

Heinz Leitsmüller, Ruth Naderer, Alice Niklas

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

4

Wirtschaft



Wirtschaft 4

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Heinz Leitsmüller, Ruth Naderer,
Alice Niklas

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

VOGB



ÖSTERREICH

Dieses Skriptum ist für die Verwendung im Rahmen der Bildungsarbeit des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte bestimmt.

Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Stand: März 2024

Impressum:

Layout/Grafik: Manuela Maitnar

Umschlagfoto: mauritius images

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2023 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Druckerei: CITYPRESS GmbH, Neutorgasse 9, 1010 Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Printed in Austria

Die Stellung der Betriebswirtschaft innerhalb der Gesamtwirtschaft	6
Die Bedeutung der Begriffe Betrieb, Unternehmen, Firma und Konzern	8
Die betrieblichen Produktionsfaktoren	10
Unternehmenseinteilung nach verschiedenen Gesichtspunkten	16
Existenzbedingungen im marktwirtschaftlichen System	18
Die Wahl der Rechtsform	20
Informationen über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens	26
Unternehmenskrisen	30
Die Autoren	35

1 Betriebswirtschaft innerhalb der Gesamtwirtschaft


Die **Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre** ist es vor allem, das wirtschaftliche Handeln in Betrieben zu erklären, zu beschreiben und zu gestalten. Es gibt jedoch keinen Betrieb, der für sich allein bestehen kann, da jeder Betrieb über Märkte (Rohstoffmarkt, Absatzmarkt, Arbeitsmarkt) mit der Gesamtwirtschaft verbunden ist.


Aus diesem Grunde untersucht die Betriebswirtschaftslehre auch **die Beziehungen eines einzelnen Betriebes zu anderen Wirtschaftseinheiten** – zum Markt. Dabei geht sie jedoch immer vom einzelnen Betrieb aus, während die übergeordnete Gesamtwirtschaft nur insoweit Berücksichtigung findet, als sie aus der Sicht der einzelnen Betriebe Bedeutung hat. Typische betriebswirtschaftliche Begriffe sind z. B. **Bilanz, Kosten, Aufwendungen, Rentabilität** und **Liquidität**.


Die **Volkswirtschaftslehre** hingegen interessiert sich nicht für das Geschehen in einzelnen Betrieben und Haushalten, sondern für die **gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge**. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass sie die Wirtschaft als Ganzes betrachtet und zu gestalten versucht. Typisch volkswirtschaftliche Begriffe sind z. B. **Arbeitslosigkeit, Wirtschaftswachstum, Inflation, Konjunktur** und **Einkommensverteilung**.

Die Betriebswirtschaftslehre und die Volkswirtschaftslehre untersuchen jede für sich eine Seite des Gesamtbereiches Wirtschaft. Sie stehen jedoch in einem sehr engen Verhältnis zueinander.

SKRIPTEN ÜBERSICHT

SOZIALRECHT		
SR-1	Grundbegriffe des Sozialrechts	
SR-2	Sozialpolitik im internationalen Vergleich	
SR-3	Sozialversicherung – Beitragsrecht	
SR-4	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil	
SR-5	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht	
SR-6	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe	
SR-7	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil	
SR-8	Krankenversicherung II: Leistungsrecht	
SR-9	Unfallversicherung	
SR-10	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil	
SR-11	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht	
SR-12	Insolvenz-Entgeltssicherung	
SR-13	Finanzierung des Sozialstaates	
SR-14	Pflege und Betreuung	
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.		

ARBEITSRECHT		
AR-1	Kollektive Rechtsgestaltung	
AR-2A	Betriebliche Interessenvertretung	
AR-2B	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	
AR-2C	Rechtstellung des Betriebsrates	
AR-3	Arbeitsvertrag	
AR-4	Arbeitszeit	
AR-5	Urlaubsrecht	
AR-6	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	
AR-7	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht	
AR-8A	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
AR-8B	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
AR-9	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
AR-10	Arbeitskräfteüberlassung	
AR-11	Betriebsvereinbarung	
AR-12	Lohn(Gehalts)exekution	
AR-13	Berufsausbildung	
AR-14	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht	
AR-15	Betriebspensionsrecht I	
AR-16	Betriebspensionsrecht II	
AR-18	Abfertigung neu	
AR-19	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten	
AR-21	Atypische Beschäftigung	
AR-22	Die Behindertenvertrauenspersonen	

GEWERKSCHAFTSKUNDE		
GK-1	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung	GK-4 Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB
GK-2	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945	GK-5 Vom 1. bis zum 19. Bundeskongress
GK-3	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute	GK-7 Die Kammern für Arbeiter und Angestellte
		GK-8 Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB
		GK-9 Geschichte der Kollektivverträge

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

Betrieb, Unternehmen,

2 Firma und Konzern

In der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis gibt es eine Reihe von Begriffen, die im allgemeinen Sprachgebrauch meist nicht in ihrer exakten Bedeutung verwendet werden. Nichtsdestoweniger ist eine genaue Abgrenzung dieser Begriffe unumgänglich, da sie mit verschiedenen wirtschaftlichen und rechtlichen Folgen verbunden sind. So ist z.B. die Wahl eines Betriebsrates laut Arbeitsverfassungsgesetz an den Betriebsbegriff gebunden. Einen Zentralbetriebsrat gibt es hingegen nur auf Unternehmensebene.

Ein **Betrieb** ist eine **technisch-organisatorische Wirtschaftseinheit**, in der Leistungen (Sachleistungen und Dienstleistungen) für den Bedarf Dritter erstellt werden.

Der Betriebsbegriff knüpft an die produktionstechnisch-wirtschaftliche Seite der Betriebswirtschaft an. Auf diesen Begriff baut die gesamte Organisation der Betriebsverfassung, z.B. die schon erwähnte Betriebsratswahl, auf.

Der Unternehmensbegriff knüpft an die rechtlich-finanzielle Seite der Leistungserstellung an. Ein **Unternehmen** bietet den **rechtlichen Rahmen**, den ein Betrieb braucht, um nach außen handeln zu können (Kredite aufnehmen, Geschäfte abschließen usw.).

Unternehmen – und damit mittelbar meist auch die dazugehörigen Betriebe – handeln meist nach dem „erwerbswirtschaftlichen Prinzip“. Sie sind also auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Es gibt aber auch Unternehmen/Betriebe, die gemeinwirtschaftlich ausgerichtet sind (z. B. Vereine, Gemeinnützige GmbHs etc.). Die Firma eines Unternehmens ist hingegen nur der Name, unter dem die Geschäfte getätigt werden. Die Firma jedes Unternehmens muss ins Firmenbuch (früher Handelsregister) eingetragen werden.

