

Buchalik Brömmekamp

NEWSLETTER

EDITORIAL

Sehr geehrte Geschäftsfreunde,

die Gelehrten streiten sich ständig, ob denn das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) mittlerweile in der Wirtschaft angekommen ist, wobei die Meinungen nicht unterschiedlicher sein könnten. Nach einer aktuellen Umfrage der Creditreform, des DIAL (Deutsches Institut für angewandtes Insolvenzrecht) und des BV-ESUG (Bundesverband der ESUG-Berater Deutschland e.V.) vom 15.05.2014 sehen drei von vier (bei insgesamt 4000 befragten) Unternehmen die neuen Möglichkeiten des Eigenverwaltungs- und Schutzschirmverfahrens als wichtige Hilfe bei der Krisenbewältigung. Darüber hinaus wollen nach dieser Umfrage 40 Prozent der Unternehmen in einer wirtschaftlichen Schieflage eine Sanierung unter Insolvenzschutz nutzen. In anderen Studien aus 2014 sehen Roland Berger und Noerr bei über 90 Prozent der Befragten die Erwartungen erfüllt und den Weg in eine neue Insolvenzkultur bereitet. Weitere Experten haben hierzu eine völlig andere Meinung. Mazars will einer aktuellen Veröffentlichung nach keinen Trend zu einer vermehrten Nutzung des ESUG sehen, bei BGC (Boston Consult Group) weicht der Hype der Realität und der VID (Verband der Insolvenzverwalter Deutschlands) warnt immer noch vor Missbräuchen.

Auch wir sind der Auffassung, dass das ESUG noch längst nicht in der Wirtschaft angekommen ist. Viel zu wenig Unternehmen haben sich überhaupt mit dem Thema befasst oder kennen gar Details der neuen Möglichkeiten. Insolvenzanträge werden in den meisten Fällen immer noch viel zu spät gestellt. Diese Unternehmen sind dann meist für eine

Sanierung unter Insolvenzschutz ungeeignet. Oft besteht auch gar kein Interesse – insbesondere seitens einiger Insolvenzverwalter – an einer Eigenverwaltung, denn insbesondere bei größeren Verfahren ist mit erheblichen Einnahmeausfällen zu rechnen. Dabei wird auch, wie im Falle Prokon, in Kauf genommen, dass im Rahmen eines Regelverfahrens gegenüber einer vorläufigen Eigenverwaltung ca. 15 Mio. Euro Umsatzsteuer mehr an das Finanzamt abzuführen sind. Natürlich sollte diese Frage nicht unbedingt bei der Eigenverwaltung im Vordergrund stehen, aber wenn man es mit der bestmöglichen Gläubigerbefriedigung wirklich ernst meint, sollte sie auch nicht vernachlässigt werden.

Es wird jedenfalls eine wesentliche Aufgabe der nächsten Jahre sein, das ESUG in der Wirtschaft noch bekannter zu machen und professionelle Beratung zu gewährleisten. Dies ist einer der Ziele des neu gegründeten BV-ESUG, der dies unter einem einheitlichen Dach gewährleisten will und sich in dieser Ausgabe gesondert vorstellt. Daneben finden Sie in diesem Newsletter – wie gewohnt – viele aktuelle rechtliche und betriebswirtschaftliche Themen.

Ich wünsche Ihnen eine abwechslungsreiche Lektüre.

Ihr



Robert Buchalik



- 02 Der Bundesverband der ESUG Berater Deutschland e.V. (BV-ESUG) stellt sich vor
- 04 Die KMU-Anleihe – neue Finanzierungsmöglichkeit für den Mittelstand
- 06 Maßnahmen erfolgreich umsetzen – Teil 2: Die Strukturierung oder das Ausbringen des Saatguts
- 08 Die Gesamtanlageneffektivität – Basis zur Optimierung der Anlagenproduktivität
- 10 Warum schlummert immer noch erhebliches Liquiditätspotenzial im deutschen Mittelstand?
- 12 Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen
- 14 Handlungsempfehlungen für Vermieter: Wenn der Mieter in der Krise steckt
- 16 Umsatzsteuerliche Organschaft in der Insolvenz
- 18 Enthaltung von künftigen Verbindlichkeiten und Zukunftsrisiken durch einen Insolvenzplan
- 20 Aktuelles

Der Bundesverband der ESUG Berater Deutschland e.V. (BV-ESUG) stellt sich vor

Mit dem Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) soll eine neue Sanierungskultur in Deutschland eingeleitet werden. Insbesondere die Stärkung der Gläubigerautonomie und des Eigenverwaltungsverfahrens stehen dabei im Vordergrund. Die Anwendung des Gesetzes erfordert aber eine große Professionalität auf Beraterseite, um ein solch anspruchsvolles Verfahren nicht nur vorzubereiten, sondern auch begleiten zu können. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Aspekte stehen dabei gleichermaßen im Vordergrund.

Die Komplexität eines ESUG-Verfahrens erfordert neben fundierten insolvenzrechtlichen Grundlagen auch ein breit angelegtes betriebswirtschaftliches Wissen und praktische Erfahrung rund um die operative Sanierung eines Unternehmens entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die Anwendung des ESUG ist nichts für Amateure, sondern nur für Profis, soll das Verfahren nicht von vornherein zum Scheitern verurteilt sein. Eines der Ziele des Bundesverbandes der ESUG Berater Deutschland e.V. (BV-ESUG) besteht deshalb darin, Profis hierfür aus- und weiterzubilden und sie untereinander zu vernetzen, um den Erfolg einer Sanierung unter Eigenverwaltung sicherzustellen.

Das Eigenverwaltungsverfahren erfordert eine gewissenhafte Vorbereitung

Mit dem Inkrafttreten des neuen Gesetzes haben viele Berater dieses Geschäftsfeld für sich entdeckt. Häufig wird dabei „Jugend forscht“ betrieben und die Verfahren scheitern schon im Antragsstadium. Die meisten Insolvenzgerichte stellen hohe Anforderungen an die Einleitung eines Eigenverwaltungsverfahrens.

Nicht nur, dass die Antragsvoraussetzungen des § 13 InsO mit seinen zahlreichen Detailanforderungen beachtet werden müssen, um nicht von vornherein eine Ablehnung des Insolvenzantrags zu riskieren, sondern auch bei der Verfahrensdurchführung gilt es, erhebliche Hürden zu überwinden. So will das Insolvenzgericht Hamburg schon Ablehnungsgründe i.S. von § 270a Abs. 2 Nr. 2 InsO (Erwartung künftiger Nachteile für die Gläubiger) darin sehen, dass das Verhalten des Schuldners zu Verfahrensverzögerungen führt. Diese werden u. a. in der nicht vollständigen Vorlage der vom Gesetz geforderten Unterlagen gesehen. Auch die unzureichende Berichterstattung an das Gericht oder die Nichtvorlage einer permanenten Liquiditätsplanung bzw. die fehlende oder verspätete Anzeige des Eintritts der Zahlungsunfähigkeit in einem Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO sollen

zur Verfahrensaufhebung nach Antragstellung führen können. Auch wird die Auffassung vertreten, dass Eigenverwaltungsverfahren gem. §§ 270a, 270ff InsO auch nach der Reform durch das ESUG nur für die geeigneten Ausnahmefälle von vorbereiteten Anträgen ohne Nachteilsprognoseanlässe gedacht sind. Deshalb sei das Eigenverwaltungsverfahren nur bei Betriebsfortführungsverfahren mit konkreter Sanierungsaussicht, bei welcher die Eigenverwaltung ein sinnvoller Baustein ist, geeignet.

Fachlehrgang „Sanieren unter Insolvenzschutz“

Um zu verhindern, dass Verfahren scheitern, weil sie von schlecht ausgebildeten und unerfahrenen Beratern begleitet werden, hat das Deutsche Institut für angewandtes Insolvenzrecht (DIAI), unter der Leitung von Professor Hans Haarmeyer, mit intensiver Unterstützung von Buchalik Brömmekamp zunächst den Fachlehrgang „Sanieren unter Insolvenzschutz“ ins Leben gerufen. Das fortlaufend weiterentwickelte Ausbildungsprogramm soll zur qualifizierten Beratung von Unternehmen in der Krise und zur (Vor-) Prüfung der Möglichkeiten einer Sanierung unter Insolvenzschutz befähigen. In einem in zwei Abschnitten auf insgesamt sechs Tage verteilten Lehrgang mit zahlreichen Referenten aus der Praxis (Banker, Berater, Richter, Rechtspfleger, Insolvenzverwalter), aber auch aus der Wissenschaft und Lehre, wird den Teilnehmern, die mindestens fünf Jahre berufliche Praxis als Rechtsanwalt mit Insolvenzscharfwerkpunkt, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Dipl. Kaufleute, Interimsmanager oder Bankmitarbeiter (Workout) mitbringen, das praktische und theoretische rechtliche, aber auch betriebswirtschaftliche Wissen vermittelt, um eine Sanierung unter Insolvenzschutz in Zukunft begleiten zu können.

Beide Ausbildungsschwerpunkte werden dabei gleichrangig vermittelt. Im ersten Teil wird auf die betriebswirtschaftlichen Grundlagen eingegangen, wie z. B. Krisenursachenanalysen. Im rechtlichen Teil stehen zunächst die Grundlagen

des Insolvenzrechts und der Ablauf eines Insolvenzverfahrens, aber auch die Grundzüge des ESUG im Vordergrund. Auch Steuerfragen in der Insolvenz und im Sanierungsprozess werden in einem eigenen Abschnitt behandelt.

Das zweite Modul ist stärker an der Praxis orientiert. Neben der Weitervermittlung von Detailwissen zur Erstellung von Sanierungskonzepten und der integrierten Planung unter Insolvenzbedingungen gehören hierher auch die Besprechung von Praxisfällen und das Wissen um Finanzierungsinstrumente und Haftungsrisiken in der Krise.

Bislang sind drei Lehrgänge mit jeweils 20 Teilnehmern durchgeführt und mit einer Prüfung abgeschlossen worden. Ein weiterer Lehrgang in Berlin steht kurz vor dem Abschluss. Am Ende steht eine anspruchsvolle fünfstündige Prüfung, bei deren Bestehen das Prüfsiegel des DIAI erteilt wird. Insgesamt haben bislang 45 Teilnehmer die Prüfung bestanden. Zwei weitere Lehrgänge sind noch in diesem Jahr geplant.

Schon nach dem ersten Lehrgang hat sich herausgestellt, dass der Wunsch nach „Mehr“ vorhanden war, insbesondere nach einer Vertiefung der Ausbildung, aber auch nach dem Aufbau eines deutschlandweiten Netzwerkes von ESUG-Spezialisten mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten, aber unter einem gemeinsamen Dach.

Ziele des BV-ESUG

Aus den geprüften Teilnehmern der ersten beiden Lehrgänge hat sich eine Arbeitsgruppe zum Aufbau des BV-ESUG gebildet. Die Gründung ist zwischenzeitlich vollzogen und im Vereinsregister eingetragen. Der Vorstand besteht aus Lennart Koch (taskforce), Johannes Koepsell (GKS Rechtsanwälte) und Robert Buchalik (Buchalik Brömmekamp) als Vorsitzenden. Auch wurde mit Professor Hans Haarmeyer (Leitender Direktor des DIAI) als Beiratsvorsitzenden, Professor Achim Albrecht (Professor für Wirtschaftsrecht, Recklinghausen), Rechtsanwalt Dr. Hubert Ampferl (Dr. Beck & Partner Insolvenzverwaltungen), Udo Dötsch (Sparkasse Duisburg), Eva Fromm (National-Bank Essen) der Beirat gebildet und kompetent besetzt. Wesentliche Aufnahmevoraussetzung zum Verein ist der bestandene Lehrgang und die notwendige Berufserfahrung.

