

Perspektiven gestalten

Sanierungsbrief

Aktuelles aus den Bereichen Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz

Ausgabe: Januar 2014 · www.roedl.de

Lesen Sie in dieser Ausgabe:

Im Blickpunkt

- > Bankentage Restrukturierung 2013 – ein vorausschauender Rückblick

Sanierung aktuell

- > Liquiditätsplanung in der Eigenverwaltung
- > Der Treuhandvertrag in der Unternehmenssanierung
- > Change-Management: Veränderungsprozesse in der Praxis
- > Komplexität macht arm – Working Capital Management vs. Variantenvielfalt

Insolvenz aktuell

- > Umsatzsteuer in der vorläufigen Insolvenz als Masseverbindlichkeit?!

Rödl & Partner intern

- > Veranstaltungen

Liebe Leserin, lieber Leser,

zum Jahresanfang möchten wir kurz inne halten: Gemeinsam mit Ihnen blicken wir auf ein erfolgreiches Jahr 2013 zurück. In enger Zusammenarbeit mit Mandanten, Kunden, Partnern, Kollegen und Freunden haben wir zahlreiche Herausforderungen angenommen und gemeistert.

Neujahrsvorsatz – das heißt auf das Wesentliche besinnen, Klarheit schaffen, gute Ideen umsetzen und gesammelte Kraft aus der Weihnachtszeit nutzen, um erfolgreich in das Jahr 2014 zu starten. Lassen Sie es uns gemeinsam anpacken!

In eigener Sache: Statt Weihnachtskarten in Deutschland zu versenden, haben wir auch im vergangenen Jahr 10.000 Euro für einen guten Zweck gespendet. Mit diesem Betrag unterstützt Rödl & Partner den Partnerschaftsverein Charkiv – Nürnberg e.V. Das Herzstück der Partnerschaft ist die Institution des Nürnberger Hauses in Charkiv, das Bildung z.B. in Form von Deutsch-Sprachkursen für alle interessierten Bürger Charkivs anbietet. Seit 2009 führt der Partnerschaftsverein zusammen mit dem Nürnberger Haus Seminare für Nürnberger und Charkiver Jugendliche durch, die Vernetzung und Sensibilisierung für aktuelle Zukunftsthemen ermöglichen. Diese herausragenden Jugendbegegnungsprojekte fördert Rödl & Partner gezielt mit der Zuwendung.

Wir danken Ihnen auch auf diesem Wege für das entgegengebrachte Vertrauen und wünschen Ihnen und Ihren Familien ein gesundes und erfolgreiches Neues Jahr.



*Ihr Rödl & Partner Team
Restrukturierung und
Sanierung*

> Bankentage Restrukturierung 2013 – ein vorausschauender Rückblick

Von **Wolfram Lenzen, Rödl & Partner Köln**

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

der Jahreswechsel ist gerade vollzogen – eine Zeit in der man den Blick kurz zurück schweifen lässt, um dann voller Tatendrang das neue Jahr zu planen. Wenn ich auf das Jahr 2013 zurückschaue, fällt mein Blick dabei auch auf unsere beiden Bankentage Restrukturierung, die wir erstmalig veranstaltet haben – im März in Köln und an einem sehr sonnigen und heißen Juni-Tag in München.

Wir haben uns sehr gefreut, dass insbesondere an unserem Standort in Köln dreizehn verschiedene Institute aus dem Rheinland und dem Ruhrgebiet vertreten waren – darunter sowohl Sparkassen als auch privatwirtschaftliche Banken. Bei den neun Instituten, die an dem Münchner Tag teilgenommen haben, reiste der entfernteste Teilnehmer aus Frankfurt am Main an – ich vermute allerdings auch wegen des angebotenen zünftig-bayrischen Mittagessens. Köln konnte da nur mit kühlem Bier punkten, wobei Altbier leider nicht im Angebot war.

Beide Bankentage boten eine abwechslungsreiche Zusammenstellung unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher und juristischer Vorträge – angefangen von den Neuerungen des IDW S6 Standards, insbesondere vor dem Hintergrund der BGH-Rechtsprechung, über die Tätigkeiten eines CRO bis hin zu Einblicken in die Prozessoptimierung mit der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten reduziert, Bestände abgebaut und Kundenzufriedenheit gesteigert werden können. Ein kleiner japanischer Sprachkurs wurde gleich mitgeliefert, muda und go-gemba sind hier die wichtigen Vokabeln. Ein Vortrag über Restrukturierungsmaßnahmen im Vertrieb – ein wichtiger Bestandteil der meisten Restrukturierungs- und Sanierungskonzepte rundete den operativen Teil ab.

Der Nachmittag gehörte den juristischen Themen. Das ESUG hat inzwischen auf breiter Front Einzug in die Sanierungspraxis erhalten. Ein guter Grund, dem Gläubigerausschuss einen Vortrag zu widmen. Der vorläufige Gläubigerausschuss bietet in der Eigenverwaltung interessante Gestaltungsmöglichkeiten. Wie die Diskussion der Teilnehmer gezeigt hat, ist dies insbesondere auch für die Gläubiger interessant, die nicht im vorläufigen Gläubigerausschuss vertreten sind – obwohl sie es gerne wären. Einige Institute haben diesbezüglich schon schmerzliche Erfahrungen gesammelt. Abgerundet wurden die Bankentage mit einem interessanten Vortrag zur insolvenzrechtlichen Compliance bei Kreditinstituten. Die am 01.01.2013 in Kraft getretene Ma-Risk Novelle regelt nun explizit den Compliance-Auftrag.

Jedes Institut muss nun über Compliance-Funktionen verfügen, um Risiken, die sich aus der Nicht-Einhaltung rechtlicher Regelungen und Vorgaben ergeben können, entgegenzuwirken. Wir haben uns besonders gefreut, dass mit Herrn de Koster ein ehemaliger Sparkassen-Vorstand hautnah und sehr spannend aus dem eigenen Erfahrungsschatz berichten konnte.

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Teilnehmern unserer Bankentage 2013 herzlich für die interessanten Gespräche und Diskussionen bedanken.

Dem Blick zurück folgt natürlich sofort der Blick in die Zukunft. Wir werden an die positive Resonanz anknüpfen und auch in 2014 zwei Bankentage Restrukturierung anbieten, an denen wir wieder eine interessante Mischung an Restrukturierungs- und Sanierungsthemen aus den Bereichen Betriebswirtschaft und Recht vorstellen werden, u.a. voraussichtlich über die Optionsbewertung von aussergerichtlicher Sanierung vs. Sanierung in Insolvenzverfahren, Stakeholdermanagement und die Umsetzung von Veränderungsprozessen, das Minimax-Prinzip und Vertrieb nach der Krise. Auf juristischer Seite wird voraussichtlich berichtet über Konzerninsolvenzen und Überbrückungs- und Sicherheitenkredite.

Darüber hinaus freuen wir uns auch in 2014 über einen externen Referenten, der dieses Mal aus Sicht eines Insolvenzverwalters berichten wird.

