

# Perspektiven gestalten

## Sanierungsbrief

Aktuelles aus den Bereichen Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz

Ausgabe: April 2014 · [www.roedl.de](http://www.roedl.de)

Lesen Sie in dieser Ausgabe:

### Im Blickpunkt

- > Aspekte eines Sanierungsgutachtens – Ein Praxisfall

### Sanierung aktuell

- > Schneller ans Ziel – Durchlaufzeit im Office optimieren
- > Operative Exzellenz in der Marktbearbeitung

### Insolvenz aktuell

- > Tagesreporting – Steuerungsinstrument in der Insolvenz
- > Zollerleichterungen und Eigenverwaltung – (K)ein Widerspruch?!
- > Von der Vollziehung ausgesetzte Steuerforderungen – Keine Aufnahme in den Zahlungsunfähigkeitsstatus
- > Insolvenzplan als Investorenmodell

### Rödl & Partner intern

- > Veranstaltungen

## Liebe Leserin, lieber Leser,

der „Sanierungsbrief“ erfreut sich zunehmender Beliebtheit. Ihr reges Feedback ist für uns Kompliment und Ansporn zugleich. Es zeigt uns, dass die hier diskutierten Themen auch Ihr tägliches Geschäft prägen. Ihre Anregungen nehmen wir regelmäßig in unsere Redaktionssitzungen mit auf. Aus diesem Grunde beschäftigen wir uns in der aktuellen Ausgabe u.a. mit fälligen streitigen Steuerforderungen und wie mit ihnen im Rahmen von Zahlungsfähigkeitsanalysen umzugehen ist. Zudem beantworten wir Ihre Frage, ob Zollerleichterungen vor dem Hintergrund eines Insolvenzverfahrens erhalten bleiben oder quasi automatisch widerrufen werden. Dies betrifft eine Vielzahl von Unternehmen und stellt ein durchaus relevantes Problem in Eigenverwaltungsverfahren dar.

Auch der Dauerbrenner ESUG zeigt erneut Wirkung: Insbesondere in größeren Verfahren nehmen die Insolvenzpläne als Lösungskonzept zu. Aus unserer Erfahrung ist es auch im Insolvenzplan sinnvoll, über neues Eigenkapital nachzudenken. Der Artikel „Insolvenzplan als Investorenmodell“ beleuchtet die Möglichkeiten für Investoren und Gesellschafter durch neues Eigenkapital eine Sanierung zu unterstützen. Um das zu erreichen, müssen im Plan entsprechende Vorkehrungen getroffen werden, deshalb gehen wir auf einige Ansatzpunkte und Optionen für Plangestaltungen ein.

Wie man sich seinen Markt erfolgreich erschließt und wie man die Prozesse im Office verschlankt, zeigen Beiträge in der Rubrik „Sanierung aktuell“. Wir helfen unseren Mandanten, die Krise zu überstehen und mit neuem Schwung daraus hervor zu gehen.

Denn dafür steht Rödl & Partner: Gemeinsam erfolgreich sein!



Ihr Tillmann J. Peeters  
Associate Partner

## > Aspekte eines Sanierungsgutachtens – Ein Praxisfall

Von Wolfram Lenzen,  
Rödl & Partner Köln

Um die für ein Sanierungsgutachten erforderliche Aussage über die Erreichung einer nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit eines Unternehmens zu erhalten, müssen je nach Sanierungsfall unterschiedlichste Aspekte beachtet werden, beispielweise aus den Bereichen Finanzwirtschaft, Markt & Wettbewerb, operative Prozesse und Unternehmensplanung. Dies wird im Folgenden anhand eines Praxisfalls dargestellt.

