

## Handbuch Wirtschaftsausschuss

Handbuch Wirtschaftsausschuss  
Handlungsmöglichkeiten für eine aktive Informationspolitik  
Nikolai Laßmann, Rudi Rupp  
8., überarbeitete Auflage, 2011, 427 Seiten  
Bund Verlag  
ISBN 978-3-7663-6082-3



### ■ Beschreibung

Der Wirtschaftsausschuss hat die Aufgabe, den Betriebsrat und die Belegschaft in allen wirtschaftlichen Fragen zu beraten. Hierzu benötigt er fundiertes 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. Es stellt die notwendigen Grundlagen zur Verfügung, um die wirtschaftliche Situation des Unternehmens kompetent und unabhängig von Vorgaben des Arbeitgebers einzuschätzen.

Konkrete Handlungsempfehlungen unterstützen den Wirtschaftsausschuss dabei, seine Informations- und Beratungsrechte einzufordern und im Sinne der Belegschaft durchzusetzen.

Im Mittelpunkt der Neuauflage stehen die Möglichkeiten der Gewinnmanipulation in den Bilanzen von (multinationalen) Konzernen und wie der der Wirtschaftsausschuss diese erkennen kann. Neu aufgegriffen haben die Autoren das Thema der Unternehmensbewertung.

## ■ Einleitung

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. Im Kapitel 4 über den Jahresabschluss wurde hinsichtlich der Möglichkeiten der Gewinnverschiebung in internationalen Konzernen die steuerrechtliche Problematik der Bildung von Verrechnungspreisen ausführlicher und differenzierter dargestellt. Neu aufgenommen wurde auch die Darstellung der gebräuchlichsten Bewertungsverfahren bei der Ermittlung von Unternehmenswerten im Rahmen des Due Dilligence. Schließlich wurden auch in Kapitel 11 die Informations- und Beratungsgegenstände sowie die hierzu vorzulegenden Unterlagen ausführlich dargestellt. Selbstverständlich ist auch die seit der letzten Auflage ergangene Rechtsprechung des BAG ebenso 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 8. Auflage gewidmet. An seiner Stelle fungiert seit der 7. Auflage als neuer Co-Autor Rechtsanwalt Nikolai Laßmann, der seit 1.1.2011 auch Partner bei der FORBA-Partnerschaft ist.

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 Januar 2011

Nikolai Laßmann  
Rudi Rupp.

## ■ Inhaltsverzeichnis

---

### **Abkürzungsverzeichnis**

### **Literaturverzeichnis**

#### **1. Einleitung**

- 1.1. Praxisbeispiele
- 1.2. Märchenstunde oder Informationsinstrument? – Anmerkungen zur Praxis der Wirtschaftsausschussarbeit

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

- 2.1. Die Informationsarbeit der Interessenvertretung
- 2.2. Der Wirtschaftsausschuss als zentrale Informationsschaltstelle
- 2.3. Welche Informationen braucht die Interessenvertretung?

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

- 3.1. Der Wirtschaftsausschuss: Nur etwas für große Unternehmen?
- 3.2. Der Wirtschaftsausschuss: Tummelplatz nur für Wirtschaftsexperten?
- 3.3. Der Ansprechpartner des Wirtschaftsausschusses
- 3.4. Ordnung ist das halbe Leben: Vorschläge zur Organisation der Wirtschaftsausschussarbeit
- 3.5. Qualifikation tut Not – Zur Fort- und Weiterbildung der Wirtschaftsausschuss-Mitglieder

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

- 4.1. Warum muss sich der Wirtschaftsausschuss mit dem Jahresabschluss befassen?
- 4.2. Der Einzelabschluss
- 4.3. Der Konzernabschluss
- 4.4. Möglichkeiten der Gewinnmanipulation in (multinationalen) Konzernen
- 4.5. Jahresabschluss nach internationalen Standards
- 4.6. Bilanzanalyse

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

- 5.1. Warum muss der Wirtschaftsausschuss über die Unternehmensplanung Bescheid wissen?
- 5.2. Wie planen Unternehmer?
- 5.3. Was muss der Wirtschaftsausschuss über die Planung im Unternehmen wissen?

#### **6. Controlling**

- 6.1. Aufgaben des Controlling
- 6.2. Der Controlling-Zyklus
- 6.3. Das Controlling-Berichtswesen

#### **7. Risikomanagement**

- 7.1. Warum soll sich der Wirtschaftsausschuss mit dem Risikomanagement beschäftigen?
- 7.2. Was ist ein Risikomanagementsystem?
- 7.3. Risikomanagementprozess
- 7.4. Auswirkungen von Risikomanagement auf die Beschäftigten
- 7.5. Risikobericht als Teil des Lageberichts
- 7.6. Risikomanagement und Abschlussprüfer
- 8. (Früh-)Erkennung von Unternehmenskrisen**
  - 8.1. Begriff und Arten der Unternehmenskrise
  - 8.2. Krisenverlauf
  - 8.3. Krisenursachen
  - 8.4. Krisenbewältigung
  - 8.5. Beratungsschwerpunkt im Wirtschaftsausschuss
- 9. Due Diligence**
  - 9.1. Was versteht man unter »Due Diligence«?
  - 9.2. Anlässe für Due Diligence
  - 9.3. Durchführung einer Due Diligence
  - 9.4. Warum sollte sich der Wirtschaftsausschuss mit den Ergebnissen einer Due Diligence beschäftigen?
  - 9.5. Checkliste
- 10. Das Kennziffern–Informationssystem – eine Möglichkeit der systematischen, handlungsorientierten Informationsbeschaffung und –Verarbeitung durch den Wirtschaftsausschuss**
  - 10.1. Worum geht es beim Kennziffern-Konzept?
  - 10.2. Die Grundstruktur des Kennziffern-Informationssystems: Arbeitnehmerinteressen stehen im Vordergrund
  - 10.3. »Weniger ist oft mehr!« – Die Erstellung eines unternehmensbezogenen Kennziffernsystems
  - 10.4. Die Auswertung der Kennzifferninformationen: Der Handlungsbedarf der Interessenvertretung wird deutlich
- 11. »Worüber soll informiert und beraten werden?« – Die inhaltliche Gestaltung der Wirtschaftsausschuss-Sitzungen**
  - 11.1. Der Routinebereich
  - 11.2. Die Sonderthemen
  - 11.3. Vom Unternehmer eingebrachte Themen
- 12. »Wer sich nicht wehrt, lebt verkehrt!« – Unternehmerische Informationspolitik und Durchsetzung der Informationsrechte**
  - 12.1. »Nichts Genaues weiß man nicht!« – Die Praxis unternehmerischer Informationspolitik
  - 12.2. Der Unternehmer blockt – was tun? Zur Durchsetzung der Informationsrechte des Wirtschaftsausschusses

## **Anhang**

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

## **Verzeichnis der Übersichten**

### **Stichwortverzeichnis**

## ■ Leseprobe

### **1 Was versteht man unter »Due Diligence«?**

Der Begriff »Due Diligence« kommt ursprünglich aus dem US-amerikanischen Kapitalmarkt- und Anlegerschutzrecht und bedeutet soviel wie »sorgsame Erfüllung, mit der erforderliche Sorgfalt«. Heute definiert der Begriff vor allem den Sorgfalts- bzw. Prüfungsmaßstab im Zusammenhang mit der Übernahme von Unternehmen oder dem Erwerb von Beteiligungen (Mergers & Acquisitions). Man versteht darunter die bewusste, systematische und professionelle Analyse der Unternehmens-Chancen und -Risiken im Vorfeld oder während der laufenden Erwerbs- bzw. Übernahmeverhandlungen.

Beim Due Diligence geht es um die Durchleuchtung eines Unternehmens unter wirtschaftlichen, finanziellen, organisatorischen, technischen, personellen, rechtlichen und steuerlichen Gesichtspunkten mit dem Ziel einer Verbesserung des Informationsstandes über ein Unternehmen, um so zu einer fairen Bewertung des Unternehmens zu kommen. Es sollen nach Möglichkeit die Chancen und Risiken einer Akquisition aufgezeigt, Wertsteigerungspotenziale analysiert und Kaufpreisvorstellungen begründbar gemacht werden. Ziel ist die Überwindung der Informationsasymmetrie zwischen einem in der Regel besser informierten Verkäufer und dem weniger gut informierten Erwerber eines Unternehmens.

