

Buchalik Brömmekamp

NEWSLETTER

EDITORIAL

Sehr geehrte Geschäftsfreunde,

angesichts der Komplexität und individuellen Situationen kann es kein Patentrezept für eine Bewältigung von Unternehmenskrisen geben. Erfolgsentscheidend ist jedoch, schnellstmöglich die Krisenursachen zu erkennen und wirksam gegenzusteuern. Geprägt durch die großen Beratungshäuser liegt die Orientierung innerhalb der Restrukturierung meist auf der strategischen Neuausrichtung sowie auf Finanzierungsthemen. Die Strategie bekämpft die Krise an der Wurzel und zeigt (auf dem Papier), in welche Richtung das Unternehmen künftig geht. Die finanzielle Restrukturierung stellt die benötigten Mittel dazu bereit.

Keineswegs sind diese beiden Themen zu vernachlässigen, doch die operativen Aufgaben gehören meist zu den drängendsten Baustellen des Unternehmens. Unsere Erfahrungen aus der Begleitung von rund 45 Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung zeigen, dass die konsequente Umsetzung der operativen Restrukturierungsmaßnahmen überlebenswichtig ist. Ohne die Einkaufsoptimierung, die Senkung der Lohn- und Gemeinkosten, die Prozessverbesserung oder die Produktionsoptimierung ist eine Neuausrichtung nur Makulatur und stellt ein Krisenunternehmen – wenn überhaupt – nur kurzfristig wieder auf die Beine.

Das Leitbild des sanierten Unternehmens – wettbewerbsfähig aufgestellt, solide finanziert und operativ profitabel – wird nur über einen ganzheitlichen Ansatz erreicht. Wir brauchen deshalb eine verstärkte Sicht auf die operative



Restrukturierung als Teil des ganzheitlichen Restrukturierungsansatzes. Dabei müssen die Maßnahmen in dem Dreiklang aus strategischer, finanzieller und operativer Restrukturierung in Balance stehen und sich jeweils ableiten lassen.

Das ist keine einfache Aufgabe, denn innerhalb einer Unternehmenskrise müssen frühzeitig weitreichende Entscheidungen unter hohem Zeitdruck gefällt werden. Die Umsetzung der operativen Maßnahmen dagegen braucht seine Zeit. Erst nach Wochen lässt sich erkennen, ob die Entscheidungen auch wirklich die Ergebnisse erzielt haben, wie sie zuvor in Konzepten geplant wurden. Umso wichtiger ist es, durchgehend vom ersten Tag der Krise bis später bei der Maßnahmenumsetzung ein und denselben Partner an der Seite zu haben, der sich in einer Produktionshalle oder vor Ort beim Kunden genauso gut auskennt wie bei Bankengesprächen und bei der Geschäftsmodell-Entwicklung. Die nachfolgenden Referenzberichte in der operativen Restrukturierung zeigen die vielen Potenziale.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen viele neue Anregungen.

Ihr

Bozidar Radner

- 02 Einkaufsoptimierung in der Krise – Das Veränderungsquartett
- 04 Maßnahmen erfolgreich umsetzen – Teil 1: Die Analyse oder die Vorbereitung des Bodens
- 06 Deutsche Mechatronics – Optimierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung
- 09 Aufwind durch Ertragssteigerungsmaßnahmen beim Maschinenbauer BV Anlagenbau
- 12 Die D&O-Versicherung am Beispiel des Sanierungsgeschäftsführers
- 15 Das Schicksal der Direktversicherung in der Insolvenz
- 18 Insolvenzrecht vs. Gesellschaftsrecht?
- 20 Aktuelles

Einkaufsoptimierung in der Krise – Das Veränderungsquartett

Tiefgreifende Veränderungen in kurzer Zeit wirksam in einem Unternehmen umzusetzen, stellt – insbesondere während einer Unternehmenskrise – alle Beteiligten vor eine große Herausforderung. Ein zielgerichtetes und transparentes Vorgehen schafft gleichermaßen Vertrauen bei Mitarbeitern, Führungskräften und externen Stakeholdern und sichert die erfolgreiche Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen. Im nachfolgenden Praxisfall galt es, im Rahmen einer ganzheitlichen Restrukturierung einen strategischen Zentraleinkauf als neue Organisationseinheit zu etablieren, um Einsparungen zu generieren und nachhaltig zu sichern.

Bei unserem Mandanten handelt es sich um ein städtisches Immobilienunternehmen mit rund 140 Mitarbeitern. Das Kerngeschäft ist die Bewirtschaftung von ca. 12.700 Wohnobjekten. Als hundertprozentige Tochter einer Stadt erstreckt sich das Tätigkeitsfeld des Unternehmens deutlich über die Grenzen eines gewöhnlichen Immobilienunternehmens hinaus. Neben dem Kerngeschäft der Wohnungsbewirtschaftung beteiligt sich das Unternehmen maßgeblich an Stadtentwicklungsprojekten. Insbesondere die Belastungen aus einem Großprojekt führten zu einer wirtschaftlichen Krise.

Infolgedessen wurde die Strategie der Gesellschaft mit Unterstützung der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung neu formuliert. Um die daraus abgeleiteten strategischen Ziele erreichen zu können, galt es, die bestehende Organisation und deren Prozesse zu analysieren und neu zu strukturieren. Insbesondere im Bereich Einkauf wurde erhebliches Potenzial identifiziert, da eine Einkaufsabteilung bisher nicht existierte. Als Hauptmaßnahme der Umstrukturierung wurde beschlossen, eine zentrale strategische Einkaufsabteilung aufzubauen, welche für die optimale Beschaffung über sämtliche Warengruppen hinweg verantwortlich sein sollte. Neben der Generierung von kurzfristigen Einsparungen sollte auf diese Weise gewährleistet werden, dass die erzielten Einsparungen nachhaltig gesichert und ausgebaut werden können.

Die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahme „Einführung eines strategischen Zentraleinkaufs“ mit einer Projektlaufzeit von nur rund zwei Jahren und unter Berücksichtigung der limitierenden Rahmenbedingungen durch die Restrukturierung stellte für alle Beteiligten eine große Herausforderung dar. Um die avisierten Maßnahmeneffekte zu realisieren, galt es, die Implementierung der Organisationsveränderung wirksam im Unternehmen zu verankern. Hierfür ist es notwendig ein „Veränderungsquartett“ anzuwenden, dessen Bestandteile nachfolgend beschrieben werden.

1. Transparenz schaffen

Um kurzfristig und weitestgehend personalkostenneutral mit der Umsetzung beginnen zu können, wurde die neue Abteilung neben dem Aufbau der räumlichen, technischen und organisatorischen Infrastruktur mit unternehmensinternen Mitarbeitern aus anderen Bereichen besetzt. Damit einerseits die Handlungsfähigkeit der Abteilung und andererseits das einkäuferische Know-how von Anfang an sichergestellt waren, wurde ein externer Einkaufsexperte der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung als interimistischer Einkaufsleiter eingesetzt. Die erste Aufgabe bestand darin, aufbauend auf den ersten Analysen, weitere Transparenz über die einkaufs- und steuerungsrelevanten Daten zu schaffen. Die aufbereiteten Informationen wurden sowohl benötigt, um sogenannte „Quick-Wins“ (schnell umzusetzende Maßnahmen mit hohem Einspareffekt) zu identifizieren als auch, um die strategische Einkaufsplanung aufstellen zu können.

2. Prozesse strukturieren

Die Implementierung des neuen strategischen Zentraleinkaufs hatte grundlegende Veränderungen in den Unternehmensabläufen zur Folge. Die neu entwickelten Prozessabläufe wurden mit sämtlichen Abteilungsleitungen abgestimmt, um

Abb. 1: Schnelle Erfolge nachhaltig sichern

Steckbrief Einkaufsorganisation		
	Vorher (September 2011)	Nachher (September 2013)
Einkaufsorganisation	<input checked="" type="checkbox"/> Dezentrale, ungesteuerte Beschaffung	<input checked="" type="checkbox"/> Zentrale Einkaufsabteilung
Anzahl Einkäufer	<input checked="" type="checkbox"/> Mehrere Mitarbeiter verteilt über das gesamte Unternehmen	<input checked="" type="checkbox"/> Vier strategische Einkäufer
Einkaufsprozesse	<input checked="" type="checkbox"/> Nicht definierte undurchsichtige Prozesse	<input checked="" type="checkbox"/> Definierte klare Prozesse
Einkaufscontrolling	<input checked="" type="checkbox"/> Nicht vorhanden	<input checked="" type="checkbox"/> Definierte KPI
Savings	<input checked="" type="checkbox"/> Savingsfassung nicht vorhanden	<input checked="" type="checkbox"/> 8,6% (4,1 Mio. € FYE) in 2012
Anzahl Lieferanten	<input checked="" type="checkbox"/> 653 in 2010	<input checked="" type="checkbox"/> 533 in 2012
Rahmenverträge	<input checked="" type="checkbox"/> Kaum vorhanden	<input checked="" type="checkbox"/> Rahmenverträge f. Haupteinkaufsobjekte abgeschlossen

die jeweiligen Schnittstellen optimal gestalten zu können. Anschließend wurden die Abläufe in einem Einkaufsprozesshandbuch dokumentiert. Die neue Vorgehensweise besteht aus einem strategischen und einem operativen Einkaufsprozess. Die strategischen Aktivitäten werden in der Abteilung „Strategischer Zentraleinkauf“ durchgeführt, während die operativen Einkaufstätigkeiten weiterhin dezentral durch die Bedarfsträger erfolgen. Die hierin enthaltene Arbeitsteilung zwischen den strategischen Einkäufern und den Bedarfsträgern gewährleistet zentral gesteuerte Einkaufsaktivitäten mit minimalem personellem Aufwand innerhalb der neu geschaffenen Abteilung.

3. Betroffene zu Beteiligten machen

Ein aktiv betriebenes Change-Management stellte sicher, dass die ablauf- und aufbauorganisatorischen Neuerungen bereits in relativ kurzer Zeit erfolgreich im Unternehmen etabliert werden konnten. Hierfür wurde ein Change-Management-Konzept für die Zielgruppen „Mitarbeiter der Abteilung“, „Strategischer Zentraleinkauf“, „gesamte Belegschaft“ und „aktuelle Lieferanten“ verfolgt. Die Change-Maßnahmen für die Mitarbeiter der neuen Abteilung zielten insbesondere auf den Aufbau eines funktionierenden Teams und auf den Transfer von einkäuferischem Know-how ab. Größere Veränderungen innerhalb eines Unternehmens stoßen zu Beginn in der Regel auf Skepsis, Ablehnung und vereinzelte Widerstände. Daher war es für den Umsetzungserfolg wichtig, die Akzeptanz der Belegschaft für die neue Organisationseinheit zu erlangen. Dies erfolgte vornehmlich durch regelmäßige Information über die geplanten Maßnahmen und den Umsetzungsfortschritt. Zudem wurden Schlüsselpersonen der Belegschaft in einzelne Schritte, wie z. B. die Umsetzung von Einsparmaßnahmen und in die Entwicklung der neuen Prozesse eingebunden. Die dritte wichtige Gruppe, die Lieferanten, wurde zu verschiedenen Zeitpunkten der Projektumsetzung informiert. Die erste Maßnahme der Informationsstrategie bestand darin, die A-Lieferanten sowie langjährige B-Lieferanten über die Gründung der zentralen Einkaufsabteilung in Kenntnis zu setzen und die neuen Ansprechpartner zu benennen. In einem nächsten Schritt wurde durch die Unterzeichnung einer Compliance-Richtlinie beidseitig die Absicht zur weiteren Zusammenarbeit bestärkt.

