxisbuch, Köln 2013.

Kohlmann, St., Schutzschirmverfahren, ZIP-Praxisbuch, Köln 2014.

Rendels, D. / Zabel, K., Insolvenzplan, ZIP-Praxisbuch 3,2. Aufl., Köln 2015.

■ Stichwortverzeichnis

A

ABC-Analyse
 Abschreibungen
 Abschreibungsgrad
 Abschreibungsquote
 Abschreibungsverfahren
 – Beispiel
 Agiles Projektmanagement
 Agilität
 Amortisationsrechnung
 Andere aktivierte Eigenleistungen
 Anforderungen
 – Personalkennzahlen
 Anforderungen an das Cash Pooling System
 – Beachtung der Regelungen der Kapitalerhaltungsvorschriften
 – Beachtung des formellen Fremdvergleichsgrundsatzes
 – Haftung
 – Kündbarkeit
 – Transparenz
 Anhang
 – Ansatz- und Bewertungsvorschriften
 – Erläuterungen zu einzelnen Positionen der Bilanz und GuV
 – Pflichtangaben
 – sonstige Angaben
 Anlagegitter
 Anlagendeckungsgrad
 Anlagespiegel
 – Beispiel
 – Mindestangaben
 Anlagevermögen
 Antrag auf Unterlassung Arbeit
 – Arbeitszeitflexibilisierung
 – Entgrenzung der Arbeitszeit
 – Leistungs- und Verhaltenskontrollen
 – Veränderung des Arbeitsumfangs und der Arbeitsqualität
 – Vereinbarkeit von Arbeit und Familie
 Arbeitnehmer-Interessen
 – Absicherung der Sozial-

einrichtungen
 – Beschäftigungssicherung
 – Einkommenssicherung und -Steigerung
 – umweltgerechte Produktion
 – Verbesserung der Arbeitsbedingungen
 – Verbesserung der Arbeitszeit
 – Verbesserung der Berufsbildung
 – Arbeitnehmerinteressen
 Arbeitsgericht
 – Einsetzung der Einigungsstelle
 – Zuständigkeit
 Arbeitsproduktivität
 Arten des Cash Pooling
 – echtes
 – hybrides
 – Poolingsurrogate
 – unechtes
 Asset-Deal
 Aufgaben des Controlling
 Aufgaben/Funktionen des Betriebsrats
 – Gestaltungsfunktion
 – Kontrollfunktion
 – Schutzfunktion
 Aufwands- und Ertragskonsolidierung
 Außerordentliche Aufwendungen
 Außerordentliche Erträge
 Außerordentliches Ergebnis

B

Beherrschungsvertrag
 Beilegungsverhandlungen
 Beratungsinstrument
 Bestätigungsvermerk
 – Bedeutung
 – Inhalt
 Betriebliche Aufwendungen
 Betriebs- und Geschäftsgeheimnis
 Betriebsänderung
 Betriebsergebnis EBIT

Betriebsübergang
 – Auswirkungen auf Betriebsvereinbarungen
 – Auswirkungen auf die Betriebsratsstrukturen
 – Auswirkungen auf Tarifverträge
 – Auswirkungen auf Unternehmensmitbestimmung
 – eingeschränktes Kündigungsverbot
 – Erhalt der kündigungsschutzrechtlichen Stellung
 – Folgen bei Verstoß gegen die Informationspflicht
 – Haftungsregelung
 – Informations- und Beratungsrechte des Wirtschaftsausschusses
 – Informationspflicht des bisherigen bzw. des neuen Betriebsinhabers
 – Inhalt der Information
 – kollektiver Widerspruch
 – Kündigungen im Rahmen eines Erwerberkonzepts
 – Rechtsfolgen
 – Sinn und Zweck der Informationspflicht
 – typische Umgehungsstrategien
 – Umgehung der Sozialauswahl
 – Voraussetzungen
 – Widerspruchsrecht
 – Zeitpunkt und Form der Information
 Betriebsvereinbarung
 – zur Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses
 Beurteilung der Insolvenzgefährdung eines Unternehmens
 – Quicktest nach Peter Kralicek
 – vereinfachte multiple Diskriminanzanalyse
 Bezugnahme Klausel
 – große dynamische
 – kleine dynamische
 – statische
 Bilanzanalyse