Das Interesse an der Offenlegung von Unternehmensinformationen ist naturgemäß bei Kaufinteressent und Verkäufer sehr unterschiedlich, wenn nicht gar gegensätzlich. Der Kaufinteressent ist stets an einer vollständigen Aufdeckung aller für die Kaufentscheidung wesentlichen Informationen über das Unternehmen interessiert. Beim Verkäufer ist hingegen die Interessenlage wesentlich differenzierter: Einerseits muss er befürchten, dass der Kaufinteressent in den Besitz vertraulicher Unterlagen gelangt (Unternehmens-Know-how, wie Kunden- und Produktinformationen, Patente) und die Verhandlungen nach erfolgter Offenlegung abbricht, was insbesondere dann problematisch ist, wenn es sich bei dem Kaufinteressenten um einen Wettbewerber handelt. Aber auch im Falle eines Verkaufs führt die Offenlegung von Unternehmensinformationen häufig zu einer Reduzierung des Kaufpreises, wie empirische Untersuchungen bestätigen, was darauf hindeutet, dass durch ein Due Diligence die Verhandlungsposition des Kaufinteressenten gestärkt und negative Sachverhalte und aufgedeckte Risiken kaufpreismindernd wirken. Andererseits wird sich ohne die Bereitschaft des Verkäufers zur weitgehenden Offenlegung der wesentlichen Unternehmensinformationen kaum ein Kaufinteressent finden, mindestens jedoch wird ein Kaufinteressent in einem solchen Fall einen beträchtlichen »Unsicherheitsabschlag« beim Kaufpreis vornehmen. Schließlich muss auch an die gesetzlichen Vorschriften über den Kauf und die Gewährleistungen erinnert werden, denn die Offenlegung negativer Sachverhalte vor Vertragsabschluss verhindert spätere Gewährleistungsansprüche des Käufers.

Zur Absicherung der unterschiedlichen Interessen wird häufig eine Absichtserklärung (»Letter of Intent«) unterschrieben, in der sich der Kaufinteressent zur Geheimhaltung der Informationen und zur Seriosität seiner Kaufabsicht verpflichtet. Im Gegenzug sichert der Verkäufer umfassende Informationen, Zugangsrechte, Exklusivität der Kaufverhandlungen für einen bestimmten Zeitraum sowie Verzicht auf Schadensersatzansprüche beim Scheitern der Verhandlungen zu. Häufig werden darüber hinaus auch Kaufpreisbandbreiten, Zahlungsmodalitäten sowie Zeitpläne und Fristen vereinbart.

### **2 Anlässe für Due Diligence**

Due Diligence kommt bei folgenden Anlässen zum Einsatz:

- Unternehmensakquisition (Beteiligungserwerb, Übernahme),
- Unternehmensumwandlung (Spaltung, Verschmelzung) und
- Börsengang

Der häufigste Anlass für ein Due Diligence ist die Unternehmensakquisition. Bei Unternehmensumwandlungen kommt Due Diligence nur dann zum Einsatz, wenn Dritte am Umwandlungsprozess beteiligt sind. Im Rahmen von Börsengängen schafft Due Diligence die Grundlagen für die vollständige und richtige Beschreibung des Unternehmens im Börsenzulassungsprospekt und für die Unternehmensbewertung im Zusammenhang mit der Kursfindung.

### **3. Durchführung einer Due Diligence**

#### **3.1 Hinzuziehung von Experten**

Die Durchführung der Due Diligence erfolgt in der Regel durch ein Team, bestehend aus Beratern verschiedenster Fachrichtungen (Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte für Wirtschafts- und Arbeitsrecht, Personalberater). Bei größeren Unternehmensakquisitionen empfiehlt sich die Hinzuziehung eines Spezialisten aus dem Bereich Mergers & Acquisitions (M&A.) für die Koordination der Untersuchung und der späteren Verhandlungsführung. Sie haben den Vorteil, dass sie neben der Erfahrung auch über ausgezeichnete Informationsnetze und hauseigene Fachgebietsexperten verfügen. Häufig helfen sie auch bei der Finanzierung des Kaufpreises.

#### **3.2 Abgrenzung des Prüfungsumfangs**

Um den gesamten Vorgang des Due Diligence übersichtlicher zu machen, unterteilt man den Prüfungsumfang in Teilaspekte (Teilreviews). Beispielsweise in

- Unternehmensstrategie
- Finanzen
- Recht und Steuern
- Organisation
- Markt
- Technik
- Personal
- externe Rahmenbedingungen

##### **3.2.1 Unternehmensstrategie**

Bei der Überprüfung der Unternehmensstrategie des Zielunternehmens im Rahmen einer Due Diligence werden vor allem die der Unternehmensplanung zugrunde liegenden Prämissen auf Vollständigkeit und Widerspruchsfreiheit untersucht, Strategieformulierungen überprüft, geplante Maßnahmen auf ihre zu erwartenden Wirkungen eingeschätzt und auch die Organisation bezüglich ihrer Strategieadäquanz beurteilt. Eine wesentliche Rolle spielt auch die Strategieverträglichkeit zwischen Zielunternehmen und Kaufinteressent.

##### **3.2.2 Finanzen**

Bei der Überprüfung der Finanzen im Rahmen einer Due Diligence wird die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowohl der Vergangenheit (letzte 3 Jahre) als auch der Gegenwart (aktueller Status) durchleuchtet. Es geht vor allem darum, festzustellen, ob alle Vermögensgegenstände bilanziert und alle Schulden (Verbindlichkeiten und Rückstellungen) vollständig erfasst und bewertet sind. Darüber hinaus geht es um die Ermittlung der nachhaltigen Gewinne und Cashflows der letzten Jahre.

##### **3.2.3 Recht und Steuern**

Beim rechtlichen und steuerlichen Due Diligence wird untersucht, welche rechtlichen internen und externen Verpflichtungen (z.B. Arbeits-, Miet-, Leasing-, Kredit-, Kauf- und Factoringverträge) bestehen, ob diese vollständig erfasst sind und mit welchen zukünftigen Belastungen (z. B. Steuernachzahlungen, Umweltauflagen, Genehmigungsverfahren) zu rech-

nen ist. Auch die Laufzeit der einzelnen Verträge, deren Kündigungsmöglichkeiten und die damit ggf. verbundenen Kosten spielen eine wesentliche Rolle.

### **3.2.4 Organisation**

Bei der Überprüfung der Organisation im Rahmen einer Due Diligence geht es um die Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation sowie des Informationssystems (Rechnungswesen, Berichtswesen, Controlling, EDV). Stehen bei der Aufbau- und Ablauforganisation vor allem Zweckmäßigkeit, Effektivität und Wirtschaftlichkeit im Vordergrund, so spielen beim Informationssystem auch rechtliche Gesichtspunkte wie Vollständigkeit und Gesetzmäßigkeit eine wichtige Rolle.

### **3.2.5 Markt**

Bei der Überprüfung des Marktes im Rahmen einer Due Diligence geht es um die Bewertung des Produktions- bzw. Dienstleistungsprogramms hinsichtlich seiner Zeitgemäßheit bzw. Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftstauglichkeit (Produktlebenszyklen, Forschung und Entwicklung) sowie des Marktumfeldes (Marktanteile, Marktentwicklung, Konkurrenzverhalten, Lieferanten- und Kundenstruktur).

### **3.2.6 Technik**

Bei dem Analysebereich Technik geht es um die technische Ausstattung in quantitativer und qualitativer Hinsicht (Altersstruktur der Maschinen, Ersatz- und Erweiterungsbedarf, technologischer Stand, Kapazitätsauslastung, Ausschussquote) und den Zustand der Betriebsstätten.

### **3.2.7 Personal**

Bei der Überprüfung des Personals im Rahmen einer Due Diligence geht es um die Einschätzung der fachlichen und persönlichen Qualität des Managements, die Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Motivation der Mitarbeiter sowie die Unternehmenskultur. Probleme ergeben sich durch die Tatsache, dass hier überwiegend weiche Fakten (»soft skills«) zu bewerten sind.

### **3.2.8 Externe Rahmenbedingungen**

Die Analyse der externen Rahmenbedingungen ist insbesondere beim Erwerb ausländischer Unternehmen bedeutsam. Hier geht es vor allem um die wirtschaftliche und politische Stabilität des jeweiligen Landes, dessen Rechts- und Wirtschaftssystem sowie kulturelle und religiöse Besonderheiten.

## **3.3 Informationen**

Bei den Informationen kann man zwischen internen und externen Informationen unterscheiden. Interne Informationsquellen können nur mit Zustimmung des Verkäufers genutzt werden; externe Informationen können meist unabhängig von ihm beschafft werden. Oftmals ist aber das Einverständnis des Verkäufers Voraussetzung für die Erteilung bestimmter Informationen durch Dritte (z.B. Banken, Lieferanten, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater).

