

Buchalik Brömmekamp

NEWSLETTER

EDITORIAL

Sehr geehrte Geschäftsfreunde,

die Natur macht es uns vor: Wer sich nicht schnell genug an veränderte Rahmenbedingungen anpasst, wird aussortiert. Dabei überleben nicht die Stärksten oder Intelligentesten, sondern diejenigen, die sich dem Wandel am besten anpassen können. Einige Unternehmen haben solche grundlegenden Transformationen erfolgreich hinter sich gebracht: So zählte TUI noch unter dem Namen Preussag zu den Vorzeigeunternehmen der Montanindustrie und der einstige Glühbirnenproduzent Philips gilt heute als führender Anbieter von Gesundheitstechnologien.

Die zunehmende Bedrohung durch oftmals disruptive Veränderung – also der vollständigen Verdrängung des Produktes durch neue Technologien – stellt alle Organe vor die Herausforderung, die Robustheit des eigenen Geschäftsmodells umfassend zu prüfen und es gegebenenfalls auch radikal anzupassen. Dies sollte regelmäßig geschehen. Denn Geschwindigkeit und das Ausmaß, in dem sich die Rahmenbedingungen in verschiedenen Wirtschaftszweigen verändern, nehmen durch die rasante Entwicklung der verfügbaren Technologien und Systeme immer weiter zu. Dass dies leichter gesagt als getan ist, erleben wir in unserer täglichen Arbeit. Schon der Wirtschaftswissenschaftler Keynes sagte: „Die größte Schwierigkeit der Welt besteht nicht darin, Leute zu bewegen, neue Ideen anzunehmen, sondern alte zu vergessen.“

Auch wir stellen uns täglich diesen Herausforderungen und entwickeln uns stetig weiter. Viele unserer heutigen Mandanten wissen gar nicht mehr, dass unsere Wurzeln in der klassischen Restrukturierungsberatung liegen. Sie nehmen

uns hauptsächlich im Bereich der Krisenbewältigung im Rahmen von Eigenverwaltungsverfahren wahr. Allerdings sind wir auch bei „außergerichtlichen“ Sanierungsverfahren gut aufgestellt und gerüstet für die Zukunft. Aktuell haben wir unsere Beratungskompetenz im Bereich der Digitalisierung massiv ausgebaut, um unseren Kunden bei einer notwendigen digitalen Transformation des Geschäftsmodells eine optimale Unterstützung liefern zu können. Ganz nach unserem Anspruch, ein Full-Service-Anbieter für Unternehmen – innerhalb und außerhalb der Krise – zu sein.

Im vorliegenden Newsletter zeigen wir Ihnen einige unserer Maßnahmen in der Krisenprävention, beispielsweise wie Unternehmer mit einem Business Review frühzeitig Krisen erkennen können und mit mm+ Veränderungsprojekte effektiv umgesetzt werden. Im Artikel „Industrie 4.0“ greifen wir die Maßnahmen auf, die ein Unternehmen, das durch Disruption in eine existenzbedrohende Lage geraten ist, wieder wettbewerbsfähig machen. Und letztendlich finden Sie in der Fallstudie des Bahntechnik-Unternehmens RS Gleisbau ganz konkrete Wege aus der Krise. Aber auch die weiteren Beiträge sind lohnenswert...

Bleiben Sie beweglich!

Ihr

 Harald Kam



- 02 Anordnung eines partiellen Zustimmungsvorbehalts in Bezug auf Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung und Steuern in der Eigenverwaltung
- 05 RS Gleisbau GmbH – die Sanierung einer Tochtergesellschaft unter Insolvenzschutz
- 08 Industrie 4.0: Wie sich Industrie-Unternehmen der Disruption stellen können
- 10 Business Reviews beugen frühzeitig Firmenkrisen vor
- 12 Erfolgreiche Maßnahmenumsetzung mit dem „mmt“
- 15 Die Überschuldung – ein überflüssiger Insolvenztatbestand?
- 18 Ideenmanagement in der Produktentwicklung
- 20 Alternative Sanierungsoptionen prüfen – Insolvenzlösung als „wirkliche“ Option
- 22 Wie mit der Gesetzesnorm krisengeschüttelte Unternehmen gerettet werden können
- 24 Aktuelles

Anordnung eines partiellen Zustimmungsvorbehalts in Bezug auf Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung und Steuern in der Eigenverwaltung

Das Thema des Umgangs mit der Abführung von Arbeitnehmerbeiträgen zur Sozialversicherung und Steuern im vorläufigen Eigenverwaltungseröffnungsverfahren erfreut sich in juristischen Fachaufsätzen zunehmender Beliebtheit. Für weitere Klarheit sorgt eine vor Kurzem ergangene Entscheidung des AG Hamburg (Beschl. v. 19.06.2017 – 67g IN 173/17). An sich hatte sich dazu der erstmals vom AG Düsseldorf (Beschl. v. 14.07.2014 – 504 IN 124/14, ZInsO 2014, 2389, diesem u. a. folgend AG Heilbronn, Beschl. v. 23.03.2016 – 12 IN 149/16, ZInsO 2016, 1024) angeordnete, partielle Zustimmungsvorbehalt zugunsten des vorläufigen Sachwalters in Bezug auf die Abführung der Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung bei vielen deutschen Insolvenzgerichten bereits als praktikable Lösung durchgesetzt (a.A. AG Hannover, ZInsO 2015, 1111; Frind, ZInsO 2015, 22; ders., EWIR 2015, 651).

Ausgelöst durch den Beitrag von Laroche/Wollenweber (ZInsO 2016, 2225, 2229), die bei dieser partiellen Zustimmungsvorbehaltslösung ein nicht auszuschließendes Strafbarkeitsrisiko für den Geschäftsführer, den vorläufigen Sachwalter und sogar für den handelnden Richter verbunden mit einem angeblichen kollusiven Zusammenwirken sehen, ist dieser Lösungsweg seitdem in der Praxis völlig in den Hintergrund gerückt. Insbesondere der einen solchen Beschluss erlassende Richter hat sich persönlich im „Strafbarkeitsrisiko“ gesehen. Fortan waren derartige Beschlüsse praktisch nicht mehr zu erhalten. Stattdessen wird als sicherster Weg inzwischen wohl nahezu ausschließlich die sogenannte Abführungs- und Anfechtungslösung gewählt, die aber erfordert, dass das betroffene, insolvente Unternehmen über ausreichend liquide Mittel verfügt. Zwar wird die Liquidität im Laufe des Verfahrens fast immer erwirtschaftet. Wegen der Notwendigkeit, im eingeleiteten Verfahren vielfach Vorkasse leisten zu müssen, wird aber vor allem der Einstieg in ein vorläufiges Eigenverwaltungsverfahren durch diese Handhabung deutlich erschwert.

Neue Entscheidung des AG Hamburg

In diesen Kontext reiht sich die nun ergangene Entscheidung des AG Hamburg (Beschl. v. 19.06.2017 – 67g IN 173/17) ein, die sehr anschaulich aufzeigt, dass in den Fällen, in denen die Zahlung und spätere Anfechtung die Liquidität der Gesellschaft und damit die Fortführungsfähigkeit im Eigenverwaltungseröffnungsverfahren unverhältnismäßig belasten würde, auf der Grundlage von §§ 270a, 21 Abs. 1 Satz 1 InsO vom Gericht ein partieller Zustimmungsvorbehalt zugunsten des vorläufigen Sachwalters in Bezug auf die Abführung der Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung angeordnet werden kann.

Rechtsgrundlage für einen derartigen partiellen Zustimmungsvorbehalt ist nach Ansicht des Gerichts §§ 270a, 21 Abs. 1 Satz 1 InsO, was sich aus dem Wortlaut und dem Sinn und Zweck dieser Vorschriften ergibt. Nach dem Sinn und Zweck der §§ 270a, 21 Abs. 1 Satz 1 InsO soll das Gericht in die Lage versetzt werden, gerichtliche Schutzmaßnahmen anzuordnen, um eine nachteilige Veränderung des Schuldnervermögens zu vermeiden. Etwas anderes ergebe sich nicht aus der Soll-Vorschrift des § 270a Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 InsO. Ferner schließe der fehlende Verweis des § 270a Abs. 1 Satz 2 InsO auf die Vorschrift des § 277 InsO nicht aus, dass das Gericht von Amts wegen einen Zustimmungsvorbehalt auf der Grundlage von § 21 Abs. 1 Satz 1 InsO erlässt. Auch ein Vergleich zwischen vorläufiger Insolvenzverwaltung und vorläufigem Eigenverwaltungsverfahren stütze diese Ansicht. So könne im Rahmen des Insolvenzeröffnungsverfahrens mit einem schwachen vorläufigen Insolvenzverwalter dieser die Zahlung der Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung durch seine Nichtzustimmung rechtlich unmöglich machen. Wenn diese Möglichkeit im vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren nicht bestehen sollte, wäre die vorläufige Eigenverwaltung gegenüber dem Regelantragsverfahren benachteiligt. Das mit der Einführung des ESUG erklärte Ziel, der Stärkung der Eigenverwaltung, würde dem zuwiderlaufen.

Die insolvenzrechtliche Pflicht zur Masseerhaltung sei vorrangig (vgl. Bork, KTS 2017, 189, 190 m.w.N.). § 266a Abs. 1 StGB regelt, dass sich strafbar macht, wer als Arbeitgeber der Einzugsstelle Beiträge des Arbeitnehmers zur Sozialversicherung, unabhängig davon, ob Arbeitsentgelt gezahlt wird, vorenthält. Eine Einschränkung der Anwendbarkeit von § 266a Abs. 1 StGB für den Insolvenzzeldzeitraum sei aber nach dem Sinn und Zweck geboten. Wenn der Gesetzgeber davon ausgehe, dass im Rahmen der vorläufigen starken

Insolvenzverwaltung im Zeitraum der Insolvenzgeldvorfinanzierung § 266a StGB nicht anwendbar ist, könne für diesen Zeitraum im Rahmen der vorläufigen Eigenverwaltung nichts anderes gelten.

Ferner seien Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung im Insolvenzeröffnungsverfahren im Insolvenzgeldzeitraum nicht privilegiert. Sowohl die Vorrangrechtsprechung des 5. Strafsenats des BGH (BGH, ZIP 2003, 2213, BGH ZIP 2005, 1678) als auch die (wegen der Rechtsprechung des 5. Strafsenats geänderte) Rechtsprechung des II. Zivilsenats des BGH zu § 64 GmbHG (BGH, ZIP 2007, 1265) beziehen sich jeweils nur auf den Zeitraum vor Stellung des Insolvenzantrages. Für den Zeitraum der vorläufigen Eigenverwaltung gehe der BGH (wie auch der Gesetzgeber) offensichtlich davon aus, dass Beiträge zur Sozialversicherung jedenfalls nicht absoluten Vorrang genießen.

Gegen eine Anwendung von § 266a Abs. 1 StGB spreche auch das fehlende Eigeninteresse des Schuldners an der Abführung von Arbeitnehmerbeiträgen zur Sozialversicherung. Die Verfahrensziele des Insolvenzrechts, insbesondere der Gleichbehandlungsgrundsatz der Gläubiger und die Masseicherungspflicht, sorgen dafür, dass ein Eigeninteresse an der Nichtabführung gerade nicht beim Schuldner und vorläufigen Sachwalter zu erkennen sei. Die Anordnung eines Zustimmungsvorbehalts sei auch zur Verhinderung nachteiliger Veränderungen des Schuldnervermögens geeignet. Dem gesetzlichen Vertreter der Schuldnerin werde das Abführen der Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung ohne Zustimmung des vorläufigen Sachwalters rechtlich unmöglich gemacht (so auch AG Heilbronn, ZInsO 2016, 1024).

Die beantragte Sicherungsmaßnahme sei jedenfalls dann erforderlich, wenn die Geschäftsleitung andernfalls aufgrund der bestehenden Pflichtenkollision zur Reduzierung eigener Haftungsrisiken gezwungen ist, den in der Praxis üblichen Weg der Zahlung und späteren Anfechtung zu wählen und die Zahlung und spätere Anfechtung die Liquidität der Gesellschaft unverhältnismäßig belasten würde oder eine spätere Anfechtung keine hinreichende Aussicht auf Erfolg hätte.

Da im zu entscheidenden Fall die Bezahlung nach den Angaben der eigenverwaltenden Schuldnerin aus den vorhandenen liquiden Mitteln problemlos möglich war, ohne dass dies die Betriebsfortführung beeinträchtigt hätte, war die Anordnung einer Sicherungsmaßnahme nicht erforderlich, um die Betriebsfortführung zu sichern. Vor dem Hintergrund, dass die spätere Anfechtung der gezahlten Beiträge sichere Aussicht auf Erfolg hat und im Grundsatz der Insolvenzanfechtung

unterliegen (vgl. BGH, ZInsO 2009, 2293), war auch deshalb die Anordnung der Sicherungsmaßnahme bei dieser Sachlage nicht zwingend, auch wenn eine Durchsetzung des nach Ansicht des AG Hamburg im Insolvenzgeldzeitraum unzweifelhaft bestehenden Vorrangs der insolvenzrechtlichen Pflichten gegenüber der Pflicht zur Abführung der Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung wünschenswert wäre.

Bewertung und Konsequenzen für die Praxis

Der Entscheidung des AG Hamburg ist vollumfänglich zuzustimmen. Sie führt zu besserer Planbarkeit und mehr Rechtssicherheit im vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren, da sie die Sanierung erhaltenswerter Unternehmen nicht behindert und Arbeitsplätze der betroffenen Arbeitnehmer nicht gefährdet (so auch Schmidt, ZIP 2017, 1357). Sie dürfte außerdem dazu beitragen, die bei Sanierungsberatern, Sachwaltern und Insolvenzrichtern in letzter Zeit eventuell aufgekommenen Zweifel an der Richtigkeit der partiellen Zustimmungsvorbehaltslösung wieder zu beseitigen. So haben zwischenzeitlich auch das AG München (Beschl. v. 27.07.2017 – 1507 IN 2020/17) und das AG Münster (Beschl. v. 07.08.2017 – 87 IN 39/17) auf Anregung der eigenverwaltenden Schuldnerin in einem Verfahren nach § 270a InsO auf Grundlage von § 21 Abs. 1 InsO einen derartigen Beschluss erlassen.

Die Entscheidung des AG Hamburg verdeutlicht, dass die Vorrangrechtsprechung des 5. Strafsenates des BGH zu § 266a StGB (BGH, ZIP 2003, 2213; BGH, ZIP 2005, 1678) im Insolvenzeröffnungsverfahren gerade nicht anwendbar ist, da die Grundsätze der Gläubigergleichbehandlung und Masseicherung diese verdrängen (so auch Bork, KTS 2017, 189, 190 m.w.N.; Buchalik/Schröder/Rekers, ZInsO 2017, 905, 911 ff.). Ebenso wenig liegt bei dieser partiellen Zustimmungsvorbehaltslösung ein kollusives Zusammenwirken zwischen eigenverwaltendem Schuldner und vorläufigem Sachwalter unter Beteiligung des Gerichts vor, wie es von Laroche/Wollenweber (ZInsO 2016, 2225, 2229) problematisiert wird. Ein kollusives Zusammenwirken kommt allein schon aufgrund unterschiedlicher Interessenlage der Beteiligten nicht in Betracht. Ein für eine Strafbarkeit nach § 266a Abs. 1 StGB erforderliches Eigeninteresse an der Nichtabführung von Arbeitnehmeranteilen ist aufgrund des in der InsO geltenden Gleichbehandlungsgrundsatzes und der Masseicherungspflicht weder beim eigenverwaltenden Schuldner noch beim vorläufigen Sachwalter und auch nicht beim handelnden Richter zu erkennen. Der Geschäftsführer der eigenverwaltenden Schuldnerin wird sich nach Antragstellung so verhalten, dass er sich möglichst keiner persönlichen Haftung aussetzt.