- Analyse der Kapitalstruktur
- Analyse der Vermögenssituation
- Analyseinstrumente
- Erfolgs- und Rentabilitätsanalyse
- Liquiditätsanalyse
- Bilanzpolitik
- Aktivierungswahlrechte
- Gewinnmanipulation in Konzernen
- Handlungsspielräume
- im Einzelabschluss
- im Konzern
- Möglichkeiten der Erhöhung des Jahresüberschusses
- Möglichkeiten der Verminderung des Jahresüberschusses
- Passivierungswahlrechte
- Sachverhaltsgestaltungen
- Wertansatzwahlrechte
- Zielsetzung
- zulässige bilanzpolitische Handlungsspielräume
- Break-Even-Analyse

C

- Capital employed
- Cash Flow
- aus der Finanzierungstätigkeit
- aus der Investitionstätigkeit
- aus der laufenden Geschäftstätigkeit
- Cash Pooling
- Vor- und Nachteile
- Change-of-control-Klauseln
- Cloudworking
- Co-Management
- Controlling
- Aufgaben
- Controlling-Berichtswesen
- operatives
- Standardberichte
- strategisches
- Controlling-Berichtswesen
- Sonderberichte
- Standardberichte
- Controlling-Zyklus

Crowdsourcing
Crowdworking

D

- Deckungsbeitragsrechnung
- Digitalisierung
- Chancen und Risiken
- Ersetzung der menschlichen Arbeit
- Gefährdung von Arbeitsplätzen
- mögliche Auswirkungen
- Downstream-Merger
- Due Diligence
- Abschlussbericht
- Anlässe
- Auswirkungen auf Arbeitnehmer
- Begriff
- Checkliste
- Data-Room
- Durchführung
- Informationen
- Informationsverpflichtung gegenüber dem WA
- Offenlegung von Unterlagen
- Prüfungsumfang
- Unternehmensanalyse
- Unternehmensbewertung
- Verschwiegenheitspflicht
- Durchgriffshaftung
- Durchsetzung der Informationsrechte
- Antrag auf Unterlassung der Behinderung
- Arbeitsgericht
- Einigungsstelle
- Ordnungswidrigkeitsanzeige
- Strafanzeige
- Durchsetzung der Informationsrechte des Wirtschaftsausschusses
- Information ohne erforderliche Unterlagen
- Informationsbegrenzung
- Informationszurückhaltung
- Umgang mit Behinderungsversuchen
- Umgang mit restriktiver Informationspolitik

E

- EBIT
- EBITA
- EBITDA
- Eigenkapital
- Eigenkapitalquote
- Eigenkapitalrentabilität
- Eigenverwaltung
- Einbetriebsunternehmen
- Einigungsstelle
- Spruch
- Zuständigkeit
- Erfolgs- und Rentabilitätsanalyse
- Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

F

- Feindliche Übernahme
- Finanzanlageintensität
- Finanzergebnis
- Finanzinvestor
- Firmenwert
- Formwechsel
- einbezogene Rechtsträger
- Schritte zum Formwechsel
- Frauenquote
- Fremdkapital
- Frühwarnfunktion
- Frühwarninstrument
- Frühwarnsystem