4. Einsparungen generieren

Zur Realisierung von Einsparungen identifizierte und priorisierte man konkrete Savingsmaßnahmen in drei Kategorien. Die zuvor genannten „Quick Wins“ wurden zuerst umgesetzt,

um zeitnah erste Einsparserfolge zu erzielen und damit die Motivation der beteiligten Mitarbeiter und die Akzeptanz des Projektes zu steigern. Das Haupteinsparvolumen konnte durch die Umsetzung der Maßnahmen in der Kategorie „Ausschreibung der Haupteinkaufsobjekte“ generiert werden. Zur nachhaltigen Erzielung weiterer Savings wurden in einer dritten Kategorie spezielle Warengruppenprojekte zusammengefasst. Letztere beinhalteten insbesondere Positionen der sonstigen betrieblichen Aufwendungen. Insgesamt konnten durch die Maßnahmen in den drei Kategorien rund 8,6 Prozent (4,1 Mio. EUR) eingespart werden (Ganzjahreseffekt).

Fazit

Um Veränderungen innerhalb oder außerhalb einer Unternehmenskrise erfolgreich umsetzen zu können und dabei die erzielten Erfolge nachhaltig zu sichern, ist die Anwendung des „Veränderungsquartetts“ notwendig. Dieses gilt es auf die jeweiligen Rahmenbedingungen und Anforderungen des Umsetzungsfalls anzupassen. Transparenz und valide Daten sind die Basis für strukturiertes und zielgerichtetes Handeln. Klare und effiziente Prozesse sichern eine langfristig effiziente Vorgehensweise. Ein aktives Change-Management macht Betroffene zu Beteiligten und baut Widerstände ab. Messbare Einsparungen sind das Ergebnis der erfolgreichen Veränderung und motivieren die beteiligten Mitarbeiter von Beginn an.

Florian Edinger

Dipl.-Kfm.
Senior Consultant
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Leistungswirtschaftliche
Analysen sowie Potenzialanalysen in
Beschaffungsprojekten, auch im Rahmen von
Sanierungskonzepten nach IDW S 6 und Maß-
nahmencontrolling in Umsetzungsprojekten

Tel. 0211-82 89 77 140

florian.edinger@buchalik-broemmekamp.de



Maßnahmen erfolgreich umsetzen – Teil 1: Die Analyse oder die Vorbereitung des Bodens

Projekte zur Verbesserung der internen Abläufe sind in jedem zukunftsorientierten Unternehmen die Regel. Zur zielführenden Umsetzung von Optimierungsprojekten ist der Einsatz eines professionellen Maßnahmenmanagements empfehlenswert. Dabei sind die Phasen der Analyse, Strukturierung und Umsetzung von Maßnahmen zu berücksichtigen. Die einzelnen Phasen bauen aufeinander auf. Durch das mehrstufige Verfahren erfolgt eine Auswahl der erfolgversprechendsten Maßnahmen. In der Analysephase wird quasi der Boden für die anderen Phasen vorbereitet.

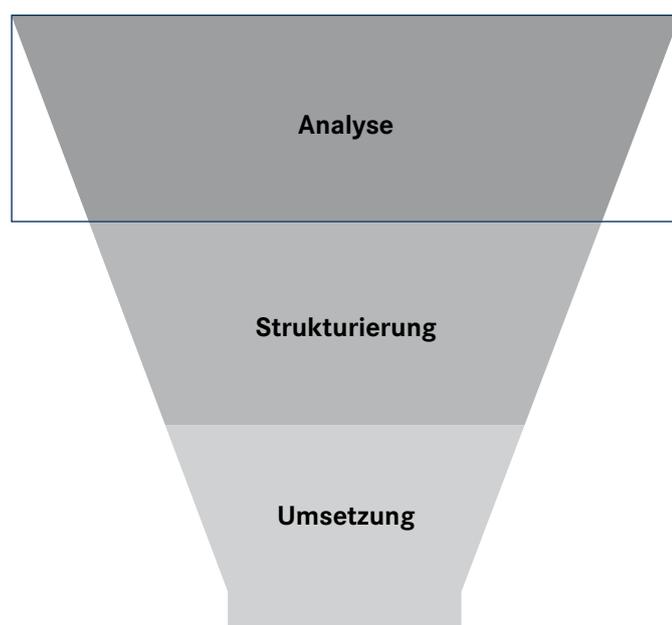
Das Maßnahmenmanagement

Die Grundlage eines erfolgreichen Maßnahmenmanagements bilden die Analyse und die Strukturierung.

Die Umsetzungsphase des Maßnahmenmanagements nimmt die meiste Zeit in Anspruch und wird daher oftmals stärker beachtet. Vergleichbar ist dies mit einer ertragreichen Ernte, der die aufwändige Bearbeitung des Bodens sowie die gewissenhafte Auswahl der Samen und nicht zuletzt deren Aussaat vorausgehen.

Bis zur Ernte muss die Saat sorgfältig und regelmäßig gepflegt werden. Bezogen auf das Maßnahmenmanagement entspricht die Vorbereitung des Bodens der Analysephase, die Auswahl und Aussaat der Samen der Strukturierungsphase, die Pflege und Ernte der Umsetzungsphase.

Abb. 1: Maßnahmentrichter



In der Analysephase werden die vorhandenen Ideen ermittelt und zentral gesammelt. Anschließend erfolgt die Bewertung der Maßnahme hinsichtlich ihrer Beiträge zum Unternehmensergebnis im Bezug auf Kosten, Nutzen und Zeit. Basierend darauf erfolgt die Priorisierung und Strukturierung der Maßnahmen.

Danach werden die definierten Maßnahmen und Teilaufgaben umgesetzt und deren Fortschritte – hinsichtlich der terminlichen und monetären Ziele – regelmäßig überprüft. Das dreistufige Vorgehen dient dabei als Filter, mit dessen Hilfe eine Fokussierung auf die Maßnahmen, die für den Unternehmenserfolg am entscheidendsten sind, möglich wird. Interne Ressourcen werden so gezielt und effizient eingesetzt.

Die einzelnen Phasen des Maßnahmenmanagements werden wir im Rahmen einer Artikelreihe beschreiben. Dieser Artikel befasst sich mit der Analysephase.

Faktoren, die ein erfolgreiches Maßnahmenmanagement behindern

In der Praxis müssen Unternehmen bei Optimierungsprojekten häufig Hindernisse überwinden. In der Analysephase kann das Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten durch das mit der Betriebsblindheit einhergehende verminderte Problembewusstsein sowie die mangelnde Veränderungsbereitschaft im Unternehmen beeinträchtigt sein.

Des Weiteren können erkannte Verbesserungspotenziale durch ein vermitteltes fehlendes Interesse der Führungsebene die Sammlung derselben erschweren.

Beispiele sind eine autoritäre Führungskultur oder die Nichtbeachtung von Maßnahmenideen durch die Vorgesetzten. Dadurch werden oftmals nicht alle vorhandenen Maßnahmen-

ideen aufgenommen, sodass in der anschließenden Strukturierungsphase nicht zwingend die besten Maßnahmenideen bewertet werden.

Quellen für Verbesserungsideen

Im Rahmen der Analysephase gilt es nach Möglichkeit alle im Unternehmen vorhandenen Ideen für Verbesserungen oder Problemstellungen zu sammeln. Diese Ideen können dabei aus internen oder externen Quellen generiert werden.

Neben Maßnahmenideen der eigenen Mitarbeiter zur Verbesserung der täglichen Abläufe, können Ideen beispielsweise auch bei Fortbildungen gesammelt oder aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden.

Hilfreiche Anregungen lassen sich auch aus externen Quellen generieren. Lieferanten und Kunden können – bei einem vertrauensvollen Verhältnis, beispielsweise über Lieferantenbewertungen oder ein Beschwerdemanagement – erste Hinweise für Verbesserungen in einzelnen Bereichen geben. Alternativ kann auch ein Vergleich mit dem Wettbewerber oder anderen Unternehmen Anregungen liefern.

Weitere Maßnahmenideen können durch begleitende Berater, wie z. B. Steuerberater oder IT-Berater, generiert werden. Diese können das Unternehmen oder bestimmte Abteilungen mit anderen ihnen bekannten Unternehmen vergleichen und dadurch auf Probleme aufmerksam machen. Die Informationen aus externen Quellen können dabei von den Mitarbeitern der Fachabteilungen im täglichen Kontakt gesammelt und entsprechend weitergegeben werden.

Der Workshop als Plattform zur Ideensammlung

Zur zentralen Sammlung der Ideen hat sich ein abteilungsübergreifender Workshop in der Praxis bewährt.

Sinnvoll ist es, erste Maßnahmenideen bereits zur Vorbereitung zu sammeln. Diese können aus einem betrieblichen Vorschlagswesen stammen oder mittels einer Mitarbeiterbefragung gesammelt werden.

Diese Ideen werden dann im Workshop diskutiert und durch weitere ergänzt. Dabei werden die Ideen aus den externen Quellen durch die Mitarbeiter der Fachabteilungen eingebracht. Durch die abteilungsübergreifende Zusammensetzung des Workshops können Schnittstellenprobleme direkt mit den entsprechenden Beteiligten diskutiert werden – das

vereinfacht die Lösungsfindung. Zusätzlich kann die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen verbessert werden. Bei bekannten Animositäten zwischen einzelnen Abteilungen kann der Einsatz eines externen Moderators – aufgrund seiner Neutralität und Objektivität – sinnvoll sein. Dieser stellt sicher, dass Raum für konstruktive Diskussionen bleibt, verschiebt aber gleichzeitig nicht zielführende Debatten auf einen späteren Zeitpunkt, sodass der Workshop zeitlich im Rahmen bleibt.

Fazit

Die Aufgaben des Maßnahmenmanagements gehen weit über die reine Projektverfolgung und Sicherstellung der Zielerreichung hinaus. Ein wesentlicher Baustein ist dabei die Analysephase. Durch eine umfassende Analysephase können bereits erste Hindernisse, die die Maßnahmenumsetzung behindern, ausgeräumt werden.

Die Zielsetzung liegt dabei in der möglichst umfangreichen Sammlung von Maßnahmenideen unter der Berücksichtigung unterschiedlicher Quellen. Hierzu hat sich ein abteilungsübergreifender Workshop bewährt. Durch die Sammlung und Dokumentation aller im Unternehmen vorhandenen Ideen entsteht eine zentrale, dokumentierte Ideensammlung. Diese kann bereits erste Ansätze zur Realisierung der Ideen enthalten. Dadurch wird der Boden für einen zielgerichteten Einsatz der Ressourcen vorbereitet. Basierend auf den Ergebnissen der Analyse erfolgt eine Bewertung und Strukturierung der Maßnahmenideen. Auf dieses Thema werden wir im nächsten Newsletter näher eingehen.

Julia Dücker

Dipl. Wirt.-Ing. (FH)
Junior Consultant
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Produktion, Einkauf,
Projektcontrolling

Tel. 0211-82 89 77 119

julia.duecker@buchalik-broemmekamp.de



Deutsche Mechatronics – Optimierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung

Die Deutsche Mechatronics GmbH (DTMT) ist Systemlieferant (Mechanik, Elektrotechnik, Software) für Produktentwicklung und Produktion und kann auf eine über 60-jährige Historie zurückblicken. Sie beliefert vor allem Kunden der Druckindustrie im deutschsprachigen Raum.

Das Unternehmen wurde von der anhaltenden Krise der Druckindustrie erfasst und hatte von 2007 bis zum Jahr 2009 einen Umsatzrückgang von 73 Mio. Euro auf 34 Mio. Euro zu verkräften. In den Jahren 2010 und 2011 konnte sie bei ca. 53 Mio. Euro stabilisiert werden, bevor in 2012 ein erneuter Rückgang auf 51 Mio. Euro zu verzeichnen war.

