



# Unternehmenskrisen - Anforderungen an die Betriebsratsarbeit

Tauberbischofsheim, 28. Sept 2010  
Referent: Stefan Zilling



## Inhalt

- Wirtschaftliche Rahmendaten
- Krisenarten
- Handlungsfelder für die Betriebsratsarbeit
- Fazit

Diese Darstellungen sind ausschließlich als Diskussionsgrundlage konzipiert und ohne die mündlichen Erläuterungen der Präsentation unvollständig. Sie sollten daher nur im Zusammenhang mit dem Vortrag gesehen werden.



# EWR Consulting GmbH

---

- EWR Consulting GmbH hat sich seit ihrer Gründung 1992 auf die betriebswirtschaftliche Beratung und Begleitung von Arbeitnehmervertretungen und ihren Gewerkschaften spezialisiert.
- Unser wichtigstes Ziel ist die Sicherung von sozial nachhaltiger Beschäftigung. Diesem Ziel dient unsere Beratung, Forschung und Schulung.
- Wir gehen davon aus, dass die Beteiligung von Arbeitnehmern an wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen Arbeitsplätze sichern und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern kann.



- Wir verstehen unsere Arbeit als Beitrag zur Qualifizierung der Beteiligungsprozesse.
- Aufgrund unserer Kompetenz schaffen wir mehr Sicherheit und Transparenz in Veränderungs- und Verhandlungsprozessen.
- Wir arbeiten mit befreundeten Organisationen, Kooperationspartnern, JuristInnen und anderen Sachverständigen zusammen.



# Schwerpunkte unserer Tätigkeiten

---

## Beratung & Analyse

- Bilanzanalysen (HGB, IFRS, US-GAAP)
- Stellungnahmen zur wirtschaftlichen und finanziellen Lage von Unternehmen
- Früherkennung von Beschäftigungsrisiken
- Beratung und Verhandlungsbegleitung, z.B. bei
  - Restrukturierungen und Tarifabweichungen
  - Verlagerungen/ Outsourcing
  - Interessenausgleich/ Sozialplan
  - Wirtschaftsausschüssen

## Projekte

- Früherkennung und Bilanzanalyse
- Finanzinvestoren - Handlungsmöglichkeiten
- Branchenanalyse Nutzfahrzeuge

## Seminare

- Wirtschaftsausschuss und Aufsichtsrat
- Moderation nicht betriebswirtschaftlicher Themen



# Wirtschaftliche Rahmendaten Deutschland



# Wirtschaftliche Rahmendaten Deutschland

---

Schnellstes Wachstum der Wirtschaft (BIP) seit der Wiedervereinigung: 2,2% in QII/10, aber das Risiko ist nach wie vor hoch.

## Chancen

- Es gibt Anzeichen, dass die BRD nicht mehr ganz so exportabhängig ist.
  - Mehr als die Hälfte der Nachfrage kommt aus dem Inland.
  - Anzahl der Beschäftigten wieder auf dem Niveau vom Sept 2008 (Lehmann Pleite).
  - 430.000 Jobs sind zwischenzeitlich in der Exportindustrie abgebaut worden und in etwa die selbe Anzahl in Gesundheit, Erziehung und Pflege aufgebaut worden. (Unbekannt die Anzahl der Leiharbeitskräfte).
  
- Niedriges Zinsniveau
  
- Dank Kurzarbeit nur relativ wenig Entlassungen, der Hochlauf kann mitgenommen werden.

## Risiken

- Gefährdet durch das Stocken in USA, Südeuropa und in weiten Teilen Asiens.
  - USA: möglicherweise ein double-dip (zweite Rezession); China: platzt die Immobilienblase? Japan kommt nicht auf die Beine.
  
- Staatsfinanzen und viele (systemische) Banken sind noch nicht saniert!
  
- Lähmende Politik
  
- Geringes Selbstbewusstsein der Deutschen (psychologische Faktor).

