

Buchalik Brömmekamp

# NEWSLETTER

## EDITORIAL

Sehr geehrte Geschäftsfreunde,

ich freue mich sehr, Sie nach mehr als dreijähriger persönlicher Abstinenz an dieser Stelle wieder begrüßen zu dürfen. Als Buchalik Brömmekamp im Sommer 2011 das Sanierungs- und Restrukturierungsmandat bei der GEBAG Duisburger Baugesellschaft angenommen hatte und ich zunächst als CRO und später als Alleinvorstand ins dortige Management in meiner Heimatstadt eingerückt war, konnte noch niemand absehen, dass diese ausgesprochen komplexe und schwierige Sanierung eine derart lange Zeit in Anspruch nehmen würde. Aber die Sanierung ist gelungen und ich bin zum 01. September nach Düsseldorf zurückgekehrt, um mich nunmehr wieder neuen, spannenden Fällen zu widmen.

Während meiner Abwesenheit hat unser Haus einen wahren „ESUG-Boom“ erlebt und eine Vielzahl von Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung nach dem neuen Insolvenzrecht erfolgreich gestaltet und begleitet.

Dabei soll allerdings nicht in den Hintergrund treten, dass ein weiterer Schwerpunkt unserer Tätigkeit – insbesondere in unserer Unternehmensberatungsgesellschaft – auf der außergerichtlichen und insolvenzfernen Beratung des deutschen Mittelstandes liegt; sei es in Form sachverständiger Bewertungen im Rahmen von IDW S6-Gutachten oder der operativen Linienbegleitung in den verschiedenen Wertschöpfungsprozessen.

Diesen Bereich weiter zu positionieren und voranzutreiben, wird meine und unsere gemeinsame Aufgabe sein. Dies gilt umso mehr, wenn man beobachtet, wie die Grenzen zwischen außergerichtlicher und gerichtlicher/insolvenz-

rechtlicher Sanierung in der klassischen Unternehmensberatung zunehmend verschwimmen. Wie bereits im Rahmen der letzten Insolvenzreform angestoßen, wird verstärkt und ernsthaft die Frage eines vorinsolvenzlichen Sanierungsverfahrens diskutiert, bei dem der Unternehmer in einem möglichst frühen Krisenstadium eigeninitiativ, eigenverantwortlich und ohne insolvenzrichterliche Hilfe bzw. Begleitung eine Verständigung mit seinen Gläubigern anstrebt, die allerdings in deren Interesse einer gewissen gerichtlichen Kontrolle nicht gänzlich entzogen werden soll. Ein konkreter Inhalt und die Gestaltung eines solchen Sanierungsverfahrens sind noch völlig offen. Eine in den letzten Jahren aufkeimende neue Sanierungskultur in Deutschland lässt aber stark vermuten, dass es künftig ein solches Verfahren in irgendeiner Form geben wird. Es bleibt also spannend!

Zu dem Thema finden Sie in diesem Newsletter auch einen Artikel, der Parallelen zum „Scheme of Arrangement“ im englischen Recht zieht. Sowohl bei der Lektüre dieses Beitrages als auch der anderen fachspezifischen Artikel möchte ich Ihnen die nötige Muße und viel Vergnügen wünschen.

Ihr



Dr. Utz Brömmekamp



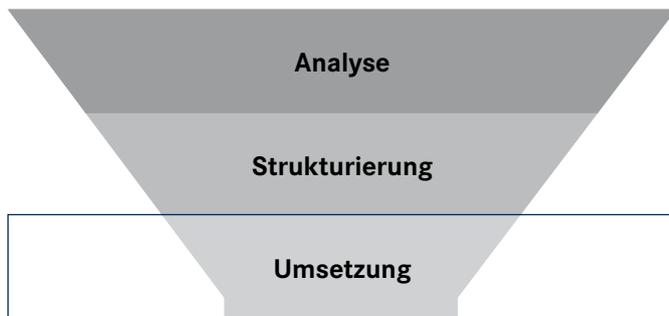
- 02 Maßnahmen erfolgreich umsetzen – Teil 3: Das Einfahren der Ernte
- 04 Der Einkauf goes Denglisch – diese Vokabeln sollte jeder Einkäufer problemlos managen können
- 06 Kapazitäts- und Fertigungsplanung in der Produktion – pünktlich liefern
- 08 Das Scheme of Arrangement als Vorbild für ein vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren in Deutschland?
- 10 Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Sanierung von Unternehmen unter Insolvenzschutz
- 12 Missverständnisse in der D&O-Versicherung
- 15 Neues Gesetz zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr
- 16 Steuerliche Risiken der Geschäftsführung im Vorfeld und nach Einleitung eines Insolvenzverfahrens
- 18 Sanierungsgewinn im Insolvenzplanverfahren – Aktuelle Entwicklungen in Rechtsprechung und Finanzverwaltung
- 20 Aktuelles

# Maßnahmen erfolgreich umsetzen – Teil 3: Das Einfahren der Ernte

**In der Umsetzungsphase des Maßnahmenmanagements werden die geplanten Aufgaben implementiert. Damit beginnt die dritte und entscheidende Phase in einem Veränderungsprojekt. Denn nach der Analyse und Strukturierung stehen die Maßnahmen lediglich auf einem Blatt Papier. Nun gilt es, diese in die Tat umzusetzen. Um hierbei die Faktoren „Zeit“, „Qualität“ und „Kosten“ optimal zu gestalten, ist eine kontinuierliche und aktive Maßnahmensteuerung erforderlich. Ebenso hilft ein Softwaretool, Termine, Verantwortlichkeiten und Umsetzungsgrad schnell zu überblicken und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten, sollte das Ziel nicht erreicht werden.**

In den beiden vorherigen Newslettern wurden die Analyse- und die Strukturierungsphase dargestellt. Das Ziel der Analysephase ist die Sammlung von Maßnahmenideen, die aus Mitarbeiterumfragen, Workshops mit den Führungskräften oder durch das betriebliche Vorschlagswesen ermittelt werden. In der Strukturierungsphase wird unter enger Einbindung der Mitarbeiter eine plausibilisierte und detaillierte Projektstruktur erarbeitet. „Analyse“ und „Strukturierung“ bilden das Fundament für eine erfolgreiche Maßnahmenumsetzung.

Abb. 1: Maßnahmentrichter



## Ungesteuerte Maßnahmenumsetzung ist zum Scheitern verurteilt

In der Praxis ist die Umsetzungsphase die eigentliche Herausforderung in einem Projekt. Oft gerät die Umsetzung bereits nach kurzer Zeit ins Stocken. Ein Grund hierfür ist die mangelnde Einbindung des Maßnahmenmanagements in das Tagesgeschäft oder die Überlastung der verantwortlichen Mitarbeiter. Die Umsetzung ist ebenfalls gefährdet, wenn für das Nachhalten der Maßnahmen keine verantwortliche Person benannt wird. Ergebnisse und Abarbeitungsstatus der Maßnahmen werden dann nur sporadisch nachverfolgt. Häufig fehlt zudem die Dokumentation und die damit einhergehende Transparenz über den Umsetzungsstand der Maßnahmen, die Verantwortlichkeiten oder die vereinbarten Termine.

Grundsätzlich ist das Nachhalten der Maßnahmen sehr zeitintensiv. Unsere Erfahrung zeigt, dass zuvor aufwändig definierte Maßnahmen oftmals „in der Sonne verdorren“, bevor nennenswerte Ergebnisse erzielt werden, wenn das Thema „Maßnahmenumsetzung“ nicht professionell angegangen wird.

## Der Einsatz eines geeigneten Softwaretools als moderne „Maßnahmen-Erntemaschine“

Ein Softwaretool unterstützt bei der Beherrschung der Komplexität und vereinfacht die Einbindung in das Tagesgeschäft. Darüber hinaus bietet es die Grundlage für die tagesaktuelle Transparenz über den Umsetzungsfortschritt. Das Management kann dadurch bei Planabweichungen rechtzeitig eingreifen und gegensteuern. Zusätzlich unterstützt eine geeignete Software bei der Dokumentation und Berichterstattung des Umsetzungsstandes. Der administrative Aufwand kann reduziert und vereinheitlicht werden. Buchalik Brömmekamp hat ein auf den Mittelstand abgestimmtes Softwaretool – das Maßnahmenmanagement-Tool (mmt) – entwickelt. Dieses Tool ist aus jahrelanger Beratungserfahrung entstanden und konnte sich bereits in zahlreichen Praxiseinsätzen bewähren.

## Die richtige Vorgehensweise ist der Schlüssel zu einer ertragreichen Maßnahmenenernte

Der Einsatz einer Software an sich führt jedoch noch nicht zum Ziel. Zur erfolgreichen Ernte der definierten Maßnahmen gehört die Beachtung einiger Spielregeln. Der Kern ist die Definition eines verantwortlichen, zentralen Ansprechpartners für die Maßnahmenumsetzung. Dieser sogenannte „Maßnahmencontroller“ sollte idealerweise folgende Voraussetzungen erfüllen:

- enge funktionale Bindung zur Geschäftsführung,
- hohe Akzeptanz im Unternehmen, insbesondere im Führungskreis,
- hohes Durchsetzungsvermögen,
- hohe Diskretion und Vertrauenswürdigkeit,
- IT-Affinität sowie
- eine strukturierte und sorgfältige Arbeitsweise.

Um das Maßnahmenmanagement erfolgreich im Unternehmen zu etablieren, bedarf es vor allem der Akzeptanz der Mitarbeiter. Grundvoraussetzung hierfür ist, neben der Erläuterung der Vorteile, eine Mitarbeiterschulung hinsichtlich der Anwendung des Tools und der Vorgehensweise. Nur wenn alle Beteiligten das Tool beherrschen und den dadurch erzielten Mehrwert erkennen, können die Effizienzpotenziale des Maßnahmenmanagements ihre Wirkung gänzlich entfalten.

Ist das Maßnahmencontrolling festgelegt und sind die Mitarbeiter geschult, gilt es nun die neue Vorgehensweise in das Tagesgeschäft zu integrieren. Am besten gelingt dies, wenn regelmäßige Maßnahmenabstimmungen in bereits vorhandene Besprechungsabläufe und Gremien integriert werden. Zusätzlich ist ein Lenkungsausschuss zu bestimmen. Dieser erhält einen Bericht über den Projektstatus und trifft Entscheidungen über das weitere Vorgehen. Stimmen die Ergebnisse von abgeschlossenen Maßnahmen mit den gesetzten Zielen nicht überein, so verabschiedet er Gegenmaßnahmen. Darüber hinaus kann er neue Ideen zur Forcierung der Umsetzung einbringen.

Zusätzlich zu den punktuell stattfindenden Besprechungen und Lenkungsausschüssen sollte die Geschäftsführung regelmäßig über den Umsetzungsstand informiert werden. Mithilfe des Maßnahmenmanagement-Tools (mmt) können hierfür Standardberichte erstellt werden. Dieses Vorgehen unterstützt die Integration in das Tagesgeschäft.

Ist das Maßnahmenmanagement durch vorgenannte Schritte im Unternehmen etabliert, ist es für den dauerhaft sinnvollen Einsatz notwendig, die Schritte „Analyse“, „Strukturierung“ und „Umsetzung“ regelmäßig zu wiederholen. Der Aufwand hierfür ist wesentlich geringer als bei der Ersteinführung. In der Praxis kann dies einerseits initial erfolgen, indem beispielsweise im Rahmen einer jährlichen Strategiebesprechung notwendige Maßnahmen abgeleitet werden. Andererseits werden neue Maßnahmen kontinuierlich im Rahmen der regelmäßigen Maßnahmenbesprechungen und/oder im Lenkungsausschuss definiert. Somit wird ein dauerhafter Einsatz des Maßnahmenmanagements garantiert.