Die Einladungen zu unseren Bankentagen 2014 erhalten Sie mit separater Post. Wir laden Sie aber jetzt schon ein, an unseren Bankentagen teilzunehmen und sich mit Referenten und anderen Teilnehmern auszutauschen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen ein gesundes und erfolgreiches Jahr 2014.

Kontakt für weitere Informationen



Wolfram Lenzen

Dipl. Kaufmann, EMBA

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 521

E-Mail: wolfram.lenzen@roedl.com

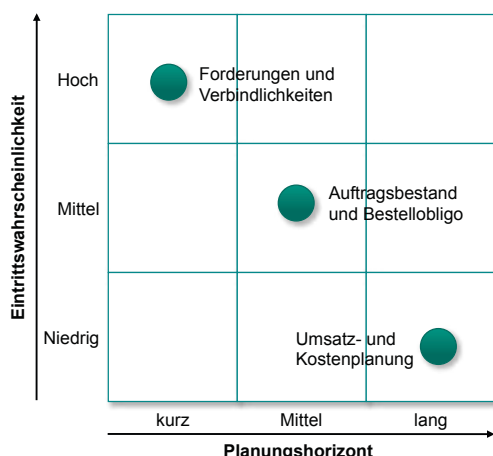
> Liquiditätsplanung in der Eigenverwaltung

Von Sebastian Wilde, Rödl & Partner Köln

Nach Insolvenzantragstellung und Anordnung der vorläufigen Eigenverwaltung gilt es für die Unternehmensführung, das Unternehmen erfolgreich durch die vorläufige Insolvenz zu steuern und somit den Weg für eine nachhaltige Sanierung zu ebnen. Neben einer langfristigen integrierten Unternehmensplanung benötigt die Unternehmensführung im Wesentlichen eine kurzfristige, auf Wochenebene basierende Liquiditätsplanung. Diese warnt frühzeitig vor Fehlentwicklungen und dient der Unternehmensleitung als Entscheidungsgrundlage, ob z.B. anstehende Aufträge finanzierbar sind und durchgeführt werden können.

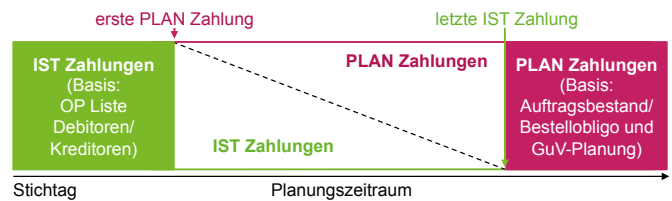
Kurzfristige Liquiditätsplanung

In der kurzfristigen Liquiditätsplanung werden alle im Planungszeitraum anfallenden Ein- und Auszahlungen dargestellt. Der Planungszeitraum erstreckt sich über einen Zeitraum von drei Monaten, beziehungsweise 13 Wochen. Die Ein- und Auszahlungen unterteilen sich in drei verschiedene Gruppen, welche sich durch unterschiedliche Ausprägungsformen von Planungszeitraum und Eintrittswahrscheinlichkeit charakterisieren. Unterschieden wird nach Ein- und Auszahlungen aus Forderungen und Verbindlichkeiten, aus Auftragsbestand und Bestellobligo sowie aus Umsatz- und Kostenplanung.



Da Forderungen und Verbindlichkeiten eine zum Teil erfüllte Vertragsbeziehung (z.B. erbrachte Sachleistung und offene Bezahlung) zu Grunde liegt, kann von einem kurzfristigen Planungszeitraum bei hoher Eintrittswahrscheinlichkeit ausgegangen werden. Aufgrund der Insolvenzantragstellung ist jedoch darauf zu achten, dass insbesondere bei den Kunden eine frist- und betragsgerechte Begleichung der Forderungen, aufgrund von z.B. Sicherungseinhalten ausbleiben kann. Bei Betrachtung des Auftragsbestandes und Bestellobligos wird unterstellt,

dass aufgrund bestehender Vertragsbeziehungen ein sowohl mittlerer Planungszeitraum, als auch eine mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit vorliegt. Hingegen wird bei reinen Planzahlen eher von einem langfristigen Betrachtungszeitraum, als auch einer niedrigen Eintrittswahrscheinlichkeit ausgegangen.



Die Schwierigkeit bei der Erstellung einer verlässlichen Liquiditätsplanung liegt in der Abbildung von fließenden Übergängen der drei oben genannten Zahlungsgruppen. Startpunkt der Liquiditätsplanung ist der stichtagsbezogene Bankbestand. In der Regel besteht die Liquiditätsplanung in den ersten Planwochen aus dem Bestand von Forderungen und Verbindlichkeiten, den sog. Ist-Zahlen. Die Forderungen sind auf ihre Werthaltigkeit zu prüfen, insbesondere weil die Zahlungsmoral der Kunden durch die Insolvenz gestört sein kann. Durch die Insolvenzantragstellung und dem damit einhergehenden Verbot zur Begleichung bestehender Verbindlichkeiten, sog. Insolvenzforderungen, startet die Liquiditätsplanung regelmäßig ohne Anfangsbestand von Verbindlichkeiten. Eine Ausnahme besteht, wenn gelieferte Ware mit berechtigtem Eigentumsvorbehalt besichert ist und somit bezahlt werden muss. In der Folgezeit werden Ein- und Auszahlungen aus Forderungen und Verbindlichkeiten geringer, sodass Planzahlen bestehend aus Auftragsbestand und Bestellobligo an Gewichtung gewinnen. Anschließend vollzieht sich ein ähnlicher Übergang von Auftragsbestand / Bestellobligo zu Planzahlen aus der GuV-Planung. Bei einer Liquiditätsplanung unter Insolvenzgesichtspunkten werden während der vorläufigen Insolvenz keine Personalauszahlungen aufgrund der Gewährung von Insolvenzausfallgeld geplant. Um die Aktualität der Liquiditätsplanung und dementsprechend eine fundierte Entscheidungsgrundlage sicherzustellen, ist die Liquiditätsplanung rollierend, das heißt wöchentlich an neue Erkenntnisse anzupassen.

Kontakt für weitere Informationen



Sebastian Wilde
Bachelor of Arts
Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 513
E-Mail: sebastian.wilde@roedl.com

> Der Treuhandvertrag in der Unternehmenssanierung

Von Tillmann Peeters, Rödl & Partner Köln

Treuhandschaften sind ein etabliertes Mittel bei Unternehmenssanierungen. Insbesondere in namhaften Fällen, wie zum Beispiel Opel, aber auch in einer Vielzahl von mittelständischen Fällen ist dieses Instrument zum Einsatz gekommen. Die Treuhandschaft weist für beteiligte Gesellschafter sowie Kreditinstitute regelmäßig signifikante Vorteile im Vergleich zu vorhandenen Alternativen auf. Ihrem Idealzweck als doppelnutzige Treuhand kommt sie am nächsten, wenn sie sowohl die Vermögensinteressen des Gesellschafters, als auch die Interessen der Kapitalgeber schützt.