Die vielfältigen Ziele des Vereins wurden in einem Positionspapier zusammengefasst. Zu ihnen gehören die Weiterentwicklung des deutschen und europäischen Insolvenzrechts, die Förderung einer Sanierungskultur der zweiten Chance in der deutschen Wirtschaft sowie die Vertretung der Inter-

essen der Mitglieder in allen, das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) betreffenden Belangen, die Förderung und Weiterentwicklung des bei der Sanierung von Unternehmen anzuwendenden Rechts sowie die berufliche Aus- und Fortbildung der in diesem Rechtsgebiet tätigen Personen.

Ziel ist es, das Netzwerk bundesweit aufzustellen, wobei einzelne Berater für definierte Regionen in unmittelbarer Nähe der zu beratenden Unternehmen zuständig sein sollen. So soll auch kleineren Unternehmen zu vertretbaren Kosten der Zugang zum ESUG ermöglicht werden, ohne dass dadurch die Professionalität der Beratung Einschränkungen erfahren muss.

Die Kommunikation wird über ein Intranet und die Außen- darstellung über einen entsprechenden Internetauftritt (www.bv-esug.de) erfolgen.

Mittlerweile haben schon ein anfechtungsrechtlicher Vertiefungskurs und eine Veranstaltung zum Erstgespräch mit dem Mandanten stattgefunden. Weitere Veranstaltungen sind für das zweite Halbjahr 2014, u. a. zu arbeitsrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten in Krise und Insolvenz, geplant.

Mehr Informationen zum BV-ESUG werden Ihnen auf Anforderung von Julia Gieraths:

julia.gieraths@buchalik-broemmekamp.de

und Markus Haase:

markus.haase@buchalik-broemmekamp.de

zugeleitet.

Robert Buchalik

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

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

Tel. 0211-82 89 77 110

robert.buchalik@buchalik-broemmekamp.de



Die KMU-Anleihe – neue Finanzierungsmöglichkeit für den Mittelstand

Bei der Fremdfinanzierung greifen mittelständische Unternehmen mangels attraktiver Angebote fast ausnahmslos auf Bankkredite zurück. Mit der KMU-Anleihe bietet die WIR Finanzierer Gruppe kleinen und mittelgroßen Unternehmen nun einen neuen Finanzierungsbaustein an. Finanziert werden die rund 30 gebündelten KMU-Anleihen mittels einer Kapitalmarktanleihe, woraus sich wesentliche Kosten- und Prozessvorteile ergeben. Um sich vor Ausfällen zu schützen, hat WIR Finanzierer einen dreistufigen Auswahlprozess etabliert und greift im Fall der Fälle mit Buchalik Brömmekamp auf einen erfahrenen Recovery Manager zurück. Der Newsletter sprach mit WIR Finanzierer Geschäftsführer Mark van den Arend und Harald Kam, Geschäftsführer der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung, über Chancen und Risiken.

Newsletter: Die bedeutendste Finanzierungsquelle neben der Bank ist der Kapitalmarkt. Faktisch steht sie jedoch nur Unternehmen offen, die mindestens 20 Mio. Euro finanzieren wollen. Was ist anders an der KMU-Anleihe?

Mark van den Arend: Durch Bündelung des Finanzierungsbedarfs von rund 30 Unternehmen, mit Beträgen von 500.000 Euro bis circa 10 Mio. Euro und einer zentralen Abwicklung der Transaktion, wird eine für kleinere und mittelgroße Unternehmen wie auch für Investoren gleichermaßen interessante Struktur geschaffen.

Zur Finanzierung dieses Bündels konzipierten wir eine von Euler Hermes geratete und gelistete Anleihe mit einer Laufzeit von fünf Jahren. Das angestrebte Gesamttransaktionsvolumen liegt bei rund 120 Mio. Euro. Weil die unterschiedlichsten Unternehmen gebündelt werden, reduziert sich das Risiko für den Investor auch ohne jegliche gegenseitige Haftung der Unternehmen. Auf dieses Weise verschaffen wir Investoren einen neuen Investitionszugang zum deutschen Mittelstand.

Newsletter: Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen für die KMU-Anleihe mitbringen?

Mark van den Arend: Für den Einstieg in den Kapitalmarkt mittels KMU-Anleihe gibt es bei uns eine sehr überschaubare Liste an Anforderungen. Neben einer befriedigenden Bonität und einer mindestens fünfjährigen Unternehmenshistorie gibt es insbesondere die Anforderung, dass der KMU-Anleiheemittent stets über Bankbarkredite und/oder -kreditlinien verfügen muss, die in Summe mindestens dem Betrag der KMU-Anleihe entsprechen.

Newsletter: Wie erfolgt bei der KMU-Anleihe der Auswahlprozess der Unternehmen?

Mark van den Arend: Um eine solide Auswahl der Unternehmen zu treffen, haben wir ein Bonitätsdreieck etabliert. Die drei Ecken stehen dabei für die Krediteinschätzung des größten Kreditgebers, die Krediteinschätzung der Deutschen Bundesbank und die Krediteinschätzung der Euler Hermes Rating. Die letztendliche Auswahl trifft WIR Finanzierer auf Basis eines Interviews mit den Unternehmensverantwortlichen und einer Betriebsbesichtigung.

Newsletter: Statistisch gesehen, geraten jedes Jahr zehn Prozent der mittelständischen Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage. Trotz einer rigiden Auswahl könnte danach auch ein KMU-Emittent im Worst-Case-Szenario bei der Rückzahlung ausfallen. Wie wollen Sie sich davor schützen?

Mark van den Arend: Mit dem zuvor beschriebenen Bonitätsdreieck haben wir bereits einen ersten Schutzmechanismus eingebaut. Wir sehen uns als Partner der Unternehmen und begleiten Sie während der fünfjährigen Laufzeit. Hier setzen wir auf Transparenz. So erfolgt ein quartalsweises Reporting seitens der Unternehmen und ein laufendes Monitoring durch Euler Hermes. Für den denkbaren Fall, dass es bei dem einen oder anderen Unternehmen zu Schwierigkeiten kommt, wird der Recovery Manager sehr zeitnah mit eingebunden. Wir sind glücklich, mit Buchalik Brömmekamp einen äußerst erfahrenen Partner an unserer Seite zu haben, der als Restrukturierungsspezialist einen guten Ruf genießt.

Newsletter: Welche Aufgaben hat der Recovery Manager?

Harald Kam: Der Recovery Manager dient den Unternehmen und WIR Finanzierer in schwierigen Situationen als Sparringspartner und Ideengeber zur Problemlösung. Unser Einsatz ist klar geregelt und orientiert sich nach den Ergebnissen des regelmäßigen Monitorings. Sinkt das Rating um eine

Stufe, verpflichtet sich das Unternehmen zu einem erläutern des Interview mit uns. Bei einer weiteren Verschlechterung des Ratings führen wir mit dem Unternehmen einen Workshop durch, in dem wir das Unternehmen einer 360°-Analyse unterziehen, bereits ergriffene Gegensteuerungsmaßnahmen bewerten oder darauf aufsetzend, Handlungsempfehlungen aussprechen.

Newsletter: Wie erhalten Sie aus einem Interview die Erkenntnisse, ob sich das Unternehmen aus der Schieflage befreien kann?

Harald Kam: Im Mittelpunkt steht für WIR Finanzierer die Beantwortung der Frage: Wie wird sichergestellt, dass der Kapitaldienst auch zukünftig erbracht werden kann und dass das Unternehmen in seinem Marktumfeld wettbewerbsfähig bleibt? Unsere Aufgabe ist es, dies im Rahmen des Interviews zu verstehen und möglichst objektiv zu beurteilen.

Im Interview legen wir daher den Fokus auf die Diskussion der Ursachen der eingetretenen Schieflage und die bereits ergriffenen oder zu ergreifenden Maßnahmen. Die Geschäftsführung muss uns plausibel erläutern, dass sie die Ursachen erkannt hat und einen nachvollziehbaren Plan verfolgt, um diese Ursachen zeitnah und wirksam zu bekämpfen.

Newsletter: Können Sie das konkretisieren?

Harald Kam: Zur Beurteilung der Krisenursachen und der zukünftigen Entwicklung reicht kein Blick in die historischen Zahlen. Dort lassen sich die Ursachen nicht erkennen, sondern allenfalls ein Teil der Symptome. Zur Ursachenanalyse benötigt man ein tiefgehendes Verständnis der Spielregeln des relevanten Marktes, des Leistungserstellungsprozesses und der Organisation des Unternehmens sowie der Wertbeiträge des Angebotssortiments. Genau hier setzen wir an.

Newsletter: In dem Workshop gehen Sie deutlich tiefer in das Unternehmen und entwickeln Potenziale zur Verbesserung der Unternehmenslage. Was steckt dahinter?

Harald Kam: In dem Workshop mit der Geschäftsführung und der zweiten Führungsebene beleuchten wir das Unternehmen und sein Umfeld aus den verschiedensten Perspektiven. Den Kern dieses Workshops setzen wir in unseren Restrukturierungsprojekten sehr erfolgreich ein. Mit Hilfe praxiserprobter Leitfragen zum relevanten Markt und dem Unternehmen erhalten wir in diesem moderierten Dialog einen guten Blick auf die Krisenursachen, die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Unternehmens. Unser Team besteht aus erfahrenen leistungs- und finanz-

wirtschaftlichen Praktikern, sodass wir in der Lage sind, die Wertschöpfungsprozesse eines Unternehmens schnell zu verstehen und die Auswirkungen geplanter oder notwendiger Maßnahmen zu beurteilen. Aufgrund des gewählten Teilnehmerkreises bekommen wir einen guten Eindruck über das Zusammenspiel und die jeweiligen Rollen der Führungsmannschaft. Dieses Zusammenspiel stellt einen entscheidenden Faktor für die Fähigkeit zur Überwindung von Problemsituationen dar und muss in die Beurteilung der Zukunftserwartungen mit einfließen.

Unsere Aufgabe ist es, ein gemeinsames Verständnis für die Schwere der jeweiligen Problemsituation zwischen den Beteiligten zu schaffen, die gegebenen Handlungsoptionen und Optimierungspotenziale neutral zu bewerten und Handlungsempfehlungen für die Überwindung der schwierigen Phase auszusprechen.

Wir sind davon überzeugt, diese Rolle für WIR Finanzierer, die Investoren und die Unternehmen zu erfüllen und durch unsere Arbeit einen Mehrwert für alle Beteiligten zu schaffen.

