

Buchalik Brömmekamp

NEWSLETTER

EDITORIAL

Sehr verehrte Geschäftsfreunde,

das ESUG hat unser Handeln in den letzten Monaten in ganz besonderer Weise geprägt. In den 61 im InDat Report vom September aufgeführten Unternehmen waren wir bei 21 involviert; 16 Verfahren haben wir über die Vorbereitung der Antragstellung eingeleitet. Die ersten beiden Schutzschirmverfahren und zwei Verfahren in vorläufiger Eigenverwaltung konnten bereits erfolgreich beendet werden. Mit dem zunehmenden Geschäftsanfall ist auch die Zahl unserer Mitarbeiter deutlich gewachsen. Seit Jahresbeginn haben wir insgesamt 28 neue Mitarbeiter eingestellt, darunter 12 erfahrene Rechtsanwälte sowie 13 kompetente Betriebswirte und Wirtschaftsingenieure. Mit Jochen Rechtmann, Harald Kam und Prof. Dr. Jochen Vogel haben wir unsere Partnerstruktur konsequent ausgebaut, um uns den wachsenden Herausforderungen zu stellen und beide Gesellschaften auch in der Führungsstruktur abzusichern. Um unsere Marktpräsenz zu stärken und die Verbundenheit unserer beiden Gesellschaften herauszustellen, haben wir uns zu einer Namensänderung entschlossen. So tritt die mbb [consult] als **Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH** und die bb [sozietät] als **Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte | Steuerberater** auf. Wir haben die Änderungen bereits zum 1. Januar 2013 vorgenommen.

In den nächsten Jahren werden wir den beschrittenen Weg konsequent ausbauen. Während die beiden Seniorpartner Dr. Utz Brömmekamp und Robert Buchalik sowie der Leiter

unseres Frankfurter Büros, Jochen Rechtmann, die juristische Seite verantworten werden, stehen Bozidar Radner und Harald Kam für die Leistungs- und Betriebswirtschaft unseres Hauses. Professor Dr. Jochen Vogel widmet sich dem Ausbau unserer Umsetzungskompetenz und führt die Interimsgeschäftsführer (CRO). Wir wollen unsere Aktivitäten in der Durchführung von Planinsolvenzen in Eigenverwaltung weiter ausbauen, ohne unsere betriebswirtschaftliche Kompetenz zu vernachlässigen. So steht die Unternehmensberatung für leistungs- und finanzwirtschaftliche Restrukturierung sowie Ertragssteigerung. Wir entwickeln Sanierungskonzepte (z. B. auf Basis des IDW S6 Standards) und setzen die darin entwickelten Restrukturierungsmaßnahmen mit unseren Kunden um. Nicht zuletzt wollen wir unsere Umsetzungskompetenz durch Übernahme weiterer Geschäftsführermandate und Vorstandspositionen stärker betonen.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie uns auf unserem ambitionierten Weg weiterhin begleiten.

Ihre



Robert Buchalik



Dr. Utz Brömmekamp

- 02 Neun Monate ESUG – ein Erfahrungsbericht
- 06 Praktische Erfahrungen mit der vorläufigen Eigenverwaltung nach § 270a InsO (Teil II)
- 08 Erfolgsfaktor Vertrieb
- 12 Sand im Getriebe? Prozessoptimierung am Beispiel einer Winzergenossenschaft
- 14 Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Unternehmenssteuerung – eine Fallstudie zur Relevanz der Deckungsbeitragsrechnung für unternehmerische Entscheidungen
- 17 Prozessverbesserung mit der 5-Warum-Methode
- 18 Praxisbeispiel: Einkaufsoptimierung in der Wohnungswirtschaft
- 20 Wie rechtssicher sind noch Überstundenklauseln in Arbeitsverträgen?
- 22 Sozialleistungen vor und während der Insolvenz
- 24 Aktuelles

Neun Monate ESUG – ein Erfahrungsbericht

Mit dem Inkrafttreten des ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) am 1. März 2012 hat sich die Welt der Insolvenzabwicklung grundlegend verändert. Das neue Recht ist in den meisten Unternehmen noch nicht angekommen, es gilt noch viel Aufklärungsarbeit zu leisten. Dennoch konnte Buchalik Brömmekamp schon insgesamt 16 Anträge auf vorläufige Eigenverwaltung nach § 270a InsO oder Einleitung eines Schutzschirmverfahrens nach § 270b InsO vorbereiten und diese Verfahren beratend begleiten. Von diesen 16 Verfahren wurden inzwischen zehn eröffnet, weitere drei wurden bereits nach Bestätigung der jeweiligen Insolvenzpläne schon wieder aufgehoben. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen sind zumeist positiv.

Auswirkungen des ESUG auf die Insolvenzantragstellung

Noch ist nicht wirklich klar, wie viele Unternehmen seit dem 1. März 2012 einen Antrag nach § 270a InsO oder § 270b InsO gestellt haben. Experten sprechen von ca. 80 eröffneten Verfahren per Ende September 2012. Die Zahl der Anträge lässt sich nur schwer abschätzen, weil bis zur Eröffnung keine Veröffentlichungspflicht besteht. Vermutlich sind es aber ungefähr 200 Verfahren bis heute und damit deutlich mehr Verfahren in Eigenverwaltung als vor der Geltung des ESUG. Gleichwohl ist das neue Insolvenzrecht den meisten Unternehmen noch nicht bekannt. Wesentliche Veröffentlichungen dazu gibt es bislang nur in der juristischen Fachpresse. Die Wirtschaftspresse hat das ESUG noch nicht für sich entdeckt, obwohl gerade ihr die wichtige Rolle zukäme hierüber aufzuklären.

Was ist neu am ESUG?

Auch die große Insolvenzrechtsreform 1999 sah die Möglichkeit zur Eigenverwaltung vor, allerdings erst im eröffneten Verfahren. Bis zur Eröffnung verblieb es bei der vorläufigen Insolvenzverwaltung. Die Entscheidung über die Anordnung der Eigenverwaltung fiel erst mit dem Eröffnungsbeschluss. Manche Richter ließen vorab nicht erkennen, ob sie gewillt waren, die Eigenverwaltung mit der Eröffnung des Verfahrens anzuordnen. Rechtsmittel

gegen einen ablehnenden Beschluss waren nicht zulässig. Häufig sprach sich der vorläufige Insolvenzverwalter schon aus pekuniären Interessen und aufgrund des für ihn einhergehenden Machtverlustes gegen die Anordnung der Eigenverwaltung aus. Aus Beratersicht war der Zeitraum bis zur Eröffnung des Verfahrens stets eine Zitterpartie, weil dem Insolvenzschuldner nicht mit Sicherheit gesagt werden konnte, ob die beantragte Eigenverwaltung vom Gericht angeordnet wird. Wurde die Anordnung der Eigenverwaltung abgelehnt, dann drohte dem Gesellschafter der Verlust seines Unternehmens, denn das Ziel der Insolvenzverwaltung war in den seltensten Fällen der Unternehmenserhalt für den Gesellschafter, sondern die Zerschlagung oder die Veräußerung an einen Investor – meist einen Wettbewerber. Gerne wurde dabei argumentiert, dass der Unternehmer mit der Insolvenz gezeigt habe, dass er nicht in der Lage sei, das Unternehmen erfolgreich zu führen und man es deshalb in andere Hände geben müsse. Der Gesetzgeber will mit diesen Klischees durch das neue Recht aufräumen. Eine frühzeitige Insolvenzantragstellung ist nur dann für den Unternehmer von Interesse, wenn er sein Unternehmen behält. Diese Möglichkeit wird mit dem neuen Recht eröffnet.

Seit dem 1. März 2012 soll das Gericht die vorläufige Eigenverwaltung nach § 270a InsO anordnen, wenn der Antrag des Schuldners auf Eigenverwaltung im eröffneten Verfahren nicht offensichtlich aussichtslos ist. Wird der Antrag auf

Eigenverwaltung von einem einstimmigen Beschluss des vorläufigen Gläubigerausschusses unterstützt, hat das Gericht keine nennenswerte Möglichkeit, die vorläufige Eigenverwaltung zu verhindern.

Anreiz zu frühzeitiger Insolvenzantragstellung

Mit der nunmehr weitgehend bestehenden Planungs- und Rechtssicherheit über die Anordnung der Eigenverwaltung durch das Gericht ist der Anreiz des Schuldners zur frühzeitigen Antragstellung massiv gestiegen. Der professionelle Berater kann, sofern die notwendigen wirtschaftlichen und rechtlichen Voraussetzungen vorliegen – die es vorab zu prüfen gilt – den Erfolg eines solchen Verfahrens in Eigenverwaltung fast garantieren.

Anfechtung von Steuerzahlungen und Verfahrenskosten als weitere Argumente für die vorläufige Eigenverwaltung

Insbesondere in größeren, massestarken Verfahren mit hohen Umsätzen gibt es zwei wesentliche Argumente, die den Weg über die vorläufige Eigenverwaltung schon fast zwingend vorgeben:

Das eine Argument bezieht sich auf einen gesetzlichen Webfehler. Der erst zum 1. Januar 2011 systemwidrig eingeführte § 55 Abs. 4 InsO bestimmt, dass Verbindlichkeiten aus dem Steuerschuldverhältnis, die im Eröffnungsverfahren, also dem Zeitraum zwischen Antragstellung und Eröffnung begründet worden sind, im eröffneten Verfahren als Masseverbindlichkeiten gelten. Gezahlte Steuern wie Umsatzsteuer, Brantweinsteuer, Lohnsteuer etc. können somit nach Eröffnung vom Sachwalter gemäß §§ 129 ff. InsO angefochten werden. Bei einem Unternehmen mit 2 Mio. Euro Umsatz im Monat und einer monatlichen Bruttolohnsumme von 500 TEuro kann Liquidität über die Insolvenz von fast 2 Mio. Euro generiert werden, mit der der Sanierungserfolg wahrscheinlicher wird.

Das andere Argument sind die deutlich niedrigeren Verfahrenskosten bei einem Verfahren in Eigenverwaltung. Berücksichtigt man, dass die Verfahrenskosten in der Regelinsolvenz eines Unternehmens dieser Größenordnung bei geschätzt 1,2 Mio. Euro liegen und sich in der Eigenverwaltung auf ein Drittel bis ein Viertel reduzieren, lässt sich die Masse um 800 TEuro gegenüber der Regelinsolvenz anreichern. Geld, das zur Verteilung an die Gläubiger verfügbar ist und die Quote deutlich erhöht. Das liegt daran, dass der

Sachwalter in der Regel nur 60 Prozent der für den Insolvenzverwalter bestimmten Vergütung erhält. Zudem entfallen die sonst üblichen Zuschläge auf die Regelvergütung, da einige Tätigkeiten nun vom eigenverwaltenden Insolvenzschuldner durchgeführt werden. Dazu zählen die Insolvenzgeldvorfinanzierung, die Insolvenzplanerstellung oder die Verhandlungen mit Kunden und Lieferanten. Das Argument, dass diese eingesparten Kosten nun auf den Berater entfallen würden, ist nur bedingt nachvollziehbar. Zum einen bedient sich auch der Insolvenzverwalter im Regelinsolvenzverfahren externer Berater, die er gesondert aus der Masse vergütet. Zum anderen lässt sich das Honorar des Beraters – anders als die Vergütung des Insolvenzverwalters – vorher aushandeln und beläuft sich deshalb in der Regel nur auf einen Bruchteil dessen.

Starker Einfluss der Gläubiger

Bislang wurde die Insolvenz praktisch zwischen Insolvenzverwalter und Gericht geregelt. Die Gläubiger wurden üblicherweise erst im eröffneten Verfahren einbezogen, dann waren aber die wesentlichen Weichen bereits gestellt und eine Beeinflussung auf das Verfahren war kaum mehr möglich. Die Einflussnahme der Gläubiger ist durch das ESUG deutlich gestärkt worden. Frühzeitig einbezogen bestimmen nunmehr die Gläubiger, ob es zur Anordnung einer Eigenverwaltung kommt, wer als Sachwalter vom Gericht bestellt wird, wer die Bewertungsgutachten und die Kassenprüfung durchführt, genauso wie der Gläubigerausschuss die Konditionen dieser Dienstleister mitbestimmt. Sie kontrollieren neuerdings den Schuldner und Sachwalter und erhalten regelmäßige Informationen über den Gang des Verfahrens. Letzteres war bei „unwilligen Verwaltern“ in der Vergangenheit eher die Ausnahme. Noch nehmen nicht alle Gläubiger diese neuen Rechte – insbesondere wegen der nicht auszuschließenden Haftungsrisiken – wahr. Diese lassen sich aber durch die Einschaltung eines externen Kassenprüfers sowie durch eine Haftpflichtversicherung vollständig eliminieren.

Erheblich gesteigerte Möglichkeiten zur Unternehmenssanierung

Liegt ein belastbares operatives Sanierungskonzept vor und kann auf Dauer die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit des Insolvenzschuldners durch operative Restrukturierungsmaßnahmen wieder hergestellt werden, bietet die Planinsolvenz in Eigenverwaltung eine Plattform mit unglaublichen Möglichkeiten. Mit dem Insolvenzgeld, der Rückholung von Steuerzahlungen sowie dem Einfrieren von Altverbindlich-

keiten wird die Liquidität massiv gestärkt, sodass zusätzliche Sanierungskredite meist überflüssig werden.

