

Buchalik Brömmekamp

NEWSLETTER

EDITORIAL

Sehr geehrte Geschäftsfreunde,

„Wenn die Öffentlichkeit erfährt, dass mein Bauunternehmen in die Krise geraten ist, dann kündigen alle Auftraggeber sofort die Bauaufträge. Die Lieferanten holen die bereits gelieferten Waren ab und verweigern jegliche weitere Lieferung an uns.“ So die landläufige Meinung. Es herrscht bei vielen Bauunternehmen daher das Gefühl, dass es nur zwei Wege gäbe: Entweder die Gesundung des Unternehmens außerhalb der Öffentlichkeit oder den Weg über die Insolvenz. Meist ist der Restrukturierungsaufwand kaum zu finanzieren, somit bleibt nur Letzteres mit der Folge der Einstellung des Geschäftsbetriebs.

Exakt das Gegenteil wollte der Gesetzgeber mit dem ESUG erreichen. Unternehmen, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind, sollen saniert, restrukturiert und gestärkt für den Markt wiederhergestellt werden. Das Stigma der „Insolvenz“ soll beseitigt und die Unternehmer sollen ermuntert werden, frühzeitig über die Alternativen nachzudenken. Die Frage ist, ob dieses Ziel – trotz der Besonderheiten wie der VOB – auch für Bauunternehmen erreichbar ist?

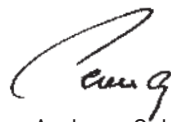
Meine Antwort lautet: Ja! In den letzten Jahren hat Buchalik Brömmekamp viele Bauunternehmen erfolgreich durch ein ESUG-Verfahren begleitet. Eines hatten alle Verfahren gemeinsam: Die Auftraggeber konnten davon überzeugt werden, dass es für beide Seiten wirtschaftlicher ist, den Auftrag weiterhin gemeinsam abzuwickeln. Über 95 Prozent des Auftragsbestands der begleiteten Unternehmen wurde im

ESUG-Verfahren weitergeführt und vertragsgemäß erfüllt. Die im Verfahren befindlichen Bauunternehmen erhielten sogar neue Aufträge von privaten und öffentlichen Auftraggebern. Das operative Geschäft konnte somit weitergeführt und im Schutze des Verfahrens die Sanierung durchgeführt werden.

Meine Erfahrung zeigt, dass die erfolgreiche Sanierung unter Insolvenzschutz auf drei Säulen basiert: das Vertrauen in die Zukunft des Bauunternehmens, die Verlässlichkeit der Ausgaben gegenüber den Geschäftspartnern und der richtige Einsatz der rechtlichen Mittel. Der wesentliche Schlüssel ist jedoch die offene Kommunikation zu allen Auftraggebern, Lieferanten, Kreditgebern, Dienstleistern und Mitarbeitern. Für mich als Berater gilt es deshalb, meine nun 30-jährige Erfahrung, die ich als Verantwortlicher in mittelständischen und Konzern-Bauunternehmen sammeln konnte, für Bauunternehmer einzusetzen und die Stakeholder von der Fortführung zu überzeugen. Im vorliegenden Newsletter finden Sie dazu entsprechende Lösungsansätze.

Ich wünsche Ihnen viele Anregungen beim Lesen der Lektüre.

Ihr



Andreas Schmiege



| | |
|----|---|
| 02 | Vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren ante portas!? |
| 04 | Avalrisiken managen |
| 08 | Liquiditätssteuerung im Bauunternehmen – nur etwas für Experten? |
| 10 | Die Qualität von Sanierungskonzepten frühzeitig erkennen – Bewertungsmöglichkeiten für Finanzierer |
| 12 | Stolperfalle Vertrieb – welche Hindernisse warten auf dem Weg zum vertrieblichen Erfolg? |
| 14 | Der Interim-Manager Operations: Schnelle Fachkompetenz für den Turnaround |
| 16 | Sanierung der Wellemöbel-Gruppe unter Insolvenzschutz |
| 19 | Externe Rechnungslegung in der Insolvenz – Herausforderungen für den Ersteller des Jahresabschlusses |
| 22 | Die Begründung von Masseverbindlichkeiten im Eröffnungsverfahren der Eigenverwaltung – Urteil des OLG Dresden vom 15. Oktober 2014 schafft weitere Klarheit |
| 24 | ESUG 2.0 – Deutschland als Sanierungsstandort weiter ausbauen |
| 28 | Aktuelles |

Vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren ante portas!?

Vor einigen Jahren kamen im Zuge der letzten Reformwelle der Insolvenzordnung (InsO) erneut Gedanken über ein vorinsolvenzliches und vom Insolvenzplanverfahren abzugrenzendes Sanierungsverfahren auf. Dieses Verfahren fand jedoch keinen Einzug in die InsO. Nun hat die EU-Kommission im Rahmen der Kapitalmarktunion einen Gesetzesentwurf angekündigt, der dieses Verfahren wieder aufgreift. Ohne dass die Notwendigkeit eines solchen Verfahrens schon abschließend geklärt oder deren konkrete strukturelle Ausgestaltung bereits definiert worden ist, zeichnet sich jedenfalls eines ab: Ein solches Verfahren wird kommen!

Von der Konkursordnung zum ESUG

Das jahrzehntelang geltende Prinzip der Konkursordnung (KO) mit der primären Ausrichtung auf bestmögliche Gläubigerbefriedigung durch Unternehmenszerschlagung und Asset-Verwertung hatte sich in Zeiten einer – insbesondere in anglikanischen und frankophilen Rechtskreisen vorherrschenden Sanierungsmentalität – überlebt. Die Konkursordnung wurde von der am 01.01.1999 in Kraft getretenen Insolvenzordnung (InsO) abgelöst. Im Zuge dessen wurde die neben der KO bestehende Vergleichsordnung (VglO), die auf die Entschuldung und den Erhalt des Rechtsträgers ausgerichtet war, ebenfalls beerdigt, was sich vielleicht als Fehler herausstellen sollte. In die InsO eingebettet findet sich erstmals der Ansatz eines gerichtlichen Sanierungsverfahrens in Gestalt des Insolvenzplanverfahrens. Der Gesetzgeber wollte damit der Sanierung des Schuldner-Unternehmens und dessen Erhalt einen höheren Stellenwert beimessen, als dessen Zerschlagung. Das Insolvenzplanverfahren fristete aber von Beginn an nur ein Schattendasein. Wo es nicht zu einer Zerschlagung kam, wurde die übertragende Sanierung zum Erhalt des Unternehmens als die deutlich schnellere und schlankere Lösung präferiert. Deshalb sollten mit dem am 01.03.2012 in Kraft getretenen „Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“ (ESUG) für in die Krise geratene Unternehmen zusätzliche Anreize geschaffen werden, recht- und frühzeitig, zudem eigeninitiativ und im Rahmen der Eigenverwaltung weitgehend eigenbestimmt eine Sanierung anzugehen. Die vorläufige Eigenverwaltung (§ 270a InsO) mit dem Schutzschirmverfahren (§ 270b InsO) als eine Variante war als gesetzgeberisches Werkzeug dafür gedacht. Nach fast vier Jahren ist zwar ein deutlicher Anstieg von Planverfahren in Eigenverwaltung zu konstatieren. Dieser bleibt aber immer noch weit hinter den Erwartungen zurück.

Bereits mit dem eingebrachten Gesetzesentwurf zum ESUG wurde ein außergerichtliches, präziser wohl ein außerinsolvenzliches Sanierungsverfahren diskutiert. Im ESUG wurde ein solches Verfahren nach reghafter Diskussion letztlich nicht implementiert. Zumindest war damit aber die Idee

geboren, sich ernsthaft mit einem vor- bzw. außerinsolvenzlichen Sanierungsverfahren zu beschäftigen, wobei für die Politik dabei insbesondere der Erhalt von Arbeitsplätzen im Vordergrund stand. Die kontroverse Diskussion hielt an, wengleich das Thema ein wenig aus dem öffentlichen Fokus geriet, nachdem der Rechtsausschuss dem Bundestag im Jahr 2012 empfohlen hatte, die Evaluierung der Wirkungen aus dem ESUG auf die Sanierungskultur erst wieder nach fünf Jahren vorzunehmen. So fand sich im Koalitionsvertrag der amtierenden Bundesregierung aus dem Jahr 2012 auch nicht mehr das noch von ihren Vorgängern im Jahr 2009 postulierte Institut eines außerinsolvenzlichen Sanierungsverfahrens zur Verbesserung der Rahmenbedingungen im Vorfeld einer drohenden Insolvenz.

Die EU-Kommission wird initiativ

Die Thematik nimmt aber durch Initiative der EU-Kommission vorzeitig wieder an Fahrt auf. Am 12.03.2014 sprach die Kommission den Mitgliedstaaten die Empfehlung aus, ein vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren einzuführen und diesbezüglich binnen eines Jahres geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Die Zielsetzung der EU-Initiative war und ist dabei allerdings nicht primär die Sanierung angeschlagener Unternehmen per se, sondern das reibungslose Funktionieren des Binnenmarktes, insbesondere die Beseitigung von Hindernissen für einen freien Kapitalverkehr, was nur bedeuten kann, grenzüberschreitende Investitionen durch vereinheitlichte Regelungen und mehr Rechts- und Planungssicherheit für Investoren zu fördern. Unabhängig vom Standort in der EU soll ein grenzübergreifendes Insolvenzrecht erhaltenswerte Unternehmen in der Krise retten und nicht erhaltenswerte effizient liquidieren. Sofern ein Erhalt aussichtsreich erscheint, soll eine Restrukturierung zur Vermeidung einer Zerschlagung frühzeitig, rasch, kostengünstig und ggfs. ohne Einleitung eines förmlichen Insolvenzverfahrens erfolgen, um dadurch Gläubigern, Beschäftigten, Anteilseignern und damit der Wirtschaft allgemein ein Höchstmaß an Wert zu erhalten. Die Kommission spricht von einem vier- bis zwölf-

monatigem Zeitraum, um – durch ein noch zu definierendes „Moratorium“ geschützt – über einen den Gläubiger- und Schuldnerinteressen entsprechenden Umstrukturierungsplan befinden zu können, der eine Entschuldung binnen eines Zeitraumes von bis zu drei Jahren ermöglichen soll. Schlagwortartig bemüht die Kommission in diesem Zusammenhang wiederholt den Begriff der „zweiten Chance“ und es ist durchaus erwähnenswert, dass dabei Anteilseigner und Schuldner im gleichen Atemzug mit Gläubigern genannt werden. Dies zeigt, dass Brüssel – anders als Deutschland – kein ausschließlich gläubigerorientiertes Verfahren, sondern ein solches vorschwebt, das zum Zwecke des Erhalts eines insolvenzbedrohten Unternehmens auch stärker die Gesellschafter- bzw. Unternehmerinteressen berücksichtigt.

Per offizieller Mitteilung an das europäische Parlament vom 30.09.2015 stellte die Kommission nicht ohne eine gewisse Enttäuschung fest, dass ihre Empfehlung von einigen wenigen Mitgliedsstaaten gar nicht, von anderen nur teilweise aufgegriffen worden war. Deshalb kündigte die Kommission an, dem Parlament im 4. Quartal 2016 einen Legislativentwurf über Unternehmensinsolvenzen vorzuschlagen, der Bestimmungen zu frühen Umstrukturierungen und zur „zweiten Chance“ enthalten werde. Ob es sich dabei letztlich um eine Richtlinie oder eine Verordnung handeln wird, bleibt abzuwarten. Vieles spricht für eine Richtlinie, die den Mitgliedsstaaten Rahmendaten zur bindenden legislativen Umsetzung an die Hand gäbe. Die Mehrheit im EU-Rat für eine einheitlich und sämtliche Mitgliedsstaaten gesetzlich bindende Verordnung wird vermutlich nur schwer zu erzielen sein. So oder so besteht Handlungsbedarf, was der Beweggrund für die Erwägung des deutschen Justizministers sein mag, den fünfjährigen Evaluierungszeitraum des ESUG zu verkürzen.

Wie kann ein neues Gesetz aussehen?

Wie ein solches vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren in concreto ausgestaltet sein wird, ist noch offen. Die Empfehlung der Kommission liefert indes genügend Anhaltspunkte, um über die Eckpfeiler der Regelungsinhalte mehr als nur spekulieren zu können.

In Deutschland ist die Sanierung von Unternehmen nur im Kreditinstitute-Reorganisations-Gesetz (KredReorgG) vom 09.12.2010 ausdrücklich geregelt und betrifft eben auch nur solche. In der Insolvenzordnung findet sich der Sanierungsbegriff nicht an einer Stelle. In § 1 InsO ist zwar vom „Erhalt des Unternehmens“ die Rede, allerdings nicht etwa als Verfahrensziel, sondern als eine Variante zur Massemehrung mit dem Ziel der bestmöglichen Gläubigerbefriedigung. Wohl

finden sich in der Insolvenzordnung nach der „ESUG-Reform“ an verschiedenen Stellen gewisse Sanierungsansätze und sanierungsfördernde Regelungen. Aber es bleibt einer der größten „Webfehler“ des ESUG, dass sich die Türöffner zu einer möglichen Sanierung in Gestalt der (vorläufigen) Eigenverwaltung und des Schutzschirmverfahrens in der Insolvenzordnung finden, deren primäres Ziel nicht die Sanierung, sondern die bestmögliche Gläubigerbefriedigung ist. Dies wird auch ein maßgeblicher Grund dafür sein, dass die Zahl der ESUG-Verfahren immer noch hinter den gesetzgeberischen und politischen Erwartungen zurückbleibt. Denn dem sanierungswilligen und sanierungsfähigen Unternehmer bleibt weiterhin das Stigma eines öffentlichen Insolvenzverfahrens mit allen seinen negativen Aspekten nicht erspart. Insbesondere das Schutzschirmverfahren fristet ein Schattendasein, nachdem Unternehmern zumeist erst im Zuge qualifizierter Beratung deutlich geworden ist, dass auch dieses als Sanierungsverfahren angepriesene Verfahren nichts anderes als ein förmliches Insolvenzverfahren ist.

Da auch die EU-Kommission ein Verfahren fordert, dessen Ziel es sein soll, die Notwendigkeit eines Insolvenzverfahrens gerade zu verhindern, wird der deutsche Gesetzgeber nicht umhin können, ein Verfahren zum Zwecke der frühzeitigen Sanierung von Unternehmen außerhalb der Insolvenzordnung zu installieren, zumal Deutschland neben Tschechien mittlerweile der einzige Mitgliedsstaat ist, der über ein derartiges Verfahren noch nicht verfügt.

Wie ein solches Verfahren konkret ausgestaltet sein könnte, lesen Sie dann – mit schon weitergehenden Erkenntnissen in diesem dynamischen Prozess – in den nächsten Newslettern.

Dr. Utz Brömmekamp

Rechtsanwalt
Partner der Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater

Schwerpunkte: Allgem. Zivilrecht,
Insolvenzrecht, Handels- und
Gesellschaftsrecht, Bankrecht

Tel. 0211-82 89 77 214

utz.broemmekamp@buchalik-broemmekamp.de



Avalrisiken managen

Die Verbreitung von Risikomanagementsystemen verschiedenster Ausprägung hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Vergleichsweise wenig beachtet werden in diesem Zusammenhang bislang Risiken aus der Beauftragung bzw. Herauslage von Avalen. Mit dem Oberbegriff „Avale“ werden Bürgschaften, Garantien und sonstige Gewährleistungen bezeichnet, die Kreditinstitute oder Kautionsversicherer (Avalgeber) im Auftrag ihrer Kunden (Avalauftraggeber) gegenüber deren Vertragspartnern (Avalbegünstigten) übernehmen. Das Avalmanagement (Bondmanagement) beinhaltet Maßnahmenpakete zur Minimierung bzw. Beseitigung von Liquiditäts- bzw. Zahlungsausfallrisiken.

I. Avalarten – Anzahlungsaval

Im Projektgeschäft müssen die Auftragnehmer für die Durchführung eines Projektes oftmals umfangreiche Vorleistungen (Planungsleistungen, Vorfertigung von Elementen etc.) erbringen. Andererseits schuldet der Auftraggeber die Bezahlung in der Regel erst nach erfolgreicher Erbringung der versprochenen Leistung. Da Vorleistung des Auftragnehmers und spätere Zahlung durch den Auftraggeber zeitlich weit auseinander fallen können, kommt es in der Praxis vor, dass der Auftraggeber dem Auftragnehmer eine Anzahlung für die Finanzierung der Vorleistungen überweist. Damit der Auftraggeber eine Sicherheit hat, dass der Auftragnehmer, die vertraglich zugesicherten Leistungen später erfüllt, vereinbaren die Parteien in diesem Falle, dass der Auftraggeber ein Anzahlungsaval erhält.

