

# Betriebsrat, aufgepasst: Liquidität in der Krise

## Der Jahresabschluss: Wichtig für Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat?

Während in § 106 BetrVG nur davon die Rede ist, dass der Wirtschaftsausschuss unter Vorlage der „erforderlichen Unterlagen“ zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten unterrichtet werden muss, ist in § 108 Abs. 5 BetrVG deutlich geregelt: Der Jahresabschluss ist dem Wirtschaftsausschuss unter Beteiligung des Betriebsrats zu erläutern. Wenn der Jahresabschluss, der in der Regel aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, dem Anhang und ggf. dem Lagebericht besteht, es sogar ausdrücklich ins Gesetz schafft, dann muss es sich um eine äußerst wichtige Informationsquelle für den Wirtschaftsausschuss und den Betriebsrat handeln – oder etwa nicht?



Martina Wendt | ifb  
ifb-Bildungsreferentin

Stand: 3.12.2024

Lesezeit: 03:45 min



### Die Bilanz lesen und verstehen

Der Wirtschaftsausschuss pocht oft auf [§ 108 BetrVG](#) und will die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung bis ins Detail vom Unternehmer erläutert haben. Ist der Unternehmer schlau, kommt er diesem Wunsch nur zu gerne nach, handelt es sich doch beim Jahresabschluss um die Zahlen, die für die Fortführung des Unternehmens und die Sicherung der Arbeitsplätze nur auf den zweiten Blick relevant sind. Doch warum ist das so?

## **Achtung, reine Stichtagsbetrachtung!**

Nach § 242 Handelsgesetzbuch ist die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung zum Schluss eines jeden Geschäftsjahres aufzustellen. Alle Geschäftsvorfälle, die darin Einzug finden, sind also bereits passiert. Natürlich gibt es verschiedene Positionen, die je nach Lage des Unternehmens trotzdem einen Blick wert sind: Die Eigenkapitalausstattung, die vorhandenen Rückstellungen und auch das Anlagevermögen. Es handelt sich allerdings um vergangenheitsbezogene Daten, die nur teilweise Rückschlüsse auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zulassen.

Bei der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung handelt es sich außerdem um eine reine Stichtagsbetrachtung. Die meisten Jahresabschlüsse werden zum 31.12. eines Jahres erstellt. Zu diesem Tag werden auch das Vermögen und die Schulden des Unternehmens in der Bilanz aufgeführt. Durch bilanzpolitische Maßnahmen hat der Unternehmer hier einen gewissen Spielraum, um die Darstellung in seinem Sinne zu verändern und so die Aussagekraft eines Jahresabschlusses in Hinblick auf den Adressatenkreis zu beeinflussen.

## **Erfolg oder Misserfolg des Geschäftsjahres**

Nicht zuletzt sollte der Jahresabschluss keine besonderen Neuigkeiten mehr für den Wirtschaftsausschuss bereithalten. Lediglich bei wertaufhellenden Vorgängen, die noch im Jahresabschluss zu berücksichtigen sind, könnten sich wesentliche Abweichungen ergeben. Über den Erfolg oder Misserfolg des Geschäftsjahres sollte der Wirtschaftsausschuss aber bereits in der letzten Sitzung des laufenden Geschäftsjahres mittels einer Hochrechnung zum Jahresende vom Unternehmer informiert worden sein.

---

*In Krisenzeiten geht es vor allem darum, dass das Unternehmen zahlungsfähig bleibt.*

---

## **Welche Unterlagen sind jetzt wichtig?**

Wenn aber nicht die Bilanz, welche Unterlagen sind dann jetzt wichtig für die Arbeit im Wirtschaftsausschuss? In Krisenzeiten geht es vor allem darum, dass das Unternehmen zahlungsfähig bleibt, also seinen regelmäßigen finanziellen Verpflichtungen nachkommen kann. Die Pflicht zu Stellung eines Insolvenzantrages ist dann gegeben, wenn ein Unternehmen zahlungsunfähig oder überschuldet ist.

Als Wirtschaftsausschuss sollten Sie daher in jeder Sitzung auf aktuelle Unterlagen zur **Liquiditätsplanung** des Unternehmens bestehen, die mindestens die nächsten zwölf Monate umfassen. Nur so können Sie feststellen, ob eine Insolvenz droht und gegebenenfalls zusammen mit dem Unternehmer Gegenmaßnahmen entwickeln.

