

Buchalik Brömmekamp

## NEWSLETTER

## EDITORIAL

Sehr geehrte Geschäftsfreunde,

es lässt sich nun auch statistisch nicht länger leugnen, dass Sanierungen durch Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung (ESUG) zwischenzeitlich einen festen Platz in der deutschen Sanierungs- und Insolvenzlandschaft eingenommen haben. Unter den 50 größten Insolvenzverfahren des Vorjahres waren allein 30 Eigenverwaltungsverfahren. Buchalik Brömmekamp begleitete davon fünf Verfahren und gilt damit weiterhin als einer der Marktführer.

Es ist und bleibt eine richtige Entscheidung unseres Hauses, uns von Beginn an auf die Beratung und Begleitung in ESUG-Verfahren spezialisiert zu haben. Kritiker dieses Verfahrens verkennen, dass eine Sanierung unter Insolvenzschutz sowohl gesetzlich als auch politisch gewollt ist, weil es Unternehmen rettet und damit Arbeitsplätze sichert sowie Schäden für Gläubiger minimiert und somit der Volkswirtschaft hilft. Die kritisierte staatliche Subventionierung des Personalaufwandes für drei Monate ist nicht neu, sondern war schon als „Konkursausfallgeld“ Bestandteil der alten Konkursordnung. Im Übrigen wird das Insolvenzgeld gar nicht von der Allgemeinheit, sondern durch Unternehmensumlagen finanziert. Und Steuerforderungen des Fiskus sind im ESUG-Verfahren ganz bewusst nicht privilegiert. In der Regelinsolvenz gibt es diese Privilegierung übrigens auch erst seit Einführung des § 55 IV InsO im Jahr 2011.

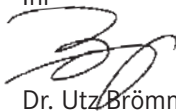
Die vielen erfolgreichen Verfahren bestärken uns nur noch mehr darin, auf dem richtigen Weg zu sein. Ein Blick über Deutschlands Grenzen hinaus bestätigt dies. Ein kurz vor der

legislativen Verabschiedung stehender Richtlinienvorschlag der EU-Kommission wird alle Mitgliedsländer zur Einführung eines außerinsolvenzlichen Sanierungsverfahrens („Präventiver Restrukturierungsrahmen“) verpflichtet, das in weiten Teilen unserem Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung nachgebildet sein wird. Der Bundesverband ESUG und Sanierung Deutschland (BV ESUG) und das Deutsche Institut für angewandtes Insolvenzrecht (DIAI) stellen im ersten Quartal 2018 eine umfangreiche Studie zum ESUG vor, bei der wir unsere jahrelangen Praxiserfahrungen einbringen werden. In der Umfrage kommen endlich die Unternehmer zu Wort, die ein Verfahren durchlaufen haben und bisher kaum eine Stimme fanden.

Deutschland ist auf dem besten Weg zu einer neuen Sanierungskultur. Diese Entwicklung bleibt spannend, zumal nach Inkrafttreten des ESUG vor knapp sechs Jahren nun dessen Evaluierung ansteht. Mit dieser sehr herausfordernden Aufgabe wurde zwischenzeitlich eine Gruppe namhafter Ordinarien auf dem Gebiet des Insolvenzrechts betraut. Mit einem Ergebnis ist im ersten Halbjahr 2018 zu rechnen.

Mit den besten Wünschen für ein ebenso gesundes wie erfolgreiches Jahr!

Ihr



Dr. Utz Brömmekamp



02	Der „Digital Health Check“ – Optimaler Ausgangspunkt für eine passgenaue Digitalisierungsstrategie
04	Führt die Digitalisierung zu einer Zukunft ohne Banken?
06	FAQ zum neuen IDW Standard S6
08	Den „Projektsumpf trockenlegen“ – Mit professionellem Maßnahmenmanagement messbare Erfolge erzielen
10	Portfoliogestützte wertorientierte Vertriebssteuerung – Profitabilität und nicht der Umsatz steht im Fokus
12	Unternehmenssteuerung mit KPIs in der Produktion
14	Neue Rechtsprechung des BGH zur Organhaftung nach Eintritt der Insolvenzreife
16	Unternehmensbewertung beim Erwerb aus der Insolvenz
18	Arbeitsrecht Update 2018 – Neuigkeiten vom Gesetzgeber und aus der Rechtsprechung
20	Aktuelles

# Der „Digital Health Check“ – Optimaler Ausgangspunkt für eine passgenaue Digitalisierungsstrategie

**Die digitale Transformation steht bei vielen Unternehmen auf der Tagesordnung, denn neue oder die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle werden aufgrund des beschleunigten digitalen Wandels entscheidend für den Erfolg und die Zukunft von Unternehmen sein. Die Lücke zwischen digitalen Top-Performern und Nachzüglern ist bereits heute groß und wird sich nach Expertenmeinung in den kommenden Jahren weiter vergrößern. Wir werden unsere Kunden darin unterstützen, den Wandel aktiv anzugehen und sich für die zukünftigen Herausforderungen optimal zu positionieren. Aus diesem Grunde haben wir gemeinsam mit unseren Netzwerkpartnern ein modulares Beratungsangebot entwickelt.**

Der digitale Wandel umfasst mittlerweile nahezu alle Branchen. Die sich daraus ergebenden Veränderungen fallen gravierender aus, als sämtliche vergleichbare Veränderungen in den vergangenen Jahrzehnten. Einzelne Studien prophezeien in naher Zukunft Digitalisierungsgrade von bis zu 80 Prozent der Wertschöpfungsketten, wodurch signifikante Effizienzsteigerungen erzielt werden können. Laut der Befragung eines unabhängigen Marktforschungsinstitutes von 3.000 mittelständischen Unternehmen in Deutschland rechnete Ende 2015 gut jeder dritte Mittelständler damit, dass die Bedeutung digitaler Technologien mittelfristig deutlich steigen wird. Bei großen Unternehmen mit Jahresumsätzen von mehr als 100 Millionen Euro ging sogar fast jeder zweite Befragte von einem deutlichen Bedeutungszuwachs aus. Hierbei unterscheiden sich die Erwartungen für unterschiedliche Geschäftsmodelle. Im Handel rechneten vier von fünf Befragten mit einer steigenden Bedeutung digitaler Technologien im Laufe der nächsten fünf Jahre. Bei Dienstleistern ging fast jeder Zweite von einem deutlichen Bedeutungszuwachs aus, in der Industrie ist die Erwartung etwas geringer.

In unseren Beratungsprojekten oder auf Veranstaltungen mit Finanzierungspartnern stellen wir oftmals fest, dass sich viele Mittelständler damit schwertun, die mit dem digitalen Wandel verbundenen Chancen und Risiken für sich zu erkennen, zu nutzen und ihre Geschäftsmodelle anzupassen, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Häufig fehlt es an Personal oder es wird nicht der passende Einstieg in das Thema gefunden.

Gemeinsam mit Netzwerkpartnern haben wir daher ein modulares Vorgehen entwickelt, dessen erster Baustein der „Digital Health Check“ ist und unseren Kunden dabei helfen wird, ihre Wettbewerbsfähigkeit mithilfe zielgerichteter Maßnahmen durch den Einsatz neuer Technologien und Techniken zu sichern. Durch die enge Kooperation mit einer der

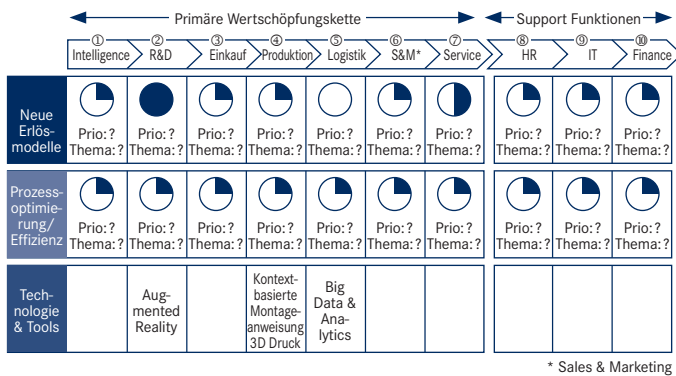
führenden Beratungsboutiquen mit den Schwerpunkten Digitalisierung und E-Commerce in der Produktentwicklung konnten wir bei der Entwicklung des Digital Health Check auf Erfahrungen aus mehreren hundert Restrukturierungs- und Digitalisierungsprojekten zurückgreifen und haben somit ein leistungsfähiges Beratungsangebot geschaffen.

## Zielsetzung und Mehrwert des „Digital Health Check“

Der ständige Austausch zwischen Produktions- und Unternehmenseinheiten sowie mit den Lieferanten und Kunden verbessert die Produktivität eines Unternehmens. Daten und neuartige Technologien bieten die Möglichkeit, Geschäftsprozesse zu optimieren und zu erweitern sowie neuartige Produkte und Services zu entwickeln und anzubieten. Dagegen werden mit einem Teil der bestehenden Produkte und Dienstleistungen zukünftig keine Umsätze mehr erzielt, da sie von innovativen Ansätzen verdrängt werden. Durch die Erweiterung von analogen Produkten um digitale Dienste lassen sich vergleichbar große Mehrwerte zu einem Bruchteil der Gesamtkosten entwickeln.

Der Fokus unseres „Digital Health Check“ wurde aus diesen Gründen auf die Möglichkeiten zur Prozessoptimierung bzw. Effizienzsteigerung durch Digitalisierung einerseits sowie die Identifikation potenzieller neuer Erlösmodelle andererseits, gelegt. Da sich Geschäftsmodelle aus den Bereichen Handel, Industrie und Dienstleistungen wesentlich voneinander unterscheiden, haben wir drei – auf diese Bereiche angepasste – Vorgehensmodelle entwickelt. Wir sind innerhalb von zwei bis drei Tagen vor Ort dazu in der Lage, den digitalen Reifegrad Ihres Unternehmens im Wettbewerbsumfeld zu bestimmen und mehrwertstiftende Handlungsfelder umsetzungsorientiert aufzuzeigen. Auf dieser Basis können Sie Ihre digitale Transformation weiter vorantreiben, wobei wir Sie mit einem weitreichenden Netzwerk aus Digitalisierungsexperten gerne unterstützen.

**Abb. 1: Schematisches Vorgehensmodell zur Ermittlung von Digitalisierungspotenzialen entlang der Wertschöpfungskette**



**Konzept und Vorgehensweise**

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Zuge der strategischen Neuausrichtung liegt in der Einbindung der Organisation. Insofern haben wir bei der Entwicklung des „Digital Health Check“ auf zwei Punkte großen Wert gelegt: Erstens liefern wir Ergebnisse, die in der Organisation akzeptiert werden und zweitens leiten wir aus den Ergebnissen Maßnahmen ab, deren Umsetzung realistisch ist. Denn nicht jede technologische Möglichkeit sollte verfolgt werden, wenn Sie nicht zur Kultur des jeweiligen Unternehmens passt.

Im ersten Schritt wird die Unternehmensführung mithilfe von Fragebögen interviewt. Wertschöpfungsaktivitäten werden auf Digitalisierungspotenziale hin untersucht und die „digitale Realität“ des Unternehmens wird mit Best-Practice Organisationen verglichen. Hierbei ist ein Verständnis dafür notwendig, welche Aktivitäten im Unternehmen primär zu sehen und welche eher unterstützend einzuordnen sind, welche Technologien und Techniken zum Einsatz kommen und an welchen Stellen Schnittstellen bestehen, die aktiv gesteuert werden müssen. Auf diese Weise selektieren und priorisieren wir – gemeinsam mit Ihnen – Schwerpunktthemen und -bereiche, in denen potenzielle Handlungsfelder erkannt werden sollen.

Im zweiten Schritt werden gemeinsam mit den Fachbereichsverantwortlichen in den vorher festgelegten Schwerpunktbereichen die potenziellen Handlungsfelder herausgearbeitet und grob priorisiert. Ein Handlungsfeld für Industrieunternehmen könnte zum Beispiel die engere Vernetzung von Produktentwicklung und Produktion durch digitales Fehlertracking und automatisierte Rückmeldung von der Produktion an die Entwicklung oder die digitale Simulation von Fertigungsprozessen sein. Zur Effizienzsteigerung der Vertriebsaktivitäten könnte es beispielsweise von Vorteil sein, automatische Besucheridentifikationen und -segmentierungen für Websites einzurichten, um – anhand der gesammelten

Daten über die Besuchersegmente – diese Websites zu optimieren und die Nutzer zielgerichteter ansprechen zu können. Im Bereich der sekundären Aktivitäten könnte es zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit beispielweise notwendig sein, die kaufmännischen Prozesse durch z.B. Freigabe Workflows und Dokumentenmanagement weitreichend zu automatisieren.