Treuhandschaft ist auch eine Lösung für operative bzw. zwischenmenschliche Probleme in Sanierungen. Bei mangelnder Veränderungsbereitschaft im Management bzw. in Gesellschafterkreisen oder bei sehr zerstrittenen Gesellschafterkreisen kann die Treuhandschaft diesen gordischen Knoten der Sanierung durchschlagen.

Was bedeutet Treuhand

Bei einer Treuhandschaft wird grundsätzlich ein Recht durch einen fremden, unabhängigen Dritten „zu treuen Händen“ gehalten. Bei einer Unternehmenssanierung handelt es sich dabei typischerweise um die Anteile an dem zu sanierenden Unternehmen. Die Begünstigten der Treuhand sind die Kreditgeber, der Treugeber ist der Gesellschafter.

a) Atypische Sicherheit

Aus dieser Konstellation heraus wird klar, dass es sich bei der Treuhand um eine atypische Sicherheit für die Kredite der Geldgeber handelt. Durch die Gesellschaftsanteile werden die Kredite weitergehend besichert. Die Treuhandschaft vermeidet dabei das Problem des Eigenkapitalersatzes, das sonst den Kreditgebern bei Übernahme von Gesellschaftsanteilen drohen würde.

b) Beitrag des Gesellschafters in der Krise

Für den Gesellschafter stellt die Treuhandschaft typischerweise seinen letzten möglichen eigenen Beitrag zur Sanierung der Gesellschaft dar. Die in Krisensituationen üblicherweise verlangte Gleichheit der Stakeholderbeiträge gelangt gerade in länger anhaltenden Unternehmenskrisen an natürliche Grenzen. Die Finanzmittel des Gesellschafters sind in vorhergehenden Finanzierungsrunden aufgebraucht und der letzte von ihm noch zu gebende Beitrag sind seine Gesellschaftsrechte am Unternehmen.

Sanierungs- vs. Veräußerungstreuhand

Die wirtschaftliche Interessenlage von Kreditgebern und Gesellschafter sind in einer Krise bis zu einem gewissen Punkt identisch. Diesen Punkt könnte man pragmatisch als den „Break Even Point“ des Eigenkapitals bezeichnen. Ein negativer Wert des Eigenkapitals führt bei einer Veräußerung des Unternehmens regelmäßig dazu, dass von den Kreditgebern Forderungsnachlässe verlangt werden. Der Gesellschafter fällt dabei vollständig aus. Erst wenn der Wert des Unternehmens wieder höher als das Fremdkapital ist, besteht realistisch ein Verteilungsspielraum, der zwischen den Parteien aufgeteilt werden kann. Bei realistischen Sanierungsaussichten ist es zunächst typisch, dass die Sanierung des Unternehmens Ziel der Treuhandschaft ist. Nach einer durchgeführten Sanierung ist der Unternehmenswert signifikant gesteigert, der Wert des Fremdkapitals gesichert und idealerweise eine positiver Wert des Eigenkapitals erreicht. Notwendige Voraussetzung der Sanierungstreuhand ist, dass der Treuhänder in die Lage versetzt wird, sämtliche zur Sanierung notwendigen Maßnahmen schnell und nachhaltig umzusetzen. Die Rolle des Treuhänders muss inhaltlich stark ausgestaltet sein. Eine reine Veräußerungstreuhand hat die Veräußerung der Gesellschaftsanteile zum Ziel. Mit der Treuhandschaft sichern sich die Kreditgeber Einfluss auf den Veräußerungsprozess. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn Zweifel an der Fähigkeit oder dem Willen des Gesellschafters zur Veräußerung bestehen. Notwendige Voraussetzung einer Veräußerungstreuhand ist das Recht des Treuhänders zur Verwertung der Unternehmensanteile.

Verwaltungs-, Sicherungs- und doppelnutzige Treuhand

Die o.g. Zwecke der Sanierung bzw. Veräußerung korrespondieren mit der Ausgestaltung der Treuhand. Ist das ausschließliche Ziel die Sanierung, so handelt es sich um eine Verwaltungstreuhand. Der Treuhänder hat lediglich zur Aufgabe, die Sanierung des Unternehmens in Verwaltung der Gesellschaftsanteile zu fördern. Ist dagegen die Sicherung der Vermögensinteressen der Kreditgeber das Ziel, so handelt es sich um eine reine Sicherungstreuhand. In dieser Konstellation stellen die Gesellschaftsanteile eine atypische Sicherheit für die Kreditgeber dar. Mit Eintritt des Verwertungsgrundes (Bedingungsfall) sollen die Kredite aus dem Veräußerungserlös der Anteile bedient werden. Ganz typisch ist in der Praxis eine Mischung der beiden Formen als doppelnutzige Treuhand. Hierbei wird zum einen die Sanierung als Zweck definiert, zum anderen aber auch die mögliche Veräußerung der Gesellschaftsanteile. Da auch hier bereits im Vertrag die Veräußerung als Option festgelegt sein muss, stellt die Ausgestaltung des Bedingungsfalls typischerweise ein hoch emotionales Verhandlungsthema dar. Spätestens hier wird dem Gesellschafter klar, dass unter bestimmten Umständen, ohne sein weiteres Zutun, das Unternehmen verkauft werden kann. Selbst unter Berücksichtigung rationaler Argumente, wie der

Enthftung der Gesellschafter, stellt dies die meisten Unternehmer vor erhebliche emotionale Probleme.

Vorteile der Treuhand

Gerade der Trennungseffekt von Gesellschafter und Gesellschaft ist in einer Restrukturierung oft erforderlich. Das bestehende Management, was gerade im Mittelstand oft identisch ist mit dem Gesellschafter, behindert oder blockiert notwendige Veränderungen, da dies als Angriff auf die eigene Position oder vergangene Entscheidungen begriffen wird. Nicht zuletzt die mangelnde Veränderungsbereitschaft verschärft operative Krisen oft nachhaltig. Wenn die Geschäftsführung identisch ist mit dem Gesellschafter, ist ein Austausch der Geschäftsführung ohne einen zumindest temporären Wechsel der Gesellschafterrolle faktisch unmöglich. Hier bietet die Treuhand eine Lösung, um anstehende operative Sanierungsmaßnahmen objektiv und schnell umzusetzen. Daneben ist die Treuhand auch ein atypisches Sicherungsmittel für die Kreditgeber. Es steht insbesondere den institutionellen Gläubigern zur Verfügung, ohne die rechtlichen Nachteile der Gesellschafterstellung in Kauf zu nehmen. Die beteiligten Banken partizipieren im Verkaufsfalle an einem Veräußerungserlös des Unternehmens, der Unternehmer behält jedoch den Wert des Eigenkapitals, sofern dieser das Fremdkapital übersteigt. Insofern bleiben auch die Vermögensinteressen des Gesellschafters grundsätzlich gewahrt. Dies gilt umso mehr, wenn mit der Errichtung der Treuhand eine Enthftung (persönliche Bürgschaften oder Drittsicherheiten) auf persönlicher Ebene für den Gesellschafter einhergeht. Die Treuhand ist auch eine Lösung für den Fall zerstrittener Gesellschafter. Wenn Familienstämme um die Leitung in einem Unternehmen kämpfen, führt dies mit hoher Wahrscheinlichkeit zu wirtschaftlichen Problemen. Der Wechsel des Gesellschafterkreises auf einen Treuhänder kann somit eine Lösung darstellen.