### Externe Berater als Erntehelfer

Der Einsatz externer Berater bei der Einführung des Maßnahmenmanagements kann in vielerlei Hinsicht entscheidend zum Erfolg beitragen. Die zeitweise zugekaufte Kapazität durch den Einsatz von Beratern garantiert eine schnellere Projektumsetzung. Ein neutraler Blick von außen kann das

Maßnahmenportfolio zudem bereichern. In der Analysephase profitiert das Unternehmen vom Methodenwissen des Beraters. Durch die Erfahrung aus zahlreichen Projekten können hierdurch in der Regel mehrere und wirksamere Maßnahmen in kürzerer Zeit definiert werden. In der nachfolgenden Strukturierungsphase liefern Externe – neben der Möglichkeit Maßnahmeneffekte zu validieren – den Mehrwert, einen für die Umsetzung sinnvollen Detaillierungsgrad der Projektstruktur mit den Verantwortlichen im Unternehmen festzulegen.

In der Umsetzungsphase können externe Berater dem Unternehmen durch Schulungen bezüglich der Toolbenutzung und der korrekten Vorgehensweise des Maßnahmenmanagements hilfreich zur Seite stehen. Darüber hinaus unterstützen sie bei der Erstellung von Berichten und der Einrichtung von Standardbesprechungen. Somit wird die Projektkommunikation optimal aufgebaut.

### Maßnahmen erfolgreich umsetzen – Fazit

In jedem Unternehmen findet projektbezogene Arbeit statt. Neben der Durchführung von Kundenprojekten können dies die Erreichung strategischer Ziele oder andere unternehmensinterne Projekte sein. Insbesondere letztere sind von den Mitarbeitern häufig zusätzlich zu ihren eigentlichen Aufgabebereichen zu bearbeiten und stehen daher oft weit unten auf deren Prioritätenliste. Der Einsatz eines professionellen Maßnahmenmanagements im Unternehmen operationalisiert Ideen, erhöht die Transparenz innerhalb der Projekte und erleichtert den Mitarbeitern durch eine optimale Projektstruktur die Maßnahmenbearbeitung. Insgesamt können dadurch mehr Maßnahmen in höherer Qualität bei gleichzeitig geringerem Zeit- und Kostenaufwand umgesetzt werden.

Für nähere Informationen oder eine unverbindliche Produktpräsentation – auch in Ihrem Hause – stehen Ihnen Florian Edinger und sein Team gerne zur Verfügung.

#### Florian Edinger

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

Schwerpunkte: Leistungswirtschaftliche  
Analysen sowie Potenzialanalysen in  
Beschaffungsprojekten, auch im Rahmen von  
Sanierungskonzepten nach IDW S 6

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



# Der Einkauf goes Denglisch – diese Vokabeln sollte jeder Einkäufer problemlos managen können

**Der strategische Einkaufsleiter wird zum Chief Purchasing Officer (CPO), der operative Bestellabwickler zum Category Manager, welcher in Sourcing Groups organisiert ist. Dabei liegt der Scope of Action des Chief Purchasing Officers auf der Erreichung der Savings, welche anhand der zuvor definierten Baseline controlled werden. Value Procurement und Supply Risk Management sind Trends, die auf keinen Fall im Workflow fehlen dürfen. Sollten Sie bis hierher alles verstanden haben, brauchen Sie nicht weiterlesen. Alle anderen zücken am besten jetzt schon mal das Vokabelheft.**

Eines ist klar: Um langfristig am Markt bestehen zu können, sind Veränderungen überlebenswichtig. Organisationen müssen flexibel und offen auf neue Trends und Herausforderungen reagieren. Zunächst einmal müssen diese jedoch verstehen, welchem Trend sie gerade auf der Spur sind, um sich dann bewusst dafür oder dagegen zu entscheiden. Das Supply (Chain) Management ist mittlerweile ein gängiger Begriff. Längst spricht der moderne Einkäufer nicht mehr vom Lieferkettenmanagement oder der Wertschöpfungslehre, sondern von einer integrierten Supply Chain zwischen Kunde und Lieferant. Die Optimierung entlang der Wertschöpfungskette trägt erfolgreich dazu bei, dass Kostensenkungspotenziale der Unternehmen weitestgehend ausgeschöpft werden. Der Einkäufer bewegt sich zunehmend in einem neuen Spannungsfeld, wobei sich die Komplexität der Einkaufsorganisation an die Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit von Kundenforderungen, Spezifikationen, Märkten sowie an das politische und regulative Umfeld anpassen muss. Kurzum, das Value Procurement (Wertbeitrag des Einkaufs zum Unternehmenswachstum) rückt in den Vordergrund. Die Grundidee des Value Procurements ist eine konstruktive und partnerschaftliche Kooperation zwischen Kunde und Lieferant mit dem Ziel, gemeinsam die beste Versorgungslösung für das eigene Unternehmen zu finden. Neben den Kostensenkungspotenzialen stehen immer häufiger die Steigerung der Prozessqualität und das Minimieren von Risiken im Vordergrund. In diesem Zusammenhang wird auch vom Supply Risk Management gesprochen. Ein aktives Supply Risk Management versucht, wirtschaftliche Schwankungen und Risiken innerhalb der globalen Lieferkette zu antizipieren. Betrachtet werden dabei finanzielle, technische und strategische Risiken innerhalb der gesamten Einkaufsorganisation.

Ein wichtiger Bestandteil des Supply Risk Managements ist das Compliance Management (Regeltreue/Regelkonformität). Compliance Management steht für die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, regulatorischen Standards und freiwilligen Kodizes in Unternehmen. So kann z. B. der Um-

gang mit Werbe- und/oder Weihnachtsgeschenken geregelt werden, um nicht den Verdacht von Korruption und Bestechung aufkommen zu lassen.

Sowohl der Aufbau eines Supply Risk Managements als auch die Einführung des Compliance Managements erfordern eine crossfunktionale Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmensorganisation. Crossfunktional bedeutet nichts anderes, als eine interdisziplinäre Zusammenarbeit, also das Zusammenspiel aller in einer Organisation eingebundenen Abteilungen.

## Das High-Performing-Team des Einkaufs

Um die definierte Unternehmensstrategie zu realisieren, muss sich auch die strategische Ausrichtung des Einkaufs an dieser Unternehmensstrategie orientieren. Ein Early Involvement oder die frühe Einbindung des Einkaufs in die Definition der Strategie wird notwendig. Der Chief Purchasing Officer (strategischer Einkaufsleiter) sollte sich daher, neben den klassischen Einkaufsaufgaben, auch durch strategische Kompetenz, ein effizientes Lieferantenmanagement sowie Projektmanagementfähigkeiten auszeichnen und unternehmensinterne sowie -übergreifende Waren-, Informations- und Finanzflüsse managen (planen, steuern, kontrollieren) können.

Die Ausgestaltung des Lieferantennetzwerkes wird Teil der strategischen Unternehmensentwicklung und dies hat zur Folge, dass die Anforderungen an die operativen Einkäufer ebenfalls zunehmen. Gesucht werden nicht mehr nur einfache Bestellabwickler, sondern entscheidungsfreudige, unternehmerisch denkende Category Manager. Die Investitionen ins Talentmanagement werden in Zukunft zunehmen müssen, um im War of Talents die High Performer zu sourcen. Auf Deutsch: Die Suche nach top ausgebildeten Fachkräften gestaltet sich zukünftig schwieriger und bindet somit mehr Ressourcen.

Der Category Manager (Warengruppenverantwortliche) ist für die operative Abwicklung von Bestellvorgängen zur Sicherung der Versorgung des Unternehmens mit den entsprechenden Rohstoffen verantwortlich. Dabei agiert dieser innerhalb des Purchasings (operativer Einkauf) in Sourcing Groups, was nichts anderes als ein Team aus mehreren Einkäufern homogener Warengruppen darstellt.

Der Chief Purchasing Officer (CPO) hingegen ist organisatorisch im Procurement (strategische Beschaffung) angesiedelt und fokussiert sich auf die langfristige Positionierung des Einkaufs innerhalb der Unternehmung. Er arbeitet eng mit der Geschäftsführung zusammen und baut strategische Partnerschaften zu Lieferanten auf bzw. weiter aus. Dabei trägt der CPO unter anderem dafür Sorge, dass wirklich alle Beschaffungsgüter über seine Abteilung laufen. Dies umfasst sowohl die direkten Produktionsgüter wie Roh- und Fertigungsmaterialien, aber auch indirekte Produktionsgüter wie Dienstleistungen, Investitionsgüter, Energie, Versicherungen, Beratungsleistungen und Leistungen anderer Third Parties (externe Dritte).

### Savings, Baseline und Cloud-Lösungen

Auch wenn Kostensenkungspotenziale mittlerweile optimiert wurden, stehen die Ermittlung und Erreichung von Savings (Einsparungen) innerhalb der Total Cost of Ownership (Gesamtkosten der Wertschöpfung) immer noch ganz oben auf der To-Do-Liste der Einkaufsleitung.

Um Savings erfolgreich messen zu können, muss jedoch zunächst eine Baseline festgelegt werden. Die Baseline beschreibt die Bemessungsgrundlage, gegen diese die Einsparungen später gemessen werden. Es ist also nichts anderes, als die Festlegung der zu erreichenden Soll-Werte, welchen später die Ist-Werte gegenübergestellt werden.

Ein Angebotsvergleich auf Grundlage der Requests for Information (Anfragen) oder auch Requests for Quotation/Proposal (Ausschreibungen) bleibt daher wichtiger Bestandteil der Category Manager. Zukünftig werden diese Prozesse immer mehr in Form von Reversed Auction (Form der Auktion im Internet) elektronisch durchgeführt. Unterstützt werden solche Prozesse durch Cloud-Lösungen (über das Internet zur Verfügung gestellte IT Ressourcen).

Über diese Plattform kann das Unternehmen unter anderem interaktiv mit seinen Lieferanten in Kontakt treten, Angebote einholen und Angebotsvergleiche in Real-time (Echtzeit) durchführen. Darüber hinaus bieten solche Plattformen

unternehmensübergreifenden Entwicklungs- und Qualitätsteams die Möglichkeit zum interaktiven Austausch.

### Fazit

Sowohl im Purchasing als auch im Procurement ist der Einzug der Verenglichung nicht mehr aufzuhalten. Auf einige haben diese Begriffe wohl vielmehr eine abschreckende als motivierende Wirkung. Nichtsdestotrotz zeigt diese Entwicklung, dass im Einkauf Stillstand nicht akzeptiert werden darf. Zwar werden Kostenstrukturen auch im Mittelstand bereits deutlich optimiert, zukünftig heißt es aber, mit den Herausforderungen der neuen technischen und medialen Möglichkeiten effizient umzugehen und den Einkauf vermehrt mit in die strategische Ausrichtung der Gesamtunternehmung einzubeziehen. Unsere Experten helfen Ihnen dabei, die Komplexität der Einkaufsorganisation an die Komplexität und die Veränderungsgeschwindigkeit der neuen Herausforderungen anzupassen und formulieren gemeinsam mit Ihnen eine Ihrem Unternehmen angepasste Einkaufsstrategie. Die so geschaffenen, neuen Strukturen unterstützen Sie dabei, die mit der Einkaufsstrategie definierten Ziele erfolgreich zu erreichen.

#### Katja Wirths

Bachelor of Arts (BA)  
Consultant im Competence Center  
Restrukturierung  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Leistungs- und finanzwirtschaftliche Analysen mit dem Fokus der Vertriebsoptimierung, operative Maßnahmenumsetzung und -controlling

Tel. 0211-82 89 77 133  
katja.wirths@buchalik-broemmekamp.de



#### Friederike Maab

Diplom Wirtschaftsingenieurin (FH)  
Leiterin Competence Center Einkauf  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

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

Tel. 0211-82 89 77 165  
friederike.maass@buchalik-broemmekamp.de



# Kapazitäts- und Fertigungsplanung in der Produktion – pünktlich liefern

**Eine fehlende Kapazitäts- und Fertigungsplanung führt, insbesondere bei auftragsbezogen arbeitenden Unternehmen, zu Problemen. Anhand typischer Symptome wird im Folgenden erläutert, wie dieses Problem erkannt wird und wie Lösungen aussehen. Spezifische Ansätze werden sowohl für die übergeordnete Kapazitätsplanung des Gesamtunternehmens als auch für die Fertigungsplanung einzelner Aufträge dargestellt.**

Eine Kapazitätsplanung bildet die benötigten Ressourcen an Mitarbeitern und Produktionsmitteln über einen langfristigen Zeitraum – z. B. ein Jahr – ab. Eine unzureichende Kapazitätsplanung äußert sich in den folgenden Symptomen:

- Die Produktivität der Mitarbeiter ist insgesamt im Wettbewerbsvergleich niedrig.
- In einigen Bereichen sind Mitarbeiter überlastet, was zu einer hohen Anzahl an Überstunden führt. In anderen Bereichen des Unternehmens liegt dagegen die Auslastung unter dem gewünschten Wert.
- Aufträge werden nicht rechtzeitig abgewickelt.
- Urlaubszeiten führen zu Chaos in der Auftragsabwicklung.
- Bestände an Rohmaterialien und Halbfertigprodukten sind hoch.
- Die Durchlaufzeit für Aufträge ist lang.