Vertragserfüllungs- bzw. Leistungsaval

Besonders im Bauwesen ist die Form des Vertragserfüllungsavals, auch Leistungs- bzw. auch Ausführungsaval genannt, sehr verbreitet. Gemäß § 17 Abs. 1 Ziff. 2 VOB/B dient eine vereinbarte Sicherheit dazu, die vertragsgemäße Ausführung der Bauleistung durch den Auftragnehmer gegenüber dem Auftraggeber sicherzustellen. Hierzu kann der Auftragnehmer eine Bürgschaft eines Kreditinstituts oder eines Kreditversicherers leisten (vgl. § 17 Abs. 2 VOB/B). In der Regel wird ein Höchstbetrag in Höhe von fünf bis zehn Prozent der Auftragssumme vereinbart.

Gewährleistungsaval

Bei Werkverträgen bzw. Werklieferungsverträgen schuldet der Auftragnehmer neben der mängelfreien Erstellung des Werkes die Gewährleistung, dass in einem vertraglich bedingenen Zeitraum von in der Regel drei bis fünf Jahren keine Mängel gegenüber der vertraglich geschuldeten Leistung auftreten. Für den Fall, dass der Auftragnehmer seine Gewährleistungsverpflichtung zur Beseitigung etwaiger

Mängel nicht oder schlecht erfüllt, dient das Gewährleistungsaval der Sicherstellung der Gewährleistungsansprüche des Auftraggebers.

Bei allen vorstehend dargestellten Avalarten ist die Bereitstellung der Avalurkunde Voraussetzung dafür, dass der Avalbegünstigte seinerseits Leistungen an den Avalauftraggeber erbringt, zum Beispiel eine Anzahlung leistet oder einen Gewährleistungseinbehalt auszahlt.

II. Herauslage des Avals als Valutierung einer Kreditlinie

Im Verhältnis zwischen dem Avalgeber und seinem Avalauftraggeber erfolgt die Herauslage von Avalen auf der Grundlage eines Avalkredits. Dieser wird in der Regel als revolving ausnutzbare (Aval-)Kreditlinie eingeräumt. Durch Versendung der Avalurkunde wird die Kreditlinie in Höhe des jeweiligen Avalbetrages in Anspruch genommen. Erst durch vorbehaltlose Rückgabe der Avalurkunde oder schriftliche Verzichtserklärung des Avalbegünstigten wird die Kreditlinie in Höhe des Avalbetrages wieder frei und kann zur Beauftragung neuer Avale eingesetzt werden. Eine freie Avalkreditlinie ist daher eine wesentliche Voraussetzung für die Generierung von Liquidität. Bei Kreditlinien, die wahlweise für die Inanspruchnahme von Barkrediten und Avalkrediten genutzt werden können, wirkt sich die Herauslage bzw. Rückgabe von Avalurkunden sogar unmittelbar in Höhe des jeweiligen Avalbetrages auf die freie Liquidität des Avalauftraggebers aus.

III. Avalmanagement als Liquiditätsmanagement

Avalmanagement zielt zum einen darauf ab, die Ausnutzbarkeit von Avalkreditlinien zu optimieren und dadurch die Liquidität des Avalauftraggebers zu verbessern. Dies geschieht, indem durch rechtliche und tatsächliche Maßnahmen sichergestellt wird, dass herausgelegte Avale, die wegen Erledigung des Sicherungszweckes vom Avalbegünstigten

tigten nicht mehr benötigt und/oder vom Avalauftraggeber nicht mehr geschuldet werden, umgehend an den Avalgeber zurückgegeben werden.

IV. Avalmanagement als Risikomanagement

Risiken des Avalauftraggebers

Bei bestimmten Avalarten, insbesondere Garantien bzw. „auf erstes Anfordern“ zahlbaren Bürgschaften, kann es vorkommen, dass der Avalgeber auf eine unberechtigte Inanspruchnahme des Avals leisten muss, weil der Avalbegünstigte Zahlung unter dem Aval verlangen kann, obwohl die durch das Aval gesicherte Forderung – etwa ein Gewährleistungsanspruch – gar nicht besteht oder nicht fällig ist. Befindet sich der Avalbegünstigte in der Krise oder ist er im Ausland ansässig, kann es zudem schwierig oder sogar unmöglich sein, einen Anspruch auf Erstattung von Zahlungen, die aufgrund einer unberechtigten Avalinanspruchnahme geleistet wurden, durchzusetzen.

Das Risiko einer (unberechtigten) Avalinanspruchnahme trifft in erster Linie den Avalauftraggeber. Denn der Avalgeber ist berechtigt, Zahlungen, die er in Erfüllung seiner Verpflichtungen aus dem Aval an den Avalbegünstigten geleistet hat, dem Konto des Avalauftraggebers zu belasten. Den Avalauftraggeber trifft auch das Risiko, dass Avalurkunden durch den Avalbegünstigten nach Erfüllung des ursprünglich beabsichtigten Sicherungszweckes nicht zurückgegeben werden. Solange die Rückgabe der Avalurkunde nicht erfolgt ist, muss der Avalauftraggeber weiterhin Avalprovision zahlen und kann die durch das Aval in Anspruch genommene Kreditlinie nicht anderweitig nutzen.

Risiken des Avalgebers

Wird der Avalauftraggeber insolvent, so geht das wirtschaftliche Risiko einer Avalinanspruchnahme auf den Avalgeber über, soweit sein Rückgriffsanspruch gegen den Avalauftraggeber nicht mehr werthaltig ist. Dieses Risiko verschärft sich noch dadurch, dass der insolvente Avalauftraggeber bzw. sein Insolvenzverwalter in vielen Fällen gar kein eigenes Interesse daran hat, dafür zu sorgen, dass das Aval nicht in Anspruch genommen, sondern beizeiten zurückgegeben wird. Auch verfügen sie oftmals nicht über die Mittel für eine effektive Abwehr von Avalinanspruchnahmen. Infolgedessen wird der Avalgeber nach Eintritt der Insolvenz seines Avalauftraggebers vielfach mit Sachverhalten konfrontiert, die im Ergebnis auf die Behauptung hinauslaufen,

die im Hauptleistungsverhältnis vom Avalauftraggeber gegenüber dem Avalbegünstigten geschuldete und durch das Aval abgesicherte Leistung sei nicht bzw. mangelhaft oder verspätet erbracht worden.

Hieraus sei dem Avalbegünstigten ein Schaden entstanden, für den der Avalgeber unter dem Aval hafte. Es handelt sich insoweit meistens um komplexe Darstellungen, die regelmäßig nur Fachleute aus der Branche beurteilen können und die der Avalgeber aus eigener Kenntnis weder prüfen noch nachvollziehen kann.

Der Avalgeber kann sich gegenüber den Behauptungen des Avalbegünstigten aber auch nicht ohne Weiteres auf Unkenntnis berufen, weil ihm das Wissen seines Avalauftraggebers unter Umständen zugerechnet wird. Aus diesen Gründen erhöht sich für den Avalbegünstigten die Chance, auch auf unbegründete Avalinanspruchnahmen Zahlungen zu erhalten, weil der Avalgeber nicht über die notwendigen Informationen für eine Prüfung bzw. Abwehr der Avalinanspruchnahme verfügt. Vor diesem Hintergrund ist es auch nicht überraschend, dass im Falle einer Insolvenz des Avalauftraggebers das Risiko einer Inanspruchnahme der für ihn herausgelegten Avale deutlich ansteigt.

Maßnahmen zur Risikominimierung

Ein effektives Avalmanagement muss deshalb darauf ausgerichtet sein, dass das Risiko einer unberechtigten Avalinanspruchnahme bereits durch die Regelung des Haftungsumfanges sowie der Inanspruchnahmevoraussetzungen unter dem Aval so weit, wie mit dem Sicherungszweck des Avals vereinbart, minimiert wird. Ferner sind alle Informationen bezüglich des durch das betreffende Aval abgesicherten Projektes zeitnah so zu dokumentieren, dass unberechtigte Avalinanspruchnahmen jederzeit auf der Basis liquide beweisbarer Tatsachen zurückgewiesen werden können.

V. Der Avalprozess

Last but not least umfasst Avalmanagement die effektive, notfalls auch prozessuale Durchsetzung von Ansprüchen des Avalauftraggebers gegen den Avalbegünstigten auf Rückgabe von Avalurkunden sowie die Abwehr unberechtigter Zahlungsaufforderungen bzw. Klagen des Avalbegünstigten gegen den Avalgeber. Im Rahmen der Abwehr von Zahlungsklagen aus Avalen sind auch etwaige Rückgriffsansprüche des Avalgebers gegen Dritte rechtzeitig zu identifizieren und zu sichern.

VI. Unsere Leistungen – Center of Competence

Avalmanagement kann nur von multidisziplinär aufgestellten Teams optimal umgesetzt werden. Diese müssen nicht nur über Kenntnisse des materiellen Bürgschafts- und Garantierechts sowie des Avalauftrags- bzw. Kreditrechts verfügen, sondern auch in der Lage sein zu erfassen, welche Leistungen in dem durch das Aval abgesicherten Grundverhältnis, z. B. ein Bauvertrag geschuldet sind bzw. tatsächlich erbracht wurden.

Um diesen Anforderungen zu entsprechen, hat Buchalik Brömmekamp ein Center of Competence gebildet, dem neben erfahrenen und auf Avalrecht sowie Avalprozesse spezialisierten Bank- und Insolvenzrechtlern auch (Wirtschafts-)Ingenieure und Kaufleute angehören, die über umfangreiche Erfahrungen im Projekt- bzw. Avalmanagement verfügen.

Unterstützung bei der Prozessoptimierung

Wir analysieren Ihre Prozesse bei der Hereinnahme bzw. Beauftragung von Avalen bzgl. der involvierten Abteilungen (Einkauf, Vertrieb, Finanzen, Recht), der angewandten Standards sowie geltender Kompetenzregelungen.

Darauf aufbauend unterstützen wir Sie bei der Definition der für Ihr Haus optimalen Standards für Prozessabläufe und Kompetenzregelungen sowie der Erarbeitung von Tools für das Avalmanagement und dokumentieren diese in einer Ablaufbeschreibung bzw. Arbeitsanweisung. Ferner erarbeiten wir mit Ihnen eine Systematik für ein regelmäßiges Reporting zur transparenten Darstellung Ihres Avalportfolios unter Risikoaspekten, z. B. Avalfälligkeiten und Avalarten, zwecks Erzielung einer größtmöglichen Portfoliotransparenz.

Beratung bei der Ausgestaltung von Avalen

Bei Bürgschaften bestimmt sich der Haftungsrahmen nach dem Umfang der verbürgten Hauptleistungspflicht. Je konkreter diese in der Bürgschaft beschrieben wird, desto eher kann der Avalgeber bereits anhand der Bürgschaftsurkunde feststellen, ob Inanspruchnahmen berechtigt sind.

Eine möglichst konkrete Beschreibung der durch das Aval gesicherten Hauptleistungspflicht erleichtert überdies die Feststellung, ob sich der Sicherungszweck des Avals zwischenzeitlich erledigt hat und das Aval deshalb zurückzugeben ist. Darüber hinaus begrenzt der Avalgeber durch eine

konkrete Beschreibung der verbürgten Hauptleistungspflicht das Risiko, dass ihm durch Nachtragsvereinbarungen zwischen Avalbegünstigten und Hauptschuldner nachträglich Haftungsrisiken untergeschoben werden.

Ebenso macht es Sinn, von vornherein zu prüfen, für welchen zeitlichen Rahmen ein Aval als Sicherheit benötigt wird und gegebenenfalls eine entsprechende Befristung zu vereinbaren. Wir ermitteln den Umfang der abzusichernden Hauptleistungspflicht sowie den abzusichernden Zeitrahmen. Auf dieser Basis unterbreiten wir Ihnen einen Vorschlag für die Formulierung einer eindeutigen Sicherungszweckvereinbarung.

Begleitung von Unternehmen bei der Optimierung ihres Avalportfolios

Die Optimierung von Avalportfolios zielt darauf ab, Avale, die sich (teilweise) erledigt haben, zurückzuholen bzw. durch neue Avale mit einem geringeren Betrag auszu-tauschen, um auf diese Art und Weise eine Entlastung der Avalkreditlinie zu erreichen. Dies kann auch beinhalten, dass festgestellt wird, welche noch ausstehenden Leistungen im Grundverhältnis zu erbringen sind, um die Voraussetzungen für eine Rückgabe oder einen Austausch von Avalen zu schaffen.

Im Rahmen einer Portfoliooptimierung prüfen wir, welche Avale sich bereits erledigt haben und daher zurückzugeben sind. Weiterhin prüfen wir, bei welchen Avalen aufgrund teilweiser Erledigung des Sicherungszweckes ein Austausch gegen ein neues Aval mit geringerem Avalbetrag verlangt werden kann. Wir untersuchen, welche Avale mit vertretbarem Aufwand, z. B. durch Vornahme bestimmter Restleistungen, zur Erledigung gebracht werden können.

Wir unterstützen Sie bei den Verhandlungen mit dem Avalbegünstigten oder übernehmen diese für Sie. Notfalls setzen wir den Anspruch Ihres Unternehmens auf Rückgabe oder Austausch von Avalen im Klagewege für Ihr Unternehmen durch.

Leistungen für Banken und Kautionsversicherer

Solange der Avalauftraggeber nicht insolvent ist, kann der Avalgeber wegen Zahlungen, die er berechtigterweise auf das Aval geleistet hat, bei seinem Avalauftraggeber Regress nehmen. Daher kann er auch davon ausgehen, dass der Avalauftraggeber ihn nach besten Kräften bei der Abwehr un-

berechtigter Inanspruchnahmen aus dem Aval unterstützen wird. Mit dieser Unterstützung kann er nicht mehr rechnen, wenn der Avalauftraggeber insolvent wird.

Insbesondere dann, wenn der Avalkredit unbesichert vergeben wurde, besteht sogar das Risiko, dass der Insolvenzverwalter des Avalauftraggebers und der Avalbegünstigte sich zu Lasten des Avalgebers verständigen. Deshalb ist ein Avalgeber, der sich in der Krise seines Avalauftraggebers wegen etwaiger Regressforderungen nicht (mehr) besichern kann, gut beraten, das Risiko einer Avalinanspruchnahme eigenverantwortlich zu analysieren und insbesondere alle Informationen zu sichern, die im Falle einer Inanspruchnahme zur Abwehr des Avalanspruches erforderlich sind. Solange der Avalauftraggeber noch nicht insolvent ist, wird er in der Regel auch kooperativ sein, schon weil auch er ein Interesse daran hat, seine Avalkreditlinie möglichst schnell für neue Avale freizumachen.

Wir sichern und analysieren die gesamte Dokumentation des durch das Aval abgesicherten Vertragsverhältnisses, ermitteln und dokumentieren den tatsächlichen Stand der vom Avalauftraggeber im Rahmen des abgesicherten Projekts erbrachten Leistungen, identifizieren etwaige Ansprüche auf Rückgabe oder Austausch von Avalen und beziffern auf Basis unserer Analyse das Avalrisiko.

Wir unterstützen Sie oder übernehmen für Sie die Verhandlungen mit dem Avalbegünstigten betreffend einer Rückgabe der Avalurkunden bzw. bei der außergerichtlichen Erledigung von Ansprüchen aus dem Aval. Im Falle einer Klage unter dem Aval übernehmen unsere Rechtsanwälte Ihre Prozessvertretung.

Leistungen für Insolvenzverwalter

Schließlich stellen wir unser Know-how als externe Avalmanager auch Insolvenzverwaltern zur Verfügung. Diese betrauen uns regelmäßig zunächst damit, die zumeist global-zedierten Außenstände des insolventen (Bau-)Unternehmens zu realisieren. Insolvenzverwalter reagieren nach unserer Erfahrung in der Praxis oft nicht (fristgerecht) auf Mängelanzeigen und verhindern Avalinanspruchnahmen der Avalgeber nicht mit allen tatsächlich zur Verfügung stehenden Mitteln, da sie nicht über die notwendigen Spezialkenntnisse im eigenen Team verfügen, um neben der konkreten Sachverhaltsermittlung vor Ort auf den Baustellen auch die Bauakten einer gründlichen Prüfung zu unterziehen.

Wenn für die Abwehr von Avalansprüchen Massekostenbeiträge zwischen den Verwaltern und den Avalgebern ver-

einbart werden, trägt unsere Beauftragung wesentlich zur Realisierung solcher Beiträge bei. In diesem Zusammenhang helfen wir in enger Zusammenarbeit mit den Insolvenzverwaltern, die in Insolvenzverfahren vermehrt zu beobachtenden Inanspruchnahmen der Avale auch durch systematische Katalogisierung der Avale und Dokumentation der einzelnen Vereinbarungen in Bauakten abzuwehren.