G

- Geheimhaltungspflicht
- Gesamtkapitalrentabilität
- Gesamtkostenverfahren
- Gesamtleistung
- Geschäfts- und Firmenwert
- Geschäftsgeheimnis
- Geschäftsordnung
- Geschäftsordnung des Wirtschaftsausschusses
- Gewerkschaftsbeauftragte
- Gewinn
- vor Zinsen, Steuern und Geschäfts- bzw. Firmenwertabschreibung
- EBITA
- Gewinn- bzw. Verlustvortrag
- Gewinn- und Verlustrechnung
- Gesamtkostenverfahren
- Gliederungsschema
- Gliederungsschema nach dem Gesamtkosten- und dem Umsatzkosten-

verfahren
 – Pflichtangaben
 – Umsatzkostenverfahren
 – verkürztes Gliederungs-
 schema nach dem Ge-
 samtkosten- und dem
 Umsatzkostenverfahren
 Gewinn vor Steuern
 Gewinnmanipulation in
 multinationalen Kon-
 zernen
 Gewinnrücklage
 Gewinnverschiebung
 – bei multinationalen
 Konzernen
 – in Konzernen
 Gezeichnetes Kapital
 Goodwill
 GuV-Rechnung (Gewinn-
 und Verlustrechnung)
 – Gliederungsschema
 – verkürztes Gliederungs-
 schema

I

IAS/IFRS
 Industrie 4.0
 Information
 – Arbeitsbedingungen
 – Arbeitszeit
 – Beschäftigung
 – Einkommen
 – Qualifikation
 – rechtzeitige
 – um Forderungen stel-
 len zu können
 – um Forderungen wirt-
 schaftlich zu begründen
 – umfassende
 – Umweltbelastungen
 – Vorlage der erforderlichen
 Unterlagen
 – Weitergabe
 Informationsbedarf
 – der Interessenvertre-
 tung
 Informationsbeschaf-
 fungsinstrument
 Informationspolitik
 – Behinderungsversuche
 – der Arbeitgeberseite
 – der Interessenvertre-
 tung
 – Information ohne er-
 forderliche Unterlagen
 – Informationsbegren-
 zung
 – Informationszurück-
 haltung

– offensive
 – unternehmerische
 – Zielgruppen
 – zur Begrenzung des
 Einflusses der Interes-
 senvertretung
 – zur Einbindung der
 Interessenvertretung
 – zur Zurückdrängung
 der Interessenvertretung
 Informationspolitik des
 Arbeitgebers
 – Einbindungsstrategie
 – Information ohne er-
 forderliche Unterlagen
 – Informationsbegren-
 zung
 – Informationsüberflu-
 tung
 – Informationszurück-
 haltung
 – mangelhafte Darstel-
 lung der Information
 – Strategie der Begren-
 zung des Einflusses
 – Strategie der Zurück-
 drängung
 – Verhinderung der In-
 formationsweitergabe
 Informationsweitergabe
 Insolvenz
 – Aufgaben des Wirt-
 schaftsausschusses
 – Beurteilung der Insol-
 venzgefahr
 – Insolvenzantrag
 – Insolvenzgründe
 – Insolvenzursachen
 Insolvenzantrag
 Insolvenzgründe
 – drohende Zahlungs-
 unfähigkeit
 – Überschuldung
 – Zahlungsunfähigkeit
 Insolvenzplan
 Insolvenzplanverfahren
 – Liquidationsplan
 – Mischpläne
 – Sanierungsplan
 – Übertragungsplan
 Insolvenzrecht
 – besondere arbeits-
 rechtliche Vorschriften
 Insolvenzursachen
 Insolvenzverfahren
 Insolvenzverschleppung
 Insolvenzverwalter
 Interessenbereich
 -Arbeitsbedingungen

-Arbeitszeit
 – Beschäftigung
 – Einkommen
 – Qualifikation
 – Soziale Einrichtungen
 – Umwelt
 – Umweltbelastungen
 International Accounting
 Standards
 (IAS)
 International Financial
 Reporting Standards
 (IFRS)
 Internes Überwachungs-
 system
 – interne Revision
 – Kontrollen
 – organisatorische Si-
 cherungsmaßnahmen
 Investitionsanalyse
 Investitionsplanung
 – Auswirkungen auf die
 Beschäftigten
 – Investitionsanalyse
 – Investitionsrechenver-
 fahren
 Investitionsrechenverfah-
 ren