## **Die Ursachen liegen häufig in einer unzureichenden Datenlage**

- Die Auslastung einzelner Bereiche des Unternehmens ist nicht bekannt. Wesentliche Bereiche werden nicht berücksichtigt, zum Beispiel kommt dies häufig im Bereich F&E (Forschung und Entwicklung) oder im Einkauf vor. Im Fall der Konstruktion führt dies dazu, dass Fertigungszeichnungen nicht rechtzeitig verfügbar sind und die Produktion nicht pünktlich starten kann. Im Bereich Einkauf können benötigte Materialien nicht rechtzeitig beschafft werden oder es müssen Aufschläge für kurzfristige Lieferungen bezahlt werden.
- Die Kapazitätsplanung geht von unbegrenzten Ressourcen aus. Aufträge werden ungesteuert durch den Vertrieb angenommen.
- Urlaubszeiten werden nicht gesteuert. In Phasen hoher Auslastung sind nicht genügend Mitarbeiter vorhanden oder es ist keine ausreichende Anzahl von Mitarbeitern mit einer speziellen Qualifikation vor Ort.

## **Die Folgen können für das Unternehmen ernst werden**

- Kunden sind aufgrund von Lieferverzögerungen unzufrieden.
- Ein Teil der Mitarbeiter ist ständig überlastet, während andere auf die Fertigstellung vorgeordneter Arbeitsschritte, auf Material oder auf Zeichnungen warten.

- Neueinstellungen geschehen ungesteuert und führen nicht zu der gewünschten Entlastung im Arbeitsaufwand.
- Nach einem Personalabbau treten unerwartet Probleme in der Auftragsabwicklung auf, da in einigen wenigen Arbeitsbereichen Engpässe nicht berücksichtigt wurden. Aufträge können nicht mehr rechtzeitig bearbeitet werden, der Personalabbau muss mit hohem Aufwand teilweise rückgängig gemacht werden.
- Es ist unklar, wie mit Vergabe von externen Arbeiten die Situation entlastet werden kann.
- Die kalkulierten Kosten der Arbeitszeit werden deutlich überschritten, die Profitabilität von Aufträgen sinkt.

Um diese Auswirkungen zu beheben, muss eine übergeordnete Kapazitätsplanung durchgeführt werden. Auch wenn im normalen Betrieb des Unternehmens keine Probleme bestehen, sollte eine solche Planung auf jeden Fall vor einem Personalabbau oder vor wesentlichen Organisationsänderungen durchgeführt werden. Hierzu wird ermittelt, welche Ressourcen an Produktionsmitteln und Mitarbeitern über den Planungszeitraum hinweg benötigt werden. Falls die Auslastung stark saisonal schwankt, ist dies zu berücksichtigen. Beim Personal werden hierzu Gruppen gleicher Qualifikation gebildet, alle Mitarbeiter in einer Gruppe können sich gegenseitig vertreten und dieselben Arbeiten durchführen. Hierbei müssen alle Funktionen des Unternehmens abgebildet werden.

Beispielhaft wird nachfolgend die Kapazitätsplanung in Arbeitsstunden für Schweißer, Schlosser und Konstrukteure eines Stahlbauunternehmens für zwei Wochen im Juli 2014 dargestellt (Abb. 1). Vor der Einführung dieser Kapazitätsplanung durch Buchalik Brömmekamp wurden im Unternehmen Kapazitäten nur grob übergeordnet geplant, insbesondere wurde nicht zwischen Mitarbeitern verschiedener Qualifikationen unterschieden. Sowohl die Einlastung von Aufträgen als auch die Urlaubsplanung wurden in diesem Unternehmen nicht anhand der Kapazitätsplanung dargestellt. So führt in der zweiten Woche im Juli der Urlaub zweier Schweißer bei gleichzeitig zwei neu startenden

Aufträgen dazu, dass diese nicht rechtzeitig bearbeitet werden können. Gleichzeitig haben aber drei Schlosser nichts zu tun. Bei einer Gesamtbetrachtung der Fertigungskapazität fällt dieses Problem nicht auf, sodass der Mangel an Mitarbeitern einer bestimmten Qualifikation das Unternehmen vollkommen unvorbereitet traf.

Abb. 1: Kapazitätsplanung

Name	Monat: Juli 2014												
	1	2	3	4	Sa	So	7	8	9	10	11	Sa	So
<b>Schweißer</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Auftrag 1	24	24	32	32			24	24	24	24	24		
Auftrag 2													
Auftrag 3													
Auftrag 4							12	12	12	12	12		
Auftrag 5									8	8	8		
Auftrag 6	8	8											
Sonstiges													
Freie Kapa Schweißer	0	0	0	0	0	0	-20	-20	-28	-28	-31	0	0
<b>Schlosser</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>72</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>51</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Auftrag 1	24	24	32	32			24	24	24	24	24		
Auftrag 2													
Auftrag 3			8	8									
Auftrag 4							8	8	8	8	8		
Auftrag 5							8	8	8				
Auftrag 6	32	32											
Sonstiges	8	8	8	8			16	16	16	16	11		
Freie Kapa Schlosser	0	0	24	1	0	0	24	24	24	32	8	0	0
<b>Konstrukteure</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>31</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Auftrag 1	23	23	23	23	0	0	15	15	15	15	15	0	0
Auftrag 2	8	8											
Auftrag 3							4	4	4	4	4		
Auftrag 4							4	4	4	4	4		
Auftrag 5	8	8											
Auftrag 6													
Sonstiges													
Freie Kapa Konstrukteure	-1	-1	8	0	0	0	0	-8	-8	-8	-8	0	0

Ist die Kapazitätsplanung im Unternehmen vorhanden, muss sie in Form einer Fertigungsplanung umgesetzt werden. Eine unzureichende Fertigungsplanung kann an folgenden Symptomen erkannt werden:

- Die Mitarbeiter müssen ständig angeleitet werden, damit sie an den richtigen Dingen arbeiten. Ist der Vorgesetzte nicht anwesend, entstehen Wartezeiten.
- Die Arbeiten werden häufig nicht in der richtigen Reihenfolge abgearbeitet.
- Wenn die Mitarbeiter mit einem Arbeitsschritt beginnen möchten, ist das notwendige Material nicht da oder der vorgeordnete Arbeitsschritt ist noch nicht fertig.
- Externe Arbeitsschritte sind nicht geplant.
- Es treten „überraschend“ weitere notwendige Arbeitsschritte auf, die vorher nicht geplant waren.

### Ursachen

- Die Arbeitsvorbereitung ist unzureichend und listet nicht alle notwendigen Tätigkeiten auf.
- Es gibt keine Arbeitsplanung für einzelne Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum, Arbeiten werden auf „Zuruf“ durchgeführt.

- Materialbeschaffung und Mitarbeiterplanung sind nicht integriert.
- Die Arbeitsplanung ist für den einzelnen Mitarbeiter nicht zugänglich, sondern wird nur vom Vorgesetzten gesteuert.

### Folgen

- Die Mitarbeiter müssen ständig die Vorgesetzten fragen, was sie als nächstes tun sollen. Falls die Vorgesetzten nicht anwesend sind, stockt die Arbeit.
- Projekte werden nicht rechtzeitig fertiggestellt.
- Die Vorgesetzten sind ständig in einer „Feuerlöschfunktion“, da oft ungeplante Zusatzarbeiten organisiert werden müssen.
- Durch nicht eingeplante Arbeitsschritte liegen die Fertigungskosten höher als kalkuliert. Aufträge werden dadurch unprofitabel.

Um dieses Problem zu lösen ist eine Fertigungsplanung notwendig, die alle Arbeitsschritte in der richtigen Reihenfolge auflistet und die Arbeiten einzelnen Mitarbeitern zuweist. Diese Planung sollte jeweils mindestens für zwei bis drei Tage im Voraus verfügbar sein, damit die Mitarbeiter ihre Arbeit selbst vorbereiten können. Weiterhin muss die Materialbeschaffung integriert sein. Um Fehler in der Planung korrigieren zu können, muss die tatsächliche Abarbeitung der Arbeitsschritte nachgehalten werden.

Eine gute Planung spart also jedem Unternehmen Geld und Zeit. Sollten Sie Fragen zur Kapazitäts- oder Fertigungsplanung haben, sprechen Sie uns an!

#### Dr. Dirk Dümpelmann

Dr.-Ing.  
Projektmanager, Leiter des Competence  
Centers Operations  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Produktionsoptimierung,  
Kapazitäts- und Logistikplanung

Tel. 0211-82 89 77 162

dirk.duempelmann@buchalik-broemmekamp.de



# Das Scheme of Arrangement als Vorbild für ein vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren in Deutschland?

**Trotz vorläufiger Eigenverwaltung (§ 270a InsO) und Schutzschirmverfahrens (§ 270b InsO) keimt auch weiterhin die seit Jahren währende Diskussion um ein gesondertes vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren in Deutschland auf. Der Grund: Die mit dem ESUG verbundene Hoffnung, Schuldner frühzeitiger zu einem Insolvenzantrag zu motivieren, erfüllt sich bislang nur bedingt. Nach wie vor erfolgen Insolvenzanträge zu spät. Eine Sanierung ist – wegen des Eintritts der materiellen Insolvenz – dann nur erschwert oder gar nicht mehr möglich. Ein in Deutschland einzuführendes vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren, das sich an dem englischen „Scheme of Arrangement“ (SoA) orientiert, könnte dies ändern.**

Neben einer grundlegenden Verbesserung der Sanierungschancen für Krisenunternehmen, einer größeren Planungssicherheit in Bezug auf die Person des Insolvenzverwalters/Sachwalters und der Straffung des Insolvenzplanverfahrens wollte der Gesetzgeber durch das ESUG auch dem zunehmenden Insolvenztourismus in Richtung England begegnen, das ein auf den ersten Blick attraktiveres Sanierungsrecht bietet. Mit der Gesetzesreform sollte die Eigenverwaltung aus ihrem „Dornröschenschlaf“ erweckt, Insolvenzanträge sollten früher gestellt und damit die Sanierungschancen erhöht werden. Das Schutzschirmverfahren sollte das deutsche Insolvenzrecht (erstmalig) konkurrenzfähig machen und eine neue Insolvenzkultur schaffen.

So hat der Schuldner im Schutzschirmverfahren, welches bei drohender Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung eingeleitet werden kann, die Möglichkeit, auf Antrag unbegrenzt Masseverbindlichkeiten zu begründen und geschützt vor Zwangsvollstreckungen durch Gläubiger in einem eigenständigen Sanierungsverfahren innerhalb von drei Monaten einen Sanierungsplan zu erarbeiten, der durch einen Insolvenzplan umgesetzt werden kann. Begleitet wird der eigenverwaltende Schuldner durch einen selbst vorzuschlagenden vorläufigen Sachwalter mit Überwachungs- und Kontrollbefugnissen. Diese Privilegien kann der Schuldner im Idealfall auch mit der vorläufigen Eigenverwaltung (§ 270a InsO) erlangen, sodass beide Verfahrensarten grundsätzlich Schnittmengen und die gleiche Zielsetzung aufweisen – eine Erleichterung der Sanierung von Unternehmen.