Ebenso prüfen wir, ob gegebenenfalls haftungsreduzierende Subunternehmeravale vorhanden sind und ob eventuell Kreditversicherer zumindest anteilig über eigene Bürgschaften im Rahmen des Mitbürgenausgleichs haftungsreduzierend herangezogen werden können. Ferner prüfen wir routinemäßig, ob der Avalgeber Einwendungen gegen seine im Außenverhältnis übernommenen Verpflichtung geltend machen kann. Ist dies der Fall, kommt das auch der Insolvenzmasse zugute, weil damit auch ein Rückgriffsanspruch gegen die Masse entfällt. Gegebenenfalls werden hierdurch auch Sicherheiten, die der Insolvenzschnuldner für den Avalkredit gestellt hat, zugunsten der Insolvenzmasse frei.

Jochen Rechtmann

Rechtsanwalt
 Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht
 Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte |
 Steuerberater
 Geschäftsführer Buchalik Brömmekamp
 Unternehmensberatung
 Leiter Competence Center Avalmanagement
 Schwerpunkte: Bank- und Kapitalmarktrecht,
 Insolvenzrecht und Sanierung, Gesellschaftsrecht
 Tel. 069-24 75 215 0
 jochen.rechtmann@buchalik-broemmekamp.de



Andreas Schmiege

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.schmiege@buchalik-broemmekamp.de



Liquiditätssteuerung im Bauunternehmen – nur etwas für Experten?

Die Steuerung der Liquidität bewegt sich bei den meisten Bauunternehmen im Spannungsfeld zwischen dem gelegentlichen Blick auf den Kontostand und dem Einsatz von ausgereiften sowie komplexen Systemen. Nicht selten sind diese Werkzeuge Teil eines gesamten Controlling-Systems, die ausschließlich von Experten bedient und deren Ergebnisse von diesen interpretiert werden können. Es zählt jedoch zu den ureigenen Aufgaben des Unternehmers die kurz- und mittelfristige Entwicklung der Liquidität aktiv zu steuern. Schon durch einfache Tools hat der Bauunternehmer seine Zahlungsströme im Blick und kann frühzeitig bei Engpässen gegensteuern.

Die vorhandene Liquidität (Zahlungsmittel) ist auch Ausdruck der Fähigkeit des Bauunternehmers, seine fälligen Verbindlichkeiten fristgerecht und uneingeschränkt zu begleichen.

Diese Fähigkeit ist wesentlich von der Tatsache abhängig, in angemessener Weise Gewinne aus dem operativen Geschäft heraus zu erwirtschaften. Ausbleibende Gewinne führen im Zeitablauf zu einem Mangel an Liquidität.

Der Gesetzgeber hat sich in der Insolvenzordnung (InsO) mit dieser Situation beschäftigt und den Tatbestand der Zahlungsunfähigkeit als eine Pflicht zur Stellung eines Insolvenzantrags geregelt.

Aber neben der Frage der grundsätzlichen Verfügbarkeit spielt der Zeitpunkt der eingehenden und ausgehenden Zahlungsströme eine wesentliche Rolle für das Vorhandensein ausreichender Liquidität. Diese Zahlungsströme sind u. a. von den rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen des Baugewerbes abhängig.

Die Bauwirtschaft als Bereitstellungsgewerbe

Wesentliches Kriterium der Bauwirtschaft ist es, dass dieser Wirtschaftszweig ein Bereitstellungsgewerbe ist. Die Unternehmen (Anbieter) stellen die Struktur zur Erstellung von Bauleistungen nach den Wünschen und Bestellungen des Auftraggebers zur Verfügung.

Die öffentlichen und privaten Nachfrager fordern diese Kapazitäten ausschließlich im Bedarfsfalle ab. Eine Lagerhaltung ist bei Bauleistungen nur in wenigen Ausnahmefällen möglich. Analog zu allen Wirtschaftszweigen, die projektbezogen ihre Leistungen erbringen, ist die Auslastung im Bauunternehmen u. a. von kontinuierlichen Folgeaufträgen abhängig. Eine beständige Auslastung ist ein wesentliches Kriterium für regelmäßige Zahlungseingänge.

Der Werkvertrag und die VOB als rechtliche Basis

In der Regel plant der Auftraggeber, bauliche Maßnahmen an einem bestehenden oder neu zu errichtenden Bauwerk vorzunehmen. Hierzu beauftragt er Architekten und Fachplaner mit der Erstellung der Planung vom Entwurf bis zur Ausführungsreife. Haben die Planer die bauliche Aufgabe technisch und künstlerisch intensiv durchdrungen, so kann für das ausführende Bauunternehmen eine Leistungsbeschreibung (ein Leistungsverzeichnis) erstellt werden. Diese Beschreibung stellt die Grundlage für die Kalkulation des Preises dar. Im Auftragsfalle wird kein Kaufvertrag, sondern ein Werkvertrag (§§ 631 ff. BGB) geschlossen. Der Werkvertrag ist an vielen Stellen mit dem Dienstvertrag vergleichbar. Das Besondere des Werkvertrags ist, dass der Auftragnehmer die mangelfreie Herstellung des Werkes und somit den Leistungserfolg schuldet. Es ist nicht der Zeitaufwand des Bauunternehmers, den der Auftraggeber vergüten will, sondern die erfolgreiche Erstellung des Bauwerks auf Basis der Leistungsbeschreibung.

Operative Einflussfaktoren auf die Zahlungsströme

Neben den beschriebenen rechtlichen Rahmenbedingungen beeinflussen auch operative sowie technische Bedingungen der Bauproduktion den Zeitpunkt und die Höhe der Zahlungsströme.

Die Erstellung von Bauwerken bzw. die Revitalisierung bestehender Gebäude ist aufgrund der eingesetzten Baustoffe und Bauverfahren an vielen Stellen abhängig vom Wetter, der Temperatur, der Luftfeuchtigkeit etc. Auftraggeber und Auftragnehmer haben sich darauf eingestellt, dass der größte Teil der Bauleistung in den Monaten Mai bis Oktober erfolgt. Insbesondere der öffentliche Auftraggeber hat sein Nachfragerverhalten auf diese Situation abgestellt. So werden Ausschreibungen für neue Bauaufgaben in den Wintermonaten

eines neuen Kalenderjahres veröffentlicht. Die Bauaktivitäten starten dann gebündelt im Frühjahr. Bedingt durch die Steuerung der öffentlichen Haushalte (Kameralistik) werden in den Herbstmonaten noch Bauaufgaben ausgeschrieben, die noch im selben Kalenderjahr fertiggestellt werden müssen.

Dieser Ablauf ist für die Liquiditätssteuerung der Bauunternehmung von Bedeutung. Die Tatsache, dass in den Frühjahrsmonaten viele Bauaufträge zeitgleich starten, hat einen hohen Vorfinanzierungseffekt zur Folge. Die bauausführenden Firmen müssen die Ausgaben für Material-, Mitarbeiter und Nachunternehmer vorfinanzieren, während die Einzahlungen aus den begonnenen Bauvorhaben aufgrund der vertraglichen Regelungen erst Monate später bei den Unternehmen eingeht. Aufgrund der beschriebenen Witterungsabhängigkeit der Bauarbeiten ist die Bauproduktion in den Wintermonaten auf niedrigerem Niveau. Somit werden unmittelbar die Zahlungseingangsströme aus den Bauvorhaben geringer. Die fixen Auszahlungen für die Angestellten, Mieten, Versicherungen etc. fallen jedoch unabhängig von dieser Situation weiter an.

Technische Behinderungen beeinflussen die Liquidität

Neben der Witterung sind auch technische Einflüsse bei der Planung der Zahlungsströme zu beachten. Bauen bedeutet die Herstellung von Unikaten und birgt daher die Gefahr, dass nicht geplante Situationen eintreten. So berichten die Medien häufig, dass trotz bereits begonnener Bauarbeiten die Planung aufgrund von Änderungen des Bauherrn oder aufgrund von öffentlich rechtlichen Rahmenbedingungen baubegleitend geändert wird. Neben der Planungsänderung erfordert die vor Ort vorgefundene Situation in der Baugrube oder im Bestand Änderungen. In der Regel führen die Veränderungen zur Unterbrechung der Produktion und zur Frage, ob die entstehenden Mehrkosten vom Auftraggeber getragen oder zum geschuldeten Werkerfolg des Bauunternehmers gehören. In dieser Zeit muss in jedem Fall das ausführende Unternehmen die Produktionskosten vorfinanzieren.

Die Harmonisierung der Zahlungsströme als zentrale Aufgabe der Liquiditätssteuerung

Vom ersten Spatenstich auf einer Baustelle über die prüf-bare Zusammenstellung der abrechenbaren Leistung und der konkreten Stellung der Rechnungen bis zum ersten Zahlungseingang für eine Baustelle können gemäß den rechtlichen, saisonalen und technischen Rahmenbedingungen zwischen acht und zwölf Wochen liegen. Da die Zeitpunkte

der Auszahlungsströme anderen Gesetzmäßigkeiten folgen als die der Eingänge, ist die zentrale Aufgabe der kurz- und mittelfristigen Liquiditätssteuerung die Harmonisierung der Zahlungsströme. Damit soll das Unternehmen zu allen Zeitpunkten über ausreichend Liquidität verfügen bzw. drohende Engpässe frühzeitig erkennen und entsprechend gegensteuern können.

Trotz der komplexen rechtlichen, witterungsbedingten und technischen Rahmenbedingungen des Bauens ist die Steuerung der Liquidität kein ausschließliches Expertenthema. Beim Einsatz eines Steuerungswerkzeugs muss darauf geachtet werden, dass die Planung der Einzahlungen auf der Ebene der Projekte erfolgt. Sofern es möglich ist, sollten die Ausgaben der Projekte auch einzeln geplant werden. Aber auch für den Fall, dass diese Planungstiefe bei den Auszahlungen zu aufwendig ist, kann durch einfache Werkzeuge die Liquidität wöchentlich gesteuert werden.

Einen ausführlichen Artikel zur Liquiditätssteuerung im Bauunternehmen finden Sie auf unserer Internetseite: www.buchalik-broemmekamp.de. Dort geben wir Anregungen und konkrete Beispiele für die praktische Umsetzung und Implementierung einer Liquiditätsplanung in Bauunternehmen.

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



Benjamin Schretter

Manager Finance
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung
Competence Center
Working Capital Management

Schwerpunkte: Erstellung integrierte Unter-
nehmensplanungen, kaufmännische Steuerung,
Working Capital Management

Tel. 0211-82 89 77 113
benjamin.schretter@buchalik-broemmekamp.de



Die Qualität von Sanierungskonzepten frühzeitig erkennen – Bewertungsmöglichkeiten für Finanzierer

Die Begleitung eines Krisenunternehmens birgt juristische und wirtschaftliche Risiken für alle Beteiligten, die durch ein ordnungsgemäßes Sanierungskonzept minimiert werden können. Die Geschäftsführung des auftraggebenden Unternehmens wird in der Regel keine Erfahrungswerte in der Auswahl des Beraters und der Erstellung von Sanierungskonzepten haben. Kreditinstitute verfügen über unterschiedliche Erfahrungen in der Krisenbewältigung und können wertvolle Hilfestellungen bei der Auswahl des Beraters, der Durchführung des Auftrages und der Beurteilung des Konzeptes geben. Dadurch kann die Wahrscheinlichkeit für ein tragfähiges Konzept deutlich erhöht werden.

Die Qualität eines Sanierungskonzeptes ist für das Gelingen einer Unternehmenssanierung von fundamentaler Bedeutung. Während die formalen Anforderungen durch die Rechtsprechung weitestgehend vorgegeben sind, ist die inhaltliche Qualität nur unzureichend in Standards zu beschreiben und nicht objektiv messbar. Um trotzdem ein für alle Beteiligten inhaltlich gutes Ergebnis zu erzielen, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen den finanzierenden Banken, dem Krisenunternehmen und dessen Beratern im Vorfeld und während der Konzepterstellung notwendig.

Die begleitenden Kreditinstitute können ihre Erfahrungswerte in den verschiedenen Phasen in den Erstellungsprozess einbringen und damit einen wichtigen Beitrag für ein gelungenes Sanierungskonzept beisteuern.

Beraterauswahl

Zur Minimierung der juristischen und wirtschaftlichen Risiken hat sich in der Restrukturierungspraxis die Erstellung von Sanierungskonzepten nach den Anforderungen der höchstrichterlichen Rechtsprechung etabliert, die nach herrschender Meinung im IDW S6 vereint sind.

Rund 70 Prozent aller Restrukturierungskonzepte werden laut einer Studie der SRH Heidelberg zum deutschen Restrukturierungsmarkt durch die Kreditinstitute oder Kreditversicherer angestoßen, indem den Krisenunternehmen empfohlen wird, ein Sanierungskonzept nach dem IDW S6 bei einem Sanierungsberater zu beauftragen. Mit der Empfehlung benennt das Kreditinstitut regelmäßig einige ihm bekannte Beratungshäuser, die für die Aufgabenstellung geeignet sein könnten. Um ein gutes Projektergebnis zu begünstigen, sollte unserer Erfahrung nach darauf geachtet werden, dass die Berater – neben der Kenntnis der gültigen Standards – vor allem über die folgenden Fähigkeiten verfügen:

1. Erfahrung (Fach- und Methodenkompetenz) nicht nur in der Erstellung, sondern auch in der Umsetzung von Sanierungskonzepten,
2. Sozialkompetenz und ein gutes Stakeholder-Management,
3. Projekt- und Change-Managementenerfahrung,
4. Kreative Nutzung und Kenntnis der rechtlichen Möglichkeiten (z. B. auch bzgl. einer Sanierung unter Insolvenzschutz).

Im Vorfeld der Beraterauswahl sollte das Krisenunternehmen mit den beteiligten Kreditinstituten besprechen, ob die vorgeschlagenen Berater diese Fähigkeiten mitbringen und die Rückmeldungen in die Auswahlentscheidung miteinfließen lassen. Das Kreditinstitut sollte offen die Vor- und Nachteile der jeweiligen Berater aufzeigen und damit Hilfestellungen geben, ohne den Auswahlprozess unangemessen zu beeinflussen.

Auftragsklärung und Konzepterstellung

Bereits vor Auftragserteilung hat sich der Konzeptersteller ein Bild von der aktuellen Unternehmenslage, dem Krisenstadium und den voraussichtlichen Handlungsfeldern zu machen. Dazu dient ein ausführliches Interview des Beraters mit der Unternehmensleitung.

Danach sollte der Auftragsgegenstand mit dem Kunden und den Kapitalgebern sowie möglicherweise weiteren involvierten Dritten so abgestimmt werden, dass das zu erwartende Arbeitsergebnis alle notwendigen Informationen für eine Entscheidung zur weiteren Begleitung der Sanierung enthält. Im Zuge dieser Auftragsklärung sollte der Umfang und der Fokus des Konzeptes zwischen den Beteiligten abgestimmt werden, um ein zielorientiertes Arbeitsergebnis zu erhalten und unnötige Aufwendungen zu vermeiden. In dieser Phase sollte auch geklärt werden, ob alle Denkrichtungen verfolgt

werden und ob der potenzielle Berater in der Lage ist, dass Mandat auch in der Umsetzungsphase weiter zu begleiten.

Wie wichtig die Diskussion im Rahmen der Auftragsklärung ist, zeigt eine Auswahl der Kritikpunkte am IDW S6, die in vorgenannter Studie von den befragten Banken benannt wurden:

1. Gemessen am eigentlichen Ziel sind die Konzepte zu lang, zu teuer und zu komplex
2. Falsche Fokussierung
 - a. Zu stark vergangenheitsorientiert
 - b. Beschreibung der Ursachen oft zu lang
 - c. Schwerpunkt liegt zu wenig auf den Maßnahmen
3. Lückenhaft
 - a. Einschätzung zur Umsetzbarkeit der Sanierungsmaßnahmen fehlen
 - b. Zu geringe Analyse der Fähigkeiten des Managements
 - c. Zu wenig Vergleich von Handlungsalternativen

Sind die Erwartungen im Vorfeld geklärt und dokumentiert, werden die Chancen eines für alle Parteien tragfähigen Konzeptes weiter erhöht. Regelmäßige Information über den Bearbeitungsfortschritt und die gewonnenen Erkenntnisse durch den Berater oder das Unternehmen an die Kapitalgeber helfen, verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen und die Chance eines guten Arbeitsergebnisses für alle Beteiligten zu erhöhen. Bei der Vorstellung des geplanten Vorgehens können die Kreditinstitute entsprechende Hinweise an den Berater und die Auftraggeber geben.

Würdigung des Sanierungskonzeptes

Bringt der Berater die notwendigen Fähigkeiten mit und kann aus seinem geplanten Vorgehen auf die Berücksichtigung der wesentlichen Anforderungen und die Einbindung der Betroffenen geschlossen werden, ist die Basis für die Erarbeitung eines belastbaren Sanierungskonzeptes gelegt.

