

# Perspektiven gestalten

## Sanierungsbrief

Aktuelles aus den Bereichen Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz

Ausgabe: Juni 2013 · [www.roedl.de](http://www.roedl.de)

Lesen Sie in dieser Ausgabe:

### Im Blickpunkt

- > Sanierung unter dem Schutzschirm - Ein Praxisfall

### Sanierung aktuell

- > Investieren ohne Geld
- > Vertrieb in der Krise
- > Merkmale eines vollständigen Sanierungsgutachtens

### Insolvenz aktuell

- > Der vorläufige Gläubigerausschuss: Handlungsmöglichkeiten übergangener Kreditinstitute

### Rödl & Partner intern

- > Veranstaltungshinweis
- > Neuer Internetauftritt [www.roedl.de](http://www.roedl.de) intuitiv-aktuell-ansprechend

## Liebe Leserin, lieber Leser

Das Runde muss ins Eckige – sportlich hat das erste Halbjahr 2013 mit dem rein deutschen Champions-League Finale einen spannenden Abschluss gefunden, ausgetragen von zwei heute sportlich wie wirtschaftlich sehr erfolgreichen Vereinen. Man braucht jedoch nicht weit in die Vergangenheit zu reisen, um die deutlichen Krisen- und Verlustmeldungen des diesjährigen Champions-League Teilnehmers Borussia Dortmund zu finden.

Was können andere Wirtschaftsunternehmen daraus lernen? In erster Linie, dass es Wege aus der Krise gibt.

In dem vorliegenden Newsletter möchten wir Ihnen in unserem Blickpunkt-Artikel anhand eines Praxisfalls einen besonderen Weg aus der Krise aufzeigen – das Schutzschirmverfahren. Dieses Verfahren eröffnet die Möglichkeit, ein Unternehmen unter Erhalt des Rechtsträgers und mit einer „optimierten“ Öffentlichkeitswirkung zu sanieren.

Ein Highlight für uns war im ersten Halbjahr 2013 kein sportliches Finale, sondern die erfreulich große Resonanz auf unseren Bankentag Restrukturierung in Köln. Als ein Ergebnis der anregenden Diskussion beschäftigen wir uns in der Rubrik „Insolvenz aktuell“ mit den Handlungsmöglichkeiten übergangener Kreditinstitute im vorläufigen Gläubigerausschuss.

Wir hoffen, Ihnen auch mit der vorliegenden Ausgabe wieder einen interessanten Einblick in die unterschiedlichen Aspekte der Unternehmenssanierung bieten zu können, getreu dem Motto von Christian Ziege: „Wir sind die rechten, linken, mittleren defensiven Offensivspieler.“



*J. Hattenbach*

Ihr Jörg Hattenbach  
Prokurist

## Im Blickpunkt

### > Sanierung unter dem Schutzschirm- Ein Praxisfall

Von Tillmann J. Peeters, Rödl & Partner Köln

Der Gesetzgeber hat mit dem Schutzschirmverfahren die breite Anwendung des Insolvenzrechts als Sanierungsmittel unter eigener Regie eröffnet. Unternehmen können sich in diesem Verfahren selbstständig, nur überwacht durch einen Sachwalter, entschulden und reorganisieren. Dieses Privileg verdient sich das Unternehmen durch ein hohes Maß an Transparenz und durch eine frühzeitige Antragstellung. Das im Folgenden dargestellte Schutzschirmverfahren zeigt Ihnen ein Praxisbeispiel aus der Beratungspraxis von Rödl & Partner.<sup>1</sup>

#### 1. Das Problem

Die B GmbH bot hochwertige Dienstleistungen für deutsche Großunternehmen an. Aufgrund einer sehr hohen Umsatzabhängigkeit von einem bestimmten Kunden (rund 75%) geriet die B GmbH in existenzbedrohende wirtschaftliche Probleme, als dieser Kunde seine Ausgaben kurzfristig deutlich reduzieren musste.

Als Dienstleistungsunternehmen hatte die B GmbH eine Fixkostenquote von etwa 80%, diese setzte sich überwiegend aus Personalkosten und Mietaufwand zusammen. Eine kurzfristige Reduzierung der Kosten wäre nur mit hohem finanziellem Aufwand möglich gewesen. Dieser Aufwand hätte die Leistungsfähigkeit deutlich überschritten. Alleine für den Sozialplan für ca. 120 Mitarbeiter wären nach überschlägigen Berechnungen ca. € 3,5 Mio. zu zahlen gewesen, ohne Auslauflohne bei langen Kündigungsfristen.

#### 2. Das Ergebnis

Schnell war klar: Entscheidende Erfolgsfaktoren konnten nur ein klarer Sanierungsprozess und eine aktive und offene Kommunikation hinsichtlich des Ablaufs und der Ziele sein.