Mark van den Arend, MBA

Geschäftsführer |
CEO der WIR Finanzierer GmbH

Schwerpunkt: Unternehmensfinanzierung

Tel. 06103-509 7895
mark.vda@wirfinanzierer.de



Harald Kam

Dipl.-Kfm.
Geschäftsführer der Buchalik Brömmekamp
Unternehmensberatung

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

Tel. 0211-82 89 77 157
harald.kam@buchalik-broemmekamp.de

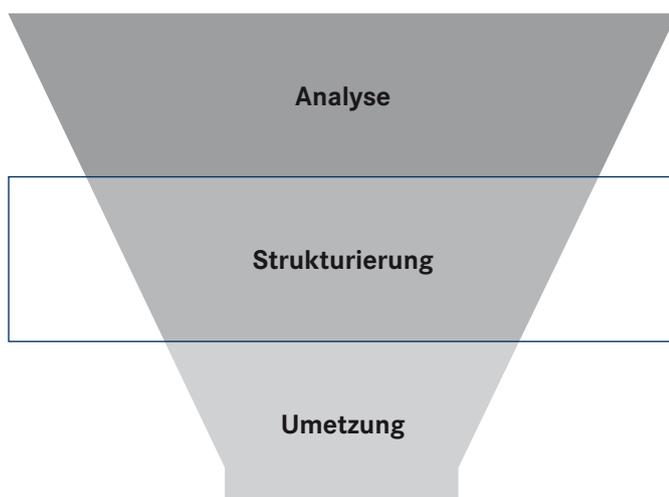


Maßnahmen erfolgreich umsetzen – Teil 2: Die Strukturierung oder das Ausbringen des Saatguts

Im Maßnahmenmanagement stellt die Strukturierungsphase das Bindeglied zwischen Analyse und Umsetzung dar. Die Strukturierung liefert somit die Basis für die Umsetzung und hilft später Zeitpläne sowie Budgets einzuhalten und das gewünschte Ergebnis zu erreichen.

Im letzten Artikel dieser Reihe wurde die Analysephase erläutert. Die Zielsetzung liegt hier in der möglichst umfangreichen Sammlung von Maßnahmenideen unter der Berücksichtigung unterschiedlicher Quellen. Aus diesem Ideenpool werden dann im Rahmen der Strukturierungsphase die daraus abgeleiteten Maßnahmen mit dem höchsten Beitrag zum Unternehmensergebnis unter Berücksichtigung von Implementierungskosten und Zeitaufwand ausgewählt. Zum besseren Verständnis bietet sich hier die Analogie zur Landwirtschaft an. In Bezug auf das Maßnahmenmanagement bedeutet dies, die Vorbereitung des Bodens entspricht der Analysephase, die Auswahl und Aussaat der Samen der Strukturierungsphase, die Pflege und Ernte der Umsetzungsphase.

Abb. 1: Maßnahmentrichter



Aufbau einer groben Projektstruktur (Top-Down)

Die in der Analysephase gesammelten Maßnahmen sind in der Strukturierungsphase zu selektieren und zu priorisieren, um eine zielführende und effiziente Umsetzung zu gewährleisten. Der Berliner Flughafen ist ein aktuelles Beispiel dafür, dass in der Praxis Budgets und Zeitpläne überschritten oder gar Ziele völlig verfehlt werden. Deshalb ist es wichtig,

Fehlentwicklungen schon vor der Umsetzung durch ein systematisches Vorgehen zu vermeiden. In der Strukturierungsphase sind daher zuerst folgende Fragen zu beantworten: Ist eine Maßnahme zwingend notwendig, um das Projektziel zu erreichen? Wie schnell kann eine Maßnahme umgesetzt werden? Welchen Effekt hat sie auf das gesetzte Ziel und mit welchen Implementierungskosten ist sie verbunden?

Die Beantwortung dieser Fragen obliegt unter Zuhilfenahme des Unternehmenscontrollings der ersten Führungsriege. Diese muss die Effektivität des Projektes respektive die Harmonie zur Unternehmensstrategie überprüfen. Darüber hinaus wird so die notwendige Aufmerksamkeit für die Umsetzung bei der Belegschaft sichergestellt.

Die Top-Down-Gliederung der groben Projektstruktur beinhaltet die Zuweisung von Verantwortlichkeiten. Im ersten Schritt sind die Maßnahmenverantwortlichen nach Eignung zu definieren. Hierbei ist es wichtig, nur eine Person pro Maßnahme zu benennen. Das stellt eine persönliche Identifikation mit der Maßnahme sicher und verhindert Kompetenzstreitigkeiten. Anschließend folgt das Unterteilen der Maßnahmen in gut handhabbare Teilschritte mit entsprechenden Meilensteinen. Dabei ist eine klare „Sprache“ im Projekt entscheidend. Ziele sollten dem S.M.A.R.T. (Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch und Terminiert) Prinzip folgen. Das erleichtert die Kommunikation an die ausführenden Mitarbeiter und ermöglicht ein effektives Projektcontrolling.

Aufbau einer detaillierten Projektstruktur (Bottom-Up)

Nachdem die Maßnahmenverantwortlichen festgelegt sind, sollten diese eigenverantwortlich Teams für die Umsetzung der Maßnahmen zusammenstellen. In der Regel haben sie den besten Blick für die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter. Dies stellt eine bestmögliche Besetzung der Aufgaben sicher und vermeidet eine Über- beziehungsweise Unterforderung der einzelnen Mitarbeiter. Ein gutes Briefing an die ausgewählten Mitarbeiter, bei dem der Mehrwert der Maßnahme verdeutlicht wird, ist unerlässlich.

lich, um diese auf ihre Aufgaben vorzubereiten und dafür zu begeistern. Darüber hinaus ist es sinnvoll, die Mitarbeiter in die weitere Detaillierung und Strukturierung der einzelnen Maßnahmen, in Aufgaben und Aufgabenpakete eng einzubinden, um so von deren Know-how zu profitieren und die Identifikation zu erzeugen.

In dieser Phase ist auf einen sinnvollen Detaillierungsgrad der Aufgaben zu achten. Eine umfangreiche Aufgabenstruktur erleichtert zwar die Steuerung der Mitarbeiter und verringert den Abstimmungsaufwand, erhöht jedoch den Controllingaufwand. Hier muss ein Kompromiss, individuell auf Maßnahmen und Mitarbeiter abgestimmt, gefunden werden. Aufgrund der vielen Entscheidungen, die häufig eine Ermessenssache sind, stellt die Detaillierungsphase eine signifikante Herausforderung für Unternehmen mit wenig Projekterfahrung dar und entscheidet darüber, ob das Maßnahmenmanagement seine Vorteile voll entfalten kann. In dieser Phase ist die Unterstützung eines externen Beraters sinnvoll, um die ersten Schritte hin zu einer Projektkultur zu begleiten. In der Strukturierungsphase kann dieser mit seinem Know-how – insbesondere beim Aufbau der detaillierten Projektstruktur – unterstützen. Weiterhin kann er als externer Experte helfen, die gesetzten Ziele zu verifizieren und den Veränderungsprozess als neutraler Vermittler einleiten und begleiten.

Zusammenführung der Projektstruktur

Die detailliert geplanten (Bottom-up) Maßnahmen und Aufgaben müssen mit der Projektplanung (Top-Down) zusammengeführt und synchronisiert werden, um eine ganzheitliche Projektstruktur zu erhalten. Zur Vermeidung von Medienbrüchen, Insellösungen und aufwendigem manuellem Eingreifen, bietet sich ein einheitlicher Standard für die Dokumentation der Detailstruktur an. Einmal abgebildet, ist die Gesamtstruktur im Führungskreis zu plausibilisieren. Es müssen Zeitablauf, verfügbare Ressourcen und die Ergebnisse aufeinander abgestimmt werden, ansonsten können Aufgaben miteinander kollidieren. Nehmen beispielsweise zwei Aufgaben eine limitierte Ressource, wie einen Mitarbeiter in Anspruch oder ist eine Aufgabe vom Ergebnis einer anderen abhängig, ist dies in der Projektplanung zu berücksichtigen.

Viele Unternehmen greifen bei der Dokumentation der Projektstruktur auf Microsoft Excel zurück. Erfahrungsgemäß eignet sich Excel jedoch nicht für das Abbilden und Plausibilisieren komplexerer Strukturen. Auf dem Markt gibt es hierfür professionellere Lösungen. Diese überfordern den unge-

übten Anwender jedoch schnell mit ihrer vielfältigen Funktionalität. Ideal ist eine Software, die den Anforderungen an eine standardisierte Planung, Dokumentation sowie Plausibilisierung der Maßnahmen gerecht wird und zugleich nutzerfreundlich ist. Darüber hinaus sollten Maßnahmeneffekte nachgehalten werden können. Die von der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung entwickelte Software, das „Maßnahmenmanagement-Tool“, wurde in der Beratungspraxis explizit auf diese Anforderungen hin entwickelt und hat sich bereits in vielen Projekten bewährt.

Fazit

Ziel der Strukturierungsphase ist eine plausibilisierte und detaillierte Projektstruktur zu erarbeiten. Auf dem Weg dorthin ist es wichtig, die Mitarbeiter nicht zu verlieren. Hierbei ist die Kommunikation und frühzeitige Einbindung aller Mitarbeiter ein wichtiger Bestandteil. Zusammen liefern die Analyse- und Strukturierungsphase das Fundament für eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen. Die investierte Zeit und Mühe in die Analyse- und Strukturierung zahlt sich später in der Umsetzung aus, da die richtigen Dinge zur richtigen Zeit von den geeigneten Personen umgesetzt werden. Die letzte Phase des Maßnahmenmanagements – die Umsetzungsphase – wird Thema des nächsten Newsletters sein.

Arwed Kirchhoff, M.A. Betriebswirtschaftslehre

Junior Consultant
im Competence Center Restrukturierung
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Leistungswirtschaftliche
Analysen mit dem Fokus Vertrieb, insbesondere
im Rahmen von Sanierungskonzepten u. a.
nach IDW S6 sowie Maßnahmenmanagement

Tel. 0211-82 89 77 158

arwed.kirchhoff@buchalik-broemmekamp.de



Die Gesamtanlageneffektivität – Basis zur Optimierung der Anlagenproduktivität

Durch die steigende Automatisierung und die damit verbundenen hohen Investitionskosten in der Produktion sowie den häufig vorherrschenden Preisdruck und die daraus resultierende Notwendigkeit zur Erhöhung des Durchsatzes gilt es, die vorhandenen Maschinen möglichst effektiv einzusetzen. Dem Grundgedanken der modernen Prozessoptimierung – wie „Lean Production“ – folgend sind Verschwendungen zu vermeiden, um die Wertschöpfung zu maximieren. Hierbei kann die Ermittlung der Gesamtanlageneffektivität (GAE) unterstützen. Diese bildet die Basis zur Messung, Analyse und Steigerung der Anlagenproduktivität.

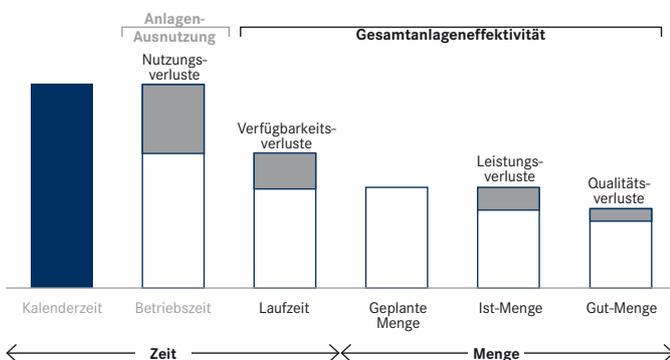
Die Gesamtanlageneffektivität, im Englischen „overall equipment effectiveness (OEE)“, ist eine Kennzahl zur Messung und zum Vergleich der Anlagenproduktivität. Die Grundlage bildet hierbei die Betriebszeit und nicht die theoretisch mögliche Arbeitszeit von 168 Stunden pro Woche. Generell wird durch die Ermittlung der Gesamtanlageneffektivität die Basis zur Identifizierung von Verlustursachen geschaffen. Dadurch können Maßnahmen zur Reduzierung der Produktivitätsverluste definiert, ergriffen und die Leistung ziel führend gesteigert werden.