Bedingungsfall und Verwertung

Für den Fall einer doppelnutzigen Treuhand mit Verwertungsmöglichkeiten ist die Definition des Bedingungsfalles für die Verwertung von entscheidender Bedeutung. Typischerweise werden hierbei zwei Fallgruppen unterschieden: Verwertung im guten Fall und der Notverkauf. Die Bedingungsfälle für den Notverkauf sind üblicherweise angenehmer an Insolvenzgründe bzw. ein erkennbares Scheitern der Sanierungsbemühungen. Die Definition des richtigen Veräußerungszeitpunkts im guten Fall ist dagegen deutlich freier vereinbar. Möglicherweise laufen hier die Vermögensinteressen der Gläubiger und des Gesellschafters auseinander. Für die Gläubiger ist jegliche Veräußerung, bei der sie keinen Ausfall erleiden akzeptabel. Dies muss sich jedoch nicht mit den Preisvorstellungen des Gesellschafters decken. Der hiermit befasste Berater muss an dieser Stelle erhebliche Sorgfalt walten lassen.

Statt einer Veräußerung kann der Treuhandvertrag auch eine Beendigung vorsehen. Das Treugut wird an den Treugeber zurückgegeben. Dies ist in der Regel erst vorgesehen, wenn definierte Sanierungsziele erreicht sind.

Verhältnis zur Insolvenz (ESUG)

Wenn die Regelungen der Treuhand eine Beteiligung des Gesellschafters an einem möglichen Erlös aus der Unternehmensveräußerung bzw. eine Rückgabe des Treugutes an ihn sehr unwahrscheinlich erscheinen lassen, stellt ein Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung durchaus eine attraktive Lösung dar. Die Eigenverwaltung verhindert die Entmachtung des Gesellschaftergeschäftsführers im Vergleich zur Treuhand erheblich. Insofern kann dieser, insbesondere emotional getriebene Faktor, für eine Insolvenz sprechen.

Demgegenüber stehen die nach wie vor nicht unerheblichen Risiken einer Insolvenz aus Verhalten von Kunden, Lieferanten, Gläubigern und Mitarbeitern sowie dem damit verbundenen Reputationsverlust. Auch wenn diese Risiken heutzutage typischerweise beherrschbar sind, sind sie im Falle eines Insolvenzverfahrens höher einzustufen als im Fall einer Treuhand.

Fazit

Treuhanden sind wie beschrieben ein etabliertes Sanierungsmittel in einer Vielzahl von Unternehmenssituationen. Richtig angewendet sind die damit verbundenen Risiken beherrschbar, jedoch ist der notwendige Interessenausgleich nicht immer einfach zu erreichen. Insbesondere für Gesellschaftergeschäftsführer handelt es sich um eine emotional ausgesprochen herausfordernde Situation. Noch völlig offen ist das neu entstandene Konkurrenzverhältnis von Treuhand zu Insolvenzplanverfahren aus Sicht des Gesellschafters.

Kontakt für weitere Informationen



Tillmann J. Peeters

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 510

E-Mail: tillmann.peeters@roedl.com

> Change-Management: Veränderungsprozesse in der Praxis

Von Wolfram Lenzen, Rödl & Partner Köln

Ein wesentlicher Bestandteil jedes Sanierungskonzepts sind die im Rahmen der Konzepterstellung identifizierten und in der Regel quantifizierten Maßnahmen, die das Unternehmen wieder zur Wettbewerbsfähigkeit und einer branchenüblichen Rendite verhelfen sollen. Diese Ziele können aber nur erreicht werden, wenn die identifizierten Maßnahmen auch möglichst plangetreu umgesetzt werden. Ein professionelles Maßnahmenmanagement unter Umständen unter Einbeziehung eines CRO's ist dabei unumgänglich. Dies allein reicht aber nicht aus. Daneben müssen sich die Verantwortlichen auch darüber Gedanken machen, wie Veränderungsprozesse in Unternehmen gestaltet werden. Hierbei spricht man von sogenannten Change-Management Prozessen.

Unterschiedliche Formen von Veränderungsprozessen

Grundsätzlich lassen sich zwei Formen von Veränderungsprozessen unterscheiden, nämlich Prozesse des „anpassenden“ Wandels und Prozesse des „fundamentalen“ Wandels.

Der anpassende Wandel ist häufig Bestandteil moderner Managementsysteme. Hier werden in der Regel ständige, meist geringe Anpassungsschritte durchgeführt, um Verbesserungen zu erreichen. Die Anpassungen ziehen keinen Paradigmenwechsel nach sich und vollziehen sich innerhalb eines bestehenden Rahmens oder einer bestehenden Logik. Man spricht hier von sogenannter „Adaption“. Verläuft ein solcher Prozess nicht allmählich sondern schnell ab, spricht man von „Reconstruction“.

Es wird schnell klar, dass ein solcher fundamentaler Wandel zwar für die Zukunft eines Unternehmens von elementarer Bedeutung ist, aber im Sinne der Umsetzung der meisten Sanierungsmaßnahmen zunächst nicht zielführend sein kann.

Daneben gibt es Veränderungsprozesse, die einschneidend sind, die vielfach einen grundsätzlichen Paradigmenwechsel erfordern. Solche Veränderungsprozesse beziehen sich allerdings nicht allein auf Unternehmenskrisen. Das Erfordernis, bestimmte Geschäftsfelder aufzugeben oder die Ausrichtung des Unternehmens zu verändern, können Unternehmen auch in einer entsprechenden Vorausschau erkennen. Ein Beispiel ist eine sich verändernde Technologie. Hier können grundlegende Veränderungen auch in inkrementalen Schritten und über einen längeren Zeitraum gesteuert werden. Hierbei spricht man dann von evolutionären Prozessen.

Diese Beschreibungen treffen auf Veränderungsprozesse in akuten Sanierungssituationen nicht zu. Nicht selten müssen

Sanierungsmaßnahmen getroffen werden, die tief in ein zu sanierendes Unternehmen einschneiden. Solche Sanierungsmaßnahmen sind häufig in sehr kurzer Zeit umzusetzen, grundlegend und einschneidend – daher spricht man bei solchen Veränderungsprozessen bezeichnender Weise von revolutionären Prozessen. Solche Prozesse sind für die Beteiligten unangenehm und schmerzvoll.

Studien zeigen, dass bis zu 70% aller Veränderungsprozesse fehlschlagen. Im Rahmen von Sanierungsprojekten stellt sich daher die Frage, wie solche revolutionäre Veränderungsprozesse sinnvollerweise umgesetzt werden können, um den angestrebten Sanierungserfolg zu gewährleisten.

