

Buchalik Brömmekamp

NEWSLETTER

EDITORIAL

Sehr geehrte Geschäftsfreunde,

2014 war für die deutsche Wirtschaft kein leichtes Jahr. Diverse geopolitische Risiken – vor allem der Konflikt in der Ost-Ukraine – haben sich auf die Entwicklung in Deutschland und Europa negativ ausgewirkt. Diese erhöhte Unsicherheit wurde verstärkt durch das ausbleibende Signal der Politik, in strukturelle Veränderungen am Industriestandort Deutschland zu investieren, sodass sich in der Folge die Unternehmen in Investitionszurückhaltung übten.

Auch der Ausblick für das Jahr 2015 wird von den genannten Faktoren beeinflusst. Die Konjunkturerwartungen sind nur verhalten positiv und das Wachstum bleibt anfällig für externe Schocks. Mit positiven Impulsen ist kaum zu rechnen, sodass auch im kommenden Jahr für viele Unternehmen eine wichtige Aufgabe darin bestehen wird, die Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen zu erhöhen und auf diese Weise den langfristigen Erhalt des Unternehmens abzusichern. Hierzu sind häufig grundlegende Veränderungen der Geschäftsmodelle notwendig – teilweise bedarf es auch nur punktueller Anpassungen.

Wir sind davon überzeugt, dass Berater, die mit der Unterstützung in solchen Veränderungssituationen betraut werden, für die Beurteilung der Handlungsoptionen und kompetente Begleitung des individuellen Umsetzungsprozesses, die gesamte Klaviatur der Restrukturierungs- und Sanierungstools beherrschen müssen. Daher erweitern wir unser Leistungsangebot stetig und ergänzen unser Team mit entsprechenden Spezialisten, um unsere Kunden und deren Stakeholder bei der Prävention und Bewältigung von

Krisen mit der bestmöglichen kaufmännischen, leistungswirtschaftlichen und juristischen Expertise unterstützen zu können.

Wir freuen uns Herrn Rechtsanwalt Dr. Jasper Stahlschmidt – unseren erfahrenen Experten für Insolvenzrecht – als neuen Partner der Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte | Steuerberater begrüßen zu dürfen.

Mit dem vorliegenden Newsletter möchten wir Ihnen einige Impulse für Ihre tägliche Arbeit geben. Auf der betriebswirtschaftlichen Seite informieren wir Sie z. B. über unser neues Beratungsangebot im IT-Bereich und über erfolgreiche Konzepte zur Layout-Planung in der Produktion. Daneben bieten wir Ihnen einen Beitrag zur Beurteilung von Insolvenzantragsgründen sowie zu steuerlichen Risiken der Betriebsaufspaltung in der Insolvenz und erläutern die Rolle der Bank im (vorläufigen) Gläubigerausschuss. Wie Sie sehen, stellt die Auswahl der Beiträge einen Querschnitt unseres Leistungsportfolios dar.

Ich würde mich freuen, wenn Sie uns auch weiterhin gewogen bleiben und wünsche Ihnen ein erfolgreiches Jahr 2015.

Ihr



Harald Kam



- 02 Die Rolle der Bank im (vorläufigen) Gläubigerausschuss
- 05 IDW ES 11 – Warum die Prüfung der Zahlungs(un)fähigkeit in der Krise eines Unternehmens so wichtig ist!
- 08 Der Interim-Manager Finance – die temporäre Führungskompetenz im Rechnungswesen
- 10 Masterplanung in der Produktion – der Weg in die Zukunft
- 12 Das persönliche Krisengespräch als bedeutender Aspekt zur Stabilisierung der Kundenbeziehungen
- 14 Die IT muss sich neu erfinden!
- 16 Die Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen im Eigenverwaltungseröffnungsverfahren
- 18 Steuerliche Risiken der Betriebsaufspaltung in der Insolvenz
- 20 Aktuelles

Die Rolle der Bank im (vorläufigen) Gläubigerausschuss

Das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, das am 01.03.2012 in Kraft getreten ist, bringt wesentliche Verbesserungen, mit denen sich Insolvenzverfahren völlig anders gestalten lassen.

Das neue Gesetz beruht dabei auf vier Säulen:

- 1. Stärkung der Eigenverwaltung**
- 2. Eingriffsmöglichkeit in Gesellschafterrechte**
- 3. Stärkung der Stellung des vorläufigen Gläubigerausschusses.**
- 4. Optimierung des Insolvenzplanverfahrens**

Die Rechte der Gläubiger sollen bereits im Insolvenzeröffnungsverfahren durch die Einsetzung eines vorläufigen Gläubigerausschusses (§21 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1a, § 22a InsO) gestärkt werden. In der Gesetzesbegründung wird zum Sinn und Zweck des vorläufigen Gläubigerausschusses folgendes ausgeführt: „Die Einsetzung eines vorläufigen Gläubigerausschusses – schon im Eröffnungsverfahren – und die Beteiligung dieses Ausschusses vor den Entscheidungen des Gerichts soll in Zukunft das Mittel sein, um einen frühzeitigen Einfluss der Gläubiger auf die Auswahl des (vorläufigen) Insolvenzverwalters, auf die Anordnung der Eigenverwaltung und auf die Bestellung des (vorläufigen) Sachwalters sicherzustellen.“

Dabei geht es vor allem um die Fälle, in denen die Sanierung eines insolventen Unternehmens in Betracht kommt und die Erhaltung von Betriebsstätten und Arbeitsplätzen im Vordergrund steht. Die Regelungen über die Einsetzung eines vorläufigen Gläubigerausschusses gelten nicht nur in Eigenverwaltungsverfahren, sondern sie gelten in gleicher Weise in Regelinsolvenzverfahren. Mit dem ESUG sind die Mitwirkungsrechte der Gläubiger deutlich verstärkt worden, sodass dem genannten Organ eine wesentlich größere Bedeutung als in der Vergangenheit zukommt.

Während die Gläubigerversammlung das Basisorgan der Selbstverwaltung der Gläubiger ist, wirkt der Gläubigerausschuss einerseits als Exekutivorgan der Gläubigerversammlung, andererseits überwacht und unterstützt er den (vorläufigen) Insolvenzverwalter/Sachwalter bzw. eigenverwaltenden Schuldner bei seiner Geschäftsführung. Für die tatsächliche Abwicklung des Verfahrens ist der Gläubigerausschuss, sofern ein solcher bestellt ist, das wichtigste Organ der Insolvenzgläubiger im Rahmen der Insolvenzabwicklung.

Nun ist das einzelne Mitglied des (vorläufigen) Gläubigerausschusses nur seiner Gläubigergruppe verpflichtet, nicht aber etwa seinem Arbeitgeber. Gleichwohl kann die Bedeutung der Mitgliedschaft im (vorläufigen) Gläubigerausschuss vor allem im Hinblick auf den Informationsvorsprung gegenüber den anderen Gläubigern nicht hoch genug eingeschätzt werden. Das gilt nicht nur und gerade für das Eröffnungsverfahren, sondern auch für im Ergebnis masseunzulängliche oder aus anderen Gründen nach Eröffnung eingestellte Verfahren, denn nicht selten wird ein Insolvenzantrag mangels Masse abgewiesen, obwohl der Schuldner noch erhebliche Vermögenswerte besitzt, die lediglich nicht kurzfristig liquidierbar sind.

Will der Insolvenzverwalter in solchen Fällen, aus welchen Gründen auch immer, nicht die gesellschaftsrechtliche Vollliquidation, so agieren diese Gesellschaften mit den vorhandenen, dann wieder dem vollstreckungsrechtlichen Einzelzugriff zugänglichen Vermögenswerten weiter. Aufgrund ihres Informationsvorsprungs können jedoch die Mitglieder des Gläubigerausschusses gerade in solchen Verfahren im Wege der Einzelvollstreckung vor anderen Gläubigern auf diese Werte Zugriff nehmen. Weitere Vorteile der Mitgliedschaft liegen ohne Frage in der Einflussnahme auf die Abwicklungspolitik und die konkreten Handlungsmöglichkeiten des Verwalters, im Abschluss konkreter Rechtsgeschäfte und die Verwertungskompetenzen in Einzelfragen, die regelmäßig einer Aufsicht durch das Gericht nicht unterliegen.

Diese faktischen Vorteile machen zwar auch das Kernproblem der Gläubigerselbstverwaltung deutlich, die einerseits zwischen der Aufgabe des vorläufigen Gläubigerausschusses liegt, im Interesse aller Gläubiger tätig zu sein, andererseits der legitimen Verfolgung der jeweiligen Einzelinteressen des Gläubigers an möglichst weitgehend eigener Befriedigung. Die Mitgliedschaft im vorläufigen Gläubigerausschuss bewegt sich folglich in diesem Spannungsfeld zwischen Pflichtenkollision und legitimen wirtschaftlichen Eigeninteressen. Die Möglichkeiten, die die Mitgliedschaft im vorläufigen Gläubigerausschuss bietet, sind aber insbesondere bei großen Gläubigern, anders als das von Kritikern erwartet

wurde, bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Vor allem die Großbanken scheuen, entweder aus Arbeitsüberlastung oder möglichen Haftungserwägungen, die Mitgliedschaft im vorläufigen Gläubigerausschuss. Dabei dürfte die Haftung bei guter Vorbereitung durch den Berater eines Eigenverwaltungs- oder Regelinsolvenzverfahrens in der Praxis keine Rolle spielen. Einerseits sollte in jedem von einem Gläubigerausschuss besetzten Verfahren ein Kassenprüfer bestellt sein, der durch regelmäßige und vollständige Belegprüfung und entsprechende Berichte an den Gläubigerausschuss sofort insolvenzzweckwidrige Handlungen des eigenverwaltenden Schuldners offenlegt. Darüber hinaus unterliegt der eigenverwaltende Schuldner ja auch der Überwachung durch den vorläufigen Sachwalter.

Soweit dies nicht genügt, gehört ein ausreichender Versicherungsschutz immer mit in das Angebot, sodass Haftungsrisiken praktisch auszuschließen sind. Die Fälle, die in der Vergangenheit zu Haftungen geführt haben, betrafen ausschließlich Untreuehandlungen des (vorläufigen) Insolvenzverwalters, der „in die Kasse gegriffen hat“ und den Gläubigerausschuss, dem die Kassenprüfung oblag und der dies nicht gemerkt hat. Der Gläubigerausschuss war in dieser Konstellation auch eher willfähiges Organ des Insolvenzverwalters und nicht etwa eigenständiges mit eigenen Rechten und vor allen Dingen mit einer eigenen Meinungsbildung verbundenes Organ.

Das neue Recht, richtig wahrgenommen, verhindert das. In professionell aufgesetzten Verfahren mit Einsetzung eines vorläufigen Gläubigerausschusses in der vorbeschriebenen Art und Weise sind solche Untreuehandlungen seitens eines (vorläufigen) Insolvenzverwalters heute praktisch auszuschließen. Sie finden aber, nicht zuletzt aufgrund der wirtschaftlichen Not der Verwalter, die durch den Rückgang der Insolvenzverfahren und die zunehmenden Eigenverwaltungsverfahren bedingt sind, nach wie vor immer wieder statt.

Aus dem erheblichen Informationsvorsprung, den das Mitglied des vorläufigen Gläubigerausschusses hat, ergeben sich in der Praxis viele taktische Vorteile, die, bei richtiger Wahrnehmung, das Ergebnis des Sanierungsprozesses aber auch das Ergebnis der Befriedigung im Sinne des jeweiligen Mitglieds des vorläufigen Gläubigerausschusses ganz wesentlich mitbestimmen können, auch wenn dies nicht Ziel des Gesetzgebers war. Allerdings ist natürlich zu konstatieren, dass die wenigsten Mitglieder im vorläufigen Gläubigerausschuss, auch wenn es erfahrene Abwickler sind, ausreichend mit den Instrumenten, die das neue Insolvenzrecht dem vorläufigen Gläubigerausschuss bietet,

umzugehen wissen. Vor diesem Hintergrund bietet es sich an, einen erfahrenen Berater, der schon eine Vielzahl von Gläubigerausschuss-Sitzungen entweder selbst gestaltet oder als Rechtsberater begleitet hat, mit beratend an die Seite zu nehmen. Das ist rechtlich durchaus zulässig. Es muss zwar mit dem vorläufigen Gläubigerausschuss als Organ abgestimmt werden, in der Regel dürften durch die zusätzliche Fach- und Sachkompetenz, die damit in das Verfahren eingebracht werden, jedoch keine Bedenken entstehen.