## **Mangelhaftes Liquiditätsmanagement führt zur Insolvenz**

Die Liquiditätsplanung stellt, vereinfacht gesagt, die Ein- und Auszahlungen des Unternehmens für jeden Monat gegenüber. Sind die Einzahlungen höher als die Auszahlungen, ergibt sich ein Liquiditätsüberschuss. Übersteigen die Auszahlungen die Einzahlungen, ergibt sich ein Liquiditätsbedarf, den das Unternehmen decken muss. Wurde in der Vergangenheit gut gewirtschaftet, sind noch Finanzmittel vorhanden, um den

Bedarf anfangs zu decken – zum Beispiel in Form von Bankguthaben oder Bargeldbeständen. Sind die vorhandenen Mittel aufgebraucht, muss sich das Unternehmen neue Möglichkeiten zur Deckung überlegen. Als Wirtschaftsausschuss können Sie den Unternehmer hierbei unterstützen und eigene Vorschläge einbringen.

Neben einem straffen Forderungsmanagement auf der Seite der Einzahlungen gibt es bei den Auszahlungen zahlreiche Möglichkeiten, die Kosten zu reduzieren. Gehen Sie daher gemeinsam mit dem Unternehmer die einzelnen Kostenpositionen im Unternehmen durch und analysieren Sie, ob diese in Moment notwendig sind, verschoben oder vielleicht zeitweise ganz gestrichen werden können.

### **Kosten reduzieren: Beispiel Kfz und Gebäude**

Kfz-Kosten bieten hier einen ersten Ansatzpunkt. Durch vermehrte Online-Kommunikation sind Fahrten zum Kunden und auch die Nutzung von Dienstwagen deutlich weniger geworden. Wurden in Ihrem Unternehmen denn schon die Versicherungen für den Fuhrpark entsprechend angepasst und die Kilometerleistung reduziert? Werden eventuell vorhandene Poolfahrzeuge überhaupt noch gebraucht oder können diese an den Leasinganbieter zurückgegeben oder verkauft werden? Überprüfen Sie auch, welche Serviceleistungen in Moment wirklich nötig sind und welche eventuell verschoben werden können. Je nach Größe des Fuhrparks kann sich hier deutliches Einsparpotential ergeben.

Hinterfragt werden sollten in Moment auch alle Dienstleistungen, die rund um das Betriebsgebäude erbracht werden. Können vielleicht die Reinigungsintervalle für die Büroräume reduziert werden oder können Renovierungsarbeiten ins nächste Jahr verschoben werden? Prüfen Sie hier alle Möglichkeiten und welche finanziellen Auswirkungen sich hier für das Unternehmen ergeben.

### **Jede Kostenart unter die Lupe nehmen**

In der Regel wird der Wirtschaftsausschuss nicht alle Kosten bis ins kleinste Detail überprüfen, sondern sich auf die größten Kostenblöcke konzentrieren. Gerade in Krisenzeiten, in denen es um jeden Euro geht, sollten Sie sich aber die Zeit nehmen und jede Kostenart genauestens unter die Lupe nehmen.

Fragen Sie den Unternehmer hierzu nach verschiedenen Unterlagen, in denen die Kosten des Unternehmens aufgeführt sind, z.B. Controllingberichte, betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA) und Betriebsabrechnungsbögen. Prüfen Sie, ob es sich um fixe oder variable Kosten handelt, wann diese bezahlt werden müssen – also die Auszahlung in der Liquiditätsrechnung eingeplant ist – und ob eventuell kurzfristig Einsparpotential vorhanden ist.

### **Beste Lösungen für Mitarbeiter und Unternehmen**

Sind alle Maßnahmen zur Kostensenkung ausgeschöpft und immer noch eine Liquiditätslücke vorhanden, lohnt sich doch wieder ein Blick in die Bilanz: Gibt es Anlagevermögen in Form von Grundstücken, Gebäuden oder Maschinen, die für den Geschäftsbetrieb nicht notwendig sind und verkauft werden können? Oder, falls sich Investitionen nicht vermeiden lassen, wäre Leasing in Moment eine gute Alternative zum Kauf? Spielen Sie hier als Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss mit dem Unternehmer gemeinsam alle Möglichkeiten durch und überzeugen Sie ihn von der besten Lösung für Mitarbeiter und Unternehmen.

---

## Tipps für Betriebsräte in Krisenzeiten

Was tun, wenn eine Schieflage im Unternehmen droht?



© ifb

---

### Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

redaktion-dbr@ifb.de

Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG © 2025