Zielsetzung unterschiedlicher Strategien zur Umsetzung von Veränderungsprozessen ist es, Widerstände zu reduzieren und die Entscheidungs- oder Umsetzungsqualität zu erhöhen.

Während bei langfristigen, in kurzen Schritten ablaufenden Veränderungsprozessen häufig Umsetzungsstrategien der Partizipation, also der Mitarbeiterbeteiligung und des Bottom-up-Ansatzes angeführt werden, werden für radikale Veränderungsprozesse sogenannte „Bombenwurfstrategien“ bzw. Top-Down-Ansätze angeführt.

Bei der Strategie der Partizipation, also der Einbeziehung der Mitarbeiter, soll das Commitment, also die Identifikation und Zustimmung zu den Veränderungsprozessen gesteigert werden. Darüber hinaus sollen neue Ideen generiert und aufgenommen werden und so die Qualität der Veränderungsprozesse gesteigert werden. Vorteil partizipativer Strategien ist, dass die Veränderungsprozesse eine hohe Akzeptanz erfahren. Nachteilig ist, dass solche Strategien tendenziell langwierig sind.

Bei der Strategie des „Bombenwurfes“ wird bewusst auf die Mitwirkung Betroffener verzichtet. Der Veränderungsprozess wird Top-Down und überraschend kommuniziert. Ziel ist die Ausnutzung des Überraschungseffektes, um Widerstand zu lähmen. Der Vorteil einer solchen Strategie liegt auf der Hand. Die Einführungszeit ist äußerst gering. Dem steht als Nachteil ein sehr hohes Akzeptanzrisiko gegenüber.

In der Praxis stellt sich dabei allerdings die Frage, ob ein solches Vorgehen der Nachhaltigkeit von Sanierungsmaßnahmen Rechnung trägt. Es sei daran erinnert, dass der Nachhaltigkeitsbegriff in der Unternehmenssanierung eine wachsende Bedeutung erlangt. Hierbei hat Nachhaltigkeit vielfältige Dimensionen. Sie wirkt bspw. auf der Zeitachse, auf der Stakeholder- / Mitarbeiterebene, in den Prozessen und Strukturen des Unternehmens und seiner Umwelt. Ob daher eine vollkommen nicht-partizipative Strategie angezeigt ist, um eine nachhaltige Sanierung zu erreichen, darf daher bezweifelt werden.

Empfehlungen für die Praxis

Auch wenn jeder Sanierungsfall anders ist, so lassen sich aus der Praxis doch verschiedene Empfehlungen oder Hinweise ableiten, um die Erfolgswahrscheinlichkeit revolutionärer Veränderungsprozesse zu erhöhen.

Die fundamentalste Regel ist, dass bereits zum Beginn der Veränderungsprozesse die Notwendigkeit zum Wandel von allen Beteiligten erkannt werden muss. Man könnte vermuten, dass diese Forderung in jedem Krisenunternehmen offensichtlich gegeben ist. Die Beratungspraxis zeigt allerdings, dass dies häufig selbst auf oberster Leitungsebene nicht so ist. So gibt es selbst bei Unternehmen die sich in einem Insolvenzverfahren befinden Bestrebungen, den Status Quo nach Entschuldung, also mit verbesserter Bilanzstruktur, zu erhalten. Dabei ist ein Satz wie „es sind doch nur die Banken Schuld“ oder ähnliches eine oft gehörte Schuldzuweisung. Hier spiegelt sich das Bestreben wider, „schmerzvolle“ Veränderungsprozesse und Entscheidungen zu vermeiden, die Notwendigkeit zur Veränderung nicht bei sich selber zu sehen (Externalisierungsstrategien) und nicht dem Gefühl eines Kontrollverlustes aufgrund der nicht erkannten Notwendigkeit zur Veränderung ausgesetzt zu sein. Es ist daher von großer Bedeutung zu Beginn des Veränderungsprozesses ein klares Verständnis der Situation und eine klare Zielsetzung verbindlich zu vereinbaren.

Eine Erweiterung des oben Gesagten ist, dass die Glaubwürdigkeit und das Commitment des Managements mindestens ebenso wichtig sind. Hat das Management die Glaubwürdigkeit verloren, wird es schwierig sein, Veränderungsprozesse nachhaltig und radikal durchzuführen. Hier muss dann das Management erweitert oder ausgetauscht werden. Glaubwürdigkeit entsteht durch ein klares Konzept, detailliert belegte Analysen, eindeutige Entscheidungen und einer entsprechenden Kultur auch Konsequenzen bei Abweichungen zu ziehen – auf allen Ebenen. Insbesondere zahlenorientierte Analysen helfen, allgemeine Meinungsäußerungen zu widerlegen bzw. die Richtigkeit der Maßnahmen zu belegen. Diskussionen „ins Blaue hinein“ oder nicht erfüllbare Versprechungen sollten vermieden werden.

Interessanterweise wird die Partizipation der Beteiligten unterschiedlich gesehen. Die Partizipation der Beteiligten steht wie oben beschrieben nicht im Fokus bei radikalen Veränderungsprozessen. Vielmehr wird sie sogar als kontraproduktiv gesehen. Auf der anderen Seite wird jeder Praktiker bestätigen, dass die Einbeziehung von Mitarbeitern elementar sein kann. Aus diesem Grund erscheint es angeraten, das Merkmal der Partizipation etwas zu detaillieren.

Die für die Veränderungsprozesse wichtigen Schlüsselpersonen wird jedes professionelle Projektmanagement in die Veränderungsprozesse aktiv mit einbeziehen. Dabei sind

Schlüsselpersonen nicht immer zwangsläufig Fachexperten. Es können auch Mitarbeiter sein, die im Unternehmen über eine hohe Akzeptanz verfügen und über unterschiedliche Hierarchie-Ebenen vernetzt sind. Schlüsselpersonen helfen, die Akzeptanz von Veränderungsprozessen zu erhöhen und Widerstände zu reduzieren. Im Gegenzug bedeutet dies jedoch auch, dass diese Personen im Falle einer anhaltenden Blockadehaltung nicht am Veränderungsprozess mitwirken können. Das Auffinden solcher Schlüsselpersonen ist nicht immer trivial, aber für Veränderungsprozesse immanent wichtig. Auf der anderen Seite kann es sinnvoll sein nicht alle Betroffenen einzubeziehen, um den beschriebenen positiven Überraschungseffekt zu nutzen und langwierige Diskussionen zu vermeiden, die unweigerlich negative Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld haben.

Nicht zu vernachlässigen ist der Faktor der Dringlichkeit. Eine fortwährende Sensibilisierung für die Dringlichkeit der Veränderung im Management selber, als auch auf Ebene der Mitarbeiter ist als unterstützende Maßnahme zu sehen. Hierbei hilft auch die ständige Fortschrittskontrolle der Maßnahmenumsetzung und der beabsichtigten Effekte. Dies setzt wiederum die klare Abgrenzung der identifizierten Maßnahmen und ihrer Effekte voraus. Ein entsprechendes Eskalationsmanagement bei Maßnahmenabweichung muss installiert sein. Ggf. müssen Maßnahmen überarbeitet oder neu definiert werden.

