

# Krisen früh erkennen

---

✎ Redaktion

📄 Arbeitsrecht im Betrieb 5/2021

📄 Ab Seite 31

---

**Interview** Die Covid-19-Pandemie führt in Unternehmen und Betrieben oft zu massiven Krisen. Ist eine solche erst einmal manifest, sind schnelle Antworten und Handlungsoptionen, auch von Betriebsräten, gefragt. Ein Interview mit den Experten Walter Vogt und Bruno Zillger.

---

## DARUM GEHT ES

1. Krisenfrüherkennung im Betrieb ist oberste Managementaufgabe.
2. Aber auch Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat sollten früh über Krisenszenarien informiert sein.
3. Ein Frühwarnsystem ist das betriebswirtschaftliche Informationssystem der IG Metall für Betriebsräte.

Wohlgedacht: Krisenfrüherkennung ist originäre Managementaufgabe! Allerdings müssen auch Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt Informationen über sich abzeichnende Entwicklungen und Risiken erhalten, denn nur so können sie gemeinsam im Sinne einer Standort- und Beschäftigungssicherung eigene belastbare Alternativen entwickeln. Idealerweise sind dazu betriebliche Früherkennungssysteme zu konzipieren, die zur Erarbeitung von konstruktiven Gegenmaßnahmen neben ihrer Warnfunktion zusätzlich das aktive Aufspüren auch von Chancen bieten sollten. Hierzu sprach AiB mit zwei wesentlichen Machern von BIWIN, dem betrieblichen Informationssystem der IG Metall für Betriebsräte, Walter Vogt (WV) und Bruno Zillger (BZ)

## BIWIN ist bereits seit 2013 verfügbar. Wie hat sich das Programm seitdem fortentwickelt?

BZ: Primär ging es uns darum, BIWIN auch mit den von Microsoft ausgelieferten Betriebssystemalternativen kompatibel zu halten. So unterstützen wir sowohl Windows 7 als auch Windows 10. Inhaltlich hatten wir 2018 eine große Versionierung. Um die wesentlichen Funktionen zu nennen: Wir haben den Auswertungszeitraum von bisher drei auf nun fünf Jahre in die Vergangenheit ausgedehnt, um eine noch aussagekräftigere Trendentwicklung von Jahresabschlusskennzahlen zu erhalten. Ebenso haben wir den Planungszeitraum in die Zukunft von drei auf fünf Jahre ausgedehnt, um dem Thema Planung einen höheren Stellenwert zukommen zu lassen. Angereichert haben wir BIWIN zudem um weitere Kennzahlen und Grafiken und um ein

betriebswirtschaftliches Glossar, speziell auf Belange des Betriebsrats, mit nun 444 Definitionen.

WV: Apropos Kennzahlen. Wir haben auch eine Insolvenzprognose eingebaut, wobei damals die Brisanz des Themas noch gar nicht absehbar war. Umso wichtiger ist es jetzt aktuell, die wirtschaftliche Lage des Unternehmens kontinuierlich im Blick zu behalten.

### **Was ist das Hauptziel einer Früherkennung mittels BIWIN?**

WV: BIWIN ist letztlich ein Instrument, um die Gremienarbeit, speziell die des Wirtschaftsausschusses, zu verbessern und primär bezüglich der finanziellen Informationen aus den Abschlüssen die richtigen Fragen gegenüber dem Arbeitgeber abzuleiten.



Walter Vogt, Diplombetriebswirt (FH) und Sanierungsberater, ist politischer Sekretär beim IG Metall-Vorstand im FB Betriebspolitik.

## **Überfordert BIWIN da nicht den normalen Betriebsrat?**

BZ: Ganz im Gegenteil! BIWIN erleichtert Beschäftigtenvertretungen, die ja per se keine Betriebswirte sind, den Einstieg in betriebswirtschaftliche Themen und ermöglicht ihnen einen schnellen Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens bei geringstmöglichem Eingabe- und Interpretationsaufwand.

Kurzum: Durch BIWIN wird ihnen eine Bilanzanalyse leichtgemacht!