In der Bilanz machten Pensionsrückstellungen, die bei der Herauslösung aus dem ehemaligen Konzernverbund im Unternehmen verblieben waren, fast 50 Prozent der Bilanzsumme aus. Die dadurch bedingten jährlich steigenden Liquiditätsabflüsse waren auf die Dauer nicht zu schultern und trugen zum negativen Cash Flow erheblich bei. Daneben wurden als Ursachen für die Krise eine Vielzahl von Schwachpunkten im Unternehmen identifiziert:

- Die interne Kommunikation war horizontal wie vertikal nicht ausreichend ausgeprägt. Die funktional stark zergliederte Struktur führte zu Schnittstellenproblemen und unklaren Verantwortlichkeiten. Durch ein nicht synchron arbeitendes mittleres Management wurden vorhandene Prozesse teilweise nicht umgesetzt und die Abläufe nur unzureichend kontrolliert.
- Historisch bestand eine hohe Abhängigkeit von der Druckindustrie. Der Gesellschaft war es in der Vergangenheit nicht gelungen, sich unabhängiger von ihren Hauptkunden zu machen und sich an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.
- Die historisch gewachsene Unternehmensstruktur im Bereich der Fertigung wurde nicht an den geänderten Produktmix angepasst. Die Kunden- und Produktanforderungen der einzelnen Wertschöpfungsbereiche wiesen unterschiedliche Rahmenbedingungen auf. Abhängig vom Geschäftsbereich waren die Anforderungen an dieselbe Abteilung sehr unterschiedlich, eine Spezialisierung war unmöglich. Der Auftragsdurchlauf war zudem durch viele Schnittstellen zu komplex und durch viele Übergaben gingen Informationen verloren.

- Nicht vorhandene Kennzahlen zur operativen Steuerung und fehlende Verantwortlichkeiten für die Gesamtkosten eines Bereiches führten zu kostenintensiven Entscheidungen. Die Auslastung vorhandener Unternehmensteile mit zu hoher Kapazität (z. B. Blechbearbeitung) geschah mit nicht kostendeckenden Aufträgen.

Buchalik Brömmekamp wurde von der Geschäftsführung der DTMT mit der Erstellung eines Sanierungskonzeptes im Rahmen eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung beauftragt.

Die Unternehmensanalyse und Identifizierung von Maßnahmen durch Buchalik Brömmekamp erfolgte entlang der Wertschöpfungskette:

- Im Bereich Strategie wurden die bestehende strategische Ausrichtung validiert und die strategischen Handlungsoptionen bewertet.
- Im Bereich Organisation wurden die bestehende Aufbauorganisation und die funktionale Gliederung untersucht. Es wurden Einsparungsmaßnahmen und eine Zielstruktur erarbeitet.

Hierzu erfolgte zunächst eine Gliederung der komplexen Produktstruktur in Geschäftsbereiche mit ähnlichen Anforderungen:

– **Teilefertigung:**

Funktionsteile, Gehäuse und Verkleidungsteile, Blechumformung, Blechserienteile, Hydroforming.

– **Anlagenbau:**

Mechatronische Systeme, Zugangssysteme, Zahlungssysteme, Mechatronische Anlagen und Geräte, Werkzeugmaschinen.

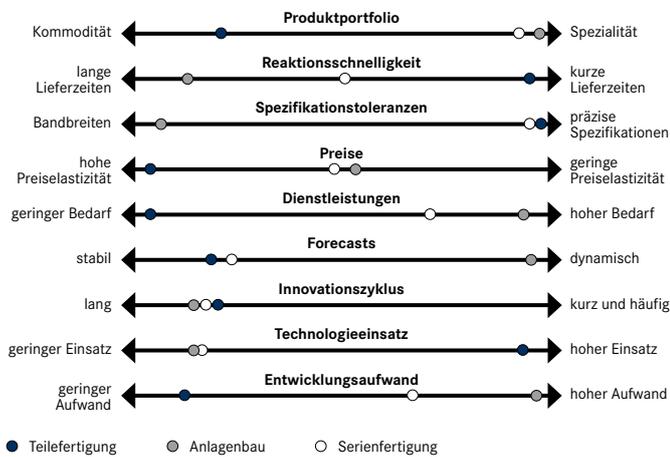
– **Serienfertigung:**

Prozessluft, Trocknen Infrarot, Trocknen UV, Schalt- und Steuerungstechnik, Leistungsverteilung.

Danach wurden die Anforderungen an die einzelnen Geschäftsbereiche analysiert und einander gegenübergestellt.

Abb. 2: Analyse der Geschäftsbereiche Teilefertigung, Anlagenbau und Serienfertigung

Bewertung Kunden-/Produktanforderungen



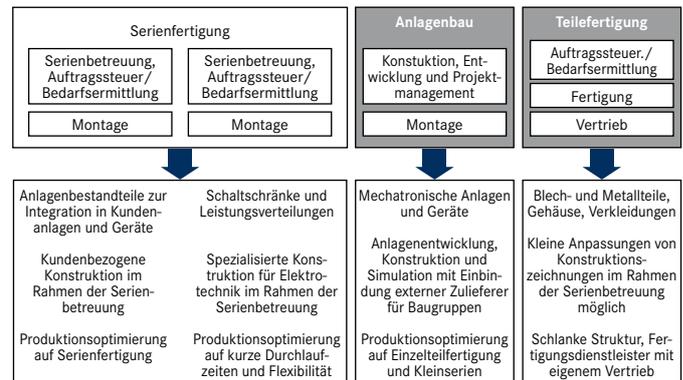
- Im Bereich Vertrieb wurden Kunden und Produktbereiche überprüft, mit einer Analyse des Auftragsbestandes die Erreichbarkeit des Umsatzes verifiziert und Maßnahmen zur Hebung der Potenziale erarbeitet.
- Im Bereich Produktion identifizierte man auf Basis einer Wertstromanalyse sowie mithilfe einer Analyse der Produktionssteuerung und der wesentlichen Kennzahlen Handlungsfelder. Des Weiteren wurden Maßnahmen zur Produktionsoptimierung und Kosteneinsparung erarbeitet.
- Im Bereich Entwicklung wurden die Organisationsstruktur und die Prozessabläufe analysiert und bewertet. Hierzu verwendete man die Aufzeichnungen verschiedener Aufträge zur Entwicklung von mechatronischen Anlagen und Geräten für OEM-Kunden.
- Im Einkauf wurden unter Berücksichtigung der Gespräche mit Einkaufsleitung und -mitarbeitern sowie der Analyse der einkaufsrelevanten Daten Savings-Potenziale durch die Optimierung der Einkaufskonditionen (Preise, Boni, Rabatte, Zahlungs- u. Lieferbedingungen) ermittelt sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Beschaffungsorganisation/-prozesse entwickelt.
- Im Rahmen des Working Capitals wurden Analysen zu den Beständen, Forderungen und Verbindlichkeiten durchgeführt sowie Maßnahmen zur Reduzierung des Working Capitals in Abstimmung mit den Bereichen Produktion und Einkauf dargestellt.
- Im Bereich „Kaufmännische Steuerungssysteme und IT“ erfolgte eine Analyse und Bewertung der Controlling-Instrumente und IT-Infrastruktur und Handlungsempfehlungen wurden gegeben.
- Die Insolvenzplanrechnung wurde auf Basis der bestehenden Planung des Sanierungsgrobkonzeptes unter Berücksichtigung des ermittelten Anpassungsbedarfs

und der Effekte der aufgezeigten Maßnahmen, resultierend aus den Analysen der Buchalik Brömmekamp und den Erkenntnissen der Entwicklung, nach Antragstellung erstellt.

Der Schlüssel für ein zielführendes Sanierungskonzept lag in der Erarbeitung einer neuen Organisationsstruktur, die es dem Unternehmen ermöglicht, alle bisherigen Aufträge mit einer reduzierten Mitarbeiteranzahl zu bearbeiten.

Buchalik Brömmekamp erarbeitete eine neue, effizientere Organisationsstruktur mit den unabhängigen Geschäftseinheiten Serienfertigung, Anlagenbau und Teilefertigung, wodurch die Komplexität deutlich reduziert wurde. Nur die Rahmenbedingungen im Insolvenzverfahren erlaubten die Umsetzung dieser neuen Struktur und die dazu erforderliche Personalanpassung. Im normalen Geschäftsbetrieb wäre der erforderliche Personalabbau nicht finanzierbar gewesen.

Abb. 2: Klare Strukturierung der Geschäftseinheiten



Die neue Struktur führt durch Optimierung der Prozesse in den einzelnen Geschäftseinheiten und durch den Abbau von Schnittstellenproblemen dazu, dass Mehrarbeit vermieden wird und damit die einzelnen Geschäftseinheiten schlanker aufgestellt werden können.

Die ursprüngliche, rein funktionale Organisation war auf die Bearbeitung komplexer Seriengeräte ausgerichtet. Damit waren die Prozesse sowohl für die einfache Blechteilfertigung als auch für Einzelstück- oder Kleinserienfertigung im Anlagenbau zu aufwendig. Die spezifische Ausrichtung und Optimierung der Geschäftseinheiten mit einer Spezialisierung der Prozesse auf die Erfüllung der relevanten Erfolgsfaktoren erhöht die Wettbewerbsfähigkeit der jeweils angebotenen Leistungen.

Die Koordination innerhalb einer Geschäftseinheit wird durch einen Bereichsleiter sichergestellt, der für Projekt-

management/Auftragssteuerung, Disposition, Entwicklung/Konstruktion, Fertigung und Montage verantwortlich ist. Durch die Integration aller operativen Bereiche in eine Geschäftseinheit werden Schnittstellen minimiert und Interessenkonflikte zwischen den Bereichen vermieden.

Die Vertriebsorganisation wird stärker auf die unterschiedlichen (Ziel-)Kunden der Geschäftsbereiche ausgerichtet. Der Vertrieb für die Geschäftseinheiten Anlagenbau und Serienfertigung erfolgt zentral, wird gestärkt und forciert die Bemühungen im Bereich Kundendienst. Die Geschäftseinheit Teilefertigung erhält zukünftig einen eigenen Vertriebsmitarbeiter.

Um die hohe Abhängigkeit von den Bestandskunden zu reduzieren, verfolgt DTMT einen strukturierten Ansatz zur Identifikation potenzieller Absatzmärkte und Kunden mit Fokus auf die Anforderungen der drei Geschäftsbereiche.

Die Erhöhung der Produktivität durch verbesserte Produktionsplanung, Optimierung der Anlageneffizienz und des Materialflusses sowie eine Reduzierung des Ausschusses leisten einen wichtigen Beitrag zur Erlangung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen. Die Lieferperformance wird durch verbesserte Auftragsabwicklung und Kapazitätsplanung innerhalb der Geschäftseinheiten gesteigert, die Reklamationsquote durch klare Produktdefinition und optimiertes Qualitätsmanagement gesenkt.