Unter **Konzern** wird der **Zusammenschluss mehrerer Unternehmen** verstanden. Die Unternehmen sind zwar rechtlich, nicht jedoch wirtschaftlich selbstständig, da sie unter der einheitlichen Leitung eines herrschenden Unternehmens stehen. Ein Konzern entsteht entweder durch Unternehmenszükäufe oder durch Ausgliederung von Betrieben oder Betriebsteilen aus großen Unternehmen zu rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften.



Dazu ein Beispiel:

Die Siemens AG Österreich ist ein Unternehmen, zu dem mehrere Betriebe gehören. So hat Siemens Österreich AG Standorte in Wien (z. B. Siemens-City in Floridsdorf), und in den meisten anderen österreichischen Bundesländern. Viele dieser Standorte sind eigenständige Betriebe innerhalb des Unternehmens Siemens Österreich AG. Sie haben dementsprechend auch eigene Betriebsräte.

Das Unternehmen „Siemens Aktiengesellschaft Österreich“ ist der rechtliche Rahmen, den die Betriebe brauchen, um nach außen handeln zu können. Auf Unternehmensebene gibt es den Zentralbetriebsrat.

Die „Siemens Aktiengesellschaft Österreich“ ist gleichzeitig die Firma, d.h. der Name des Unternehmens, unter dem es im Firmenbuch (früher Handelsregister) eingetragen ist. Die „Siemens Aktiengesellschaft Österreich“ hat zahlreiche Tochtergesellschaften, die alle rechtlich selbstständige Unternehmen sind und – gemeinsam mit der Siemens AG Österreich – zur Siemens-Gruppe Österreich zählen. An der „Siemens AG Österreich“ sind wiederum andere Unternehmen beteiligt. Es handelt sich hier um einen typischen Konzern.

→ **Exkurs: Betriebsaufspaltungen**

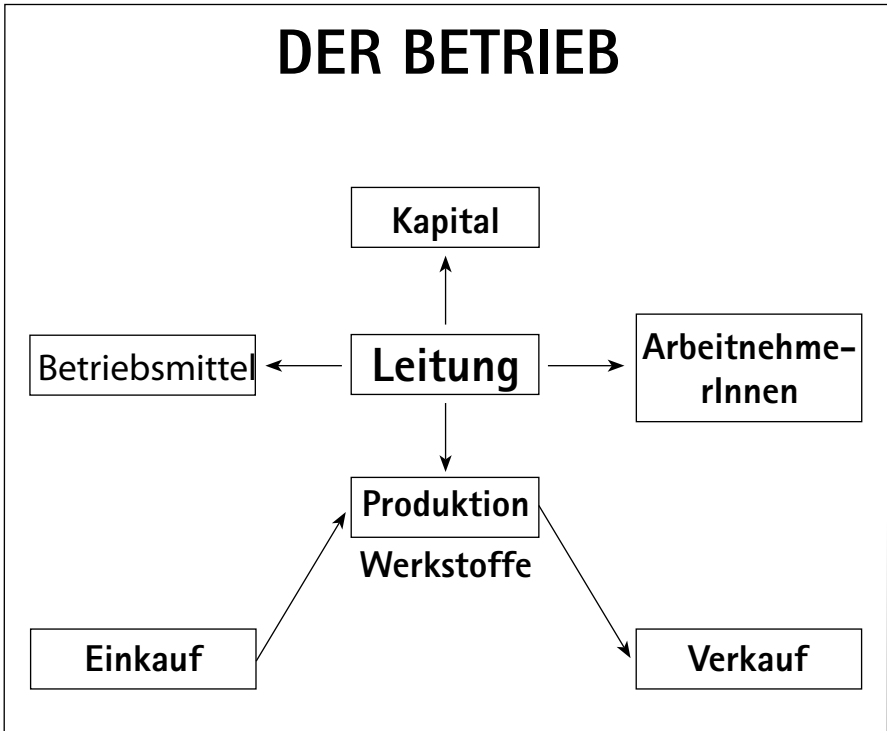
In den letzten Jahren kam es auch in Österreich vermehrt zu Unternehmensumgründungen und Betriebsaufspaltungen, wovon sich die UnternehmerInnen zahlreiche positive Auswirkungen versprechen.

Zu diesen Vorteilen zählen etwa **Konzentration auf das Kerngeschäft**, die **Verteilung des unternehmerischen Risikos** auf mehrere Gesellschaften oder die **Einschränkung der Haftung** der einzelnen Unternehmen. Zusätzlich können internationale Konzerne durch die unterschiedliche Gesetzgebung verschiedener Länder **Steuervorteile** ausnützen; **Gewinntransfers** werden möglich.

Gleichzeitig wird durch Betriebsaufspaltungen jedoch eine **Schwächung der Arbeitnehmermitbestimmung** erreicht. Ein Betriebsrat ist im Regelfall umso stärker, je mehr ArbeitnehmerInnen in einem Unternehmen beschäftigt sind. Wird ein großes Unternehmen in mehrere kleine aufgespalten, so vertritt der jeweilige Betriebsrat nur mehr einen geringeren Teil der Beschäftigten.

3 Die betrieblichen Produktionsfaktoren

Damit ein Betrieb „funktionieren“ kann, werden folgende „Produktionsfaktoren“ benötigt:



Die menschliche Arbeit

Unter menschlicher Arbeit im betriebswirtschaftlichen Sinn wird der Einsatz der körperlichen und geistigen Fähigkeiten des Menschen zur Erreichung bestimmter betriebswirtschaftlicher Ziele verstanden. Sie ist sicherlich der entscheidende und wertvollste elementare Wirtschaftsfaktor der Volkswirtschaft.

Gerade deshalb steht die **menschliche Arbeit** aber auch seit Jahrhunderten im Mittelpunkt zahlreicher Bemühungen, wenn es um die **Erhöhung der Produktivität geht**. Dabei zeigt sich, dass die Produktivität der menschlichen Arbeitskraft von der physischen und der psychischen Leistungsfähigkeit einerseits und dem Leistungswillen andererseits abhängig ist.

Diese Erkenntnis führte unter anderem dazu, dass sich die Anstrengungen der UnternehmerInnen, die Arbeitskraft bestmöglich zu nutzen, im Lauf der Zeit einige Male verändert haben:

- » Erhoffte man sich ursprünglich, mit Hilfe von **direkter Kontrolle** den größtmöglichen Output zu erreichen, so wollte man Anfang dieses Jahrhunderts mit Hilfe der **Fließbandfertigung** eine Steigerung der Produktivität erzielen. Gleichzeitig war damit aber auch eine **„unsichtbare“ Kontrolle** verbunden.
- » Heute werden zunehmend **motivationstheoretische Methoden** eingesetzt. Die Mittel der Motivation reichen dabei von materiellen Belohnungen wie Prämien usw. bis hin zu psychologischen Faktoren – etwa freie Pausenregelungen oder größere Handlungsfreiräume. Damit wird jedoch nicht nur die produktivitätssteigernde Absicht, die hinter diesen Maßnahmen steht, verschleiert, sondern auch die gewerkschaftliche Arbeit mit neuen Anforderungen konfrontiert. Zahlreiche moderne Managementtheorien (Business Reengineering, Total Quality Management, Balanced Scorecard) bedienen sich dieser Methoden.