Quelle: Die Zeit Nr. 25

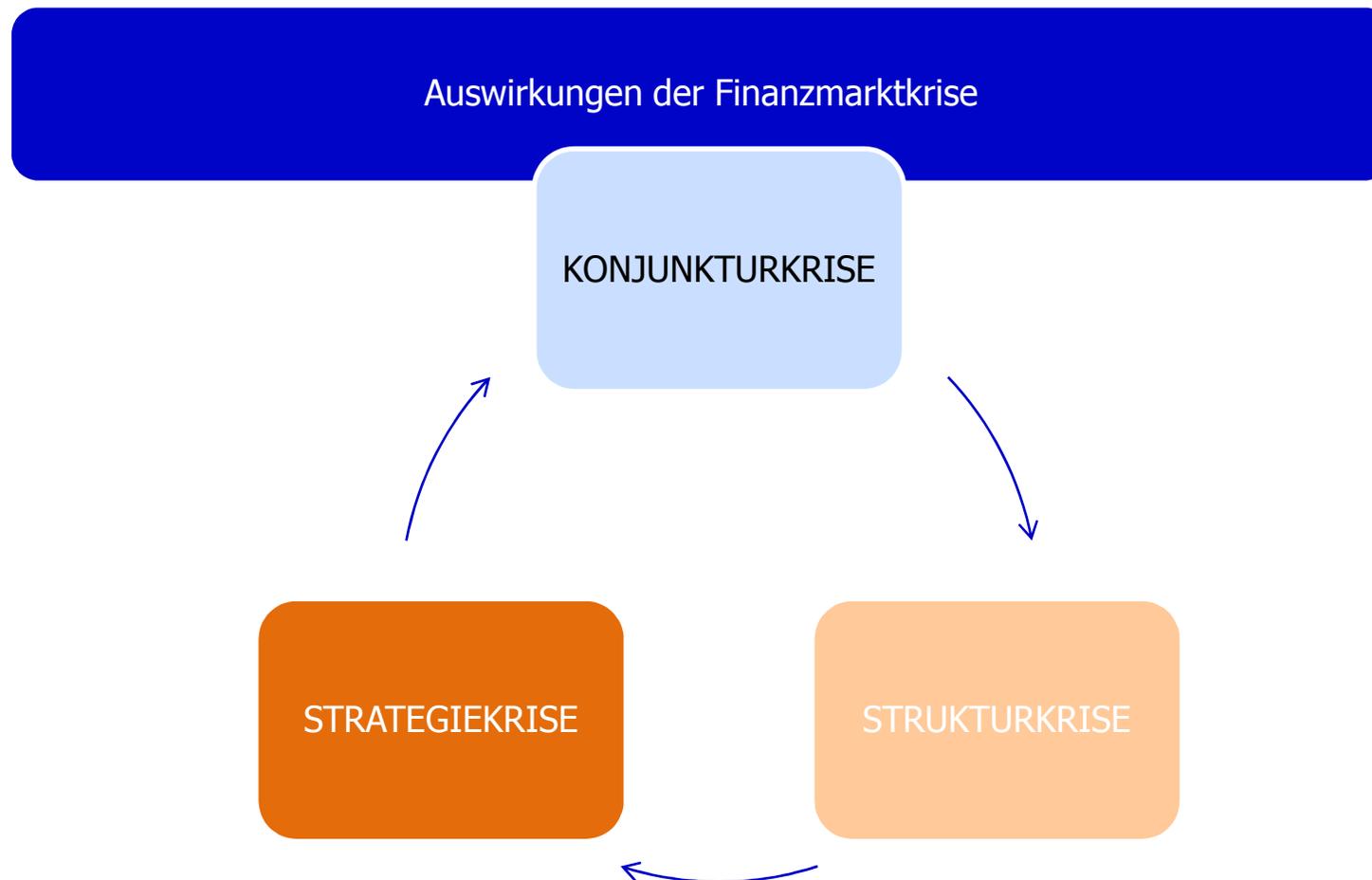


# Krisen



# Krisenarten

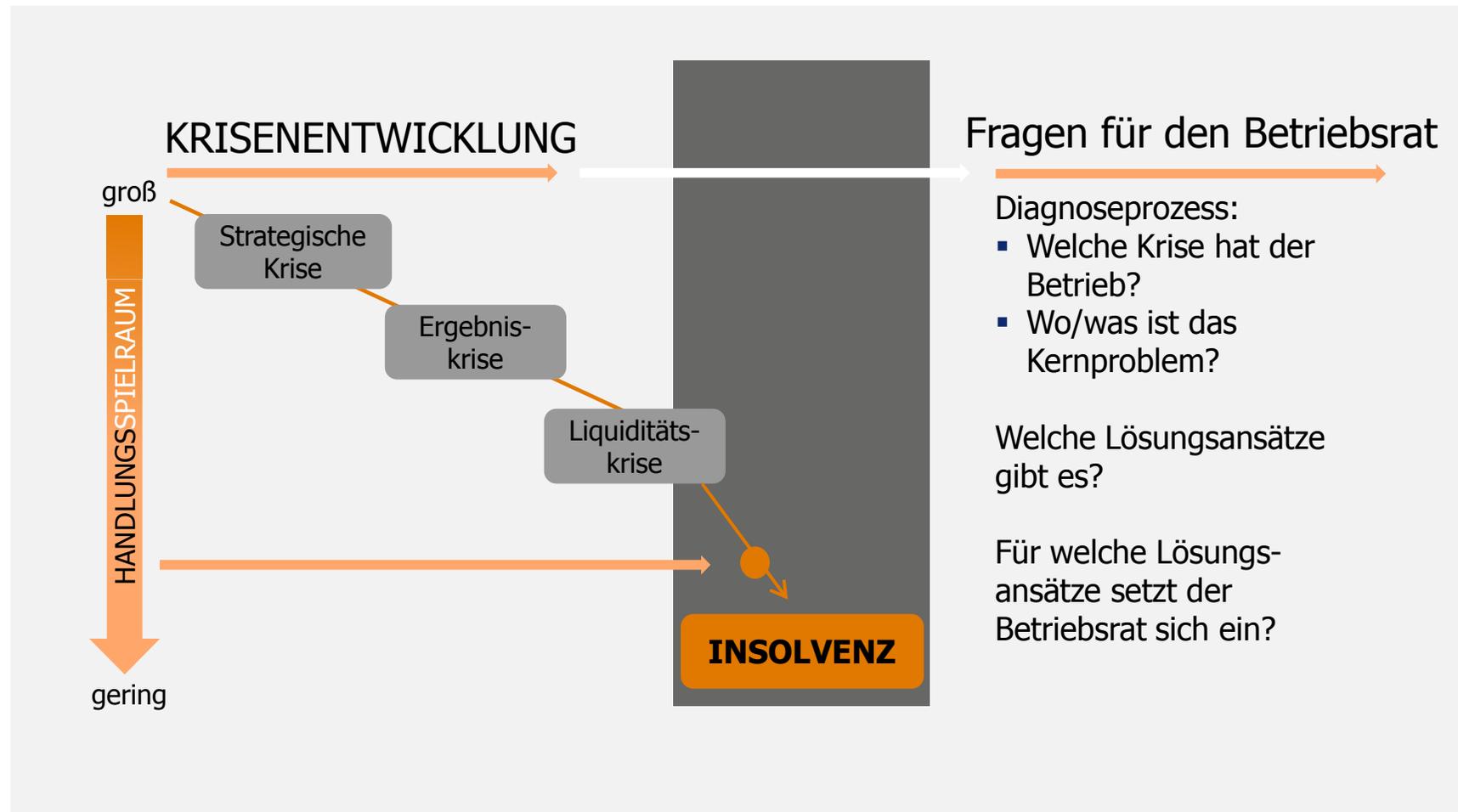
Durch die Finanzmarktkrise hat sich die „normale Konjunkturkrise“ potenziert.  
Krisen wie z.B. die Strategie- oder Strukturkrise wurden dadurch schneller offensichtlich





# Krisenentwicklung

Zur Behebung einer Krise gibt es keine generelle Vorgehensweise.  
Die Gründe der jeweilige Krisensituation müssen genau analysiert werden.