Ohnehin ist die aufgestellte Behauptung eines angeblich kollusiven Verhaltens ein Zirkelschluss, muss doch vor der Frage der Verantwortlichkeit als Erstes geklärt werden, ob das erzielte Ergebnis rechtmäßig oder rechtswidrig ist, d. h. die Frage, ob die Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung im vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren gezahlt werden müssen oder nicht (so auch Buchalik/Schröder/Rekers, ZInsO 2017, 905, 911). Da sich der Geschäftsführer im vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren in der Kollision der Zahlungspflicht mit der Massesicherungspflicht für letztere entscheiden darf (s. dazu ausführlich Bork, KTS 2017, 189, 204), stellt sich die Frage der strafrechtlichen Mitverantwortlichkeit der Beteiligten überhaupt nicht. Überdies fehlt es, wie das AG Hamburg zutreffend ausführt, am Strafbarkeitsbedürfnis, da das Aufkommen der Sozialversicherung für die Dauer des Insolvenzgeldzeitraumes gemäß § 175 Abs.1 Satz 1 SGB III gesichert ist.

Der Beschluss des AG Hamburg steht auch mit der finanzgerichtlichen Ansicht in Einklang. So hat das FG Münster (Beschl. v. 03.04.2017 – 7 V 492/17, ZInsO 2017, 880) entschieden, dass in vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren, in denen ein entsprechender Zustimmungsvorbehalt in Bezug auf Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung i.S.v. § 266a StGB und Forderungen aus dem Steuerverhältnis i.S.v. § 37 AO durch das Insolvenzgericht angeordnet wurde und der vorläufige Sachwalter Zahlungen widersprochen hat, keine Haftung nach den §§ 191, 69, 34 AO wegen Nichtzahlung der nach Antragstellung fälligen Umsatzsteuer droht, weil es am Verschulden fehlt (ausführlich dazu Buchalik/Schröder/Rekers, ZInsO 2017, 862). Auch hinsichtlich der Zahlung von Steuern im vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren steht der Geschäftsführer in einer Pflichtenkollision, da ihm im Falle der Nichtzahlung die persönliche Haftung und die Begehung einer Ordnungswidrigkeit etwa nach den §§ 380 AO, 26b, 26c UStG drohen. Eine Differenzierung hinsichtlich der Auflösung der Pflichtenkollision zwischen Steuern und Sozialversicherungsabgaben ist allerdings nicht angebracht. Der Geschäftsführer darf sich im vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren auch in Bezug auf Steuern zugunsten der Massesicherungspflicht entscheiden (so auch Bork, KTS 2017, 189, 204 m.w.N.).

Die Entscheidung des AG Hamburg gibt weiterhin deutlich zu erkennen, dass die Anordnung des partiellen Zustimmungsvorbehalts als Sicherungsmaßnahme gestützt auf § 21 Abs.1 Satz 1 InsO nicht in allen Eigenverwaltungseröffnungsverfahren zwingend ist. Diese Anordnung muss vielmehr auch erforderlich sein, was sie nach den Ausführungen des AG Hamburg nur dann ist, wenn die Zahlung und spätere Anfechtung die Liquidität der Gesellschaft unverhältnismäßig belasten würde und damit die Betriebsfortführung im Eröff-

nungsverfahren i.S.d. §§ 270a, 22 Abs.1 Satz 2 Nr.2 InsO gefährdet wäre. Vor diesem Hintergrund lehrt die Entscheidung für die Praxis, dass dem Antrag des eigenverwaltenden Schuldners auf Anordnung eines entsprechenden Zustimmungsvorbehalts eine belastbare Liquiditätsplanung für den Zeitraum des Eröffnungsverfahrens beigefügt werden sollte, aus der erkennbar hervorgeht, dass die Liquidität durch das Vorgehen des Zahlens und Anfechtens von Arbeitnehmeranteilen zur Sozialversicherung und gegebenenfalls in Bezug auf Steuern erheblich belastet wird und dadurch die Betriebsfortführung bis zur Verfahrenseröffnung gefährdet wäre. Ist hingegen ausreichend Liquidität im Unternehmen vorhanden, ist als sicherster Weg weiterhin die Abführungs- und Anfechtungslösung einzuschlagen. Dieser bedeutet zwar für die Krankenkassen als Einzugsstellen und die Finanzämter einen erheblichen verwaltungstechnischen Mehraufwand in Bezug auf die Bearbeitung von Insolvenzanfechtungsfällen (Hin- und Herzahlungen), ist aber so hinzunehmen, solange keine gesetzgeberische Änderung in diesem Punkt erfolgt.

Robert Buchalik

Rechtsanwalt
Geschäftsführer, Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Geschäftsführender Gesellschafter
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Insolvenzplan/Eigenverwaltung,
Restrukturierung, Kostenreduzierung,
Ertragssteigerung, Working Capital,
Finanzierung, M&A, Stakeholder Management,
Mediation, Interimsmanagement,
Pooladministration, Treuhandlösungen

Tel. 0211-82 89 77 110
robert.buchalik@buchalik-broemmekamp.de



Alfred Kraus

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht
Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Schwerpunkte: Insolvenzrecht (insbesondere
Insolvenzplanverfahren und Eigenverwaltung),
Handels- und Gesellschaftsrecht

Tel. 0211-82 89 77 217
alfred.kraus@buchalik-broemmekamp.de



RS Gleisbau GmbH – die Sanierung einer Tochtergesellschaft unter Insolvenzschutz

Die Wiederherstellung der Wettbewerbs- und Marktfähigkeit der in die Unternehmensgruppe Rhomberg Sersa Rail Group integrierten RS Gleisbau GmbH nach den Regularien des § 270a InsO in Eigenverwaltung und mit einem Insolvenzplan in weniger als sechs Monaten war die große Herausforderung für alle Beteiligten. Für den Erfolg war es wichtig, dass – neben der Einhaltung aller insolvenzrechtlichen Regularien und dem Erstellen eines tragfähigen Sanierungskonzeptes – alle internen und externen Stakeholder erreicht wurden und ein möglichst hoher Konsens für alle Interessenlagen hergestellt werden konnte. Am 11. Oktober 2016 wurde der Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung gestellt. Am 3. April 2017 wurde das Insolvenzverfahren wieder aufgehoben.

Wie bei vielen Unternehmungen im gewerblichen und maschinellen Gleisbau in Europa, so ist auch die Historie der RS Gleisbau durch eine lange und traditionsreiche Firmengeschichte geprägt. Die Wurzeln des Unternehmens reichen weit in das letzte Jahrhundert zurück. Seit Januar 2015 gehört das Unternehmen RS Gleisbau zur Rhomberg Sersa Rail Group und ist dort in die Struktur der Deutschen Gesellschaften der Gruppe vollständig integriert. Ein Ergebnis- und Gewinnabführungsvertrag wurde nicht geschlossen.

Das Unternehmen hat zum Zeitpunkt der Antragstellung über 340 Mitarbeiter bundesweit beschäftigt und ca. 50 Mio. Euro Jahresbauleistung erbracht. Die Bauleistung ist in den letzten Jahren rasant angestiegen und führte zu einer Ausweitung von Mitarbeitern und Strukturen. Die Integration der RS Gleisbau in die Rhomberg Sersa Unternehmensgruppe war bis zur Antragstellung noch nicht wirklich abgeschlossen.

Bedingt durch mehrmaligen Gesellschafterwechsel in der jüngeren Firmengeschichte waren die Strukturen des Unternehmens nicht mehr so gefestigt, wie es die Marktsituation erfordert hätte. In dieser Folge wurden Baustellenverluste erwirtschaftet, die durch gut laufende Projektergebnisse nicht mehr ausgeglichen werden konnten. Diese Entwicklung hat sich im Herbst 2016 so rasant weiterentwickelt, dass am 11. Oktober 2016 der Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens nach § 270a InsO gestellt wurde.

Konzentration auf das Kerngeschäft als Garant für den wirtschaftlichen Erfolg

Der erste Schritt zur Wiederherstellung der Markt- und Wettbewerbsfähigkeit ist die Einsicht, dass in der Vergangenheit Fehler auf allen Ebenen begangen wurden. Auch die Grup-

penleitung und Geschäftsleitung der RS Gleisbau hat sich bei dieser Analyse nicht ausgenommen und eigene Fehler genauso schonungslos analysiert, wie grundlegende Fehlentwicklungen aufgezeigt.

Mit Unterstützung der Sanierungsexperten der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung wurde von der Geschäftsleitung und den Führungskräften ein Sanierungskonzept mit einer Konsolidierungsstrategie erstellt:

- Der Markt für Gleisbauarbeiten in den Kundengruppen Infrastruktur, Öffentlicher Personennahverkehr und Industrie wird auch in den nächsten Jahren moderat wachsen.
- Das Leistungsspektrum konzentriert sich zukünftig auf die Kernkompetenz Gleisbau sowie Instandhaltung und Inspektion/Service.
- Um die Struktur und die Baustellen hinsichtlich der Führung zu steuern, konzentriert sich das Unternehmen zukünftig auf das Gebiet Ostdeutschland.
- Das risikoreiche Einzelprojektgeschäft im Gleisbau wird auf die Standorte konzentriert, die über die Mitarbeiter mit der notwendigen Qualifikation und Erfahrung für dieses Geschäft verfügen.
- Standorte mit keiner positiven Fortführungsprognose wurden geschlossen.
- Die Organisationsstruktur wurde verschlankt und transparent für alle Mitarbeiter gestaltet.
- Die operative Führungsstruktur wurde überprüft und angepasst.
- Die internen Steuerungswerkzeuge für den wirtschaftlichen Erfolg der Bauvorhaben wurden komplett überarbeitet und neu implementiert.
- Die baubetrieblichen Prozesse wurden intensiv überprüft und insbesondere im Hinblick auf die Steuerung der Baustellen erheblich verbessert.

Mit Abschluss des Verfahrens werden noch ca. 150 Mitarbeiter beschäftigt, die eine Jahresbauleistung von ca. 20 Mio. Euro erbringen werden.

Im Anschluss an die Konzept- und Strategiephase beginnt die harte und oft langwierige Umsetzungsphase. Die Geschäftsleitung und die Führungskräfte der RS Gleisbau haben zu jedem Zeitpunkt den Maßnahmenkatalog sehr ernst genommen und hart an der Operationalisierung der einzelnen Maßnahmen gearbeitet. So wurden z. B. effiziente Steuerungssysteme für die Baustellen angepasst und die Führungsstruktur transparent und einfach gestaltet. Die konsequente Umsetzung der formulierten Maßnahmen ist ein weiterer, wesentlicher Schlüssel zum Erfolg.

Verfahrensbezogene Anforderungen

Mit dem Chief Restructuring Officer (CRO) Andreas Schmiege (Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH) wurde externer Sachverständiger für die Sanierung unter Insolvenzschutz in das Unternehmen geholt. Die juristischen Experten von Buchalik Brömmekamp haben alle insolvenzrechtlichen und steuerrechtlichen Fragestellungen aufgegriffen und Lösungen erarbeitet.

Die offene und regelmäßige Information des Sachwalters und des Gerichts über den Stand des Verfahrens und über besondere Ereignisse wurde von allen Beteiligten zur Handlungsmaxime erklärt. Der Sachwalter bzw. die Mitarbeiter des Sachwalters wurden in alle wesentlichen Fragen während des Verfahrens sehr eng eingebunden.

Der Gläubigerausschuss im Verfahren RS Gleisbau war stets auf die Einhaltung der Rahmenbedingungen und auf den Nachweis, dass die Sanierungsbemühungen auch den entsprechenden Erfolg bringen können, bedacht. In den Ausschusssitzungen herrschte ein kritisch konstruktiver Dialog, der am Ende tragfähige Lösungen hervorbrachte.

Externe Stakeholder

Das Wort „Insolvenz“ führt in der Regel zu einer hohen Besorgnis und Verunsicherung bei den Auftraggebern. Erschwerend kommt im Baugewerbe dazu, dass die Bauherren nach den Regelungen der Vergabe und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB), § 8 Abs 2 VOB/B ein „Sonderkündigungsrecht“ im Falle der Antragstellung oder Eröffnung eines Insolvenzverfahrens haben. Hätten mehrheitlich die Kunden, deren Verträge auf der Basis der VOB geschlossen

wurde, von diesem Sonderkündigungsrecht Gebrauch gemacht, so wäre die erfolgreiche Sanierung erheblich erschwert worden. Hinzu kommt, dass im Gleisbau die Bauleistung für wenige, große Kunden aus dem Bereich der Infrastruktur, der kommunalen Verkehrsträger und der Industrie erbracht wird.

Unter Führung der Geschäftsleitung wurde von der ersten Stunde an ein Kommunikationskonzept gegenüber den Kunden erstellt. Durch persönliche Besuche und Gespräche konnte dargelegt werden, dass es aus wirtschaftlicher Sicht für den Auftraggeber von Vorteil ist, wenn das Unternehmen RS Gleisbau alle laufenden Bauvorhaben weiter durchführt. Den Kunden konnte zudem nachvollziehbar dargestellt werden, dass das Unternehmen weiterhin Gleisbauleistungen am Markt anbieten wird und dass das gewählte Sanierungsverfahren eine sehr gute Aussicht auf Erfolg hat. Die unterbrechungsfreie Fortsetzung der Baustelle war für den Kunden der beste Vertrauensbeweis.

Neben der Fortsetzung der laufenden Maßnahmen war es zwingend notwendig, dass das Unternehmen RS Gleisbau bei weiteren Ausschreibungen teilnehmen durfte. Auch für diesen Fall sieht die VOB/A ein mögliches Ausschlusskriterium vor. Durch ständige Informationen an den Kunden über den Sachstand des Verfahrens wurde der Vertrauensvorschuss der Kunden immer wieder bestätigt. Dadurch ist es gelungen, dass das Unternehmen RS Gleisbau keine laufenden Aufträge verloren, die vorhandenen Zertifizierungen beim Kunden behalten und im laufenden Verfahren neue Aufträge erhalten hat.

Neben den Kunden galt es in intensiven Gesprächen das Vertrauen der Lieferanten, Dienstleister und Nachunternehmer wiederzugewinnen. Natürlich war die Tatsache, dass Lieferanten und Nachunternehmer auch monetären Schaden haben, nicht wegzudiskutieren.

