

Buchalik Brömmekamp

NEWSLETTER

EDITORIAL

Verehrte Geschäftsfreunde,

Terrorismus, Klimawandel, unberechenbare Politiker – vor allem auch bei unserem bislang wichtigsten Verbündeten, den USA, und eine ungewisse Zukunft, die uns zumindest im westlichen Teil Europas mit Ausnahme der Briten näher zusammenrücken lässt, bestimmen unser politisches Umfeld. Die wirtschaftliche Stabilität in Deutschland und unsere Bedeutung als Motor für die Konjunktur in ganz Europa lassen uns dabei eine besondere Rolle zukommen.

Unsere wirtschaftliche Stärke und die nach wie vor sehr positive konjunkturelle Entwicklung rücken Probleme in einzelnen Wirtschaftsbereichen eher in den Hintergrund und in Anbetracht der kritischen geopolitischen Entwicklung erscheinen sie eher unbedeutend. Trotzdem dürfen wir auch die sich abzeichnenden Schwierigkeiten, wie beispielsweise in der Automobilzulieferindustrie, die vor einem grundlegenden Wandel steht, nicht außer Acht lassen. Die Veränderungen kommen schneller als erwartet und Zulieferer, die z. B. auf die Herstellung von Teilen für Dieselmotoren spezialisiert sind, erfahren schon aktuell massive – zum Teil existenzbedrohende – Umsatzeinbrüche. So begleiten wir aktuell zwei Gesenkschmieden durch ein Eigenverwaltungsverfahren, die von genau dieser Problematik betroffen sind. Zwar wird die deutsche Wirtschaft auch diese Probleme meistern und allen Unkenrufen zum Trotz aus dem Risiko eine Chance machen. Das wird aber eben nicht für jeden Einzelbetrieb gelten. Gerade die Betriebe, die nicht schnell genug umstel-

len können, tun gut daran, frühzeitig durch Sanierungsmaßnahmen zu reagieren, wozu auch eine Sanierung unter Insolvenzschutz gehören kann, und nicht erst zu warten, bis keine Handlungsspielräume mehr bestehen. Mit dem Richtlinienvorschlag der EU-Kommission zu einem außerinsolvenzlichen Sanierungsverfahren könnte dabei ein weiteres sinnvolles Instrument zur Krisenbewältigung geschaffen werden.

Der Vorteil des angestrebten Verfahrens liegt in der Insolvenzvermeidung bei gleichzeitiger Nutzung von Sanierungsinstrumenten, die wir in Teilen auch in der Eigenverwaltung finden. In einem Planspiel von zehn Experten am ISR (Institut für Insolvenz und Sanierungsrecht) in Düsseldorf wurde versucht, die Schwachstellen des Richtlinienvorschlages herauszuarbeiten. Den lesenswerten Beitrag von Dr. Brömmekamp finden Sie – neben vielen interessanten Beiträgen meiner Kolleginnen und Kollegen – in diesem Newsletter, bei dessen Lektüre ich Ihnen einmal mehr viel Vergnügen wünsche.

Ihr



Robert Buchalik



- 02 Präventive Restrukturierung – Autobahn zur Sanierung oder Sackgasse?
- 04 Finanzgericht bestätigt insolvenzrechtliche Beachtlichkeit der sogenannten Zustimmungslösung
- 06 Die Insolvenzverschleppungshaftung von Steuerberatern bei pflichtwidrigem Ansatz von Fortführungswerten
- 08 Die Hinweis- und Warnpflichten des Steuerberaters im Spannungsfeld zur Insolvenzanfechtung von Honoraren
- 10 Erweiterte Sanierungschancen für Konzerne
- 13 Steuerungsinstrumente zur Krisenvermeidung und im Turnaround
- 16 Maßnahmenmanagement – Projekte erfolgreich umsetzen mit mm+
- 18 Vertriebspotenziale nutzen und Erfolge sichern
- 20 Aktuelles

Präventive Restrukturierung – Autobahn zur Sanierung oder Sackgasse?

Zehn Experten aus den Bereichen Sanierung, Insolvenz, Steuern und Strafrecht setzten sich beim 9. Abendsymposium des Instituts für Insolvenz- und Sanierungsrecht (ISR) und der Düsseldorfer Vereinigung für Insolvenz und Sanierungsrecht e. V. im Rahmen eines interaktiven Planspiels mit dem Richtlinienentwurf der EU-Kommission für einen „präventiven Restrukturierungsrahmen“ – einem außerinsolvenzlichen Sanierungsverfahren – auseinander. Dabei zeigten die Akteure auf, dass der Entwurf sowohl Chancen als auch Risiken bereit hält und für Unternehmen zur Sanierung führen – aber auch in einer Sackgasse enden kann.

Rund 100 Gäste verfolgten die Akteure Rechtsanwalt Robert Buchalik und Rechtsanwalt Dr. Utz Brömmekamp (Buchalik Brömmekamp), Rechtsanwalt Horst Piepenburg (Piepenburg – Gerling Rechtsanwälte), Rechtsanwältin Agnes Belke (Aderhold Rechtsanwalts-gesellschaft mbH), Dr. Herwart Huber (Deutsche Bank AG), Frank Pollmächer (Richter am Amtsgericht Düsseldorf), Rechtsanwalt Dr. Dirk Andres (AndresPartner, Rechtsanwälte & Steuerberater), Rechtsanwältin Corinne Rennert-Bergenthal (Abels Decker Kuhfuß Lenzen & Partner mbB) und Prof. Dr. Jürgen Wessing (Wessing & Partner Rechtsanwälte mbH) mit gespannter Aufmerksamkeit.

Nach einführenden Worten von Prof. Dr. Nicola Preuß, Leiterin des ISR, wies Burkhard Jung (hww) als Moderator des Abends zunächst darauf hin, dass ein außerinsolvenzliches Sanierungsverfahren in Deutschland bereits – im Zuge der Diskussion über die Reform der Insolvenzordnung und der Einführung des ESUG – erörtert worden sei und die Diskussion mit dem vorliegenden Richtlinienentwurf wieder an Fahrt aufnehme.

Die Akteure stellten sich die Frage, welchen Herausforderungen sich ein Unternehmer stellen müsse, sobald die Richtlinie in nationales Recht transformiert worden sei. Bei Gestaltung und Durchführung des Planspiels wurden von den Beteiligten Schwachstellen im Richtlinienentwurf aufgedeckt und Lösungsansätze diskutiert.

So soll das präventive Sanierungsverfahren eigentlich ein gerichtsfernes Verfahren werden, frei nach dem Motto „so viel Gericht wie nötig und so wenig wie möglich“. Das Planspiel zeigte aber deutlich, dass dies in der Praxis ohne gerichtliche Einbindung und kompetenter, sanierungserfahrener Befassung schwerlich funktionieren wird; dies vor allem, wenn in grundrechtlich geschützte Rechte von Beteiligten eingegriffen werden sollte.

Eine frühe Kommunikation der Krisensituation gegenüber Gläubigern kann Kündigungen heraufbeschwören, was die Abwärtsspirale noch beschleunigen und die Chancen auf die Durchführung eines strukturierten Sanierungsverfahrens zunichtemachen könnte.

Ein im Vorfeld zu Rate gezogener Sanierungsberater täte somit im Hinblick auf persönliche Haftungsrisiken gut daran, bereits zu Beginn und rein vorsorglich ein nach dem Richtlinienentwurf vorgesehenes Moratorium zu erwirken, um Kündigungen zu verhindern. Dies aber kann und soll nur mit gerichtlicher Hilfe möglich sein. Dabei sind aber Zuständigkeiten, Kompetenzen und Aufgaben des Gerichtes im Richtlinienentwurf nicht eindeutig formuliert.

Auch wird die Frage der Steuerfreiheit der im Verfahren erwirtschafteten Sanierungsgewinne nicht beantwortet, ohne die es aber keine Rechtssicherheit im präventiven Sanierungsverfahren geben wird.

Was hat zu geschehen, wenn während des außergerichtlichen Verfahrens – aufgrund zwischenzeitlich eingetretener Zahlungsunfähigkeit – ein Insolvenzverfahren einzuleiten ist? Aus dem Richtlinienentwurf wird nicht klar, ob ein Insolvenzverfahren das außergerichtliche Sanierungsverfahren ausschließt oder beide nebeneinander bestehen bleiben können.

Die rege Diskussion zwischen Gästen und Akteuren zeigte, dass die Aufarbeitung der vielfältigen Fragestellungen und Unklarheiten aus dem Richtlinienentwurf zwingend notwendig sein wird.

Ein weiteres Beispiel dafür ist die Frage nach dem sachlichen Anwendungsbereich des neuen Verfahrens. Eintrittsvoraussetzung ist nach der amtlichen deutschen Übersetzung eine „drohende Insolvenz“. Im englischen

Text ist hingegen von „likelihood of insolvency“ die Rede. Ist dies wirklich deckungsgleich? Die EU-Kommission hat es bislang versäumt, die Begriffe „Insolvenz“, „drohende Insolvenz“ und „Überschuldung“ im europäischen Kontext zu definieren.

Die Problematik zeigt sich bei einem Vergleich des deutschen Rechts, in dem – aufgrund des Insolvenzgrunds der Überschuldung – zumeist recht früh eine Antragspflicht entsteht, mit der französischen Gesetzgebung, nach der eine Pflicht zur Antragstellung nur bei eingetretener Illiquidität besteht. Englisch und niederländisches Recht beispielsweise kennen eine uns vergleichbare Antragspflicht gar nicht. Die Anwesenden waren sich einig, dass hier dringender Handlungsbedarf für den europäischen Gesetzgeber bestehe.

Im Rahmen des Planspiels wurde die grundsätzliche Frage aufgeworfen, in welchem Krisenstadium ein außerinsolvenzliches Sanierungsverfahren überhaupt noch oder schon eingeleitet werden dürfe. Es bestand Einigkeit, dass eine existenzbedrohende Krise vorliegen müsse, indes noch keine Insolvenzreife vorliegen dürfe. Rechtsanwalt Dr. Brömmekamp führte aus, dass durch das neue Verfahren – anders als nach geltendem deutschen Insolvenzrecht – in Absonderungsrechte eingegriffen werden könne.

Dies wiederum könne dazu führen, dass das Schuldnerunternehmen während des Verfahrens Masse verbrenne und im Falle des Scheiterns der Sanierung und eines sich anschließenden Insolvenzverfahrens vom vorherigen Sicherungsgut der Gläubiger nichts mehr verblieben sein könnte. Einigkeit bestand unter den Beteiligten auch darin, dass es nicht mit einer reinen Bilanzsanierung durch Schuldenschnitte getan sei, sondern vielmehr regelmäßig auch eine operative und leistungswirtschaftliche Sanierung notwendig sei.

Resümierend wurde festgestellt, dass der Richtlinienentwurf der EU-Kommission einen sehr interessanten Ansatz für eine außerinsolvenzliche Sanierung darstelle, aber im Rahmen der Umsetzung noch viel Arbeit auf die nationalen Gesetzgeber zukomme.

Nach einhelliger Meinung kann und wird das präventive Restrukturierungsverfahren das Eigenverwaltungsverfahren unter dem Schutz der Insolvenzordnung (ESUG) nicht verdrängen können. Es schafft nicht die nur mit der Insolvenz verbundenen Liquiditätsvorteile. Es kann aber im vorinsolvenzlichen Stadium zu einer echten Alterna-

tive werden, zumal in das Verfahren – anders als bei der Sanierung unter Insolvenzschutz – nur selektiv ausgesuchte Gläubiger oder Gläubigergruppen einbezogen werden können. Ein weiterer handfester Vorteil aus Schuldnersicht ist die Möglichkeit, durch ein Moratorium die bestehenden Banklinien bis auf weiteres offen zu halten, die im Insolvenzverfahren hingegen gekündigt werden könnten.

Die lebhafteste Diskussion endete mit der Frage, wie oft ein Unternehmer das präventive Restrukturierungsverfahren nutzen könne. Dr. Andres wies darauf hin, dass die Richtlinie diesbezüglich zwar keine starre Beschränkung enthalte, das Gericht vor der Bestätigung eines Restrukturierungsplans allerdings die Renditefähigkeit des Unternehmens prüfen und bejahen müsse, was spätestens nach dem dritten Versuch zu verneinen sei.

Dr. Brömmekamp fügte an, dass der Schuldner zudem redlich sein müsse, was spätestens mit jeder Verfahrenswiederholung unwahrscheinlicher werde. Eine unbegrenzte Inanspruchnahme des Verfahrens ist somit eher theoretischer Natur. Richter Frank Pollmächer schloss mit den Worten, dass sich nach der nationalen Umsetzung der erwarteten Richtlinie sukzessive eine Rechtsprechung zu Voraussetzungen und Ablauf eines vorinsolvenzlichen Verfahrens entwickeln werde.