## **Wie das?**

BZ: Zum Beispiel durch das interaktive Glossar, in dem jeder Jahresabschlussposten aus BIWIN und noch eine ganze Reihe von betriebswirtschaftlichen Begriffen mit einer Kurzerklärung hinterlegt ist. Da gehört das nervige Pauken von Fachbegriffen wie Cashflow oder EBITDA der Vergangenheit an. Weiterhin werden die für die Beschäftigten relevanten Unternehmenskennzahlen – bei geringem Eingabeaufwand – automatisch errechnet und mittels eines Ampelsystems visualisiert.

## **Was unterscheidet BIWIN zu anderen Kennzahlensystemen, die auch das Management nutzt?**

WV: Wir wählen einen anderen Zugang. BIWIN errechnet standardmäßig knapp 30 Kennzahlen, rund zur Hälfte solche, die auch das Management regelmäßig im Fokus hat, wie beispielsweise EBIT oder Eigenkapitalrendite. Die muss der Betriebsrat natürlich auch im Blick haben. Die andere Hälfte sind arbeitsorientierte Kennzahlen, betreffen also die Aspekte Produktivität, Wertschöpfung und Beschäftigung. Und diese hat das Management kaum auf dem Radar. Das kommt uns natürlich zugute, denn im Zweifel können wir mit diesen Kennzahlen, sofern sie für uns sprechen, den oft plumpen Verlangen des Arbeitgebers nach Beschäftigtenbeiträgen zur bloßen Sicherung der Marge entgegenzutreten.





Bruno Zillger, Dipl.-Ing. MSc, unterstützt Gewerkschaften und Beschäftigtenvertretungen bei Wahrung und Umsetzung ihrer Mitbestimmungsrechte.

### **Aber wie erkennt der Betriebsrat, ob eine Kennzahl für ihn gut oder schlecht ist?**

#### **📘 MEHR WISSEN +**

WV: Grundlage ist, dass er die Kennzahl sowohl in ihrer Ermittlung als auch in ihrer Entwicklung über die Zeit versteht und beurteilen kann. Und das gilt auch für die Abhängigkeit der Kennzahlen untereinander. Eine solide Grundqualifizierung, so wie sie die IG Metall für Wirtschaftsausschüsse anbietet, setzen wir voraus. BIWIN unterstützt die Anwender dann mit einem Ampelsystem, wobei die Ampelstellungen der einzelnen Kennzahlen natürlich bei der Einführung vermittelt werden müssen. Der Standardausprägung von BIWIN liegt unsere langjährige Erfahrung aus der betriebswirtschaftlichen Praxis zugrunde. Natürlich können sie, wenn

nötig, bei Einführung durch den Berater angepasst werden.

## **Da sind wir bei der Implementierung. Wie verbreitet ist BIWIN und wie läuft die Einführung?**

WV: BIWIN ist ein Lizenzprogramm der IG Metall und mittlerweile sind über 1000 Lizenzen erstellt. BIWIN ist bei Betriebsräten in all unseren Branchen im Einsatz und dürfte damit das am meisten verbreitete und auch umfangreichste Kennzahlensystem für Betriebsräte sein. BIWIN selbst ist kostenlos, es muss jedoch beratergestützt in den Gremien eingeführt werden. Dabei können externe Beratereinsätze über §§ 37 Abs. 6 bzw. 80 Abs. 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) finanziert werden. Bei der Auswahl sind wir gerne vermittelnd tätig, empfehlen dazu beispielsweise EWR-Consulting (<https://www.ewr-consulting.de/>), die seit Anfang an auch in der Entwicklung eingebunden waren. Doch auch viele andere arbeitsorientierte Beratungen wurden von uns für die Gremieneinführung von BIWIN qualifiziert. Der Berater koordiniert dann alles Weitere über mich. Demo- oder Testversionen stellen wir insofern nicht zur Verfügung.