Aus wirtschaftlicher Sicht ist es für die Lieferanten und Nachunternehmer jedoch gewinnbringender, dass die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten wird. Denn würde der Kunde später wegfallen, entstünden erhebliche Kosten für Maßnahmen zur Neukundengewinnung. Um in der aktuellen Situation Vertrauen zu erzeugen, musste sichergestellt werden, dass alle Lieferanten ihre Lieferungen sehr zeitnah bezahlt bekommen. Über den Weg der Vorkasse konnte dieses Vertrauen in den ersten Tagen nach Antragstellung in den meisten Fällen wiederhergestellt werden. Die offene Kommunikation und die Verlässlichkeit der Aussagen waren in dieser Phase ein Schlüssel zum Erfolg. Der Gläubigerausschuss kann hierbei eine unterstützende Rolle einnehmen.

Jedoch sollte man sich nicht alleine auf den Gläubigerausschuss verlassen, da dieser auch andere Aufgaben im Verfahren zugewiesen bekommen hat.

Zu den schwierigsten Aufgaben in der Bauwirtschaft gehört der Umgang der Arbeitsgemeinschaften mit einem strukturierten Sanierungsverfahren. Die Standard Arbeitsgemeinschaftsverträge für Dach-Arbeitsgemeinschaften und Beistell-Arbeitsgemeinschaften sehen unter Ziffer 23.41 vor, dass die restlichen Arbeitsgemeinschaftspartner bereits zum Zeitpunkt der Antragstellung einen Ausschluss des zu sanierenden Unternehmens mit Mehrheitsbeschluss erwirken können.

Gemäß Ziffer 23.52 der Muster Arbeitsgemeinschaftsverträge ist bei Verfahrenseröffnung darüber hinaus der automatische Ausschluss vorgesehen. Die Situation ist damit eindeutig und klar geregelt. Deshalb war es bei den Arbeitsgemeinschaften notwendig, durch intensive, offene und verlässliche Kommunikation alle Partner der Arbeitsgemeinschaften zu überzeugen, dass die gemeinsame Weiterführung in der Regel die beste wirtschaftliche Alternative darstellt. Dies gelingt nicht bei jeder Arbeitsgemeinschaft. Doch bei der überwiegenden Anzahl der Argen der RS Gleisbau konnte die Geschäftsführung überzeugen und die Weiterführung wurde einvernehmlich beschlossen.

Interne Stakeholder

Eine erfolgreiche Sanierung setzt weiterhin voraus, dass Mitarbeiter und alle Beteiligten einer Unternehmensgruppe einbezogen werden. Insbesondere, da im konkreten Fall aufgrund der Konsolidierungsstrategie einzelne Standorte geschlossen und die Mitarbeiter freigesetzt wurden. Bereits von Anfang an wurde gegenüber den Mitarbeitern – in Form der üblichen Betriebsversammlungen – eine offene Informationspolitik verfolgt. Auch schwierige Themen, wie die Schließung einzelner Standorte, wurden weit im Vorfeld kommuniziert. Da es aus organisatorischen Gründen nicht möglich war, in kurzen Abständen Betriebsversammlungen durchzuführen, hat die Geschäftsführung der RS Gleisbau das Konzept der Mitarbeiter-Dialoge implementiert.

Im Rahmen dieser Mitarbeiterdialoge ist die Geschäftsführung in die einzelnen Standorte gefahren und hat dort die Mitarbeiter zu einer zwanglosen Veranstaltung, meistens am Nachmittag, eingeladen. Die Teilnahme war den Mitarbeitern freigestellt. Im Rahmen eines kurzen Berichts hat die Geschäftsführung über den aktuellen Stand berichtet. Den viel größeren zeitlichen Raum hat die offene Fragerunde ein-

genommen. Dieses Konzept wurde monatlich an allen Standorten wiederholt. Der Aufwand für die Geschäftsleitung war nicht unerheblich. Jedoch konnte durch diese Vorgehensweise auch die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern zum Ausdruck gebracht und entstehende Informationsdefizite schnell ausgeräumt werden.

Die RS Gleisbau ist eingebettet in die Teilholding Deutschland der Rhomberg Sersa Rail Group. Im Sinne einer modernen Firmenstruktur werden dort viele Verwaltungsaufgaben als „Shared Services“ an zentraler Stelle für alle Gesellschaften in Deutschland erbracht. Damit die Zusammenarbeit mit diesen Einheiten reibungslos weitergehen konnte und alle Anforderungen des Insolvenzrechts berücksichtigt wurden, war ein erhöhter und ständig wiederholender Kommunikationsprozess seitens der Geschäftsleitung notwendig. Verantwortliche Führungskräfte der Schwestergesellschaften waren sich am Anfang des Verfahrens unsicher, wie sie mit der RS Gleisbau umgehen sollten. Durch Gespräche und Informationsmails wurden die Führungskräfte der Unternehmensgruppe immer wieder über den Sachstand informiert und „abgeholt“.

Neben den Mitarbeitern und Schwestergesellschaften müssen auch die Eigentümer die neue Situation akzeptieren. Wie die Geschäftsleitung, so hat auch die Gesellschafterversammlung der RS Gleisbau von der ersten Stunde an die gesetzlichen Regelungen dieses Verfahrens zur Handlungsmaxime erklärt und sehr aktiv an der schnellen Sanierung des Unternehmens in moralischer, persönlicher und finanzieller Hinsicht mitgewirkt.

Andreas Schmieg

Dipl.-oec.
Geschäftsführer
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Fachbereich Bauwirtschaft, Interimsmanagement, Tätigkeit als CRO bei Eigenverwaltungsverfahren, Operative Restrukturierung und Sanierung, Erstellung von Sanierungsgutachten

Tel. 0211-82 89 77 132
andreas.schmieg@buchalik-broemmekamp.de



Industrie 4.0: Wie sich Industrie-Unternehmen der Disruption stellen können

Die vierte industrielle Revolution unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ stellt für das produzierende Gewerbe die Herausforderung der kommenden Jahre dar. Eine zentrale Rolle spielt hierbei Disruption: Gelingt Unternehmen die erfolgreiche und nachhaltige Transformation ihrer Prozesse und Geschäftsmodelle nicht, drohen ihnen neue und innovativere Unternehmen den Rang abzulaufen oder sie gar vollständig zu ersetzen. So stellt sich die Frage: Für welche bedrohten oder bereits geschädigten Unternehmen kommt eine Unterstützung im Sinne von „Hilfe 4.0“ in Frage und wie kann diese eine Transformation erfolgreich einleiten und umsetzen?

Damit der Anschluss an die Digitalisierung gelingt, müssen traditionell aufgestellte Unternehmen die fortschrittlichen Entwicklungen der Digitalisierung implementieren. Neue Technologien erfordern dabei jedoch ein konsequentes Umdenken: Bislang bewährte Geschäftsmodelle müssen vollkommen überdacht werden, was viele Unternehmen vor eine große Herausforderung stellt. Zahlreiche neue Unternehmen zeichnen sich besonders dadurch aus, auch vollständig neue Wege einzuschlagen und sich stetig neu zu erfinden. Wie geradezu brutal der Markt sich innerhalb kürzester Zeit ändern kann, veranschaulicht am besten der Wandel des Mobiltelefons. Die Markteinführung des Smartphones – namentlich des iPhones – ist gerade einmal zehn Jahre her. Dem damaligen CEO von Nokia, Olli-Pekka Kallasvuo, wird aus dieser Zeit das Zitat: „Seit wann kann Apple Mobiltelefone bauen?“ zugeschrieben. Dieser Satz und die dahintersteckende Ignoranz des veränderten Produkts Smartphone, war der Anfang vom Ende des einstigen Weltmarktführers Nokia. Dass man darauf auch anders reagieren konnte, zeigte Samsung. Deren CEO verlangte von seiner Entwicklungsabteilung „so Etwas“ auch sofort zu bauen – koste es, was es wolle. Insgesamt ist der Siegeszug des Smartphones das bis heute eindrucksvollste Beispiel, wie schnell Disruption Märkte durcheinanderwirbelt.

Auf Handelsplattformen vollzieht sich der Wandel ähnlich schnell. E-Commerce-Platzhirsche wie Google oder Ebay stellen hierbei zwei eindrucksvolle Beispiele dar. Google veränderte den Werbemarkt weltweit in einzigartiger Weise. Die Disruption zeigt sich am deutlichsten im Verhältnis zwischen Konsument und Produzent: Hier sind verschiedene vermittelnde Plattformen hinzugetreten, wie z. B. Zalando, HRS oder Amazon. Diese verändern den Wettbewerb stark, sind selbst aber nicht an der Produktion beteiligt. Hier wird auch deutlich, warum „to disrupt = unterbrechen“, die treffende Grundlage zum Nomen Disruption bildet. Es wird nämlich die Beziehung zwischen Produzent und Kunde unterbrochen. Der Betreiber der Plattform gestaltet die Preismodelle und gibt die Vorgaben an den Produzenten. Dieser muss sich folglich

ernsthaft überlegen, ob es Sinn macht, sein Geschäftsmodell danach auszurichten. In der Regel wird hier nämlich primär über den Preis verkauft. HRS sortiert regelmäßig danach die Hotelangebote und Check 24 z. B. die Mietwagen.

Flexibilität und Schnelligkeit sind gefragt

Zwei Schlüsselfähigkeiten sind für eine erfolgreiche Umstellung auf Industrie 4.0 besonders bedeutsam, nämlich Flexibilität und Geschwindigkeit. Die digitale Transformation verlangt von (großen) Unternehmen insofern ein hohes Maß an Flexibilität, als dass diese sich mittels neuer Tochterunternehmen, neuer Projekte oder Kollaborationen weiterentwickeln und durch ein agiles Verhalten verändern. In Bezug auf die Schnelligkeit, sind diejenigen Unternehmen gefragt, die neue Hypes wahrnehmen und diese sofort umsetzen können. Jedoch sollte das Befolgen von Trends nicht das ausschließliche Geschäftsmotiv darstellen; oftmals stellt sich dies als wenig erfolgversprechend und sogar äußerst riskant heraus, da Kunden nicht immer zuverlässig prognostizierte Trends adaptieren. So hat sich der Buchmarkt mit dem E-Book bald „um Kopf und Kragen“ investiert, der Kunde hat dann die Produkte aber nicht im angestrebten Maße wahrgenommen.

Bisher galten beide Schlüsselfähigkeiten primär für Unternehmen im Consumerbereich. Entsprechend schnell erfasste diese auch eine Disruptionswelle. Die Digitalisierung außerhalb des Konsumentenbereiches hingegen schreitet zwar wesentlich langsamer voran, da die Marktzugangsvoraussetzungen in der Industrie, insbesondere für Start-ups, wesentlich höher liegen und eine größere finanzielle Barriere darstellen. Dennoch sind auch traditionelle Unternehmen in einer umfassenden operativen Transformation und Sanierung – unter Berücksichtigung bilanzieller Aspekte – nachhaltig für die weitere Teilnahme am Markt vorzubereiten. Diesen zeitlichen Vorsprung können und müssen die traditionellen Industrien in der Zukunft nutzen, um ihre Marktfähigkeit hier nicht zu verlieren.

„Hilfe 4.0“ – Voraussetzungen für die Sanierung durch Insolvenzschutz

Unternehmen können nun unweigerlich durch das disruptive Potenzial fortschreitender Digitalisierung des Marktumfeldes in eine die Existenz bedrohende Lage geraten, da ihre eigenen Transformationsprozesse nicht mit dem Markt Schritt gehalten haben. In dieser Situation besteht jedoch weiterhin die Möglichkeit, sich im Rahmen des Insolvenzschutzes erfolgreich zu sanieren und das Geschäft neu auszurichten. Hierfür gelten besondere Voraussetzungen.

Die Geschäftsfelder des Unternehmens dürfen nicht obsolet sein. Der Markt, in dem es sich bewegt, samt dessen Nachfrage, muss also noch bestehen, sodass eine Wettbewerbsfähigkeit gegeben bleibt und Leistungen innerhalb des Marktes zuverlässig Absatz finden können. Bei sogenannten Marktausscheidern hingegen ist genau dies nicht der Fall. Diese können eine Sanierung unter Insolvenzschutz nicht erfolgreich in Anspruch nehmen. Ein Beispiel aus der Vergangenheit für ein solches untergegangenes Geschäftsmodell ist die Produktion und der Vertrieb von Schreibmaschinen.

Es lassen sich weitere relevante Voraussetzungen für Unternehmen anführen, die für die Sanierung und den Insolvenzschutz geeignet sind, und deren Bedrohung durch Disruption somit verhindert werden kann:

Margenarme Unternehmen mit niedrigem Innovationsgrad

Unternehmen, die sehr margenschwach sind und deren Innovationsgrad relativ gering ist – also die über keine eigenen Patente verfügen und lediglich schwache oder keine Marken beinhalten – sind für die Sanierung geeignet. Eine Voraussetzung für die Sanierung, stellt in diesem Falle allerdings eine relativ hohe Anzahl an Mitarbeitern dar.

Finanzielle Unterstützung im Insolvenzverfahren

Es gibt einige Unternehmen, die das Insolvenzverfahren zur Krisenbewältigung besonders nutzen können. Dies sind z. B. Filialisten, deren Mietverträge für Geschäftsräume, die sehr lange Laufzeiten vorsehen, auf kürzere Laufzeit geändert werden können (§ 109 InsO). Auch können bei einem unvermeidbaren Personalabbau die Sozialplanansprüche auf zweieinhalb Monatsverdienste je Arbeitnehmer begrenzt werden (§ 123 InsO). Je höher die Belastung durch Löhne und Gehälter ist, umso besser kann ein Unternehmen Liquidität durch

die dreimonatige Insolvenzgeldvorfinanzierungsphase aufbauen. Unternehmen, die zuvor wesentlich mehr Mitarbeiter beschäftigten als vor dem Abbau der Stellen, tragen eine hohe Last an Pensionsrückstellungen. Durch diese Zahlungsbelastung – samt der hinzukommenden jährlichen Zinslast – bleibt das Unternehmen in der Auszahlungsphase verhaftet. Dies kann im Wege des Insolvenzplans korrigiert werden.

Rechtssubjekte, die durch eine Eigenverwaltung ihre Zulassung verlieren

Rechtssubjekte, die einem Rechtsträgererhalt unterliegen und in einer Eigenverwaltung ihre Zulassung verlieren würden, sind für die Sanierung ebenfalls geeignet. Hierzu zählen Apotheker, Rechtsanwälte, aber auch Krankenhäuser sowie Mannschaften im Profisport, die sonst ihre Ligazugehörigkeit verlieren würden.

Situation nach der Sanierung

Nach einer Sanierung unter Insolvenzschutz steht ein Industrie-Unternehmen schließlich doppelt gestärkt da. Einerseits hat es sich finanziell „grundüberholt“; andererseits hat es sein Geschäftsmodell grundlegend neu ausgerichtet, um sich abermals eine wettbewerbsfähige Position am Markt zu sichern. Eine solche Transformation gelingt jedoch in den wenigsten Fällen allein aus dem Unternehmen heraus, sodass Hilfe von externer Seite benötigt wird. Eine Sanierung unter Insolvenzschutz im Sinne einer „Hilfe 4.0“ sollte daher stets unter der Prämisse erfolgen, dass ein externer Berater den Prozess der Transformation begleitet, um disruptive Auswirkungen zu verhindern oder zumindest abzufedern. Dieser sollte zudem auch Kenntnisse sämtlicher zur Verfügung stehender rechtlicher Mittel haben, um sie für das Unternehmen ausschöpfend nutzen zu können.

