

Buchalik Brömmekamp

NEWSLETTER

EDITORIAL

Sehr verehrte Geschäftsfreunde,

der Frühling ist da, doch was erwartet uns in diesem Sommer? Das trauen sich die Experten in Zeiten des Klimawandels immer weniger vorherzusagen. Ebenso verhält es sich mit den Prognosen über die wirtschaftliche Entwicklung. Die Unsicherheit über die Entwicklung der wesentlichen Rahmenbedingungen ist allerorten zu spüren, die Einschätzungen anerkannter Experten differieren teilweise erheblich.

So wie der Bauer im Frühjahr entscheiden muss, welches Saatgut und welchen Dünger er wo ausbringt, müssen auch Unternehmen geeignete Strategien entwickeln, um langfristig die Erträge zu sichern und „ihre Ernte einzufahren“.

Da sich neben der Instabilität des Makroumfeldes auch die Wettbewerbsverhältnisse auf vielen Stammmärkten deutlich verschärft haben, unterstützen wir unsere Mandanten immer häufiger bei der Entwicklung und Beurteilung von strategischen Neuausrichtungen.

Einigen Themen im Rahmen dieser Unterstützung haben wir uns in diesem Newsletter besonders gewidmet:

Mithilfe von Strategie-Validierungen beurteilen wir die Märkte unserer Mandanten, deren Fähigkeiten, deren Kunden- und Produktportfolio und überprüfen die strategische Zielrichtung. Der Kenntnis, der Beurteilung und dem Management von Risiken kommt bei der Validierung eine besondere Bedeutung zu. Die notwendigen Veränderungsprozesse bedingen vielfach Investitionen in die auszubauenden Geschäftsfelder. Jedoch sind diese entweder nur teilweise oder nur unter Auflagen

fremdfinanzierbar. Neben der Beteiligung an den Investitionen über Gesellschafterbeiträge, sind die Einhaltung von Covenants (nicht standardisierte Darlehensbedingungen), ein aktives Working Capital Management und die Transparenz über den Umsetzungsprozess vielfach Bedingungen für die Kreditvergabe.

Wir unterstützen unsere Mandanten bei der Stärkung Ihrer Innenfinanzierungskraft im Rahmen von Working Capital Optimierungen, dem Management des Implementierungsprozesses und der transparenten Kommunikation gegenüber den Stakeholdern. Unser selbst entwickeltes Maßnahmenmanagementtool (mmt) hat sich in vielen Veränderungsprozessen bewährt und schafft die entscheidende Transparenz über den aktuellen Umsetzungsstand und -erfolg.

Um Transparenz über die einzusetzenden Mittel und den zu erwartenden Ertrag zu schaffen, überprüfen wir zudem die strategischen, taktischen und operativen Planungen im Rahmen von Planungsplausibilisierungen.

Einen schönen Frühling und eine erfolgreiche Ernte wünscht Ihnen

Ihr


Harald Kam



- 02 Unternehmensstrategien – vom Schattendasein zum Erfolgs-Garanten
- 06 Working Capital Management zur Unterstützung fokussierten Wachstums
- 08 No risk – no fun
- 10 Maßnahmenmanagement als unverzichtbarer Bestandteil von Ertragssteigerungsprogrammen
- 12 Planplausibilisierung – Gütesiegel für die Unternehmensplanung
- 14 Zwangsweiser Sanierungsbeitrag von Vermietern und Leasinggebern im Insolvenzantragsverfahren
- 16 Eigentumsvorbehalt im Insolvenzeröffnungsverfahren
- 18 Das Sanierungsprivileg nach § 39 Abs. 4 Satz 2 InsO bei Anteilserwerb
- 20 Aktuelles

Unternehmensstrategien – vom Schattendasein zum Erfolgs-Garanten

Unternehmen, die einen intensiven strategischen Planungsprozess betreiben, sind im Mittelstand noch in der Minderheit. Einer Studie von Buchalik Brömmekamp in Kooperation mit der Fachhochschule Südwestfalen zufolge brechen nur 27 Prozent der befragten Unternehmen ihre Planung auf Funktionsbereiche herunter. Und noch weniger Unternehmen planen ihr Geschäft länger als ein Jahr. Strategisch gut aufgestellte Unternehmen hingegen können Krisen besser bewältigen. Der deutsche Mittelstand nutzt Strategie-Methoden jedoch weder konsequent noch flächendeckend. Somit verstreichen vorhandene Chancen ungenutzt.

Der Begriff Strategie kommt aus dem Griechischen „Stratēgia“, dessen Wurzeln in den Begriffen „Stratos“ (Heer) und „agein“ (führen) liegen. Das Wort „Strategos“ bezeichnet die Kunst der Heerführung. Die Verbreitung des heutigen Strategiebegriffs und die Geburtsstunde der strategischen Unternehmensführung liegen bereits rund 50 Jahre zurück. Ansoff, Chandler und Andrews begründeten das klassische Strategieverständnis, nach dem eine Strategie das Ergebnis formalisierter, rationaler Planung und Kontrolle ist.

Strategien sind Bündel zusammenhängender und miteinander zu kombinierender Einzelmaßnahmen oder -entscheidungen. Kernelemente sind Maßnahmen zur Erreichung einer angestrebten und vorteilhaften Positionierung im Wettbewerb sowie zur Gestaltung der dazu erforderlichen Ressourcen (siehe Abb. 1). So sind z. B. zur Erhöhung des Marktanteils um zehn Prozent in den nächsten drei Jahren Maßnahmen wie die Einführung neuer Produkte, der Aufbau neuer Vertriebskanäle oder der Ausbau der Produktionskapazitäten erforderlich.

Abb. 1: Kernelemente einer Strategie



Die nächste Krise kommt bestimmt

Egal ob 5 oder 500 Mio. Euro Jahresumsatz, eine Strategie, d.h. eine Vorstellung von den langfristigen Zielen und von dem Weg, wie diese Ziele erreicht werden sollen, braucht jedes Unternehmen. Die Bedeutung geeigneter Strategien wird besonders vor dem Hintergrund der zurückliegenden

Wirtschaftskrise deutlich. In der Studie der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung zeigten sich deutliche Unterschiede in der Betroffenheit der befragten Unternehmen durch die Krise.

Diese lassen sich nicht allein durch die Branchenzugehörigkeit erklären. Vielmehr konnte ein negativer Zusammenhang zwischen der Intensität, mit der die strategische Planung durchgeführt wurde und der Krisenbetroffenheit identifiziert werden. Strategisch gut aufgestellte Teilnehmer können Krisen besser bewältigen. Jedoch sind Unternehmen, die einen intensiven strategischen Planungsprozess betreiben, im Mittelstand noch in der Minderheit. Nur 27 Prozent der befragten Unternehmen brechen ihre Planung auf Funktionsbereiche herunter.

Die Tatsache, dass 65 Prozent der stark betroffenen Unternehmen ihre Entscheidungen in der Krise zumeist mit unveränderter (43 Prozent) Datenlage treffen, bestätigt die These, dass Entscheidungen oftmals schlecht vorbereitet sind. Immerhin ist die Erkenntnis, dass ihr Entscheidungsprozess deutliches Verbesserungspotenzial aufweist, in den meisten Unternehmen angekommen. 62 Prozent der Befragten wollen in Zukunft weitere Tools zur Entscheidungsvorbereitung einsetzen.

Jedoch ist die Kenntnis über strategische Entscheidungshilfen der mittelständischen Unternehmen unzureichend. Die meisten Tools wie z. B. die Balanced Scorecard, Porters Five-Forces oder die SWOT-Analyse sind dabei zwar oftmals bekannt, werden jedoch nicht angewandt. Schon gar nicht regelmäßig!

Viele mittelständische Unternehmen schrecken vor dem Erstellen von Strategien zurück – aus Unsicherheit über den Prozess der Strategieerarbeitung und das Ergebnis, aus Zeitmangel oder aus Sorge vor dem erforderlichen Aufwand. Die Ergebnisse der Studie machen jedoch die Bedeutung intensiver strategischer Planungs- und Entscheidungsprozesse

– auch für mittelständische Unternehmen – deutlich: Unternehmen mit klarer Strategie sind schlichtweg erfolgreicher!

Gleichzeitig zeigt die Studie deutliche Defizite in der Methodenkompetenz des Mittelstands auf. Finanzwirtschaftliche Hilfsmittel wie BWAs, Liquiditäts- oder Investitionsplanungen dominieren die Entscheidungsfindung im Mittelstand ebenso wie Erfahrungswerte und Bauchgefühl, die bei den Entscheidungen des Managements eine große Rolle spielen.

Trotz der wachsenden Komplexität und der fehlenden Methodenkompetenz greifen nur zehn Prozent der Teilnehmer auf die Unterstützung externer Spezialisten zurück. Dabei ist gerade der unbefangene Blick von außen oftmals notwendig, um erforderliche Veränderungen klar anzusprechen.

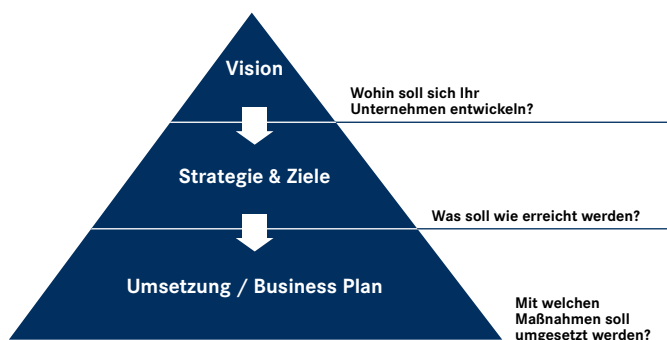
Schafft der Mittelstand den Spagat zwischen Vision und Strategie?

Die Themen Vision und Strategie werden in vielen Unternehmen häufig als philosophisch und wenig greifbar wahrgenommen. Dieses Gefühl entsteht dadurch, dass die zugehörigen Begrifflichkeiten nicht klar strukturiert und abgegrenzt werden. Die Vision ist ein wichtiger Teil der Unternehmensführung. Sie beschreibt, wofür das Unternehmen langfristig stehen soll und/oder was es langfristig erreichen will. Berühmte Beispiele sind dabei Henry Ford („jeder Amerikaner soll ein Auto haben“) oder auch Pepsi („Beat Coke“). Aus der Vision wird die Strategie mit den langfristigen Unternehmenszielen abgeleitet. Sie sorgen somit für eine Präzisierung der bewusst allgemein gehaltenen Vision.

Letztlich gilt es drei Kernfragen – abgeleitet aus der Strategiepyramide (siehe Abb. 2) – zu beantworten:

1. Was ist unsere Vision?
2. Was sind unsere strategischen Ziele?
3. Welche Maßnahmen sind notwendig, um diese zu erreichen?

Abb. 2: Strategiepyramide



Kaum ein Unternehmer bestreitet, dass Strategie etwas wichtiges ist. Jedes zehnte Unternehmen reduziert den Strategiebegriff allerdings auf das Streben nach Gewinnmaximierung. Und bei 40 Prozent der Unternehmen ist Strategieerarbeitung noch immer alleinige Chefsache, was echte Innovationen und Veränderungen oftmals erschwert.

Strategieentwicklung muss nicht kompliziert sein

Es stellt sich also die Frage, wie eine Strategie optimalerweise erarbeitet wird. Es ist zunächst einmal Fleißarbeit erforderlich – Zahlen, Daten und Fakten sind zusammenzutragen und zu bewerten. Dabei baut jede Strategieerarbeitung auf zwei Grundpfeilern auf: Einer Analyse der internen Unternehmenssituation und einer Analyse des Umfeldes im relevanten Markt.

Erst einmal Anlauf nehmen,...

Getreu der Devise „reculer pour mieux sauter“ (zurückgehen, um besser über die Hürde springen zu können) muss man sich erst einmal über das Hier und Heute klar werden. Im Vordergrund steht dabei die Frage, mit welchen Kunden und Produkten Geld verdient wird – oder eben auch nicht.