### Die Ausgangssituation

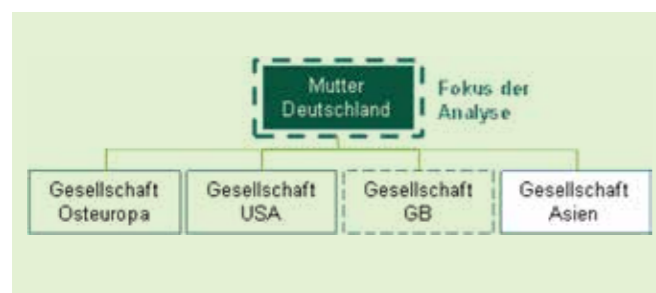
Es handelte sich bei dem zu begutachtenden Unternehmen um ein mittelständisches Unternehmen aus dem Bereich Guss nebst spanender Bearbeitung. Das Unternehmen beliefert mit seinen technischen Bauteilen weltweit Kunden im Wesentlichen aus den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau.

In den letzten Jahren konnten deutliche Umsatzzuwächse mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von >5% und einer EBIT-Marge zwischen 3% und 5% der Gesamtleistung erzielt werden. Die für das Wachstum notwendigen Investitionen sowie der Aufbau des Working Capitals wurden durch die Aufnahme weiterer Darlehen sowie Mezzanine-Kapital finanziert.

In Q4 2014 rutschte das Unternehmen in eine angespannte Liquiditätssituation – gefolgt von Zins- und Tilgungsaussetzungen verschiedener Kapitalgeber. Die weitere Begleitung des Unternehmens wurde von der Erstellung eines Sanierungsgutachtens nach IDW S6 abhängig gemacht.

### Aspekt 1 – Finanzwirtschaft

In dem vorliegenden Praxisfall reichte es nicht aus, das Unternehmen isoliert zu betrachten. Eingebunden war das Unternehmen in eine Konzernstruktur, in der es sowohl die Rolle als Holding als auch als größte operative Einheit einnahm.



Organigramm

Um das Umsatzwachstum zu forcieren und die Marktstellung zu verbessern, entschied sich das Unternehmen, nicht nur zu einer regionalen Markterweiterung mit den bestehenden Produkten, sondern auch zu einem Markteintritt in neue Produktbereiche. Zu diesem Zweck wurde vor einigen Jahren eine englische Gesellschaft nebst zugehöriger weiterer Auslandsbeteiligung aus einem Insolvenzverfahren erworben. Mit dieser Akquisition wurde nicht nur das Produktportfolio erweitert, sondern zudem eine neue Produktionstechnologie in die Unternehmensgruppe eingeführt.

Durch die finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Verflechtungen innerhalb der Gruppe war eine Kurzanalyse der einzelnen Gesellschaften der Unternehmensgruppe notwendig. Es zeigte sich dabei, dass insbesondere die akquirierte Gesellschaft in den letzten Jahren konstant Verluste erwirtschaftete. Der im Rahmen der Akquisition geplante Turnaround der erworbenen Gesellschaft war nicht eingetreten. Da man dem angestrebten Turnaround der Gesellschaft planmäßig eine entsprechende Dauer einräumte, wurde die Tochter von der deutschen Mutter über mehrere Jahre finanziert.

Als die deutsche Mutter dann selbst in Liquiditätseingänge geriet, entschied man sich zu einer Exit-Strategie bei der erworbenen Tochtergesellschaft. Im Rahmen eines Asset-Deals wurde das Unternehmen nach wenigen Jahren wieder veräußert. Bei der deutschen Mutter führte dies zu einem außerordentlichen Aufwand in Form von Abschreibungen für Wertansatz, Ausleihungen und Forderungen aus Lieferung und Leistungen. Neben der bereits über Jahre abgeflossenen Liquidität wurde damit auch das Jahresergebnis erheblich beeinflusst mit der Folge einer hohen zweistelligen negativen Eigenkapitalquote in der Muttergesellschaft.

Neben den rein finanzwirtschaftlichen Auswirkungen beanspruchte die Akquisition erhebliche Managementkapazitäten bei der deutschen Muttergesellschaft – Kapazitäten, die für die Entwicklung des Stammhauses fehlten.