Dirk Eichelbaum

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht
Geschäftsführer, Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwalts-gesellschaft mbH

Schwerpunkte: Insolvenzrecht,
Insolvenzplan/Eigenverwaltung,
Change Management

Tel. 0711-252 960 0

dirk.eichelbaum@buchalik-broemmekamp.de



Business Reviews beugen frühzeitig Firmenkrisen vor

„Wie steht mein Unternehmen gegenüber Wettbewerbern da? Verfüge ich mittelfristig über ausreichend Liquidität? Wie sieht es mit der Zukunftsfähigkeit meines Geschäftsmodells aus?“ Diese Fragen stellt sich ein Unternehmer meist erst, wenn es bereits zu Kriseln beginnt. Um gegenüber dem Wettbewerb nicht ins Hintertreffen zu geraten, ist spätestens dann ein professioneller Check des Unternehmens nötig. Am besten durch einen neutralen Blick von extern. Doch auch schon im Vorfeld von Investitionsentscheidungen kann ein Business Review, der Stärken und Schwächen des Unternehmens diagnostiziert und daraus Maßnahmen ableitet, wertvolle Unterstützung bieten. Denn das Unternehmen erhält gleich einer Kernspintomographie eine „schichtweise“ Untersuchung, indem sich der Business Review ganzheitlich dem Unternehmenszustand widmet. Nicht zuletzt stellen die Resultate eines Business Reviews so auch Argumente dar, wichtige Stakeholder von den Veränderungen zu überzeugen.

Der Unternehmenserfolg hängt in zunehmendem Maße davon ab, Veränderungen im Markt und im Kundenverhalten professionell und rasch auf das eigene Unternehmen reflektieren zu können.

Megathemen wie Digitalisierung gilt es ebenso wie stattfindende Marktkonsolidierungen, volatile Rohstoffpreisentwicklungen, veränderte Kundenanforderungen oder drohende Gesetzesänderungen entlang der eigenen Unternehmensstrategie zu hinterfragen. Oft gehen daraus resultierende Veränderungen mit deutlichen Strukturanpassungen oder hohen Investitionen einher.

Ein unabhängiger Business Review unterstützt dabei, Gesellschafter, Kapitalgeber und Investoren von der Neuausrichtung zu überzeugen. Die Unternehmensbeurteilung schafft Transparenz, liefert eine fundierte Risikoabschätzung und ist damit eine der wichtigsten Grundlagen für nachvollziehbare Finanzentscheidungen.

Auf Basis vorhandener betriebswirtschaftlicher Daten ermitteln Business Reviews zunächst, wie es um das Unternehmen steht, wobei vor allem Stärken und Schwächen der Wertschöpfungskette eruiert werden.

Sie übernehmen damit auch eine Früherkennungsfunktion und dienen als Frühwarnsystem für eventuell drohende Krisen. Im Rahmen einer eingehenden Untersuchung werden genau die Fragen gestellt, um krisenhafte Situationen schon in der Anfangsphase antizipieren zu können. Wenn keine Krisenmerkmale gefunden werden, wird der Fokus auf die Prävention gelegt. Somit kann der Business Review als kritische Selbstüberprüfung jedem Unternehmen wirtschaftliche Vorteile einbringen.

Im Fokus des weiteren Prozesses stehen die Fragen, womit man heute Geld verdient (oder eben auch nicht) und was notwendig ist, um auch zukünftig ertragreich und wettbewerbsfähig zu bleiben. Sind die Kostenstrukturen marktgerecht? Ist die Kapitalbindung höher als die der Wettbewerber? Passen Investitionen zu den zukünftigen Anforderungen des Marktes? Schätzt der Unternehmer selbst die Lage überhaupt richtig ein?

Der Business Review beantwortet diese Fragen detailliert und schafft so Klarheit über den tatsächlichen Ist-Zustand des Unternehmens. Denn gerade diesen Status Quo schätzen viele Unternehmer subjektiv nicht richtig ein. Und solche Fehleinschätzungen bringen in der Folge Fehlentscheidungen mit sich, die mitunter schwerwiegende Konsequenzen für den wirtschaftlichen Erfolg haben können.

Nutzt das Management nur unzureichende Controlling-Instrumente, kann es über die Abläufe und betriebswirtschaftlichen Zahlen in der Firma praktisch nur Vermutungen anstellen. Nicht umsonst gilt fehlendes Controlling seit Jahren als Hauptursache von Krisen. Denn reine Vermutungen können meist rosiger aussehen als die tatsächliche Unternehmenswirklichkeit. Mittels Benchmarks und Analysen der Wertschöpfung im Unternehmen und gezielter Fragen durch erfahrene, außenstehende Dritte wird hier – ohne Befindlichkeiten – im Rahmen des Reviews Klarheit geschaffen.

Bis in die kleinste Zelle

Die Untersuchung im Rahmen des Business Review reicht fallweise bis tief in die Strukturen des Unternehmens. So zeigt eine klassische Auftragsdurchlaufanalyse – ergänzt um

strukturierte Gespräche mit den Aufgabenverantwortlichen aus Vertrieb, Produktion und Einkauf – schnell auf, was gut oder schlecht läuft. Dabei identifizieren Business Reviews konkrete Maßnahmen für den Erfolg, die so noch gar nicht oder nur in geringem Maße zuvor genutzt wurden.

Ein Beispiel: Es bestehen defizitäre Aufträge, die zwar die Auslastung gewährleisten, aber wenig bis gar keinen Gewinn einbringen. Der Review würde in letzter Konsequenz die Trennung von Altbekanntem fordern – spricht: unprofitable Aufträge sollten aufgegeben und verlustbringende Produkte aus dem Sortiment entfernt werden.

Gleiches gilt für die Kundenstruktur. Während die agierenden Personen im Unternehmen hier häufig emotionsgesteuert vorgehen, legt ein Business Review den Grundstein, um die Entscheidungsfindung zurück auf eine sachliche Ebene zu bringen, die von Fakten bestimmt ist.

Weiterhin zeigt die Analyse auf, auf welchen Kunden-/Produktmix das Unternehmen seine Kräfte bündeln sollte. Wo steht das Unternehmen im Markt, welche Marktposition wird in Zukunft angestrebt? Die Ergebnisse des Business Reviews helfen dem Unternehmer, seine Potenziale in allen Bereichen voll ausschöpfen zu können.

Ist der Veränderungsbedarf einmal objektiv festgestellt, wird das Optimierungspotenzial des Unternehmens auf einer realistischen Ebene platziert.

Position im Marktumfeld optimieren

In einem weiteren Schritt wendet sich ein Business Review der Marktsituation des Unternehmens zu. Hier kommen Faktoren wie Stärke der Wettbewerber, Kundenabhängigkeiten, Verhandlungsstärke der Lieferanten oder auch drohende Substitutionsprodukte oder -verfahren auf den Prüfstand. Eine solche Sicht auf die strategische Positionierung aus der Vogelperspektive wird gerne zusätzlich flankiert durch den Blick von der Basis des Unternehmens mittels persönlicher Mitarbeiterbefragungen, beispielsweise zu Arbeitsweisen und Gewohnheiten.

Dieser ganzheitliche Ansatz beleuchtet mögliche Probleme von allen Seiten und zeigt von der Metaperspektive aus an, wo das Unternehmen steht. Eine drohende Insolvenz kann auf diese Weise ebenso zuverlässig aufgedeckt werden wie kleinere Effizienzlücken. Nur wer sein Unternehmen bis in die kleinste Zelle hinein kennt, kann seine Position im Marktumfeld bestmöglich optimieren.

Mit dem Finger in der Wunde

Zur Vorbeugung möglicher Risiken und Probleme des Unternehmens liegen damit die nötigen Informationen vor, sodass nun konkrete Verbesserungsmaßnahmen aufgesetzt werden können. Medizinisch gesprochen: Mit Abschluss der Diagnoseerhebung liegt nun der Befund vor, auf den der Therapieplan folgt. Ein kompletter Überblick gangbarer Wege für das untersuchte Unternehmen muss dabei auch unangenehme Tatsachen aufzeigen.

Dazu legen Business Reviews notwendigerweise auch immer den „Finger in die Wunde“, um akuten Krisensituationen vorzubeugen und Schlimmeres zu verhindern.

Das Ergebnis stellt eine umfassende Unternehmensbeurteilung dar, welche die Unternehmensführung vor allem auch für Gespräche mit wichtigen Stakeholdern oder Kapitalgebern vorbereitet und somit zu deren Überzeugung von anstehenden Veränderungen beiträgt, die häufig von deutlichen Strukturanpassungen oder hohen Investitionen begleitet werden. Der Unternehmer ist folglich gut beraten, mit schonungslos ehrlichem Blick zu agieren. Business Reviews sind hierbei eine starke und effiziente Hilfe, bereits bevor sich Krisensituationen ankündigen oder absehbar sind. Jeder Unternehmer sollte genau wissen, wo sein Unternehmen steht, um bei auftretenden Problemen die Stellschrauben zu kennen, an denen gedreht werden kann, um eine Krise frühzeitig abzuwenden.

Die Unternehmensbeurteilung schafft Transparenz, liefert eine fundierte Risikoabschätzung und ist damit eine der wichtigsten Grundlagen für nachvollziehbare Finanzentscheidungen.

Bozidar Radner

Dipl.-Btw.
Geschäftsführender Gesellschafter
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung
Schwerpunkte: Strategie, Einkauf, Vertrieb
Tel. 0211-82 89 77 171
bozidar.radner@buchalik-broemmekamp.de



Erfolgreiche Maßnahmenumsetzung mit dem „mmt“

Nach der Umsetzung eines notwendigen Strategiewechsels konnten die internen Prozesse der Johann Steverding Stahl- und Gewächshausbau GmbH aus Borken nicht hinreichend an die neuen Anforderungen angepasst werden. Im Dezember 2015 beauftragte die Geschäftsführung Buchalik Brömmekamp damit, ein Sanierungsgutachten zu erstellen und anschließend die Umsetzung der darin identifizierten Maßnahmen mit dem softwaregestützten Maßnahmenmanagement-Tool „mmt“ zu begleiten.

Die in dritter Generation geführte Johann Steverding Stahl- und Gewächshausbau GmbH ist im Bereich des Stahlbaus mit Fokus auf Gewächshaus- und Industrie-/Gewerbebau bundesweit tätig. Im Jahr 2005 erkannte die Firma mit ihren rund 30 Mitarbeitern, dass aufgrund des ausländischen Wettbewerbsdrucks ein Strategiewechsel notwendig war. Die Umstellung des Angebots von sogenannten einfachen Systemgewächshäusern zu einem deutlich erweiterten Leistungsangebot für Industrie- und Gewerbekunden und die damit verbundenen erforderlichen Umstellungen in der gesamten Prozesskette konnten jedoch nicht – bzw. nicht hinreichend – umgesetzt werden.

Ferner führten Konflikte in Bezug auf den Generationswechsel auf Geschäftsführerebene sowie eine unklare strategische Ausrichtung zu einer sich stetig verschlechternden wirtschaftlichen Situation. Vor diesem Hintergrund entschied sich der Geschäftsführende Gesellschafter Patrick Steverding im Dezember 2015, ein Sanierungsgutachten durch Buchalik Brömmekamp erstellen zu lassen.

Analysephase – Identifizierung und Bewertung der Schwachstellen

Um die Krisenursachen und Schwächen des Unternehmens zu identifizieren, führte das Team von Buchalik Brömmekamp Analysen in allen Leistungsbereichen entlang der Wertschöpfungskette durch. Während der dreimonatigen Erstellung des Gutachtens wurden insgesamt 36 Maßnahmen zur Sanierung und Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens identifiziert – davon betrafen allein 17 Maßnahmen den Bereich „Leistungserbringung“. Ferner wurde Handlungsbedarf in den Bereichen Controlling, Vertrieb, Strategie und Personal/Organisation ermittelt. Wesentliche Maßnahmen waren dabei:

- Vollständige Durchführung des Generationswechsels
- Erstellung eines Organisationshandbuchs
- Klare Definition und Kommunikation von Zuständigkeiten
- Verbesserung der Kommunikation an diversen Schnittstellen
- Einführung einer konsequenten Zeit-/Fortschrittskontrolle in der technischen Bearbeitung
- Erhöhung der Datentransparenz zur Projektsteuerung.

„Wir wussten schon lange, dass sich etwas ändern muss, aber mit den Jahren wird man betriebsblind und sieht die Probleme nicht mehr. Hinzu kommt das Tagesgeschäft und auch, wenn man sich vornimmt, etwas zu ändern, fehlt meistens die Konsequenz, das auch durchzuziehen. Deshalb war ich froh, dass die Maßnahmen aufgestellt wurden,“ so Geschäftsführer Patrick Steverding. Die Maßnahmen wurden im Rahmen des Sanierungsgutachtens nach ihrem Wirkungsgrad, ihrem Nutzen und der voraussichtlichen Umsetzungsdauer bewertet und gewichtet, sodass als Ergebnis der Analysephase im Mai 2016 eine priorisierte Maßnahmenliste vorlag.

Strukturierungsphase – Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Verantwortung

Nachdem sich die Geschäftsführung entschieden hatte, die Umsetzung der Maßnahmen durch Buchalik Brömmekamp unter Nutzung des Maßnahmenmanagement-Tools (mmt) begleiten zu lassen, wurden das bisherige Vorgehen sowie die Maßnahmenliste den Mitarbeitern der zweiten Führungsebene in einem Workshop vorgestellt. Ziel der Veranstaltung war die Festlegung der Verantwortlichkeiten für die einzelnen Maßnahmen durch die Mitarbeiter selbst. „Natürlich hatte ich schon eine Vorstellung davon, welcher Mitarbeiter für welche Maßnahme zuständig sein soll, aber ich fand die Idee, dass die Mitarbeiter sich freiwillig für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen melden sollen, gut,“ sagt Patrick Steverding. „So kann sich später niemand beschweren, dass ihm etwas gegen seinen Willen zugeteilt wurde.“ Nach Festlegung der Maßnahmenverantwortlichkeiten wurden in weiteren Terminen mit den Verantwortlichen in Einzelgesprächen Zielvereinbarungen festgelegt. Diese beinhalteten unter anderem:

- Die Maßnahmenbeschreibung
- Die maßnahmenverantwortliche Person
- Die Ziele (qualitativ oder quantitativ)
- Den wirtschaftlichen Effekt (sofern messbar)
- Die Aufgaben (aufgabenverantwortliche Person, Starttermin, Endtermin).

Die gesamte Maßnahmenstruktur wurde anschließend mit allen definierten Kriterien in das Softwaretool „mmt“ eingepflegt. Die Strukturierungsphase dauerte insgesamt rund drei Wochen.