Kommunikation als übergeordnetes Element

Fasst man die Faktoren zusammen, so lässt sich daraus ableiten, dass Kommunikation ein übergeordnetes Schlüsselement darstellt. Mit Kommunikation kann Klarheit hinsichtlich der Zielsetzung erreicht werden, das Commitment für Veränderungsprozesse erhöht und Widerstände abgebaut werden. Dabei darf Kommunikation kein einmaliger Vorgang sein, sondern muss im Rahmen von Veränderungsprozessen ein ständiger Prozess sein, der im Regelfall durch ein professionelles Projekt- und Umsetzungsmanagement unterstützt wird. Kommunikationsprozesse müssen dabei sowohl intern als auch extern gestaltet, gesteuert und kontrolliert werden.

Kontakt für weitere Informationen



Wolfram Lenzen

Dipl. Kaufmann, EMBA

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 521

E-Mail: wolfram.lenzen@roedl.com

> Komplexität macht arm – Working Capital Management vs. Variantenvielfalt

Von Thomas Schlag und Dirk Neumann,
Rödl & Partner Köln

Flexibel auf jeden Kundenwunsch reagieren zu können und das Unmögliche möglich machen, lautet oft die Devise bei unseren Mandanten aus dem deutschen Mittelstand. Der steigende Druck im Markt veranlasst immer mehr Firmen – vor allem jene mit einem geringen Anteil an Standardartikeln – sich durch stärkere Orientierung an den Sonderwünschen der Kunden im Markt zu positionieren. Hierdurch erhofft man sich Wettbewerbsvorteile, beispielsweise gegenüber den Preisführern. Jedoch birgt dieses Managementkonzept auch Tücken, denn eine große Vielfalt an Produktvarianten bindet häufig auch in mehrfacher Hinsicht das Kapital eines Unternehmens und erhöht somit das benötigte Working Capital.

Flexibilität aus schlanken Prozessen – nicht aus hohen Lagerbeständen

In der Vergangenheit haben wir häufig bei unseren Mandanten beobachtet, dass Flexibilität und kurze Lieferzeiten durch hohe Lagerbestände erkaufte werden. In Kombination mit einer hohen Teilevarianz wird dadurch erhebliches Kapital im Lager gebunden. Mindestbestellmengen auf Lieferantenseite und verbrauchsunabhängige Losgrößen in der Produktionsplanung leisten ebenfalls ihren Beitrag zur Befüllung der vorhandenen Lagerkapazität. Das Ärgerliche an der Sache ist aber nicht nur die Kapital- und Ressourcenbindung. Es ist ebenso die Tatsache, dass die Ziele der Lieferfähigkeit und Flexibilität für den Kunden durch die hohe Teilevielfalt nicht mehr erreicht werden, denn je mehr Teile existieren, desto mehr Teile können fehlen. Und meist sind es die Falschen für den gerade aktuellen Auftrag.

Dabei lässt sich das Ziel großer Flexibilität auch über einen anderen – in mehrerlei Hinsicht effektiveren – Weg erreichen, nämlich über eine schnelle Reaktionsfähigkeit der Fertigung. Schnell auf wechselnde Anforderungen des Marktes und der Kunden reagieren zu können, schafft entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz. Diese Reaktionsfähigkeit erlangt man durch schlanke und stabile Prozesse, nicht durch das Anhäufen von gebundenem Kapital im Lager.

Der modulare Weg zum individuellen Kundenwunsch

Die Bestände zu senken und liquide Mittel frei zu setzen, ist also eine entscheidende Stoßrichtung. Gleichzeitig muss jedoch die Materialverfügbarkeit, bei zum Teil steigender Anzahl an Varianten, sicher gestellt werden. Diese Aufgabe erscheint häufig als unüberwindbare Hürde, an der viele

Unternehmen verzweifeln. Es gibt mehrere mögliche Auswege aus diesem Dilemma. Einer davon ist das Modulprinzip, das in der Automobilbranche zum Standard geworden ist. Es basiert auf der Idee, eine definierte Anzahl von Modulen in einer bestimmten Art und Weise kombinieren zu können. Auf diese Weise lässt sich eine Vielzahl an Produktvarianten mit vergleichsweise geringem Aufwand generieren, um die unterschiedlichen Kundenwünsche möglichst genau zu befriedigen. Ein Beispiel für dieses Prinzip ist die individuelle Zusammenstellung eines Autos mit Sonderausstattungen. Der Vorteil dieses Modulprinzips gegenüber der individuellen Lösungsfindung ist eine geringere Teile- und Materialvielfalt und damit eine geringere Kapitalbindung durch geringere Komplexität.

Vorsorgliche Vermeidung von Beständen ist effizienter als nachträglicher Abbau

Der Abbau vorhandener Lagerbestände gestaltet sich in der Regel als extrem aufwändiges Unterfangen, weshalb bereits der Aufbau kategorisch verhindert werden sollte. Die Reduktion der Bestände beginnt nicht etwa im Einkauf oder in der Fertigung sondern bereits in der Produktentwicklung. Ein hohes Maß an Gleichteilen im Bereich der Roh- und Zwischenmaterialien reduziert die Komplexität und damit den Aufwand in der Materialbereitstellung und Versorgung sowie in der Fertigung in immensem Ausmaß. Beispielhaft ist dies an der Verwendung einer möglichst geringen Anzahl an Varianten bei Schrauben, Muttern und Unterlegscheiben zu sehen. Die Vermeidung verschiedener Varianten zieht auch die Vermeidung unterschiedlicher Werkzeuge, Hilfsmittel und Arbeitsplatzausstattungen nach sich. Unter der Prämisse der Gesamtwirtschaftlichkeitsbetrachtung müssen alle Materialvarianten überprüft und überdacht werden. Und wenn nötig bzw. möglich aus zukünftigen Materiallisten aussortiert werden. Zur Wahl der richtigen Gewichtung und eines Startpunktes dieser Überprüfung hat sich die ABC-Analyse als hilfreich heraus gestellt.

Das „ABC“ der Warenwirtschaft – aber auch das XYZ

Die ABC-Analyse ist ein Ordnungsverfahren zur Klassifizierung einer großen Anzahl von Daten, welches in vielen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre verwendet wird. Zur Abbildung der momentanen IST-Situation und zur Identifikation von strategischen Ansatzpunkten wird die ABC-Analyse als Hilfsmittel zur Bestimmung der wertmäßigen Zusammensetzung der Lagerbestände heran gezogen. Sie hilft, unwirtschaftliche Anstrengungen zu vermeiden und sich, in diesem Fall, auf die wesentlichen Lagerposten zu konzentrieren. Eine gängige Klassifizierung der Kategorien sieht für die A-Teile einen wertmäßigen Anteil von 80 Prozent vor, des Weiteren 15 Prozent für die B-Teile und 5 Prozent für die C-Teile. Wertmäßig geordnet aufsummiert lassen sich diese Kategorien über alle Lagerposten ermitteln.

