

Buchalik Brömmekamp

NEWSLETTER

EDITORIAL

Sehr geehrte Geschäftsfreunde,

pünktlich nach dem Sommerloch und zum Herbstbeginn machten sich wieder die Insolvenzschatzbeile bemerkbar. Nach diversen Modelfilialisten hat jetzt die Rudolf Wöhl Modegruppe ein Schutzschirmverfahren eingeleitet. Neben der seit längerem kriselnden Druckbranche stehen auch deutsche Möbelproduzenten unter Druck. Experten gehen auch infolge des Trends zum Elektroauto davon aus, dass die Autozulieferindustrie in einigen Jahren in erhebliche Probleme geraten wird. Dann dürften die Schlagzeilen, die der Streit zwischen VW und seinem Zulieferer Prevent ausgelöst hat, des Öfteren zu lesen sein.

Alle Krisenursachen dieser verschiedenen Branchen werden im Wesentlichen durch einen Wandel im Verbraucherverhalten verursacht. Im Druckbereich ist der Wandel weg vom Buch hin zum Computer bzw. Tablet spürbar. Die Modelfilialisten leiden unter dem Trend zum Onlinehandel. Die Entwicklung zum Elektroauto wird ebenfalls zu ganz erheblichen Umwälzungen führen. Nur die Unternehmen, die sich auf den Wandel einlassen und vorausschauend reagieren, werden diese Entwicklungen überleben und davon profitieren.

Getreu dem japanischen Sprichwort „Fürchte Dich nicht vor langsamen Veränderungen, fürchte Dich vor dem Stillstand“ sind auch wir immer wieder auf der Suche nach Verbesserungen und neuen Chancen. So bauen wir derzeit ein deutsch-niederländisches Netzwerk auf und sind Mitglied der Deutsch-Niederländischen Handelskammer, der Deutsch-Niederländischen

Gesellschaft in Köln sowie diverser niederländisch-deutscher Businessclubs. Für das kommende Jahr sind erste Seminare angedacht. Es wird zudem einen niederländischen Internetauftritt geben. Dahinter steckt die Idee, Unternehmen jenseits der Grenze, aber mit deutschem Bezug, rechtlich und betriebswirtschaftlich in allen Bereichen rund um das Thema Sanierung und Insolvenz zu beraten und zu begleiten.

Unser Namenspartner Dr. Utz Brömmekamp ist mit einer Wirtschaftsdelegation nach China gereist, um dort mit chinesischen Investoren über die Möglichkeiten der Übernahme von Krisenkandidaten zu sprechen. Zudem ist unser Berliner Büro in größere und schönere Räumlichkeiten in der Lietzenburger Straße 72 umgezogen. Im September nahm ein Ruderteam unserer Kanzlei an der Charity-Veranstaltung „Rudern gegen Krebs“ teil, die wir auch finanziell unterstützt haben.

Daneben haben uns wieder viele Dinge rund um das Thema Sanierung und Insolvenz beschäftigt, die wir Ihnen in diesem Newsletter vorstellen möchten. Hierbei wünschen wir Ihnen viele Anregungen beim Lesen der Lektüre.

Ihr

Dr. Jasper Stahlschmidt



- 02 Steuerverbindlichkeiten in der vorläufigen Eigenverwaltung sind keine Masseverbindlichkeiten
- 04 Begründung von Masseverbindlichkeiten im Schutzschirmverfahren – Anmerkung zu BGH-Urteil
- 06 Privates Vermögen ist auch in der Unternehmensinsolvenz bedroht
- 08 Die Berichtigung der Umsatzsteuer aufgrund der Eröffnung des Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung
- 10 Sozialauswahl vs. Qualitätsauswahl – Die Herausnahme von Leistungsträgern aus der Sozialauswahl und Altersgruppenbildung
- 12 Gesellschaftsrechtliche Gestaltungsfreiheiten im Insolvenzplanverfahren
- 14 Praxisfall: Die Sanierung der Pfeiffer Reisen unter Insolvenzschutz
- 16 Stadiengerechte Optimierung des Einkaufs – Nutzung der richtigen Hebel zur richtigen Zeit
- 18 Kundensegmentierung – Nicht jeder Kunde ist gleich viel wert!
- 20 Working Capital Management – wichtiger Baustein der nachhaltigen Sanierung
- 22 Buchalik Brömmekamp gaat Nederland...
- 23 Team Buchalik Brömmekamp bei Benefiz-Regatta „Düsseldorf am Ruder – für Menschen mit Krebs“
- 24 Aktuelles

Steuerverbindlichkeiten in der vorläufigen Eigenverwaltung sind keine Masseverbindlichkeiten

Gemäß § 55 Abs. 4 InsO gelten Steuerverbindlichkeiten nach Verfahrenseröffnung als Masseverbindlichkeiten, wenn sie von einem vorläufigen Insolvenzverwalter oder vom Schuldner mit Zustimmung des vorläufigen Verwalters begründet wurden. Gesetzlich nicht geregelt ist die Frage, ob Steuerverbindlichkeiten aus dem Zeitraum der vorläufigen Eigenverwaltung als Insolvenzforderung oder als Masseverbindlichkeit zu qualifizieren sind. Entsprechend groß war die Rechtsunsicherheit für Geschäftsführer eigenverwaltender Unternehmen nach der Entscheidung des LG Erfurts, wonach Steuerverbindlichkeiten aus dem Zeitraum der vorläufigen Eigenverwaltung Masseverbindlichkeiten darstellen und der Insolvenzanfechtung entzogen sein sollen. Das OLG Thüringen hat nunmehr diese Entscheidung aufgehoben - ein Anlass, diese beiden Entscheidungen näher zu betrachten.

Das Dilemma ist auch hier wieder die nicht vorhandene Harmonisierung des Steuer- und Insolvenzrechts. Für den Bereich des Regelinsolvenzverfahrens ist zwar geklärt, dass der Geschäftsführer die sanktionsbewehrten Insolvenzforderungen im vorläufigen Verfahren nicht zahlen muss, da er sie nicht zahlen kann. Die vorläufige Insolvenzverwaltung – egal, ob ein „schwacher“ oder ein „starker“ Verwalter bestellt wird – übernimmt hier faktisch durch die gerichtliche Sicherungsanordnung die Garantie für den Wegfall der Strafbarkeits- bzw. Haftungsandrohung, indem der vorläufige Insolvenzverwalter der Zahlung entweder nicht zustimmt (bzw. der Zahlung widerspricht) oder als „starker“ Verwalter selbst die laufenden Steuern gem. § 55 Abs. 4 InsO zahlt.

In der vorläufigen Eigenverwaltung bestehen jedoch solche Verfügungsbeschränkungen gerade nicht. Gemäß § 270a Abs. 1 S. 1 InsO soll das Gericht davon absehen, dem eigenverwaltenden Schuldner ein allgemeines Verfügungsverbot aufzuerlegen oder einen Zustimmungsvorbehalt anzuordnen. Es gilt stattdessen das sogenannte „insolvenzrechtliche Pflichtenprogramm“, wie es im Beschluss des AG Hamburg in seiner Entscheidung vom 14.07.2014 (67 b IN 196/14) prägnant formuliert ist. Dieses besagt, dass nach Insolvenzantragstellung die Pflichten des Geschäftsführers zur vorrangigen Bedienung der Ansprüche des Fiskus und der Sozialversicherungsträger wegen des Vorrangs der Masseicherungspflicht suspendiert sind.

Die in der Sanierungspraxis entwickelten Vorkehrungen angesichts der sogenannten „Pflichtenkollision“ (Zahlung auf die Steuerverbindlichkeiten unter Anfechtungsvorbehalt oder Beschluss des Insolvenzgerichts dahingehend, dass die Zahlung von Steuern i.S.v. § 37 AO der Zustimmung des vorläufigen Sachwalters bedarf) stellen dementsprechend lediglich Instrumente zur Absicherung der ohnehin geltenden materiellen Rechtslage dar.

Die Entscheidung des LG Erfurt vom 16.10.2015

Gleichwohl entschied das LG Erfurt (Urteil vom 16.10.2015 – 8 O 196/15) das Gegenteil: Es stellte fest, dass Zahlungen auf Steuerverbindlichkeiten, die während der vorläufigen Eigenverwaltung begründet werden, Masseverbindlichkeiten i.S.v. § 55 Abs. 4 InsO seien und der Insolvenzanfechtung entzogen sein sollen. Zunächst ergebe sich aus § 280 InsO, dass auch in der Eigenverwaltung eine Insolvenzanfechtung möglich sei. Deshalb könnten grundsätzlich Rechtshandlungen, die während der vorläufigen Eigenverwaltung vorgenommen werden, nicht von der Insolvenzanfechtung ausgenommen sein, denn, würde anstelle des eigenverwaltenden Schuldners ein vorläufiger starker Verwalter handeln, wären solche Zahlungen unter den Voraussetzungen der §§ 129ff. InsO anfechtbar.

Anders sei die Situation jedoch in der vorläufigen Eigenverwaltung, wenn dem eigenverwaltenden Schuldner keine Verfügungsbeschränkungen auferlegt wurden. Dann könnten Zahlungen auf Steuerverbindlichkeiten erfolgen, da auf diesem Sachverhalt § 55 Abs. 4 InsO analoge Anwendung finde. Auch, wenn der Wortlaut von § 55 Abs. 4 InsO nur Verbindlichkeiten erfasse, die ein vorläufiger Insolvenzverwalter selbst begründe oder der Schuldner mit Zustimmung des vorläufigen Insolvenzverwalters, müsse diese Regelung auf den – ohne Verfügungsbeschränkungen handelnden eigenverwaltenden – Schuldner übertragen werden. Die Steuerverbindlichkeiten, die das eigenverwaltende Unternehmen im vorläufigen Verfahren begründet hatte, seien daher nach Verfahrenseröffnung zu Masseverbindlichkeiten geworden und damit der Insolvenzanfechtung entzogen. Nach Ansicht des LG Erfurt müsse im Insolvenzeröffnungsverfahren die Begründung von Masseverbindlichkeiten möglich sein – egal ob es sich um eine Eigenverwaltung oder ein Regelinsolvenzverfahren handele, denn die Zielrichtung sei die Gleiche.

Mit der Anordnung der Eigenverwaltung gemäß § 270a InsO habe der eigenverwaltende Schuldner – wie ein vorläufiger Insolvenzverwalter – die Stellung einer Partei kraft Amtes erlangt mit der Folge, dass Masseverbindlichkeiten entstehen. Schließlich sei nur so gewährleistet, dass der Fiskus im Insolvenzverfahren nicht leer ausgehe, da die Zahlungen – egal wer sie vornimmt – der Insolvenzanfechtung entzogen sind. Eine unterschiedliche Einordnung der Forderungsqualität (Masseverbindlichkeit oder Insolvenzforderung) wäre angesichts der besonderen Bedeutung des Fiskus im Vergleich zu den anderen, einfachen Insolvenzgläubigern nach dem Sinn und Zweck des § 55 Abs. 4 InsO auch nicht sachgerecht.

Die Entscheidung des OLG Thüringen vom 22.06.2016

Das OLG Thüringen hat am 22.06.2016 (7 U 753/15) das Urteil des LG Erfurt aufgehoben. In erfrischender Deutlichkeit führte das OLG Thüringen aus, dass eine analoge Anwendung von § 55 Abs. 4 InsO ausscheidet. Zur Begründung verweist es neben dem Wortlaut, auch auf die Gesetzeshistorie. Im Gesetzgebungsverfahren gab es zwar einen Vorschlag des Bundesrates, den Wortlaut von § 55 Abs. 4 InsO auf die vorläufige Eigenverwaltung auszuweiten. Die Bundesregierung war diesem Vorschlag aber nicht gefolgt. Es fehlt daher an einer planwidrigen Regelungslücke. Es handelt sich vielmehr um einen Fall der bewussten Nichtregelung.

Im Übrigen würde eine analoge Anwendung auch der Systematik der Eigenverwaltung widersprechen. Denn im „normalen“ Eigenverwaltungsverfahren ist § 270b Abs. 3 InsO (und die daran anknüpfende Regelung des § 55 Abs. 2 InsO) nicht anwendbar, da der Verweis in § 270a InsO auf § 270b InsO fehlt. Wenn aber eine solche Ermächtigung in der vorläufigen Eigenverwaltung fehlt, dann können in diesem Verfahrensstadium auch keine Steuerverbindlichkeiten im Rang von Masseverbindlichkeiten begründet werden. Sie können demzufolge auch nicht über den Umweg einer analogen Anwendung von § 55 Abs. 4 InsO begründet werden, zumal es sich bei § 55 Abs. 4 InsO um eine Ausnahmenvorschrift handelt. Ihr Anwendungsbereich darf daher ohne ausdrückliche gesetzliche Grundlage nicht im Wege der Analogie erweitert werden. Damit verbunden ist auch die klare Absage an eine Wiedereinführung des Fiskusprivilegs durch die Hintertür.

Fazit

Für die Praxis ist festzustellen, dass mit der Entscheidung des OLG Thüringen die unerfreuliche Rechtsunsicherheit, welche das Urteil des LG Erfurt verursacht hatte, beseitigt

wurde. Nunmehr ist geklärt, dass der „sicherste“ Weg die Zahlung unter dem Vorbehalt der Insolvenzanfechtung ist.

Zahlt der Geschäftsführer auf Steuerverbindlichkeiten (ohne Vorbehalt), weil er glaubt, dass es sich bei diesen um Masseverbindlichkeiten handelt, kann dies strafbar sein. In Betracht kommen sowohl eine Gläubigerbegünstigung gemäß § 283c StGB als auch eine Untreue gemäß § 266 StGB. Daneben besteht möglicherweise eine zivilrechtliche Haftung über § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. § 266 StGB.

Leistet der Geschäftsführer hingegen gar keine Zahlungen auf Steuerverbindlichkeiten, weil er der Ansicht ist, dass es sich um Insolvenzforderungen handelt und um die Liquidität für die Betriebsfortführung zu schonen, ist darauf hinzuweisen, dass er sich dem Risiko der Haftungsinanspruchnahme gemäß § 69, 34 AO aussetzt. Im Interesse der Rechtssicherheit wäre es daher zu begrüßen, wenn der Gesetzgeber klarstellt, dass § 55 Abs. 4 InsO in der vorläufigen Eigenverwaltung keine Anwendung findet. Die Rechtsprechung zeigt in jedem Fall, dass der jetzige Zustand für keinen der Beteiligten im Sanierungsverfahren in Eigenverwaltung befriedigend ist.

Robert Buchalik

Rechtsanwalt
Partner, Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater
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. restruc.
Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater

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

Tel. 0211-82 89 77 0
katrin.schroeder@buchalik-broemmekamp.de



Begründung von Masseverbindlichkeiten im Schutzschirmverfahren – Anmerkung zu BGH-Urteil

Der BGH hat in seinem Beschluss vom 24.3.2016 (IX ZR 157/14) klargestellt, dass der Schuldner im Eröffnungsverfahren zur Vorbereitung einer Sanierung nach § 270b InsO nur dann Masseverbindlichkeiten begründen kann, wenn ihn das Insolvenzgericht auf seinen Antrag hin dazu ermächtigt. Nun ist am 16.6.2016 eine weitere für die Sanierungspraxis bedeutsame Entscheidung zu dieser Thematik ergangen, die nachfolgend näher beleuchtet wird.