Ein Fazit nach über zwei Jahren ESUG zeigt, dass die Erwartungen nur teilweise erfüllt worden sind. Denn beide Verfahrenstypen sind Insolvenzeröffnungsverfahren und tragen das Risiko der negativen Publizität, sodass oftmals Lieferanten und Kunden ihre Geschäftsbeziehungen zum Schuldner abbrechen. Spätestens mit Eröffnung des Insol-

venzverfahrens, was weiterhin der Regelfall ist, wird die Unternehmenskrise öffentlich. Es schließt sich ein meist über mehrere Monate andauerndes Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung mit einhergehenden Kosten an. Von schnellen, vertraulichen und eigenständigen Sanierungsverfahren kann auch nach dem ESUG nicht immer die Rede sein.

## Ziel des SoA

Bereits Jahre vor Inkrafttreten des ESUG, insbesondere im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise, forderten Insolvenzrechtsexperten und Wirtschaftsverbände ein vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren. Dabei sollte es möglich sein, Zwangsvergleiche unter gerichtlicher Aufsicht zwischen einzelnen Gläubiger(gruppen) herbeizuführen. Orientierungspunkt war u. a. das englische „Scheme of Arrangement“ (kurz: SoA).

Beim SoA handelt es sich um einen flexiblen Zwangsvergleich außerhalb des Insolvenzverfahrens und ohne ein Moratorium. Er wird zwischen dem Schuldner und seinen Gläubigern oder Gesellschaftern unter Beteiligung des High Court (oberstes Zivil- und Strafericht) geschlossen. Die Verfahrensdauer beträgt von der Benachrichtigung der Gläubiger bis zur Rechtskraft des Planes bis zu zwei Monate. Je nach Komplexitätsgrad begleitet in der Entwurfs- und Abstimmungsphase ein Verwalter (Nominee) und bei der anschließenden Planüberwachung ein Supervisor den Sanierungsprozess, wobei der Schuldner seine Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis behält.

Im SoA bezieht der Schuldner lediglich einzelne Gläubiger(gruppen) in den Vergleich ein und kann praktisch jede Sanierungsmöglichkeit (Forderungsverzichte, Stundungen, Debt-Equity-Swaps, Übertragungen) ausschöpfen. Weitere Vorteile sind, dass es zur Verfahrenseinleitung keines

Insolvenzgrundes bedarf und dass das Verfahren jederzeit eingeleitet werden kann. Ein Recht zur Beantragung bei Gericht haben Schuldner, Gläubiger oder Gesellschafter. Insbesondere bei Neustrukturierungen und Bereinigungen der Passivseite – speziell bei Unternehmen mit komplexen Finanzierungsstrukturen – wird das SoA häufig genutzt.

Nach Vorverhandlungen über die Einteilung der abzustimmenden Gläubiger in Klassen diskutieren Schuldner, Gläubiger und Verwalter über die geplanten Sanierungsmaßnahmen und erarbeiten den Entwurf eines SoA. Anschließend bestimmt das Gericht pro Gläubigerklasse einen Abstimmungstermin. Das SoA gilt als angenommen, wenn innerhalb jeder Gruppe eine Dreiviertel-Summen- und eine einfache Kopfmehrheit zustandekommt. Nach gerichtlicher Bestätigung und Vorlage vor dem Registergericht ist der Plan für alle Beteiligten – auch für solche, die gegen den Plan gestimmt haben – bindend.

Der gerichtliche Einfluss auf das Verfahren beschränkt sich auf das Wesentliche: Geprüft wird, ob das Verfahren ordnungsgemäß durchgeführt wird und ob die Gruppenbildung sachgerecht erfolgt ist. Damit das Gericht den Plan bestätigt, muss die Vereinbarung zudem „fair“ und annehmbar sein. Dies ist der Fall, wenn ein rationaler Beobachter den Plan unterstützen würde. Weiterhin darf keine Minderheit unangemessen bevorzugt oder benachteiligt werden.

### Voraussetzungen für einen Verfahrenserfolg

Ein optimaler Verfahrensablauf hängt von einer sachgerechten Bildung der Gläubigergruppen ab. Da die fehlende Mehrheit in einer Gruppe bereits den Plan zum Scheitern bringen kann, hat ein Vergleich oftmals nur Erfolg, wenn wenige Klassen oder nur eine einzige gebildet werden. Und frühzeitig mit den Gläubigern ein Konsens ggf. mit Probeabstimmungen erreicht wird. Sanierungsförderlich sind zudem Stillhalteabkommen oder eine Kombination mit einem Administrations-Verfahren (engl. Insolvenzverfahren mit Ziel der Unternehmenssanierung), das ein Moratorium ermöglicht. Zudem ist eine Begleitung durch sanierungserfahrene Berater unabdingbar.

### Das SoA als Vorbild für ein deutsches Verfahren

Die in der Praxis am SoA oftmals kritisierte komplizierte Bildung der Gläubigergruppen und die separaten Abstimmungstermine pro Klasse dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass mit ihm komplexe Sanierungsvergleiche mit

diversen Finanzgläubigern möglich sind. Ein erheblicher Anreiz zur frühzeitigen Verfahrenseinleitung ist zudem, dass es dem Schuldner grundsätzlich freisteht, nur bestimmte Gläubiger in den Vergleich einzubeziehen und dass in die Rechtsposition von gesicherten Gläubigern eingegriffen werden kann.

Die in Deutschland eventuell bestehenden verfassungsrechtlichen Probleme aufgrund des Eingriffs in die Rechte obstruierender Gläubiger ohne eine Insolvenz sind sicher beachtenswert. Allerdings ist es bereits seit 2009 durch das Schuldverschreibungsgesetz (SchVG) außerhalb eines Insolvenzverfahrens mittels Mehrheitsbeschluss möglich, Akkordstörer (beim SchVG Anleihegläubiger) an Mehrheitsentscheidungen zu binden. Die tendenziell passive Rolle des Insolvenzgerichtes und die Entbehrlichkeit eines Eröffnungstatbestandes machen das Verfahren unbürokratischer als die geltenden deutschen Alternativen. Durch die fehlende Publizität bleibt der Goodwill erhalten und Stakeholder bleiben dem Unternehmen treu.

### Fazit

Vor dem Hintergrund der dargelegten Schwächen des geltenden deutschen Rechts erscheint ein vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren für Deutschland angelehnt an das SoA erwägenswert. Die Vorteile eines frühen, schnellen, flexiblen und geräuschlosen Verfahrens machen das SoA zu einer wünschenswerten Ergänzung der ESUG-Reform.

#### Pascal Trilling

Betriebswirt, M.Sc.  
Junior Consultant  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Sanierungskonzepte, Analyse von Unternehmensdaten, Insolvenzanträge

Tel. 0211- 82 89 77 124  
pascal.trilling@buchalik-broemmekamp.de



# Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Sanierung von Unternehmen unter Insolvenzschutz

**Ein Insolvenzverfahren bietet die Chance, das betroffene Unternehmen nachhaltig zu sanieren. Für den gewünschten Erfolg sind diverse Faktoren entscheidend, wovon einige proaktiv beeinflussbar sind, während andere als gegeben angesehen werden müssen. Eine gewissenhafte Vorbereitung mit einer umfassenden Analyse der Einflussfaktoren sowie entsprechender strategischer Ausrichtung erhöht die Erfolgsaussichten einer Sanierung erheblich.**

Soll ein Unternehmen in der Insolvenz saniert werden, so muss der operative Betrieb fortgeführt werden. Damit dies reibungslos gelingt, muss dem Unternehmen nach Antragstellung ausreichend Liquidität zur Verfügung stehen. Ist der Insolvenzantrag gestellt, ändern viele Lieferanten ihre Zahlungsbedingungen auf Vorkasse. Dadurch entsteht beim Unternehmen in der Regel ein erhöhter Liquiditätsbedarf. Eine detaillierte Liquiditätsplanung unter Berücksichtigung von insolvenzspezifischen Gegebenheiten ist daher unerlässlich.

Sind Forderungen im Rahmen einer Globalzession abgetreten, so empfiehlt es sich mit der begünstigten Bank die Möglichkeit eines unechten Massekredites auszuloten, um so auch nach der Antragstellung weiter kontinuierlich Cash zu generieren.

## **Das Insolvenzgeld ist ein wichtiger Baustein der Sanierung**

Ein wichtiger Baustein bei der Betriebsfortführung in der Insolvenz ist das Insolvenzgeld, das von der Bundesagentur für Arbeit gezahlt wird. Für die optimale Nutzung des Insolvenzgeldes empfiehlt es sich, die Personalstruktur zu analysieren und diese gegebenenfalls im Vorfeld einer Insolvenz zu optimieren. So können Dienstleister – wie z. B. Leiharbeiter – fest eingestellt werden. Ebenso sollten, sofern möglich, offene Planstellen besetzt werden. Auf diese Weise lassen sich die positiven Effekte nutzen, ohne im vorläufigen Verfahren die Kosten tragen zu müssen.

Da das Insolvenzgeld erst nach der Eröffnung des Insolvenzverfahrens ausgezahlt wird, ist es wichtig, die Möglichkeit der Insolvenzgeldvorfinanzierung zu nutzen. Hierbei zahlt eine Bank monatlich den erworbenen Anspruch an die Arbeitnehmer vorab aus. Dieses Modell ist deutlich arbeitnehmerfreundlicher und führt nicht zu unnötigen Motivationsverlusten durch eine temporäre finanzielle Schlechterstellung des Arbeitnehmers.

Ein weiterer positiver Aspekt ist, dass Überstunden vom Insolvenzgeld abgedeckt sind. Somit sollte, sofern dieses operativ und arbeitsrechtlich möglich ist, der Insolvenzgeldzeitraum dazu genutzt werden, eine möglichst hohe Leistung zu erbringen. In dieser Zeit kann es sinnvoll sein Aufträge anzunehmen, welche unter Vollkosten nicht zu positiven Ergebnissen führen würden. Eine hohe Leistungserbringung ist gleichzeitig ein positives Signal an die Belegschaft und kann sie in eine Aufbruchsstimmung versetzen. Optimalerweise wird dieser Punkt bereits vor der Antragstellung in der Planung der Leistungserbringung berücksichtigt.

Ein Insolvenzantrag ist für die Mitarbeiter eine beängstigende Situation. Nicht selten kommt es im Zuge einer Unternehmenskrise dazu, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und somit wichtiges Know-how nicht mehr zur Verfügung steht. Um diesem Fall vorzubeugen ist es wichtig mit den Mitarbeitern offen zu kommunizieren. Um Vertrauen zu schaffen sollten insbesondere Mitarbeiter in Schlüsselpositionen frühzeitig in die Planungen miteinbezogen werden. Es ist ratsam, nach der Antragstellung eine Betriebsversammlung mit umfassenden Informationen für alle Mitarbeiter einzuberufen. Idealerweise führt eine solche Veranstaltung zu einem „Fresh-Start-Up-Denken“, indem der Sanierungsaspekt in den Vordergrund gestellt wird.

## **Das Leitbild des sanierten Unternehmens stellt das Herzstück des Sanierungskonzeptes dar**

Nicht selten entsteht eine Unternehmenskrise aus einem schwierigen Marktumfeld. Daher ist es wichtig, den Markt und seine Erfolgsfaktoren genau zu kennen, um die richtigen Schlüsse für die Sanierung zu ziehen. Hat sich ein Markt verändert, muss das bestehende Geschäftsmodell entsprechend angepasst werden. Hierzu sollte ein neues strategisches Leitbild entwickelt werden. So kann eine Sortiments- oder Standortoptimierung auf Basis von Deckungsbeitragsanalysen dabei helfen, künftig wieder wettbewerbsfähig zu sein. Die Insolvenz bietet in diesem Zusammenhang

eine Vielzahl an strategischen Optionen, wie z. B. die vorzeitige Beendigung von Mietverträgen defizitärer Standorte. Diese Überlegungen stellen das Herzstück des Sanierungskonzeptes dar und sind somit ein wichtiger Baustein bei der Überzeugung der Stakeholder, den eingeschlagenen Weg mitzugehen.