So kann mit ausreichender Erfahrung eher eingeschätzt werden, ob die vorgesehenen Regelungen im Insolvenzplan den Möglichkeiten des Unternehmens entsprechen, ob sie aber vor allem mit den Interessen des vertretenen Gläubigers zu vereinbaren sind. Es sind durchaus Konstellationen denkbar, in denen die ungesicherte Bank gleichwohl vollständig befriedigt wird, obwohl die übrigen ungesicherten Gläubiger nur eine geringe Quote erhalten.

Dass dies nur in der Gläubigerversammlung bei der Abstimmung über den Insolvenzplan von allen Gläubigern so entschieden werden kann, liegt natürlich auf der Hand, andererseits legitimiert eine solche Entscheidung die vorstehend beschriebene Vorgehensweise. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es aber ausreichender Erfahrung, die im Regelfall nicht oder nur teilweise bei den nicht professionellen Gläubigerausschussmitgliedern vorhanden ist.

Im vorläufigen Verfahren, d. h. in der Zeit zwischen Antragstellung und Eröffnung, kann allerdings nur ein Gläubiger Mitglied des vorläufigen Gläubigerausschusses werden. Dennoch kann ein Berater, in der Regel ein erfahrener Rechtsanwalt, der die oben beschriebenen Voraussetzungen mitbringt, ein Ausschussmitglied als Rechtsberater begleiten. Im eröffneten Verfahren ist nach dem Beschluss der Gläubigerversammlung anstelle des bisherigen Gläubigers durchaus auch der Anwalt als Mitglied des Gläubigerausschusses zugelassen. Dann muss aber die Bank auf ihr Mitgliedschaftsrecht, ausgeübt durch einen Mitarbeiter, verzichten.

Das Gesetz sieht zwar bestimmte Grenzen vor, ab denen ein Gläubigerausschuss einzusetzen ist. Dennoch kann unterhalb dieser Grenzen ein Gläubigerausschuss eingesetzt werden. Unsere Empfehlung geht dahin, immer dann, wenn wesentliche Interessen der Bank auf dem Spiel stehen, auf die Einsetzung eines Gläubigerausschusses zu drängen, auch wenn die gesetzlichen Pflichtgrenzen nicht erreicht sind. Dem muss manchmal Überzeugungsarbeit beim Gericht geleistet werden. Es lassen sich aber durchaus nach-

vollziehbare Gründe für die Bildung eines vorläufigen Gläubigerausschusses finden und Gerichte werden sich regelmäßig davon überzeugen lassen. Unser Haus hat in den letzten gut zweieinhalb Jahren mehr als 40 Gläubigerausschüsse installiert und moderiert sowie in weiteren Gläubigerausschüssen außerhalb der von uns unmittelbar betreuten Verfahren – insbesondere Banken im vorläufigen und im eröffneten Verfahren – durch den Gläubigerausschuss begleitet. Die daraus gewonnenen Erfahrungen

sind sehr vielfältig und wir stellen sie unseren Mandanten natürlich gerne zur Verfügung.

Nähere Ausführungen zum Thema „Der (vorläufige) Gläubigerausschuss“ bietet der Leitfaden für Ausschussmitglieder, der von Buchalik Brömmekamp in der 3. Auflage herausgegeben worden ist und den wir Ihnen gerne kostenlos zuleiten.

Der (vorläufige) Gläubigerausschuss

Ein Leitfaden für Ausschussmitglieder und weitere insolvenzrechtliche Vorschriften

Der Arbeitsleitfaden soll Mitgliedern eines (vorläufigen) Gläubigerausschusses einen Überblick geben, welche Rechte und Pflichten mit diesem Amt verbunden sind, aber zugleich auch auf ungeklärte Fragen hinweisen. Er soll zugleich Hilfestellung und Nachschlagewerk sein, sollten im Umgang mit dem (vorläufigen) Insolvenzverwalter, (vorläufigen) Sachwalter, eigenverwaltenden Schuldner, dem Insolvenzgericht und den Gläubigern Problemstellungen auftreten.

3. Auflage, Oktober 2014, 181 Seiten, ISBN 978-3-00-044181-3

Der Arbeitsleitfaden kann kostenlos unter presse@buchalik-broemmekamp.de bestellt werden



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



IDW ES 11 – Warum die Prüfung der Zahlungs(un)fähigkeit in der Krise eines Unternehmens so wichtig ist!

Die Insolvenzordnung (InsO) kennt drei Eröffnungsgründe: Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO), drohende Zahlungsunfähigkeit (§ 18 InsO) und Überschuldung (§ 19 InsO). Während die drohende Zahlungsunfähigkeit ein Antragsrecht begründet, führen sowohl Zahlungsunfähigkeit als auch Überschuldung bei Kapital- und Personengesellschaften ohne „natürliche Vollhafter“ zu einer insolvenzrechtlichen Antragspflicht gemäß § 15a InsO. Mit dem Entwurf eines IDW Standards zur Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen (ES 11, Stand: 06.05.2014) hat das IDW seine bisherigen Ansichten zu diesem Themenkomplex aktualisiert und zusammengefasst.

Die letzten Verlautbarungen des IDW zum Thema der Insolvenzeröffnungsgründe stammen noch vom Fachausschuss Recht aus dem Jahre 1996 (Empfehlungen zur Überschuldungsprüfung bei Unternehmen) bzw. aus dem Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) (IDW PS 800 aus dem Jahre 2009: Empfehlungen zur Prüfung eingetretener und drohender Zahlungsunfähigkeit bei Unternehmen). Des Weiteren wurde vom IDW ein Positionspapier zum Going Concern (Stand 13.08.2012) veröffentlicht, das sich mit dem „Zusammenwirken von handelsrechtlicher Fortführungsannahme und insolvenzrechtlicher Fortbestehensprognose“ befasst. Mit dem IDW ES 11 soll zudem die höchstrichterliche Rechtsprechung (BGH-Urteile aus 2005-2013) an die Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen berücksichtigt werden. Die Lektüre des Entwurfs des Standards ES 11 empfiehlt sich nicht nur für mit dem Thema vertraute Berater, sondern – zur Vermeidung von Haftungsrisiken – auch für Unternehmenslenker, denn der IDW ES 11 enthält einen deutlichen Hinweis auf die Verantwortlichkeit der gesetzlichen Vertreter des Unternehmens zur Einschätzung dessen wirtschaftlicher Situation und Entwicklung und zur regelmäßigen Überprüfung des Vorliegens von Insolvenzantragsgründen (Tz 4).

Die Überschuldungsprüfung wurde im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 durch das Finanzmarktstabilisierungsgesetz geändert. Nach dem Gesetz zur Einführung einer Rechtsbehelfsbelehrung im Zivilprozess (BGBl. 2012, Teil I Nr. 57, S. 2418 ff.) gilt nun dauerhaft das zweistufige Verfahren (Tz 53), nach dem zunächst eine Fortbestehensprognose zu erstellen ist. Fällt die Fortbestehensprognose, bei der es sich um eine Zahlungs(un)fähigkeitsprognose für das laufende und das folgende Geschäftsjahr handelt, positiv aus, ist eine insolvenzrechtliche Überschuldungsprüfung (der Vermögenswerte und Schulden unter Liquidationsgesichtspunkten, Tz 53 und Tz 68) nicht mehr notwendig.

Zudem stellt sowohl in der Literatur als auch in der Praxis die Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO den am häufigsten

behandelten Eröffnungsgrund dar. Dementsprechend räumt auch der IDW ES 11 der Zahlungsunfähigkeitsprüfung den meisten Raum ein. Die Prüfung der Zahlungs(un)fähigkeit eines Unternehmens gehört in der insolvenznahen Beratung bekanntermaßen zum täglichen Handwerkszeug. In der höchstrichterlichen Rechtsprechung ist darüber hinaus anerkannt, dass die gesetzlichen Vertreter sich stets über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft vergewissern müssen, um eine Insolvenzgefahr frühzeitig zu erkennen. Ansonsten droht diesen eine Strafbarkeit wegen Insolvenzverschleppung und eine persönliche zivilrechtliche Haftung. Die permanente Prüfung der Zahlungs(un)fähigkeit empfiehlt sich damit nicht nur für die insolvenznahe Unternehmens- und Rechtsberatung, sondern für jeden Geschäftsführer, der sein Haftungsrisiko begrenzen möchte.

Für die Sanierung eines Unternehmens mittels eines Insolvenzverfahrens in (vorläufiger) Eigenverwaltung ist ebenfalls wichtig, welcher Insolvenzgrund vorliegt. Im Falle des Vorliegens von Zahlungsunfähigkeit kann nur die vorläufige Eigenverwaltung nach § 270a InsO genutzt werden. Ein Schutzschirmverfahren (§ 270b InsO) ist dagegen nur möglich, wenn zum Zeitpunkt der Antragstellung noch keine Zahlungsunfähigkeit oder eine Überschuldung vorliegt.

Definition Zahlungsunfähigkeit

Nach § 17 Abs. 2 InsO ist ein Unternehmen zahlungsunfähig, wenn es nicht mehr in der Lage ist, die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Zahlungsunfähigkeit ist damit das auf einem Mangel an Zahlungsmitteln beruhende Unvermögen des Schuldners, seine Gläubiger fristgerecht zu befriedigen. Da die Zahlungsunfähigkeit von der Zahlungsstockung abzugrenzen ist (Tz 14), wird im IDW ES 11 in Übereinstimmung mit der Rechtsprechung des BGH eine Prüfung in zwei Schritten dargestellt.

In Schritt eins ist in einer Zeitpunkt Betrachtung ein sogenannter Finanz-/Liquiditätsstatus aufzustellen (Tz 22). In diesem werden die fälligen Verbindlichkeiten des Schuldners den verfügbaren liquiden Mitteln gegenübergestellt. Ergibt sich aus diesem Status eine Unterdeckung (Tz 24), so ist in einem zweiten Schritt in einer Zeitrumbetrachtung die weitere Entwicklung dieser Unterdeckung darzustellen.

Nach Rechtsprechung des BGH, dessen Auffassung auch im IDW ES 11 vertreten wird, ist bei einer Unterdeckung von mehr als zehn Prozent am Ende eines dreiwöchigen Planungszeitraumes von Zahlungsunfähigkeit auszugehen (Tz 39). Die Zahlungsunfähigkeit ist lediglich dann zu verneinen, wenn die Unterdeckung mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit demnächst (längstens sechs Monate) beseitigt wird (Tz 40).

1. Schritt: Erstellung Finanz-/Liquiditätsstatus

Im Liquiditätsstatus sind alle fälligen Verbindlichkeiten des Unternehmens anzusetzen. Die Fälligkeit ergibt sich bei Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen regelmäßig aus den vereinbarten Zahlungszielen. Es kommen aber auch andere Vereinbarungen in Betracht, wie z. B. Bedingung, Befristung oder Zahlung gegen Dokumente. In der Praxis dürfte es ausreichend sein, aus der Kreditoren-OPOS-Liste die fälligen Verbindlichkeiten zu ermitteln. Voraussetzung ist allerdings eine vollständige und gepflegte Kreditorenbuchhaltung. Soweit Verbindlichkeiten gestundet sind, sind diese im Regelfall nicht in den Status aufzunehmen. Zu Dokumentationszwecken empfiehlt sich ein offener Ausweis der als gestundet behandelten Verbindlichkeiten. Die Stundung kann durch Branchenübung, Handelsbrauch oder auch konkludentes Handeln zustande kommen. Der Nachweis obliegt in jedem Fall dem Schuldner.