Sobald der Berater das Sanierungskonzept final vorlegt, hilft folgende 10-Punkte-Checkliste bei der abschließenden Bewertung der Qualität des Konzeptes:

1. Entspricht das Konzept den formalen Anforderungen? (insbesondere IDW S6)
2. Sind die Krisenursachen (nicht die Symptome) klar dargelegt?
3. Ist das zukünftige Geschäftsmodell klar herausgearbeitet und plausibel im Abgleich mit der Markt/Wettbewerbs-Situation und den Stärken und Schwächen des Unternehmens?
4. Sind die Sanierungsmaßnahmen konkret und nachvollziehbar dargelegt und bewertet?

5. Beheben die Maßnahmen die Krisenursachen?
6. Sind die Sanierungsplanung und die zu Grunde liegenden Sanierungsmaßnahmen nachvollziehbar dokumentiert?
7. Wurden Chancen und Risiken der Planung dargelegt und Wahrscheinlichkeitsaussagen getroffen?
8. Sind Investitionen im Konzept enthalten? (These: Ohne Investitionen keine nachhaltige Sanierung)
9. Wurden Ausführungen zu dem Willen und der Fähigkeit des Managements gemacht, die Sanierung zu betreiben?
10. Gibt es eine konkrete, zeitliche (Maßnahmen-)Umsetzungsplanung und korrespondiert diese mit der Sanierungsplanung?

Können alle Punkte bejaht werden, sollte das vorgelegte Sanierungskonzept eine fundierte Grundlage für die Entscheidung über die weitere Begleitung des Unternehmens darstellen und als Leitfaden für die Umsetzung dienen.

Die Basis für eine hohe Qualität eines Sanierungskonzeptes wird schon sehr früh gelegt: Mit der Auswahl des Beraters und einer umfassenden Auftragsklärung. Buchalik Brömmekamp beweist seit nunmehr fast 20 Jahren seine Kompetenz in der Erstellung und Umsetzung von Sanierungskonzepten. Als wohl einzige Beratungsgesellschaft in Deutschland haben wir zudem seit 2012 mehr als 80 Konzepte im Rahmen von Eigenverwaltungen erarbeitet und deren Umsetzung vielfach begleitet. Die daraus gewonnenen Erfahrungen und die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Juristen, Betriebswirten und Ingenieuren ermöglicht es uns, in jeder Krisenphase ergebnisoffen zu beraten, Handlungsoptionen fundiert zu bewerten und passende Lösungswege zu entwickeln. Nicht weniger wichtig ist, dass wir Verantwortung für unsere Konzepte übernehmen und die entwickelten Maßnahmen in den Unternehmen auch umsetzen. Sprechen Sie uns an!

Harald Kam

Dipl.-Kfm.
Geschäftsführender Gesellschafter
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Liquiditätssteuerung,
Working Capital Optimierung, Business Planung,
Projekt- und Programm-Management

Tel. 0211-82 89 77 171
harald.kam@buchalik-broemmekamp.de



Stolperfalle Vertrieb – welche Hindernisse warten auf dem Weg zum vertrieblichen Erfolg?

Wird ein Vollblutvertriebler gefragt, ist ein unterschriebener Auftrag das wichtigste Dokument eines Unternehmens. Fakt ist: Der Vertrieb ist eine tragende Säule und entscheidet in erheblichem Umfang über Wohl und Wehe eines Unternehmens. Aber was bedeutet eigentlich Vertriebs Erfolg?

Die landläufige Auffassung von vertrieblichem Erfolg stellt den Umsatz in den Vordergrund. Das ist jedoch nicht weit genug gefasst. Der Vertriebs Erfolg besteht aus unterschiedlichen quantitativen und qualitativen Komponenten, die zum Unternehmenserfolg beitragen.

Die Umsatzperspektive muss zum Beispiel um die Ertrags-sicht erweitert werden. Nur ein Unternehmen, das ausreichende Erträge erwirtschaftet, kann auch auskömmliche Renditen erzielen. Des Weiteren ist der Vertrieb im Hinblick auf aktuelle sowie potenzielle Kunden Aushängeschild und Visitenkarte des Unternehmens. Die Bestandskunden müssen betreut und Neukunden hinzugewonnen werden. Eine nicht zu unterschätzende Dimension ist der zeitliche Horizont. Unlauter erzielte Umsätze heute, können zu Umsatzeinbußen morgen führen. Schon dieser kleine Exkurs verdeutlicht das vielschichtige Spektrum des Vertriebs Erfolgs. In unserer Beratungspraxis zeigen sich immer wieder die gleichen Muster, die dem vertrieblichen Erfolg im Wege stehen.

Fehlende Navigation – wer nicht weiß, wohin er will, kommt irgendwo an!

Eine fehlende, konkrete Vertriebsstrategie ist im Mittelstand weit verbreitet. Dabei definiert sie u. a. welche Märkte, mit welchen Produkten, zu welchen Konditionen und mit welchen Ressourcen angegangen werden sollen. Teilweise wird die Notwendigkeit nicht erkannt oder das operative Tagesgeschäft steht im Fokus, sodass keine Zeit und Ressourcen für die Entwicklung und Umsetzung einer Vertriebsstrategie zur Verfügung stehen. In der Praxis ist häufig eine Mischung aus beidem anzutreffen. Aber wohin führt eine fehlende Vertriebsstrategie? Im besten Falle zu Umsätzen mit adäquaten Deckungsbeiträgen. Das ist jedoch die Ausnahme! Regelmäßig führt eine fehlende Vertriebsstrategie zu einer unkontrollierten und zusätzlich schadhafte Unternehmensentwicklung, einhergehend mit der Fokussierung auf unrentable Kunden und Produkte. Dies liegt daran, dass es keine Orientierungspunkte für den Vertriebsleiter und seine Mitarbeiter gibt. Ein

Schiff auf hoher See wird ohne eine Navigation wahrscheinlich keinen Hafen erreichen, nur mit Glück irgendeinen, aber wahrscheinlich nicht den erhofften Zielhafen.

Umsatz um jeden Preis – auf Kosten des Unternehmens

Viele Unternehmen sind auslastungsgetrieben, was gleichbedeutend mit einer reinen Umsatzfokussierung ist. Der Verkaufspreis bzw. die Marge rückt dabei in den Hintergrund. Was zählt ist der Auftrag, egal für welchen Preis. Dies führt mittelfristig dazu, dass Unternehmen ausbluten. Es werden keine ausreichenden Deckungsbeiträge erzielt und zusätzlich müssen die Umsätze häufig noch in Form von Vorräten und Lieferantenkrediten vorfinanziert werden. Eine weitere Gefahr besteht in einer „Jahrmarktsverkäufermentalität“ der Vertriebler. Diese begegnen ihren Kunden in der Regel nur einmal und unterliegen somit der Verlockung, sie durch eine Kombination aus Überredungskunst, niedrigem Preis und unpassendem Produkt kurzfristig zu beglücken, mittelfristig zu verärgern und langfristig zu vergraulen.

Jeder Kunde ist gleichviel Wert – der größte Trugschluss!

Oftmals wird zu viel Zeit und Geld mit Kunden vergeudet, die dem Unternehmen weder strategisch noch wirtschaftlich großen Nutzen bieten. Dahinter verbergen sich regelmäßig „Stammkunden“, die bequem zu betreuen sind („Wohnzimmervertrieb“). Eine stringente Kundensegmentierung und -priorisierung kann dieses Problem lösen. Für eine Segmentierung in A-, B- und C-Kunden ist es notwendig, sich nicht ausschließlich auf den Umsatz, sondern viel mehr darauf zu fokussieren, wie viel Geld mit dem Kunden verdient wird. Wichtige Indikatoren sind in diesem Zusammenhang Deckungsbeiträge und zukünftige Kundenpotenziale. Eine hieraus abgeleitete Segmentierung liefert automatisch die richtigen Prioritäten für den Vertrieb. Und diese sind selten im Wohnzimmer zu finden.

Keine Wegbeschreibung – wird schon gut gehen!

Mittelständische Unternehmen bringen das Wort Prozesse eher mit der Produktion als mit dem Vertrieb in Verbindung. Ein definierter und gelebter Produktionsprozess stellt eine gleichbleibende Qualität der Produkte sicher, macht Termine planbar und noch vieles mehr. Die zwei wesentlichen Punkte in diesem Zusammenhang sind Reproduzierbarkeit und Effizienz. Hieran mangelt es häufig in Vertriebsorganisationen. Während die wenigen Topverkäufer überragende Verkaufserfolge erzielen, schlummern in der Kosten/Umsatzratio des restlichen Außendienstapparats noch erhebliche Potenziale. Ein definierter und gelebter Vertriebsprozess erhöht die Wahrscheinlichkeit für vertrieblichen Erfolg, ermöglicht eine transparente Vertriebssteuerung und steigert letzten Endes die gesamte Vertriebs-effizienz. Zudem können hieran variable Vergütungsbestandteile geknüpft werden. Um einen standardisierten Prozess zu implementieren, können u. a. „Best Practice“ Vorgaben mit konkreten Verhaltensanweisungen sowie Checklisten z. B. für die gezielte Vorbereitung von Kundenbesuchen genutzt werden.

Problemfeld Vertriebsführung – lange vs. kurze Leine

Die Führung einer Vertriebsmannschaft unterscheidet sich schon durch die Persönlichkeitsstruktur bzw. die meist sehr individuellen Verkäufercharaktere von anderen Führungsaufgaben. Hinzu kommt der relativ hohe Einfluss der Motivation des Vertrieblers auf den Verkaufserfolg. Die Schwierigkeit liegt darin, klare Spielregeln (z. B. in Form eines Vertriebsprozesses) zu formulieren, die jedoch dem einzelnen genug Raum für seine Kreativität als Verkäufer lassen und zudem eine individuelle Wertschätzung des Einzelnen durch seinen Vorgesetzten erlauben. In der Praxis wird teilweise der Fehler begangen, keine transparente und leistungsbezogene Entlohnung des Vertriebs implementiert zu haben. Noch häufiger hört die Motivation bei der Entlohnung auf. Dies ist aufgrund des Gewöhnungseffektes ein Teufelskreis. Ein Top-Vertriebler muss „brennen“. Für das Produkt und das Unternehmen! Der Chef tut gut daran hier weiterzudenken: Wie kann ich die Flamme nicht nur entzünden und anfachen, sondern auch weiter lodern lassen? Durch gemeinsame Aktivitäten vom Kneipenbesuch bis zum Sport, Schulungen oder aber durch ein einfaches ehrliches und öffentliches Lob kann die Führungskraft den Einzelnen und das Team auf die Produkte und das Unternehmen einschwören.

Kein Überblick – denn sie wissen nicht, was sie tun

In vielen Unternehmen und insbesondere im Vertrieb ist zu beobachten, dass kaum geeignete Steuerungsinformationen

vorliegen. Das kann „tödlich“ sein! Fehlendes Controlling gilt seit Jahren als Hauptgrund für Insolvenzen. Entscheidend ist im Vertriebscontrolling nicht die Quantität, sondern die Qualität der erhobenen Kennzahlen und qualitativen Informationen.

Zum Beispiel sind die Ermittlung der Wandlungsrate von Angeboten zu Aufträgen und die Ratio von Neu- zu Bestandskundenumsatz in jedem professionellen Vertriebsmodell notwendige Steuerungsgrößen.

Fazit

Auf zunehmenden Wettbewerbsdruck ausschließlich mit Kostensenkungsprogrammen zu reagieren, ist gefährlich. Jedes Unternehmen erreicht den Punkt, an dem eine weitere Kostenreduktion zu Wettbewerbsnachteilen führt. Kommt noch ein ruinöser Preiskampf hinzu, bedeutet dies vielfach das „Aus“ für ein Unternehmen. Somit richtet sich der Blick auf den Vertrieb. Der Umsatz und nicht die Kosten müssen den Erfolg bringen. Dies ist kein Hexenwerk. Es erfordert aber klare Ziele, gute Instrumente und vor allem einen schonungslosen Blick auf die aktuelle Situation. Gerne unterstützen wir Sie hierbei.

Bozidar Radner

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



Arwed Kirchoff

M.A, Betriebswirtschaftslehre
Senior Consultant, Competence Center Vertrieb
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung
Schwerpunkte: Leistungswirtschaftliche
Optimierung mit dem Fokus Strategie, Vertrieb
sowie Maßnahmenmanagement
Tel. 0211-82 89 77 158
arwed.kirchoff@buchalik-broemmekamp.de



Der Interim-Manager Operations: Schnelle Fachkompetenz für den Turnaround

Wenn ein Unternehmen in die Krise gerät, braucht es kurzfristige, kompetente und konkrete Unterstützung auf dem steinigen Weg zur nachhaltigen Sanierung. Der Interim-Manager Operations bietet diese Art der Unterstützung, indem er so kurz wie möglich und so lange wie nötig Schlüsselpositionen wie die eines Produktions-, Produktionsplanungs- oder Qualitätsleiters besetzt. Aufbauend auf seiner zumeist ingenieurwissenschaftlichen Grundausbildung bringt er umfassende Linien- und Sanierungserfahrung sowie differenzierte Führungskompetenz ins Unternehmen und bietet damit die Basis für klare Analysen und passgenaue Veränderungen.

Die operativen Bereiche von Unternehmen müssen sowohl intern als auch extern verschiedensten Anforderungen gerecht werden.

Während das Unternehmen selbst auf die Einhaltung kalkulierter Kosten drängt und damit unmittelbar den Einsatz personeller und maschineller Ressourcen bestimmt, beziehen sich die Forderungen von extern in erster Linie auf Qualität und Lieferzeiten. Steigender Kosten- und Termindruck macht den Unternehmen dabei zunehmend zu schaffen. Umso zentraler wird damit die Frage nach optimierten Prozessabläufen.

Der operative Beitrag zur Unternehmensschiefelage

Die Gründe, warum ein Unternehmen in Schiefelage gerät, sind vielfältig und selten ausschließlich einem einzigen Teilbereich zuzuschreiben. In den meisten Fällen ziehen sich ungünstige Bedingungen und Defizite durch die gesamte Prozesslandschaft. Besonders im produzierenden Gewerbe ist die Produktion oft der einzige wertschöpfende Bereich und trägt meist maßgeblich zur Unternehmenskrise bei, wenn dieser nicht wirtschaftlich arbeitet.

Potenziell problematische Bedingungen lassen sich in der Produktion anhand von vier Kategorien identifizieren und systematisieren: auf technischer, personeller und unternehmenskultureller Ebene sowie auf Prozessebene. Dass sich diese vier Ebenen gegenseitig bedingen und nicht immer trennscharf zu betrachten, respektive zu behandeln sind, sei dabei als selbstverständlich vorausgesetzt.

Probleme auf technischer Ebene umfassen all jene Schwierigkeiten, die sich aufgrund maschineller Ausstattung, technisch bedingter Ausfälle oder durch Versäumnisse in der Wartung ergeben. Üblicherweise können diese Defizite gut identifiziert und kommuniziert werden, gleichzeitig besteht

jedoch ein geringes Maß an erlebter Veränderungskompetenz bei den Beschäftigten. In Personalangelegenheiten unterteilen sich nichtgenutzte Potenziale in den Bereich der Stellenbesetzung (wie beispielsweise Personalengpässe oder Fehlbesetzungen, insbesondere in Leitungspositionen) und den Bereich Qualifikation und Wissen. Mängel in der Qualifizierung, fehlende Kenntnisse über Werteezeuger und -vernichter, Betriebsblindheit und ungenügendes Veränderungsbewusstsein der Belegschaft begünstigen den unternehmerischen Stillstand.

Dieser schlägt sich unmittelbar auf der Prozessebene nieder und zeigt sich in über Jahre gewachsenen, eingefahrenen und überholten Unternehmensabläufen. Uneindeutige oder ungünstige Zuteilung und Kommunikation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung stehen dabei auf der anderen Seite der Medaille. All diese Symptome des kranken Unternehmens werden getragen und aufrechterhalten durch eine konservative, sich dem Wandel entgegenstellende Unternehmenskultur, die ihrerseits durch die Defizite auf den verschiedenen Ebenen stabilisiert wird. Typische Schlüsselaussagen, die dem Wandel entgegenstehen sind: „Das haben wir schon immer so gemacht“, „das hat noch nie funktioniert“ und „das wird sich eh nie ändern“. Diese kontraproduktiven Überzeugungen und Resignationen gilt es auf allen hierarchischen Ebenen aufzulockern.

Diese Mangelerscheinungen sind oft erste Anzeichen von Krisen. Besonders in Krisenzeiten oder gar in einem Insolvenzverfahren wird es immer schwieriger, die dringend benötigten Änderungen der unzureichenden Prozesse herbeizuführen. Besonders im Sanierungsfall ist es nicht nur wichtig, schnellstmöglich wirksame Maßnahmen zu erarbeiten, sondern diese auch erfolgreich umzusetzen. Aber gerade jetzt sind Zeit und Geld knapp und lassen keinen Raum für Experimente oder gar Fehlversuche. Zudem müssen für die Stakeholder schnelle Ergebnisse erzielt werden, um den angestrebten Wechsel zu demonstrieren.