Damit wird ein wesentliches Hindernis zur nachhaltigen Sanierung des Unternehmens aus dem Wege geräumt. Hinzu kommt, durch die erhebliche Entschuldung auf der Grundlage von Verzichten ungesicherter Gläubiger (u. a. Bundesagentur für Arbeit, ungesicherte Banken und Lieferanten, Pensions-Sicherungs-Verein, Wegfall von Nachranggläubigern), eine Steigerung der Eigenkapitalquote von bis zu 80 Prozent. Das noch vor Antragstellung unterkapitalisierte und illiquide Unternehmen weist nun eine beachtliche Eigenkapitalquote auf, die die nachhaltige Sanierung nicht nur unterstützt, sondern fast schon der Erfolgsgarant für das Gelingen der Sanierung ist.

Wesentliches Sanierungshindernis war bislang das Erfordernis, neue Liquidität zur Verlustfinanzierung und Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen zur Verfügung zu stellen. Dies konnte im Regelfall nur von den Banken kommen. Mit der Möglichkeit Liquidität im Verfahren zu generieren, ist eine zusätzliche Bankenfinanzierung meist nicht mehr notwendig.

Professionelle Verfahrensvorbereitung als Erfolgsfaktor

Ohne eine professionelle Begleitung ist der Erfolg einer Planinsolvenz in Eigenverwaltung nicht darstellbar. Schon bis zur Antragstellung gibt es mindestens 40 wichtige Punkte abzuarbeiten, um den Erfolg sicher zu stellen. Dazu gehören die Vorbereitung des Insolvenzantrages selbst, die Insolvenz-

geldvorfinanzierung, vorbereitende Gespräche mit den potentiellen Gläubigerausschussmitgliedern, mit dem Sachwalter und mit dem Gericht, die Vorbereitung einer Vereinbarung eines „unechten“ Massekredites, die Erstellung eines Insolvenzscenarios und der Liquiditätsplanung für die Insolvenz, die Einholung von Versicherungsschutz und vieles mehr. Allein der Insolvenzantrag mit dem Ziel der Eigenverwaltung setzt die Erstellung von ca. 20 Einzeldokumenten voraus. Beim Schutzschirmverfahren ist der Antrag noch erheblich komplexer.

Nach einer Erhebung des Amtsgerichtes Charlottenburg vom August 2012 waren bislang über 90 Prozent der gestellten Anträge nach neuem Recht unzulässig, weil es an einer professionellen Vorbereitung fehlte. Ein Insolvenzschuldner schafft das definitiv nicht alleine. Die erheblichen Chancen, die das neue Recht bietet, wurden in diesen Fällen durch mangelhafte Vorbereitung zunichte gemacht.

Akzeptanz durch die Insolvenzverwalter noch nicht durchgängig

Viele Insolvenzverwalter haben mit dem neuen Insolvenzrecht noch Akzeptanzschwierigkeiten. Das ist nachvollziehbar, wenn man die damit verbundenen Einkommenseinbußen und den Verlust an Einfluss berücksichtigt.

Die Verwalterszene sollte das neue Recht akzeptieren und sich auf die geänderten Rahmenbedingungen einstellen. Die Erfahrungen mit dem neuen Recht sind für die Beteiligten insgesamt so positiv, dass nicht damit zu rechnen ist, dass der Gesetzgeber das Rad wieder zurückdrehen wird.

Buch

Von Robert Buchalik und Professor Dr. Hans Haarmeyer

Sanieren statt Liquidieren

Neue Möglichkeiten der Sanierung durch Insolvenz nach dem ESUG. Dieses Praxishandbuch nimmt Sie mit in die Echtzeit der Sanierung. Es klärt Sie über den Umgang mit dem neuen Recht auf und erläutert die Möglichkeiten einer Sanierung anhand von Beispielfällen aus der Praxis. Wichtige Instrumente wie Eigenverwaltung und Schutzschirmverfahren sowie die Möglichkeiten einer professionellen Vorbereitung werden von den Autoren eingehend dargestellt.

Weitere Informationen finden Sie unter: www.buchalik-broemmekamp.de
2012. Gebunden. 253 Seiten. € 39,95, ISBN 978-3-482-64041-4



Ein Verwalter, der das neue Insolvenzrecht öffentlich ablehnt, wird kaum erwarten können, dass er vom Schuldner oder den Gläubigern noch für das Amt des vorläufigen Sachwalters vorgeschlagen wird. Es ist damit zu rechnen, dass die Zahl der relevanten Insolvenzen mit Sanierungspotenzial in Zukunft deutlich steigen wird. Will ein Verwalter an diesem Markt partizipieren, muss er dafür offen sein.

Hohe Akzeptanz durch die Gerichte aber viele Hürden bei der Umsetzung

Die Akzeptanz seitens der Gerichte ist überraschend hoch. Nachdem anfänglich bei den meisten Gerichten erhebliche Unsicherheit über den Gang der neuen Verfahren herrschte, positionieren sich die Gerichte nach den ersten Erfahrungen immer klarer. Allerdings sind die Unterschiede bei den einzelnen Gerichten aufgrund fehlender gesetzlicher Vorgaben und fehlender höchstrichterlicher Entscheidungen noch groß. Es liegt am Berater, die bislang aufgetretenen Rechtsprobleme durch Studium der bisherigen Gerichtsbeschlüsse zum ESUG zu antizipieren und durch Vorgespräche mit dem zuständigen Gericht auszuschließen bzw. zu lösen. Unterschiedliche Auffassungen vertreten die Insolvenzgerichte in Deutschland gegenwärtig etwa in Bezug auf folgende wesentlichen Punkte:

Die repräsentative Zusammensetzung des vorläufigen Gläubigerausschusses, die Personenidentität von Berater und Bescheiniger nach § 270b InsO, die Schwellenwerte für die Kosten des vorläufigen Gläubigerausschusses, die Befugnis zur Eingehung von Masseverbindlichkeiten im Eröffnungsverfahren durch den eigenverwaltenden Schuldner. Schwierigkeiten ergeben sich auch daraus, dass die meisten Gerichte – selbst bei einer stattgefundenen intensiven Vorbesprechung des Insolvenzantrags im Vorfeld der eigentlichen Antragstellung – ihre Beschlüsse nicht unverzüglich nach der eigentlichen Antragstellung erlassen. Das liegt daran, dass sie erst einmal noch genau prüfen wollen, ob z. B. der vorläufige Gläubigerausschuss, der vom Schuldner vorgeschlagen wurde, formal richtig zusammengesetzt wurde, die Eigenverwaltung nicht offensichtlich aussichtslos ist oder Bedenken im Hinblick auf die Begründung von Masseverbindlichkeiten bestehen. Wenn das Gericht – wie in einem Fall geschehen – für diese Prüfung erst einen Gutachter einsetzt, wird durch den dadurch eintretenden Zeitverlust die weitere Unternehmensfortführung erst einmal blockiert.

Der gestellte Antrag wurde meist auch schon in diesem Stadium nach außen kommuniziert. Vor der Einreichung des

Gutachtens wird das Gericht aber einen ersten Beschluss in der Regel nicht erlassen. Der Betrieb ist in der Zwischenzeit praktisch lahm gelegt und die Mitarbeiter warten auf ihre Löhne und Gehälter. Nur mit frühzeitigen und intensiven vertrauensbildenden Vorgesprächen mit dem zuständigen Gericht und vor allem der Bereitschaft des Gerichtes schon vor Antragstellung erste Prüfungen durchzuführen, kann einem solchen Szenario ausreichend begegnet werden.

Ausblick

Obwohl die Anfangsschwierigkeiten mit dem neuen Insolvenzrecht in Teilbereichen offenkundig sind, ist das ESUG insgesamt als großer Erfolg zu bezeichnen. Der Gesetzgeber hat damit ein neues Sanierungsinstrument geschaffen, das von der Praxis angenommen wird. Der oftmals vorgebrachte Missbrauch hält sich in Grenzen. Die ersten Erfahrungen mit den Gerichten zeigen, dass die Richter ihre Torwächterfunktion ausfüllen und eher zur Überregulierung als zur Deregulierung neigen. Wichtig wird es jetzt im nächsten Schritt sein, das neue Recht den von der Insolvenz bedrohten Unternehmen auch zu kommunizieren, damit diese von den neuen Sanierungsmöglichkeiten durch Insolvenz Gebrauch machen.

Robert Buchalik

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



Praktische Erfahrungen mit der vorläufigen Eigenverwaltung nach § 270a InsO (Teil II)

Nach neun Monaten ESUG bestehen weiterhin Unsicherheiten, da sich in zahlreichen Fragestellungen der (vorläufigen) Eigenverwaltung noch keine durchgängige Rechtspraxis entwickelt hat. Umso mehr ist daher der Erfolg eines Verfahrens in (vorläufiger) Eigenverwaltung davon abhängig, mögliche Handlungsalternativen zu kennen und diese entsprechend nutzen zu können. Mit zunehmender Anzahl der Verfahren ist davon auszugehen, dass heute noch strittige Punkte durch eine sich herausbildende „Rechtspraxis“ aber auch durch erste höchstrichterliche Entscheidungen geklärt werden. Der nachfolgende Artikel greift die Erfahrung der Sozietät Buchalik Brömmekamp bei den Themen vorläufiger Gläubigerausschuss, Einzelermächtigungen, Bestellobligo und Stakeholder-Kommunikation auf.

Vorläufiger Gläubigerausschuss

Grundsätzlich ist in § 76 Absatz 2 InsO geregelt, nach welchen Kriterien die Mitglieder (des vorläufigen Gläubigerausschusses) ausgewählt werden sollen. Jedoch stellt sich in der Praxis immer wieder die Frage, ob neben natürlichen Personen auch juristische Personen Mitglied im (vorläufigen) Gläubigerausschuss werden können. Tatsächlich ist es im geschäftlichen Verkehr regelmäßig eine juristische Person, die Inhaberin der Forderung gegen das schuldnerische Unternehmen ist. Unstreitig ist, dass die juristische Person als Gläubigerin durch ihre Organe vertreten wird. Allerdings ist gerade bei Großunternehmen regelmäßig nicht der Vorstand oder die Geschäftsführung der Ansprechpartner für das schuldnerische Unternehmen, sondern hierauf spezialisierte Abteilungen wie die Rechtsabteilung oder das Riskmanagement.

Soll nun ein Mitarbeiter dieser Abteilungen den Forderungsinhaber (die juristische Person) in dem (vorläufigen) Gläubigerausschuss vertreten, so ist hierfür die Vorlage einer entsprechenden Vollmacht notwendig (und auch ausreichend).

Dennoch tun sich die zuständigen Gerichte teilweise schwer mit der Bestellung der juristischen Person in einem (vorläufigen) Gläubigerausschuss.

Unstreitig kann der PSV Mitglied eines vorläufigen Gläubigerausschusses werden, wie sich durch den neu eingeführten § 21 II Nr. 1a InsO ergibt. Das bestätigt auch die Gesetzesbegründung BT DS 17-5712: „Zu den möglichen Mitgliedern ... auch der Pensions-Sicherungs-Verein ...gehört...“

Die Bundesagentur für Arbeit hat diesen Punkt in einer internen Durchführungsanweisung aufgegriffen: „...bisher war die BA im (endgültigen) Gläubigerausschuss vertreten, wenn eine entsprechende Anforderung an sie gerichtet wurde und die Arbeitsbelastung eine Teilnahme zugelassen hat (...). Da die BA regelmäßig Inhaberin von nicht unerheblichen Forderungen in Unternehmensinsolvenzverfahren ist (vgl. § 187 SGB III) und ein Interesse an der Erhaltung von Arbeitsplätzen hat, besteht auch künftig Interesse, in (vorläufige) Gläubigerausschüsse berufen zu werden.“

Die Vertretung der BA in Gläubigerausschüssen soll – ... – wie bisher durch den Bereichsleiter oder Teamleiter (...) wahrgenommen werden

(Punkt 3.2 der DA HEGA 03/12 – 08, Geschäftszeichen: OS 12 – 71187 / 71187.1 / 71188).

In einem Merkblatt der Arbeitsagenturen (hier Arbeitsagentur Dortmund) heißt es weiter:

„Nach den internen Durchführungsanweisungen der Bundesagentur für Arbeit muss jeder Mitarbeiter gegenüber dem Insolvenzgericht und dem Insolvenzverwalter daraufhin wirken, dass die Bundesagentur für Arbeit und nicht der Mitarbeiter persönlich in den Gläubigerausschuss berufen wird. Daher wird angeregt, in dem vorliegenden Verfahren die „Bundesagentur für Arbeit“ als juristische Person des öffentlichen Rechts in den (vorläufigen) Gläubigerausschuss zu berufen.“

Diese Auslegung der Bundesagentur für Arbeit befindet sich in Übereinstimmung mit einem wesentlichen Teil der Kommentierungen – so Kübler, *Insolvenzordnung*, § 67, Rn. 23; Kreft, *Insolvenzordnung*, § 67 Rn. 4; BGH IX ZR 35/93; Frind,

Präsenzkommentar, § 67, Rn. 12, der allerdings die Mitgliedschaft von Behörden verneint.