Die Betriebsmittel

Der moderne Betriebsprozess ist – insbesondere im industriellen Bereich – dadurch gekennzeichnet, dass die Arbeitskraft in immer stärkerem Maße mit Betriebsmitteln ausgestattet wird.

Zu diesen **Betriebsmitteln** gehört die **gesamte technische Apparatur**, die der Betrieb zur Leistungserstellung benötigt, wie Maschinen, Werkzeuge, Grundstücke, Gebäude, Verkehrsmittel und Büroausstattung.

- » Die Betriebsmittel haben in der Regel eine bestimmte Nutzungsdauer, d. h.,

3 Die betrieblichen Produktionsfaktoren

sie werden nicht wie etwa die Rohstoffe bei einem Produktionsvorgang verbraucht, sondern sie geben ihre Nutzung über eine Reihe von Jahren ab. Das bedeutet, dass in den Anlagen **hohe Kapitalbeträge für eine Reihe von Rechnungsperioden gebunden** sind, die auf dem Weg des Verkaufes von Produkten bzw. von Leistungen wieder erwirtschaftet werden müssen.

- » Die Beschaffung von Betriebsmitteln wird **Investition** genannt. Da die Langfristigkeit der Investitionen in der Regel auch Auswirkungen auf die Belegschaft hat – etwa bei Rationalisierungsinvestitionen –, nimmt die Auseinandersetzung mit der Investitionspolitik einen bedeutenden Platz in der Arbeit jeder Arbeitnehmervertretung ein.
- » Betriebsräte und Aufsichtsräte haben bei Investitionen besondere Mitbestimmungsrechte (etwa im ArbVG).

Die Werkstoffe

Unter dem Begriff Werkstoffe werden alle Güter zusammengefasst, aus denen durch Umformung, Substanzänderung usw. neue Fertigprodukte hergestellt werden. Umgangssprachlich wird in diesem Zusammenhang auch der **Begriff „Lager“** verwendet.

Die Werkstoffe werfen zwei wesentliche wirtschaftliche Probleme auf:

- » Das erste ist das Zeitproblem, d.h. vor allem die Frage der **Lagerdauer** bzw. der **Bereitstellung**. Da in den Werkstoffen ebenso wie in den Betriebsmitteln erhebliche **Kapitalbeträge** gebunden sind, die erst **über die Umsatzerlöse** wieder **erwirtschaftet** werden müssen, ist es für den Betrieb von großer Bedeutung, dass die Zeitspanne zwischen Beschaffung der Werkstoffe und Verkauf der Endprodukte so kurz wie möglich gehalten wird.
- » Das zweite Problem ist die Frage des **Materialverlustes** etwa durch Bearbeitungs- und Materialfehler oder durch Materialabfälle. Auch der Materialverlust soll so gering wie möglich gehalten werden.

Das Kapital

Damit die Betriebsmittel und die Werkstoffe angeschafft und die menschliche Arbeitskraft in Form von Löhnen und Gehältern bezahlt werden können, ist die Beschaffung von finanziellen Mitteln – d. h. von Kapital – notwendig. Dieser Vorgang wird „**Finanzierung**“ genannt.

- » Kapital kann zunächst von außen dem Unternehmen zugeführt werden. Eine Möglichkeit der **Außenfinanzierung** besteht darin, Schulden etwa bei einer Bank oder bei LieferantInnen aufzunehmen. Die **Schulden** müssen jedoch irgendwann einmal zurückgezahlt werden.
- » Dieser Nachteil besteht bei der zweiten Möglichkeit der Außenfinanzierung nicht. Hier wird Kapital nicht als Fremd-, sondern als **Eigenkapital** des Unternehmens eingebracht. Die **KapitalgeberInnen** werden dadurch neue „**MiteigentümerInnen**“ des Unternehmens.
- » Primär sollte die Finanzierung jedoch aus dem betrieblichen Umsatzprozess – also von innen – erfolgen. Die Innenfinanzierung besteht dabei vor allem aus den erwirtschafteten Gewinnen der betrieblichen Leistungserstellung.
- » Die Finanzierung eines Unternehmens ist – auch für die Arbeitnehmervertretung – insofern von großer Bedeutung, als eine ungünstige Kapitalbeschaffung einerseits relativ teuer sein kann und andererseits sich daraus ergebende **Zahlungsschwierigkeiten** den Bestand einer Unternehmung gefährden können.

Die Unternehmensleitung

Damit die Zielsetzung eines Betriebes verwirklicht werden kann, bedarf es einer einheitlichen Führung des Betriebes, welche die Kombination der menschlichen Arbeitskraft mit den Betriebsmitteln und Werkstoffen plant, organisiert und kontrolliert.

Man bezeichnet diese Tätigkeit der Führungsspitze als „Leitende (dispositive) Arbeit“. Für die Personen, die diese Tätigkeit ausüben, wird auch der Begriff **Management** verwendet.

Die betrieblichen Produktionsfaktoren

3

Die TrägerInnen der betrieblichen Führungsentscheidungen sind im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem entweder die **EigentümerInnen** des Betriebes oder die von den EigentümerInnen (zum Teil über den Aufsichtsrat) zur Führung des Betriebes bestellten **Führungsorgane (GeschäftsführerIn, Vorstand)**.

Aber nicht nur das **Management** leistet Führungstätigkeit, auch den ArbeitnehmerInnen stehen zahlreiche Rechte zur Verfügung, bei bestimmten Entscheidungen mitzuwirken. Die wichtigsten **Mitbestimmungsrechte** sind im **Arbeitsverfassungsgesetz** bzw. in gesellschaftsrechtlichen Regelungen (z. B. Aktiengesetz, GmbH-Gesetz) zu finden.

- » Im **Arbeitsverfassungsgesetz** werden vor allem die **Rechte des Betriebsrates** geregelt. Zu den bedeutendsten **Mitwirkungsrechten** in wirtschaftlichen Angelegenheiten gehören dabei:
 - das **Informationsrecht** des Betriebsrates über die Art und den Umfang der Erzeugung, den Auftragsstand, den mengen- und wertmäßigen Absatz und über sonstige geplante Maßnahmen zur Hebung der Wirtschaftlichkeit des Betriebes;
 - das **Vorschlagsrecht** des Betriebsrates in Bezug auf Wirtschaftspläne (z. B. Investitionspläne);
 - das Recht auf **Vorlage des Jahresabschlusses**;
 - das Recht auf **Mitwirkung bzw. Beratung bei Betriebsänderungen**;
 - das Recht auf **Entsendung** eines Betriebsrates in den **Aufsichtsrat** einer Gesellschaft.

