

## Handbuch Wirtschaftsausschuss

Handbuch Wirtschaftsausschuss  
Handlungsmöglichkeiten für eine aktive Informationspolitik  
Nikolai Laßmann, Rudi Rupp  
7. Auflage, 2009, 405 Seiten  
Bund Verlag  
ISBN 978-3-7663-3886-0



### ■ 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.

Die Neuauflage berücksichtigt unter anderem die Neuregelungen des Bilanzmodernisierungsgesetzes (BilMoG) und des Risikobegrenzungsgesetzes. Neu aufgegriffen haben die Autoren das besonders für den Wirtschaftsausschuss bedeutsame Thema der (Früh-) Erkennung von Unternehmenskrisen.

## ■ Inhaltsverzeichnis

---

### **Vorwort**

### **Abkürzungsverzeichnis**

#### **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**

## ■ 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. Das Kapitel 4 über den Jahresabschluss wurde vollständig überarbeitet und die Neuregelungen des Bilanzmodernisierungsgesetzes (BilMoG) berücksichtigt. Das Kapitel 5 wurde um neuere strategische Planungsinstrumente ergänzt. Mit dem neuen Kapitel 8 wurde das für den Wirtschaftsausschuss bedeutsame Thema der (Früh-)Erkennung von Unternehmenskrisen erstmals aufgegriffen. Selbstverständlich ist auch die seit der letzten Auflage ergangene Rechtsprechung des BAG ebenso berücksichtigt wie zwischenzeitlich eingetretene gesetzliche Veränderungen, wie das Risikobegrenzungsgesetz, das dem WA auch Informationsrechte im Falle von Unternehmensübernahmen zugesteht, sofern mit der Übernahme eine Kontrolle über das Unternehmen verbunden ist. 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 7. Auflage gewidmet. An seiner Stelle fungiert als neuer Co-Autor Rechtsanwalt Nikolai Laßmann, der seit 1.4.2008 auch Mitarbeiter 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 2009

Nikolai Laßmann

Rudi Rupp

## Leseprobe

---

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

#### **Inhaltsübersicht**

1. Warum muss der Wirtschaftsausschuss über die Unternehmensplanung Bescheid wissen?
2. Wie planen Unternehmer?
3. Der Planungsprozess
4. Die strategische Planung
5. Die operative und taktische Planung
6. Überblick
7. Investitionsplanung
8. Personalplanung
9. Was muss der Wirtschaftsausschuss über die Planung im Unternehmen wissen?

#### **1. Warum muss der Wirtschaftsausschuss über die Unternehmensplanung Bescheid wissen?**

Bevor wir diese Frage beantworten können, müssen wir erst festhalten, was Planung ist und welche Bedeutung sie für den Unternehmer hat.

Jeder Unternehmer, zumindest jeder rational handelnde Unternehmer, setzt sich Ziele und überlegt, mit welchen Maßnahmen er diese Ziele am Besten erreichen kann. Strebt der Unternehmer z.B. eine Erhöhung seines Gewinns um 10% an, dann überlegt er im nächsten Schritt, ob dieses Ziel besser durch eine Ausweitung des Umsatzes oder durch Senkung der Produktionskosten oder beides erreicht werden kann. Für welche dieser Maßnahmen sich der Unternehmer entscheidet, hängt u. a. davon ab, wie die Absatzchancen beurteilt werden und welche Rationalisierungspotenziale vorhanden sind. Diesen Prozess des Überlegens, d.h. der gedanklichen Vorbereitung auf die Zukunft, nennt man Planung. Am Ende eines jeden Planungsprozesses steht als Ergebnis ein bestimmter Plan. In diesem Plan sind die angestrebten Ziele und die jeweils durchzuführenden Maßnahmen für alle Entscheidungsträger des Unternehmens verbindlich festgelegt. Mit dieser Festlegung der zukünftigen Unternehmensentwicklung sind gleichzeitig auch die Auswirkungen auf die Beschäftigten mitgeplant.