Für die Praxis empfiehlt es sich dennoch, bei der gewünschten Bestellung einer juristischen Person besonders sorgfältig neben der Bestellung die eigentliche gesetzliche bzw. verfahrensbezogene Vertretung mit aufzunehmen. In den Sitzungen des (vorläufigen) Gläubigerausschusses kann eine juristische Person sich sodann nach den gesetzlichen Regelungen vertreten lassen. Die jeweilige Vertretung soll auch in den Protokollen der jeweiligen Sitzung des (vorläufigen) Gläubigerausschusses ausreichend dokumentiert werden.

Einzelermächtigung, Bestellobligo

Die Überwachung des Bestellobligos, welches durch die Einzelermächtigungen des Gerichtes vorgegeben worden ist, obliegt primär der eigenverwaltenden Schuldnerin, aber auch dem (vorläufigen) Sachwalter sowie dem (vorläufigen) Gläubigerausschuss. Damit die Überwachungsfunktion ausgeübt werden kann, sollte das (die Masseverbindlichkeit begründende) Bestellvolumen pro Tag anhand der Einzelbestellungen chronologisch erfasst werden. In der Praxis sollte frühzeitig geprüft werden, welche technischen Möglichkeiten im Einkaufsbereich hierfür zu Verfügung stehen.

(Stakeholder-) Kommunikation

Ein ganz wesentlicher Baustein für das Gelingen einer vorläufigen Eigenverwaltung ist es, das notwendige Vertrauen bei den relevanten Stakeholdern zu gewinnen. In vielen Fällen stehen diese den Sanierungschancen im Rahmen einer Eigenverwaltung zunächst sehr skeptisch gegenüber. Neben der persönlichen Überzeugungsarbeit ist ein in sich schlüssiges und belastbares Sanierungskonzept ein wesentlicher Baustein für die Gewinnung des notwendigen Vertrauens.

Bereits im Zusammenhang mit der Bescheinigung nach § 270b I S.3 InsO wird die Frage diskutiert, welche Anforderungen an ein derartiges Sanierungskonzept zu stellen sind. Teilweise soll für die Bescheinigung eine reine Schlüssigkeitsprüfung ausreichen (z. B. IDW ES 9).

Im Rahmen eines Sanierungskonzeptes in Anlehnung an IDW S 6 werden regelmäßig Aussagen zu den folgenden Themen erwartet:

- Sanierungsfähigkeit,
- Fortführungsfähigkeit,
- Wettbewerbs- und Renditefähigkeit sowie
- Sanierungswürdigkeit.

Nach einer Antragstellung sollten die zuvor genannten Punkte auch den Gläubigern zur Grundlage Ihrer Entscheidung dienen. Denn schließlich muss auf deren Seite regelmäßig eine eigene Abschätzung der wirtschaftlichen Risiken innerhalb kurzer Zeit vorgenommen werden, so beispielsweise bei Gewährung eines unechten Massekredits.

Auch im darstellenden Teil eines Insolvenzplans hat es sich bewährt, umfangreiche Aussagen zu den o.g. Kriterien zu treffen. Wenn also spätestens im darstellenden Teil eines Insolvenzplans Aussagen zu den o.g. Kriterien erforderlich sind, sollten diese bereits im Rahmen eines zu erarbeitenden Sanierungskonzeptes mit entwickelt und belastbar gerechnet werden. Zumindes bei Großgläubigern, die zwischenzeitlich häufiger in Verfahren der vorläufigen Eigenverwaltung involviert sind (z. B. Banken, Gewerkschaften, PSVaG, Warenkreditversicherer) ist erkennbar, dass die Anforderungen an die Schlüssigkeit und Plausibilität eines Sanierungskonzeptes deutlich zugenommen haben.

In der Praxis ist daher einem schuldnerischen Unternehmen zu empfehlen, die Planung für das Sanierungskonzept äußerst sorgfältig und unter Beihilfe eines erfahrenen Beraters zu ermitteln.

Prof. Dr. jur. Jochen Vogel

Rechtsanwalt, Partner der Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte | Steuerberater, Schwerpunkte: Interimsmanagement/Implementierungsmanagement, Restrukturierungsberatung, Insolvenzberatung, Aufsichts- und Beiratstätigkeit, Prozessanalyse und -optimierung, Change Management

Tel. 0211 - 82 89 77 113
jochen.vogel@buchalik-broemmekamp.de



Erfolgsfaktor Vertrieb

Gleich wie sich die Konjunktur entwickelt, Unternehmen haben es selbst in der Hand, weiter zu wachsen. Denn alleine durch die systematische und konsequente Optimierung des Vertriebs haben sie die Möglichkeit, ihren Umsatz unabhängig von gesamtwirtschaftlichen und branchenbedingten Einflüssen zu steigern. Ideal ist es, schon in gut laufenden Phasen den Vertrieb weiter zu forcieren, um für schlechtere Situationen gewappnet zu sein. Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung und ihr Kooperationspartner, die Deutsche Vertriebsberatung, beobachten immer wieder ausgelassene Vertriebschancen, welche durch eine gezielte Optimierung des gesamten Vertriebsprozesses zu heben sind.

Ausgelassene Chancen

Die verpassten Chancen sind beträchtlich. Viele Unternehmen könnten deutlich mehr Umsatz erzielen, wenn Sie in ihrem Vertrieb alle zur Verfügung stehenden Register ziehen und einen klaren und für alle Beteiligten verbindlichen Prozess für ihren Verkauf definieren. Die meisten Firmen verhalten sich schon in der Ansprache von Neukunden zu passiv. Solange das Geschäft noch gut läuft, konzentrieren sich viele Vertriebsmitarbeiter zu sehr auf die Bearbeitung vorhandener Anfragen. Bei aller Zeitknappheit ist das aber nicht folgenlos.

Denn wenn der Umsatzeinbruch erst einmal da ist, ist es meistens zu spät, die entstandenen Lücken schnell mit Neugeschäft zu kompensieren. Insofern ist es oberste Regel, schon in stabilen Auftragszeiten regelmäßig und strukturiert neue Kontakte anzubahnen.

Auch Kunden, die sich von einem Unternehmen abgewandt haben, werden in der Regel zu schnell aufgegeben. Dabei gibt es systematische Möglichkeiten, diese wieder zurückzugewinnen.

Mit einem gezielten Argumentationsaufbau und professionellem Umgang mit negativen Emotionen und Reklamationen können Kunden in vielen Fällen gehalten werden. Lohnenswert ist das allemal, denn einen neuen Kunden zu erobern bedeutet bis zu achtmal mehr Aufwand, als einen bestehenden zu halten.

Messen werden oft nicht genügend ausgeschöpft

Ein weiteres großes Manko besteht in dem regelmäßig zu gering ausgeschöpften Potenzial bei Messen. Obwohl Unternehmen für dieses wichtige Marketing-Instrument einen großen Teil ihres Budgets ausgeben und die Kosten eines Gesprächs auf dem Messestand über alle Branchen hinweg durchschnittlich rund 400 Euro betragen, nutzen viele Firmen die guten Vermarktungs-Chancen zu wenig. Schon in der Vorbereitungsphase kann die Organisation oftmals optimiert werden, genauso wie die Einladung der relevanten Kontakte. Mitunter fehlt aber sogar eine klare Definition des Messeziels.

Auf der Messe selbst ist zu beobachten, dass das Messepersonal sehr häufig nicht zielführend agiert. Interessierte Besucher werden nicht aktiv angesprochen, Mitarbeiter unterhalten sich stattdessen eher untereinander und die geführten Kontakte werden nicht schnell genug nachgefasst. Mit einer dezidierten Vorbereitung und Schulung des Teams könnten Unternehmen ihre Messeinvestitionen hingegen deutlich effizienter und schneller amortisieren.

Vertriebsausbildung wird vernachlässigt

Auch das Thema Vertriebsausbildung kommt in vielen Fällen zu kurz: Unternehmen betreiben oft einen hohen Aufwand bei der Rekrutierung, vernachlässigen dann aber

nicht selten deren systematische Einarbeitung, Ausbildung und Integration in den firmeninternen Vertriebsprozess. Die Konsequenz ist neben der zwangsläufigen Unzufriedenheit des neuen Mitarbeiters Unruhe bei den Kunden und mitunter der Auftragsverlust statt der angestrebten Umsatzsteigerung. Der gegenwärtig in vielen Branchen grassierende Fachkräftemangel im Vertrieb verstärkt dieses Problem noch.

Unternehmen, die diesem aktiv begegnen wollen, sollten schon bei den Auswahlverfahren das Know-how von externen Vertriebsprofis nutzen. So können die grundsätzlichen Qualifikationen besser eingeschätzt und der mögliche Aus- und Weiterbildungsbedarf konkret ermittelt werden.

Aus- und Weiterbildung ist auch der Weg zur Erschließung von Umsatzpotenzialen durch eine ganz andere Berufsgruppe: Gerade technische Unternehmen haben in der Regel Servicetechniker im Einsatz, verzichten aber meist völlig darauf, diese auch für den Vertrieb zu sensibilisieren. Dabei sind diese nicht nur extrem wichtig für die Kundenbindung, sondern oftmals die Ersten, die neue Vertriebschancen erkennen, da sie bei ihren Besuchen von neuen Entwicklungen, Anwendungen und Anforderungen erfahren.

In der Praxis aber sind Servicetechniker in vielen Fällen zu wenig vertriebsorientiert, zu schwach vernetzt mit ihren Kollegen vom Verkauf und für schwierige Gesprächssituationen auch nicht ausgebildet. Unternehmen, die hier Abhilfe schaffen, generieren alleine dadurch neue Möglichkeiten für mehr Wachstum.

Fehlender Mut für Preisadjustungen

Zu einer Verbesserung der Umsatz- und Gewinnentwicklung gehört auch der Mut, notwendige Preisadjustungen durchzuführen. Viele Unternehmen zeigen sich dabei zurückhaltend, weil sie befürchten, diese nicht durchsetzen zu können und den Kunden zu verlieren. Statt aber wegen beispielsweise gestiegener Rohstoffpreise sinkende Margen hinzunehmen und unrentabel zu verkaufen, verspricht auch hier ein strukturiertes Vorgehen Erfolg.

Wenn dem Kunden mit der richtigen Argumentation eine klare Begründung gegeben wird, sich der Verkäufer im Vorfeld auf mögliche Einwände einstellt und seine Verhandlung professionell vorbereitet, dann ist die Durchsetzung höherer Preise durchaus erfolversprechend. Doch auch diese Vorgehensweise muss entsprechend trainiert werden.

Optimierung des gesamten Vertriebsprozesses ist entscheidend

Bei der Aufzählung dieser ausgelassenen Umsatzpotenziale geht es nicht um eine Generalschelte an Unternehmen. Vieles ist durch den täglichen Ablauf und eingespielte Verhaltensweisen erklärbar. Wenn es Unternehmen aber gelingt, daran etwas zu verändern, haben sie große Chancen, ihre Verkaufszahlen signifikant zu verbessern und sich vom Wettbewerb abzuheben. Neben der Optimierung auf vielen Teilgebieten ist für den Erfolg vor allem ein systematischer, nachvollziehbarer und strukturierter Vertriebsprozess entscheidend. In sehr vielen Fällen ist dieser aber nicht klar definiert oder überhaupt vorhanden. Das fängt beim Umgang mit Kundenanfragen an, zieht sich weiter über die vielfach am konkreten Kundenbedarf vorbei erstellten Angebote und endet bei deren zu wenig konsequenter Nachverfolgung.

Auch Matthias Klimmer, Professor für Marketing und Organisation an der Hochschule Mannheim, hat in einer Studie ermittelt, dass Firmen ihren Umsatz mit einem optimierten Vertrieb deutlich steigern können. Sein Fazit: „Unternehmen, die erkennen, dass es hier viele nicht genutzte Potenziale gibt, können in kurzer Zeit die Konkurrenz deklassieren.“ Um einen klaren Weg dorthin aufzuzeigen, entwickelte die Deutsche Vertriebsberatung schon vor einigen Jahren die Methode „Total Quality Selling“, kurz TQS.

TQS Regelkreis: Vertrieboptimierung mit System



Die TQS-Methode

Total Quality Selling (TQS) ist die im deutschsprachigen Raum bislang einzige Methode, die den gesamten Vertriebsprozess vom Eingang einer Anfrage oder dem ersten Akqui-

sekontakt bis hin zum Verkaufsabschluss betrachtet. In jedem Vertrieb – gleich in welcher Branche – gibt es danach genau vier Bereiche, deren Optimierung zu einer nachhaltigen Verbesserung der Umsatz- und Gewinnsituation führt. Im Einzelnen sind dies das Akquisitionsmanagement, das Anfragemanagement, die Angebotsgestaltung und das Angebotsverfolgungsmanagement.