Den fälligen Verbindlichkeiten werden die verfügbaren liquiden Mittel gegenübergestellt. Unter den verfügbaren Mitteln sind Barmittel, Bankguthaben, Schecks in der Kasse und nicht ausgeschöpfte und ungekündigte Kreditlinien zu verstehen. Wenn das Unternehmen als Führer eines Cashpools fungiert, sind auch hier alle verfügbaren Mittel in den Status einzustellen. Die Ansprüche der anderen Mitglieder des Cashpools sind ggf. in den fälligen Verbindlichkeiten zu berücksichtigen. Ist das Unternehmen an einen Cashpool angeschlossen, so ist die Forderung gegen die Cashpoolführerin nicht in den verfügbaren Mitteln auszuweisen, sondern ein Zufluss kann erst im Finanzplan berücksichtigt werden. In der Praxis hat sich folgende Darstellungsweise des Liquiditätsstatus bewährt:

Abb. 1: Liquiditätsstatus

| Liquiditätsstatus in € | | | 05.12.2014 |
|---|--|--|-------------------|
| Muster GmbH | | | |
| Positionen | | | Betrag |
| Bereits fällige Kreditoren per OP-Liste | | | 150.000,00 |
| Bereits fällige Dauerschuldverhältnisse | | | 25.000,00 |
| ausstehende Löhne und Gehälter (ohne SV) | | | 4.000,00 |
| fällige Überstunden/Weihnachts- u. Urlaubsgeld | | | 0,00 |
| fällige Abfindungen | | | 75.000,00 |
| fällige Sozialabgaben | | | 0,00 |
| fällige Lohnsteuer | | | 0,00 |
| fällige Umsatzsteuer-Zahllast | | | 0,00 |
| sonstige fällige Forderungen der Finanzverwaltung | | | 0,00 |
| fällige Verbindlichkeiten aus Rechtsstreiten | | | 0,00 |
| fällige Rentenzahlungen | | | 0,00 |
| fällige Beiträge/Abgaben/Gebühren | | | 0,00 |
| fällige Tilgung | | | 8.700,00 |
| fällige Zinsen | | | 1.300,00 |
| fällige Verbindlichkeiten | | | 264.000,00 |

| Positionen | Gläubiger | Betrag |
|---|-----------|-------------------|
| Stundungsvereinbarung 1, als Anlage beigefügt | A | -10.000,00 |
| Stundungsvereinbarung 2, als Anlage beigefügt | B | -7.000,00 |
| gestundete/bestrittene Verbindlichkeiten | | -17.000,00 |
| fällige Verbindlichkeiten | | 247.000,00 |

| Positionen | Kontostand | KK-Rahmen | Betrag |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------------|
| freie KK Linie | -500.000,00 | -700.000,00 | 200.000,00 |
| Liquide Mittel | | | 36.256,35 |
| Barkasse | | | 2.000,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| Verfügbare Mittel | | | 238.256,35 |

| | |
|---------------------|-----------|
| Unterdeckung | -4% |
| | -8.743,65 |

Im hier gezeigten Beispiel weist der Liquiditätsstatus zum Stichtag eine Unterdeckung von vier Prozent auf. Um zu beurteilen, ob Zahlungsunfähigkeit vorliegt, ist anhand einer Liquiditätsplanung zu prüfen, ob die Unterdeckung in den nächsten drei Wochen wieder geschlossen werden kann. Die Pflicht zur Erstellung einer Prognoserechnung ergibt sich bereits aus dem Auftreten einer rechnerischen Unterdeckung. Weder die Rechtsprechung noch der IDW ES 11 knüpfen das Erfordernis einen Liquiditäts-/Finanzplan zu erstellen an die Höhe der festgestellten Unterdeckung (vgl. Tz 24).

2. Schritt: Liquiditäts-/Finanzplan

An das Ergebnis des Liquiditätsstatus ist in den Fällen einer Unterdeckung eine Zeitrumbetrachtung der Liquidität (=Finanzplan) anzuschließen. Der Finanzplan zeigt anhand der erwarteten Ein- und Auszahlungen auf, ob eine bestehende Liquiditätslücke innerhalb von drei Wochen geschlossen werden kann. Im Finanzplan sind auf Grundlage der Annahmen über die weitere Geschäftstätigkeit alle Posten einzustellen, die unter Berücksichtigung der voraussicht-

lichen Fälligkeiten zu Zahlungsmittelzu- oder abflüssen führen. Die im Finanzplan aufgezeigten Mittelzuflüsse können neben der Umsatztätigkeit des Unternehmens auch aus weiteren Finanzierungsmaßnahmen wie Kreditaufnahmen, Gesellschafterdarlehen oder der Durchführung von Sale-and-Lease-Back-Transaktionen oder Factoring resultieren (Tz 36). Allerdings können diese Maßnahmen, die außerhalb des gewöhnlichen Geschäftsganges liegen, nur berücksichtigt werden, wenn sie mit erforderlicher Sicherheit innerhalb des Planungszeitraumes realisiert werden können.

Ergibt sich aus der Finanzplanung, dass eine zu Beginn des Planungszeitraumes bestehende Liquiditätslücke nicht geschlossen wird oder sich vergrößert, ist der Planungszeitraum auszuweiten, um zu beurteilen, ob Zahlungsunfähigkeit oder eine Zahlungsstockung vorliegt. Zahlungsstockung wäre gegeben, wenn eine zehnpromtente Unterdeckung am Ende des Dreiwochenzeitraumes innerhalb eines überschaubaren Zeitraumes geschlossen werden kann. Allerdings muss hier die Beseitigung mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu erwarten sein, um den Gläubigern gegen ihren Willen ein Zuwarten nach den besonderen Umständen des Einzelfalles zuzumuten (Tz 40).

Abb. 2: Liquiditätsplanung

| Liquiditätsplan in € Muster GmbH | KW 50 | KW 51 | KW 52 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| geplante Umsätze | 100.000 | 125.000 | 95.000 |
| Liquide Mittel zum Wochenbeginn | 238.256 | 239.723 | 296.837 |
| Einzahlungen aus OPOS | 85.500 | 156.336 | 99.659 |
| Einzahlungen aus Umsätzen | 0 | 0 | 12.569 |
| sonstige Einzahlungen | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| Summe der Einzahlungen | 88.500 | 159.336 | 115.228 |
| Auszahlungen für OPOS | 58.667 | 61.222 | 20.335 |
| geplante Auszahlungen Wareneinsatz | 0 | 0 | 45.600 |
| geplante Auszahlungen sbA | 9.000 | 9.000 | 9.000 |
| Dauerschuldverhältnisse | 15.336 | 0 | 2.369 |
| Löhne und Gehälter (ohne SV) | 0 | 0 | 65.000 |
| Sozialabgaben | 0 | 26.000 | 0 |
| Lohnsteuer | 0 | 0 | 0 |
| Umsatzsteuer-Zahllast | 0 | 0 | 0 |
| Tilgung | 0 | 0 | 10.000 |
| Zinsen | 0 | 0 | 6.399 |
| Sonstige Auszahlungen | 4.000 | 6.000 | 2.300 |
| Summe Auszahlungen | 87.033 | 102.222 | 161.003 |
| Liquiditätssaldo der Woche | 1.467 | 57.115 | -45.775 |
| Liquidität am Ende der Woche | 239.723 | 296.837 | 251.062 |
| Über-/Unterdeckung der Verbindlichkeiten | -3% | 20% | 2% |

Die Liquiditätsplanung zeigt auf, dass die Liquiditätslücke in den nächsten drei Wochen geschlossen werden kann. Auch die Löhne und Gehälter in KW 52 können ausgezahlt werden.

Definition „Drohende Zahlungsunfähigkeit“

Mit dem Liquiditätsstatus und dem darauf aufbauenden Finanzplan lässt sich auch das Vorliegen einer drohenden Zahlungsunfähigkeit im Sinne des § 18 InsO feststellen. Eine drohende Zahlungsunfähigkeit liegt vor, wenn aktuell keine Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung festzustellen ist, jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit (> 50 Prozent) vorhergesehen werden kann, dass zu einem späteren Zeitpunkt eine Zahlungsunfähigkeit voraussichtlich eintreten wird (Tz 62: Eintritt der Zahlungsunfähigkeit ist wahrscheinlicher als deren Vermeidung).

Fazit

Mit dem IDW ES 11 hat das IDW einen Standard vorgelegt, der die Rechtsprechung und Literatur der vergangenen Jahre aufnimmt und so die bisherigen Stellungnahmen des IDW zu diesem Themenkomplex auf den aktuellen Stand bringt. Das IDW weist zu Recht auf die permanente Prüfungspflicht der Vertretungsorgane hin. In der Praxis trifft man leider allzu häufig auf Vertretungsorgane, die auch in der Krise ihrer Prüfungspflicht nicht nachkommen. Aus Haftungsgründen und zur Sicherung von Handlungsalternativen empfiehlt es sich daher, frühzeitig einen insolvenzrechtlich versierten Berater einzuschalten, um ein regelmäßiges Reporting zur Überwachung der Antragspflichten einzurichten.

Hartmut Ibershoff

Dipl.-Kfm., Dipl.-Vw. Geprüfter ESUG-Berater
(Deutsches Institut für angewandtes
Insolvenzrecht - DIAI e.V.), Head of Manager
Finance, Leiter Competence Center Controlling
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Erstellung von Sanierungsgutachten und -planungen, Sanierungscontrolling

Tel. 0211-82 89 77 167

hartmut.ibershoff@buchalik-broemmekamp.de



Andreas Weißelberg

Steuerberater
Manager Finance
im Competence Center Controlling,
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Insolvenzsteuerrecht,
Business-Planung, Rechnungslegung

Tel. 0211-82 89 77 166

andreas.weisselberg@buchalik-broemmekamp.de



Der Interim-Manager Finance – die temporäre Führungskompetenz im Rechnungswesen

Der Interim-Manager Finance ist ein Experte im kaufmännischen Bereich mit einem umfassenden praktischen Background. Im Unternehmen des Mandanten übernimmt er für eine zeitlich befristete Dauer eine Führungsposition im kaufmännisch-administrativen Bereich. Die Gründe für eine Mandatierung reichen vom kurzfristigen Ausfall einer Führungsperson über eine unzureichende Kapazitätsausstattung bis hin zu unzureichender Organisation des Rechnungswesens. In Krisensituationen (u. a. in einem Insolvenzverfahren) unterstützt er die Erfüllung zusätzlich zu erbringender Informations- und Berichtspflichten.

Das Rechnungswesen eines Unternehmens muss sowohl den internen als auch den externen Informationsbedürfnissen gerecht werden. Idealerweise sind die Unternehmensorganisation, Prozesse, vorhandene Ressourcen etc. den Anforderungen entsprechend ausgelegt. Aber: langjährig gewachsene Abläufe, Defizite in der technischen Ausstattung, knappe Personalkapazitäten oder unzureichende Mitarbeiterqualifikationen können den Finanzbereich derart massiv beeinträchtigen, dass die Qualität und Effizienz nicht mehr gewährleistet werden kann.

Wozu und wann braucht ein Unternehmen einen Interim-Manager Finance?

Oftmals sind solche Mangelercheinungen erste Vorboten einer Krise. Befindet sich ein Unternehmen in einer Krisensituation oder in einem Insolvenzverfahren, wird von internen und externen Stakeholdern eine Vielzahl von zusätzlichen Informationen eingefordert. Nun kommt zusätzlich der Faktor Zeit ins Spiel. In einer Krise muss schnellstmöglich gehandelt werden. Eine Vielzahl von ergänzenden Informationen und Berichten muss kurzfristig bereitgestellt werden. Im Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung verschärft sich diese Situation.

Es müssen zeitnah Tagesmeldungen (mit Übersicht – insbesondere über die Entwicklung der Liquidität, der Umsätze, der Forderungen, der Verbindlichkeiten und des Bestellobligos sowie weiterer wesentlicher Kennzahlen), Liquiditätsplanungen, aber auch Berichte über die wirtschaftliche Entwicklung für ausgewählte Stakeholder (wichtige Kunden und Lieferanten, Banken, Gläubigerausschuss, Sachwalter und Gericht) erstellt werden. Die Aktualität des Rechnungswesens ist hierfür zwingend erforderlich, da ansonsten die Gefahr besteht, dass der Antrag auf Eigenverwaltung abgelehnt wird. Der Interim-Manager Finance von Buchalik Brömmekamp kennt die Besonder-

heiten von Krisensituationen und eines Insolvenzverfahrens und leitet bzw. unterstützt die Erstellung des notwendigen Reportings. Auch personelle Ausfälle können durch seine aktive operative Unterstützung kompensiert werden.