# Handlungsfelder für Betriebsratsarbeit in und außerhalb der Krise



Sichern der Beschäftigung in Krisenzeiten durch Ausnutzen der gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Werkzeuge.

Durch Früherkennung und Innovation „zukünftige Krisen“ verhindern.

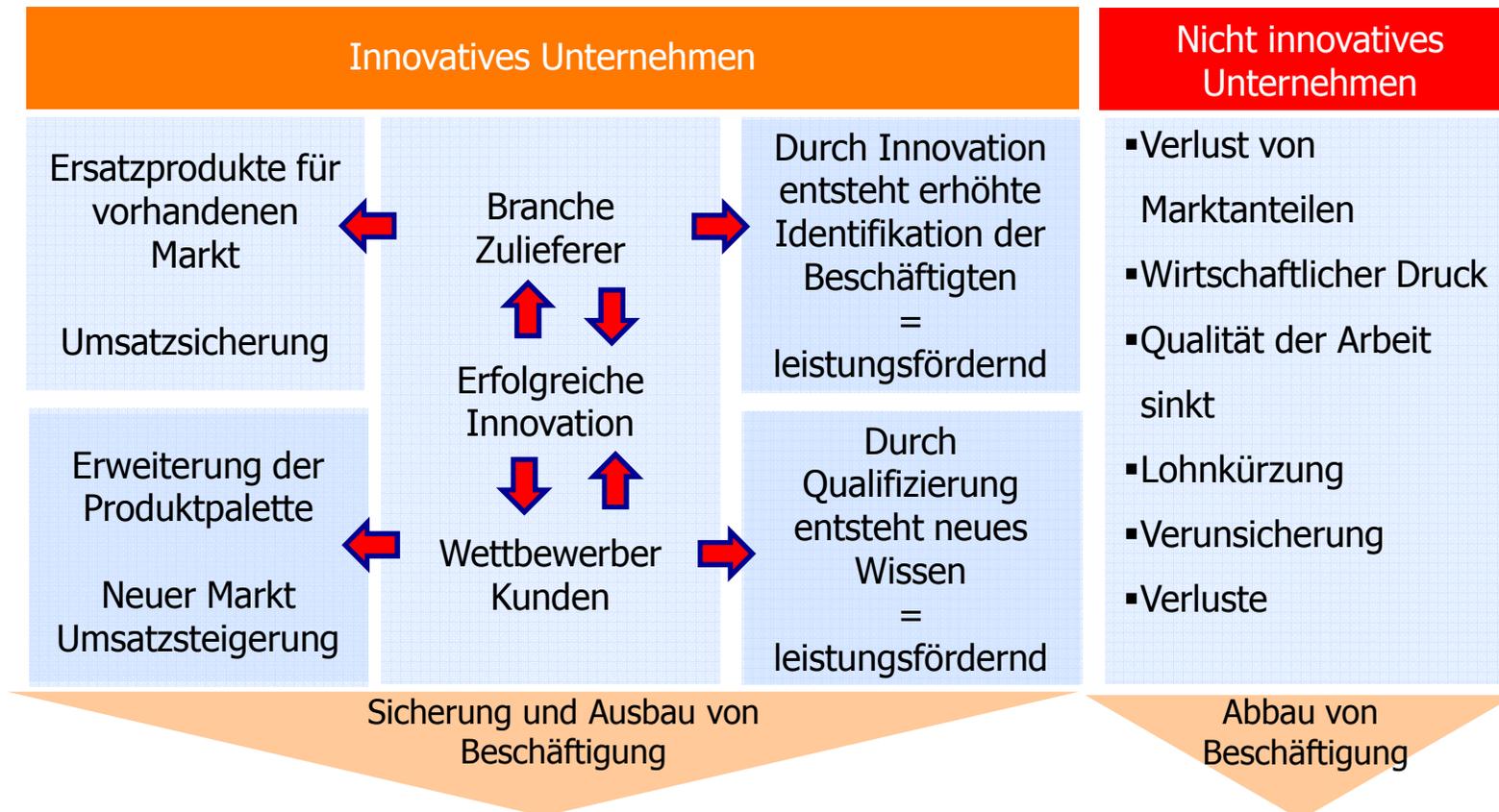
Krise	Kurzfristig Früherkennung	Mittel- und langfristig Innovation
<ul style="list-style-type: none"><li>• Beschäftigung sichern durch:<ul style="list-style-type: none"><li>• Entwickeln von Arbeitszeitmodellen</li><li>• Initiieren von Kurzarbeit</li><li>• Organisieren von KUG</li><li>• Qualifizierung</li><li>• Standortsicherungen</li><li>• Alternativen aufzeigen, z.B. bei Verlagerungen</li><li>• Neustart aus Ausgründung bzw. aus der Insolvenz</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unternehmensentwicklung verfolgen:<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktuelle wirtschaftliche Daten im Blick haben:<ul style="list-style-type: none"><li>• Umsätze</li><li>• Vermögensentwicklung (EK)</li><li>• Liquidität</li><li>• Investitionsverhalten</li><li>• Planungsannahmen</li></ul></li><li>• Strategie einfordern:<ul style="list-style-type: none"><li>• Wo steht das Unternehmen in 3 - 5 Jahren?</li><li>• Was bietet das Unternehmen den Beschäftigten?</li></ul></li><li>• Chancen und Risiken zur Sprache bringen</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovationen im Betrieb fordern und aktiv vorantreiben durch:<ul style="list-style-type: none"><li>• Neue bzw. verbesserte Produkte und Dienstleistungen</li><li>• Verbesserung der Leistungserstellung</li><li>• Verbesserungen der Prozesse</li><li>• Neue Formen des Miteinanders</li></ul></li></ul>