Ein spannender Abend fand damit sein Ende. Das spannende Thema indes steht noch am Anfang.

Dr. Utz Brömmekamp

Rechtsanwalt
Geschäftsführer, Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Geschäftsführender Gesellschafter
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Allgemeines Zivilrecht,
Insolvenzrecht, Handels- und
Gesellschaftsrecht, Bankrecht

Tel. 0211-82 89 77 214

utz.broemmekamp@buchalik-broemmekamp.de



Finanzgericht bestätigt insolvenzrechtliche Beachtlichkeit der sogenannten Zustimmungslösung

Die Entscheidung des Finanzgerichtes Münster vom 03.04.2017 – 7 V 492/17 U behandelt im Verfahren des einstweiligen Rechtsschutzes die Frage, ob ein Geschäftsführer in der vorläufigen Eigenverwaltung gemäß §§ 191, 69, 34 AO für nichtgezahlte (Umsatz-)Steuerschulden der Gesellschaft haftet, wenn das Insolvenzgericht einen Zustimmungsvorbehalt zugunsten des vorläufigen Sachwalters hinsichtlich der Zahlung von Forderungen aus dem Steuerschuldverhältnis i.S.v. § 37 AO anordnet und der vorläufige Sachwalter die Zustimmung zur Zahlung verweigert.

Das Finanzgericht hat dem Antrag auf Aussetzung der Vollziehung stattgegeben. Es folgt der Argumentation der Antragsteller, dass ihnen aufgrund der Anordnung des Zustimmungsvorbehalts gem. § 21 Abs. 1 S. 1 InsO, in Verbindung mit der verweigerter Zustimmung des vorläufigen Sachwalters, die Zahlung rechtlich unmöglich geworden sei. Zur Begründung führt das FG aus: „Es kann dahinstehen, ob die Anordnung eines solchen Zustimmungsvorbehalts durch das Insolvenzgericht insolvenzrechtlich im Rahmen der vorläufigen Eigenverwaltung zulässig ist (AG Heilbronn, Beschluss vom 23.03.2016 – 12 IN 149/16, NZI 2016, 582) oder nicht (AG Hannover, Beschluss vom 08.08.2015 – 909 IN 264/15, ZInsO 2015, 1111). Denn jedenfalls kann im Streitfall – aufgrund der Beachtlichkeit der insolvenzgerichtlichen Anordnung – kein den Antragstellern vorwerfbares grobes Verschulden angenommen werden. Allein die Tatsache, dass die Geschäftsführer trotz der vom Gericht angeordneten Beschränkungen ihr Amt/ihre Aufgaben übernommen bzw. nicht niedergelegt haben, kann entgegen der Auffassung des Antragsgegners kein grobes Verschulden der Antragsteller begründen.“

I. Kontext und Würdigung der Entscheidung

Die Entscheidung des FG liegt auf einer Linie mit dem Urteil des BFH vom 23.09.2008 – VII R 27/07, wonach dem Schuldner die Erfüllung der Pflicht zur Abführung der Lohnsteuer nach Insolvenzantragstellung weiterhin möglich ist und seine steuerrechtliche Haftung fortbesteht. Diese Entscheidung berücksichtigt aber auch erstmals explizit die Frage, ob der eigenverwaltende Schuldner – genauso wie ein Schuldner im Regelinsolvenzeröffnungsverfahren – von seiner steuerrechtlichen Haftung befreit wird, wenn der vorläufige Sachwalter keine Zustimmung zur Zahlung der Steuerschulden erteilt. Das FG bejaht diese Frage, lässt jedoch ausdrücklich offen, ob die Anordnung des Zustimmungsvorbehalts gem. § 21 Abs. 1 S. 1 InsO insolvenzrechtlich zulässig ist (dagegen: AG Hannover, Beschluss vom 08.05.2015 – 909 IN 64/15, ZInsO 2015, 1111; Laroche/Wollenweber, ZInsO

2016, 2225, 226; Frind, ZInsO 2015, 20, 24). Gleiches gilt für die Frage, ob eine Pflichtenkollision zwischen Masseicherungs- und steuerrechtlicher Zahlungspflicht im Ergebnis nicht dazu führen müsste, dass dem Schuldner ein Wahlrecht zusteht, welche Pflicht er erfüllt. Beide Fragen hält das FG für nicht streitentscheidend, da jedenfalls die gerichtliche Anordnung des Zustimmungsvorbehalts insolvenzrechtlich beachtlich sei.

II. Konsequenzen für die Praxis

Das FG hat die Rechtsbeschwerde zum BFH nicht zugelassen, sodass eine mögliche Entscheidung des BFH nur im Rahmen des Hauptsacheverfahrens erfolgen kann, sofern das Finanzamt im noch laufenden Einspruchsverfahren an seiner Rechtsauffassung festhält. Letztlich wird das FG aber nicht vermeiden können, zur Frage der Pflichtenkollision Stellung zu nehmen, da es in einem parallelen Klageverfahren vor dem gleichen FG im Ergebnis darauf ankommen wird, ob es trotz der vorgetragenen Zweifel der Antragsteller tatsächlich der Ansicht ist, dass das Urteil des BFH vom 23.09.2008 – VII R 27/07 auch auf die vorläufige Eigenverwaltung uneingeschränkt übertragbar ist. In diesem Fall wurde zwar kein Zustimmungsvorbehalt gem. § 21 Abs. 1 S. 1 InsO angeordnet, trotzdem widersprach der vorläufige Sachwalter nach Prüfung der Liquiditätsplanung aus seiner Überwachungspflicht gem. §§ 270a Abs. 1 S. 2, 274 Abs. 2 S. 1 InsO der Abführung der Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung und der Zahlung der Umsatzsteuer, um die Sanierungschancen des schuldnerischen Unternehmens nicht durch einen Liquiditätsentzug zu gefährden.

Der vorläufige Sachwalter folgte damit der ganz überwiegend vertretenen Ansicht in der Literatur, dass im Insolvenzverfahren für den eigenverwaltenden Schuldner nicht nur die Massesicherungspflicht gem. § 64 S. 1 GmbHG gilt, sondern auch die Fortführungspflicht gem. §§ 21, 22 Abs. 2 Nr. 1, 157f. InsO (Hobelsberger, DStR 2013, 2545; Thole, DB 2015, 662, m.w.N.). Mit der Folge, dass sich im vorläufigen Eigen-

verwaltungsverfahren zwei gleichwertige, aber gegenläufige Pflichten gegenüberstehen und dem Schuldner ein Wahlrecht zusteht, ob er die Zahlung verweigert oder die Zahlung unter dem Vorbehalt der Insolvenzanfechtung vornimmt (was aber voraussetzt, dass ausreichend Liquidität vorhanden ist). Es wäre daher naheliegend, wenn das FG im Hauptsacheverfahren nach dem Prinzip der Pflichtenkollision entscheidet und in Übereinstimmung mit der strafrechtlichen Dogmatik weder der Zahlungspflicht noch der Massesicherungspflicht den Vorrang einräumt, da es schlichtweg unmöglich ist, beide Pflichten gleichzeitig zu erfüllen. Der Verpflichtete muss wählen können, welche Pflicht er erfüllt, ohne dass ihm daraus strafrechtliche und haftungsrechtliche Nachteile entstehen.

Darüber hinaus wird das FG in diesem Klageverfahren begründen müssen, warum die Annahme des Vorrangs der Steuerzahlungspflicht gegenüber der Massesicherungspflicht nicht gegen den Gläubigergleichbehandlungsgrundsatz verstößt (vgl. dazu insbesondere Sonnleitner/Winkelhog, BB 2015, 88, 96; Boeker in Hübschmann/Hepp/Spitaler, AO/FGO, § 69 AO, Rz. 41e). Daran fehlt es bislang. Das FG beschränkt sich in seinem Beschluss vom 6.2.2017 – 7 V 3973/16 U (EFG 2017, 452, 455) im Verfahren des einstweiligen Rechtsschutzes auf die Feststellung, dass der Grundsatz der anteiligen Tilgung für die Umsatzsteuer auch in der vorläufigen Eigenverwaltung gilt. Ergebe sich hiernach eine Benachteiligung des Fiskus, so liege im Umfang des durch die durchschnittliche Tilgungsquote unterschreitenden Differenzbetrages eine schuldhaftige Pflichtverletzung vor, für die der Schuldner/Geschäftsführer als Haftungsschuldner einzustehen habe – die sogenannte Haftungssumme (FG Köln, Urteil vom 6.11.2014 13 K 1065/13, EFG 2015, 612). Hinsichtlich der quotalen Zahlung der Steuerschulden bleibt als Option sodann nur noch die Zahlung unter Anfechtungsvorbehalt (vgl. dazu OLG Jena, Urteil vom 22.06.2016 – 7 U 753/15, ZInsO 2015, 2390), was aber gelegentlich als Fall der Untreue (§ 266 StGB) oder Gläubigerbegünstigung (§ 283c StGB) angesehen wird, weil der Fiskus keine Leistung an die Insolvenzmasse erbringt und die Zahlung die Fortführung des Unternehmens nicht fördert.

Die über die Insolvenzquote hinausgehende Zahlung dient nämlich nur zur Vermeidung von persönlichen Haftungsrisiken des Schuldners/Geschäftsführers (vgl. dazu Hunsalzer, ZInsO 2014, 1748, 1753; Kahlert, ZIP 2012, 2089, 2089). Der Schuldner/Geschäftsführer solle nach Ansicht des FG aber keiner Haftung gemäß § 64 S. 1 GmbHG ausgesetzt sein, weil die Zahlung zur Vermeidung der eigenen Haftung sorgfaltsgemäß i.S.v. § 64 S. 2 GmbHG sein soll.

III. Fazit

Aus Sicht der Sanierungspraxis sind die oben genannten Entscheidungen des FG zu begrüßen, da sie zumindest teilweise Rechtssicherheit und Rechtsklarheit schaffen:

- Zum einen ist nunmehr finanzgerichtlich bestätigt, dass in der vorläufigen Eigenverwaltung der Grundsatz der anteiligen Tilgung für die Umsatzsteuer gilt.
- Zum anderen kann man in diesem Zusammenhang davon ausgehen, dass in den bereits abgeschlossenen Eigenverwaltungsverfahren, in denen ein entsprechender Zustimmungsvorbehalt durch das Insolvenzgericht angeordnet wurde und der vorläufige Sachwalter den Zahlungen widersprochen hat, keine Haftung gem. §§ 191, 69, 34 AO wegen Nichtzahlung der nach Insolvenzantragstellung fälligen Umsatzsteuer droht, weil es zumindest am Verschulden fehlt.

Allerdings bleibt abzuwarten, wie das Finanzamt unter Beachtung der Maßgaben des Beschlusses des FG vom 03.04.2017 im Einspruchsverfahren entscheiden wird. Sollte es an seiner Rechtsauffassung festhalten, wird es unvermeidlich darauf hinauslaufen, dass der BFH die angesprochenen Rechtsfragen abschließend klärt.

Robert Buchalik

Rechtsanwalt
Geschäftsführer, Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Geschäftsführender Gesellschafter
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



Katrin Schröder

Rechtsanwältin, LL.M. corp.
Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Schwerpunkte: Insolvenzrecht,
Restrukturierung/Sanierung,
Gesellschaftsrecht/ M&A

Tel. 0211-82 89 77 237
katrin.schroeder@buchalik-broemmekamp.de



Die Insolvenzverschleppungshaftung von Steuerberatern bei pflichtwidrigem Ansatz von Fortführungswerten

Das Risiko von Steuerberatern, für Schäden ihrer Mandanten aufgrund einer verspäteten Insolvenzantragstellung haften zu müssen, war in der Vergangenheit vergleichsweise gering. Dies hat sich durch ein Urteil des BGH vom 26.01.2017, IX ZR 285/14, grundlegend geändert. Das in dieser Entscheidung aufgestoßene Einfallstor für die Haftung des mit der Erstellung eines Jahresabschlusses beauftragten Steuerberaters gründet auf dem Vorwurf der unrichtigen Bilanzerstellung aufgrund des pflichtwidrigen Ansatzes von Fortführungswerten gem. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB in Verbindung mit einer Verschärfung der Hinweispflichten des Steuerberaters.