### Lieferanten und Kunden als wichtige Stakeholder begreifen

Das Verhältnis zu Lieferanten wird oftmals durch einen Insolvenzantrag belastet, insbesondere, wenn diese (ungesicherte) Gläubiger werden. Viele Lieferanten lassen sich mit einem schlüssigen Konzept davon überzeugen, das Unternehmen auch in der Insolvenz weiter zu beliefern. Dennoch muss bereits vor der Antragstellung eine Risikobewertung der Lieferanten vorgenommen werden. Desweiteren sollten Optionen erarbeitet werden, wie auf mögliche Lieferstopps reagiert werden kann. Unterbrechungen der Leistungserbringung können die Sanierung erheblich behindern. Sollte es Ausweichmöglichkeiten geben, so ist es sinnvoll, zu diesen bereits im Vorfeld einer Antragstellung Kontakt aufzunehmen, um bei Bedarf schnell wechseln zu können. Ebenfalls sollte für eine ausreichende Bevorratung gesorgt sein, um mögliche Engpässe zu überbrücken.

Die Auswirkungen einer Insolvenz auf die Kunden hängen stark vom Geschäftsmodell ab. Die Kunden eines Restaurants werden eine Insolvenz in der Regel kaum wahrnehmen. Bei Bauunternehmen dagegen wird es schwierig, Ausschreibungen für künftige Projekte zu gewinnen und somit neue Aufträge zu akquirieren. Diese Punkte sind in einer integrierten Planungsrechnung zu berücksichtigen.

Direkt nach der Antragstellung sollte mit den wichtigsten Lieferanten und Kunden ein offenes Gespräch geführt werden. Hierbei werden die Bedingungen einer weiteren Zusammenarbeit geklärt und die Sanierungsbemühungen erläutert. Im besten Fall erhält das Unternehmen auf diesem Wege weitere Sanierungsbeiträge, wie z. B. verbesserte Zahlungsziele oder Materialbeistellungen.

### Eine frühzeitige Antragstellung erleichtert eine Sanierung in der Regel erheblich

Eine frühzeitige Insolvenzantragstellung erhöht die Chancen einer erfolgreichen Sanierung erheblich. Das Vertrauen der Stakeholder dürfte in diesem Fall deutlich weniger beschädigt sein, als nach einem langen Kampf. Auch die Mit-

arbeiter sind noch nicht durch eine lange Krise gegangen und somit deutlich motivierter in der Lage, die Sanierung in der Insolvenz aktiv mitzugestalten. Sofern es möglich ist, sollten bei der Wahl des Zeitpunktes der Antragstellung operative Gegebenheiten miteinbezogen werden. So kann es z. B. sinnvoll sein, ein laufendes Ausschreibungsverfahren abzuwarten oder im Falle saisonaler Auslastung eine Phase mit hoher Leistungserbringung für das Verfahren zu nutzen.

### Fazit

Die Aussicht auf eine erfolgreiche Sanierung in einem Insolvenzverfahren steigt erheblich, wenn bereits vor der Antragstellung eine gewissenhafte und umfangreiche Vorbereitung stattfindet. Viele Punkte, wie z. B. die Mitarbeiterstruktur oder die Liquidität, können aktiv beeinflusst werden. Bei gegebenen Umständen ist es wichtig, dass das künftige Leitbild und die Strategie so gewählt werden, dass das sanierte Unternehmen bestmöglich in seinem Markt existieren kann.

Das Vertrauen der Stakeholder spielt bei der Sanierung eine entscheidende Rolle. Dieses wird durch eine frühzeitige Antragstellung, offene Kommunikation und Transparenz sowie durch ein schlüssiges und tragfähiges Sanierungskonzept erheblich gestärkt. Das Hinzuziehen von Sanierungsexperten, optimalerweise bereits vor der Antragstellung, erhöht die Erfolgsaussichten des Verfahrens erheblich.

#### Benjamin Schretter

Dipl.-Kfm.  
Manager Finance im Competence Center  
Controlling  
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Controlling, integrierte  
Unternehmensplanung, Liquiditätssteuerung,  
operative Restrukturierung

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



# Missverständnisse in der D&O-Versicherung

**Der Trend ist erkennbar: Geschäftsführer, Beiräte, Vorstände und Aufsichtsräte werden vermehrt in die persönliche Haftung genommen und auch die entsprechenden Urteile werden zusehends spektakulärer. So verurteilte das Landgericht München den ehemaligen Siemens-Finanzchef Heinz-Joachim Neubürger zu einer Zahlung von 15 Mio. Euro an seinen früheren Arbeitgeber. Siemens hatte Neubürger vorgeworfen, seine Aufsichtspflicht vernachlässigt zu haben. Nach Ansicht des Gerichtes muss ein Vorstandsmitglied im Rahmen seiner Legalitätspflicht dafür sorgen, dass ein Unternehmen so organisiert wird, dass keine Gesetzesverletzungen erfolgen. Seine Organisationspflicht zur Verhinderung von Rechtsverletzungen erfüllt der Vorstand nur dann, wenn er eine auf Schadensprävention und Risikokontrolle angelegte Compliance-Organisation einrichtet, die der jeweiligen Gefährdungslage entspricht. Die Verletzung von Organisations- und Überwachungspflichten ist bei sogenannten Innenhaftungsansprüchen ein häufiger Vorwurf gegen Manager. In vielen dieser Fälle sind D&O-Versicherer eingebunden, die dann für gewöhnlich solche Schadensersatzzahlungen übernehmen.**

Da einige Missverständnisse über die Funktionsweise der D&O-Versicherung bestehen, bietet dieser Beitrag einen Überblick über die D&O-Versicherung und geht auch der Frage der Gestaltung von D&O-Versicherungsschutz – auch in Krisenzeiten eines versicherungsnehmenden Unternehmens – nach.

Wer über die D&O-Versicherung (Directors-and-Officers-Versicherung – auch Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung) liest und spricht, sollte wissen, dass es die eine D&O-Versicherung nicht gibt – vielmehr existiert eine Vielzahl von Anbietern mit unterschiedlicher Qualität der angebotenen Produkte und mit gleichermaßen unterschiedlicher Expertise bei der Schadenbearbeitung. Zudem gibt es die Möglichkeit der höchstpersönlichen Absicherung durch eine eigene Individual-D&O-Deckung, bei der das jeweilige Organmitglied dann auch Versicherungsnehmer und Prämienschuldner ist und es gibt die klassische Unternehmens-D&O als Versicherung für fremde Rechnung. Versicherungsnehmer und Prämienschuldner ist hier das Unternehmen – die Rechte aus dem Versicherungsvertrag stehen jedoch dem versicherten Personenkreis, also in erster Linie den Mitgliedern der Führungs- und Aufsichtsgremien des Versicherungsnehmers und dessen Tochterunternehmen zu. Die weiteren Ausführungen beziehen sich auf diese Unternehmens-D&O-Deckung. Die D&O-Versicherung schützt im Sinne einer „Berufshaftpflichtversicherung für Manager“ das Privatvermögen dieser versicherten Personen für den Fall, dass sie wegen einer in ihrer jeweiligen Organtätigkeit begangenen Pflichtverletzung für den daraus resultierenden Vermögensschaden von dem eigenen Unternehmen oder von Dritten persönlich in Anspruch genommen werden. Versicherungsfall ist die erstmalige schriftliche Geltendmachung eines Haftpflichtanspruches gegen eine versicherte Person während der Laufzeit des Versicherungsvertrages aufgrund einer (tatsächlichen oder behaupteten) Pflichtverletzung, die zu einem Vermögensschaden geführt hat.

D&O-Versicherungen bieten idealerweise einen maßgeschneiderten Versicherungsschutz, sodass sich die im deutschen Markt angebotenen Policen auch nicht unerheblich unterscheiden. Es kann insoweit nicht von einem einheitlichen oder sogar standardisierten Bedingungsnetzwerk ausgegangen werden. Hinzu kommt, dass die D&O-Versicherer bei der Gestaltung des Umfangs des Versicherungsschutzes – neben den Allgemeinen Bedingungen – dem Vertragswerk häufig auch sogenannte „besondere Vereinbarungen“ zugrunde legen. Der „Teufel“ steckt hier im Detail, sodass die Besonderheiten des jeweiligen Bedingungsnetzes, neben der Qualität der Schadenbearbeitung, maßgeblich den Wert einer D&O-Deckung bestimmen. So findet man in Bedingungsnetzen beispielsweise Regelungen, wonach der Versicherungsschutz mit der Beantragung/Eröffnung eines Insolvenzverfahrens automatisch endet – eine gegenteilige Regelung lautet z. B.: „Wird ein Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens über das Vermögen der Versicherungsnehmerin gestellt, besteht Versicherungsschutz für Versicherungsfälle sowohl wegen vor, als auch wegen nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens begangener Pflichtverletzungen.“ Allein dies macht deutlich, dass nicht nur die Versicherungsprämie das entscheidende Kriterium für den Abschluss einer D&O-Versicherung sein sollte, sondern im wahrsten Sinne des Wortes das Preis-Leistungs-Verhältnis. Denn die Schadenpraxis zeigt deutlich, dass die Insolvenzverwalter auf der Anspruchstellerseite nicht selten mit Maximalforderungen „ins Rennen gehen“. Zwar hat sich mit dem Inkrafttreten des ESUG am 01. März 2012 bei der Insolvenzabwicklung eine grundlegende Veränderung ergeben – in der Praxis haben es die D&O-Versicherer aber nach wie vor mit dem Insolvenzverwalter als „sportlichem“ Anspruchsteller zu tun.

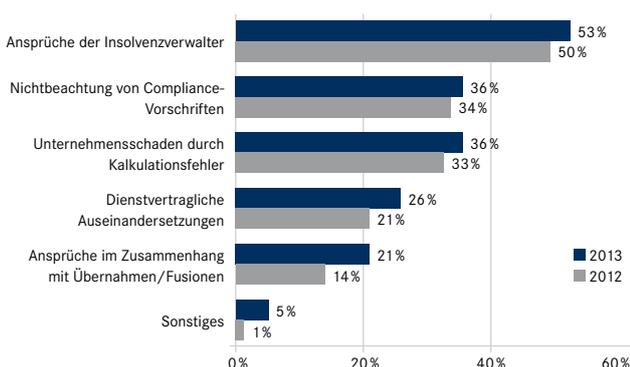
So haben D&O-Versicherungen insbesondere bei Innenhaftungsansprüchen, also den in der Praxis am häufigsten

anzutreffenden Ansprüchen des eigenen Unternehmens gegen den jeweiligen Manager, auch eine Bilanzschutz-Funktion für das Unternehmen, da je nach Schadenhöhe eine Erstattung aus Mitteln des Privatvermögens des betroffenen Managers sonst nur zum Teil oder eventuell gar nicht möglich wäre. Jeder Manager kennt die Situation, dass er auch bewusst einmal Risiken eingehen muss, um den entscheidenden Schritt weiterzukommen. Diese Risiken gehören zwangsläufig sogar zum Unternehmertum dazu. Jede unternehmerische Tätigkeit birgt notwendigerweise Risiken. Hierzu gehört – neben dem bewussten Eingehen geschäftlicher Risiken – grundsätzlich auch die Gefahr von Fehlbeurteilungen und Fehleinschätzungen. Dies gilt umso mehr, wenn sich das Unternehmen in einer Krisensituation befindet.