Nachdem die Makrostruktur der Organisation optimiert wurde, musste nun geprüft werden, welche Anzahl von Mitarbeitern in welchen Funktionen benötigt wird. Hierzu wurden Gruppen von Mitarbeitern mit den gleichen Aufgaben und Fähigkeiten gebildet und anhand der geplanten Arbeitsauslastung wurde erarbeitet, wie viele Mitarbeiter in Zukunft in der jeweiligen Gruppe benötigt werden. Dabei galt es folgende Fragen zu beachten:

- Welcher Arbeitsaufwand fällt aktuell in dem betrachteten Unternehmensbereich an und wie wird sich der Aufwand in der Zukunft entwickeln? Welchen Einfluss hat ein geänderter Produktmix? Welche Produktionsmengen werden in Zukunft erwartet?
- Welche Aufgaben/Funktionen fallen aufgrund einer geänderten Struktur weg bzw. werden neu geschaffen?
- Welche Fähigkeiten benötigen die Mitarbeiter in den einzelnen Funktionen?
- Welches Schichtmodell wird in Zukunft Anwendung finden, wie wird die Arbeitsfähigkeit ggf. auch in der Spät- bzw. Nachtschicht sichergestellt?
- Wie geschieht eine Urlaubs- bzw. Krankheitsvertretung?

Für jede Gruppe wurde anhand der notwendigen Mitarbeiterkapazität die notwendige Anzahl an Mitarbeitern ausgearbeitet. Ein typisches Problem hierbei war, dass nicht immer eine volle 100-prozentige Auslastung für jeden Mitarbeiter erreicht werden konnte, da zum Beispiel in der Nachtschicht die Auslastung nur bei 20 Prozent liegt, aber trotzdem hier ein voller Mitarbeiter eingeplant werden muss.

Die Anzahl der Mitarbeiter in der neuen Struktur wurde jetzt mit Benchmark-Daten verglichen. Da das Unternehmen jedoch – im Vergleich zu einem Marktführer in der jeweiligen Branche – aufgrund der laufenden Umstrukturierung nicht so effizient arbeiten konnte, wurden die Benchmark-Zahlen nicht erreicht.

Nach dem Umbau der Organisationsstruktur im August 2013 zeigte sich nach einer Anlaufphase in den Monaten November und Dezember 2013, dass mit der neuen Organisation und der reduzierten Mitarbeiteranzahl die Umsatzziele weiterhin erreicht werden und einer Sanierung des Unternehmens nichts im Wege steht.

Im Dezember 2013 hat sich die Deutsche Mechatronics GmbH mit ihren Gläubigern auf eine Entschuldung geeinigt. Das Insolvenzverfahren ist inzwischen aufgehoben. Das Unternehmen steht wieder auf einer soliden finanziellen Basis und kann ohne Aufsicht des Gerichtes und des Sachwalters eigenständig die Geschäfte führen. Durch das Sanierungskonzept von Buchalik Brömmekamp konnten 340 Arbeitsplätze gerettet werden.

Dr. Dirk Dümpelmann

Dipl.-Ing., Projektmanager
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Produktionsoptimierung,
Kapazitäts- und Logistikplanung

Tel. 0211-82 89 77 162

dirk.duempelmann@buchalik-broemmekamp.de



Aufwind durch Ertragssteigerungsmaßnahmen beim Maschinenbauer BV Anlagenbau

Die Kernkompetenzen in den Bereichen Stahlbearbeitung und Korrosionsschutz machen das Maschinenbauunternehmen BV Anlagenbau GmbH zu einem weltweit agierenden Spezialisten – besonders im Windenergiesektor. Damit das Unternehmen aus Salzbergen die Spitzenposition weiterhin einnehmen kann, musste die Produktion in Bezug auf Flexibilität, Qualitätssicherung und Kosteneffizienz deutlich optimiert werden. Buchalik Brömmekamp wurde mit einem Ertragssteigerungskonzept beauftragt, das es später auch umzusetzen galt.

Windenergieanlagen werden in Deutschland und in Europa ganz überwiegend Onshore installiert. Die Zukunft der deutschen Windindustrie liegt aber jenseits der Küste, Offshore.

Für die Hersteller bedeutet das neue Anforderungen an die Anlagen und deren Produktion. Erhöhte Wartungsfreiheit der Anlagen und die Verwendung von Materialien, die dem rauen und salzigen Seeklima standhalten, werden von den Windparkbetreibern gefordert. Mehrkosten dürfen dabei nicht entstehen. Darüber hinaus hat der Kostendruck durch die zunehmende Konkurrenz aus Übersee deutlich zugenommen. Günstige Logistikpreise für die Materialien aus den USA verschärfen die Situation.

Diese Veränderungen treiben die Komplexität der Produktion und Qualitätssicherung stetig nach oben, während die geforderten Durchlaufzeiten und Stundensätze sinken. Nur mit der notwendigen Planungsstabilität, stabilen Prozessen und einer verschwundensarmen, schlanken Produktion kann das Unternehmen mit seinen 200 Mitarbeitern weiterhin erfolgreich am deutschen Standort produzieren.

Produktionsworkshop ermittelte Verbesserungsbedarf

Zu Beginn der Optimierung wurde im Rahmen einer Strategieanalyse die bisherige und zukünftige Ausrichtung des Unternehmens beleuchtet. Hierbei wurde eine erste, grobe Zielrichtung der einzelnen Unternehmensbereiche herausgearbeitet.

Diese mündet in der klaren Abgrenzung zwischen Kern- und Komplementärgeschäftsbereichen, der Streichung eines unprofitablen und der Abspaltung eines eigenständigen Geschäftsbereiches. Ergänzt wurden diese Ergebnisse durch einen ganztägigen Produktionsworkshop, der mit

Vertretern der gesamten Supply Chain des Unternehmens stattfand, um ein möglichst breites Bild der Produktionsbereiche – inklusive Beschaffung – zu erhalten. Mithilfe eines standardisierten Vorgehens und unter Zuhilfenahme marktüblicher Benchmarks wurde nach einer ersten und spontanen Selbsteinschätzung jeder Bereich der Lieferkette betrachtet und eingestuft.

Das Ergebnis dieser Analysen lieferte eine erste Fokussierung auf die Herausforderungen innerhalb der Produktion. Im Besonderen hoben sich die Produktionsprozesse und deren fehlende Transparenz, die kurzfristige, spontane Planung und Steuerung aber auch das lückenhafte Controlling hervor. Gerade fehlenden Schlüsselzahlen zu den einzelnen Produktionsschritten wie Stillstands- und Wartezeiten, Nacharbeitsaufwand und Durchlaufzeit wirkten sich negativ auf alle Bereiche der Lieferkette aus. Die hier gewonnenen Erkenntnisse ermöglichten das Ableiten von direkt umsetzbaren Sofortmaßnahmen.

Nach eingehenden Analysen dieser Bereiche wurden die nachfolgenden Optimierungsmaßnahmen vollständig definiert und es wurde mit der Umsetzung begonnen:

- Die vorhandene Personalstruktur und die Hierarchien waren dem Unternehmen angemessen und konnten übernommen werden. Lediglich eine Lücke in der Leitung der Qualitätssicherung wurde von Buchalik Brömmekamp durch einen erfahrenen Interims-QS-Leiter geschlossen. Um eine schnelle und nachhaltige Umsetzung zu ermöglichen, übernahm ein Mitarbeiter der Beratungsgesellschaft die Maßnahmenbegleitung vor Ort.
- In kleinen Gruppen wurden Workshops zur „schlanken Produktion“ durchgeführt, um die theoretischen Grundlagen zu schaffen, damit die Mitarbeiter die späteren Optimierungsprojekte erfolgreich alleine durchführen können.

- Weitere Erkenntnisse kamen aus einer Mitarbeiterbefragung, die die wichtigsten Belange der Belegschaft erfasste. Aus den Ergebnissen sind besonders die Loyalität und das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zum Unternehmen positiv zu erwähnen.

Die klare Definition der Verantwortungsbereiche eines jeden Einzelnen war dabei eine der am meisten gewünschten Änderungen. Auch diese Ergebnisse flossen anschließend in den Maßnahmenkatalog ein.

- Die Bearbeitung und Umsetzung der einzelnen Projekte fand in Kerngruppen statt. Zuvor wurden gezielt Mitarbeiter des Unternehmens auf die Denkweise der schlanken Produktion/des Lean Managements trainiert, um eine nachhaltige Veränderung zu erzielen und damit sie die Projektgruppen im weiteren Verlauf der Optimierung alleine führen können.

Auf diese Art lassen sich zum einen mehrere Projekte gleichzeitig von einem umsetzungsbegleitenden Berater durchführen, zum anderen ist es eine sehr gute Möglichkeit, die Mitarbeiter direkt in die Veränderung mit einzubeziehen. Es ist erwiesen, dass Veränderungsprozesse deutlich schneller und effizienter umgesetzt werden, wenn diese Prozesse aus dem Inneren herausgeführt werden. Das Ziel war es, zukünftig die autonome, kontinuierliche und nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens auch ohne externe Berater sicherzustellen.

Supply Chain und Qualitätssicherung deutlich verbessert

Bei der Konzeptumsetzung wurden zwei Unternehmensbereiche ins Auge gefasst: Zum einen der Bereich innerhalb der Supply Chain des Unternehmens zum anderen der in der Qualitätssicherung.

Einer der Fokuspunkte innerhalb der Supply Chain war es, den Produktionsprozess transparenter, stabiler und nachhaltig reibungsloser zu gestalten. Zunächst durchleuchtete ein Pilotprojekt die Fertigung eines serienähnlichen Bauteils, das eine sehr hohe Fertigungstiefe aufwies. Hierbei wurden auch die produktionsbegleitenden Bereiche wie Arbeitsvorbereitung und Qualitätssicherung mit eingebunden. Hintergrund ist, dass sich die in den Zeichnungen oder Maschinendaten vorhandenen Fehler, aber auch falsche Vorgabezeiten für die einzelnen Fertigungsschritte zu einem späteren Zeitpunkt nur noch unter großem Zeit-

Kosten- und Mitarbeiterereinsatz korrigieren lassen. Auch beim Maschinenbauer zeigte sich bei den Arbeitspapieren ein Optimierungsbedarf. Das eingeführte Änderungsmanagement und das gesteigerte Qualitätsbewusstsein kombiniert mit einem Vier-Augen Prinzip führte dazu, dass hier entstandene Fehler deutlich früher erkannt werden konnten. Anschließend wurden die Fertigungsschritte nacheinander bearbeitet und die Verschwendungen in jedem Bereich herausgearbeitet und minimiert.

5S-Methode schaffte Standardisierung

Zur Optimierung des Materialtransports kam die 5-Stufen-Methode (5S) zur Anwendung. Diese Methodik dient zur Standardisierung und Verbesserung eines Arbeitsbereiches. In einem fünfstufigen Programm wird nach einer gründlichen Säuberungsaktion der bearbeitete Bereich standardisiert und von allen nicht arbeitsrelevanten Materialien befreit. Zur kontinuierlichen Verbesserung werden die geschaffenen Standards anschließend regelmäßig überprüft und angepasst.

Die 5S-Methode zeigte auf, dass für den Transport zwischen Materialzuschnitt und Zusammenbau Transportvorrichtungen fehlten, die nicht nur die Handhabung nach dem Zuschnitt vereinfachten, sondern die Materialien für den späteren Zusammenbau in der richtigen Reihenfolge und Lage bereitstellen sollten.

Zudem wird durch den Einsatz von Schablonen kein Bauteil vergessen. Die verbesserte Produktionsplanung und die Anpassung der Vorgabezeiten führten im nächsten Prozessschritt zu einer kontinuierlichen Auslastung der Bearbeitungsmaschinen, ohne Engpässe oder Leerlaufzeiten zu generieren. Da die kundenseitigen Zwischen- und Endabnahmen mit einer gewissen Vorlaufzeit geplant werden müssen, ist hierbei die Einhaltung der Durchlaufzeiten in jedem Bereich notwendig. Nach erfolgreicher Durchführung der Optimierungsprojekte für dieses Bauteil wurden alle Abnahmen zeitgerecht und für den Kunden zufriedenstellend durchgeführt. Die Verbesserungen im Bereich der Qualitätssicherung unterstützten diesen Prozess. Die konsequente Einführung von Haltepunkten zur Qualitätsabnahme, die Erstellung und Verbesserung der genutzten Protokolle und Dokumente, aber auch die deutliche Anhebung der Qualitätskultur im gesamten Unternehmen minimierten zusätzlich die Abnahmezeiten. Gerade die verschwendete Zeit und die unnötigen Materialkosten für die Nacharbeit von Qualitätsdefekten sind oft unterschätzte Faktoren bei der Produktivitätsbetrachtung.