Nach der Rechtsprechung des BGH begründet das Mandat einer Kapitalgesellschaft, den nach §§ 242, 264 HGB erforderlichen Jahresabschluss zu erstellen, eine werkvertragliche Verpflichtung zur Erstellung eines den gesetzlichen Anforderungen entsprechenden Jahresabschlusses. Bereits durch das Urteil vom 18.02.1987, IVa ZR 232/85, hatte der BGH festgestellt, dass ein Steuerberater zum Schadensersatz verpflichtet sein kann, wenn die von ihm erstellte Bilanz eine bestehende rechnerische Überschuldung nicht erkennen ließ und deshalb der Konkursantrag wegen Überschuldung zu spät gestellt wurde. Darüber hinausgehend hat der BGH in dem Urteil vom 26.01.2017 entschieden, dass ein Jahresabschluss auch dann Mängel aufweist, die zur Haftung des Bilanzerstellers führen können, wenn er angesichts einer bestehenden Insolvenzreife zu Unrecht von Fortführungswerten ausgeht.

Den insoweit verschärften Haftungsmaßstab hat der BGH in folgenden Grundsätzen umrissen:

„Der mit der Erstellung eines Jahresabschlusses für eine GmbH beauftragte Steuerberater ist verpflichtet zu prüfen, ob sich auf der Grundlage der ihm zur Verfügung stehenden Unterlagen und der ihm sonst bekannten Umstände tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten ergeben, die einer Fortführung der Unternehmenstätigkeit entgegenstehen können. Hingegen ist er nicht verpflichtet, von sich aus eine Fortführungsprognose zu erstellen und die hierfür erheblichen Tatsachen zu ermitteln. Eine Haftung des Steuerberaters setzt voraus, dass der Jahresabschluss angesichts einer bestehenden Insolvenzreife der Gesellschaft objektiv zu Unrecht von Fortführungswerten ausgeht.“

„Erkennt der Steuerberater Umstände, die geeignet sind, die implizite Fortbestehensprognose des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB in Frage zu stellen oder hätte er bei pflichtgemäßer Aufmerksamkeit bei Erstellung des Jahresabschlusses solche Umstände erkennen müssen, muss er entweder klären, ob diese Umstände tatsächlich vorliegen oder tatsächlich nicht geeignet sind, die Fortführungsprognose in Frage zu stellen

oder er muss dafür Sorge tragen, dass die Gesellschaft eine explizite Fortführungsprognose erstellt. Übergibt die Gesellschaft dem Steuerberater eine explizite Fortführungsprognose, darf der Steuerberater diese – wenn sie nicht evident untauglich ist – bei der Erstellung des Jahresabschlusses zugrunde legen. Legt der Mandant nicht von sich aus ein Ergebnis einer Prüfung der Fortführungsaussichten vor, muss dies der Steuerberater anmahnen, wenn er das Risiko einer mangelhaften – weil zu Unrecht mit Fortführungswerten aufgestellten – Bilanz ausschließen möchte. Hingegen darf er sich nicht auf bloße Aussagen der Geschäftsführer oder der Gesellschaft ohne sachlichen Gehalt verlassen. Er ist zwar nicht verpflichtet, die notwendigen Überprüfungen ohne gesonderten Auftrag selbst zu veranlassen oder durchzuführen. Er muss jedoch dafür Sorge tragen, dass der Mandant die gegen einen Ansatz von Fortführungswerten bestehenden Bedenken ausräumt und daher die vom Mandanten abgegebenen Erklärungen daraufhin überprüfen, ob sie stichhaltig sind und Substanz aufweisen.“

Liegt nach diesem Maßstab eine Pflichtverletzung vor, wird schuldhaftes Handeln des Steuerberaters vermutet (§ 280 Abs. 1 S. 2 BGB). Ihm obliegt daher, gegebenenfalls darzulegen und zu beweisen, warum er nicht schuldhaft, sondern mit der gebotenen Sorgfalt eines Steuerberaters gehandelt hat.

Demgegenüber obliegt es dem Anspruchsteller – in der Regel also dem Insolvenzverwalter – darzulegen und zu beweisen, dass die Pflichtverletzung des Steuerberaters die schadensstiftende Verzögerung der Insolvenzantragstellung zumindest mitverursacht hat.

Haftung wegen Verletzung einer Hinweis- und Warnpflicht

In seiner bisherigen Rechtsprechung, zuletzt im Urteil vom 07.03.2013, IX ZR 64/14, war der BGH davon ausgegangen, dass eine Haftung des Steuerberaters für einen Insolvenz-

verschleppungsschaden, wegen eines unterlassenen Hinweises, nur eintreten könne, wenn dieser ausdrücklich mit der Prüfung der Insolvenzreife eines Unternehmens beauftragt sei. Der Steuerberater habe durch seine Aufgabe, Jahresabschlüsse zu fertigen, kein überlegenes Wissen im Hinblick auf eine drohende Überschuldung des Unternehmens im Fall einer bilanziellen Überschuldung. Es sei grundsätzlich nicht die Aufgabe des mit der allgemeinen steuerlichen Beratung der GmbH beauftragten Beraters, die Gesellschaft bei einer Unterdeckung in der Handelsbilanz darauf hinzuweisen, dass es die Pflicht des Geschäftsführers ist, eine Überprüfung vorzunehmen oder in Auftrag zu geben, ob Insolvenzreife eingetreten ist und gegebenenfalls gemäß § 15a InsO Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zu stellen.

Eine Hinweispflicht des Steuerberaters hatte der BGH allerdings bereits in der Vergangenheit auch außerhalb des beschränkten Mandatsgegenstandes bejaht, soweit die Gefahren dem Steuerberater bekannt oder für ihn offenkundig sind oder sich ihm bei ordnungsgemäßer Bearbeitung aufdrängen und, wenn er Grund zu der Annahme hat, dass sein Auftraggeber sich der Gefahr nicht bewusst ist. Dies soll insbesondere gelten, „wenn die Gefahr Interessen des Auftraggebers betrifft, die mit dem beschränkten Auftragsgegenstand in engem Zusammenhang stehen.“ Aus diesem Gedanken leitet der BGH nunmehr – in Abkehr von seiner bisherigen Rechtsprechung – auch Hinweis- und Warnpflichten ab, wenn der Steuerberater bei auftragsgemäßer Erstellung eines Jahresabschlusses einen Insolvenzgrund erkennt oder für ihn ernsthafte Anhaltspunkte für einen möglichen Insolvenzgrund offenkundig sind und er annehmen muss, dass die mögliche Insolvenzreife der Mandantin nicht bewusst ist. Solche Anhaltspunkte können nach Auffassung des BGH für den Steuerberater etwa dann offenkundig sein, wenn die Jahresabschlüsse der Gesellschaft in aufeinanderfolgenden Jahren wiederholt nicht durch Eigenkapital gedeckte Fehlbeträge aufweisen oder die bilanziell überschuldete Gesellschaft über keine stillen Reserven verfügt.

Auch seine Rechtsprechung, dass eine Unterbilanz für den Geschäftsführer ohne weiteres ersichtlich ist und deshalb keine Hinweispflichten des Steuerberaters auf einen möglichen Insolvenzgrund bestehen, hat der BGH in der genannten Entscheidung ausdrücklich aufgegeben.

Auswirkungen auf die Praxis

Da die ganz überwiegende Mehrheit aller Insolvenzen verschleppt wird, wird in Insolvenzverfahren über das Vermögen von Kapitalgesellschaften die Prüfung der letzten Jahresabschlüsse unter dem Gesichtspunkt pflichtwidrig

angesetzter Fortführungswerte zukünftig zu dem Standardprogramm jedes Insolvenzverwalters gehören. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Insolvenzverwalter vor dem Hintergrund seit Jahren abnehmender Fallzahlen, schrumpfender Insolvenzmassen und einer immer effektiver werdenden Erfolgskontrolle durch Gläubigerausschüsse und Insolvenzgerichte zunehmend gehalten sehen, sämtliche in Betracht kommenden Haftungsansprüche nicht nur gegen die Organe, sondern auch die Berater der Gesellschaft intensiv zu prüfen und – zum Teil auch bei ungewissen Erfolgsaussichten – gerichtlich zu verfolgen. Überdies erscheint es oft als lohnender, sich mit der Berufshaftpflichtversicherung des Steuerberaters einer insolventen GmbH auseinanderzusetzen, als mit dem – in diesen Fällen regelmäßig mittellosen – Geschäftsführer. Schlussendlich sollte der Steuerberater beizeiten bedenken, dass es für den Geschäftsführer seinerseits durchaus attraktiv sein kann, sich dem Insolvenzverwalter als Zeuge dafür anzudienen, dass die Verzögerung des Insolvenzantrags maßgeblich durch die fehlerhafte Bilanzierung zu Fortführungswerten mitverursacht wurde und ordnungsgemäße Hinweise des Bilanzers, welche diesen entlasten könnten, nicht oder zu spät erfolgten.

Vor diesem Hintergrund bietet es der Selbstschutz des mit der Erstellung des Jahresabschlusses einer Kapitalgesellschaft beauftragten Steuerberaters, auf der Erstellung einer Fortführungsprognose zu bestehen, wenn ihm im Rahmen der auftragsgemäßen Erstellung des Jahresabschlusses oder sonstiger Tätigkeiten Umstände bekannt werden, aus denen auf den Eintritt einer Überschuldung oder eines sonstigen Insolvenzantragsgrundes geschlossen werden kann.

Kann er eine – formal ordnungsgemäße und inhaltlich plausible – Fortführungsprognose zu gegebener Zeit vorlegen, so kann er damit den Vorwurf pflichtwidrigen Handelns aufgrund des Ansatzes von Fortführungswerten entkräften.

Jochen Rechmann

Rechtsanwalt
 Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht
 Geschäftsführer Buchalik Brömmekamp
 Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
 Geschäftsführer Buchalik Brömmekamp
 Unternehmensberatung
 Leiter Competence Center Avalmanagement
 Schwerpunkte: Bank- und Kapitalmarktrecht,
 Insolvenzrecht und Sanierung, Gesellschaftsrecht
 Tel. 069-24 75 215 0
 jochen.rechmann@buchalik-broemmekamp.de



Die Hinweis- und Warnpflichten des Steuerberaters im Spannungsfeld zur Insolvenzanfechtung von Honoraren

Wie umgehen mit dem BGH Urteil vom 26.01.2017 – IX ZR 285/14, ZInsO 2017, 432? Steuerberater erhalten für ihre Tätigkeit Honorare, die im Fall der – häufig erst Jahre später – eintretenden Insolvenz ihrer Mandanten durch den Insolvenzverwalter angefochten, also herausverlangt werden. Dabei kommt es nicht darauf an, ob der Steuerberater eine gute Leistung für den Mandanten erbracht und einen Anspruch auf sein Honorar hatte. Für die Frage der Rückzahlungspflicht entscheidend ist allein die Frage, ob der Steuerberater zum Zeitpunkt der Bezahlung seiner Leistungen Kenntnis von einer drohenden Zahlungsunfähigkeit des Mandanten hatte.

Der Insolvenzverwalter muss die Kenntnis des Steuerberaters darlegen und beweisen. Diese aus § 133 der Insolvenzordnung folgende Hürde kann – im Unterschied zu vielen anderen Gläubigern – im Fall der Anfechtung von Honoraren des Steuerberaters aber sehr leicht genommen werden. Denn Steuerberater, die nicht nur die Lohnbuchhaltung oder einzelne Leistungen wie Jahresabschlussarbeiten erbringen, sondern auch unterjährig die Finanzbuchhaltung führen, haben als Insider Einblick in die wirtschaftlichen Verhältnisse des Mandanten. Ihre Kenntnis wird damit vermutet. Steuerberater können hiergegen allerdings erfreulicherweise noch ein paar Verteidigungsargumente einwenden und auch durch geschicktes Agieren das Anfechtungsrisiko mindern.

In der Praxis wird die Kenntnis des Steuerberaters zum Beispiel zu Unrecht auch für Zeiträume angenommen, zu denen das Mandatsverhältnis längst beendet war. Auch wer allein die Lohnbuchhaltung für den Mandanten erledigt, hat nicht zwingend Kenntnis von den wirtschaftlichen Verhältnissen des Mandanten insgesamt. An der unterjährigen Kenntnis fehlt es auch solchen Beratern, die lediglich einmal im Jahr die Abschlussarbeiten ausführen. Nicht selten reißt auch der Informationsfluss zwischen Mandant und Berater ab.