Teilweise schmerzhaft erkenntnisse sind die Folge: Der langjährige Kunde, die bedingungslose Kundenorientierung oder auch das vom Inhaber entwickelte Produkt sind leider nicht immer die Säulen der Unternehmenszukunft. Dass die wenigsten (in der Regel äußerst kostenbewussten) Kunden bereit sind, die immense Kundenorientierung zu bezahlen, zeigt sich spätestens bei einer Betrachtung der Kundendeckungsbeiträge, die über den DB II hinausgeht.

Diese Erkenntnisse sind aber von enormer Bedeutung, um einer offenen Diskussion den Weg zu bereiten. Insbesondere muss eine Frage in den Vordergrund gerückt werden: Warum kauft der Kunde bei uns? Eine Auflistung der wichtigsten Antworten auf diese Frage nennt die Wissenschaft „strategische Erfolgsfaktoren“.

Diese gilt es schonungslos zu bewerten: Wie wichtig sind die einzelnen Kaufkriterien? Und wie gut erfüllen wir diese, bzw. können sie jemals erfüllen? Hierbei rückt erfahrungsgemäß insbesondere die Preisdiskussion in den Vordergrund, da der Preis zumeist Hauptentscheidungsfaktor ist. Ohne eine gewisse Qualität, Lieferfähigkeit oder andere Service-Level kommt der Lieferant nämlich erst gar nicht in die Position,

einen Preis abgeben zu dürfen. Vielleicht entdeckt man aber auch etwas, was man besonders gut, in jedem Fall besser als der Wettbewerb kann. Den vielbeschworenen USP (Unique Selling Proposition) oder zumindest einen Differenzierungsfaktor.

... dann in den Markt blicken ...

Kurzum, die bewusst schonungslose Analyse der eigenen Unternehmenssituation führt automatisch zu einem Blick in das Unternehmensumfeld und damit in den Markt. Strukturiert wird dieser oft nur dann analysiert, wenn neue Märkte erschlossen oder neue Produkte lanciert werden sollen.

Um einschätzen zu können, welche Risiken, aber auch welche Chancen bestehen, kann das Instrument PESTLE eine gute Hilfe sein. Die PESTLE-Analyse hat sich im Rahmen der strategischen Planung als leicht verständliches und flexibles Tool bewährt.

PESTLE steht für politische, wirtschaftliche (economic), sozio-kulturelle, technologische, rechtliche (legal) und ökologische (ecological) Einflussfaktoren und beurteilt deren Einfluss auf das Unternehmen und/oder die verschiedenen Geschäftsbereiche.

Im nächsten Schritt gilt es, das Markt- und Wettbewerbsumfeld zu analysieren. Das pragmatische Modell von Porter basiert auf der Idee, dass die Attraktivität einer Branche durch die Ausprägung der fünf wesentlichen Wettbewerbskräfte bestimmt wird:

1. geringe Rivalität unter Wettbewerbern,
2. geringe Bedrohung durch neue Anbieter,
3. niedrige Verhandlungsstärke der Lieferanten,
4. niedrige Verhandlungsstärke der Kunden,
5. kaum Bedrohung durch Substitute.

Unternehmen sollten daher ihre Strategie danach ausrichten, in einer Branche mit attraktiver Branchenstruktur tätig zu sein oder zumindest eine verteidigungsfähige Position in ihrer Branche aufzubauen. Also eine Position, in der die fünf Wettbewerbskräfte eine möglichst wenig bedrohliche Ausprägung aufweisen.

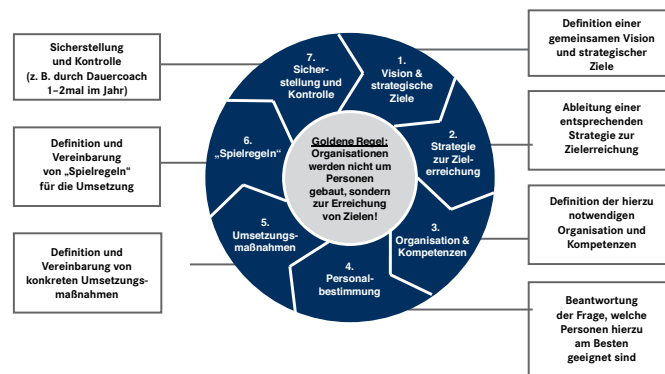
...und die richtigen Schlüsse ziehen

Fügt man nun die Erkenntnisse der Eigen- und Umfeldanalyse zusammen, ist der Weg zur Formulierung einer Strategie

bereitet. Maßnahmen ergeben sich nun nahezu zwangsläufig, da festgelegt werden muss, mit welchen Leistungen und welchen Kunden man in welchen Märkten aktiv sein will. Das impliziert oftmals bestimmte Kunden oder Kundengruppen aufzugeben oder neue zu gewinnen, Produkte nicht mehr herzustellen, aber dafür andere zu forcieren, Services zu berechnen, neue Vertriebsbüros zu eröffnen, in Marketing zu investieren, neue Maschinen zu beschaffen oder Mitarbeiter stärker auszubilden – um nur einige Beispiele zu nennen.

All diese Maßnahmen sind notwendig, um die Strategie transparent und umsetzbar zu machen. Die Umsetzung gilt es, entsprechend zu steuern und organisatorisch, eventuell gestützt durch Zielvereinbarungen, zu verankern.

Abb. 3: Strategiekreislauf: Strategie ist kein Einmalaufwand, sondern Daueraufgabe



Welchen Nutzen ein externer Berater bringen kann

Viele Unternehmen trauen sich zu, die Strategieentwicklung ohne fremde Hilfe durchzuführen. Trotz aller Analysemethoden, Hilfsmittel und der vermeintlich besten Kenntnisse über den Markt scheitern viele bei dem Versuch, komplett auf externe Unterstützung zu verzichten, obwohl in Unternehmen mittlerer Größe in der Regel keine Strategieabteilung existiert.

Spätestens bei der Strategieumsetzung stoßen Unternehmen regelmäßig auf Hindernisse:

- Produkte, Strukturen und Prozesse sind meist historisch gewachsen und hatten zumindest bei der Einführung ihre Daseinsberechtigung. Die Bindung an das Gewachsene erschwert bei Geschäftsführern, Gesellschaftern und Führungskräften eine unvoreingenommene Sichtweise auf notwendige Veränderungen.

Zudem sind sich Führungskräfte oft nicht einig, welches die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens noch sind und sein werden. Es entsteht ein „Tunnelblick“, der eine Reflexion des aktuellen Handelns unmöglich macht. Eine erfolgreiche Strategie erfordert dagegen ein „über-den-Tellerrand-gucken“ und eine größtmögliche Veränderungsbereitschaft. Einem externen Berater gelingt es, die notwendige „Helikopter-Perspektive“ einzunehmen, emotionslos zu argumentieren und alte Zöpfe abzuschneiden.

- Die Strategie bleibt entweder im „Unverbindlichen“ oder wird zu abstrakt und auf einer zu hohen Detaillierungsebene formuliert. Kurzum, die Mitarbeiter wissen nicht, was die nächsten Schritte sind und welche Bedeutung die neue Strategie für ihr tägliches Handeln hat.

Die Folgen sind, die Umsetzung verharrt oder die Strategie wird falsch interpretiert. Erfolgreiche Strategieumsetzung ist das Zusammenspiel von klassischem Veränderungsmanagement und Projektarbeit, das sich durch einen strukturierten Prozess mit Maßnahmenentwicklung, -steuerung und Zielerreichung auszeichnet. Ein Berater bringt seine Erfahrungen, die er in zahlreichen Veränderungsprozessen gewonnen hat und die Methodenkompetenz in den Strategieprozess ein.

- Die Strategie fließt nicht in die Finanzplanung und Ressourcenzuteilung mit ein. Somit fehlen oftmals die erforderlichen Mittel zur Umsetzung und selbst engagierte Mitarbeiter verlieren schnell das Interesse an der Umsetzung. Deswegen muss bei der Erarbeitung der Maßnahmen auch die Frage nach den notwendigen Voraussetzungen gestellt werden. Das kommt häufig zu kurz. Externe können wesentlich neutraler und eindringlicher die erforderlichen Ressourcen hinterfragen.

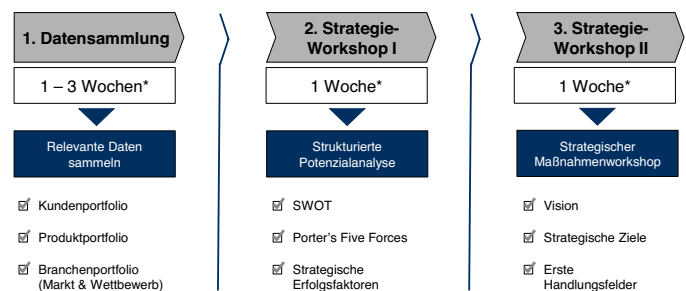
Strategie ist keine Eintagsfliege!

Als Beratungsgesellschaft für Restrukturierung und Sanierung ist die Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung darauf spezialisiert, mittelständische Unternehmen auf Erfolgskurs zu bringen.

Wir erarbeiten und validieren regelmäßig Strategien für unsere Klienten. Ziel ist es, gemeinsam mit Ihnen eine Vision für Ihr Unternehmen zu erarbeiten und darauf aufbauend eine strategische Richtung zu formulieren, die Ihr Unternehmen für die Zukunft rüstet. Die Ziele werden gemeinsam mit den Führungskräften in operative Maßnahmen herunter-

gebrochen. In einem dreistufigen, strukturierten Prozess entwickeln wir gemeinsam mit den Mandanten eine nachhaltige Strategie sowie deren Implementierung im Unternehmen (siehe Abb. 4)

Abb. 4: Dreistufiges, strukturiertes Vorgehen bei der Strategieentwicklung



Die Beratung ist auf die Entwicklung bestehender und die Erschließung neuer Erfolgspotenziale ausgerichtet. Diese Vorgehensweise sichert langfristig die Existenz Ihres Unternehmens! Um dauerhaft den Mehrwert strategischer Unternehmensführung sicherzustellen, ist eine regelmäßige Erfolgskontrolle der Entscheidungen und ein „langer Atem“ nötig. Nur so können die Veränderungen langfristig sichergestellt und in die Zukunft „getragen“ werden.

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

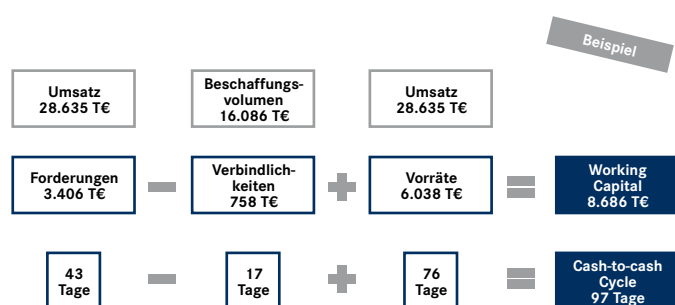


Working Capital Management zur Unterstützung fokussierten Wachstums

Die Wirtschaft ist 2012 nur verhalten gewachsen, für das laufende Jahr ist die bisherige Entwicklung entsprechend. Trotzdem herrscht aufgrund der weiterhin bestehenden Instabilität an den Finanzmärkten Unsicherheit und eine uneinheitliche Erwartungshaltung bzgl. der weiteren Entwicklung. Nach einer Studie des Internationalen Controller Vereins (ICV) unter ca. 120 kfm. Führungskräften mittelständischer produzierender Unternehmen reagieren diese mit der strategischen Grundhaltung „Fokussiert wachsen, Kosteneffizienz steigern“ auf diese Unsicherheit. Das Thema Working Capital Management wird in diesem Kontext als ein Schlüsselhebel angesehen. Doch wie können die Potenziale optimal genutzt werden?