### **3.3.1 Interne Informationen**

In der folgenden Übersicht sind die wichtigsten internen Informationen und deren Quellen zusammengefasst:

Übersicht 77:

Interne Informationen und Informationsquellen

<b>Interne Informationen</b>	<b>Informationsquellen</b>
------------------------------	----------------------------

Jahresabschlüsse	Externes Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfer
Steuererklärungen	Steuerabteilung, Steuerberater
Personalstatistiken (einschl. Lohn u. Gehalt, Sozialleistungen, betriebliche Pensionszusagen, Incentives, Fluktuation)	Personalwesen, Finanzmathematiker
Qualität des Managements	Diskussion mit Mitgliedern des Managements
Einstellung und Motivation der Mitarbeiter	Mitarbeiterbefragung
Interne Informationen	Informationsquellen
Lieferantenbeziehungen	Einkauf
Kundenbeziehungen	Vertrieb, Marketing
Produktions-, Dienstleistungsprogramm	Marketing
Produktergebnisrechnung	Kostenrechnung
Patent-, Leasing-, Miet- und Lizenzverträge	Rechtsabteilung
Technische Ausstattung, Betriebsgebäude	Betriebsbesichtigung, Anlagenbuchhaltung
Betriebs- und Behördengenehmigungen sowie -auflagen	Rechtsabteilung, Management, Behörden
Risikoberichte	Externes Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfer
Umweltbehchte	Management, Umweltsachverständige

Zur Bereitstellung der internen Informationen wird häufig im Zielunternehmen selbst oder außerhalb des Zielunternehmens ein sog. Data-Room eingerichtet. Bei einer Einrichtung des Data-Rooms außerhalb des Unternehmens möchte man vor allem vermeiden, dass die in der Regel über die Verkaufsabsicht noch nicht informierte Belegschaft verunsichert wird und dass die normalen Geschäftsabläufe gestört werden.

### 3.3.2 Externe Informationen

In der folgenden Übersicht sind die wichtigsten externen Informationen und deren Quellen zusammengefasst:

Übersicht 78:

Externe Informationen und Informationsquellen

<b>Externe Informationen</b>	<b>Informationsquellen</b>
Handelsregisterauszüge	Amtsgericht
Belastung von Immobilien	Grundbuchamt
Bonität	Rating-Agentur, Bankauskunft
Benchmarks	Unternehmensberatung
Allgemeine Unternehmensinformationen	Fachzeitschriften, Datenbanken
Brancheninformationen	Fachzeitschriften, Datenbanken

### 3.3.3 Offenlegung von Unterlagen

Die folgende Übersicht zeigt, wie häufig bestimmte Unterlagen im Rahmen einer Due Dilligence offen gelegt werden:

**Übersicht 79:**  
**Offenlegungshäufigkeit von Unterlagen bei einer Due Diligence**

<b>Unterlagen</b>	<b>Offenlegungsgrad</b>
Jahresabschlüsse, Wirtschaftsprüferberichte	97,9%
Organigramme	96,5%
Handelsregisterauszug, Gesellschaftsvertrag	93,1 %
Miet-, Leasingverträge, Immobilien	93,1 %
Planungsrechnungen, Planabschlüsse	89,2%
Unterlagen über abgeschlossene und anhängige Prozesse	88,9%
Kredit-, Finanzierungsverträge	82,2%
Versicherungspolicen	79,8%
Personalunterlagen, Arbeitsverträge	78,5%
<b>Unterlagen</b>	<b>Offenlegungsgrad</b>
Kundenstamm, Verträge mit Kunden	78,4%
Konten der Buchhaltung	78,0%
Verträge mit Lieferanten	77,9%
Operative Unterlagen	77,8%
Rechte und Patente	77,2%
Sparten-, Deckungsbeitrags-, Ergebnisrechnung	75,9%
Steuererklärungen, Steuerbescheide	75,9%
Öffentlich-rechtliche Auflagen, Genehmigungen	74,3%
<b>Unterlagen</b>	<b>Offenlegungsgrad</b>
Kooperationen	72,3%
Protokolle der Gesellschafterversammlungen	69,8%
Marktanalysen, Marktforschung	55,7%
Risikoauswertung (KonTraG u.Ä.)	37,7%

Übersicht 79 zeigt, dass im Rahmen einer Due Diligence eine sehr hohe Bereitschaft zur Offenlegung von für eine Kaufentscheidung wichtigen Unterlagen seitens des Verkäufers vorhanden ist. Der niedrige Wert bei der Risikoauswertung liegt vermutlich daran, dass die Verpflichtung eines Risikomanagements noch neueren Datums ist und in vielen Unternehmen aussagefähige Risikoberichte noch nicht vorliegen.

### **3.4 Unternehmensanalyse**

Die Unternehmensanalyse im Rahmen des Due Diligence hat neben einer Risikoabschätzung auch immer eine Chancenabschätzung zum Gegenstand.

Zentrales Hilfsmittel bei der Unternehmensanalyse ist der Einsatz von Checklisten (vgl. Abschnitt 9.5). Oft handelt es sich dabei um modifizierte oder individuell erstellte Checklisten; seltener um standardisierte Checklisten. Vom Einsatz standardisierter Checklisten ist abzuraten, weil sie aufgrund ihrer Allgemeingültigkeit viel zu umfangreich sind und Positionen umfassen, die für den Kaufinteressenten unbedeutend sind, aber Zeit und Geld kosten, ohne einen Nutzen zu stiften. Standardisierte Checklisten können aber die Grundlage für individu-

elle oder modifizierte Checklisten darstellen, indem eine Anpassung an die konkreten Käuferbedürfnisse erfolgt und entsprechende Schwerpunktbildungen vorgenommen werden.

Bei der Chancenabschätzung geht es um die Aufdeckung von Wertsteigerungspotenzialen, die nach Abschluss des Kaufes bzw. der Übernahme des Zielunternehmens realisiert werden können. Mögliche Wertsteigerungspotenziale können grundsätzlich realisiert werden durch

- Maßnahmen zur Kostensenkung  
z.B. Aufgabe unrentabler Produkte oder Produktionsstätten, Rationalisierung in Beschaffung, Produktion und Verwaltung, Personalreduzierung, günstigerer Einkauf von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und bezogenen Waren, Substitution teurerer Einsatzstoffe durch preiswertere Einsatzstoffe, Verkauf nicht betriebsnotwendigen Vermögens, Outsourcing und
- Maßnahmen zur Umsatzsteigerung  
z.B. verstärkte Werbeaktivitäten, günstigere Vertriebswege, neue Produkte bzw. Dienstleistungen, Erschließung neuer Märkte.

### **3.5 Unternehmensbewertung**

Im Rahmen einer Due Dilligence findet häufig auch eine Bewertung des Unternehmens statt. Dabei ist es wichtig zu wissen, dass es einen objektiven Unternehmenswert in der Praxis nicht gibt. Auch eine rechtlich verbindliche Vorgehensweise für die Unternehmensbewertung existiert nicht. Wirtschaftsprüfer orientieren sich an den »Grundsätzen zur Durchführung von Unternehmensbewertungen« (St/HFA 2/1983 und 6/1997). Wissenschaft und Praxis haben daher unterschiedliche Methoden entwickelt, um den Unternehmenswert zu ermitteln. Jedes Verfahren kann aber nur Anhaltspunkte für den Unternehmenswert liefern. Als Ergebnis werden deshalb oft auch kein Einzelwert, sondern Bandbreiten genannt.

#### **Ertragswertverfahren**

Ertragswertverfahren sind die am meisten verbreiteten Methoden zur Ermittlung des Unternehmenswertes. Sie basieren auf der Annahme, dass der Wert eines Unternehmens hauptsächlich durch die zukünftig zu erwartenden Ertragsüberschüsse bestimmt wird. Der Ertragswert wird somit bestimmt durch den zukünftig erwarteten Unternehmenserfolg und durch den Kapitalisierungszinsfuß, mit dem die zukünftigen Ertragsüberschüsse auf den Zeitpunkt der Bewertung abgezinst werden (Barwert der Ertragsüberschüsse).