- > Im Laufe des Verfahrens konnten die Personalkosten von € 22 Mio. in der Gruppe auf ca. € 12 Mio. gesenkt werden.
- > Der Aufwand hierfür betrug mit ca. 700 T€ für den Sozialplan rund 20% des Aufwandes ohne Durchführung des Schutzschirmverfahrens.
- > Der Mietaufwand konnte durch eine Verlagerung ebenfalls deutlich auf rund 25% der ursprünglichen Kosten reduziert werden.
- > Im Zuge des Verfahrens verzichteten die Gläubiger auf Verbindlichkeiten von rund € 9,3 Mio.,

was zu einer deutlichen Verbesserung der Eigenkapitalquote auf etwa 65% geführt hat.

- > Das Verfahren dauerte bis zur Abstimmung über den Insolvenzplan nur 3 Monate, davon waren nur etwa 6 Wochen öffentlichkeitswirksam.
- > Das Finanzamt sowie die beteiligte Gemeinde haben deutlich zum Sanierungserfolg beigetragen, indem sie sich hinsichtlich des Sanierungsgewinns bereiterklärt haben, die aus der rechtskräftigen Bestätigung des Insolvenzplanes entstehenden Gewinne entsprechend den Regelungen des Sanierungserlasses als Sanierungsgewinn zu besteuern und auf die gegebenenfalls anfallenden Ertragssteuern im Billigkeitswege zu verzichten.

#### 3. Der Weg

Das Management entschied sich in Abstimmung mit den Gesellschaftern kurzfristig für die Einleitung eines Schutzschirmverfahrens. Für Gesellschafter ist dieses Verfahren attraktiv, da hier die Möglichkeit der Sanierung im Insolvenzplan besteht, d.h. den Gesellschaftern wird das eigene Unternehmen erhalten. Für die Geschäftsführung ist es interessant, da hier die Verfügungsmacht erhalten bleibt. Die Geschäftsführung muss sich zwar der Aufsicht eines gerichtlich bestellten Sachwalters stellen, an dessen Auswahl kann im Schutzschirm jedoch bestimmend mitgewirkt werden.

Um das Management in dieser schwierigen und haftungsträchtigen Zeit zu unterstützen, wurde ein Sanierungsexperte von Rödl & Partner als CRO bestellt. Der CRO hat als Mitglied der Geschäftsführung die Aufgabe, den Prozess der Sanierung zu steuern und die schnelle und effektive Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen zu veranlassen.

Weiterer Vorteil war die Möglichkeit, das Verfahren still durchzuführen. Das Schutzschirmverfahren ist zwar in der Insolvenzordnung geregelt und damit grundsätzlich auch ein Insolvenzverfahren; da es aber freiwillig eingeleitet wird, kann von der sonst zwingenden Veröffentlichung weitgehend abgesehen werden. Dies ermöglicht dem Unternehmen, die Öffentlichkeitswirkung des Verfahrens zu steuern und Kunden und Lieferanten zu informieren, bevor Marktgerüchte sie erreichen.

Um in den Genuss der Privilegien eines Schutzschirmverfahrens zu gelangen sind allerdings einige Voraussetzungen zu erfüllen.

So muss sich das Unternehmen zwar in einer Krise befinden, darf aber noch nicht zahlungsunfähig sein. Außerdem bedarf es eines Sanierungskonzeptes, dass nicht offenkundig aussichtslos sein darf.

Das Sanierungskonzept beruhte in diesem Verfahren naturgemäß auf einer Anpassung des Personalstammes auf die neue und nachhaltig zu erwartende Umsatzgröße. All dies wurde hier durch einen insolvenzverfahrens, unabhängigen Dritten geprüft und bestätigt. Daraufhin stellte die Geschäftsführung beim zuständigen Amtsgericht den Antrag auf Eröffnung eines Schutzschirmverfahrens.

<sup>1</sup>Die Verfahrensabwicklung verlief ruhig zwischen Unternehmen und Gläubigern ab, daher wird von einer Namensnennung abgesehen. Der Insolvenzplan ist zwischenzeitlich rechtskräftig bestätigt.

## Sanierungsbrief

Das Gericht gab der B GmbH auf, innerhalb von zwei Monaten einen Insolvenzplan vorzulegen und umgehend einen Gläubigerausschuss zu bestellen. Als Sachwalter wurde in Abstimmung zwischen Gericht und Unternehmen ein anerkannter Sanierungsfachmann bestellt. Insgesamt wurde damit dem Antrag stattgegeben.

Als wichtigste Aufgabe unmittelbar vor Antragstellung war hier bereits die Vorfinanzierung des Insolvenzgeldes vorbereitet worden. Das Insolvenzgeld ist eine Sozialleistung des deutschen Staates, durch die für maximal drei Monate Löhne und Gehälter bezahlt werden und das Unternehmen von diesen Kosten entlastet wird. Dies stellt naturgemäß einen wesentlichen Sanierungsbeitrag dar.

Da das Insolvenzgeld erst nach Verfahrenseröffnung ausbezahlt wird (und damit die Mitarbeiter rund 3 Monate auf Geld warten müßten), wird die Auszahlung üblicherweise durch einen Bankkredit vorfinanziert (sog. Insolvenzgeldvorfinanzierung). Hierdurch konnte den Mitarbeitern schnell die Auszahlung von Lohn und Gehalt für das Eröffnungsverfahren garantiert werden.