- » Das **Aktien- bzw. das GmbH-Gesetz** beinhaltet im Hinblick auf Mitbestimmungsmöglichkeiten im Rahmen des Aufsichtsrats vor allem Regelungen über die Rechte und Pflichten des **Aufsichtsrates** wie etwa zustimmungspflichtige Geschäfte oder Kontrollbefugnisse. Der Aufsichtsrat ist vor allem für die **strategische** Führung des Unternehmens verantwortlich, während die Geschäftsführung **operativ** leitet.

VÖGB/AK-SKRIPTEN

Die Skripten sind eine Alternative und Ergänzung zum VÖGB/AK-Bildungsangebot und werden von ExpertInnen verfasst, didaktisch aufbereitet und laufend aktualisiert.

UNSERE SKRIPTEN UMFASSEN FOLGENDE THEMEN:

- › Arbeitsrecht
- › Sozialrecht
- › Gewerkschaftskunde
- › Praktische Gewerkschaftsarbeit
- › Internationale Gewerkschaftsbewegung
- › Wirtschaft
- › Wirtschaft – Recht – Mitbestimmung
- › Politik und Zeitgeschehen
- › Soziale Kompetenz
- › Humanisierung – Technologie – Umwelt
- › Öffentlichkeitsarbeit

SIE SIND GEEIGNET FÜR:

- › Seminare
- › ReferentInnen
- › Alle, die an gewerkschaftlichen Themen interessiert sind.

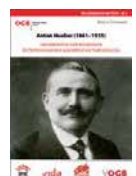


Die Skripten gibt es hier zum Download:



www.voegb.at/skripten

Lesempfehlung:
Reihe Zeitgeschichte und Politik



4 Unternehmensenteilung nach verschiedenen Gesichtspunkten

Unternehmen kann man nach den verschiedensten Gesichtspunkten einteilen und systematisieren. In Literatur und Praxis gibt es zahlreiche Vorschläge für die Gliederung (Typisierung) von Unternehmen. Unternehmen können z. B. unterschieden werden:

» **nach Branchen**

oder Wirtschaftszweigen, wie z. B. **Industrie, Handel, Banken, Verkehr**

» **nach Art der erstellten Leistung**

- **Rohstoffgewinnungsbetriebe** (z. B. Bergbaubetriebe, Kraftwerke, Betriebe der Land- und Forstwirtschaft)
- **Produktionsbetriebe** (erstellen Sachleistungen)
- **Dienstleistungsbetriebe** (z. B. Handelsbetriebe, Banken, Versicherungen)

» **nach der Betriebsgröße**

Diese Einteilung nach der Betriebsgröße kann etwa nach der Zahl der Beschäftigten, nach dem Umsatz oder nach der Höhe des Betriebsvermögens erfolgen. Eine einheitliche Abgrenzung hat sich jedoch nicht durchsetzen können. Üblicherweise wird zwischen **Kleinbetrieben, Mittelbetrieben** und **Großbetrieben** unterschieden. In **Österreich** ist der Großteil der Betriebe **klein- und mittelbetrieblich strukturiert**.

- Die Aufteilung der Betriebe nach ihrer Größe ist u.a. für die Rechnungslegungsvorschriften von Bedeutung, „kleine Gesellschaften mit beschränkter Haftung“ müssen z. B. nur eine vereinfachte Bilanz veröffentlichen. Auch die Aufsichtsratspflicht hängt von der Betriebsgröße ab.

Die Einteilung von Unternehmen nach Branchen ist u. a. für die Kollektivvertragszugehörigkeit der ArbeitnehmerInnen von Bedeutung. Auch bestimmte Mitbestimmungsrechte (etwa das Recht auf Vorlage des Jahresabschlusses) sind an die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche geknüpft.

» **nach dem vorherrschenden Produktionsfaktor**

- **Arbeitsintensive Betriebe:** In diesen Betrieben ist die menschliche Arbeitskraft der wichtigste Produktionsfaktor. So sind z. B. die meisten Dienstleistungsbetriebe arbeitsintensive Betriebe.
- **Kapitalintensive Betriebe:** In kapitalintensiven Betrieben ist der wichtigste Produktionsfaktor, der zur Leistungserstellung benötigt wird, das Betriebsvermögen. Typische kapitalintensive Betriebe sind z. B. Papierfabriken und Erdölraffinerien.

Diese Unterscheidung ist vor allem bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Lage hilfreich. Kapitalintensive Unternehmen müssen eine wesentlich höhere Selbstfinanzierungskraft erreichen als arbeitsintensive Unternehmen, damit die notwendigen Investitionen finanziert werden können.

5 Existenzbedingungen im marktwirtschaftlichen System

Damit ein Unternehmen auf Dauer existieren kann, müssen einige Bedingungen sichergestellt sein. Zu den sogenannten „Existenzbedingungen“ zählen in erster Linie:

Liquidität (Zahlungsfähigkeit)

Unter Liquidität versteht man die Fähigkeit, fällige **Zahlungsverpflichtungen** jederzeit **uneingeschränkt zu erfüllen**. Das bedeutet, dass ein Unternehmen Löhne und Gehälter, Mieten, Kreditraten und -zinsen usw. immer rechtzeitig bezahlen können muss.

Die Liquidität ist eine Existenzbedingung, die jederzeit, auch kurzfristig, gesichert werden muss, wenn **Zahlungsunfähigkeit** vermieden werden soll. Wird ein Unternehmen zahlungsunfähig, so ist der nächste Schritt meist die Insolvenz des Unternehmens.

Rentabilität

Unter Rentabilität versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, die sich aus dem Wirtschaftsprozess ergebenden **Aufwendungen** bzw. **Kosten** durch entsprechende Erträge zumindest **abzudecken**.

Ein Unternehmen muss zumindest langfristig rentabel arbeiten, d.h. Gewinne erwirtschaften, damit die KapitaleignerInnen bereit sind, ihr Geld im Unternehmen „arbeiten zu lassen“.

Ist die Rentabilität, d.h. die **Verzinsung des eingesetzten Kapitals**, negativ oder niedrig, so wird es für die KapitalgeberInnen günstiger sein, ihr Geld beispielsweise auf Sparbüchern anzulegen.

Erzielt ein Unternehmen langfristig keine Gewinne, so wird das vorhandene Eigenkapital durch Verluste aufgebracht, was schließlich auch die Existenz des Unternehmens gefährdet.

In den letzten Jahren kann beobachtet werden, dass die EigentümerInnen (= Shareholder) – insbesondere bei börsennotierten Unternehmen – immer höhere Rentabilitäten einfordern (Steigerung des Shareholder-Values). Der Druck auf die ArbeitnehmerInnen wird dadurch erheblich erhöht.

Wachstum

Wachstum kann an den verschiedensten Größen, wie z. B. Absatz, Gewinn, Produktivität, Umsatz oder Beschäftigtenzahl, gemessen werden. Wachstum ist für jedes Unternehmen in einer prinzipiell wachsenden Gesamtwirtschaft existenznotwendig, um im Wettbewerb bestehen zu können und Rentabilität sowie Liquidität zu gewährleisten.