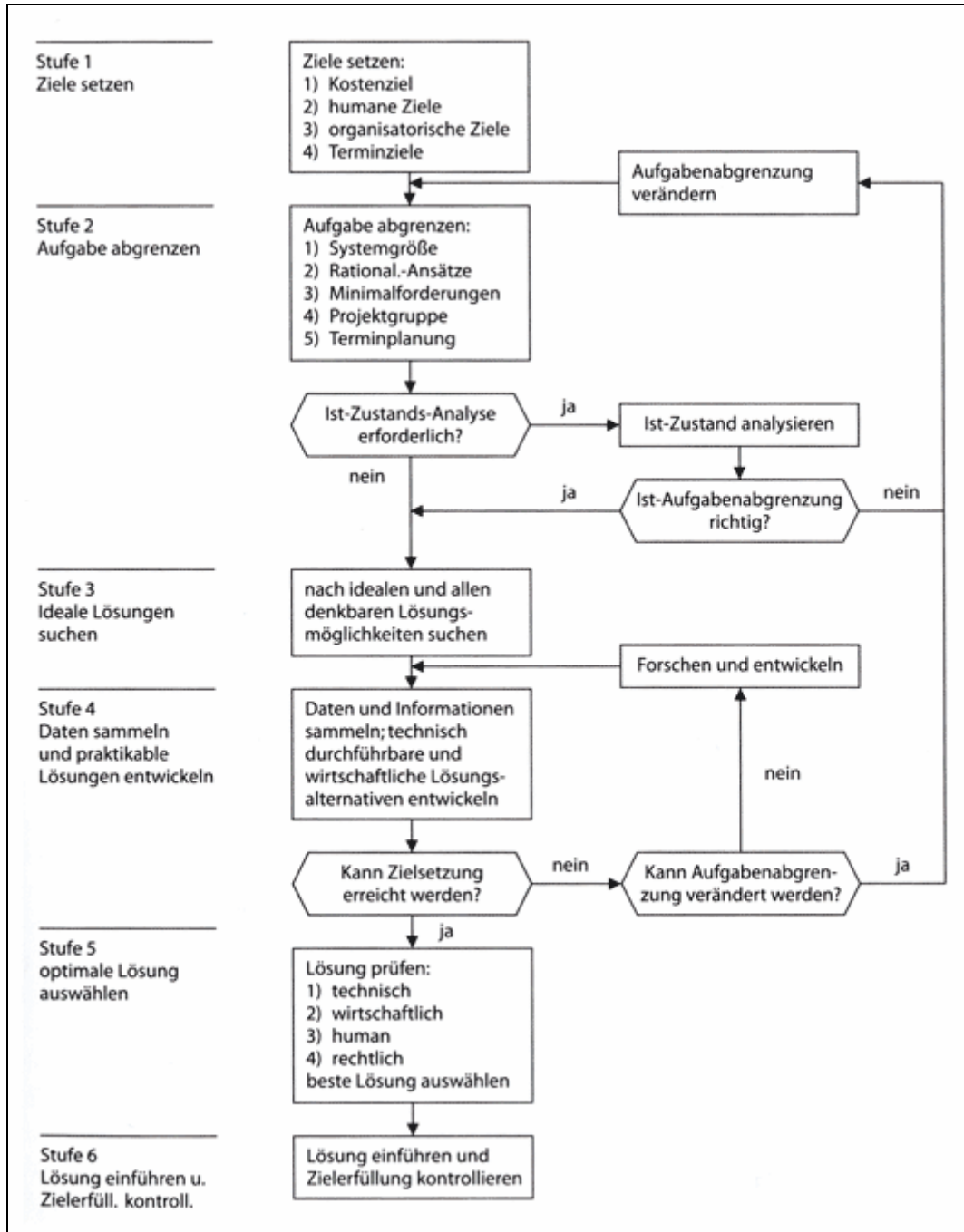
Grundsätzlich kann man sagen, dass es keine Unternehmungen und keine Betriebe gibt, die nicht planen. Planung betreibt z.B. der Handwerksmeister wenn er überlegt, welcher Geselle wann in welchem Haushalt eine Reparatur vornehmen soll (letztlich ist dies bereits eine Form der Personalplanung). Planung betreibt der Einzelhändler, wenn er überlegt, welche Produkte in welcher Menge zu welchem Zeitpunkt angeboten werden sollen (dies ist eine Form von Beschäftigungs- und Absatzplanung). Und Planung betreibt auch die Konzernspitze, wenn sie überlegt, ob Investitionen unter welchen Voraussetzungen in welchen Unternehmen getätigt oder unterlassen werden sollen, ob Beteiligungsinvestitionen durchgeführt werden oder mehr Geld in Forschung und Entwicklung gesteckt oder die Produktionsstruktur verändert werden soll usw.