Zuletzt wurden die schon vorhandenen Zahlen aus dem ERP-System ausgewertet und die für den Prozess notwendigen KPIs/Schlüsselzahlen definiert. Auf täglicher Basis wird heutzutage der Produktionsfortschritt eines jeden Bauteils verfolgt und bei Abweichungen nach der Ursache geforscht. Das Ergebnis dieses Projektes ist eine Verringerung der benötigten Produktionszeit um ca. 25 Prozent, eine dadurch verkürzte und stabilisierte Durchlaufzeit in allen Bereichen und schließlich eine Liefertermintreue von 100 Prozent bei vollem Erreichen der Qualitätsanforderungen.

Materialbestände im Griff

Ein weiteres Verbesserungsprojekt innerhalb der Supply Chain stellte die Eliminierung der fehlerhaften Materialbestände im System dar. Dies wurde meist durch falsche, unvollständige und nicht durchgeführte Materialbuchungen hervorgerufen.

Nach der Entscheidung des Projektteams, die Buchungen nur noch von einer eigens dafür abgestellten Kommissionierertruppe durchführen zu lassen und durch die Optimierung der Buchungsvorgänge sank die Differenz zwischen systemseitigen und tatsächlichen Bestand um ca. 58 Prozent auf unter 10 Prozent. Mit dem Ziel, in Zukunft die Inventurzählungen rein auf die systemseitigen Zahlen zu stützen, fiel dieser Wert durch weitere Verbesserungsprojekte abermals. Die ehemals mehrtägige Inventur kann auf diese Weise innerhalb eines Tages und durch ein minimales Team bewältigt werden.

Verbesserung des Reklamationsmanagements

Der zweite Bereich, der durch Verbesserungsprojekte optimiert wurde, war die Qualitätssicherung. Hier stand besonders die Weiterentwicklung des externen und internen Reklamationsmanagements im Fokus. Durch klare Verantwortungsbereiche und einer zentralen, personenungebunden Anlaufstelle kann nun die Aufnahme und Bearbeitung der Reklamationen innerhalb der vom Kunden geforderten Zeiträume durchgeführt werden.

Die Einbindung der Mitarbeiter in die Qualitätsarbeit aber auch die positive Rückmeldung des Managements nach dem Anzeigen von internen Qualitätsdefekten führten zudem zu einem deutlich verbesserten Qualitätsverständnis und einer neuen Qualitätskultur. Durch vermehrte Kontrollen, einer gezielten Ausgabe und einem effizienteren Um-

gang mit den Messmitteln konnten auch in diesem Bereich deutliche Einsparungen erzielt werden. Darüber hinaus minimiert die rechtzeitige Vorausplanung bei notwendigen und außerhäusigen Kalibrierungen der hochsensiblen Messgeräte den Mehraufwand durch Ersatzgeräte.

Den steigenden Anforderungen im Windkraft-, Schiffs- und Bahnbereich begegnet das Unternehmen inzwischen mit einer kontinuierlichen Weiter- und Ausbildung der Mitarbeiter. Sowohl die personenbezogenen als auch die unternehmensbezogenen Zertifikate konnten alle erlangt und verlängert werden.

BV ist auf die Zukunft vorbereitet

BV Anlagenbau GmbH ist durch die konsequente Umsetzung der Verbesserungsprojekte auf den zunehmenden Wettbewerb und den steigenden Kostendruck bestens vorbereitet. Das haben inzwischen nicht nur die Bestandskunden erkannt. Neue Aufträge werden wieder qualitäts- und zeitgerecht ausgeliefert.

Kurt Bühler

Dipl.-Ing.
Senior Consultant
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Produktionsoptimierung,
Projektmanagement, Kapazitäts- und
Logistikplanung

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



Die D&O-Versicherung am Beispiel des Sanierungsgeschäftsführers

Die D&O-Versicherung (Director's and Officer's Liability Insurance) soll Haftungsrisiken von Organen einer Gesellschaft abdecken und dadurch verhindern, dass aus Angst vor persönlicher Haftung gezögert wird, unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Im Folgenden sollen die beiden am Markt gängigen Ausformungen der D&O-Versicherung (nach dem Claims-Made- und dem Verstoß-Prinzip) mit ihren jeweils typischen vertraglichen Besonderheiten dargestellt werden.

Jeder Geschäftsführer stellt sich bei Antritt seiner Tätigkeit die Frage, welchen Risiken er sich durch seine Geschäftsführungstätigkeit aussetzt. Gerade die Geschäftsführer der GmbH sehen sich einer Vielzahl an Haftungsrisiken ausgesetzt. Solange das Unternehmen erfolgreich tätig ist, realisieren sich Haftungsrisiken nur in Ausnahmefällen. Anders sieht dies im Vorfeld einer Insolvenz, in der Krise des Unternehmens aus. Insbesondere das scharfe Schwert des § 64 Abs. 1 GmbHG, wonach ein Geschäftsführer für Zahlungen nach Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung haftet, ist schon vielen Geschäftsführern im Insolvenzverfahren zum Verhängnis geworden. Am Anfang des Insolvenzverfahrens, solange der (vorläufige) Insolvenzverwalter noch die Unterstützung des Geschäftsführers benötigt, ist von einer Haftungsinanspruchnahme meistens noch keine Rede. Spätestens im letzten Verfahrensstadium sind Verwalter aber gezwungen, Ansprüche – insbesondere gesellschaftsrechtliche Innenhaftungsansprüche – gegen die Geschäftsführer zu prüfen und geltend zu machen.

Sanierungsgeschäftsführer – auch CRO (Chief Restructuring Officer) genannt – sind mit den grundsätzlichen Risiken einer Geschäftsführung in der Krise durchaus vertraut. Man kann sie in zwei Gruppen einteilen: Zum einen gibt es solche Geschäftsführer, die in einem frühen Stadium der Krise eines Unternehmens bestellt werden, ohne dass eine Insolvenz konkret zu befürchten ist. Zum anderen sind die Sanierungsgeschäftsführer zu nennen, die aufgrund der Insolvenz erst im Zeitpunkt der Antragstellung oder zu einem beliebigen Zeitpunkt des vorläufigen oder eröffneten Insolvenzverfahrens der Geschäftsführung des Unternehmens beitreten, um dieses zum Beispiel im Rahmen eines (vorläufigen) Eigenverwaltungsverfahrens nach den §§ 270 ff. InsO zu begleiten.

Die Anforderungen, die diese beiden Gruppen von CROs an die D&O-Versicherung stellen sollten, sind durchaus unterschiedlich. Trotz ihrer häufig sehr detaillierten Kennt-

nisse des Insolvenzrechts und der möglichen Haftungsrisiken, die aus ihrer Tätigkeit erwachsen können, fehlt es ihnen, sei es aus mangelndem Interesse oder aufgrund des Vertrauens in die Fachkenntnisse eines Versicherungsmaklers, an der Expertise, den für sie richtigen und optimalen Versicherungsschutz auszuwählen. Im Folgenden sollen die wichtigsten Unterscheidungskriterien für die beiden am Markt vertriebenen Produktvarianten dargestellt werden, ohne dass die Ausführungen einen Anspruch auf Vollständigkeit der Darstellung dieser komplexen Materien erheben.

1. Die unterschiedlichen Arten der D&O-Versicherung

Unterschieden wird zwischen der Versicherung nach dem Claims-Made- und dem Verstoß-Prinzip.

a. Claims-Made-Prinzip

Versicherungen nach dem Claims-Made-Prinzip stammen ursprünglich aus dem angelsächsischen Raum. Kern dieses Prinzips ist, dass als Versicherungsfall die Anspruchserhebung durch Dritte während der materiellen Vertragslaufzeit definiert wird und zwar zur zeitlichen Abgrenzung des Versicherungsschutzes.

b. Verstoß-Prinzip

Nach dem Verstoß-Prinzip definiert sich dagegen der Versicherungsfall nicht nach dem Zeitpunkt des Schadensereignisses, sondern nach dem von dem Versicherungsnehmer gesetzten oder von ihm vertretenen Haftungsgrund, dem Kausalereignis. Mithin spielt der Zeitpunkt der Geltendmachung von Ansprüchen durch Dritte für den Versicherungsfall keine Rolle.

c. Zwischenergebnis

Demnach muss im Falle einer Versicherung nach dem Claims-Made-Prinzip im Zeitpunkt der Anspruchserhebung durch Dritte die Versicherung bestehen, im Fall einer Ver-

sicherung nach dem Verstoß-Prinzip reicht es aus, wenn die Versicherung im Zeitpunkt der Pflichtverletzung Bestand hatte.

Häufig wird eine sog. Rückwärtsdeckung mit vereinbart, durch die auch Ansprüche erfasst werden, deren Voraussetzungen vor Abschluss der Versicherung erfüllt waren. Das ist wesentlich für Geschäftsführer, die bereits seit einiger Zeit ohne Versicherungsschutz im Unternehmen tätig waren.

2. Nachhaftung

Die Haftungsprinzipien aus diesen Versicherungsarten sind weiter zu unterscheiden. Anbieter beider Versicherungsarten haben es geschafft, diese klare Abgrenzung durch ergänzende Versicherungsbedingungen so zu verändern, dass nicht immer davon ausgegangen werden kann, dass am Ende der Versicherungsschutz, von dem der Versicherungsnehmer bzw. die versicherte Person aufgrund der Bezeichnung der Versicherung ausgegangen ist, tatsächlich auch besteht.

So wird der oben beschriebene Versicherungsschutz durch die Vereinbarung von Nachhaftungs- bzw. Nachmeldefristen beeinflusst, nach deren Ablauf der Versicherungsschutz erlischt.

a. Nachhaftung bei Versicherungen nach dem Claims-Made-Prinzip

Üblicherweise wird im Rahmen der Versicherung nach dem Claims-Made-Prinzip eine Nachhaftungsfrist (oder auch Nachmeldefrist genannt) vereinbart, innerhalb dieser Ansprüche, die nach Wegfall der Versicherung geltend gemacht werden, noch unter den Versicherungsschutz fallen. Üblich ist insoweit bei kurzlaufenden Versicherungsverträgen (kürzer als drei Jahre) eine Nachhaftung von bis zu fünf Jahren und bei länger laufenden Versicherungen teilweise sogar eine unbegrenzte Nachhaftungsfrist.

b. Nachhaftung bei Versicherungen nach dem Verstoß-Prinzip

Da es bei dieser Art von Versicherung auf den Zeitpunkt der Pflichtverletzung ankommt, mag man annehmen, die Nachhaftung sei der Natur nach unbegrenzt. Diese Annahme erweist sich leider in vielen Fällen als falsch. Versicherungsunternehmen sind durchaus kreativ, wenn es um die Einschränkung ihrer Leistungen geht und in dieser Manier ist in vielen Versicherungsbedingungen ein Passus aufgenommen worden, welcher eine Nachmeldefrist für Schäden

bestimmt. Üblich sind Meldefristen zwischen drei und sechs Jahren. Sollten mithin nach diesem Zeitpunkt Ansprüche geltend gemacht werden, die noch nicht verjährt sind, besteht kein Versicherungsschutz. Durch gesonderte Absprache kann aber auch eine unbegrenzte und unverfallbare Nachhaftung vereinbart werden.

c. Zwischenergebnis

Eine Versicherung nach dem Claims-Made-Prinzip erreicht nach derzeitigem Marktstandard eine unbegrenzte Nachhaftung nach etwa drei Jahren Vertragslaufzeit, für eine Versicherung nach dem Verstoß-Prinzip kann eine unbegrenzte Nachhaftung, besser gesagt die unbegrenzte Nachmeldung, falls nicht in den Bedingungen vorgesehen, gesondert vereinbart werden.