In erweiterter Form kann über diese Analyseform auch die Verbrauchsgeschwindigkeit der einzelnen Lagerpositionen in die Betrachtung einbezogen werden. Auf diese Weise lassen sich „Schnell- und Langsamdreher“ identifizieren. So lässt sich die ABC-Analyse um die XYZ-Analyse erweitern. Im Vorgehen steht bei der XYZ-Analyse die Schwankung der Verbräuche im Vordergrund. X-Teile haben einen konstanten Verbrauch, wohingegen Z-Teile höchst unregelmäßig zum Einsatz kommen. Die Kombination der Verbrauchswerte und Mengen mit deren zeitlichen Schwankungen bietet einen guten Ansatzpunkt, die Bestände zu senken und die Materialversorgung konstant sicher zu stellen.

Beide Informationen zusammengenommen ergeben eine gute Ausgangslage für eine Diskussion über den Bedarf und die dazu passenden Vorratsmengen an bestimmten Teilen. Es ist die Grundlage für eine Entwicklung oder Anpassung von Lagerhaltungs- und Gleichteilestrategien. Die Vorteile einer Gleichteilestrategie können aber nur dann genutzt werden, wenn verschiedene Funktionen im Unternehmen einbezogen werden.

Der Vertrieb erhält die Möglichkeit, Kunden einen definierten und sicher beherrschten Lösungskatalog anzubieten. Darüber hinaus sind individuelle Lösungen auf diese Weise besser kalkulierbar.

Der Einkauf profitiert von einer geringeren Anzahl zu beschaffender Materialien in jeweils höheren Mengen und ggf. weniger unterschiedlicher Lieferanten.

Ausgangspunkt von Gleichteilestrategien ist jedoch immer der Entwicklungsprozess. Hier muss im Sinne eines Design-to-cost Ansatzes bereits auf die Verwendung von Gleichteilen und die Vermeidung von Komplexität hingearbeitet werden.

Die Unterstützung durch das Top-Management ist ein kritischer Faktor für Aufbau, Erreichung und Beibehaltung dieses Zustandes.

Mut zur Lücke im Regal

Durch die überarbeitete Ausrichtung der Materialmengen an den tatsächlichen Verbräuchen lässt sich das gebundene Kapital reduzieren. Die Verminderung der Variantenzahl führt darüberhinaus zur Identifikation von „Altmaterial“. Das sind alle die Ladenhüter, die zwar keine weitere Verwendung mehr finden, jedoch weiterhin Lagerplätze belegen. Veralterte Materialien, Maschinen und sonstige Gegenstände, die nicht mehr benötigt werden, sollten endgültig entsorgt werden, um weiteren Aufwand durch Handling und Platzbedarf und somit fortdauernd bestehende Kosten zu eliminieren.

Fazit

Die schnelle Erfüllung aller Kundenwünsche durch mehr Varianten aus mehr verschiedenen Teilen führt zu einem Anstieg der Komplexität in Lager, Fertigung und Disposition. Hohe Bestände sind eine Folge dieser Politik, welche das Unternehmen letztlich finanziell unflexibel macht. Die Kosten dieser Komplexität finden sich im steigenden Working Capital.

Die Reduktion der Bestände und somit die Freisetzung von gebundenem Kapital muss die Stoßrichtung der Zukunft sein. Erreicht wird dies durch Modulfertigung und eine Verminderung der Rohmaterialvarianten durch Standardisierung im Produktentwicklungsprozess. Verschiedene Analyse-Tools leisten eine wertvolle Hilfestellung bei der Einführung und Bewertung des Status Quo.

Was bleibt ist die Notwendigkeit, vorurteilsfrei zu denken und sich von nicht mehr Benötigtem zu befreien, um Platz für die tatsächliche Wertschöpfung des Unternehmens zu schaffen.

Kontakt für weitere Informationen



Thomas Schlag

Dipl. Kaufmann

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 514

E-Mail: thomas.schlag@roedl.com

> Umsatzsteuer in der vorläufigen Insolvenz als Masseverbindlichkeit?!

Von Norman Lenger, Rödl & Partner Köln

In seinem Schreiben vom 12.04.2013 (Gz. IV D 2 – S 7330/09/10001:001) stellt das Bundesministerium für Finanzen (BMF) klar, dass das vereinnahmte Entgelt in der vorläufigen Insolvenzverwaltung von bereits vor oder während der vorläufigen Insolvenzverwaltung nach § 17 Abs. 2 Nr. 1 S. 1 UStG berichtigten Umsätzen als Masseverbindlichkeit zu behandeln ist. Insoweit soll § 55 Abs. 4 InsO Anwendung finden, weil sich der aus § 17 Abs. 2 Nr. 1 S. 2 UStG ergebende Steueranspruch erst mit der Vereinnahmung – also während der vorläufigen Insolvenzverwaltung – vollständig verwirklicht.

Fallbeispiel:



BMF-Schreiben vom 12.04.2013

Nach § 55 Abs. 4 InsO gelten Verbindlichkeiten des Insolvenzschnldners aus dem Schuldverhältnis, die von einem vorläufigen Insolvenzverwalter oder vom Schuldner mit Zustimmung eines vorläufigen Insolvenzverwalters begründet worden sind, nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens als Masseverbindlichkeiten. Es handelt sich – so das BMF – insoweit um Verbindlichkeiten, die während der vorläufigen Insolvenzverwaltung begründet wurden. Werden im vorläufigen Insolvenzverfahren also Entgelte aus Umsätzen durch den schwachen vorläufigen Insolvenzverwalter oder durch den Insolvenzschnldner mit Zustimmung des schwachen vorläufigen Insolvenzverwalters vereinnahmt, die bereits vor der vorläufigen Insolvenzverwaltung durch den (späteren) Insolvenzschnldner nach § 17 Abs. 2 Nr. 1 Satz 1 UStG berichtet wurden, sind die hierauf entfallenden Steuerbeträge (erneut) zu berichtigen.

Diese auf Grund der Vereinnahmung entstehende Steuerberichtigung begründet nach Auffassung des BMF eine sonstige Masseverbindlichkeit nach § 55 Abs. 4 InsO. Denn Masseverbindlichkeiten nach § 55 Abs. 4 InsO liegen auch dann vor, wenn die Berichtigung nach § 17 Abs. 2 Nr. 1 S. 1 UStG während der vorläufigen Insolvenzverwaltung erfolgt und das Entgelt durch den schwachen vorläufigen Insolvenzverwalter oder durch den Insolvenzschnldner mit Zustimmung des schwachen vorläufigen Insolvenzverwalters vereinnahmt wird.

Anknüpfung an die Rechtsprechung des BFH vom 09.12.2010

Fallbeispiel:



Das BMF knüpft mit seinem Schreiben an die bisherige Marschroute des Bundesfinanzhofs (BFH) zur Rechtsprechung zur Abgrenzung von Masse- und Insolvenzverbindlichkeiten an. Bereits mit Urteil vom 29.01.2009 (V R 64/07), hatte der BFH im Anwendungsbereich der Ist-Besteuerung entschieden, dass die Umsatzsteuer bei vom Insolvenzverwalter (nach Verfahrenseröffnung) vereinnahmten Entgelten Masseverbindlichkeit ist, selbst wenn die dem Entgelt zu Grunde liegende Leistung vor Verfahrenseröffnung erbracht worden ist. Letztlich entscheidend für diese Einordnung war der Umstand, dass der Masse das Entgelt tatsächlich zugeflossen ist.