J

Jahresabschluss
 – Bestandteile
 – Erläuterung
 – Grundschemata der
 Bilanzgliederung
 – Jahresbilanz
 – Mängel
 – nach HGB
 – nach HGB und IAS
 – nach internationalen
 Standards
 – Risikobericht als Teil
 des Lageberichts
 – Unterschiede zwischen
 HGB und US-GAAP
 – Unterschiede zwischen
 IAS und HGB
 – Veröffentlichungs-
 pflicht
 – Zeitpunkt der Erläute-
 rung des Jah-
 resabschlusses im WA
 Jahresabschluss-Sitzung
 Jahresbilanz
 – Bilanzgliede-
 rung
 Jahresüber-
 schuss

Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag

K

Kapitalflussrechnung
 Kapitalkonsolidierung
 – Buchwertmethode
 – Equity-Methode
 – Neubewertungsmethode
 – Quotenkonsolidierung
 – Vollkonsolidierung
 Kapitalrücklage
 Kennziffernbogen
 – Auswertung
 – Beschaffung der Daten
 – Entwicklung
 – Pflege
 – Praxisbeispiele
 – Überarbeitung Kennzifferninformationen
 – Auswertung von Kennziffern-Informationssystem
 – Arbeitsbedingungen
 – Arbeitszeit
 – Auswertung der Kennzifferninformationen
 – Berichtsbogen
 – Beschäftigung
 – Einführungsschritte
 – Einkommen
 – Erstellung
 – Erstellung eines unternehmensbezogenen Kennziffernsystems
 – Grundstruktur
 – Praxisbeispiele
 – Qualifikation
 – Soziale Einrichtungen
 – Umweltbelastungen
 – wirtschaftliche Informationen
 Kennziffernkatalog
 – Arbeitsbedingungen
 – Arbeitszeit
 – Beschäftigung
 – Einkommen
 – Entwicklung wichtiger wirtschaftlicher Daten
 – Mitbestimmung
 – Qualifikation
 – Soziale Einrichtungen
 – Umweltbelastungen
 – wirtschaftliche Daten
 Kennziffernkonzert
 Konsolidierungskreis
 Konsolidierungsschritte

– Aufwands- und Ertragskonsolidierung
 – Kapitalkonsolidierung
 – Schuldenkonsolidierung
 – Zwischenergebniseliminierung
 Konzern
 – Begriff
 Konzernabschluss
 – Befreiungstatbestände
 – Konsolidierungskreis
 – Konsolidierungsschritte
 – Konsolidierungsverbot
 – Konsolidierungswahlrecht
 – Konzernanhang
 – nach IAS/IFRS
 – Pflicht zur Aufstellung
 – Pflicht zur Aufstellung eines Konzernabschlusses
 – Unterschiede zwischen HGB und IAS/IFRS
 – Unterschiede zwischen HGB und US-GAAP
 Konzernanhang
 – Mindestinhalt
 Konzernlagebericht
 – Mindestinhalt
 Konzernprüfungsbericht
 KonzernWA
 Kostenvergleichsrechnung
 Kreditnebenbedingungen

L

Lagebericht
 Lagerbestandsveränderungen
 Latente Steuer
 Liquiditätsgrad

M

Make-or-Buy
 Make-or-Buy-Entscheidungen
 Marktsegmentierungsstrategie
 Materialaufwand
 Materialaufwandsquote
 Mehrbetriebsunternehmen

Methode des internen Zinssatzes
 Musterberichtsbogen

N

Nachbereitungssitzungen
 – Auswertung der Informationen
 – Erstellung eines schriftlichen Fragenkatalogs
 – Funktionen
 – Manöverkritik
 – Vorbereitung des Berichts an den BR

O

Offenlegung von Unterlagen
 Offensive Informationspolitik
 Ordnungswidrigkeitsanzeige