Das Wachstum eines Unternehmens bzw. einer Volkswirtschaft ist für die ArbeitnehmerInnen von besonderer Bedeutung, da man sich bei Lohnverhandlungen primär an dieser Größe – vor allem an der **Produktivitätssteigerung** – orientiert.

Beträgt das Wachstum eines Unternehmens in einem Jahr z. B. 5 Prozent, so sollten auch die Löhne und Gehälter zumindest um diesen Prozentsatz steigen, sonst findet eine Umverteilung zuungunsten der ArbeitnehmerInnen statt. Wachstum alleine ist jedoch kein Garant für die „Gesundheit“ eines Unternehmens. Etliche Insolvenzfälle der Vergangenheit sind auf zu rasches Wachstum und eine damit verbundene steigende Verschuldung zurückzuführen.

→ **Zum Thema Wachstum siehe Skriptum WI-3.**

6 Die Wahl der Rechtsform

Eine der ersten Entscheidungen, die bei einer Unternehmensgründung getroffen werden muss, ist die Frage nach der Rechtsform der Unternehmung.

Prinzipiell kann der/die UnternehmerIn zwischen einer Personen- und einer Kapitalgesellschaft wählen.

- » **Eine Kapitalgesellschaft** (z. B. Aktiengesellschaft, GmbH) hat im Gegensatz zur Personengesellschaft eine **eigene Rechtspersönlichkeit**, sie ist eine „**juristische Person**“. Nach außen – etwa beim Abschluss von Verträgen oder bei Prozessen – tritt die Gesellschaft als Partei auf und nicht, wie bei einer Personengesellschaft, die einzelnen GesellschafterInnen.
- » Bei Kapitalgesellschaften werden die Geschäfte üblicherweise von Dritten (etwa dem **Vorstand bei einer AG**) und nicht von den GesellschafterInnen selbst geführt. Der/Die GesellschafterIn als Person rückt dadurch eher in den Hintergrund, wodurch die Kapitalbeschaffung (z. B. durch die Möglichkeit einer Aktienaussgabe) wesentlich erleichtert wird. Die GesellschafterInnen haben jedoch zumeist eine kontrollierende Funktion, etwa im Rahmen des Aufsichtsrates.
- » **Bei einer Personengesellschaft** sind **die GesellschafterInnen** in der Regel auch **für die Geschäftsführung verantwortlich**. Personengesellschaften (z. B. Offene Gesellschaft, Kommanditgesellschaft) sind **keine** juristischen Personen. Mindestens ein/e GesellschafterIn haftet immer mit seinem/ihrer gesamten Vermögen.

Die Rechtsform einer Gesellschaft kann vom Unternehmer/von der Unternehmerin gemäß den gesetzlichen Bestimmungen frei gewählt werden. Von der Wahl dieser Rechtsform wird eine Reihe betriebswirtschaftlicher Kernfragen entscheidend beeinflusst. So wird zunächst einmal die Möglichkeit der Kapitalbeschaffung je nach Wahl der Rechtsform erleichtert oder erschwert. Daneben legen sich die UnternehmensgründerInnen mit der gewählten Rechtsform in Bezug auf die Haftung, die Geschäftsführung, die steuerliche Behandlung, die Publizität und die Mitbestimmung fest.

Weitere in Österreich mögliche Rechtsformen:

- » GesBr – Gesellschaft nach bürgerlichem Recht
- » Stiftung
- » Genossenschaft
- » Einzelunternehmen
- » Anstalten öffentlichen Rechts

Die Haftung

Die Haftung einer Unternehmung kann entweder unbeschränkt oder beschränkt sein. Bei einer unbeschränkten Haftung kann ein/eine GläubigerIn auch auf das Privatvermögen – etwa Haus oder Spareinlagen – des Unternehmers bzw. der Unternehmerin zurückgreifen. Diese Möglichkeit besteht bei einer beschränkten Haftung nicht. Hier besteht für den/die GläubigerIn nur ein Zugriffsrecht auf das Gesellschaftsvermögen.

- » **GesellschafterInnen einer Kapitalgesellschaft** – also einer AG oder einer GmbH – **unterliegen** generell nur **einer beschränkten Haftung**. Sie können daher höchstens ihre Einlage – nicht aber einen Teil ihres Privatvermögens – verlieren.
- » Demgegenüber **haften** die **Gesellschafter von Personengesellschaften** – mit Ausnahme des Kommanditisten/der Kommanditistin bei einer KG – **unbeschränkt**, also auch mit ihrem Privatvermögen.

Die Kapitalbeschaffung

- » Die **Kapitalbeschaffung** ist in der Regel **bei Kapitalgesellschaften leichter als bei Personengesellschaften** durchzuführen. Bei einer AG etwa ist es relativ gleichgültig, wer eine **Aktie** der Gesellschaft kauft und damit dem Unternehmen von außen Kapital zuführt. Die Mitwirkungsmöglichkeiten der neuen GesellschafterInnen und damit auch die Einflussnahme auf die Geschäftspolitik sind – vor allem bei Publikumsaktiengesellschaften – nur sehr beschränkt und von der Höhe ihres Anteiles abhängig. Der/Die AktionärIn als Person rückt dadurch in den Hintergrund, während die Kapitalbeschaffung im Vordergrund steht.

6 Die Wahl der Rechtsform

- » Anders verhält sich dies dagegen bei **Personengesellschaften**. Hier hat ein/e potenzielle/r neue/r GesellschafterIn – nicht zuletzt aufgrund der unbeschränkten Haftung – wesentliche Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftsführung. Eine **Kapitalbeschaffung durch Neuaufnahme eines Gesellschafters/einer Gesellschafterin** wird hier nur dann in Frage kommen, wenn gegen die Person des neuen Gesellschafters/der neuen Gesellschafterin keine größeren „Bedenken“ bestehen.

Die Bilanzveröffentlichung

- » Während **große Aktiengesellschaften** ihren **vollständigen Jahresabschluss in der Wiener Zeitung veröffentlichen** und beim Firmenbuch hinterlegen müssen, genügt für **kleine und mittelgroße AGs und GmbHs** eine **Hinterlegung beim** jeweils zuständigen **Firmenbuch**. Personengesellschaften müssen ihren Jahresabschluss prinzipiell nicht veröffentlichen.
- » Eine Kapitalgesellschaft ist dann „groß“, wenn sie 2 der 3 folgenden Kriterien in mindestens zwei aufeinanderfolgenden Jahren erfüllt:¹⁾
 - Bilanzsumme: über 25 Mio €
 - Umsatz: über 50 Mio €
 - ArbeitnehmerInnen: 250

Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat

Die Einrichtung eines Aufsichtsrates ist nur bei **Aktiengesellschaften** und **GmbHs mit bestimmten Größenkriterien** vorgeschrieben. Personengesellschaften – wie OG und KG – haben keinen Aufsichtsrat.