Verlustursachen

Die Gesamtanlageneffektivität wird im Wesentlichen durch drei Verlustarten beeinflusst. Hierzu gehören:

- Verfügbarkeitsverluste
- Leistungsverluste
- Qualitätsverluste

Abb. 1: Beispielhafte Zusammensetzung der Gesamtanlageneffektivität



Wie eingangs beschrieben bezieht sich die Betriebszeit auf die reine mögliche Arbeitszeit. Bei einem Einschichtbetrieb mit acht Stunden Arbeitszeit und 22 Arbeitstagen im Monat beträgt diese beispielsweise 176 Stunden. Durch Verfügbar-

keitsverluste wie häufige Produktwechsel, lange Rüstzeiten oder Reinigungen wird die Maschine blockiert. In dieser Zeit kann keine Fertigung erfolgen. Die verbleibende Zeit ist die Laufzeit der Maschine. Basierend auf der geplanten Laufzeit wird die produzierbare Menge vorgegeben. Dies ist die geplante Menge. Durch Leistungsverluste wie Störungen im Prozessablauf, Anlagendefekte, reduzierte Produktionsgeschwindigkeit oder Störungen der Anlage wird eine geringere Menge als geplant produziert. Diese Menge ergibt die Ist-Menge. Qualitätsverluste durch Ausschuss, Schwund oder Nacharbeiten reduzieren diese Menge, sodass die Gutmenge übrig bleibt.

Im Folgenden werden die Vorgehensweise bei der Ermittlung der Gesamtanlageneffektivität sowie Ansätze zur Verbesserung derselben, anhand eines Beispiels verdeutlicht.

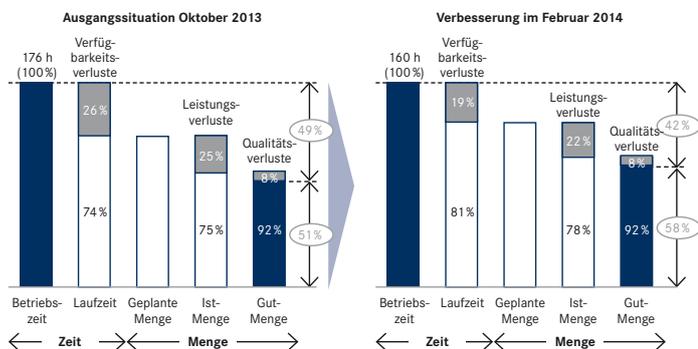
Ermittlung der Gesamtanlageneffektivität

Zur Ermittlung der Gesamtanlageneffektivität sind Daten wie Ausschuss, Ist-Fertigungsmenge, Plan-Fertigungsmenge, tatsächliche Laufzeit und Betriebszeit erforderlich. Daten wie Plan- und Ist-Bearbeitungszeiten und Plan- und Ist-Rüstzeiten können dabei helfen zugrundeliegende Probleme zu ermitteln.

Diese Daten können idealerweise aus dem Betriebsdatenerfassungssystem und den Arbeitsplänen ermittelt werden. Ist dies nicht der Fall sind diese Daten händisch zu erheben, was sehr aufwändig und zeitintensiv ist. Die Gesamtanlageneffektivität ergibt sich durch Multiplikation der einzelnen Verlustarten. Im Beispielfall (Abb. 2) betrug die Betriebszeit im Oktober 176 Stunden. Durch Rüst-, und Wartungszeiten i.H.v. 46 Stunden betrug die Laufzeit lediglich 130 Stunden. Die Verfügbarkeitsverluste belaufen sich somit auf ca. 26 Prozent und der Verfügbarkeitsfaktor liegt bei 74 Prozent. Basierend auf der geplanten Laufzeit wurde die Herstellung einer Men-

ge von 1.850 Teilen ermittelt. Insbesondere durch Störungen in der Anlage konnten lediglich 1.400 Teile produziert werden. Die Leistungsverluste betragen somit ca. 25 Prozent und der Leistungsfaktor liegt bei 75 Prozent. Von den 1.400 produzierten Teilen waren 129 fehlerhaft, sodass die Gutmenge 1.271 Teile betrug. Die Qualitätsverluste betragen somit ca. acht Prozent bei einem Qualitätsfaktor von 92 Prozent. Durch Multiplikation der einzelnen Faktoren wurde eine Gesamtanlageneffektivität von 51 Prozent ermittelt.

Abb. 2: Verbesserung der Gesamtanlageneffektivität



Zur Erhöhung der Gesamtanlageneffektivität erfolgte eine Fokussierung auf die wesentlichen Verlustbereiche. Daher wurden zunächst keine Maßnahmen zur Verringerung der Ausschussquote ergriffen. Sie liegt unverändert bei acht Prozent. Durch die Ermittlung und Behebung der häufigsten Stillstandsursachen wurde jedoch der Leistungsfaktor von 75 Prozent auf 78 Prozent erhöht. Eine gezielte Rüstoptimierung und Verbesserung der Produktionsreihenfolge erhöhte die Verfügbarkeit der Maschine von 74 auf 81 Prozent. Insgesamt gelang – mithilfe der ergriffenen Maßnahmen – eine Optimierung der Gesamtanlageneffektivität von 51 auf 58 Prozent. Der generelle Benchmarkwert liegt bei 91 Prozent. In der Branche des Beispielunternehmens liegt der Vergleichswert bei 72 Prozent. Daher sind langfristig weitere Maßnahmen zur Erhöhung der Gesamtanlageneffektivität zu treffen.

Weitere Möglichkeiten zur Verbesserung der Gesamtanlageneffektivität

Die Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist ein wesentlicher Baustein zur langfristigen Optimierung der Gesamtanlageneffektivität. Im Rahmen dieses Prozesses sind die drei Faktoren Verfügbarkeit, Leistung und Qualität zu optimieren.

Zur Ermittlung und Reduzierung der Verschwendung bei der Verfügbarkeit der Maschine können abhängig von der Art der

Produktion im Unternehmen Instrumente wie die Wertstromanalyse, die Durchführung von Rüstworkshops zur Verringerung der Rüstzeit, eine Prozessaufnahme der unterstützenden Prozesse oder auch eine Flexibilisierung des Schichtmodells und der Pausenzeitenregelungen sinnvoll sein.

Die Erhöhung des Leistungsfaktors kann durch die Analyse und Beseitigung der wesentlichen ungeplanten Stillstandsursachen erfolgen. Instandhaltungskonzepte verbessern die Verlässlichkeit der Maschine. Langfristig könnten Überlegungen zur Maschinenparkbereinigung und/oder Investitionen in effizientere Anlagen sinnvoll sein.

Bei der Erhöhung des Qualitätsfaktors können Instrumente wie das Instandhaltungskonzept, eine Standardisierung im Werkzeugbau, Mitarbeiter Schulungen zur 5S-Methode (eine fünfstufige Vorgehensweise zur Einrichtung und Erhaltung eines ordentlichen, sauberen organisierten, sicheren und leistungsfähigen Arbeitsplatzes) oder Projekte zur gezielten Reduzierung von Schwund oder Ausschuss zum Tragen kommen.

Fazit

Die Gesamtanlageneffektivität ist ein Instrument um die Produktivität der Anlagen und des Personals in der Fertigung zu bewerten. Sie bildet durch die geschaffene Transparenz die Basis für eine gezielte Verbesserung derselben durch die Fokussierung auf die Hauptverlustbereiche. Sie ermöglicht darüber hinaus eine maschinenübergreifende und werksunabhängige Vergleichbarkeit. Durch die gute Vergleichbarkeit ist die Gesamtanlageneffektivität Bestandteil eines effektiven Produktionscontrollings. Eine regelmäßige Ermittlung der Gesamtanlageneffektivität zeigt Problembereiche im Prozess schneller auf und ermöglicht die fokussierte Ermittlung und Behebung zugrunde liegender Probleme.

Julia Dücker

Dipl. Wirt.-Ing. (FH)
Junior Consultant
im Competence Center Operations
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Produktion, Einkauf,
Projektcontrolling

Tel. 0211-82 89 77 119

julia.duecker@buchalik-broemmekamp.de



Warum schlummert immer noch erhebliches Liquiditätspotenzial im deutschen Mittelstand?

Für eine repräsentative Beantwortung dieser Frage haben wir im Frühjahr 2014 eine Online Umfrage durchgeführt, an der 54 mittelständische Unternehmen teilgenommen haben. Untersucht wurde die aktuelle Organisation, Planung und Umsetzung des Working Capital Managements (WCM) in den teilnehmenden Unternehmen um die Gründe herauszuarbeiten, warum die Liquiditätspotenziale im Mittelstand nicht konsequent ausgenutzt werden. Das Ergebnis fasst die wesentlichen Schwächen in der Ausnutzung von Liquiditätspotenzialen zusammen.

In den letzten Jahren wurden in unterschiedlichen Studien zum Working Capital Management erhebliche Liquiditätspotenziale für den deutschen Mittelstand ausgewiesen. Obwohl allgemein bekannt ist, dass durch eine Reduzierung des Working Capitals (Forderungen gegenüber Kunden, Lagerbestände und Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten) die Liquiditätssituation verbessert werden kann und auch grundsätzlich klar ist, wie hierbei vorzugehen ist, zeigen Vergleiche finanzieller Kennzahlen im Zeitablauf keine signifikante Verbesserung. Um den Ursachen hierfür auf den Grund zu gehen, haben wir eine Online Umfrage durchgeführt. Hauptuntersuchungsgegenstand der Umfrage war die Organisation und Steuerung sowie die Umsetzung des Working Capital Managements in den teilnehmenden Unternehmen. Hierbei lag der Fokus auf der Umsetzung von wesentlichen Maßnahmen in den Bereichen Forderungs-, Vorrats- und Verbindlichkeitenmanagement. Unsere Zielgruppe für die Umfrage waren mittelständische Unternehmen in Deutschland. 54 Unternehmen mit durchschnittlich 100–249 Mitarbeitern aus den Branchen Industrie (37 Prozent), Handel (22 Prozent), Sonstige wie z. B. Dienstleister (7 Prozent) und weitere ohne Angabe (33 Prozent) nahmen daran teil. Insgesamt wurden in der Umfrage 46 Fragen gestellt.

Erkenntnisse der Online Umfrage

Nur in den wenigsten Unternehmen wird die Verantwortlichkeit für das WCM an einen einzelnen Mitarbeiter oder ein festes Team übertragen. Es liegt keine abteilungsübergreifende Zuständigkeit vor, die aufgrund der bestehenden Zielkonflikte der involvierten Funktionsbereiche angeraten ist, um Maßnahmen im Unternehmensinteresse umzusetzen. Neben diesem organisatorischen Defizit ist zudem hervorzuheben, dass strategische Steuerungsinstrumente, wie z. B. die Nutzung von Anreizsystemen oder die regelmäßige Definition von Gegensteuerungsmaßnahmen von lediglich der Hälfte der Unternehmen genutzt werden. Die Umsetzung von operativen Maßnahmen erfolgt nicht konsequent. Als Grund werden hier vor allem fehlende (meist personelle) Ressour-

cen benannt. Losgelöst vom jeweiligen Nutzen werden Maßnahmen mit einer anspruchsvolleren Umsetzung seltener vollständig umgesetzt. Dies ist auch auf die fehlende strategische Verankerung des Working Capitals zurückzuführen.