Das Insolvenzgericht hatte auf den Eigenantrag der Schuldnerin hin mit Beschluss vom 10. 2.2014 das Schutzschirmverfahren angeordnet und die Schuldnerin nach §§ 270b Abs. 3, 55 Abs. 2 InsO ermächtigt, Masseverbindlichkeiten zu begründen. Hierüber hatte die Schuldnerin auch die beteiligte Krankenkasse informiert und zur Vermeidung nachteiliger Folgen dieser gegenüber die weitere Zahlung der Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung angekündigt unter gleichzeitigem Hinweis der späteren Anfechtbarkeit dieser Zahlungen nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Der Kläger als Sachwalter forderte nach Eröffnung des Eigenverwaltungsverfahrens im Wege der Insolvenzanfechtung von der Krankenkasse als Beklagte die Rückzahlung des im Rahmen des Insolvenzeröffnungsverfahrens von der Schuldnerin geleisteten Betrages in Höhe von insgesamt 64.193,88 Euro, was die Beklagte außergerichtlich ablehnte.

Das Landgericht München I hatte in seiner Entscheidung vom 15.4.2015 (6 O 17920/14) der Klage des Sachwalters in vollem Umfang mit der Begründung stattgegeben, dass die Forderungen der beklagten Krankenkasse Insolvenzforderungen und keine Masseverbindlichkeiten seien. Auf die dagegen von der Beklagten eingelegte Sprungrevision hat der BGH nun mit Urteil vom 16.6.2016 das Urteil des Landgerichts München I vom 15.4.2015 aufgehoben und die Klage kostenpflichtig mit der Begründung als unbegründet abgewiesen, dass das Landgericht München I eine Insolvenzforderung zu Unrecht bejaht habe.

Der Antrag der Schuldnerin hatte zwar in seiner Begründung von einer Einzelermächtigung gesprochen, aber nicht ausgeführt, auf welches Geschäft sich diese beziehen sollte. Weil im Antrag der Schuldnerin eine Beschränkung auf bestimmte Geschäfte nicht vorgenommen wurde, wertete der BGH dies im Zusammenhang mit dem dazu ergangenen gerichtlichen Beschluss des Insolvenzgerichts als eine Globalermächtigung, sodass er grundsätzlich einem starken vorläufigen Insolvenzverwalter gleichsteht und kein Wahlrecht hat. Entgegen der Auffassung des Landgerichts München I begründet die Schuldnerin nach Auffassung des BGH jedoch

gemäß § 55 Abs. 2 Satz 2 InsO Masseverbindlichkeiten, weil sie aus dem Dauerschuldverhältnis mit den Arbeitnehmern deren Gegenleistung durch tatsächliche Weiterbeschäftigung in Anspruch genommen und keine Freistellung vorgenommen hat. Für die hier streitigen Arbeitnehmeranteile der Sozialversicherungsbeiträge gilt nichts Anderes. Denn sie sind Bestandteil des Bruttolohnanspruchs der Arbeitnehmer im Sinne einer Masseverbindlichkeit. Die Verpflichtung zur Zahlung des Bruttoentgelts stellt in vollem Umfang eine Geldschuld des Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmer dar (BAGE 97, 150 ff.; vgl. auch BGH, Urte. v. 5.11.2009 – IX ZR 233/08; BGHZ 183, 86 Rn. 9 ff.). Durch die Zahlung des Arbeitgebers an die Einzugsstelle erfüllt dieser den Bruttolohnanspruch der Arbeitnehmer.

Auf die Begründung von Masseverbindlichkeiten durch den nach § 270b Abs. 3 InsO allgemein ermächtigten Schuldner findet § 55 Abs. 3 InsO entsprechende Anwendung, weil durch die Anordnung nach § 270b Abs. 3 Satz 1 InsO eine Gleichstellung mit dem vorläufigen starken Insolvenzverwalter erreicht werden sollte und gewollt war. Eine Umqualifizierung der nach § 55 Abs. 2 InsO als Masseverbindlichkeit geltenden Forderungen in Insolvenzforderungen nach § 55 Abs. 3 InsO setzt allerdings voraus, dass der Schuldner die Forderungen noch nicht erfüllt hat. Dies war hinsichtlich der hier streitigen und gezahlten Arbeitnehmeranteile nicht der Fall, sodass die Voraussetzungen des § 55 Abs. 3 InsO deshalb nicht vorlagen.

Bewertung und Konsequenzen für die Praxis

Der Entscheidung des BGH ist vollumfänglich zuzustimmen und grundlegend für die im Rahmen des Schutzschirmverfahrens tätigen Berater, um sich keinen späteren Haftungsansprüchen aus fehlerhafter Beratung auszusetzen. Ausweislich der Gesetzesbegründung hat der eigenverwaltende Schuldner im Schutzschirmverfahren die Wahl, ob er sich bei Gericht Einzelermächtigungen zur Begründung von Masseverbindlichkeiten erteilen oder aber sich mit einer globalen

Ermächtigung ausstatten lässt (BT-Drucks. 17/7511, S. 37). Eine Notwendigkeit für eine solche globale Ermächtigung zur Begründung von Masseverbindlichkeiten, wie sie das Schutzschirmverfahren gemäß § 270b Abs. 3 InsO ermöglicht, besteht in der Sanierungspraxis nicht und ist, wie der vorliegende Fall in Bezug auf die abgeführten Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung zeigt, für die spätere Insolvenzmasse schädlich. Wenn der eigenverwaltende Schuldner im Rahmen des Schutzschirmverfahrens immer wie ein starker vorläufiger Insolvenzverwalter mit jeder Rechtshandlung automatisch massezehrende Masseverbindlichkeiten begründet, auch hinsichtlich gesetzlicher Verbindlichkeiten wie Steuern (s. dazu Hobelsberger, DStR 2013, 2545, 2547; Klusmeier, ZInsO 2014, 488, 490; Stahlschmidt, EWIR 2014, 597), dürfte das für die spätere Insolvenzmasse fatale Auswirkungen haben und die angestrebte Sanierung erheblich beeinträchtigen und gefährden.

Die Entscheidung lehrt daher, dass – sollte die Begründung von einzelnen Masseverbindlichkeiten im Rahmen des Schutzschirmverfahrens erforderlich werden – nur konkretisierte Einzelermächtigungen nach § 270b Abs. 3 InsO bei Gericht beantragt werden sollten. Da der überwiegende Teil von Lieferungen im Schutzschirmverfahren (Gleiches gilt in der vorläufigen Eigenverwaltung nach § 270a InsO) nur gegen Vorkasse erfolgt bzw. im Rahmen des Bargeschäfts i.S.d. § 142 InsO beglichen wird, übersteigt dies in vielen Fällen die Finanzierungsmöglichkeiten des eigenverwaltenden Schuldners. Das macht dann häufig die Begründung von einzelnen Masseverbindlichkeiten – auch im Schutzschirmverfahren zur Sicherung der Betriebsfortführung – erforderlich. Spätestens aber bei der Notwendigkeit eines echten oder unechten Massekredits werden die Banken ohne entsprechende Einzelermächtigung hierüber nicht positiv entscheiden wollen, sodass man ohne Beantragung einer gerichtlichen Einzelermächtigung im Rahmen des Schutzschirmverfahrens in vielen Sanierungsfällen nicht zurechtkommen wird.

Bei der Beantragung einer konkretisierten Einzelermächtigung sind in der Praxis zwingend die formalen Anforderungen zu beachten, welche der BGH (Beschl. v. 18.7.2002 – IX ZR 195/01, ZInsO 2002, 819 ff.) auch an die Ermächtigung eines vorläufigen Insolvenzverwalters stellt. Die Ermächtigung hat daher nach dem Namen des Gläubigers, der Bezeichnung des Vertragsgegenstandes (z. B. Lieferung von Gas) und dem prognostizierten (monatlichen) Umfang in Euro derart bestimmt zu sein, dass für den Rechtsverkehr anhand des gerichtlichen Beschlusses ersichtlich ist, ob ein eingegangenes Geschäft der Ermächtigung unterfällt (grundlegend dazu mit Beispielen Laroche, NZI 2010, 965 ff.). Wird eine (gewollte) Einzelermächtigung zu unbestimmt beantragt

und vom Insolvenzgericht so erteilt, besteht – wie hier vom BGH in diesem Fall praktiziert – die Gefahr der späteren Auslegung der eigentlich gewollten Einzelermächtigung als Globalermächtigung.

Nachdem sich, wie ausgeführt, die Globalermächtigung im Rahmen des Schutzschirmverfahrens entgegen der Intention des Gesetzgebers als masseschmälernd für das zu sanierende Unternehmen auswirkt und damit den angestrebten Sanierungserfolg gefährdet, bleibt in der Praxis kaum ein Anwendungsbereich mehr für die vom Gesetzgeber in § 270b Abs. 3 InsO eingeräumte Globalermächtigung. Dieser beschränkt sich auf absolute Ausnahmefälle. Zutreffend sind ferner die umfangreichen Ausführungen des BGH zur analogen Anwendbarkeit des § 55 Abs. 3 InsO im Schutzschirmverfahren, da wegen des Nichtverweises des § 270b Abs. 3 Satz 2 InsO auf die Vorschrift des § 55 Abs. 3 InsO eine planwidrige Regelungslücke vorliegt, die durch die entsprechende Anwendung zu schließen ist (siehe dazu auch die Durchführungsanweisungen (DA) der Bundesagentur für Arbeit zum Insolvenzgeld sowie Muschiol, ZInsO 2016, 248, 261).

Robert Buchalik

Rechtsanwalt
Partner, Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater
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



Alfred Kraus

Rechtsanwalt
Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater

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

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



Privates Vermögen ist auch in der Unternehmensinsolvenz bedroht

Wenn Hinterbliebene nur Schulden erben, dann ist Eile geboten. Lediglich sechs Wochen bleiben den Erben, um die Erbschaft auszuschlagen. Kommt es später zu einer Nachlassinsolvenz, kann es dennoch teuer für die Erben werden. Hintergrund ist die Anfechtung, nach der Schenkungen und Verkäufe an die Hinterbliebenen vom Insolvenzverwalter rückwirkend über Jahre zurückgefordert werden können. Bei diesen Rechtsgeschäften sollte deshalb immer auf den Vermögensschutz (Asset Protection) geachtet werden. Selbst beim Abschluss einer Lebensversicherung sind Stolperfallen zu beachten.

Vor drei Jahren verstarb der Ehemann von Marianne E., der zu ihren Gunsten vor 15 Jahren eine Risikolebensversicherung abgeschlossen hatte. Nach dem Tod des Ehemanns zahlte die Versicherung die Versicherungssumme von ca. 300.000 Euro an die Witwe aus. Da der Ehemann selbstständig war und aus dieser Tätigkeit hohe Schulden hinterließ, nahm die Witwe das Erbe nicht an. Zwei Jahre nach dem Tod wurde über das Vermögen des Nachlasses ein Insolvenzverfahren eingeleitet. Bei einem Nachlassinsolvenzverfahren haften die Erben nicht mit ihrem gesamten Vermögen, sondern die Haftung bleibt auf den Nachlass selbst beschränkt. Dennoch forderte der Nachlassinsolvenzverwalter drei Jahre nach dem Tod des Ehemanns die ausgezahlte Versicherungssumme zurück. Der Anspruch des Verwalters ist (leider) durchaus berechtigt, denn nach dem Anfechtungsrecht handelt es sich um eine Vermögensverschiebung, durch die andere Gläubiger benachteiligt werden. Da der Ehemann beim Abschluss der Lebensversicherung lediglich ein sogenanntes „widerrufliches Bezugsrecht“ zugunsten seiner Ehefrau vereinbart hat und dies jederzeit hätte ändern können, hat die Ehefrau nach Ansicht der Rechtsprechung erst mit dem Tod des Ehemannes einen rechtlich gesicherten Anspruch erworben. Da dies auch eine Leistung ohne entsprechenden Gegenwert war, mithin eine unentgeltliche Leistung, kann die Auszahlung vom Verwalter der Nachlassinsolvenz nach § 134 InsO noch angefochten werden, wenn maximal vier Jahre zwischen dem Versicherungsfall (also dem Ableben des Ehemanns) und dem Insolvenzantrag über das Vermögen des Nachlasses vergangen sind.

Die Altersvorsorge sichern

Die Folgen für die Mandantin sind gravierend, wären jedoch vermeidbar gewesen. Hätte der Ehemann seinerzeit ein unwiderrufliches Bezugsrecht zugunsten seiner Ehefrau bei seiner Lebensversicherung vereinbart, dann hätte die Anfechtungsfrist mit Abschluss der Lebensversicherung vor 15 Jahren begonnen und ein Rückzahlungsanspruch wäre ausgeschlos-

sen. In den Versicherungsunterlagen wäre lediglich ein Ankreuzen an der richtigen Stelle notwendig gewesen.

Solch ein Szenario ist ein typisches Beispiel für den Vermögensschutz oder neudeutsch auch „Asset Protection“ genannt. Dahinter verbirgt sich nicht weniger, als das eigene Vermögen rechtlich vor dem unberechtigten Zugriff von Gläubigern, Finanzämtern oder Pflichtteilberechtigten zu schützen oder Betriebs- und Privatvermögen zu trennen. Asset Protection ist keine eigene Rechtsdisziplin. Vielmehr vereinigt sie die Gebiete Gesellschafts-, Erb-, Bank-, Steuer-, Insolvenz- und Anfechtungsrecht. Bei der Auswahl eines Beraters sollte deshalb darauf geachtet werden, dass die zuvor genannten Gebiete durch die Beratung selbstständig durchgeführt werden. Gerade bei Asset Protection ist ein Ineinandergreifen der Disziplinen wichtig, damit später keine unnötigen Risiken entstehen.

Anfechtungsrecht ist immer zu berücksichtigen

Gerade das Anfechtungsrecht ist ein wesentlicher Stolperstein bei der Vermögenssicherung. Die Maßnahmen können angefochten werden, wenn erstens diese das Ziel hatten, die Gläubiger zu benachteiligen (Vorsatzanfechtung § 133 InsO) und der bevorzugte Gläubiger vom Vorsatz Kenntnis hatte. Dabei ist eine Anfechtungsfrist von zehn Jahren zu beachten. Zweitens, wenn der Schuldner sein Vermögen oder Teile davon innerhalb der vergangenen vier Jahre verschenkt hat (Schenkungsanfechtung/§ 134 InsO).