Umsetzungsphase – Zuckerbrot und Peitsche

In der Umsetzungsphase geht es darum, die an der Umsetzung beteiligten Mitarbeiter möglichst wenig mit administrativen Projektsteuerungstätigkeiten zu behelligen, so dass die Ressourcen voll für die inhaltliche Umsetzung der Maßnahmen verwendet werden können. Hierfür wurde der Umsetzungsstand der Maßnahmen ab Ende Juli 2016 durch Buchalik Brömmekamp als „Maßnahmencontroller“ in wöchentlichen Einzelgesprächen, sogenannten „Jours Fixes“ nachgehalten. Neben dem Wochenrückblick und Ausblick zu laufenden Maßnahmen wurden darin notwendige Entscheidungen sowie Ergebnisdokumente abgestimmt. Ferner fand alle sechs Wochen ein Lenkungsausschuss mit der Geschäftsführung statt, welche mittlerweile durch Herrn Michael Wahl, der bis dahin als Bauleiter im Unternehmen tätig war, verstärkt wurde. Darin wurde über die Geschäftsentwicklung, den Umsetzungsstand aller Maßnahmen und die nächsten Schritte informiert. Die Maßnahmenverantwortlichen erhielten jede Woche eine aktualisierte Excel-Auswertung mit dem Umsetzungsstand ihrer Maßnahmen und Aufgaben. Spätestens ab diesem Zeitpunkt wurde allen Beteiligten der Nutzen des operativen Maßnahmenmanagements deutlich: „Beim Abschluss des Sanierungskonzepts war ich froh, dass alle Schwachstellen aufgedeckt waren. Mir war aber damals nicht klar, wie schwer es werden würde, diese Maßnahmen dann auch umzusetzen,“ so Patrick Steverding. „Die Umsetzung ist neben dem Tagesgeschäft schwierig. Da findet man für sich selbst immer Ausreden, warum man etwas nicht schafft und verschiebt die Erledigung immer weiter. Aber durch die wöchentlichen Termine lernt man Selbstdisziplin, wenn jede Woche jemand die Umsetzungsergebnisse der letzten Woche sehen will.“

Nachdem der Umsetzungsprozess angelaufen war, wurden weitere positive Veränderungen deutlich: „Die Mitarbeiter von denen man es am wenigsten erwartet hätte, haben das Vorgehen mit dem „mmt“ am besten angenommen und ihre Aufgaben motiviert abgearbeitet,“ freut sich Steverding. Während der insgesamt neunmonatigen operativen Begleitung bauten die Mitarbeiter ein Vertrauensverhältnis zum Team von Buchalik Brömmekamp auf. So konnten wichtige Informationen zur allgemeinen Stimmungslage im Unternehmen, aber auch individuelle Umsetzungsprobleme sowie Verbesserungsvorschläge über einen neutralen Dritten an die Geschäftsführung herangetragen werden.

Nachlassende Motivation durch Überlastung

Im Laufe der Maßnahmenbearbeitung stellten sich Defizite in der Umsetzungsqualität heraus. Ferner war eine abklingende Motivation der Maßnahmenverantwortlichen spürbar, weshalb Anfang Dezember 2016 mit allen Mitarbeitern und

der Geschäftsführung ein „Kassensturz-Meeting“ stattfand. Ziele dieses Meetings waren:

- Übersicht über den aktuellen Stand der Maßnahmenumsetzung
- Fokussierung auf die Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette
- Identifizierung der wesentlichen Schwachstellen bei der Maßnahmenumsetzung
- Neutermiierung der begonnenen Maßnahmen
- Diskussion von Lösungsansätzen und weiteren Maßnahmen.

Während der offenen Gespräche stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter die Vorgehensweise mit dem „mmt“ als durchaus positiv bewerteten – so wurden die wachsende Selbstständigkeit bei der Erarbeitung der Maßnahmen und die ersten erkennbaren Veränderungen im Unternehmen hervorgehoben. Jedoch teilten die Mitarbeiter der Unternehmensberatung mit, dass einige Maßnahmenverantwortliche überlastet schienen, was zu den starken Verzögerungen in der Umsetzung beitrug. „Da müssen wir uns an die eigene Nase packen,“ erinnerte sich Zweit-Geschäftsführer Michael Wahl. „Wir sagen den Mitarbeitern ständig, dass sie Bescheid geben sollen, wenn sie überfordert sind, aber wir hätten auch mal die Hand heben müssen.“ So wurden als letzter Arbeitsschritt des Jahres 2016 die offenen Maßnahmen mit den Verantwortlichen neu terminiert und die Zielsetzung wurde noch einmal fokussiert.

Nachhaltigkeit und Konsequenz als Wege zum Ziel

Im neuen Jahr 2017 ging die Umsetzung direkt weiter. Nachdem alle Beteiligten über die Weihnachtsfeiertage Kraft getankt hatten, war eine neue Welle der Motivation zu spüren. Besonders die Erstellung des Unternehmenshandbuchs, also die Überarbeitung und Zusammenführung aller bis dahin im Rahmen der Umsetzung definierten Prozesse und Vorlagen (rund 70 Dokumente), wurde durch Patrick Steverding mit viel Motivation angegangen. Ende des ersten Quartals 2017 wurde die operative Umsetzungsbegleitung durch Buchalik Brömmekamp abgeschlossen. Zu diesem Zeitpunkt waren alle Maßnahmen inhaltlich abgeschlossen, einige wenige jedoch noch nicht realisiert, z. B. die Auswertung von Kundenbesuchsberichten sowie Ableitung von Erkenntnissen für die Zukunft daraus. Damit das Unternehmen auch seine zukünftigen Maßnahmen erfolgreich umsetzen kann, entschied sich die Geschäftsführung dazu, das „mmt“ von Buchalik Brömmekamp zu übernehmen und selbstständig weiterhin zu nutzen.

Durch die umgesetzten Maßnahmen konnte die Firma Steverding ihr Umsatzziel für das Jahr 2016 erreichen. Die Planung für 2017 sieht eine weitere realistische Umsatzsteigerung von rund 11 Prozent vor. Die Sanierung des

Unternehmens kann somit vor dem Hintergrund der Begleitung der Maßnahmenumsetzung mit dem „mmt“ als erfolgreich abgeschlossen gesehen werden.

Abschlussinterview mit der Geschäftsführung der Firma Steverding

Im Nachgang des Projektes fand ein Abschlussgespräch mit den Geschäftsführern Patrick Steverding und Michael Wahl statt, um ihre Erfahrungen und Schwierigkeiten bezüglich der praktischen Nutzung des „mmt“ im Unternehmen zu reflektieren.

Wie lautet Ihr Fazit bezüglich der Maßnahmenumsetzung mit Hilfe des „mmt“?

Patrick Steverding: Mit dem „mmt“ konnten wir unsere Liquidität durch die strukturierte Umsetzung der Maßnahmen verbessern. Die durchgeführten Maßnahmen kann man zwar nicht einzeln quantifizieren, da sie größtenteils auf eine verbesserte Steuerung und Leistungserbringung abzielten, aber unsere internen Prozesse haben sich erheblich verbessert, was sich letztendlich auch in der Liquidität widerspiegelt.

Welche Verbesserungen haben sich ergeben?

Patrick Steverding: Wir erkennen jetzt schneller, wenn in Projekten etwas nicht läuft. Die Analysen nehmen zwar noch sehr viel Zeit in Anspruch, aber so erkennen wir, wie es in den nächsten zwei Monaten weitergeht.

Michael Wahl: Man merkt schon eine Veränderung im Unternehmen, auch wenn noch nicht alle Abteilungen so laufen, wie wir es gerne hätten. Die neu eingeführte Meetingstruktur wird beispielsweise umgesetzt, aber die Meetings dauern noch sehr lange, weil die Teilnehmer die Inhalte noch nicht ausreichend vorbereiten. Ferner werden wöchentliche Reportings im Moment erst alle zwei Wochen gemacht – aber das wird sich mit der Zeit einspielen.

Welche Schwierigkeiten gab es während der Umsetzung?

Patrick Steverding: Es wurde deutlich, dass die Mitarbeiter enger geführt werden müssen. Einige haben die neue Selbstständigkeit gut angenommen, aber andere haben sich schwergetan. Einige Mitarbeiter sind dadurch an ihre Grenzen gestoßen und haben nur noch reagiert, anstatt selbstständig mitzudenken. Mit diesen Mitarbeitern hätten wir uns schon viel früher zusammensetzen müssen, dann wären einige Aufgaben in 15 Minuten erledigt gewesen.

Michael Wahl: Auch wir haben gemerkt, dass wir unsere Arbeitseinstellung ändern müssen. Wir können nicht alle Aufgaben an uns reißen und dann erwarten, dass die Mit-

arbeiter plötzlich die neue Selbstständigkeit annehmen und alles reibungslos läuft. Wir müssen lernen, Arbeit abzugeben und den Mitarbeitern zu vertrauen, auch wenn Fehler passieren – aber dann muss man die Ruhe haben, sich mit den Mitarbeitern zusammensetzen und die Fehler zu analysieren, damit es beim nächsten Mal besser funktioniert.

Gab es Ressentiments auf Seiten der Mitarbeiter?

Patrick Steverding: Abgesehen von dem „Motivationsloch“ Ende des Jahres 2016, was aber andere Gründe hatte, eigentlich nicht. Einige Mitarbeiter, von denen man dachte, dass sie das Vorgehen mit dem „mmt“ ablehnen, haben am besten mitgezogen und waren sehr motiviert. Insbesondere hat uns unser Azubi sehr positiv überrascht – Er hat in den letzten Monaten große Fortschritte gemacht und die ihm anvertrauten Aufgaben so gut angenommen, dass wir ihn übernehmen werden.

Würden Sie das „mmt“ weiterempfehlen?

Michael Wahl: Auf jeden Fall. Wir werden das „mmt“ und die Vorgehensweise auch weiterhin intern nutzen, um auch in Zukunft Maßnahmen strukturiert abzuarbeiten. Denn die praktische Umsetzung im Alltag bleibt weiterhin die größte Herausforderung.

Florian Edinger

Dipl.-Kfm. (FH)
Projektmanager in den Competence Centern
Maßnahmenmanagement,
Strategie und Einkauf
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Leistungswirtschaftliche
Analysen, Potenzialanalysen sowie die Maß-
nahmensteuerung in Umsetzungsprojekten

Tel. 0211-82 89 77 140
florian.edinger@buchalik-broemmekamp.de



Christine Hüske

Dipl.-Reg.-Wiss. Ostasien
Senior Consultant
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Einkauf, Vertrieb und
Maßnahmenmanagement

Tel. 0211 - 82 89 77 188
christine.hueske@buchalik-broemmekamp.de



Die Überschuldung – ein überflüssiger Insolvenztatbestand?

Der Überschuldungstatbestand gemäß § 19 InsO wird von Kritikern als unpraktikabel erachtet, teils wird sogar für seine Abschaffung plädiert. Dies nicht zuletzt, weil in der Praxis Insolvenzanträge in überwiegendem Maße auf die Zahlungsunfähigkeit gemäß § 17 InsO und kaum auf eine Überschuldung gestützt werden. Trotz der Komplexität einer Überschuldungsprüfung und möglicher Missbrauchsgefahren ist die Prüfung jedoch ein wertvolles Krisenfrüherkennungstool.

Bei juristischen Personen und ihnen gleichgestellten Personenhandelsgesellschaften ist die Überschuldung ein Insolvenzantragsgrund. So hat der Schuldner gem. § 15a InsO bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ohne schuldhafte Zögern, spätestens aber drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, einen Eröffnungsantrag zu stellen. Eine Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich.

Wechselvolle Historie

Diese aktuell bestehende Überschuldungsdefinition galt bereits zu Zeiten der Konkursordnung und wurde durch Literatur und die BGH-Entscheidung vom 13.7.1992 („Dornier-Fall“; BGHZ 119, 201, 214) geprägt. Nach einer temporären Änderung des Überschuldungsbegriffs im Rahmen des Inkrafttretens der Insolvenzordnung 1999 wurde der Begriff durch das Finanzmarktstabilisierungsgesetz vom 17.10.2008 in der InsO in seiner jetzigen Fassung festgeschrieben. Rechnerisch überschuldete Unternehmen sollten während der Finanzmarktkrise der Insolvenzantragspflicht entgehen, sofern sie eine positive Fortführungsprognose nachweisen konnten. Ursprünglich war diese Überschuldungsdefinition bis zum 31.12.2010 befristet. Zwischenzeitlich wurde sie bis Ende 2013 verlängert und schlussendlich im November 2012 gänzlich entfristet, weil sie sich in der Praxis bewährt und von Experten in einer von der Bundesregierung in Auftrag gegebenen Studie befürwortet wurde (Drucksache 17/11385, S. 20).

Tatsächlich werden laut Statistischem Bundesamt lediglich circa zwei bis vier Prozent aller Anträge auf Überschuldung gestützt. Eine gewisse Erhöhung ihres Stellenwertes hat die Überschuldung sicherlich durch das ESUG im Zuge des Schutzschirmverfahrens gemäß § 270b InsO erfahren. Nunmehr kann der Schuldner bei Vorliegen der drohenden

Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung, nicht aber bei Zahlungsunfähigkeit, binnen drei Monaten in Eigenverwaltung einen Sanierungsplan erarbeiten.

Problemkreis 1: Häufigkeit, Zeitpunkt und Reihenfolge der Überschuldungsprüfung

Die geringe Akzeptanz der Überschuldungsprüfung ist auf mehrere Ursachen zurückzuführen. Zum einen ist die Vorgehensweise bei einer Überschuldungsprüfung aufwändig und teilweise von Unklarheiten geprägt. Darüber hinaus unterliegt sie einem hohen Interpretationsspielraum und erfordert ein Hohes Maß an „Ehrlichkeit“ des Schuldners. Eine Insolvenzverschleppung kann bei unsachgemäßer Nutzung die Folge sein.

In Ermangelung gesetzlicher Regelungen ist unklar, wie oft und wann der Schuldner eine Überschuldungsprüfung vornehmen muss. Ist eine Prüfung bereits bei Zweifeln an einer positiven Fortbestehensprognose oder bei Entstehen eines nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrages vonnöten? Umstritten ist zudem die Prüfungsreihenfolge, d.h. ob zunächst die Fortbestehensprognose und anschließend eine Überschuldungsbilanz (Überschuldungsstatus) zu erstellen ist oder umgekehrt.

Problemkreis 2: Fortbestehensprognose

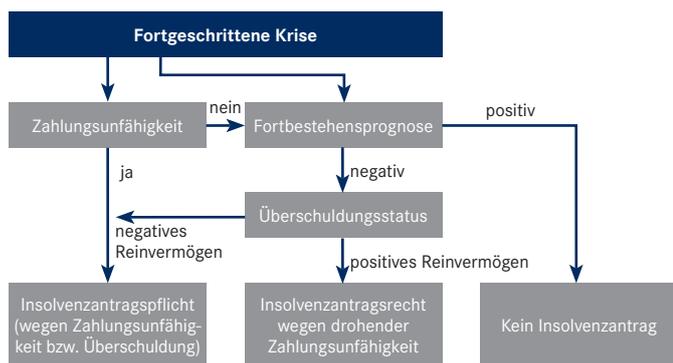
Eine rein handelsbilanzielle Überschuldung führt nicht automatisch zur Insolvenzantragspflicht. Vielmehr ist die Identifikation einer Überschuldung im insolvenzrechtlichen Sinne komplex. Folgt man dem IDW S 11, ist die Prüfung, ob eine Antragspflicht gemäß § 19 InsO vorliegt, zweistufig aufgebaut:

1. Tätigen einer Fortbestehensprognose. Sofern diese negativ ist, erfolgt
2. die Aufstellung eines Überschuldungsstatus.

Der Schuldner kann also per Definition mit einer positiven Fortbestehensprognose eine insolvenzrechtliche Überschuldung abwenden, unabhängig davon, ob sein Unternehmen rechnerisch überschuldet ist. Fällt die Prognose über den Fortbestand des Unternehmens positiv aus, ist das Aufstellen eines Überschuldungsstatus entbehrlich.