Erfolgsfaktor Sanierung: Besetzung von Schlüsselpositionen

An diesem Punkt setzt der Interim-Manager von Buchalik Brömmekamp seine Erfahrungen und Kenntnisse zielgerichtet ein, analysiert die bestehende Prozessstruktur und erfasst die Mängel. Zusammen mit dem Mandanten erarbeitet er darauf aufbauend die notwendigen Verbesserungsmaßnahmen und überträgt diese in einen Maßnahmenplan. Nach dieser Analysephase beginnt die kritischste Phase: die Umsetzung. Die Erfahrung zeigt, dass es hier oft an Nachhaltigkeit und Tiefgründigkeit der Maßnahmen sowie der des Kulturwandels fehlt. Durch das Wissen und die Erfahrung im Change-Management, aber auch aufgrund der langjährigen Führungsverantwortung aus Linienfunktionen ist der Interim-Manager ein entscheidender Treiber für den anstehenden kulturellen Wandel.

Return on Investment oder teures Vergnügen? Zwei Beispiele aus der Praxis

In einem mittelständischen Unternehmen (Automobilzulieferer) konnte die Stelle des Qualitätsleiters nach Eigenkündigung während des Regelinsolvenzverfahrens nicht kurzfristig nachbesetzt werden. Da die Besetzung der Stelle nicht nur durch Kundenanforderungen, sondern aufgrund kostentreibender Reklamationen und Nacharbeit dringend notwendig war, wurde die Stelle durch den Autor ausgefüllt.

Nach der Analyse der Produktgruppen, die maßgeblich von Nacharbeit betroffen waren, wurden die größten Kostentreiber identifiziert und mit gezielten Maßnahmen in interdisziplinären Teams bearbeitet. Die notwendigen Werkzeuge wurden bei Bedarf geschult und parallel die Prozesse zur kontinuierlichen Bearbeitung der Fehlergründe (z. B. ein Q-Zirkel und KVP-Sitzungen) im Unternehmen verankert. Hierdurch konnte die notwendige Nacharbeit deutlich reduziert werden, in einigen Fällen wurde sie völlig überflüssig.

Eine weitere Hürde im Tagesgeschäft war die ungenügende Zusammenarbeit zwischen den Qualitätsprüfern der Laufkontrollen und den Produktionsmitarbeitern. Aufgrund ungenauer Vorgaben und Verantwortlichkeiten kam es regelmäßig zu Reibungsverlusten und Fehlkommunikation. In moderierten Teamgesprächen konnte erarbeitet werden, welche größten Hindernisse einer flüssigen Bearbeitung von Qualitätsvorfällen entgegenstanden. Als Ergebnis wurden die Qualitätsprüfer mit klaren Verantwortlichkeiten belegt und der Produktion zugeordnet. Hierdurch konnten nicht nur die innerbetrieblichen Prozesse deutlich ver-

schlankt und gemeinsam getroffene Entscheidungen deutlich schneller umgesetzt, sondern die darüberliegende Ebene nachhaltig entlastet werden.

Schließlich wurde ein externer Qualitätsleiter eingestellt und nach der erfolgreichen Einarbeitung konnte der Interim-Manager das Unternehmen wieder verlassen.

Ein Unternehmen der stahlverarbeitenden Industrie hatte aufgrund von einer Langzeitkrankheit die Position des Produktionsleiters nicht besetzt. Die Prozessabläufe wurden der schnell gewachsenen Unternehmensgröße nicht angepasst und waren daher in vielen Bereichen defizitär. Für den von Buchalik Brömmekamp eingesetzten Interim-Manager galt es zum einen die gewachsene hierarchische Struktur neu zu ordnen und Bereiche zusammenzufassen, aber auch die unzureichenden Prozesse für Projektmanagement und Fehlervermeidung durchgängig neu aufzustellen.

In mehreren Workshops wurde die Belegschaft an die Werkzeuge und Systematiken des Lean-Management herangeführt. Neuprojekte wurden direkt mit dem erlernten Wissen umgesetzt und frühere lange Lernkurven deutlich verkürzt. Auch das Tagesgeschäft wurde durch die Bildung einer Kaizen-Kultur (kontinuierliche Verbesserung) nachhaltig verändert. Eine klare Besprechungsstruktur und definierte Kennzahlen vereinfachten das Treffen von tatsachenbasierten Entscheidungen.

Durch die interne Beförderung eines Abteilungsleiters und anschließendes Coaching durch den Interim-Manager konnte ein Produktionsleiter aus den eigenen Reihen rekrutiert werden.

Gerne unterstützen wir auch Ihr Unternehmen oder Ihren Kunden mit unserem Interim-Team!

Kurt Bühler

Dipl.-Ing., Projektmanager
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Produktionsoptimierung,
Projektmanagement, Kapazitäts- und
Logistikplanung

Tel. 0211-82 89 77 151
kurt.buehler@buchalik-broemmekamp.de



Sanierung der Wellemöbel-Gruppe unter Insolvenzschutz

Als eines der wenigen Möbelunternehmen produziert Wellemöbel komplett in Deutschland. Da die Gruppe in den letzten Jahren mit Umsatzrückgängen zu kämpfen hatte, welche auch durch die bereits eingeleiteten Sanierungsmaßnahmen nicht kompensiert werden konnten und der zwingend notwendige Restrukturierungsaufwand nicht aus eigener Kraft finanziert werden konnte, wurde Ende November 2014 für vier Gesellschaften der Wellemöbel-Gruppe ein Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung eingeleitet.

Die Unternehmensgruppe Wellemöbel ist im Bereich der Herstellung von Kastenmöbeln führend und beliefert Möbelverbände und die großen Möbelhäuser. Ein Sanierungsverfahren in Eigenverwaltung wurde für die Wellemöbel GmbH als zentrale Gesellschaft, die die Außenumsätze mit den Kunden erzielte und über die der Vertrieb erfolgte, die Wellemöbel Beteiligungs GmbH & Co KG als Holdinggesellschaft, die Verwaltungstätigkeiten für die Gruppe erbrachte und Hauptmieterin des Verwaltungs- und Produktionsstandortes in Bad Lippspringe war sowie für die MF Bad Lippspringe GmbH, die ausschließlich Halbfertig- und Fertigprodukte an die zentrale Gesellschaft lieferte und damit ausschließlich Innenumsätze erzielte, eingeleitet. Als vierte Gesellschaft war das Logistikunternehmen Howelpa GmbH betroffen, das die gesamte Kommissionierung und Auslieferung an den Möbelhandel durchführte.

Die Aufstellung der Unternehmen für die Sanierungsverfahren

Im deutschen Recht existiert noch kein Konzerninsolvenzrecht, wobei hierzu bereits ein Gesetzesentwurf vorliegt. Da somit insolvenzrechtlich jedes Verfahren für sich betrachtet wird, musste für jedes der vier Welle-Unternehmen separat ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung eingeleitet werden. Zentrales Ziel war es, auch im Rahmen der Sanierungsverfahren die Konzernstruktur zu erhalten. Da innerhalb der betroffenen Wellemöbel-Unternehmen vielfältige Leistungsbeziehungen und damit auch umfangreiche operative und finanzielle Abhängigkeiten bestanden, hätte ein Herauslösen und Trennen auch nur eines der Unternehmen den Fall der ganzen Gruppe bedeutet.

Wie bei jedem gut vorbereiteten Eigenverwaltungsverfahren wurde auch das zuständige Insolvenzgericht frühzeitig und eng eingebunden. Alle wesentlichen verfahrensleitenden Schritte wurden mit dem Gericht abgestimmt. Dazu zählte nicht nur die Zusammensetzung der Gläubigerausschüsse, sondern auch die Verständigung mit dem Gericht auf einen personenidentischen Sachwalter für alle vier Gesellschaften. Das vereinfachte den späteren Verfahrensablauf erheblich.

Bei drei der vier Gesellschaften ist ein vorläufiger Gläubigerausschuss bestellt worden. Der für jedes einzelne Verfahren gesondert zu bestellende Gläubigerausschuss war im Hinblick auf die teilweise gleiche Gläubigerstruktur weitestgehend personenidentisch. Die Bundesagentur für Arbeit, die in allen vier Gesellschaften Gläubigerin war, war beispielsweise in allen drei Gläubigerausschüssen vertreten. Sämtliche Sitzungen aller Gläubigerausschüsse fanden in der Regel zeitgleich statt, da die wirtschaftliche und die Liquiditäts-Entwicklung einer Wellemöbel-Gesellschaft gar nicht losgelöst von der Situation der anderen Wellemöbel-Gesellschaft betrachtet werden konnte. Im Hinblick auf den Grundsatz der strikten Trennung der Vermögensmassen wurde jedoch für jede Gesellschaft separat ein Tagesreporting und der Liquiditätsstatus aufgesetzt. Bei den drei operativ tätigen Wellemöbel-Gesellschaften wurden zudem Interimsgeschäftsführer eingesetzt, sodass auf Seiten der Sachwalter, der Gläubigerausschüsse und der Beratung für alle Wellemöbel-Gesellschaften mit einer Stimme gesprochen wurde und der Erhalt der Konzernstruktur im Rahmen des Sanierungsverfahrens gewährleistet war. Das Gericht ließ es sich nicht nehmen, an einigen Gläubigerausschusssitzungen als Gast teilzunehmen, u. a. um sich vom Sanierungsfortschritt selbst zu überzeugen. Durch die Anwesenheit des zuständigen Richters und Rechtspflegers konnten darüber hinaus alle wichtigen künftigen Schritte zwischen den Beteiligten anlässlich der Gläubigerausschusssitzungen abgestimmt werden.

Geordnete Kommunikation mit Einleitung des Sanierungsverfahrens

Eine der wichtigsten Aufgaben in diesem Verfahren war die Organisation einer geordneten Kommunikation unmittelbar nach Einleitung der Sanierungsverfahren. Dies wurde wie folgt durchgeführt:

Am Tag der Antragseinreichung und Einleitung des Sanierungsverfahrens durch das Insolvenzgericht Paderborn fand zeitgleich an allen Standorten (Bad Lippspringe, Detmold, Alsfeld und Paderborn) eine Betriebsversammlung statt, in

welcher das Personal informiert wurde. Eine Insolvenzgeldvorfiananzierung, die die Zahlung der Gehälter für die nächsten Monate sicherstellte, war bereits zum Zeitpunkt der Antragstellung organisiert.

Zwei Stunden nach den Betriebsversammlungen fand eine Pressekonferenz statt, in der die Geschäftsführung, der Sachwalter sowie der Sanierungsgeschäftsführer das Verfahren und die weitere Vorgehensweise erklärten. Auf Seiten der Presse waren sowohl lokale, als auch branchenspezifische Journalisten vertreten.

Ebenfalls am selben Tage fand innerhalb aller betroffenen Unternehmen eine mehrstündige Kommunikationsschulung für die Abteilungen des Einkaufs, des Vertriebs und der Buchhaltung statt. Dort wurde besprochen, welche insolvenzrechtlichen Besonderheiten nunmehr zu beachten seien und wie dies gegenüber Lieferanten und Kunden kommuniziert wird.

Die wichtigsten Kunden wurden in Telefongesprächen und persönlichen Besuchen über die Besonderheiten des Verfahrens informiert. Weiterhin fanden auch Treffen mit den wichtigsten Lieferanten statt. Daneben wurden alle Kunden und Lieferanten im Rahmen eines gesonderten Schreibens informiert.

Da im Rahmen des Verfahrens ein erheblicher Personalabbau und eine Standortschließung unumgänglich waren, wurden die Betriebsräte sowie die beratende Gewerkschaft IG Metall seit Beginn des Verfahrens ebenfalls eng von der Geschäftsführung und dem Sachwalter informiert und eingebunden. So fand nach jeder Gläubigerausschusssitzung auch eine Informationsveranstaltung der Betriebsräte statt.

Erstellung des Sanierungskonzeptes und reibungslose Fortsetzung des Geschäftsbetriebes nach Einleitung des Verfahrens

Sofort nach Einleitung des Verfahrens wurde unter enger Einbeziehung der Belegschaft bzw. der einzelnen Abteilungen bei der Wellemöbel-Gruppe mit der Erstellung der Sanierungskonzepte begonnen. Daneben lag ein Schwerpunkt in der Sicherstellung der reibungslosen Fortsetzung des Geschäftsbetriebes. Zur Kontrolle wurde ein Tagesreport installiert, der die Liquiditätssituation, die Umsatzsituation und die Auftragseingänge abbildete. Bei den Auftragseingängen wurden die Werte mit den Vorjahreswerten abgeglichen. Da die Lieferkette auch mit Einleitung des Verfahrens nicht abbrach, konnte Wellemöbel die Ware weiterhin

ohne zeitliche Verzögerung liefern. Auch dies führte dazu, dass die Kunden in gewohntem Umfang und teilweise noch darüber hinaus Aufträge bei Wellemöbel platzierten.

Aufgrund der erheblichen wirtschaftlichen und betrieblichen Abhängigkeiten der Wellemöbel-Unternehmen untereinander war die Erstellung der Sanierungskonzepte äußerst komplex und beinhaltete eine Vielzahl entsprechend aufeinander abgestimmter Maßnahmen.

Ziel des Konzeptes war die Umsetzung des neuen Leitbildes der Wellemöbel, nachdem sich das Unternehmen auf die Produktion von individuellen Kundenwünschen konzentrieren und sich vom unteren Preissegment weitestgehend verabschieden wird. Zukünftig wird sich der Hersteller für Kastenmöbel stärker auf die bereits vorhandenen Systemmöbel fokussieren und neue Produkte in diesem Bereich entwickeln.

Das rund 400-seitige Konzept beinhaltete folgende wesentliche Maßnahmen zur nachhaltigen Sanierung der Wellemöbel:

- **Bereinigung des Leistungsportfolios**

Die Analyse des Produktportfolios zeigte, dass rund die Hälfte der Produkte unprofitabel war. Es wurde eine umfangreiche Bereinigung der Verlustbringer sowie eine vertriebliche Forcierung der Gewinnbringer entschieden. Hierdurch konnte auch die Komplexität deutlich reduziert werden. Ein Segment wurde komplett aufgegeben und konnte sogar veräußert werden, was zusätzliche Liquidität für die Sanierung bedeutete.

- **Standortschließung Detmold und teilweise Verlagerung des Standortes Detmold nach Bad-Lippspringe und Alsfeld**

Das definierte zukünftige Produktportfolio war auch die Basis für die Ausrichtung der zukünftigen Kapazitäten und die Standorte. Durch Anpassung und Straffung der Produktion und Supply Chain konnte eine Konsolidierung der Standorte durchgeführt werden.

- **Anpassung Personalstruktur (Abbau von rd. 250 Mitarbeitern)**

Das Unternehmen war in seiner Personalkostenstruktur bereits seit längerer Zeit nicht mehr wettbewerbsfähig, Anpassungen konnten aber insbesondere aufgrund der wirtschaftlichen Lage nicht durchgeführt werden. Auf Basis des detaillierten Sanierungskonzeptes, welches auch teilweise umfangreiche Änderungen und Anpassungen in der Aufbau- und Ablauforganisation vorsah, wurden rund 250 Mitarbeiter abgebaut.

Dies war ein maßgeblicher Schritt zur Erlangung einer wettbewerbsfähigen Kosten- und Leistungsstruktur.

- **Investition in neue Produktionsmaschinen**

Um die neue strategische Positionierung hin zu einer höheren Individualisierung der Möbel sowie um Effizienzgewinne in den Abläufen realisieren zu können, waren entsprechende Investitionen in den Maschinenpark notwendig. Das Investitionspaket belief sich auf rund drei Millionen Euro.

- **Anpassung der Organisationsstruktur**

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor war die Etablierung einer Organisation, die noch enger am Markt agiert und die Neupositionierung umsetzen kann. Hierzu erfolgte eine Stärkung der vertrieblichen Aktivitäten durch verbesserte Steuerung und der Ausbau der Vertriebsmannschaft. Die kaufmännischen Stützfunktionen wurden weiter zentralisiert, um Synergien zu heben und das Controlling wurde stärker an den Markterfordernissen ausgerichtet.

Dieses Konzept, das Mitte März 2015 fertiggestellt werden konnte, fand auch die Zustimmung des vorläufigen Gläubigerausschusses, sodass sofort mit der Umsetzung begonnen wurde.

Sehr frühzeitig wurde aus dem Gläubigerausschuss der Ruf nach einem M&A Prozess laut. Obwohl Beraterseits wegen mangelnder Erfolgsaussichten davon abgeraten wurde, beschloss der Ausschuss, diesen Prozess einzuleiten. Hintergrund waren vor allem die sehr hohen Restrukturierungskosten und der hohe Investitionsaufwand. Keines der vorgelegten Angebote war aber auch nur in Ansätzen zufriedenstellend. Die Angebote liefen zum Teil auf einen negativen Kaufpreis hinaus. Alle Angebote wurden vom Gläubigerausschuss abgelehnt.

Ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf für das Sanierungskonzept und die notwendigen Investitionen wurde dann von Gesellschafterseite geschlossen.

Insbesondere die Sozialplan- und Interessenausgleichverhandlungen (Standortschließung, Kündigung von mehr als 200 Mitarbeitern) mit den Betriebsräten und der Gewerkschaft gestalteten sich erwartungsgemäß als äußerst schwierig. Ende April konnten jedoch diese Vereinbarungen abgeschlossen werden.

Nach Sicherstellung der Finanzierung des Sanierungskonzeptes und erfolgreichen Verhandlungen mit den Betriebsräten konnten die Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung

dann Ende April über alle vier Wellemöbel-Gesellschaften eröffnet werden.

Weitere Vorgehensweise nach Verfahrenseröffnung

Nach Verfahrenseröffnung Ende April sind die Insolvenzpläne über alle vier Gesellschaften erstellt und mit dem Gläubigerausschuss, dem Insolvenzgericht und dem Sachwalter abgestimmt worden.

Bereits Ende Juni fanden die Erörterungs- und Abstimmungstermine über alle vier Gesellschaften statt. Alle Insolvenzpläne wurden mit überwiegender Mehrheit von deutlich mehr als 90 Prozent von den Gläubigern angenommen. Nach gerichtlicher Bestätigung des Plans sind daraufhin sämtliche Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung Ende August 2015 aufgehoben worden.

Zwischenzeitlich sind alle Personalmaßnahmen umgesetzt und das Werk in Detmold geschlossen worden. Das Produktsortiment ist nunmehr bereinigt worden, sodass die Unternehmensgruppe wieder positive Deckungsbeiträge erwirtschaftet.

Durch das erfolgreich durchgeführte Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung konnte die Wellemöbel-Gruppe durchgreifend saniert werden. Nach Abschluss der operativen und finanzwirtschaftlichen Maßnahmen wird die zentrale Gesellschaft mit einer EBITDA-Rendite von über fünf Prozent und deutlich reduzierter Fremdverschuldung innerhalb der Gruppe gut gerüstet in die Zukunft gehen, um auch weiterhin hochwertige Möbel „Made in Germany“ zu produzieren.

Dr. Jasper Stahlschmidt

Rechtsanwalt, Partner, Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater

Schwerpunkte: Insolvenzrecht, Tätigkeit als
CRO bei der Insolvenz in Eigenverwaltung,
Sanierung durch Insolvenz

Tel. 0211-82 89 77 200

jasper.stahlschmidt@buchalik-broemmekamp.de



Externe Rechnungslegung in der Insolvenz – Herausforderungen für den Ersteller des Jahresabschlusses

Ein Insolvenzantrag ist für jedes Unternehmen ein einschneidendes Ereignis: Entweder folgt ein schmerzvoller Sanierungsprozess oder aber die vollständige Unternehmensabwicklung. In jedem Fall ist den Beteiligten klar, dass es auf der operativen Ebene zu massiven Veränderungen kommt. Die Auswirkungen auf die Rechnungslegung stehen zumeist nicht im Fokus, sind jedoch nicht weniger gravierend. In diesem Artikel sollen die Grundlagen für die Jahresabschlusserstellung in der Insolvenz im Hinblick auf ein Eigenverwaltungsverfahren dargestellt werden.

Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet zwischen der internen und der externen Rechnungslegung. Während die interne Rechnungslegung zur Information des Managements gedacht ist und keine gesetzlichen Vorgaben dafür existieren, dient das externe Rechnungswesen der Information der externen Stakeholder (Gesellschafter, Banken, Kunden, Lieferanten, Behörden) und unterliegt den gesetzlichen Vorschriften der §§ 238 ff HGB bzw. der Steuergesetze.

Zu unterscheiden ist im Insolvenzverfahren darüber hinaus die insolvenzrechtliche Rechnungslegung. Die Ausgestaltung des handelsrechtlichen Jahresabschlusses nach § 242 Abs. 3 HGB, gewinnt jedoch in der Insolvenz in Eigenverwaltung zunehmend an Bedeutung.

Auswirkungen der Insolvenz auf das Geschäftsjahr

Kaufleute, deren Gewerbe im Handelsregister eingetragen ist (z. B. eine GmbH) können ihr Geschäftsjahr grundsätzlich frei wählen. Das Geschäftsjahr darf jedoch die Dauer von zwölf Monaten nicht überschreiten (§ 240 Abs. 2 Satz 2 HGB). Bei Geschäftsjahren, welche die Dauer von zwölf Monaten unterschreiten spricht man von einem „Rumpfgeschäftsjahr“.

Der überwiegende Teil der Unternehmen in Deutschland hat traditionell ein mit dem Kalenderjahr übereinstimmendes Geschäftsjahr vom 01.01. bis zum 31.12. Die Insolvenzordnung bestimmt in § 155 Abs. 2 InsO, dass mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens ein neues Geschäftsjahr beginnt. Nach Auffassung des IDW endet mit Aufhebung des Insolvenzverfahrens das Wirtschaftsjahr (IDW RH HFA 1.012 RNr. 28). Gerade in Eigenverwaltungsverfahren, die zur Fortführung des Unternehmens nach Aufhebung des Insolvenzverfahrens führen, kehren die Gesellschafter häufig zum ursprünglichen Geschäftsjahr zurück. Somit sind in einem Kalenderjahr bis zu drei Jahresabschlüsse aufzustellen.

Beispiel:

Die A GmbH (große Kapitalgesellschaft im Sinne von § 267 HGB) mit einem satzungsmäßigen Geschäftsjahr vom 01.01. bis zum 31.12. stellt am 27. Februar 2016 einen Insolvenzantrag und beantragt die Anordnung der Eigenverwaltung. Das Gericht ordnet die Eigenverwaltung antragsgemäß an und bestellt einen vorläufigen Sachwalter.

Das Verfahren wird am 27. April 2016 eröffnet. Nach Einleitung der operativen Sanierung und Zustimmung der Gläubiger zum Insolvenzplan wird das Verfahren am 15. August 2016 aufgehoben. Nach Aufhebung kehren die Gesellschafter zum satzungsmäßigen Geschäftsjahr zurück.

Rechtsfolge:

Für das Jahr 2016 sind durch die A GmbH drei Jahresabschlüsse aufzustellen. Der erste auf den 27. April 2016 mit Verfahrenseröffnung. Der zweite zum Stichtag 15. August 2016 zur Aufhebung des Verfahrens. Der dritte Jahresabschluss zum Stichtag 31.12.2016 resultiert aus der Rückkehr zum satzungsmäßigen Geschäftsjahr.

Umfang der Jahresabschlüsse in der Insolvenz

Nach dem HGB besteht ein Jahresabschluss aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung (§ 242 Abs. 3 HGB). Für Kapitalgesellschaften ist dieser um einen Anhang und einen Lagebericht zu erweitern (§ 264 Abs. 1 HGB).

Für kleine und mittlere Kapitalgesellschaften bestehen Erleichterungsvorschriften. Nach § 155 Abs. 1 InsO bleiben die handelsrechtlichen Buchführungs- und Rechnungslegungspflichten des Schuldners unberührt. Somit ist der Umfang der Jahresabschlüsse in der Insolvenz nicht beschränkt.

Für den Beispielsfall bedeutet dies, dass die A GmbH dreimal eine GuV und eine Bilanz aufzustellen hat und drei Anhänge und Lageberichte anfertigen muss.

Zusätzlicher Informationsbedarf der Stakeholder

Nach § 243 Abs. 2 Satz 1 HGB hat der Jahresabschluss „... ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Kapitalgesellschaft zu vermitteln.“ Dieser als „True and Fair View“ Prinzip bezeichnete Grundsatz führt zu einem erhöhten Erläuterungsbedarf des Jahresabschlusses während der Insolvenz. Das IDW leitet in RNr. 20 des IDW RH HFA 1.012 die Verpflichtung zur Erstellung eines Erläuterungsberichts entsprechend § 270 Abs. 1 AktG bzw. 71 Abs. 1 GmbHG für den Insolvenzverwalter her, wie er für die Liquidatoren einer Kapitalgesellschaft vorgeschrieben ist.

Zwar scheint diese Argumentation eher für ein „normales“ Insolvenzverfahren zu gelten, an dessen Ende die Liquidation des Unternehmens steht, jedoch dürfte sich aus dem Prinzip der „True and Fair View“ ähnliches für einen Jahresabschluss im Rahmen eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung mit Fortführung der Unternehmenstätigkeit ergeben. Allein der Umstand, dass nicht alle in der Bilanz ausgewiesenen Verbindlichkeiten (da es sich zum Teil um Insolvenzforderungen handelt) in der Zukunft zu Zahlungsabflüssen führen, macht eine genaue Aufteilung/Erläuterung der Verbindlichkeiten notwendig. Darüber hinaus sind Erläuterungen zum Stand des Verfahrens, zu den geplanten Maßnahmen und den weiteren Zukunftsaussichten des Unternehmens notwendig.

Going-Concern-Prämisse

Bei der Erstellung des Jahresabschlusses ist nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit auszugehen, sofern dieser sog. „Going-Concern-Prämisse“ nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen. Ein Beispiel für eine tatsächliche oder rechtliche Gegebenheit kann die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens sein. Nach IDW RH HFA 1.012 RNr. 14 kann die Going-Concern-Prämisse nur dann weiterhin gelten, wenn das verfolgte Unternehmenskonzept dies vorsieht. Die Insolvenz in Eigenverwaltung wird i.d.R. mit dem Ziel einer Fortführung/Sanierung des Unternehmens durchgeführt. Hierzu wird regelmäßig ein Sanierungskonzept notwendig sein, allein um die Sanierungsmaßnahmen zu erarbeiten. Auf Grundlage dieses Sanierungskonzeptes lässt sich dann

die Beibehaltung der Going-Concern-Prämisse begründen. Entsprechende Ausführungen hierzu sollten auch im Jahresabschluss gemacht werden.

Fristen

Nach § 264 Abs. 1 HGB haben die gesetzlichen Vertreter einer Kapitalgesellschaft den Jahresabschluss innerhalb von drei Monaten aufzustellen. Kleine Kapitalgesellschaften haben eine Frist von sechs Monaten. Die Offenlegung muss nach § 325 HGB innerhalb von zwölf Monaten nach dem Abschlussstichtag erfolgen. Bezüglich dieser Fristen ergibt sich für den Ersteller des Jahresabschlusses eine gewisse Entschleunigung, da nach § 155 Abs. 2 InsO bei der Berechnung der Fristen die Zeit bis zum Berichtstermin nicht mitgerechnet wird.

Anpassungen im Rechnungswesen

Die Tatsache, dass ein Rumpfgeschäftsjahr eingerichtet wird, stellt für die Finanzbuchhaltung eine besondere Herausforderung dar, da die gesamte Softwareumgebung dahingehend angepasst werden muss. Erschwerend kommt hinzu, dass dem Unternehmen eine neue Steuernummer (Massesteuernummer), eine neue Betriebsnummer und eine neue Mitgliedsnummer bei der Berufsgenossenschaft zugeteilt werden. Wie dies in der vorhandenen EDV-Umgebung gelöst wird, ist vom Einzelfall abhängig.

Zum Tag der Eröffnung des Insolvenzverfahrens ist eine Inventur durchzuführen und zu bewerten. Das Anlagevermögen ist ebenfalls auf diesen Stichtag fortzuschreiben und die Abschreibungen pro rata temporis zu verbuchen. Weiter ist eine Bewertung der Forderungen und Verbindlichkeiten einschließlich der Rückstellungen vorzunehmen. Eine Besonderheit liegt in den Pensionsrückstellungen, da diese eine Insolvenzforderung der Bezugsberechtigten bzw. der Institution, bei der die Ansprüche gegen Insolvenz abgesichert sind, darstellen. Auch die Ansprüche der öffentlichen Hand sowie der Arbeitnehmer (z. B. aus Urlaub, Arbeitszeitguthaben zum Zeitpunkt der Antragstellung) stellen Insolvenzforderungen dar und müssen entsprechend passiviert werden. Bei Lieferungen und Leistungen ist auf die Eröffnung abzugrenzen. Aus dem Insolvenzgeldbezug werden im vorläufigen Verfahren Insolvenzverbindlichkeiten aufgebaut. Löhne und Gehälter werden ab Eröffnung wieder durch das Unternehmen gezahlt und müssen separat abgerechnet und verbucht werden. Darüber hinaus sind die Mitarbeiter unter der alten Betriebsnummer ab- und unter der neuen Betriebs-

nummer wieder anzumelden. Unter der alten Steuernummer ist die Steuerbescheinigung zu erstellen. Bei der Verbuchung der Verbindlichkeiten sollte eine Klassifizierung in Insolvenzverbindlichkeiten und übrige Verbindlichkeiten ab Antragstellung vorgenommen werden. Die Insolvenzverbindlichkeiten beinhalten dann die Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung aus der Zeit vor Antragstellung, Verbindlichkeiten aus Lohn und Gehalt einschließlich vorinsolvenzlicher Arbeitnehmeransprüche und übrige (umgegliederte) Insolvenzverbindlichkeiten (z. B. aus Darlehen und Rückstellungen). Ferner ist zu beachten, dass umsatzsteuerrechtlich offene Forderungen und Verbindlichkeiten mit Verfahrenseröffnung uneinbringlich werden und daher die enthaltenen Umsatz- und Vorsteuern wegen Uneinbringlichkeit unter der alten Steuernummer berichtet werden müssen.

Im Beispielfall muss die Telefonrechnung April 2016 gesplittet bzw. zwei separate Rechnungen angefordert werden. Der Anteil bis zum 26.04.2016 ist im alten Geschäftsjahr als Verbindlichkeit zu buchen. Der Anteil ab dem 27.04.2016 wird im neuen Geschäftsjahr verbucht und bezahlt. Aufgelaufene Arbeitnehmeransprüche bis zum 26.04.2016 sind ebenfalls als Insolvenzforderung im alten Geschäftsjahr zu verbuchen. Im April 2016 wird eine Lohnabrechnung bis zum 26.04.2016 für den Insolvenzgeldbezug erstellt und als Verbindlichkeit verbucht. Für die Zeit vom 27.04. bis zum 30.04.2016 übernimmt das Unternehmen wieder die Lohnzahlung. Somit ist im neuen Geschäftsjahr eine weitere Abrechnung notwendig. Die daraus resultierenden Steuern und Sozialversicherungsbeiträge inklusive Arbeitgeberanteil müssen angemeldet und abgeführt werden.

Die Umsatzsteuervoranmeldung im neuen Geschäftsjahr erfolgt auf Basis der Soll-Versteuerung. Werden allerdings Altforderungen eingezogen, unterliegen diese Vorgänge im Monat des Zahlungseingangs der Ist-Versteuerung. Gleiches gilt für geleistete Zahlungen (z. B. Quote, Ablösung Eigentumsvorbehalte) – der steuerbare Anteil führt zu einem Vorsteuerabzug.

Angenommen das Unternehmen tätigt Umsätze, die per Kreditkarte bezahlt werden, hätte dies zur Folge, dass die Umsätze im alten Geschäftsjahr verbucht werden, der Geldeingang aber erst im neuen Geschäftsjahr erfolgt. Die anteilige Umsatzsteuer muss dann im alten Geschäftsjahr wegen Uneinbringlichkeit berichtet und mit dem Geldeingang im neuen Geschäftsjahr nach Eröffnung abgeführt werden. Mit Planbestätigung wird ein Sanierungs-/Buchgewinn generiert. Die Insolvenzverbindlichkeiten werden nun entsprechend den Regelungen im Insolvenzplan umgegliedert bzw. erfolgswirksam ausgebucht.

Im Beispiel sollen die Ansprüche der gesicherten Gläubiger in ein Darlehen umgewandelt werden und die ungesicherten Gläubiger eine Quote von fünf Prozent erhalten. In der Bilanz müssten dann die Insolvenzverbindlichkeiten der gesicherten Gläubiger umgegliedert werden. Die insgesamt zu zahlende fünfprozentige Quote für die ungesicherten Gläubiger bleibt als Insolvenzverbindlichkeit stehen; die Differenz wird als außerordentlicher Ertrag (Sanierungsgewinn) ausgebucht.

Fazit

Bei einer Insolvenz, insbesondere in Eigenverwaltung, steht die operative Sanierung des Unternehmens im Vordergrund. Dabei ergeben sich jedoch bereits aus den formellen Anforderungen der Rechnungslegungsvorschriften und der Insolvenzordnung erhebliche Auswirkungen auf den Jahresabschluss, welche die Mitarbeiter im Rechnungswesen zusätzlich fordern. Daneben wird im Regelfall ein Sanierungskonzept benötigt, um die Going-Concern-Prämisse für die Jahresabschlussstellung beurteilen zu können. Buchalik Brömmekamp verfügt über das erforderliche Spezialwissen, um – auch im Hinblick auf die Anforderungen der externen Rechnungslegung – seine Mandanten kompetent zu beraten.