Forderungsmanagement

Im Forderungsmanagement werden grundsätzlich die von uns genannten Maßnahmen umgesetzt. Allerdings spiegelt sich hier das Klischee „der Kunde ist König“ in den Ergebnissen wider. Oftmals wird der Abhängigkeit vom Kunden ein so hoher Stellenwert beigemessen, dass Maßnahmen aus Sorge den Kunden zu verlieren nicht umgesetzt werden. In der Folge bleiben vorhandene Potenziale ungenutzt.

So geben 54 Prozent der Teilnehmer an, weiteren Optimierungsbedarf in bereits umgesetzten Maßnahmen des Forderungsmanagements zu haben. Als Begründung für die fehlende Erschließung identifizierter Potenziale werden mangelnde Steuerung, fehlende Zielvorgaben und unzureichendes Bewusstsein der Geschäftsleitung genannt.

Verbindlichkeitenmanagement

Die am häufigsten umgesetzten Maßnahmen im Bereich Verbindlichkeitenmanagement resultieren aus einer Win-Win-Situation, in der Unternehmen und Lieferant gleichermaßen profitieren können. Diese umfassen die Vereinbarung und Ziehung von Skonto, die regelmäßige Verhandlung von Preisen und Konditionen sowie den Abschluss von Rahmenverträgen. Jedoch zeigt die geringe Nutzung von Lieferantenkrediten und Zwischenfinanzierungen von Lieferungen durch Dritte (Finetrading) deutliches Potenzial auf. 40 Prozent der Teilnehmer sehen weiteren Optimierungsbedarf in den umgesetzten Maßnahmen des Verbindlichkeitenmanagements. Potenziale konnten laut Studienteilnehmer bisher nicht gehoben werden, weil fehlende Unternehmens-

ressourcen sowie eine mangelnde Steuerung und fehlende Zielvorgaben von der Geschäftsleitung die Ausschöpfung erschweren.

Vorratsmanagement

Im Vorratsmanagement nimmt die Häufigkeit der Umsetzung von Maßnahmen mit strategischer Bedeutung signifikant ab. So werden Projekte zur Sortimentsbereinigung oder zum Outsourcing von Leistungen mit meist erheblichem Liquiditätspotenzial nur selten durchgeführt. Prozessorientierte Maßnahmen, wie beispielsweise die Einführung/Optimierung einer auftragsgesteuerten Produktionsplanung, werden dagegen häufig umgesetzt. Dennoch weisen die Teilnehmer das Vorratsmanagement als größte Schwachstelle des Working Capital Managements aus. 53 Prozent der Teilnehmer bestätigen weiteren Optimierungsbedarf in den umgesetzten Maßnahmen des Vorratsmanagements. Neben fehlendem Know-how und unzureichenden Ressourcen, behindern Beschränkungen in der vorliegenden IT-Infrastruktur die Realisierung vorhandener Potenziale.

Wie können Liquiditätspotenziale konsequent gehoben werden?

71 Prozent der Teilnehmer bestätigen das Vorhandensein von Liquiditätspotenzialen. 68 Prozent der Teilnehmer messen dem WCM eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zu. Das Ergebnis der Studie zeigt: das Bewusstsein für eine Performance-Steigerung im WCM ist grundsätzlich vorhanden. Aber: Lediglich 35 Prozent der Teilnehmer verfügen auch über eine Strategie zur Realisierung der vorhandenen Potenziale. Für signifikante Veränderungen im Working Capital ist im ersten Schritt eine eindeutige Strategie erforderlich, von der klare Ziele für die einzelnen Bereiche des Working Capital Managements abgeleitet werden. Ziele, die ohne eine Strategie für die Ausschöpfung der Liquiditätspotenziale definiert werden, gehen in den Unternehmensstrukturen unter und verringern folglich die Erfolgswahrscheinlichkeit der Umsetzung. Eine klare Steuerung sowie ein kontinuierliches Controlling der Maßnahmenumsetzung sind für die erfolgreiche Nutzung vorhandener Potenziale unabdingbar. Aktuell werden bei lediglich 51 Prozent der Unternehmen nachhaltige Gegensteuerungsmaßnahmen bei Abweichungen im Soll-Ist-Vergleich definiert. Zudem fehlen entsprechende Anreizsysteme für die Mitarbeiter, die das Working Capital im unternehmerischen Interesse verbessern sollen. Lediglich 51 Prozent der teilnehmenden Unternehmen, die Gegensteuerungsmaßnahmen ableiten, verfügen auch über ein Anreizsystem für die Zielerreichung.

Abb. 1: Kreislauf des Working Capital Managements (WCM)



Fazit

Die Umsetzung eines ganzheitlichen Working Capital Managements kann noch deutlich verbessert werden. Neben der nachhaltigen Verankerung der strategischen Ziele in den Unternehmensprozess sind die kontinuierliche Steuerung des Working Capitals, das Etablieren von klaren Spielregeln und die Übertragung der abteilungsübergreifenden Verantwortung auf einen geeigneten Mitarbeiter wesentliche Erfolgskriterien für das Heben von Liquiditätspotenzialen. Die vollständigen Ergebnisse der Online-Umfrage können Sie auf unserer Homepage www.buchalik-broemmekamp.de einsehen.

Friederike Maaß

Dipl.-Wirtschaftsingenieurin (FH)
Leiterin Competence Center Einkauf
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung
Schwerpunkte: Strategische und operative Einkaufsoptimierung, Working Capital Optimierung, Supply Chain Management

Tel. 0211 - 82 89 77 165

friederike.maass@buchalik-broemmekamp.de



Arthur Maier

B.A. International Management
Praktikant im Competence Center
Working Capital, Buchalik Brömmekamp
Unternehmensberatung

Tel. 0211 - 82 89 77 120

arthur.maier@buchalik-broemmekamp.de



Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen

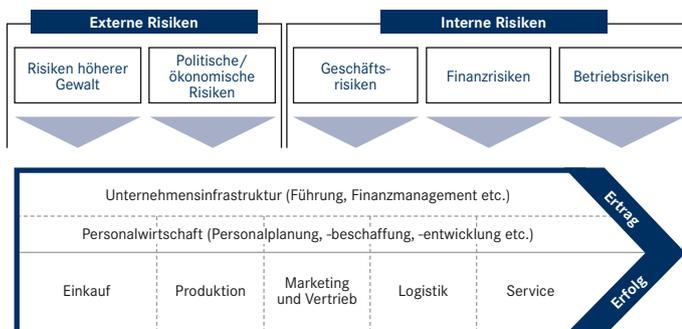
Zahlreiche Studien belegen, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Risikomanagements in der mittelständischen Praxis grundsätzlich angekommen ist. Unsere Erfahrung als Berater in der Restrukturierung von Unternehmen zeigt jedoch, dass es noch immer eine Vielzahl von Unternehmen gibt, in denen noch kein Risikomanagementsystem vorliegt. Die somit fehlende rechtzeitige Erkennung von Risiken ist häufig eine der wesentlichen Krisenursachen und mündet nicht selten in der Insolvenz des Unternehmens.

Unternehmen geraten zumeist nicht durch ein einmaliges, nicht zu erwartendes Ereignis in die Krise, sondern häufig durch eine Missachtung von vermeidbaren internen oder externen Risiken. Als externe Risiken gelten auf der einen Seite das Eintreten höherer Gewalt durch unvorhersehbare Naturkatastrophen, die verheerende Folgen bis zum Total Schaden nach sich ziehen können. Das Eintreten solcher Risiken ist nicht vermeidbar, sondern allenfalls durch Gegenmaßnahmen im Schadensausmaß begrenzbare. Auf der anderen Seite können aus externer Sicht politisch-ökonomische Risiken negative Entwicklungen hervorrufen und ein Unternehmen in seinem Bestand gefährden (z. B. Zeitarbeitsbranche: Einführung „Equal pay“).

Finanzrisiken beziehen sich auf die unternehmerischen Finanzpositionen. Sie haben ihren Ursprung in einer nicht ausreichend vorausschauenden Liquiditäts- und Finanzplanung oder in den täglichen Kursveränderungen auf den Finanzmärkten. Am Beispiel des Unternehmens Prokon erkennt man, dass auch die Missachtung der Fristenkongruenz in der Finanzierung von Investitionen ein Geschäftsmodell gefährden kann.

Betriebsrisiken sind interne Risiken, die sich aus Mängeln in den Ablaufprozessen und in der Unternehmensorganisation ergeben. Hierzu gehören beispielsweise die inadäquate Nutzung von Informationstechnologie, ungeeignetes Personal, fehlendes Know-how, unzuverlässige Beschaffungsstrukturen oder Qualitätsmängel in der Produktion.

Abb. 1: Mögliche Risiken für ein Unternehmen



Vorgehensweise bei der Einführung eines Risikomanagementsystems

Sofern im Unternehmen überhaupt irgendeine Form von Risikomanagement betrieben wird, liegt hierzu meist keine systematische Datenerhebung und -analyse vor. Vielmehr erfolgt häufig eine unsystematische und punktuelle Einzelfallbetrachtung „aus dem Bauch heraus“. Der Blickwinkel ist zudem oft eingeschränkt auf die mehr oder weniger greifbaren und offenkundigen Risiken. Der Betrachtungshorizont ist oftmals nur kurzfristig und orientiert sich nicht selten an den Planungszeiträumen des Unternehmens. Risiken, die sich zum Beispiel aus einer mittel- bis langfristigen Veränderung des Marktes ergeben, bleiben somit unbeachtet.

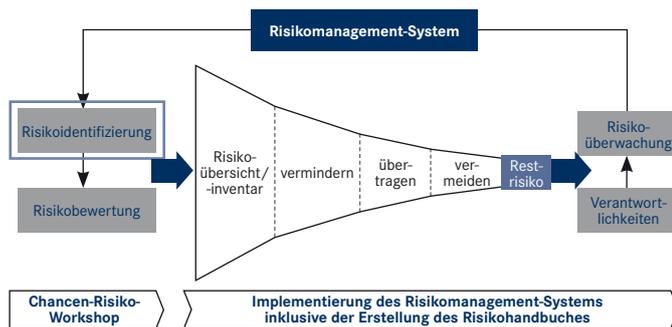
Neben externen Risiken gilt es, die internen Risiken zu erfassen und zu bewerten. Solche internen Risiken resultieren sowohl aus den typischen Geschäftsrisiken eines Unternehmens als auch aus seinen finanziellen Gestaltungsspielräumen sowie aus der operativen Betriebsführung. Geschäftsrisiken beziehen sich auf die Kernbereiche des Unternehmens (Strategie, Organisation, Beschaffung, Absatz/Vertrieb, Forschung und Entwicklung, etc.).

Buchalik Brömmekamp orientiert sich in der Beratungspraxis an der Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Somit wird sichergestellt, dass Ursache-Wirkungsbeziehungen vollständig und zielgerichtet erfasst werden. Über die verschiedenen Wertschöpfungsstufen des Unternehmens werden die Risiken in einem Chancen-Risiko-Workshop zunächst systematisch erfasst, Schwerpunktrisiken werden identifiziert und in ihrer Relevanz bewertet. Anschließend werden die Ergebnisse in einem Risiko-Inventar zusammen-

Ein typisches Geschäftsrisiko besteht zum Beispiel darin, das bestehende Geschäftsmodell nicht laufend zu prüfen und an ein sich veränderndes Markt- und Wettbewerbsumfeld anzupassen (z. B. Gefährdung des stationären Einzelhandels durch Onlinehandel).

gefasst. Allein diese Analyse und Erfassung erzeugt bereits einen gewissen Mehrwert, da das Zusammentragen von Informationen aus verschiedenen Blickwinkeln den Workshop-Teilnehmern häufig vollkommen neue Sichtweisen auf das Unternehmen eröffnet.

