

Beck Professionell

Fit für den Betriebsrat

Gut vorbereitet in die neue Amtszeit

von
Andreas Nareusch

1. Auflage

Fit für den Betriebsrat – Nareusch

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Betriebsverfassung und Mitbestimmung



Verlag C.H. Beck München 2013

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 406 65535 7

Branche abhängig. Eine zu hohe Anlagenintensität kann negativ sein, da das Anlagevermögen bei Zahlungsschwierigkeiten nur schwer veräußerbar ist, um einen kurzfristigen Zahlungseingpass zu überbrücken. Aber auch eine zu geringe Anlagenintensität kann negativ sein, nämlich dann, wenn das Anlagevermögen veraltet und der Wert demzufolge nur noch gering ist.

$$\text{Anlagenintensität} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100$$

Die **Eigenkapitalquote** gibt an, wie hoch der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital ist. Sie wird zur Beurteilung der Kapitalkraft eines Unternehmens benötigt. Eine hohe Eigenkapitalquote signalisiert, dass ein Unternehmen aus eigener Kraft negative Einflüsse und Entwicklungen korrigieren oder auffangen kann. 30% gelten als optimale Eigenkapitalquote gelten 30 %. Eine Ausnahme bilden hier Finanzdienstleister.

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Fremdkapital}} \times 100$$

Die **Fremdkapitalquote** gibt an, wie hoch der Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital ist. Sie drückt den Verschuldensgrad eines Unternehmens aus.

$$\text{Fremdkapitalquote} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Rücklagen sind Bestandteile des Eigenkapitals, die sich in Kapitalrücklagen und Gewinnrücklagen untergliedern lassen. Sie dienen der Deckung eines zukünftigen Kapitalbedarfs. Grundsätzlich gibt es gesetzliche, satzungsmäßige und freie Rücklagen. Die im Jahresabschluss ausgewiesenen Rücklagen sind „offene Rücklagen“. „Stille Reserven“ entstehen durch eine zu hohe Bewertung von Passiva oder einer zu niedrigen Bewertung von Aktiva. Beispiels für Rücklagen sind Organisationsfonds, Verlustrücklagen oder eine Investitionsrücklage.

Rückstellungen sind Passivposten der Bilanz. Sie dienen der Erfüllung von Verbindlichkeiten, die dem Grunde nach feststehen, deren Höhe und/oder Zeitpunkt der Fälligkeit aber noch ungewiss ist. Beispiele für Rückstellungen sind Pensionsrückstellungen oder Steuerrückstellungen.



Der Betriebsrat bzw. Wirtschaftsausschuss sollte die Einhaltung einiger grundlegender Bilanzregeln prüfen bzw. prüfen lassen. Die **goldene Bilanzregel** besagt, dass langfristiges Vermögen mindestens mit langfristigem Kapital und kurzfristiges Vermögen höchstens mit kurzfristigem Kapital zu finanzieren ist, um das Unternehmen vor Überschuldung zu schützen.

Die **goldene Finanzierungsregel** sagt aus, das Anlagevermögen durch Eigenkapital, eigenkapitalähnliches Kapital und langfristiges Fremdkapital zu finanzieren, das Umlaufvermögen dagegen durch kurzfristiges Fremdkapital (Betriebsmittelkredite der Hausbank und Lieferantenverbindlichkeiten).

3. Die Kosten- und Leistungsrechnung

Zu den **Aufgaben und Funktionen** der Kostenrechnung gehören:

- Überwachung der Wirtschaftlichkeit als wichtigste Aufgabe (Hat es sich rentiert?);
- Ermittlung der Selbstkosten und Leistungen einer Abrechnungsperiode (kurzfristige betrieblichen Erfolgsermittlung);
- Kosten (eingesetzte Produktionsfaktoren) werden den Leistungen (produzierte Güter) gegenübergestellt;
- erfasst den Werteverbrauch und den Wertezuwachs einer Periode und ermittelt das Betriebsergebnis;
- Ermittlung der Selbstkosten einer Erzeugniseinheit (Grundlage für die Kalkulation, um Angebote zu erstellen, die kostendeckend sind);
- Bewertung der unfertigen und fertigen Erzeugnisse in der Jahresbilanz (handels- und steuerrechtlich = Herstellungskosten, aber die genauen Herstellungskosten sind nur mit der Kostenrechnung zu ermitteln);
- Grundlage zur Berechnung betrieblicher Kennziffern, wie z.B. Vermögensaufbau, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität. Dadurch lassen sich im Betriebsvergleich Rückschlüsse auf die eigene Effektivität ziehen;
- Ermittlung der Deckungsbeiträge auf Basis der Teilkostenrechnung (Ausreichender Beitrag zur Deckung der Fixkosten und zum Gewinn?);
- Grundlage für Planungen und Entscheidungen im Unternehmen.