Neben den direkten Kapitalabflüssen im Zusammenhang mit der Akquisition, zeigte sich bei der Muttergesellschaft aber auch, dass die Finanzierungskosten des Wachstums durch Darlehen und Mezzanine-Kapital stark gestiegen waren. Der Anstieg des Finanzierungsaufwandes von >3% der Gesamtleistung konnte durch das erwirtschaftete EBIT nicht mehr ausreichend gedeckt werden, um auch operative Fehlentwicklungen aufzufangen.

Darüber hinaus zeigte sich, dass die vertragsgemäße Rückzahlung des Mezzanine-Kapitals selbst bei einer erfolgreichen operativen Restrukturierung des Unternehmens und einem entsprechenden positiven Cashflow nicht zu bewerkstelligen sein würde. Die erstellte integrierte Unternehmensplanung zeigte in der Cashflow-Entwicklung die erheblichen Auswirkungen

einer vertragsgemäßen Rückführung des Mezzanine-Kapitals in 09/2015 sowie 12/2017.



Kontokorrentinanspruchnahme

Allein die operativen Sanierungsmaßnahmen reichten nicht aus, um ein ausreichendes Guthaben zur Rückführung des Mezzanine-Kapitals zu erwirtschaften.

### Aspekt 2 – Markt & Operative Prozesse

Bei der Betrachtung der Marktseite stellte sich in dem internationalen Markt- und Wettbewerbsumfeld die Frage, welche Erfolgsfaktoren besonders wichtig für die Kundenseite sind. Zur Beantwortung dieser Frage wurden die marktrelevanten Erfolgsfaktoren definiert, anhand ihrer Bedeutung gewichtet und für das Unternehmen und seine Wettbewerber mit Schulnoten bewertet.

Es zeigte sich, dass für Kunden insbesondere die Faktoren Lieferzeit, Liefertreue, Kostenniveau und Innovationsfähigkeit von Bedeutung waren. In der Vergleichsanalyse mit Wettbewerbern wurde deutlich, dass das Unternehmen in den Bereichen Lieferzeit und Liefertreue schlechter bewertet wurde als der Wettbewerb.

Die Analyse der operativen Prozesse bestätigte die Vermutung von Schwachstellen im Auftragsdurchlauf. So gab es im Prozessablauf mehrere Stellen, die zu langen Lieferzeiten bzw. einer Abweichung von Wunsch- zu tatsächlichem Liefertermin führten.

Verursacht wurde dies beispielsweise im Vertriebsinnendienst durch eine nicht festgelegte Abarbeitung von Aufträgen, in der Arbeitsvorbereitung durch einen hohen Zeitaufwand bei der Klärung von technischen Fragen, in der Auftragsleitstelle durch fehlerhafte Arbeitspläne und im Versand durch manuelles Erstellen von Versanddokumenten. Diese Schwachstellen führten beispielsweise dazu, dass nur 36% aller Aufträge zum Wunschtermin geliefert werden konnten.

### Aspekt 3 – Unternehmensplanung

Unternehmensplanungen in Krisensituationen, die von jährlichen Umsatzsteigerungen von >5% ausgehen, werden in der Regel zu Recht mit Skepsis betrachtet. Hierbei muss hinterfragt werden, wie die Umsatzplanung entstanden ist. Ein reines Marktwachstum ist sicher kritisch zu sehen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass auch die Verknüpfung

von einem wachsenden Markt zu der Vertriebsleistung erst hergestellt werden muss.

In dem vorliegenden Praxisfall wurde der geplante Auftragszugang kritisch hinterfragt. Es zeigte sich, dass einige Großprojekte Anlaufphasen zwischen einem und sechs Jahren hatten und vielfach bereits mit Test- und Prüfphasen beim Kunden abgeschlossen waren. Verträge lagen endverhandelt vor oder waren in einem fortgeschrittenen Verhandlungsstatus. Insofern war die Umsatzplanung ausreichend dokumentiert.