Die Hinweis- und Warnpflichten des Steuerberaters als Anfechtungsfälle

Der Berater muss wissen, dass Insolvenzverwalter die gesamte Korrespondenz des späteren Schuldners systematisch nach Beweismitteln für eine Kenntnis möglicher Anfechtungsgegner durchsuchen. E-Mails werden gefiltert und sogar Aktennotizen aus Gesprächen zwischen Mandant und Berater, in denen auf eine eingetretene Insolvenz hingewiesen wurde, sind bereits zum Nachweis der Kenntnis verwendet worden. Daher ist dem Steuerberater zu empfehlen, möglichst keine Aussagen zu Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung zu treffen. Nach der bisherigen Rechtsprechung

des Bundesgerichtshofs bestand – auch bei Dauermandaten keine entsprechende Informations- oder Hinweispflicht (BGH, Urt. v. 07.03.2013 – IX ZR 64/12, ZInsO 2013, 826 ff.). Der Steuerberater sollte auch nicht verpflichtet sein, auf einen Anlass zur Prüfung der Insolvenzureife, z. B. in Form einer eingetretenen handelsbilanziellen Überschuldung, hinzuweisen. Eine haftungsrelevante Pflicht zur Prüfung etwaiger Insolvenzugründe bestand nur bei einem ausdrücklich dahingehend erteilten Auftrag des Mandanten (BGH, Urt. v. 06.06.2013 – IX ZR 204/12, ZInsO 2013, 1409 ff.).

Auch soweit der Mandant den Berater nach einer möglichen Insolvenzureife fragt und diese konkret erörtert wird, führt eine fehlerhafte Beratung zu einer Haftung des Steuerberaters (BGH, Urt. v. 06.02.2014 – IX ZR 53/13, ZInsO 2014, 546 ff.). Vor dem Hintergrund dieser Rechtsprechung war dem Steuerberater zu empfehlen, jedwede Aussage zu einer (drohenden) Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung oder Insolvenz zu vermeiden, eine neutrale Formulierung zu wählen und sich im Fall einer Nachfrage des Mandanten einen gesonderten Auftrag erteilen zu lassen.

Verschärfung der Hinweis- und Warnpflichten durch BGH, Urt. v. 26.01.2017, IX ZR 285/14

Der BGH hat mit seinem Urteil vom 26.01.2017 – IX ZR 285/14 die bisherigen Grundsätze modifiziert und teilweise ausdrücklich aufgegeben, wie in den Leitsätzen des Senats zu dieser Entscheidung ausgeführt wird. So ist der, mit der Erstellung eines Jahresabschlusses für eine GmbH beauftragte, Steuerberater gegenüber der Mandantin verpflichtet, auf einen möglichen Insolvenzugrund hinzuweisen, wenn entsprechende Anhaltspunkte offenkundig sind und er annehmen muss, dass die mögliche Insolvenzureife der Mandantin nicht bewusst ist (BGH aaO Rn. 44). Auch wenn der erstellte Jahresabschluss mangelfrei war, kommt eine Haftung wegen Verletzung der Hinweis- und Warnpflicht nach § 280 Abs. 1,

§ 675 Abs. 1 BGB in Betracht (BGH aaO Rn. 43, 45). Offenkundig sind entsprechende Anhaltspunkte bereits dann, wenn die Jahresabschlüsse der Gesellschaft in aufeinanderfolgenden Jahren wiederholt nicht durch Eigenkapital gedeckte Fehlbeträge aufweisen (BGH aaO Rn. 45). Die deutliche Verschärfung des den Berater treffenden Pflichtenkreises wird an dieser Stelle besonders deutlich. Als weiterer Anhaltspunkt kommt die handelsbilanzielle Überschuldung in Betracht, wenn dem Berater bekannt ist, dass die Mandantin über keine stillen Reserven verfügt. Wichtig ist, dass in diesen Fällen der abstrakte Hinweis des Beraters auf eine Prüfungspflicht des Geschäftsführers nicht genügt, wie der BGH betont (BGH aaO Rn. 49).

Soweit der BGH als weitere Voraussetzung einer Haftung gegenüber der Mandantin wegen Verstoßes gegen die vorbezeichneten Pflichten voraussetzt, dass der Berater Grund zu der Annahme hat, dass sein Auftraggeber sich der Gefahr einer Insolvenzreife nicht bewusst ist, wird dies in der Praxis wenig nützen.

Die Haftung entfällt nur, wenn der Steuerberater davon ausgehen durfte, dass sich der Mandant der Umstände, die auf einen Insolvenzgrund hinweisen, bewusst ist und er zudem in der Lage ist, die tatsächliche und rechtliche Bedeutung dieser Umstände einzuschätzen. Hierfür ist entscheidend, ob der Geschäftsführer der Mandantin über das konkrete tatsächliche und rechtliche Wissen verfügt, um sich veranlasst zu fühlen, zu überprüfen, ob er das Unternehmen in seiner bisherigen Form fortführen kann, wie der BGH ausführt (aaO Rn. 50). Eine dahingehende Einschätzung des Beraters erscheint im Licht des Haftungsrisikos als zu risikoreich, um das Unterlassen eines Hinweises hierauf zu stützen. Erfreulich ist insoweit, dass es nach den Urteilsgründen bereits genügen kann, wenn der Mandant mitteilt, das Problem der bilanziellen Überschuldung sei bekannt. Der Nachweis kann im Fall eines Prozesses am ehesten durch einen schriftlichen Nachweis geführt werden, der dann aber wiederum durch den Insolvenzverwalter als Beweisanzeichen für eine Anfechtung der Honorare fruchtbar gemacht werden kann.

Folgen der neuen Rechtsprechung

Der BGH hat die Informations- und Hinweispflichten für Steuerberater deutlich verschärft. Möchte der Berater die ihm auferlegten Pflichten erfüllen, erhöht er das Risiko einer späteren Anfechtung seiner Honorare im Fall der Insolvenz des Mandanten beträchtlich. Das künftige Verhalten muss letztlich das Ergebnis einer Risikoabwägung sein. Der Steuerbe-

rater hat die Wahl zwischen einer persönlichen Haftung und einem deutlich erhöhten Anfechtungsrisiko.

Ungeachtet dieser Verschärfung darf aber nicht übersehen werden, dass die Haftung für einen Insolvenzverschleppungsschaden, der auf einer Verletzung der Hinweispflicht beruht auch voraussetzt, dass die Mandantin die Insolvenz früher angemeldet hätte, sofern der Hinweis ordnungsgemäß erteilt worden wäre.

Der Fehler des Beraters muss für den unterbliebenen Insolvenzantrag ursächlich gewesen sein. Bei der Schadensersatzhöhe ist zudem ein Mitverschulden des Geschäftsführers der Mandantin dieser zuzurechnen (§§ 254, 31 BGB).

Eine sichere Lösung kann nur darin bestehen, dass er bei Anzeichen auf eine möglicherweise bestehende Informations- und Hinweispflicht diese wahrnimmt, in dem er sich auf Basis eines Prüfungsauftrages des Mandanten mit einer möglichen Insolvenzreife auseinandersetzt und darauf achtet, dass zwischen seiner Leistung und deren Bezahlung nicht mehr als 30 Tage liegen. In diesem Fall ist die Anfechtung des Honorars nach der in Kürze in Kraft tretenden Reform der Insolvenzanfechtung und der damit einhergehenden Modifizierung der §§ 133, 142 InsO nahezu ausgeschlossen.

Kann der Verwalter den unmittelbaren Leistungsaustausch nicht herstellen, ist die spätere Rückzahlung der Honorare an den Insolvenzverwalter beinahe unausweichlich. Den Berater schützt dann nur ein fundiertes Prüfungsergebnis, welches den Eintritt der Insolvenzreife verneint. Die Komplikationen in der Praxis und entsprechende Belastungen für das Verhältnis von Berater und Mandant liegen auf der Hand.

Dr. Olaf Hiebert

Rechtsanwalt
Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Schwerpunkte: Insolvenzanfechtung,
Insolvenzstrafrecht, Insolvenzrecht,
Geschäftsführerhaftung

Tel. 0211-82 89 77 268
olaf.hiebert@buchalik-broemmekamp.de



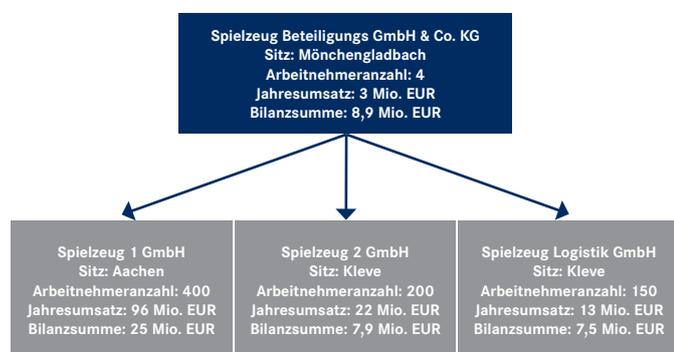
Erweiterte Sanierungschancen für Konzerne

Durch das Gesetz zur Erleichterung der Bewältigung von Konzerninsolvenzen, das voraussichtlich im April 2018 in Kraft treten wird, soll im Insolvenzverfahren die Abstimmung zwischen den einzelnen Konzerngesellschaften verstärkt werden, um den Erhalt des Gesamtkonzerns zu fördern. So kann ein Gruppengerichtsstand für alle Konzerntöchter – unabhängig von ihrem Sitz – sowie ein einheitlicher Insolvenzverwalter respektive Sachwalter beantragt werden, und es gelten strikte Koordinierungspflichten zwischen den Verfahren. Bei Uneinigkeit in der Bearbeitung der einzelnen Verfahren ist ein Verfahrenskordinator vorgesehen, der einen Gesamtvergleich zur geordneten Abwicklung bzw. Sanierung mit allen Gläubigern der Konzerngesellschaften erarbeitet.

Nach zehnjähriger Beratung des Gesetzgebers ist nun eine rechtliche Regelung verabschiedet worden, für den Fall, dass eine Unternehmensgruppe in die Schieflage gerät. Der Beispielfall in Abb. 1 zeigt die Änderungen des neuen Gesetzes auf: Neben der Spielzeug Beteiligungs GmbH & Co. KG (Holdinggesellschaft und Vermieterin der Spielzeug 1 GmbH) mussten die weiteren drei Gesellschaften der Gruppe, an denen die Spielzeug Beteiligungs GmbH & Co. KG zu 100 Prozent beteiligt ist, ebenfalls Insolvenzanträge stellen. Zentrale Gesellschaft innerhalb der Spielzeug-Gruppe ist die Spielzeug 1 GmbH, über die der Vertrieb erfolgt und Außenumsätze erwirtschaftet werden. Die Spielzeug 2 GmbH liefert ausschließlich Halbfertig- und Fertigprodukte an die Spielzeug 1 GmbH. Die Lagerung von Fertigwaren und die Auslieferung an den Handel obliegt der Spielzeug Logistik GmbH.

Darstellung der neuen Regelungen zur Konzerninsolvenz (anonymisiert)

Abb. 1: Beispiel Unternehmensgruppe



Die zusammengefasste Bilanzsumme der Gruppe beträgt 49,3 Millionen Euro, die Umsatzerlöse liegen bei 134 Millionen Euro, und die Gruppe beschäftigt 754 Mitarbeiter.

Gemäß dem neuen § 3e InsO ist Voraussetzung für eine Unternehmensgruppe ein Mittelpunkt der Interessen der einzelnen

Unternehmen im Inland sowie die Möglichkeit der Ausübung eines beherrschenden Einflusses. Für letzteres Merkmal sollen die in § 290 II HGB typisierenden Tatbestände eine unwiderlegliche Vermutung für eine solche Beherrschung darstellen (BT Drucks. 18/407 S.29/Gesetzentwurf). Im Beispielfall liegt schon aufgrund der 100 Prozent Beteiligung der Spielzeug Beteiligungs GmbH & Co. KG an den drei Tochtergesellschaften eine Unternehmensgruppe im Sinne des § 3e InsO vor.