Akquisitionsmanagement

Beim Akquisitionsmanagement geht es um die zentrale Frage, was ein Unternehmen konkret unternimmt, um neue Kunden anzusprechen und zu gewinnen. Wie professionell ist also die Neukundenansprache? Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich schon dadurch, dass sie auch bei einer stabilen Auftragsituation neue Kontakte schaffen. Bemühen sich Firmen erst dann intensiv um neue Kunden, wenn der Umsatzeinbruch da ist, ist es meist schon zu spät. Denn professionelle Akquisition braucht einen zeitlichen Vorlauf.

Dabei dürfen Verkäufer keine Scheu an den Tag legen, mit Telefonakquise, Mailings und anderen Marketing-Tools ihre Leistungen anzubieten. Entscheidend für den kontinuierlichen Erfolg ist die Anzahl der regelmäßig zu machenden Erstkontakte.

Anfragemanagement

Die professionelle und eingehende Behandlung von Kundenanfragen steht im Mittelpunkt des Anfragemanagements. Kommt ein Kunde auf ein Unternehmen zu, ist dies geradezu ein Geschenk, das sorgfältig behandelt werden muss.

Vom Eingang der Anfrage bis zur Abgabe des Angebotes gilt es, sorgfältig vorzugehen und möglichst viel in Erfahrung zu bringen. Denn viele Verkäufer nutzen nicht die Chance, die eingegangenen Anfragen als Möglichkeit zu sehen, die genauen Präferenzen der potenziellen Kunden zu erfragen. Nur bei Unklarheiten wird häufig erst nachgefragt.

Gerade wenn davon auszugehen ist, dass ein Kunde parallel bei mehreren Anbietern anfragt, kann dies ein entscheidender Nachteil sein. Offen bleibt für die meisten Verkäufer in dieser Phase, was der Kunde für die Auftragsvergabe als ausschlaggebend erachtet. Ist es der Preis, das Produkt, die schnelle Lieferung? In der Regel wird der Anbieter den Zuschlag erhalten, der das größte ehrliche Interesse an einer optimalen Lösung für den Kunden zeigt.

Angebotsgestaltung

Großen Nachholbedarf haben viele Unternehmen bei der Angebotsgestaltung. Häufig spiegelt die äußere Form eines Angebotes an den Kunden nicht die Leistungskraft eines Unternehmens wider. Wer sich hingegen transparent und von der optischen Aufmachung her gut präsentiert, kann seine Verkaufszahlen deutlich erhöhen.

Viele Firmen lassen es aber gerade bei der Gestaltung ihrer Angebote an Performance vermissen. Da gibt es Unternehmen, die auf dem Weltmarkt technologisch Spitze sind, diese Stärke aber nicht in die Angebotsgestaltung übertragen.

Nicht selten findet der Kunde in Tabellenform schwer verständliche technische Bezeichnungen und rechts daneben die Preise. Häufig fehlt die Nennung der Aspekte, die dem Kunden wichtig sind, geschweige denn die Aufzählung der Vorteile, die das Unternehmen seinem Kunden bieten kann. Eine professionelle Angebotsgestaltung steigert indessen enorm die Chancen auf einen erfolgreichen Abschluss.

Angebotsverfolgungsmanagement

Das Angebotsverfolgungsmanagement ist die letzte Stufe vor einem möglichen Auftrag. Wann und wie qualifiziert fassen Unternehmen offene Angebote nach, um den Zuschlag auch tatsächlich zu bekommen? Verkäufer, die mit der Erstellung und Abgabe des Angebots ihre Aufgabe als erfüllt sehen, unterschätzen die Wichtigkeit dieser Vertriebsphase. Denn es ist ein Fehler zu warten, bis der Kunde sich von selbst meldet.

Wer bei offenen Angeboten aber professionell nachfasst, ohne auf den Kunden zu viel Druck auszuüben, spürt das bei seinen Verkaufserfolgen. Denn dadurch kann ein Verkäufer herausfinden, ob es Sinn macht, seine Offerte weiterzuverfolgen oder ob er die Zeit anders besser nutzen kann. Vor allem kann er dabei dem Kunden helfen, eine klare Entscheidung zu treffen.

Praxisbeispiel Vertrieboptimierung

Ein mittelständisches produzierendes Unternehmen im Baunebengewerbe erhält erfreulicherweise eine Vielzahl von Kundenanfragen verschiedenster Kundengruppen, vom Kleinstauftrag bis hin zum Großprojekt. Die Verkäufer erstellten die Angebote und kontaktierten die Kunden

immer wieder zum Stand der Kaufentscheidung. Warum hatten die vielen Anfragen und Bemühungen der Verkäufer aber keine positiven Umsatzeffekte? Gemeinsam mit der Deutschen Vertriebsberatung wurden Anfragemanagement sowie Angebotsgestaltung und -verfolgung analysiert und optimiert.

Die Analysen zeigten, dass die Angebote oft ohne Rückfrage beim Kunden erstellt wurden, so dass diese nicht immer die technischen Anforderungen und Präferenzen des Kunden widerspiegelten. Die entsprechenden Aufträge gingen verloren oder die Angebote mussten nach Kundenabstimmung überarbeitet werden. Zudem wurde oft nicht die nötige Sorgfalt in die Angebotserstellung gelegt. Handgeschriebene formlose Angebote seien als Beispiel genannt. Die Angebotsnachverfolgung geschah ohne Kenntnis des Entscheidungsprozesses beim Kunden, folglich wurde der Kunde nicht zum Entscheidungszeitpunkt angesprochen oder es bestand kein Kontakt zum eigentlichen Entscheider beim Kunden.

Anforderungen des Kunden klären

Gemeinsam mit den Verkäufern wurde festgelegt, dass ab einer bestimmten Auftragssumme und bei Neukunden der Interessent vor Angebotserstellung zu kontaktieren ist. Im Vorangebotsgespräch sollen v.a. technische Fragen aber auch die Präferenzen sowie die besonderen Anforderungen des Kunden geklärt werden. Um die Gesprächsführung zu optimieren und die Klärung aller nötigen Punkte sicherzustellen, wurde ein Gesprächsleitfaden erarbeitet. Zudem wurden verschiedene Gesprächssituationen mit den Verkäufern durchgespielt und Kundengespräche begleitet. Es bestätigte sich schnell, schon im Vorangebotsgespräch ist es entscheidend, den Kunden die richtigen Fragen zu stellen und für die unterschiedlichen Gesprächssituationen die richtigen Argumente parat zu haben.

Die Angebotserstellung wurde dahingehend verbessert, dass im Angebot die erfragten Kundenprioritäten, Besonderheiten und Vorteile, die für diesen Kunden besonders zutreffen, aufgeführt werden. Die auch in der optischen Gestaltung optimierte Angebotserstellung erfolgt nun aus dem ERP-System heraus. Hinterlegte Textbausteine erleichtern dabei die Angebotserstellung.

Argumentationshilfen für die Preisverhandlung

Durch den im Vorangebotsgespräch erfragten Entscheidungsprozess kann die Angebotsnachverfolgung gezielt zum richtigen Zeitpunkt und mit dem richtigen Ansprechpartner durchgeführt werden, ohne dass der Kunde zu oft oder zu spät kontaktiert wird. Der Wiedervorlagetermin hierzu wird schon im Vorangebotsgespräch vereinbart und eine entsprechende Erinnerung gesetzt. Auch für die Angebotsnachverfolgung wurden Argumentationshilfen erarbeitet, z. B. für die Preisverhandlung.

Durch das optimierte und standardisierte Vorgehen im Vertrieb konnte die Abschlussquote und damit der Umsatz des Unternehmens um über 15 Prozent gesteigert werden. Die Verkäufer wurden dabei unterstützt, eingespielte Verhaltensweisen zu ändern. Und mit dem sich einstellenden Erfolg kehrten auch Freude und Selbstbewusstsein der Mannschaft zurück.

Ulrich Dietze

Geschäftsführer der Deutschen Vertriebsberatung GmbH, Kooperationspartner der Buchalik Brömmekamp. Er gilt im deutschsprachigen Raum als einer der renommiertesten Experten für Vertrieboptimierung.

Tel. 02104 - 95 84 0
ud@deutschevertriebsberatung.de



Bozidar Radner

Dipl. Betriebswirt, Geschäftsführender Gesellschafter der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH
Schwerpunkte: Strategie, Einkauf

Tel. 0211 - 82 89 77 171
bozidar.radner@buchalik-broemmekamp.de



Sand im Getriebe? Prozessoptimierung am Beispiel einer Winzergenossenschaft

In und nach Wachstumsphasen stoßen Organisation und Prozesse vieler mittelständischer Unternehmen an ihre Grenzen. Können Mitarbeitereinsatz und Improvisation zunächst Schwächen in den Abläufen des Unternehmens ausgleichen, zeigen spätestens überproportional steigende Kosten – aufgrund von Sonderschichten, hohen Lagerbeständen, mangelnder Lieferperformance – Handlungsbedarf auf. Die Ursachen für diese Ineffizienzen sind vielfältig. Eine detaillierte Analyse aller Schritte in der Auftragsabwicklung deckt Schwachstellen auf und gibt Hinweise für Verbesserungsmaßnahmen. Das nachfolgende Praxisbeispiel einer Winzergenossenschaft zeigt die Vorgehensweise zur Identifikation und Hebung von Verbesserungspotenzialen auf.

Über die Winzergenossenschaft

Die mittelständische Winzergenossenschaft beliefert als Vollsortimenter den deutschen und internationalen Lebensmittelhandel. Die Genossenschaft hat zuletzt über 45 Mio. Liter Wein im Jahr vermarktet, davon wurde rund ein Drittel ins Ausland exportiert. Nicht nur die Weinmenge, sondern auch die Weinqualität konnte in den letzten Jahren deutlich gesteigert werden. So finden sich viele prämierte Spitzenweine im Sortiment.

Ausgangssituation: „Sand im Getriebe“

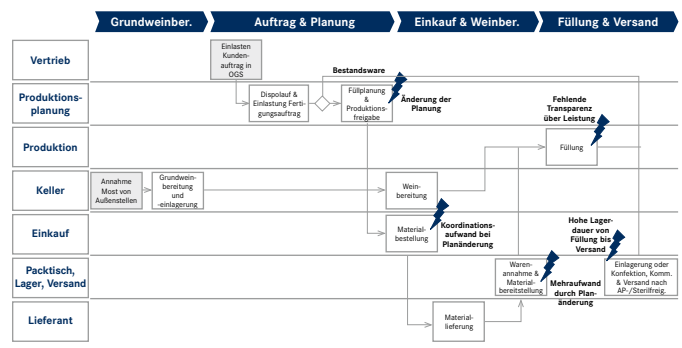
Umsatz und Absatz der Winzergenossenschaft kannten in den letzten Jahren nur eine Richtung: Aufwärts! Gleichzeitig erkannte die Geschäftsführung, dass vermehrt Ineffizienzen das profitable Wachstum gefährdeten. Zur Identifikation der Schwachstellen und Erarbeitung von Optimierungsmaßnahmen führte Buchalik Brömmekamp eine Prozess- und Kennzahlenaufnahme entlang der gesamten Wertschöpfungskette durch.

Ist-Aufnahme: Röntgenbild der Organisation

Im Rahmen der Ist-Aufnahme der Prozesse und Abläufe erfolgte eine, den Warenfluss begleitende Wertstromanalyse. Kernbestandteil der Analyse war die Betrachtung der Prozesse innerhalb und zwischen den Abteilungen anhand konkreter Kundenaufträge: Diese startete mit der Produktidee im Marketing, ging über Vertrieb, Einkauf, Füllplanung, Weinbereitung und Füllung bis hin zum Versand. Darüber hinaus komplettierten Interviews mit Abteilungsleitern und Sachbearbeitern das umfassende „Röntgenbild“ des Unternehmens. Parallel zur qualitativen Bestandsaufnahme wurden für die

verschiedenen Unternehmensbereiche Kennzahlen definiert und ausgewertet. Damit konnte auch auf quantitativer Ebene Transparenz und die Grundlage für die leistungswirtschaftliche Optimierung und Erfolgsmessung geschaffen werden (Abb. 1).

Abb. 1: Grobdarstellung Gesamtprozess mit Schwachstellen



Analyse ergab zu hohe Komplexität

Das Ergebnis der Analysen war eine Vielzahl von Optimierungsmaßnahmen zur Verbesserung der Abläufe innerhalb und zwischen den Abteilungen. Dabei kristallisierten sich zwei Kernthemen heraus, welche nahezu jede Abteilung betrafen:

1. Definition und Anlage Artikelstammdaten

Nach der grundsätzlichen Definition der Beschaffenheit eines neuen/geänderten Artikels – Weinsorte, Flasche, Verschluss, Etikett und Umverpackung – durch Marketing und Vertrieb sind die (technischen) Artikelstammdaten für das ERP-System als Grundlage für Vertrieb, Einkauf, Logistik und Produktion (z. B. Arbeitsplan) festzulegen. Die nötigen Daten werden von fünf Abteilungen festgelegt bzw. freigegeben. Hierzu wurde eine Mappe mit den Artikelmerkmalen

von Abteilung zu Abteilung weitergereicht, um die fehlenden Informationen manuell zu ergänzen, Fehler zu korrigieren und Freigaben zu erteilen. Nach zweimaligem (!) Rundlauf durch die Abteilungen konnte der Artikel letztendlich im ERP-System vollständig angelegt werden.