Kern des Sanierungskonzeptes war es, in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat den notwendigen Personalabbau im Rahmen eines Sozialplanes mit Interessenausgleich und Namensliste sicher zu stellen.

Nachdem klar war, welche personellen Kapazitäten in Zukunft noch benötigt würden, konnte hierauf das Personal-konzept erarbeitet und mit dem Betriebsrat verhandelt werden. Unterstützt wurde der Personalabbau durch ein aktives Outplacement. Hierbei konnten knapp 50% der Kündigungen durch Vermittlung in andere Arbeitsplätze vermieden werden, sodass der – hier leider notwendige Personalabbau – deutlich sozialverträglicher gestaltet werden konnte. Insgesamt wurden von rund 300 Mitarbeitern in der Unternehmensgruppe ca. 150 Mitarbeiter abgebaut. Dies war vor allem deshalb möglich, weil es sich bei den Mitarbeitern um gut ausgebildete Fachkräfte handelte, für die eine hohe Nachfrage am Arbeitsmarkt bestand.

Heute, knapp ein Jahr nach der Einleitung des Verfahrens, haben über 90% der Mitarbeiter eine neue Arbeitsstelle.

Die Kosten für den gesamten Personalabbau beliefen sich auf rund 700 T€, also ca. 20% der Kosten ohne ein Schutzschirmverfahren. Hinzu kommt, dass durch die verkürzten Kündigungsfristen von maximal 3 Monaten im Schutzschirm auch die Auslauflohne signifikant geringer waren.

Aufgrund der aktiven Kommunikation während der Schutzschirmphase kam es im gesamten Verlauf des Verfahrens nicht zu Kundenverlusten. Das Unternehmen konnte den Geschäftspartnern ein nachvollziehbares Sanierungskonzept vorstellen und dieses dann im Laufe der Sanierung auch umsetzen. Dies erzeugte ein hohes Vertrauen in die erfolgreiche Sanierung.

Nach zwei Monaten im Schutzschirm wurde das Verfahren eröffnet. Die Abstimmung über den Insolvenzplan fand weitere 6 Wochen später statt. Dem Insolvenzplan haben alle Gläubigergruppen zugestimmt. Da hier die wesentlichen Gläubiger Mitarbeiter und die öffentliche Hand waren, konnte die Zustimmung schon im Vorfeld aufgrund des Erhalts eines wesentlichen Teils der Arbeitsplätze sichergestellt werden. Damit war die Restrukturierung rund dreieinhalb Monate nach dem Entschluss der Geschäftsführung in Übereinstimmung mit allen wesentlichen Gläubigern und den Mitarbeitern erfolgreich durchgeführt.

Die schnell und konsequente Durchführung des Verfahrens und die erzielten Sanierungserfolge sind der Beleg dafür, dass - bei richtiger Anwendung des Schutzschirmverfahrens - eine gute Option für die nachhaltige Sanierung von Unternehmen besteht.

### Das Schutzschirmverfahren

Voraussetzung für die Anordnung des Schutzschirmverfahrens nach § 270b Insolvenzordnung (InsO) ist, dass der Schuldner einen Eigenantrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens, einen Antrag auf (vorläufige) Eigenverwaltung und einen Antrag auf Schutz zur Vorbereitung von Sanierungsmaßnahmen stellt.

Zudem ist erforderlich, dass der Schuldner nicht zahlungsunfähig, mithin lediglich drohend zahlungsunfähig und/oder überschuldet ist und zudem die beabsichtigte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos. Die letztgenannten Voraussetzungen sind von einem in Insolvenzsachen erfahrenen Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwalt oder einer Person mit vergleichbarer Qualifikation zu bescheinigen.

### Kontakt für weitere Informationen



Tillmann J. Peeters  
Rechtsanwalt  
Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 510  
E-Mail: [tillmann.peeters@roedl.com](mailto:tillmann.peeters@roedl.com)

# Sanierungsbrief

## Sanierung aktuell

### > Investieren ohne Geld

Von **Jörg Hattenbach**, Rödl & Partner Köln

Bei den uns bekannten Unternehmen in der Sanierung scheitern Investitionspläne regelmäßig an der fehlenden Liquidität und an der Notwendigkeit, die noch freien Finanzmittel für den Ausbau von Märkten und Produkten zu verwenden. Der Druck, die Kapazitäten der Produktion kurzfristig und stabil zu erweitern, bleibt aber unverändert bestehen und kann die Bemühungen zum Ausbau des Umsatzes negativ beeinflussen. Ein bewährtes und im Sanierungsfall gut anwendbares Vorgehen ist die strukturierte Analyse und Optimierung der Maschinenkapazitäten, also dem Heben von versteckten Kapazitätsreserven. Somit werden Liquiditätsschonend das Produktionsvolumen und damit der Umsatz gesteigert und eine Investition vermieden.