Praktische Beispiele

In einem mittelständischen Unternehmen fiel der kaufmännische Leiter, der in Personalunion auch die Buchhaltung führte, krankheitsbedingt aus. Durch diesen Ausfall war sowohl die Buchhaltung als auch die kaufmännische Steuerung nicht mehr gewährleistet. Durch den Einsatz des Interim-Managers Finance wurde sichergestellt, dass das gesamte operative Tagesgeschäft in der Buchhaltung, die Durchführung des Zahlungsverkehrs sowie das Controlling tagesaktuell fortgeführt werden konnten. Die nicht mehr aktuelle Kalkulation wurde aktualisiert und um eine Deckungsbeitragsrechnung ergänzt.

Darüber hinaus wurde den insolvenzspezifischen Anforderungen, insbesondere den umfassenden Reporting-Anforderungen gegenüber dem (vorläufigen) Sachwalter, Gläubigerausschuss und Gericht, Rechnung getragen. In enger Abstimmung mit den Fachabteilungen bei Buchalik Brömmekamp erfolgte die Zuarbeit zur Erstellung des Insolvenzplanes, welcher durch das Gericht und die Gläubiger angenommen wurde.

Bei einer Unternehmensgruppe im Groß- und Einzelhandel, die in den letzten Jahren stark gewachsen war, hatte sich das Rechnungswesen organisatorisch wie personell nicht den geänderten Rahmenbedingungen angepasst. Auf Basis der unzureichenden IT-Ausstattung und des anfallenden Belegvolumens hätten rund 50 Prozent höhere personelle Ressourcen zur Verfügung stehen müssen. Die Belege wurden dezentral gesammelt und stets am Monats-

anfang in die Buchhaltung weitergereicht. Ein integriertes ERP-System mit Übernahme der Umsatz- und Wareneinkaufsbelege in die Buchhaltung war nicht vorhanden. Die Mitarbeiter beschäftigten sich ausschließlich damit, die erhaltenen Belege im Buchhaltungssystem zu verbuchen und zum Fälligkeitstermin die Umsatzsteuer-voranmeldungen zu übermitteln. Kontenabstimmungen und weitere regelmäßig zu erledigende Aufgaben wurden aufgrund der personellen Unterbesetzung nicht vorgenommen und mussten regelmäßig nachgelagert vom Steuerberater übernommen werden.

Als Sofortmaßnahme wurde – in Absprache mit den Beteiligten – ein Export aus dem Warenwirtschaftssystem generiert, der es ermöglichte, die Umsätze in die Buchhaltung zu importieren. So mussten die Belege nicht mehr aufwändig manuell gebucht, sondern lediglich die Kontrollsummen geprüft werden. Gleichzeitig wurden die Eingangsrechnungen in den einzelnen Filialen gescannt und per Mail an die Buchhaltung weitergeleitet.

Durch den Einsatz des Interim-Managers Finance wurden die Prozesse in der Buchhaltung optimiert. In den ersten Wochen nahmen die Buchhaltungs-Mitarbeiter die Verbuchung der Vormonats-Belege der Filialen vor, während der Interim-Manager die per Mail erhaltenen Buchungsbelege selbst verbuchte.

Gleichzeitig übernahm er die Organisation des Zahlungsverfahrens und organisierte das Electronic Banking. Weitergehende Maßnahmen waren u. a. die Überwachung der Debitoren und Kreditoren durch Einrichtung und Pflege der offenen Posten sowie das Hinterlegen von Zahlungszielen in den Stammdaten. Durch diese Maßnahmen wurden die Mitarbeiter temporär unterstützt. Die Buchhaltung war nach rund sechs Wochen nahezu aktuell. Ebenso konnte den Reporting-Anforderungen im Rahmen des Insolvenzverfahrens nachgekommen werden.

In einem Unternehmen der Immobilienwirtschaft wurden die von den Handwerkern elektronisch eingereichten Rechnungen nach teilweise automatisierter Rechnungsprüfung mit dem nächsten Zahlungslauf beglichen. Aufgrund der kurzfristigen Einreichung der Rechnungen – auch für größere Bauprojekte – hatte das Management keinen ausreichenden Überblick über die zu erwartende Liquiditätsentwicklung.

Unter Vorsitz des Manager Finance wurde ein Liquiditätsbüro eingerichtet und Sofortmaßnahmen konnten eingeleitet werden. Mit den Lieferanten wurden kurzfristig Zahlungsbedingungen verhandelt und in die Stammdaten

eingepflegt. Nach der Erstellung einer kurzfristigen Liquiditätsplanung wurden Maßnahmen zur Deckung des Finanzbedarfs ergriffen.

Entlastung durch einen Interim-Manager Finance

Die Mitarbeiter bei Buchalik Brömmekamp, die in dieser Funktion eingesetzt werden, verfügen über eine fundierte kaufmännische Ausbildung und langjährige praktische Erfahrung in der Finanzbuchhaltung, im Controlling und in den angrenzenden kaufmännischen Bereichen. Nach kurzer systematischer Einarbeitung bringen sie sich vollumfänglich im Unternehmen ein. Als Führungskraft unterstützen sie die vorhandenen Mitarbeiter im operativen Tagesgeschäft.

Eine Kernfunktion des Interim-Managers Finance ist die Reorganisation des bestehenden Rechnungswesens und des gesamten Unternehmensreportings. Er stellt sicher, dass die Buchhaltung aktuell ist und so stets ein zeitnahes Reporting gewährleistet ist. Er organisiert das Unternehmenscontrolling sowie die Liquiditätsplanung und –steuerung. Gleichzeitig bildet er die Schnittstelle zur Geschäftsführung.

Durch den Einsatz des Interim-Managers Finance können die zusätzlichen Reportinganforderungen in einer Krise erfüllt und eine Eigenverwaltung im Insolvenzverfahren sichergestellt werden. Desweiteren unterstützt er in enger Kooperation mit den Fachabteilungen bei Buchalik Brömmekamp die Erstellung eines Insolvenzplanes.

Gerd Müller

staatl. gepr. Betriebswirt
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



Masterplanung in der Produktion – der Weg in die Zukunft

Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens muss die Produktion frühzeitig an veränderte äußere Umstände angepasst und weiterentwickelt werden. Das betrifft beispielsweise die Änderung der Strategie, des Produktportfolios, der Kapazitäten, der Kundenstruktur, der Wertschöpfungstiefe, der Standorte, aber auch neue gesetzliche Rahmenbedingungen. Die Masterplanung ist das Hilfsmittel, diese Weiterentwicklung zielgerichtet zu steuern und Fehlinvestitionen sowie eine falsche Ausrichtung der Produktion für die Zukunft zu vermeiden.

Die Masterplanung bildet die benötigten Ressourcen an Mitarbeitern und Produktionsmitteln und deren Standorte über einen langfristigen Zeitraum von mindestens fünf Jahren ab. Bevor mit dem Aufbau einer Masterplanung begonnen werden kann, müssen einige Vorgaben der Geschäftsführung vorliegen. Dazu zählt insbesondere die Unternehmensstrategie, die die zukünftige Unternehmensausrichtung definiert. Darüber hinaus sind die Markt- und Kundenanforderungen hinsichtlich Preis, Qualität und Lieferzeit zu ermitteln. Ein Vergleich mit den Wettbewerbern kann hierüber detaillierter Aufschluss geben.

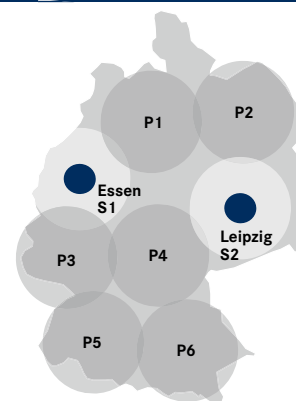
Die regionale Planung

Neben der Unternehmensstrategie ist im nächsten Schritt – basierend auf der Vertriebsplanung – eine Standortstrategie zu entwickeln. Dies beantwortet die Frage, welche Produkte zukünftig an den einzelnen Standorten produziert werden sollen und von wo aus der Kunde beliefert wird. Dabei werden Lohn- und Gemeinkosten der einzelnen Standorte ebenso wie die Verfügbarkeit der Arbeitskräfte, rechtliche Rahmenbedingungen und logistische Voraussetzungen berücksichtigt.

Falls ein Distributionskonzept entwickelt werden soll, ist dieses auf Basis der Vertriebsplanung zu erstellen. Hierbei wird ermittelt, ob neben den einzelnen Produktionsstandorten weitere Lager und/oder Verteilstationen benötigt werden, um die Ware zielgerichtet und kostengünstig zum Kunden zu transportieren.

Die einzelnen Schritte der Masterplanung werden anhand eines Beispiels illustriert. Das Beispielunternehmen verfügt über zwei Produktionsstandorte in Essen (S1) und Leipzig (S2). Da ganz Deutschland bedient werden soll, zeigt die regionale Masterplanung in welchen Regionen Partnerunternehmen gesucht werden müssen, die die fehlenden Regionen abdecken. In diesem konkreten Beispiel handelt es sich dabei um Partnerunternehmen, welche die Montage der Produkte vor Ort übernehmen. Zur Erzielung der vorgegebenen Anfahrtswege werden sechs Partnerunternehmen (P1–P6) benötigt.

Abb. 1: Verteilung der Standorte



Ermittlung der Voraussetzungen der Standortplanung

Nachdem ermittelt wurde, welche Produkte zukünftig an welchen Standorten gefertigt werden, ist im nächsten Schritt zu klären, welche Kapazitäten dafür benötigt werden. In der Kapazitätsplanung wird abgebildet, welche Produkte in Zukunft in welcher Menge auf welchen Anlagen produziert werden. Diese Planung wird zwei bis drei Jahre im Voraus erstellt, sodass notwendige Erweiterungen frühzeitig erkannt und Kapazitäten entsprechend angepasst werden können. Hierfür sind zunächst die Ist-Kapazitäten zu ermitteln. Basierend auf dem zukünftigen Artikelspektrum werden im nächsten Schritt die Soll-Kapazitäten ermittelt. Bezüglich der Ist-Kapazitäten sind neben der theoretischen Maschinentaktzeit die Maschinen- und Mitarbeiterproduktivitäten zu berücksichtigen. Hieraus ergibt sich die Ist-Kapazität.

Abb. 2: Auszug Kapazitätsermittlung Standort Essen

| Produkt/Arbeitsgang | Ist-Kapazität | Produkt A | Produkt B | Produkt C | Produkt D | Benötigte Kapaz. 2017 | Anmerkung |
|---------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|---------------------------------------|
| Arbeitsgang 1 | 40.000 | 7.000 | 0 | 37.000 | 1.320 | 45.620 | Kapazität durch Optimierung abbildbar |
| Arbeitsgang 2 | 30.000 | 5.900 | 6.250 | 20.120 | 7.850 | 40.120 | Kapazitätsaufbau erforderlich |
| Arbeitsgang 3 | 32.000 | 8.900 | 2.100 | 15.640 | 500 | 27.140 | Ausreichende Kapazität |
| Arbeitsgang 4 | 60.500 | 0 | 5.300 | 60.500 | 16.320 | 82.120 | Kapazitätsaufbau erforderlich |
| Arbeitsgang 5 | 25.000 | 4.580 | 0 | 13.140 | 5.780 | 23.500 | Ausreichende Kapazität |

In dem hier dargestellten Beispiel ist für zwei Arbeitsgänge ein Kapazitätsaufbau erforderlich. Für zwei Arbeitsgänge steht ausreichend Kapazität zur Verfügung. Bei einem Arbeitsgang kann die erforderliche Kapazität durch Optimierungen (bspw. Steigerung der Produktivität, Reduzierung des Ausschusses) erreicht werden.

Entwicklung des Standortlayouts

Durch die Entwicklung des Standortlayouts wird sichergestellt, dass an dem Standort unter Berücksichtigung der vorliegenden Rahmenbedingungen die benötigten Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden können.