Die Gestaltungsmöglichkeiten der gruppenangehörigen Schuldner i.R.d. Antragstellung

Beantragung eines Gruppen-Gerichtsstands

Wenn ein gruppenangehöriger Schuldner den Gruppen-Gerichtsstand beantragen will, darf er nach § 3a I InsO nicht untergeordnet sein, was dann nicht der Fall ist, wenn die Zahl der im Jahresdurchschnitt beschäftigten Arbeitnehmer mehr als 15 Prozent der in der Unternehmensgruppe beschäftigten Arbeitnehmer ausmacht (zur Arbeitnehmerzahl als Zuständigkeitskriterium siehe Mückl/Götte in ZInsO 2017, 623) und alternativ entweder die Bilanzsumme mehr als 15 Prozent der zusammengefassten Bilanzsumme der Unternehmensgruppe ausmacht oder die Umsatzerlöse mehr als 15 Prozent ausmachen. Entscheidend ist der zeitlich zuerst gestellte Gruppen-Gerichtsstandsantrag (§ 3a I S.3 InsO). Bei zeitgleichen Anträgen ist der Antrag des gruppenangehörigen Unternehmens maßgeblich, das die meisten Arbeitnehmer im abgeschlossenen Geschäftsjahr beschäftigt hat. Der Gruppen-Gerichtsstandsantrag muss die in § 13a InsO aufgeführten weiteren Angaben enthalten: Name, Sitz, Unternehmensgegenstand, Bilanzsumme, Umsatzerlöse und durchschnittliche Arbeitnehmerzahl der anderen gruppenangehörigen Unternehmen sowie die Gründe, warum eine Verfahrenskonzentration im gemeinsamen Interesse der Gläubiger liegt, darlegen. Weiterhin sind die bei der Gruppeninsolvenz involvierten Banken zu benennen und es ist mitzuteilen, wenn bereits ein Insolvenzverfahren über das Vermögen eines gruppenangehörigen Unternehmens anhängig ist. Das im Beispielfall

zuerst angerufene Insolvenzgericht Aachen und dann der hierfür zuständige Richter wäre so nach § 3c I InsO auch für die Bearbeitung der anderen Verfahren zuständig, obwohl diese ihren Sitz in anderen Insolvenzgerichtsbezirken haben.

Keine Beantragung eines Gruppen-Gerichtsstandes und die Rechtsfolgen

Alternativ besteht auch weiterhin die Möglichkeit, den jeweiligen Insolvenzantrag an dem nach § 3 InsO örtlich zuständigen Gericht einzureichen, ohne einen „Gruppen-Gerichtsstand“ zu beantragen, was aufgrund meist unkoordinierter Insolvenzanträge indes Probleme bereiten kann. Als Lösung dieser könnte später nur noch ein Gruppen-Gerichtsstand („nachträglich“) beantragt werden, mit der Folge, dass dann nach § 3d I InsO der zeitlich frühere Insolvenzantrag, bei dem kein Gruppen-Gerichtsstand begründet wurde, an das Gericht des Gruppen-Gerichtsstands verwiesen wird. Dieses Gericht kann dann auch nach § 3d III InsO den ursprünglich bestellten vorläufigen Insolvenzverwalter bzw. vorläufigen Sachwalter abberufen.

Zwischenergebnis

Was die örtliche Zuständigkeit des Insolvenzgerichts und die Person des Richters angeht, haben die Schuldner bei Gruppeninsolvenzen nunmehr mehrere Optionen, was gerade im Fall der Eigenverwaltung durchaus relevant sein kann, da bis heute immer noch Unterschiede zwischen der Arbeitsweise der einzelnen Gerichte – wie z. B. die Prüfungsdauer des Insolvenzplanes nach § 231 I S. 2 InsO – zu beklagen sind. Aus diesem Grund wird es für Sanierungsberater unerlässlich sein, die Expertise und die Kompetenz der Gerichte bei der geplanten Einleitung einer Gruppeninsolvenz in Eigenverwaltung zu berücksichtigen. Gerade hier dürften Sanierungsberater, die Erfahrungen mit den einzelnen Gerichten haben und deren Arbeitsweise kennen, einen nicht zu unterschätzenden Vorteil gegenüber „Neulingen“ haben.

Vorgehen zur Bestellung des (vorläufigen) Einheitssachwalters und der Gläubigerausschüsse innerhalb der Gruppeninsolvenz in Eigenverwaltung

Für den Fall, dass bei einer anhängigen Gruppeninsolvenz kein Gruppen-Gerichtsstand begründet ist und mehrere Gerichte zuständig sind, statuiert der neue § 56b I InsO, dass sich die jeweiligen Gerichte zumindest abstimmen müssen, ob hier die Bestellung lediglich einer Person zum Insolvenzverwalter/Sachwalter im Interesse der Gläubiger liegt. Um eine Verzögerung der Sanierung durch solche Abstimmun-

gen zu vermeiden, bietet sich die Zentralisierung der Zuständigkeiten bei einem Gruppen-Gerichtsstand meist an. Für gute Sanierungsberater bedeutet dies, dass im Vorfeld der Antragstellung die Person des möglichen Sachwalters nicht nur mit den jeweiligen potenziellen Gläubigerausschussmitgliedern, sondern auch mit den möglichen Gläubigerausschussmitgliedern der anderen gruppenangehörigen Schuldner abgestimmt werden muss.

Gruppengläubigerausschuss

Wenn keine Zentralisierung der Zuständigkeit bei einem Gruppen-Gerichtsstand vorliegt und die einzelnen Gläubigerausschüsse nicht personenidentisch sind, kann schließlich nach § 269c InsO auch ein separater Gruppen-Gläubigerausschuss eingesetzt werden. Da im Eigenverwaltungsverfahren nach § 276a InsO die Gesellschafterversammlung oder die entsprechenden Organe keinen Einfluss auf die Geschäftsführung des Schuldners haben, war es insofern notwendig, eine insolvenzrechtliche Regelung zur Vereinheitlichung der Willensbildung – innerhalb der Gruppeninsolvenz auf Seiten der eigenverwaltenden Schuldner – zu schaffen. Gemäß § 270d InsO i.V.m. § 269a InsO müssen sich die eigenverwaltenden Schuldner nun zumindest laufend wechselseitig informieren. Ob diese Vorgabe die Anforderungen der Praxis erfüllen wird, bleibt abzuwarten.

Das Sanierungskonzept für die gesamte Unternehmensgruppe ohne Koordinationsverfahren

Aus der Gesetzesbegründung zur Gruppeninsolvenz geht hervor, dass auch die Eigenverwaltung als erstes die Gläubiger innerhalb seines Unternehmens berücksichtigen muss und nur dann, wenn für diese Gläubiger ein Mehrwert durch den Erhalt des Gesamtkonzerns erreicht wird, gegebenenfalls die übergeordneten Belange der Gruppeninsolvenz zu berücksichtigen sind (So für die Regelinsolvenz, was aber nach § 270d InsO auch für die Eigenverwaltung gelten muss: BT-Drucks. 18/407 S.32). In der Tat wird in vielen Fällen das Scheitern der Sanierung eines gruppenangehörigen Unternehmens den Fall anderer gruppenangehöriger Unternehmen nach sich ziehen. Scheitert das gruppenangehörige Beispielunternehmen Spielzeug 1 GmbH, mit dem das andere gruppenangehörige Unternehmen Spielzeug 2 GmbH (ausschließlich) Innenumsätze tätigt, würde dies auch das Ende der Spielzeug 2 GmbH bedeuten. Insofern haben die Gläubiger der Spielzeug 2 GmbH ein elementares Interesse am Erhalt der Gruppe und somit am Erhalt der Spielzeug 1 GmbH.

Auch ein Sanierungskonzept für jedes gruppenangehörige Unternehmen kann in solch einem Fall immer nur die gesamte Unternehmensgruppe abbilden. Auf der anderen Seite muss für jedes gruppenangehörige Unternehmen ein eigener Insolvenzplan erstellt werden. Die einzelnen Insolvenzpläne müssten dann nach § 249 InsO unter der Bedingung stehen, dass auch die Insolvenzpläne der anderen gruppenangehörigen Unternehmen die Zustimmung der Gläubiger finden. Unter der Prämisse, dass der Erhalt der Unternehmensgruppe für die Gläubiger der einzelnen betroffenen gruppenangehörigen Unternehmen einen Mehrwert darstellt, was im Sanierungskonzept detailliert auszuführen ist, dürften dann beispielsweise ein Verzicht auf die Geltendmachung von Anfechtungsansprüchen innerhalb der Unternehmensgruppe oder ein Einlassen auf geringere Quoten sachgerecht erscheinen.

Das (neue) Koordinationsverfahren

Für den Fall, dass im Hinblick auf ein einheitliches Sanierungskonzept zwischen den einzelnen eigenverwaltenden Schuldnern keine Einigkeit zu erzielen ist, kann künftig ein sogenanntes Koordinationsverfahren eingeleitet werden. Nach § 269d II S. 1 InsO bzw. nach § 270d S. 2 InsO in Verbindung mit § 269d II S. 2 InsO kann dies sowohl im Eröffnungsverfahren als auch nach Verfahrenseröffnung vom eigenverwaltenden Schuldner oder per einstimmigem Votum von jedem Gläubigerausschuss eines gruppenangehörigen Schuldners beantragt werden. Der bestellte Verfahrenskordinator nach § 269e I InsO ist neutral und unabhängig. Seine Aufgabe besteht in der Beilegung widerstreitender Interessen und in der Ausgestaltung eines Koordinationsplans.

Fazit

Mit dem neuen Gesetz zur Erleichterung der Bewältigung von Konzerninsolvenzen macht der deutsche Gesetzgeber (endlich) deutlich, dass der Erhalt der Unternehmensgruppe einen Mehrwert für die Gläubiger der einzelnen gruppenangehörigen Unternehmen bedeuten kann, sodass in diesen Fällen der Erhalt der gesamten Gruppe anzustreben ist. Hierzu müssen Sanierungsberater künftig schon vor Einleitung der Verfahren der einzelnen gruppenangehörigen Unternehmen eine Konzentration der Verfahrensbeteiligten (Gericht, Verwalter und Gläubigerausschuss) herbeiführen, was nunmehr durch das neue Gesetz ausdrücklich möglich ist. Die Autoren haben im Beispielfall einer Gruppeninsolvenz auch schon vor dem Inkrafttreten des neuen Gesetzes eine Sanierung in Eigenverwaltung durchgeführt. Dort konnte der Konzern im Rahmen eines Sanierungskonzeptes für die gesamte Unternehmensgruppe

durch Insolvenzpläne für jedes der gruppenangehörigen Unternehmen saniert werden. Freilich war man hier auf eine enge Zusammenarbeit des zuständigen Insolvenzgerichts und des dort bestellten (personenidentischen) Sachwalters für alle gruppenangehörigen Unternehmen angewiesen. Es hat sich gezeigt, dass gerade zur Sicherung des Erhalts einer Unternehmensgruppe die Eigenverwaltung ein sehr guter Weg ist.

Im Übrigen zeigt sich, dass der ausschließliche Blick auf die Befriedigungsquote im Verfahren des einzelnen gruppenangehörigen Unternehmens oftmals zu kurz greift, da der Erhalt einer Unternehmensgruppe einen Mehrwert für die Gläubiger der einzelnen gruppenangehörigen Unternehmen darstellen kann. Es wäre schön, wenn sich auch die Einstellung vieler Verwalter und Gerichte in diese Richtung bewegt, sodass eine hohe Quote nur als ein mögliches Ziel einer nachhaltigen Sanierung verstanden wird, während der Erhalt einer nachhaltig sanierten Unternehmensstruktur für alle Beteiligten oftmals die viel bessere Alternative ist. Dass der Gesetzgeber dies auch ausdrücklich postuliert hat, zeigt, dass der nachhaltige Sanierungsgedanke – auch im Rahmen insolvenzrechtlicher Regularien – betriebs- wie volkswirtschaftlich im Vordringen begriffen ist, wenn auch (erst) fast ein Jahrhundert nach den strukturell anders gelagerten, aber im Ziel gleichen, Regelungen in den USA (Chapter-11-Verfahren des US-Bankruptcy-Codes).

Dr. Jasper Stahlschmidt

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht
Geschäftsführer, Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Schwerpunkte: Insolvenzrecht,
Sanierungsberatung

Tel. 0211-82 89 77 258

jasper.stahlschmidt@buchalik-broemmekamp.de



Dr. Hubertus Bartelheimer

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht
Geschäftsführer, Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Schwerpunkte: Insolvenzrecht und Sanierung,
Restrukturierungs-/Sanierungsberatung,
Wirtschaftsrechtliche Beratung von Unternehmen in der Krise

Tel. 030-24 35 55 17 0

hubertus.bartelheimer@buchalik-broemmekamp.de



Steuerungsinstrumente zur Krisenvermeidung und im Turnaround

Unzureichende oder ungeeignete Management-Informationen sind eine der wesentlichen Ursachen für das (zu) späte Erkennen von Fehlentwicklungen und Unternehmenskrisen. Neben der tendenziell schwierigeren Beobachtung und Interpretation externer Entwicklungen z. B. im Markt, Wettbewerb oder in der Technologie, fehlt es oft auch an grundlegenden Informationen über den Zustand und die Entwicklung des eigenen Geschäfts. Die relevanten Informationen können jedoch mit vergleichsweise geringem Aufwand und hoher Aussagekraft im eigenen Unternehmen gewonnen werden.