Planung ist aus folgenden Gründen für einen Unternehmer unverzichtbar:

- Planung dient dazu, das Risiko von Fehlentscheidungen zu mindern und die Erfolgswahrscheinlichkeit, das Gewinnziel zu erreichen, zu erhöhen.
- Planung dient dazu, Risiken und Erfolgchancen aufzudecken und kalkulierbar zu machen.
- Planung dient dazu, Voraussetzungen für künftiges Handeln zu schaffen.
- Maßnahmen, Mittel und Wege zur zukünftigen Gewinnverwirklichung sollen festgelegt werden.

- Planung dient dazu, eine rasche Anpassung an veränderte Bedingungen zu sichern. Dies ist häufig nur möglich, wenn durch die Planung das Ziel und die Maßnahmen bestimmt wurden. Nur dann kann ein Vergleich von Soll-Vorstellungen und Ist-Zustand zu unternehmerischen Handlungskonsequenzen führen.

Der unternehmerische Planungsprozess vollzieht sich in mehreren logisch aufeinander aufbauenden Stufen. Im Folgenden ist das 6-Stufen-Schema der Systemgestaltung aus dem REFA-Standardprogramm wiedergegeben, das auch dem Betriebsverfassungsgesetz-Kommentar von FESTL (Rn. 56 zu § 80 BetrVG) zugrunde liegt (vgl. Übersicht 30).



Übersicht 30:  
Der Planungsprozess (6-Stufen-Schema des REFA-Standardprogramms)

In der Praxis werden diese Stufen nicht nur einmal durchlaufen, sondern es finden Rücksprünge statt, so dass einzelne Planungsstufen auch mehrmals durchlaufen werden. Dabei konkretisieren sich zugleich auch zunehmend die Alternativen.

Am Ende des Planungsprozesses steht die Entscheidung darüber, welche wirtschaftlichen Maßnahmen wann durchgeführt werden sollen. Da diese Maßnahmen in der Regel (häufig negative) Auswirkungen auf die Beschäftigten haben, ergibt sich für die Interessenvertretung folgende Situation: Der Unternehmer ist in seinen wirtschaftlichen Entscheidungen autonom, d.h., die Interessenvertretung hat keine (erzwingbaren) Mitbestimmungsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten. Bei den Auswirkungen wirtschaftlicher Entscheidungen im personellen und sozialen Bereich hingegen verfügt die Interessenvertretung über eine ganze Reihe erzwingbarer Mitbestimmungsrechte. Wenn die Interessenvertretung z. B. frühzeitig weiß, welche Gefahren den Beschäftigten bei der Durchführung der geplanten wirtschaftlichen Maßnahmen drohen, ist sie besser in der Lage, ihre Mitbestimmungsrechte im personellen und sozialen Bereich wirksam wahrzunehmen. Im günstigsten Fall kann dies sogar dazu führen, dass der Unternehmer in Kenntnis der Art und Weise, wie die Interessenvertretung ihre Mitbestimmungsrechte im personellen und sozialen Bereich wahrnehmen wird, seine Planung im Sinne einer besseren Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen ändert.

Eine realistische Chance der Einflussnahme der Interessenvertretung auf die Unternehmensplanung im Interesse der Beschäftigten besteht im Wesentlichen unter folgenden Voraussetzungen:

- Die Interessenvertretung muss glaubwürdig Widerstand gegen die Durchführung von geplanten Maßnahmen, die zu einer Gefährdung von Arbeitnehmerinteressen führen, ankündigen (z.B. Entfaltung von Gegenmacht durch betriebliche Öffentlichkeitsarbeit, Dienst nach Vorschrift usw.; Ausschöpfung aller zur Verfügung stehenden Mitbestimmungsrechte im personellen und sozialen Bereich).
- Es muss für den Unternehmer zumindest eine Alternative zur geplanten Maßnahme geben, die zwar vermutlich weniger profitabel, dafür aber für die Beschäftigten eher akzeptabel ist.

Für die Interessenvertretung ist es wichtig zu wissen, dass der Unternehmer im Rahmen des Planungsprozesses in aller Regel aus mehreren Alternativen diejenige auswählt, die für ihn am rentabelsten ist. Auswahlkriterium ist für den Unternehmer die einzelwirtschaftliche (betriebswirtschaftliche) Rentabilität, die wesentlich von der Kostenseite beeinflusst wird. Häufig erwiesen sich deshalb solche Alternativen am rentabelsten, die mit wenig Personal auskommen und damit nur geringe Personalkosten verursachen. Aus gesamtwirtschaftlicher (volkswirtschaftlicher) Sicht und aus der Sicht der Beschäftigten wären hingegen Alternativen vorzuziehen, die sich positiv auf die Beschäftigung auswirken. Der Unternehmer hat jedoch ein Interesse daran, die für ihn rentabelste Alternative als die einzig mögliche darzustellen. Damit muss und kann sich die Interessenvertretung jedoch nicht zufrieden geben. Sie hat ein Recht darauf, dass ihr alle in Erwägung gezogenen Alternativen dargestellt werden (vgl. DKK. § 106 Rn. 44).