Hierbei sind neben möglichen Desinvestitionen und notwendigen Investitionen auch zukünftige Technologien und Produktionsverfahren zu beachten. Wesentlicher Punkt ist jedoch die Entwicklung eines zukunftsfähigen Standortlayouts. Hierbei ist sicherzustellen, dass sowohl produktions- als auch lagerseitig genügend Kapazitäten für die Fertigung zur Verfügung stehen. Bei der Ermittlung der Machbarkeit sind die Marktanforderungen in Bezug auf Preis, Qualität und Liefertermine mit den erzielbaren Resultaten zu vergleichen.

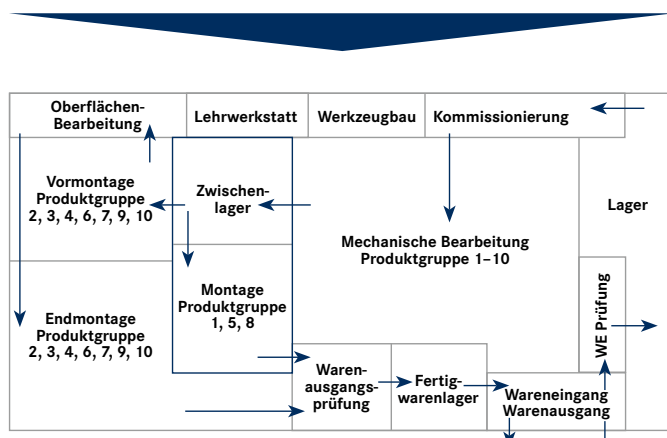
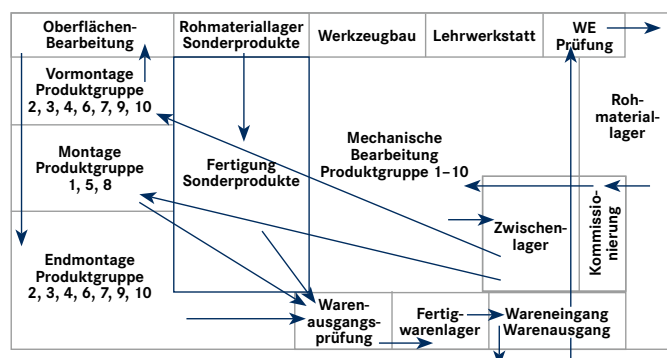
Aus den internen Anforderungen an die Produktions- und Lagerkapazität ergibt sich ein Plan für die benötigten Flächen. Die anzupassenden Veränderungen werden in einer Layoutplanung dargestellt. Im Beispiel wird der Bereich der Sonderprodukte aufgegeben.

Dies wurde in der Unternehmensstrategie festgelegt und in der Vertriebsplanung abgebildet. Dadurch können umfassende Änderungen, wie beispielsweise der Umzug des Zwischenlagers, im Layout erfolgen. Durch die Veränderungen kann der Materialfluss optimiert und die Fertigungszeiten verkürzt werden. Darüber hinaus wird der benötigte Platz für die Anschaffung der Fertigungsanlagen geschaffen.

Mit einer solchen Planung ist es möglich, Fehler bei Investitionen – wie zum Beispiel das Verwenden bereits verplanter Flächen für andere Projekte – zu vermeiden.

Das Ziel der Masterplanung besteht darin, frühzeitig die zukünftigen Anforderungen an die Produktion transparent darzustellen und dadurch eine längerfristige Planung zu ermöglichen.

Abb. 3: Layoutplanung Standort Essen



Julia Dücker

Dipl. Wirt.-Ing. (FH)
Senior Consultant
im Competence Center Produktion
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung
Schwerpunkte: Produktion, Einkauf,
Projektcontrolling
Tel. 0211-82 89 77 119
julia.duecker@buchalik-broemmekamp.de



Dr. Dirk Dümpelmann

Dr.-Ing.
Projektmanager
Leiter des Competence Centers Operations
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung
Schwerpunkte: Produktionsoptimierung,
Kapazitäts- und Logistikplanung
Tel. 0211-82 89 77 162
dirk.duempelmann@buchalik-broemmekamp.de

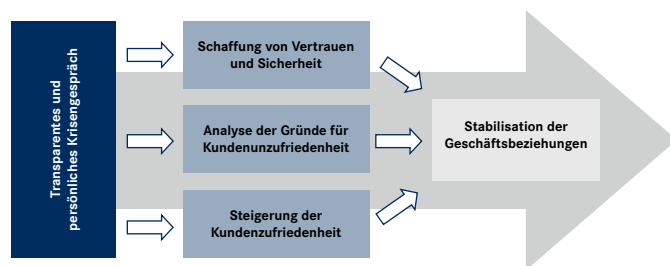


Das persönliche Krisengespräch als bedeutender Aspekt zur Stabilisierung der Kundenbeziehungen

In Krisenzeiten ist die Geschäftsbeziehung aus Sicht der Kunden, aber auch der Lieferanten häufig von Unsicherheit, teilweise von Misstrauen und oftmals von Unzufriedenheit geprägt. Aus unserer Vielzahl von Sanierungsprojekten wissen wir: Das persönliche Gespräch, insbesondere mit den wichtigsten Geschäftspartnern, ist durch nichts zu ersetzen. Dabei ist es wichtig, so offen und ehrlich wie möglich zu sein und sich gut auf das Gespräch vorzubereiten! Nur so kann verlorengegangenes Vertrauen zurückgewonnen werden.

Die Ungewissheit über das künftige Fortbestehen eines Unternehmens spiegelt sich unmittelbar in der Einstellung und dem Verhalten der Kunden wider. Diese sind zunehmend verunsichert und misstrauisch. Infolgedessen nehmen sie eine reservierte und vorsichtige Haltung ein. Hinzu kommt, dass Unternehmen in der Krise häufig nicht in der Lage sind, die Anforderungen der Kunden bezüglich der Produkt- und Servicequalität angemessen zu erfüllen. Die Kunden erleben Enttäuschungen und sind mit dem Unternehmen und dessen angebotenen Leistungen vielfach unzufrieden. Das hat oftmals zu Folge, dass Aufträge zurückgezogen, Einkaufsvolumina reduziert und im schlimmsten Fall die Zusammenarbeit aufgekündigt wird. Durch ein transparentes und persönliches Krisengespräch kann die Geschäftsbeziehung rechtzeitig stabilisiert und die Kundenabwanderung verhindert werden.

Abb. 1: Das persönliche Krisengespräch



Erster Schritt: Vertrauen schaffen

In einem ersten Schritt muss das Vertrauen der Kunden zurückzugewonnen und deren Bedenken auf ein Minimum reduziert werden. Hierfür ist eine proaktive, vom Krisenunternehmen ausgehende, Kontaktaufnahme äußerst wichtig. Sobald sich eine drohende Zahlungsunfähigkeit abzeichnet, müssen die Kunden im Rahmen eines persönlichen Krisengesprächs auf die kritische Situation des Unternehmens hingewiesen werden. Erlangt der Kunde die Information aus dritter Hand, fördert das dessen Misstrauen und er wendet sich verstärkt vom Unternehmen ab. Um die Bedeutung des Treffens herauszustellen und dem Kunden eine hohe Wert-

schätzung entgegenzubringen, sollte das Gespräch von der Geschäftsleitung des Krisenunternehmens geführt werden. Weiterhin bietet es sich an, den zuständigen Vertriebsmitarbeiter hinzuzuziehen, da zwischen diesem und dem Kunden häufig ein persönliches und vertrautes Verhältnis besteht.

Durch ein kompetentes Auftreten in Verbindung mit fundierten Informationen kann die Geschäftsleitung in diesem Gespräch den Grundstein für eine zukünftige positive Entwicklung der Geschäftsbeziehung legen. Hierfür ist es unerlässlich, die Art der Gesprächsführung sowie die Inhalte des Gesprächs vorab klar zu definieren. Der Kunde muss den Eindruck vermittelt bekommen, dass man ehrlich mit ihm umgeht und der Krise mit einer optimistischen Grundhaltung begegnet. Inhaltlich sollte sich das Gespräch hierfür auf die Schilderung der Umstände, die zur Krise geführt haben, die Erläuterung des Status Quo's sowie auf die detaillierte Darstellung der bereits eingeleiteten und geplanten Restrukturierungsmaßnahmen beziehen. Um die Inhalte klar zu gliedern und visuell darzustellen, bietet sich die Erstellung von speziellen Präsentationunterlagen an. Diese garantieren auf der einen Seite einen einheitlichen und strukturierten Gesprächsablauf und erleichtern dem Kunden auf der anderen Seite die Verinnerlichung der Inhalte. Wichtig ist allerdings, dass das Gespräch nicht die persönliche Note verliert, daher sollte diese Präsentation nur zur Verdeutlichung hinzugezogen und nicht Punkt für Punkt vorgetragen werden. Der Kunde sollte sich ernstgenommen fühlen.

Ziel dieses Gesprächs ist es, die Motivation, das Engagement und die Veränderungsbereitschaft des krisengeschädigten Unternehmens überzeugend darzustellen und die Liquiditätskrise somit als Chance für einen strukturierten Neuanfang zu präsentieren.

Zweiter Schritt: Unzufriedenheit ergründen

Ist der Kunde unzufrieden, bspw. aufgrund von mangelnder Produkt- und Servicequalität, sollte das Gespräch weiterfüh-

rend dazu genutzt werden, die Gründe für die Unzufriedenheit zu analysieren. Demnach muss der Gesprächsführer den Kunden auffordern, offen seine Beschwerden vorzubringen. Im Zuge dessen ist es durchaus sinnvoll, sich bereits vorab Gedanken über mögliche Beschwerdepunkte zu machen und potenzielle Lösungsvorschläge vorzubereiten.

Die Entgegennahme der Beschwerden ist ein äußerst kritischer und sensibler Abschnitt des Krisengesprächs. Die Kunden sind gereizt, verärgert und reagieren nicht selten auf eine aggressive Art und Weise. Um ein irreparables Fehlverhalten in der beschwerdebezogenen Interaktion mit dem Kunden zu verhindern, bietet sich die Aufstellung eines Verhaltenskataloges an. Dieser sollte die banalen aber entscheidenden Verhaltensgrundsätze, die bei der Annahme einer Beschwerde beachtet werden sollten, beinhalten. Demnach sollte der Beschwerdeempfänger stets freundlich bleiben, den Kunden ausreden lassen, aktiv zuhören und sich während des Gesprächs ausführliche Notizen machen. Im Anschluss sollte er sich für die Umstände entschuldigen, den Kunden nach dessen Lösungswünschen befragen und eine unverzügliche Beschwerdebearbeitung versichern. Das Gespräch sollte dabei gleichermaßen deeskalierend wie verständnisvoll geführt werden.

Dritter Schritt: Zufriedenheit herstellen

In einem dritten Schritt wird der Grundstein für die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit gelegt. Hierfür müssen die kundenseitigen Bedürfnisse, Wünsche und Anforderungen bzgl. der Produkt- und Serviceleistungen des Lieferanten in Erfahrung gebracht werden. Der Vertriebsmitarbeiter sollte in diesem Zusammenhang produkt- und/oder prozessbezogene Schwachstellen des Unternehmens gezielt thematisieren und den Kunden nach dessen Meinung, Erfahrung und etwaigen Verbesserungsvorschlägen befragen. Aufbauend auf den in Schritt zwei analysierten Beschwerden lassen sich hierzu bereits einige Rückschlüsse ziehen. Der Vertriebsmitarbeiter sollte das Gespräch weiterhin zum Anlass nehmen, neue innovative Ideen des Unternehmens vorzustellen und auf ihre Marktfähigkeit prüfen zu lassen. Eine konsequente Ausrichtung an den Wünschen und Anforderungen der Kunden stellt demnach ein nachhaltiges, innovationsträchtiges und kundenorientiertes Leistungsangebot sicher.

Die unmittelbare Verwertung der gewonnenen Erkenntnisse im Sinne einer kundenorientierten Optimierung der Prozess- und Leistungsgestaltung ist aufgrund der finanziellen Notlage jedoch nur langfristig zu realisieren. Es geht in diesem Zusammenhang primär darum, Eigeninitiative und Einsatz-

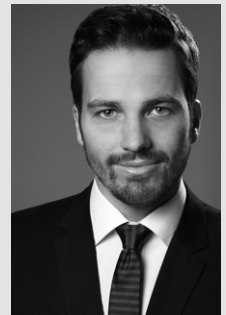
willen zu zeigen und dem Kunden ehrliches Interesse, Wertschätzung und Anerkennung entgegenzubringen und sein Vertrauen dadurch zurückzugewinnen.