Neben Erfahrung und Urteilsvermögen ist die systematische Nutzung entscheidungsrelevanter Informationen ein wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Steuerung eines Unternehmens. Oft adressieren die dem Management zur Verfügung stehenden Controlling-Instrumente nicht die wesentlichen Fragestellungen, sind nur auf bestimmte Teilbereiche beschränkt oder werden nicht aktiv für die Steuerung des Unternehmens und unternehmerische Entscheidungen genutzt. In manchen Bereichen fehlt jegliche Sensorik, während an anderer Stelle ein Übermaß an Detailinformationen vorliegt. Nicht anforderungsgerechte Reportingsysteme senken die Akzeptanz und damit die Nutzung der im Unternehmen bereits vorliegenden Informationen.

Die vom Steuerberater gelieferte „Betriebswirtschaftliche Auswertung“ ist nicht ausreichend für eine proaktive Unternehmenssteuerung, da sie nur mit Zeitverzug die finanziellen Auswirkungen der Summe aller leistungswirtschaftlichen Prozesse dokumentiert, aber nicht gezielt auf Wertschöpfung und Risikofaktoren eingeht.

Unternehmenssteuerung ist kein IT-Problem

Die für Unternehmen verfügbaren Methoden und Instrumente zur kaufmännischen Steuerung haben an Anzahl und Komplexität drastisch zugenommen. Diese Lösungen sind als IT-Anwendungen realisiert, die handlungsrelevante Informationen – vor allem aus den Rohdaten der eigenen Geschäftstätigkeit – ableiten wollen.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen können nicht nur mit der Nutzung, sondern oft bereits mit der Auswahl und Einführung solcher Instrumente überfordert sein: Der eigene Bedarf lässt sich nur schwer konkretisieren; das Angebot im Markt ist unüberschaubar, in unbekanntem Fachvokabular beschrieben und kaum zu bewerten. Zudem liefert die Einführung einer solchen Lösung zwar die grundsätzliche tech-

nische Möglichkeit, vielfältige Steuerungsinformationen zu erzeugen, adressiert aber „out of the box“ in den seltensten Fällen die inhaltlichen Kernthemen des spezifischen Unternehmens.

Daher beobachten wir bei den von uns betreuten Unternehmen oft eine unternehmerische Entscheidungsfindung, die weniger auf aktuellen und relevanten Informationen als auf der Projektion vergangener Erfahrungen in die Zukunft und dem metaphorischen „Gang durch die Produktionshalle“ beruhen. Damit können Warnsignale und Krisenanzeichen oft nicht oder nicht rechtzeitig erkannt werden.

Die Verfügbarkeit und Qualität entscheidungsrelevanter Informationen kann jedoch oft schon mit „Bordmitteln“ deutlich gesteigert werden, wenn die Aufmerksamkeit auf die wenigen, für das einzelne Unternehmen wichtigen, Fragen fokussiert wird.

Fünf grundsätzliche Fragen

Ein Unternehmer kann (und sollte) regelmäßig folgende grundsätzliche Fragen stellen, die sich sowohl auf das Unternehmen als Ganzes wie auch auf jeden Funktions- und Teilbereich einzeln beziehen lassen:

1. Wo will ich hin?
2. Wie entwickelt sich mein relevantes Umfeld?

Diese Fragen behandeln auf Unternehmensebene Themen der Strategiefestlegung, der Geschäftsplanung und der Markt- und Wettbewerbsbeobachtung. Auf Ebene der einzelnen betrieblichen Funktionen können sich diese Fragen z. B. auf die eigene Wertschöpfungstiefe (Produktion), Technologieentwicklung (F&E), Beschaffungsmärkte (Einkauf) oder Zielkundensegmente (Vertrieb) beziehen. Eine Beantwortung dieser beiden Fragen ist nur in größeren zeitlichen Abstän-

den erforderlich. Es bestehen dazu eine Reihe etablierter Prozesse, Methoden und Werkzeuge. Im Unterschied dazu adressieren die folgenden drei Fragen operative, d. h. kurzfristig das Handeln beeinflussende Themen. Sie müssen daher häufiger gestellt und beantwortet werden.

3. Wo stehe ich gerade?
4. Wie weit bin ich schon gekommen, wie weit wollte ich kommen?
5. Wo bin ich vom Weg abgekommen, wo laufe ich Gefahr, vom Weg abzukommen?

Zur Beantwortung dieser Fragen sind aktuelle und stark unternehmensspezifische Daten erforderlich, mit denen zum Beispiel Soll-/Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen oder ein Trend-Monitoring durchgeführt werden können, um so entscheidungsrelevante Informationen für ein unternehmerisches Handeln zu gewinnen.

Drei Ursachen für fehlende Antworten

Gerade Unternehmen, die in die Krise gerutscht sind, können diese fünf Fragen in der Regel nicht beantworten. Aus unserer Erfahrung lassen sich dafür im Wesentlichen drei Ursachen ausmachen: (1) Die erforderlichen Daten sind nicht im Zugriff, (2) vorhandene Informationen werden nicht genutzt und/oder (3) zusätzliche Informationen werden nicht nachgefragt.

(1) Dass Daten vor allem zur Beantwortung der drei operativen Fragestellungen im Unternehmen tatsächlich nicht vorhanden sind, kommt recht selten vor. Am ehesten beobachten wir das noch im Bereich der Produktion bei kleineren und traditionsreicheren Unternehmen: Rohmaterial, Arbeitskraft, Hilfs- und Betriebsstoffe werden zugeführt, am Ende gibt es einen Output in Form von Produkten. Der Wertschöpfungsprozess dazwischen ist im schlechtesten Fall eine nicht dokumentierte „blackbox“, ohne jede Möglichkeit der Zuordnung von Kosten-, Zeit- oder Qualitätsinformationen zu Produkten oder Fertigungsschritten.

(2) Viel häufiger werden vorhandene Informationen nicht genutzt, weil kein Zutrauen in die Quelle der Daten besteht. Entweder ist die Aktualität der Daten nicht hinreichend oder es fehlt eine geeignete Aufbereitung und Zusammenstellung, um sinnvoll interpretieren und Schlüsse ziehen zu können. Ein missglückter „erster Versuch“ für ein Reporting führt häufig zu einer grundsätzlich ablehnenden Haltung – zumindest gegenüber der Auswertung, im Wiederholungsfall gelegentlich gegenüber dem Berichtssystem oder sogar gegenüber dem Ersteller der Auswertung.

(3) Informationen zu bestimmten Sachverhalten werden vom Management nicht nachgefragt und daher auch in der Organisation nicht erzeugt oder dokumentiert, wenn das Management den Sachverhalt als bekannt und verstanden, als stabil oder auch als nicht aktiv veränderbar ansieht.

Das Ergebnis ist die grundsätzliche Akzeptanz eines Missstandes, ohne ihn zumindest in seinen Auswirkungen zu quantifizieren („Klar, in diesem Arbeitsschritt haben wir schon immer Ausschuss generiert. Das ist halt so, da brauche ich keinen Report drüber“).

Ein pragmatischer Lösungsansatz

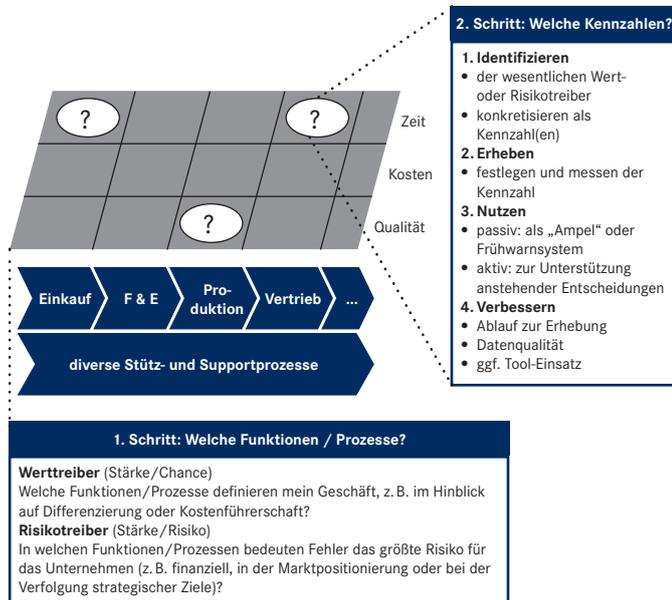
Nicht alles, was machbar ist, muss oder sollte auch gemacht werden: Erst bewusste Priorisierung sorgt für den Fokus in der Unternehmenssteuerung. Um diesen Fokus zu erreichen, sollten nur für die wichtigsten betrieblichen Funktionen nur der eine oder die wenigen, jeweils entscheidenden Frühwarnindikator(en) identifiziert und mit einem aussagekräftigen Sensor – einer Kennzahl – versehen werden.

Diese wichtigsten betrieblichen Funktionen sind zum einen die Werttreiber, also diejenigen Funktionen und Abläufe, die das (angestrebte) Geschäftsmodell definieren – zum Beispiel im Hinblick auf Differenzierung oder Kostenführerschaft. Damit werden die beiden Fragen „Wo will ich hin?“ und „Wie entwickelt sich mein relevantes Umfeld?“ beantwortet.

Zum anderen gehören zu den wichtigsten Unternehmensfunktionen die Risikotreiber, also diejenigen Faktoren, bei denen einzelne Fehler einen großen Schaden für das Unternehmen verursachen können. Dieser Schaden muss nicht unmittelbar finanzieller Natur sein, sondern kann sich zum Beispiel auch als Imageschaden, als Verlust von Know-how oder als Verschlechterung der Positionierung zum Wettbewerb in Flexibilität, Liefertreue oder anderen Kriterien auswirken. Sind diese Wert- und Risikotreiber explizit erkannt und benannt, ist die Unternehmensführung häufig schon unmittelbar in der Lage, die entscheidenden Hebel zumindest qualitativ zu beschreiben.

Die Übersetzung in eine passende, quantitative Kennzahl fällt damit nicht schwer. In der Summe der Kennzahlen entsteht so ein schlankes Steuerungscockpit, das an den jeweiligen Erfordernissen des einzelnen Unternehmens ausgerichtet, auf die wenigen wesentlichen Faktoren reduziert und damit auch für kleinere Unternehmen handhab- und beherrschbar ist.

Abb. 1: Der Weg zum Steuerungscockpit: Wenige, relevante Wert- und Risikotreiber werden in Kennzahlen abgebildet und zur Entscheidungsunterstützung genutzt



Steuerungscockpit einführen und anpassen

Der Wert eines solchen Cockpits definiert sich über die tatsächliche Anwendung und Nutzung zur Steuerung des Unternehmens sowie über die Qualität der dargebotenen Informationen. Die technische Umsetzung ist nachrangig. Eine hinreichende Eignung und Qualität der angebotenen Steuerungsinformation ist eine notwendige, aber bei weitem keine hinreichende, Voraussetzung für die Akzeptanz und Nutzung. Die aktive Nutzung durch die Unternehmensleitung erfordert vorab die Offenheit und Bereitschaft, sich aktiv mit dem neu erstellten Steuerungscockpit zu beschäftigen, seine Möglichkeiten und Grenzen auszuloten und auf ständige Verbesserung zu drängen.

Eine hohe Qualität der Steuerungsinformationen lässt sich auch unabhängig von einer bzw. ohne eine Systemunterstützung realisieren, wenn folgende Kriterien beachtet werden:

- Die Steuerungskennzahlen sollen die gestellten Fragen präzise und geeignet beantworten und klar definiert sein.
- Die Daten sollen aus einer gesicherten Quelle stammen.
- Die Aktualisierung der Daten soll in einem geregelten Standard-Prozess erfolgen.
- Die Darstellung und Zusammenstellung von Informationen soll einen schnellen Überblick über den Zustand liefern (z. B. Ampel), Zusammenhänge erkennbar machen und die Interpretation erleichtern.

Auch die technische Umsetzung sollte auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Unternehmens zugeschnitten, fokussiert

und schlank erfolgen. Je nach Unternehmensgröße und vorhandener IT-Infrastruktur kann der volle Nutzen auch schon durch eine Excel-Datei mit wöchentlich „manuell“ aktualisierten Werten und einigen einfachen Graphiken erreicht werden. Die Bedienung sollte auf den Nutzer zugeschnitten sein und der Automatisierungsgrad sinnvoll angepasst werden. Am Ende der Einführung beginnt die stetige Weiterentwicklung in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Im Unterschied zu vielen anderen Anwendungsgebieten für einen solchen KVP ist die Einführung eines Cockpits zur Unternehmenssteuerung gemäß den oben beschriebenen Prinzipien bereits der „Quantensprung“. Die weiteren, laufenden Verbesserungen haben im Vergleich zum ersten Transparenzgewinn häufig eine eher untergeordnete Bedeutung.