# Früherkennung und Innovation trotz Krise nicht außer Acht lassen



- **Früherkennung**
  - Wo steht das Unternehmen in 3-5 Jahren
  - Was bietet es den Beschäftigten? Einfluss im Unternehmen auf Kapital und Gewinnverwendung

- **Innovation**





## Anforderungen an die Arbeit des Betriebsrats bzw. des Wirtschaftsausschusses

# Themen, die derzeit vorrangig besprochen werden sollten (1/2)

---



## Fragen zu den Geschäfts- und Rahmenbedingungen und Personal

- **Finanzkrise**
  - Sind wir von ihr betroffen? Wenn ja, wie stark?
  - Sind nur einzelne Unternehmensbereiche betroffen?
- **Rahmenbedingungen**
  - Wie stark sind die Umsatzeinbußen? (Menge, Preis, Währung)
  - Auswirkungen auf den Auftragseingang
  - Kosten der Fremdfinanzierung
  - Rohstoffpreise und Wechselkursschwankungen
- **Branchenbedingungen**
  - Wettbewerbsverzerrungen
  - Gesetzliche Änderungen
  - Insolvenzen von Kunden, Lieferanten, Wettbewerb
- **Personal**
  - Sind Personalanpassungen geplant?
  - Übernahme Azubis
  - Leiharbeitskräfte
- **Eigenkapital/ Rückstellungen**
  - Wie hat sich das EK entwickelt? Musste nachgeschossen werden?
  - Stehen Abschreibungen auf Firmenwerte an?
  - Wie sieht es mit den Pensionen aus?
  - In welcher Form ist die Altersteilzeit abgesichert?