#### **Schritte zur Ermittlung des Ertragswertes:**

1. Prognose der zukünftigen Ertragsüberschüsse:  
Sie baut in der Regel auf den Werten der Vergangenheit auf (letzten 3 bis 5 Jahre). Diese werden um Sondereffekte bereinigt und unter Berücksichtigung relevanter Marktdaten (Größe und Wachstumsrate des relevanten Marktes, Annahmen über das Verhalten des Wettbewerbs, Kundenstruktur usw.) in die Zukunft prolongiert (ebenfalls 3 bis 5 Jahre).
2. Ermittlung des nachhaltig erzielbaren Ertrags:  
Das Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern wird um die Ertragssteuern (-), die Abschreibungen (+) und die Investitionsausgaben (-) sowie um die Veränderung des Nettoumlaufvermögens (+/-) korrigiert.
3. Bestimmung des Kapitalisierungszinsfußes:  
Er wird regelmäßig gebildet durch den Basiszinssatz (Verzinsung einer risikolosen Kapitalanlage, z. B. langfristige Bundesanleihen) zuzüglich eines Risikoaufschlags für das Unternehmerrisiko von 3-5 %.
4. Ermittlung des Ertragswertes:  
Zur Anwendung kommt die Zinsformel  $Z = K \cdot (i/100)$ , die umgeformt wird in  $K = Z / (i/100)$ .

**Beispiel:**

Bei einem nachhaltigen Ertrag von 100T€ und einem Zinssatz von 8% beträgt der Ertragswert 1250 T€.

In den angelsächsischen Ländern und in Unternehmen mit internationaler Ausrichtung dominiert das Discounted Cash-Flow-Verfahren (DCF). Es ähnelt stark dem Ertragswertverfahren und unterscheidet sich in folgenden Punkten: Anstelle des Ertrags wird der Cash-Flow verwendet und zur Diskontierung wird ein gewichteter Kapitalkostensatz verwendet, der sich an der tatsächlichen Finanzierungsstruktur des Unternehmens orientiert. Durch diese Unterschiede führen Ertragswertverfahren und DCF-Verfahren bei demselben Unternehmen zu unterschiedlichen Unternehmenswerten.

**Substanzwertverfahren**

Der Substanzwert stellt den aktuellen Verkehrswert aller materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände abzüglich der Verbindlichkeiten des Unternehmens dar unter der Annahme der Fortführung des Unternehmens (Going concern). Zu diesem Zweck ist es erforderlich, eine aktuelle Bewertung des Vermögens vorzunehmen und vorhandene stille Reserven bzw. stille Lasten aufzudecken. Der Substanzwert wird allenfalls bei der Bewertung von Unternehmen mit hoher Kapitalbindung verwendet und auch dort nur zur Bestimmung der Wertuntergrenze.

**Grobe Schätzverfahren**

Will man den mit den vorstehenden Verfahren verbundenen (hohen) Aufwand vermeiden, greift man auf so genannte Schätzverfahren zurück. Zum Einsatz kommen Wertindikatoren, die sich meist am Umsatz oder dem EBIT orientieren und je nach Branche und Unternehmensgröße schwanken und die häufig in Bandbreiten angegeben sind.

**Beispiel:**

Bei einem EBIT von 200 T€ und einem Umsatz von 2,5 Mio. € ergibt sich für ein kleines Unternehmen (small-Cap) ein Unternehmenswert auf EBIT-Basis zwischen 800 T € und 1,6 Mio. €; auf Umsatz-Basis liegt der Wert zwischen 1,25 Mio. € und 2,75 Mio. € Schon aufgrund dieser Bandbreite kann man erkennen, dass es sich hier um sehr grobe Schätzwerte handelt.

**3.6 Abschlussbericht**

Die Ergebnisse des Due Diligence werden in einem Abschlussbericht (»Due Diligence Kompendium«) an die Geschäftsführung bzw. den Vorstand des Kaufinteressenten zusammengefasst. Der mögliche Inhalt und Aufbau eines solchen Abschlussberichtes ist in der folgenden Übersicht dargestellt.

**Übersicht 80:**

Umsatz- bzw. EBIT-Multiple in Abhängigkeit von der Branche und Unternehmensgröße

Branche	kleinere Unternehmen				mittlere bis große Unternehmen			
	EBIT- Multiple		Umsatz- Multiple		EBIT- Multiple		Umsatz- Multiple	
	von	bis	von	bis	von	bis	von	bis
Beratende Dienstleistungen	5,30	7,60	0,65	1,35	7,00	11,90	1,12	2,68
Software	4,50	10,5	0,60	1,60	7,50	19,00	1,58	3,20
Telekommunikation	5,00	10,00	0,75	1,75	5,00	10,00	0,75	10,75

Medien	5,00	8,00	0,25	1,25	5,00	8,00	0,25	1,25
Handel/E-Commerce	4,00	7,50	0,35	0,80	4,90	8,30	0,47	0,74
Transport & Logistik	4,30	7,30	0,35	0,98	6,00	9,00	0,50	1,00
Elektrotechnik/Elektronik	5,00	7,00	0,50	0,90	6,30	11,10	0,67	1,97
Fahrzeugbau und -Zubehör	4,80	7,80	0,43	0,65	5,80	9,20	0,38	0,63
Maschinen- und Anlagenbau	4,00	6,50	0,30	0,70	5,00	7,60	0,36	0,78
Chemie	4,00	8,50	0,40	0,90	7,80	12,60	0,69	1,63
Pharma	5,00	9,00	0,58	1,38	6,90	17,00	1,12	3,02
Textil und Kleidung	3,00	5,00	0,30	4,40	4,40	6,20	0,35	1,00
Nahrungs- und Genussmittel	4,60	7,50	0,65	0,90	6,50	12,30	0,44	1,13
Gas, Strom, Wasser	4,00	9,00	0,45	1,25	5,70	16,00	0,80	3,77
Umwelttechnik/Entsorgung/Recycling	4,00	7,30	0,40	1,10	5,50	8,50	0,60	1,45
Bau und Handwerk	2,30	5,30	0,25	0,50	3,50	9,40	0,45	1,25

(Quelle: www.finanz-research.de)

## **Inhalt und Aufbau eines Abschlussberichtes**

1. **Executiv Summary**
  1. Kurze Beschreibung der Zielgesellschaft einschließlich der wichtigsten Kennzahlen
  2. Wesentliche Stärken und Schwächen der Zielgesellschaft
  3. Zusammenfassende Branchendarstellung und länderspezifische Überlegungen
  4. Übereinstimmung der Zielgesellschaft mit den Akquisitionskriterien
  5. Zusammenfassung der wichtigsten ökologischen, rechtlichen und steuerlichen Aspekte
  6. Vorschläge zur Wertschöpfung durch die Akquisition
2. **Berichte über die einzelnen Teilreviews**
  1. Bilanz- und GuV-Entwicklung
  2. Steuern und Steuerplanung
  3. Strategie- und Finanzplanung
  4. Management und Personal
  5. Organisation und Informationssysteme
  6. Rechtliche und ökologische Aspekte
  7. Produkte und Märkte
  8. Marketing und Vertrieb
  9. Einkauf und Produktion
3. **Vorschläge zum Management des Integrationsprozesses**
  1. Wahl der Integrationsmethode
  2. Management der Schnittstellen
  3. Entscheidung über neue Organisationsformen
4. **Finanzielle Bewertung und Kaufpreisbestimmung**
  1. Erläuterung der zu Grunde gelegten Daten
    - Verfügbarkeit und Qualität der Ausgangsdaten
    - Annahmen und Schätzungen
    - Vereinfachungen
  2. Darstellung und Begründung des Bewertungsverfahrens
  3. Szenarien durch Sensitivitätsanalysen
  4. Kaufpreisbestimmung und Zahlungsform

## 5. Anlagen

1. Kaufvertrag
2. Wichtige sonstige Verträge und Dokumente

### **4 Warum sollte sich der Wirtschaftsausschuss mit den Ergebnissen einer Due Diligence beschäftigen?**

Die Durchführung einer Due Diligence hat zunächst keine unmittelbaren Auswirkungen auf die Arbeitnehmer des Käufer- und des Zielunternehmens. Sofern das Ergebnis der Due Diligence jedoch zu einer positiven Entscheidung seitens des Kaufinteressenten führt, können sich nach Vollzug des Erwerbs bzw. der Übernahme für Arbeitnehmer sowohl im Käufer- als auch im Zielunternehmen Auswirkungen ergeben. Ob diese positiv oder negativ zu beurteilen sind und welche Arbeitnehmer vorrangig davon betroffen sein werden, hängt wesentlich davon ab, welche Interessen das Käuferunternehmen mit der Akquisition verfolgt.