Bei einer negativen Fortbestehensprognose und negativem Reinvermögen liegt eine Antragspflicht wegen Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung vor. Ist die Fortbestehensprognose negativ, das Reinvermögen jedoch positiv, liegt (zumindest) eine drohende Zahlungsunfähigkeit und damit ein Antragsrecht des Schuldners vor, wodurch teilweise Überschneidungen zwischen den Tatbeständen offensichtlich werden (Abb. 1).

Abb. 1: Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen bei juristischen Personen und Personhandelsgesellschaften



Die je nach Ausgestaltung des Rechnungswesens nicht ohne Weiteres zu erstellende Fortbestehensprognose ist eine reine Zahlungsfähigkeitsprognose. Sie beruht auf Basis eines Unternehmenskonzeptes und des gegebenenfalls auf einer integrierten Planung abgeleiteten Finanzplans. Sie ist ein wertendes Gesamturteil über die Frage, ob das Unternehmen annahmegemäß in der Lage ist, die im Planungszeitraum – in der Regel das laufende und das folgende Geschäftsjahr – jeweils fälligen Verbindlichkeiten zu erfüllen. Das heißt, die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit muss wahrscheinlicher sein als der Eintritt der Zahlungsunfähigkeit. Das Ausmaß der Krise bestimmt den Detaillierungsgrad der Prognose. Letztere ist bei neu eingetretenen oder sich abzeichnenden Erkenntnissen, die das Werturteil im Ergebnis bzw. in seiner Validität bedeutend verändern, fortzuschreiben. Aus Gesichtspunkten des Gläubigerschutzes und einer frühzeitigen Sanierung erweisen sich der Begriff der in § 19 InsO genannten „überwiegenden Wahrscheinlichkeit“ und die einer Prognose zwangsläufig innewohnenden Subjektivität bzw. Unsicherheit als problematisch. Gleiches gilt für die Tatsache, dass das positive Urteil über die Lebensfähigkeit des Unternehmens durch den Schuldner gerade noch „hingebogen“ werden

kann. Schuldner haben somit die Möglichkeit, trotz fehlender Haftung, weiter zu Lasten der Gläubiger zu wirtschaften, ohne dass ausreichend Vermögenswerte zur Schuldendeckung vorhanden sind. Dieser immer wiederkehrenden Kritik am prognostischen Element des Tatbestandes kann entgegengehalten werden, dass durch eine positive Fortbestehensprognose grundsätzlich lebensfähige Unternehmen mit tragfähigem Geschäftsmodell vor einer Insolvenz mit etwaiger anschließender Zerschlagung bewahrt werden können.

Problemkreis 3: Erstellung eines Überschuldungsstatus

Die Erstellung eines Überschuldungsstatus ist aufwändig und von Ansatz- und Bewertungsspielräumen geprägt. Bei einer negativen Fortbestehensprognose ist das Vermögen den Schulden stichtagsbezogen gegenüberzustellen, wobei ein aktueller handelsrechtlicher Jahres- oder Zwischenabschluss als Ausgangspunkt dienen kann. Eine handelsbilanzielle Überschuldung ist in jedem Fall ein Indikator für die Insolvenzreife. In Ermangelung gesetzlicher Grundlagen richten sich Ansatz- und Bewertung im Überschuldungsstatus am Zweck der Überschuldungsprüfung.

Ansatzpflichtig sind alle Vermögenswerte, die einzeln verwertbar sind sowie alle zu bedienenden Verbindlichkeiten. Bilanzielle Rechnungslegungsgrundsätze finden keine Anwendung. Aktiva, die als Kreditsicherheiten fungieren, sind ebenso anzusetzen. Abweichend von der Handelsbilanz sind im Überschuldungsstatus gegebenenfalls Aktiva und Passiva zu berücksichtigen, für die am Bilanzierungstichtag eine vertragliche Grundlage besteht. Zudem sind die mit der Liquidation verbundenen Kosten wie Sozialplankosten, Vertragsstrafen und Rückzahlungsverpflichtungen sowie steuerliche Aufwendungen zu passivieren. Aktiva und Passiva sind zu Liquidationswerten zu bewerten, wobei vorrangig vorhandene Marktpreise anzusetzen und, gestützt auf Finanzplanung und Verwertungskonzept, die wahrscheinlichste Verwertungsmöglichkeit zu unterstellen ist. Teils ist auch eine Orientierung an kapitalmarkt- oder kostenorientierten Verfahren gerechtfertigt. Der Grad der Veräußerung der Unternehmensteile sowie der Zeitraum, der für deren Verwertung vorgesehen ist, können die Wertansätze erheblich beeinflussen.

Abweichend von der Handelsbilanz werden für den Überschuldungsstatus etwaige stille Reserven oder Lasten aufgedeckt. Im Handelsrecht geltende Aktivierungsverbote sind irrelevant. Ausstehende Einlagen werden bei Werthaltigkeit aktiviert. Sonstige immaterielle Vermögenswerte unterliegen einer Ansatzpflicht, sofern veräußerlich. Ein originärer oder derivativer Geschäfts- oder Firmenwert kann angesetzt wer-

den, sofern ein Verkauf von Betriebsteilen konkret ist und der Kaufpreis über der Summe der einzelnen Gegenstände des betrieblichen Vermögens liegt. Gesellschaftsrechtlich begründete Ansprüche sowie vertraglich feststehende Ansprüche gegenüber Dritten sind ansatzfähig. Dies gilt auch auf der Passivseite für etwaige sich ergebende Gegenansprüche. Sofern eine rechtzeitige vertragliche Auflösung realistisch und ein Anspruch auf Rückzahlung vorhanden ist, kann ein aktiver Rechnungsabgrenzungsposten aktiviert werden. Aktive latente Steuern sind grundsätzlich ansetzbar, allerdings wird die Liquidation der Nutzung von Steuervorteilen im Regelfall entgegenstehen. Rückstellungen sind, abweichend vom HGB, nur dann anzusetzen, wenn ernsthaft mit einer Inanspruchnahme des Unternehmens im Rahmen einer Liquidation zu rechnen ist. Für Pensionsrückstellungen ist grundsätzlich der Wert der Ablösung maßgeblich. Nachrangige Verbindlichkeiten wie z. B. Gesellschafterdarlehen werden passiviert. Selbst ein Rangrücktritt ändert daran nichts. Eine Ausnahme gilt nur für den Fall, dass der Gläubiger die Forderung für den Insolvenzfall erlässt. Das Eigenkapital und sonstige im Rang des § 199 HGB zu bedienende Liquidationsansprüche sind nicht anzusetzen. Genussrechte und stille Einlagen sind zu passivieren, es sei denn, es wurde ein Nachrang gemäß § 39 Abs. 2 InsO vereinbart.

Erklärungsversuche für das „Schattendasein“ der Überschuldung

Die Gründe für die geringe Nutzung des Tatbestandes als Eintrittstür für eine Sanierung unter Insolvenzschutz lassen sich aus den Problemkreisen 1 bis 3 ableiten. Zum einen ist die Unkenntnis des Schuldners über die Anforderungen an eine Überschuldungsprüfung zu nennen. Auf § 19 InsO gestützte Drittanträge durch Gläubiger sind mangels ausreichender Informationen fast ausgeschlossen. Ein weiterer Grund liegt in dem oftmals unzureichenden Rechnungswesen des Schuldners, das für eine rechtzeitige und effiziente Identifikation einer insolvenzrechtlichen Überschuldung nicht ausgelegt ist. Sowohl die aufzustellende Fortbestehensprognose als auch die diffizilen Ansatz- und Bewertungsfragen im Überschuldungsstatus sind insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen ohne fachkundige Begleitung nicht ohne Weiteres zu erstellen.

Ein dritter Grund für die geringe Relevanz der Überschuldung in der Praxis ist, dass die Prognose über den Fortbestand des Unternehmens nicht selten vom „Prinzip Hoffnung“ geprägt wird. Hierdurch kann, wie deutlich werden sollte, eine insolvenzrechtliche Überschuldung – trotz eines negativen Reinvermögens – durch eine zu optimistische Fortbestehen-

sprognose schlichtweg „umgangen“ werden. Hinzu kommt, dass im Überschuldungsstatus durch teils erhebliche Ansatz- und Bewertungsspielräume mittels „Schönrechnerei“ eine rechnerische Überschuldung zu Lasten der Sanierungschancen und des Gläubigerschutzes vermieden werden kann. Dies geschieht beispielsweise durch den Ansatz eines Firmenwertes im Überschuldungsstatus.

Fazit

Das Ziel des Gesetzgebers, durch die Einführung des Überschuldungsbegriffs in die InsO regelmäßig rechtzeitige Insolvenzanträge und somit frühzeitig Sanierungen unter Insolvenzschutz zu ermöglichen, scheint bisher nicht vollends erreicht. Nach wie vor wird die überwiegende Anzahl der Insolvenzanträge fast ausschließlich bei vorliegender Zahlungsunfähigkeit, d. h. in einem sehr späten Krisenstadium gestellt. Eine Sanierung in der Insolvenz wird wegen des fortgeschrittenen Werteverzehrs erheblich erschwert. Trotz der indirekten Stärkung des Überschuldungstatbestands durch das Schutzschirmverfahren gemäß § 270 b InsO ist der aktuell geltende Überschuldungstatbestand nur dann in der Lage, eine frühzeitige Sanierung unter Insolvenzschutz zu berücksichtigen, sofern der Schuldner dessen Funktion als Krisenfrüherkennungstool erkennt. So sollte bereits bei hälftigem Verlust des Stammkapitals eine Überschuldungsprüfung vorgenommen werden. Immer wiederkehrenden Forderungen, den Tatbestand wegen seiner Unzulänglichkeiten und teilweisen Überschneidungen mit der drohenden Zahlungsunfähigkeit aus der Insolvenzordnung zu streichen, ist dennoch nicht zu folgen. Getreu dem Motto „je mehr Tatbestände und desto früher sie greifen, desto besser die Sanierungschancen“ sollte der Antragsgrund der Überschuldung trotz seiner Schwächen weiterhin Bestandteil der Insolvenzordnung bleiben. Den Schuldner trifft unter anderem aus § 15a InsO die Pflicht, den Eintritt einer Überschuldung regelmäßig zu prüfen. Bei der unerlässlichen Prüfung der Insolvenztatbestände und damit auch der Überschuldung gemäß § 19 InsO, empfiehlt es sich, erfahrene Experten zu Rate zu ziehen. Gerne helfen wir Ihnen hierbei weiter!

Pascal Trilling

M. Sc. Wirtschaftswissenschaften, Consultant
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Sanierungskonzepte,
betriebswirtschaftliche Anlagen zum
Insolvenzantrag

Tel. 0211-82 89 77 186
pascal.trilling@buchalik-broemmekamp.de



Ideenmanagement in der Produktentwicklung

Um neue Produkte erfolgreich auf den Markt zu bringen, muss der Prozess von der Idee bis zum fertigen Produkt konsequent durchgeplant werden. Beginnend mit einer strukturierten Bewertung der vielen Produktideen, ist eine Markt- und Wettbewerbsbeobachtung und eine Kosteneinschätzung vor der ersten Produktion unabdingbar. Mit der Prüfung einfacher Meilensteine wird zudem die Bewertung von Entwicklungsprojekten transparent. Dadurch können Fehleinschätzungen und Probleme bei der Produkteinführung frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen entwickelt werden. Ein klar definierter Prozess erhöht deutlich die Wahrscheinlichkeit, die Ziele bei Umsatz und Ertrag mit den neuen Produkten zu erreichen.

Die erfolgreiche Einführung neuer Produkte setzt die reibungslose Zusammenarbeit der Bereiche Strategie, Vertrieb, Forschung und Entwicklung (F&E), Einkauf sowie Produktion voraus. Entscheidungen über Fortführung, Änderung oder Einstellung einer Produktentwicklung müssen strukturiert vorbereitet und transparent getroffen werden.

Abb. 1: Musterprozess für das Ideenmanagement



Mithilfe einer einfachen Methode kann der Projektstatus einzelner Entwicklungsprojekte und die Bearbeitung aller wesentlichen Arbeitsschritte der Produktentwicklung nachgehalten werden.

Damit wird eine Beurteilung der Erfolgswahrscheinlichkeit der unterschiedlichen Produktideen transparent und eine Priorisierung der erfolgsversprechendsten Ideen ist einfacher möglich.

Die Zielvorgaben kommen aus dem Vertrieb

Die ersten Aufgaben stehen häufig unter Leitung der strategischen Funktionen oder des Vertriebs. Zunächst muss für das potenzielle Produkt die Marktgröße sowie dessen zukünftige Entwicklung beurteilt werden. Markteintrittsbarrieren sollten schon in diesem Stadium identifiziert sein.

Wettbewerber, die gleichartige Produkte anbieten, sind zu analysieren und deren weitere Entwicklungsaktivitäten einzuschätzen. Es sind die Fragen zu beantworten, ob die Kosten in der Herstellung des Produktes konkurrenzfähig sein werden und wie Wettbewerber auf das neue Produkt reagieren werden, um dessen Markterfolg zu verhindern. Außerdem muss geklärt werden, ob möglicherweise weitere Unternehmen dieses Produkt in Zukunft liefern werden. Wichtig ist, dass die potenziellen Kunden durch den Vertrieb angesprochen werden können. Sind die Kunden bekannt, müssen die Produkteigenschaften und -kosten mit ihnen abgestimmt werden. Ein daraus resultierendes Pflichtenheft stellt dann die Zielvorgabe für den Bereich Forschung und Entwicklung dar und wird in Zusammenarbeit mit den hierfür Verantwortlichen erstellt. Das Pflichtenheft enthält auch die Alleinstellungsmerkmale, mit denen sich das neue Produkt vom Wettbewerb abhebt. Diese Alleinstellungsmerkmale bilden anschließend die Grundlage für das Marketingkonzept, das den Kunden später zum Kauf des Produktes bewegen soll.

Die Umsetzung liegt in der Verantwortung des Bereichs F&E

Im Bereich Forschung und Entwicklung wird nun der Aufwand für das neue Produkt abgeschätzt und die Kosten der Entwicklung werden bestimmt. Weiterhin werden die voraussichtlich notwendigen Investitionen zur Herstellung des Produktes in Zusammenarbeit mit der Produktionsabteilung bestimmt. Zusammen mit den voraussichtlichen Herstellkosten ergibt sich dann ein „ROI“ (Return on Investment). Der ROI zeigt auf, wie lange es dauert, bis die Entwicklungskosten wieder eingespielt sind. Die Produktentwicklung macht betriebswirtschaftlich nur Sinn, wenn dies in einem überschaubaren Zeitraum passiert. Der nächste wesentliche Meilenstein ist die Bestätigung, dass die Produktmuster die Kundenanforderungen erfüllen. Hier ist insbesondere ein Vergleich mit Produktmustern des Wettbewerbs sinnvoll, um Vor- und Nachteile der eigenen Produkte feststellen zu können. Schließlich wird mit einer Nullserie geprüft, ob die Produktionsanlagen das Produkt in der geforderten Qualität herstellen können.