# Themen, die derzeit vorrangig besprochen werden sollten (2/2)

---



## Fragen zur finanziellen Situation des Unternehmens

- **Liquidität**
  - Ist die Liquidität gesichert?
  - Welche neuen Finanzierungen kommen auf uns zu?
  - Wurden sogenannte Covenants (Kreditvergabebedingungen) gerissen?
  - Wie sieht es mit der Kapitalausstattung aus? Muss diese erhöht werden?
  - Wie setzt sich der Cash Flow zusammen?
- **Aktuelle Auslastung**
  - Auftragseingänge und Auftragsbestand (Reichweite)
  - Umsätze
- **Vorjahresprognose**
  - Wurde die Vorjahresprognose eingehalten?
  - Gab es besondere Effekte im Ergebnis?
  - Welche Sondereffekte gab es bei den Gemeinkosten?
- **Investitionen**
  - Welche Maßnahmen wurden verschoben? (Investitionen im weitesten Sinn)



## Fazit

---

Die Krise ist noch lange nicht vorbei – der Betriebsrat muss jetzt dran bleiben und seine Forderungen in den Gremien stellen.

- Gesamtwirtschaftlich befinden wir uns derzeit in Deutschland in einer Erholungsphase.
- Nach wie vor belasten uns aber die hohen Staatsverschuldungen und viele sanierungsbedürftige Banken sowie die Kosten der Finanzmarktkrise.
- Dieser wirtschaftliche Kollaps hat auch kleine Schwachstellen in den Unternehmen erbarmungslos aufgedeckt.
- Diese gilt es zu analysieren und zu beheben.
- Danach muss sich die Arbeit der Wirtschaftsausschüsse auf die Früherkennung und Innovation konzentrieren, um zukünftige Schieflagen möglichst zu vermeiden.
- Der Betriebsrat/Wirtschaftsausschuss soll zwar nicht das Unternehmen führen, aber er kann durch gezielte Fragen Schwachstellen offen legen und Abhilfe verlangen.
- Voraussetzung dafür ist natürlich ein Überblick über die wirtschaftlichen Zusammenhänge und ein Gespür für Fehlentwicklungen.





Danke!

Noch Fragen?



# Wirtschaftspolitische Initiative

Beschäftigungssicherung durch betriebswirtschaftliche Qualifizierung für  
Wirtschaftsausschüsse, Betriebs- und Aufsichtsräte

<b>„Wirtschaftsakademie“</b>
1. Organisatorische Rahmen des Wirtschaftsausschuss, Externes und internes Rechnungswesen
2. Rechtliche Grundlagen Strategische Unternehmensplanung
3. Weitere betriebswirtschaftliche Themen abgestimmt mit dem Teilnehmerkreis am Ende des 2. Moduls

- Terminvorschläge:
  - 1. Modul: 15. bis 17. Februar 2011
  - 2. Modul: 22. bis 23. März 2011
  - 3. Modul: 12. bis 13. April 2011
  - ...
- Ort wäre noch festzulegen.
  
- Falls Interesse bei der Verwaltungsstelle melden.



# Quellen

---

- Price Waterhouse Coopers: Lageberichterstattung vor dem Hintergrund der Finanzkrise (Januar 2009)
- Grundsätze ordnungsgemäßer Planung; Bundesverband deutscher Unternehmensberater
- Hjort, Erhardt: Leitfaden für den Wirtschaftsausschuss, Bund-Verlag
- Die Zeit Nr. 36 (2. Sept 2010)