Regelmäßiges Monitoring des Unternehmens

Die systematische gedankliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell und seinen spezifischen Werttreibern und Risikofaktoren ist bereits ein erster wesentlicher Schritt zur Fokussierung auf diejenigen Unternehmensbereiche und -funktionen, bei denen nicht oder zu spät bemerkte Veränderungen über den kurz- und mittelfristigen Unternehmenserfolg entscheiden können.

Nach der inhaltlichen Beschäftigung mit den Wert- und Risikotreibern sind die daraus abgeleiteten, konkreten Stell-schrauben und Messgrößen, deren Zustand und Veränderung beobachtet werden muss, oftmals bereits offensichtlich. Eine Quantifizierung in eine Kennzahl sowie deren regelmäßige Erhebung und Berechnung ist dann nur ein handwerklicher Schritt. Im Unterschied dazu erfordert das regelmäßige Monitoring des Unternehmenszustandes sowie das Heranziehen der neuen Kennzahlen als Steuerungsinformationen zur Entscheidungsunterstützung vom Unternehmenslenker Offenheit, Einübung und Disziplin. Sollten Sie hierzu Fragen haben – wir unterstützen Sie gerne!

Kim Erik Höver

Dipl.-Kfm., M.B.A.
Projektmanager
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Leistungswirtschaftliche
Restrukturierung mit Fokus auf Strategie
und Unternehmenssteuerung

Tel. 0711-25 29 60 32
kim.hoever@buchalik-broemmekamp.de



Maßnahmenmanagement – Projekte erfolgreich umsetzen mit mm+

Die Umsetzung vieler Projekte scheitert bereits, bevor sie überhaupt begonnen hat. Ohne einen aktiv gesteuerten Umsetzungsprozess gehen viele gute Ideen unter und Potenziale bleiben ungenutzt. Ein aktives Umsetzungsmanagement stellt sicher, dass aus guten Ideen messbare Ergebnisse werden. Das Maßnahmenmanagement mm+, entwickelt von Buchalik Brömmekamp, bestehend aus der Beratungsleistung und dem softwaregestützten Tool mmt, hat sich seit zehn Jahren in der Praxis bewährt.

Jeder Projektverantwortliche kennt die typischen Fallen, an denen die Umsetzung eines Projekts in der Praxis scheitert: Mangelnde Ressourcen (z. B. Geld, Zeit oder Mitarbeiter), fehlende Verantwortlichkeiten, zu spät getroffene Entscheidungen oder ergebnislose Meetings.

So wird der anfängliche Optimismus schnell getrübt, wenn zudem das richtige Werkzeug in Form eines Controlling-instrumentes fehlt und z. B. außerplanmäßige Kosten nicht rechtzeitig berücksichtigt wurden. Ferner können zwischenmenschliche Probleme die Umsetzung verzögern – oft behindern Quertreiber den Fortschritt oder Projektteilnehmer zeigen nur geringe Verantwortungsbereitschaft. Fehlt es dem Projektverantwortlichen dann noch an der notwendigen Sozialkompetenz, ist die Umsetzung schon vor deren Beginn zum Scheitern verurteilt. Mit mm+ werden die Umsetzungsfallen sicher umgangen und einer erfolgreichen Umsetzung steht nichts mehr im Wege. Das Vorgehen – bestehend aus den drei Phasen Analyse, Strukturierung und Umsetzung – wird im Folgenden erläutert.

Am Anfang stehen Analyse und ein strukturierter Projektaufsatz

In der Analysephase wird mit der Plausibilisierung vorhandener Ideen sowie der Entwicklung zusätzlicher Ideen und Ansätze das Startpaket für die Umsetzung geschnürt. Für die Ideensammlung können interne und externe Quellen genutzt werden. Sie werden in Form eines Workshops mit den Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet.

Dadurch entsteht ein Maßnahmenkatalog, der die umsetzungswürdigen Maßnahmen mit thematischen Schwerpunkten festsetzt. Wie und durch wen sollen diese vielen Maßnahmen jedoch nun abgearbeitet werden und vor allem in welcher Reihenfolge? Welche Maßnahmen bringen den schnellsten Erfolg und wann ist das Ziel wirklich erreicht? Die Strukturierungsphase ist für die Beantwortung dieser

Fragen essentiell. Im ersten Schritt werden die Maßnahmen – sofern möglich – bestimmt und zeitlich eingeordnet. Anschließend werden die Verantwortlichkeiten auf einzelne Mitarbeiter verteilt, die Projektorganisation festgelegt und die Projektrollen klar definiert.

Im Rahmen von Einzelgesprächen mit dem sogenannten „Project Office“, also der projektsteuernden Person, schließt jeder Maßnahmenverantwortliche eine verbindliche Zielvereinbarung je Maßnahme ab. Diese beinhaltet die Maßnahmenbeschreibung und den Verantwortlichen, die qualitativen und quantitativen Ziele, den wirtschaftlichen Effekt (sofern messbar) sowie die jeweiligen Aufgaben (Aufgabenverantwortliche, Starttermin, Endtermin).

Die Zielvereinbarung dient der Orientierung aller Beteiligten. Die Unterteilung der Maßnahmen in eine geeignete Aufgabenstruktur ermöglicht die konsequente Umsetzung auch neben dem Tagesgeschäft. Als Ergebnis der Strukturierungsphase liegt eine operationalisierte Umsetzungsstruktur mit klaren Verantwortlichkeiten vor.

Ein IT-Tool ist für die Umsetzung unerlässlich

Eine Software ist für die Umsetzungssteuerung unerlässlich – andernfalls wird die Projektstruktur unübersichtlich und unflexibel. Komplexe Strukturen, Abhängigkeiten, Effekte und Laufzeiten können erfahrungsgemäß z. B. in Excel nicht umfassend abgebildet und nachgehalten werden. Die Wahl des richtigen Tools entscheidet daher über Effizienz und Akzeptanz der Umsetzung. Eigens für diese praktischen Probleme hat Buchalik Brömmekamp das softwaregestützte Maßnahmenmanagementtool mmt entwickelt und in den vergangenen zehn Jahren in bisher mehr als 30 Projekten kontinuierlich weiterentwickelt.

Das mmt dient als Insellösung, ist einfach in der Handhabung und bildet alle notwendigen Informationen inklusive der

Effekte ab. Das Tool gibt einen grafischen Gesamtüberblick über den Umsetzungsstand aller Maßnahmen, die Effekte (Soll/Prognose/Ist) unter Berücksichtigung der GuV-, Bilanz- und Cash-Struktur sowie über kritische Aufgaben. Diese übersichtliche Struktur vereinfacht die frühzeitige Problemerkennung und ermöglicht dem Anwender eine effiziente Steuerung und ein komfortables Controlling.

Konsequente Umsetzung sichert langfristigen Erfolg

Wie wird die Umsetzung jedoch aktiv gesteuert, nachdem die Projektstruktur in das Softwaretool übernommen wurde? Hierfür dient der sogenannte „Maßnahmencontroller“ als „Sparringspartner“ in der Umsetzungsphase.

Die Anforderungen an einen guten Maßnahmencontroller sind hoch – die Person sollte über ein hohes Maß an Empathie, Durchsetzungsvermögen, Moderationsfähigkeit, hohe Akzeptanz im Unternehmen auf allen Hierarchieebenen und Diskretion verfügen.

Ferner sind Erfahrungen im Projektmanagement, logisches Denken und analytische Begabung, gute Kenntnisse in Finanz- und Rechnungswesen und Reporting-Know-how von Vorteil. Weitere wichtige Anforderungen sind die Konzentration auf die erfolgskritischen Faktoren sowie die Fähigkeit, bei Detailanalysen den Gesamtüberblick nicht zu verlieren.

Der Umsetzungsstand der Maßnahmen wird regelmäßig durch den Maßnahmencontroller nachgehalten – dies ermöglicht ein zeitnahes Eingreifen bei Planabweichungen. Im Rahmen von regelmäßigen Abstimmungsterminen werden die individuellen Maßnahmenpakete mit den Verantwortlichen abgestimmt und gegebenenfalls angepasst.

Zudem sind die geplanten Maßnahmeneffekte nachzuhalten und mit dem Unternehmenscontrolling abzustimmen. Im Rahmen von Lenkungsausschüssen werden die Stakeholder über die wesentlichen Änderungen informiert und können notwendige Entscheidungen treffen.

Der Maßnahmencontroller und das Softwaretool stellen somit ein effizientes Controlling und Reporting sicher. Ziel des Umsetzungsmanagements ist die Etablierung einer Projektkultur im Unternehmen zur Sicherstellung der nachhaltigen Wirkung der Maßnahmen. In der Umsetzungsphase werden die Mitarbeiter bezüglich ihrer Verlässlichkeit und der ihnen übertragenen Verantwortung „gecoacht“. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die Etablierung einer Projektkultur im Unternehmen.

Durch die bewährte mm+-Vorgehensweise werden typische Umsetzungsprobleme gelöst: So werden bereits in der Analysephase die Projektziele klar definiert und dokumentiert, damit alle Beteiligten auf das gleiche Ziel hinarbeiten. In der Strukturierungsphase werden die Maßnahmeneffekte plausibilisiert, um eine zeitnahe Umsetzung der Maßnahmen, die einen hohen Effekt bringen, zu garantieren. Diese Effekte können mithilfe des Maßnahmenmanagementtools mmt bezüglich GuV-, Bilanz- und Cash-Struktur immer aktuell verfolgt werden. Zur Vermeidung außerplanmäßig hoher Projektkosten werden diese und sämtliche umgesetzten Effekte in effizienten Einzelterminen nachgehalten und überwacht. Ferner werden die Mitarbeiter bezüglich Selbstständigkeit und Selbstorganisation geschult. Durch das entstehende Vertrauensverhältnis werden erfahrungsgemäß auch Quertreiber abgeholt und integriert. Dadurch etabliert sich – auch langfristig – eine erkennbare Projektkultur im Unternehmen.

Sie haben Fragen zum Buchalik Brömmekamp Maßnahmenmanagement mm+? Wir helfen Ihnen sehr gerne weiter!

Florian Edinger

Dipl.-Kfm. (FH)
Projektmanager in den Competence Centern
Maßnahmenmanagement,
Strategie und Einkauf
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Leistungswirtschaftliche
Analysen, Potenzialanalysen sowie die Maß-
nahmensteuerung in Umsetzungsprojekten

Tel. 0211-82 89 77 140
florian.edinger@buchalik-broemmekamp.de



Christine Hüske

Dipl.-Reg.-Wiss. Ostasien
Senior Consultant
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Einkauf, Vertrieb und
Maßnahmenmanagement

Tel. 0211-82 89 77 188
christine.hueske@buchalik-broemmekamp.de



Vertriebspotenziale nutzen und Erfolge sichern

Erfolgreiches Verkaufen ist für viele Unternehmen eine Herausforderung. In unserer Beraterpraxis treffen wir immer wieder auf mittelständische Unternehmen, die über eine organisatorische Vertriebsabteilung verfügen, allerdings keinen „aktiven“ Vertrieb betreiben. Dabei lassen sich durch ein strukturiertes Zusammenspiel von strategischer Ausrichtung, Deckungsbeiträgen, Organisationsstruktur in Verbindung mit der Incentivierung des Vertriebs sowie klaren Vertriebsprozessen die Vertriebsfolge deutlich steigern.

Viele mittelständische Unternehmen haben keine klare Vertriebsstrategie, mangelnde Organisations- und Steuerungsstrukturen sowie ineffiziente Prozessabläufe. Deshalb sollten sich Vertriebsleiter bzw. Geschäftsführer regelmäßig folgende Fragen stellen: Wie gut ist unser Vertrieb wirklich? In welchen Bereichen bestehen Stärken und Schwächen?

Wie groß ist das Verbesserungs- und damit das unausgeschöpfte Umsatzpotenzial? Die entsprechenden Fragen müssen systematisch analysiert und Verbesserungen umgesetzt werden. Aber wie geht man hierbei vor?

1. Analyse der strategischen Ausrichtung

Die Basis eines erfolgreichen Vertriebes ist eine klare und kundenorientierte Unternehmens- und Vertriebsstrategie. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Unternehmensstrategie und die damit verbundene Ausrichtung häufig nicht klar definiert sind. In diesem Zusammenhang erfolgt oft weder eine Dokumentation noch eine Kommunikation an die Mitarbeiter.

Ebenso fehlen ein entsprechendes Herunterbrechen der Maßnahmen und Aufgaben für den Vertrieb. Eine ungeschönte Analyse der (externen) Marktanforderungen und -trends des Wettbewerbs sowie der (internen) Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens hilft, obige Fragen zu beantworten, schafft Klarheit und bildet die Grundlage.