Aufgrund der dennoch vorhandenen Unsicherheit gebietet es sich bei den wesentlichen Stellgrößen der Unternehmensplanung, hier der Umsatzentwicklung, eine Sensitivierung vorzunehmen. In dem beschriebenen Fall wurde die Umsatzentwicklung aufgeteilt in ein Basisgeschäft sowie umsatztreibende Großprojekte.

Während das Basisgeschäft mit einem pauschalen Risikofaktor bewertet wurde, wurden die Großprojekte einzelfallbezogen mit Eintrittswahrscheinlichkeiten bewertet. Eine Gewichtung der Umsatzgröße und der Eintrittswahrscheinlichkeit führte fallbezogen zu Abschlagssätzen, die in einen Sensitivierungscase, also eine integrierte Unternehmensplanung mit Risikoabschlägen, einfließen.

### Fazit

Die Erstellung eines Sanierungsgutachtens und die Beurteilung der Erreichung einer nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit erfordert fallbezogen unterschiedlichste Blickwinkel. Die Betrachtung der finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Verflechtungen innerhalb einer Gruppe können ebenso dazugehören, wie die Analyse des Zusammenhangs von marktseitigen Erfolgsfaktoren und internen Prozessen.

Die Begutachtung der wesentlichen Stellhebel in der Unternehmensplanung und die Ableitung von Sensitivitäten in eine integrierte Unternehmensplanung sollte inzwischen Standard eines umfangreichen Sanierungsgutachtens sein.

### Kontakt für weitere Informationen



Wolfram Lenzen  
Dipl. Kaufmann, EMBA  
Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 521  
E-Mail: wolfram.lenzen@roedl.com

## Sanierung aktuell

### > Schneller ans Ziel – Durchlaufzeit im Office optimieren

Von Marie-Therese Gaul und Thomas Schlag, Rödl & Partner Köln

Optimierte Prozesse sind in jeder Branche eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens. Dies gilt gleichermaßen für Fertigungsprozesse eines produzierenden Unternehmens wie für administrative Abläufe. Insbesondere der Angebotserstellung und der Auftragsbearbeitung kommt hier eine besondere Bedeutung zu, da sie nicht nur eine Schnittstelle zum Kunden bilden, sondern auch eine Fehlerquelle mit weitreichenden Folgen für das Unternehmen darstellen. Kommt es in der Angebotsphase oder der Auftragsbearbeitung zu Fehlern, so ist es sehr wahrscheinlich, dass sich diese durch den kompletten Auftragsdurchlauf bis in Produktion und Lieferlogistik fortsetzen. Ein strukturierter und nachvollziehbarer Prozess ist daher Grundvoraussetzung für effizientes und fehlerfreies Arbeiten. In den Qualitätshandbüchern zertifizierter Unternehmen sind diese internen Abläufe natürlich detailliert dokumentiert. Leider werden bei vielen Unternehmen diese definierten Prozesse nicht gelebt, was zu Fehlern bei der Abfrage von Kundenanforderungen, der Angebotserstellung und der Auftragsbearbeitung führt.

Daher sind Kundendienst und Auftragsannahme wichtige Funktionen. Hier sammelt der Kunde relevante Eindrücke und Erfahrungen mit dem Unternehmen. Deswegen ist besonders in diesen Bereichen ein qualitativ hochwertiger und professioneller Auftritt notwendig.

Die Qualität des eigenen Kundendienstes kann mit einigen einfachen Fragen beurteilt werden:

1. Wer macht was, in welcher Form und warum?
2. Welche Tätigkeiten sind wertschöpfend und erzeugen Kundenzufriedenheit?
3. Welche Tätigkeiten stellen eine Verschwendung dar und schaffen keinen Mehrwert?
4. Welche Fehler treten auf und warum?