Im Blickfeld des Vermögensschutzes steht deshalb immer wieder eine mögliche Insolvenz eines eigentümergeführten Unternehmens oder eines Selbstständigen (Arzt, Architekt, Apotheker, Rechtsanwalt oder Steuerberater) – auch, wenn eine Pleite vielleicht nicht eintreten wird und dieses Thema für die meisten mit großen Hemmungen verbunden ist. So sind viele Freiberufler entsetzt, wenn der Insolvenzverwalter in deren Insolvenz, die über Jahre mühsam ersparten Gelder

im Rahmen einer Lebensversicherung einzieht und zugunsten der Gläubiger verwertet. Die Altersvorsorge ist damit weg. Auch das lässt sich vermeiden, wenn prophylaktisch und rechtzeitig die Lebensversicherung beispielsweise in eine pfändungsgeschützte, private Rentenversicherung umgewandelt wird. Alternativ kann ein unwiderrufliches Bezugsrecht zugunsten eines Dritten eingeräumt werden.

Selbstständige und Unternehmensinhaber sollten in guten Zeiten eine Vermögensprüfung und Absicherung betreiben

Sehr schlagzeilenträchtig war die Insolvenz der Drogeriekette Schlecker. Da Anton Schlecker als sogenannter „eingetragener Kaufmann“ den Geschäftsbetrieb führte, haftet er persönlich mit seinem ganzen Vermögen. Allein hierbei ist die Frage zu stellen, warum bei einem so großen Unternehmen nicht eine andere Unternehmensform wie beispielsweise die GmbH, bei der die Haftung auf das Vermögen des Unternehmens beschränkt ist, gewählt wurde. Zudem ist Anton Schlecker im weiteren Verlauf der Insolvenz vorgeworfen worden, kurz vor der Insolvenz Vermögenswerte an Familienmitglieder übertragen zu haben. Genützt hat es wenig, denn der Insolvenzverwalter konnte diese Vermögensübertragungen erfolgreich zurückverlangen. Eine Absicherung und gegebenenfalls notwendige Umstrukturierung des Privatvermögens zum Vermögensschutz muss deshalb in guten Zeiten und damit weit vor der Insolvenz erfolgen.

Privatvermögen des Geschäftsführers ist bedroht

Ebenso finden sich auf der Unternehmensebene Beispiele, wie Vermögensschutz ignoriert wird, der später auf Eigentümer und sogar Geschäftsführer durchschlägt. Von der Motivation getrieben Steuern zu sparen, werden Unternehmensstrukturen mit Beherrschungsverträgen und Verlustübernahmeerklärungen aufgebaut. Haftungsfragen oder der Insolvenzfall bleiben oft außen vor. Das hat zur Folge, dass gleich einem Dominoeffekt die Insolvenz einer einzelnen Tochtergesellschaft sämtliche anderen miteinander verbundenen Schwes-tergesellschaften und Muttergesellschaften infiziert und ebenfalls in die Insolvenz treibt, obwohl diese separat betrachtet, wirtschaftlich gesund sind. In vielen Fällen lassen sich diese Risiken ebenfalls durch gesellschaftsrechtliche Umstrukturierung ausschließen. In der Insolvenz betrifft die Vermögenssicherung aber nicht nur den Inhaber, sondern kann durchaus für Angestellte in Betracht kommen. Erhebliche Haftungsgefahren drohen beispielsweise dem Geschäftsführer, wenn er seine Pflicht zu Stellung eines Insolvenzantrags nicht nach-

kommt oder innerhalb der Insolvenz die Steuer- und Sozialabgaben nicht abführt. Gerade in letzter Zeit sind immer öfter Geschäftsführer von mittelständischen Unternehmen betroffen, da die Haftungsrisiken durch strengere Regelungen durchaus größer geworden sind. In diesen Fällen kann bei einer Verurteilung das Privatvermögen bedroht sein.

Vermögensschutz muss frühzeitig beginnen

Der Vermögensschutz ist nur im Vorfeld von Haftungsereignissen zu empfehlen. Ist die Insolvenz absehbar oder bereits eingetreten, dann sind Vermögensverschiebungen sogar unzulässig. Wer also sein Haus oder andere Werte vor der Pleite noch schnell an seine Kinder verschenkt oder die Lebensversicherung abtritt, der muss einerseits mit der Anfechtung rechnen und andererseits mit strafrechtlichen Folgen (Straftatbestand eines Bankrotts). Dabei ist „kurz vor der Pleite“ ein relativer Begriff, denn aufgrund des Anfechtungsrechts sind langjährige Fristen zu beachten. Deswegen gilt es in guten Zeiten seine private Vermögenssituation und die Strukturen eines Unternehmens im Hinblick auf ein Insolvenzzenario zu durchleuchten und zu überprüfen. In vielen Fällen kann durch geeignete und legale Maßnahmen privates Vermögen geschützt werden. Gerne unterstützen wir Sie bei der Vermögenssicherung. Sprechen Sie uns an!

Dr. Jasper Stahlschmidt

Rechtsanwalt, Partner, Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater

Schwerpunkte: Insolvenzrecht, Tätigkeit als
CRO bei der Insolvenz in Eigenverwaltung,
Sanierung durch Insolvenz

Tel. 0211-82 89 77 200
jasper.stahlschmidt@buchalik-broemmekamp.de



Dr. Olaf Hiebert

Rechtsanwalt
Spezialist für Insolvenzanfechtung
Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater

Schwerpunkte: Insolvenzanfechtung,
Geschäftsführerhaftung, Insolvenzstrafrecht

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



Die Berichtigung der Umsatzsteuer aufgrund der Eröffnung des Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung

Im Eigenverwaltungsverfahren wird von den Finanzämtern die doppelte Berichtigung der Umsatzsteuer verlangt (BFH, Urteil v. 01.03.2016 – XI R 21/04, ZInsO 2016, 1486; Abschn. 17.1 (11)–(14) UStAE). Hierbei geht es um die Leistungen bis zur Eröffnung des Verfahrens (§ 17 Abs. 2 UStG – erste Korrektur) und der (Neu-)Anmeldung der Steuer aufgrund der Vereinnahmung des Entgelts nach der Verfahrenseröffnung (zweite Korrektur – Masseverbindlichkeit, § 55 Abs. 2 InsO). Ob dieser Aufforderung zu folgen ist, darf mit guten Argumenten bezweifelt werden.

Aufgrund der Soll-Besteuerung von Umsätzen eines Unternehmens bestehen zum Stichtag der Eröffnung des Insolvenzverfahrens regelmäßig offene Forderungen des Insolvenzschuldners aus Lieferungen und Leistungen. Der Bundesfinanzhof (BFH – V R 22/10, DStR 2011, 720; BFH – XI R 21/04, ZInsO 2016, 1486) sowie die Finanzverwaltung (Abschn. 17.1 (11)–(14) UStAE) wenden im Regelinsolvenzverfahren die umsatzsteuerlichen Korrekturvorschriften des § 17 Abs. 2 UStG an, sodass der Steuerbetrag für steuerpflichtige Ausgangsleistungen des insolventen Unternehmens zu berichtigen ist, wenn das vereinbarte Entgelt uneinbringlich geworden ist.

Im Fall der nachträglichen Vereinnahmung der uneinbringlichen Forderung sind Steuerbetrag und Vorsteuerabzug erneut zu berichtigen. Diese zweite Berichtigung ist erst im Zeitpunkt der Vereinnahmung vorzunehmen (§ 17 Abs. 2 iVm Abs. 1 S. 7 UStG).

Offenbar auf Grundlage einer internen Anweisung vertreten die Finanzämter die Auffassung, dass auch bei der Sollbesteuerung in der Eigenverwaltung eine nach Insolvenzeröffnung vereinnahmte Forderung für eine vor Insolvenzeröffnung erbrachte Leistung zu einer Masseverbindlichkeit gem. § 55 InsO führt. Die Grundsätze des BFH und der Finanzverwaltung werden mit dieser Auffassung scheinbar auf das Eigenverwaltungsverfahren übertragen. Allerdings ist nach der Prüfung der einschlägigen BFH-Urteile und der Regelung des Umsatzsteuer-Anwendungserlasses eine hinreichende Begründung für die doppelte Umsatzsteuerkorrektur im Eigenverwaltungsverfahren nicht herleitbar.

Kein Wechsel der Empfangszuständigkeit

Der BFH begründet die Annahme einer Masseverbindlichkeit bei der Vereinnahmung von Entgelten für vor Insolvenzeröffnung erbrachte Leistungen nach Insolvenzeröffnung damit,

dass mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens die Empfangszuständigkeit für alle Leistungen nach § 80 InsO auf den Insolvenzverwalter übergeht.

Bei der Würdigung des genannten BFH-Urteils ist zu beachten, dass der BFH die rechtliche Uneinbringlichkeit ausdrücklich mit dem Wechsel der Empfangszuständigkeit ab dem Zeitpunkt der Verfahrenseröffnung nach § 80 InsO begründet. Nach § 80 InsO geht durch die Eröffnung des Insolvenzverfahrens „das Recht des Schuldners, das zur Insolvenzmasse gehörende Vermögen zu verwalten und über es zu verfügen, auf den Insolvenzverwalter über.“

Im Gegensatz zu dieser Regelung ist der Schuldner nach § 270 InsO berechtigt, „die Insolvenzmasse zu verwalten und über sie zu verfügen, wenn das Insolvenzgericht in dem Beschluss über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens die Eigenverwaltung anordnet.“

Die Vorschrift des § 270 InsO geht den allgemeinen Vorschriften ausdrücklich vor, sodass § 80 InsO in der Eigenverwaltung im Sinne des § 270 ff. InsO nicht anwendbar ist. Ein Wechsel der Empfangszuständigkeit findet daher im Eigenverwaltungsverfahren nicht statt.

Somit vereinnahmt der eigenverwaltende Schuldner – ungeachtet der Eröffnung des Insolvenzverfahrens – die per Stichtag der Insolvenzeröffnung offenen Forderungen auch nach der Verfahrenseröffnung, sofern nicht eine tatsächliche Uneinbringlichkeit eintritt.

Die Annahme getrennter Vermögensmassen im Insolvenzverfahren (vorinsolvenzlicher Unternehmensteil, Insolvenzmasse und ggf. ein insolvenzfrierer Unternehmensteil; vgl. BFH, Urt. v. 9.12.2010 – V R 22/10, BStBl. II 2011, S. 996 Abschn. II.3.c. aa der Gründe) tritt erkennbar hinter die Anforderung des Wechsels der Empfangszuständigkeit zurück.

Die Finanzverwaltung (Abschn. 17.1 (11)-(14) UStAE) macht sich die Argumentation des BFH in Abschnitt 17.1 UStAE zu eigen. Hierbei wird ebenfalls ausdrücklich auf die Regelung des § 80 InsO abgestellt, nach der der Schuldner die Empfangszuständigkeit verliert. Allerdings differenziert die Finanzverwaltung im Vergleich zum BFH weitergehend nach der Bestellung eines starken oder schwachen vorläufigen Insolvenzverwalters. Im Fall eines starken vorläufigen Insolvenzverwalters wird der Wechsel der Empfangszuständigkeit auf dessen Bestellung vorverlegt.

Auch die Auswertung des Abschnitts 17.1 UStAE ergibt daher kein anderes Ergebnis. Es wird ausdrücklich darauf abgestellt, dass der Unternehmer „aufgrund des Übergangs der Empfangszuständigkeit [...] auf den Insolvenzverwalter nach § 80 InsO“ nicht mehr zum Forderungseinzug in der Lage ist. Wie bereits dargelegt wurde, verliert der eigenverwaltende Schuldner die Empfangszuständigkeit nicht, da § 80 InsO aufgrund der spezielleren und damit vorrangigen Regelung in § 270 InsO in der Eigenverwaltung nicht anwendbar ist.

Keine Ausweitung der Verwaltungsauffassung

Die Finanzverwaltung differenziert in Abschnitt 17.1 UStAE über den vom BFH unmittelbar entschiedenen Fall hinaus die unterschiedlichen Folgen der Bestellung eines starken oder schwachen vorläufigen Insolvenzverwalters. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass alle in Betracht kommenden Fälle bei der Gestaltung des UStAE bedacht wurden. Der Fall der Sachwalterbestellung wurde jedoch nicht geregelt.

Eine Gleichsetzung des Sachwalters oder des eigenverwaltenden Schuldners mit einem Insolvenzverwalter, der Forderungen ausschließlich für die Masse einzieht, wie die Finanzämter mit der Forderung nach der Umsatzsteuerkorrektur behaupten, ist nicht möglich.

Sachwalter und Insolvenzverwalter können weder direkt noch im Wege der analogen Anwendung gleichgesetzt werden. Dies zeigt sich bereits in der Regelung des § 55 Abs. 4 InsO, die nur bei Bestellung eines vorläufigen Insolvenzverwalters Anwendung findet und deren Grundgedanke aufgrund der Diskussionen im Gesetzgebungsprozess nicht auf den Sachwalter übertragbar ist.

Erst recht kann der eigenverwaltende Schuldner nicht mit einem gerichtlich bestellten Insolvenzverwalter gleichgesetzt werden. Die Annahme des Wechsels der Empfangszustän-

digkeit in der Eigenverwaltung ist daher nicht möglich. Die rechtliche Uneinbringlichkeit entsteht somit in der Eigenverwaltung nicht, sodass mit einem etwaigen Forderungseinzug nach der Eröffnung des Eigenverwaltungsverfahrens auch keine Masseverbindlichkeiten in Höhe der in der eingezogenen Forderung enthaltenen Umsatzsteuer entstehen.

Auf die Aufspaltung des Unternehmens in mehrere Unternehmensteile kommt es nicht an. Die Entgelte werden nach den Ausführungen des BFH nur wegen des Wechsels der Empfangszuständigkeit uneinbringlich („werden [...] uneinbringlich, da...“). Nach der Formulierung der Urteilsgründe ist der Wechsel der Empfangszuständigkeit ausschließlich kausal für die rechtliche Uneinbringlichkeit.

Keine Veröffentlichung der erweiternden Auslegung

Den Finanzämtern ist neben dem fehlenden Wechsel der Empfangszuständigkeit entgegenzuhalten, dass die Ansicht, nach der die Grundsätze des BFH „nach Auffassung der Finanzverwaltung“ auch im Eigenverwaltungsverfahren gelten, keine formelle Auffassung der Finanzverwaltung ist.

Die Anwendung der Grundsätze des BFH-Urteils auf die Eigenverwaltung ist nicht veröffentlicht. Daher handelt es sich um eine ausschließlich finanzamtsinterne – wenn auch von der zuständigen Oberfinanzdirektion gestützte – Ansicht. Eine zunächst zu beachtende Verwaltungsanweisung – wie bei einer Regelung im UStAE – liegt daher nicht vor.

Norbert Schröer

Rechtsanwalt, Steuerberater
Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater

Schwerpunkte: Steuer-, Insolvenz- und
Gesellschaftsrecht

Tel. 0211-82 89 77 195

norbert.schroerer@buchalik-broemmekamp.de



Sozialauswahl vs. Qualitätsauswahl – Die Herausnahme von Leistungsträgern aus der Sozialauswahl und Altersgruppenbildung

Auch bei einem Arbeitsplatzabbau in der Insolvenz ist unter mehreren vergleichbaren Arbeitnehmern eine Sozialauswahl durchzuführen. Kommt gemäß § 125 InsO ein Interessenausgleich mit Namensliste zustande, dann ist die soziale Auswahl nur auf grobe Fehlerhaftigkeit zu überprüfen. Der Arbeitgeber kann bei der Auswahl bestimmte Arbeitnehmer schützen.