1) Verordnung durch Bmj folgt (Stand: 15. Jänner 2024)

Die Pflicht zur Veröffentlichung einer Bilanz bzw. eines „Jahresabschlusses“ besteht nur für Kapitalgesellschaften. Doch auch bei diesen gibt es unterschiedliche Regelungen, abhängig von der jeweiligen Größe der Gesellschaft.



Buch | e-book

Der Aufsichtsrat

Die häufigsten Fragen und Antworten.
Praxistipps. Rechtliche Grundlagen.
Betriebswirtschaftliche Aspekte.
Betriebsratsarbeit kompakt

**Walter Gagawczuk, Helmut Gahleitner,
Heinz Leitsmüller, Elisabeth Lugger,
Joachim Preiss, Hannes Schneller**

Ratgeber | 3. Auflage | 2019 | 276 Seiten | EUR 39,00 |
978-3-99046-404-5

Die Ausübung eines Aufsichtsratsmandats ist mit großer Verantwortung verbunden. Sowohl juristische, betriebswirtschaftliche als auch strategische Problemstellungen müssen bewältigt werden. Die Komplexität der Aufsichtsrats-tätigkeit hat in den letzten Jahren vor allem durch die rasante Entwicklung von Digitalisierung, Vernetzung, Internationalisierung sowie durch die Weiterentwicklung des rechtlichen Rahmens im Bereich der Governance deutlich zugenommen. Im Rahmen der dritten Auflage wurden zahlreiche rechtliche Neuerungen eingearbeitet. Diese betreffen etwa umfassende Überarbeitungen der Regelungen für den Abschlussprüfer oder – ua für börsennotierte Unternehmen – zusätzliche Berichtspflichten über die Einhaltung von Corporate Governance Prinzipien sowie nichtfinanzielle Leistungsindikatoren. Im Finanzsektor stehen vor allem umfangreiche Fit-&-Proper-Anforderungen für Aufsichtsratsmitglieder im Mittelpunkt. Gleichzeitig wurde die Ausschussarbeit etwa im Prüfungsausschuss weiterentwickelt. Dargestellt wird auch die seit 2018 geltende „Frauenquote“.

BESTELLUNGEN

Über Ihre Buchhandlung oder direkt
in der Fachbuchhandlung des ÖGB-Verlags

Rathausstraße 21, 1010 Wien

shop.oegbverlag.at | shop@oegbverlag.at

T +43 1 405 49 98-132 | F +43 1 405 49 98-136

Versandkostenfrei
ab 30 Euro
Bestellwert!
shop.oegbverlag.at

6 Die Wahl der Rechtsform

- » Die **Aufgabe des Aufsichtsrates** liegt darin, den Vorstand bzw. die Geschäftsführung einer Gesellschaft dahingehend zu überprüfen, ob die Geschäfte im Sinne der EigentümerInnen geführt werden. Um diese Kontrolltätigkeit wahrnehmen zu können, stehen den Aufsichtsratsmitgliedern großzügige Informationsrechte (z.B. Einblick in die Kostenrechnung, in die Buchhaltung, in diverse Investitionsrechnungen usw.) zur Verfügung.
- » Während alle Aktiengesellschaften einen Aufsichtsrat einrichten müssen, ist dies nur bei GmbHs mit mehr als 300 ArbeitnehmerInnen (bzw. 500 bei Konzern-GmbHs) erforderlich.
- » Zusätzlich muss der/die GeschäftsführerIn bzw. der Vorstand bei größeren Investitionsvorhaben oder bei bedeutenden Kreditaufnahmen usw. den Aufsichtsrat um Zustimmung ersuchen („**zustimmungspflichtige Geschäfte**“).

Besetzt wird der Aufsichtsrat einer Gesellschaft von VertreterInnen der EigentümerInnen auf der einen Seite und VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen auf der anderen Seite. Die ArbeitnehmervertreterInnen müssen dabei mindestens ein Drittel des Aufsichtsrates stellen.

Die ArbeitnehmervertreterInnen erhalten durch die Mitwirkung im Aufsichtsrat wesentlich mehr Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftspolitik – verbunden mit genaueren Informationen über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft.



Buch | e-book

Arbeitsverfassungsrecht Gesamtwerk

Arbeitsverfassungsrecht Gesamtwerk

Susanne Auer-Mayer, Josef Cerny, Christian Dunst, Elias Felten, Walter Gagawczuk, Sieglinde Gahleitner, Wolfgang Goricnik, Klaus Mayr, Rudolf Mosler, Walter J. Pfeil, Joachim Preiss, Thomas Radner, Hannes Schneller, Hans Trenner

Band 1 - 5 | gebunden im Schuber | 2020 | 3274 Seiten |
EUR 329,00 | 978-3-99046-432-8

Der fünfbandige Kommentar zum Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) ist die bewährte, vollständige und unverzichtbare Kommentierung des österreichischen kollektiven Arbeitsrechts. Das Werk umfasst neben den gedruckten Bänden im Schuber auch das e-book sowie die Zugangsberechtigung zur laufend aktualisierten Online-Datenbank mit benutzerfreundlicher Suchfunktion und weiterführenden Verlinkungen. Unter der neuen Herausgeberschaft von Sieglinde Gahleitner und Rudolf Mosler hat ein Team von 14 hochkarätigen Juristinnen und Juristen aus Praxis, Judikatur, Wissenschaft und Lehre den Kommentar auf über 3.200 Seiten neu bearbeitet. Das garantiert fundierte wissenschaftliche Expertise und hohen Praxisbezug gleichermaßen. Inkl. E-Book

BESTELLUNGEN

Über Ihre Buchhandlung oder direkt
in der Fachbuchhandlung des ÖGB-Verlags

Rathausstraße 21, 1010 Wien

shop.oegbverlag.at | shop@oegbverlag.at

T +43 1 405 49 98-132 | F +43 1 405 49 98-136

Versandkostenfrei
ab 30 Euro
Bestellwert!
shop.oegbverlag.at

7 Wirtschaftliche Lage eines Unternehmens

Für die Arbeitnehmervertretungen ist es unerlässlich, sich eingehend mit der wirtschaftlichen Situation „ihres“ Unternehmens auseinanderzusetzen, da sowohl die **Sicherheit der Arbeitsplätze** als auch die **Situation der ArbeitnehmerInnen** im Allgemeinen (Einkommenshöhe, Arbeitsbedingungen ...) weitgehend von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens abhängen.

Von der Unternehmensleitung werden täglich eine Menge Entscheidungen getroffen, die in vielen Fällen direkt oder indirekt Auswirkungen auf die Belegschaft haben.

So können Investitionen einerseits zwar die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens steigern, gleichzeitig jedoch auch zur Kündigung von ArbeitnehmerInnen führen – vor allem, wenn sie primär zu Rationalisierungszwecken getätigt werden. Da Personalkosten im Vergleich zu anderen Kosten (etwa Zinsen, Abschreibungen) relativ rasch abgebaut werden können, betreffen Einsparungsmaßnahmen vor allem in wirtschaftlich schlechten Zeiten häufig die ArbeitnehmerInnen.