P

Personalabbauplanung
 Personalaufwand
 Personalaufwandsquote
 Personalbedarfsplanung
 – Ermittlung des Personalbedarfs
 – Verfahren zur Prognose des Brutto-Personalbedarfs
 Personalbeschaffungsplanung
 Personaleinsatzplanung
 Personalentwicklungsplanung
 – Ablauf
 Personalkennzahlen
 – Betreuungsquote
 – Bewerber pro Ausbildungsplatz
 – durchschnittliche Arbeitszeit
 – Einstellungsrate
 – externe Zugangsquote
 – Fluktuationsrate
 – Frühfluktuationsrate
 – Führungsspanne
 – Initiativbewerbungsindikator
 – interne Zugangsquote
 – Überstundenquote
 – Vorstellungsquote
 Personalkostenplanung
 Personalplanung

- Auswirkungen auf die Beschäftigten
- Budgetierung von Personalkosten
- Ermittlung des Personalbedarfs
- Ermittlung des Reservebedarfs
- Folgen für die Arbeitnehmer
- Personalabbau
- Personalabbauplanung
- Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffung
- Personalbeschaffungsplanung
- Personaleinsatzplanung
- Personalentwicklungsplanung
- Personalkostenplanung
- Teilbereiche
- Verbreitung
- Verfahren zur Prognose des Brutto-Personalbedarfs
- Portfolioanalyse
- Ist-Portfolio
- Norm- bzw. Basisstrategien
- Soll-/Ziel-Portfolio
- Portfolio-Methode
- Potenzialanalyse
- in einem Versicherungsunternehmen
- Produktlebenszyklus-Strategie
- Prüfbericht
- Einsichtnahme
- Prüfungsbericht
- Aushändigung
- Einsichtnahme
- Prüfungspflicht
- Konzerne
- von Unternehmen
- Prüfungsvorschriften
- Einzelunternehmen
- Konzern

Q

- Qualifikationsanforderungen an Wirtschaftsausschuss-Mitglieder
- fachliche Eignung
- kaufmännische Qualifikation

R

- Rechnungslegungspflicht

- Konzerne
- von Unternehmen
- Rechnungslegungsvorschriften
- Rechtsprechung zum Wirtschaftsausschuss
- Return on capital employed
- Return on Investment
- ROI
- Risikobericht
- Risikomanagement
- Abschlussprüfer
- Auswirkungen auf die Beschäftigten
- Controlling
- Frühwarnsystem
- internes Überwachungssystem
- Risikoanalyse und -bewertung
- Risikobericht
- Risikoerfassungstabelle
- Risikoidentifikation
- Risikomanagementprozess
- Risikomanagementsystem
- Risikosteuerung
- Risikoüberwachung
- Risikomanagement und Abschlussprüfer
- Risikomanagementprozess
- Formulierung einer Risikostrategie
- Regelkreislauf
- Risikoanalyse
- Risikoanalyse und -bewertung
- Risikobewertung
- Risikodokumentation
- Risikoerfassungstabelle
- Risikohandbuch
- Risikoidentifikation
- Risikoportfolio
- Risikosteuerung
- Risikostrategie
- Risikoüberwachung
- Risikomanagementsystem
- ROCE
- Rohergebnis
- ROI
- ROI-Kennziffer
- Rückstellungen
- Rückstellungen für Sozialplanleistungen

S

- Sachlagenintensität
- Sachverständige
- Sachverständiger
- Schuldenkonsolidierung
- Schutzschirmverfahren
- Serum
- Segmentberichterstattung
- Share-Deal
- Sitzungsrhythmus
- Sitzungstermine
- Sonderposten mit Rücklageanteil
- Sonstige betriebliche Aufwendungen
- Sonstige betriebliche Erträge
- Sozialplanverhandlungen
- Spaltung
- fähige Rechtsträger
- Formen
- Schritte zur Unternehmens-Spaltung
- spaltungsfähige Rechtsträger
- Spaltung von Unternehmen
- Formen der Spaltung
- Schritte zur Unternehmensspaltung
- spaltungsfähige Rechtsträger
- Steuerabgrenzung
- Strafanzeige
- Strategische Lückenanalyse
- SWOT-Analyse