Die Kosten- und Leistungsrechnung bildet die Grundlage der internen Erfolgsrechnung eines Betriebes.

Die Kostenrechnung gliedert sich in drei Bereiche:

- Kostenartenrechnung,
- Kostenträgerrechnung (auch als Leistungsrechnung bezeichnet),
- Kostenstellenrechnung.

Die **Kostenartenrechnung** erfasst und gliedert alle im Laufe einer Periode angefallenen Kostenarten. Die Fragestellung lautet: Welche Kosten sind entstanden? Die Kostenartenrechnung ist also keine besondere Art von Rechnung, sondern lediglich eine geordnete Darstellung der Kosten. Die Kostenerfassung geschieht durch die Kontierung der Belege in den vorgelagerten Rechnungswesen-Systemen (Kreditoren-, Lohn-, Materialbuchhaltung usw.). Im Fokus der Kostenartenrechnung steht also die Frage, welche Kosten anfallen.

Die **Kostenstellenrechnung** dient der Steuerung und Kontrolle der Kostenstellenkosten (Kostenstellenbudgets) sowie als Basis zur Berechnung von Kostensätzen, Zuschlags- und Verrechnungssätzen für die Kalkulation. Sie beantwortet die Frage, wo die Kosten entstanden sind oder entstehen sollen. Kostenstellen sind Orte, wo die Kosten entstehen und werden nach den zu verrichtenden Arbeiten gebildet. Erstes Gliederungskriterium dafür ist der Organisationsplan eines Unternehmens (z.B. Sachgebiete, Abteilungen, Profit Center, Projektteams). Für jeden Verantwortlichkeitsbereich wird mindestens eine Kostenstelle gebildet. Dann ist zu fragen, ob die Leistung der Stelle mit einer Bezugsgrößeneinheit eindeutig gemessen werden und ob diese Bezugsgröße zudem die Kostenverursachung in der Stelle richtig darstellen kann. Wenn nicht, ist eine Aufteilung in mehrere Kostenstellen nötig, oder es besteht kein verursachungsgerechter Zusammenhang zwischen Kosten und Leistungen einer Kostenstelle.

Unter einem **Kostenträger** versteht man, abhängig vom Auswertungszweck, ein einzelnes Stück, einen Auftrag, eine Charge, ein Produkt oder eine Produktgruppe. In Finanzdienstleistungsunternehmen sind beispielsweise ein Projekt, ein Versicherungsprodukt oder ein Profit-Center ein Kostenträger sein. Mit der Kostenträgerrechnung soll gezeigt werden, wofür (für welche Produkte und Leistungen) die Kosten entstehen. Man will erkennen können, wie hoch die Kosten sind, die ein Produkt als Produktkosten verursacht bzw. als zugeschlüsselte Struktur- oder Gemeinkosten zu tragen hat.

beck-shop.de

Die Kostenträgerrechnung ist ein Sammelbegriff für:

- Kalkulation (Einzelstück- oder Auftragsbetrachtung),
- Stückkalkulation, Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation eines Auftrags,
- Kostenträgerzeitrechnung (Nachweis der Kosten aller in einer Periode hergestellten Produkte),
- Plankostenträgerrechnung, Istrechnung, Soll-Ist-Vergleich, Bewertung der Bestandsänderungen.

4. Planungs- und Analysemethoden zur Lösung betrieblicher und wirtschaftlicher Fragestellungen

Für die Lösung betrieblicher und wirtschaftlicher Fragestellungen empfehlen sich folgende Planungs- und Analysemethoden:

- Nutzwertanalyse,
- Kostenanalyse,
- Wertanalyse,
- Ursachenanalyse,
- Fehlermöglichkeit- und Einflussanalyse.

Die **Nutzwertanalyse** erfolgt in vier Schritten:

1. Ermittlung der Zielkriterien

Diese können je nach Projektauftrag verschieden sein, z.B. Kostenreduktion, Qualitätserhöhung oder Prozessoptimierung.