Die Produktion startet die Serienfertigung

Falls bisher alles richtig gemacht wurde, werden sich die Kunden für das Produkt begeistern und die Aufträge für die Serienproduktion gehen ein. In der Produktion wird sichergestellt, dass eine ausreichende Produktionskapazität zur Verfügung steht. Falls erforderlich, müssen hierzu zeitgerecht Investitionen getätigt werden.

Der Vertrieb kontrolliert den Markterfolg

Im Vertrieb wird geprüft, ob der geplante Umsatz im Markt erreicht wurde. Zudem wird ermittelt, welche Reaktionen der Wettbewerber vorliegen. Hier ist zu prüfen, ob die Konkurrenz gegebenenfalls Patente für das neue Produkt verletzt hat. Mit einer kontinuierlichen Vertriebsunterstützung und Gegenmaßnahmen im Bereich IP-Schutz (Intellectual Property/Patente, Produktmuster, Namensrechte etc.) gegenüber dem Wettbewerb wird der geplante Umsatz und die Profitabilität sichergestellt.

Eine Matrix stellt den Status der Produktentwicklung übersichtlich dar

Um die einzelnen Produktideen einfach miteinander vergleichen zu können, wurde eine Matrixdarstellung entwickelt, in der die wesentlichen Meilensteine der Produktentwicklung dargestellt werden. Da alle involvierten Unternehmensbereiche eine Rückmeldung geben müssen, wird übergreifend eine hohe Transparenz erzielt.

Abb.2: Matrix – Status der Produktentwicklung

Produkt	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4
Bereich	Produktgruppe 1	Produktgruppe 2	Produktgruppe 3	Produktgruppe 4
Hauptrisiko	Markteintritt durch Wettbewerb erschwert	Pflichtenheft nicht definiert. Produkt existiert bisher nicht im Markt	Grundlagenentwicklung nötig	Grundlagenentwicklung nötig
Marktgröße und Wachstum abgeschätzt	OK	nein	nein	nein
Potenzielle Kunden bekannt	OK	OK	in Bearbeitung	nein
Wettbewerber bekannt	OK	nein	nein	nein
Pflichtenheft mit Kunden abgestimmt	OK	nein	nein	nein
Alleinstellungsmerkmale bestimmt	OK	nein	nein	nein
Marketingkonzept definiert	OK	nein	nein	nein
Entwicklungskosten bestimmt	OK	nein	nein	nein
Investition bestimmt	OK	nein	nein	nein
ROI bestimmt	nein	nein	nein	nein
Produktmuster erfüllen undenanforderungen	OK	nein	nein	nein
Nullserie gefertigt	in Bearbeitung	nein	nein	nein
Auftragsseingang für Serienproduktion	nein	nein	nein	nein
Investitionen in Produktionsanlagen getätigt	OK	nein	nein	nein
Serienproduktion gestartet	nein	nein	nein	nein
Planumsatz im Markt	nein	nein	nein	nein
Wettbewerbsreaktionen wie geplant?	nein	nein	nein	nein

Die Matrix wurde anhand des tatsächlichen Entwicklungsstatus der Projekte eines unserer Kunden beispielhaft ausgefüllt. Es zeigen sich einige typische Schwachpunkte. Bei Produkt 1 wurde kein ROI (Return on Investment) bestimmt und es ist somit unklar, wie lange es dauert, bis sich die getätigten Investitionen in die Produktionsanlagen und die Entwicklungskosten amortisieren.

Die Produkte 2 bis 4 sind in einem sehr frühen Stadium, jedoch wurde bei keinem der Produkte die Marktgröße abgeschätzt. Bei Produkt 3 und 4 ist zudem noch eine Grundlagenentwicklung nötig.

Insgesamt ergibt sich so ein sehr löchriges Portfolio, bei dem das einzige, fertig entwickelte Produkt (Produkt 1) eine unklare Kostenstruktur aufweist. Die Schlussfolgerung kann hier nur sein, dass entweder weitere erfolgsversprechende Produktideen mit weniger Entwicklungsaufwand zusätzlich generiert werden müssen oder, falls dies nicht möglich ist, ein deutlicher Schwerpunkt auf die vertriebliche Förderung von Bestandsprodukten gelegt werden muss, da zumindest kurzfristig kein wesentlicher Erfolgsbeitrag aus neuentwickelten Produkten zu erwarten ist.

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Portfolio an unterschiedlichen Produktideen mit Hilfe dieser Matrix direkt verglichen werden kann und das Ideenmanagement vereinfacht wird. Diese Matrixdarstellung wird mittlerweile von mehreren der durch Buchalik Brömmekamp beratenen Unternehmen für das Ideenmanagement in der Produktentwicklung verwendet.

Haben Sie hierzu Fragen? Wir helfen Ihnen gerne!

Dr. Dirk Dümpelmann

Dr.-Ing.
Projektmanager
Leiter des Competence Centers Operations
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Produktionsoptimierung,
Kapazitäts- und Logistikplanung

Tel. 0211-82 89 77 162
dirk.duempelmann@buchalik-broemmekamp.de



Alternative Sanierungsoptionen prüfen – Insolvenzlösung als „wirkliche“ Option

Nahezu jedes Unternehmen unterliegt heutzutage den Einflüssen weitreichender Marktveränderungen. Alleine im Automotive-Bereich sorgen Dieselskandal und Elektromobilität für umfangreichen Anpassungsbedarf der Geschäftsmodelle und Unternehmensstrukturen. Der Wille zur Veränderung mag in den Führungsetagen vorhanden sein, jedoch schrecken hohe Kosten ab, die mit der Restrukturierung der Geschäftsmodelle verbunden sind. Diese Kosten können durch die Insolvenz in Eigenverwaltung (ESUG) deutlich reduziert werden und die Restrukturierung in einem planbaren Verfahren abgewickelt werden.

Mit dem ESUG wollte die Bundesregierung die Rahmenbedingungen für die frühzeitige Sanierung insolvenzbedrohter Unternehmen verbessern. Abhängig vom Krisenstadium des Unternehmens bietet ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung erhebliche Vorteile gegenüber der außergerichtlichen Sanierung.

Zeitpunkt der Entscheidung für oder gegen ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung

Als wirkliche Option zur außergerichtlichen Sanierung kommt die Sanierung in Eigenverwaltung nur für drohend zahlungsunfähige Unternehmen in Betracht (§ 18 Inso). Dementsprechend nur für Schuldner, die voraussichtlich nicht in der Lage sein werden bestehende Zahlungsverpflichtungen zu deren Fälligkeiten zu erfüllen. Nach § 15a InsO besteht bei Vorliegen einer drohenden Zahlungsunfähigkeit noch keine Insolvenzantragspflicht.

Je weiter das Krisenstadium vorangeschritten ist, desto eingeschränkter werden die „Sanierungsoptionen“. In der Praxis zeigt sich, dass frühestens in einer Erfolgskrise – oftmals erst in einer Liquiditätskrise – die Sanierungsnotwendigkeit erkannt und gefordert wird. Neben der klassischen außergerichtlichen Sanierung sollte in der Erfolgs- und Liquiditätskrise – also bei drohender Zahlungsunfähigkeit – die Sanierung mittels ESUG geprüft werden.

Auswirkungen der Sanierung mittels ESUG

Die Sanierung unter Insolvenzschutz bietet gegenüber der außergerichtlichen Sanierung Werkzeuge, die neue Möglichkeiten eröffnen und eine Sanierung sicherer zum Erfolg führen können. Diese Werkzeuge lassen sich in drei Kategorien unterteilen: Liquiditätsschöpfung, Verbesserung der Bilanzrelationen und Verringerung des Sanierungsaufwands.

Am Beispiel eines tatsächlichen ESUG-Falles – ein produzierendes Unternehmen mit 170 Mitarbeitern – soll im Folgenden dargestellt werden, welche finanziellen Unterschiede mit den beiden Sanierungsoptionen einhergehen.

Außerhalb wie innerhalb der Insolvenz ist ein Konzept zu erstellen, das die Fortführung des Unternehmens beschreibt und die dazu notwendigen Maßnahmen definiert. Um keine Insolvenzantragspflicht auszulösen hätte für die Zeit der Erstellung des IDW-Gutachtens eine Liquiditätslücke von rund 200 T€ kurzfristig geschlossen werden müssen. Mit Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung werden sämtliche Verbindlichkeiten zunächst nicht mehr bedient und somit Zahlungsverpflichtungen beseitigt. Ein Überbrückungskredit von rund 200 T€ musste im ESUG-Verfahren nicht in Anspruch genommen werden. Die Veräußerung von insgesamt 14 Maschinen im Wert von 650 T€, welche als Sicherheiten den Kreditinstituten übereignet wurden, erfolgte bereits teilweise im vorläufigen Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung. Durch die Nichtabführung von Umsatzsteuern aus den Anlagenverkäufen im Antragsverfahren verblieb ein Effekt i.H.v. 85 T€, der in der außergerichtlichen Sanierung nicht hätte erzielt werden können.

Um die Mitarbeiteranzahl an die benötigte Kapazität anzupassen, mussten 35 Mitarbeiter mit einer durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit von zwölf Jahren abgebaut werden. Dies würde bei der außergerichtlichen Sanierung eine durchschnittliche Kündigungsfrist von fünf Monaten und Auslauflohne i.H.v. 755 T€ bedeuten. Während der Sanierung mittels ESUG sind die Kündigungsfristen auf drei Monate begrenzt. Es mussten somit Auslauflohne i.H.v. 402 T€ gezahlt werden. Abfindungen hätten in der außergerichtlichen Sanierung bei 0,5 Monatsgehältern pro Beschäftigungsjahr voraussichtlich i.H.v. 1.068 T€ gezahlt werden müssen. Durch die Deckelung im ESUG auf 2,5 Monatsgehälter und maximal 1/3 der freien Masse musste das Unternehmen tatsächlich lediglich Abfindungen i.H.v. 284 T€ zahlen. Die gesamten Kosten für die Anpassung von Personalkapazitäten konnten im Rahmen der Sanierung mittels ESUG somit um über 1.100 T€ reduziert werden.

Der Mietvertrag für eine Logistikimmobilie, die zukünftig nicht mehr verwendet werden sollte, sah eine Kündigungs-

frist von einem Jahr vor. Bei einer monatlichen Miete i.H.v. 8,5 T€ beliefen sich die Auslaufkosten insgesamt auf 102 T€ in der außergerichtlichen Sanierung. Im eröffneten Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung können Dauerschuldverhältnisse mit einer maximalen Kündigungsfrist von drei Monaten gekündigt werden, sodass lediglich Auslaufkosten i.H.v. 25,5 T€ anfielen und die Auslaufmieten um 3/4 verkürzt wurden.

Neben der günstigeren Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen des ESUG-Verfahrens konnten darüber hinausgehende Liquiditätseffekte realisiert werden:

- Bezug von Insolvenzgeld (753 T€)
- Keine Abführung von Umsatzsteuer (195 T€)
- Keine Zahlung von Sozialversicherungs-Abgaben (545 T€)
- Keine Zahlung von Lohnsteuer (210 T€)
- Nichtzahlung von ungesicherten Insolvenzforderungen (800 T€)

Selbstverständlich entstanden im Rahmen des ESUG-Verfahrens auch negative Liquiditätseffekte, die in der außergerichtlichen Sanierung nicht anfielen und hier Berücksichtigung finden müssen:

- Zahlung einer Quote i.H.v. zehn Prozent für ungesicherte Gläubiger (- 320 T€)
- Wegfall von Zahlungszielen bei Lieferanten (- 550 T€)
- Kosten der juristischen Begleitung und des CRO (- 400 T€)
- Kosten des Insolvenzverfahrens, u. a. Sachwalter, Gericht, Insolvenzbuchhaltung, Kassenprüfer, Versicherung, Bewerter, Zinsen Insolvenzgeldvorfinanzierung (- 450 T€)

In Summe entstanden durch das Verfahren positive Liquiditätseffekte i.H.v. 783 T€, die zur Finanzierung der (dann günstigeren) Restrukturierungsmaßnahmen verwendet werden konnten.

Unternehmensstrukturen

Während es kaum Unternehmen in der Krise gibt, die die Vorteile des ESUG nicht für sich nutzen könnten, weisen bestimmte Eigenschaften eines Unternehmens auf eine besondere Eignung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung hin.

Abb. 1: Indikatoren für besondere Vorteilhaftigkeit eines ESUG-Verfahrens

Hoher Personalaufwand
Pensionsverpflichtungen
Hoher struktureller Anpassungsbedarf
Fähiges und motiviertes Management
Gute Kunden- und Lieferantenbedingungen
Gute Stakeholder-Beziehungen

Insbesondere nutzen Unternehmen mit hohem Personalaufwand (vor allem in Relation zu weiteren Kostengrößen) und moderater Gehaltsstruktur die Vorteile des Insolvenzgeldes im vorläufigen Insolvenzverfahren.

Verbindlichkeiten aus dem Zeitraum bis zur Antragstellung werden bei Aufhebung des Verfahrens nur mit einer Quote bedient. Besonders bei Unternehmen mit hohen Pensionsverpflichtungen besteht somit ein besonders großes Entschuldungspotenzial.

Sofern bedeutende Einschnitte in die bestehenden Strukturen des Unternehmens vorgenommen werden müssen, bieten die Möglichkeiten des ESUG erhebliche Einsparpotenziale gegenüber der außergerichtlichen Sanierung. Das ESUG versetzt das zu sanierende Unternehmen in die Lage, diese Maßnahmen deutlich kostengünstiger und schneller umzusetzen.

Sanierungen und Restrukturierungen beinhalten auch immer ein Umsetzungsmanagement. Sofern dem Unternehmen, insbesondere dem Management und der zweiten Führungsebene, zugetraut werden kann, die definierten Maßnahmen nachhaltig umzusetzen, bietet sich das ESUG-Verfahren an. Fehlende Motivation und Verbundenheit mit dem Unternehmen wird sich in einer Insolvenz lediglich verstärken.

Ähnlich verhält es sich mit Kunden, Lieferanten und weiteren Stakeholdern. Während des Verfahrens nehmen ein enger Draht zu den Stakeholdern und eine damit verbundene gute Kommunikation die Ängste bei allen Beteiligten. Kunden möchten sicherstellen, dass sie weiter beliefert werden. Lieferanten möchten weiter Ihre Produkte verkaufen und die Gewissheit, dass auch ein insolventes Unternehmen die fällig werdenden Rechnungen zahlen wird.

Dennis Rödder

Dipl.-Wirtsch.-Jurist
Manager Finance
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Businessplanung, Controlling,
Restrukturierungskonzepte

Tel. 0211-82 89 77 142
dennis.roedder@buchalik-broemmekamp.de



Wie mit der Gesetzesnorm krisengeschüttelte Unternehmen gerettet werden können

Jede Firma kann in eine Krise geraten. Ist das Unternehmen erst einmal zahlungsunfähig, ist der Unternehmer verpflichtet, einen Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zu stellen. So ist es auch dem Automobilzulieferer Oehmetic GmbH ergangen, als plötzlich eine wichtige Maschine ausfiel und die Lieferfähigkeit von einem Moment zum anderen empfindlich reduziert war. Durch das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) steht jedoch ein neues Verfahren einer Planinsolvenz in Eigenverwaltung zur Verfügung. Dies bietet die Chance als behutsame und erhaltende Alternative einer regulären Insolvenzverwaltung eine drohende Liquidation abzuwenden. Für Oehmetic bedeutete dies nicht nur die Rettung des Unternehmens – die Firma hat heute eine zukunftsfähige Position im Markt.