## **Noch mal zurück zu den technischen Voraussetzungen. Wie sieht es mit Microsoft-bedingten Releasewechseln aus? »Läuft« BIWIN dann noch?**

BZ: Bei BIWIN handelt es sich um eine Funktionserweiterung von Microsoft Excel, einem sogenannten Add-In, auch teils Plug-In genannt. BIWIN ist ohne vorherige Installation (sogenannte Stickware) lauffähig. Bei der Entwicklung der Funktionen haben wir größten Wert darauf gelegt, uns unabhängig vom Softwarehersteller Microsoft und dessen Release-Politik zu machen. Während Microsoft teils monatlich Updates veröffentlicht, die alle mit einem erhöhten Aufwand, sowohl in der Administration als auch der Bedienung, verbunden sind, läuft BIWIN heute sogar noch unter Microsoft Office 2007, und das genauso zuverlässig und stabil wie unter der aktuellen Microsoft Office-Version.

### **GUT ZU WISSEN**

Am 1.1.2021 ist das Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz – SanInsFoG) weitestgehend in Kraft getreten ist. Wesentlicher Kern des Gesetzes ist das »StaRUG« (Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen). Dieses setzt beim Thema Krisenfrüherkennung an. Die Geschäftsleiter haben fortlaufend über existenzbedrohende Entwicklungen zu wachen und beim Erkennen solcher Entwicklungen geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Diese beinhalten das Ausgestalten von Rechtsverhältnissen mit Restrukturierungsplänen zur Abwendung der Insolvenz bei Vorliegen einer drohenden Zahlungsunfähigkeit (§ 18 InsO). Letztlich handelt es sich dabei um die Restrukturierung von Schulden, sprich die Vereinbarung mit den Kapitalgebern zur Neuordnung der Passivseite der Bilanz und nicht um Maßnahmen einer leistungswirtschaftlichen, operativen Sanierung. Obwohl durch einen Restrukturierungsplan keine Eingriffe in Arbeitnehmerforderungen und betriebliche Altersvorsorge möglich sind, besteht selbstverständlich das Risiko, dass die Planbetroffenen vor der Abstimmung über den Restrukturierungsplan ihre Zustimmung faktisch auch von Sanierungsbeiträgen der Arbeitnehmerseite (außerhalb des Plans) abhängig und somit entsprechend Druck auf die Beschäftigten machen.

## **Gibt es zum Schluss noch einen Aspekt, den ihr besonders herausstellen wollt?**

WV: Drei Dinge. Erstens: Betriebsräte sollten das Thema Früherkennung verinnerlichen. BIWIN bietet die Möglichkeit sowohl der Pflege von Jahresabschlussdaten, als auch von Quartalszahlen. Je früher hier Abweichungen erkannt werden, desto mehr Handlungsspielräume verbleiben zum Eingreifen. Zweitens: Nicht alle müssen BIWIN nutzen. Hier sollte arbeitsteilig vorgegangen werden und je nach Neigung entsprechend die Rollen verteilt werden, denn Arbeit gibt es momentan genug im Gremium. Und Drittens: Das zu Jahresbeginn in Kraft getretene neue außergerichtliche Sanierungsrecht betont für die Geschäftsleitung eine frühzeitige Auseinandersetzung zur Vermeidung einer Insolvenz mittels angemessener Frühwarnsysteme, bleibt in der Ausgestaltung aber sehr vage. Aus meiner Praxis ist die Nutzung von Frühwarnsystemen auch in großen Unternehmen nicht immer die Regel und birgt hohen Ermessensspielraum. Für mich ist deshalb ein effizient arbeitender Betriebsrat auch schon ein wesentlicher Teil eines solchen vom Gesetzgeber geforderten Frühwarnsystems.

BZ: Neben der quantitativen Jahresabschlussanalyse, dem Herzstück, will BIWIN auch das subjektive Bauchgefühl ansprechen. Ganz konkret Störgefühle, die nicht schwarz-weiß aus dem Jahresabschluss ableitbar sind, sondern informell in der Wahrnehmung schwacher Signale entstehen. Hierzu liefert BIWIN im Standard mittlerweile rund 70 Merkmalsausprägungen, beispielsweise zur Arbeitsbelastung, zur Work-Life-Balance, zur Digitalisierung oder zu Nachhaltigkeitsaspekten – und ist ganz individuell erweiterbar.

– Grundlagen der Betriebsratsarbeit