T

- Tarifwechselklausel
- Teilzeitquote
- Altersdurchschnitt
- Altersstruktur
- Anteil unbesetzter Stellen
- durchschnittliche Betriebszugehörigkeit
- durchschnittlicher Beschäftigungsgrad
- Überstundenquote
- Typen von Betriebsräten
- Betriebsratstyp des Co-Managers
- engagierter/ambitionierter Betriebsrat
- konventioneller Be-

etriebsratstyp

U

- Umfassende Information
- Umlaufvermögen
- Umsatzerlöse
- Umsatzkostenverfahren
- Umsatzrelation
- Umsatzrentabilität
- Umsatzüberschuss
- Umwandlung
 - Informationen für den WA
- Umwandlungsbericht
 - Mindestangaben
- Umwandlungsvertrag
 - Mindestinhalt des Umwandlungsbeschlusses
- Unterlagen
 - überlassen
 - vorzulegende
- Unternehmensakquisition
- Unternehmensanalyse
- Unternehmensbezogene Kennziffersysteme
- Unternehmensinsolvenzen
- Unternehmenskauf
 - Informations- und Beratungsrechte des Wirtschaftsausschusses
- Unternehmenskrise
 - Arten
 - Erfolgs- und Rentabilitätskrise
 - Krisenbewältigung
 - Krisenursachen
 - Krisenverlauf
 - Liquiditätskrise
 - strategische
- Unternehmensplanung
 - Beschaffungsplan
 - Bestandsplan
 - Einflussnahme der Interessenvertretung
 - Erläuterung
 - Erstellung strategischer Pläne
 - Forschungs- und Entwicklungsplan
 - Fragenkatalog zur Organisation
 - Gegenstromverfahren
 - Grundmuster
 - Interesse der Arbeitnehmervertretung
 - Investitions- und Personalplan
 - Investitionsplanung

- Kurzbeschreibung der Planungsstufen eines dreistufigen, hierarchischen Planungssystems
- operative Planung
- Personalplanung
- Planungsprozess
- Planungsstufen
- Produktionsplanung
- schematische Darstellung des Planungsprozesses
- strategische Planung
- taktische Planung
- Teilpläne
- Umsatzplanung
- Zusammenhang der wichtigsten Teilpläne
- Zusammenwirken von strategischer, operativer und taktischer Planung
- Unternehmensrisiken
 - demographische Entwicklung
 - finanzwirtschaftliche Risiken
 - Marktrisiken
 - Organisationsrisiken
 - Personalrisiken
 - Risiken im Bereich von Gesetzesänderungen
 - technologische Risiken
 - Umweltrisiken
 - Veränderungen im politischen System
 - Währungsrisiken
- Unternehmensumwandlung
 - Gründe
 - Umwandlungsarten
 - Umwandlungsarten nach dem UmwG
- Unternehmerische Informationspolitik
 - Einbindungsstrategie
 - Strategie der Begrenzung des Einflusses des Betriebsrats
 - Strategie der Zurückdrängung
- Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses
 - Betriebsvereinbarung
- Unterstützungsfunktion US-GAAP

V

- Verbindlichkeiten
- Vermögensübertragung
- Veröffentlichungspflicht
 - Konzerne
 - Unternehmen
- Veröffentlichungsvorschriften
 - Einzelunternehmen
 - Konzern
- Verschmelzung
 - durch Aufnahme
 - Schritte
- Verschmelzung nach dem UmwG
 - durch Aufnahme
 - durch Neugründung
 - Schritte zur Verschmelzung
 - verschmelzungsfähige Rechtsträger
- Verschmelzung von Unternehmen
 - Schritte zur Verschmelzung
 - Verschmelzung durch Aufnahme
 - verschmelzungsfähige Rechtsträger
- Verschwiegenheit
- Verschwiegenheitspflicht
- Vierteljahresbericht
 - Abstimmung
- Vorbereitungssitzungen
 - Auswertung der schriftlichen Vorabinformationen
 - Diskussion der Auswertungsergebnisse
 - Erstellung einer detaillierten Tagesordnung
 - Festlegung taktischer Verhaltensweisen
 - Funktionen
- Vorgehensweise des WA bei restriktiver Informationspolitik des Unternehmens
 - bei nicht rechtzeitiger Information
 - bei nicht umfassender Information
 - bei verspäteter Information
 - bei Weigerung, Unterlagen zu überlassen
- Vorlage von Unterlagen