3. Versicherungsnehmer der D&O-Versicherung

a. Versicherungsnehmer bei Versicherungen nach dem Claims-Made-Prinzip

Versicherungsnehmer ist üblicherweise das Unternehmen und – die versicherten Personen sind die Geschäftsführer. Diese Konstellation kann im Zusammenhang mit der Haftungssumme zu der Problematik führen, dass die Versicherungssumme der Geschäftsführung durch Haftungsrisiken im Zusammenhang mit einer eingeleiteten Insolvenz ausgeschöpft wird.

Sollte in einem solchen Fall ein Sanierungsgeschäftsführer erst zum Zeitpunkt der Insolvenzantragstellung der Geschäftsführung beitreten und sollte er durch eine wie auch immer geartete Pflichtverletzung einen Schaden herbeiführen, so ist denkbar, dass die Versicherungssumme durch Pflichtverstöße anderer Geschäftsführer ausgeschöpft wurde, sodass für die Begleichung seines Schadens keine Deckung verbleibt.

Auch hat der Sanierungsgeschäftsführer allein aus seiner Funktion heraus nicht immer Einfluss auf den Fortbestand der Versicherung, insbesondere dann nicht, wenn er bereits wieder aus der Geschäftsführung, z. B. nach Überwindung der Krise, ausgeschieden ist.

b. Versicherungsnehmer bei Versicherungen nach dem Verstoß-Prinzip

Da es sich bei dieser Versicherung um eine Vermögensschadenshaftpflicht handelt, die mit der Berufshaftpflichtversicherung eines Rechtsanwaltes vergleichbar ist, ist der Versicherungsnehmer grundsätzlich die versicherte Person selbst.

Der Sanierungsgeschäftsführer ist mithin Herr über seine Police. Die Kostenerstattung erfolgt üblicherweise durch das Unternehmen.

Wichtig ist in diesen Fällen, da sich die Versicherungen gemäß ihren Bedingungen automatisch um ein weiteres Jahr verlängern (falls sie nicht drei Monate vor Ablauf des Versicherungsjahres gekündigt werden), dass der Versicherungsnehmer entweder selbst die einzuhaltende Kündigungsfrist auf Wiedervorlage legt oder aber den Makler entsprechend beauftragt.

c. Zwischenergebnis

Vorzugswürdig erscheint aus Sicht des Sanierungsgeschäftsführers eine Versicherungsdeckung, die allein seiner Person zuzuordnen ist und die von diesem allein „kontrolliert“ wird. Denkbar ist im Falle einer bereits bei seinem Eintritt in die Geschäftsführung bestehenden Versicherung nach dem Claims-Made-Prinzip der Abschluss einer zusätzlichen Versicherung nach dem Verstoß-Prinzip, deren Versicherungssumme nur für durch ihn verursachte Schäden verbleibt.

4. Versicherungssumme

Auch bei den Versicherungssummen gibt es die verschiedensten Gestaltungen. Wichtig ist hier, dass in der Gesamtschau über die Laufzeit der Versicherung eine ausreichende Deckung besteht.

Ob die Versicherungssumme einmal oder zweimal im Jahr in Anspruch genommen werden kann, ob diese mit jedem neuen Laufzeitjahr aufsummiert oder in Höhe eines Festbetrages gleichbleibend zur Verfügung steht. All diese Variationen sind letztlich so auszuwählen, dass sie mit dem persönlichen Sicherungsempfinden des Geschäftsführers zum einen und mit den tatsächlichen Anforderungen zum anderen übereinstimmen.

Ein Aufsummieren der Versicherungssumme Jahr für Jahr klingt zwar gut, ist aber überflüssig, wenn der Sanierungsgeschäftsführer voraussichtlich nur ein Jahr in der Geschäftsführung verbleibt, mithin die Versicherung nur ein Jahr besteht. Ärgerlich ist, wenn man für einen solchen Zusatzbaustein mehr Prämie entrichten muss, ohne dass man faktisch Nutzen aus dieser Sonderabsprache ziehen kann. Die Höhe der Versicherungssumme sollte sich an dem Umsatz des Unternehmens sowie an der Art und den Besonderheiten des Geschäftsmodells unter Einbeziehung möglicher fiktiver Schadenskonstellationen orientieren.

5. Zusammenfassung

Jeder Sanierungsgeschäftsführer sollte sich vor Antritt seines Amtes folgende Fragen stellen:

1. Will ich mir eine Versicherungssumme mit den übrigen Geschäftsführern teilen?
2. Wie lange werde ich als Sanierungsgeschäftsführer in dem Unternehmen tätig sein?
3. Welche Versicherungssumme benötige ich?

Es sollte in jedem Fall eine unbeschränkte Nachhaftung vereinbart werden. Für Sanierungsgeschäftsführer, die nur für kurze Zeit im Rahmen eines Eigenverwaltungsverfahrens nach §§ 270 ff. InsO in ein Unternehmen eintreten, sprechen die besseren Gründe für die Wahl einer D&O-Versicherung nach dem Verstoß-Prinzip. Die Kosten sind zwar mit Blick auf den Jahresbeitrag höher als die einer Versicherung nach dem Claims-Made-Prinzip. Allerdings kann man in vielen Fällen bereits für einen einjährigen Vertrag eine unbegrenzte Nachhaftung vereinbaren, die bei einer Versicherung nach dem Claims-Made-Prinzip eine Versicherungslaufzeit von drei Jahren erfordern würde.

In allen anderen Fällen handelt es sich um eine Kosten-Nutzen-Entscheidung unter der Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse des Sanierungsgeschäftsführers. In jedem Fall sollte jeder Sanierungsgeschäftsführer seine Versicherungsbedingungen kennen, da die beste Versicherung nichts nutzt, wenn man den Deckungsschutz aufgrund einer sonstigen Obliegenheitsverletzung, insbesondere der nicht fristgerechten Anzeige eines Schadensfalles, verliert. Ein Blick ins Kleingedruckte lohnt auf jeden Fall.

Daniel Trowski

Rechtsanwalt
Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte |
Steuerberater

Schwerpunkte: Bankrecht, Insolvenzrecht und
Sanierung, Handels- und Gesellschaftsrecht

Tel. 0211-82 89 77 282

daniel.trowski@buchalik-broemmekamp.de



Das Schicksal der Direktversicherung in der Insolvenz

Die Renten sind nicht mehr sicher. Auch wenn das ein ehemaliger Bundesarbeitsminister einst anders verkündete, ist dies inzwischen hinreichend bekannt. Immer mehr Arbeitnehmer verlassen sich daher nicht nur auf die staatliche Rente, sondern sichern sich für das Alter zusätzlich ab. Beliebt ist hier vor allem die betriebliche Altersvorsorge in Form der Direktversicherung, entweder mittels einer Entgeltumwandlung oder aber auch arbeitgeberfinanziert. Gerät der Arbeitgeber in die Insolvenz, stellt sich die Frage nach dem Schicksal der betrieblichen Altersversorgung – hier dargestellt für die Direktversicherung.

Die Direktversicherung ist nur eine von mehreren Möglichkeiten einer betrieblichen Altersversorgung. Bei der Direktversicherung besteht ein Dreiecksverhältnis. Der Arbeitgeber schließt als Versicherungsnehmer eine Versicherung auf das Leben des Arbeitnehmers ab (Vertrag zugunsten Dritter). Er setzt den Arbeitnehmer bzw. dessen Hinterbliebene als unwiderruflich oder auch nur als widerruflich Bezugsberechtigte ein. Dies hat in der Insolvenz des Arbeitgebers unter Umständen erhebliche Auswirkungen auf die betriebliche Altersversorgung, obwohl die Leistungen durch eine Versicherung erbracht werden.

Abb. 1: Vertragsbeziehungen bei einer Direktversicherung



Die Versicherungsbeiträge entrichtet der Arbeitgeber. Entweder aufgrund einer Entgeltumwandlung des Arbeitnehmers oder aber allein durch den Arbeitgeber bzw. durch einen Zuschuss des Arbeitgebers zur Entgeltumwandlung.

Der Arbeitnehmer erwirbt bei einer Versorgungszusage durch den Arbeitgeber eine unverfallbare Anwartschaft, wenn die Versorgungszusage mindestens fünf Jahre bestanden und dieser das 25. Lebensjahr vollendet hat. Das heißt, sollte ein Arbeitnehmer nach Ablauf dieser Zeit aus dem Unternehmen ausscheiden, bleibt ihm die Anwartschaft erhalten.

Bei einer Entgeltumwandlung erwirbt der Arbeitnehmer sofort eine unverfallbare Anwartschaft. Darüber hinaus ist dem Arbeitnehmer mit Beginn der Entgeltumwandlung ein unwiderrufliches Bezugsrecht einzuräumen.

Gesetzliche Insolvenzsicherung

Das BetrAVG sieht in den §§ 7 bis 15 einen Insolvenzschutz für Leistungen der betrieblichen Altersversorgung vor. Träger ist der Pensions-Sicherungs-Verein auf Gegenseitigkeit (PSV). Hierbei handelt es sich um eine zwingende Insolvenzversicherung. Der Insolvenzschutz erfasst sowohl noch aktive Arbeitnehmer als auch Ruheständler.

Tritt der PSV wegen Insolvenz des Arbeitgebers ein, so wird der Arbeitgeber hierdurch nicht von seiner Verpflichtung frei. Die Forderung des Arbeitnehmers gegen den Arbeitgeber geht kraft Gesetzes auf den PSV über.

Sicherungsfall

Der PSV tritt im sogenannten Sicherungsfall ein. Die Sicherungsfälle sind in § 7 BetrAVG abschließend aufgeführt. Hierzu zählen:

- die Eröffnung des Insolvenzverfahrens über das Vermögen des Arbeitgebers,
- die Abweisung des Antrags auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens mangels Masse,
- der außergerichtliche Vergleich und
- die vollständige Beendigung der Betriebstätigkeit.

Insolvenzgesicherter Personenkreis

Das BetrAVG schützt Arbeiter und Angestellte, die aufgrund eines Arbeitsvertrages für einen Arbeitgeber tätig werden.

Problematisch ist, ob auch Organmitglieder juristischer Personen unter den Schutzbereich des BetrAVG fallen. Entscheidend kommt es auf die Leitungsmacht an. Allein- oder Mehrheitsgesellschafter, die gleichzeitig Geschäftsführer sind, sind Unternehmer und unterfallen nicht dem Anwendungsbereich des BetrAVG. Gesellschafter-Geschäftsführer mit Minderheitsbeteiligung können unter den Anwendungsbe-

reich des BetrAVG fallen, wenn sie zusammen mit anderen Gesellschafter-Geschäftsführern keine Mehrheit der Gesellschaftsanteile bilden bzw. über Sperrminoritäten verfügen.

Ein angestellter Geschäftsführer, der nicht Gesellschafter ist, fällt unter den Anwendungsbereich des BetrAVG. Es handelt sich bei ihm zwar nicht um einen Arbeitnehmer, da er wegen der Vertretungsbefugnis Arbeitgeberfunktionen erfüllt. Trotzdem genießt dieser den Schutz des BetrAVG, da die zugesagte Altersversorgung die Existenz im Alter absichert und eine dem Arbeitnehmer ähnliche soziale Schutzbedürftigkeit besteht.