Ein geeigneter Indikator zur Standortbestimmung im Working Capital Management ist der „Cash to Cash Cycle“. Mit dieser Kennzahl wird die Dauer der Kapitalbindung zwischen der Bezahlung des Wareneinsatzes und des Zahlungseingangs aus dem Verkauf der Waren gemessen. Zielsetzung des Working Capital Managements ist somit eine Reduzierung des operativ gebundenen Kapitals entlang der Wertschöpfungskette.

Abb. 1: Cash-to-cash Cycle



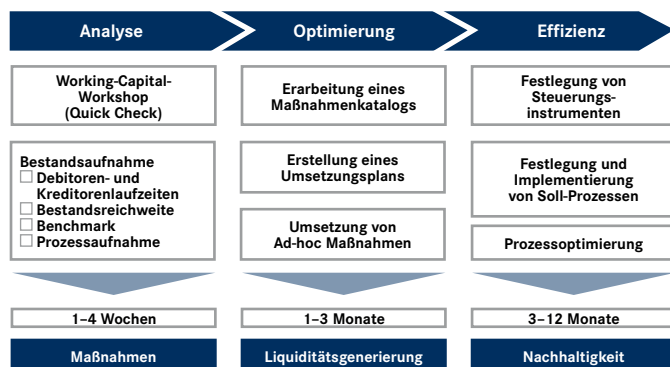
Die grundlegenden Maßnahmen, um den Cash-to-Cash-Cycle zu optimieren, sind:

1. Außenstandszeiten der Forderungen reduzieren (Debitorenmanagement),
2. Lagerhaltungsdauer reduzieren (Bestandsmanagement) und
3. Außenstandszeiten der Verbindlichkeiten maximieren (Kreditorenmanagement).

Ein nachhaltig wirkendes Working Capital Management setzt in den Bereichen Debitoren-, Kreditoren- und Bestandsmanagement zwingend ein gesteuertes Vorgehen voraus. Je nach betrieblicher Anforderung können die Optimierungsmaßnahmen zur kurzfristigen Verbesserung der Liquidität oder zur mittel- und langfristigen Reduzierung der Kapitalbindung beitragen. Buchalik Brömmekamp unterstützt Un-

ternehmen im Aufbau eines wirkungsvollen Working Capital Management von der Situationsanalyse bis hin zu einer nachhaltigen Implementierung der Steuerungsinstrumente:

Abb. 2: Projektvorgehen: Von der Situationsanalyse zur nachhaltigen Implementierung



Analyse: Working Capital Workshop

Ein effizientes Instrument zum strukturierten Einstieg in das Thema Working Capital Management ist unser Working Capital Workshop. An nur einem Tag erarbeiten wir gemeinsam mit den involvierten Mitarbeitern unserer Kunden die Hauptansatzpunkte zur Verbesserung, was getan werden muss, um diese Potenziale effizient anzugehen und wie langfristig das gebundene Kapital optimiert werden kann.

Hierfür verwenden wir ein von uns entwickeltes standardisiertes Tool, sodass wir unsere Analyse unmittelbar und effizient durchführen sowie die Resultate und erste Handlungsempfehlungen noch in dem Workshop erarbeiten können. Die Bereiche Debitoren-, Kreditoren- und Bestandsmanagement werden durch die Teilnehmer des Workshops anhand von zahlreichen Kriterien bewertet. Diese Kriterien orientieren sich an dem Vorhandensein/Funktionieren von Strategie, Aufbau-/Ablauforganisation, Schnittstellenkom-

munikation, EDV-Nutzung/Tools und Berichtswesen. Da die zuständigen Mitarbeiter mit am Tisch sitzen, können aus den Handlungsempfehlungen erste konkrete Maßnahmen mit Verantwortlichkeiten, Zeitachse und eventuell quantitativen Effekten abgeleitet werden.

Optimierung des WC-Managements

Nach Abschluss der Bestandsaufnahme und Erarbeitung der wesentlichen Optimierungsziele erfolgt die Erarbeitung einer konkreten Maßnahmenliste. Als Bestandteile dieses Kataloges kommen in Summe mehr als 70 Maßnahmen zur Optimierung des Cash-to-Cash-Cycles in Frage.

Reduzierung der Außenstandszeiten von Forderungen

Ziel eines optimierten Debitorenmanagements ist ein schnellerer Zahlungsmittelzufluss unter Einleitung von Maßnahmen wie Kundenbewertung, Beschleunigung der Zahlungseingänge, Reduzierung überfälliger Forderungen sowie Verbesserung der Ablauforganisation. Im Bereich der Kundenbewertung ist es beispielsweise wichtig, eine laufende Bonitätsprüfung als Basis für Limit-Steuerung und Gestaltung der Zahlungskonditionen durchzuführen. Die typischen Hebel zur Optimierung des Working Capitals in diesem Bereich sind:

- Verkürzung der Zahlungsziele,
- Verkürzung des Faktura-Prozesses,
- Verbesserung der Sorgfalt bei der Rechnungsstellung,
- Überprüfung der Einzahlungsarten und -gewohnheiten sowie
- Einführung von Kontrollprozessen und Belohnungs-/ Sanktionssystemen.

Reduzierung der Außenstandszeiten von Verbindlichkeiten

Ein wirkungsvolles Kreditorenmanagement setzt einen optimierten Beschaffungsprozess voraus. Grundsätzlich ist mit dem Bereich Einkauf zu klären, wie das Zahlungsvolumen reduziert und die Zahlungsziele verlängert und ausgeschöpft werden können. Aus den daraus festgelegten Maßnahmen werden die zukünftigen Prozesse und Systeme abgeleitet. Typische Hebel im Kreditorenmanagement liegen in der:

- Verlängerung der Zahlungsziele,
- Anpassung des Rechnungseingangs-Prozesses,
- Steuerung von Nachlässen und Reklamationen,
- Verbesserung der Steuerung des Zahlungsverhaltens sowie
- Einführung von Kontrollprozessen und Belohnungs-/ Sanktionssystemen.

Reduzierung der Lagerhaltungsdauer

Zur Optimierung des Bestandsmanagements werden die Bereiche Produktion sowie Vertrieb und Logistik angesprochen. Im Vordergrund stehen hier die enge Abstimmung der Produktionsplanung mit der Absatzplanung sowie eine bedarfsorientierte Anpassung des Fertigwarenlagers. Nachhaltige Erfolge werden regelmäßig erzielt durch

- Verbesserung des Bedarfs-Forecast,
- Reduzierung der Beschaffungszeiten,
- Standardisierung des Wareneinsatzes,
- Erhöhung der internen Flexibilität in der Produktion sowie
- Einführung von Kontrollprozessen und Belohnungs-/ Sanktionssystemen.

Die identifizierten Maßnahmen werden neben der Zuordnung in die Bereiche Debitoren-, Kreditoren- und Bestandsmanagement auch bezüglich ihrer Umsetzungsgeschwindigkeit und ihres potenziellen Nutzens priorisiert. Auf dieser Basis kann ein verbindlicher Umsetzungsplan unkompliziert und transparent erstellt werden. Ad-hoc-Maßnahmen stehen dabei im Fokus der Optimierung und liefern regelmäßig – oftmals unerwartet – positive Effekte.

Nachhaltige Maßnahmen erforderlich

Die erfolgreiche Nutzung der Potenziale erfordert Transparenz und Nachhaltigkeit in der Umsetzung. Hierzu sind eine entsprechende Projektorganisation und ein regelmäßiges Umsetzungscontrolling notwendig.

Die Reduzierung des Cash-to-Cash-Cycles ist kein Hexenwerk, jedoch ist auf strukturiertes Vorgehen zu achten. Zudem bietet unser Ansatz erhöhte Transparenz bei Prozessen und Maßnahmen, Prüfung von Optimierungen unter Einbindung aller Funktionsbereiche und verstärkte Fokussierung auf Markt- und Kundenanforderungen.

Harald Kam

Dipl.-Kaufmann
Geschäftsführer der Buchalik Brömmekamp
Unternehmensberatung GmbH
Schwerpunkte: Working Capital Optimierung,
Business Planung, Projekt- und Programm-
Management

Tel. 0211 - 82 89 77 0
harald.kam@buchalik-broemmekamp.de



No risk – no fun

„Risikomanagement ist wichtig, aber operative Themen haben Vorrang“, so lautet die zentrale Aussage einer Studie – Einsatz des Risikomanagements im Großhandel für Industriebedarf –, die Buchalik Brömmekamp zusammen mit dem Verband Technischer Handel (VTH) durchgeführt hat. Die vorausschauenden Instrumente der Unternehmenssteuerung werden im Geschäftsalltag nachrangig behandelt, dabei zeigt die der Studie zugrundeliegende Umfrage einen erstaunlichen Zusammenhang: Wer beim Risikomanagement nicht gut aufgestellt ist, erzielt bei der Umsatzrendite unterdurchschnittliche Werte.

Die Bewältigung von Unsicherheiten gehört zu den Hauptaufgaben der Unternehmensführung. Doch vielfach werden Maßnahmen zur Risikovermeidung nach wie vor aus dem Bauch heraus entschieden. Eine systematische Ermittlung, Analyse, Bewertung und Maßnahmenentwicklung, wie das Risikomanagement es vorsieht, ist nur in wenigen mittelständischen Unternehmen vorhanden. „Risikomanagement ist zu personalaufwendig“, „das ist etwas für die Großunternehmen“ oder „trotz Risikomanagement konnte die Wirtschaftskrise nicht vorhergesehen werden“ heißen die Vorurteile bei einer Einführung.

Doch bieten solche Systeme wirklich keinen Mehrwert? 84 Technische Händler hatten an der Onlinestudie teilgenommen und einen Einblick in ihre präventiven Maßnahmen zur Unternehmenssteuerung gegeben.

Risikomanagement ist Chefsache

Das Positive vorweg: 70 Prozent der Beteiligten messen dem Risikomanagement eine wichtige Bedeutung bei. Der hohe Stellenwert kommt darüber hinaus dadurch zum Ausdruck, dass das Risikomanagement bei 72 Prozent direkt in der Geschäftsführung oder einer Stabstelle angesiedelt ist. Das bietet gute Voraussetzungen, um das Risikomanagement und die Unternehmensplanung eng zu verzahnen.

Durchaus selbstkritisch sehen lediglich 38 Prozent ihr Unternehmen beim Risikomanagement als zumindest gut aufgestellt. Zugleich wird deutlich, dass die meisten Teilnehmer das Management nicht effektiv und im Sinne der Risikovermeidung nutzen.

Sie reagieren häufig erst, wenn Fehler aufgetreten sind und betreiben damit klassisches Krisenmanagement. Doch auch hierbei verhalten sich die Unternehmen eher zurückhaltend.

Kennzahlen zur Qualität und zur Liefertreue ermitteln lediglich 53 Prozent, auf ein systematisches Reklamationsmanagement zur Erkennung von Produkthaftungsfällen bauen immerhin 58 Prozent der Unternehmen, aber nur knapp die Hälfte (47 Prozent) dokumentiert die Erfahrungen aus eingetretenen Risiken.

Instrumente sind vergangenheitsbezogen

Sich ändernde Rahmenbedingungen, wie etwa die Kundenstruktur, Einkaufspreise oder neue Wettbewerbsprodukte, werden von den meisten Unternehmen oft nicht vorausschauend erkannt, weil die dazu notwendigen Analyseinstrumente fehlen. Gerade einmal 38 Prozent haben Frühindikatoren entwickelt, 22 Prozent führen SWOT-Analysen durch und lediglich jedes zehnte Unternehmen nutzt Strategieinstrumente wie die Balanced Scorecard.