#### **4.1 Auswirkungen auf Arbeitnehmer**

##### **4.1.1 Arbeitsplätze**

Arbeitsplätze in den operativen Bereichen können im Käufer- und im Zielunternehmen überwiegend gesichert werden, wenn die Akquisition eine sinnvolle Ergänzung für das Käuferunternehmen darstellt, z.B. durch Komplettierung des Produkt-/Dienstleistungsprogramms, Schaffung eines zusätzlichen Standbeins, Erschließung neuer Märkte, Vergrößerung der Wertschöpfungskette.

In den nicht operativen Bereichen (Verwaltung, Einkauf, EDV) werden häufig durch Nutzung von Synergieeffekten im Rahmen von Konzernstrukturen Arbeitsplätze eingespart. Dabei ist durchaus offen, in welchen der betroffenen Unternehmen sich dann der Arbeitsplatzabbau vollzieht. Es wäre ein Trugschluss für die Interessenvertretung des Käuferunternehmens, in solchen Fällen die Gefährdung von Arbeitsplätzen in den nicht operativen Bereichen lediglich im Zielunternehmen zu vermuten.

Eine wesentliche Gefährdung von Arbeitsplätzen im Zielunternehmen ist immer dann zu erwarten, wenn die Due Diligence erhebliche Wertschöpfungspotenziale im Zielunternehmen aufgedeckt hat, die weiter oben unter dem Begriff der Kostenreduzierung zusammengefasst wurden.

Eine Gefährdung von Arbeitsplätzen im Käuferunternehmen ist dann zu vermuten, wenn das Zielunternehmen die gleichen Produkte oder Dienstleistungen anbietet und günstigere Kostenstrukturen aufweist als das Käuferunternehmen (z.B. niedrigere Personalkosten, höhere Produktivität) oder andere Vorteile besitzt, z. B. Sitz in einer Region mit günstigeren Förderungsmöglichkeiten (z.B. Zielgebiet I der EU-Förderung).

##### **4.1.2 Arbeitsbedingungen**

Eine Verschlechterung von Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Einkommen, Sozialleistungen) ist in folgenden Fällen zu befürchten:

Wenn in Folge des Erwerbs des Zielunternehmens Käufer- und Zielunternehmen verschmolzen werden und der aufnehmende Rechtsträger schlechtere kollektiv geregelte Arbeitsbedingungen (durch Tarifvertrag oder Gesamtbetriebsvereinbarungen) hat als der übernommene Rechtsträger; § 613 a BGB schützt dann nicht vor Verschlechterungen.

Wenn durch Zusammenlegung von Betrieben mit unterschiedlichen kollektiven Regelungen der aufnehmende Betrieb schlechtere kollektiv geregelte Arbeitsbedingungen hat.

Wenn einzelne Arbeitnehmer im Rahmen der Integration des Zielunternehmens in das Käuferunternehmen auf einen Arbeitsplatz mit schlechteren Arbeitsbedingungen versetzt werden. Sofern mit einer Versetzung auch ein Ortswechsel verbunden ist, dann sind u.U. längere

Anfahrtswege in Kauf zu nehmen oder gar ein Umzug erforderlich, um den Arbeitsplatz nicht zu gefährden.

Wenn Risiken der Akquisition übersehen oder falsch eingeschätzt wurden und dadurch sich die wirtschaftliche Situation der Unternehmensgruppe verschlechtert, kann dies Auswirkungen haben auf freiwillige Sozialleistungen (z.B. betriebliche Altersversorgung) oder Leistungen, die an den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmensgruppe oder des Unternehmens gekoppelt sind (z.B. Gewinnbeteiligung, Jahressonderzahlung).

Ergibt sich aus der Information und Beratung im WA, dass als Folge des Unternehmenskaufes eine Betriebsänderung gem. § 111 BetrVG geplant ist, dann sind mit dem Betriebsrat Verhandlungen über einen Interessenausgleich und Sozialplan aufzunehmen. Ziel des Betriebsrates muss es sein, nachteilige Auswirkungen auf die Arbeitnehmer (siehe weiter oben) zu vermeiden oder, wenn das nicht erreichbar ist, zumindest die Nachteile auszugleichen oder zu mildern (§112 BetrVG).

#### **4.2 Wirtschaftsausschuss des Käuferunternehmens**

Erst wenn sich als Ergebnis des Due Diligence herausstellt, dass das Zielunternehmen erworben werden soll, dann besteht eine Informationsverpflichtung des Unternehmers des Käuferunternehmens gegenüber dem WA (§106 Abs. 3 Nr. 9a, 10 BetrVG) noch vor der Aufnahme der Kaufverhandlungen. Das Informationsrecht des WA besteht bereits in der Planungsphase, weil nur so die Angelegenheit noch sinnvoll im Sinne von § 106 Abs. 1 S. 2 BetrVG beraten werden kann.

Zu den dem WA vorzulegenden Unterlagen gem. § 106 Abs. 2 BetrVG gehört der Abschlussbericht des Due Diligence. Aus ihm ergeben sich alle wesentlichen Informationen über den beabsichtigten Unternehmenskauf. Auf Verlangen des WA ist der Abschlussbericht den Mitgliedern des WA vor der entsprechenden WA-Sitzung auszuhändigen, damit diese sich gründlich auf die WA-Sitzung mit dem Unternehmer vorbereiten können (BAG vom 20.11.1984 - 1 ABR 64/82; AiB 1985, S. 128). Auf der WA-Sitzung hat der Unternehmer den Abschlussbericht zu erläutern und die möglichen Auswirkungen des beabsichtigten Unternehmenskaufes auf die Arbeitnehmer des Unternehmens zu erläutern und mit dem WA zu beraten.

Unstrittig dürften diese Informationen zu den Geschäftsgeheimnissen im Sinne von § 79 BetrVG zählen, über welche die Mitglieder des WA gegenüber Dritten Stillschweigen zu bewahren haben. Zum Umgang mit der Verschwiegenheitspflicht siehe Abschnitt 12.2.4.

#### **4.3 Wirtschaftsausschuss des Zielunternehmens**

Für den WA des Zielunternehmens stellt sich häufig die Situation anders dar. Das Management bzw. die Gesellschafter des Zielunternehmens werden die Verkaufsabsichten möglichst lange geheim halten wollen. Der Due Diligence Prozess soll weitestgehend ungestört ablaufen, deshalb empfehlen Akquisitionsspezialisten ein »diskretes Vorgehen«, um u.a. Belegschaft und Betriebsrat nicht »zu verunsichern bzw. hellhörig werden zu lassen«. Auch fürchtet man, dass insbesondere gut qualifizierte Mitarbeiter das Unternehmen verlassen könnten, was zu einer Beeinträchtigung des Unternehmenswertes in den anstehenden Verkaufsverhandlungen führen könnte. Allerdings kommt kein ausführliches Due Diligence ohne die Befragung des Managements und von Teilen der Belegschaft aus, was den Diskretionsbemühungen diametral entgegensteht.

Der Betriebsrat ist daher gut beraten, auf alle Indizien zu achten, die auf Veräußerungsabsichten hindeuten. Solche Indizien können z.B. sein:

- Wirtschaftliche Schwierigkeiten des Unternehmens
- Gerüchte in der Fachpresse
- überraschende Veränderungen im Management
- Auftauchen unternehmensfremder Personen

Darüber hinaus können sich Hinweise auch in der strategischen Unternehmensplanung finden. Deshalb sollte diese auch intensiv im WA behandelt werden.

Durch das am 19.8.2008 in Kraft getretene Risikobegrenzungs-gesetz gehören zukünftig Unternehmensübernahmen, wenn damit ein Kontrollerwerb verbunden ist, zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten, über die der WA der Zielgesellschaft zu informieren ist (§ 106 Abs. 3, Ziff. 9a BetrVG). Zu informieren ist über den potentiellen Erwerber, dessen Absichten im Hinblick auf die zukünftige Geschäftstätigkeit des Unternehmens sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Arbeitnehmer und ihre Vertretungen (§ 106 Abs. 2 BetrVG). Insbesondere im Zusammenhang mit feindlichen Übernahmen kann die Situation eintreten, dass der Unternehmer über die Absichten des potenziellen Übernehmers nicht informiert ist und deshalb der Informationsanspruch des WA ins Leere läuft.