Insolvenzgesicherte Versorgungsleistungen

Nicht jede Versorgungszusage ist insolvenzgesichert. Das Betriebsrentengesetz unterscheidet zwischen insolvenzfesten und insolvenzgefährdeten Versorgungszusagen. Dies richtet sich danach, ob in Folge einer Insolvenz des Arbeitgebers die für die Erfüllung erforderlichen Leistungen ausfallen. Bei insolvenzgefährdeten Versorgungszusagen entsteht eine Beitragspflicht gegenüber dem PSV.

Der Versorgungsempfänger, also der Ruheständler, der Leistungen aus einer Direktversicherung bereits bezieht, erlangt einen unmittelbaren Anspruch gegen die Versicherung. Dieser benötigt keinen Insolvenzschutz. Eine Insolvenzsicherung wäre aber erforderlich, wenn der Arbeitgeber das Bezugsrecht vor Eintritt des Versicherungsfalles beeinträchtigt hat, etwa indem er Ansprüche aus der Direktversicherung abgetreten oder beliehen hat. Gleiches gilt, wenn das Bezugsrecht verpfändet wurde.

Insolvenzgesicherte Anwartschaften

§ 7 Abs. 2 BetrAVG führt abschließend die insolvenzgeschützten Anwartschaften auf. Insolvenzschutz genießen nur nach § 1b BetrAVG unverfallbare Anwartschaften. Im Falle der Direktversicherung kommt es für den Insolvenzschutz zusätzlich darauf an, ob der Arbeitnehmer lediglich widerruflich bezugsberechtigt ist oder ob das Bezugsrecht beeinträchtigt wurde (s. o.).

Nicht insolvenzgeschützt sind Einbußen bei der Direktversicherung, wenn der Arbeitgeber es unterlassen hat, die Prämien rechtzeitig zu zahlen. Im Gegensatz zum Ruheständler ist der Anwartschaftsberechtigte weniger geschützt, denn er erhält bei Eintritt des Versorgungsfalles einen Anspruch gegen den PSV, der sich so berechnet, als ob der Arbeitnehmer mit Eintritt des Sicherungsfalles beim Arbeitgeber ausgeschieden wäre.

Da über die Jahre ein beträchtliches Kapital auf die Versicherung eingezahlt wird, stellt sich die Frage, ob der Verwalter auf diese Beträge zugreifen und sie zur Insolvenzmasse ziehen kann. Dies hängt davon ab, wie das Bezugsrecht im Versicherungsvertrag ausgestaltet wurde.

Widerrufliches Bezugsrecht

Der gesetzliche Regelfall sieht vor, dass der Arbeitgeber als Versicherungsnehmer dem Arbeitnehmer als Versichertem lediglich ein widerrufliches Bezugsrecht einräumt (§ 159 VVG). Der Arbeitgeber kann die bezugsberechtigte Person jederzeit ersetzen; der Arbeitnehmer begründet folglich nur eine Hoffnung auf die später fällig werdende Leistung.

Kommt es zur Insolvenz, sind die Rechte aus der Versicherung dem Vermögen des Arbeitgebers zuzuordnen und gehören zur Insolvenzmasse.

Will der Insolvenzverwalter/Sachwalter den Rückkaufswert zur Masse ziehen, muss er den Versicherungsvertrag beenden.

Sind Bezugsrechte lediglich widerruflich vereinbart und/oder wurden Leistungen aus der Direktversicherung abgetreten, beliehen oder verpfändet, sind die Versorgungsansprüche insolvenzgefährdet und unterliegen dem Insolvenzschutz des PSV.

Unwiderrufliches und eingeschränkt unwiderrufliches Bezugsrecht

Ist das Bezugsrecht zugunsten des Arbeitnehmers unwiderruflich ausgestaltet und ist der Anspruch aus dem Versicherungsvertrag nicht beeinträchtigt, bedarf es keines Insolvenzschutzes. Mit Vertragsschluss stehen die Werte aus der Versicherung dem unwiderruflich bezugsberechtigten Arbeitnehmer zu. Folge ist, dass die Rechte aus der Versicherung nicht mehr dem Vermögen des Arbeitgebers zuzuordnen sind und somit auch nicht zur Insolvenzmasse gehören.

Das unwiderrufliche Bezugsrecht hat dingliche Wirkung, der Arbeitnehmer hat ein Aussonderungsrecht gemäß § 47 InsO.

Eine weitere Insolvenzsicherung, etwa bei Insolvenz des Versicherungsunternehmens selbst, sieht das Gesetz im Übrigen nicht vor und hielt der Gesetzgeber anscheinend für unnötig, da die Versicherungsunternehmen der staatlichen Versicherungsaufsicht unterliegen.

Bei einem zugunsten des Arbeitnehmers eingeräumten unwiderruflichen Bezugsrecht, das unter Widerrufsvorbehalt steht (sogenanntes eingeschränkt unwiderrufliches Bezugsrecht), ist zu unterscheiden:

Liegen die Voraussetzungen des Vorbehaltes vor, kann das Bezugsrecht widerrufen werden. Sind die Voraussetzungen nicht erfüllt, kann das Bezugsrecht nicht mehr widerrufen werden.

Ob der Verwalter auf den Rückkaufswert zugreifen kann, richtet sich allein nach der versicherungsrechtlichen Lage, wie das Bezugsrecht ausgestaltet wurde.

Der Widerruf kann selbst dann erfolgen, wenn der Arbeitgeber entgegen der gesetzlichen Vorgaben des § 1b Abs. 5 S. 2 BetrAVG bei einer Entgeltumwandlung das Bezugsrecht unwiderruflich ausgestaltet. Dies gilt auch für Alt-Verträge in Form der Entgeltumwandlung, für die die Neuregelung über die sofortige gesetzliche Unverfallbarkeit noch nicht anwendbar ist, weil die Versorgungszusage vor dem 1. Januar 2001 erteilt wurde oder wenn die Rentenanwartschaft lediglich arbeitsvertraglich unverfallbar ist. Auch hier ist der Widerruf möglich.

Der Grund für dieses vermeintlich aus Sicht des Arbeitnehmers ungerechten Ergebnisses, ist das oben dargestellte Dreiecksverhältnis. Der Versicherungsvertrag zwischen Arbeitgeber und Versicherung ist strikt zu trennen vom Arbeitsvertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Diese Trennung kann dazu führen, dass der Arbeitgeber/Verwalter Rechte aus dem Versicherungsvertrag versicherungsrechtlich wirksam ausüben kann, obwohl er dies nach dem Arbeitsvertrag nicht darf. Der Widerruf des Bezugsrechts kann daher arbeitsrechtlich unzulässig sein und Schadensersatzansprüche des Arbeitnehmers begründen, z. B. wenn der Insolvenzschutz nicht greift, weil es der Arbeitgeber unterlassen hat, Versicherungsbeiträge zu zahlen und diese infolge der Insolvenz nicht mehr zahlen kann.

Versicherungsleistung der Direktversicherung

Der Versorgungsempfänger, also derjenige, der bereits eine Rentenzahlung aus einer Direktversicherung erhält, hat einen unmittelbaren Anspruch gegen die Versicherung auf den Versorgungsbeitrag.

Die insolvenzgeschützte Vorsorgungsanwartschaft ist in dem Umfang geschützt, wie das Bezugsrecht des Arbeitnehmers infolge eines Widerrufs, Verpfändung, Abtretung oder Beileihung beeinträchtigt wurde.

Absicherung des PSV im Insolvenzplan

Wird ein Insolvenzplan aufgestellt, verringern sich unter Umständen mit dessen Bestätigung Ansprüche auf Leistungen gegen den PSV, soweit der Insolvenzplan Versorgungsleistungen des Arbeitgebers oder Dritter regelt.

Die Einstandspflicht des PSV erlischt, wenn beispielsweise der Arbeitgeber ab einem bestimmten Zeitpunkt wieder selbst Versorgungsleistungen erbringt.

§ 7 Abs. 4 S. 5 BetrAVG sieht als Soll-Regelung die Aufnahme eines sogenannten „Besserungsscheins“ in den Insolvenzplan zugunsten des PSV vor.

Im Plan kann für den PSV eine eigene Gruppe gebildet werden. Dies stellt sicher, dass der PSV im Falle einer Sanierung nicht zum Nachteil der von ihm vertretenen Solidargemeinschaft von den anderen Gruppen überstimmt werden kann, denn Wirksamkeitsvoraussetzung für den Insolvenzplan ist die Zustimmung aller Gläubigergruppen.

Fazit

Die Direktversicherung ist im Grunde ein unkomplizierter Weg, Arbeitnehmern eine Absicherung im Alter zu gewähren, da die Versicherung die gesamte Abwicklung übernimmt. Will der Arbeitgeber, dass die Rechte aus der Versicherung ausschließlich dem Arbeitnehmer zustehen und auch im Insolvenzfall kein Zugriff auf die Versicherung erfolgt, ist das Bezugsrecht mit Beginn der Versorgungszusage unwiderruflich zu gestalten. Ansprüche aus der Versicherung dürfen nicht abgetreten, beliehen oder verpfändet werden. Dann bedarf es auch keines Insolvenzschatzes durch den PSV und es entfällt die Beitragspflicht an den PSV.

Peer Kalmbach

Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht
Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte |
Steuerberater

Schwerpunkte: Individualarbeitsrecht,
Kollektives Arbeitsrecht, Prozessführung

Tel. 0211-82 89 77 214
peer.kalmbach@buchalik-broemmekamp.de



Insolvenzrecht vs. Gesellschaftsrecht?

Auf das Insolvenzverfahren als rechtsstaatliches Verfahren, insbesondere auf die Abstimmung über einen Insolvenzplan, kann nicht durch zivilprozessuale Unterlassungs- und Beseitigungsansprüche eingewirkt werden. Ein solcher Anspruch würde die Regelungen der Insolvenzordnung unterlaufen. Ein wirksamer Eröffnungsbeschluss hat nach Ansicht des OLG Frankfurt am Main zur Folge, dass sich das Verfahren ausschließlich nach den Bestimmungen der Insolvenzordnung richtet.

Das Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung des Suhrkamp Verlages hat in der Vergangenheit nicht nur ein großes Medieninteresse hervorgerufen, sondern führte auch bereits vor Stellung des Insolvenzantrages zu etlichen gerichtlichen Auseinandersetzungen. Hintergrund hierfür war eine unter sich völlig zerstrittene Gesellschafterstruktur.

Daran hat sich nach Antragstellung nichts geändert. Das Insolvenzverfahren beschäftigte – zuletzt im Rahmen des einstweiligen Rechtsschutzes – zunächst das Landgericht Frankfurt am Main, auf die Berufung des Mehrheitsgesellschafters hin, das zuständige Oberlandesgericht.

Zum Sachverhalt

Über das Vermögen der Suhrkamp GmbH & Co. KG wurde im August 2013 das Insolvenzverfahren eröffnet. Es handelte sich um eine Insolvenz in Eigenverwaltung nach § 270b InsO. Das Verfahren sollte mittels eines Insolvenzplans beendet werden.

Die tatsächliche Insolvenzreife der Gesellschaft war, wegen der im Insolvenzplan vorgesehenen Gläubigerbefriedigungsquote von 100 Prozent, für einfache Insolvenzgläubiger zwischen den Beteiligten sehr umstritten.