Aufgrund der stark angestiegenen Anzahl neuer und geänderter Artikel (zuletzt >300 p.a.) begann dieser Prozess die Organisation mehr und mehr zu lähmen: Der Zeitaufwand in den einzelnen Abteilungen stieg enorm an und es fehlte beispielsweise die Transparenz, in welcher Abteilung ein Artikel gerade geprüft wurde und wann der Artikel für die Produktion freigegeben werden kann. Immer wieder waren Artikel zu spät für Einkauf und Produktion vollständig angelegt und freigegeben, sodass die entsprechenden Kundenaufträge nur durch Improvisation und Mehraufwand rechtzeitig realisiert werden konnten.

Die wesentliche Maßnahme zur Vereinfachung dieses Ablaufes war der Aufbau eines EDV-gestützten Workflows zur Bearbeitung am PC. Damit wurde die Grundlage für einen effizienten Ablauf geschaffen. Die Laufwege zwischen den Abteilungen entfallen, es werden nur die für die jeweilige Abteilung relevanten Felder zur Bearbeitung dargestellt, eine parallele Bearbeitung ist möglich und zeitliche Bearbeitungsvorgaben können mitgegeben werden. Eine jederzeit ausführbare Statusabfrage sichert Transparenz und ermöglicht ein rechtzeitiges Reagieren. Bei Artikeländerungen sind zudem nur noch die für die entsprechenden Felder verantwortlichen Abteilungen involviert, sodass auch hier der Aufwand reduziert wurde.

2. Produktionsplanung

Nahezu jede Abteilung des Unternehmens klagte über die häufigen Änderungen in der Produktionsplanung, selbst am Tag der vorgesehenen Füllung. Neben dem erhöhten Aufwand in der Planung selbst, führten die Änderungen zu Unruhe und Mehraufwand in den nachgelagerten Abteilungen und Prozessen. Beispielsweise bestand im Einkauf ein hoher Koordinationsaufwand, um die neuen Termine mit den Lieferanten zu koordinieren. Hierfür wurde bis zu ein Drittel der Arbeitszeit verbraucht.

Die Ursachen für die Planänderungen waren insbesondere dem Vertrieb/Kunden aber auch dem Einkauf/Lieferanten und der Produktion zuzuordnen. So unterschiedlich und berechtigt die Gründe waren, als Kernproblem stellten sich fehlende Regeln und Verbindlichkeit im Planungsprozess heraus. Die in der wöchentlich stattfindenden Füllplanungsbesprechung mit allen betroffenen Abteilungen vereinbarte Planung wurde auf „Zuruf“ meist schon am nächsten Tag

geändert. Spiegeln sich Schwächen in der Produktionsplanung oft in mangelnder Liefertermintreue wider, so zeigte die Winzergenossenschaft hier gute Werte auf. Insbesondere gestiegene Lagerbestände glichen Schwächen in der Füllplanung aus – auf Kosten von Liquidität und Ergebnis.

Im ersten Schritt stand also die Stabilisierung der Füllplanung im Vordergrund. So wurde festgelegt, dass nach der Füllplanungsbesprechung Füllaufträge nicht mehr umdisponiert werden dürfen. In dieser „Frozen-Zone“ sind Änderungen von übergeordneter Stelle freizugeben und mit einer Begründung zu dokumentieren. Um mit dieser Vorgabe kein „Chaos“ auszulösen, wurden Planungskriterien, Meldebestände und Informationsaustausch gemeinsam durch Vertrieb und Produktionsplanung verbessert. Mittelfristiges Ziel ist es, durch die optimierte und stabilisierte Produktionsplanung auch die Lagerbestände und Lagerkapazitäten zu reduzieren.

Abteilungsübergreifender Blick ist wichtig

„Sand im Getriebe?“ Die Gründe hierfür können sehr vielseitig und unternehmensspezifisch sein. Eine detaillierte Analyse der Abläufe und Prozesse zeigt Schwachstellen auf und ermöglicht die Definition von gezielten Optimierungsmaßnahmen. Hierbei ist der abteilungsübergreifende Blick von außen sehr hilfreich. Die Einbindung von Buchalik Brömmekamp bei der Umsetzung der identifizierten Optimierungsmaßnahmen durch das Unternehmen kann nach gewünschter Intensität erfolgen: So stehen eine Projektleitung mit starker operativer Einbindung, ein Coaching des Projektteams oder Review-Meetings bei Erreichung der Projektmeilensteine zur Verfügung. Der Einsatz eines Maßnahmen-Management-Tools unterstützt dabei zusätzlich Projektorganisation und -controlling.

Prof. Dr. jur. Jochen Vogel

Rechtsanwalt, Partner der Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte | Steuerberater, Schwerpunkte: Interimsmanagement/Implementierungsmanagement, Restrukturierungsberatung, Insolvenzberatung, Aufsichts- und Beiratstätigkeit, Prozessanalyse und -optimierung, Change Management

Tel. 0211 - 82 89 77 113
jochen.vogel@buchalik-broemmekamp.de



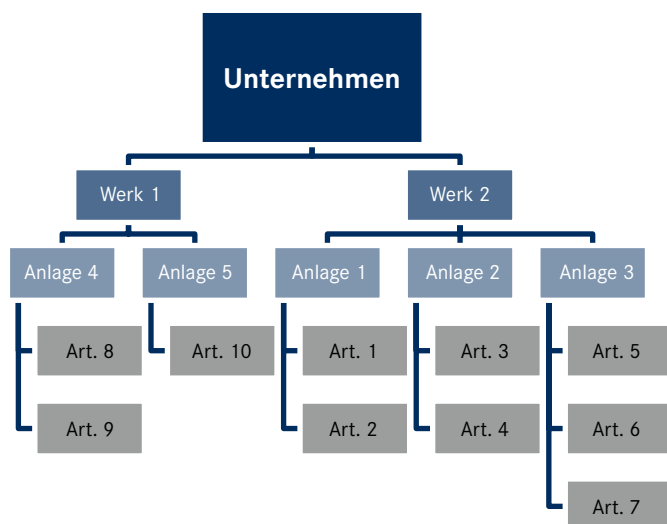
Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Unternehmenssteuerung – eine Fallstudie zur Relevanz der Deckungsbeitragsrechnung für unternehmerische Entscheidungen

Mit welchen Artikeln, Anlagen und Kunden verdient ein Unternehmen Geld und mit welchen nicht? Diese Frage können viele Unternehmen nicht ausreichend beantworten. Hier kann mit der Deckungsbeitragsrechnung, einem wesentlichen Instrument der Unternehmenssteuerung, eine belastbare Entscheidungsgrundlage geschaffen werden. Ohne ein entsprechendes Instrument zur Entscheidungsfindung geraten Unternehmen im wettbewerbsintensiven Marktumfeld schnell in eine Krise.

Fallstudie zur Deckungsbeitragsrechnung

Buchalik Brömmekamp hat in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Unternehmen bei der Einführung oder Optimierung einer Deckungsbeitragsrechnung unterstützt und damit die Voraussetzung für eine Portfoliooptimierung geschaffen. Aus diesen Erfahrungen haben wir eine Fallstudie mit einem stark vereinfachten Beispiel entwickelt. Es handelt sich um ein Unternehmen aus dem Produktionssektor, dass auf fünf Anlagen in zwei Werken zehn verschiedene Artikel für sechs Kunden herstellt (Abb. 1).

Abb. 1: Unternehmensstruktur in der Fallstudie



Im Rahmen des folgenden Artikels stellen wir dar, wie die Deckungsbeitragsrechnung die Entscheidungen der Führung des Beispiel-Unternehmens unterstützen kann.

Einfache Deckungsbeitragsrechnung

Bei der Deckungsbeitragsrechnung werden die Artikel nur mit den Kosten belastet, die ihnen auch verursachungsgerecht zugewiesen werden können (Teilkostenrechnung). Der Deckungsbeitrag in der einfachen Deckungsbeitragsrechnung wird berechnet, indem vom Umsatz eines jeweiligen Artikels dessen Material- und variablen Herstellkosten (z. B. variable Personal- und Instandhaltungskosten) abgezogen werden. Der so ermittelte Deckungsbeitrag II wird dann den Fixkosten gegenübergestellt (siehe Abb. 2). In dem Beispiel Unternehmen werden beim Artikel 8 die variablen Material- und Herstellkosten nicht gedeckt, sodass dieser Artikel auf Basis dieser ersten Analyse aus dem Portfolio entfernt werden sollte.

Abb. 2: Artikel-Deckungsbeiträge auf Basis der einfachen DB-Rechnung (Werte, auch nachfolgend, in T€)

| Artikel | 1 | 2 | 3 | ... | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------|---------|---------|---------|-----|---------|---------|---------|
| Umsatz | 1.800,0 | 2.808,0 | 2.116,8 | ... | 2.432,0 | 2.112,0 | 4.200,0 |
| Materialeinsatz | 648,0 | 1.695,6 | 914,8 | ... | 1.945,6 | 1.064,8 | 1.700,0 |
| DB I | 1.152,0 | 1.112,4 | 1.202,0 | ... | 486,4 | 1.047,2 | 2.500,0 |
| variable Herstellkosten | 717,3 | 999,9 | 696,6 | ... | 695,7 | 679,6 | 1.162,9 |
| DB II | 434,7 | 112,5 | 505,5 | ... | - 209,3 | 367,6 | 1.337,7 |
| DB II Gesamt | 4.056,6 | | | | | | |
| Fixkosten | 4.056,6 | | | | | | |
| Betriebsergebnis | 266,6 | | | | | | |

Den gesamten Deckungsbeiträgen II der zehn Artikel steht ein sehr großer Fixkostenblock gegenüber. Die variablen Material- und Herstellkosten stellen für (zusätzliche) Aufträge (bei einem Deckungsbeitrag von Null) die absolute, kurzfristige Preisuntergrenze dar, da bei leicht höheren Verkaufserlösen mit jedem weiteren Auftrag noch ein zusätzlicher Beitrag zur Deckung der Fixkosten erwirtschaftet wird. Allerdings sind die Auswirkungen auf den Markt und die Preisentwicklung der Artikel zu berücksichtigen. Eine Senkung des Verkaufspreises auf die variablen Kosten kann zu einem ruinösen Wettbewerb führen.

Nur bei ausreichend positiven Deckungsbeiträgen können im Unternehmen die Fixkosten gedeckt und ein positives Betriebsergebnis erwirtschaftet werden.

Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Bei der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung wird der Fixkostenblock aufgespalten. Die Kosten werden auf den jeweiligen Stufen verursachungsgerecht auf den Kostenstellen erfasst – im Beispielfall auf den Anlagen und Werken (siehe Abb. 3).

Abb. 3: Ausschnitt aus der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung

| Artikel | Werk 1 | | |
|-------------------------|-----------|-----------|------------|
| | Anlage 4 | | Anlage 5 |
| Artikel | Artikel 8 | Artikel 9 | Artikel 10 |
| Umsatz | 2.432,0 | 2.112,0 | 4.200,0 |
| Materialseinsatz | 1.945,6 | 1.064,8 | 1.700,0 |
| DB I | 486,4 | 1.047,2 | 2.500,0 |
| Variable Herstellkosten | 695,7 | 679,7 | 1.16,3 |
| DB II | - 209,3 | 367,6 | 1.337,1 |
| DB II Gesamt | 158,3 | | 1.337,1 |
| Fixkosten Anlage | 442,0 | | 416,3 |
| DB III | - 283,7 | | 920,8 |
| DB III Gesamt | 637,1 | | |
| Fixkosten Werk | 547,9 | | |
| DB IV | 89,2 | | |

Es wird ersichtlich, dass die Anlage 4 einen negativen Deckungsbeitrag III erwirtschaftet. Mit Wegfall des Artikels 8 reduziert sich der negative Deckungsbeitrag auf -74,4 TEuro. Sollte daher die Anlage 4 stillgelegt oder abgebaut werden? Dies ist nur dann sinnvoll, wenn die Fixkosten der Anlage (u. a. Miete, Abschreibung) mindestens auf den Wert des Deckungsbeitrags II des Artikels 9, der auf derselben Anlage produziert wird, reduziert werden können.

Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung liefert letztendlich dasselbe Betriebsergebnis wie die einstufige Deckungs-

beitragsrechnung. Durch die stufenweise Zuordnung der Fixkosten können – wie gezeigt – weitergehende Erkenntnisse gewonnen werden, d.h. es wird deutlich, durch welche Entscheidungen auf Produkt- und Anlagenebene das Ergebnis des Unternehmens gesteigert werden kann.

Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung

Eine Portfoliobereinigung hat jedoch insbesondere in der Dimension Kunde eine erhebliche Auswirkung. Wie reagiert der Kunde, wenn er einen oder mehrere Artikel nicht mehr beziehen kann?

Um diese Frage zu beantworten, ist die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Kundenbeziehungen zu analysieren. Hierzu müssen die Fixkosten nicht nur stufenweise (Produkt, Anlage, Werk), sondern auch in der Kundendimension getrennt erfasst werden (siehe Abb. 4).