Handelt es sich beim Zielunternehmen um eine börsennotierte Gesellschaft, so gelten die Regelungen des Wertpapierübernahmegesetzes (WpÜG). Diese sehen vor, dass ein Bieter seine Entscheidung zur Abgabe eines öffentlichen Angebotes dem Vorstand der Zielgesellschaft mitteilt. Dieser informiert seinerseits den zuständigen Betriebsrat (§10 Abs. 5 WpÜG) anhand der vom Bieter erstellten Angebotsunterlagen (§14 Abs. 4 WpÜG). Die Angebotsunterlagen müssen Angaben über die Absichten des Bieters im Hinblick auf die Arbeitnehmer und ihre Vertretungen, die Mitglieder der Geschäftsführungsorgane der Zielgesellschaft und wesentliche Änderungen der Beschäftigungsbedingungen einschließlich der insoweit vorgesehenen Maßnahmen erhalten (§ 11 Abs. 2 Satz 3 Nr. 2 WpÜG). Zusätzlich war nach der Rechtsprechung des BAG auch der WA der Zielgesellschaft zu informieren (§ 106 Abs. 2 Nr. 10 BetrVG). Nunmehr ist auch hier die Rechtsgrundlage § 106 Abs. 2 Nr. 9a BetrVG.

#### **4.4 Zusammenarbeit der Betriebsräte von Käufer- und Zielunternehmen**

Spätestens nach Abschluss der Kaufverhandlungen sollten sich die Betriebsräte der beteiligten Unternehmen zusammensetzen und sich über die möglichen Auswirkungen auf die Arbeitnehmer austauschen. Des Weiteren ist es ratsam, gemeinsame Strategien im Interesse der Beschäftigten beider Unternehmen zu entwickeln. Leider zeigt die Praxis, dass insbesondere der Betriebsrat des Käuferunternehmens mögliche Gefahren für die von ihm vertretenen Arbeitnehmer unterschätzt, weil er den verharmlosenden Aussagen des Managements vertraut und deshalb keine Notwendigkeit zur Kooperation mit dem Betriebsrat des Zielunternehmens sieht. Spätestens nach Abschluss der Kaufverhandlungen handelt es sich bei der Akquisition nicht mehr um ein Geschäftsgeheimnis, so dass eine Verweigerung unter Hinweis auf die Verschwiegenheitspflicht nicht mehr nachvollziehbar wäre.

### **5 Checkliste**

Die nachfolgende Checkliste ist eine Standard-Checkliste, die auf der Auswertung verschiedener Checklisten vorwiegend aus dem deutschsprachigen Raum beruht. Sie bezieht sich auf ein Unternehmen des produzierenden Gewerbes.

#### **Grunddaten und erforderliche Unterlagen**

- Angaben zur Zielgesellschaft (Firma, Rechtsform, Sitz, Adresse, Mitglieder der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes, Beschreibung der Geschäftstätigkeit, Bonitätsbewertung/Rating; bei börsennotierten Gesellschaften: Börsenprospekt, Entwicklung des Börsenkurses)
- Unterlagen (Protokolle der Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung, Protokolle der Sitzungen des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung, Gesellschaftsvertrag bzw. Satzung der Gesellschaft, Satzung des Arbeitgeberverbandes der Zielgesellschaft, Unternehmensgutachten der letzten Jahre)

#### **Unternehmensstrategie**

- Geschäftspolitische Zielsetzungen und Gesamtstrategie (Unternehmensleitbild und -ziele, Unternehmenskultur und -philosophie, Verhaltensgrundsätze, Portfolioanalysen, strategische Positionierung der Zielgesellschaft, Umstrukturierungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten, Chancen und Risiken, Qualität des Controlling)
- Strategische Geschäftsfeldeinheiten (Beteiligungsübersicht, vertragliche Beziehungen zwischen den Konzerngesellschaften, strategische Bedeutung der einzelnen Beteiligungen, Veräußerbarkeit einzelner Beteiligungen, Identifikation der wesentlichen Wettbewerber auf den jeweils relevanten Märkten, Stärken/Schwächenanalyse der Geschäftseinheiten)
- Strategische Auswirkungen durch den neuen Unternehmensverbund (Integrationsstrategie für die Zielgesellschaft, Quantifizierung der positiven und negativen Synergieeffekte, Grad der Übereinstimmung der Unternehmensstrategien von Käufer- und Zielgesellschaft [»Strategischer Fit«]).

### **Externe Rahmenbedingungen**

- Politische Lage des Landes, in dem die Zielgesellschaft ihren Sitz hat (Gesellschaftssystem, politische Stabilität, Gefahren politischer Einflussnahme, Korruption, Enteignungsgefahr, kulturelle und religiöse Einstellungen der Bevölkerung)
- Volkswirtschaftliche Lage des Landes (Entwicklung des Bruttosozialproduktes, der Kaufkraft, der Zahlungsbilanz, der Staatsausgaben, der Staatsverschuldung, der Inflation; Steuern und Subventionen, Kapitalmarktentwicklung)
- Gesellschafts-, Steuer- und arbeitsrechtliche Bedingungen
- Demographische Struktur und Ausbildungsniveau
- Zustand der Infrastruktur (insb. Transport- und Kommunikationssektor)

### **Finanzen und Steuern**

- Beschreibung und Beurteilung des internen und externen Rechnungswesens (Ordnungsmäßigkeit und Effizienz des Rechnungswesens, Kostenrechnungssysteme, Investitionsrechnung, Finanzierungsinstrumente, Finanzplanung, Auswertung von Prüfberichten und internen Revisionsberichten, Kompatibilität der Rechnungswesensysteme von Käufer- und Zielgesellschaft, Integrationsmöglichkeiten und -kosten)
- Analyse der Jahres- und Planabschlüsse (Herstellung der Vergleichbarkeit der Abschlüsse nach HGB, IAS, US-GAAP, Analyse der einzelnen Bilanz- und GuV-Positionen, Analyse des Anhangs und des Lageberichts)
- Steuerliche Analyse (Steuererklärungen, Risiken der Körperschafts-, Gewerbe- und Umsatzsteuer, bei internationaler Tätigkeit: Doppelbesteuerungsabkommen, Transferpreise)
- Steuerliche Gestaltung der Akquisition (Akquisitionsform Share oder Asset- Deal), Buchwertaufstockung, Kaufpreisabschreibung, Nutzung von Verlustvorträgen)

### **Recht**

- Interne Rechtsstrukturen (Gesellschaftsverträge, aktueller Handelsregisterauszug, Nachweis der gewerblichen Anmeldung)
- Externe Rechtsstrukturen (Kartellrechtliche Bestimmungen, behördliche Auflagen, Brandschutz, Arbeitssicherheitsbestimmungen, Betriebsverfassungsgesetz, Unternehmensmitbestimmung, Emissions- und Lärmschutzregelungen, baurechtliche Vorschriften, notwendige Genehmigungen, Grundbuchauszüge, Subventionen, Zulagen und Zuschüsse und die daran geknüpften Bedingungen [z.B. Pönalen])
- Verträge (Kaufverträge, Lieferverträge, Gewährleistungsverträge, Kooperationsverträge mit anderen Unternehmen, Lizenz- und Franchisingverträge, Miet-, Pacht- und

Leasingverträge, Darlehensverträge, Bürgschaften, Patronats- und Rangrücktrittsvereinbarungen, Versicherungsverträge, Beraterverträge, Arbeitsverträge, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen)

- Rechtsstreitigkeiten (anhängige und drohende Prozesse, Abschätzung der Höhe der drohenden Verpflichtungen, Vorsorge durch entsprechende Rückstellungsbildung)

### **Markt**

- Brancheninformationen (Branchenstruktur, Branchenwachstum, Marktattraktivitätsanalysen)
- Absatz (Analyse des Produktprogramms, Kundenstrukturanalyse, Preis- und Konditionenpolitik, Vertriebsorganisation)

### **Technik**

- Leistungserstellung (Standort der Betriebe, Zustand der Gebäude und Produktionsanlagen, Betriebsausstattung, Organisation des Produktionsprozesses, innerbetriebliche Logistik)
- Beschaffung von Einsatzgütern (Rohstoffe und Vorprodukte, Beschaffungspolitik, Lieferantenstruktur, Lieferantenbeziehungen, Absicherung gegen Fremdwährungs- und Preisrisiken, Einkaufskonditionen)
- Forschung und Entwicklung (laufende und geplante F&E-Projekte, Umfang der F&E Tätigkeit, Kooperationen im F&E-Bereich)