#### 1. **Schonungslose Transparenz deckt Kapazitätsverluste auf**

Die strukturierte Analyse der Gesamtanlageneffektivität ist eine geeignete Methode, um die tatsächliche Auslastung der Aggregate zu bestimmen und durch Vergleichbarkeit passende Ziele zu setzen. Die Kalkulation basiert auf dem Ansatz, sieben Tage pro Woche mit jeweils 24 Stunden als Basis zu setzen. Selbst wenn ein Anlagenbetrieb aufgrund von betrieblichen oder rechtlichen Rahmenbedingungen nicht möglich ist, sprechen zwei Punkte für diesen Ansatz: das Kapital ist während dieser Zeit gebunden und eine grundsätzliche Vergleichbarkeit der Zahlen innerhalb der Branche sollte ermöglicht werden.

Sehr oft stellt sich bei unseren Klienten die erste Hürde in der exakten Berechnung der Auslastung. Regelmäßig liegt die Auslastung der Anlagen deutlich unter 75 Prozent, manchmal leider nur bei der Hälfte. Um diese Werte zu interpretieren, bedarf es der Differenzierung in Verfügbarkeit, Leistung und Qualität.

Verfügbarkeit ist ein Wert, der sich zunächst aus Maschinendaten sowie aus Betriebskalender und Schichtmodell ergibt und das Verhältnis der tatsächlichen Maschinenlaufzeit zur theoretisch möglichen Betriebszeit beschreibt. Bei unseren Projekten verifizieren wir die Daten mit Aufschreibungen der Maschinenführer sowie Rückmeldungen der einzelnen Aufträge. Stillstände aufgrund von Wartung und Reparatur werden mit der Instandhaltung abgeglichen. Um diese Werte zu konsolidieren, werden vor Ort an den Maschinen die Zeiten und Stillstandsgründe aufgenommen. Die ermittelten Zeiten werden danach in geplante und ungeplante Stillstände klassifiziert. Bei geplanten Stillständen sind unbesetzte Schichten, die Pausenzeiten, fehlendes Personal, Material und Werkzeug die wesentlichen Verlustbringer. Natürlich müssen auch Rüstzeiten beleuchtet werden, die eine nicht unerhebliche Rolle bei der Verfügbarkeit spielen.

Der zweite wichtige Block der Kapazitätsanalyse ist die Leistung. Der Leistungsfaktor beschreibt das Verhältnis von geplanter Sollmenge gemäß Fertigungssteuerung oder Arbeitsvorbereitung mit den gelieferten Stückzahlen, die durch Anpassungen von Material, Werkzeug, Einstellungen erklärt werden muss. Aber auch abweichende Taktzeitplanung, Leertakte und diverse Kleinstörungen spielen eine Rolle. Eine Rückkopplung dieser Analyse zu Kalkulation der Herstellkosten und damit auch Preisgestaltung ist ein nicht unerheblicher Nebeneffekt, um profitabel zu produzieren.

Der dritte und nicht weniger wichtige Block ist der Qualitätsfaktor. Hier wird die produzierte Gut-Menge mit dem eingesetzten Material verglichen. Relevante Störgrößen können Prozessfehler, Materialprobleme aber auch Anlaufverluste sein.

#### 2. **Kapazitäten steigern: produktivere Nutzung der Anlagen**

Auf Basis der strukturierten Analysen der Gesamtanlageneffektivität müssen für jeden Bereich konkrete Maßnahmen mit realistischen Umsetzungsplänen entwickelt werden. Je nach Größe und Komplexität der Verluste werden die Maßnahmen priorisiert und aufeinander abgestimmt.

In den von uns betreuten Mandaten bilden die Verfügbarkeitsverluste üblicherweise den Fokus der kurzfristigen Maßnahmen. Ein Klient in NRW konnte im Sanierungstarifvertrag den Samstag als Regelarbeitszeit definieren und somit die Schichtmodelle ausdehnen. Das Resultat ist eine zwanzig prozentige Kapazitätserweiterung ohne weitere Lohnzuschläge. Ein Pausenmodell mit versetzten Arbeitszeiten ergab weitere zehn Prozent an Kapazität ohne zusätzliche Lohnkosten.

Für einen anderen Klienten aus dem Bereich High-Tech konnten wir Verfügbarkeitsverluste an Anlagen verringern, durch die gezielte Auswahl einzelner Wartungsschritte, die während der regulären Laufzeit der Anlagen stattfinden können. Durch das gezielte Verkürzen der einzelnen Wartungen, verbunden mit längeren Wartungszyklen bei einzelnen Komponenten der Anlage, konnte die produktive Einsatzzeit um deutlich über fünf Prozent gesteigert werden.

Die Steigerung des Leistungsfaktors erfordert bereits ein intimeres Wissen von Produkten, Maschinen und Material. Um die optimalen Einstellungen für die Aggregate festzulegen ziehen wir deshalb Konstruktion, Instandhaltung, Arbeitsvorbereitung und auch Maschinenhersteller zusammen. Geschwindigkeitssteigerungen von bis zu fünf Prozent sind keine Seltenheit. In einem von uns betreuten Fall ging es um den Einsatz von Folgeverbundwerkzeugen, deren innere Einstellungen einschließlich bestimmter Hübe, die gewünschte Verbesserung erbracht hat. Durch weitere Maßnahmen zur Störungsbeseitigung konnte der Neukauf einer Presse vermieden werden und die Leistung bei gleicher Personalstärke gesteigert werden.