Die Ergebnisse der beiden vorgenannten Schritte werden in einer Präsentation zusammengefasst, auf deren Basis das weitere Vorgehen durch das Management entschieden wird und mit der Maßnahmendetaillierung in den anzugehenden Handlungsfeldern begonnen werden kann.

**Fazit**

Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird in den kommenden Jahren sein, dass sie ihre Chancen durch die digitalen Technologien nutzen und ihre Geschäftsmodelle an die neuen Gegebenheiten anpassen. Für Kunden und Partner müssen Lösungen kreiert werden, die auf eine neue Weise Nutzen stiften und gleichzeitig eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb ermöglichen. Gerade für den Mittelstand ist hierzu branchenübergreifendes Denken gefragt, es müssen neue Kooperationen eingegangen, Partner und Netzwerke weiterentwickelt und gepflegt werden. Durch unseren ganzheitlichen Ansatz und unsere starken Netzwerkpartner können wir Sie optimal auf diesem Weg unterstützen, sodass Sie auch zukünftig im Wettbewerb bestehen können und gut gerüstet für die kommenden Herausforderungen sind. Mit dem „Digital Health Check“ investieren Sie in Ihren Erfolg, erhalten eine Standortbestimmung für Ihr Unternehmen und einen ersten Leitfaden für Ihre digitale Zukunft.

Sprechen Sie uns an, gerne beantworten wir Ihre Fragen und unterbreiten Ihnen ein individuelles Angebot!

**Harald Kam**

Dipl.-Kfm.  
Geschäftsführender Gesellschafter der  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Entwicklung ganzheitlicher Wertsteigerungs- und Restrukturierungslösungen, auch in Insolvenzsituationen, Begleitung von Transformationsprozessen, Projekt- und Programm-Management

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



# Führt die Digitalisierung zu einer Zukunft ohne Banken?

**Das Zeitalter der Digitalisierung führt nicht nur zur sichtbaren Schließung von Bankfilialen im Privatkundengeschäft, sondern generell zu einer neuen Rolle der Banken. Die stärkste Bedrohung der Renditen durch Digitalisierung besteht momentan im Privatkundengeschäft und Bezahlleistungsbereich. Das wirft die Frage auf, ob Unternehmensfinanzierungen zukünftig ohne Banken möglich sein werden. Gerade die Bezahlleistungen, wie PayPal und Co. haben es vorgemacht und die nächste technische Innovation steht schon vor der Tür. Die Blockchain-Technologie ermöglicht transparente Transaktionen ohne zentrale Kontrollinstanz. Die Bank könnte damit eine weitere Daseinsberechtigung verlieren.**

Es vergeht kein Tag ohne Meldungen über weitere Schließungen von Bankfilialen. Eine aktuelle Untersuchung der KfW Bank zeigt, dass in den letzten 15 Jahren rund ein Viertel aller Bankfilialen in Deutschland ihre Pforten geschlossen haben. Die Anzahl der Filialen reduzierte sich dabei um 10.200 Standorte. Als Haupttreiber wird dabei die Digitalisierung gesehen. Per Mausclick können Kunden unter zahlreichen Angeboten unterschiedlicher Finanzdienstleister im Internet auswählen und das Privatkreditgeschäft wandert immer mehr in das unpersönliche Internet ab. Da die langjährige Beziehung zur Hausbank dem Kunden keine Vorteile mehr bietet, wird der Bankberater vor Ort in weiten Teilen überflüssig.

Die Loslösung hat für die Hausbank erhebliche Folgen: Die Kenntnisse um die Kreditwürdigkeit des Kunden gehen auf der Bankenseite verloren. Hier setzt sich das fort, was spätestens seit der Regulierung durch Basel III im Jahr 2011 auch im Bereich der Unternehmensfinanzierungen zu beobachten ist. Im Zuge der verschärften Eigenkapitalunterlegungen strukturierten die Banken ihr Geschäft neu. Um die notwendigen Zielrenditen zu erreichen, wurde auch im Kundengeschäft kräftig gespart und Bankberater wurden abgebaut. Unternehmen verlieren damit zunehmend den Draht zu ihrer Hausbank und wenden sich anderen Geldgebern zu.

Weiterer Wettbewerbsdruck entsteht derzeit durch die Bezahlleistungen, indem sich bereits Systeme ohne Bankbeteiligungen wie Paypal und Co. etabliert haben. Zudem drängen große Versandhändler in den Markt, die neben dem Kreditgeschäft Daten über die Interessen ihrer Kunden abgreifen können (Datamining). Hinzu kommen Angebote im kurzfristigen Bereich der Verbraucherkredite, die zusehends mit in die Geschäftsmodelle der Online-Bezahlleistungen integriert werden.

Als neue Angreifer in dieser Domäne sind junge technologiegetriebene Finanzfirmen, die sogenannten „Fintechs“ zu sehen. Sie stecken zwar noch in den Kinderschuhen, blasen aber schon fulminant zum Angriff. Zugegebenermaßen, zum Teil mit Unterstützung von Banken. Einen guten Überblick über

die Aktivitäten und Betätigungsfelder von Fintechs in Deutschland bietet die Seite „paymentandbanking.com“. Sie zählt mehr als 250 Fintechs. Die Top-Beschäftigungsfelder sind momentan die Themen Sparen (50 aktive Fintechs), Versicherungen (25 aktive Fintechs) und Kredit (24 aktive Fintechs).

## Digitalisierung – Bedrohung von Gebühren und Renditen bis zu 25 Prozent

Laut einer internationalen Studie von McKinsey drohen den Banken durch Digitalisierung Margenverluste bis zu 25 Prozent. Im Privatkunden-Geschäft ist insbesondere der Bereich Consumer Finance betroffen. In der Eurozone werden hier Margenverluste von rund zehn Prozent, in den USA von rund 14 Prozent und in Japan von 25 Prozent vorhergesagt. Ein nahezu analoges Bild wird für den Bereich Zahlungsabwicklung gezeichnet. Lediglich im Bereich Unternehmensfinanzierung werden die Risiken durch die Digitalisierung weltweit als „gering“ eingeordnet. Es bleibt abzuwarten, ob sich diese Vorhersagen nicht in naher Zukunft schlagartig ändern werden. Andererseits arbeiten Banken mittlerweile gemeinsam mit Fintechs und digitalen Unternehmen daran, die Risikobewertungen mithilfe von Big Data und Analysen genauer vornehmen zu können, um so ihre Umsätze steigern zu können.

## Änderungen des Geschäftsmodells der Banken ist zwingend erforderlich

Der Rolle der Bank im klassischen Verständnis als Intermediär zur Transformation von Beträgen, Risiken und Fristen zur Kreditversorgung der Realwirtschaft wird diese zusehends weniger gerecht. Laut einer Analyse von Prof. Rainer Lenz (Fachhochschule Bielefeld) entfallen nur 40 Prozent der Bilanzsumme der Banken im Euroraum auf Kredite in der Realwirtschaft und rund ein Viertel auf Kredite im Bankensektor. Das Geld verbleibt somit im monetären Sektor und steht der Realwirtschaft nicht zur Verfügung. Der Grund

hierfür wird in der nach der Finanzkrise im Jahr 2008 überbordenden Regulierung im Finanzsektor gesehen. So spricht selbst der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken davon, dass die inkonsistente Finanzmarktregulierung das Wachstum gefährde.

Durch die erhöhte Regulierung wird der Bankensektor regelgerecht abgeschottet. Zurzeit stellen bereits webbasierte Plattformen für Unternehmenskredite eine echte Alternative zum traditionellen Unternehmenskredit über Banken da. In Großbritannien und den USA verzeichnet diese Möglichkeit der Unternehmensfinanzierung seit Jahren ein bemerkenswertes Wachstum und arrangierte bereits Kreditvolumen im Milliardenbereich.

Banken müssen, um hieran partizipieren zu können, vermehrt eigene Plattformen gründen. Darin müssen sie ihr Know-how bei Kreditrisiken und Technik, ihre Erfahrungen aus dem Online-Banking sowie den vorhandenen Kundstamm einbringen. Sie können so ein eigenes Frontend ohne eigene Risikoposition aufbauen. Das „Peer-to-Peer-Lending“ ist für Anleger und Kreditnehmer über webbasierte Vermittlungsplattformen gleichermaßen lohnend, da die sonst übliche Bankenmarge zwischen Kreditgebern und -nehmern geteilt werden kann. Der Plattformbetreiber erhält lediglich eine Vermittlungsgebühr. Diese Vermittlungsgebühr ist weit aus niedriger, als die Zinsmarge der Bank, denn hiermit müssen lediglich die Kosten des Betriebes einer Internetplattform zur Vermittlung von Kapital gedeckt werden.

Gerade das Bankengeschäft ist aufgrund der Homogenität des Produktes „Geld“ für die Digitalisierung im höchsten Maße geeignet. Transparenz, Wettbewerb und auch die Mobilität von Kapital wird durch den IT-Einsatz in der Transaktionsplattform deutlich steigen. Banken werden daher vermehrt in die Rolle des Zahlungsabwicklers schlüpfen und weniger die Rolle eines Kreditinstitutes bekleiden, da die Kreditrisiken nicht mehr auf das „eigene Buch“ genommen werden. Allerdings bedeutet dies, dass die Anleger mit dem Kauf von Kreditforderungen auch das Ausfallrisiko übernehmen müssen, da der Kontrahent nicht mehr die Bank, sondern das Unternehmen selbst ist.

### **Der nächste Schritt: Blockchain – eine Bedrohung für plattformbasierte Anwendungen**

Die ganze Welt redet über die Blockchain und häufig wird sie mit dem Bitcoin gleichgesetzt. Zwar basiert die virtuelle Währung auf der Basis einer Blockchain-Technologie, ist mit ihr aber mitnichten gleichzusetzen. Zumal Bitcoin in der Yellow

Press eher mit Datenzockern in Verbindung gebracht wird, als mit einer Technologie, die (Geld-)Transaktionen für alle sichtbar machen und sicher verwalten können soll.

Was versteckt sich hinter Blockchain? IT-Experte Jamie Skella vergleicht die verteilte Datenbank mit einem Kassenbuch. Erfolgt zwischen Absender und Empfänger eine Datentransaktion, beispielsweise die Versendung von Geld, dann entsteht im Kassenbuch eine neue Position. In dieses Kassenbuch können jedoch nicht nur Absender und Empfänger reinschauen, sondern tausende von Computern, auf denen die Kopien des Kassenbuchs gespeichert sind und die die Datentransaktion authentifizieren. Ein einfaches Beispiel: John gibt seiner Freundin Sue 50 Euro. Während der Übergabe stehen hunderte von Freunden um die beiden herum und sehen die Transaktion. Alle Bekannten sind sich nun einig, dass John seiner Freundin das Geld gab und auch die genaue Menge können sie bezeugen. Wenn sie gefragt werden, können sie den Vorgang bestätigen. Damit ist ein fast fälschungssicheres System geschaffen, das keinen Vermittler oder Zwischenhändler mehr braucht, der die Transaktion bestätigt.

Diese Technologie soll es Verbrauchern und Unternehmen ermöglichen Geld, Produkte oder Dienstleistungen mithilfe eines digitalen Vertrages auszutauschen, ohne dass es eines zentralen Vermittlers, wie etwa einer Bank, bedarf. Werden damit auch die Geschäftsmodelle von AirBNB, Facebook und Co obsolet? Möglich erscheint dies schon, wenn die blockchainbasierte Schlüsselübergabe in Zukunft nach Angaben einer Unternehmensberatung so abläuft: Einmal an der Wohnungstür angekommen, überprüft die Sensorik die Daten des Mieters und öffnet diese dann automatisch, und dies gänzlich ohne die Vermittlung über AirBNB-Rechner. Das dies kein Gedankenspiel aus einem Science-Fiction-Drehbuch ist, lässt sich an der Webpage von Goldman Sachs erkennen: Blockchain – The New Technology of Trust.

#### **Thomas Reifert**

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer  
Buchalik Brömmekamp  
Rechtsanwaltsgesellschaft

Schwerpunkte: Finanzielle Restrukturierung,  
Working Capital Management,  
Integrierte Ertrags-, Bilanz- und  
Liquiditätsplanung/Finanzierungsberatung  
Distressed M&A, IDW S6, PE

Tel. 0211-82 89 77 193

thomas.reifert@buchalik-broemmekamp.de





# FAQ zum neuen IDW Standard S6

**Der IDW Standard S6 – „Anforderungen an Sanierungskonzepte“ ist seit Jahrzehnten der Standard in Deutschland für die Feststellung der Sanierungsfähigkeit von Unternehmen. Erst kürzlich hat der BGH ausdrücklich bestätigt, dass ein Sanierungskonzept nach IDW S6 die Anforderungen der BGH-Rechtsprechung in vollem Umfang erfüllt. Der bisherige Standard war der Praxis jedoch zu umfangreich, sodass sich das IDW entschlossen hat, den Standard zu überarbeiten. Im Rahmen der folgenden sieben FAQ sollen die wesentlichen Änderungen dargestellt werden.**

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) hat am 08.09.2017 den IDW S6 veröffentlicht. Dabei handelt es sich um die überarbeitete Fassung des Standards zu den Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S6). Der Entwurf kann seit dem 19.09.2017 auf der Homepage des IDW eingesehen werden. Bis zum 31.01.2018 konnte der Entwurf kommentiert werden.