Bei einem Personalabbau hat der Arbeitgeber ein natürliches Interesse, die besten Mitarbeiter zu behalten und quasi ein „Olympiateam“ zu schaffen. Nicht selten kollidieren die Interessen des Arbeitgebers mit der Vorgabe von § 1 Abs. 3 des Kündigungsschutzgesetzes, bei der Auswahl der zu kündigenden Arbeitnehmern die vier sozialen Merkmale Lebensalter, Betriebszugehörigkeit, Unterhaltungspflichten und Schwerbehinderung zu berücksichtigen. § 125 InsO erlaubt als Spezialvorschrift in der Insolvenz, die Schwerbehinderung unberücksichtigt zu lassen. Nachteil der Sozialauswahl nach den vier Merkmalen kann eine drohende Überalterung der Belegschaft sein. Deshalb lässt der Gesetzgeber die Ausnahme zu, sozial weniger schutzbedürftige Arbeitnehmer von der sozialen Auswahl auszunehmen, deren Weiterbeschäftigung – insbesondere wegen ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und Leistungen – im berechtigten betrieblichen Interesse liegt. Es handelt sich um sogenannte „Leistungsträger“. Bei der Prüfung, ob ein Arbeitnehmer als Leistungsträger in Betracht kommt, ist darauf zu achten, ob dieser besondere Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt oder Leistungen erbringt, die vergleichbare Arbeitnehmer nicht bieten und auch nicht schnell erlernen können.

Leistungen

Soll ein Arbeitnehmer wegen seiner Leistungen aus der Sozialauswahl ausgenommen werden, so müssen sich diese Leistungen in irgendeiner Form messen lassen. Ein Vertriebsmitarbeiter, dessen Geschäftsabschlüsse oder erreichte Umsätze deutlich über denen der anderen Mitarbeiter liegen, ist scheinbar ein Leistungsträger. Im Sinne einer restriktiven Rechtsprechung muss diese bessere Leistung über einen repräsentativen Zeitraum erkennbar sein, um externe Einflüsse wie Zufälle, Marktschwankungen etc. auszuschließen. Auch müssen die Kundenstruktur und das Vertriebsgebiet vergleichbar sein. Beispiel: Die Verkaufszahlen von Oberklasse-Pkw's dürften in einer Villengegend höher sein, als in einem

sozialen Brennpunkt. Daher wird in einem solchen Fall die Leistungsträgereigenschaft zumindest angreifbar sein. Im produzierenden Bereich kann sich Leistung dadurch auszeichnen, dass ein Arbeitnehmer bei gleichen Arbeitsbedingungen deutlich mehr Stückzahlen produziert, als vergleichbare Arbeitnehmer. Wenige Prozentpunkte werden hingegen nicht ausreichend sein. Bei reinen Bürotätigkeiten werden sich leistungsbedingte Unterschiede nur schwerlich nachweisen lassen. Hier können aber folgende Fähigkeiten und Kenntnisse einen Leistungsträger identifizieren.

Fähigkeiten und Kenntnisse

Ob Fähigkeiten und Kenntnisse einen bestimmten Mitarbeiter zum Leistungsträger machen, ist von der jeweiligen Arbeitsaufgabe und den anderen Mitarbeiter abhängig.

Der Stapler-Schein, der sich innerhalb von Stunden erwerben lässt, dürfte kein taugliches Kriterium für einen Leistungsträger sein. Dagegen kann der Besitz eines LKW-Führerscheins eine ausreichende besondere Qualifikation bedeuten. Wird diese unbedingt benötigt, kann ein solcher Arbeitnehmer von der Sozialauswahl herausgenommen werden, wenn andere diese Qualifikation nicht besitzen. Sprachkenntnisse oder spezielle Software-Kenntnisse, die im Betrieb (wenn auch nur gelegentlich) benötigt werden, können einen Arbeitnehmer zum Leistungsträger machen. Zu den Fähigkeiten zählen aber auch sonstige Qualifikationen – es müssen keine besonderen Kenntnisse sein. Als Beispiel sind hier besondere persönliche Beziehungen zu Kunden und Lieferanten zu nennen, die für den Betrieb von Bedeutung sind. Familienmitglieder, die für die Nachfolge vorgesehen sind, können aus der Sozialauswahl herausgenommen werden. Auch die sogenannten Soft Skills können eine Leistungsträgereigenschaft darstellen, zum Beispiel Führungsqualitäten oder Konfliktlösungspotenzial. Gerade bei diesen schwer messbaren Soft Skills muss bedacht

werden, dass diese im späteren Kündigungsschutzprozess auch nachweisbar sind. Vorab ist zu klären, was genau die Soft Skills ausmachen, warum der Mitarbeiter mit diesen Fähigkeiten dringend benötigt wird und wie sich das im Notfall beweisen lässt. Vorsicht vor dem Zeugenbeweis, dieser gilt als der unsicherste Beweis in einem Klageverfahren!

Hohe Krankheitszeiten sind nach Auffassung der Rechtsprechung nicht in die Sozialauswahl einzubeziehen. Auch Abmahnungen in der Vergangenheit sind nicht belastend zu berücksichtigen.

Feststellung des betrieblichen Interesses

Wenn eine Leistungsträgerschaft nach den obengenannten Kriterien feststeht, muss im nächsten Schritt das betriebliche Interesse an gerade dieser Eigenschaft festgestellt werden. Die Rechtsprechung verlangt die Sicht eines „verständigen Arbeitgebers“, die durch sachliche Gründe gerechtfertigt sein muss und zusätzlich eine Abwägung des betrieblichen Interesses gegen das des sozial schwächeren Arbeitnehmers. Ein bloßes betriebliches Interesse reicht nicht aus.

Ausgewogene Personalstruktur – Bildung von Altersgruppen

Neben der Herausnahme von Leistungsträgern aus der Sozialauswahl lässt der Gesetzgeber die Herausnahme von Arbeitnehmern zu, um eine ausgewogene Personalstruktur zu erhalten oder im Falle der Insolvenz, eine ausgewogene Personalstruktur auch überhaupt erst herzustellen. Hierunter versteht man im Grundsatz die Bildung von Altersgruppen. Die Rechtsprechung hat aber in den vergangenen Jahren die Stellschrauben immer enger angezogen, sodass der Arbeitgeber bei diesem Vorgehen erhebliche Risiken eingeht, dass sich die gesamte Sozialauswahl als fehlerhaft erweist. Damit die Altersgruppenbildung überhaupt sinnvoll ist, muss zunächst einmal eine größere Gruppe vergleichbarer Arbeitnehmer von einem Personalabbau betroffen sein.

Die Bildung der Altersgruppen darf nicht willkürlich erfolgen, sondern muss gleichmäßige Altersgruppen vorsehen. Weiterhin müssen mindestens drei Altersgruppen (besser mehr) gebildet werden und diese sollten gleichmäßig sein, z. B. Alter bis 30, 31–40, 41–50, 51–60, 61 und älter. Falsch wäre daher die Bildung lediglich zweier Altersgruppen, die auch noch willkürlich ist, z. B. Alter bis 34 und 35 bis 67. Der Personalabbau muss in jeder Gruppe proportional zu den in der

Gruppe befindlichen Arbeitnehmern erfolgen, das Auslassen einer Gruppe führt bereits zur Unwirksamkeit der Altersgruppenbildung. Bildet also der Arbeitgeber vier Gruppen, spricht aber insgesamt nur in drei Altersgruppen Kündigungen aus, wäre die Altersgruppenbildung unzulässig und die Sozialauswahl vor Gericht angreifbar. Selbst wenn diese Hürden genommen sind, ist aber noch das besondere betriebliche Interesse darzulegen. Die Rechtsprechung stellt eine Vermutung für das Bestehen eines betrieblichen Interesses auf, wenn bei den Entlassungen die Kopffzahlen der für eine Massenentlassungsanzeige erforderlichen Arbeitnehmer erreicht werden. Nicht abschließend geklärt ist jedoch, ob dies für die insgesamt zu Entlassenden gilt oder nur für die zu Entlassenden, die in den Altersgruppen vorhanden sind.

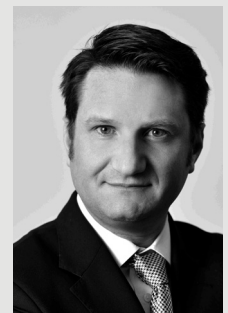
Werden die Zahlen des § 17 KSchG nicht erreicht, muss der Arbeitgeber im Streitfall das betriebliche Interesse darstellen und beweisen. Dieses kann nicht allein darin bestehen, die Mannschaft zu verjüngen, sondern es müssen weitere Gründe hinzukommen. Vorstellbar sind hier wirtschaftliche Gründe, z. B. der Erhalt der Entgeltstruktur, wenn ohne Altersgruppenbildung die durchschnittlichen Entgelte ansteigen oder nachweisbar wesentlich erhöhte Krankheitszeiten, wenn keine Altersgruppen gebildet werden und dies den betrieblichen Ablauf stört bzw. mit höheren Kosten durch Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall zu rechnen ist. Die Aufzählung ist nicht abschließend. Zusammenfassend empfiehlt sich, von der Altersgruppenbildung nur dann Gebrauch zu machen, wenn ein größerer Personalabbau ansteht und eine große Anzahl vergleichbarer Arbeitnehmer betroffen ist und allein die zu kündigenden Arbeitnehmer in dieser Vergleichsgruppe die Fallzahlen des § 17 KSchG übersteigen. Es sollten mehr als drei Altersgruppen gebildet werden und innerhalb der Altersgruppen proportional gekündigt werden. Werden diese Fallzahlen nicht erreicht, besteht ein gesteigertes Risiko, dass die Altersgruppenbildung vor Gericht nicht akzeptiert wird und der gesamte Personalabbau infrage steht.

Peer Kalmbach

Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht
Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater

Schwerpunkte: individuelles und kollektives
Arbeitsrecht, Insolvenzarbeitsrecht,
Prozessführung

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



Gesellschaftsrechtliche Gestaltungsfreiheiten im Insolvenzplanverfahren

Mit einem Insolvenzplan kann in die Anteilsrechte der Gesellschafter einer Schuldnerin eingegriffen werden. Nach § 225a InsO kann in einem Insolvenzplan jede Regelung getroffen werden, die auch gesellschaftsrechtlich zulässig ist. So können unter anderem Anteilsrechte übertragen, Organe abberufen und neu bestellt werden oder Forderungen der Insolvenzgläubiger in Beteiligungen umgewandelt werden.

Mit dem Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) können seit dem 01.03.2012 die gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse durch einen Insolvenzplan gestaltet werden. Durch diese Neuregelungen wurde erstmals das Blockadepotenzial der Anteilseigner, welches sie zuvor trotz ihrer bisweilen wertlosen Gesellschaftsanteile hatten, durchbrochen. Nunmehr ist nach § 225a Abs. 3 InsO im Insolvenzplan jede Regelung möglich, die gesellschaftsrechtlich zulässig ist. Dabei gelten im Hinblick auf Formerfordernisse die Erleichterungen des § 254a InsO.

Übertragung von Anteilsrechten der Altgesellschafter

Der Insolvenzplan kann vorsehen, dass Anteilsrechte an der Schuldnerin mit Zwangswirkung gegen widersprechende Gesellschafter teilweise oder vollständig auf Dritte (Investoren) oder andere Gesellschafter übertragen werden. Als Dritte kommen auch Gläubiger in Betracht (der sogenannte „unechte Debt-Equity-Swap“).

Allerdings ist für die betroffenen Altgesellschafter eine eigene Abstimmungsgruppe zu bilden (§ 222 Abs. 1 Satz 2 Nr. 4 InsO). Die Zustimmung dieser Abstimmungsgruppe kann jedoch über das sogenannte Obstruktionsverbot gemäß § 245 InsO ersetzt werden, wenn die Angehörigen dieser Abstimmungsgruppe durch den Insolvenzplan voraussichtlich nicht schlechter gestellt werden, als sie ohne den Insolvenzplan stünden. Ferner müssen diese Anteilseigner angemessen an dem wirtschaftlichen Wert beteiligt werden, der den Beteiligten durch den Insolvenzplan zufließen soll. Schließlich muss zumindest die Mehrheit der abstimmenden Gruppen dem Insolvenzplan zustimmen. Da die betroffenen Altgesellschafter in der Liquidation, also außerhalb eines Insolvenzplanverfahrens, in der Regel mit keiner Überschussverteilung gemäß § 199 InsO rechnen können, wird es ihnen zumeist nicht gelingen, eine Schlechterstellung glaubhaft zu machen.

Der Insolvenzplan kann auch die Übertragung solcher Anteilsrechte regeln, die von der Schuldnerin gehalten werden und

in die Insolvenzmasse fallen. Als Ausprägung des Verbotes von Verträgen zu Lasten Dritter ist dabei aber die Zustimmung des Dritten analog § 230 Abs. 2 InsO zu dem Insolvenzplan beizufügen. Außerdem können über einen Insolvenzplan Altgesellschafter aus der Schuldnerin ausgeschlossen werden, ohne dass es insoweit auf einen gesellschaftsrechtlich wichtigen Grund ankäme. Hierzu können beispielsweise Geschäftsanteile eingezogen werden. Der Gesellschafterausschluss wäre auch durch eine Kapitalherabsetzung auf Null mit anschließender Kapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechts für die Altgesellschafter erreichbar. Grundsätzlich zulässig ist auch die Bildung eines Aufsichtsrats oder Beirats durch einen Insolvenzplan. Ein Aufsichtsrat kann gemäß § 52 Abs. 1 GmbHG für die GmbH bestellt werden. Das ist beispielsweise dann sinnvoll, wenn im Rahmen der Plansanierung Gläubiger oder sonstige Investoren, die an der Schuldnerin beteiligt werden sollen, Einfluss auf die Geschäftsführung nehmen wollen.

Debt-Equity-Swap

Bei dem sogenannten Debt-Equity-Swap im Sinne von § 225a Abs. 2 InsO handelt es sich um die Umwandlung von Gläubigerforderungen in Anteils- oder Mitgliedschaftsrechte an der Schuldnerin, die bereits vor Einführung des ESUG als Gestaltungsmöglichkeit im Insolvenzplanverfahren bekannt war. Dabei wird im Insolvenzplan zunächst eine Kapitalherabsetzung geregelt. Anschließend wird eine Sachkapitalerhöhung beschlossen. Hierfür bringt der am Debt-Equity-Swap teilnehmende Gläubiger seine gegen die Schuldnerin gerichteten und in Eigenkapital umzuwandelnden Forderungen als Sacheinlage ein. Dazu kann der Gläubiger seine entsprechenden Forderungen gemäß § 397 BGB erlassen oder diese Forderungen an die Schuldnerin abtreten, die daraufhin erlöschen.