### Die D&O-Versicherung in der Insolvenz des Unternehmens

Gelingt es dem Manager nicht, das Unternehmen aus der Krise wieder herauszuführen und wird dieses sogar insolvenzreif, rückt die D&O-Versicherung besonders in den Fokus. Wurde diese früher im Rahmen des Insolvenzverfahrens seitens des Insolvenzverwalters häufig nicht weiter beachtet bzw. sofort gekündigt, so ist sie heute von erheblicher Relevanz. Denn in der Insolvenz erhebt der Insolvenzverwalter regelmäßig (berechtigte und unberechtigte) Ansprüche gegen die, aus seiner Sicht, für die Insolvenz des Unternehmens verantwortlichen Manager. Da bei diesen die geforderten Schadenssummen meist nicht zu realisieren sind, spielen die D&O-Versicherung und der dahinterstehende (solvente) Versicherer eine wichtige Rolle. Dies belegt auch eine aktuelle Umfrage der VOV GmbH unter 200 Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen, wonach 53 Prozent der Befragten – und sogar 61 Prozent der Geschäftsführer von Unternehmen mit einer Bilanzsumme bis 100 Mio. EUR – als wichtigsten Grund für einen D&O-Haftungsfall die Ansprüche des Insolvenzverwalters ansahen (s. Abb. 1).

Abb. 1: Wichtigster Grund für einen D&O-Haftungsfall sind nach Meinung der Geschäftsführer am häufigsten die Ansprüche der Insolvenzverwalter



Welche Sachverhalte sind Ihrer Meinung nach am häufigsten von D&O-Haftungsfällen betroffen? (Mehrfachnennungen, s. Abb. 2).

Abb. 2: D&O-Haftungsfälle

D&O-Haftungsfälle	Gesellschaftsform			
	Gesamt	GmbH	AG	Andere Gesellschaftsform
<b>Basis (Fallzahl)</b>	<b>200</b>	<b>128</b>	<b>25</b>	<b>60</b>
Ansprüche der Insolvenzverwalter	53%	52%	<b>48%</b>	<b>60%</b>
Unternehmensschaden durch Kalkulationsfehler	36%	38%	36%	<b>30%</b>
Nichtbeachtung von Compliance-Vorschriften	36%	32%	<b>52%</b>	36%
Dienstvertragliche Auseinandersetzungen	26%	27%	28%	<b>21%</b>
Ansprüche im Zusammenhang mit Übernahmen/Fusionen	21%	24%	<b>8%</b>	17%
Sonstige Sachverhalte	5%	2%	4%	<b>11%</b>

■ mind. 5 Prozentpunkte über dem Gesamtwert  
 ■ mind. 5 Prozentpunkte unter dem Gesamtwert

Dabei stellt sich zunächst die Frage, ob und gegebenenfalls wie sich die Eröffnung des Insolvenzverfahrens über das Vermögen des Unternehmens auf die von ihm als Versicherungsnehmer geschlossene D&O-Versicherung auswirkt. Da das Unternehmen durch die Insolvenzeröffnung nicht seine Rechtsfähigkeit verliert (es ändert sich lediglich der bis dahin werbende Zweck in einen Liquidationszweck), bleibt es Vertragspartner im Rahmen der zunächst einmal unverändert fortbestehenden D&O-Versicherung.

Lediglich der Vertrag mit dem das Unternehmen in Sachen D&O-Versicherung betreuenden Makler endet und muss ggf. mit dem Insolvenzverwalter neu vereinbart werden. Aufgrund der auf diesen mit der Insolvenzeröffnung übergegangenen Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis ist der Insolvenzverwalter nun Ansprechpartner für die weitere Gestaltung der D&O-Versicherung.

Allein aufgrund der Insolvenzeröffnung besteht weder für den D&O-Versicherer noch für den Insolvenzverwalter ein außerordentliches Kündigungsrecht.

Da es sich bei D&O-Versicherungen in der Regel um Jahresverträge handelt, die sich mangels rechtzeitiger Kündigung (in der Regel spätestens drei Monate vor Ablauf) automatisch verlängern, können jedoch sowohl der D&O-Versicherer als auch der Insolvenzverwalter die D&O-Versicherung durch ordentliche Kündigung zum nächsten Ablaufdatum beenden. Auch eine einvernehmliche Umgestaltung bzw. Beendigung der D&O-Versicherung ist natürlich möglich.

Nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens wird der D&O-Versicherer den Insolvenzverwalter in der Regel auffordern, von seinem ihm nach § 103 InsO zustehenden sogenannten Erfüllungswahlrecht Gebrauch zu machen.

Hiernach kann der Insolvenzverwalter wählen, ob er Erfüllung des Vertrages verlangt und damit in diesen eintritt oder ob er die Erfüllung ablehnt. Wählt er Erfüllung, so wird die D&O-Versicherung genau so fortgeführt wie zwischen dem D&O-Versicherer und dem Unternehmen als Versicherungsnehmer vereinbart. Dies gilt zunächst auch bei einer Erfüllungsablehnung, denn der D&O-Versicherungsvertrag bleibt – mit den Worten des BGH (Urteil vom 07.02.2013 – IX ZR 218/11; NZI 2013, 296) formuliert – „in der Lage bestehen, in welcher er sich bei Eröffnung des Insolvenzverfahrens befand.“

Aus diesem Erfüllungswahlrecht des Insolvenzverwalters folgt, dass ihm auch im Falle der Ablehnung kein außerordentliches Kündigungsrecht zusteht. Ob dem D&O-Versicherer ein solches zusteht, ist umstritten. Teilweise wird ein solches unter Verweis auf § 314 BGB, wonach Dauer-schuldverhältnisse aus wichtigem Grund außerordentlich gekündigt werden können, bejaht.

Hiergegen wird jedoch eingewandt, dass die Erfüllungsablehnung gerade nicht einen solchen wichtigen Grund darstelle und zudem die Insolvenzordnung abschließende Sonderregelungen enthalte, die gerade ein solches außerordentliches Kündigungsrecht in diesem Fall nicht vorsähen. Da der D&O-Versicherungsvertrag in der Lage bestehen bleibt, in der er sich bei Eröffnung des Insolvenzverfahrens befand, bleiben eine ordentliche Kündigung sowie die einvernehmliche Umgestaltung oder Beendigung auch hier weiter möglich.

### **Insolvenzabhängige Bedingungsgestaltung**

Da es, wie oben gezeigt, im Falle der Eröffnung des Insolvenzverfahrens für den D&O-Versicherer kein außerordentliches Kündigungsrecht gibt, versuchen einige D&O-Anbieter sich durch besondere Bedingungsgestaltungen eine an die Insolvenz anknüpfende „Ausstiegsmöglichkeit“ zu verschaffen. So finden sich Klauseln, die bestimmen, dass bei Eröffnung des Insolvenzverfahrens automatisch die D&O-Versicherung sofort oder zum Ende der Versicherungsperiode beendet werde. Hierzu hat der BGH schon vor einiger Zeit in einem anderem Zusammenhang (Urteil vom 15.11.2012 – IX ZR 169/11; NJW 2013, 1159) festgehalten, dass Lösungsklauseln, die an den Insolvenzantrag oder die Insolvenzeröffnung anknüpfen, unwirksam sind. Denn sonst könnte sich

der Vertragspartner allein wegen der Insolvenz von einem für die Masse günstigen Vertrag lösen und damit das Wahlrecht des Insolvenzverwalters nach § 103 InsO unterlaufen. Die Unwirksamkeit solcher insolvenzabhängiger Lösungsklauseln ergibt sich auch aus § 119 InsO, wonach Vereinbarungen, durch die im voraus die Anwendung der §§ 103 bis 118 ausgeschlossen oder beschränkt wird, unwirksam sind. Entsprechend dürften hiervon auch Klauseln erfasst sein, die – z. B. im Falle der Insolvenz – die in der D&O-Versicherung wichtige Nachmeldefrist entfallen lassen.

Wie diese Beispiele zeigen, kann es bei der Wahl der richtigen D&O-Versicherung also durchaus darauf ankommen, dass der eingangs erwähnte „Teufel“ nicht in diesen Details steckt.

#### **Franz M. Held**

Rechtsanwalt & Wirtschaftsmediator (MuCDR)  
Mitglied der Geschäftsleitung VOV GmbH

Tel. 0221 – 93 12 93 16  
fmheld@vovgmbh.de



#### **Jörg Heilmann**

Rechtsanwalt & Prokurist  
Leiter des Bereichs Recht & Produktentwicklung  
VOV GmbH

Tel. 0211-93 12 93 27  
jheilmann@vovgmbh.de



# Neues Gesetz zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr

**Das Gesetz zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr ist am 29.07.2014 in Kraft getreten. Damit hat der Gesetzgeber die längst überfällige EU-Richtlinie (RL 2011/7/EU vom 16.02.2011) umgesetzt.**

Ziel des Gesetzes ist die Zahlungsmoral im Geschäftsverkehr zu verbessern, um dadurch die Liquidität und Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere der kleinen und mittelständischen Unternehmen zu optimieren. Im Wesentlichen regelt das neue Gesetz Vereinbarungen über Fristen der Bezahlung sowie der Überprüfung und Abnahme von Leistungen.

## Anwendbarkeit des neuen Gesetzes

Das Gesetz zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr ist auf alle ab dem 29.07.2014 geschlossenen Verträge und Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die von Vertragspartnern verwandt werden, anwendbar. Anpassungsbedarf hinsichtlich der Vereinbarung von Zahlungsfristen besteht unter Umständen auch für vorher entstandene Dauerschuldverhältnisse, wozu auch Rahmenverträge zählen können.

## Die wesentlichen Neuerungen im Einzelnen

a) Zahlungsfristen von mehr als 60 Tagen müssen zwischen Gläubiger und Schuldner nun ausdrücklich vereinbart werden. Außerdem darf die verlängerte Zahlungsfrist für den Gläubiger nicht grob unbillig sein. Was allerdings eine ausdrückliche „Vereinbarung“ sein soll, lässt der Gesetzgeber offen. Die genaueren Anforderungen an den Rechtsbegriff „ausdrückliche Vereinbarung“ wird dann durch die danach erfolgende Rechtsprechung geklärt werden müssen. Zahlungsfristen bis zu 60 Tagen sind nach den neu aufgenommenen Regelungen weitgehend unbedenklich.

b) Ist der Schuldner ein öffentlicher Auftraggeber (Gebietskörperschaften wie Bund, Länder und Gemeinden, sonstige öffentliche Stellen), wird eine Entgeltforderung automatisch 30 Tage nach Rechnungsstellung fällig. Aber auch hier ist eine ausdrücklich vereinbarte Verlängerung auf bis zu 60 Tage möglich. Alle über 60 Tage hinausgehenden vereinbarten Zahlungsfristen sind unwirksam und daher nicht vereinbar.

c) Hängt die Zahlungsfälligkeit von der vorherigen Überprüfung oder Abnahme der Gegenleistung ab, regelt nunmehr § 271 a Abs. 3 BGB n.F., dass eine Vereinbarung, nach der die Zeit für die Überprüfung oder Abnahme der Gegenleistung mehr als 30 Tage nach Empfang der Gegenleistung beträgt, nur wirksam ist, wenn sie ausdrücklich getroffen und im Hinblick auf die Belange des Gläubigers nicht grob unbillig ist.

d) Befindet sich der Schuldner in Verzug und handelt es sich um ein Rechtsgeschäft, an dem ein Verbraucher nicht beteiligt ist, beträgt nunmehr der Verzugszinssatz neun Prozent über dem jeweiligen Basiszinssatz für Handelsgeschäfte mit Abschluss ab dem 29.07.2014. Bei einem derzeit geltenden Basiszinssatz von – 0,73 Prozent p. a. wären also 8,27 Prozent p. a. als Verzugszinssatz zu zahlen.

e) Unabhängig von der tatsächlichen Höhe können Gläubiger nunmehr gemäß § 288 Abs. 5 BGB n.F., 40 Euro als sogenannten „Mindestverzugschaden“ gegenüber dem Schuldner geltend machen. Daneben kann der jeweilige Gläubiger als Verzugschaden auch die bei ihm tatsächlich angefallenen Rechtsverfolgungskosten (Rechtsanwaltshonorare und Honorare von Inkasso-Unternehmen) berechnen.

Die vorgenannten neuen Vorschriften zum Zahlungsverzug und zu den Zahlungsfristen gelten nicht bei vereinbarten Ratenzahlungen, bei Abschlagszahlungen und gegenüber Verbrauchern, wenn sie die Zahlung schulden.