Dem Verfahren waren zahlreiche inner- und außergerichtliche Auseinandersetzungen zwischen den Gesellschaftern über die Sanierung des in wirtschaftliche Not geratenen Verlages vorausgegangen. Herbeigeführt wurde die Insolvenz der Schuldnerin durch eine Fälligestellung von Gewinnforderungen der Mehrheitsgesellschaft gegenüber der Schuldnerin.

Wie ausgeführt, sollte die Sanierung der Gesellschaft über die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft realisiert werden. Diese Umwandlung hätte mit der damit einhergehenden Neufassung der Satzung eine starke Beschränkung der Rechte der Minderheitsgesellschaft gegenüber ihrer früheren Position als KG-Gesellschafter bedeutet.

Die Entscheidung

Das Landgericht Frankfurt am Main hielt die angestrebte Sanierung der Gesellschaft über ein Insolvenzplanverfahren mittels einer Umwandlung in eine neue Rechtsform für treuwidrig. Es gab einem Verfügungsantrag der Minderheitsgesellschaft statt, wonach es dem Mehrheitsgesellschafters untersagt sei, im Erörterungs- und Abstimmungstermin für den Insolvenzplan zu stimmen.

Nach Ansicht des Landgerichts Frankfurt am Main verstieß der Antrag der Mehrheitsgesellschaft auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens gegen die mitgliedschaftlichen Treuepflichten der Gesellschafter gegenüber der Schuldnerin.

Aufgrund der gesellschaftsrechtlichen Treuepflicht hätte der Antrag der Geschäftsführung der Schuldnerin auf Anordnung des Schutzschirmverfahrens nach § 270b InsO eines Beschlusses der Gesellschafter bedurft. Zumindest hätte die Geschäftsführung der Schuldnerin die Minderheitsgesellschaft in die Erarbeitung des Sanierungsplans, der im Insolvenzplan seinen Niederschlag gefunden hat, einbeziehen müssen. Erst wenn ein Gesellschafter unter Missachtung seiner gesellschaftsrechtlichen Treuepflicht sich einer belastbaren Sanierung im Schutzschirmverfahren widersetzt, könne ein entsprechender Gesellschafterbeschluss nicht verlangt werden.

Das Landgericht untersagte daher den Mehrheitsgesellschaftern – unter Androhung eines Ordnungsgeldes – in der Gläubigerversammlung für die Annahme des Insolvenzplanes zu stimmen. Der Mehrheitsgesellschafters legte gegen diese Entscheidung Berufung ein.

Der erstinstanzlichen Rechtsansicht trat das Oberlandesgericht entgegen. Das OLG gab zunächst einem Antrag der Mehrheitsgesellschafters statt, die Vollstreckung aus der Entscheidung des Landgerichts zu untersagen. Nach Ansicht des OLG fehlt für den klageweise geltend gemachten Anspruch der Minderheitsgesellschafters schon das Rechtsschutzbedürfnis. Seiner Auffassung nach berücksichtigen

sichtigen diese Gesichtspunkte nicht hinreichend den gesetzgeberischen Willen, der mit dem ESUG zum Ausdruck kommt.

Danach widerspricht es den insolvenzplanrechtlichen Regelungen der InsO, es einzelnen Beteiligten zu gestatten, außerhalb des Insolvenzverfahrens Entscheidungen anderer Gerichte zu erstreiten, mit denen auf das Insolvenzplanverfahren eingewirkt wird. Ein solches Rechtsschutzbegehren ist unzulässig, d. h., das Gericht befasst sich erst gar nicht mit einer solchen Frage. Nach Auffassung des Oberlandesgerichts würde die Einräumung eines solchen Rechtsmittels den Ansätzen des ESUG, wonach eine Sanierung auch gegen den Willen einer Minderheit zwangsweise durchgesetzt werden kann, widersprechen. Nach § 225a InsO ist es nunmehr möglich, Gesellschafterrechte und damit auch einen Rechtsformwechsel, in den Insolvenzplan einzubeziehen. Das Gesetz hat gerade zum Ziel, auch gegen den Willen einer Minderheit Strukturänderungen durchsetzen zu können. Das Obstruktionsverbot des § 245 InsO gilt damit auch für Anteilshaber, das heißt, ein Insolvenzplan kann auch gegen den Willen einer Gesellschafterminderheit durchgesetzt werden.

Etwaige Treuepflichten der Mehrheitsgesellschafter gegenüber den Minderheitsgesellschaftern stehen dem nicht entgegen. Durch die verfahrensrechtlichen Regelungen in § 251 InsO wird sichergestellt, dass eine an der Schuldnerin beteiligte Person nicht schlechter gestellt wird. Der Anteilshaber kann, wenn er von einer Schlechterstellung durch den Insolvenzplan ausgeht, die Versagung der Planbestätigung beantragen. Gegen den Beschluss, durch den ein Insolvenzplan bestätigt wird, steht dem Anteilshaber nach § 253 InsO das Rechtsmittel der sofortigen Beschwerde zu.

Es ist dabei alleinige Aufgabe des Insolvenzgerichtes, den Plan dahingehend inhaltlich zu prüfen, ob die rechtlichen Anforderungen der Insolvenzordnung an einen Insolvenzplan eingehalten wurden. Zu prüfen ist insbesondere, ob die Beteiligten in jeder Gruppe nicht ohne ihre Zustimmung unterschiedlich behandelt werden und ob den Beteiligten innerhalb der jeweiligen Gruppe gleiche Rechte gewährt werden, bzw. ob die anderen notwendigen Erklärungen vorliegen.

Darüber hinaus gehender Rechtsschutz besteht nicht.

Diese gesetzgeberische Systematik verbietet gerade, dass Beteiligte des Insolvenzverfahrens mittels Rechtsbehelfen der ZPO anderen Beteiligten untersagen, die Umwandlung

der Schuldnerin in eine andere Rechtsform zu unterbinden. Das Gesetz geht daher bewusst von einer Inkongruenz der gesellschaftsrechtlichen und der insolvenzrechtlichen Wirkungsweite von Stimmrechten im Insolvenzplanverfahren aus.

Ergebnis

Das Oberlandesgericht Frankfurt am Main stellt damit ausdrücklich den vorrangigen Zweck des ESUG in Form der Durchsetzung von Sanierungsmaßnahmen, auch gegen den Willen einer Minderheit der Anteilshaber, heraus. Treuepflichten aus dem Gesellschaftsrecht können dem nicht entgegengehalten werden, der Zweck des ESUG geht dem gerade vor. Das gesamte Insolvenzplanverfahren richtet sich damit nach den Regelungen der Insolvenzordnung.

Das nunmehr seit zwei Jahren bestehende ESUG wird damit in seiner Bedeutung gegenüber dem Gesellschaftsrecht erheblich gestärkt. Die mit dem Gesetz bezweckten Sanierungsmöglichkeiten auch gegen den Willen einer Minderheit werden nicht „durch die Hintertür“ mittels gesellschaftsrechtlicher Treuepflichten wieder entwertet.

Zu beachten ist allerdings, dass es sich bei der Entscheidung des OLG Frankfurt am Main lediglich um einen Beschluss im vorläufigen Rechtsschutz handelt. Die Hauptsacheentscheidung bleibt abzuwarten. Jedoch sollte die Bedeutung dieser Entscheidung nicht unterschätzt werden. Denn sie stellt nicht weniger dar, als eine Abgrenzung zwischen den Rechtstatuten des Gesellschaftsrechts und des Insolvenzrechts.

Dr. Hilmar Müller

Rechtsanwalt
Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte |
Steuerberater

Schwerpunkte: Insolvenzrecht, Gesellschaftsrecht und allgemeines Wirtschaftsrecht

Tel. 0211-82 89 77 200

hilmar.mueller@buchalik-broemmekamp.de



Aktuelles

Geprüfter ESUG-Berater – Fachlehrgang „Sanieren unter Insolvenzschutz“

Mit der Reform des Insolvenzrechts durch das ESUG eröffnen sich für Unternehmen in der Krise wie für begleitende Berater völlig neue Möglichkeiten der Überwindung von Krisen durch eine Sanierung unter dem Schutzschirm des Insolvenzrechts. Eigenverwaltung, Schutzschirm und vorläufige Gläubigerausschüsse sind inzwischen gängige Begriffe, aber für die Früherkennung wie für die professionelle Vorbereitung fehlt es an der notwendig flächendeckenden Beratungskompetenz. Buchalik Brömmekamp und das DIAI machen Sie fit für eine qualifizierte Beratung von Unternehmen in der Krise und befähigen Sie zur (Vor)Prüfung der Möglichkeiten einer Sanierung unter Insolvenzschutz. Nach der Ausbildung können die Teilnehmer Unternehmen in Schutzschirmverfahren und Eigenverwaltung beraten und als Interimsmanager mit Unterstützung einer ESUG-erfahrenen Rechtsberatung begleiten.

Veranstaltungstag:**Modul I: 07. – 10. Mai 2014****Modul II: 18. – 21. Juni 2014****Weitere Termine folgen.****Veranstaltungsort:****Hotel Indigo Berlin, Berlin****Hotel Indigo Berlin, Berlin**

Forum-Institut: Schutzschirm und Eigenverwaltung

RA Robert Buchalik referiert über die Auswirkungen des ESUG auf die Sanierung in Eigenverwaltung und erläutert die konkrete Umsetzung des Schutzschirmverfahrens. Welche Anforderungen sind an die Bescheinigung (§ 270b InsO) zu stellen? Welche Gesichtspunkte sind maßgeblich für einen effektiven Gläubigerausschuss? Des Weiteren erläutert er praxisrelevant typische Fehler im Verfahren und zeigt Möglichkeiten zu dessen Vermeidung auf.

Veranstaltungstag:**03. Juni 2014****Veranstaltungsort:****Steigenberger Airport Hotel,
Frankfurt am Main**

Management Circle: Sanierungskonzepte analysieren und bewerten

Banken müssen bei Kreditanfragen eines Krisenunternehmens generell auf externe Sanierungskonzepte bestehen. Bei diesem Seminar bieten Ihnen die Experten Eva Fromm, Bozidar Radner und RA Jochen Rechtmann ein effektives Tool-Set, das Ihnen ermöglicht, Sanierungskonzepte schnell und effizient auf betriebswirtschaftliche Plausibilität und Erfolgsaussichten zu überprüfen.

Veranstaltungstag:**19. – 20. Mai 2014****23. – 24. Juni 2014****Veranstaltungsort:****Hilton Hotel, Düsseldorf****Le Meridien Parkhotel,
Frankfurt am Main**

3. Deutscher Gläubigerkongress

Der Schutzschirm des Insolvenzrechts oder die Entstigmatisierung des Scheiterns – ist dies ein erster Schritt zu einer Sanierungskultur in Deutschland? Nach den sehr erfolgreichen Kongressen 2012 und 2013 zeigt der 3. Deutsche Gläubigerkongress neue Wege aus der Krise und bringt Sie zusammen mit den „Künstlern der Krisenbewältigung“. Referent RA Robert Buchalik betont die Qualität von Insolvenzanträgen und erläutert die neuen Herausforderungen an die Berater. Weitere Referenten sind: Prof. Dr. Hans Haarmeyer, Bundesjustizminister Heiko Maas, Burkhard Jung, Lennart Koch, Ralf Coenen, RA Klaus Siemon, Prof. Reinhold Johrendt, RA Peter Hützen, RA Michael Pluta, Dr. Sarah Nitsche, Dr. Frank Nikolaus, RA Bernd Depping, und Rudolf Keßler.

Veranstaltungstag:**11./12. Juni 2014****Veranstaltungsort:****Hotel Pullman Cologne, Köln**

Anmeldung und weitere Informationen zu den Veranstaltungen:

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