## 1. Welche Themen umfasste der IDW S6 bisher inhaltlich?

Bisher widmete sich der IDW S6 den Schwerpunkten für die Erstellung eines Sanierungskonzepts, die von der Praxis und der Rechtsprechung in den letzten Jahrzehnten entwickelt worden waren. Der Standard soll den Wirtschaftsprüfern eine Leitlinie für die Erstellung von Sanierungskonzepten dahingehend geben, dass sie bei Anwendung des IDW S6 sich rechtsprechungskonform verhalten und so ein möglichst geringes Haftungsrisiko eingehen.

Zu den Schwerpunkten zählen folgende Themenbereiche:

- Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang (vgl. Tz. 25 ff.),
- Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (vgl. Tz. 45 ff.),
- Darstellung und Analyse des Unternehmens sowie des Krisenstadiums (vgl. Tz. 52 ff.),
- Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens (vgl. Tz. 54 ff.),
- Sanierungsmaßnahmen für die Bewältigung der Unternehmenskrise,
- Integrierte Sanierungsplanung (vgl. Tz. 62 ff.),
- Zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit (vgl. Tz. 59 ff.) und
- Dokumentation und Berichterstattung.

## 2. Warum wurde der IDW S6 überarbeitet?

Der IDW S6 wurde in den letzten Jahrzehnten einige Male überarbeitet. Oft waren zwischenzeitlich ergangene BGH-Rechtsprechungen der Auslöser für solche Anpassungen. In dem Urteil vom 12.05.2016 (IX ZR 65/14) hielt der Bundesgerichtshof fest, dass ein Sanierungskonzept nach IDW S6

die Voraussetzungen des BGH vollumfänglich erfüllt, der Sanierungsplan eines Schuldners jedoch nicht den formalen Erfordernissen entsprechen muss, die der IDW S6 als Mindestvoraussetzungen für Sanierungskonzepte auffasst.

Die formalen Erfordernisse für die Erstellung eines Sanierungskonzepts wurden insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) schon oft kritisiert. Die Anforderungen seien für diese Unternehmen zu hoch. Es mussten teils umfangreiche und auf größere Unternehmen ausgelegte Voraussetzungen erfüllt werden. Die mit der Erstellung eines IDW S6 Gutachtens verbundenen Kosten könnten gerade in Krisensituationen von KMU nicht aufgebracht werden. Für KMU war der Standard daher nicht praktikabel. In diesem Zusammenhang kam auch eine Diskussion über einen „IDW S6 light“ auf. Der IDW hat auf die Kritik reagiert und zunächst ein Fragen-und-Antworten-Papier (F&A's zu IDW S6) zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen veröffentlicht, welche die Anwendung des Standards erleichtern sollen. Mit der finalen Verabschiedung des neugefassten Standards wird auch eine ergänzte Neufassung der F&A veröffentlicht. Das Ziel ist es, dem Anwender zukünftig im IDW S6 einen Überblick über die Anforderungen an ein Sanierungskonzept zu geben und ihm in den F&A vor allem die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge zu erläutern.

## 3. Welche wesentlichen Kernaussagen beinhaltet der IDW S6?

Der Umfang eines Sanierungskonzeptes wird nicht anhand von formalen Kriterien bestimmt. Entscheidend ist der konkrete Einzelfall und das jeweilige Krisenstadium. Dabei bleibt es dabei, dass die obengenannten Punkte wesentlicher Bestandteil sind und bleiben. In der Zukunft sollen Sanierungskonzepte jedoch nicht mehr mit Inhalten überladen werden, die allgemeiner Natur sind. Der Ersteller des Sanierungskonzepts muss entscheiden, welche Inhalte für die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit des Unternehmens relevant sind. Hier gilt es, den Grundsatz der Wesentlichkeit zu beachten. Mit anderen Worten sind die wesentlichen Kernaussagen des IDW S6 unverändert und führen immer wieder zu dem gleichen Statement: Ist das Unternehmen sanierungsfähig und wenn ja, warum?

#### 4. Welche inhaltlichen Änderungen wurden aufgenommen?

Gerade vor dem Hintergrund der neuen BGH-Rechtsprechung gab es keine Veranlassung, die materiellen Anforderungen an Sanierungskonzepte zu ändern. Die Ausführungen zu Krisenstadien, zu Maßnahmen zur Überwindung der Krisenstadien oder zum Leitbild des sanierten Unternehmens müssen wesentlicher Bestandteil eines Sanierungsgutachtens sein. Die Ausführungen im Standard wurden jedoch verkürzt oder gestrichen. Das Ziel ist eine bessere Lesbarkeit und Klarheit des Standards zu erreichen.

#### 5. Welche Anforderungen stellt der IDW S6 konkret?

##### a.) Was steckt hinter dem Wesentlichkeitsgrundsatz?

Hinsichtlich der Detailtiefe der Analyse der Krisenstadien bzw. der wirtschaftlichen Ausgangslage und der Berichterstattung ist der Grundsatz der Wesentlichkeit zu beachten. Sanierungsgutachten mit 150 oder mehr Seiten plus Anlagen sollten der Vergangenheit angehören, da sie für den Leser und Entscheider zu unübersichtlich und damit nicht mehr nachvollziehbar sind. Der Ersteller eines Sanierungskonzeptes muss entscheiden, was im konkreten Fall die wesentlichen „Knackpunkte“ sind und nicht alle Unternehmensbereiche nur checklistenhaft abarbeiten. Deshalb fordert der neue Standard: „Von der aktuellen Krise ausgehend, ist im Einzelfall zu analysieren, welche vorgelagerten Krisenstadien im Sanierungskonzept auch zu berücksichtigen sind.“ (Tz. 23)

Der Umfang der Analyse und Berichterstattung der wirtschaftlichen Ausgangslage sollte sich schwerpunktmäßig auf vergangenheitsorientierte Sachverhalte konzentrieren, die für die Ableitung der Sanierungsmaßnahmen von Bedeutung sind. (vgl. Tz. 36)

„Bei kleineren Unternehmen sind das Ausmaß der Untersuchung und die Berichterstattung an die gegebenenfalls geringere Komplexität des Unternehmens anzupassen.“ (Tz. 31)

##### b. Was ist mit der Zweistufigkeit gemeint?

Befindet sich das Unternehmen in der Krise, ist die Frage der Insolvenznähe oder Insolvenzreife von existenzieller Bedeutung. Deshalb unterscheidet bereits der alte IDW S6 zwei Phasen. Die Phase 1 dient der Beseitigung der Insolvenzantragsgründe und die Phase 2 der vollständigen Wiederherstellung der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit. So sind die Phasen des Sanierungsprozesses von der Zweistufigkeit geprägt. Es ist ein zweistufiger Prüfungsaufbau erforderlich. Es muss bei zunehmender Insolvenznähe zunächst überprüft werden, ob Insolvenzgründe vorliegen. So werden Haftungsrisiken minimiert. Für Stakeholder ist im weiteren Schritt bedeutend, ob die Sanierungsmaßnahmen überhaupt noch umsetzbar sind.

#### 6. Wer darf ein Sanierungskonzept erstellen?

Jeder darf ein Sanierungskonzept erstellen und sollte dabei die herrschende BGH-Rechtsprechung beachten. Wirtschaftsprüfer haben sich zusätzlich an die für sie geltenden Berufsrichtlinien zu halten und zu diesen gehört natürlich auch der IDW S6. Ergänzend gilt für Wirtschaftsprüfer, dass die Erstellung eines Sanierungskonzepts oder von Teilen eines solchen Konzepts – insbesondere der Planung – mit der späteren Tätigkeit als Abschlussprüfer unvereinbar ist, da der Abschlussprüfer die Voraussetzung der Unternehmensfortführung (§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB) zu beurteilen hat und dabei nicht eine von ihm selbst erstellte Unterlage – hier das Sanierungsgutachten – zum Gegenstand der Prüfung machen darf. Wird das Konzept nicht vom Abschlussprüfer erstellt, sondern lediglich beurteilt, führt dies nicht zu einem Ausschluss als Abschlussprüfer. (Tz. 29)

#### 7. Welche Klarstellung gibt es für Unternehmen im Unternehmensverbund?

„Im Falle der Erstellung eines Sanierungskonzepts für einen Konzern sind nicht nur die wirtschaftliche Struktur des Konzerns, sondern auch die finanz- und leistungswirtschaftlichen Verflechtungen innerhalb des Konzerns, insbesondere die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit der Konzerngesellschaften zu berücksichtigen.“ (Rz. 47)

#### Fazit

Der IDW S6 hält an den Kernanforderungen zur Erstellung von Sanierungskonzepten fest. Neben der Kürzung und Streichung der erläuternden Grundlagen wurden einzelne Details, beispielhaft die Anforderungen an KMU, die Detailtiefe, aber auch die Hinweise zur Eigenkapitalrentabilität angepasst. Damit haben die Wirtschaftsprüfer einen Standard, der der aktuellen Rechtsprechung des BGH mehr als genügt und dessen Beachtung zu einem allen Stakeholdern nutzenstiftenden Gutachten führt. Offen bleibt, wie das IDW sich bezüglich der Eigenkapitalrentabilität entscheiden wird.

#### Christoph Hillebrand

Dipl.-Kfm., Wirtschaftsprüfer, Steuerberater,  
öffentlich bestellter, vereidigter  
Sachverständiger für Insolvenzuntersuchungen,  
Vorstand der Morison Köln AG

Tel. 0221-93 55 21 33

Hillebrand@insolvenzsaachverstaendiger.de



# Den „Projektsumpf trockenlegen“ – Mit professionellem Maßnahmenmanagement messbare Erfolge erzielen

**Zukunftsorientierte Unternehmen passen regelmäßig ihre Geschäftsprozesse an. Um diese ständig zu verbessern, wird in umfassende Projektmanagement-Tools und Konzepte investiert. Dennoch werden seit 20 Jahren im Schnitt nur rund ein Drittel der Projekte planmäßig abgeschlossen. Was sind die Ursachen für die schlechte Quote und was muss sich ändern, damit sich Maßnahmen zur Prozessoptimierung auch erfolgreich umsetzen lassen?**

Ob sich Projekte zur Verbesserung interner Abläufe erfolgreich umsetzen lassen, hängt von einer Reihe von Faktoren ab. Besonders in Unternehmen mit streng hierarchischer Führungskultur ist die Veränderungsbereitschaft häufig stark eingeschränkt.

Das fehlende Vertrauen in die Mitarbeiter, gepaart mit einer festgefahrenen Organisationsstruktur führen dazu, dass viele gute Ideen gar nicht aufgegriffen werden. Auch durch das Nichteinhalten vereinbarter Termine drohen Umsetzungsfallen. Hinzu kommen fehlende Kontrolle und Dokumentation von Fortschritten sowie das Überschreiten von Deadlines.

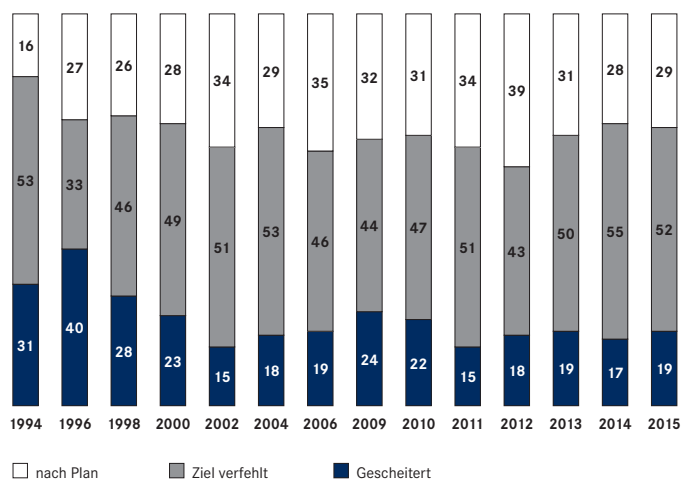
## Tools allein sind kein Allheilmittel – der richtige Umgang damit ist entscheidend

Um diese Umsetzungsfallen zu vermeiden, hat sich der Einsatz von Softwaretools in der Praxis bewährt. Allerdings sind sie kein Allheilmittel, denn sie sind nur so gut, wie die Menschen, die sie bedienen. Softwaretools werden meist durch reine IT-Unternehmen entwickelt.