Ungeklärt ist bislang, wie die einzubringenden Forderungen zu bewerten sind. Denn in der Regel werden die Forderungen aufgrund der wirtschaftlichen Verhältnisse der Gesellschaft nicht den Nominalwerten entsprechen. Das Gesetz schweigt zu der Frage, mit welchem Wert eine nach dem Insolvenzplan

im Rahmen der Kapitalerhöhung einzubringende Forderung zu taxieren ist. Die entsprechenden Forderungen müssen von einem Sachverständigen nach dem Grundsatz realer Kapitalaufbringung bewertet werden. Dabei kommen mindestens vier Bewertungsansätze in Betracht: Eine bilanzielle Bewertung zum Nenn- oder Substanzwert, eine liquiditätsbezogene Bewertung oder der Marktwert. Diese Ansätze kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Bei größeren Bewertungsfällen wird üblicherweise die liquiditätsbezogene Bewertung mit der Substanzbewertung kombiniert. Eine Überbewertung der eingebrachten Forderungen macht den Insolvenzplan bis zu seiner Bestätigung durch das Insolvenzgericht angreifbar. Als Anreizwirkung ist aber eine spätere Differenzhaftung des Einlegers nach § 254 Abs. 4 InsO ausgeschlossen.

Feststellung von Jahresabschlüssen

Im Insolvenzverfahren ist der Insolvenzverwalter für die Aufstellung der Jahresabschlüsse zuständig (§ 155 InsO). Bei Anordnung der Eigenverwaltung verbleibt die Zuständigkeit bei der Schuldnerin. Der Feststellungsbeschluss kann in einem Insolvenzplan gefasst werden. Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens bedingt die Auflösung der Gesellschaft. Deshalb war bislang für deren Fortsetzung auf Basis eines Insolvenzplans ein förmlicher Fortsetzungsbeschluss der Gesellschafter erforderlich. Diesen Beschluss kann gemäß der nunmehr geltenden Fassung § 225a Abs. 3 InsO der Insolvenzplan enthalten, sodass die bis zur Einführung des ESUG bestehende Störkraft der Anteilsinhaber hierdurch überwunden wird.

Kaduzierung

Unter dem Begriff Kaduzierung ist der Zwangsausschluss von Gesellschaftern einer GmbH oder von Aktionären einer AG zu verstehen, die mit den Zahlungen auf ihre Kapitalbeteiligung in Verzug sind. Sind Beteiligungen übertragen worden, ist die Kaduzierung der säumigen Erwerber Voraussetzung, um entsprechende Zahlungsansprüche auch gegen die vormaligen Gesellschafter durchsetzen zu können. Außerhalb des Insolvenzplanverfahrens ist einem säumigen Gesellschafter eine gesetzlich vorgeschriebene Zahlungsfrist zu setzen, bevor dieser Gesellschafter ausgeschlossen werden kann. Im Insolvenzplanverfahren ist eine solche Zahlungsfrist nicht erforderlich. Allerdings hat der säumige Gesellschafter bis zum Erörterungs- und Abstimmungstermin über den Insolvenzplan hinreichend Zeit und Gelegenheit, die Rückstände auf die Einlageverpflichtung auszugleichen und damit eine Kaduzierung abzuwenden. Darüber hinaus kann im Insolvenzplan die Abberufung und Bestellung von Organen geregelt werden. Die Änderungen sind

vom Insolvenzverwalter oder der eigenverwaltenden Schuldnerin zum Handelsregister anzumelden (§ 254a Abs. 2 InsO). Ein Insolvenzplan kann auch Änderungen der Satzung vorsehen, wie Firma, Geschäftssitz oder Vertretungsverhältnisse. Dabei kommt es auf gesellschaftsvertraglich vereinbarte Quoren, Sonderstimmrechte und dergleichen nicht an (§ 238a InsO). Möglich sind alle gesellschaftsrechtlich zulässigen Satzungsänderungen, ohne dass ein Bezug zur Insolvenzmasse erforderlich wäre.

Umwandlung

Auch Maßnahmen nach dem Umwandlungsgesetz können Gegenstand eines Insolvenzplans sein. Einer der prominentesten Fälle ist hier das Insolvenzverfahren über das Vermögen der Suhrkamp Verlag GmbH & Co. KG. Zu den Umwandlungsformen gehören die Verschmelzung (mit Investorenunternehmen) oder die Spaltung und die Ausgliederung von Betriebsteilen. In der Krise oder der Insolvenz ist oftmals die Separierung fortführungswürdiger Betriebsteile sinnvoll. Durch Abspaltungen und Ausgliederungen können solche Betriebsteile im Wege der Gesamtrechtsnachfolge beispielsweise auf einen Investor übertragen werden. Insgesamt sind die gesellschaftsrechtlichen Regelungsmöglichkeiten im Insolvenzplanverfahren vielfältig. Für die Sanierungspraxis ist dabei § 225a InsO von zentraler Bedeutung.

Mike Zerbst

Rechtsanwalt
Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater, Standort Berlin

Schwerpunkte: Insolvenzrecht und Sanierung,
Insolvenzanfechtung, Vertragsgestaltung
unter Berücksichtigung insolvenzrechtlicher
Besonderheiten

Tel. 030-24 35 55 17 14
mike.zerbst@buchalik-broemmekamp.de



Daniel Eckart

Rechtsanwalt
Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater, Standort Berlin

Schwerpunkte: Insolvenzanfechtung,
Geschäftsführerhaftung, Restrukturierungs-/
Sanierungsberatung

Tel. 030-24 35 55 17 160
daniel.eckart@buchalik-broemmekamp.de



Praxisfall: Die Sanierung der Pfeiffer Reisen unter Insolvenzschutz

Die Pfeiffer Reisen GmbH & Co. KG in Bad Zwischenahn ist ein traditionsreiches Busunternehmen mit Schwerpunkten im lokalen und überregionalen Linienverkehr sowie der lokalen Busvermietung und Touristik. Starkes Wachstum und Diversifizierung in neue Geschäftsfelder führten zusammen mit anderen Faktoren zur Zahlungsunfähigkeit, ohne das Umsatz- oder Ertragsprobleme vorausgegangen wären.

Das Unternehmen wurde bereits 1966 in Bad Zwischenahn vom Vater des heutigen geschäftsführenden Gesellschafters Stefan Pfeiffer als Taxibetrieb gegründet. Damals startete Siegfried Pfeiffer mit einem Taxi. Bald wurde die Geschäftstätigkeit auf Bustransporte im öffentlichen Personennahverkehr, im Schulbusverkehr und in der Behindertenbeförderung (Linienverkehr) ausgeweitet. Nach der Aufgabe des Taxibetriebs in den 70iger Jahren wurde der Linienverkehr sukzessive durch die Vermietung von Bussen mit Fahrern an Vereine oder Schulklassen sowie durch touristische Ausflugsfahrten mit dem Bus ergänzt (Mietbus- und Reiseverkehr).

Im Jahr 2009 übernahm Stefan Pfeiffer die Führung des inzwischen als Pfeiffer Reisen GmbH & Co. KG firmierenden Unternehmens von seinem Vater. Als 2013 die gesetzlichen Voraussetzungen für ein Fernbus-Angebot im Wettbewerb zur Deutschen Bahn geschaffen wurden, erweiterte Stefan Pfeiffer sein Geschäft um den Betrieb von Langstrecken-Buslinien für den heutigen Fernbus Marktführer. Darüber hinaus baute er ab 2014 ein lokales Touristik-Angebot mit Vermittlung von Busreisen und PKW-Vermietung in einem eigenen Reisebüro auf.

Getrieben vor allem durch die Ausweitung des Stammgeschäfts Linienverkehr und den Neuaufbau der Fernbus-Aktivitäten wuchs Pfeiffer Reisen in den letzten drei Jahren um jährlich 14 Prozent auf knapp sechs Mio. Euro Umsatz, 79 KFZ und 140 Mitarbeiter im Jahr 2015.

Zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte musste 2015 ein leicht negatives Ergebnis verzeichnet werden, verbunden mit einer immer knapper werdenden Liquidität. Die Ursachen dafür waren vielfältig: Der Investitions- und Vorfinanzierungsbedarf für das starke Wachstum nahm verstärkt Liquidität in Anspruch. Lohnkostensteigerungen durch das Mindestlohngesetz konnten nicht zeitnah an Kunden weitergegeben werden. Dazu kamen größere Motorschäden und Forderungsausfälle. Auch das Reisebüro finanzierte sich wider Erwarten nicht aus eigener Kraft. Bei bereits ausgeschöpften Kreditlinien und signifikanten persönlichen Bürg-

schaften von Stefan Pfeiffer gegenüber Finanzpartnern und Lieferanten fiel im Januar 2015 die Entscheidung für eine Sanierung über ein Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung.

Begleitung durch das Insolvenzplanverfahren

Mit Antragstellung auf Eigenverwaltung ergänzte Sanierungsgeschäftsführer Tim Langstädtler aus dem Hause Buchalik Brömmekamp die Geschäftsführung der Pfeiffer Reisen, der mit seiner spezifischen Erfahrung bei der reibungslosen Weiterführung des Geschäftsbetriebs in der Insolvenzsituation unterstützte. Dazu gehörte vor allem die regelmäßige und intensive Betreuung und Information des Gläubigerausschusses sowie die Kommunikation mit allen beteiligten Stakeholdern über den Verfahrensfortschritt. Bei den Kunden, Lieferanten und kleineren Finanzpartnern war das Planinsolvenzverfahren weitestgehend unbekannt. Auch die Mitarbeiter wurden in mehreren Betriebsversammlungen über das Verfahren und über ihre arbeitsrechtliche Situation unterrichtet.

Darüber hinaus wurden kurzfristig praxiserprobte Methoden und Instrumente zur optimalen Steuerung des Verfahrens etabliert:

- eine kurzfristige, rollierende Liquiditätsplanung
- ein eng getaktetes Reporting mit wesentlichen Kennzahlen zur kurzfristigen Unternehmenssteuerung
- die Anpassung betrieblicher Abläufe an insolvenzspezifische Anforderungen, z. B. in der Buchhaltung und im Einkauf

Mit Finanzpartnern, Großkunden und Schlüssel-Lieferanten musste über eine Begleitung des Verfahrens verhandelt werden. Dabei ging es in erster Linie um die kontinuierliche Belieferung mit Treibstoff, den Verzicht auf das Ziehen von persönlichen Bürgschaften des Gesellschafters und um das Aufrechterhalten bestehender Kreditrahmen. Darüber hinaus musste ein Abspringen des einzigen Auftraggebers

im Fernbusgeschäft verhindert und ein Vertrag über das Factoring von Forderungen beendet werden.

Leistungswirtschaftliche Sanierung

Neben der Umsetzung dieser Sofortmaßnahmen wurde bereits im vorläufigen Verfahren ein umfassendes Sanierungskonzept entwickelt und mit dessen Umsetzung begonnen. Aus einer umfassenden Analyse der Unternehmenssituation, des Markt- und Wettbewerbsumfeldes und der Krisenursachen wurden sowohl operative Sanierungsansätze und Maßnahmen abgeleitet als auch ein Leitbild für die Zukunft der Pfeiffer Reisen entwickelt.

Dieses Leitbild sieht eine strategische Fokussierung auf das Kerngeschäft Linienverkehr und den Wachstumsbereich Fernbusverkehr, die Aufgabe der Touristik-Aktivitäten und des Reiseverkehrs sowie eine ausschließlich opportunistische Bedienung des Mietbus-Marktes als deckungsbeitrags-generierendes Randgeschäft ohne dedizierte eigene Kapazitäten vor.

- Im Vertrieb liegen die Schwerpunkte in der regionalen Ausdehnung und Verbreiterung der Kundenbasis im Linienverkehr, der Umsatzausweitung und Kostenoptimierung im Fernbusverkehr, der Verbesserung der Profitabilität durch Preisanpassungen und Ausbau des Wochenendgeschäfts im Mietbusverkehr sowie in der begleitenden Einführung eines Key Account Managements.
- Im Bereich der Leistungserbringung dient eine Vielzahl von kleineren Einzelmaßnahmen der Steigerung der Verfügbarkeit und damit der Auslastung der Busse, einer örtlich und zeitlich flexibleren Einsetzbarkeit der angestellten Fahrer, der Optimierung und Verjüngung des Fuhrparks sowie der Optimierung der Werkstattkapazitäten.
- Die kaufmännische Kapazität und Kompetenz ist in den letzten Jahren nicht adäquat mit dem starken Umsatzwachstum und den neuen Geschäftsaktivitäten mitgewachsen. Auch bei einer strategischen Fokussierung müssen die kaufmännischen Strukturen professionalisiert werden. Ein neu eingestellter kaufmännischer Leiter wird unter anderem ein Controlling-System inklusive Kostenstellen- und Deckungsbeitragsrechnung aufbauen und eine systematische Preiskalkulation installieren. Die Lohn- und Finanzbuchhaltung wird zukünftig intern erfolgen.
- Die Veränderungen im Bereich Organisation und Personal zielen insbesondere auf die personellen und organisatorischen Voraussetzungen ab, die für die nachhaltige Umsetzung der Neuausrichtung erforderlich sind. Wichtige Einzelmaßnahmen sind hier die Einrichtung einer zweiten Führungsebene und eine angepasste Festlegung von Zuständigkeiten und Kompetenzen.

Finanzwirtschaftliche Sanierung

Im Rahmen des vorläufigen Verfahrens wurde durch das Insolvenzgeld der Bundesagentur für Arbeit, die Nichtabführung von Sozialabgaben und der Umsatzsteuerzahllast kurzfristig ausreichend Liquidität generiert, um den Geschäftsbetrieb fortzuführen. Der mit Zustimmung des Gläubigerausschusses im Insolvenzplan beschlossene Forderungsverzicht der einzelnen Gläubigergruppen führte zu einem steuerfreien Sanierungsgewinn in Höhe von ca. 1,4 Mio. Euro, mit dem die Eigenkapitalstruktur des Unternehmens nachhaltig gestärkt wurde.

Mit der geplanten Quotenzahlung sind auch die einzelnen Gläubigergruppen deutlich bessergestellt, als bei einer Regelinsolvenz, die voraussichtlich zur Zerschlagung des Unternehmens geführt hätte.

Unternehmen heute wieder marktfähig aufgestellt

Bei Antragstellung am 18. Januar 2016 war das Unternehmen überschuldet und zahlungsunfähig. Am 30. September 2016 konnte das Insolvenzverfahren nach nur acht Monaten aufgehoben und das Unternehmen vom bisherigen Eigentümer fortgeführt werden. Alle wichtigen Geschäftsbeziehungen mit Kunden, Lieferanten und Finanzpartnern konnten aufrechterhalten werden, ebenso blieb die Zahl der Arbeitsplätze fast unverändert.

Der detaillierte und durch das Sanierungskonzept inhaltlich untermauerte Business Plan sieht bis Ende 2018 ein Umsatzwachstum von vier Prozent p.a. und die Rückkehr zu einer branchenüblichen Rentabilität vor. Damit ist Pfeiffer Reisen nachhaltig wettbewerbsfähig und für die Zukunft gut aufgestellt.