Sollten die Antworten zu diesen Fragen zu der Erkenntnis führen, dass die Abläufe in Kundendienst und Auftragsbearbeitung verbesserungswürdig sind, so sollte eine Prozessoptimierung erfolgen. Im Idealfall besteht sie aus vier Schritten:



1. Detaillierte Prozessaufnahme und Schwachstellenidentifikation
2. Erstellen eines umsetzungsorientierten Optimierungskonzepts und eines Maßnahmenplans zur konsequenten Aufgabenverfolgung
3. Nachhaltige Umsetzung der geplanten Maßnahmen
4. Stabilisierung der Maßnahmen und Einführung einer kontinuierlichen Verbesserung

Wie das in der Praxis geschehen kann, möchten wir Ihnen an einem Beispiel verdeutlichen.

#### Praxisbeispiel: Optimierung administrativer Prozesse

Beispiel für die Optimierung administrativer Prozesse ist ein metallverarbeitendes, mittelständisches Unternehmen im Süddeutschen Raum. Das Unternehmen litt stark unter der Finanzkrise und einem Negativtrend im Bausektor. Zudem wuchs der Druck durch Wettbewerber auf dem Heimatmarkt, die mit Kampfpreisen den Markt bedienten. Unter diesen Herausforderungen litt die Profitabilität des Unternehmens so stark, dass es schließlich aus der Krise heraus von einem Investor übernommen wurde. Dabei wurden schnell Ineffizienzen in der Ablauforganisation offensichtlich. Ziel war es also, dem Unternehmen mit effizienten Prozessen zurück zur Profitabilität zu verhelfen.

Das Unternehmen bearbeitet in der Administration Kundenanfragen und -aufträge. An diesem Prozess sind Vertrieb und Konstruktion maßgeblich beteiligt. Die Vertriebsmitarbeiter erstellen die Angebote, stehen im Kontakt zu den Kunden und erfassen die eingehenden Aufträge. In der Konstruktion werden anschließend Produkt- und Konstruktionszeichnungen angefertigt. In beiden Abteilungen gibt es sehr lange Durchlaufzeiten von mehreren Wochen, wengleich der wertschöpfende Anteil der Durchlaufzeiten bei wenigen Stunden liegt. Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und Verkürzung von Auftragsdurchlauf- und Lieferzeiten hat die Geschäftsleitung ein Optimierungsprojekt ins Leben gerufen. Gemeinsam mit Mitarbeitern aus den betroffenen Abteilungen werden daher die Angebotserstellung und vor allem die Auftragsbearbeitung analysiert und optimiert.

#### Prozesse verstehen und Schwachstellen aufzeigen

Die Analysen zeigen, dass drei wesentliche Schwachstellen vorlagen:

1. Bei der Aufnahme der Kundenanforderungen wurden zwar viele, aber oft nicht alle wesentlichen Informationen durch den Vertrieb zusammengetragen. Die Konsequenz hieraus ist, dass Angebote und die daraus hervorgehenden Aufträge nicht alle notwendigen Informationen enthalten, die für die Erstellung von Zeichnungen in der Konstruktion benötigt werden. Folglich sind die zu langen Auftrags-

## Sanierung aktuell

durchlaufzeiten geprägt durch unnötige Liegezeiten aufgrund fehlender oder missverständlicher Informationen. Außerdem entsteht durch die Weitergabe unzureichender Informationen nicht nur zwischen den Abteilungen, sondern auch in der Kommunikation zum Kunden ein zeitintensiver Klärungsbedarf.

2. Zudem gibt es kein einheitlich gestaltetes Angebot. Jeder Vertriebsmitarbeiter formt den Export aus dem CRM System nach bestem Wissen und Gewissen selbst um und fügt ggf. Informationen hinzu.
3. In der Auftragsbearbeitung wird darüber hinaus nicht nach der Art und Komplexität des Auftrags unterschieden, sodass ein Wiederholauftrag (ein Bestandskunde bestellt ein Produkt, das er in gleicher Form schon einmal bestellt hatte) in der gleichen Art und Weise durch alle Abteilungen wandert wie ein komplett neuartiger Auftrag. Auch wenn er dort nur weitergereicht wird.