Die Chance, dass der Unternehmer die aus seiner Sicht zunächst weniger rentable Alternative wählt, ist umso größer, je geringer die damit verbundene Profiteinbuße (im Vergleich zur rentabelsten Alternative) ist und je höher er die Kosten einschätzt, die ihm entstehen können, wenn er versucht, seine ursprünglich favorisierte Alternative gegen den Widerstand der Belegschaft und des Betriebsrates durchzusetzen. Unter Berücksichtigung dieser Durchsetzungskosten (z.B. Kosten eines Sozialplans, Kosten der Durchführung von außerordentlichen Betriebs- und Abteilungsversammlungen usw.) kann es vorkommen, dass die Verteuerung der ursprünglich rentabelsten Alternative dazu führt, dass sich nunmehr eine Alternative aus etwas geringerer Rentabilität, aber höherer Akzeptanz bei den Beschäftigten auch als die betriebswirtschaftlich günstigste erweist.

Dem WA mit seinen umfassenden Informations- und Beratungsrechten in wirtschaftlichen Angelegenheiten kommt hier besondere Bedeutung zu. Denn der Unternehmer ist verpflichtet, dem WA schon so frühzeitig über seine in Aussicht genommenen Maßnahmen und die

daraus resultierenden Auswirkungen auf alle Beschäftigten zu informieren, dass der WA sein Beratungsrecht auch tatsächlich ausüben kann (vgl. Anhang IV/5). Das setzt voraus, dass das Management zum Zeitpunkt der Information des WA noch keine endgültige Entscheidung über die Unternehmensplanung getroffen hat. Nach FESTL hat die Information im Rahmen der Stufe 4 des REFA-Standardprogramms zu erfolgen - zu einem Zeitpunkt also, zu dem noch mehrere Planungsalternativen zur Verfügung stehen.

Allerdings wäre es ausgesprochen naiv anzunehmen, der Unternehmer würde seiner gesetzlichen Verpflichtung zur unaufgeforderten, rechtzeitigen und umfassenden Information des WA ohne weiteres nachkommen. Die Praxis zeigt, dass der Unternehmer relativ unbehelligt von der Interessenvertretung seine Informationspflichten verletzen kann (vgl. Abschn. 12.1). Es kommt deshalb darauf an, dass die Interessenvertretung den Unternehmer zwingt, seinen gesetzlichen Verpflichtungen nachzukommen und seine Planungen frühzeitig offen zu legen und mit dem WA zu beraten.

Jeder, der dies schon einmal versucht hat, weiß, dass dies ein hartes Stück Arbeit ist. Als Gegenargumente bekommt man dann zu hören:

*»Sie wissen doch, wir haben eine auftragsorientierte Fertigung, da kann man gar nicht planen.«*

*»In unserer Branche ist die wirtschaftliche Entwicklung so unübersichtlich und unsicher, da kann man doch gar nicht planen.«*

*»Planung? - Das ist doch nur etwas für Großunternehmen mit entsprechenden Expertenstäben!«*

*»So, wie Sie sich das vorstellen, geht das bei uns nicht. Geplant wird bei uns ganz anders!«*