Darüber hinaus dürften sich die meisten Unternehmen vieler ihrer Risiken kaum bewusst sein: fast 20 Prozent berichten nur einmal jährlich über die Risiken und 40 Prozent verzichten gänzlich auf eine Berichterstattung. Damit kann eine sinnvolle Verknüpfung von Instrumenten, Prozessen und Maßnahmen nicht vollzogen werden.

Deutlich wird die daraus resultierende Ungewissheit in der aktuellen Konjunkturumfrage des VTH, die die Mitgliedsunternehmen nach den Geschäftserwartungen befragt. So lag das durchschnittliche Umsatzwachstum im Jahr 2012 um 50 Prozent niedriger als von den Unternehmen ein Jahr zuvor prognostiziert.

Die Einkaufspreise stiegen dagegen um 40 Prozent höher an als erwartet. In einem Markt mit einer durchschnittlichen Umsatzrendite von weniger als drei Prozent können solche Fehlprognosen für manchen Technischen Händler existenzbedrohend sein.

Risikomanagement unterstützt Rating

Viele Unternehmen wissen nicht oder nehmen angesichts einer guten Eigenkapitalquote billigend in Kauf, dass sich ein fehlendes Risikomanagement beispielsweise bei einer Kreditaufnahme als Nachteil erweisen kann.

Kreditgeber verfeinern immer mehr ihre Analysemethoden, um das Ausfallrisiko ihrer Schuldner einzuschätzen. Laut VTH-Konjunkturumfrage wollen 57 Prozent der Mitgliedsunternehmen in diesem Jahr in eine neue EDV, die Erweiterung des Maschinenparks oder betriebliche Gebäude investieren. Ein systematisiertes Risikomanagement kann den kritischen Fragen der Geldgeber, die über die Ertrags-, Finanz- und Bilanzkennzahlen hinausgehen, argumentativ entgegenwirken und Bonitätseinstufung sowie Kreditverzinsung positiv beeinflussen.

Nachholbedarf bei Investitionsrechnung

Während Aktiengesellschaften durch das Aktiengesetz (§91 Abs. 2 AktG) zu einer Risikofrüherkennung verpflichtet sind, besteht für andere Kapitalgesellschaften keine ausdrückliche gesetzliche Regelung. Jedoch lassen sich je nach individueller Risikosituation oder auch in Krisensituationen für diese Gesellschaftsformen Sorgfaltspflichten im Rahmen eines Risikomanagements ableiten. Im Technischen Handel verlässt man sich immer noch sehr stark auf das unternehmerische Gespür und pragmatische Hilfsmittel. Ein Beispiel ist die Investitionsrechnung: 30 Prozent nutzen als einzige Berechnungsmethode das statische Verfahren. Die Hälfte davon sichert dieses Verfahren später wenigstens mit einer Überprüfung der Prämissen für die Investitionsentscheidung (Nachkalkulation) ab. Einen durch Transparenz und Ausbaufähigkeit geprägten vollständigen Finanzplan (VOFI) ermitteln immerhin 34 Prozent der Studienteilnehmer. Erfahrungen aus getätigten Investitionen werden dagegen kaum genutzt. Die eingesetzten Instrumente zeigen, dass viele Unternehmen Nachholbedarf in Sachen Investitionsrechnung haben, da es qualitativ höherwertige Verfahren zur Berechnung von Investitionsentscheidungen gibt. Zu den dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung zählen unter anderem die Kapitalwertmethode und die Methode des internen Zinsfußes.

Im Sichtflug unterwegs

Beim Risikomanagement geht es um die Identifikation, Steuerung und Berücksichtigung von Risiken, die das Unternehmensergebnis negativ beeinflussen können. Damit besteht

ein direkter Zusammenhang zur Unternehmenssteuerung. In der Studie zeigt sich jedoch, dass Risiken in der mittelständischen Unternehmensplanung noch zu wenig Berücksichtigung finden, denn jedes siebte Unternehmen verzichtet vollkommen auf die Einbeziehung von Risiken. Immerhin erstellt jedes dritte Unternehmen eine Planversion mit best-, real- und worst-Szenario, 26 Prozent bewerten Chancen und Risiken in Listenform und ebenso viele Unternehmen führen Sensitivitätsanalysen (Veränderung von Prämissen wie Umsatz oder Materialeinsatzquote) durch. An die Durchführung von Stresstests wagen sich gerade einmal sechs Prozent.

Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Einsatz der Controlling-Instrumente zur Unternehmenssteuerung: Hauptsächlich werden Standardmethoden wie Deckungsbeitragsrechnung (67 Prozent), mittelfristige Liquiditätsplanung (61 Prozent), GuV-Planung (57 Prozent), Vorkalkulation (49 Prozent) und Bilanzplanung (45 Prozent) eingesetzt. Bei den Instrumenten im Berichtswesen sind Frühwarnsysteme und Maßnahmenmanagement nur gering ausgeprägt: Ist-Ergebnis-Vergleich mit dem Vorjahr (81 Prozent) oder mit den Planwerten (60 Prozent) stehen vor dem Kennzahleneinsatz (54 Prozent). Forecast-Ermittlung und Statusberichte über in der Planung berücksichtigte Maßnahmen erstellen 43 Prozent bzw. 29 Prozent.

Thomas Vierhaus

Dipl.-Volkswirt
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied
VTH Verband Technischer Handel e.V.

Tel. 0211 - 44 53 22
TVierhaus@vth-verband.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



Maßnahmenmanagement als unverzichtbarer Bestandteil von Ertragssteigerungsprogrammen

Ertragssteigerungsprogramme stellen an ein Unternehmen viele Herausforderungen. Die Einhaltung notwendiger Prozesse ist nur eine davon. Damit Aufgaben, Termine, Verantwortlichkeiten, Abhängigkeiten und damit Projektverlauf und Projektcontrolling, transparent aufgezeigt und somit Hindernisse bei der Umsetzung frühzeitig erkannt werden können, ist der Einsatz eines professionellen Maßnahmenmanagements unverzichtbar. Die Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung setzt seit Jahren bei der Umsetzung von Ertragssteigerungsprogrammen ein IT-gestütztes Maßnahmenmanagementtool (mmt) ein.

Viel zu häufig wird dem Projektcontrolling in Unternehmen eine zu geringe Bedeutung beigemessen. Die daraus resultierenden negativen Auswirkungen sind in qualitativer und quantitativer Hinsicht vielschichtig. So werden z. B. oftmals noch Excel-Listen zur Steuerung einzelner Projekte als Projektmanagement-Tool eingesetzt. Doch derartige Listen können nur bedingt die Komplexität einzelner Projekte abbilden. Weiterhin werden in der Praxis Projekte, die in verschiedenen Abteilungen umgesetzt werden, nur dort gesteuert und dokumentiert. Dadurch können Abhängigkeiten zwischen einzelnen Projekten nicht nachverfolgt und abteilungsübergreifende Themen nicht erkannt werden. Eine zentrale Steuerung ist nicht möglich, die benötigte Transparenz über alle Maßnahmen fehlt und der Überblick über den Umsetzungsstand ist nicht gegeben. Bei möglichen Verschiebungen in einem Projekt werden so nicht automatisch die Auswirkungen auf andere Projekte (z. B. in anderen Abteilungen) erkannt.

Einsatz des Maßnahmenmanagementtools (mmt)

Zur Unterstützung der Maßnahmenumsetzung wurde auf Basis der Projekterfahrungen der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung ein auf Microsoft Access basierendes Maßnahmenmanagementtool mit dem Namen „mmt“ entwickelt. Zentrale Elemente des mmt sind:

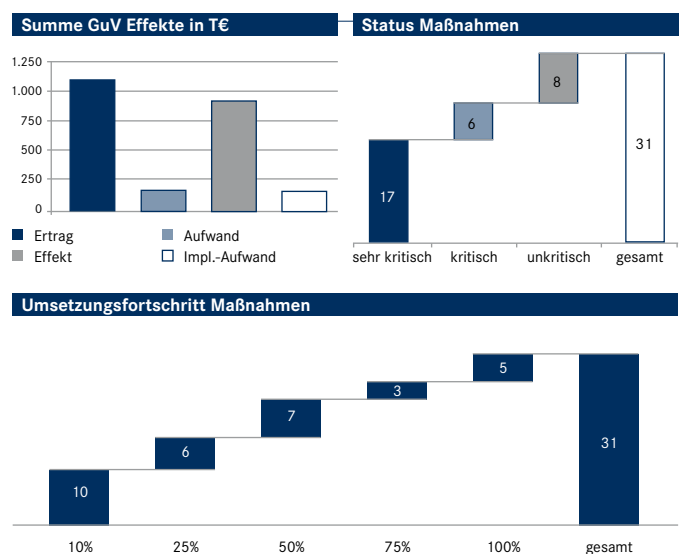
- die Bewertung und Priorisierung von Projekten und Maßnahmen anhand ihres Beitrages zum Unternehmenserfolg und
- die Strukturierung der Projekte in Aufgaben mit Verantwortlichkeiten und Zeiträumen.

Mit dem mmt werden die Ergebnisse eines sogenannten Ertragssteigerungsworkshops zusammengefasst und im Rahmen eines Maßnahmencontrollings kontinuierlich fortgeschrieben. In dem Workshop erarbeiten und definieren die Mitarbeiter zusammen mit den Beratern der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung mögliche Maßnah-

men zur Ertragssteigerung. Anschließend werden aus den Maßnahmen klar definierte Aufgabenpakete heruntergebrochen. Verantwortlichkeiten und Termine werden mit den ausführenden Mitarbeitern verbindlich festgelegt. Veränderungen der ursprünglichen Termine erfolgen nur in Abstimmung mit dem Projektmanagement, welches neben der zentralen Pflege des mmt auch ein genaues Monitoring der Aufgaben und Maßnahmen (in den Dimensionen Zeit, Invest und Return on Invest) sicherstellt. Grundsätzlich werden mit allen Beteiligten feste Abstimmungsroutinen vereinbart, die den Pflegeaufwand des mmt ganz erheblich reduzieren.

In den von Buchalik Brömmekamp begleiteten Praxisfällen dient das mmt als Grundlage der regelmäßigen Projektbesprechung.

Abb 1: Das Maßnahmencockpit: Kerndaten auf einen Blick



Das Management kann auf einen Blick im sogenannten „Cockpit“ sehen, bei welchen Maßnahmen Handlungsbedarf besteht und wie weit die Maßnahmenumsetzung fortge-

schritten ist. Insofern erfüllt das Cockpit die Anforderungen an ein aktuelles Management-Informationssystem. Aktueller Handlungsbedarf wird über eine Ampelfunktion dargestellt und der Maßnahmenfortschritt erfolgt über eine Treppendarstellung. Auch die Zielerreichung der monetären Effekte ist im Cockpit ersichtlich. Damit hat das Management die Möglichkeit, neben der erfolgreichen Maßnahmenumsetzung, auch die Realisierung der geplanten Effekte auf einen Blick nachzuhalten. Kurz, prägnant und aggregiert werden für das Management so alle wichtigen Informationen über einzelne Maßnahmen – aber auch das Gesamtprojekt – dargestellt.