Fazit und Ausblick

Ein persönliches und strukturiertes Gespräch ist in Krisenzeiten der wichtigste Punkt, um die Beziehung zu den Kunden zu stabilisieren. Es ist eine kostengünstige, leicht umzusetzende und direkt wirkende Maßnahme, welche die Einstellung und das Verhalten der Kunden unmittelbar positiv beeinflusst. Durch die persönliche Aufklärung des Kunden wird das Vertrauen zurückgewonnen. Des Weiteren werden durch die gezielte Auseinandersetzung mit den Beschwerden, Bedürfnissen und Anregungen des Kunden unternehmensinterne Schwachstellen identifiziert und somit die Weichen für eine kundenorientierte Prozess- und Leistungsgestaltung gestellt. Die intensive Einbindung des Kunden verdeutlicht zum einen das Engagement und die Veränderungsbereitschaft des Krisenunternehmens und bringt dem Kunden zum anderen eine gewisse Achtung und Wertschätzung entgegen. Hierdurch wird die Kundenzufriedenheit gesteigert, der Kundenabwanderung effektiv entgegengewirkt und somit das Fundament für die Wiederherstellung des Unternehmenserfolges gelegt.

Jonas Tonhäuser

Student Management und Vertrieb
Praktikant
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung
Jonas.tonhaeuser@yahoo.de



Katja Wirths

Bachelor of Arts (BA)
Senior Consultant
im Competence Center Restrukturierung
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung
Schwerpunkte: Leistungs- und finanzwirtschaftliche Analysen mit dem Fokus der Vertriebsoptimierung, operative Maßnahmenumsetzung und -controlling
Tel. 0211-82 89 77 133
katja.wirths@buchalik-broemmekamp.de



Die IT muss sich neu erfinden!

Die IT muss sich neu erfinden! Hintergrund dieser Forderung ist die Vision der Industrie 4.0 und die erfordert mehr Daten, mehr Elektronik sowie mehr Automatisierung. Industrie 4.0 beschreibt die vollautomatische Fabrik, deren Produktion durch Kundenaufträge, die über das Internet hereinkommen, gesteuert wird. Damit wird die IT zum Rückgrat und zugleich zum Blutkreislauf des Unternehmens.

In den meisten mittelständischen Unternehmen sieht die Realität jedoch ganz anders aus: Die Produktionsplanung erfolgt mehr oder weniger auf Zuruf. Falsche oder inkonsistente Daten aufgrund veralteter oder parallellaufender ERP-Systeme verschlechtern diesen Umstand noch – oder es fehlen teilweise die Auswertungsmöglichkeiten von Unternehmenskennzahlen. Nicht selten sind diese Zustände ein Hauptgrund für eine Unternehmenskrise, die in einer Insolvenz enden kann.

Ist ein Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage geraten, dann müssen zur Krisenbewältigung alle Abteilungen einen maßgeblichen Beitrag zur Verbesserung der Liquiditätssituation schaffen. In den Sanierungsprojekten treffen die Berater von Buchalik Brömmekamp allerdings häufig auf einen kaum zu überwindbaren Spagat der IT-Organisation. Einerseits sind sie Teil des Problems, da sich über Jahre ineffiziente IT-Strukturen gebildet haben und wichtige Daten zur Unternehmenssteuerung nicht zur Verfügung stehen. Dieses Defizit auszugleichen, erfordert einen enormen Investitionsaufwand. Andererseits muss auch die IT kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen zur Kostenreduzierung entwickeln.

Vierstufiges IT-Beratungskonzept

Buchalik Brömmekamp hat zur Ermittlung dieser Einsparpotenziale in der IT-Organisation ein vierstufiges Konzept entwickelt. Über den IT-Quick Check, den IT-Check intensiv, der IT-Strategieberatung bis hin zur Projektbegleitung (siehe Abbildung S. 15) decken diese Schritte den kompletten Beratungsbedarf innerhalb eines Restrukturierungsprozesses der IT ab.

Erste Krisensymptome können bereits mit dem IT-Quick-Check erkannt werden. Meist sind das:

- Das Unternehmen kann nicht auf Plan-Ist-Vergleiche, tagesaktuelle Liquiditätsplanungen oder produktbezogene Rentabilitätsberechnungen zugreifen, da die Daten systemseitig nur unvollständig oder gar nicht zur Verfügung stehen. Das Unternehmen kann nicht sofort auf unternehmenskritische Situationen Einfluss nehmen und ist dann oft viel zu lang im Blindflug unterwegs.

- In einem reinen CRM (Customer Relationship Management) lassen sich Reklamationen nicht erfassen oder werden nicht automatisch an die Entwicklung und Produktion weitergegeben. Infolgedessen wird Produktfehlern zu spät entgegen gewirkt. Die Kunden wandern ab und Umsätze brechen ein.
- Zu viele Insellösungen bedeuten entweder eine hohe Anzahl an Schnittstellen, die meist nicht komplett in das Gesamtsystem integriert sind oder die Daten aus den Insellösungen stehen anderen Abteilungen nicht zur Verfügung. Beides führt letztendlich zu falschen oder fehlerhaften Gesamtauswertungen.
- Die IT-Infrastruktur und -Organisation wurde outgesourct, um Kosten zu sparen. Dadurch entsteht eine hohe Abhängigkeit von externen Dienstleistern, insbesondere dann, wenn das IT-Wissen im Unternehmen nicht mehr vorhanden ist oder nicht im erforderlichen Maße dokumentiert wurde. Es können dann sehr hohe Kosten entstehen, wenn Sie für Ihr Unternehmen die Erweiterung und Anpassung eines Softwareproduktes benötigen. Dienstleister lassen sich solche Leistungen meist teuer bezahlen.

Prozentuale Kürzung

Die Anwendung der Rasenmähermethode, nach der um einen fixen Prozentsatz die Budgets gekürzt werden, ist eine oft zu beobachtende Reaktion auf die Forderung nach Kostensenkung. Das hat jedoch fatale Auswirkungen, denn gerade die IT-Kosten liegen vielfach nicht mehr im Einflussbereich der IT-Abteilung, sondern werden vielmehr durch die Anforderungen der Fachabteilungen getrieben. Somit sollten IT-Maßnahmen zur Kostenreduzierung immer mit den anderen Abteilungsleitern abgesprochen werden, um Mehrarbeiten, Medienbrüche oder neue Insellösungen zu vermeiden. Ein besonderes Augenmerk sollte zudem auf die IT-Sicherheit gelegt werden. Budgetkürzungen sind immer mit einem hohen Risiko verbunden und können verhängnisvolle Auswirkungen für ein Unternehmen haben.

Kostentransparenz herstellen

Unser ganzheitlicher Optimierungsansatz basiert daher auf einer intensiven Analyse der IT-Infrastruktur und IT-Organi-

Abb. 1: IT Management Beratung

| Produkt | IT-Quick Check (Neutrale Einschätzung der IT-Infrastruktur) | IT-Check Intensiv (Intensive Aufnahme der IT-Infrastruktur und neutrale Einschätzung) | IT-Strategie Beratung zur Restrukturierung | IT-Projektbegleitung /Steuerung Schnittstelle |
|---|---|---|---|--|
| Inhalte | <ul style="list-style-type: none"> - Grobaufnahme der Hard- und Software - Beleuchtung der IT-Infrastruktur - Beleuchtung der IT-Prozesse - Beleuchtung laufender oder geplanter IT-Projekte - Beleuchtung von IT-Lieferanten und Servicepartnern - Aufnahme und Einschätzung von Serviceverträgen - Grundeinschätzung zu möglichen IT-Risiken | <ul style="list-style-type: none"> - Aufnahme Hard- und Software - Intensive Beleuchtung der IT-Infrastruktur und Dokumentation - Aufnahme zur IT-Sicherheit und Datenschutz - Aufnahme laufender bzw. geplanter Projekte - Prüfung zu Angeboten für Projekte bzw. zur IT-Infrastruktur - Intensive Beleuchtung von Serviceverträgen/ IT-Leistungen und IT-Lieferanten - Aufnahme und Auswertung Kosten/Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> - Planung zur Restrukturierung der IT-Infrastruktur - Identifikation von Maßnahmen - Hilfe bei der Auswahl und Verhandlungen von bzw. mit Dienstleistern und Lieferanten - Kosten/Nutzen Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - Projektleitung IT-Infrastruktur und/ oder von einzelnen IT-Projekten - Schnittstelle zu Servicepartnern und Dienstleistern - Gemeinsames Erarbeiten von IT-Prozessen und Richtlinien |
| Geschätzter Zeitbedarf (abhängig von der Größe der Infrastruktur) | 1-3 Tage | 2-6 Wochen | 2-12 Wochen | ab 3 Monaten |
| Resultate | <ul style="list-style-type: none"> - Neutrale Einschätzung zur IT-Infrastruktur - Neutrale Expertenmeinung zu IT-Risiken - Neutrale Kostenschätzung - Aufzeigen von Optimierungsansätzen | <ul style="list-style-type: none"> - Neutrale Einschätzung zur IT-Infrastruktur, IT-Sicherheit und Datenschutz - Zusammenfassung und neutrale Expertenmeinung zu IT-Risiken - Einschätzung zu Projekten inkl. Kosten/ Nutzen Analyse - Aufzeigen von Optimierungsansätzen mit Kosten/Nutzen Analyse | <ul style="list-style-type: none"> - Identifikation von Kostensenkungsmöglichkeiten - Erstellung von Maßnahmenplänen zur Kostensenkung - Erarbeitung und Planung für eine stabile, sichere und verfügbare IT-Umgebung | <ul style="list-style-type: none"> - Stabilisierung der IT-Krisensituation - Erarbeitung einer tragfähigen IT-Strategie - Umsetzung von möglichen Maßnahmen zur Kostensenkung - Projektleitung |

sation entlang aller Wertschöpfungsstufen im Unternehmen. Da meist die Transparenz hinsichtlich der Kostentreiber fehlt oder nicht beachtet wird, ist zunächst die genaue Kenntnis darüber erforderlich, welche Aufgaben die IT im Unternehmen zu übernehmen hat und mit welchen Mitteln diese Aufgaben bisher umgesetzt wurden. Weiterhin ist der Informationsbedarf zur Unternehmenssteuerung zu ermitteln:

Die wichtigsten Unternehmenskennzahlen wie produktbezogene Deckungsbeitragsrechnungen, eine tagesaktuelle Liquiditätsplanung und eine integrierte GuV-, Bilanz- und Finanzplanung sind gerade in der Restrukturierungsphase unentbehrlich. Aus der Gegenüberstellung von Aufgaben und IT-Ressourcen lassen sich dann kurzfristige Maßnahmen zur Reduzierung oder – sollten wesentliche Daten nicht zur Verfügung stehen – auch zu Investitionen ableiten. Als Ergebnis unseres IT Checks erhalten Sie Erkenntnisse über die Effizienz, IT-Risiken sowie eine grundlegende Potenzialanalyse für einen effektiven IT-Einsatz im Unternehmen.

Genügend Zeit für die IT-Strategieentwicklung

Rund jedes zweite IT-Projekt scheitert aufgrund mangelnder Planung und Strategie-Entwicklung. Trotz der knappen Zeitressourcen während der Restrukturierung sollte in diese beiden Aspekte dennoch genügend Entwicklungsarbeit fließen, denn das Scheitern eines IT-Projektes bedeutet meist auch das Scheitern der Restrukturierung. Bei der Planung ist zu beachten, dass schon kleine Veränderungen des Unternehmens einen weitreichenden Einfluss auf die gesamte Unternehmens-IT-Welt haben:

- Welche Anwendungen müssen angeschafft werden, um Unternehmensprozesse zu optimieren oder Bearbeitungszeiten (z. B. Einkauf, Produktion, Vertrieb) zu verkürzen?