### **Umwelt**

- Umweltpolitik des Zielunternehmens (Umweltziele und -programme, Organisation des Umweltschutzes, Umweltverträglichkeitsprüfungen, Umweltschutzberichterstattung)
- Umweltverträgliche Produkte und Produktionsverfahren (Risikolose und wiederverwendbare Einsatzstoffe, energiesparende Produkte und Produktionsverfahren)
- Abfall (Abfallwirtschaftskonzept, Abfallbilanz, Entsorgungsnachweise)
- Altlasten (Altlasten-Verdachtskataster, Altlastensanierung)
- Luft- und Wasserverunreinigung (Sicherheitsanalysen, Genehmigungsbescheide und Meldungen nach BImSchG, Emissionserklärungen, Kanalisations- und Entwässerungsplan, Kanalzustandsberichte, Verzeichnis wassergefährdender Stoffe, Eignungsfeststellung der Abfüllstellen)
- Gefahrstoffe (Gefahrstoffkataster, Schulungsnachweise »Umgang mit Gefahrstoffen«, Verzeichnis der Gefahrstofflager, Verzeichnis der Betriebsanweisungen für eingesetzte Gefahrstoffe)

### **Personal (Human Resources)**

- Management (Organigramm der Managementstrukturen, Auflistung der Manager einschließlich der Verträge, Beurteilung der Managementqualitäten, Identifizierung des Managementnachwuchses, Identifikation notwendiger Veränderungen im Management)
- Mitarbeiter (Personalpolitische Grundsätze, Mitarbeiterstruktur, Entgeltpolitik, Arbeitszeit, betriebliche Sozialleistungen, Fluktuation, Motivation, Flexibilität, Beziehungen zu Betriebsrat und Gewerkschaft)

### **Organisation und Kommunikation**

- Organisation (Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation des Zielunternehmens, Stellenbeschreibungen, Integrationsprobleme und -kosten bei der Integration des Zielunternehmens aufgrund unterschiedlicher Organisationsstrukturen)
- Informationstechnologie (eingesetzte Hard- und Software im Zielunternehmen, Qualität bestehender Management-Informationssysteme, Kompatibilität zu den IT-Systemen des Käuferunternehmens, Integrationsprobleme und -kosten, Investitionsbedarf)

### **Vertiefende und weiterführende Literatur**

*Berens/Hoffjan/Strauch 2008: Planung und Durchführung der Due Diligence, in: Berens, Brauner, Strauch (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 5. Aufl. Stuttgart 2008, S. 121 ff.*

*Berens/Mertes/Strauch 2008: Unternehmensakquisition, in: Berens, Brauner, Strauch (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 5. Aufl. Stuttgart 2008, S. 25ff.*

*Berens/Strauch 2008: Herkunft und Inhalt des Begriffs Due Diligence, in: Berens, Brauner, Strauch (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 5. Aufl. Stuttgart 2008, S. 3 ff.*

*Berens/Schmitting/Strauch 2008: Funktion, Terminologie und rechtliche Einordnung der Due Diligence, in: Berens, Brauner, Strauch (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 5. Aufl. Stuttgart 2008, S. 77ff.*

*Buss/Vitte 2008: Due Diligence beim Börsengang, in: Berens, Brauner, Strauch (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 5. Aufl. Stuttgart 2008, S. 575ff.*

*Rockholtz 2008: Due Diligence-Konzeption zum Synergieorientierten Akquisitionsmanagement, in: Berens, Brauner, Strauch (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 5. Aufl. Stuttgart 2008, S. 193ff.*

*Seiler 2004: Unternehmensbewertung: Wertermittlung bei Kauf, Verkauf und Fusionen von Unternehmen, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2004.*

## ■ Schlagwortverzeichnis

### **A**

Abschreibungen  
 Abschreibungsgrad  
 Abschreibungsquote  
 Abschreibungsverfahren  
 - Beispiel  
 Aktivierungswahlrechte  
 Andere aktivierte Eigenleistungen  
 Anhang  
 - Ansatz- und Bewertungsvorschriften  
 - Erläuterungen zu einzelnen Positionen der Bilanz und GuV  
 - Pflichtangaben  
 - sonstige Angaben  
 Anlagegitter  
 Anlagendeckungsgrad  
 Anlagespiegel  
 - Beispiel  
 - Mindestangaben  
 Anlagevermögen  
 Antrag auf Unterlassung Arbeitnehmerinteressen  
 Arbeitsgericht  
 - Einsetzung der Einigungsstelle  
 - Zuständigkeit  
 Arbeitsproduktivität  
 Aufgaben des Controlling  
 Aufwands- und Ertragskonsolidierung  
 Außerordentliche Aufwendungen  
 Außerordentliche Erträge  
 Außerordentliches Ergebnis

### **B**

Beherrschungsvertrag  
 Beilegungsverhandlungen  
 Bestätigungsvermerk  
 - Bedeutung  
 - Inhalt  
 Betriebliche Aufwendungen  
 Betriebs- und Geschäftsgeheimnis  
 Betriebsergebnis EBIT  
 Betriebsvereinbarung

### Bilanzanalyse

- Analyse der Kapitalstruktur  
 - Analyse der Vermögenssituation  
 - Analyseinstrumente  
 - Erfolgs- und Rentabilitätsanalyse  
 - Liquiditätsanalyse  
 Bilanzpolitik  
 - Aktivierungswahlrechte  
 - Gewinnmanipulation in Konzernen  
 - Handlungsspielräume  
 - im Einzelabschluss  
 - im Konzern  
 - Passivierungswahlrechte  
 -  
 Sachverhaltsgestaltungen  
 - Wertansatzwahlrechte  
 - Zielsetzung  
 Break-Even-Analyse

### **C**

Capital employed  
 Cashflow  
 Controlling  
 - Aufgaben  
 - Controlling-Berichtswesen  
 - operatives Controlling  
 - Standardberichte  
 Controlling-Zyklus

### **D**

Deckungsbeitragsrechnung  
 Due Diligence  
 - Abschlussbericht  
 - Anlässe  
 - Auswirkungen auf Arbeitnehmer  
 - Begriff  
 - Checkliste  
 - Data-Room  
 - Durchführung  
 - Informationen  
 - Informationsverpflichtung gegenüber dem WA

- Offenlegung von Unterlagen  
 - Prüfungsumfang  
 - Unternehmensanalyse  
 - Verschwiegenheitspflicht  
 Durchführung einer Due Diligence  
 Durchsetzung der Informationsrechte  
 - Antrag auf Unterlassung der Behinderung  
 - Ordnungswidrigkeitsanzeige  
 - Strafanzeige

### **E**

Eigenkapital  
 Eigenkapitalquote  
 Eigenkapitalrentabilität  
 Einbetriebsunternehmen  
 Einigungsstelle  
 - Spruch  
 - Zuständigkeit  
 Erfolgs- und Rentabilitätsanalyse  
 Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

### **F**

Finanzanlageintensität  
 Finanzergebnis  
 Firmenwert  
 Fremdkapital  
 Frühwarnsystem

### **G**

Geheimhaltungspflicht  
 Gesamtkapitalrentabilität  
 Gesamtkostenverfahren  
 Gesamtleistung  
 Geschäfts- und Firmenwert  
 Geschäftsordnung  
 Geschäftsordnung des Wirtschaftsausschusses  
 Gewerkschaftsbeauftragter  
 Gewinn

- vor Zinsen, Steuern und Geschäfts- bzw. Firmenwertabschreibung EBITA Gewinn- bzw. Verlustvortrag
- Gewinn- und Verlustrechnung
- Gesamtkostenverfahren
- Gliederungsschema
- Gliederungsschema nach dem Gesamtkosten- u. dem Umsatzkostenverfahren
- Pflichtangaben
- Umsatzkostenverfahren
- verkürztes Gliederungsschema nach dem Gesamtkosten- und dem Umsatzkostenverfahren
- Gewinn vor Steuern EBT
- Gewinnrücklage
- Gewinnverschiebung
- in Konzernen
- Gezeichnetes Kapital
- Goodwill
- GuV-Rechnung
- Gewinn- und Verlustrechnung
- s. Gewinn- und Verlustrechnung

## **I**

IAS/IFRS

Information

- Arbeitsbedingungen
- Arbeitszeit
- Beschäftigung
- Einkommen
- Qualifikation
- rechtzeitig
- um Forderungen stellen zu können
- um Forderungen wirtschaftlich zu begründen
- umfassende
- Umweltbelastungen
- Weitergabe