Abb 2: Bedarfsgerechte Transparenz für alle Akteure

Mustermann-Umsetzung

| ID | Kurzbeschreibung / Verant. / Status | Starttermin | Fälligkeit | 2013 | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---|-------------|------------|--------|---|---|---------|---|---|---|------|---|----|----|----|
| | | | | Januar | | | Februar | | | | März | | | | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Controlling | | | | | | | | | | | | | | | |
| [M-0018] | Mustermann Allgemein | | | | | | | | | | | | | | |
| [MA-2] | Einführung Deckungsbeitragsrechnung Mitarbeiter 2 | 04.01.13 | 30.06.13 | | | | | | | | | | | | |
| [A-0059] | Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung Mitarbeiter 1 | 04.01.13 | 12.02.13 | | | | X | | | | | | | | |
| [A-0060] | Feinmodellierung DB-Rechung Mitarbeiter 3 | 11.02.13 | 18.06.13 | | | | | | | | | | | X | |
| [A-0164] | Implementierung u. Verwendung operative Deckungsbeitragsrechnung Mitarbeiter 4 | 01.06.13 | 30.06.13 | | | | | | | | | | | X | |
| Produktion | | | | | | | | | | | | | | | |
| [M-0056] | Bereinigung der Produktpalette Mitarbeiter 7 | 04.01.13 | 29.03.13 | | | | | | | | | | | | |
| [A-0236] | Analyse der Produktpalette Mitarbeiter 7 | 04.02.13 | 22.02.13 | | | X | | | | | | | | | |
| [A-0237] | Erarbeitung von Szenarien Mitarbeiter 7 | 25.02.13 | 15.03.13 | | | | X | | | | | | | | |
| [A-0238] | Entscheidung über Teilstilllegungen der Produktionslinie Vorstand Mustermann | 18.03.13 | 22.03.13 | | | | | X | | | | | | | |

Symbol Erläuterung
 X/✓ stellt den Plan-Fälligkeitstermin und das Beendigungsdatum der Aufgabe dar
 X stellt den Plan-Fälligkeitstermin dar
 ✓ stellt das Beendigungsdatum der Aufgabe dar
 stellt den geplanten Zeitraum für die Aufgabe dar
 stellt den Zeitraum der Terminüberschreitung dar
 stellt die aktuelle KW bei Erstellung des Reports dar

Für die Projektbeteiligten werden durch standardisierte Auswertungen die Eckdaten, die sie für eine zeitnahe Umsetzung der Maßnahmen und Aufgaben benötigen, auf Knopfdruck zusammengestellt. Den Maßnahmenverantwortlichen wird regelmäßig eine Übersicht der ihnen zugeordneten Aufgaben zur Verfügung gestellt. In diesen Übersichten werden anstehende und in Verzug geratene Aufgaben durch eine Ampelfunktion hervorgehoben.

Die Ampelfunktion hat erfahrungsgemäß einen erheblichen psychologischen Effekt, denn kritische Ampelkonstellationen wollen von den Mitarbeitern vermieden werden. Zudem können in abteilungsübergreifenden Besprechungen die Planabweichungen, wie z. B. kritische Ampelstatus, deren Auswirkungen auf andere Maßnahmen, Umsetzungsprobleme und deren Beseitigung, konstruktiv diskutiert werden. Die Auswertungen des mmt dienen als Leitfaden des Gespräches. Durch derartig gesteuerte Abstimmungen kann die

Zusammenarbeit verbessert und der Erfolg gerade komplexer, ineinandergreifender Maßnahmen in der Umsetzung gesteigert werden.

Vorteile des Maßnahmenmanagements

Das mmt bietet auf allen Ebenen den beteiligten Mitarbeitern eine größtmögliche Transparenz. Gleichzeitig werden dadurch für die Beteiligten Ziele festgeschrieben, die insbesondere auch als Grundlage von Zielerreichungsgesprächen dienen können. Jeder kennt die ihm zugeordneten Maßnahmen und Aufgaben zur Hebung der Gesamtpotenziale, ebenso wie Verantwortlichkeiten und verbindliche Termine. Die Mitarbeiter wissen nun, welcher Beitrag von ihnen zur Erreichung des Projekterfolges erwartet wird. Zudem sind sie direkt in das Gesamtgeschehen involviert. Gerade das schafft in Organisationen einen gewissen sportlichen Wettbewerb, die gesetzten und abgestimmten Ziele zu erreichen.

Die Entscheider erhalten mit dem Cockpit die notwendigen Informationen über den Gesamtprozess, um bei Problemen schneller eingreifen und unterstützen zu können. Das mmt ist dabei das praxiserprobte unverzichtbare Hilfsmittel. Im Gegensatz zu den meisten Softwaretools bietet es die Möglichkeit, maßgeschneiderte Auswertungsmöglichkeiten zu erstellen und monetäre Effekte zu hinterlegen. Und dabei ist das mmt als Eigenentwicklung der Buchalik Brömmekamp lizenzkostenfrei.

Prof. Dr. Jochen Vogel

Rechtsanwalt
 Geschäftsführer der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH
 Schwerpunkte: Interimsmanagement, Restrukturierungsberatung, Insolvenzberatung

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



Julia Dücker

Dipl. Wirt.-Ing. (FH)
 Junior Consultant im Competence Center Produktion
 Schwerpunkte: Controlling, Produktion, Projektoptimierung

Tel. 0211 - 82 89 77 119
 julia.duecker@buchalik-broemmekamp.de



Planplausibilisierung – Gütesiegel für die Unternehmensplanung

Wenn Banken an den Planzahlen ihrer Kreditnehmer zweifeln, fordern sie meist eine Plausibilisierung der Finanzzahlen durch einen externen Gutachter. Die umfassende Business-Analyse durchleuchtet Prozesse, Prämissen und Instrumente und zeigt Verbesserungsmaßnahmen auf. Mit den Ergebnissen können Gespräche mit Geldgebern positiv beeinflusst werden. Im nachfolgenden Fall sicherte die Planplausibilisierung die kurzfristige Finanzierung und damit die Fortführung eines Unternehmens.

Eine Planplausibilisierung wird nicht nur von Banken, sondern auch von anderen Kapitalgebern (Mezzanine, Private Equity etc.) oder auch Organen des Unternehmens (Geschäftsführung, Aufsichtsrat, etc.) eingefordert. Sie umfasst eine Analyse und Bewertung der Unternehmensentwicklung und -positionierung, des Planungsprozesses und -instrumentariums (inkl. Planungsrechnung), der Planungsprämissen sowie der Maßnahmen zur Erreichung der Planwerte.

Im vorliegenden Fall war das Unternehmen ab Mitte des Jahres 2012 von einem massiven Einbruch der Nachfrage betroffen. Zu diesem Zeitpunkt war nicht erkennbar, dass der Auftragseingang nachhaltig rückläufig sein würde.

Die den Banken vorgelegte erste Planung ging daher noch von einer kurzfristigen Nachfrageschwäche aus, die keine Auswirkung auf das Folgejahr haben würde. Bereits acht Wochen später zeigte sich aufgrund des weiterhin schwachen Auftragseingangs, dass die Planung des Normal-Szenarios für das Folgejahr nicht mehr aufrecht zu erhalten war. In Übereinstimmung mit den Banken wurde die Planung daher auf ein Worst-Case-Szenario umgestellt.

Die den Banken in der nächsten Sitzung präsentierten Planzahlen lösten jedoch Zweifel aus. Während die Ergebnisplanung noch weitestgehend nachvollzogen werden konnte, war die vorgelegte Finanzplanung nicht stringent. Die Geschäftsführung sah sich nicht in der Lage, die Bedenken zu zerstreuen, da die Planung nicht integriert erfolgte, d. h. es gab keine logische Verknüpfung zwischen Ergebnis-, Bilanz- und Finanzplanung.

Letztlich forderten die Banken die Einschaltung eines externen Gutachters, der die Planung einer Plausibilitätsprüfung unterziehen und gegebenenfalls Maßnahmen zur Beseitigung des aufgezeigten Liquiditätsengpasses aufzeigen sollte. Das Unternehmen entschied sich für die Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung als externen Gutachter.

Herangehensweise bei der Planplausibilisierung

Die Planplausibilisierung erfolgt generell in drei Schritten: Zunächst unterziehen die Berater die vorgelegte Planung einer intensiven Prüfung. Dabei werden die Marktposition des Unternehmens analysiert und die strategischen Ziele aufgenommen. Neben einer Bewertung der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung erfolgt eine Untersuchung der Marktkräfte und der Wettbewerber sowie eine Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT).

In einem zweiten Schritt werden mit dem Unternehmen der Planungsprozess und die eingesetzten Planungswerkzeuge und -techniken geklärt. Hierbei wird geprüft, ob die Planung formal korrekt durchgeführt wird, wie gut die Planungsgenauigkeit ist und inwieweit der Planungsprozess EDV-technisch unterstützt wird. Untersucht wird in diesem Zusammenhang auch, ob die Planung eine logische Verknüpfung zwischen Ergebnis-, Bilanz- und Finanzplanung aufweist. Im Regelfall lassen sich bereits in dieser Phase erste Schwachpunkte erkennen, die sich auch auf die Planungsqualität auswirken können.

Der dritte Schritt umfasst die Dokumentation und Bewertung der Planungsprämissen. Als Ausgangspunkt der Planung ist zunächst zu klären, ob die Absatz- und Umsatzplanungen realistisch sind und den Erkenntnissen aus der bereits durchgeführten Markt- und Wettbewerbsanalyse gerecht werden. Im Detail findet eine Untersuchung der kunden- und produktbezogenen Absatz- und Umsatzpläne statt, die mit den erwarteten Entwicklungen der Kundenbranchen abgeglichen wird. Besondere Beachtung findet in diesem Zusammenhang auch die Aufteilung der Umsatz-Planwerte auf die Kalendermonate des Planjahres.

Im vorliegenden Fall hatte der Vertrieb die vorgelegten Jahresumsatz-Planwerte über historisch etablierte Verteilungsschlüssel auf die Kalendermonate heruntergebrochen. Kurzfristige, konjunkturelle Einflüsse blieben damit nur

unzureichend berücksichtigt. Daher wurde der aktuelle Auftragsbestand zur Validierung der ersten Monatsumsätze des Planjahres herangezogen, was zu einer ersten Anpassung der Absatz-/Umsatzplanung führte.

Grundsätzlich leitete das Unternehmen die geplanten Kostenarten aus den Vergangenheitsdaten ab und ergänzte diese punktuell um aktuelle Entwicklungen (Energiepreise, Rohstoffpreise). Absatz-/umsatzabhängige Kosten wurden mit den bekannten Kostenquoten unter Einbezug neuer Zielsetzungen (Materialverbrauch, Maschinenstundensätze) fortgeführt. Die Gemeinkosten entsprachen in aller Regel den Vorjahreswerten. Die Berater analysierten deshalb die Vergangenheitsdaten im Detail und prüften deren Tauglichkeit als Planansatz für das Folgejahr.

Die Analyse der geplanten Personalkosten umfasste u. a. die Aufnahme und Bewertung der verschiedenen Kostenpositionen (Lohn und Gehalt, Überstunden, Boni, gesetzliche Sozialabgaben, freiwillige soziale Leistungen, Pensionsaufwand, etc.) in Bezug auf den aktuellen Personalbestand. Geplante Veränderungen im Mitarbeiterstamm sowie Veränderungen, die sich aus Betriebsvereinbarungen und Tarifregelungen ergaben, mussten darüber hinaus beachtet werden. Die Krisensituation des Unternehmens spiegelte sich auch darin wider, dass neben den üblichen Kostenarten auch Effekte aus Kurzarbeit, Personalabbau, Abfindungen und Transfer-Kurzarbeitergeld auftraten.

Neben den Planungsprämissen für die Ergebnisrechnung wurden die Annahmen für die Bilanzplanung analysiert und bewertet. Darunter fielen die Entwicklung des Anlagevermögens (unter Berücksichtigung der Investitionsplanung), der Vorratsbestände, der Forderungen und Verbindlichkeiten sowie der Rückstellungen.

Abschließend erfolgte eine Würdigung der vorgelegten Planung und eine Beurteilung der Planungsqualität, die ein Abgleich der Planung mit den strategischen Zielen des Unternehmens beinhaltete.

Die Planungsprämissen und deren Transfer in Planzahlen wurden kritisch hinterfragt. Im Regelfall wird in den Planungsprämissen bereits die Umsetzung einiger Maßnahmen vorausgesetzt, um angestrebte Zielgrößen zu erreichen. Hier war zu untersuchen, ob die Maßnahmen für die Zielerreichung geeignet und ausreichend waren, in welchem Umsetzungsstatus sie sich befanden und in welchem Umfang sie in die Planung eingeflossen waren. Zur Sicherstellung der in der Planung enthaltenen Effekte war zu prüfen, wie die Umsetzung der Maßnahmen gesteuert werden sollte.

Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung erstellte nach der Anpassung einiger Planungsprämissen eine integrierte Business-Planung, die neben der Ergebnisplanung eine darauf aufbauende Bilanz- und Finanzplanung umfasste. Die Berater erarbeiteten mit dem Unternehmen Chancen und Risiken sowie weitere Maßnahmen zur Optimierung der Finanzsituation. Die Ergebnisse wurden in einem Bericht zusammengefasst, dem Unternehmen zur Verfügung gestellt und dienten als Gesprächsgrundlage für das nächste Bankengespräch.

Ergebnis

Nach der Plausibilisierung durch Buchalik Brömmekamp konnte das Unternehmen durch die Neuregelung von Tilgungsvereinbarungen mit den Banken die kurzfristige Finanzierung des Unternehmens sichern. Das Unternehmen erhielt zudem weitere Hinweise, welche Maßnahmen es zur Liquiditätssicherung noch ergreifen kann.

Eine Planplausibilisierung in der zuvor beschriebenen Form verleiht der Planung ein Gütesiegel. Neben der Einhaltung der Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) werden eventuelle Schwachstellen im Planungsprozess oder bei der Umsetzung der Planungsprämissen in Planzahlen aufgezeigt. Das Instrument unterstützt zudem die Gespräche mit Stakeholdern und trägt zur Versachlichung bei. Durch Aufzeigen der Effekte einzelner Maßnahmen in Form von Szenariobetrachtungen können außerdem verschiedene Lösungswege für aktuelle Problemlagen (z. B. Finanzierungsalternativen bei Liquiditätsengpässen) aufgezeigt werden. Die Qualität des Planungsprozesses und des Planergebnisses in den Unternehmen erhöht sich deutlich.

Rüdiger Oymanns

Dipl.-Kaufmann
Manager Finance in den Competence Centern
Restrukturierung und Controlling
Schwerpunkte: Integrierte Finanzplanung,
auch im Rahmen von Sanierungskonzepten
nach IDW S6

Tel. 0211 - 82 89 77 129
ruediger.oymanns@buchalik-broemmekamp.de



Zwangswise Sanierungsbeitrag von Vermietern und Leasinggebern im Insolvenzantragsverfahren

Im Insolvenzeröffnungsverfahren kann das Insolvenzgericht gemäß § 21 Abs. 2 Satz 1 Nr. 5 InsO anordnen, dass Gegenstände, die im Falle der Eröffnung des Verfahrens von § 166 InsO erfasst würden oder deren Aussonderung verlangt werden könnte, vom Gläubiger nicht verwertet oder eingezogen werden dürfen und dass solche Gegenstände zur Fortführung des Unternehmens des Schuldners eingesetzt werden können, soweit sie hierfür von erheblicher Bedeutung sind. Zu den betroffenen Aussonderungsberechtigten gehören vor allem Leasinggeber und Vermieter.

Ziel der Anordnung einer Sicherungsmaßnahme nach § 21 Abs. 2 Satz 1 Nr. 5 InsO ist es, im Insolvenzeröffnungsverfahren zu vermeiden, dass der Geschäftsbetrieb nicht fortgeführt werden kann, weil die Gläubiger dem Schuldner wichtige Betriebsmittel aufgrund ihrer Aussonderungsrechte entziehen. Das Recht zur Geltendmachung der Aussonderung des Leasinggebers hängt nicht davon ab, ob der Leasingvertrag beendet worden ist oder fortbesteht. Wurde der Vertrag beendet, kann der Gegenstand bei Vertragsbeendigung auf Grund des Leasingvertrags und kraft Volleigentums gemäß § 47 Satz 2 InsO i.V.m. § 985 BGB ausgesondert werden. Bei Fortbestehen des Leasingvertrags hat der Leasingnehmer hingegen ein Recht zum Besitz und das Aussonderungsrecht ist nur auf Feststellung des Eigentums gerichtet. Eine Anordnung gemäß § 21 Abs. 2 Satz 1 Nr. 5 InsO kann unabhängig davon ergehen, ob die Aussonderung im Falle der Verfahrenseröffnung auf Herausgabe oder nur auf Feststellung des Eigentums gerichtet wäre. Sie setzt keine Beendigung eines Besitz- oder Nutzungsrechts des Schuldners voraus.

Unentgeltliche Nutzung durch den Schuldner

Die Gläubiger können weiterhin die ursprünglich vertraglich vereinbarte oder gesetzlich vorgesehene Gegenleistung für die Nutzung beanspruchen. Dieser Anspruch ist aber lediglich eine Insolvenzforderung, die der vorläufige Insolvenzverwalter oder der eigenverwaltende Schuldner im Insolvenzeröffnungsverfahren nicht erfüllen muss. Der BGH hat sich mit dieser Frage für den Fall der Miete befasst (BGH, Urt. v. 03.12.2009 – IX ZR 7/09). Im entschiedenen Fall forderte ein Vermieter von Baumaschinen die Mietgegenstände nach Kündigung des Mietvertrages vom vorläufigen Insolvenzverwalter zurück. Dieser erwirkte daraufhin eine Anordnung nach § 21 Abs. 2 Satz 1 Nr. 5 InsO und bot als Kompensation lediglich einen Wertverlustausgleich an. Die auf weitergehende Zahlung gerichtete Klage hatte keinen Erfolg.

Nach Auffassung des BGH hatte der Vermieter zwar schuldrechtliche Nutzungsentschädigungsansprüche aus § 546a BGB, die aber nur eine einfache Insolvenzforderungen darstellen. Aus der Masse könne der Vermieter eine Nutzungsausfallentschädigung gemäß § 21 Abs. 2 Satz 1 Nr. 5 Satz 1 HS. 2 i.V.m. § 169 Satz 2 InsO erst nach Ablauf von drei Monaten nach erfolgter Sicherungsanordnung beanspruchen.

Wie der Vermieter ist auch der Leasinggeber Aussonderungsberechtigter im Sinne von § 21 Abs. 2 Satz 1 Nr. 5 InsO. Die Ausführungen des BGH zu den Ansprüchen des Vermieters sind daher ohne Weiteres auf die Ansprüche des Leasinggebers übertragbar. Für das Operating-Leasing, welches wie die Miete auf die befristete Überlassung eines Gegenstandes gerichtet ist, ist anerkannt, dass es als Mietvertrag im Sinne der §§ 535 ff. BGB anzusehen ist. Der BGH hält im Rahmen des Finanzierungsleasings jedenfalls § 546a Abs. 1 BGB für anwendbar. Durch eine Anordnung nach § 21 Abs. 2 Satz 1 Nr. 5 InsO wird diesem Anspruch auch nicht die Grundlage entzogen. Erst im Fall der längeren, über drei Monate hinausgehenden Vorenthaltung sind in § 169 Sätze 2 und 3 InsO Zinszahlungspflichten vorgesehen. Einen finanziellen Ausgleich für den Zeitraum davor sieht der Gesetzgeber nicht vor. Damit kann der vorläufige Insolvenzverwalter oder der eigenverwaltende Schuldner im Insolvenzeröffnungsverfahren die unter § 21 Abs. 2 Satz 1 Nr. 5 InsO fallenden Gegenstände für die Dauer von drei Monaten ohne Gegenleistung nutzen.

Gegen die Erstreckung des Verwertungsverbotes auf aussonderungsberechtigte Gläubiger werden zum Teil verfassungsrechtliche Bedenken erhoben. Teilweise wird sogar die Gefahr einer Enteignung der aussonderungsberechtigten Gläubiger gesehen. Begründet wird das insbesondere mit der Besorgnis, dass z. B. dem Vermieter oder auch dem Leasinggeber laufende Einnahmen entgehen, wenn er gezwungen ist, den Miet- oder Leasinggegenstand auch während des

Eröffnungsverfahrens dem Schuldner bzw. vorläufigen Insolvenzverwalter im Rahmen einer Betriebsfortführung zu überlassen. In der Rechtsprechung hat dieser Einwand jedoch kein Gehör gefunden.

Gesichert wird der aussonderungsberechtigte Gläubiger, dem die Aussonderung untersagt wird, bezüglich seines Nutzungsentgeltanspruches nur bei einer Anordnung eines allgemeinen Verfügungsverbot (sog. „starke“ vorläufige Insolvenzverwaltung). Denn in diesem Fall begründet die Nutzung des der Aussonderung unterliegenden Vermögensgegenstandes einen Masseschuldanspruch gemäß § 55 Abs. 2 InsO in Höhe der vertraglich vereinbarten oder gesetzlich geschuldeten Gegenleistung.

Diese Rechtsfolge trifft auch den eigenverwaltenden Schuldner im Schutzschirmverfahren über die Verweisung in § 270b Abs. 3 Satz 2 auf § 55 Abs. 2 InsO, sofern das Gericht auf Antrag des Schuldners anordnet, dass der Schuldner Masseverbindlichkeiten begründet. Für das vorläufige Eigenverwaltungsverfahren nach § 270a InsO fehlt hingegen eine entsprechende Verweisungsnorm, sodass hier per se keine Entgelte zu zahlen sind.

Ausgleich des Wertverlustes und Entgelt

Die Vorschrift des § 21 Abs. 2 Satz 1 Nr. 5 InsO verweist auch bezüglich der aussonderungsberechtigten Gläubiger auf die Vorschrift des § 169 Sätze 2 und 3 InsO, der die Zahlung von Zinsen und den Ersatz für einen eingetretenen Wertverlust vorsieht. Tritt durch die Nutzung der Sache ein Wertverlust ein, ist dieser zu ersetzen, auch wenn er erst innerhalb der ersten drei Monate nach Anordnung der Sicherungsmaßnahme eintritt.

Die vertraglich vereinbarte Miete oder die Leasingrate sind aber kein Wertverlust im Sinne des § 21 Abs. 2 Satz 1 Nr. 5 InsO. Während die Miete die Gegenleistung für die Überlassung einer Sache auf Zeit darstellt, dient der Ersatzanspruch der Kompensation einer Beeinträchtigung der Substanz der Sache. Im Falle eines Mietverhältnisses tritt neben der Verpflichtung des Mieters zur Zahlung der Miete ein eigenständiger Schadensersatzanspruch nur soweit, als der Mieter die Mietsache über das gewöhnliche bzw. vertraglich vereinbarte Maß hinaus nutzt.

Der BGH hat insoweit entschieden, dass entsprechend dem Wortlaut der Vorschrift jeder durch die Nutzung entstandene Wertverlust (etwa auch durch vertragsgemäßen Gebrauch) durch Zahlungen auszugleichen ist (BGH Urt. v. 08.03.2012

– IX ZR 78/11). Der Wertverlust muss darüber hinaus zu einer Beeinträchtigung der Sicherung des Gläubigers führen. Im Fall der Übersicherung des Gläubigers ist ein Ausgleichsanspruch deshalb ausgeschlossen.

Kündigungsrechte bleiben bestehen

Die jeweiligen vertraglichen und gesetzlichen Kündigungsmöglichkeiten des Vermieters oder Leasinggebers werden durch den Beschluss nach § 21 Abs. 2 Satz 1 Nr. 5 InsO nicht berührt. Auch das Kündigungsverbot aus § 112 InsO bei Verzug des Mieters vor Antragstellung oder wegen Verschlechterung der Vermögensverhältnisse des Schuldners hilft nicht weiter, wenn die Mietsache nach Eröffnung unentgeltlich genutzt wird.

Um keine Kündigung zu provozieren und den Geschäftsbetrieb nicht zu gefährden, ist es in den meisten Fällen gerechtfertigt, die vertraglich geschuldete Miete oder die Leasingraten zu zahlen, wenn die Sache längerfristig benötigt wird – auch wenn dies zu einer Bevorzugung der Leasinggeber und Vermieter führt.