Abb. 4: Ausschnitt aus der Deckungsbeitragsrechnung nach Kunden

| Kunde Anlagenbau | Artikel 2 | Artikel 8 |
|--------------------------|-----------|-----------|
| Umsatz | 2.808,0 | 2.432,0 |
| Materialseinsatz | 1.695,6 | 1.945,6 |
| DB I | 1.112,4 | 486,4 |
| Variable Herstellkosten | 999,9 | 695,7 |
| DB II | 112,5 | - 209,3 |
| DB II Gesamt | - 96,8 | |
| variable Vertriebskosten | 11,9 | |
| DB III | - 108,7 | |

Der Deckungsbeitrag des Kunden „Anlagenbau“ ist durch den Bezug des Artikels 8 negativ. Die oben genannte Analyse kann Basis für Preisverhandlungen mit dem Kunden sein. Sollte der Kunde zu keinen Preiszugeständnissen bereit sein und keine Artikel mehr beziehen, so verbessert sich das Ergebnis des Unternehmens immerhin um 108,7 TEuro. In der Dimension Kunden können auch Hierarchien (Regionen, Länder u. a.) verwendet werden. Als Dimensionen für eine mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung bieten sich neben den genannten Organisations- und Vertriebsstrukturen auch Erzeugnis- und Auftragsstruktur an.

Ergebnisse der Fallstudie

Bei alleiniger Betrachtung der einfachen Deckungsbeitragsrechnung wäre der Artikel 8 zu eliminieren. Darüber hinaus sollte bei einer Entscheidung auf Basis der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung die Anlage 4 stillge-

legt oder abgebaut werden, sofern die Fixkosten der Anlage 4 (u. a. Miete, Abschreibung) nicht mindestens auf den Wert des Deckungsbeitrags II des Artikels 9 reduziert werden können.

Abb. 5: Entscheidungskaskade der Deckungsbeitragsrechnung

| | |
|---|---|
| Einfache Deckungsbeitragsrechnung | Wegfall des Artikels 8 aufgrund von negativem DB II |
| Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung | Anlage 4 wird entfernt, wenn abbaubare sprungfixe Kosten größer sind als der DB II des Artikels 9 |
| Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung | Die Auswirkungen der Entscheidung werden in weiteren Dimensionen (Kunde) untersucht. Unter der Annahme, dass der Kunde nur verbleibt, wenn er alle gewünschten Artikel erhält, sollte der Artikel 8 im Portfolio verbleiben, wenn der DB II des Artikels 2 größer ist als 221 T € |
| Qualitative Analyse | Zusätzlich können qualitative Faktoren berücksichtigt werden, u. a. die strategische Ausrichtung und Bedeutung von Produkten und Kunden sowie Risiken, beispielsweise die Abhängigkeit von Rohstoffen (Engpässe, Preissteigerungen) |

Neben der Organisationsstruktur sollte auch eine Analyse auf Basis der Vertriebsstruktur vorgenommen werden (multidimensionale Deckungsbeitragsrechnung). Die durchgeführten quantitativen Analysen sind durch qualitative Faktoren zu ergänzen. So sind beispielsweise die strategische Ausrichtung und die Bedeutung von Produkten und Kunden sowie potenzielle Risiken, z. B. die Abhängigkeit von Rohstoffen (Engpässe, Preissteigerungen), bei entsprechenden Entscheidungen zu berücksichtigen. Die Fallstudie zeigt hiermit die Relevanz der Deckungsbeitragsrechnung für unternehmerische Entscheidungen auf (siehe Abb. 5).

Einführung einer Deckungsbeitragsrechnung

Die (Daten-) Grundlage für die Einführung einer Deckungsbeitragsrechnung zur Entscheidungsfindung ist schrittweise zu legen, so müssen:

- die Kosten im Unternehmen nach Kostenarten auf Kostenstellen erfasst werden,
- Einzelkosten den Kostenträgern (u. a. Artikeln) direkt, Gemeinkosten den Artikel über Kostenstellen zugeordnet werden,
- die Kosten im Betriebsabrechnungsbogen in variable und fixe Kosten unterteilt werden, weiterhin muss:
- der den Artikeln direkt zurechenbare Materialaufwand durch Materialentnahmescheine/Stücklisten ermittelt werden und
- die Inanspruchnahme der Anlagen durch die Artikel ermittelt werden.

Die Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung unterstützt Sie gerne bei der Einführung oder Weiterentwicklung einer Deckungsbeitragsrechnung. Sollten Sie Fragen oder Anregungen zu diesem Thema haben, freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Hartmut Ibershoff

Head of Manager Finance
 Dipl.-Kfm., Dipl.-Volkswirt,
 Controller (IHK),
 Schwerpunkte: Controlling, Integrierte Unternehmensplanung, Erstellung und Umsetzung von Sanierungskonzepten

Tel.: 0211 - 82 89 77 167
 hartmut.ibershoff@buchalik-broemmekamp.de



Marius Vennemann

Student der Betriebswirtschaftslehre
 WWU Münster
 Fachrichtung Accounting, Finance



Prozessverbesserung mit der 5-Warum-Methode

Unkraut jäten, ist eine sehr unbeliebte und nie endende Aufgabe. Dennoch wird in den meisten Produktionsbetrieben eben diese Taktik gewählt, wenn es um die Beseitigung von Problemen geht. Es werden nur die Blätter entfernt, die eigentliche Wurzel (Ursache) verbleibt und führt zu erneuten, meist größeren Problemen. Mit der 5-Warum-Methode kann man direkt zur Wurzel vordringen, um die Ursache zu beseitigen.

Durch steigenden Zeitdruck und fehlende systematische Problemlösungstechniken werden nur die Symptome beseitigt, um eine schnelle und unverzügliche Lösung zu erreichen. Da die eigentliche Ursache weiterhin besteht, ist die Folge, dass nach einiger Zeit die gleiche oder eine ähnliche Problemstellung wieder eintritt.

Dazu ein Beispiel: Die an einer Maschine ausgetretene Flüssigkeit wurde als Kühlflüssigkeit identifiziert und kann damit einer defekten Dichtung zugeordnet werden. Wird jetzt nur die Dichtung getauscht, ohne den Defekt zu hinterfragen, tritt dieses Problem immer wieder auf und die Dichtung muss regelmäßig ausgewechselt werden.

Die 5-Warum-Methode richtig angewandt

Der Dichtungsschaden lässt sich langfristig nur beheben, wenn nicht an den Symptomen gekratzt wird, sondern die Ursache des Problems eliminiert wird. Dazu bietet sich das Hinterfragen mittels „5-Warum-Methode“ an.

Bei dieser einfachen aber wirkungsvollen Methode wird zunächst das bestehende Problem beschrieben. Auch eine Skizze oder ein Foto kann als Verdeutlichung dienen. Nun wird so lange nachgefragt, bis die eigentliche Ursache des Problems gefunden wurde. Dies ist in der Regel nach fünfmaligem Fragen der Fall. Nach jeder Antwort wird dieser mit einer erneuten „warum-Frage“ nachgegangen. Dadurch dringt man immer tiefer in den Prozess ein und gelangt an die Wurzel des Problems.

Bei diesem Vorgang ist es wichtig, dass keine Annahmen, sondern die Aussagen rein faktenbasiert getroffen werden. Ein direkter Kontakt mit den Prozessbeteiligten ist dabei unabdingbar und auch die Besprechung des Problems vor Ort ist von Vorteil. Die tatsächliche Ursache ist gefunden, wenn die letzte Frage auf einen systematischen Fehler oder einen fehlenden Prozess abzielt. Oftmals wird die Ursachenforschung jedoch zu früh beendet. Hierbei hat sich die Anzahl von fünf Warum-Fragen als optimaler Richtwert erwiesen, der je nach Situation über- oder unterschritten werden kann.

Einspareffekte durch die richtigen Maßnahmen

Nach der Ursachenfindung müssen geeignete Maßnahmen definiert und umgesetzt werden. Dazu werden Verantwortlichkeiten und der Zeitplan in einem Maßnahmenkatalog festgehalten. Nach der Umsetzung muss das Ergebnis kontrolliert werden, um sicherzustellen, dass das Problem nicht weiterhin existiert. Ist die Maßnahme wiederkehrend, ist es sinnvoll, auch die Überprüfung regelmäßig zu planen.

Die Erfolge der 5-Warum-Methode stellen sich schnell ein, da sich die Eingriffe und Stillstände sofort nach Ursachenbeseitigung verringern. Weiterer positiver Effekt ist, dass sich die Ergebnisse auch auf andere Maschinen oder Prozesse anwenden lassen und sich somit Einspareffekte vervielfachen.

Durch Schulung der Mitarbeiter auf dieses gut anzuwendende Problemlösungswerkzeug wird zudem der Gedanke des Kontinuierlichen-Verbesserungsprozesses (KVP) direkt an die Basis gebracht und im täglichen Geschäft angewandt.

In unserem Beispiel ergaben die intensiven Fragen, dass das Kühlmittel durch Metallsplitters verunreinigt war, die letztendlich die Dichtung beschädigten. Die Metallsplitters entstanden durch eine defekte Kühlmittelpumpe. Mit dem Austausch der Pumpe konnte die Ursache beseitigt werden. Erst durch diese Maßnahme tratt das anfängliche Problem auch langfristig nicht mehr auf, wodurch Stillstands- und Wartungsaufwand eingespart wurden.

Kurt Bühler

Dipl.-Ingenieur,
Senior Consultant im Competence
Center Operations
Schwerpunkte: Produktionsoptimierung,
Projektmanagement, Kapazitäts-
und Logistikplanung

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



Praxisbeispiel: Einkaufsoptimierung in der Wohnungswirtschaft

Jeder im Einkauf eingesparte Euro bedeutet im Gegenzug eine gleichwertige Steigerung des Unternehmensgewinns. Schon deshalb sollte der Einkauf oberste Priorität genießen. Die Realität sieht meist anders aus. Die Optimierung des Einkaufs bei einem Unternehmen aus der Wohnungswirtschaft zeigt, welche signifikante Einsparpotenziale in diesem Bereich gehoben werden können. Durch neue Strukturen des Einkaufs, professionelle Lieferantenverhandlungen und Insourcing konnte Buchalik Brömmekamp acht Prozent der Beschaffungskosten einsparen.

Das Unternehmen

Das Unternehmen unseres Praxisbeispiels ist Anbieter der Wohnungswirtschaft. Es deckt alle Wertschöpfungsbereiche im Immobilienzyklus ab, wobei der Schwerpunkt auf der Immobilienbewirtschaftung liegt. Das Unternehmen bewirtschaftet mehr als 13.000 Wohnungen in verschiedenen Bezirken.

Ausgangssituation: Dezentrale Beschaffung

Ein zentraler Einkauf oder ein Lead-Buyer-System zur Deckung und Bündelung der Bedarfe der einzelnen Bezirke war bisher nicht vorhanden. Die Beschaffung von Dienstleistungen und Materialien erfolgte daher in der Regel durch die Bezirke selbst. Folglich fehlte eine konsequente Steuerung der einzelnen Beschaffungsvorgänge. Das stellte auch gleichzeitig den Hauptgrund für die Ineffizienz und die nicht vorhandene Einheitlichkeit im Beschaffungsprozess des gesamten Unternehmens dar. Vom Bedarfsauftritt über die Bestellung bis hin zur Rechnungsprüfung lief der komplette Vorgang innerhalb der jeweils betroffenen Abteilung ab. Eine Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen des Unternehmens hinsichtlich möglicher Volumenbündelungen und Aushandlungen von Vertragskonditionen war selten. Folge des Maverick-Buyings war eine hohe Lieferantenvielfalt, die sich letztendlich in einer unnötig hohen Komplexität der einzelnen Warengruppen und vergleichsweise hohen Kosten bei der Leistungsbeschaffung widerspiegelte.

Die fehlende zentrale Koordination machte sich sowohl im operativen als auch im strategischen Einkaufsprozess bemerkbar. Für letzteren fehlten schlicht und ergreifend die Voraussetzungen. Aufgrund der fehlenden Beschaffungsorganisation waren essentielle Grundbestandteile wie Rahmenverträge, Leistungsverzeichnisse und Einkaufsrichtlinien veraltet oder nicht vorhanden. Während Lieferantenverhandlungen dezentral durch die Bedarfsträger durchgeführt wurden, fanden Bewertungsverfahren und Audits der Leistungserbringer kaum statt. Ein effizientes Controlling-Konzept zur Steuerung der Beschaffung bestand zudem nicht.

Das Beschaffungsvolumen und die einhergehenden Einkaufsprozesse wurden durch Einkaufs- und Branchenexperten von Buchalik Brömmekamp einer umfassenden Analyse unterzogen. In diesem Rahmen wurde ein Einsparpotenzial in Höhe von acht Prozent des relevanten Beschaffungsvolumens identifiziert. Dieser Wert wurde gemeinsam mit dem Unternehmen als Zielgröße der Optimierung festgelegt.