Diese sind ausschließlich Programmierer und es mangelt ihnen häufig an Praxiserfahrung, um die „Brille des Kunden“ im Alltag aufsetzen zu können. Es fehlt das Know-how, die Maßnahmen inhaltlich sinnvoll und praxisnah umzusetzen.

Schnell werden diese Tools zum Selbstzweck, anstatt die Verantwortlichen bei der Maßnahmenrealisierung zu unterstützen. Insofern stellt ein softwaregestütztes Management von Optimierungsmaßnahmen keine ad-hoc-Lösung dar, die sofort vollumfänglich funktioniert. Entscheidend ist vielmehr der richtige Umgang damit – also die Anpassung des Tools an das jeweilige Unternehmen und die für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter. Deshalb ist – neben der Einführung eines solchen Tools – immer auch eine Beratung erforderlich, um das Projekt sinnvoll zu strukturieren, sodass die Umsetzung neben dem Tagesgeschäft leistbar ist und die Maßnahmen ihre Wirkung entfalten können. Dafür hat sich der Einsatz eines Maßnahmencontrollers bewährt.

Abb. 1: Ergebnisse der Chaosstudie 1994–2015 (Angaben in Prozent)



Quelle: The Standish Group

## Die persönlichen Anforderungen an einen guten Maßnahmencontroller sind hoch

Der Maßnahmencontroller fungiert als Dienstleister für die Projektorganisation. Er entlastet die für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter bei administrativen Tätigkeiten der Projektsteuerung. Ziel ist dabei, die vorhandenen Ressourcen der Mitarbeiter für die Realisierung der Maßnahmen zu nutzen. Ein guter Maßnahmencontroller überblickt die gesamte Projektstruktur und erkennt die betriebswirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Maßnahmen. Darüber hinaus verfügt er über Menschenkenntnis, um die Projektstruktur individuell auf die Verantwortlichen anpassen zu können. Zudem kommt ihm häufig eine Vermittlerrolle zwischen Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern zu. Ferner sollte er sich mit den Mechanismen des Change Managements auskennen und die typischen Umsetzungsfallen umgehen.

## Module und Maßnahmen in kleinen „Häppchen“ sind zielführender

Entscheidend für den Umsetzungserfolg ist die optimale Kombination aus Beratungskompetenz und einem skalierbaren maßgeschneiderten Softwaretool. Das Maßnahmen-



management „mm+“ aus unserem Hause bietet Ihnen beide Komponenten an. Das Vorgehen erfolgt in drei aufeinander aufbauenden Modulen: Analyse, Strukturierung und Umsetzung. Die Prozesse werden dabei professionell aufgesetzt, strukturiert gesteuert und durch das individualisierbare Softwaretool „mmt“ unterstützt. Interne Ressourcen lassen sich so gezielt und effizient einsetzen. Der unterstützende Einsatz eines externen Maßnahmencontrollers kann – gerade in der Anfangsphase der Umsetzung – sinnvoll sein, um die umzusetzenden Maßnahmen inhaltlich zu bewerten. Wenn ein Mitarbeiter beispielsweise mit der Maßnahme betraut wurde, eine neue Vertriebsstrategie festzulegen, ist dies zu Beginn häufig nicht weiter definiert. Es wird erwartet, dass der Verantwortliche diese Aufgabe zusätzlich zu seinem Tagesgeschäft erledigt, das ihn meist bereits vollständig ausfüllt. Hier kann ein externes Maßnahmencontrolling einen enormen Mehrwert leisten: Die Maßnahmen werden in kleine, sinnvolle Häppchen unterteilt, die im Tagesgeschäft zu bewältigen sind. Diese werden in einer logischen und verketteten Maßnahmenstruktur aufgebaut.

#### **Kick-Off-Meetings helfen die richtigen Prioritäten zu setzen**

Gemeinsam mit der Geschäftsführung klärt der Maßnahmencontroller den Personenkreis der Maßnahmenverantwortlichen ab. Ein Kick-off-Meeting definiert unter anderem das Vorgehen, die Methoden, die Zeitpläne und Meilensteine. Im Nachgang erfolgt die Priorisierung der Maßnahmen. Diese basiert auf einer objektiven Bewertung von beispielsweise Umsetzungsdauer und Nutzen. Eine solche skalenbasierte Bewertung der Maßnahmen in der Gruppe trägt außerdem zu Konsens bei den Gruppenmitgliedern und Effizienz in der Umsetzung bei.

#### **Verantwortung muss gewollt und „gekonnt“ sein und übernommen werden**

Im Rahmen des Workshops werden zudem für jede durchzuführende Maßnahme Verantwortlichkeiten festgelegt. Initiative ist das A und O – die Übernahme der Verantwortung muss bereitwillig geschehen. Zudem geht die Verantwortung ausschließlich auf eine einzelne Person über. Jede durchzuführende Maßnahme erhält einen klar benannten Verantwortlichen. In einem Folgegespräch der Maßnahmenverantwortlichen mit dem Maßnahmencontroller werden schließlich Teilschritte jeder Maßnahme und die Zielbedingungen jeder zu erfüllenden Aufgabe festgelegt. Ebenso werden die Start- und Endzeitpunkte der Maßnahmen und Abhängigkeiten untereinander definiert. Sowohl Motivation als auch das nötige Fachwissen und die Umsetzungskompetenz muss gegeben sein. Kurz gesagt: Die Person muss „wollen“, „können“ und vor allem „machen“. Wenn eines davon nicht gegeben ist, dann unterstützt ein erfahrener Maßnahmencontroller dabei, geeignete Lösungen zu finden.

#### **Maßnahmencontrolling unterstützt individuell**

Jedes Unternehmen ist anders und hat unterschiedliche Anforderungen an ein adäquates Maßnahmenmanagement. In der Umsetzungspraxis erleben wir häufig, dass Unternehmen entweder überhaupt kein Softwaretool für die Maßnahmenumsetzung im Einsatz haben oder ein viel zu komplexes System anwenden, dessen Umfang nur zu einem Bruchteil genutzt wird, aber entsprechend teuer ist. Ein gutes Maßnahmenmanagement-Tool ist einfach in der Bedienung und fokussiert sich auf das Wesentliche: Die inhaltliche und zeitliche Strukturierung des Projektes sowie die Messung der Maßnahmeneffekte und Berücksichtigung von Abhängigkeiten.

Vor der Einführung eines Maßnahmenmanagements erfolgt bei Buchalik Brömmekamp deshalb immer die ausführliche Beratung hinsichtlich Einsatzzweck und Zielsetzung. Dem schließt sich die Definition des sinnvollen Leistungsumfangs an. In der Regel ist es nicht erforderlich, ein komplettes Maßnahmenmanagement mit sämtlichen Bausteinen einzusetzen. Daher sollten Unternehmen darauf achten, ein Maßnahmenmanagement auszuwählen, das modular aufgebaut ist, um die Leistungsbausteine nach dem persönlichen Bedarf auswählen zu können.

Wir beraten Sie gerne unverbindlich hinsichtlich der Module unseres Softwaretools „mmt“ und unserer Leistung „mm+“.

#### **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



#### **Nina Bartel**

Consultant  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Erstellung von Sanierungs-  
konzepten nach IDW, Maßnahmenmanagement  
im Rahmen der Umsetzungsbegleitung,  
Personal- und Organisationsentwicklung

Tel. 0211-82 89 77 161  
nina.bartel@buchalik-broemmekamp.de



# Portfoliogestützte wertorientierte Vertriebssteuerung – Profitabilität und nicht der Umsatz steht im Fokus

Eine wertorientierte Steuerung der Vertriebsaktivitäten hat einen positiven Einfluss auf den Gewinn sowie auf den Unternehmenswert. Aus Unternehmensicht muss das Ziel die Steigerung des Kundenwertes sein, d. h. mehr Erträge mit einem Kunden pro Lebenszyklus – von der Anbahnungs- bis zur Trennungsphase. Eingebettet in eine Vertriebsstrategie, die aus der Unternehmensstrategie abzuleiten ist, sollte das bestehende Kundenportfolio getreu dem Motto „nicht jeder Kunde ist gleich viel wert“ gesteuert werden. Dabei ist eine wertorientierte Vertriebs- und Kundensteuerung mit Portfolioanalysen einfach umzusetzen.

Für eine wertorientierte Steuerung von Kunden gibt es in der Praxis viele Methoden. Die „einfachen“, eindimensionalen Werkzeuge segmentieren die Kunden nach Größen wie Umsatz (z. B. ABC-Analyse) oder Deckungsbeitrag bzw. Profitabilität. Portfolioanalysen sind mehrdimensionale Methoden und ordnen Kunden(-gruppen) nach quantitativen Ist-Kriterien wie beispielsweise Umsatz, Deckungsbeitrag und qualitativen Faktoren wie Synergie- oder Informationspotenzial des Kunden in eine Matrix ein.

Nach Einordnung der Kunden in ein – typischerweise aus zwei Achsen (z. B. Kundenattraktivität und Deckungsbeitrag) bestehendes – Portfolio können Strategien, bzw. Handlungsempfehlungen pro Kunde abgeleitet werden. So sollten die Top-Kunden, die eine hohe Rendite sowie einen hohen Mehrwert besitzen und auch künftig ein hohes Potenzial für eine lukrative Geschäftsbeziehung aufweisen, an das Unternehmen mit zugeschnittenen Maßnahmen gebunden werden. Beispiele hierfür können Rabattaktionen oder Kooperationen im Bereich Forschung und Entwicklung sein. Kunden wiederum, die nur unbefriedigend bzw. unprofitabel in den entsprechenden Kategorien abschneiden, sollten zur Diskussion gestellt werden.

Sofern keine Verbund- bzw. Synergiewirkungen entgegenstehen und der Kundenmehrwert nicht gesteigert werden kann, sollte über das Ende der Kundenbeziehung entschieden werden. Zwingende Basis für solche tiefgreifenden Entscheidungen ist allerdings eine belastbare Deckungsbeitragsrechnung. Ohne die Aussage, mit welchen Produkten Geld verdient bzw. verloren wird, kann keine wertorientierte Kundensteuerung erfolgen.

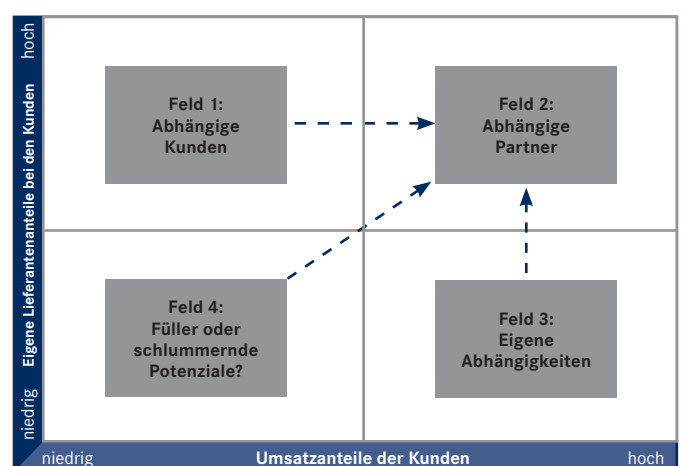
Die Gefahr ist vielmehr, dass aufgrund der fehlenden Transparenz eine wertvernichtende Kundensteuerung gewählt wird, was zunehmend zu einer Schiefelage des Unternehmens führt. Diese Entwicklung sehen wir häufig im Rahmen unserer Projekte.

## Das Macht-Portfolio schafft Transparenz

Als hilfreiches Werkzeug hat sich das Macht-Portfolio entwickelt. Es ist ein selten genutztes Analyseinstrument zur wertorientierten Steuerung von Kunden und konzentriert sich auf die Dimensionen/Achsen „Eigene Lieferanteile bei den Kunden“ und den „Umsatzanteilen der Kunden (in %)“.

Eine entsprechende Einordnung zeigt die gegenseitige Abhängigkeit von Lieferant und Kunde (siehe Abbildung 1). Das Unternehmen, das die strategische Positionierung prüft, stellt sich zunächst die Fragen, welchen Einfluss es auf seine Kunden ausübt und welche Macht die Kunden über das Unternehmen haben.

Abb. 1: Macht-Portfolio



Ziel ist es hier, sich auf die Kunden mit dem höchsten Umsatzanteil zu fokussieren und dabei eine abhängige Partnerschaft anzustreben, die sowohl dem Kunden als auch dem Lieferanten Mehrwert bietet (Feld 2 in Abbildung 1). Die abhängige Partnerschaft mit diesen strategisch wichtigen Schlüsselkunden muss durch eine kontinuierliche

Wahrung – und besser noch – durch den Ausbau der eigenen Lieferantenposition sowie des Umsatzanteils des Kunden gefestigt werden.