## Sanierungsbrief

Letztlich gilt es noch den Qualitätsfaktor zu steigern. Hier haben sich Regelkreise zur kurzfristigen Auswertung der Produktionsprobleme für jeden Schritt in der Wertschöpfungskette bewährt. Ein Hersteller von Spezialtextilien wurde von uns dahingehend beraten, diese Qualitätskennzahlen auf Maschinengruppen zu beziehen und konnte kurzfristig die Ausschussrate von über zehn Prozent um ein Drittel senken. Die Projektarbeit hat jedem der Ausschussgründe konkrete Verbesserungsmaßnahmen entgegen gestellt und die gewonnenen vier-Prozent-Punkte an Kapazität haben nicht nur weitere Investitionen vermieden, sondern auch eine direkte Wirkung auf GuV.

### 3. Kapazität ausweiten – trotz Krise

In der vergangenen und aktuellen Projektarbeit in verschiedenen Branchen konnte die Produktivität und Ausbringungsmenge unter Schonung der kritischen Liquidität in der Krise gesteigert werden. Weiterhin wurde in eine Reihe von Projekten die notwendigen Investitionen durch akribische Optimierungsarbeit an den Anlagen vermieden und ein wichtiger Sanierungsbeitrag durch die Produktion geliefert.

#### Kontakt für weitere Informationen



Jörg Hattenbach, MBA  
Dipl.-Betriebswirt  
Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 510  
E-Mail: joerg.hattenbach@roedl.com

### > Vertrieb in der Krise

#### Von Dr. Alexander Koch, Rödl & Partner Nürnberg

Gerade in Krisensituationen stehen häufig Maßnahmen zur Kostensenkung und zur kurzfristigen Liquiditätsschöpfung im Vordergrund. Umsätze zu generieren und den Vertrieb zu intensivieren ist demgegenüber nicht immer im Fokus, obwohl nur durch eine erfolgreiche Marktbearbeitung das langfristige Überleben des Unternehmens sichergestellt werden kann.

Die Krise ist oft der letzte „Wink mit dem Zaunpfahl“, endlich die althergebrachten Gewohnheiten zu überprüfen und – das zeigt sich häufig als notwendig – radikal zu verändern. So ist es aber weder hilfreich, den Kopf in den Sand zu stecken („Wir haben alles getan, jetzt muss nur der Markt wieder anspringen“, „Wir haben doch eh keinen Handlungsspielraum mehr“) noch in reinen Aktionismus zu verfallen („Wir nehmen jeden Auftrag, den wir kriegen können“, „Wir müssen für die Banken ein Zeichen

setzen“). Wir plädieren stattdessen für einen proaktiven Umgang mit der Krise. Ein reaktives Verhalten (bloßes Anpassen von Kostenstrukturen und Budgets im Vertrieb) gefährdet die professionelle Marktbearbeitung und führt häufig zu weiteren Verlusten von Marktanteilen.

Neben „klassischen“ Sofortmaßnahmen (Sonderaktionen zum selektiven Lagerabbau etc.) meinen wir mit aktivem Handeln und gezieltem Steuern in der Krise vor allem:

- > Schlagzahl erhöhen
- > Treffsicherheit steigern
- > Vertrauen sichern und schaffen (intern wie auch extern)

#### 1. Schlagzahl erhöhen: Fokus auf wertschöpfende Tätigkeiten im Vertrieb

Ziel muss es sein, mehr Zeit bei den richtigen (Bestands- oder Potenzial-) Kunden zu verbringen. Häufig ist es schon hilfreich, die bloße Kontaktfrequenz mit den Kunden (persönlich, per Mail oder Telefon) gezielt zu steigern. Der Vertrieb sollte daher alle Aktivitäten weglassen, die nicht zwingend erforderlich sind, um entsprechende Freiräume zu schaffen. Dazu gehören beispielsweise bestimmte administrative Tätigkeiten, mit denen Vertriebsmitarbeiter bekanntermaßen nicht selten mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit verbringen. Fokussierung bedeutet auch, nur das zu tun, was der Kunde wirklich braucht. Außerdem kann es sinnvoll sein, solche Kunden gezielt hintanzustellen, die einen hohen vertrieblichen Betreuungsaufwand und schwache Deckungsbeiträge erzeugen. Dabei ist allerdings in kurzfristiger Sicht Liquidität gegen Deckungsbeitrag abzuwägen.

#### 2. Treffsicherheit steigern

Treffsicherheit in der Marktbearbeitung bedeutet aus unserer Sicht zunächst, dass sich der der Vertrieb auf solche Kunden fokussieren sollte, bei denen kurzfristig Aufträge zu erwarten sind. Dazu trägt eine saubere Kundenpotenzialbewertung bei (Daten hierzu kann der Vertrieb nach strukturierten Vorgaben in kurzer Zeit zur Verfügung stellen).