# Wirtschaftsausschuss: Themen, die regelmäßig zu besprechen sind



- Vermögenslage 2009 (wie reich ist das Unternehmen?)
  - Finanzierungsstruktur, Eigenkapital und verzinsliches Fremdkapital
- Ertragslage 2009 (wie rentabel ist das Unternehmen?)
  - Wirkung auf die Bilanz
  - Analyse
- Externe Analyse
  - Wettbewerber, Kunden, Preise, Beschaffungsmärkte, Personal
  - Rahmenbedingungen (Gesetze, Technologie, Demographie, Konjunktur ... )
  - Chancen/Risiken- Betrachtung (SWOT-Analyse)
- Interne Analyse
  - Kernkompetenzen
  - Stärken/Schwächen (SWOT-Analyse)
- Strategische Planung
  - Abgeleitet aus den externen und internen Analysen
  - Visionen/Leitbilder
  - Qualitative und quantitative Ziele (Umsatz, Marktanteile, Deckungsbeiträge, Überleben, etc.)
- Planung 2010ff
  - Prämissen (aus der externen und internen Analyse abgeleitet)
  - Ergebnisplanung (G&V, Deckungsbeitrag)
  - Bilanzplanung (Vermögen und Schulden)
  - Liquiditätsplanung – Cash Flow
  - Detailpläne (Absatz, Umsatz, Bestände, Material, Kapazitäten, Personal, Investitionen, Produktentwicklungen, Kosten/Kalkulation, SbE, SbA)
  - Maßnahmen, u.a. Optimierungen, Ablauf, Ausschussverringerung, Personalaufbau, Werkskonsolidierungen, etc.
- Worst Case Planung 
  - Wie sieht es jetzt mit der Liquidität aus?
- Aktuelle Vorschau
  - Monatlich: Auftragseingang und Auftragsbestand, Umsatz
  - G&V
  - Finanzlage
  - Akquisitionsvolumen
  - Neuentwicklungen
  - ...



# Beispiel: Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung

Aktiva		Bilanz		Passiva	
Sachanlagevermögen	1.000	Gezeichnetes Kapital	300		
Immaterielles Vermögen	100	Rücklagen	700		
Finanzanlagen	200	Jahresüberschuss	100		
Vorräte		Rückstellungen Pensionen	200		
- Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe	200	Sonstige Rückstellungen	300		
- Halb-, Fertigfabrikate	700	Bankverbindlichkeiten	1.000		
Forderungen L + L	400	Verbindlichkeiten L + L	200		
Sonstiges Vermögen	150	Sonstige Verbindlichkeiten	50		
Liquide Mittel	100				
<b>Bilanzsumme</b>	<b>2.850</b>	<b>Bilanzsumme</b>	<b>2.850</b>		

## Gewinn- und Verlustrechnung

Umsatz	5.000	111%
Bestandveränderung	-500	-11%
<b>= Leistung</b>	<b>4.500</b>	<b>100%</b>
+ Sonstige betriebliche Erträge	150	3%
- Material, Bezogene Leistungen	-2.300	-51%
<b>= Wertschöpfung</b>	<b>2.350</b>	<b>52%</b>
- Personalkosten	-1.400	-31%
- Abschreibungen	-150	-3%
- Sonstige betriebl. Aufwendungen	-600	-13%
<b>= Betriebsergebnis</b>	<b>200</b>	<b>4%</b>
+ Zinsertrag	10	0%
- Zinsaufwand	-70	-2%
sonstiges Finanzergebnis	10	0%
<b>= Finanzergebnis</b>	<b>-50</b>	<b>-1%</b>
<b>= Ergebnis vor Steuern</b>	<b>150</b>	<b>3%</b>
- Steuern	-45	-1%
<b>= Jahresüberschuss</b>	<b>105</b>	<b>2%</b>



## Beispiel: Liquiditätsrechnung

	Start	Jan	Feb	Mar	Apr	...	Dez	Summe
<b>Einnahmen aus ...</b>		<b>100</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>10</b>			
Umsatz		70	20		10			
Sonstigen betriebl. Ertrag		30						
Zinserträge								
Unternehmensbeteiligungen								
Steuererstattungen								
Kreditaufnahme								
...								
<b>Ausgaben für ...</b>		<b>-80</b>	<b>-40</b>	<b>-110</b>	<b>-160</b>			
Material		-50	-10	0	-5			
Personal		-15	-15	-15	-20			
Sonstige betriebl. Aufwendungen		-15	-15	-20	-15			
Zinsen				-25				
Steuern					-20			
Darlehensstilgungen				-50				
Investitionen					-100			
Ausschüttungen								
...								
<b>Saldo</b>		<b>20</b>	<b>-20</b>	<b>-110</b>	<b>-150</b>			
Kontostand bei der Bank	100	120	100	0	0			
Freie Kreditlinie	150	150	150	140	-10			
<b>Summe liquide Mittel</b>	<b>250</b>	<b>270</b>	<b>250</b>	<b>140</b>	<b>-10</b>			