Abb. 2.: Das Risikomanagement-System



Im Rahmen des Risikomanagements wird nun versucht, die erkannten und bewerteten Risiken zu vermindern, zu übertragen oder gar zu vermeiden. Bei der Risikominderung soll die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder das potenzielle Schadensausmaß reduziert werden (z. B. durch die Schaffung von Vertretungsregelungen, um Mitarbeiterausfälle kompensieren zu können oder durch die Reduktion von Abhängigkeiten auf der Beschaffungs- und Absatzseite).

Die Risikoübertragung erfolgt durch eine faktische oder vertragliche Überwälzung des Risikos auf Dritte. Dies kann beispielsweise durch den Abschluss von Versicherungen geschehen. Auch durch Factoring oder Gründung von Kooperationen und Joint Ventures können Risiken auf Dritte verlagert werden.

Eine Risikovermeidung kann nur punktuell gelingen, z. B. die Absicherung eines Geschäftes in Fremdwährung durch geeignete Devisen-Sicherungsgeschäfte. Eine vollständige Vermeidung aller Risiken ist nicht möglich, da nahezu jede unternehmerische Entscheidung ein Misserfolgs-Risiko in sich birgt. Der Wunsch nach vollständiger Risikovermeidung würde daher das Unternehmen handlungsunfähig machen und widerspricht zudem dem unternehmerischen Grundgedanken. Auch hier gilt der Grundsatz: Keine Chancen ohne Risiken. Nichtsdestotrotz sollte sich die Unternehmensführung aller wesentlichen Risiken bewusst sein, um eine sinnvolle Chancen-Risiken-Abwägung vornehmen zu können.

Die Vermeidung, Übertragung oder Verminderung von Risiken ist nahezu immer mit Kosten verbunden, z. B. durch Versicherungsprämien. Eine sorgfältige Kosten-Nutzen-Analyse

sollte daher zwingend in die Entscheidung einbezogen werden. Für die verbleibenden Restrisiken müssen eine Risikoüberwachung eingerichtet und entsprechende Verantwortlichkeiten definiert werden.

Die Berichtsströme in der Risikoüberwachung sollten letztlich in der Geschäftsführung zusammenlaufen. Für die zu definierenden Einzelrisiken sollten Schwellenwerte bestimmt werden; sind diese Schwellenwerte erreicht, sollte eine Berichtspflicht der Fachabteilung ausgelöst werden. Der regelmäßige Berichtszyklus ist abhängig von der Volatilität des Unternehmensumfeldes und der Notwendigkeit einer schnellen Gegenreaktion. Bei Eilbedürftigkeit muss es auch möglich sein, den üblichen Berichtsrythmus zu durchbrechen.

Ein zielgerichtetes Risikomanagement trägt wesentlich zum Erfolg des Unternehmens bei. Durch rechtzeitiges Erkennen, Bewerten und Bearbeiten von Risiken können Unternehmenskrisen vermieden werden. Zudem erweitern sich Reaktionszeiträume und Erfolgswahrscheinlichkeiten von Gegensteuerungsmaßnahmen.

Die durch das Risikomanagementsystem erzeugte Transparenz schafft gleichzeitig die Basis zur Erhöhung der Qualität unternehmerischer Entscheidungen. Nicht zuletzt kann sich ein funktionierendes Risikomanagementsystem auch positiv auf das Rating durch Kreditgeber sowie auf die Konditionsgestaltung von Versicherungen auswirken.

Stefan Suvacarevic

Dipl. Kfm. (FH)
 Manager Finance im Competence Center
 Controlling
 Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Integrierte Unternehmensplanungen, Insolvenzplanrechnungen, Controlling

Tel. 0211-82 89 77 147
 stefan.suvacarevic@buchalik-broemmekamp.de



Handlungsempfehlungen für Vermieter: Wenn der Mieter in der Krise steckt

Aufgelaufene Mietzinsrückstände, vorübergehender Leerstand und eine Mietsache in nicht vertragsgemäßem Zustand können schnell an die finanzielle Substanz des Vermieters gehen. Darüber hinaus sind die Sicherheiten oft wertlos, in der Regel zumindest nicht ausreichend, um den Schaden ansatzweise zu decken oder werden vom Mieter/Insolvenzverwalter schlicht ignoriert. Damit nicht genug, denn Insolvenzverwalter gehen vermehrt dazu über, Zahlungen der späteren Insolvenzschuldner an ihre langjährigen Vermieter anzufechten.

Dem Vermieter droht die Gefahr, dass er von seinem Mieter bereits vereinnahmte Mietzinszahlungen an den Insolvenzverwalter in erheblichem Umfang erstatten muss. Dabei werden in der Insolvenz des Mieters monatlich geleistete Mietzinszahlungen über einen Zeitraum von mehreren Jahren angefochten, insbesondere dann, wenn der Mieter den Mietzins nur unregelmäßig, schleppend oder auf Grundlage einer Ratenzahlungsvereinbarung geleistet hat. Diese Beträge muss der Vermieter in voller Höhe erstatten. Der Vermieter kann so durch ein Rückzahlungsbegehren des Insolvenzverwalters sehr schnell selbst in erhebliche Liquiditätsprobleme geraten. Vermieter wurden bereits zur Rückzahlung von Beträgen zwischen 90.000 und 350.000 Euro zuzüglich Zinsen verurteilt.

Zahlungsschwierigkeiten des Mieters

Finanzielle Schwierigkeiten des eigenen Mieters bedeuten auch für den Vermieter eine Gratwanderung. Auf der einen Seite gilt es, die eigenen wirtschaftlichen Interessen im Blickfeld zu behalten. Andererseits möchte man einem langjährigen Mieter durch konsequente Beitreibung der Forderungen auch nicht in existenzbedrohende wirtschaftliche Schwierigkeiten bringen. Wie soll der Vermieter mit schleppenden und unregelmäßigen Zahlungen seines Mieters umgehen; wie auf eine Ratenzahlungsvereinbarung oder Stundungsbitte reagieren?

Grundsätzlich gilt:

- Prüfen Sie, ob der Mietzins besichert ist. Kautionen und Bürgschaften zahlungskräftiger Dritter in ausreichender Höhe sind die beste Sicherheit.
- Versuchen Sie, Sicherheiten Dritter zu erlangen, die nicht aus dem Vermögen des Mieters stammen. Mit diesen Sicherheiten können Sie auch Altforderungen

nachträglich besichern, ohne dass ein Insolvenzverwalter dies anfechten kann. Wichtig: Die nachträgliche Besicherung mit Sicherheiten aus dem Vermögen des Mieters selbst ist sehr leicht anfechtbar.

Als Vermieter den sicheren Weg gehen

Der Mieter leistet nur noch unregelmäßige Mietzinszahlungen oder der Mietzins geht vermehrt und nicht vollständig erst Mitte des Monats auf dem Bankkonto des Vermieters ein. Hier stellt sich die Frage, ob und wie lange ein solches Zahlungsverhalten durch den Vermieter geduldet werden kann? Eine pauschale Antwort kann nicht gegeben werden. Es muss immer im Einzelfall geprüft werden, ob der Mietzinsrückstand auf die Verhältnisse des Mieters zugeschnitten eine nicht unwesentliche Verbindlichkeit darstellt, die aus Sicht des Vermieters den Schluss zulässt, dass der Mieter seine Verbindlichkeiten nicht mehr begleichen kann. Vor dem Hintergrund einer sich verschärfenden Rechtsprechung und Ausweitung des Insolvenzanfechtungsrechts empfiehlt sich der sicherere Weg: Entweder Sie lassen die Forderungen titulieren (z. B. Mahn- und sodann Vollstreckungsbescheid) und vollstrecken die Forderung oder Sie treffen eine qualifizierte Ratenzahlungsvereinbarung mit Stundungsabrede, die bestimmte Voraussetzungen erfüllen muss:

- Die Vereinbarung sollte eine Erklärung des Mieters enthalten, dass er aufgrund der Ratenzahlungs- und Stundungsvereinbarung wieder in der Lage ist, bei gleichbleibenden wirtschaftlichen Verhältnissen seine derzeitigen und zukünftig fällig werdenden Zahlungspflichten vollumfänglich zu erfüllen, was ausdrücklich auch die bestehenden und künftigen Verpflichtungen gegenüber anderen Gläubigern einschließt. Es sollte ferner erklärt werden, dass der Mieter nicht zahlungsunfähig ist. Idealerweise lässt sich der Vermieter sogenannte Summen- und Saldenlisten des Mieters vorlegen, aus denen die vorbezeichnete wirtschaftliche Verfassung des Mieters

deutlich wird. Aber Vorsicht: Ist der Mieter tatsächlich (drohend) zahlungsunfähig, schadet jede Kenntnis der wirtschaftlichen Verhältnisse des Mieters. Soweit also mit einem negativen Ergebnis zu rechnen ist, sollte die Einsichtnahme in die wirtschaftlichen Verhältnisse des Mieters gerade nicht dokumentiert werden.

- Die Raten sollten so bemessen sein, dass der Mieter sie erfüllen kann. Nachträgliche Verhandlungen über die Höhe der Raten und Raten, die eine vereinbarungsgemäße Erfüllung erschweren, müssen unbedingt vermieden werden. Daher empfiehlt es sich im Zweifel, geringere Beiträge mit längeren Laufzeiten zu vereinbaren.
- Enthält die Ratenzahlungsvereinbarung eine Verfallsklausel, sollte darauf geachtet werden, dass kein automatischer Verfall bei Verzug eintritt, sondern lediglich die Option der Kündbarkeit für den Gläubiger fixiert wird. Also keine harte Verfallsklausel vereinbaren!
- Eine Ratenzahlungsvereinbarung macht nur dann Sinn, wenn der Schuldner auch nach deren Abschluss einen gewissen Druck verspürt, diese Abrede einzuhalten. Zu empfehlen ist folglich zunächst die Titulierung, ggf. durch Abgabe eines kostengünstigen notariellen Schuldnerkenntnisses zu Lasten des Schuldners.
- Vorfällige weitere (Teil-)Zahlungen als Druckzahlungen des Schuldners sind zu vermeiden. Diese sind anfechtbar.
- Bemüht sich der Schuldner um eine Sanierung, sollte sich der Gläubiger diese Sanierungsbemühungen nachweislich erklären und belegen lassen.
- Äußerst hilfreich ist es, wenn sich der Gläubiger vom Schuldner eine belastbare Liquiditätsplanung vorlegen lässt, aus der sich ergibt, dass lediglich eine Zahlungsstockung vorliegt.
- ... und immer wieder nicht zu unterschätzen: Bürgschaften oder Garantien Dritter einfordern, denn diese bleiben auch in der Insolvenz des Schuldners bestehen.

Darüber hinaus ist auf die Vermeidung nachweisbarer Kommunikation zu achten. Der Vermieter muss alle Tatsachen vermeiden, die den Schluss zulassen, er habe von der Zahlungsunfähigkeit des Mieters gewusst. Am besten ist es, keine Kenntnis von den wirtschaftlichen Verhältnissen zu haben, es sei denn, aus dieser Kenntnis geht gerade die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit hervor (vgl. Punkt 1).