Die Insolvenzordnung selbst kennt solche Einschränkungen des Gleichbehandlungsgrundsatzes (z. B. § 39, §§ 94 ff., §§ 222 ff. InsO). Auch der BGH hat beispielsweise im Zusammenhang mit der Erklärung eines Lastschriftenwiderspruchs einen Verstoß gegen den Gläubigergleichbehandlungsgrundsatz als gerechtfertigt anerkannt, wenn dieser im Interesse der Gläubigergemeinschaft liegt (BGH, Urt. v. 29.11.2007 – IX ZR 30/07). Zu einer übermäßigen Beanspruchung von Vermietern und Leasinggebern wird es daher schon aus praktischen Erwägungen nicht kommen.

Alfred Kraus

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

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



Eigentumsvorbehalt im Insolvenzeröffnungsverfahren

Ein Beschluss nach § 21 Abs. 2 S. 1 Nr. 5 InsO ermächtigt im Insolvenzeröffnungsverfahren weder den vorläufigen Insolvenzverwalter noch den eigenverwaltenden Schuldner zur Weiterverarbeitung von unter Eigentumsvorbehalt gelieferter Ware. Da diese Lieferungen aber zur Betriebsfortführung weiterverarbeitet oder weiterveräußert werden müssen, kann dieser Problematik nur mit einer Verarbeitungsklausel mit den Lieferanten begegnet werden.

Im verarbeitenden Gewerbe kommt es bei erfolgter Insolvenzantragstellung regelmäßig zu einer Interessenkollision. Der Lieferant hat seine Waren unter Eigentumsvorbehalt geliefert. Nun verlangt er diese unter Widerruf des eingeräumten Verwertungs- bzw. Veräußerungsrechts zurück, da er davon ausgeht, dass seine Ware nicht mehr bezahlt wird. Zusätzlich haben häufig auch Banken konkurrierende Sicherungsrechte an der Ware.

Dem insolventen Bezieher der Waren ist jedoch daran gelegen, diese zur Sicherung der Betriebsfortführung weiter zu verwenden. Nur so kann er seinen eigenen Lieferverpflichtungen in der erforderlichen Art und Weise nachkommen.

Bleibt die Ware dagegen ungenutzt im Lager, bzw. verwerten Gläubiger ihre Sicherheiten selbst, kommt dies einer Betriebs-einstellung gleich, da der Schuldner keine erfolgreiche wirtschaftliche Tätigkeit mehr ausüben kann.

Einräumung eines Nutzungsrechtes

Vor diesem Hintergrund stellt der vorläufige Insolvenzverwalter bzw. im Fall der Eigenverwaltung der eigenverwaltende Schuldner im Rahmen des Insolvenzantrages einen Antrag nach § 21 Abs. 2 S. 1 Nr. 5 InsO, der ihm im Insolvenzeröffnungsverfahren – also in der Zeit zwischen Antragstellung und der Eröffnung des Insolvenzverfahrens – die weitere Verwendung der gelieferten Waren gestattet. Den Gläubigern ist in diesem Fall die Verwertung oder Einziehung ihrer gelieferten Waren untersagt.

Zur Wirksamkeit eines solchen Beschlusses ist eine rein pauschale Ermächtigung allerdings nicht ausreichend. Der BGH (Urt. V. 03.12.2009, Az.: IX ZR 7/09) hat in der Vergangenheit entschieden, dass die betroffenen Gegenstände individualisiert aufgeführt sein müssen. Formularmäßige Pauschalanordnungen durch das Insolvenzgericht sind nach diesem Urteil unwirksam.

Problemstellung: Nutzung ja, Verbrauch nein

Problematisch bei der Einräumung einer solchen Befugnis durch das Gericht ist, dass der Gesetzestext beim Antrag nach § 21 Abs. 2 S. 1 Nr. 5 InsO ausdrücklich nur von der Nutzung der unter Eigentumsvorbehalt stehenden Waren spricht. Allein schon der Wortlaut bereitet erhebliche Schwierigkeiten, hierunter auch die Verarbeitung bzw. die Weiterveräußerung zu subsumieren. Die Gesetzesbegründung verdeutlicht zudem den ersten Eindruck: Eine Anordnung nach § 21 Abs. 2 S. 1 Nr. 5 InsO berechtigt ausschließlich zur Nutzung, der Verbrauch der Sache ist nicht erfasst. Von einer Nutzung lässt sich nur dann sprechen, wenn die Sache als solche erhalten bleibt. Bei der Verarbeitung oder Weiterveräußerung ist das gerade nicht mehr der Fall.

Zwar wird dies von etlichen namhaften Vertretern in der Wissenschaft anders gesehen, die unter dem Gesichtspunkt der Förderung der Möglichkeiten zur Betriebsfortführung die Verwertungs- und Veräußerungsbefugnis bejahen. Jedoch hat die Erfahrung gezeigt, dass Insolvenzgerichte regelmäßig allein unter Verweis auf den Wortlaut der Gesetzesbegründung die Einräumung einer Verwertungsbefugnis von einer derartigen Ermächtigung als nicht erfasst ansehen.

Erst im eröffneten Insolvenzverfahren ist dem Insolvenzverwalter oder dem eigenverwaltendem Schuldner nach § 166 Abs. 1 InsO die Verarbeitung von gelieferten Waren gestattet. Aber gerade die in der Außenwirkung des Unternehmens schwierige Phase des Insolvenzeröffnungsverfahrens erfordert eine Beruhigung verunsicherter Kunden durch vereinbarungsgemäße und insbesondere pünktliche Lieferung.

Persönliche Haftung bei Missachtung

Missachtet der vorläufige Insolvenzverwalter oder der eigenverwaltende Schuldner im Eröffnungsverfahren die aufgezeigten Grenzen der Ermächtigung nach § 21 Abs. 1 Nr. 5

InsO, kann dies auch die Möglichkeit der persönlichen Haftung nach § 60 InsO nach sich ziehen. Denn eine Überschreitung der Ermächtigung stellt sich als Pflichtverletzung des vorläufigen Insolvenzverwalters bzw. des eigenverwaltenden Schuldners im Sinne dieser Norm dar.

Zwar hat der unter Eigentumsvorbehalt liefernde Lieferant ein Recht zur Ersatzaussonderung nach § 48 InsO am Erlös, wenn seine Ware unberechtigt veräußert oder verarbeitet wird. Sollte jedoch der Erlös in der Masse wegen eines anderweitigen Verbrauchs der Mittel nicht mehr vorhanden sein, entsteht dem Gläubiger in jedem Fall ein Schaden. Dies führt zur persönlichen Haftung des vorläufigen Insolvenzverwalters bzw. des eigenverwaltenden Schuldners.

Klausel legalisiert Weiterverarbeitung

Eine Lösung der aufgezeigten Problemlage im Insolvenzöffnungsverfahren kann in dem Abschluss einer Verwertungsvereinbarung liegen. Mit einer solchen Vereinbarung mit dem Lieferanten wird der Schuldner zur Verarbeitung bzw. Verwertung der gelieferten Waren auch im Eröffnungsverfahren in Erweiterung der gerichtlichen Erlaubnis berechtigt.

Lieferant und Schuldnerin vereinbaren dabei, dass der Lieferant als Hersteller des produzierten Gutes gelten soll. Denn bei der Herstellereigenschaft ist der Wille der Parteien maßgeblich. Sinnvoll ist z. B. eine dahingehende Vereinbarung, welche auf den Erwerb von Miteigentum an der neuen Sache im Verhältnis des Rechnungswertes des gelieferten Stoffes zum Wert der im Übrigen verarbeiteten Stoffe abzielt.

Ebenso der Erwerb eines Anteils, der sich aus dem Verhältnis des Werts der gelieferten Vorbehaltsware zum Wert des Fertigfabrikats ergibt, kann Grundlage einer solchen Absprache sein. Gerade die Aufteilung des erzielten Erlöses zwischen dem Lieferanten und dem Schuldner dürfte als der wesentliche Punkt einer derartigen Vereinbarung anzusehen sein.

In der weiteren Ausgestaltung dieser Vereinbarung gilt im Übrigen das Gleiche wie bereits für den Gerichtsbeschluss: Eine differenzierte Regelung ist zwingend erforderlich. Näher zu klären ist insbesondere der Umfang der gestatteten Verarbeitung, des Verbrauchs bzw. der Weiterveräußerung. Die daraus erzielten Erlöse sind in der vorhandenen Masse vom übrigen Vermögen zu separieren. Darüber hinaus ist die Vereinbarung von Sicherungsrechten, wie der Sicherungsüber-

eignung des Produkts oder der Sicherungsabtretung der Forderung als Schutz vor nachfolgender Masseunzulänglichkeit sinnvoll.

Mit geregelt werden sollten auch Vorgaben hinsichtlich der Höhe des zu erzielenden Verwertungserlöses und Regelungen zur Abstimmung der Angebote von Erwerbsinteressenten.

Sinnvoll kann auch eine dahingehende Regelung sein, dass die Erlöse aus der Verwertung als zeitweilige Liquiditätshilfe der Schuldnerin zur Verfügung gestellt werden. Gleiches gilt für eine Klärung des zeitlichen Ablaufs der Verwertung und der Erlösherausgabe. Dabei sollte ein Zeitpunkt festgelegt werden, bis zu dem die jeweilige Verwertung abgeschlossen ist. Abhängig vom jeweiligen Sicherungsgegenstand sind gegebenenfalls noch weitere Regelungen erforderlich.

Folge davon ist, dass der Lieferant an der neuen Sache Sicherungseigentum erwirbt. Rechtlich ist dies als Absonderungsrecht gemäß den §§ 50, 51 Nr. 1 InsO einzuordnen. Die grundsätzliche Wirksamkeit eines Sicherungsrechtes wird durch eine solche Vereinbarung jedoch nicht anerkannt.

Weiterhin kann im Rahmen einer solchen Vereinbarung auch das Verhältnis der Sicherungsnehmer untereinander – also zwischen den Lieferanten und der besicherten Bank – geregelt werden.

Unter Anfechtungsgesichtspunkten sind darüber hinaus der weitere Abschluss einer Abgrenzungsvereinbarung und gegebenenfalls auch die Erklärung eines Aufrechnungsverzichtes sinnvoll.

Dr. Hilmar Müller

Rechtsanwalt
Schwerpunkte: Gesellschaftsrecht,
Insolvenznahe Restrukturierung,
Finanzierung

Tel. 0211 – 82 89 77 237
hilmar.mueller@buchalik-broemmekamp.de



Das Sanierungsprivileg nach § 39 Abs. 4 Satz 2 InsO bei Anteilerwerb

Im Rahmen der Restrukturierung eines Unternehmens in der Krise ist der Beitritt eines neuen Investors häufig ein wesentlicher Baustein für ein erfolgreiches Sanierungskonzept. Die häufigsten Fälle, in denen der § 39 Abs. 4 Satz 2 InsO zur Anwendung kommt, sind die Beteiligung eines Gläubigers an einem Unternehmen in der Sanierung. Das kann zum Beispiel durch eine Bank erfolgen, die bereits dem Unternehmen mit Darlehen zur Verfügung steht und im Rahmen eines Debt-Equity-Swaps Fremdkapital in Eigenkapital umwandelt. Auch kann sich ein Investor darauf berufen, der sowohl eine Beteiligung erwirbt als auch frisches Geld durch Bereitstellung eines Darlehens in das Unternehmen gibt. Dabei ist mit Blick auf die Gesetzesbegründung folgendes zu beachten:

Bei dem Sanierungsprivileg des § 39 Abs. 4 Satz 2 InsO geht es nicht um die Privilegierung eines Sanierungsdarlehens, sondern vielmehr um die Privilegierung einer Sanierungsbeteiligung.