Schritt 1: Implementierung eines Zentraleinkaufs

Erster Schritt der Einkaufsoptimierung war die Schaffung einer eigenständigen Abteilung Einkauf. Die Implementierung eines Zentraleinkaufs begünstigte die Koordination aller Einkaufsaktivitäten von einem zentralen Punkt aus und bildete somit das Fundament einer effizienten und strategischen Beschaffung. Die Erstellung grundlegender Bestandteile, beispielsweise der Leistungsverzeichnisse und Rahmenverträge,

war hierbei genauso wichtig wie die organisatorische Errichtung der Abteilung. Durch die Einbindung des Einkaufs in das Unternehmenskonzept und die interne und externe Kommunikation des neuen Unternehmensbereiches wurde die Basis für eine erfolgreiche Kostenoptimierung geschaffen.

Schritt 2: Realisierung von Quick-Wins

Im nächsten Schritt wurden Maßnahmen, die mit geringem Aufwand zu erheblichen Einsparungen führen, umgesetzt. So konnten die Beschaffungskosten durch Realisierung dieser Quick-Wins bereits in kurzer Zeit gesenkt werden. Hierzu gehörte zum Beispiel die Standardisierung der Zahlungskonditionen. Es lag eine Vielzahl verschiedener Konditionsvereinbarungen mit Lieferanten vor. Darüber hinaus herrschte in der Vergangenheit noch meist die Devise, Verbindlichkeiten umgehend netto zu begleichen. So wurden nun Standardkonditionen mit Skonto- und Netto-Zahlungszielen vereinbart. Durch professionelle Benachrichtigungsschreiben und überzeugende Argumentation konnten nahezu alle B- und C-Lieferanten zum Einverständnis bewegt werden.

Auch die Verhandlungsführung mit strategisch bedeutenden Lieferanten stellte enorme Einsparungen sicher. Einzelne Geschäftspartner wurden zu Verhandlungen eingeladen und unter Aufzeigen der zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten der strategischen Partnerschaft mit dem Anliegen verbesserter Konditionen konfrontiert. Die vorhandene Win-Win-Situation ermöglichte kurzfristige Effekte.

Eine weiterer Quick-Win war das gezielte Insourcing bestimmter Leistungen, die bis dato von externen Anbietern bezogen wurden. Es handelte sich vor allem um Dienstleistungen im Bereich des Facility Managements, welche nur in begrenzter Weise spezielle Fachkenntnisse erforderten. Durch Insourcing konnte neben der Kostensenkung eine deutliche Steigerung der Flexibilität erreicht werden.

Schritt 3: Ausschreibungsverfahren

Die Durchführung von Ausschreibungsverfahren stellte mit Blick auf die Höhe der Einsparungen den effektivsten Schritt der Einkaufsoptimierung dar. Gleichzeitig ist dies immer ein langfristiger Prozess, der einen großen Arbeitsaufwand erfordert. Lohnenswert ist er dennoch allemal. Durch die gezielte Beschreibung und Konditionsvereinbarung wiederholt benötigter Leistungen konnte dem Unternehmen neben der Erzielung beträchtlicher Einsparungen zudem Planungssicherheit verschafft werden. Die notwendige Qualität und

der Umfang der Leistungen wurden genau geregelt und vereinbarte Bezugspreise für eine festgelegte Zeitspanne gesichert. Dies galt ebenso für die Anbieter und gestaltete sich somit als Win-win-Situation für beide Parteien. Zusätzlich wurde ein Lieferantenmanagement zur Verbesserung und Pflege der Lieferantenbeziehung eingeführt. Basis hierfür ist ein einheitliches Controlling-System, welches die regelmäßige Untersuchung der Performance der Anbieter unter Anwendung relevanter Kriterien gewährleistet.

Fazit: Ziel erreicht!

Das zu Beginn der Einkaufsoptimierung identifizierte Einsparpotenzial von acht Prozent wurde bestätigt und wird voraussichtlich im laufenden Projekt noch übertroffen. Die erzielten Einsparungen erhöhen nicht nur die Profitabilität des Unternehmens, sondern steigern auch aufgrund des niedrigen Kostenniveaus die Attraktivität des Unternehmens als Anbieter der Wohnungswirtschaft. Die erfolgreiche Implementierung einer strategischen zentralen Einkaufsabteilung und die Schaffung der internen Akzeptanz dieser bilden somit ein hervorragendes Fundament für den langfristig ausgelegten Beitrag des Einkaufs zur Steigerung des Unternehmenswertes.

Friederike Hausdörffer

Diplom Wirtschaftsingenieurin (FH),
Leiterin Competence Center Einkauf
Schwerpunkt: Strategische und operative
Einkaufsoptimierung, Working Capital
Optimierung, Supply Chain Management

Tel. 0211 - 82 89 77 165
friederike.hausdoerffer@
buchalik-broemmekamp.de



Mikko Wittke

Bachelorand
Studium: angehender Bachelor of Arts
Studiengang: International Management
Schwerpunkte: Unternehmensführung,
Controlling, Finanzmanagement



Wie rechtssicher sind noch Überstundenklauseln in Arbeitsverträgen?

Nach wie vor finden sich in der deutschen Wirtschaft in Arbeitsverträgen Klauseln wieder, wonach einerseits Überstunden des Arbeitnehmers geschuldet und andererseits diese ganz oder teilweise mit dem Lohn/Gehalt abgegolten sind. Viele Klauseln sind jedoch unwirksam. Dies kann zur Folge haben, dass Unternehmen erhebliche Nachzahlungen leisten müssen. Der nachfolgende Beitrag gibt den aktuellen Rechtsstand zur Wirksamkeit solcher Vereinbarungen wieder.

Arbeitsverträge unterliegen als Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) im Gegensatz zu Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen der besonderen rechtlichen Kontrolle, soweit – was regelmäßig der Fall ist – die Arbeitsvertragsklauseln nicht gem. § 305 Abs. 1 S. 3 BGB explizit zwischen den Parteien ausgehandelt wurden. Insbesondere wird durch die Rechtsprechung geprüft, ob der Arbeitnehmer durch bestimmte Formulierungen gem. § 307 BGB unangemessen benachteiligt wird. Dementsprechend unterfällt auch eine Regelung, wonach der Arbeitnehmer (unbegrenzt) zur Mehrarbeit verpflichtet ist und eine solche pauschal mit dem Lohn/Gehalt abgegolten ist, unter dem Gesichtspunkt des Transparenzgebots der AGB-Kontrolle.

Eine Klausel muss im Rahmen des rechtlich und tatsächlich Zumutbaren die Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers so klar und präzise wie möglich umschreiben.

Eine die pauschale Vergütung von Überstunden regelnde Klausel ist nur dann für den Arbeitnehmer klar und verständlich, wenn sich aus dem Arbeitsvertrag selbst ergibt, was auf den Arbeitnehmer „zukommt“. Dies bedeutet, dass der Arbeitnehmer aus dem Vertrag erkennen muss, wie viel Stunden er für den vereinbarten Lohn bzw. für das vereinbarte Gehalt verbindlich leisten muss.

Rechtsfolgen intransparenter Regeln zur Anordnungsbefugnis

Eine Regelung, die keine Angaben zur Höchstgrenze der Arbeitszeit enthält, ist intransparent und damit unwirksam.

Fraglich ist, welche Rechtsfolgen aus einer unwirksamen Regelung hergeleitet werden können.

Ein Vergütungsanspruch des Arbeitnehmers für geleistete Mehrarbeit kann in einem solchen Fall ggf. aus § 612 BGB abgeleitet werden, sofern eine Vergütung für geleistete Mehrarbeit als stillschweigend vereinbart gilt. Dies ist der Fall, wenn die konkrete Mehrarbeit den Umständen nach nur gegen eine Vergütung zu erwarten ist. Einen allgemeinen Rechtsgrundsatz, dass jedwede Mehrarbeit oder jede dienstliche Anwesenheit über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus zu vergüten ist, gibt es – gerade bei Diensten höherer Art – nicht.

Grundsätzlich gilt: Je geringer das Lohnniveau, desto eher spricht dies für die Erwartung des Arbeitnehmers, dass er geleistete Mehrarbeitsstunden vergütet bekommt. So hat die Rechtsprechung entschieden, dass ein Jahresgehalt von € 80.000 brutto und zugleich die Erwartung des Arbeitnehmers auf Beförderung ohne weitere Vereinbarung regelmäßig keine zusätzliche Vergütung von geleisteter Mehrarbeit erwarten lässt. Der Arbeitnehmer handelt sozusagen auf „eigenes Risiko“ (BAG, Urteil vom 17.08.2011, Az. 406/10).

Anders ist es zu bewerten, wenn für vergleichbare Arbeiten Tarifverträge gelten, die eine Mehrarbeitsvergütung vorsehen. So hat die Rechtsprechung bei einem gewerblichen Arbeitnehmer (Lagermitarbeiter) mit einem monatlichen Lohn i. H. v. € 1.800 (Vollzeit) eine Vergütungserwartung des Arbeitnehmers für geleistete Überstunden bejaht. In dem Fall musste der Arbeitgeber somit sämtliche geleistete Überstunden im Nachhinein vergüten (BAG, Urteil vom 22.02.2012, 5 AZR 765/10).

Sonderfall Provisionen

Werden Mitarbeiter nicht nur für ihre Tätigkeit, sondern – z. B. für die Vermittlung von Geschäften – auch nach Erfolg bezahlt, so sind arbeitszeitbezogene und arbeitszeitunabhängig vergütete Arbeitsleistungen zeitlich verschränkt. Bei einer derartigen Konstellation kommt es also nicht nur auf die Erfüllung eines Stundensolls an. Somit lässt sich das Bestehen einer objektiven Vergütungserwartung für Überstunden nicht ohne Hinzutreten besonderer Umstände begründen. Fehlt es an solchen Umständen, kann eine Überstundenvergütung nur verlangt werden, wenn sie arbeitsvertraglich vereinbart ist (BAG, Urteil vom 27.06.201, Az. 5 AZR 530/11).

Hauptleistungspflichten im Arbeitsverhältnis – Reine Vergütungsabreden

Klauseln, die (nur) den Umfang der von den Parteien geschuldeten Vertragsleistung festlegen, unterfallen nicht der materiellen Inhaltskontrolle. Eine Klausel, wonach ein bestimmtes Kontingent an Mehrarbeit pro Monat mit dem Grundgehalt abgegolten ist, ohne zugleich die Anordnungsbefugnis des Arbeitgebers zur Ableistung von Überstunden zu regeln, betrifft nur die Vergütung dieser Überstunden. Sie ist damit eine Hauptleistungsabrede, die nur die Gegenleistung des Arbeitgebers für die vom Arbeitnehmer erbrachte Arbeitsleistung betrifft. Eine inhaltliche AGB-rechtliche Kontrolle findet bei reinen Hauptleistungsabreden, dem sog. Synallagma (Anzahl Arbeitsstunden gegen ein bestimmtes Gehalt), nicht statt. Es ist nicht Aufgabe der Rechtsprechung ein „gerechtes“ Gehalt im Wege einer AGB-Kontrolle festzusetzen.

Die Rechtsprechung hat daher eine Abrede, wonach die ersten 20 Überstunden im Monat im Grundgehalt mit abgegolten sind, ohne dass hiermit zugleich eine verbindliche Anordnungsbefugnis des Arbeitgebers verbunden war, als rechtswirksam erachtet. Eine Klausel im vorgenannten Sinne ist für den Arbeitnehmer nicht überraschend i.S.v. § 305c Abs. 1 BGB. Dass Arbeitgeber versuchen, Überstunden pauschal abzugelten, ist im Arbeitsleben weit verbreitet. Die Klausel hat daher aus Sicht der Rechtsprechung keinen Überrumpelungseffekt. Eine derartige Klausel ist auch nicht mangels hinreichender Transparenz unwirksam. Der Arbeitnehmer weiß, was auf ihn „zukommt“ und welche Leistungen er für die vereinbarte Vergütung maximal erbringen muss, unabhängig davon, ob er dies positiv oder negativ bewertet. Einer weitergehenden Inhaltskontrolle unterliegt die Klausel als Hauptleistungsabrede eben nicht.

Erst wenn sich der Arbeitgeber in der Sphäre eines Lohnwuchers gem. § 138 Abs. 2 BGB bewegt, greift die Rechtsprechung wieder korrigierend ein. Ein Lohnwucher setzt ein auffälliges Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung voraus. Ein solches kann regelmäßig angenommen werden, wenn die Arbeitsvergütung nicht einmal 2/3 eines in dem betreffenden Wirtschaftszweig üblicherweise gezahlten Tariflohns erreicht.

Nachweispflicht und Ausschlussfristen

Bei der ganzen Diskussion darf nicht vergessen werden, dass in der Praxis unabhängig von der AGB-Kontrolle zwei erhebliche Hürden durch die Arbeitnehmerseite genommen werden müssen. Zunächst hat der Arbeitnehmer darzulegen und zu beweisen, dass der Arbeitgeber(repräsentant) Mehrarbeit angeordnet, geduldet oder zumindest entgegengenommen hat. Der Arbeitnehmer ist nicht berechtigt, sich selber Mehrarbeit zu verordnen. Tut er dies dennoch, arbeitet er ohne Entgeltanspruch.