Nicht vorschnell agieren

Keinesfalls sollte dem Anfechtungsbegehren eines Insolvenzverwalters ohne Weiteres nachgegeben werden. Solche Ansprüche werden allzu häufig ohne hinreichende Begründung und Würdigung der Umstände des Einzelfalls geltend gemacht und dann von den Gerichten übernommen. Gerade auf die Feststellung der Umstände des Einzelfalls durch den Tatrichter und deren genaue Darstellung durch sachkundige Anwälte kommt es im Einzelfall aber gerade an. Dies fängt mit der Frage an, ob der Mieter im Zeitpunkt der Zahlung überhaupt schon (drohend) zahlungsunfähig war und z. B. ob der Vermieter überhaupt Großgläubiger ist. Ernsthaftige Sanierungsversuche können einen Gläubigerbenachteiligungsvorsatz ebenfalls ausschließen.

Voraussetzung ist ein schlüssiges und von den tatsächlichen Gegebenheiten ausgehendes Sanierungskonzept, dessen Umsetzung bereits begonnen hat. Ein sorgfältiger Sachverhaltsvortrag kann hier viel bewegen, zumal die Gerichte im Rahmen ihrer Gesamtwürdigung der Umstände des Einzelfalls vermehrt zu einer differenzierenden Betrachtung finden. So soll der Ratenzahlungsvergleich für sich allein nach einem jüngeren Urteil des Oberlandesgerichts Karlsruhe (OLG Karlsruhe, Urt. v. 07.11.2013 – 9 U 119/11, ZInsO 2014, 152 ff. Rn. 24) aus der Sicht des Gläubigers ohne Hinzutreten weiterer Indizien gerade noch nicht den Schluss auf eine drohende Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens begründen und zwar selbst dann, wenn der Vergleich nur verzögert und nach Androhung von Zwangsvollstreckungsmaßnahmen erfüllt wird.

Dr. Olaf Hiebert

Rechtsanwalt, Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater

Schwerpunkte: Insolvenzrecht (insb. Insolvenzanfechtung), Beratung von Geschäftsführern und Gesellschaftern in der Krise, Vertretung von Gläubigern in Insolvenzverfahren

Tel. 0211-82 89 77 268

olaf.hiebert@buchalik-broemmekamp.de



Umsatzsteuerliche Organschaft in der Insolvenz

Der Bundesfinanzhof („BFH“) hat in einem Verfahren des vorläufigen Rechtsschutzes entschieden, dass die umsatzsteuerliche Organschaft – auch in Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung – spätestens mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens endet. Damit müssen sämtliche Gesellschaften einer Unternehmensgruppe wieder eigene Umsatzsteuervoranmeldungen abgeben und eigenständig Umsatzsteuer abführen. Ob dies mit dem Ziel der Eigenverwaltung, das Unternehmen fortzuführen und als wirtschaftliche Einheit zu erhalten, zu vereinbaren ist, erscheint fraglich. Endgültige Klärung wird erst die Entscheidung im Hauptverfahren bringen. Nachfolgend werden die Urteile des BFH und der ersten Instanz (FG Hessen) dargestellt.

„Es ist ernstlich zweifelhaft, ob die Zusammenfassung mehrerer Personen zu einem Unternehmen durch die umsatzsteuerrechtliche Organschaft nach der Eröffnung des Insolvenzverfahrens fortbesteht. Dies gilt gleichermaßen für die Insolvenzeröffnung beim Organträger wie auch bei der Organgesellschaft.“ – so fasst der BFH seine Entscheidung (Beschluss vom 19. März 2014, Az. V B 14/14) im Leitsatz selbst zusammen.

Sachverhalt

Der Entscheidung lag folgender – verkürzt dargestellter – Sachverhalt zugrunde. Die Konzernmuttergesellschaft (umsatzsteuerlich Organträger) beantragte im März 2012 das Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung, welches zunächst vorläufig eröffnet wurde. Für die Zeit der vorläufigen Insolvenz in Eigenverwaltung war es zwischen den Beteiligten unstrittig, dass die umsatzsteuerliche Organschaft fortbestand. Anfang Mai 2012 wurde sowohl über das Vermögen des Organträgers als auch bei den Konzerntochtergesellschaften (umsatzsteuerlich Organgesellschaften) das Insolvenzverfahren – endgültig – eröffnet und jeweils die Eigenverwaltung angeordnet. Es wurden keine gesonderten Sicherungsmaßnahmen (z. B. Kassenführungsrecht des Sachwalters) gegenüber den insolventen Gesellschaften angeordnet. Aufgrund der Eröffnung des Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung gingen Finanzamt (FA) und Finanzgericht davon aus, dass die Organschaft fortbestanden habe. Danach hatte der Organträger die Umsätze der Organgesellschaften auch während des Insolvenzverfahrens weiter zu versteuern. Dem trat der BFH in seinem Beschluss entgegen.

Umsatzsteuerliche Organschaft

Hintergrund der Entscheidung ist die umsatzsteuerrechtliche Organschaft. Voraussetzungen der umsatzsteuerlichen Organschaft sind die finanzielle (z. B. Anteilmehrheit), wirt-

schaftliche (z. B. wesentliche Leistungsbeziehungen) und organisatorische (z. B. personengleiche Geschäftsführung) Eingliederung, die in tatsächlicher Hinsicht vorliegen müssen. Die Organschaft führt zu einer Zusammenfassung mehrerer Unternehmen zu einem Steuerpflichtigen. Die wirtschaftliche Einheit der Unternehmensgruppe bzw. des Konzerns wird dadurch auch umsatzsteuerlich als Einheit betrachtet. Der Organträger ist Steuerschuldner für die Umsätze, die andere eingegliederte Organgesellschaften gegenüber Dritten ausführen. Ebenso wird der aus den Rechnungen Dritter gegenüber Organträger oder Organgesellschaft resultierende Vorsteueranspruch nur beim Organträger berücksichtigt. Soweit die Steuerschuld des Organträgers auf der Umsatzstätigkeit einer Organgesellschaft beruht, steht dem Organträger ein zivilrechtlicher Ausgleichsanspruch gegen die Organgesellschaft zu, sodass zivilrechtlich dasselbe Ergebnis wie bei getrennter Veranlagung sämtlicher Gesellschaften erreicht wird. Zweck der umsatzsteuerlichen Organschaft ist die Steuervereinfachung.

Entscheidung des BFH

Der BFH betont in seinem Beschluss zunächst die insolvenzrechtlichen Grundlagen und zieht daraus erst in einem weiteren Schritt die steuerlichen Konsequenzen.

Es handelt sich um eine Entscheidung des vorläufigen Rechtsschutzes, sodass es zunächst nur darauf ankam, ob der BFH nach summarischer Prüfung ernsthafte Zweifel an rechtlichen Fragen hatte. Der BFH sieht es grundsätzlich als zweifelhaft an, ob die Organschaft im Insolvenzverfahren fortbestehen kann. Dies soll unabhängig davon gelten, ob das Insolvenzgericht einen Insolvenzverwalter bestellt oder Eigenverwaltung anordnet.

Der BFH begründet seine Entscheidung mit den aufgrund der Insolvenzeröffnung nur noch eingeschränkten Möglich-

keiten zur Anspruchsdurchsetzung für die Gläubiger der jeweiligen insolventen Unternehmen, insbesondere für das Finanzamt als Gläubiger. Dabei differenziert er zunächst zwischen Organträger und Organgesellschaften. Im Insolvenzverfahren des Organträgers ist die auf die Umsatztätigkeit der Organgesellschaft entfallende Umsatzsteuer keine Masseverbindlichkeit und kann daher vom FA nicht durch Steuerbescheid gegen den Organträger festgesetzt werden. In der Insolvenz der Organgesellschaft ist der Organträger zudem nicht berechtigt, seinen zivilrechtlichen Ausgleichsanspruch gegen die Organgesellschaft als Masseverbindlichkeit geltend zu machen.

Diese Würdigung resultiert wiederum aus dem insolvenzrechtlich derzeit geltenden Einzelverfahrensgrundsatz. Jeder Rechtsträger durchläuft danach ein eigenes, separat zu betrachtendes Insolvenzverfahren. Die Gläubiger der jeweiligen Gesellschaft sollen aus dem der einzelnen Gesellschaft zuzuordnenden Vermögen (Insolvenzmasse) befriedigt werden. Diese insolvenzrechtlichen Grundsätze führen nach Auffassung des BFH in letzter Konsequenz auch dazu, dass umsatzsteuerlich eine getrennte Veranlagung zu erfolgen hat. Weitere Aspekte hält der BFH für nicht entscheidungsrelevant.

Entscheidung des FG Hessen

In erster Instanz hatte das FG Hessen entschieden, dass die umsatzsteuerliche Organschaft auch nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens fortbesteht und dies in folgenden Leitsätzen zusammengefasst:

1. Eine organisatorische Eingliederung wird nach summarischer Prüfung bei Anordnung des Eigenverwaltungsverfahrens im Rahmen der Insolvenz grundsätzlich weder durch die Bestellung eines Sachwalters noch durch die Bestellung von Gläubigerausschüssen nicht ausgeschlossen.
2. Zumindest dann, wenn der Sachwalter den Zahlungsverkehr nicht an sich gezogen und das Insolvenzgericht keinen Zustimmungsvorbehalt angeordnet hat, ist vom Fortbestehen einer organisatorischen Eingliederung trotz angeordneter Eigenverwaltung auszugehen.
3. Der Umstand, dass der Schuldner nach § 275 Abs. 1 InsO angehalten ist, Verbindlichkeiten, die nicht zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehören, nur mit Zustimmung des Sachwalters einzugehen und auch von der Eingehung von Verbindlichkeiten, die zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehören, bei einem Widerspruch des Sachwalters abzuse-

hen ist, schränkt seine Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis nicht derart ein, dass er seinen Willen in der laufenden Geschäftsführung nicht mehr durchsetzen kann.

Fazit

Die Entscheidung des BFH ist im Verfahren des einstweiligen Rechtsschutzes ergangen und dennoch vom BFH zur amtlichen Veröffentlichung bestimmt worden. Insofern kann man davon ausgehen, dass der BFH hier eine Entscheidung von grundsätzlicher Bedeutung sieht. Die Entscheidung im Hauptsacheverfahren steht jedoch aus. Es bleibt abzuwarten, ob der BFH hier noch einmal Gelegenheit erhält – und diese nutzt – seine Auffassung zu revidieren oder weitergehend begründet. Vor dem Hintergrund der derzeitigen Beratungen zur Reform des Insolvenzrechts im Hinblick auf eine Normierung des Konzerninsolvenzrechts bleibt ebenfalls abzuwarten, ob hier steuerliche Belange, wie zuletzt von Sachverständigen gefordert, berücksichtigt werden. In aktuellen Eigenverwaltungsverfahren sollte mit dem Finanzamt während der Zeit des vorläufigen Verfahrens abgeklärt werden, ob weiterhin eine Umsatzsteuervoranmeldung für die Gruppe oder ob für jede Gesellschaft eine eigene Voranmeldung abzugeben und die Umsatzsteuer abzuführen ist.