2. Gewichtung der Zielkriterien

Hierbei werden bestimmten Zielkriterien (wie z.B. Kosten) Gewichtungen – je nach Zielsetzung und Priorität – zugeteilt, um eine Vergleichbarkeit von Lösungsalternativen zu erreichen, z.B.:

- Qualität 50 % → Gewichtung 2
- Kosten 20 % → Gewichtung 1
- Personal 30% → Gewichtung 2

3. Bewertung der Alternativen

Die Bewertung jedes Zielkriterium und seiner Erreichung innerhalb der Lösungsalternative erfolgt mittels eines Punktesystems (z.B. zehn Punkte = trifft voll zu, bis zu ein Punkt = trifft nicht zu) oder im Schulnotensystem 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend) oder auch mittels Rankingliste.

4. Ermittlung des Nutzwertes

Für jede Lösungsalternative muss nun die Punktezahl aus Schritt 3 mit der Gewichtung des Kriteriums in Schritt 2 multipliziert werden, um so den Nutzwert zu ermitteln.

Beispiel anhand des Punktesystems (nach dem Zehn-Punkte-System):

KRITERIUM	ALTERNATIVE A	ALTERNATIVE B
Qualität	8 Punkte \times Gewichtung 2 = 16	2 Punkte \times Gewichtung 2 = 4
Kosten	10 Punkte \times Gewichtung 1 = 10	9 Punkte \times Gewichtung 1 = 9
Personal	5 Punkte \times Gewichtung 2 = 10	10 Punkte \times Gewichtung 2 = 20
Summe Nutzwert	36	33
Rang	1. Platz	2. Platz

Es wird in der Regel die Alternative mit dem höchsten Nutzwert (hier 36 Punkte) zur Realisation ausgewählt.

Bei der **Kostenanalyse**, die auch als Kosten-Nutzen-Analyse bezeichnet wird, werden die gegenwärtigen und zukünftigen Kosten gegenübergestellt und in den Kategorien:

1. sofort messbarer Erfolg bzw. Nutzen \rightarrow direkte Einsparung von Ressourcen wie Personal oder Material;
2. künftiger Erfolg bzw. Nutzen \rightarrow Kosteneinsparungen liegen in der Zukunft, z.B. Prozessoptimierung bringt mehr Produktion;
3. schwer messbarer Erfolg \rightarrow hier sind oft Sekundärvorteile, wie Imageverbesserung oder Steigerung des Betriebsklimas, einzuordnen.

Diese Kategorisierung berücksichtigt neben der reinen Kostenreduktion auch Zusatznutzen (3. Kategorie), die bei unternehmerischen Entscheidungen nicht unwichtig sein dürfen.

beck-shop.de



Die Einleitung von Industrieabwässern in die Kanalisation bringt zwar (kurzfristig) Kostenvorteile, da keine Entsorgungskosten anfallen, führt aber zu Problemen und Spätfolgen in Kategorie 3, da sie dem Unternehmensimage schaden, was auch zukünftig Einfluss auf messbare Kosten (z.B. durch Strafen) haben kann.

Die **Wertanalyse** befasst sich mit den finanziellen Wertgrößen im Unternehmen. Ziel ist es, die Gewinnerzielung infolge der Wertschöpfung zum Ausgangspunkt der Betrachtung zu machen.

Der Input des Produktionsprozesses (wie Material, Arbeitskraft, Kapital etc.) wird entsprechend seiner Marktpreise (z.B. Preis je kg, Lohnkosten, Kapitalmarktzins) erfasst. Der Output als Ergebnis der Produktion wird zum Input ins Verhältnis gesetzt. Differenz von Aufwand und Ertrag steht der Gewinn (vor Steuern).

Bei dieser Analyse ist es möglich, auch einzelne Kostenblöcke zu betrachten und effizienter zu gestalten.



Wenn ein verwendeter Rohstoff im Verhältnis zum erzielbaren Gewinn zu teuer wird, muss nach einer günstigeren Bezugsquelle für diesen Rohstoff oder nach einem Ersatz gesucht werden.

Wenn der Personalkostenblock zu groß wird, muss nach Lösungen zur Kostenreduktion (z.B. durch Outsourcing an Dritte, durch Verlagerung von Produktionsteilen ins Ausland) gesucht werden.

Bei der **Ursachenanalyse** wird nach den Ursachen für die Abweichung des Ist-Zustandes vom Soll-Zustand gesucht. Häufig sind folgende Probleme Ursache für Abweichungen:

- Änderung von Basis- oder Rahmendaten, z.B. durch betriebliche (wie neue Maschinen) oder gesetzliche Veränderungen (wie Steuern und Abgaben);
- Neuerungen im Produktionsprozess, z.B. neue Produktionsverfahren oder andere Kostenstrukturen;
- provisorische oder schlechte Lösungen im Betriebsablauf, z.B. wenn durch Zeitdruck ein nicht endgültig getestetes Projekt umgesetzt werden muss, die „Kinderkrankheiten“ aber noch nicht behoben wurden;
- andere Ursachen wie fehlende Mitarbeitermotivation oder defekte Produktionsanlagen.