Kim Erik Höver

Dipl.-Kaufmann, M.B.A.
Projektmanager, Standort Stuttgart
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Strategische Ausrichtung,
Operative Optimierung/Restrukturierung,
Unternehmenssteuerung

Tel. 0711-252 960 32
kim.hoever@buchalik-broemmekamp.de



Stadiengerechte Optimierung des Einkaufs – Nutzung der richtigen Hebel zur richtigen Zeit

Befindet sich ein Unternehmen in einer schwierigen Phase, rückt der Einkauf oftmals in den Hintergrund. Die eigene Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten ist in dieser Zeit aus verschiedenen Gründen oft nicht die Beste. Das Unternehmen ist in der Regel froh, wenn der Lieferant die Belieferung aufrechterhält. Zu welchen Konditionen ist oft nachrangig. Dabei ist gerade in schweren Zeiten ein Handeln des Einkaufs gefragt, um die Versorgungssicherheit zu adäquaten Bedingungen zu gewährleisten. Entscheidend hierbei ist die Nutzung der richtigen Einkaufshebel.

Je nach Unternehmenssituation werden in der Beschaffung unterschiedliche Ziele verfolgt. Bei ertragsstarken Unternehmen steht in der Regel die Optimierung des Ergebnisses im Vordergrund. So gilt es Synergiepotenziale zu heben und Einsparungen zu realisieren, beispielsweise mittels Bündelung von Bedarf und Lieferanten sowie Ausschreibungen. Darüber hinaus werden Einkaufsorganisation und -prozesse optimiert, um Effizienzen zu steigern und interne Kosten zu reduzieren. Gleiches gilt für Unternehmen in einer klassischen Absatz- und Erfolgskrise, hier werden oft Kostensenkungsprogramme zur Anpassung der Kostenstrukturen installiert.

Sobald nach dem Motto „Liquidität vor Ergebnis“ agiert wird, verschieben sich die Beschaffungsziele – weg von der Ergebnisoptimierung hin zur Sicherstellung der Versorgungssicherheit. Die Lieferantenbeziehung hat meist eine Historie, die die Verhandlungsposition maßgeblich beeinflusst. So können z. B. rückläufige Umsätze zu einer Reduzierung des Einkaufsvolumens geführt haben. Mengenvereinbarungen, Preisstaffeln und Boni werden nicht mehr erzielt. Zusätzlich hat sich das Zahlungsverhalten stark verändert.

Anstatt der Nutzung von Skonto (Sofort-Rabatt) werden Zahlungsziele so weit wie möglich ausgenutzt, wenn nicht sogar überzogen. In der Folge hat sich die Verhandlungsposition des Unternehmens deutlich verschlechtert. Preisverhandlungen werden häufig gar nicht erst aufgenommen und der Kontakt untereinander wird eher gemieden als gesucht.

Der Einkauf muss in schwierigen Zeiten jedoch proaktiv agieren, um mögliche liquiditätsbelastende Risiken hinsichtlich Preis, Versorgung und Qualität frühzeitig zu erkennen und zu steuern. Buchalik Brömmekamp hat hierfür eine modulare Vorgehensweise entwickelt, die ausgehend von der Liquiditätskrise eine stadiengerechte Optimierung des Einkaufs vorsieht. Schwerpunkt des vorliegenden Artikels ist die Liquiditätskrise.

Abb. 1 Modulare Vorgehensweise zur stadiengerechten Optimierung des Einkaufs

Unternehmen befindet sich in Zahlungsschwierigkeiten/Insolvenz	Unternehmen befindet sich in der Stabilisierungsphase	Unternehmen hat die Wettbewerbsfähigkeit wiedererlangt
Liquiditätskrise/Insolvenz	Erfolgskrise/Produkt- und Absatzkrise	Strategie-/Stakeholderkrise
☐ Lieferantenrisikomanagement – Screening des Lieferantenportfolios ☐ Quick Check Professionalisierung – Bewertung von Organisation, Prozessen und Kompetenzen ☐ Quick Check Savings – Identifizierung von Einsparpotenzialen ☐ Kennzahlen-Cockpit – Ermittlung u. Einführung von Einkaufskennzahlen	☐ Umstellung der Einkaufskonditionen und des Einkaufsverhaltens auf „Normalmodus“: – Änderung der Zahlungsbedingungen – Lieferantenverhandlungen hinsichtlich Preis und Konditionen – Optimierung des Bestellverhaltens	☐ Hebung von Synergiepotenzialen u. Realisierung weiterer Einsparungen ☐ Reduzierung der Kapitalbindung ☐ Optimierung der Einkaufsorganisation und -prozesse ☐ Lieferantenintegration ☐ Anpassung d. Wertschöpfungskette ☐ Lieferantenmanagement
Versorgungssicherheit	Cash-Flow-Optimierung	Ergebnisoptimierung

In der Liquiditätskrise/Insolvenz

Wichtigstes Instrument in dieser Phase ist ein praxisorientiertes Lieferantenrisikomanagement. Ist dieses nicht vorhanden, sollte zumindest ein Screening des Lieferantenportfolios durchgeführt werden, um strategische und kritische Lieferanten zu identifizieren, zu bewerten und zu managen. Hierbei sollten vier Bewertungskriterien herangezogen werden:

Allgemeine Risiken

Mittels Betrachtung der Geschäftsbeziehung, der Unternehmensgröße und des Firmensitzes des Lieferanten wird dessen Treue gegenüber dem eigenen Unternehmen bewertet. So werden beispielsweise bei Großkonzernen häufig Mechanismen wie Umstellung auf Vorkasse oder sogar Lieferstopps ausgelöst, sobald ein Unternehmen einen Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens stellt. Durch proaktive Ansprache des Lieferanten können diese Mechanismen vermieden werden. Ähnlich verhält es sich mit ausländischen Lieferanten, die bisher keine Berührungspunkte mit Insolvenzverfahren hatten. Hier gilt es entsprechende Aufklärungsarbeit zu leisten.

Preisrisiken

Durch die Bewertung der Stabilität der Preise und Konditionen sowie möglicher Währungsschwankungen werden allgemeine Preisrisiken berücksichtigt. Zusätzlich können gewisse Abhängigkeits- bzw. Machtverhältnisse zu situationsbedingten Preiserhöhungen führen. Diese haben direkten Einfluss

auf die Liquidität des Unternehmens, die in dieser Situation eng gesteuert wird. Unvorhergesehene und ungeplante Preissteigerungen können massive Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben, im schlimmsten Fall sogar dessen Fortführung gefährden. Sie sollten daher frühzeitig erkannt werden, um entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können. Bei geforderten Vorkassen sollte z. B. eine Skonto-Vereinbarung getroffen werden – unserer Erfahrung nach sind hierbei bis zu fünf Prozent Skonto möglich.

Versorgungsrisiken

Potenzielle Lieferanten- und Lieferausfälle werden durch Betrachtung der Bonität des Lieferanten sowie anhand der allgemeinen Verfügbarkeit der benötigten Rohstoffe und Materialien am Beschaffungsmarkt erkannt. In die Bewertung werden alternative Lieferanten und Lieferquellen für einen möglichen Ausfall einbezogen. Übergreifend ist die Bewertung bei der Warenkreditversicherung (WKV) zu betrachten, denn eine Verschlechterung der eigenen Bonität kann dazu führen, das Limite von dem WKV-Unternehmen gestrichen oder gesenkt werden. Das kann sogar zum Lieferstopp des Lieferanten führen. Werden diese Versorgungsrisiken erkannt, so werden kurzfristig adäquate Maßnahmen für eine Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit eingeleitet. Vor allem in der Insolvenz sollten Lieferschwierigkeiten gegenüber Kunden vermieden werden, um keinen falschen Eindruck hinsichtlich der (Nicht-)Fortführung des Unternehmens zu erzeugen.

Qualitätsrisiken

Mögliche Qualitätsrisiken werden anhand der Lieferperformance, interner/externer Qualitätssicherungsmaßnahmen sowie an vorhandenen Zertifizierungen identifiziert. Qualitätsprobleme kosten dem Unternehmen Zeit und Geld für Nachbesserungen und Nachlieferungen. Beides ist in Krisensituationen knapp bemessen. Die eigene Liquiditätssituation wird unnötig belastet, in der Regel auch die Zufriedenheit des Kunden. Vorbeugende Maßnahmen reduzieren etwaige Qualitätsprobleme und -risiken.

In der Liquiditätskrise ist der Einkauf erster Ansprechpartner des Lieferanten, dies geht über die klassischen Einkaufsthemen hinaus. Befindet sich das Unternehmen in einem Insolvenzverfahren, so wird dieser auch mit juristischen, das Verfahren betreffenden Fragestellungen konfrontiert. Der Einkäufer muss verstehen, welche Auswirkungen die Antragstellung und Verfahrenseröffnung auf den Lieferanten hat – als Schlagworte seien hier vor allem die Regelung von Eigentumsvorbehalten sowie Erfüllungspflicht/-wahlrecht von Vertragsverpflichtungen genannt.

Nach der Liquiditätskrise

Bei Unternehmen, die sich nach einer erfolgreich überwundenen Liquiditätskrise oder nach Aufhebung des Insolvenzverfahrens wieder in der Stabilisierungsphase befinden, steht die Cash-Flow-Optimierung im Vordergrund der Beschaffung. Hierbei gilt es, die Einkaufskonditionen und das Einkaufsverhalten wieder auf „Normalmodus“ umzustellen:

- Vereinbarung der ursprünglichen Zahlungskonditionen (von Vorkasse auf Zahlungsziel),
- Lieferantenverhandlungen hinsichtlich Preis, Mengen und Losgrößen und
- Änderung des Bestellverhaltens (von reagieren zu agieren).

Hat das Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit wiedererlangt, verschieben sich die Beschaffungsziele erneut und die Ergebnisoptimierung mit ihren klassischen Einkaufsinstrumenten hat wieder oberste Priorität. So gilt es Preise zu optimieren, Volumina zu bündeln und zu steuern und die Kapitalbindung zu reduzieren. Weitere Maßnahmen können interne Prozessanpassungen und technische Verbesserungen sein. In der Praxis wird jedoch häufig nicht die vollständige Klaviatur an Maßnahmen gespielt, sodass Potenziale „auf der Straße liegen bleiben“.

Kommunikation zum Lieferanten

In Krisenzeiten steht der Einkauf erhöhten Anforderungen gegenüber. Oft helfen die Lieferanten in schwierigen Zeiten. Denn auch der Lieferant verfolgt das Ziel, dass die Beziehung zum Unternehmen (und Kunden) erfolgreich fortgeführt wird. Häufig wird diese Beziehung unterschätzt und der Lieferant nicht eingebunden. Voraussetzung hierbei ist eine situationsgerechte Kommunikation und die Anwendung der richtigen Einkaufsinstrumente. Besitzt der Einkauf nicht die erforderlichen Kompetenzen und/oder Kapazitäten, ist eine entsprechende Unterstützung notwendig. Gerne helfen wir Ihnen bei der stadiengerechten Optimierung des Einkaufs – sprechen Sie uns an!

Friederike Maaß

Dipl.-Wirtschaftsingenieurin (FH)
Projektmanagerin
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Strategische und operative Einkaufsoptimierung, Working Capital Optimierung, Supply Chain Management

Tel. 0211 – 82 89 77 0
friederike.maass@buchalik-broemmekamp.de



Kundensegmentierung – Nicht jeder Kunde ist gleich viel wert!

Oftmals wird viel Zeit und Geld in Kunden investiert, die dem Unternehmen weder strategischen noch wirtschaftlichen Nutzen bringen. Die Folge ist in den meisten Fällen eine negative Umsatz- sowie Renditeentwicklung des Unternehmens. Um dies zu vermeiden, empfiehlt es sich, eine regelmäßige Segmentierung und Bearbeitung des Kundenportfolios vorzunehmen.

Von einer vertrieblichen Kundensegmentierung wird gesprochen, wenn die Kunden anhand von objektiven und eindeutigen Kriterien, z. B. anhand von Umsatz und Deckungsbeitrag, in Gruppen eingeteilt werden. Diese Gruppenbildung kann zu unterschiedlichen Planungs- und Steuerungszwecken genutzt werden. Zum Beispiel lassen sich aus der Vergangenheitsbetrachtung einzelner Segmente Rückschlüsse auf deren zukünftige Entwicklung ziehen. Diese Erkenntnisse sollten in der Umsatzplanung des Unternehmens berücksichtigt werden.

Darüber hinaus können sie eine systematische Grundlage für segmentspezifische Maßnahmen oder Maßnahmenpakete bilden, um den Umsatz sowie den Kundendeckungsbeitrag proaktiv zu beeinflussen. Diese sollten sich im operativen Geschäft in den Konditionen und im Servicelevel, d. h. in der Rabattierung einzelner Produkte sowie Leistungen, in den Mindestabnahmemengen, dem Belieferungsrhythmus und in der Besuchsfrequenz niederschlagen.

Keine Kundensegmentierung – das „Gießkannenprinzip“

Formal führt eine fehlende Kundensegmentierung dazu, dass alle Kunden gleich sind. Die Praxis zeigt jedoch, dass die zuständigen Vertriebsmitarbeiter anhand meist subjektiver Merkmale selber entscheiden, wie viel ein Kunde „wert“ ist und wie viel Aufwand sie für ihn betreiben. Hierbei spielt die menschliche Bequemlichkeit eine große Rolle. Es kommt zum Phänomen des „Wohnzimmervertriebs“. Es werden die pflegeleichten Stammkunden mit einem eher statischen Sortiment und tendenziell über die Jahre erodierten Deckungsbeiträgen angegangen. Mittelfristig werden so die strategischen Entwicklungs-, Wachstums- und Profitabilitätsziele nicht erreicht. Hier kann nur eine Vertriebssteuerung mit klaren und nachvollziehbaren Strukturen Abhilfe schaffen!

Für alle Segmentierungsansätze empfiehlt sich eine mathematische Definition anhand eindeutiger Kennzahlen. Dies sorgt für eine trennscharfe Abgrenzung. Die in der Praxis

am weitesten verbreitete Methode ist die klassische, umsatzbasierte ABC-Analyse. Eine Kundensegmentierung anhand des Umsatzes ist sehr transparent und einfach durchzuführen. Sie bietet viele Möglichkeiten, aber birgt auch die Gefahr die Profitabilität eines Kunden zu vernachlässigen. Sie zeigt in der Regel, dass Unternehmen mit einem kleinen Anteil der Kunden einen Großteil ihrer Umsätze erwirtschaften. Es lassen sich Abhängigkeiten bzw. „Klumpenrisiken“ erkennen. Zudem wird der Umfang des meist aufwendigen und daher wenig profitablen Kleinkundengeschäfts deutlich.

Ein Kunde mit einem hohen Umsatzanteil hat eine entsprechend hohe Erwartungshaltung, insbesondere an die gewährten Konditionen und den Servicelevel. Er möchte sich zum Beispiel in einer entsprechenden Rabattstaffel wiederfinden oder – so trivial wie es auch klingt – bei Problemen nicht minutenlang in der Telefonschleife warten! Leider ist aufgrund der unvorteilhaften Konditionen und des erhöhten Betreuungsaufwands ein sinkender bzw. geringer Kundendeckungsbeitrag (Profitabilität pro Kunde) die Folge.