Dass die Informationsbeschaffung für den Betriebsrat erheblich schwieriger ist als für die Geschäftsleitung, liegt daran, dass alle wichtigen Informationen bei den obersten EntscheidungsträgerInnen eines Unternehmens zusammenlaufen.

Vorstände bzw. GeschäftsführerInnen sowie die leitenden Angestellten **haben** in jedem Fall einen **Informationsvorsprung**. Ferner werden oft nur jene Informationen, welche die Ziele der Geschäftsführung unterstützen, an die ArbeitnehmervertreterInnen weitergegeben.

Umso wichtiger ist es daher für den Betriebsrat, alle ihm vom Gesetz her zur Verfügung stehenden **Informationsrechte** auszunutzen, um sich selbst ein Bild von der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft zu machen. Dem Betriebsrat stehen dabei eine Reihe von **Informationsmöglichkeiten** zur Verfügung.

Um die wirtschaftliche Situation des Unternehmens beurteilen zu können und die Entscheidungen, die von der Unternehmensleitung getroffen werden, überprüfen zu können, muss sich die Arbeitnehmervertretung Informationen beschaffen.

Die wichtigsten Informationen über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens können **aus der Buchhaltung und dem Jahresabschluss, der Kostenrechnung, der betrieblichen Statistik und diversen Planungsrechnungen** (Budgetplanung, Investitionsrechnungen ...) gewonnen werden.

Informationen über bestimmte Unternehmen können jedoch auch Zeitungsartikeln und diversen Veröffentlichungen entnommen werden. Auf einige dieser Informationsmöglichkeiten hat der Betriebsrat unter bestimmten Voraussetzungen einen **rechtlichen Anspruch** – so auf die **Vorlage des Jahresabschlusses** oder etwa auf **Einsicht in Wirtschaftspläne**. Die diesbezüglich bedeutendsten **Informations-, Interventions- und Beratungsrechte** sind im Arbeitsverfassungsgesetz (z. B. **§ 108**) geregelt.

Mitwirkung in wirtschaftlichen Angelegenheiten

Wirtschaftliche Informations-, Interventions- und Beratungsrechte

§ 108. (Gesetzestext)

(1) Der Betriebsinhaber hat den Betriebsrat über die wirtschaftliche Lage einschließlich der finanziellen Lage des Betriebes sowie über deren voraussichtliche Entwicklung, über die Art und den Umfang der Erzeugung, den Auftragsstand, den mengen- und wertmäßigen Absatz, die Investitionsvorhaben sowie über sonstige geplante Maßnahmen zur Hebung der Wirtschaftlichkeit des Betriebes zu informieren; auf Verlangen des Betriebsrates ist mit ihm über diese Information zu beraten. Der Betriebsrat ist berufen, insbesondere im Zusammenhang mit der Erstellung von Wirtschaftsplänen (Erzeugung-, Investitions-, Absatz-, Personal- und anderen Plänen) dem Betriebsinhaber Anregungen und Vorschläge zu erstatten, mit dem Ziele, zum allgemeinen wirtschaftlichen Nutzen und im Interesse des Betriebes und der Arbeitnehmer die Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit des Betriebes zu fördern. Dem Betriebsrat sind auf Verlangen die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Der Betriebsinhaber hat den Betriebsrat

7 Wirtschaftliche Lage eines Unternehmens

von der schriftlichen Anzeige gemäß § 45a Arbeitsmarktförderungsgesetz, BGBl Nr 31/1969, in der jeweils geltenden Fassung, an das zuständige Arbeitsamt unverzüglich in Kenntnis zu setzen.

(2) In Konzernen im Sinne des § 15 des Aktiengesetzes 1965 bzw. des § 115 des Gesetzes über Gesellschaften mit beschränkter Haftung hat der Betriebsinhaber dem Betriebsrat auch über alle geplanten und in Durchführung begriffenen Maßnahmen seitens des herrschenden Unternehmens bzw. gegenüber den abhängigen Unternehmen, sofern es sich um Betriebsänderungen oder ähnlich wichtige Angelegenheiten, die erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitnehmer des Betriebes haben, handelt, auf Verlangen des Betriebsrates Aufschluß zu geben und mit ihm darüber zu beraten.

(2a) Die Informations- und Beratungspflicht des Betriebsinhabers gemäß Abs 1 und 2 gilt insbesondere auch für die Fälle des Überganges, der rechtlichen Verselbständigung, des Zusammenschlusses oder der Aufnahme von Betrieben oder Betriebsteilen. Die Information hat zu einem Zeitpunkt, in einer Weise und in einer inhaltlichen Ausgestaltung zu erfolgen, die dem Zweck angemessen sind und es dem Betriebsrat ermöglichen, die möglichen Auswirkungen der geplanten Maßnahme eingehend zu bewerten und eine Stellungnahme zu der geplanten Maßnahme abzugeben; auf Verlangen des Betriebsrates hat der Betriebsinhaber mit ihm eine Beratung über die geplanten Maßnahmen durchzuführen. Insbesondere hat die Information

1. den Grund für diese Maßnahme;
 2. die sich daraus ergebenden rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen für die Arbeitnehmer;
 3. die hinsichtlich der Arbeitnehmer in Aussicht genommenen Maßnahmen
- zu umfassen.

(3) In Handelsbetrieben, Banken und Versicherungsunternehmen, in denen dauernd mindestens 30 Arbeitnehmer beschäftigt sind, in sonstigen Betrieben, in denen dauernd mindestens 70 Arbeitnehmer beschäftigt sind, sowie in Industrie- und Bergbaubetrieben hat der Betriebsinhaber dem Betriebsrat jährlich, spätestens einen Monat nach der Erstellung eine Abschrift des Jahresabschlusses und des Anhangs mit Ausnahme der Angaben des § 239 Abs. 1 Z 2 bis 4 Unternehmensgesetzbuch (UGB) für das vergangene Geschäftsjahr zu übermitteln. Geschieht dies nicht innerhalb von sechs Monaten nach dem Ende des Geschäftsjahres, so ist dem Betriebsrat durch Vorlage eines Zwischenabschlusses oder anderer geeigneter Unterlagen vorläufig Aufschluß über die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Betriebes zu geben. Dem Betriebsrat sind die erforderlichen Erläuterungen und Aufklärungen zu geben.

(4) Ist im Konzern nach den §§ 244 ff. UGB, ein Konzernabschluß zu erstellen, so ist der Konzernabschluß samt Konzernanhang einschließlich der erforderlichen Erläuterungen und Aufklärungen spätestens einen Monat nach der Erstellung dem Betriebsrat zu übermitteln.