In Kombination mit einer deckungsbeitragsorientierten Sortimentsbereinigung lassen sich erfahrungsgemäß auch kurzfristig Liquidität und Ergebnisbeiträge generieren.

Um die potenzielle Kundenbasis sukzessive zu vergrößern, können im nächsten Schritt Neukunden in „ähnlichen“ Kundenbranchen bearbeitet werden. Dies wirkt i.d.R. zwar zeitlich erst versetzt, schafft aber eine Grundlage für nachhaltiges Wachstum.

#### 3. Vertrauen sichern und schaffen

Krisen gehen fast immer mit Vertrauensverlust einher. Intern wie auch extern. Daher müssen alle Maßnahmen dazu beitragen, Vertrauen wieder zu schaffen und zu sichern. Nach außen: Alle marktbezogenen Aktivitäten sollten eingebettet werden in eine aktive Kommunikati-

onspolitik gegenüber Kunden und anderen relevanten Stakeholdern. Nach innen: Allen voran muss das Management den Mitarbeitern Perspektive geben, Motivation vermitteln und klare Ziele setzen, nicht nur, aber gerade auch im Vertrieb.

Sobald die beschriebenen Ansatzpunkte zur kurzfristigen Marktdurchdringung greifen, kann sich das Unternehmen wieder mit dem Blick nach vorne der Markt- und Produktentwicklung zuwenden. Denn nach der Krise bleibt meist wenig Zeit zum „Durchschnaufen“: Wer sich ausruht, arbeitet direkt an der nächsten Krise. Aber: erfahrungsgemäß haben es die meisten Unternehmen selbst in der Hand, mit Mut und Willen sowie einigen pragmatischen und strukturierten Maßnahmen den Weg in die Zukunft zu ebnet.

### Kontakt für weitere Informationen



Dr. Alexander Koch  
Dipl. Kaufmann  
Tel.: +49 (911) 59 79 6 – 230  
E-Mail: alexander.koch@roedl.com

## > Merkmale eines vollständigen Sanierungsgutachtens

Von Tobias A. Fusten, Rödl & Partner Köln

### 1. Ausgangssituation

Sanierungsgutachten stehen grundsätzlich im Spannungsfeld der Projektbeteiligten und werden durch diese stark beeinflusst.

Die Kreditinstitute fordern alleine wegen der rechtlichen Regularien und den Mindestanforderungen an das Risikomanagement zur Verlängerung von Sanierungskrediten eine umfassende Beurteilung der Sanierungsfähigkeit.

### 2. Paradigmenwechsel an die Anforderungen

Neben den Anforderungen des BGH muss eindeutig die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens gegeben sein. Auf der anderen Seite stehen das Management und die Gesellschafter einem Gutachten zumeist äußerst kritisch gegenüber. Oftmals fehlt es an der Akzeptanz eines extern geforderten Gutachtens. In diesem Spannungsfeld kommt auf den Konzeptsteller eine zentrale Rolle zu. Er muss zwischen den Parteien vermitteln und in der Lage sein, eine eindeutige Aussage zur Sanierungsfähigkeit zu

treffen, ohne sich hinter allgemeingültigen Floskeln und Einschränkungen zu verstecken.

Zudem werden die Aufgaben alleine schon aus der qualitativen Entwicklung von Sanierungskonzepten in den vergangenen 20 Jahren deutlich komplexer. Waren die Anforderungen an Sanierungskonzepte mit dem IDW FAR 1/1991 noch überschaubar, wird sich das spätestens mit der nun vorliegenden Überarbeitung des IDW S 6 erheblich ändern.

Hing beim FAR 1/1991 die Aussage zur Sanierungsfähigkeit noch alleine an der Feststellung eines positiven Einnahmeüberschusses und der Validierung dessen, sieht das IDW S6 ein zweistufiges Verfahren vor. Die alleinige Fortführungsprognose wurde durch eine weitergehende Prüfung der Wettbewerbs- und Renditefähigkeit ergänzt. Die Planverprobungsrechnung wird durch eine integrierte Planrechnung ersetzt, der Szenariorechnungen beigelegt werden, um die Stabilität der Aussage zu stützen. Um insbesondere den Ansprüchen der Banken Rechnung zu tragen, wurde der S6 vom IDW noch weiter überarbeitet. Neben einigen Klarstellungen sollte insbesondere ein stärkerer Bezug zur BGH Rechtsprechung hergestellt werden. In der Neufassung des S6 ist nun die Stellungnahme zur Sanierungsfähigkeit des Unternehmens ein „Muss“-Bestandteil, also zwingend vorgeschrieben. Unvollständige Konzepte entsprechen zukünftig nicht mehr den Anforderungen des IDW. Zudem wurde die Insolvenzthematik deutlich in den Vordergrund gestellt. Ein Sanierungsgutachten ohne eine rechtliche Stellungnahme zu Insolvenztatbeständen kann somit auch nicht mehr als ausreichend erachtet werden.