#### Lösungen konsequent umsetzen

Um diese Schwachstellen zu beseitigen, werden zusammen mit den Mitarbeitern aus Vertrieb und Konstruktion Maßnahmen entwickelt, welche sich in drei Handlungsschwerpunkten zusammen fassen lassen:

1. Einführung von Checklisten

Checkliste Vertrieb		
erledigt	<input type="checkbox"/> Auftrags Nr. ....	<input type="checkbox"/> Angebots Nr. ....
		<input type="checkbox"/> Wunschtermin in KW .....
<b>Maschinendaten</b>		
<input type="checkbox"/> Kunde .....	<input type="checkbox"/> Werk .....	<input type="checkbox"/> Kunden Nr. ....
<input type="checkbox"/> Maschine .....		<input type="checkbox"/> Sys Nr. ....
<input type="checkbox"/> Rahmen Nr. ....	<input type="checkbox"/> Auflast Nr. ....	<input type="checkbox"/> Ziehblech Nr. ....
<input type="checkbox"/> Brettfertiger	<input type="checkbox"/> Mehrlagenfertiger	<input type="checkbox"/> Bodenfertiger
<input type="checkbox"/> Brettgröße .....	<input type="checkbox"/> Nutzfläche .....	<input type="checkbox"/> mit Rütteltisch
<input type="checkbox"/> Quereinigung	<input type="checkbox"/> Weißzement	
<input type="checkbox"/> Abschlussblech	<input type="checkbox"/> Schnellwechsel	<input type="checkbox"/> Doppelblech

- zur Gewährleistung einer vollständigen Erfassung der relevanten Kundenanforderungen durch den Vertrieb
2. Definition der Inhalte und des Formats eines standardisierten Angebots
3. Kategorisierung in Wiederholaufträge und neuartige Aufträge schon bei Auftragseingang. Bei Wiederholaufträgen können zwei interne Schritte der Auftragsabwicklung grundsätzlich ausgelassen werden



Ziel dieser Maßnahmen ist es nicht nur ein standardisiertes und aussagekräftiges Angebot zu generieren, es sollen vor allem Rückfragen und Liegezeiten reduziert werden, um letztendlich die Auftragsdurchlaufzeit zu verringern.

#### Ergebnisse messen und stabilisieren

Durch die Prozessoptimierung in der Administration und die Einführung von Standards hat sich die durchschnittliche Auftragsdurchlaufzeit um ca. 50% reduziert. Aufträge werden im Durchschnitt schneller als zuvor bearbeitet, weil die Mehrfachbearbeitung von Aufträgen aufgrund fehlender Informationen oder sogar fehlerhafter Daten weitgehend vermieden werden kann.

Wiederholaufträge laufen sogar innerhalb weniger Tage durch beide Abteilungen, da hier unnötige Liegezeiten eliminiert wurden. Mit Einführung der verbesserten Prozesse hat sich zudem die Anzahl der bearbeiteten Aufträge erhöht. Dadurch ist die Prozesseffizienz um über 60% gestiegen.



Diese Steigerung wurde ohne teure Investitionen in aufwendige IT-Lösungen erreicht.

Das Unternehmen war in der Lage, mit der gleichen Anzahl von Mitarbeitern die Leistung des Kundendienstes erheblich zu steigern und das angestrebte Wachstum zu ermöglichen. Die ersten positiven Rückmeldungen der Kunden ließen nicht lange auf sich warten.