Andreas Weißelberg

Steuerberater
Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte |
Steuerberater
Manager Finance im Competence Center
Controlling

Schwerpunkte: Prüfung Antragsgründe,
Business-Planung, Rechnungslegung

Tel. 0211-82 89 77 166
andreas.weisselberg@buchalik-broemmekamp.de



Gerd Müller

Staatl. gepr. Btw.
Manager Finance im Competence Center
Controlling
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Finanzwirtschaftliche Analysen,
Integrierte Unternehmensplanungen, Controlling

Tel. 0211-82 89 77 136
gerd.mueller@buchalik-broemmekamp.de



Die Begründung von Masseverbindlichkeiten im Eröffnungsverfahren der Eigenverwaltung – Urteil des OLG Dresden vom 15. Oktober 2014 schafft weitere Klarheit

Es ist mittlerweile absolut herrschende Meinung (s. dazu m.w.N. Uhlenbruck/Zipperer, InsO-Kommentar, 14. Aufl. 2015, § 270a InsO Rn. 16 ff. sowie Buchalik/Kraus, ZInsO 2013, 815 ff.), dass im Verfahren nach § 270a InsO und § 270b InsO vom Gericht auf Antrag hin Einzelermächtigungen zur Begründung von Masseverbindlichkeiten erteilt werden können, was zuletzt vom OLG Dresden (Urt. v. 18.06.2014 – 13 U 106/14, ZIP 2014, 1294 ff. = NZI 2014, 703 ff.) und vom OLG Köln (Beschl. v. 03.11.2014 – 2 U 82/14, = ZInsO 2015, 204 f. = ZIP 2014, 2523 f.) im Zusammenhang mit einer jeweiligen Insolvenzanfechtungsstreitigkeit und außerdem auch vom AG Essen (Beschl. v. 03.02.2015 – 163 IN 14/15, ZIP 2015, 841 ff. = ZInsO 2015, 700 ff.) nochmals bestätigt wurde.

Gleichwohl sind immer noch einzelne Gerichte anderer Auffassung (AG Fulda, Beschl. v. 28.03.2012 – 91 IN 9/12, ZIP 2012, 1470 f.; LG Fulda, Beschl. v. 10.04.2012 – 5 T 65/12) und verweigern die Erteilung von Einzelermächtigungen im Verfahren der vorläufigen Eigenverwaltung (§ 270a InsO), wodurch eine ordnungsgemäße Betriebsfortführung in der vorläufigen Eigenverwaltung gefährdet oder im schlimmsten Fall dem Unternehmen eine erfolgversprechende Sanierungschance gänzlich genommen wird (zu einem solchen Fall Lambrecht/Michelsen, ZInsO 2015, 2250 ff.).

Entscheidung des Gerichts

Nun liegt erstmals eine direkte Entscheidung eines Oberlandesgerichts vor, mit der (hoffentlich abschließende) Klarheit zu diesem Themenkomplex geschaffen wird:

Das OLG Dresden (Urteil v. 15.10.2014 – 13 U 1605/13, ZInsO 2015, 2273 ff. = ZIP 2015, 1937 ff.) hat in seinem Berufungsurteil, bei dem der Ausgleich von Honorarforderungen wegen Beratungsleistungen im Zusammenhang mit einer insolvenzzweckwidrigen und damit unwirksamen Beauftragung des vorläufigen Sachwalters durch den Schuldner im Rahmen eines Schutzschirmverfahrens im Streit standen, entschieden, dass der Schuldner im Eröffnungsverfahren der Eigenverwaltung, mit oder ohne Schutzschirm, nur mit Ermächtigung des Insolvenzgerichts Masseverbindlichkeiten begründen könne.

Im Schutzschirmverfahren habe er ein Wahlrecht zwischen dem Erlass einer globalen Ermächtigung einerseits und dem

Antrag auf Erlass einer Einzel- oder Gruppenermächtigung andererseits.

Für Irritationen hatte bis vor kurzem noch ein Beschluss des AG Hannover vom 30.4.2015 (909 IN 294/15, ZInsO 2015, 1112 f. = ZIP 2015, 1843 f.) gesorgt, wonach der eigenverwaltende Schuldner im vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren gemäß § 270a InsO originär Masseverbindlichkeiten begründet, ohne dass dazu eine Ermächtigung des Gerichts erforderlich sei.

Das AG Hannover war damit der längst überholten Ansicht des AG Montabaur (Beschl. v. 27.12.2012 – 14 IN 282/12, ZInsO 2013, 397 f. = ZIP 2013, 899 f.) gefolgt, deren Nichthaltbarkeitsgründe bereits umfangreich aufgezeigt wurden (s. etwa Pape, ZIP 2013, 2285, 2291 ff.): Aus dem Gesetz und der Systematik der §§ 270 ff. InsO lässt sich gerade keine derart weitgehende Kompetenz des eigenverwaltenden Schuldners entnehmen, dass durch diesen bereits im Eröffnungsverfahren originär Masseverbindlichkeiten begründet werden.

Dies folgt daraus, dass der Schuldner im Eröffnungsverfahren bloßes Privatrechtssubjekt bleibt und ihm damit keine diesbezügliche Kompetenz ohne gerichtliche Ermächtigung zukommt (s. OLG Köln, Beschl. v. 03.11.2014 – 2 U 82/14, ZInsO 2015, 204 f. = ZIP 2014, 2523 f. m.w.N.). § 270b Abs. 3 InsO wäre zudem dann völlig überflüssig.

Wenn der eigenverwaltende Schuldner immer wie ein starker vorläufiger Insolvenzverwalter mit jeder Rechtshandlung automatisch Masseverbindlichkeiten begründet, auch hin-

sichtlich gesetzlicher Verbindlichkeiten wie Sozialversicherungsbeiträge und Steuern, dann würde das die spätere Insolvenzmasse erheblich schmälern.

Die angestrebte Sanierung wäre bei einer solchen Sichtweise häufig von vornherein unmöglich, es würde zur späteren Masseunzulänglichkeit kommen und die damit verbundene Nichterfüllungshaftung auslösen. Das kann evident nicht der Wille des Gesetzgebers gewesen sein.

Ebenso wenig lässt sich aus der vom Gericht angeführten Vorschrift des § 275 InsO, die über § 270a Abs. 1 Satz 2 InsO auf das Eröffnungsverfahren entsprechend anwendbar ist, eine originäre Massebegründungskompetenz herleiten, da es sich hierbei nur um eine Sollvorschrift ohne Außenwirkung handelt. Vor allem ergibt sich auch im eröffneten Verfahren keine Massebegründungskompetenz aus § 275 Abs. 1 InsO, sondern diese folgt aus § 270 Abs. 1 Satz 2 i.V.m. § 55 Abs. 1 InsO.

Aus der Gesetzesbegründung zu § 270b Abs. 3 InsO geht hervor, dass der Schuldner ein Wahlrecht zwischen der Beantragung einer Global- und einer Einzelermächtigung hat (BT-Drucks. 17/7511, S. 50).

Da das Verfahren nach § 270a InsO ebenfalls die Sanierung des Unternehmens fördern soll, muss auch dort als Massesicherungsmaßnahme die Möglichkeit bestehen, auf der Grundlage von §§ 21 Abs. 1, 22 Abs. 2 Satz 1 InsO in entsprechender Anwendung der Einzelermächtigungsrechtsprechung des BGH (Urt. v. 18.07.2002 – IX ZR 195/01, ZInsO 2002, 819 ff. = ZIP 2002, 1625 ff.) und unter Berücksichtigung des Rechtsgedankens von § 270b Abs. 3 InsO Einzelermächtigungen zu beantragen, was vom OLG Dresden (Urt. v. 15.10.2014 – 13 U 1605/13, ZInsO 2015, 2273 ff. = ZIP 2015, 1937 ff.) nun nochmals klargestellt wurde.

Dennoch wäre auch eine zeitnahe und eindeutige Klarstellung durch den Gesetzgeber in diesem Punkt im Rahmen eines neu zu schaffenden § 270a Abs. 1 Satz 3 InsO oder eines neuen § 270a Abs. 3 InsO (so Lambrecht/Michelsen, ZInsO 2015, 2520, 2522) und eine Präzisierung des § 270b Abs. 3 InsO im Hinblick auf das dort bestehende Wahlrecht zwischen einer Einzel- und Globalermächtigung wünschenswert.

Vorgespräch mit dem Gericht

Es empfiehlt sich gegenwärtig in der Praxis – bereits im Rahmen eines Vorgesprächs mit dem zuständigen Insolvenz-

richter – die Thematik und den aktuellen Stand der Rechtsprechung zur Einzelermächtigung in einem Verfahren nach § 270a InsO zu besprechen und auf die o. g. Entscheidung des OLG Dresden hinzuweisen. Dies sollte ca. zwei bis drei Tage vor der eigentlichen Antragstellung stattfinden.

Alle Bestellungen im Insolvenzeröffnungsverfahren ausschließlich gegen Vorkasse leisten zu müssen, übersteigen in der Regel die Finanzierungsmöglichkeiten des eigenverwaltenden Schuldners. Strebt der Schuldner ein Insolvenzeröffnungsverfahren nach § 270a InsO an, dann sollte er ggf. schon zusammen mit der Insolvenzantragstellung einen weiteren Antrag zur Begründung einzelner, im Voraus festgelegter Verbindlichkeiten zu Lasten der späteren Insolvenzmasse stellen, um eine nahtlose Betriebsfortführung im Insolvenzeröffnungsverfahren sicherzustellen.

Unter Berücksichtigung der o. g. Einzelermächtigungsrechtsprechung des BGH gilt es dabei zwingend folgende Punkte zu beachten, die dem Gericht vorzutragen sind :

- Namen der benötigten Lieferanten und Dienstleister,
- Kurzbeschreibung des jeweiligen Vertragsgegenstandes (z. B. Lieferung von Gas),
- prognostizierte monatliche Ausgabenhöhe sowie
- Darlegung zur Deckung der zu begründenden Verbindlichkeiten bei Fälligkeit (z. B. Beifügung eines Liquiditätsplans).

Es ist außerdem zu beachten, dass jede benötigte Einzelermächtigung im Voraus beim Insolvenzgericht eingeholt werden muss. Sie darf – wie jede andere Sicherungsmaßnahme auch – nicht rückwirkend erteilt werden.

Alfred Kraus

Rechtsanwalt
Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater

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

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



ESUG 2.0 – Deutschland als Sanierungsstandort weiter ausbauen

Vor dem Hintergrund der aktiven Bemühungen auf europäischer Ebene für ein vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren hat der Bundesverband ESUG (BV ESUG) in seinem Positionspapier Schwachstellen des neuen Rechts identifiziert und konkrete Neuregelungen angemahnt. Die acht Vorschläge, die darauf abzielen, die Eigenverwaltung – wie in Österreich – außerhalb der „normalen“ Regelinsolvenz zu einem eigenständigen Sanierungsverfahren auszubauen, die Eintrittshürden für das Verfahren zu senken, die Abläufe zu vereinfachen und das Verfahren berechenbarer zu machen, sollten in die Reformvorhaben der Bundesregierung einfließen und dazu beitragen, dass das ESUG in der Praxis deutlich stärker akzeptiert wird. Das Papier ist unter www.bv-esug.de abrufbar.

Mit dem ESUG befindet sich Deutschland in der 1. Reihe der Länder, in denen es mit entsprechend professioneller Unterstützung möglich ist, auch ein insolventes Unternehmen nachhaltig zu sanieren, es dem Unternehmer zu erhalten und die Liefer- und Kundenbeziehungen langfristig zu stabilisieren. Mehr und mehr wird deutlich, dass die Gläubiger eines kriselnden, insolventen Unternehmens dessen Erhalt als die bestmögliche Befriedigung ihrer Interessen sehen und diesen Weg mitgehen und mittragen.

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen eindrucksvoll, dass weit mehr als 90 Prozent aller betroffenen Gläubiger, dem unter Insolvenzschutz sanierten Unternehmen die Treue halten und den Sanierungsprozess unterstützen. Diese praktischen Erfahrungen und Erfolge sollten daher auch Ermutigung für den Gesetzgeber sein, den einmal eingeschlagenen Weg konsequent weiterzuentwickeln und damit auch neben den Bemühungen auf europäischer Ebene für ein vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren, dass sicher für bestimmte Fallkonstellationen sinnvoll sein wird, den Wirtschaftsstandort Deutschland mit einem in Details reformierten ESUG zu stärken.

Hierzu zählen insbesondere Vereinfachungen der Verfahrensabläufe und ein konsequenter Ausbau der §§ 270ff. InsO zu einem eigenständigen Sanierungsverfahren für Unternehmen in der Krise. Damit verbunden werden muss zugleich die Beseitigung der noch vorhandenen Widersprüche und Unzulänglichkeiten in den gesetzlichen Bestimmungen. Wenngleich die meisten Insolvenzgerichte trotz mancher Unklarheiten den Weg des Gesetzgebers unterstützen und in der Praxis gute Lösungsmöglichkeiten entwickelt haben, verbleiben vielerorts immer wieder Unsicherheiten, die Unternehmen davon abhalten, sich frühzeitig für die Option einer Sanierung unter Insolvenzschutz zu entscheiden.

Dies sollte Auftrag und Verpflichtung des Gesetzgebers sein, den eingeschlagenen richtigen Weg und die Führungsrolle

des Sanierungsinsolvenzrechts in Deutschland konsequent auszubauen. Hierzu unterbreitet der Bundesverband ESUG für die nächste Reformstufe hin zu einem ESUG 2.0 die nachfolgenden Vorschläge:

ESUG 2.0 – Stärkung des Sanierungsgedankens

Kern jeglicher weiterer Reformüberlegungen sollte die strenge Orientierung des Rechts der Eigenverwaltung am Ziel der nachhaltigen Sanierung des Schuldnerunternehmens sein. Für andere Zwecke sollte die Eigenverwaltung künftig nicht mehr zur Verfügung stehen. Die Sanierung des (drohend) insolventen Unternehmens sollte daher auch als eigenständiges Verfahrensziel in § 270 Abs. 1 InsO definiert werden. Damit wird die Eigenverwaltung, neben der § 1 InsO unterliegenden Regelinsolvenz sowie der Privatinsolvenz, zu einer besonderen Verfahrensart, ohne dass damit die Regelinsolvenz als eigenständige andere Verfahrensart entwertet würde. Gelingen könnte jedoch mit einer so angelegten Reform die Minderung der hohen volkswirtschaftlichen Schäden sowie die Wiederherstellung der Ordnungsfunktion des Insolvenzrechts durch den Wegfall vieler Anreize zur Verschleppung von Insolvenzen. Soll das Unternehmen dem Unternehmer auch in einer insolvenznahen Krise erhalten bleiben, so muss dieser sich durch überlegtes Handeln im Vorfeld das Vertrauen der Gläubiger und des Gesetzgebers für ein selbstverantwortetes Verfahren in Eigenverwaltung verdienen.

Neuausrichtung der Eigenverwaltungsanordnung

Die Zweckrichtung der Stärkung der Sanierung als Ziel und Anreiz für Unternehmen, sich früh unter den Schutz des Insolvenzrechts zu stellen, ist leider nur für das Schuttschirmverfahren des § 270b InsO explizit formuliert. Da-

her versuchen manche Unternehmen auch ohne konkrete Sanierungsperspektive unter den Schutz der Eigenverwaltung zu gelangen – und dies gelingt leider immer wieder, da die gerichtliche Zugangskontrolle gerade an kleinen Insolvenzgerichten überhaupt nicht oder nur unzureichend praktiziert wird. Andererseits werden in einigen Fällen Zugangshürden durch meist unerfahrene Gerichte aufgebaut, die mit dem Gesetz nicht vereinbar sind. Wenn Professionalität in der Vorbereitung und Umsetzung eines solchen Verfahrens zwingende Voraussetzung für einen Erfolg ist, dann müssen auf gerichtlicher Seite ebenso professionelle Kompetenzen vorhanden sein, sodass Sanierungsverfahren unter Eigenverwaltung zwingend nur bei besonders dafür qualifizierten Gerichten eingeleitet werden können. Insoweit ist eine Konzentration der Zuständigkeiten dringend geboten, auch und gerade um Missbrauch von vornherein auszuschließen. Notwendig ist eine klare Sanierungsorientierung für die gesamte Eigenverwaltung, indem möglichst bereits mit der Antragstellung – spätestens jedoch innerhalb eines Monats nach Antragstellung – ein Grobkonzept (sei es als Planentwurf oder als belastbares, gerechnetes Konzept) mit einem dazu notwendigen Verfahrensplan und dessen Finanzierung vorgelegt wird. Mit der Normierung eines solchen Anordnungsgrundes würde die Eigenverwaltung de lege ferenda auf die Fälle beschränkt, in denen der Schuldner diese Option bewusst und in der Regel gut vorbereitet wählt – und damit zugleich auch das gesetzgeberische Vertrauen rechtfertigt. Die notwendige Eingangskontrolle bleibt, wie in § 231 InsO für den Insolvenzplan, Aufgabe des Insolvenzgerichts. Konsequenz aus einer solchen klaren Orientierung wäre es zudem, den Siebten Teil der Insolvenzordnung mit „Sanierungsverfahren in Eigenverwaltung“ zu überschreiben und die Verfahren dann auch als solche zu eröffnen, sodass proaktiv handelnden Schuldnern die Stigmatisierung durch eine Bekanntmachung als Insolvenzverfahren erspart bleibt, was gewiss ein hoher Anreiz wäre, diese besondere Verfahrensart möglichst früh anzustreben. Erhalten bleiben sollte die derzeitige Option, ein Sanierungsverfahren unter Eigenverwaltung erst mit der Eröffnungsentscheidung auch öffentlich bekannt zu machen. Es sollte zudem in einem neuen § 270 Abs. 2 InsO dem Gericht nur dann eine Zurückweisungskompetenz eröffnet werden, wenn, wie im Planverfahren bei § 231 InsO bestimmt, das vorgelegte Konzept oder der Insolvenzplan offensichtlich keine Aussicht auf Erfolg hat.