### 3. Nachhaltigkeit als Maxime

Ein nachhaltiges Sanierungsgutachten spiegelt sich aber nicht alleine in einer stimmigen Unternehmensplanung wieder. Das Management muss auch fähig und willens sein, den Restrukturierungsprozess zu begleiten. Der Gutachter muss in diesem Zusammenhang beurteilen, ob sich die Geschäftsleitung das Sanierungskonzept zu Eigen gemacht hat, da bei dieser die Verantwortung für die Umsetzung des Konzeptes liegt. Um das ersthafte Commitment zu dokumentieren muss auch bereits zum Zeitpunkt der Erstellung des Gutachtens mit der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen begonnen worden sein. Nur so kann eine Sanierung auch eine begründete Aussicht auf Erfolg haben.

Gutachter müssen somit verstärkt einen ganzheitlichen Ansatz gewährleisten. Neben der selbstverständlichen Restrukturierungskompetenz müssen juristische Kompetenzen vorhanden sein, um ein vollumfängliches Sanierungsgutachten zu gewährleisten. Zwingend notwendig ist zudem auch eine operative Kompetenz. Nur so kann gewährleistet werden, dass der Gutachter beurteilen kann, ob die Restrukturierungsmaßnahmen auch durchgeführt werden können.

## Sanierungsbrief

Die Anforderungen an die Sanierungsgutachten sind deutlich gestiegen, jedoch ist bei einer umfassenden Beachtung der Standards (IDW, BGH) eine nachhaltige Sanierung der Unternehmen auch deutlich wahrscheinlicher. Es werden für die handelnden Personen Haftungsrisiken reduziert, wenn den umfassenden Anforderungen Rechnung getragen wird.

### Kontakt für weitere Informationen



Tobias A. Fusten  
Dipl. Kaufmann  
Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 517  
E-Mail: tobias.fusten@roedl.com

## Insolvenz aktuell

### > Der vorläufige Gläubigerausschuss: Handlungsmöglichkeiten übergangener Kreditinstitute

Von Raik Müller, Rödl & Partner Köln

In der jüngeren Vergangenheit beschwerten sich Gläubiger, vor allem Kreditinstitute, zunehmend über die Zusammensetzung des vorläufigen Gläubigerausschusses in den vom Schuldner initiierten Verfahren. Kreditinstitute fühlen sich übergangen und fürchten um ihre Rechte. Der nachfolgende Beitrag soll kurz aufzeigen, welche Handlungsmöglichkeiten bestehen.

#### 1. Ausgangssituation

Es ist inzwischen üblich, dass der Schuldner – jedenfalls wenn er einen vorläufigen Gläubigerausschuss wünscht – in seinem Insolvenzantrag Mitglieder eines solchen vorläufigen Ausschusses vorschlägt. Vielfach übernimmt das Insolvenzgericht den Vorschlag. Dieses Vorgehen ist im Grundsatz nicht zu beanstanden, solange ein vorläufiger Ausschuss gebildet wird, der den gesetzlichen Anforderungen, insbesondere den Anforderungen des § 67 Abs. 2 InsO an seine Zusammensetzung entspricht. Allerdings sind zum einen die Anforderungen des § 67 Abs. 2 InsO nicht so eng, dass einzelne Gläubiger zwingend Mitglieder des Ausschusses wären. Die Anforderungen des § 67 Abs. 2 InsO geben also Gestaltungsspielraum. Zum anderen schließt auch eine ordnungsgemäße Zusammensetzung nicht aus, dass sich einzelne Gläubiger übergangen fühlen.

#### 2. Problemstellungen

Rechtsmittel stehen dem übergangenen Gläubiger nicht zur Seite. Einen Anspruch auf Bestellung zum Mitglied hat er nicht. Er könnte sich zwar beim Insolvenzgericht "bewerben", jedoch hilft ihm dies allenfalls theoretisch, nämlich nur vor der Einsetzung des vorläufigen Ausschusses. Praktisch ist der vorläufige Ausschuss in dem oben beschriebenen Verfahren bereits eingesetzt, wenn der Gläubiger erstmals vom Verfahren erfährt.

Selbst wenn der Ausschuss nicht ordnungsgemäß zusammengesetzt ist, kann der Gläubiger allein keine Auflösung und Neubesetzung erreichen. Ein Rechtsmittel gegen die Bestellung anderer Gläubiger in den Ausschuss steht ihm nicht zu.

Dem Gläubiger bleibt die Möglichkeit, das Insolvenzgericht von einer rechtswidrigen Zusammensetzung des vorläufigen Ausschusses zu überzeugen. Das Insolvenzgericht hat – wenn die Voraussetzungen des § 70 InsO vorliegen – von Amts wegen ein Mitglied aus dem Ausschuss zu entlassen, wie sich aus der Verweisung in § 21 Abs. 2 Nr. 1a InsO ergibt. Allerdings genügt dafür nicht, dass der Gläubiger darlegt, er wäre das "bessere" Mitglied. Erforderlich ist, dass eine weitere Mitarbeit des zu entlassenden Mitgliedes die Erfüllung der Aufgaben des Ausschusses zumindest nachhaltig erschwert und dadurch die Verfahrensziele gefährdet sind.