Umsatz und Kundendeckungsbeitrag als Segmentierungsgrundlage – es ist nicht alles Gold, was glänzt!

Eine reine Umsatzfokussierung bei der Kundensegmentierung vernachlässigt die überlebensnotwendigen Deckungsbeiträge. In der Regel führt das mittelfristig zum Ausbluten des Unternehmens. Wichtige Stellschrauben um dies zu verhindern sind die Konditionspolitik, der Produktmix sowie der Servicelevel. Sind Kunden ohne strategische Relevanz nicht zu profitabilisieren, muss eine Beendigung der Geschäftsbeziehung zur Vermeidung von Verlusten sowie der Reduktion von Komplexität in Betracht gezogen werden.

Die Kundendeckungsbeiträge sind ein wesentliches Steuerungsinstrument für einen nachhaltigen Vertrieb und sollten aus vorgenannten Gründen unbedingt bei der Segmentierung berücksichtigt werden.

Kundensegmentierung unter Berücksichtigung zukünftiger Kundenpotenziale – „kleine Pflanzen müssen gegossen werden“

Die Kür der Segmentierung liegt in einer Prognose sowie proaktiven Beeinflussung der zukünftigen Kundenentwicklung. Neukunden generieren beispielsweise häufig aus Vorsichtsgründen (Muster-/Testaufträge) kleinere Umsätze mit einer geringen absoluten Marge, so auch Global Player oder Hidden Champions, also Kunden, die ein hohes Zukunftspotenzial haben. Bei den klassischen umsatz- und deckungsbeitragsorientierten Segmentierungsmethoden würden diese durch das vertriebliche Raster rutschen und nicht entsprechend ihres Potenzials bzw. ihrer strategischen Bedeutung für das Unternehmen bearbeitet werden. Dies ist fatal, denn damit werden zukünftige Umsätze und Deckungsbeiträge unnötigerweise abgeschnitten!

Die Schwierigkeit besteht nun darin, eine objektive Bewertung dieser Potenzialkunden anhand eindeutiger Kriterien vorzunehmen. In einem ersten Schritt sind daher klare Definitionen und ein einheitliches Verständnis der Begriffe zu schaffen. Zum Beispiel, welche Merkmale (Unternehmensgröße, Umsatzvolumen, Deckungsbeitrag und Zukunftspotenzial) ein „Key Account“ aufweist. In der reinen Umsatz- und Deckungsbeitragswelt ist dies noch relativ einfach zu beantworten – sollen zusätzlich Potenziale in die Bewertung einfließen, wird diese Aufgabe schon deutlich komplexer.

Häufig kann die Prognose der zukünftigen Entwicklung eines Kunden nicht über nur eine Kennzahl abgebildet werden. Dies führt in der Praxis zu der Notwendigkeit einer gewichteten Punktebewertung. Hierin können u. a. Daten zur Branchenentwicklung, Bonität und zur wirtschaftlichen Entwicklung des Kunden sowie Vergleiche mit anderen Bestandskunden aus dem Unternehmensportfolio einfließen. Ein wichtiger Indikator für das Kundenpotenzial ist seine Innovationsfähigkeit. In der Praxis lässt sich dies zum Beispiel an der Anzahl an Verbesserungsvorschlägen des Kunden für die eigenen Produkte oder Prozesse messen. Auch Lieferantenbewertungen des Kunden können hierzu sachdienliche Hinweise geben.

Auf qualitative Einschätzungen gänzlich zu verzichten, ist bei diesem Ansatz nicht empfehlenswert. Das Gespür und die Erfahrung der Vertriebsmannschaft sollten nicht ungenutzt bleiben und systematisch in die Kundensegmentierung einbezogen werden. Dies sorgt für einen guten Mix aus quantitativen Daten und den qualitativen Einschätzungen aus dem Vertrieb.

Die Kundensegmentierung richtig nutzen – zu kurz gesprungen

Eine ausgefeilte, faktenbasierte Kundensegmentierung ist kein Selbstzweck, dazu ist sie zu aufwendig. Ziel muss es sein, umsatzstarke, aber deckungsbeitragsschwache Segmente zu profitabilisieren, aktuell oder potenziell profitable Kundengruppen zu binden und sich ggf. von strategisch und wirtschaftlich unbedeutenden zu trennen. Dies ist nur durch die Definition und Umsetzung von gezielten Maßnahmen pro Segment möglich. Wird eine Kundensegmentierung kompromisslos gelebt, muss zusätzlich die Organisation auf die Kundenorientierung abgestimmt sein. Dies hat insbesondere Einfluss auf das Key Account Management und die Kundenbetreuung im Innendienst sowie den damit verbundenen Prozessen.

Fazit

Die Kundensegmentierung ist eines der zentralen Steuerungsinstrumente im Vertrieb! Sie gibt Struktur, setzt Prioritäten und stellt sicher, dass die Vertriebsressourcen den „richtigen“ Kunden zugeordnet werden. **Nicht jeder Kunde ist gleich viel wert!** Zusätzlich ist sie ein geeignetes Hilfsmittel, um die Umsetzung der Unternehmensstrategie im operativen Geschäft sicherzustellen. In der Praxis wird dieses vielseitige Instrument häufig nicht oder nicht vollumfänglich genutzt. Vor allem ist es wichtig, sich nicht durch den Umsatz blenden zu lassen, denn dieser liefert keine Aussage, ob auch Geld mit einem Kunden verdient wird! Außerdem sollten zukünftige Kundenpotenziale berücksichtigt werden. Ein kleiner Neukunde von heute kann die „Cash-Cow“ von morgen sein. Die individuellen Ausprägungen und Anforderungen an eine Kundensegmentierung können unterschiedlich sein. Diese herauszuarbeiten, die notwendige Datenbasis zu schaffen und die Kundensegmentierung in der Vertriebssteuerung sowie -organisation zu implementieren, stellt einen Aufwand dar, der sich lohnt! Gerne unterstützen wir Sie hierbei.

Arwed Kirchhoff

M.A, Betriebswirtschaftslehre
Senior Consultant
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Leistungswirtschaftliche
Optimierung mit dem Fokus auf Strategie,
Vertrieb sowie Maßnahmenmanagement

Tel. 0211- 82 89 77 158
arwed.kirchhoff@buchalik-broemmekamp.de



Working Capital Management – wichtiger Baustein der nachhaltigen Sanierung

In Krisenphasen ist es für Unternehmen extrem schwierig oder teuer, Fremdkapital aufzunehmen und so für ausreichend Liquidität zu sorgen. Dabei besteht die Möglichkeit durch eine Optimierung des Working Capitals (Netto-Umlaufvermögens) die vorhandene Innenfinanzierungskraft zu nutzen und so an die benötigten finanziellen Mittel zu gelangen. Hierbei sind zwei Zeiträume zu unterscheiden. Einige Maßnahmen lassen sich kurzfristig umsetzen, wie beispielsweise Abverkäufe aus dem Lager. Eine nachhaltige Verbesserung des Working Capitals lässt sich jedoch nur durch ein langfristiges Prozessmanagement erzielen.

Working Capital ist der Saldo von Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Aktiva) abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Passiva). Gelingt es, die Aktivpositionen in dieser Gleichung zu verringern und/oder die Passivpositionen zu erhöhen, so wird Liquidität freigesetzt. Für die praktische Umsetzung müssen die Bereiche Debitoren-, Kreditoren- und Vorratsmanagement auf den Prüfstand gestellt werden.

Kurzfristige Potenziale durch Ad-hoc Maßnahmen heben

In Krisensituationen ist es meistens nicht möglich, auf der Kreditorensseite merkliche Effekte zu erzielen. Die Lieferanten möchten ihr Risiko nicht erhöhen und werden nicht bereit sein, die Zahlungsziele zu verlängern, sondern stellen eher auf Vorkasse um. Anders sieht es jedoch bei den Aktivpositionen „Vorräte“ und „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“ aus. Wir beobachten bei vielen unserer Kunden, dass hier oftmals in erheblichem Umfang Liquidität gebunden ist, welche kurzfristig freigesetzt werden könnte. Ein Abverkauf von Vorräten lässt sich zur kurzfristigen Generierung von Cash nutzen. Hierbei darf auch, insbesondere bei Artikeln mit langer Lagerverweildauer über Sonderpreise nachgedacht werden. Weiterhin ist vor der Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen zu prüfen, ob hier Bestände, beispielsweise von anderen Lagerorten, genutzt werden können. Auch Bestellungen in kleineren Losgrößen sind eine Möglichkeit, die Bestände gering zu halten und somit die Liquidität zu schonen.

Bevor entsprechende Maßnahmen ergriffen werden, muss geklärt sein, welchen Nutzen sie bringen sollen. Ist eine Erhöhung der Liquidität oder die Rentabilität der Produkte das vorrangige Ziel? Vielen Unternehmen fehlt ein gut strukturiertes Mahnwesen. Dies kann zu umfangreichen (über-)fälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen führen. Ein Blick in die Offene Posten Liste offenbart schnell mögliche

Einnahmequellen. Eine ABC-Analyse der fälligen Beträge hilft, die Ansprache der Kunden effizient zu gestalten, indem die größten Schuldner identifiziert werden. Um die Kunden nicht zu verstimmen, muss das Vorgehen zwischen der Buchhaltung und dem Vertrieb gut abgestimmt werden. Des Weiteren sollten erbrachte, aber noch nicht abgerechnete Leistungen, möglichst schnell in Rechnung gestellt werden. Neben den hier genannten Maßnahmen gibt es, je nach Branche und Unternehmen, weitere Ansätze das Working Capital kurzfristig zu optimieren und somit die Liquidität zu verbessern. Eines haben jedoch alle Maßnahmen gemeinsam – sie wirken nur kurzfristig. Für eine Nachhaltigkeit müssen bestimmte Prozesse im Unternehmen eingeführt und gelebt werden.

Langfristige Optimierung erfordert Prozessmanagement

Für eine Optimierung der Prozesse sollte zunächst eine Analyse der Ist-Situation durchgeführt werden. Hierbei werden alle relevanten Vorgänge im Unternehmen vom Auftragseingang bis zum Zahlungseingang begutachtet und anhand von Kennzahlen transparent gemacht. Kennzahlen sind wichtig, um zum einen anhand eines Branchenvergleiches die eigene Leistung einschätzen zu können und zum anderen, um die Veränderungen im Zeitablauf messen zu können. Eine hohe Transparenz erhöht außerdem die Motivation der eingebundenen Mitarbeiter, da ihr individuelles Handeln sich in den Kennzahlen widerspiegelt. Bevor Maßnahmen zur Optimierung der Prozesse und somit des Working Capitals beschlossen werden, müssen vorab die Auswirkungen auf das jeweilige Geschäftsmodell geprüft werden. Nicht jede Maßnahme erfüllt in jeder Branche denselben Nutzen.

Kreditoren-Management bedeutet nicht, die Rechnungen zu spät zu zahlen

Der Bestand an Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen vermindert das Working Capital eines Unterneh-

mens. Eine Erhöhung der Verbindlichkeiten durch verspätete Zahlungen kann jedoch nicht das Ziel sein. Vielmehr ist es wichtig, das Vertrauen der Lieferanten durch gute Prozesse und eine hohe Verlässlichkeit zu stärken. Das Kreditoren-Management fängt bereits bei der Auswahl der Lieferanten an. Eine geringe Anzahl an Lieferanten, bei denen entsprechend höhere Mengen bezogen werden, hilft bessere Konditionen zu verhandeln. Das Ausnutzen von Zahlungszielen bei offenen Rechnungen steht im Spannungsverhältnis zu der Möglichkeit Skonto zu erhalten. Optimalerweise verschafft sich ein Unternehmen im Zuge der Verhandlungen mit den Lieferanten beide Optionen. Sammelrechnungen vom Lieferanten bieten die Möglichkeit ein faktisch längeres Zahlungsziel zu erhalten und reduzieren Verwaltungsaufwand bei beiden Vertragspartnern.

Mangelhaftes Debitoren-Management bindet in vielen Unternehmen erhebliche Liquidität

Viele Unternehmen haben kein strukturiertes Forderungsmanagement, bzw. Mahnwesen. Insbesondere kleine Unternehmen scheuen – aus Angst den Kunden zu verärgern – davor zurück, fällige Forderungen bei den Kunden aktiv einzutreiben. Durch einen klaren, dem Kunden bekannten Mahnprozess, wird ein Erziehungsprozess entstehen, der die Bereitschaft zur pünktlichen Zahlung erhöht. Je länger eine Forderung (über-)fällig ist, desto höher wird das Risiko, dass diese ausfällt.

Voraussetzung für ein wirksames Forderungsmanagement ist die vollständige und korrekte Abrechnung. Diese sollte zum frühestmöglichen Zeitpunkt erfolgen. Dadurch wird die Forderung früher fällig und eventuelle Unklarheiten mit dem Kunden können zeitnah geklärt werden. Ein wichtiger Punkt im Debitorenmanagement ist die regelmäßige Überprüfung der Bonität der Kunden, insbesondere der Neukunden. Bei fraglicher Kreditwürdigkeit sollte ein Unternehmen nicht vor Vorkasseregeln zurückschrecken. Je nach Höhe der Forderungen können Ausfälle die Rendite des Unternehmens erheblich verschlechtern.

Das Vorratsvermögen kann bereits bei der Entwicklung von Produkten maßgeblich beeinflusst werden

Ziel im Vorratsmanagement ist es, die Lagerhaltungsdauer in allen Lagerarten zu minimieren. Dabei gilt es, die Komplexität zu reduzieren. Die Verringerung von Lagerstandorten bedeutet eine Vermeidung von Doppelbevorratung. Eine wichtige Rolle spielt hierbei die Produktentwicklung. Die

Standardisierung von Einzelteilen und Komponenten zu einem Baukastensystem ermöglicht in der Regel einen umfangreichen Bestandsabbau, da Sicherheitsbestände neu definiert und Mindestbestellmengen besser ausgenutzt werden können. Gleichzeitig führt eine Mehrfachverwendung der Teile in unterschiedlichen Produkten zu einem langfristig geringeren Abwertungs- und Vernichtungsbedarf. Dies hat nicht nur positive Auswirkungen auf das Working Capital, sondern auch auf das Geschäftsergebnis.

Supply-Chain-Management unter Einbindung aller relevanten Unternehmensteile von der Produktionsplanung bis hin zum Vertrieb ermöglicht es, Konzepte wie „Just-in-time“ oder „Just-in-sequence“ einzuführen. In diesen Verfahren werden die Vorprodukte erst mit Produktionsbeginn angeliefert.

Ein regelmäßiges Durchleuchten des Lagers und zeitiges Abverkaufen von langsam drehenden Waren kann dazu beitragen, dass Vernichtungskosten vermieden werden, bzw. noch höhere Erträge erzielt werden. Weiterhin wird gebundenes Kapital wieder frei und kann wertschöpfend eingesetzt werden.