In seiner Entscheidung vom 09.12.2010 konstatiert der BFH sodann die Begründung einer Masseverbindlichkeit auch für die Fälle der Soll-Besteuerung. Dies – so der BFH – da sowohl Soll- als auch Ist-Besteuerung – abgesehen von zeitlichen Verschiebungen – zu identischen Besteuerungsergebnissen führen müssen.

Die Entstehung einer Masseverbindlichkeit begründet der BFH wie folgt:

Erbringt der Unternehmer, über dessen Vermögen das Insolvenzverfahren eröffnet wird, eine Leistung vor Verfah-

renseröffnung ohne das geschuldete Entgelt bis zu diesem Zeitpunkt zu vereinnahmen, wird die der Umsatzsteuer unterliegende Entgeltforderung mit Verfahrenseröffnung unbeschadet einer möglichen Insolvenzquote in voller Höhe uneinbringlich. Die Bemessungsgrundlage sei nach § 17 Abs. 2 Nr. 1 UStG zu berichtigen (erste Steuerberichtigung im vorinsolvenzrechtlichen Unternehmensteil). Erfolgt dann im Anschluss eine nachträgliche Zahlung auf das uneinbringlich gewordene Entgelt an den Insolvenzverwalter, ist der Umsatzsteuerbetrag nach § 17 Abs. 2 Nr. 1 S. 2 UStG erneut zu berücksichtigen (zweite Steuerberichtigung aufgrund der Vereinnahmung). Da die zweite Berichtigung im Zeitpunkt der Vereinnahmung vorzunehmen sei, handele es sich um eine Masseverbindlichkeit i.S. des § 55 Abs. 1 Nr. 1 InsO, weil der sich aus der Berichtigung ergebende Steueranspruch erst mit der Vereinnahmung vollständig verwirklicht und damit abgeschlossen ist.

Eine kritische Auseinandersetzung mit dem BMF-Schreiben ist dennoch geboten

Das BMF übersieht an dieser Stelle die Reichweite des § 55 Abs. 4 InsO. Die Vorschrift privilegiert ausschließlich Steuerverbindlichkeiten, die „von einem vorläufigen Insolvenzverwalter oder vom Schuldner mit Zustimmung eines vorläufigen Insolvenzverwalters begründet worden sind“ und ist lediglich eine Fiktion.

Ziel der Vorschrift war es, die bisherige Praxis der Betriebsfortführung (Einsetzung eines nur schwachen vorläufigen Insolvenzverwalters) im Antragsverfahren zu unterlaufen und einen spürbaren Steuerbeitrag zum Staatshaushalt zu generieren. Denn der vorläufige schwache Insolvenzverwalter – also mit Zustimmungsvorbehalt – konnte keine Masseverbindlichkeiten begründen, so dass ein vorläufiger Verwalter einerseits faktisch das Unternehmen fortführen konnte ohne andererseits Steuerverbindlichkeiten zu Lasten der Insolvenzmasse zu begründen. Dies führte in der Praxis dazu, dass insbesondere durch nicht gezahlte Umsatzsteuern im Antragsverfahren ein erheblicher Massezufluss generiert werden konnte, da das Finanzamt solche Steuern im eröffneten Verfahren nur als Insolvenzforderung geltend machen konnte.

Im Falle einer Korrektur nach § 17 Abs. 2 Nr. 1 S. 1 UStG in der vorläufigen Insolvenzverwaltung wird aber keine Steuerverbindlichkeit „von einem vorläufigen Insolvenzverwalter oder vom Schuldner mit Zustimmung eines vorläufigen Insolvenzverwalters begründet“.

Allenfalls könnte man konstatieren, dass die Steuerverbindlichkeit vom Schuldner begründet wird. Die Annahme, dass auch eine Zustimmung des vorläufigen Insolvenzverwalters vorliegt, ist nicht zwingend, zumal die Korrekturverpflichtung als solche gesetzlich angeordnet ist. Sie ist nämlich gesetzliche Folge der Änderung der Bemessungsgrundlage. Erfolgt

eine Änderung der Bemessungsgrundlage, ist qua Gesetz auch zu berichtigen. In dieser Fallkonstellation gibt es praktisch nichts, was ein vorläufiger Insolvenzverwalter oder der Insolvenzschnuldner mit Zustimmung des vorläufigen Insolvenzverwalters „begründen“ könnte.

Im Übrigen ist eine etwaige Korrekturverpflichtung – sofern ein schwacher Verwalter eingesetzt wird – im vorläufigen Insolvenzverfahren ausschließlich vom Schuldner zu erfüllen. Anders als in den vom BFH zu entscheidenden Fällen zur Ist- und Soll-Besteuerung, in denen durch die Insolvenzeröffnung die handels- und steuerrechtlichen Rechnungslegungspflichten einschließlich der Steuererklärungspflichten (sowie die Pflicht zur Berichtigung) auf den Insolvenzverwalter übergegangen waren (§ 155 InsO).

Im Falle der Anordnung der vorläufigen Eigenverwaltung stellt sich dieses Problem grundsätzlich nicht, weil § 55 Abs. 4 InsO insoweit keine Anwendung findet.

Kontakt für weitere Informationen



Norman Lenger

Fachanwalt für Steuerrecht

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 518

E-Mail: norman.lenger@roedl.com

> Veranstaltungen

Bankentag Restrukturierung Köln

Datum: 18. März 2014
Uhrzeit: 9:15 Uhr
Ort: Krankenhaus 1,
 Im Zollhafen 18
 50678 Köln

Insolvenzrechtliche Compliance

Datum: 15./16. Mai 2014
Uhrzeit: 9:30 Uhr
Ort: Finanzgruppe
 Management-Akademie
 Simrockstraße 4
 53113 Bonn

Bankentag Restrukturierung München

Datum: 8. Juli 2014
Uhrzeit: 9:15 Uhr
Ort: Denninger Straße 84
 81925 München

Ihr Ansprechpartner:

Frau Jana Höhn
 Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 501
 E-Mail: jana.hoehn@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.“
 Castellars 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 Castellars de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Impressum

Sanierungsbrief, Januar 2014

Herausgeber: Rödl Consulting AG
 Krankenhaus 1, Im Zollhafen 18, 50678 Köln
 Tel.: + 49 (221) 94 99 09 – 0 | www.roedl.de

Verantwortlich für den Inhalt: Tillmann J. Peeters – tillmann.peeters@roedl.pro
 Krankenhaus 1, Im Zollhafen 18, 50678 Köln

Layout / Satz: Miriam Becker
 Designkonzepte & Visuelle Kommunikation
 design@miriambecker.de

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 der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet 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.