Verpflichtende Anordnung der vorläufigen Eigenverwaltung

Reicht der Schuldner die vorgenannten plausiblen Verfahrensunterlagen bereits mit dem Antrag ein und werden diese

von einem positiven schriftlichen Votum eines repräsentativen Kreises von Gläubigern mehrheitlich begleitet, so verlangt die Planungssicherheit eines solchen Sanierungsprozesses die umgehende und zwingende Anordnung der vorläufigen Eigenverwaltung und damit auch die Absicherung der ungestörten Geschäftsführung im Sanierungsverfahren. Ein neuer § 270a Abs. 1 sollte daher auch für diesen Fall das gerichtliche Ermessen entbehrlich machen und einen Anspruch auf die Anordnung postulieren.

Reicht der Schuldner die vorgenannten Unterlagen binnen einer Frist von einem Monat ein und wird das Verfahren auch für diesen Fall von einem Votum einer repräsentativen Gläubigerschaft unterstützt, so hat er auch dann einen Anspruch auf Anordnung ohne gerichtliches Ermessen. Nach Maßgabe einer solchen Neuregelung wäre künftig das bisherige Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO entbehrlich.

Begründung von Masseverbindlichkeiten

Will der Gesetzgeber positive Anreize für eine frühzeitige Antragstellung setzen und damit auch die gängige Verschleppung von Insolvenzanträgen signifikant zurückdrängen, dann müssen für die Fälle einer Sanierung unter Insolvenzschutz in Eigenverwaltung Störungen im Geschäftsablauf vermieden und die Kontinuität der Unternehmensführung nach außen wie nach innen gesichert werden. Daher muss eine pauschale Befugnis zur Begründung von Masseverbindlichkeiten explizit normiert werden. Haftungsrechtlich steht ein so agierender Eigenverwalter dann zwar in einer doppelten Verpflichtung, indem die insolvenzrechtliche Haftung auch sein unternehmerisches Handeln begleitet, aber dies ist die notwendige Voraussetzung für eine kontinuierliche Geschäftsführung unter den besonderen Bedingungen der ihn schützenden Normen.

Kontinuität auf Gesellschafterebene

Der Anreiz zur frühzeitigen Insolvenzantragstellung entfällt aus Sicht des Gesellschafters, meist aber auch aus Sicht der handelnden Geschäftsführung, wenn sie befürchten müssen, dass das Unternehmen am Ende des Verfahrens in andere Hände übergeht. Von einzelnen institutionellen Gläubigern wird häufig, nicht zuletzt auch unter dem Vorwand einer Vergleichsrechnung, gefordert, auch in der Eigenverwaltung mit dem Ziel der Sanierung und des Erhalts des Unternehmensträgers einen Verkaufsprozess in die Wege zu leiten. Ein solcher Verkaufsprozess sollte, auch im Hinblick auf die enorm hohen Kosten, in Zukunft nur dann zulässig sein, wenn der

eigenverwaltende Schuldner ausdrücklich zustimmt oder aber wenn dieser von einem einstimmigen Votum des (vorläufigen) Gläubigerausschusses gedeckt und die dadurch anfallenden Kosten sichergestellt sind, ohne dadurch den Sanierungserfolg selbst zu gefährden.

Aufhebung bei zu erwartender Zweckverfehlung

Das Verfahren der Sanierung als das Ziel der „neuen“ Eigenverwaltung 2.0 ist zwingend aufzuheben, wenn sich erweist, dass dieses Ziel nicht mehr erreichbar ist und der gesetzliche Vertrauenstatbestand für die Anordnung der Eigenverwaltung entfällt. Die Glaubhaftmachung von Gläubigernachteilen wäre in einer neuen Regelung ebenso überflüssig wie die heute noch möglichen Rechtsmittel mit deren Anfälligkeit für Verzögerungsstrategien. Ist die zu Beginn des Verfahrens plausibel dargelegte Sanierungsaussicht aufgrund veränderter objektiver Umstände nicht mehr erreichbar, so hebt das Gericht die Anordnung der Eigenverwaltung auf und leitet das Verfahren unmittelbar in die Regelinsolvenz über.

Klare Konturierung der Aufgabe des Sachwalters

Orientiert man das Ziel des Verfahrens als das der Sanierung des Unternehmens, dann hat der Sachwalter vor allem die Aufgabe, die Geschäftsführung zu überwachen und die Sanierungs- und Finanzierungsbemühungen des Schuldners zu kontrollieren, um ein Scheitern der geplanten Sanierung umgehend anzeigen zu können. Entsprechend wären daher auch die bestehenden Normierungen anzupassen bzw. sollten entfallen, soweit sie die Kontinuität der Geschäftsführung behindern, da insoweit den die Sanierung tragenden Gläubigern die notwendige wirtschaftliche Kontrolle obliegt. Die aus der bisherigen Zwitterstellung der Eigenverwaltung noch bestehenden Rechte zum Widerspruch zu bestimmten Geschäften oder zur Übernahme der Kassenführung nach Ermessen des Sachwalters können daher auch ersatzlos entfallen, ebenso wie dessen Recht zur Planerstellung. Auf diese Weise kann sowohl der Pflichtenkreis eines Sachwalters auf den Kern reduziert werden und die Kontinuität des Amtes kann mit der Regelung in § 12 InsVV vergütungsrechtlich sowohl auf das Eröffnungsverfahren wie auf das eröffnete Verfahren einheitlich Anwendung finden.

Professionalisierung der Gläubigerschaft

Orientiert an den seit weit über 100 Jahren gewachsenen und überaus positiven Erfahrungen in Österreich sollte der

Gesetzgeber auch in Deutschland den Weg hin zu einer aktiven Vertretung der Gläubiger öffnen. Mit der Übertragung von bisher die Gerichte belastenden Aufgaben wie der Benachrichtigung über Termine, Mitteilungen und Auskünfte über den Verfahrensstand, Ausschüttungen sowie der professionellen Vertretung in Gläubigerversammlungen und –ausschüssen durch bundesweit agierende Gläubigervertretungen kann das Verfahren insgesamt professioneller und transparenter gestaltet werden. Knüpft man die Voraussetzungen für die institutionelle Zulassung an die Gewährleistung einer Vertretung bei allen Insolvenzgerichten sowie den Nachweis einer seriösen Finanzierung und qualifizierten personellen Ausstattung, könnte dies einen wichtigen Beitrag zur Entlastung der Gerichte einerseits und andererseits zur Beschleunigung der Verfahren sein. Wie in Österreich, sollte die Übernahme dieser Aufgaben mit einer gesetzlich geregelten Vergütungspauschale abgegolten werden.

BV ESUG

Der Bundesverband ESUG (BV ESUG) ist eine berufsgruppenübergreifende Vereinigung. Ziel des BV ESUG ist die Verbesserung der Sanierungschancen von Unternehmen. Mit der Verbesserung der Sanierungschancen soll zugleich eine Kultur der zweiten Chance für Unternehmer geschaffen und gefördert werden. Die Insolvenz soll nicht mehr länger als Scheitern, sondern auch als Mittel und Chance der nachhaltigen Sanierung unter dem Schutz des Rechts wahrgenommen werden.

Nähere Informationen unter www.bv-esug.de

Robert Buchalik

Rechtsanwalt
Partner der Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater
Geschäftsführender Gesellschafter der
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

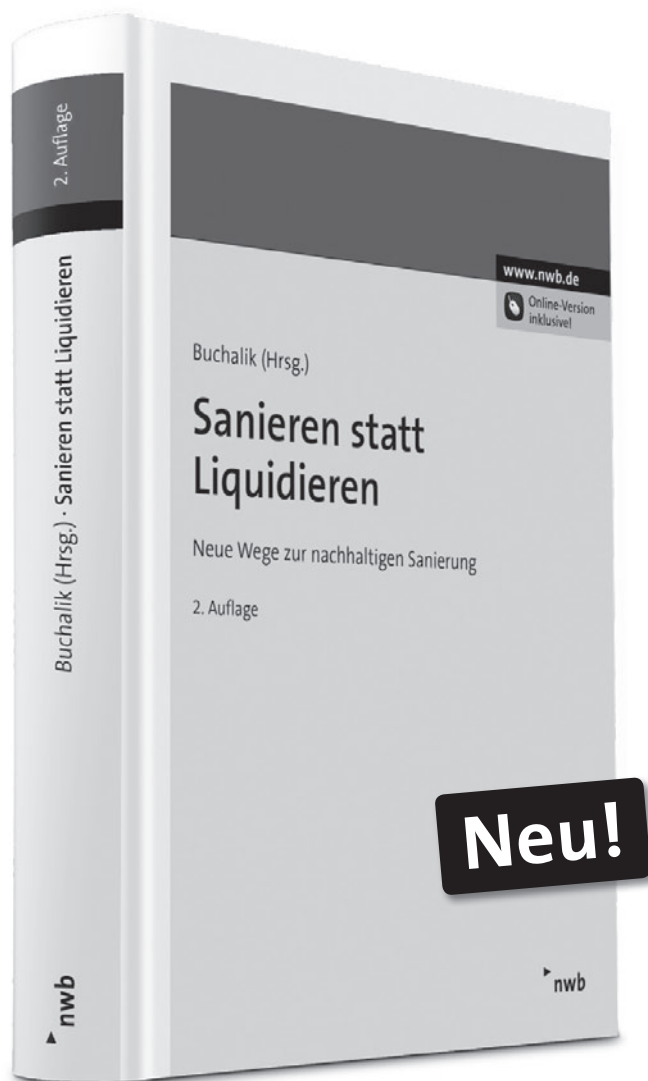
Schwerpunkte: Insolvenzplan/Eigenverwaltung,
Restrukturierung, Kostenreduzierung,
Ertragssteigerung, Working Capital,
Finanzierung, M&A, Stakeholder Management,
Mediation, Interimsmanagement,
Pooladministration, Treuhandlösungen

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



Sanierung durch Insolvenz:

Lösungsorientierter Leitfaden für die Praxis, von erfahrenen Sanierungspraktikern verfasst.



In der öffentlichen Wahrnehmung wird eine Insolvenz meist mit dem endgültigen Scheitern eines Unternehmens gleichgesetzt. Und selbst gestandene Unternehmensführer und -berater verkennen die Chancen, die eine Sanierung durch Insolvenz insbesondere seit dem Inkrafttreten des ESUG im Jahr 2012 bietet.

Dieses Praxishandbuch zeigt Ihnen, welche Möglichkeiten diese Sanierungsoption in der Praxis bietet. Es zeigt Risiken, Chancen und notwendige Voraussetzungen auf und erläutert den Ablauf einer Sanierung durch Insolvenz. Wichtige Instrumente wie Eigenverwaltung, Insolvenzplan und Schutzschirmverfahren sowie die professionelle Vorbereitung eines Verfahrens werden von den Autoren eingehend dargestellt. Anschauliche Beispiele, konkrete Anleitungen, Hilfestellungen und Tipps unterstützen Sie bei der praktischen Arbeit.

2., vollständig aktualisierte und überarbeitete Auflage.

Lösungsorientierte Darstellung mit vielen anschaulichen Praxisfällen.

Sanieren statt Liquidieren

Buchalik (Hrsg.)
2. Auflage. 2015. Gebunden.
XXI, 470 Seiten. € 79,-
ISBN 978-3-482-64042-1
Online-Version inklusive



Online-Version inklusive

Im Buch: Freischaltcode für die digitale Ausgabe in der NWB Datenbank.

Bestellen Sie jetzt unter www.nwb.de/go/shop

Bestellungen über unseren Online-Shop:
Lieferung auf Rechnung, Bücher versandkostenfrei.

NWB versendet Bücher, Zeitschriften und Briefe CO₂-neutral. Mehr über unseren Beitrag zum Umweltschutz unter www.nwb.de/go/nachhaltigkeit

Aktuelles

IHK Veranstaltungen: „Wie handeln, wenn mein Kunde wackelt?“

Das ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) hat die Aussichten für Unternehmen in der Krise grundlegend verändert. RA Robert Buchalik und RA Dr. Hubertus Bartelheimer geben hilfreiche Tipps zum Umgang mit Kunden und Lieferanten, die sich in einer Krisensituation befinden.

Veranstaltungstag:
08. März 2016

Veranstaltungsort:
IHK Cottbus, IHK Siegen

**Münchener Fachinstitut für Insolvenzrecht und Sanierung (MFI):
Sanierung von Bauunternehmen unter Insolvenzschutz (ESUG)**

Welche Erfolgsfaktoren benötigt eine erfolgreiche Sanierung? Dipl.-oec. Andreas Schmiege zeigt die Besonderheiten der Baubranche bzw. des Projektgeschäfts auf, benennt die wesentlichen Krisenursachen der Bauunternehmen und erläutert die Sanierung eines Unternehmens in der Eigenverwaltung nach §270a InsO.

Veranstaltungstag:
02. Mai 2016

Veranstaltungsort:
QGreen Hotel by Meliá, Frankfurt

Bundesverband ESUG e.V. (BV ESUG):**„Das Unternehmen dem Unternehmer“ – neue Wege zur Krisenbewältigung**

Der Bundesverband ESUG e.V., das Netzwerk der ESUG Berater in Deutschland und die Kanzlei GKS Rechtsanwälte GbR veranstalten einen Informationsabend zum Thema ESUG. Welche Erfahrungen wurden bislang mit dem „Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“ gesammelt? Wo tauchen Probleme auf und an welcher Stelle besteht Änderungsbedarf? RA Robert Buchalik (BV ESUG Vorsitzender) referiert zum Thema „Das Unternehmen dem Unternehmer – neue Wege zur Krisenbewältigung“ und liefert einen kompakten Überblick anhand von Beispielen aus seiner Beratungspraxis. Informationen zum Bundesverband ESUG e.V. (BV ESUG) finden Sie unter: www.bv-esug.de.

Veranstaltungstag:
21. April 2016

Veranstaltungsort:
Haus Müngsten, Solingen

BDE Bundesverband der deutschen Entsorgungs-, Wasser- und Rohstoffwirtschaft e.V.: „Wie handeln, wenn mein Kunde wackelt?“

Auch für Lieferanten ergeben sich durch das ESUG neue Möglichkeiten das Krisenunternehmen wieder zu einem werthaltigen Kunden zu entwickeln. Welche Vorteile bietet das neue Insolvenzrecht? Was gilt es zu beachten? RA Dr. Hubertus Bartelheimer zeigt Handlungsoptionen für Lieferanten in der Krise des Kunden auf und erläutert die Grundzüge des ESUG.

Veranstaltungstag:
31. Mai 2016

Veranstaltungsort:
BDE e.V., Berlin

Seminar: Das Kreditinstitut im (vorläufigen) Gläubigerausschuss

Wie kann die Bank auf wesentliche unternehmerische Entscheidungen während des Verfahrens unter Berücksichtigung der Gläubigerinteressen Einfluss nehmen und den Informationsfluss sicherstellen?

RA Robert Buchalik, RA Daniel Trowski, RA Dirk Eichelbaum, Btw.Bozidar Radner und StB. Andreas Weißelberg erläutern die Vorzüge der Mitgliedschaft in einem Gläubigerausschuss und vermitteln das notwendige Know-how. Das Seminar bietet eine optimale Vorbereitung auf die Arbeit im Gläubigerausschuss.

Veranstaltungstag:
28. April 2016

Veranstaltungsort:
Buchalik Brömmekamp
Industriestraße 4, Stuttgart

SAVE THE DATE:

**5. Deutscher Gläubigerkongress in Köln
15.-16. Juni 2016**

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

Impressum

Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater

Prinzenallee 15, 40549 Düsseldorf, Tel. 0211-82 89 77 200
Bernburger Straße 32, 10963 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