A. Wortlaut des § 39 Abs. 4 Satz 2 InsO

„Erwirbt ein Gläubiger bei drohender oder eingetretener Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft oder bei Überschuldung Anteile zum Zweck der Sanierung, führt dies bis zur nachhaltigen Sanierung nicht zur Anwendung von Absatz 1 Nr. 5 auf seine Forderungen aus bestehenden oder neu gewährten Darlehen oder aus Forderungen aus Rechtshandlungen, die einem solchen Darlehen wirtschaftlich entsprechen.“

B. Tatbestand

1. Beteiligungserwerb

Zentraler Punkt des Tatbestandes des § 39 Abs. 4 Satz 2 InsO ist die Begründung einer Gesellschafterstellung durch Erwerb einer Beteiligung.

a. Zeitpunkt

Den Zeitpunkt, zu dem die Beteiligung eingegangen werden muss, legt das Gesetz entsprechend fest. Die noch vor dem MoMiG in § 32a Abs. 3 Satz 3 GmbHG befindliche Regelung des Sanierungsprivilegs sah den Erwerb einer Beteiligung „in der Krise der Gesellschaft“ vor. Nunmehr wird in klarer Anlehnung an die §§ 17 ff. InsO auf die drohende oder eingetretene Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft oder deren Überschuldung abgestellt.

b. Form

An den Beteiligungserwerb selbst wird nicht die Anforderung gestellt, dass mit diesem die Zufuhr frischen Kapitals (zum Beispiel im Rahmen einer Kapitalerhöhung) verbunden sein

muss. Vielmehr ist neben einer Kapitalerhöhung auch ein derivativer Beteiligungserwerb durch den Neugesellschafter von den Altgesellschaftern möglich. In der Begründung zum Gesetz wird dabei auf den Umstand verwiesen, dass auch in dem derivativen Erwerb einer Beteiligung ein wesentlicher Beitrag zur Sanierung liegen kann zum Beispiel durch den damit verbundenen Austausch des Managements.

c. Beteiligungserwerb durch Altgesellschafter

Ein Altgesellschafter kann sich (vorbehaltlich des Kleinbeteiligtenprivilegs) nicht auf die Privilegierung des § 39 Abs. 4 Satz 2 InsO berufen.

2. Gläubigerstellung durch Darlehensvergabe

a. Gläubigerstellung bei bestehenden Darlehen

Gemäß dem Gesetzeswortlaut muss der Beteiligungserwerb durch einen Gläubiger der Gesellschaft erfolgen. Daraus ist zu schließen, dass in jedem Fall diejenigen Gläubiger von dem Anwendungsbereich der Vorschrift umfasst sind, die im Vorfeld des Beteiligungserwerbs bereits mit einem Darlehen bei der Gesellschaft engagiert waren.

b. Gläubigerstellung bei neuen Darlehen nach Anteilerwerb

Die Begründung einer Gläubigerstellung nach Beteiligungserwerb oder die Vergabe weiterer Darlehen widerspricht dagegen erst einmal dem klaren Wortlaut des Gesetzes. Allerdings wird von der überwiegenden Mehrheit der Stellungnahmen in der Literatur vertreten, dass es auf die Reihenfolge zwischen Beteiligung und Darlehensgewährung nicht ankommen soll, sondern vielmehr ein innerer Zusammenhang zwischen Eingehung der Beteiligung und Gewährung des Darlehens vorliegen muss, der in den Fällen vermutet werden soll, in denen ein enger zeitlicher Zusammenhang gegeben ist.

3. Anteilerwerb zum Zwecke der Sanierung

Der Erwerb der Anteile muss zum Zwecke der Sanierung erfolgen.

a. Sanierungsabsicht

Dies setzt zunächst einmal voraus, dass der Erwerber der Beteiligung mit Sanierungsabsicht gehandelt hat. Diese kann vermutet werden, wenn die objektive Sanierungsfähigkeit der Gesellschaft in Form eines Sanierungsgutachtens dokumentiert worden ist und die ergriffenen Maßnahmen Teil des Sanierungskonzepts sind.

b. Sanierungsfähigkeit

Alein auf den subjektiven Sanierungswillen des Beteiligungserwerbers soll es aber nicht ankommen. Nach Meinung des BGH (BGHZ 165, 106 (Leitsatz 2.)) zum § 32 a Abs. 3 Satz 3 GmbHG a.F. ist des Weiteren erforderlich, dass nach der pflichtgemäßen Einschätzung eines objektiven Dritten im Augenblick des Anteilserwerbs – also auf Grund einer Betrachtung ex ante – die Gesellschaft objektiv sanierungsfähig ist und die für ihre Sanierung konkret in Angriff genommenen Maßnahmen zusammen objektiv geeignet sind, die Gesellschaft in überschaubarer Zeit durchgreifend zu sanieren. Dabei stellt sich die Frage nach den Anforderungen, die förmlich an das Sanierungskonzept und an die erstellende Person zu stellen sind.

i. Förmliche Anforderungen

Die Rechtsprechung hat bezüglich der inhaltlichen Ausgestaltung strenge Anforderungen gestellt, die das Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) in seiner Stellungnahme FAR 1/1991 hat einfließen lassen. Diese ist durch die Neuregelung der IDW S 6 ersetzt worden, deren Prüfungskatalog wesentlich detaillierter und umfassender ist. Damit wurde zwar kein verbindlicher, aber ein anerkannter Standard hinsichtlich der Erstellung von Sanierungskonzepten entwickelt.

ii. Persönliche Anforderungen

Die Beurteilung der objektiven Sanierungsfähigkeit durch einen unvoreingenommenen – nicht notwendigerweise unbeteiligten – branchenkundigen Fachmann und vor allem ihre Dokumentation in Form eines schriftlichen Sanierungsgutachtens nach den oben aufgeführten Standards bildet in der Praxis eine sichere Grundlage für die Sanierungsfinanzierung.

4. Rechtsfolge: Dauer des Privilegs

Klar ist, dass durch die Einführung der zeitlichen Grenze ein Darlehen eines Sanierungsgesellschafters ab dem Zeitpunkt, in dem die Gesellschaft die Krise nachhaltig überwunden hat, wieder wie jedes andere Darlehen eines Gesellschafters zu behandeln ist. Zu diesem Zeitpunkt muss der Sanierungsgesellschafter sein Darlehen abziehen, will er nicht das Risiko eingehen, dass dieses bei einer erneuten Krise des Unternehmens subordiniert ist.

a. Zeitpunkt der nachhaltigen Sanierung

Die „nachhaltige Sanierung“ liegt vor, wenn die ergriffenen Maßnahmen zur Sicherung der Fortführungsfähigkeit im Sinne einer positiven Fortführungsprognose dazu geführt haben, dass die Bestandsgefährdung des Unternehmens, also insbesondere die Gefahr des Eintritts der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung mindestens für das laufende und das gesamte folgende Geschäftsjahr abgewendet worden ist und die Fortführungsfähigkeit unabhängig von der Hilfe des Sanierungsgesellschafters gewährleistet ist.

b. Nichteintritt des Sanierungserfolges

Sollte der Sanierungserfolg nicht eintreten, entfällt das Sanierungsprivileg gerade nicht, da es genau für diesen Fall greifen soll, d. h. den Sanierungsgesellschafter vor den Folgen seines eingegangenen Risikos durch die Privilegierung schützen soll.

5. § 39 Abs. 4 Satz 2 InsO in ihrer zweiten Alternative

Neben Darlehen ist die Privilegierung des § 39 Abs. 4 Satz 2 InsO in ihrer zweiten Alternative auch auf solche Rechtshandlungen anwendbar, die einer Darlehensvergabe wirtschaftlich entsprechen. Damit ist insbesondere die „mittelbare“ Finanzierung einer Gesellschaft durch seinen Gesellschafter gemeint, der zu Gunsten eines Dritten, insbesondere einer Bank, eine Sicherheit bestellt.

6. Fazit

Wie schon eingangs erwähnt, geht es bei § 39 Abs. 4 Satz 2 InsO nicht um die Privilegierung eines Sanierungsdarlehens, sondern vielmehr um die Privilegierung einer Sanierungsbeteiligung. Insbesondere durch die steigende Anzahl an Finanzinvestoren, die sich auf einen Beteiligungserwerb von Unternehmen in der Krise spezialisieren, wird die Regelung des § 39 Abs. 4 Satz 2 InsO im Rahmen von Sanierungen an Bedeutung gewinnen.

Daniel Trowski

Rechtsanwalt
Schwerpunkte: Bankrecht, Kredit- und
Kreditsicherungsrecht, Kredittransfers

Tel. 0211 – 82 89 77 282
daniel.trowski@buchalik-broemmekamp.de



Aktuelles

NWB-Kompakt Seminar – Sanieren statt liquidieren

Ein Jahr ESUG – mittlerweile werden in vielen Verfahren, in denen bisher Regelinsolvenz beantragt wurde, Schutzschirmverfahren bzw. Verfahren unter vorläufiger Eigenverwaltung eingeleitet. Doch ein Großteil der Insolvenzanträge ist aus formellen Gründen unzulässig – deren Umsetzung ist komplex und sollte professionell begleitet werden. Robert Buchalik erläutert die wichtigsten Vorschriften des ESUG und nennt Fallbeispiele aus seiner praktischen Tätigkeit.

Veranstaltungstag:
07. Mai 2013
07. Juni 2013

Veranstaltungsort:
Berlin
Dortmund

AK Insolvenzrecht:

Die Rolle des Beraters des Krisenunternehmens unter Einfluss des ESUG

In nahezu allen §§ 270a/270b InsO Verfahren sind Berater tätig, die das Unternehmen vor der Antragstellung begleiten bzw. auch während der angeordneten Eigenverwaltung zur Seite stehen, denn bei diesen Verfahren ist eine professionelle Vorbereitung bzw. Durchführung unabdingbar. Woran erkennt man nun einen erfahrenen, seriösen Berater, welche Aufgaben leistet er vor dem und im ESUG-Verfahren? Robert Buchalik berichtet über die Rolle des Beraters unter Einfluss des ESUG.

Veranstaltungstag:
29. Mai 2013

Veranstaltungsort:
IHK, Berlin

2. Deutscher Gläubigerkongress

Die neue Gesetzesordnung ist in der Praxis angekommen – immer mehr Unternehmen entscheiden sich für die Möglichkeit einer Sanierung unter Insolvenzschutz. Robert Buchalik referiert über dieses Erfolgsmodell und dessen Umsetzung in die Praxis. Weitere Referenten sind Michael C. Frege, Arndt Geiwitz, Marie Luise Graf-Schlicker, Christoph Hillebrand, RiAG Martin Horstkotte, RiBGH Dr. Gerhard Pape, Dr. Ahrend Weber und Andreas Ziegenhagen.

Veranstaltungstag:
05. Juni 2013

Veranstaltungsort:
Swissotel, Düsseldorf/Neuss

Anmeldung unter www.glaeubigerkongress.de

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.

Veranstaltungstag:
25. – 27. Juni 2013

Veranstaltungsort:
Düsseldorf

Forum-Institut:

Schutzschirm und Eigenverwaltung

Schutzschirm oder vorläufige Eigenverwaltung? Welches Verfahren ist der optimale Weg für den Schuldner? Robert Buchalik und Dr. Thorsten Graeber benennen die Erfolgsfaktoren für die Einleitung und Durchführung eines solchen Verfahrens, welche Hürden bzgl. der Gerichte, Gläubiger und Sachwalter zu überwinden sind und erläutern die Bescheinigung nach § 270b InsO.

Veranstaltungstag:
09. Juli 2013

Veranstaltungsort:
Steigenberger Metropolitan,
Frankfurt am Main

Weitere Informationen zu allen Veranstaltungen finden Sie unter:
www.buchalik-broemmekamp.de/aktuelles/Veranstaltung



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 Kanzlei Buchalik Brömmekamp gern zur Verfügung.

Redaktion

Markus Haase
Bettina Fey