Nach der Ursachenanalyse muss das Problem, sofern möglich, behoben werden oder nach anderen, besseren Lösungsalternativen gesucht werden.

Die **Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse (FMEA)** dient der präventiven Qualitätssicherung. Im Vordergrund steht die frühzeitige Identifizierung (möglichst in der Entwicklungs- und Konstruktionsplanung) potenzieller Fehler. Dieses Instrument findet daher insbesondere bei Neuentwicklungen, Änderungen an Bauteilen und Produkten oder neuen Verfahren Anwendung.

Die Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse besteht aus insgesamt drei Bausteinen:

1. Gegenstand der Risikoanalyse ist die Spezifikation potenzieller Fehler, Fehlerursachen und -folgen für jede potenzielle Fehlerquelle.

Um nicht erhebliche Fehlerquellen zu übersehen bzw. zu vernachlässigen, wird deshalb jedes Bauteil oder jeder Projektmeilenstein als mögliche Fehlerquelle betrachtet. Der festgestellte Ist-Status wird im Hinblick auf die Qualitätssicherung dokumentiert, d.h. es wird für jede Fehlerursache ausgewiesen, welche Fehlerverhütungs- und/oder Prüfmaßnahmen zur Vermeidung der Fehlerursache bereits initiiert wurden.

2. Bei der Risikobewertung geht es im Sinne einer ABC-Analyse darum, schwer wiegende Fehler mit einer gleichzeitig hohen Eintrittswahrscheinlichkeit zu identifizieren. Hierzu wird eine so genannte Risikoprioritätskennzahl gebildet, die als Produkt aus Maßzahlen für die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Fehlers, die Entdeckungswahrscheinlichkeit eines Fehlers vor Auslieferung eines Produktes an den Kunden und die Schwere möglicher Fehlerfolgekosten ermittelt wird.
3. Die Optimierungsverfahren bilden den letzten Baustein der Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse. Hierbei haben Konzeptionsverbesserungen im Bereich der Qualitätsplanung, -organisation und -schulung aufgrund des präventiven Charakters die größte Bedeutung. Erst wenn diese Potenziale erschöpft sind, werden Optimierungsmöglichkeiten im Bereich der Prüfmethoden in Erwägung gezogen.

Eine effektive Wirtschaftlichkeitskontrolle im Bereich der Qualitätssicherung erfordert einen laufenden und gezielten Überblick

beck-shop.de

über die wichtigsten Kostenstrukturen und -relationen. Hierzu ist im Allgemeinen vom Projektcontrolling ein spezifisches Qualitäts-Kennzahlensystem zu entwickeln, das die notwendigen Informationen zur Verfügung stellt.

Beim Aufbau eines solchen Kennzahlensystems sollte darauf geachtet werden, dass eine isolierte Betrachtung von Kostenkennzahlen für eine adäquate Beurteilung des Problemkreises nicht ausreicht, sondern auch mengenbezogene Leistungskennzahlen berücksichtigt werden müssen. Für die Ausgestaltung des Berichtssystems empfiehlt sich eine Kombination von Kosten- und Leistungsgrößen. Hierbei sind vor allem solche Kennzahlen ins Berichtswesen aufzunehmen, die dem Adressaten eine möglichst prozessnahe wirtschaftliche Steuerung der qualitätssichernden Maßnahmen ermöglichen.



Der Betriebsrat kann in seinen (Ausschuss-) Sitzungen durchaus andere Planungs- und Analysemethoden als der Arbeitgeber anwenden und damit auch zu anderen (ggf. arbeitnehmerorientierteren) Lösungsansätzen kommen. Damit verschafft er sich eine gute Diskussionsgrundlage gegenüber der Geschäftsleitung insbesondere für das Argument „Die Zahlen sind alternativlos in ihrer Deutung“.

III. Planungskonzepte



§ 90 BetrVG: Unterrichts- und Beratungsrechte

(1) Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Planung

- 1. von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen,*
- 2. von technischen Anlagen,*
- 3. von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder*
- 4. der Arbeitsplätze*

rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten.

(2) Der Arbeitgeber hat mit dem Betriebsrat die vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer, insbesondere auf die Art ihrer Arbeit sowie die sich daraus ergebenden Anforderun-