Vorteilhaftigkeitsbe-
rechnung
– Amortisationsrechnung
– Kostenvergleichsrech-
nung
– Methode des internen
Zinssatzes

W

Weitergabe von Wirt-
schaftsaus- schuss-
Informationen
Wertschöpfungsquote
Wirtschaftliche Angele-
genheiten
Wirtschaftliche Daten
Wirtschaftliche Infor-
mationen
Wirtschaftsausschuss
– als Beratungsinstru-
ment
– als Frühwarninstru-
ment
– als Informationsbe-
schaffungsinstrument
– als zentrale Informa-
tionsschaltstelle
– Anforderungen
– Ansprechpartner
– Aufgaben
– Ausschuss des GBR
– Erläuterung des Jah-
resabschlusses
– Errichtung
– Errichtungspflicht
– Gemeinschaftsbetrieb
– im Konzern durch
freiwillige Betriebsver-
einbarung
– in Tendenzunterneh-
men
– Konzern-WA
– Luftfahrt
– Muster einer Ge-
schäftsordnung
– Seeschiffahrt

– Sitzungsprotokoll
– Termin- und Arbeits-
planung
– Unternehmen mit
Hauptsitz im Ausland
– Vor- und Nachberei-
tung
– Voraussetzungen zur
Errichtung
– Zusammensetzung
Wirtschaftsausschuss
und Due Diligence
Wirtschaftsausschuss
und Risikomanagement
Wirtschaftsausschuss
und Unternehmenspla-
nung
Wirtschaftsausschuss-
arbeit
– Behinderungsversuche
– Organisation
– Praxis
– Vorschläge zur Organi-
sation
Wirtschaftsausschuss-
Mitglieder
– Abberufung
– Amtszeit
– Behinderungs- und
Diskriminierungsverbot
– Benachteiligungsverbot
– Ersatzmitglieder
– Fort- und Weiterbildung
– Freistellung
– Kostenerstattung
– Kündigungsschutz
– Pflichten
– Qualifikation
– Qualifikationsanforde-
rungen
– Rechte
– Rechte und Pflichten
– Rechtsstellung
– Schulungsanspruch
– Verschwiegenheits-
pflicht

– Weiterbildung
– Weiterbildungsplanung
– Zahl
Wirtschaftsausschuss-
Sitzungen
– Abstimmung des Vier-
teljahresberichts mit
dem Unternehmer
– Einladung
– inhaltliche Gestaltung
– Jahresabschluss Sitzung
– Planungssitzung
– Protokollführung
– Rollenverteilung unter
den WA- Mitgliedern
– Routinebereich
– Sitzungsleitung
– Sitzungstermine
– Tagesordnung
– Termin- und Arbeits-
planung
– Terminplanung
– Vor- und Nachberei-
tungssitzungen
Wirtschaftsausschuss-
sprecher
– Aufgaben
Wirtschaftsprüferbericht
– Erläuterung des
– Prüfbericht
Working capital
Work-Life-Balance

Z

Zielsetzung
Zufriedenheit mit Ent-
wicklungsmöglichkeiten
Zufriedenheit mit Gehalt
Zusammensetzung Wirt-
schaftsausschuss
Zwischenergebniselimi-
nierung

Dieses Dokument wurde von der forba Partnerschaft herausgegeben. Es stellt einen Auszug aus einer forba-Veröffentlichung dar und soll einen Überblick über die Veröffentlichung vermitteln.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte direkt an forba:

forba Partnerschaft

Dominicusstraße 3
10823 Berlin

Tel.: 030 - 78 00 86 - 0

Fax: 030 - 78 00 86 - 19

Web: www.forba.de

E-Mail: forba@forba.de

Diesen Artikel können Sie auch direkt herunterladen unter
<https://www.forba.de/veroeffentlichungen/handbuch-wirtschaftsausschuss.pdf>