Fazit

In Krisensituationen sind oftmals Ad-hoc-Maßnahmen möglich und nötig, um das Working Capital zu senken und somit Liquidität freizusetzen. Working-Capital-Management ist jedoch vielmehr als langfristige Prozessoptimierung in den Bereichen Kreditoren-, Debitoren- und Vorratsmanagement zu sehen. Die Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung kann durch ihre vielfältige leistungswirtschaftliche und kaufmännische Expertise Unternehmen sowohl bei kurzfristigen Ad-hoc-Maßnahmen, als auch bei der langfristigen Prozessoptimierung auf dem Wege der nachhaltigen Sanierung wertsteigernd zur Seite stehen. Gerne analysieren wir gemeinsam mit Ihnen Ihre Working-Capital-Potenziale und finden eine für Ihr Unternehmen zielführende Strategie.

Benjamin Schretter

Manager Finance
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Erstellung integrierte Unternehmensplanungen, kaufmännische Steuerung, Working Capital Management

Tel. 0211-82 89 77 113
benjamin.schretter@buchalik-broemmekamp.de



Buchalik Brömmekamp gaat Nederland ...

... oder „Hup Holland Hup“ mal anders: Der Düsseldorfer Standort weitet aufgrund seiner Nähe zur niederländischen Grenze seine Beratungstätigkeit aus und ergänzt diese zukünftig um die krisennahe Beratung niederländischer Unternehmen in Deutschland.

Rund 750 niederländische Unternehmen haben einen Standort in Nordrhein-Westfalen. Allein im Rhein-Kreis Neuss betrifft dies etwa 100 Firmen, was wiederum dem höchsten Anteil Nordrhein-Westfalens entspricht. Zudem gibt es allein im Großraum Düsseldorf, Neuss und Köln rund 2.500 deutsche Tochtergesellschaften niederländischer Unternehmen. Die Niederlande sind damit der wichtigste Wirtschaftspartner Nordrhein-Westfalens. Kein anderes Land engagiert sich mehr in Nordrhein-Westfalen und die niederländischen Unternehmen zählen zu den wichtigsten ausländischen Investoren. Buchalik Brömmekamp will nun dieses Potenzial stärker nutzen und wird seine Beratungsdienstleistungen auch für Unternehmen hinter der Grenze ausdehnen. Eine Vielzahl niederländischer Unternehmen hat bereits Berührungspunkte mit dem deutschen Sanierungs- und Insolvenzrecht und entsprechendes Know-how ist gefragt. Bislang bieten nur wenige Kanzleien in diesem Bereich eine grenzübergreifende Beratung an. Jedoch keine der im deutsch-niederländischen Sektor tätigen Kanzleien besitzt eine so umfassende Sanierungsexpertise wie Buchalik Brömmekamp.

Der Fokus unserer Tätigkeit liegt daher auf der rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Beratung niederländischer Unternehmen in Krisennähe oder in der Krisenbewältigung. Wir bieten niederländischen Unternehmen rechtliche Hilfestellung, deren deutsche Tochtergesellschaften, Niederlassungen oder Vertretungen in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind. Bei Vorliegen der entsprechenden Voraussetzungen ist dabei eine Optimierung der deutschen Tochtergesellschaft durch eine Sanierung unter Insolvenzschutz selbstverständlich ebenso denkbar, wie deren Sanierung oder Restrukturierung außerhalb einer Insolvenz. Dass ein umfassendes Know-how erfahrener Sanierungsspezialisten besonders in einer länderübergreifenden Konstellation erforderlich ist, zeigt allein das im Rahmen eines ESUG-Verfahrens zu beachtende mögliche Rückschlagrisiko auf die niederländische Muttergesellschaft, welches aufgrund gesellschaftsrechtlicher Haftungsszenarien bestehen kann und daher einzelfallabhängig unbedingt zu betrachten ist. Darüber hinaus unterstützen wir niederländische Unternehmen bei der Durchsetzung ihrer Ansprüche gegenüber ihren in die Schieflage geratenen deutschen Kunden, Lieferanten oder anderen Stakeholdern und beraten sie hinsichtlich des bestmöglichen Umgangs mit diesen. Ferner leisten wir Niederländern Hilfestellung, die sich gegen die Geltend-

machung von Anfechtungsansprüchen durch deutsche Insolvenzverwalter zur Wehr setzen müssen.

Beratung niederländischer Unternehmen „rund um die Krise“

Erste Akquisemaßnahmen wurden bereits ergriffen und es wurde mit dem Aufbau eines niederländisch-deutschen Netzwerks begonnen. So sind wir seit geraumer Zeit u. a. Mitglied

- der deutsch-niederländischen Handelskammer (DNHK),
- der deutsch-niederländischen Gesellschaft Köln (DNG),
- des niederländisch-deutschen Businessclubs Kleve
- des Business Clubs Maas-Rhein und
- der deutsch-niederländischen Rechtsanwaltsvereinigung (DNRV).

Es ist geplant, in Zusammenarbeit mit diesen und weiteren Vereinigungen und Verbänden u. a. Seminare, Inhouse-Schulungen sowie Vorträge zu Themen rund um die unternehmerische Krise im länderübergreifenden Kontext anzubieten.

Op een goede samenwerking!

Femke Boyens

Rechtsanwältin, Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater

Schwerpunkte: Insolvenzrecht,
Restrukturierungs-/Sanierungsberatung,
Insolvenzplanverfahren, Marketing

Tel. 0211-82 89 77 118
femke.boyens@buchalik-broemmekamp.de



Dr. Utz Brömmekamp

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

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

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



Team Buchalik Brömmekamp bei Benefiz-Regatta „Düsseldorf am Ruder – für Menschen mit Krebs“

Anfang September fand im Düsseldorfer Medienhafen zum zweiten Mal die von der Krebsgesellschaft NRW und dem Ruderclub Germania Düsseldorf 1904 e.V. initiierte Benefiz-Regatta „Düsseldorf am Ruder“ statt. Buchalik Brömmekamp schickte erstmalig ein Team für den guten Zweck ins Rennen und konnte am Tagesende eine rundum positive Bilanz ziehen.

Die Krebsgesellschaft NRW (<http://krebsgesellschaft-nrw.de>) setzt sich für krebskranke Menschen ein. Dabei liegt der Fokus der Gesellschaft auf der Förderung der Behandlungsqualität der Erkrankten, einer gesicherteren Information über die Krankheit, einer ausführlichen Beratung zum Thema Krebs und Initiativen zur Prävention.

Insgesamt 63 Teams waren dabei und setzten ein Zeichen für das Leben – gegen den Krebs! Die „Buchalik Brömmekamp ESUG Champs“ Eva Bonnmann, Stefanie Rippin, Dr. Olaf Hiebert und Tim Langstädtler hatten bereits im Vorfeld der Veranstaltung den sommerlichen Wetterkapriolen getrotzt und fleißig auf dem Rhein trainiert. Drei Trainingseinheiten standen jedem Team zu – eine recht kurze, aber dafür umso intensivere Zeit, in der den Ruderneulingen der Umgang mit den „Skulls“ beigebracht wurde.

Am Wettkampftag konnte sich unser Team dann im ersten Rennen gegen die Konkurrenz durchsetzen und dieses – nach einem etwas holprigen Start – sogar noch für sich entscheiden. Eine Klasse Leistung! Im zweiten Rennen waren unsere „ESUG Champs“ dann leider vom Pech verfolgt – lagen sie doch wenige Meter vor dem Ziel noch in Führung, verpassten dann aber den Sieg aufgrund eines defekten Rollauslegers ganz knapp. In dem sich anschließenden kleinen Finale gab unser Team noch einmal alles und erruderte sich in der Gesamtwertung der Mixed-Teams einen tollen sechsten Platz unter 21 Mannschaften.

Doch die Platzierung sollte gar nicht im Vordergrund stehen. Viel wichtiger waren an diesem Tag zwei wesentliche Dinge: Dem Kampf gegen den Krebs ein Sprachrohr zu geben und den sportlichen Teamgedanken zu fördern.

Beides ist bei dieser Veranstaltung rundum gelungen! Ein großer Dank gilt daher den Veranstaltern, die auf diese Weise vielen Organisationen und Einrichtungen der Krebsbekämpfung die Möglichkeit gegeben haben, sich in einem ungezwungenen und sonnigen Umfeld präsentieren zu können und gleichzeitig den Teamgeist der Teilnehmer zu fördern.

Unser Team wurde im Laufe des Tages von vielen Arbeitskollegen lautstark unterstützt und gefeiert.

Und so wird Buchalik Brömmekamp wohl auch im kommenden Jahr die Veranstaltung erneut unterstützen – laut Dr. Utz Brömmekamp – dann vielleicht sogar mit einem zusätzlichen Boot in Besetzung der Partner.

Dem Sieg im kommenden Jahr sollte also nichts mehr im Wege stehen! In diesem Sinne: „Immer eine Handbreit Wasser unter dem Kiel“!



Femke Boyens

Rechtsanwältin, Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwältin | Steuerberater

Schwerpunkte: Insolvenzrecht,
Restrukturierungs-/Sanierungsberatung,
Insolvenzplanverfahren, Marketing

Tel. 0211-82 89 77 118
femke.boyens@buchalik-broemmekamp.de



Aktuelles

DDIM Kongress – „Herausforderungen des Mittelstands“

Wie gut ist der Mittelstand zur Bewältigung aktueller Herausforderungen gerüstet? Auf dem diesjährigen Kongress der DDIM (Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.) referiert RA Dr. Utz Brömmekamp im Rahmen der Fachgruppe „Sanierung/Restrukturierung“ zu der brandaktuellen Thematik des außerinsolvenzlichen Sanierungsverfahrens. Dipl.-Btw. Bozidar Radner und Projektmanager Florian Edinger setzen sich in einer Mischung aus Vortrag, Praxisbeispielen und offener Diskussion intensiv mit der „Unternehmensstrategie“ auseinander z.B. welche Bestandteile muss eine Unternehmensstrategie haben, um erfolgreich zu sein oder woran erkennt man den Unterschied zwischen einer guten und einer schlechten Strategie?

Veranstaltungstag:

4.–5. November 2016

Veranstaltungsort:

Van der Valk Airporthotel, Düsseldorf

Veranstaltungen – „Was tun, wenn mein Kunde wackelt?“

Das ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) hat die Aussichten für Unternehmen in Krisensituationen grundlegend verändert. RA Robert Buchalik, Andreas Schmiege (ehem. Vorstand TORKRET AG), RA Dirk Eichelbaum, Dieter Schunk (Geschäftsführer der Gesytec GmbH, Aachen) und Markus Regenstein (Geschäftsführer Penn Textile Solutions GmbH) geben hilfreiche Tipps zum Umgang mit Kunden und Lieferanten, die sich in einer solchen Situation befinden.

Veranstaltungstag:

8. November 2016

10. November 2016

16. November 2016

23. November 2016

Veranstaltungsort:

IHK Bochum

IHK Osnabrück, Nordhorn

Wirtschaftsförderung Lippstadt

Hotel Hilton Garden Inn, Stuttgart

Bankrechtsfrühstück – Gestaltung von Überbrückungs- und Sanierungskrediten

RA Daniel Trowski und RA Ralf Schreiber informieren über die rechtlichen Besonderheiten bei der Erstellung von Kreditverträgen in Krisensituationen und die diesbezüglichen Anforderungen der Rechtsprechung.

Veranstaltungstag:

17. November 2016

Veranstaltungsort:

Buchalik Brömmekamp, Düsseldorf

Seminar „Das Kreditinstitut im (vorläufigen) Gläubigerausschuss“

Ein starker Gläubigerausschuss ist wesentlich, um die in der Regelinsolvenz oder der Eigenverwaltung handelnden Akteure im Sinne der Gläubigerschaft überwachend zu begleiten. Dabei sind die Banken, neben den Lieferanten, die Gläubigergruppe, die am stärksten betroffen ist und mithin das größte Interesse hat, ihren Einfluss im Rahmen des Gremiums geltend zu machen. RA Robert Buchalik, RA Dr. Hubertus Bartelheimer, RA Daniel Trowski, Dipl.-Btw. Bozidar Radner und Projektmanager Oliver Maaß zeigen Ihnen, welche Spielräume im Rahmen Ihrer Gläubigerausschusstätigkeit bestehen und wo die rechtlichen und faktischen Grenzen liegen.

Veranstaltungstag:

22. November 2016

Veranstaltungsort:

Steigenberger Hotel, Hamburg

Praktikerfrühstück Restrukturierung zum Thema Controlling

Das Controlling kann die Entwicklung von Unternehmen positiv beeinflussen. Dipl.-Kfm. Harald Kam und Dipl.-Kfm. Kim Höver geben Tipps, wie das Controlling zu mehr Transparenz, zu besseren Entscheidungen und so zu verstärktem Nutzen von Chancen und Vermeiden von Risiken führen kann.

Veranstaltungstag:

24. November 2016

Veranstaltungsort:

Buchalik Brömmekamp, Düsseldorf

„Automotive im Wandel“ – Wege aus der kritischen Unternehmenssituation

Ungünstige (Maschinen-)Leasingverträge, unrentable Aufträge, hohe Pensionsverpflichtungen in der Auszahlungsphase, aber auch interne Faktoren wie eine nicht finanzierbare Neuausrichtung können Ursachen für Unternehmenskrisen sein. RA Dirk Eichelbaum und RA Dr. Hubertus Bartelheimer zeigen Wege aus der Krise auf.

Veranstaltungstag:

29. November 2016

Veranstaltungsort:

Holiday Inn Crown Plaza, Hannover

Praktikerfrühstück Restrukturierung zum Thema Strategie

Dipl.-Btw. Bozidar Radner, Dipl.-Kfm. Kim Höver und Dennis Rief beschäftigen sich unter anderem mit dem Thema: Was heißt „Strategie“ genau oder was ist der praktische Mehrwert einer klaren Unternehmensstrategie?

Veranstaltungstag:

30. November 2016

Veranstaltungsort:

ARCOTEL Camino, Stuttgart

Praxisforum Restrukturierung: Alternative Sanierungsoptionen prüfen – Insolvenzlösungen als „wirkliche“ Lösungen

Spätestens seit der Einführung des ESUG muss die Insolvenz als Sanierungsoption bei der Erstellung von Sanierungskonzepten beachtet werden. Jedoch berücksichtigen immer noch wenige Unternehmer diese Option. Über die Gründe sowie die Chancen und Risiken einer Insolvenz für Banken möchten Dipl.-Kfm. Harald Kam, RA Daniel Trowski und Projektmanager Oliver Maaß in einer Mischung aus Vortrag, Praxisbeispielen und Erfahrungsaustausch mit Ihnen diskutieren.

Veranstaltungstag:

8. Dezember 2016

Veranstaltungsort:

Buchalik Brömmekamp, Düsseldorf

Informationen zu allen Veranstaltungen unter:

www.buchalik-broemmekamp.de/aktuelles/veranstaltung/

Impressum

Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwälte | Steuerberater

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