Informationsbedarf

- der Interessenvertretung

Informationspolitik

- Behinderungsversuche
- der Arbeitgeberseite

- der Interessenvertretung
- Information ohne erforderliche Unterlagen
- Informationsbegrenzung
- Informationszurückhaltung
- unternehmerische
- Zielgruppen
- zur Begrenzung des Einflusses der Interessenvertretung
- zur Einbindung der Interessenvertretung
- zur Zurückdrängung der Interessenvertretung
- Informationspolitik des Arbeitgebers
- Einbindungsstrategie
- Information ohne erforderliche Unterlagen
- Informationsbegrenzung
- Informationsüberflutung
- Informationszurückhaltung
- mangelhafte Darstellung der Information
- Strategie der Begrenzung des Einflusses
- Strategie der Zurückdrängung
- Verhinderung der Informationsweitergabe
- Informationsweitergabe
- Interessenbereich
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitszeit
- Beschäftigung
- Einkommen
- Qualifikation
- Soziale Einrichtungen
- Umwelt
- Umweltbelastungen
- International Accounting Standards IAS
- International Financial Reporting Standards IFRS
- Internes Überwachungssystem
- interne Revision
- Kontrollen

- organisatorische Sicherungsmaßnahmen
- Investitionsanalyse
- Investitionsplanung
- Auswirkungen auf die Beschäftigten
- Investitionsanalyse
- Investitionsrechenverfahren
- Investitionsrechenverfahren

## **J**

Jahresabschluss

- Bestandteile
- Erläuterung
- 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
- Veröffentlichungspflicht
- Jahresabschluss-Sitzung
- Jahresbilanz
- Bilanzgliederung
- Jahresüberschuss
- Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag

## **K**

Kapitalflussrechnung

Kapitalkonsolidierung

- Buchwertmethode
- Equity-Methode
- Neubewertungsmethode
- Quotenkonsolidierung
- Vollkonsolidierung

Kapitalrücklage

Kennziffernbogen

- Auswertung
- Beschaffung der Daten
- Entwicklung
- Pflege
- Praxisbeispiele
- Überarbeitung

Kennzifferninformatio-  
nen

- Auswertung von Kennziffern-Informationssystem
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitszeit
- Berichtsbogen
- Beschäftigung
- Einführungsschritte
- Einkommen
- Erstellung
- Grundstruktur
- Praxisbeispiele
- Qualifikation
- Soziale Einrichtungen
- Umweltbelastungen
- Kennziffernkatalog
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitszeit
- Beschäftigung
- Einkommen
- Mitbestimmung
- Qualifikation
- Soziale Einrichtungen
- Umweltbelastungen
- wirtschaftliche Daten
- Kennziffernkonzep
- Konsolidierungskreis
- Konsolidierungsschritte
- Aufwands- und Ertragskonsolidierung
- Kapitalkonsolidierung
- Schuldenkonsolidierung
- Zwischenergebniselimierung
- Konzern
- Begriff
- Konzernabschluss
- Befreiungstatbestände
- Konsolidierungskreis
- Konsolidierungsschritte
- Konsolidierungsverbot
- Konsolidierungswahlrecht
- Konzernanhang
- nach IAS/IFRS
- Pflicht zur Aufstellung
- Unterschiede zwischen HGB und IAS/IFRS
- Unterschiede zwischen HGB und US-GAAP
- Konzernanhang
- Mindestinhalt
- Konzerne
- Konzernlagebericht
- Mindestinhalt
- Konzernprüfungsbericht

## **L**

- Lagebericht
- Lagerbestandsveränderungen
- Latente Steuer
- Liquiditätsgrad

## **M**

- Make-or-Buy
- Materialaufwand
- Materialaufwandsquote
- Mehrbetriebsunternehmen
- 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**

- Personalaufwand
- Personalaufwandsquote
- 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
- Potenzialanalyse
- in einem Versicherungsunternehmen
- Produktlebenszyklus-Strategie
- Prüfungsbericht
- Aushändigung
- Einsichtnahme
- Prüfungsvorschriften
- Einzelunternehmen
- Konzern

## **Q**

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

## **R**

- Rechnungslegungsvorschriften
- Konzern
- 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
- Risikodokumentation
- Risikoerfassungstabelle
- Risikoidentifikation
- Risikomanagementprozess
- Risikomanagementsystem
- Risikosteuerung
- Risikoüberwachung Risikomanagement und Abschlussprüfer
- Risikomanagementprozess
- Risikoanalyse
- Risikobewertung
- Risikodokumentation
- Risikoerfassungstabelle
- Risikohandbuch
- Risikoidentifikation
- Risikoportfolio
- Risikosteuerung
- Risikostrategie
- Risikoüberwachung
- Risikomanagementsystem
- ROCE
- Rohergebnis
- ROI-Kennziffer
- Rückstellungen

## **S**

- Sachanlagenintensität
- Sachverständiger
- Schuldenkonsolidierung
- Segmentberichterstattung
- Sitzungsrhythmus
- Sitzungstermine
- Sonderposten mit Rücklageanteil
- Sonstige betriebliche Aufwendungen
- Sonstige betriebliche Erträge
- Strafanzeige
- Strategische Lückenanalyse
- SWOT-Analyse

## **U**

- Umfassende Information
- Umlaufvermögen
- Umsatzerlöse
- Umsatzkostenverfahren
- Umsatzrelation
- Umsatzrentabilität
- Umsatzüberschuss
- Unterlagen
- überlassen
- vorzulegende
- Unternehmensakquisition
- Unternehmensanalyse
- Unternehmensbezogene Kennziffersysteme
- Unternehmenskrise
- Krisenbewältigung
- Krisenursachen
- Liquiditätskrise
- 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
- 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
- Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses
- Betriebsvereinbarung
- US-GAAP

## **V**

- Verbindlichkeiten
- Veröffentlichungsvorschriften
- Einzelunternehmen
- Konzern
- 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 nicht verspäteter Information
- bei verspäteter Information
- bei Weigerung, Unterlagen zu überlassen
- Vorlage von Unterlagen
- Vorteilhaftigkeitsberechnung
- Amortisationsrechnung
- Kostenvergleichsrechnung
- Methode des internen Zinssatzes

## **W**

- Wertansatzwahlrechte
- Wertschöpfungsquote
- Wirtschaftliche Angelegenheiten
- Wirtschaftliche Daten
- Wirtschaftliche Informationen
- Wirtschaftsausschuss
  - als Beratungsinstrument
  - als Frühwarninstrument
  - als Informationsbeschaffungsinstrument
  - als zentrale Informationsschaltstelle
  - Anforderungen
  - Ansprechpartner
  - Aufgaben
  - Ausschuss des GBR
  - Erläuterung des Jahresabschlusses
  - Errichtung
  - Errichtungspflicht
  - Gemeinschaftsbetrieb
  - im Konzern durch freiwillige Betriebsvereinbarung
  - im Tendenzunternehmen

- Konzern-WA
- Luftfahrt
- Muster einer Geschäftsordnung
- Seeschifffahrt
- Sitzungsprotokoll
- Termin- und Arbeitsplanung
- Unternehmen m. Hauptsitz i. Ausland
- Vor- und Nachbereitung
- Voraussetzungen zur Errichtung
- Zusammensetzung Wirtschaftsausschuss und Due Diligence
- Wirtschaftsausschuss und Risikomanagement
- Wirtschaftsausschuss und Unternehmensplanung
- Wirtschaftsausschussarbeit
  - Behinderungsversuche
  - Praxis
  - Vorschläge zur Organisation
- Wirtschaftsausschuss-Mitglieder
  - Abberufung
  - Amtszeit
  - Behinderungs- und Diskriminierungsverbot
  - Benachteiligungsverbot
  - Ersatzmitglieder
  - Fort- und Weiterbildung
  - Freistellung
  - Kostenerstattung
  - Kündigungsschutz
  - Pflichten
  - Qualifikation
  - Qualifikationsanforderungen
  - Rechte
  - Rechtsstellung
  - Schulungsanspruch

- Verschwiegenheitspflicht
- Weiterbildung
- Weiterbildungsplanung
- Zahl
- Wirtschaftsausschuss-Sitzungen
  - Abstimmung des Vierteljahresberichts mit dem Unternehmer
  - Einladung
  - inhaltliche Gestaltung
  - Planungssitzung
  - Protokollführung
  - Rollenverteilung unter den WA-Mitgliedern
  - Sitzungsleitung
  - Sitzungstermine
  - Tagesordnung
  - Termin- und Arbeitsplanung
  - Terminplanung
  - Vor- und Nachbereitungssitzungen
- Wirtschaftsausschuss-sprecher
  - Aufgaben
- Wirtschaftsprüferbericht
  - Erläuterung des Prüfberichts
  - s. Prüfbericht
- Wirtschaftsprüfungsbericht
- Working capital

## **Z**

- Zielgruppen der Informationspolitik
- Zielsetzung
- Zusammensetzung
  - Wirtschaftsausschuss
  - Zwischenergebniselimierung

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](http://www.forba.de)**

**E-Mail: [forba@forba.de](mailto:forba@forba.de)**

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