- Welche IT-Infrastruktur ist zur Bewältigung der neuen Strategie erforderlich?
- Welche Maßnahmen sind notwendig, damit gewachsene Strukturen reduziert und aktualisiert werden und gleichzeitig das System offen für weitere Veränderungen ist?

Diese typischen Fragestellungen nehmen bei unserer Erstellung der IT-Strategie genügend Raum ein.

Einsparpotenziale aufzeigen

Die Restrukturierung der IT-Landschaft und -Organisation in Krisenzeiten ist ähnlich einer Operation am lebenden System. Einerseits müssen die Daten zur Lebenserhaltung des Unternehmens tagesaktuell zur Verfügung stehen, andererseits ist ein Beitrag der IT zur Entspannung der angespannten Liquiditätslage erforderlich. Buchalik Brömmekamp setzt bei der IT-Sanierung auf umfassende Analysen und Empfehlungen, die kurz- bis langfristige Einsparpotenziale aufzeigen, die Sicherheit erhöhen und die Leistungsfähigkeit sowie die Verfügbarkeit an Ihr Unternehmen anpassen.

Romeo Heinert

Techniker
TÜV gepr. IT-Security-Manager &
Datenschutz-Manager / Auditor
Senior Consultant IT und
Leiter IT Buchalik Brömmekamp

Schwerpunkte: Analyse und Weiterentwicklung
von IT-Strukturen, -Systemen und -Prozessen

Tel. 0211-82 89 77 192

romeo.heinert@buchalik-broemmekamp.de



Die Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen im Eigenverwaltungsverfahren

In jedem Eigenverwaltungsverfahren stellt sich für den eigenverwaltenden Schuldner die Frage, ob er die Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung am drittletzten Werktag des Kalendermonats an die Krankenkassen als Einzugsstellen abführen soll oder nicht. Da die reine Nichtzahlung der Arbeitgeberanteile – anders als die Nichtzahlung der Arbeitnehmeranteile – nicht strafbar ist, werden diese aus Gründen der Vermögenssicherungspflicht im Eigenverwaltungsverfahren nicht abgeführt.

I. Sozialversicherungsbeiträge im Eröffnungsverfahren der Eigenverwaltung

1. Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis des eigenverwaltenden Schuldners

Durch die Bestellung des vorläufigen Sachwalters im vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren (§ 270a InsO) bzw. in einem Schutzschirmverfahren (§ 270b InsO) mit dem in § 274 Abs. 2 InsO geregelten Aufgabenbereich werden die dem eigenverwaltenden Schuldner zustehenden Rechte nur im Innenverhältnis eingeschränkt.

Die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis liegt im Außenverhältnis beim eigenverwaltenden Schuldner. Der eigenverwaltende Schuldner hat im Eröffnungsverfahren – sofern der vorläufige Sachwalter gemäß § 275 Abs. 2 InsO das Kassenführungsrecht nicht an sich zieht – somit die Rechtsmacht zur Zahlung der sozialversicherungsrechtlichen Beiträge. Da der eigenverwaltende Schuldner gleichzeitig die Rolle des Arbeitgebers einnimmt, ist er an sich verpflichtet, den sozialversicherungsrechtlichen Abführungspflichten im Insolvenzeröffnungsverfahren nachzukommen. Gleichwohl stellt sich die Frage, ob nicht diese sozialversicherungsrechtliche Abführungspflicht mit der insolvenzspezifischen Pflichtenbindung des eigenverwaltenden Schuldners kollidiert und im vorrangig zu wahrenen Interesse der Gläubigergemeinschaft dahinter zurücktritt.

2. Pflichtenkollision: Organschaftliche Pflicht zur Abführung der Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung versus Vermögenssicherungspflicht

Der eigenverwaltende Schuldner hat sich einerseits maßgeblich am Zweck des Insolvenzeröffnungsverfahrens zu orientieren. Dieser besteht insbesondere darin, im Inter-

esse der Gläubiger das Vermögen des Schuldners bis zur Eröffnungsentscheidung im Sinne des § 22 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 InsO zu sichern. Anderserseits ist der eigenverwaltende Schuldner im Eröffnungsverfahren Arbeitgeber mit den damit verbundenen Rechten und Pflichten.

Führt der eigenverwaltende Schuldner im Interesse der Gläubigergemeinschaft den Arbeitnehmeranteil zur Sozialversicherung an die Krankenkassen als Einzugsstelle dagegen nicht ab, läuft der Geschäftsführer Gefahr, sich nach § 266a Abs. 1 StGB strafbar und nach § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. § 266a StGB schadensersatzpflichtig gemacht zu haben.

Maßgeblicher Prüfungsmaßstab und relevant für die Frage, ob eine Zahlung vom organschaftlichen Vertreter hätte geleistet werden dürfen bzw. müssen, ist nur § 64 GmbHG.

Die Vorschrift des § 64 GmbHG ist auch im vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren bzw. im Schutzschirmverfahren anwendbar. Nach der Rechtsprechung des BGH (Urt. v. 25.01.2011 – II ZR 196/09) handelt ein Geschäftsführer einer GmbH grundsätzlich mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes im Sinne des § 64 Satz 2 GmbHG und haftet deshalb nicht nach § 64 Satz 1 GmbHG, wenn er nach Eintritt der Insolvenzreife fällige Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung an die zuständige Einzugsstelle zahlt.

a) AG Hamburg

Führt der eigenverwaltende Schuldner die Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung vor diesem Hintergrund zum Fälligkeitszeitpunkt fristgerecht an die Krankenkassen als Einzugsstelle in anfechtbarer Weise ab, indem er die Krankenkassen vor der (fristgerechten) Zahlung von dem (beabsichtigten) Eröffnungsantrag bzw. von der einge-

tretenen Zahlungsunfähigkeit im Sinne des § 130 Abs. 1 InsO in Kenntnis gesetzt hat, spricht sich neuerdings das AG Hamburg (Beschl. v. 14.07.2014 – 67b IN 196/14) dafür aus, als angeblich „mildestes“ Mittel das Kassenführungsrecht gemäß §§ 270a, 275 Abs. 2 InsO auf den vorläufigen Sachwalter zu übertragen, um derartige angeblich insolvenzweckwidrige Zahlungen zu unterbinden.

Der Geschäftsführer sei kein Verfahrensbeteiligter, seine Interessen seien bei der Betrachtung der gesetzlichen Befriedigungsreihenfolge unbeachtlich. Insolvenzgläubiger (§ 38 InsO) dürfen – auch nicht im Interesse der Geschäftsführung – im Insolvenzeröffnungsverfahren nicht befriedigt werden. Im Übrigen könne das Gericht im Sinne der Massesicherung nicht das Risiko eingehen, dass eine spätere Anfechtung nicht erfolgreich sein könnte.

b) AG Düsseldorf

Einen eleganteren und mit der Rechtsprechung des BGH übereinstimmenden Weg zur Lösung des Problems der Pflichtenkollision des Geschäftsführers des eigenverwaltenden Schuldners bei der gesetzlich gebotenen Abführung von Arbeitnehmerbeiträgen zur Sozialversicherung und Steuern im vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren wählt das AG Düsseldorf (Beschl. v. 10.07.2014 – 504 IN 124/14), das basierend auf § 21 Abs. 1 Satz 1 InsO einen dahingehend konkretisierten Zustimmungsvorbehalt zugunsten des vorläufigen Sachwalters anordnet, dass Zahlungen auf Forderungen aus dem Steuerschuldverhältnis im Sinne von § 37 AO sowie Zahlungen auf Beiträge der Arbeitnehmer zur Sozialversicherung im Sinne von § 266a StGB nur mit Zustimmung des vorläufigen Sachwalters geleistet werden dürfen.

Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, einerseits die Liquidität im Eigenverwaltungseröffnungsverfahren nicht zu belasten und andererseits die Fortführungsfähigkeit, das notwendige Vertrauen in die Geschäftsführung und damit die angestrebte Sanierung des Unternehmens nicht zu gefährden. Letztlich dient ein derartiger konkreter Zustimmungsvorbehalt zugunsten des vorläufigen Sachwalters dem Interesse der Gläubigersamtheit und löst die Pflichtenkollision auf.

Den Finanzbehörden und Sozialversicherungsträgern droht, wenn der vorläufige Sachwalter seine Zustimmung zur Abführung dieser Abgaben verweigert, auch kein Schaden, weil die Zahlungen – wie ausgeführt – ohnehin

der Anfechtung unterliegen würden. Vor allem aber setzt sich der Geschäftsführer des eigenverwaltenden Schuldners mit dieser Lösung keinen strafrechtlichen Risiken aus. Eine derartige Einzelanordnung, die unterhalb der Schwelle des § 270a Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 InsO bleibt, lässt sich bei einem Verfahren nach § 270a InsO oder § 270b InsO zulässigerweise auf § 21 Abs. 1 Satz 1 InsO stützen und ist in diesem Sinne das angemessene und zugleich auch mildeste Mittel in dem abgestuften Kanon möglicher Sicherungsmaßnahmen.

II. Fazit

Bis zur höchstrichterlichen Klärung der Rechtslage empfiehlt es sich, die Thematik der Abführung von Arbeitnehmeranteilen zur Sozialversicherung und auch der Steuern frühzeitig mit dem Insolvenzgericht zu besprechen und ggf. als Beschlussfassung anzuregen, dass Zahlungen auf Beiträge der Arbeitnehmer zur Sozialversicherung im Sinne von § 266a StGB sowie Zahlungen auf Forderungen aus dem Steuerschuldverhältnis im Sinne von § 37 AO nur mit Zustimmung des vorläufigen Sachwalters geleistet werden dürfen. Derartige Zustimmungsvorbehalte, wie sie das AG Düsseldorf anordnet, entsprechen mittlerweile der insolvenzgerichtlichen Praxis (s. etwa AG Wuppertal, Beschl. v. 24.09.2014 – Az. 145 IN 726/14; AG Münster, Beschl. v. 01.10.2014 – Az. 83 IN 25/14; AG Leipzig, Beschl. v. 08.10.2014 – Az. 401 IN 2112/14; AG Charlottenburg, Beschl. v. 31.10.2014 – Az. 36g IN 4706/14).

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



Steuerliche Risiken der Betriebsaufspaltung in der Insolvenz

Vor der Einleitung eines Insolvenzverfahrens sollte die Unternehmensstruktur auch aus der steuerlichen Perspektive betrachtet werden, um steuerliche Risiken in der Sanierung zu vermeiden. Am Beispiel der Vermietung eines Grundstücks durch die Gesellschafter eines Gewerbebetriebes im Rahmen einer Betriebsaufspaltung ist zu erkennen, dass die Besteuerung stiller Reserven bei Beendigung der Betriebsaufspaltung zwar zu beachten ist, aber durch rechtzeitige Planung vermieden werden kann.

Um ihrem Unternehmen Privatvermögen insolvenzfest zur Verfügung zu stellen, vereinbaren Gesellschafter häufig eine Nutzungsüberlassung, die zu einer sogenannten Betriebsaufspaltung führt. Voraussetzung dieses steuerlichen Gebildes ist die sachliche und personelle Verflechtung der Unternehmensteile. Die personelle Verflechtung erfordert, dass die Gesellschafter ihren Willen rechtlich und tatsächlich in beiden Unternehmen gleichermaßen durchsetzen können.

Die Besitzgesellschaft entsteht bereits mit der Nutzungsüberlassung als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) oder bei gewerblicher Vermietung als eintragungspflichtige offene Handelsgesellschaft (OHG) ohne Gründungsakt.

Steuerliche Folgen der Betriebsaufspaltung

Durch die Betriebsaufspaltung werden die überlassenen Wirtschaftsgüter Betriebsvermögen des Besitzunternehmens. Die Vermietungseinkünfte werden zu gewerblichen Einkünften umqualifiziert. Steuerliche Vorteile ergeben sich z. B. aus dem Gewerbesteuerfreibetrag des Besitzunternehmens und der Anrechnung der Gewerbesteuer auf die Einkommensteuer der Gesellschafter. Gehaltszahlungen an die Gesellschafter-Geschäftsführer mindern das steuerliche Ergebnis des Betriebsunternehmens.