Eine abhängige Partnerschaft kann beispielsweise zwischen einem Teilezulieferer und dem Automobilhersteller bestehen, der diese überwiegend in seine Fahrzeuge verbaut. Sowohl der eigene Lieferantenanteil als auch der Anteil beim Kunden sind jeweils hoch, sodass beide Seiten in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zueinanderstehen. Sind die eigenen Lieferanteile und der Umsatzanteil des Kunden gering (Feld 4 in Abbildung 1), gilt die Geschäftsbeziehung als Randgeschäft bzw. der Kunde als Potenzialkunde. Hier gilt es, den Lieferantenanteil bei den Kunden z. B. durch Marketingaktionen zu erhöhen.

Die Wachstumschancen müssen sorgfältig geprüft und die Einkaufspotenziale des Kunden sowie die eigenen Verkaufspreise analysiert werden. Werden die Chancen und Potenziale positiv eingeschätzt, sind z. B. die Außendiensttätigkeiten zu intensivieren. Bei den hier einzuordnenden Kunden handelt es sich z. B. um Kunden, die mehrere Lieferanten zur Auswahl haben oder eine tiefergehende Geschäftsbeziehung erst verzögert eingehen wollen, folglich also Potenzial bieten.

Befindet sich das Unternehmen im Bereich der „Eigenen Abhängigkeiten“ (Feld 3 in Abbildung 1), d. h. das Unternehmen ist vom Kunden abhängiger als andersherum, müssen die eigenen Lieferantenanteile bei diesem Kunden z. B. durch Rabattstrategien oder durch eine verbesserte Liefertermintreue vergrößert werden.

Durch die Nutzung von zusätzlichen Verkaufschancen kann sich eine beiderseitige abhängige Partnerschaft ergeben, die jeweils eine maximale Wertschöpfung bietet. Ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zum Kunden ist beispielsweise bei Lieferanten mit standardisierten und leicht austauschbaren Produkten zu finden, die sich meist nur über Menge und Preis verkaufen lassen oder bei Produkten, die generell einem hohen Wettbewerb ausgesetzt sind.

Im Feld 1 in Abbildung 1 sind die abhängigen Kunden eingeordnet. Dieses Abhängigkeitsverhältnis kann beispielsweise in der Automobilbranche bestehen, bei dem ein Lieferant von Spezialkomponenten kaum substituierbare Komponenten für den Automobilhersteller liefert. Da das Unternehmen bei den Kunden bereits hohe Lieferantenanteile gewinnen konnte, sind die Außendienstaktivitäten zu reduzieren, da eine weitere Steigerung im Regelfall nur durch Preissenkungen erreicht werden kann.

Neben den genannten Werkzeugen gibt es noch eine Vielzahl an Konzepten der wertorientierten bzw. strategischen Steuerung von Kunden, die allesamt von der Prämisse ausgehen, dass Kunden einen unterschiedlichen Wert besitzen. Diese können sogar dreidimensional aufgebaut werden, wenn sie beispielsweise um zukunftsbezogene Kriterien wie das zu erwartende Cross-Selling-Potenzial eines Kunden – Querverkauf von sich ergänzenden Produkten oder Dienstleistungen – ergänzt werden.

Wichtig bei der Auswahl geeigneter Methoden ist eine pragmatische Herangehensweise, die belastbare Ergebnisse liefert. Grundsätzlich empfiehlt sich ein Mix aus quantitativen, qualitativen und zukunftsbezogenen Faktoren, um ein ganzheitliches Bild über den jeweiligen Wert eines Kunden bzw. einer Kundengruppe zu erhalten, wobei die Profitabilität und nicht der Umsatz pro Kunde im Vordergrund stehen muss.

Für diesen Mix gibt es aber kein Patentrezept. Jede Branche und jedes Unternehmen muss die eigene Balance der Faktoren finden. An dieser Stelle kann es hilfreich sein, einen Experten hinzuzuziehen, der dieses Ausbalancieren unterstützt. Dadurch können Lernprozesse beschleunigt und Fehleinschätzungen reduziert werden.

#### Philipp Kohlen

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



#### Pascal Trilling

M.Sc. Wirtschaftswissenschaften, Consultant  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung  
Schwerpunkte: Sanierungskonzepte,  
betriebswirtschaftliche Anlagen zum  
Insolvenzantrag  
Tel. 0211-82 89 77 186  
pascal.trilling@buchalik-broemmekamp.de



# Unternehmenssteuerung mit KPIs in der Produktion

**Key Performance Indicators (KPIs) sind Leistungsindikatoren zur Performancemessung. Sie haben den Charakter von operativen Stellhebeln. In der Regel haben KPIs einen Bezug zu einem Prozess im Unternehmen und werden daher häufig in Relation zu den im Prozess eingesetzten Ressourcen „Kosten und Zeit“ gesetzt.**

Gute KPIs schaffen Transparenz darüber, inwieweit die Prozesse in der Fertigung oder in den Fertigungsabteilungen leistungsfähig sind bzw. in welchem Umfang die definierten Ziele erreicht wurden. KPIs dienen also zur Steuerung und Überwachung von Unternehmensprozessen. Bei der Implementierung von KPIs bedarf es einer abgestimmten Vorgehensweise. Zunächst sind die Anforderungen für geeignete KPIs zu definieren, um in einem zweiten Schritt mit der systematischen Auswahl die Grundlage für eine verlässliche Informations- und Steuerungsbasis zu schaffen.

- **Verständlich und steuerbar**

KPIs müssen eindeutig und klar definiert sein. Im Tagesgeschäft müssen alle Produktionsmitarbeiter genau verstehen, was gemessen wird und wie sie durch ihre Arbeitsleistung den Prozess in der Fertigung beeinflussen können. Ferner sollten sie in der Lage sein, ihre eigenen Arbeitsergebnisse mit Hilfe der KPIs zu interpretieren und im Bedarfsfall korrigierende Handlungen im Prozess vorzunehmen.

- **Messbar und konsistent**

Der Zielerreichungsgrad muss sauber und genau in Form von Zahlen abbildbar sein. Auf diese Weise ist eine vergleichende Zeitreihenanalyse möglich, um Entwicklungsverläufe und -tendenzen zu erkennen. Weiterhin sollten die Daten konsistent und jederzeit unter gleichen Bedingungen darstellbar sein.

- **Aktuell und zuverlässig**

Eine Steuerung mit KPIs ist nur dann sinnvoll, wenn die Informationen zeitnah und aktuell zur Verfügung stehen. Bei der Einführung von KPIs ist darauf zu achten, dass sich aus den Rohdaten möglichst automatisiert per System oder ohne großen manuellen Aufwand aufschlussreiche Informationen ermitteln lassen.

- **Ausgewogen und überschaubar**

Oftmals reichen in der Praxis wenige KPIs aus, um die wesentlichen Sachverhalte zu erfassen. Es ist also dringend davon abzuraten, Kennzahlenfriedhöfe zu bilden. Zudem ist insgesamt eine ausgewogene Mischung zwischen Früh- und Spätindikatoren anzustreben, um potenzielle Risiken

und Veränderungen im Steuerungsumfeld direkt zu erfassen. KPIs mit Frühwarnindikator sind die treibenden Faktoren der zukünftigen Leistung im Produktionssystem. Spätindikatoren sind in der Regel nachgelagerte Kennzahlen. Sie dokumentieren die monetäre Auswirkung der erbrachten Produktionsleistung.

## Auswahl geeigneter KPIs

Bei der systematischen Auswahl geeigneter Indikatoren geht es darum, die wesentlichen KPIs für die Steuerung des Geschäftsmodells zu finden. Dies erfordert zunächst eine genaue Kenntnis darüber, wie in den Fertigungsprozessen Werte geschaffen werden, die sich positiv auf das Unternehmensergebnis auswirken. Abgeleitet aus Vision und Unternehmensstrategie sind zuerst die kritischen Erfolgsfaktoren, die zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele maßgeblich sind, zu erkennen. Auf der Grundlage der kritischen Erfolgsfaktoren werden anschließend Produktionsziele definiert, die mit den Prozessen in der Fertigung verknüpft sind. Die Ableitung von der Vision zu den KPIs auf Prozessebene könnte beispielhaft wie folgt aussehen:

- Vision: „Wir wollen europaweit der führende Anbieter für Produkt XY sein“
- Strategie: Kostenführer
- Kritische Erfolgsfaktoren („Wie erreichen wir das?“): Hohe Wertschöpfungstiefe, hohe Automatisierung und Produktivität, Rationalisierung in Produktionsanlagen
- Produktionsziele: Reduzierung der Häufigkeit von Störungen und Störzeiten, Reduzierung der Rüstdauer, Einhaltung der Vorgabezeiten
- KPIs im Prozess: Anlagenverfügbarkeit [%], Ist-Produktion [Anzahl], Ist-Takt [Beutel/Minute].

Es wird also eine direkte Verbindung zwischen Unternehmensstrategie, Erfolgsfaktoren und Schlüsselindikatoren geschaffen. Anders als bei losgelösten Einzelkennzahlen entsteht auf diese Weise eine sachlogische Verknüpfung zwischen strategischer und operativer Ebene. Dadurch erhöht sich die Steuerungslogik der Kennzahlen insgesamt, und der Nutzen für die Entscheidungsfindung des Managements nimmt deutlich zu.



## Steuerung mit KPIs

KPIs und Kennzahlen sind die Basis einer erfolgreichen Unternehmenssteuerung. Sie bilden die komplexen Strukturen eines Unternehmens ab und ermöglichen auf diese Weise eine regelmäßige Positionsbestimmung und einen Blick voraus auf zukünftige Entwicklungen. Neben der betriebswirtschaftlichen Auswahl und Ableitung geeigneter KPIs geht es in einem weiteren wichtigen Schritt darum, einen ganzheitlichen Führungsprozess zu etablieren.

Er ist vom Grundsatz so aufgebaut, dass er definierte Prozessziele, die dazu passenden Messgrößen und die hierzu abgeleiteten Maßnahmen verbindet. Diese Verknüpfung ist von enormer Bedeutung, da sie das Zusammenspiel der einzelnen Schritte des Regelkreises bewirkt. Die einzelnen Umsetzungsphasen sind dabei dauerhaft in einem kontinuierlich angelegten Verbesserungsprozess zu durchlaufen:

### Schritt 1: Festlegung von Standards und Vorgaben für den Prozess

Standards und Vorgaben sind ein wichtiges Bindeglied zwischen Produktionszielen, Prozessen und Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung. Sie werden eingesetzt, um den Prozesszustand zu erhalten und dienen der Identifikation von Problemen. Standards sind so lange vorgegeben, bis sich durch eine Verbesserungsmaßnahme ein stabiler neuer Prozess mit einer neuen Vorgabe gebildet hat.

### Schritt 2: Erfassung der zurückgemeldeten Ist-Daten

Die Rückmeldung von Ist-Daten aus der Produktion erfolgt in der Regel automatisiert. Die Informationen werden direkt aus der Maschinensteuerung ausgelesen und in einer zentralen Datenbank in Echtzeit erfasst. Die Vorteile von Echtzeitsystemen sind eindeutig: Die Rohdaten werden automatisch per System aufbereitet, liefern eine verlässliche Datenbasis und stehen den Berichtsempfängern aktuell und direkt zur Verfügung.

### Schritt 3: Analyse der Ursachen und Abweichungen

In der Abweichungsanalyse werden die Ergebnisse bewertet und letztendlich die Wirtschaftlichkeit der Fertigungsprozesse überprüft. Sie ist Grundlage zur Planung und Ableitung möglicher Aktivitäten zur Verbesserung. Verbesserungsprozesse setzen möglichst umfassende Kenntnisse über Ursachen, Häufigkeit und Ausmaß von Verlustquellen und Abweichungen voraus, die zu erarbeiten sind.

### Schritt 4: Planung und Umsetzung von Maßnahmen

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse beinhalten in der Praxis häufig eine Vielzahl von Einzelprojekten, Maßnahmen-

paketen und Aufgaben, die geplant und umgesetzt werden müssen. Die wichtigsten Maßnahmen sollten zuerst bearbeitet werden. Maßnahmen müssen hinsichtlich Umsetzungsgeschwindigkeit und Nutzen für die angestrebte Prozessverbesserung priorisiert werden. Es muss klar geregelt sein, wer die Umsetzung der angestrebten Maßnahmen verantwortet, wann mit der Umsetzung begonnen wird und in welchem Zeitraum diese entsprechend abzuschließen sind.