Im Übrigen reduzieren wirksam vereinbarte Ausschlussfristen im Arbeits- oder Tarifvertrag das Risiko des Arbeitgebers auf nachträgliche Vergütung von erbrachter Mehrarbeit. Macht der Arbeitnehmer seine Forderungen wegen erbrachter Mehrarbeit nicht rechtzeitig i. S. einer vereinbarten Ausschlussfrist geltend, verfällt sein Vergütungsanspruch selbst dann, wenn eine Überstundenklausel im Arbeitsvertrag unwirksam ist und er eine berechtigte Vergütungserwartung für erbrachte Mehrarbeit haben durfte. Sofern der Arbeitnehmer Ansprüche wegen geleisteter Mehrarbeit daher erst im Zusammenhang mit seinem Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis geltend macht, wird oftmals ein Großteil der finanziellen Ansprüche hieraus verfallen sein. Ein Rettungsanker wäre dann für den Arbeitnehmer, dass die arbeitsvertraglich vereinbarte Ausschlussfrist ihrerseits wegen handwerklicher Fehler an der AGB-Kontrolle scheitert.

Jürgen Bödiger

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht
Schwerpunkte: Kollektives und Individuelles
Arbeitsrecht, Verhandlungen von (Haus-)
Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen,
Dienstvertrags- und Handelsvertreterrecht,
Prozessführung

Tel. 0211 - 82 89 77 200
juergen.boediger@buchalik-broemmekamp.de



Sozialleistungen vor und während der Insolvenz

Für Unternehmen, die in die Krise geraten, hält das Sozialrecht verschiedene staatliche Leistungen bereit, die die Liquidität des Unternehmens erhöhen. Sowohl das Kurzarbeitergeld zur Vermeidung einer Insolvenz als auch das Insolvenz-, Transferkurzarbeiter- und Arbeitslosengeld während der Insolvenz ermöglichen die Reduzierung oder den Entfall der Personalkosten.

Kurzarbeitergeld (Kug)

Wenn ein Unternehmen erkennt, dass aufgrund eines Auftragsrückganges eine Liquiditätslücke entstanden ist oder droht, gleichsam keine 100prozentige Auslastung der Belegschaft mehr gegeben ist, dann könnte die Einführung von Kurzarbeit ein probates Mittel sein, diese Krise zu überwinden.

Dabei normiert das Gesetz (SGB III) lediglich das Mindestmaß der Arbeitszeitreduzierung und der betroffenen Arbeitnehmer. So ist es möglich, nur bei einem Teil der Belegschaft Kurzarbeit anzuordnen.

Ein Anspruch ist gegeben, wenn in einem Betrieb, in dem mindestens ein Arbeitnehmer beschäftigt sein muss (betr. Voraussetzung), ein erheblicher Arbeitsausfall mit Entgeltausfall vorliegt, der Arbeitnehmer die persönlichen Voraussetzungen erfüllt und der Ausfall der Agentur für Arbeit angezeigt worden ist (§ 95 SGB III).

Erheblich ist ein Arbeitsausfall, wenn

- er auf wirtschaftlichen Gründen oder einem unabwendbaren Ereignis beruht,
- er vorübergehend ist,
- im jeweiligen Kalendermonat mindestens ein Drittel der in dem Betrieb oder der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmer von einem Entgeltausfall von jeweils mehr als zehn Prozent ihres monatlichen Bruttoentgelts betroffen sind und wenn
- er nicht vermeidbar ist.

An die Vermeidbarkeit knüpft das Verlangen an, dass der Arbeitgeber nachweisen muss, sich vor Anordnung der Kurzarbeit aber auch während ihres Laufs durchweg um die Wiederherstellung der vollen Kapazität bemüht zu haben. Die Anzeige des Arbeitsausfalls hat dabei ebenso wie der Antrag auf Bewilligung der Leistung durch den Arbeitgeber zu erfolgen.

Die Höhe des Kug richtet sich nach dem pauschalierten Nettoentgeltausfall, also der Differenz zwischen Soll(netto)entgelt und Ist(netto)entgelt. Je nachdem, ob eine Unterhaltspflicht besteht, erhält der berechnete Arbeitnehmer 67 oder 60 Prozent des Differenzbetrages, wobei nur die Arbeitnehmer Berücksichtigung finden, die die persönlichen Voraussetzungen erfüllen. Sie müssen in einem ungekündigten versicherungspflichtigen Arbeits- oder Ausbildungsverhältnis stehen.

Transferkurzarbeitergeld (Tkug)

Wie das Kug soll auch das Tkug Arbeitslosigkeit vermeiden und für die Parteien ein Instrumentarium schaffen, das in beiderseitigem Interesse steht.

Der Arbeitgeber, der zur Vermeidung von Kündigungen eine Transfergesellschaft einrichtet, vermeidet nicht nur Kündigungsschutzklagen, sondern erhält hierdurch auch die positive Betriebsatmosphäre und erfährt einen Imagegewinn.

Dem Arbeitnehmer garantieren die gesetzlichen Regelungen eine professionelle Hilfe für den Neuanfang wie auch die Möglichkeit, sich aus einem bestehenden Beschäftigungsverhältnis heraus zu bewerben. Anders als das Kug bedingt die Bewilligung des Tkug einen dauerhaften unvermeidbaren Arbeitsausfall. Die sonstigen persönlichen und betrieblichen Voraussetzungen sind identisch, mit der Ausnahme, dass die Arbeitnehmer zur Vermeidung von Entlassungen und zur Verbesserung ihrer Eingliederungschancen in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit zusammengefasst werden müssen – der Transfergesellschaft. Wenn gleich die Höhe der Leistungen gleich ist, so besteht dennoch im Hinblick auf die Dauer ein wesentlicher Unterschied: Das Tkug wird für bis zu zwölf Monate gewährt.

Insolvenzgeld

Ein besonderes Mittel zur Liquiditätsschöpfung stellt das Insolvenzgeld dar. Durch das Insolvenzgeld, früher „Konkursausfallgeld“, werden die seitens des Arbeitgebers in den maximal drei Monaten vor Verfahrenseröffnung nicht gezahlten Arbeitnehmergehälter aufgefangen.

Sofern der Arbeitgeber bzw. der ihn in die Insolvenz begleitende Sanierungsberater rechtzeitig eine Insolvenzgeldvorfinanzierung durch eine Bank sicherstellt, erhalten die Arbeitnehmer ohne jede Verzögerung ihre Vergütung weiter, was für die Erhaltung der Arbeitsmotivation von unschätzbarem Wert ist.

Die Gewährung von Insolvenzgeld ist – anders als das (T-)Kug und Arbeitslosengeld – nicht davon abhängig, dass die Beschäftigung der Beitragspflicht unterliegt, so dass u. a. auch geringfügig Beschäftigte anspruchsberechtigt sind. Nicht erfasst sind jedoch Betriebsfremde, wie beispielsweise Zeitarbeiter. Sofern diese jedoch vorab in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen werden, steht auch ihnen der Anspruch auf Insolvenzgeld zu.

Gewährt wird das Insolvenzgeld in Höhe des Nettoarbeitsentgelts, allerdings nur bis zur Beitragsbemessungsgrenze (West: 5.600,00 €/brutto, Ost: 4.800,00 €/brutto). Auch Sonderzahlungen, wie z. B. Gratifikationen, Provisionen und Überstunden werden durch das Insolvenzgeld erfasst. Der Effekt für das insolvente Unternehmen ist beachtlich: Es spart die Gehaltszahlungen für drei Monate, die es gleichsam zur Beschaffung von für die Produktion benötigten Rohstoffen und/oder für Investitionen einsetzen kann. Zwar wird das Insolvenzgeld von der Bundesagentur für Arbeit nur bevorschusst, so dass ihr ein Erstattungsanspruch gegen das Unternehmen erwächst, jedoch handelt es sich hierbei um eine Insolvenzforderung, die zur Tabelle anzumelden ist.

Arbeitslosengeld

Letztlich kommt dem Arbeitslosengeld (ALG) eine besondere Bedeutung in den Fällen zu, in denen der Insolvenzverwalter nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens einige oder ganze Teile der Belegschaft freistellt. Die Freistellung bewirkt nicht die Beendigung des Arbeitsverhältnisses, sondern lediglich die Befreiung des Arbeitnehmers von seiner vertraglichen Pflicht zur Erbringung der Arbeitsleistung. Obwohl das Arbeitsverhältnis fortbesteht, wird der Arbeitnehmer trotzdem anspruchsberechtigt. Der Bezug von ALG setzt nämlich keine Vertragslosigkeit, sondern lediglich eine Beschäftigungslosigkeit voraus, die durch die Freistellung eintritt.

Dies gilt im Übrigen auch für bereits gekündigte Arbeitsverhältnisse: Die Insolvenzordnung ermöglicht es dem Insolvenzverwalter mithilfe einer pauschal auf drei Monate gekürzten Kündigungsfrist zu kündigen (§ 113 InsO). Spricht er die Kündigung und gleichsam die Freistellung aus, erwächst hierdurch der arbeitnehmerseitige Anspruch auf ALG.

Arbeitnehmereigenschaft des geschäftsführenden Gesellschafters

Ein in der Praxis häufig auftretendes Problem ist die Frage, ob ein geschäftsführender Gesellschafter anspruchsberechtigt, also als Arbeitnehmer zu qualifizieren ist. Regelmäßig wird ihm die Abhängigkeit seiner Beschäftigung abgesprochen. Da das Statusfeststellungsverfahren erst seit dem 1. Januar 2005 obligatorisch ist, sind noch zahlreiche Bestandsfälle von diesem Verfahren unberührt. Auf Antrag entscheidet die Einzugsstelle (die für den Einzug des Gesamtsozialversicherungsbeitrages zuständig ist, i. d. R. die Krankenkasse) und in Zweifelsfällen die Clearingstelle der Deutschen Rentenversicherung. An deren Entscheidung sind alle Sozialversicherungsträger gebunden.

Unter anderem ist der Umfang der Kapitalbeteiligung an der Gesellschaft, die Befreiung vom Selbstkontrahierungsverbot (§ 181 BGB) und die Weisungsgebundenheit bezüglich der Zeit, Dauer, Ort und Art der Arbeitsausführung von Bedeutung.

In unklaren Fällen empfiehlt es sich, selbständig ein Statusfeststellungsverfahren anzustoßen, auch weil es im Vorhinein des Eigenantrages leichter möglich ist, die ausschlaggebenden Parameter einer kritischen Überprüfung zu unterziehen.

Michael Kothes

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Fachanwalt für Sozialrecht
Schwerpunkte: Individual-, Kollektives- und
Insolvenzarbeitsrecht

Tel. 0211 - 82 89 77 200
michael.kothes@buchalik-broemmekamp.de



Aktuelles

Management Circle:

Der zertifizierte Restrukturierungsmanager

Dieses Seminar bietet kompaktes Know-how zu den Themen: Restrukturierungsprozess und -analyse, Finanzierung, wichtige Rechtsfragen sowie den Aufbau eines Restrukturierungskonzeptes. Bozidar Radner referiert über das Restrukturierungskonzept aus Unternehmer- und Beratersicht, Krisenursachen, operative Restrukturierungsmaßnahmen und Maßnahmenumsetzung.

Veranstaltungstag: 18.-20. Februar 2013
Veranstaltungsort: Düsseldorf

Forum Institut: Sanierungsgipfel 2013

Neueste Entwicklungen der Sanierung und Restrukturierung – Prof. Dr. Jochen Vogel referiert über die erfolgreiche Unternehmenssanierung nach dem ESUG über § 270a und § 270b InsO. Er zeigt Vor- und Nachteile in der Praxis auf und erläutert ein Fallbeispiel einer erfolgreichen Sanierung nach § 270a.

Veranstaltungstag: 8. März 2013
Veranstaltungsort: Köln

Nähere Informationen zu allen Veranstaltungen finden Sie unter:

www.buchalik-broemmekamp.de/aktuelles/veranstaltung

Buchalik Brömmekamp Bankentag

Auf dem Seminartag zum Thema „1 Jahr ESUG – Bedeutung für Kreditgeber und Investoren“ berichten Rechtsanwälte und Berater der Buchalik Brömmekamp über die Verfahren nach dem ESUG. Weiterhin werden erfolgreiche Sanierungsbeispiele aus der Praxis vorgestellt.

Veranstaltungstag: 6. März 2013
Veranstaltungsort: Düsseldorf

NWB-Kompakt Seminar – Sanieren statt liquidieren –

Das neue Recht zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen ist in der Praxis angekommen. Dessen Umsetzung ist aber komplex – die überwiegende Zahl der Insolvenzanträge ist aus formellen Gründen unzulässig. Robert Buchalik erläutert die wichtigsten Vorschriften und berichtet über Fallbeispiele aus seiner praktischen Tätigkeit.

Veranstaltungstag: 8. März 2013
Veranstaltungsort: Frankfurt am Main



Der Newsletter auf Ihrem Smartphone

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 Buchalik Brömmekamp gern zur Verfügung.

Redaktion

Markus Haase
Bettina Fey