8 Unternehmenskrisen

Das wirtschaftliche, soziale, technische und politische Umfeld der Unternehmen ist in den letzten Jahren zunehmend komplexer geworden. Der rasante technische Fortschritt bringt neue Produkte bzw. Fertigungsverfahren hervor. Damit verbunden sind jedoch auch steigende Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen.

Gleichzeitig kann sich die politische Situation bestimmter Länder ändern. Ganze Märkte können zusammenbrechen, andere wieder neu entstehen. Dort, wo Unternehmen nicht rechtzeitig auf diese geänderten Bedingungen reagieren, kann es zu Unternehmenskrisen und als deren Folge zu Unternehmenszusammenbrüchen kommen.

Ursachen von Unternehmenskrisen

Eine Unternehmenskrise ist in der Regel äußerst selten ein plötzlich auftretendes „Naturereignis“. Die Praxis zeigt, dass sich Unternehmenskrisen – von wenigen Ausnahmen abgesehen – im Allgemeinen relativ früh ankündigen. Die **Auswirkungen einer Unternehmenskrise bekommen** einerseits die **GläubigerInnen** – deren Ansprüche nur mehr teilweise befriedigt werden können –, andererseits aber auch die betroffenen **ArbeitnehmerInnen** durch den Verlust ihres Arbeitsplatzes zu spüren.

- » Aus diesem Grund erscheint es besonders bedeutsam, dass auch der Betriebsrat die Anzeichen einer Krise zu deuten weiß.
- » Als **externe Einflussgrößen** kommen insbesondere politische Veränderungen – etwa der Wechsel einer Regierung – bzw. geänderte „Spielregeln“ wie z. B. neue Gesetze in Frage. Eine Veränderung der Steuergesetzgebung könnte etwa für umweltschädigende Betriebe erhebliche finanzielle Belastungen mit sich bringen. Wird das umweltschädigende Verhalten nicht ab-

Die Ursachen einer Krise können einerseits in Veränderungen des betrieblichen Umfeldes liegen, andererseits können dafür aber auch betriebsinterne Umstände verantwortlich sein.

gestellt – also eine Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen durchgeführt –, ist das Unternehmen aufgrund der steuerlichen Belastungen von einer Finanzkrise bedroht.

- » **Weitere externe Faktoren** stellen die verschiedenen wirtschaftlichen Märkte des betrieblichen Umfeldes dar. Krisenauslösend können hier etwa die Verteuerung von Vorleistungen am Rohstoffmarkt, die Erhöhung von Zinsen am Kapitalmarkt, die Verknappung von Arbeitskräften am Arbeitsmarkt oder die Veränderung von Bedürfnissen der KäuferInnen am Absatzmarkt wirken.
- » Eine Unternehmenskrise kann aber auch die Folge von **internen Problemen** sein. Fehlinvestitionen, zu hohe Produktionskosten, zu hohe Verschuldung, eine unzureichende Kostenrechnung, mangelnde Qualifikation der EntscheidungsträgerInnen usw. stellen eine Auswahl von möglichen Krisenursachen dar.
- » Untersuchungen von Insolvenzfällen der letzten Jahre (etwa durch den Kreditschutzverband) belegen, dass etwa 60% aller Insolvenzen auf **innerbetriebliche** Faktoren zurückzuführen sind. Viele dieser Krisen hätten daher vermieden werden können.

Früherkennung einer Unternehmenskrise

Wie bereits erwähnt, kündigen sich Krisen in der Regel bereits relativ früh an, sofern die relevanten Tatsachen erkannt bzw. die Anzeichen gedeutet werden können.

Um diese Anzeichen besser erkennen zu können, wurden in den letzten Jahren eine Reihe von sogenannten „**Frühwarnindikatoren**“ entwickelt.

Diese betrieblichen **Frühwarnsysteme** sollen Veränderungen des Umfeldes und des innerbetrieblichen Bereiches, die eine Bedrohung für das Unternehmen darstellen, frühzeitig ankündigen und damit – auch dem Betriebsrat – eine Möglichkeit bieten, rechtzeitig Maßnahmen gegen die sich abzeichnende Krise zu setzen.

Die meisten dieser Frühwarnindikatoren sind **im betrieblichen Rechnungswesen**, insbesondere **in der Bilanz** bzw. **in der Kostenrechnung**, zu finden. An-

8 Unternehmenskrisen

zeichen einer Krise können aber auch unabhängig von diesen Informationsquellen, etwa durch einfache Beobachtungen des betrieblichen Geschehens, ausgemacht werden.

Im Folgenden sollen die bedeutendsten **Krisenanzeichen** kurz angeführt werden:

- » sinkender Auftragseingang bzw. Auftragsstand,
- » nachlassende Investitionstätigkeit,
- » veraltetes Produktprogramm,
- » Erhöhung des Lagerbestandes,
- » verspätete Lohn-/Gehaltszahlungen,
- » mangelnde Kapazitätsauslastung (Absetzung von Schichten, Kurzarbeit),
- » Erhöhung der Fehler-, Ausschuss- und Reklamationsquote,
- » Verringerung des Beschäftigtenstandes,
- » erhöhte Fluktuation innerhalb der Belegschaft,
- » Wechsel der Bankverbindung,
- » Vernachlässigung der Entwicklungsarbeiten,
- » Wechsel des Managements.

Notizen

Zu den Autoren

Heinz Leitsmüller ist Leiter der betriebswirtschaftlichen Abteilung der Arbeiterkammer Wien. Die Abteilung BW berät BetriebsrätInnen und AufsichtsrätInnen in wirtschaftlichen Angelegenheiten und unterstützt die Gewerkschaften bei KV-Verhandlungen durch die regelmäßige Erstellung von Branchenanalysen. Gemeinsam mit dem ÖGB und der sozialpolitischen Abteilung der AK-Wien ist die Abteilung BW auch für die inhaltliche Koordination der IFAM-Seminarreihe für Aufsichtsräte verantwortlich.

Ruth Naderer ist Expertin der betriebswirtschaftlichen Abteilung der Arbeiterkammer Wien. Sie berät und unterstützt Betriebsräte/Betriebsrätinnen und Aufsichtsräte/Aufsichtsrätinnen in wirtschaftlichen und strategischen Fragen und ist seit vielen Jahren in der Schulung und Ausbildung für diese Zielgruppe tätig. Sie erstellt Bilanzanalysen und Branchenstudien für die Fachgewerkschaften zur Vorbereitung von Kollektivvertragsverhandlungen.

Alice Niklas ist Betriebswirtin in der Abteilung BW der Arbeiterkammer Wien. Sie berät BetriebsrätInnen und AufsichtsrätInnen in wirtschaftlichen Angelegenheiten und ist auch in der Ausbildung für diese Zielgruppen tätig. Sie erstellt Bilanzanalysen und Branchenstudien für Fachgewerkschaften zur Vorbereitung von Kollektivvertragsverhandlungen. Darüber hinaus ist sie auch für das Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung zuständig.