## Ergebnis

Es bleibt abzuwarten, ob die Beschränkung der Zahlungspflichten die Zahlungsmoral der schuldnerischen Unternehmen oder der öffentlichen Hand verbessert oder nicht. Außerdem bleibt zu beobachten, wie sich die Rechtslage in Rechtsprechung und Literatur weiterentwickelt. Aus Sicht eines AGB-Verwenders ist man auf der ganz sicheren Seite, wenn nur Zahlungsfristen von maximal 30 Tagen vereinbart werden.

### Ralf Schreiber

Rechtsanwalt, Buchalik Brömmekamp  
Rechtsanwälte | Steuerberater

Schwerpunkte: Bank- und Kapitalmarktrecht

Tel. 0211-82 89 77 224

ralf.schreiber@buchalik-broemmekamp.de



# Steuerliche Risiken der Geschäftsführung im Vorfeld und nach Einleitung eines Insolvenzverfahrens

**Im Vorfeld einer Insolvenz ergeben sich für die Geschäftsführung vielfältige Haftungsrisiken. Neben die zivilrechtlichen Haftungsansprüche und Straftatbestände treten auch steuerliche Haftungstatbestände, bei denen die Geschäftsführung gegenüber dem Fiskus für nicht gezahlte Steuern des Unternehmens einzustehen hat und vom Finanzamt durch Haftungsbescheid in Anspruch genommen werden kann. Grundlage der Haftung ist die Verantwortung der Geschäftsführung für die ordnungsgemäße Erfüllung der steuerlichen Pflichten der Gesellschaft. Typischerweise wird die Umsatzsteuer und die Lohnsteuer im Vorfeld einer Insolvenz nicht mehr rechtzeitig, nicht mehr vollständig oder gar nicht mehr abgeführt.**

Ein aktueller Fall aus der Rechtsprechung zeigt die hohen steuerlichen Anforderungen an die Geschäftsführung noch einmal deutlich auf. Im vorliegenden Fall hat das FG Köln im Urteil vom 25.02.2014 die Grundsätze des BFH zur Haftung der Geschäftsführung für nicht abgeführte Lohnsteuer bestätigt. Die Revision wurde zugelassen.

## Sachverhalt

Der Kläger war Geschäftsführer der Komplementär-GmbH einer GmbH & Co. KG und führte die Geschäfte der KG. Er kam seiner Pflicht, die Lohnsteuer für die von der KG gezahlten Löhne abzuführen, nicht nach. In zeitlicher Hinsicht sind zwei Zeiträume betroffen, zum einen der Monat vor der Stellung des Insolvenzantrages, also im Krisenzeitraum außerhalb der Insolvenz und zum anderen der Monat, in dem der Insolvenzantrag über das Vermögen der KG gestellt wurde.

Nach Antragstellung wurde das vorläufige Insolvenzverfahren vom Insolvenzgericht eröffnet und als Sicherungsmaßnahme ein vorläufiger Insolvenzverwalter mit Zustimmungsvorbehalt bestellt. Der klagende Geschäftsführer wurde per Haftungsbescheid in Anspruch genommen, die Lohn- und Kirchensteuer sowie den Solidaritätszuschlag der KG für die o. g. zwei Monate zu zahlen. Dagegen richtet sich seine Klage.

Der Geschäftsführer berief sich hinsichtlich des Monats vor Antragstellung darauf, dass er trotz der Liquiditätsschwierigkeiten mit einer ausreichenden Liquidität zum Fälligkeitzeitpunkt der Lohnsteuer gerechnet habe. Hinsichtlich des Monats der Antragstellung berief er sich darauf, dass es ihm aufgrund der fehlenden Zustimmung des vorläufigen Insolvenzverwalters nicht möglich gewesen sei, die Lohnsteuer im vorläufigen Verfahren noch abzuführen.

Der Einspruch wurde vom Finanzamt abgewiesen. Die Liquiditätsschwierigkeiten der KG befreien den Geschäftsführer nicht von seiner Verpflichtung zur Abführung der Lohnsteuer.

Sollte Liquidität nicht ausreichend vorhanden sein, darf der Geschäftsführer die Löhne nur gekürzt oder als Teilbetrag auszahlen und muss die auf den gekürzten Lohn entfallende Lohnsteuer mithilfe der übrigen Mittel an das Finanzamt abführen. Der Geschäftsführer hatte die Löhne im vorliegenden Fall jedoch ungekürzt ausgezahlt, aber keine Lohnsteuer an das Finanzamt abgeführt.

Die Lohnsteuer sei vor dem Insolvenzantrag fällig gewesen. An diesen Pflichten ändere die erwartete ausreichende Liquiditätssituation der KG nichts. In der Zeit nach Antragstellung und Bestellung des vorläufigen Insolvenzverwalters ändert dessen Verweigerung zur Lohnsteuerabführung ebenfalls nichts an der Verantwortung der Geschäftsführung. Sie darf dann keine (ungekürzten) Löhne auszahlen.

Der Geschäftsführer durfte nicht darauf vertrauen, dass die Lohnsteuer bei erfolgreichen Verkaufsverhandlungen und daraus zu erwartender ausreichender Liquidität an das Finanzamt gezahlt werden konnte. Er handelte insoweit auf eigenes Risiko.

Der Kläger berief sich vor dem FG ergänzend auf den BFH (Beschluss vom 19.02.2010, Az. VII B 190/09), demzufolge für einen Geschäftsführer keine rechtliche Verpflichtung bestehe, sich dem vorläufigen Insolvenzverwalter, der in den Zahlungsverkehr des Unternehmens eingreife, entgegenzustellen. Der Insolvenzverwalter hatte vorliegend keine Freigabe für die Bezahlung der Lohnsteuer erteilt. Des Weiteren berief er sich darauf, dass der Insolvenzverwalter eine Zahlung der Lohnsteuer nach §§ 129 ff. InsO hätte anfechten können.

## Entscheidungsgründe des FG Köln

Die Klage wurde als unbegründet abgewiesen. Eine Abführungspflicht der Lohnsteuer besteht unabhängig davon, ob eine Gesellschaft Zahlungsschwierigkeiten hat, einen Insolvenzantrag stellt oder ein vorläufiger Insolvenzverwalter bestellt wurde. Solange der verantwortliche Geschäftsführer rechtlich in der Lage ist, hat er dafür Sorge zu tragen, jegliche finanziellen – und steuerlichen – Pflichten der KG ordnungsgemäß zu erfüllen.

Er hatte vorliegend die Löhne für die o. g. zwei Monate netto – ohne Abzüge an das Finanzamt – an die Mitarbeiter auszahlen lassen. Weder die mangelnde Liquidität noch die Erwartung ausreichender Mittel lassen die grob fahrlässige Pflichtverletzung entfallen.

Ist noch Liquidität vorhanden, muss der Geschäftsführer die Lohnsteuer ordnungsgemäß abführen. Ist keine oder eine zu geringe Liquidität vorhanden, müssen die Löhne so weit gekürzt werden, dass die darauf entfallende Lohnsteuer abgeführt werden kann.

Der Kläger/Geschäftsführer konnte nicht nachweisen, dass keine ausreichende Liquidität zur Zahlung der fälligen Lohnsteuer vorhanden war.

Dies ergibt sich nach Auffassung des FG daraus, dass er die Januar-Löhne ungekürzt ausgezahlt hat. Nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens hat der Kläger die Februar-Löhne ebenfalls ungekürzt ausgezahlt. Das lässt vermuten, dass ausreichende liquide Mittel zur Verfügung standen.

Dem Geschäftsführer war rechtlich nicht die Möglichkeit zur Abführung der Lohnsteuer genommen, da lediglich ein vorläufiger Insolvenzverwalter mit Zustimmungsvorbehalt bestellt wurde. Nur bei Bestellung eines (starken) Insolvenzverwalters, der die Verfügungsbefugnis über das Vermögen der KG erhalten hätte oder bei Eröffnung des Insolvenzverfahrens verliert der Geschäftsführer die Verfügungsbefugnis über die liquiden Mittel der Gesellschaft.

Die Möglichkeit der späteren Insolvenzanfechtung lässt die Verpflichtung zur Zahlung der Lohnsteuer und damit die Haftung der Geschäftsführung ebenfalls nicht entfallen.

Der Kläger hat grob fahrlässig gehandelt, indem er die Löhne für die Monate Januar und Februar ohne die fälligen Lohnsteuerabzüge ausgezahlt hat. Mögliche Gründe, die eine derartige Pflichtverletzung entschuldigen könnten, wurden vom Kläger allerdings nicht glaubhaft gemacht.

Eine Pflichtenkollision zwischen insolvenzrechtlicher Massesicherung und Steuerzahlung kann aus Sicht des FG nicht als Argument gegen die Haftungsinanspruchnahme angeführt werden. Seit der Rechtsprechungsänderung des BGH (Urteil vom 14.05.2007, Az. II ZR 48/06) besteht keine zivilrechtliche Haftung des Geschäftsführers wegen Steuerabführung in der dreiwöchigen (Schon-)Frist und damit keine Pflichtenkollision.

## Fazit

Das Urteil führt erneut die sehr hohen steuerlichen Anforderungen an die Geschäftsführung in Krisenzeiten vor Augen. Wenn für die Geschäftsführung eine Liquiditätslücke absehbar ist, muss sie nach der finanzgerichtlichen Rechtsprechung eine entsprechende Kürzung der Löhne vornehmen. Dass diese Forderung an der Realität vorbeigeht und zu einer deutlichen Verschärfung der Unternehmenskrise führen wird, wird bisher nur von Teilen der Literatur vertreten. Leider wurde dies im vorliegenden Fall auch nicht vorgetragen, sodass eine Äußerung des BFH im Rahmen der Revision hierzu nicht zu erwarten ist.

Die Geschäftsführung wird auch hinsichtlich der Erwartung zukünftiger Liquiditätszuflüsse nicht geschützt. Anders könnte sich die Rechtslage darstellen, wenn bereits verbindliche Verträge abgeschlossen wurden, die einen festen Zahlungstermin vorsehen. Ob hier eine schutzwürdige Rechtsposition der Geschäftsführung besteht, wurde jedoch offengelassen.

### Phillip-Boie Harder

Rechtsanwalt, Buchalik Brömmekamp  
Rechtsanwälte | Steuerberater

Schwerpunkte: Insolvenz-, Steuer- und  
Gesellschaftsrecht

Tel. 0211-82 89 77 246

phillip-boie.harder@buchalik-broemmekamp.de



# Sanierungsgewinn im Insolvenzplanverfahren – Aktuelle Entwicklungen in Rechtsprechung und Finanzverwaltung

**Die mit der vorläufigen Eigenverwaltung (§ 270a InsO) und dem Schutzschirmverfahren (§ 270b InsO) durch das ESUG verbesserten Möglichkeiten zur Sanierung eines Unternehmens werden in der Regel durch einen Insolvenzplan umgesetzt. Darin wird für die Gläubiger eine – gegenüber der Regelinsolvenz – deutlich bessere Befriedigung vorgesehen bei gleichzeitigem Verzicht auf den restlichen Teil der (Insolvenz-) Forderungen. Diese Verzichtleistung wird steuerlich als außerordentlicher Ertrag des Schuldners angesehen, der sowohl der Körperschaft- als auch der Gewerbesteuer unterliegt. Der Gläubigerverzicht kann somit nach Abschluss des Insolvenzplanverfahrens einen gegenläufigen steuerlichen Effekt haben und damit die für die Sanierung erforderliche Liquidität schwächen.**

Mangels gesetzlicher Regelung liegt die Lösung hier in zwei BMF-Schreiben vom 27.03.2003 (sog. Sanierungserlass) und 22.12.2009, die eine steuerliche Sonderbehandlung – sog. Sanierungsgewinne – vorsehen. Die hierzu ergangenen Urteile und Verwaltungsanweisungen im ersten Halbjahr 2014 werden nachfolgend dargestellt.