### Schritt 5: Kontrolle der Umsetzung (Maßnahmenmanagement)

Viele Einzelmaßnahmen und -aufgaben sind direkt miteinander vernetzt und voneinander abhängig. Dies führt zwangsläufig zu einer hohen Komplexität und Zeitabhängigkeit, die es zu beherrschen gilt. Ein professionelles Maßnahmenmanagement und -controlling fördert den Arbeitsablauf einzelner Verbesserungsteams und koordiniert dabei gleichzeitig den Informationsfluss und die Verfolgung des Projektfortschritts.

### Fazit

KPIs sind ein wichtiges Steuerungsinstrument im Controlling. Sie ermöglichen die Kontrolle und Optimierung von Prozessen und schaffen dabei gleichzeitig die notwendige Transparenz, um einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensstrategie zu gewährleisten. Sie dienen also zur Entscheidungsunterstützung und tragen zur Verhaltenssteuerung im Unternehmen bei. Um eine ausgewogene Steuerung zu gewährleisten, sind die Indikatoren individuell auf die jeweilige Branche und Unternehmensstrategie einzurichten. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der betrieblichen Praxis besteht darin, dass die Auswahl der KPIs stetig auf Aktualität und Relevanz hin überprüft und falls notwendig flexibel angepasst wird.

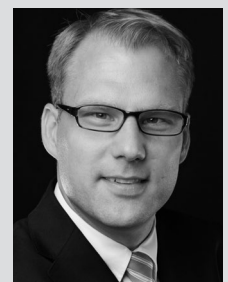
#### Thorsten Steinhardt

Dipl.-Kfm. (FH), Manager Finance,  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Finance und Accounting,  
Werkscontrolling, Prozessoptimierung

Tel. 0211-82 89 77 147

thorsten.steinhardt@buchalik-broemmekamp.de





# Neue Rechtsprechung des BGH zur Organhaftung nach Eintritt der Insolvenzreife

**Nach Eintritt der Insolvenzreife (Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung) einer Kapitalgesellschaft darf ihr geschäftsführendes Organ (Geschäftsführung bzw. Vorstand) Zahlungen aus dem Gesellschaftsvermögen nur noch insoweit leisten, wie dies mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsleiters in dieser Situation vereinbar ist. Für Zahlungen, die diesen Anforderungen nicht entsprechen, haften die Organmitglieder persönlich. Umstritten war, ob und in welchem Umfang der Wert von Gegenleistungen, welche die Gesellschaft für entsprechende Zahlungen erhalten hat, anspruchsmindernd zu berücksichtigen ist.**

Teilweise wird vertreten, dass der Geschäftsführer nicht verpflichtet sei, Zahlungen aus dem Gesellschaftsvermögen zu erstatten, welche als Bargeschäfte unanfechtbar seien. Dieser Auffassung hat der BGH in einem Urteil vom 04.07.2017, II ZR 319/15 eine Absage erteilt und Grundsätze aufgestellt, unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang in die Masse geflossene Gegenleistungen von Haftungsansprüchen wegen verbotener Zahlungen abgezogen werden können.

In der zitierten Entscheidung ging es unter anderem um die Frage, ob der Beklagte als ehemaliger Direktor der Firma S, einer Ltd. nach englischem Recht, die eine Niederlassung in Deutschland hatte, verpflichtet war, Zahlungen in Höhe von insgesamt 6.508,27 Euro für Energie, Wasser, Kaffeeautomatenservice, Telekommunikations- und Internetkosten sowie von 9.208,51 Euro für Gehälter zur Insolvenzmasse zu erstatten. Diese Zahlungen hatte der Beklagte nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit der Firma S geleistet. Das Landgericht hatte den Beklagten zur Zahlung dieser Beträge verurteilt. Das Berufungsgericht hatte das Urteil abgeändert und die Klage insoweit abgewiesen. Die hiergegen eingelegte Revision des Insolvenzverwalters der Firma S. hatte Erfolg und führte zur Wiederherstellung des Urteils des Landgerichts.

## Keine Übertragbarkeit der Grundsätze des Bargeschäfts

Das Berufungsgericht hatte eine Ersatzpflicht des Beklagten mit der Begründung verneint, dass es sich bei den betreffenden Zahlungen um Leistungen gehandelt habe, die als Bargeschäfte im Sinne von § 142 InsO privilegiert seien und deshalb vom Insolvenzverwalter auch gegenüber dem Zahlungsempfänger nicht angefochten werden könnten. Derartige Leistungen unterlägen nicht dem Zahlungsverbot des § 64 S.1 GmbHG, weil die durch die jeweilige Zahlung verursachte Schmälerung der Masse in einem unmittelbaren Zusammenhang mit ihr ausgeglichen werde.

Hierzu hat der BGH klargestellt, dass nach Eintritt der Insolvenzreife auch Zahlungen, für die in unmittelbarem Zusammenhang eine Gegenleistung erfolgt, zunächst eine Ersatzpflicht des Geschäftsführers begründen. Diese Ersatzpflicht entfalle nur, wenn und soweit die hierdurch bewirkte Masseschmälerung – mit oder ohne Zutun des Geschäftsführers – ausgeglichen werde, weil damit der Zweck von § 64 S. 1 GmbHG, die Masse im Interesse der Gläubiger zu erhalten, erreicht sei.

Da der die Erstattungspflicht auslösende Vorgang der Masseschmälerung jeweils in der einzelnen Zahlung bestehe, könne auch nicht jeder beliebige weitere Massezufluss als Ausgleich berücksichtigt werden. Vielmehr sei ein unmittelbarer wirtschaftlicher, nicht notwendig zeitlicher, Zusammenhang mit der Zahlung erforderlich, damit der Massezufluss als Ausgleich der an sich erstattungspflichtigen Masseschmälerung angesehen werden könne.

Auf die Frage, ob ein solcher Zufluss vorliege, seien die Regeln des Bargeschäfts nicht entsprechend anwendbar. Erstens hätten die Ersatzpflicht des Geschäftsführers nach § 64 S.1 GmbHG und die Insolvenzanfechtung unterschiedliche Voraussetzungen: So schütze das Anfechtungsrecht vor einer Gläubigerbenachteiligung durch die Verminderung der Aktivmasse und durch die Vermehrung der Schuldenmasse. Demgegenüber schütze § 64 S. 1 GmbHG die Gläubiger nur vor einer Benachteiligung durch eine Verminderung der Aktivmasse.

Zweitens verfolge das Bargeschäftsprivileg des § 142 InsO einen anderen Zweck, als das Entfallen der Ersatzpflicht des Geschäftsführers bei einem Ausgleich der Masseschmälerung: So schütze § 142 InsO das Vertrauen einzelner Gläubiger, die als Bargeschäft privilegierte Gegenleistung des Schuldners behalten zu dürfen, um zu verhindern, dass ein Schuldner, der sich in der Krise befinde, praktisch vom Geschäftsverkehr ausgeschlossen werde. Demgegenüber sei der Geschäftsführer gehalten, den Geschäftsbetrieb seiner Gesellschaft gerade nicht fortzusetzen, sondern unverzüg-

lich Insolvenzantrag zu stellen. Da es lediglich auf einen wirtschaftlich zuzuordnenden Massezufluss ankomme, sei auch – anders als beim Bargeschäft – kein zeitlicher Zusammenhang erforderlich. So könne etwa eine erfolgreiche Anfechtung der verbotenen Zahlung auch noch nach längerer Zeit die Haftung des Geschäftsführers entfallen lassen.

### Anforderungen an Berücksichtigung von Gegenleistungen als Massezufluss

Die in die Masse gelangte Gegenleistung kann – nach den Gründen des referierten Urteils – durch den Geschäftsführer bewirkte Masseverkürzung nur dann ausgleichen, wenn sie für eine Verwertung durch die Gläubiger geeignet ist. Für diese Bewertung sei der Zeitpunkt maßgeblich, in dem die Leistung zugeflossen sei. Aufgrund der bestehenden Insolvenzreife sei jedoch auch darauf abzustellen, ob die Insolvenzgläubiger die Leistung verwerten könnten, wenn zum maßgeblichen Zeitpunkt das Verfahren eröffnet wäre. Dies sei bei Arbeits- oder Dienstleistungen regelmäßig nicht der Fall. Dienstleistungen führten nicht zu einer Vergrößerung der Aktivmasse und seien damit kein Ausgleich für einen Masseabfluss. Dies gelte auch im streitgegenständlichen Fall für die den Gehaltszahlungen gegenüberstehenden Arbeitsleistungen.

Auch die bezahlten Energieversorgungs- und Telekommunikationsdienstleistungen sowie die Bereitstellung von Internet und Kabelfernsehen hätten die für die Gläubiger verwertbare Aktivmasse nicht erhöht und bildeten damit keinen Ausgleich für die durch die betreffenden Zahlungen bewirkten Masse-schmälerungen. Die mit dem „Coffee Service“ etwa verbundenen Materiallieferungen seien ebenfalls nicht anspruchsmindernd zu berücksichtigen. Zum einen seien insoweit grundsätzlich Liquidationswerte anzusetzen. Außerdem setze selbst eine Bewertung zu Liquidationswerten voraus, dass diese Gegenstände für die Insolvenzgläubiger verwertbar wären. Dies sei weder vorgetragen noch ersichtlich.

### Keine Erforderlichkeit der bezahlten Leistungen zur Verhinderung des sofortigen Zusammenbruchs des Unternehmens

Dass die bezahlten Leistungen erforderlich gewesen seien, um einen sofortigen Zusammenbruch eines auch in der Insolvenz sanierungsfähigen Unternehmens zu verhindern und die Zahlungen deshalb gemäß § 64 Satz 2 GmbHG wegen Abwendung eines größeren Schadens für die Gläubiger gemäß § 64 S 2 GmbHG entschuldigt gewesen wären, sei nicht festgestellt worden und nicht ersichtlich.

### Praxistipps für Organmitglieder

Wie schon bisher sollten die Mitglieder der geschäftsführenden Organe von Kapitalgesellschaften strikt darauf hinwirken, dass nach Eintritt der Insolvenzreife nur noch Zahlungen geleistet werden, die erforderlich sind, um einen ansonsten drohenden sofortigen Zusammenbruch eines auch in der Insolvenz sanierungsfähigen Unternehmens zu verhindern. Dabei sind sowohl die Erforderlichkeit der betreffenden Zahlungen als auch die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens in der Insolvenz zu prüfen und zu dokumentieren, da die Organmitglieder im Streitfall für beides darlegungs- und beweisbelastet sind.

Jedenfalls können Organmitglieder einer persönlichen Haftung für Lohnzahlungen nach Eintritt der Insolvenzreife nicht mehr entgegenhalten, dass die fraglichen Zahlungen unter das Bargeschäftsprivileg fielen. Da solche Zahlungen andererseits auch nicht angefochten werden können, sind sie unter Haftungsgesichtspunkten für die Organmitglieder sogar besonders riskant.

Aus dieser Gemengelage kann sich unter anderem die Notwendigkeit ergeben, nur noch diejenigen Mitglieder der Belegschaft zu bezahlen, die für eine Sanierung des Unternehmens gebraucht werden. Die übrigen Mitarbeiter sollten dann sofort freigestellt und nicht mehr bezahlt werden.

Kommt es zur Eröffnung eines Insolvenzverfahrens sollten die Organmitglieder nach besten Kräften darauf hinwirken, dass der Insolvenzverwalter – oder im Falle einer Insolvenz in Eigenverwaltung der Sachwalter – Zahlungen, die nach Eintritt der Insolvenzreife geleistet wurden, anfechtet, weil mit Rückerstattung der geleisteten Zahlungen durch den Anfechtungsgegner der Erstattungsanspruch gegen die Organmitglieder untergeht.

#### Jochen Rechtmann

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht  
 Leiter der Niederlassung Frankfurt/Main  
 Buchalik Brömmekamp Rechtsanwalts-gesellschaft  
 Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung  
 Leiter Competence Center Avalmanagement  
 Schwerpunkte: Bank- und Kapitalmarktrecht, Insolvenzrecht und Sanierung, Gesellschaftsrecht  
 Tel. 069-24 75 215 0  
 jochen.rechtmann@buchalik-broemmekamp.de



# Unternehmensbewertung beim Erwerb aus der Insolvenz

**Das Ziel jedes Insolvenzverfahrens ist eine gemeinschaftliche Gläubigerbefriedigung (§ 1 InsO). Soll in einem Insolvenzplan eine abweichende Regelung zur Verwertung und Verteilung der Insolvenzmasse getroffen werden, dürfen die Gläubiger nicht ohne ihr Einverständnis schlechter gestellt werden, als sie ohne Plan im Regelinsolvenzverfahren stünden (§ 245 Abs. 1 Nr. 1 InsO). Den Nachweis dafür erbringt der Insolvenzplan in der Vergleichsrechnung.**

Entscheidend für eine belastbare Vergleichsrechnung ist dabei, welcher Wert für die Aktiva, insbesondere den etwaigen Firmenwert/Goodwill, angesetzt wird. Ob für die Gewinnung der Wertansätze in der Vergleichsrechnung stets ein Investorenprozess durchgeführt werden muss, ist nach wie vor ungeklärt. Unstreitig droht mit jedem M&A-Prozess die Gefahr, dass Kunden und Lieferanten die Sanierungsstory anzweifeln oder Konkurrenten ein Angebot abgeben können, um ihren Wettbewerber im Markt zu eliminieren. Hinzu kommt, dass ein M&A-Prozess nicht zwangsläufig in einem Verkauf münden muss – gegebenenfalls sinken bei negativem Ausgang durch die entstandenen Kosten für den M&A-Prozess sogar die Werte in der Vergleichsrechnung. Vor diesem Hintergrund überzeugt es, einen durch eine Unternehmensbewertung gefundenen Wert als Ersatz für einen M&A-Prozess anzusehen. Grundsätzlich finden bei der Unternehmensbewertung in der Insolvenz die klassischen Unternehmensbewertungsverfahren Anwendung.