#### 3. Lösungsansatz

Wesentliche Handlungsmöglichkeiten, gerade für übergangene Kreditinstitute, ergeben sich zwar nicht aus den Verfahrensrechten, sondern aus deren regelmäßig bestellten Sicherungsrechten.

Sind dem Kreditinstitut Forderungen des Schuldners abgetreten, so hat es die Möglichkeit, die Einziehungsermächtigung an den Schuldner zu widerrufen. Die Forderung wird damit dem Zugriff des Schuldners bzw. des vorläufigen Verwalters entzogen. Das Insolvenzgericht darf in diesem Fall auch nach § 21 Abs. 2 Nr. 5 keine Anordnungen erlassen, mit denen ein weitergehendes Forderungsverwertungs- oder Einziehungsrecht eingeräumt wird. Der Schuldner bzw. der vorläufige Verwalter hat daher sicherzustellen, dass die Sicherungsrechte nicht vereitelt werden. Er ist gehalten, die eingezogenen Gelder treuhänderisch zu verwahren oder zumindest auf einem gesonderten Konto zu verwalten. Damit stehen die Mittel aus dem Forderungseinzug nicht mehr zur Finanzierung des laufenden Geschäftsbetriebes zur Verfügung. Es sei denn, der Schuldner bzw. der vorläufige Verwalter treffen eine abweichende Verwertungsvereinbarung mit dem Kreditinstitut.

Eine solche Vereinbarung wird regelmäßig zur Sicherung der Sanierung dringend angezeigt sein.

Kreditinstitute müssen sich demnach nicht sorgen, dass das Verfahrensrecht dem übergangenen Gläubiger nur beschränkte Möglichkeiten gibt. Schon ihre Sicherungsrechte schließen – richtig eingesetzt – aus, dass Kreditinstitute (anhaltend) übergangen werden.

### Kontakt für weitere Informationen



**Raik Müller**  
Rechtsanwalt  
Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 511  
E-Mail: raik.mueller@roedl.com

## Rödl & Partner intern

### > Veranstaltungen

#### Bankentag Restrukturierung (München)

Datum: 20. Juni 2013  
Uhrzeit: 09:15 Uhr  
Ort: Denninger Straße 84  
81925 München

Ihr Ansprechpartner: Jana Höhn  
Tel.: +49 (221) 94 99 09–501  
E-Mail: jana.hoehn@roedl.de

### > Neuer Internetauftritt [www.roedl.de](http://www.roedl.de): intuitiv – aktuell – ansprechend



Unser Internetauftritt erstrahlt in neuem Glanz: Neben dem offensichtlichen optischen „Facelift“ hat sich vor allem strukturell und inhaltlich vieles geändert. Die neue Webseite zeigt Ihnen unseren einzigartigen Beratungsansatz – interdisziplinär, international und aus einer Hand – sowie unsere unverwechselbare Philosophie auf.

Unser Online-Auftritt bietet Ihnen zahlreiche attraktive Komponenten wie das exklusive Themenportal, das Sie regelmäßig über die wichtigsten Trends rund um Wirtschaft, Steuern, Recht und IT informiert. Lassen Sie sich auf eine Reise durch die Rödl & Partner-Welt entführen: Auf ausführlichen Standortseiten mit ansprechender Bebilderung und präzisen Anfahrtsskizzen stellen wir Ihnen unsere Präsenz in den jeweiligen Märkten vor. Bleiben Sie mit unseren RSS-Feeds, mit denen Sie automatisch aktuell, einfach und kostenfrei mit wichtigen Neuigkeiten versorgt werden, immer auf dem aktuellen Stand.

Ihr Ansprechpartner: Thorsten Widow  
Tel.: +49 (91 1) 91 93–2840  
E-Mail: thorsten.widow@roedl.de

### Perspektiven gestalten

„Wir stehen unseren Mandanten weltweit beratend zur Seite. Gemeinsam erörtern wir rechtliche, steuerliche sowie betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und entwickeln unternehmerische Aussichten für die Zukunft.“

Rödl & Partner

„Auch die beste Planung führt bei Auftritten manchmal zu Überraschungen. In schwierigen Situationen ist es dann wichtig, dass unser Trainer uns neue Wege aufzeigt, um die jeweilige Figur noch erfolgreich errichten zu können.“

Castellers de Barcelona



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellers und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellers und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellers de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

### Impressum Newsletter, Ausgabe Juni 2013

**Herausgeber:** Rödl Consulting AG  
Kranhaus 1, Im Zollhafen 18, 50678 Köln  
Tel.: + 49 (221) 94 99 09 - 0 | [www.roedl.de](http://www.roedl.de)

**Verantwortlich für den Inhalt:**  
**Tillmann J. Peeters** – [tillmann.peeters@roedl.pro](mailto:tillmann.peeters@roedl.pro)  
Kranhaus 1, Im Zollhafen 18, 50678 Köln

**Layout/Satz:** Rödl Consulting AG  
**Thomas Schlag** – [publikationen@roedl.de](mailto:publikationen@roedl.de)  
Kranhaus 1, Im Zollhafen 18, 50678 Köln

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

Der gesamte Inhalt des Newsletters und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt des Newsletters nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.