## **Erforderlichkeit eines besonderen Härtefalls für steuerliche Begünstigung**

Das Finanzgericht Sachsen hat in seinem Urteil vom 06.03.2014, Az. 6 K 1782/11 entschieden, dass eine Steuerbefreiung für sog. Sanierungsgewinne auf Basis des BMF-Schreibens vom 27.03.2003 nur dann möglich sein soll, wenn besondere sachliche oder persönliche Billigkeitsgründe ersichtlich sind. Es muss demnach ein besonderer Härtefall vorliegen. Die Erfüllung der im o. g. BMF-Schreiben aufgeführten abstrakten Merkmale soll einen Erlass der auf einen Sanierungsgewinn entfallenden Steuer nicht mehr begründen können.

Diese Rechtsprechung stellt eine erhebliche Verschärfung der Voraussetzungen zur Erlangung einer steuerlich begünstigten Behandlung des sog. Sanierungsgewinnes dar. Dies kann ein erhebliches Hindernis für die erfolgreiche Umsetzung der mit dem Insolvenzplanverfahren begonnenen Sanierung darstellen.

Die Besteuerung des Sanierungsgewinnes erfolgt zeitlich nach Abschluss des Insolvenzverfahrens. Die operative Unternehmenstätigkeit dient in diesem Zeitraum zum einen dazu, die für die Gläubiger im Insolvenzplan vorgesehenen Quotenzahlungen zu erwirtschaften, zum anderen dazu, die Sanierungsmaßnahmen zu finanzieren. Eine zusätzliche Steuerbelastung in dieser Phase der Unternehmenssanie-

rung kann – insbesondere bei hohen Verzichtleistungen der Gläubiger – im schlimmsten Fall die Folgeinsolvenz verursachen.

Durch das Urteil des FG Sachsen wird die mangels gesetzlicher Regelung ohnehin bestehende Rechtsunsicherheit für die Unternehmen noch vergrößert. Derzeit gilt neben dem BMF-Schreiben vom 27.03.2003 noch ein BMF-Schreiben vom 22.12.2009, demzufolge Fälle der Planinsolvenz (§§ 217 ff. InsO) originär unter den Anwendungsbereich des BMF-Schreibens vom 27.03.2003 fallen. Hierauf können sich Unternehmen bisher im Rahmen von Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung berufen. Der auf Fortführung ausgerichtete Insolvenzplan konnte hier die Sanierungsvoraussetzungen berücksichtigen.

## **Sonderproblem Gewerbesteuer: Keine einheitliche Handhabung bei den Kommunen**

Der Sanierungsgewinn unterliegt auch der Gewerbesteuer. Hierzu hat der BFH im Urteil vom 25.04.2012, Az. I R 24/11 entschieden, dass die Gemeinden für die Frage des Vorliegens eines Sanierungsgewinnes und der abweichenden Steuerfestsetzung allein zuständig sind.

Davon geht auch die Finanzverwaltung in den o. g. BMF-Schreiben aus. Das VG Münster hat nunmehr in seinem Urteil vom 21.05.2014, Az. 9 K 1251/11 entschieden, dass die Kommunen nicht an die o. g. BMF-Schreiben zum Sanierungsgewinn gebunden sind. Des Weiteren könne eine Kommune im Rahmen ihrer Billigkeitsentscheidung anführen, dass der Gesetzgeber bewusst Härten für den Steuerpflichtigen (die Besteuerung des Sanierungsgewinns) in Kauf genommen hätte. Damit kann die Kommune ermessensfehlerfrei die Billigkeitsentscheidung verneinen.

In gleicher Weise hatte zuvor das VG Magdeburg in seinem Urteil vom 25.02.2014, Az. 2 A 193/12 entschieden. Neben den genannten Punkten wird hier auch eine Bindung an die konkrete Erlassentscheidung des Finanzamtes abgelehnt. Eine Bindungswirkung für die Kommunen kann nur aufgrund einer (einheitlichen) Verwaltungspraxis bestehen, die jedoch nicht ersichtlich ist. Die Haushaltslage der Kommune wird als zu berücksichtigendes Kriterium im Rahmen der Billigkeitsentscheidung anerkannt und es wird darauf verwiesen, dass bei Erlass von Gemeindesteuern im Einzelfall strengere Anforderungen gestellt werden müssen.

Die Entscheidungen bringen in der Sache keine wesentlichen Neuerungen, zeigen aber ein in der Praxis kaum zu lösendes Problem auf. Saniert sich ein Unternehmen mit vielen, ggf. bundesweit verteilten Betriebsstätten in einem Insolvenzplanverfahren, muss allein in zeitlicher Hinsicht eine deutliche Verzögerung des Verfahrens eingeplant oder eine Rückstellung für Steuerverbindlichkeiten gebildet werden. Sofern vor Abschluss des Verfahrens eine Klärung der steuerlichen Behandlung erfolgen soll, kann dies im Wege einer verbindlichen Auskunft geschehen. Wird der Insolvenzplan bereits vorher verabschiedet, müssen Mittel bereitgestellt werden, um die spätere Gewerbesteuer auf den Sanierungsgewinn bezahlen zu können; dies wird von den Gläubigern nur selten akzeptiert und belastet die Liquidität des Unternehmens in einer schwierigen Phase der Unternehmenssanierung.

Jede Gemeinde muss einzeln über die gewerbsteuerliche Behandlung des Sanierungsgewinnes entscheiden, wozu wiederum die jeweils zuständigen Gremien (z. B. Gemeinde- oder Stadtrat bzw. die jeweiligen Ausschüsse wie Haupt- und Finanzausschuss) miteinbezogen werden müssen. Allein die Antragstellung bei jeder Gemeinde führt zu zeitlichen Verzögerungen des Verfahrens.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die Gremien in der Regel in einem ein- bis zweimonatigen Rhythmus tagen und ggf. noch ferienbedingte Sitzungspausen bestehen. Schließlich lässt sich eine Entscheidung der verschiedenen Kommunen nicht vorhersagen, da es mangels Bindungswirkung der BMF-Schreiben keine einheitlichen Vorgaben für die Kommunen gibt. Empfehlungen des Städte- und Gemeindetages sind nicht verbindlich.

In der Praxis warten einige Kommunen die Entscheidung des Finanzamtes ab und schließen sich dieser – zumindest im Ergebnis – an, was faktisch einer Bindungswirkung gleichkommt. Andere Kommunen bestehen trotz entsprechender Entscheidung des Finanzamtes auf eine eigene

Entscheidung und prüfen dabei viel weitergehendere und strengere Aspekte, als in den BMF-Schreiben vorgesehen. Hier spielen insbesondere der Erhalt der Arbeitsplätze und die Standortsicherung eine Rolle, was aus kommunaler Sicht verständlich ist, aber mit der Frage einer sanierungsbedingten steuerlichen Privilegierung nur bedingt zusammenhängt.

### **Finanzverwaltung hält am sogenannten Sanierungserlass fest**

Aus der Finanzverwaltung ist auf die Verfügung der Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main vom 27.02.2014, Az. S 2140 A – 4 St 213, hinzuweisen. Dort setzt sich die OFD mit aktuellen Urteilen des BFH und verschiedener FG sowie mit weiteren Einzelfragen auseinander. Es wird festgestellt, dass das BMF-Schreiben vom 27.03.2003 weiterhin anzuwenden ist. Zu den einzelnen Sanierungsvoraussetzungen wird ausgeführt, dass zur Frage der Sanierungsbedürftigkeit bei durchgehend positiver Ertragslage ein Verfahren beim BFH anhängig (Az. X R 39/10) ist und bis dahin keine Entscheidungen in den Verfahren getroffen werden. Bezüglich der Sanierungsabsicht der Gläubiger muss beim Verzicht nur eines Gläubigers eine besondere Darlegung durch den Steuerpflichtigen erfolgen.

#### **Phillip-Boie Harder**

Rechtsanwalt, Buchalik Brömmekamp  
Rechtsanwälte | Steuerberater

Schwerpunkte: Insolvenz-, Steuer- und  
Gesellschaftsrecht

Tel. 0211-82 89 77 246

phillip-boie.harder@buchalik-broemmekamp.de



## Aktuelles

### Gepürfter ESUG-Berater – Fachlehrgang „Sanieren unter Insolvenzschutz“

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

Ihre Referenten: Robert Buchalik, Hartmut Ibershoff, Phillip-Boie Harder, Bozidar Radner, Jochen Rechtmann, Volker Schreck.

**Veranstaltungstag:** **Veranstaltungsort:**  
**Modul I: 5.–8. November 2014** **Rheinhotel Dreesen, Bonn**  
**Modul II: 3.–6. Dezember 2014**

Weitere Termine folgen.

### Bankrechtsfrühstück: Anfechtungsrisiken im Bankgeschäft

Banken und Sparkassen sehen sich schon aufgrund der Bedeutung und des Umfangs des bargeldlosen Zahlungsverkehrs traditionell Anfechtungs- und Haftungsansprüchen ausgesetzt. Sie sind in der Regel zahlungsfähig und daher beliebte Anfechtungsgegner der Insolvenzverwalter/Sachwalter. Durch die rückläufige Anzahl an Regelinsolvenzverfahren beschäftigen sich Insolvenzverwalter intensiver mit den einzelnen Verfahren, was in der Praxis dazu führt, dass Anfechtungsansprüche konsequent geltend gemacht werden. Die Komplexität der Anfechtungsvorschriften und eine sich verschärfende Rechtsprechung zu Ungunsten der Gläubiger unterstützen diese Tendenz. RA Daniel Trowski, RA Ralf Schreiber und RA Dr. Olaf Hiebert erläutern das Anfechtungsrecht anhand von Praxisfällen und zeigen Strategien zur Vermeidung und Abwehr von Anfechtungsansprüchen auf.

**Veranstaltungstag:** **Veranstaltungsort:**  
**13. November 2014** **Buchalik Brömmekamp, Düsseldorf**

**Anmeldung und weitere Informationen zu den Veranstaltungen:**  
[www.buchalik-broemmekamp.de/aktuelles/veranstaltung/](http://www.buchalik-broemmekamp.de/aktuelles/veranstaltung/)

### IHK: Neue Chancen für Unternehmen in der Krise – Sanierung unter Insolvenzschutz

Das ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) hat die Aussichten für Unternehmen in der Krise grundlegend geändert. Obwohl schon 2012 in Kraft getreten, sind die vielfältigen Möglichkeiten des neuen Rechts noch vielen Unternehmen und auch begleitenden Beratern nicht bekannt. RA Robert Buchalik berichtet – anhand von Praxisbeispielen – über seine Erfahrungen nach zwei Jahren ESUG.

**Veranstaltungstag:** **Veranstaltungsort:**  
**14. November 2014** **Industrie- und Handelskammer Fulda**

### Buchalik Brömmekamp/DIAI: Leitfaden für Mitglieder im Gläubigerausschuss

Die dritte Auflage des Arbeitsleitfadens für Mitglieder des Gläubigerausschusses von Buchalik Brömmekamp – in Zusammenarbeit mit dem Institut für angewandtes Insolvenzrecht (DIAI) – ist erschienen. Darin werden die Rechte und Pflichten der Mitglieder aufgezeigt, das Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung intensiv erklärt, die Wahl des (vorläufigen) Sachwalters/Insolvenzverwalters beschrieben und Haftungsfragen beantwortet. Der Leitfaden bietet Hilfestellung und dient als Nachschlagewerk, sollten im Umgang mit dem Verwalter/Sachwalter, eigenverwaltenden Schuldner, dem Insolvenzgericht und den Gläubigern Problemstellungen auftreten.

**Infos unter:** <http://www.buchalik-broemmekamp.de/aktuelles/leitfaden-glaebigerausschuss-esug/>  
**Auf dieser Seite können Sie den Arbeitsleitfaden auch downloaden.**



#### Impressum

Buchalik Brömmekamp  
Rechtsanwälte | Steuerberater  
Prinzenallee 15  
40549 Düsseldorf  
Tel. 0211-82 89 77 200  
[www.buchalik-broemmekamp.de](http://www.buchalik-broemmekamp.de)

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

#### Haftungsausschluss

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

#### Redaktion

Markus Haase, Bettina Fey