## Substanzwertverfahren

Ausgangspunkt ist der Substanzwert unter Annahme der Liquidation oder der Fortführung. Bei der Substanzbewertung bei Fortführung spricht man von dem Reproduktionswert. Bei dieser Methode wird fiktiv das zu bewertende Unternehmen nachgebaut. Die zum Nachbau aufzuwendenden Kosten sind als Wert der einzelnen Vermögensgegenstände anzusetzen. Es handelt sich also um Wiederbeschaffungswerte bzw. den Zeitwert. Demgegenüber wird der Liquidationswert unter der Annahme der Liquidation (Zerschlagung) des Unternehmens ermittelt. Von dem jeweiligen Wert werden dann zur Ermittlung der Insolvenzquote die Passiva und die Liquidationskosten abgezogen. Insofern ist der Liquidationswert auch ein Ertragswert, da er den Ertrag aus der Zerschlagung bemisst. Da die zukünftigen Erträge oder Erfolgspotenziale des Unternehmens unberücksichtigt bleiben, ist eine Unternehmensbewertung über Substanzwertverfahren aber wenig aussagekräftig.

## Ertragswertverfahren

In der Praxis kommen typischerweise das Ertragswertverfahren oder das Discounted Cash-Verfahren (DCF-Methode) zur Anwendung. Während sich beim Ertragswertverfahren

der Unternehmenswert durch die Diskontierung der den Anteilseignern zukünftig zufließenden finanziellen Überschüsse ergibt, werden beim DCF-Verfahren die zukünftig zu erwartenden Cashflows, die mit den Unternehmensaktiva erzielt werden, mit einem angemessenen Diskontierungszinssatz abgezinst. Der auf diese Weise ermittelte Unternehmenswert wird als Zukunftserfolgswert oder Fortführungswert bezeichnet und ist für die Bewertung allgemein anerkannt. Problematisch an der DCF-Methode sind einerseits die Schätzung der zukünftigen Cashflows und andererseits die Ermittlung des Diskontierungszinssatzes. Letzterer wird meist aus Vorsichtsgründen zu hoch angesetzt und kann so das Bewertungsergebnis verzerren.

## Multiplikatorenverfahren

Seltener wird bislang das Multiplikatorenverfahren angewandt. Beim Multiplikatorenverfahren wird eine Kennzahl (z. B. Umsatz, EBIT oder EBITDA) mit einem Multiplikator vervielfacht, um damit entweder – je nach Multiplikator – zum Entity Value (Wert des Gesamtkapitals abzüglich eines eventuell bestehenden Aktivkapitals) oder zum Equity Value (Wert des Eigenkapitals) zu gelangen. Grundsätzlich problematisch an diesen Verfahren (und auch an den vorgenannten Verfahren) ist die reduzierte Vergleichbarkeit eines insolventen Unternehmens mit den nicht insolventen Vergleichsunternehmen. Darüber hinaus spielt die Transaktionsstruktur eine erhebliche Rolle. So wird im Rahmen eines Asset Deals in der Insolvenz, im Gegensatz zum Share Deal, kein vollständiges Bilanzgerüst vom Käufer übernommen, wenn nur Teile der Aktiva erworben werden (die Passiva ergeben sich aus der Insolvenztabelle).

Dies macht die Anwendung der Multiplikatorenverfahren problematisch, die einen Unternehmenswert für ein ganzes Unternehmen hervorbringen soll. Zudem sind historische Finanzkennzahlen während der Insolvenz als Basis für Multiplikatorenverfahren nicht nutzbar, denn die Crux der Bewertung in der Insolvenz liegt eben darin, dass die Fortführungswerte aus dem vorinsolvenzlichen Zeitraum stammen und die Fortführung in der Insolvenz auf völlig neuen Berechnungsgrundlagen beruht und zwar sowohl bei der Eigensanierung mittels Insolvenzplan als auch bei der übertragenden Sa-

nierung. Schließlich ist die Risikostruktur eines Turnarounds nach der Insolvenz nur sehr eingeschränkt mit langjährig „gesunden“ Unternehmen vergleichbar. Insgesamt sind also Unternehmen, die aus der Insolvenz z. B. durch einen Asset Deal erworben werden, in ihrer Struktur nur stark eingeschränkt mit Unternehmen vergleichbar, die durch einen Share Deal erworben werden. Soweit aber eine Unternehmensplanrechnung vorliegt, ist es zumindest denkbar, dass die so gewonnenen Werte als vorläufige Werte im Rahmen der Unternehmensbewertung angesetzt werden.

### Dreiphasenmodell

Alternativ bietet sich das Dreiphasenmodell bestehend aus der Detailplanungs-, der Erholungs- und der Fortschreibungsphase (Terminal Value) an. Für die Detailplanungsphase ist eine umfassende Unternehmensplanung zu erstellen, die im Idealfall eine integrierte Planung sein sollte. Planungshorizont ist in Abhängigkeit vom Geschäftsmodell des Unternehmens ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren nach begonnener Sanierung. Zur Überleitung von der Detailplanungsphase auf den Terminal Value dient die Erholungsphase, die erfahrungsgemäß ca. ein bis zwei Jahre nach Beendigung des Insolvenzverfahrens eintritt. Die Erholungsphase beinhaltet ein Wachstum des Cashflows und die Reduktion der vorhandenen Unsicherheiten über den Kapitalbedarf – etwa durch geometrische Fortschreibung. Gesuchte Zielgröße ist dabei die nachhaltige branchenübliche Renditeerwartung als Nachweis der künftigen Wettbewerbsfähigkeit. Im Anschluss an die Erholungsphase folgt die Fortschreibungsphase, bei der sich das Unternehmen in einem „eingeschwungenen“ Zustand befinden und eine branchenübliche Rendite erreichen soll.

Allerdings ist anzumerken, dass man bei der Bewertung in der Insolvenz allenfalls über Planrechnungen verfügt. Folgt man dem Capital-Asset-Pricing-Modell, das die Entscheidungsfindung von Investoren beleuchtet, wird deutlich, dass die Renditeerwartung von Eigenkapitalgebern in Sondersituationen im Verhältnis zum – in dieser Situation gesteigerten – Risiko entsprechend hoch sein muss. Tatsächlich bieten insolvente Unternehmen jedoch i.d.R. kein adäquates Renditepotenzial, da die vorherrschenden Risiken (z. B. aufgrund von Abschmelzverlusten beim Umsatz, Mitarbeiterfluktuationen, Änderungen des Geschäftsmodells aufgrund zukünftiger Erwartungshaltungen) nicht hinreichend kalkulierbar sind. Dies führt in der Praxis dazu, dass Investoren selten aus der Insolvenz kaufen, sondern eher in den darauffolgenden Jahren, also in der Erholungsphase oder einen hohen Abschlag auf den Unternehmenswert erheben. Ähnliches muss für die Ermittlung des Unternehmenswerts mittels eines Phasenmodells gelten. Eine Ausnahme gilt allenfalls

dann, wenn ein potenzieller Investor ein Kaufangebot macht, denn dann liegt für diesen Investor ein adäquates Risiko-/ Renditeprofil (z. B. infolge der Durchführung eines Insolvenzplans) vor. Vorher gibt es keine „gesicherte“ Renditeerwartung, die aber Grundlage des Phasenmodells ist.

### Zeitpunkt der Bewertung

Des Weiteren ist der Zeitpunkt der Bewertung von Bedeutung. Dieser Zeitpunkt wird teilweise im Gesetz vorgegeben, nicht aber im Insolvenzplanverfahren. Nach allgemeinen Bewertungsgrundsätzen muss der Stichtag adäquat zum Anlass und Zweck der Bewertung gewählt werden. In der Literatur werden als Bewertungsstichtag das Datum der Insolvenzantragstellung, der Eröffnung des Insolvenzverfahrens oder der Erörterungs- und Abstimmungstermin genannt. Für das Datum der Eröffnung spricht, dass dies die zechnächste belastbare Bewertungsgrundlage des Vermögens des Schuldners ist, da auch der Bericht zur Gläubigerversammlung auf diesen Stichtag abstellt. Grundsätzlich ist aber der Tag der Entscheidung über den Plan relevant, d. h., wenn bereits ein längerer Zeitraum seit der Eröffnung des Verfahrens vergangen ist, muss auf aktualisierte Liquidations-/Fortführungswerte zurückgegriffen werden.

Soweit nach dem „Stand-Alone-Ansatz“ teilweise vertreten wird, dass bei der Bewertung schon in den Anfängen umgesetzte leistungs- und finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen ausblenden seien, widerspricht dies allgemeinen betriebswirtschaftlichen Grundsätzen. Danach gilt, dass die Bewertung vom Ertragswert auszugehen hat, wenn das Unternehmen fortgeführt wird und nach dem Stichtagsprinzip auch ein vorliegendes Sanierungskonzept berücksichtigt werden muss, sofern dieses bereits in den Anfängen umgesetzt ist und die mittelfristige Unternehmensplanung die positive Entwicklung belegt (Wurzeltheorie). Eine Unternehmensbewertung, die ein plausibles Sanierungskonzept ausblendet, wäre daher fehlerhaft.

#### Katrin Schröder

Rechtsanwältin, LL.M. corp.  
Buchalik Brömmekamp  
Rechtsanwaltsgesellschaft

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

Tel. 0211-82 89 77 237

katrin.schroeder@buchalik-broemmekamp.de





# Arbeitsrecht Update 2018 – Neuigkeiten vom Gesetzgeber und aus der Rechtsprechung

**In diesem Jahr tritt eine Fülle an Gesetzesänderungen in Kraft, auf die sich die Arbeitgeber einstellen müssen. Dabei lohnt sich nicht nur ein Blick auf die Neuerungen im Datenschutzrecht, das – trotz langer Vorbereitungszeit – viele Unternehmer überraschend treffen wird. Mit der Diskussion um die Aufweichung der starren Grenzen der bisherigen Arbeitszeitregelungen oder einem spezifischen Freistellungsrecht des Insolvenzverwalters, stehen „heiße“ arbeitsrechtliche Themen in der kommenden Legislaturperiode und in der Rechtsprechung an.**

Nachdem sich der deutsche Gesetzgeber jahrelang erfolglos an einem Beschäftigtendatenschutzgesetz versucht hat, tritt am 25.05.2018 die EU Datenschutz-Grundverordnung, kurz DSGVO in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union in Kraft und findet unmittelbar Anwendung.

## **Verstöße gegen den Datenschutz werden nun richtig teuer**

Durch ein Anpassungsgesetz wird auch das hiesige Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) neu gefasst, um im Einklang zu der EU-Verordnung zu stehen. Das neue Bundesdatenschutzgesetz regelt in Paragraph 26 die Verarbeitung von Daten für Beschäftigungsverhältnisse. Personenbezogene Daten dürfen für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses verarbeitet werden, wenn dies für die Begründung, Durchführung oder Beendigung erforderlich ist, ferner zur Ausübung oder Erfüllung der sich aus einem Gesetz, Tarifvertrag oder einer Kollektivvereinbarung (z. B. Betriebsvereinbarung) ergebenden Rechte und Pflichten.

Die Kollektivregelungen müssen sich jedoch in Grenzen der DSGVO bewegen. Aus ihnen muss hervorgehen, dass mit der Vereinbarung eine datenschutzrechtliche Ausnahme geregelt werden soll. Es sind Regelungen zur Wahrung der Grundrechte und Interessen der Betroffenen aufzunehmen.

Daneben bleibt weiterhin die Einwilligung des Beschäftigten als Grundlage zur Datenverarbeitung möglich, sie bedarf aber einer ausdrücklichen Handlung und ist jederzeit widerrufbar. Beschäftigte haben das Recht auf „Vergessen werden“.