Zur Analyse der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens haben wir beste Erfahrungen mit der Durchführung eines eintägigen Vertriebsworkshops gemacht. Hieraus resultieren bereits:

- Standortbestimmung für den Vertrieb,
- Klarheit über bestehende Ziele und Strategie,
- Diskussion aller relevanten Beurteilungskriterien für den Vertrieb,
- Interpretation von Abweichungen zur „Best Practice“ sowie
- Identifikation erster Maßnahmen und Handlungsfelder.

Die Ergebnisse dieses Workshops sowie einer im Vorfeld durchgeführten Markt- und Wettbewerbsanalyse ermöglichen es, ein klares Bild der strategischen Handlungsfelder zu erhalten und die daraus abgeleitete, strategische Ausrichtung zu definieren.

2. Deckungsbeiträge

Die Frage nach den Umsatzbringern kann nahezu jedes Unternehmen leicht beantworten. Die Frage, mit welchen Kunden und Produkten aber wirklich Geld verdient wird (Werterzeuger) und mit welchen faktisch Geld verloren wird (Wertvernichter), kann oft nicht oder nur begrenzt beantwortet werden. Erst mit der Deckungsbeitragsrechnung wird die Profitabilität auf Kunden- und Produktebene sichtbar. Diese Datenbasis ist elementar, um eine Vertriebsorganisation zu steuern.

Eine Erkenntnis der Analyse kann sein, dass zu viel Vertriebsaufwand für einzelne Kunden und Produkte betrieben wird, die niedrige oder gar negative Deckungsbeiträge einbringen. Auf der anderen Seite können sich bisher vernachlässigte Kunden und Produkte durch die Deckungsbeitragsrechnung als attraktive Ertragsbringer herausstellen. Diese Datenbasis muss zwingend geschaffen werden, um darauf in einem strukturierten regelmäßigen Prozess die Märkte und Kunden in Bezug auf potenzielle Umsatzvolumina und Deckungsbeiträge zu analysieren und zu bewerten. Im Ergebnis können die Kunden und Märkte priorisiert, sinnvolle Kundenbindungsmaßnahmen definiert und damit Potenziale effektiv gehoben werden.

3. Organisationsstruktur und die richtige Incentivierung des Vertriebs

Was soll ich wem verkaufen? Ohne klare Ziele wird es schwer, Erfolg zu haben – besonders im Vertrieb! Sind die Ziele klar, so steht der Unternehmer vor der Frage, wie er den Vertrieb organisiert. Nach Produkten? Kunden? Bran-

chen? Geographie? Der entscheidendste Punkt besteht aber sicherlich darin, die richtigen Leute im Vertrieb zu haben – insbesondere am „Kunden“ und durch effiziente Prozesse die bestmögliche Unterstützung sicherzustellen.

Schafft man zudem ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem und fördert beispielsweise durch gezielte Fortbildung oder Coaching die Vertriebsmitarbeiter, so hat man in der Regel nicht nur motivierte Mitarbeiter, sondern einen klaren Wettbewerbsvorteil!

Allzu häufig treffen wir auf Vertriebsorganisationen, die entweder zu komplex oder „am Markt vorbei“ organisiert sind. Eine Positionsbestimmung zur Organisation, zu den Prozessen – aber auch zum Entwicklungsbedarf der Vertriebsmitarbeiter – bringt Klarheit und wird des Öfteren durch uns begleitet und durchgeführt.

4. Optimierung der Vertriebsprozesse

Obwohl der Vertrieb als „Motor“ des Unternehmens fungiert, wenden viele Unternehmen nur einen verhältnismäßig geringen Anteil ihrer Arbeitszeit für den Vertrieb auf und selbst etablierte Vertriebsabteilungen verstricken sich häufig in anderen, nicht wertschöpfenden Aktivitäten. Dies können zum einen administrative Tätigkeiten sein oder eine Vielzahl an Kundenanrufen und das damit einhergehende „Verarzten“ einzelner Kunden, losgelöst getreu dem Motto: „Wir behandeln alle Kunden gleich“.

Eine Analyse von Arbeitszeiten und Teilprozessen zeigt die Verschwendung von Vertriebszeit auf. Gemeinsam mit den Mitarbeitern werden Verbesserungen und nötige Maßnahmen mit den Verantwortlichen erarbeitet. Ziel ist es, die Prozesse nicht nur innerhalb, sondern auch zwischen den Abteilungen zu verbessern.

Dies kann beispielsweise die Vereinbarung von Lieferterminraster für den Vertrieb in Verbindung mit der Produktionsplanung und -steuerung sein.

Die hierdurch stark verbesserte Liefertermintreue erhöht damit die Kernvertriebszeit am Kunden und die Kundenzufriedenheit wird in der Regel durch deutlich gestiegene Liefertermintreue erhöht.

Zudem müssen die Aufgaben zwischen dem Vertriebsinnen- und -außendienst klar verteilt werden, sodass sich der Außendienst hauptsächlich um seine Kunden kümmern kann. In der Praxis beobachten wir häufig, dass vor allem

Vertriebsleiter einen hohen Anteil an administrativen Aufgaben bewältigen müssen und nur bis zu 35 Prozent ihrer Arbeitszeit für das Kundenmanagement nutzen.

Fazit

Der Vertrieb ist geprägt durch eine hohe Komplexität sowohl hinsichtlich des Marktes als auch in der eigenen Unternehmensorganisation. Klare Ziel, Transparenz über Deckungsbeiträge, eine schlagkräftige und gut organisierte Vertriebsmannschaft sowie effiziente Prozesse sind die wesentlichen Eckpfeiler für den Erfolg im Vertrieb. Gerne unterstützen wir Sie in Gänze oder in einzelnen Themen dabei, Ihren Vertrieb erfolgreicher zu machen. Sprechen Sie uns an!

Philipp Kohlen

Dipl.-Kfm.
Projektmanager
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung
Schwerpunkte: Vertrieb, Strategie, Controlling
Tel. 0211 - 82 89 77 179
philipp.kohlen@buchalik-broemmekamp.de



Christine Hüske

Dipl.-Reg.-Wiss. Ostasien
Senior Consultant
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung
Schwerpunkte: Einkauf, Vertrieb und
Maßnahmenmanagement
Tel. 0211 - 82 89 77 188
christine.hueske@buchalik-broemmekamp.de



Aktuelles

Praxisforum Restrukturierung „Produktion und Prozesse“

Wie können Markt- und Kundenanforderungen erfasst werden? Wie erkennt man, in welchen Bereichen der Wertschöpfungsprozesse eine Optimierung notwendig ist und woran kann man Verbesserungspotenziale identifizieren? Dipl.-Betriebsw. Bozidar Radner, Dr.-Ing. Dirk Dümpelmann und Dipl.-Ing. Kurt Bühler berichten über die Anforderungen an die Produktionsprozesse und benennen Werkzeuge, um die gewonnenen Erkenntnisse erfolgreich umzusetzen.

Veranstaltungstag: 04. Juli 2017
Veranstaltungsort: Buchalik Brömmekamp, Düsseldorf

Bodensee-Forum: Krise, Sanierung und Turnaround

RA Robert Buchalik, der Unternehmer Stefan Pfeiffer (Pfeiffer-Reisen) sowie Bernd Danckert (DIF) referieren zur Eigenverwaltung als strategische Option in der Krise. Das Forum bietet Orientierung zu den Themen Krisenbewältigung und Umgestaltung von Geschäftsmodellen im Rahmen von Restrukturierung und Sanierung.

Veranstaltungstag: 06. Juli 2017
Veranstaltungsort: Konzil Konstanz
Anmeldung unter: www.kongress-bodenseeforum.de/anmeldung

bwgv-Akademie: Insolvenzanfechtung – Vermeidung und Abwehr von Ansprüchen in der Praxis

Das Seminar vermittelt neben den Grundlagen und Hintergründen des Rechts der Insolvenzanfechtung vor allem Strategien zur Vermeidung und Abwehr von Forderungen des Insolvenzverwalters aus der Insolvenzanfechtung. Den Teilnehmern wird das notwendige Werkzeug zur Risikominimierung anhand von zahlreichen aktuellen Praxisfällen aus der Tätigkeit der Referenten RA Dr. Olaf Hiebert, RA Jochen Rechtmann und RA Dirk Eichelbaum dargelegt.

Veranstaltungstag: 06. Juli 2017
Veranstaltungsort: bwgv Akademie, Stuttgart Hohenheim

Handelskammer Hamburg – Mittelstandsforum:

Wie handeln, wenn die Insolvenzanfechtung droht?

RA Dr. Hubertus Bartelheimer, RA Mike Zerbst und Gunnar Dresen (Felbier Mall) referieren zur Minimierung des Anfechtungsrisikos. Hierbei werden unterschiedliche Aspekte der Insolvenzanfechtung erläutert sowie Präventionsmaßnahmen aufgezeigt.

Veranstaltungstag: 11. Juli 2017
Veranstaltungsort: Handelskammer, Hamburg

Praktikerfrühstück „Produktion aufs Brot“

Um im Wettbewerb bestehen zu können, muss man die Leistungsfähigkeit des Produktionsbereiches kontinuierlich steigern. Die Experten der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung berichten über ihre Erfahrungen, geben Lösungsansätze aus der Beratungspraxis und bringen Ihnen die Anwendung neuer Perspektiven, Denkmodelle und Tools nach den Lean-Management-Prinzipien näher.

Veranstaltungstag: 05. September 2017
Veranstaltungsort: Buchalik Brömmekamp, Düsseldorf
12. September 2017
Veranstaltungsort: Buchalik Brömmekamp, Berlin

IHK Mönchengladbach: Deutsches und niederländisches Insolvenzrecht

Gemeinsam mit den Kollegen der niederländischen Kanzlei Thuis & Partner (Maasricht) werden die Referenten RA Dr. Utz Brömmekamp und RAin Femke Boyens das deutsche und das niederländische Sanierungsrecht beleuchten, den Teilnehmern aufzeigen, was sie tun können, wenn ein wichtiger Kunde in die Krise gerät und wie sie ihre Forderungen im Zweifel grenzüberschreitend durchsetzen können.

Veranstaltungstag: 13. September 2017
Veranstaltungsort: IHK Mönchengladbach

Praxisforum Alternative Sanierungsoptionen

Besteht bei einem sich in der Krise befindenden Unternehmen noch keine Insolvenzantragspflicht, wird die Möglichkeit einer Sanierung mit Hilfe eines Insolvenzverfahrens nur äußerst selten in die Überlegungen miteinbezogen. Dabei kann eine Sanierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung die bessere und nachhaltigere Option sein. Unsere Referenten erläutern Ihnen diese Möglichkeit anhand von Fallbeispielen, Handlungsoptionen und Sanierungslösungen.

Veranstaltungstag: 14. September 2017
Veranstaltungsort: Buchalik Brömmekamp, Stuttgart

Bundesverband ESUG und Sanierung Deutschland e.V. – Die Steuerberaterhaftung wegen Verletzung von Hinweis- und Warnpflichten

Der BGH hat mit seinem Urteil vom 26.01.2017 (IX ZR 285/14) die Anforderungen und Haftungsrisiken des Steuerberaters bei Insolvenzreife seines Mandanten entscheidend verschärft. Er ist nunmehr der Ansicht, dass eine Haftung wegen Verletzung einer Hinweis- und Warnpflicht z. B. in Betracht kommt, wenn der Steuerberater das Vorliegen eines Insolvenzgrundes erkennt. Daraus ergeben sich unter Umständen erhebliche Konsequenzen für die Haftung von Steuerberatern. Prof. Dr. Gerhard Pape (RI/BGH) und RA Robert Buchalik nehmen Stellung zu dieser Rechtsprechungsänderung.

Veranstaltungstag: 21. September 2017
Veranstaltungsort: Düsseldorf

Informationen zu allen Veranstaltungen unter:
www.buchalik-broemmekamp.de/aktuelles/veranstaltung/

Impressum

Buchalik Brömmekamp Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH

Prinzenallee 15, 40549 Düsseldorf, Tel. 0211-82 89 77 200
Lietzenburger Straße 75, 10719 Berlin, Tel. 030-243 555 170
Bautzner Straße 145a, 01099 Dresden, Tel. 0351-402 88 653
Westendstraße 16-22, 60325 Frankfurt/Main, Tel. 069-24 75 215 0
Industriestraße 4, 70565 Stuttgart, Tel. 0711-25 29 600

www.buchalik-broemmekamp.de

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

Bettina Fey, Markus Haase