Phillip-Boie Harder

Rechtsanwalt, Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater

Schwerpunkte: Insolvenz-, Steuer-,
und Gesellschaftsrecht

Tel. 0211-82 89 77 246

phillip-boie.harder@buchalik-broemmekamp.de



Andreas Weißelberg

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

Schwerpunkte: Insolvenzsteuerrecht,
Business-Planung, Rechnungslegung

Tel. 0211-82 89 77 166

andreas.weisselberg@buchalik-broemmekamp.de



Enthftung von künftigen Verbindlichkeiten und Zukunftsrisiken durch einen Insolvenzplan

Mit dem ESUG ist das Insolvenzplanverfahren wiederbelebt worden und hat sich als geeignetes Mittel etabliert, um den notwendigen Rechtsrahmen einer Sanierung unter Insolvenzschutz zu schaffen. Die neuen Möglichkeiten einer Planinsolvenz bieten gegenüber der herkömmlichen Insolvenz, welche in der Regel die Verfahrensbeendigung entweder durch eine übertragene Sanierung oder eine Liquidation vorsah, eine weit aus flexiblere Möglichkeit mit den bestehenden wirtschaftlichen Problemen umzugehen und den Unternehmensträger dabei zu erhalten.

Noch größere Aufmerksamkeit verdient dabei jedoch, dass gerade das Insolvenzplanverfahren in der durch das ESUG novellierten Fassung, neben den bekannten Entschuldungsmöglichkeiten durch eine vergleichsweise Regelung der Altverbindlichkeiten mit den bestehenden Gläubigern, ebenfalls weitere Entschuldungsmöglichkeiten für zukünftige Verbindlichkeiten mit sich bringt. Interessant ist dies insbesondere für Unternehmen, die sich einer Vielzahl von zukünftigen Gewährleistungs-, Produkthaftungs- oder Gefährdungshaftungsansprüchen ausgesetzt sehen.

Zentrale Norm ist dabei der mit dem ESUG eingeführte § 259b InsO. Nach § 259b Abs. 1 InsO verjährt eine Forderung eines Insolvenzgläubigers, die nicht bis zum Abstimmungsstermin angemeldet worden ist, innerhalb eines Jahres.

Nach Abs. 2 der Vorschrift beginnt die Verjährung, wenn die Forderung fällig ist und der Insolvenzplan per Beschluss rechtskräftig bestätigt wurde. Diese Frist beginnt mit dem Abstimmungsstermin, genauer mit der letzten Änderungsmöglichkeit über den Insolvenzplan.

Einer besonderen Handlung des Insolvenzverwalters bzw. Sachwalters bedarf es durch diese gesetzliche Fiktion nicht. Die Norm geht dabei sämtlichen anderen Verjährungsregeln, wie z. B. der 30-jährigen Verjährungsfrist für titulierte Ansprüche, vor.

Diese Regelung impliziert durchaus Risiken für das insolvente Unternehmen, denn innerhalb der Verjährungsfrist können noch Ansprüche angemeldet werden, die auch zu bedienen sind. Wird der fällige Anspruch noch innerhalb der Verjährungsfrist des § 259b Abs. 1 InsO geltend gemacht, ist er allerdings auf die Quote entsprechend den Vorgaben des Insolvenzplans beschränkt. Es empfiehlt sich die Bildung von Rückstellungen, wenn etwa eine höhere Forderung, die dem Unternehmen bekannt ist, nicht im

Rahmen des Insolvenzverfahrens angemeldet wurde oder eine Vielzahl von Gläubigern keine Forderungsanmeldung vorgenommen hat.

Voraussetzung für den Eintritt der Verjährungswirkung des § 259b InsO für den einzelnen Anspruch ist, dass der Gläubiger als Insolvenzgläubiger im Sinne des § 38 InsO eingeordnet wird. Insolvenzgläubiger sind all diejenigen, die zur Zeit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens einen begründeten Vermögensanspruch gegen den Schuldner haben.

Bei Schadenersatzansprüchen aus Vertragsverletzung, bzw. aus unerlaubter Handlung sowie Gefährdungshaftung muss die Pflichtverletzung bzw. die unerlaubte Handlung vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens begangen worden sein. Dadurch wird der Anspruch „begründet“. „Begründet“ meint dabei, dass „der Rechtsgrund ihrer Entstehung“ zum Zeitpunkt der Eröffnung des Insolvenzverfahrens bereits gelegt ist.

Dieser Zeitpunkt ist z. B. bei Begehung eines Konstruktions- oder Produktionsfehlers und dem „Inverkehrbringen“ des mangelhaften Produktes anzusiedeln, der sich dann in einem möglichen Produkt- oder Umweltschaden niederschlägt und damit zu einem Schadenersatzanspruch des Geschädigten führt.

Ein solcher Fehler, der im Vertrag eine Pflichtverletzung, bzw. im Deliktsrecht häufig eine unerlaubte Handlung darstellt, führt im Vertragsrecht zu einem Gewährleistungsanspruch bzw. außervertraglich regelmäßig zu einem Anspruch auf Schadenersatz.

Dieser ist mit der Pflichtverletzung oder der unerlaubten Handlung sofort fällig. Dass die Rechtsgutverletzung erst zu einem späteren Zeitpunkt eintritt, ist dabei unerheblich. Der Schaden kann also erst geraume Zeit später

sichtbar werden, an den aufgezeigten Rechtswirkungen ändert dies nichts. Die Begründung des Anspruchs liegt damit vor Insolvenzantragstellung, dieser ist damit als Insolvenzforderung nach § 38 InsO einzuordnen und nimmt am Verfahren teil.

Das Unternehmen erhält damit die Möglichkeit, Gläubigern, die im Planverfahren aufgrund von Unwissenheit ihre Schäden nicht im Rahmen des Insolvenzverfahrens geltend gemacht haben, die Verfristung ihrer Ansprüche entgegenzuhalten. Weiß der Gläubiger nichts von seinem Anspruch, vermag dies nichts daran zu ändern. Denn nach § 254 Abs. 1 InsO erstrecken sich die Wirkungen des Insolvenzplans auf alle Insolvenzgläubiger. Nach § 254b InsO wiederum greifen die Wirkungen des Insolvenzplans auch auf diejenigen Gläubiger, die im Planverfahren nicht mitgewirkt haben.

Die beschriebene Planwirkung des § 259b InsO, wonach die Geltendmachung des Anspruchs nur innerhalb eines Jahres nach Bestätigung des Insolvenzplans möglich ist, greift damit auch gegen all diejenigen, die nicht aktiv am Verfahren teilnehmen. Auch unverschuldete Unwissenheit über einen zukünftigen Anspruch ändert daran nichts. Unwissenheit schützt damit nicht vor den Beschränkungen der Insolvenzordnung. Rechtsschutzmöglichkeiten aus anderen Verfahrensordnungen, wie z. B. die „Wiedereinsetzung in den vorherigen Stand“ kennt das Insolvenzplanverfahren nicht. In der Praxis besitzt dies erhebliche Relevanz, da sich insbesondere im Baugewerbe, aber auch im Maschinen- und Anlagenbau, Fehler in der Konstruktions- und Produktionsphase regelmäßig erst nach einem erheblichen Zeitablauf zeigen.

Von Bedeutung ist dies vor allem bei den sogenannten Produkthaftungsfällen (geregelt im Produkthaftungsgesetz), also der Herstellerhaftung für fehlerhafte Produkte, deren Fehler zu einem späteren Schaden führen kann (z. B. die fehlerhafte Zündkerze, die zu einem Motorbrand führt oder die fehlerhafte Bremse, die zu einem schweren Unfall mit erheblichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen führt). Meist ist die Schadensursache schon lange gelegt (schon bei Auslieferung des PKWs vorhanden), tritt aber erst Jahre später als Schaden auf. Ebenfalls denkbar sind Gefährdungshaftungsansprüche nach § 84 Arzneimittelgesetz, die auf fehlerhaften Arzneimitteln beruhen und zu Gesundheits- oder Körperschäden beim Menschen führen (z. B. Conterganfälle).

In solchen Sachverhaltskonstellationen entstehen regelmäßig Ansprüche aus einer vertraglichen Pflichtverlet-

zung, unerlaubter Handlung und speziellen Normen der Gefährdungshaftung. Unternehmen droht in derartigen Fällen eine unüberschaubar große Anzahl von Schadenersatzklagen. Die dabei entstehenden Prozesskosten und die Verurteilung zu Schadenersatz können auch finanzstarke Unternehmen in den wirtschaftlichen Ruin treiben. Im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens lassen sich mit der Ausschlusswirkung des § 259b InsO derartige Ansprüche regeln und der Fortbestand des ansonsten gefährdeten Unternehmens kann gesichert werden.

Eine solche Wirkung der Vorschrift hat der Gesetzgeber des ESUG auch beabsichtigt. Wie aus der Gesetzesbegründung hervorgeht, kann die Plandurchführung damit gesichert werden und die Sanierung des Unternehmens wird nicht durch die Möglichkeit der nachträglichen unbegrenzten Geltendmachung von Forderungen gefährdet.

Das Insolvenzplanverfahren – mit dem durch das ESUG neu eingeführten § 259b InsO – ist durch diese Wirkungen sehr unternehmerfreundlich.

Unternehmen, bei denen die aufgezeigten Risiken bestehen, gerade in Bezug auf Gewährleistungsansprüche oder Produkthaftungsansprüche, erhalten damit durch den Insolvenzplan in der durch das ESUG reformierten Form weitere Vorteile, sich auch zukünftigen Ansprüchen entledigen zu können.

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

Sanieren statt Liquidieren – Seminar zum gleichnamigen Buch (nwb Verlag 2012)

Das ESUG bietet neue Chancen für Berater, ihre Mandanten in der Krise zu begleiten und ihnen den optimalen Weg zur Sanierung ihres Unternehmens aufzuzeigen. In diesem Seminar erläutert RA Robert Buchalik die Möglichkeiten der Sanierung durch Insolvenz nach dem ESUG. Was sind die Vorteile des neuen gegenüber dem alten Recht? Wie unterscheiden sich Schutzschirmverfahren und vorläufige Eigenverwaltung? Welche Risiken bestehen bei einer mangelhaften Vorbereitung des Verfahrens und welche Anforderungen werden an die Bescheinigung im Schutzschirmverfahren gestellt? Machen Sie sich fit für das ESUG!

Veranstaltungstag: 11. September 2014
Veranstaltungsort: Novotel Hannover

Nähere Infos unter: www.nwb-akademie.de

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, der BV-ESUG (Bundesverband der ESUG-Berater Deutschland e.V.) und das DIAI (Deutsches Institut für angewandtes Insolvenzrecht) 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: 17.–20. September 2014
Modul II: 22.– 25. Oktober 2014
Veranstaltungsort: Radisson Blu, Hotel Schwarzer Bock
Wiesbaden

Weitere Termine folgen.

ZInsO-Jahrestagung 2014

Auf dieser Tagung erhalten Sie einen Überblick über die aktuelle Rechtsprechung, Berichte über medienwirksame Sanierungen, Antworten auf Haftungsfragen, Berichte zu aktuellen Entwicklungen im Vergütungsrecht sowie aus der Rechtspolitik.

Es werden die wichtigsten Fragen für Insolvenzrechtler, Verwalter, Berater und Manager, die sich mit den Themen im Bereich Insolvenz, Sanierung und Krise beschäftigen, geklärt.

Veranstaltungstag: 26.–27. September 2014
Veranstaltungsort: Hotel Hilton Cologne, Köln

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

Impressum

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

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

Haftungsausschluss

Die Beiträge wurden mit Sorgfalt recherchiert. Gleichwohl wird keine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte übernommen. Der Newsletter stellt keine abschließenden Informationen bereit und ersetzt nicht eine Beratung im Einzelfall. Hierfür steht Ihnen auf Wunsch die Kanzlei Buchalik Brömmekamp gern zur Verfügung.

Redaktion

Markus Haase, Bettina Fey