Mit solchen oder ähnlichen Antworten müssen vor allem WA-Mitglieder kleinerer und mittlerer Unternehmen rechnen, wenn sie den Unternehmer nach der Unternehmensplanung für die nächsten Jahre fragen. Man muss sich jedoch damit nicht abfinden: Handelt es sich doch durchweg um Schutzbehauptungen des Unternehmers, damit er seine Planungen gegenüber dem WA nicht offen legen muss. Denn natürlich wird auch bei auftragsorientierter Fertigung geplant. Wie sonst könnte der Unternehmer z.B. eine neue Maschine mit einer ganz bestimmten Kapazität bestellen, wo er doch angeblich gar nicht weiß, ob er sie auch auslasten kann? Diese Behauptung ist meist schon vom Tisch, wenn die Interessenvertretung darlegen kann, dass in der Vergangenheit noch in jedem Monat ein bestimmtes Niveau des Auftragsbestandes erreicht wurde, und sie den Unternehmer auffordert, doch einmal plausibel die Gründe darzulegen, die zu einer völlig anderen Beurteilung der zukünftigen Auftragslage zwingen. Je unübersichtlicher und unsicherer die wirtschaftliche Entwicklung einer Branche ist, desto unverzichtbarer ist Planung. Ohne Planung wäre eine rasche Anpassung an veränderte Bedingungen gar nicht möglich! Planung ist nicht nur etwas für Großunternehmen. Im Unterschied zu kleinen Unternehmen planen Großunternehmen in der Regel anders, nämlich formalisierter, umfassender und langfristiger. Das könnte auch mit der Behauptung, »geplant wird bei uns ganz anders«, gemeint sein. In einem solchen Fall sollte die Interessenvertretung ganz einfach höflich, aber bestimmt darauf bestehen, dass ihr das Planungssystem des Unternehmens erläutert wird (vgl. hierzu die Fragen in Übersicht 60). Dabei wird sich sehr schnell herausstellen, dass die praktizierte Planung so viel »anders« gar nicht ist.

## ■ 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  
 Aufwands- und Ertragskonsolidierung  
 Außerordentliche Aufwendungen  
 Außerordentliche Erträge  
 Außerordentliches Ergebnis

### B

Beherrschungsvertrag  
 Beilegungsverhandlungen  
 Bestätigungsvermerk  
 - Bedeutung  
 - Inhalt  
 Betriebliche Aufwendungen  
 Betriebs- und Geschäftsgeheimnis  
 Betriebsergebnis (EBIT)  
 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 gegen über dem WA  
 - Offenlegung von Unterlagen  
 - Prüfungsumfang  
 - Unternehmensanalys  
 - Verschwiegenheitspflicht  
 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  
 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
  - s. Gewinn- und Verlustrechnung
- GuV-Rechnung
  - s. Gewinn- und Verlustrechnung

## I

- IAS/IFRS
- IAS/IFRS
- Information
  - Arbeitsbedingungen
  - Arbeitszeit
  - Beschäftigung
  - Einkommen
  - Qualifikation
  - rechtzeitige
  - 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
  - Informationsüberflutung
  - Informationszurückhaltung
  - mangelhafte Darstellung der Information
  - Strategie der Begrenzung des Einflusses
  - Strategie der Zurückdrängung
  - Verhinderung der Informationsweitergabe
- Informationspolitik des Arbeitgebers
  - Informationsbegrenzung
- 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
- Informationsweitergabe

## 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
- Kennzifferninformationen
  - 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
- Zwischenergebniseliminierung
- 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
- »Manöverkritik«
- Auswertung der Informationen
- Erstellung eines schriftlichen Fragenkatalogs
- Funktionen
- 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
- Prüfbericht
- Einsichtnahme
- 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

#### 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

#### 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 (G)BR
- Erläuterung des Jahresabschlusses
- Errichtung
- Errichtungspflicht
- Gemeinschaftsbetrieb
- im Konzern durch freiwillige Betriebsvereinbarung
- in Tendenzunternehmen
- Konzern-WA
- Luftfahrt
- Muster einer Geschäftsordnung
- Seeschiffahrt
- Sitzungsprotokoll
- Termin- und Arbeitsplanung
- Unternehmen m. Hauptsitz i. Ausland
- Vor- und Nachbereitung
- Voraussetzungen zur Errichtung
- Zusammensetzung
- 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
- »Rollenverteilung« unter den WA-Mitgliedern
- Abstimmung des Vierteljahresberichts mit dem Unternehmer
- Einladung
- inhaltliche Gestaltung
- Planungssitzung
- Protokollführung
- Sitzungsleitung
- Sitzungstermine
- Tagesordnung
- Termin- und Arbeitsplanung
- Terminplanung
- Vor- und Nachbereitungssitzungen
- Wirtschaftsausschussprecher
- Aufgaben
- Wirtschaftsprüferbericht
- Erläuterung des
- Prüfbericht
- s. Prüfbericht
- Wirtschaftsprüfungbericht
- Working capital

## **Z**

- Zielgruppen der Informationspolitik
- Zielsetzung
- Zusammensetzung
- Wirtschaftsausschuss
- Zwischenergebniseliminierung

---

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  
[www.forba.de/veroeffentlichungen/handbuch-einigungsstelle.pdf](http://www.forba.de/veroeffentlichungen/handbuch-einigungsstelle.pdf)