Mit Einführung der DSGVO und der Neuregelung des BDSG drohen höhere Bußgelder bei Verstößen gegen den Datenschutz. Es drohen gestaffelte Bußgelder von bis zu 20 Mio. Euro oder vier Prozent des weltweit erzielten Jahresumsatzes. Arbeitgeber sind daher gut beraten, das Thema Datenschutz nicht auf die leichte Schulter zu nehmen, um nicht mit empfindlichen Bußgeldern belegt zu werden.

## **Insolvenzgeldumlage sinkt**

Die gute Konjunktur und die damit verminderte Anzahl von Firmeninsolvenzen wirken sich auch auf die Insolvenzgeldumlage aus. Sie sinkt von 0,09 Prozent auf 0,06 Prozent des rentenversicherungspflichtigen Arbeitsentgelts.

## **Höherer Mindestlohn – Anstieg der Beitragsbemessungsgrenzen in der Sozialversicherung**

- Der allgemeine gesetzliche Mindestlohn liegt nun bei 8,84 Euro brutto pro Zeitstunde
- Der Rentenbeitragssatz in der gesetzlichen Rentenversicherung beträgt 18,6 Prozent in der allgemeinen Rentenversicherung
- Die Beitragsbemessungsgrenze in der deutschen Rentenversicherung beträgt 6.500 Euro pro Monat beziehungsweise 78.000 Euro pro Jahr in den alten Bundesländern und 5.800 Euro pro Monat beziehungsweise 69.600 Euro pro Jahr in den neuen Bundesländern.

## **Mutterschutz jetzt auch für Fremdgeschäftsführerinnen**

Seit Jahresbeginn ist das Mutterschutzgesetz neu gefasst. Unter den Schutz des Gesetzes fallen nun auch Schülerinnen, Studentinnen und Praktikantinnen, aber auch die Fremdgeschäftsführerin einer GmbH.

Neben dem erweiterten Anwendungsbereich wurde das Verbot der Nacht-, Mehr- und Sonntagsarbeit gelockert. Sofern keine gesundheitlichen Bedenken bestehen, können die Schwangeren entscheiden, ob sie dementsprechend arbeiten wollen. Die Schutzfrist nach der Geburt eines behinderten Kindes beträgt nun zwölf Wochen. Frauen, die nach der zwölften Schwangerschaftswoche eine Fehlgeburt erleiden, haben einen besonderen Kündigungsschutz für die Dauer von vier Monaten.

## **Neue Form der Betriebsrente – die „Nahles-Rente“**

Neben den bisher geltenden fünf Durchführungsformen für eine betriebliche Altersversorgung kommt nun eine sechste Durchführungsform hinzu, das sogenannte Sozialpartner-



modell. Überwacht vom Bundesaufsichtsamt für Finanzen sollen Arbeitgeber und Gewerkschaften im Rahmen von Tarifverträgen ein Betriebsrentenmodell regeln. Hierbei handelt es sich um die Einführung einer Beitragszusage, bei der der Arbeitnehmer keine Garantieleistung mehr zu erwarten hat, sondern der Arbeitgeber nur dazu verpflichtet ist, den vereinbarten Beitrag an den jeweiligen Träger zu zahlen. Dies hat für den Arbeitgeber den großen Vorteil, dass er sich außer der Zahlung um nichts kümmern muss und er keine Garantie bezüglich der später betragsmäßig zu zahlenden Leistung abzugeben hat. Nicht tarifgebundene Unternehmen können auf diesen Durchführungsweg einzelvertraglich Bezug nehmen.

Das Betriebsrentenstärkungsgesetz bringt aber noch eine Reihe weiterer Neuerungen. Um auch mehr Geringverdiener an einer Betriebsrente teilhaben zu lassen, wurde ein neues Steuer-Fördermodell eingeführt. Arbeitnehmer mit einem Bruttoverdienst von bis zu 2.200 Euro im Monat erhalten einen staatlichen Zuschuss, wenn der Arbeitgeber Beiträge in die Betriebsrente einzahlt. Der Zuschuss liegt zwischen 72 und 144 Euro im Kalenderjahr.

Zahlungen in die Durchführungswege Pensionskasse, Pensionsfonds oder Direktversicherung sind nun bis zu einer Grenze von acht Prozent, beziehungsweise 520 Euro der Beitragsbemessungsgrenze in der allgemeinen Rentenversicherung lohn- und einkommensteuerfrei.

Die gesetzliche Unverfallbarkeit von Anwartschaften sinkt von vormals fünf auf nun drei Jahre. Eine Schlechterstellung von unverfallbaren Anwartschaften ausgeschiedener Arbeitnehmer gegenüber Anwartschaften von betriebstreuem Arbeitnehmern findet nicht mehr statt.

### Neue Nummerierung im Schwerbehindertenrecht

Nachdem im vergangenen Jahr mit der Einführung der Anhörungspflicht der Schwerbehindertenvertretung als Wirksamkeitserfordernis einer Kündigung – ähnlich der Betriebsratsanhörung vor Ausspruch einer Kündigung – bereits eine bedeutsame Änderung im SGB IX in Kraft getreten ist, müssen sich Rechtsanwender seit Jahresbeginn unter anderem auf eine neue Nummerierung einstellen. Die Regelungen zum Kündigungsschutz finden sich nun inhaltlich unverändert in den Paragraphen 168 ff SGB IX.

Zugleich trat eine weitere Stufe des Bundesteilhabegesetzes in Kraft. Unter anderem können Arbeitgeber für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung einen Zuschuss – das sogenannte Budget für Arbeit gemäß Paragraph 61 SGB IX – von bis zu 75 Prozent des regelmäßig gezahlten Entgeltes beantragen.

### Ausblick

Die neue Bundesregierung – gleich welcher Couleur – wird sich viel mehr als noch die Vorgängerregierung mit den großen Themen, zum Beispiel der Industrialisierung 4.0, auseinandersetzen müssen. Sie muss Antworten finden, ob die starren Grenzen des bisherigen Arbeitszeitrechts mit den modernen Formen der Arbeit – insbesondere deren fortschreitender Flexibilisierung (Stichwort ständige Erreichbarkeit) – in Einklang stehen, beziehungsweise wie sie in Einklang zu bringen sind. Sie wird die Aufgabe haben, die zugewanderten Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt zu integrieren, um den Fachkräftemangel zu stoppen und gleichzeitig die Ursachen für Langzeitarbeitslosigkeit zu bekämpfen.

Mit Spannung sind aber auch einige Urteile des europäischen Gerichtshofes (EuGH) und des Bundearbeitsgerichtes (BAG) zu erwarten.

So zum Beispiel die Frage, ob Arbeitnehmer vor dem Ende des Urlaubsjahres ihren Urlaub beantragen müssen, damit dieser nicht verfällt oder ob den Arbeitgeber eine Pflicht zur Gewährung trifft. Diese Frage ist von erheblicher Bedeutung, da der nicht gewährte Urlaub dann nicht mehr verfallen und sich unter Umständen über Jahre aufbauen könnte. Dies führte im Falle der Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu erheblichen finanziellen Risiken für Arbeitgeber.

Der EuGH wird darüber befinden müssen, ob Leiharbeiter bei der Frage, ob eine Massenentlassungsanzeige bei der Agentur für Arbeit erstattet werden muss, bei der Beschäftigtenzahl mitzuzählen sind.

Ebenfalls erwartet wird eine Entscheidung des BAG zu der Frage, ob der Insolvenzverwalter ein insolvenzspezifisches Freistellungsrecht hat. Dies ist insbesondere von Bedeutung im Vorfeld von Betriebsschließungen.

#### Peer Kalmbach

Rechtsanwalt  
Fachanwalt für Arbeitsrecht  
Buchalik Brömmekamp  
Rechtsanwaltsgesellschaft

Schwerpunkte: individuelles und kollektives  
Arbeitsrecht, Insolvenzarbeitsrecht,  
Prozessführung

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



## Aktuelles

### 7. Buchalik Brömmekamp Bankentag

Die Zukunft des ESUG, der Einzug der Digitalisierung in die Restrukturierungsbranche sowie Mittel und neue Wege in der Sanierung sind die Kernthemen des 7. Buchalik Brömmekamp Bankentages. Bankenvertreter und Restrukturierungsexperten treffen sich zum gemeinsamen Ausblick.

**Veranstaltungstag**

**06. März 2018**

**Veranstaltungsort**

**Industriecub, Düsseldorf**

### Anfechtungsrisiken für Steuerberater in der Krise ihres Mandanten

Insolvenzen sind nach wie vor rückläufig, was viele Insolvenzverwalter in existenzielle Schwierigkeiten bringt. Auf der Suche nach neuen Einnahmequellen bieten sich nach aktueller BGH-Rechtsprechung die Steuerberater an. Der BGH hat mit seinem Urteil vom 26.01.2017 – IX ZR 285/14 die Hinweis- und Warnpflichten des Steuerberaters bei Insolvenzreife seines Mandanten deutlich verschärft. RA Dirk Eichelbaum zeigt auf, welche Auswirkungen das Urteil auf die Mandatsbeziehung und den Beratungsauftrag hat und wie der Steuerberater sein Haftungsrisiko minimieren kann.

**Veranstaltungstag**

**13. März 2018**

**20. März 2018**

**Veranstaltungsort**

**Hotel Ibis Karlsruhe Hauptbahnhof**

**TTR Technologiepark, Reutlingen**

### Bankrechtstag Berlin – Finanzierung vor und in der Insolvenz

Unser erster Bankrechtstag Berlin wird sich mit den Themen „Gestaltung von Überbrückungs- und Sanierungskrediten“ und „der (unechte) Massekreditvertrag im (vorläufigen) Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung“ beschäftigen. RA Daniel Trowski stellt die hierbei rechtlichen Besonderheiten bei der Erstellung von Kreditverträgen in Krisensituationen dar und berichtet über den Standard in der Eigenverwaltung und den diesbezüglichen Erfahrungen aus über 130 Eigenverwaltungsverfahren.

**Veranstaltungstag**

**15. März 2018**

**Veranstaltungsort**

**Buchalik Brömmekamp, Berlin**

### Bankrechtsfrühstück – Die Gesellschafterbürgschaft als Kreditsicherung

Bürgschaften der Gesellschafter gehören zu den klassischen Sicherheiten für Bankkredite für kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere solche, die durch Kapitalgesellschaften betrieben werden. RA Jochen Rechtmann erläutert wichtige Fragen, wie z.B. den Mindestinhalt und die Formerfordernisse einer Bürgschaftserklärung, die Inhaltskontrolle nach §§ 138 bzw. 305 ff BGB oder die Kündigung der Bürgschaft sowie dessen Voraussetzungen und Folgen.

**Veranstaltungstag**

**20. März 2018**

**10. April 2018**

**24. April 2018**

**Veranstaltungsort**

**Buchalik Brömmekamp, Frankfurt**

**Buchalik Brömmekamp, Stuttgart**

**Buchalik Brömmekamp, Düsseldorf**

### Ausbildungsprogramm für Berater zum Experten für Schutzschirm und Eigenverwaltung (geprüfter ESUG-Berater)

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 stehende Begriffe, aber für die Früherkennung wie für die professionelle Vorbereitung fehlt es an der notwendig flächendeckenden Beratungskompetenz. Der Fachlehrgang macht Sie fit für den neuen Markt der Sanierung unter Insolvenzschutz (Informationen unter [www.esug-berater.org](http://www.esug-berater.org)).

**Veranstaltungstag**

**11. bis 14. April 2018 (Modul I)**

**25. bis 28. April 2018 (Modul II)**

**Veranstaltungsort**

**Geschäftsstelle BV ESUG, Düsseldorf**

Anmeldungen unter: [www.bb-seminare.de](http://www.bb-seminare.de)

**BEST OF  
CONSULTING  
— 2017 —  
MITTELSTAND**

**RESTRUKTURIERUNG  
- EXZELLENT -**

Buchalik Brömmekamp  
Unternehmensberatung GmbH

**Wirtschafts  
Woche**

Bereits zum zweiten Mal ist die Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung mit dem Best of Consulting Award (BoC) der Wirtschaftswoche ausgezeichnet worden.

Die Unternehmensberatung hatte sich mit der erfolgreichen Sanierung der Pfeiffer Reisen aus Bad Zwischenahn in der Kategorie Restrukturierung beworben. Die fünfköpfige Fachjury vergab für das Sanierungsprojekt die Auszeichnung „Exzellent“. Für die Bewertung wurden externe Projektbeteiligte insbesondere von Pfeiffer Reisen sowie zehn weitere Referenzkunden von Buchalik Brömmekamp befragt. Buchalik Brömmekamp erhielt die Auszeichnung bereits im Vorjahr für das Projekt Welle Möbel.

### 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](http://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