Das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen trat im März 2012 in Kraft. Ziel der Gesetzgeber war es, die Chancen für eine Planinsolvenz in Eigenverwaltung deutlich zu erhöhen und dadurch die Liquidation krisengeschüttelter Unternehmen möglichst zu vermeiden. Mit Hilfe dieses Verfahrens bleiben auch die Arbeitsplätze der geretteten Firmen erhalten. Der Prozess ist jedoch hochkomplex und ohne Erfahrung für den Unternehmer alleine schwer durchführbar. Mit einer fachlichen Beratung an Ihrer Seite konnte die Oehmetic GmbH die Planinsolvenz in Eigenverwaltung jedoch mit weitreichendem Erfolg überstehen.

Mit vollen Auftragsbüchern in die Krise

„Ich war froh, einen erfahrenen Partner an meiner Seite zu haben. Denn plötzlich stürzten so viele Dinge auf mich ein, dass ich es alleine nie geschafft hätte, all diesen Herausforderungen gleichzeitig gerecht zu werden.“ resümiert der Geschäftsführende Gesellschafter Ulrich Oehm nach überstandener Krise. In diese hatte ihn im März 2015 der Ausfall einer Maschine geführt. Zu jenem Zeitpunkt waren seine Auftragsbücher dank guter Marktposition und florierender Automobilkonjunktur gut gefüllt. „Wenn Automotive-Kunden an der Lieferfähigkeit eines einzelnen zweifeln, denken sie über Alternativen nach, um den gesamten Ablauf nicht zu gefährden“, schildert er seine Ängste angesichts des Rückschlags.

Seine Lieferschwierigkeiten überbrückte Oehm mit der Vergabe von Aufträgen an Dritte, was nicht nur einen bedeutsamen organisatorischen Aufwand bedeutete, sondern auch hohe Kosten verursachte. Der Unternehmer musste sich deshalb mit den eventuellen Konsequenzen der eingeschränkten Lieferfähigkeit auseinandersetzen. Er zog bald selbst eine Planinsolvenz in Eigenverwaltung in Betracht und wollte sich über dieses Verfahren eingehend informieren. Bei

seiner Recherche nach fachlicher Unterstützung bezüglich des ESUG stieß er auf das Beratungsunternehmen Buchalik Brömmekamp. „In dieser Phase befürchtete ich aber noch, durch ein Insolvenzverfahren öffentlich gebrandmarkt zu werden und dadurch im Automotive-Bereich gar nicht mehr ins Geschäft kommen zu können“, so Oehm. Zunächst vereinbarte er also Mitte April 2015 nur ein Beratungsgespräch. Als sich die Situation zwei Wochen später daraufhin weiter zuspitzte, wandte sich der Unternehmer erneut an die Beratungsfirma, woraufhin gemeinsam ein Sanierungskonzept für den äußersten Fall der Fälle ausgearbeitet wurde. Eben dieser Fall trat aber wenig später ein.

Kapitän unter Aufsicht

„In dieser Situation war ich sehr froh, bereits ein tragfähiges Zukunftskonzept einschließlich strategischer Neuausrichtung aus der Schublade ziehen zu können“, schildert Oehm die neue Ausgangslage. In den ersten Tagen zur Vorbereitung des Verfahrens musste der Unternehmer dann besondere Sorgfalt walten lassen, um vor allem Vertrauensbildung und Informationsaustausch der Partner untereinander nicht zu gefährden. Gemeinsam mit den Mitarbeitern und Experten von Buchalik Brömmekamp präsentierte Ulrich Oehm Ende Mai 2015 das schon im Vorfeld ausgearbeitete Zukunftskonzept den Banken und großen Kunden, die so auch als Erste von der Neuausrichtung des Unternehmens erfuhren. Am 8. Juni 2015 folgte schließlich der Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung, den das Amtsgericht Siegen mit der Anordnung einer vorläufigen Eigenverwaltung beantwortete. Von nun an ging es für Oehm als „Kapitän unter Aufsicht“ weiter, wie er selbst sagt. Buchalik Brömmekamp entsandte einen Restrukturierungsexperten. Dieser fungierte als sein Mitgeschäftsführer, die Oberaufsicht über das Verfahren übernahm ein vom Gericht bestellter vorläufiger Sachwalter.

Den Kurs neu setzen

Neben einer Neuausrichtung des Unternehmens stand nun eine Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit an. Dies stellte eine Herausforderung angesichts von Zulieferern dar, die ihrerseits ausschließlich gegen Vorkasse nötige Materialien bereitstellten.

Zudem musste Oehmetic den Spagat meistern, gleichzeitig auch die Kreditversicherer zu beruhigen. Der Unternehmer erlebte jene Tage als äußerst stressreich: „Der Druck, jetzt keinen Fehler machen zu dürfen, wäre ohne professionelle Unterstützung nicht auszuhalten gewesen.“

Im Juli 2015 kündigte sich mit der erfolgreichen Reparatur der ausgefallenen Presse der erste Hoffnungsschimmer an – denn dies bedeutete auch die zurückerlangte vollständige Lieferfähigkeit. Lieferrückstände konnte das Unternehmen schließlich schon bis Ende August 2015 komplett reduzieren. Eine besonders positive Erfahrung: Oehmetic hat in jener Phase nicht einen Kunden verloren!

Weitermachen mit Schutzschirm

Die Planinsolvenz in Eigenverwaltung brachte für die Oehmetic GmbH entscheidende Vorteile mit sich. Während des Verfahrens ist das betroffene Unternehmen vor Eingriffen der Gläubiger geschützt. Für die Dauer von bis zu drei Monaten werden die Löhne und Gehälter aus den Mitteln des Insolvenzgeldes finanziert. Zahlungen, die beispielsweise an das Finanzamt oder die Krankenkassen geleistet worden sind, können zumindest für einen begrenzten Zeitraum zurückgefordert werden.

Weitere Schutzmaßnahmen sind deutlich vereinfachte Anpassungen der Personalstruktur sowie Kündigungsfristen von maximal drei Monaten. Darüber hinaus werden ungesicherte Altverbindlichkeiten nur mit einem Bruchteil des Ursprungsbetrages bedient. Ohne diesen Schutzschirm des ESUG wäre die Oehmetic GmbH vermutlich nicht mit dem erzielten Erfolg aus der Krise hervorgegangen. Mit der Hilfe und den Beratungspartnern von Buchalik Brömmekamp konnte Oehm in der Krisensituation wieder Liquidität generieren, außerdem weitere identifizierte Schwächen reduzieren. Dies bedeutete unter anderem eine Optimierung der Fertigungsabläufe und den Erwerb einer vollautomatischen Schweißanlage. Die wettbewerbsrechtliche Auszeit hat die Arbeitsplätze des Unternehmens nicht nur erhalten, inzwischen konnte der Automobilzulieferer dank guter Auftragslage sogar wieder Neueinstellungen vornehmen.

Unternehmen mit Zukunftsperspektive

Nach der erfolgreich bewältigten Krise sind die Zukunftsaussichten der Oehmetic GmbH vielversprechend. Seit der gerichtlichen Aufhebung des Eigenverwaltungsverfahrens gilt das Unternehmen als erfolgreich saniert und entschuldet. „Der Auftragseingang ist heute deutlich höher als im Vorjahr und wir konnten neue Projekte akquirieren“ freut sich Ulrich Oehm. Und er hat weitere Zukunftspläne für sein Unternehmen. Mittelfristig strebt der Zulieferer eine höhere Wertschöpfungstiefe mit komplexeren Teilen und Baugruppen an. Zudem sollen die Produkte im Hightech-Bereich ausgebaut werden.

Ulrich Oehm über die Zusammenarbeit mit Buchalik Brömmekamp

„Das Instrument des Eigenverwaltungsverfahrens ist hervorragend geeignet, eine plötzliche Krisensituation zu meistern. Besonders wichtig war für mich, dass ich als Unternehmer die Geschicke in meinem eigenen Unternehmen weiterlenken konnte. Der hohe Arbeitsanfall sowie die rechtlichen Anforderungen erforderten die Begleitung durch einen auf das Eigenverwaltungsverfahren spezialisierten Berater. Der musste das Insolvenzrecht, die betriebswirtschaftlichen Themen und die Maßnahmenumsetzung beherrschen und absichern. Mit dem Beratungsunternehmen Buchalik Brömmekamp hatte ich einen ausgezeichneten Partner an meiner Seite. Während sich die Anwälte und Betriebswirte um die Sanierung kümmerten, konnte ich mich auf die operative Führung und die Neuausrichtung des Unternehmens konzentrieren. Dadurch konnten wir ein umfassendes Sanierungskonzept entwickeln, das die Gläubiger, das Gericht, die Kunden und den Sachwalter überzeugte.“

Norbert Schröer

Rechtsanwalt / Steuerberater
Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Schwerpunkte: Steuer-, Insolvenz- und
Gesellschaftsrecht

Tel. 0211-82 89 77 195

norbert.schroerer@buchalik-broemmekamp.de



Aktuelles

Steuerberater Seminar – Die Haftung des Steuerberaters wegen Verletzung von Hinweis- und Warnpflichten bei möglicher Insolvenzreife (Verschärfte Rechtsprechung des BGH)

Der BGH hat die Anforderungen und Haftungsrisiken des mit der Erstellung des Jahresabschlusses beauftragten Steuerberaters bei Insolvenzreife seines Mandanten entscheidend verschärft. RA Robert Buchalik und RA Jochen Rechtmann erläutern die Auswirkungen auf die Steuerberatung z. B. bezüglich der Haftung des Steuerberaters oder der Anfechtung von Steuerberaterhonoraren. Das Seminar ist vom DStV akkreditiert.

Veranstaltungstag
14. November 2017

Veranstaltungsort
Buchalik Brömmekamp, Berlin

Praktikerforum Bankrecht – Avalinanspruchnahmen prüfen und abwehren

Das Praktikerforum gibt einen Überblick über die Einwendungen, die ein Kreditinstitut erheben kann, wenn es aus einer Bürgschaft oder Garantie in Anspruch genommen wird. RA Jochen Rechtmann gibt Hinweise zur Sicherung etwaiger Regressansprüche gegen den Avalauftraggeber.

Veranstaltungstag
21. November 2017

Veranstaltungsort
Buchalik Brömmekamp, Stuttgart

IHK Kassel – Was tun, wenn mein Kunde wackelt?

Neben dem Risiko des Forderungsausfalls stellt die Anfechtung geleisteter Zahlungen durch den Insolvenzverwalter eines früheren Kunden für die Unternehmen teilweise ein existenzbedrohendes Szenario dar. Nur wer rechtzeitig, d. h. im normalen Tagesgeschäft, die Weichen richtig stellt, kann künftig vermeiden, erhaltene Zahlungen im Fall der erst viele Jahre später eintretenden Insolvenz des Kunden zurückzahlen zu müssen. Die Referenten RA Dr. Olaf Hiebert und Professor Dr. Hans Haarmeyer weisen auf die Neuerungen nach der Insolvenzrechtsreform hin, zeigen die bestehenden Risiken auf und bieten wertvolle Hinweise zur Vermeidung von Anfechtungsrisiken.

Veranstaltungstag
28. November 2017

Veranstaltungsort
IHK Kassel-Marburg

Teletax Seminar – Haftungsrisiken für Steuerberater in der Krise des Mandanten

RA Jochen Rechtmann gibt einen Überblick über die Prüfungs- und Aufklärungspflichten des Steuerberaters und vermittelt das zu ihrer Erfüllung notwendige Know-how.

Veranstaltungstag
5. Dezember 2017

Veranstaltungsort
Online

Praxisforum Restrukturierung – Alternative Sanierungsoptionen prüfen – Insolvenzlösung als „wirkliche Option“

Von Unternehmen, die zusätzliches Geld zur Fortführung benötigen, wird seitens der Kreditinstitute oftmals vor Gewährung neuer Finanzierungsmittel ein Sanierungskonzept gemäß IDW S6 gefordert. Befindet sich das Unternehmen noch nicht in einer Insolvenzantragspflicht, so wird in der Praxis regelmäßig eine Sanierung außerhalb einer Insolvenz angestrebt. Dabei ist eine Sanierung innerhalb der Insolvenz in Eigenverwaltung häufig auch aus Sicht der beteiligten Kreditinstitute die bessere Option! Dipl.-Kfm. Harald Kam, Dipl.-Kfm. Rüdiger Oymanns und RA Daniel Trowski erläutern das Eigenverwaltungsverfahren aus Sicht der Bank und vergleichen die Sanierung innerhalb und außerhalb der Insolvenz.

Veranstaltungstag
12. Dezember 2017

Veranstaltungsort
Buchalik Brömmekamp, Berlin

Informationen zu allen Veranstaltungen unter:
www.buchalik-broemmekamp.de/aktuelles/veranstaltung/

TOP

WIRTSCHAFTS-
KANZLEI

2017

INSOLVENZ &
SANIERUNG

FOCUS

DEUTSCHLANDS
GROSSE
KANZLEIENLISTE

Das Magazin FOCUS hat in einer Spezialausgabe „Deutschlands Top-Anwälte“, eine Liste der führenden Wirtschaftskanzleien in Deutschland, veröffentlicht.

Buchalik Brömmekamp ist erstmalig im Bereich Sanierung und Restrukturierung vertreten und als Top-Wirtschaftskanzlei ausgezeichnet worden.

Das Hamburger Marktforschungsinstitut Statista hatte im Auftrag des FOCUS die Top-Wirtschaftskanzleien Deutschlands in 24 Fachbereichen ermittelt. Die alphabetisch sortierten Kanzleien basieren auf den Empfehlungen von Anwälten aus Wirtschaftskanzleien und Rechtsabteilungen in Unternehmen. Insgesamt konnten rund 12.000 Anwälte ihre Stimme abgeben.

Impressum

Buchalik Brömmekamp Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH

Prinzenallee 15, 40549 Düsseldorf, Tel. 0211-82 89 77 200
Lietzenburger Straße 75, 10719 Berlin, Tel. 030-243 555 170
Bautzner Straße 145a, 01099 Dresden, Tel. 0351-402 88 653
Westendstraße 16 -22, 60325 Frankfurt/Main, Tel. 069-24 75 215 0
Industriestraße 4, 70565 Stuttgart, Tel. 0711-25 29 600

www.buchalik-broemmekamp.de

Haftungsausschluss

Die Beiträge wurden mit Sorgfalt recherchiert. Gleichwohl wird keine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte übernommen.
Der Newsletter stellt keine abschließenden Informationen bereit und ersetzt nicht eine Beratung im Einzelfall.
Hierfür steht Ihnen auf Wunsch die Kanzlei Buchalik Brömmekamp gern zur Verfügung.

Redaktion

Bettina Fey, Markus Haase