Aus der Betriebsaufspaltung ergeben sich aber auch Nachteile, da z. B. die Verlustverrechnung zwischen den Betrieben ausgeschlossen ist. Die Gewerbesteuerpflicht des Besitzunternehmens kann durch die gewerbesteuerlichen Hinzurechnungen (Finanzierungskosten; Entgelte für die Nutzungsüberlassung) zu einer steuerlichen Doppelbelastung führen. Die Beendigung der Betriebsaufspaltung kann zur Besteuerung von stillen Reserven und damit zu Liquiditätsproblemen führen.

Das folgende Beispiel soll die mögliche Steuerbelastung und damit die Notwendigkeit einer rechtzeitigen Planung zur Risikokontrolle zeigen.

Sachverhalt

A und B sind Eigentümer eines Grundstücks und Gesellschafter der A&B GmbH. Das Grundstück wurde für 300 TEUR angeschafft und für rd. 850 TEUR mit einem Verwaltungsgebäude bebaut, das im Rahmen einer Betriebsaufspaltung an die A&B GmbH vermietet wird. Der Buchwert des bebauten Grundstücks per 31.12.2014 beträgt rd. 600 TEUR bei einem Marktwert von rd. 1,2 Mio. EUR. Im Jahr 2014 wird die A&B GmbH insolvent. Es soll ein Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung gestellt werden. Die steuerlichen Konsequenzen eines Regelinsolvenzverfahrens sollen ebenfalls geprüft werden.

Lösung

Im Regelinsolvenzverfahren wird mit Antragstellung ein vorläufiger Insolvenzverwalter bestellt, der ähnliche Befugnisse wie der Insolvenzverwalter haben kann (sogenannter starker vorläufiger Insolvenzverwalter) oder der auf die Überwachung der insolvenzrechtlich ordnungsgemäßen Unternehmensfortführung bis zur Eröffnung beschränkt ist (sogenannter schwacher vorläufiger Insolvenzverwalter). Mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens geht die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis auf den Insolvenzverwalter über. Die bisherige Rechtsprechung des BFH geht bei der Eröffnung des Insolvenzverfahrens für die Betriebsgesellschaft von der Beendigung der Betriebsaufspaltung aus, da der Gesellschafterwille in der Betriebsgesellschaft nicht mehr durchgesetzt werden kann, sobald die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis auf den Insolvenzverwalter übergeht. Da die Rechtsprechung die Regelinsolvenz betrifft, ist die Insolvenz in Eigenverwaltung gesondert zu betrachten.

Für das vorläufige Verfahren der Eigenverwaltung wird ein vorläufiger Sachwalter bestellt, dessen Rechtstellung bis zur Eröffnung nur auf die Überwachung der insolvenzrechtlich ordnungsgemäßen Unternehmensfortführung gerichtet ist.

Dabei ist dessen Rechtstellung noch schwächer als die des vorläufigen Insolvenzverwalters. Die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis bleibt während des gesamten Verfahrens bei der Geschäftsführung des schuldnerischen Unternehmens. Da die Rechtsprechung des BFH für die Beendigung der Betriebsaufspaltung auf die Rechtsstellung des Insolvenzverwalters abstellt, dürfte die Betriebsaufspaltung in der Eigenverwaltung erst mit der Eröffnung des Verfahrens beendet werden. Andererseits spricht die aktuelle Rechtsprechung des BFH zur umsatzsteuerlichen Organschaft dafür, dass die personelle Verflechtung auch unabhängig von den Rechten des vorläufigen Sachwalters aufgrund der insolvenzrechtlichen Pflichten der Geschäftsführung entfällt, die ein Handeln nach dem Willen der Gesellschafter z. T. unmöglich machen. Inwieweit diese Rechtsprechung auf die Betriebsaufspaltung übertragbar ist, ist derzeit nicht geklärt. Aufgrund der Zielsetzung der Eigenverwaltung ist jedoch auch denkbar, dass die Betriebsaufspaltung aufgrund der unternehmerischen Kontinuität zur Sanierung des Unternehmens erhalten bleibt.

Für die Eigenverwaltung sind viele Fragen noch nicht abschließend geklärt, zu denen auch das Schicksal der Betriebsaufspaltung zählen dürfte. Der hierdurch entstehenden rechtlichen Unsicherheit kann nur durch eine sorgfältige Planung begegnet werden.

Steuerliche Folgen

Endet mit der Betriebsaufspaltung auch die Gewerblichkeit der Vermietung, werden die von Besitzunternehmen überlassenen Wirtschaftsgüter zum gemeinen Wert in das Privatvermögen der Gesellschafter überführt. Da dies steuerlich als Entnahme zu werten ist, entsteht ein steuerlicher Gewinn in Höhe der stillen Reserven der Wirtschaftsgüter. Im Beispielsfall würde daher jedem Gesellschafter ein Gewinn in Höhe von 300 TEUR zugerechnet, was unter Beachtung des Solidaritätszuschlags und ggf. der Kirchensteuer, jedoch ungeachtet der steuerlichen Situation im Übrigen zu einer steuerlichen Belastung in Höhe von rd. 150 TEUR bei jedem Gesellschafter führt.

Erhalt der stillen Reserven

Bei rechtzeitiger Planung lässt sich die Besteuerung der stillen Reserven vermeiden. Einerseits kann versucht werden, die Betriebsaufspaltung im Insolvenzverfahren aufrecht zu erhalten oder aufgrund der Fortführung des Unternehmens für die Zeit des Insolvenzverfahrens zu unterbrechen. Auf-

grund der steuerlichen Zweifelsfragen zur Eigenverwaltung ist dieser Weg jedoch unsicher und sollte durch Beantragung einer verbindlichen Auskunft geklärt werden.

Daneben besteht noch die Möglichkeit, die Betriebsgesellschaft rechtzeitig in eine gewerbliche Gesellschaft kraft Rechtsform (z. B. eine GmbH & Co. KG) umzuwandeln. Bei Gründung der KG können die Buchwerte fortgeführt werden. Da die KG bereits kraft Rechtsform als Gewerbebetrieb gilt, bleiben die Wirtschaftsgüter auch bei Beendigung der Betriebsaufspaltung Betriebsvermögen, sodass das Ende der Betriebsaufspaltung keine Entnahme verursacht und damit auch keine Gewinnrealisation.

Als letzte Möglichkeit verbleibt noch eine eigene gewerbliche Tätigkeit der Besitzgesellschaft. Da dies jedoch mit einem operativen Risiko verbunden ist, ist diese Variante als Gestaltung in der Insolvenz nicht zu empfehlen.

Verfahrensrechtliche Möglichkeiten

Die Gründung einer GmbH & Co. KG ist eine relativ sichere Methode, die Besteuerung der stillen Reserven zu vermeiden. Ist dieser Weg jedoch nicht gewünscht, kann im Vorfeld der Insolvenz eine Betriebsunterbrechung für die Dauer der Insolvenz dokumentiert werden. Zur Absicherung der Rechtsposition sollte hierfür eine verbindliche Auskunft des zuständigen Finanzamtes über die steuerliche Würdigung des Falls in dem noch nicht begonnenen Insolvenzverfahren (nicht verwirklichter Sachverhalt) eingeholt werden.

Norbert Schröer

Rechtsanwalt / Steuerberater
Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte |
Steuerberater

Schwerpunkte: Steuer-, Insolvenz- und
Gesellschaftsrecht

Tel. 0211-82 89 77 195
norbert.schroerer@buchalik-broemmekamp.de



Aktuelles

Anfechtungsrisiken vermeiden und absichern

Aufgrund der erheblichen Ausweitung des Anfechtungsrechts durch den Gesetzgeber werden Unternehmen zunehmend mit Anfechtungsansprüchen konfrontiert. Besonders Unternehmer und Lieferanten sind sehr häufig diesen Rückzahlungsforderungen der Insolvenzverwalter ausgesetzt. Buchalik Brömmekamp und VIA Delcredere wollen Ihnen mit diesem Seminar nicht nur das Anfechtungsrecht anhand von Praxisfällen näherbringen, sondern Strategien zur Vermeidung und Abwehr von Anfechtungsansprüchen aufzeigen. RA Jochen Rechtmann informiert umfassend zum Thema „Anfechtungsrisiken vermeiden und absichern“.

Veranstaltungstag:
02. Februar 2015

Veranstaltungsort:
Düsseldorf, Buchalik Brömmekamp

Management Circle: Der zertifizierte Restrukturierungsmanager

Dieses Seminar bietet kompaktes Know-how zum Thema Restrukturierung. Bozidar Radner stellt das Restrukturierungskonzept aus Unternehmer- und Beratersicht dar. Er erläutert u. a. Krisenursachen, operative Restrukturierungsmaßnahmen und Maßnahmenumsetzung und zeigt den Weg zu einem erfolgreichen Turnaround.

Veranstaltungstag:
04.–06. Februar 2015

Veranstaltungsort:
Frankfurt am Main

IHK Vorträge: Sanierung unter Insolvenzschutz“

Das ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) hat die Aussichten für Unternehmen in der Krise grundlegend geändert. Obwohl schon 2012 in Kraft getreten, sind die vielfältigen Möglichkeiten des neuen Rechts noch vielen Unternehmen und auch begleitenden Beratern nicht bekannt. RA Robert Buchalik berichtet – anhand von Praxisbeispielen – über seine Erfahrungen nach drei Jahren ESUG.

Termine:

Veranstaltungstag:
11. Februar 2015
18. Februar 2015

Veranstaltungsort:
Nürnberg
Arnsberg

NWB Verlag: Seminar „Sanieren statt Liquidieren“

Die Praxis zeigt, dass das neue Insolvenzrecht allmählich in der Wirtschaft ankommt. Trotzdem ist immer noch vielen Unternehmen nicht ausreichend bekannt, welche Möglichkeiten sie zur nachhaltigen Sanierung ihres Unternehmens unter Insolvenzschutz haben. In diesem Seminar erhalten Sie das notwendige Know-how zur Anwendung der Sanierung durch Insolvenz nach dem ESUG. RA Robert Buchalik erläutert typische Fallstricke und zeigt Wege auf, um ein solches Verfahren erfolgreich zu bewältigen.

Veranstaltungstag:
25. Februar 2015

Veranstaltungsort:
Köln

Abendforum Arbeitsrecht für Insolvenzverwalter und ESUG Berater

Betriebsstillegungen, Betriebsübergänge oder Entlassungen in der Insolvenz werfen unzählige arbeitsrechtliche Fragen auf. Deren Antworten sind für den Arbeitsrechtler nicht nur sehr komplex, sie können bei Fehlern sogar den Erfolg eines Verfahrens gefährden. Aufgrund unserer langjährigen Praxiserfahrungen in diesem Spezialrecht, informieren wir über die insolvenzspezifische Freistellung, das Interessenausgleichsverfahren, die Nachteilsausgleichsansprüche sowie über die aktuellen höchstrichterlichen Entwicklungen.

Veranstaltungstag:
26. Februar 2015

Veranstaltungsort:
Düsseldorf, Buchalik Brömmekamp

Steuerberaterakademie: Neue Wege aus der Unternehmenskrise

Das ESUG eröffnet für Unternehmen und deren begleitenden Steuerberater und Wirtschaftsprüfer völlig neue Möglichkeiten der Krisenbewältigung. Hier liegt die Chance für Steuerberater, ihre Mandanten in der Krise zu begleiten und so nicht nur das Unternehmen zu erhalten, sondern auch die Krisensituation aktiv mit zu gestalten. Das neue Betätigungsfeld hält aber auch viele Stolpersteine bereit. Sanierungsexperte RA Robert Buchalik bietet einen kompakten Überblick anhand von Beispielen aus seiner Beratungspraxis.

Veranstaltungstag:
27. Februar 2015

Veranstaltungsort:
Sachsen

Anmeldung und weitere Informationen zu den Veranstaltungen:
www.buchalik-broemmekamp.de/aktuelles/veranstaltung/

Impressum

Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater
Prinzenallee 15
40549 Düsseldorf
Tel. 0211 – 82 89 77 200
www.buchalik-broemmekamp.de

Westendstraße 16 – 22
60325 Frankfurt/Main
Tel. 069 – 24 75 215 0

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

Markus Haase, Bettina Fey