#### Kontakt für weitere Informationen



Thomas Schlag  
Dipl. Kaufmann  
Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 514  
E-Mail: thomas.schlag@roedl.com

## Sanierung aktuell

## &gt; Operative Exzellenz in der Marktbearbeitung

Von Dr. Alexander Koch,  
Rödl & Partner Nürnberg

Viele der uns bekannten Unternehmen haben in den letzten Jahren – gerade wenn sie Krisensituationen erlebt haben – Verbesserungsmaßnahmen in den direkt wertschöpfenden Bereichen (z.B. Produktion und Konstruktion) initiiert und umgesetzt, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Wir sehen dabei aber häufig, dass solche Verbesserungsprogramme einen großen Bogen um Vertrieb und Marktbearbeitung machen. Die Sonderrolle, die Vertriebsorganisationen in manchen Unternehmen – selbst in der Krise – nach wie vor besitzen, sollte aber nicht davon abhalten, auch diese Bereiche auf ihre Zukunftsfähigkeit und Effizienz hin zu hinterfragen – gerade dann, wenn sich Anforderungen und Beschaffungsverhalten auf Kundenseite verändern.

Optimierungsmaßnahmen im Vertrieb dienen dem Ziel, die Organisation und die Prozesse auf die zukünftigen Märkte und Kundenanforderungen abzustimmen. Grundsätzliche Fragestellungen sind aus einer Managementperspektive zu beantworten:

- > Mit welchem vertrieblichen Fokus /über welche Vertriebskanäle und mit welchen Produkten wird das Unternehmen künftig die Märkte bearbeiten?
- > Welche Entwicklungslinien sind im Beschaffungsverhalten auf Kundenseite zu beobachten?
- > Welche Ressourcen werden künftig für eine erfolgreiche Marktbearbeitung benötigt und inwieweit sind die derzeitigen Ressourcen adäquat?

Nicht selten sind es trotz unterschiedlichster Situationen der Unternehmen drei wesentliche Handlungsfelder, die sich identifizieren lassen:

1. Markt-/Vertriebsstrategie (inkl. Planung)
2. Organisation der Marktbearbeitung
3. Vertriebssteuerung und -controlling

**1. Markt-/Vertriebsstrategie**

Um operative Exzellenz in der Marktbearbeitung zu erreichen, müssen die Leitplanken hierfür klar und kommuniziert sein. Eine wesentliche Rolle spielt die Markt-/Vertriebsstrategie, die die Richtung des vertrieblichen Handelns definiert. Die Wahl der geeigneten Markt- und Vertriebsstrategie setzt ein breites und tiefes Wissen über aktuelle und potenzielle Märkte und Kanäle voraus. In der Praxis beobachten wir jedoch häufig, dass die Marktstrategie nicht klar kommuniziert bzw. für den Vertrieb als Basis für die Entwicklung einer Vertriebsstrategie nicht ausreichend definiert ist. Gleichzeitig werden oftmals sich verändernde Kundenanforderungen zu wenig in der Strategiedefinition

berücksichtigt. Wichtig ist es daher, ein strukturiertes und quantifiziertes Bild von Leistungen, Vertriebskanälen, Märkten/Regionen und Kundengruppen zu entwerfen. Mit Hilfe dieses Wissens können Entscheidungen über die Fokussierung auf Leistungen, Märkte/Regionen, Kunden und Kanäle vorbereitet werden.

**2. Organisation der Marktbearbeitung**

Mit der (Neu-)Ausrichtung der Markt-/Vertriebsstrategie muss auch die eigene Vertriebsorganisation korrespondieren. Häufig ist zu beobachten, dass sich das Kundenverhalten mit der Zeit verändert, während das Unternehmen an der einmal definierten Organisationsform im Vertrieb festhält und damit den Markt – insbesondere neue Segmente – nicht mehr adäquat bearbeiten kann. Hier spielt beispielsweise eine Rolle, welche Position das Unternehmen in der Zulieferhierarchie in seinen Geschäftsfeldern einnimmt (z.B. Tier 1 oder Tier 2 im Automotivebereich) und welchen Kundenwert der einzelne Kunde für das Unternehmen hat. Letzteres determiniert in der Regel die Art der vertrieblichen Betreuung (z.B. je nach Umsatzpotenzial durch Key Account, Außendienst oder Telesales), um die Relation zwischen Vertriebsaufwand und Kundenpotenzial zu optimieren.

**3. Vertriebssteuerung und -controlling**

Unternehmen kapitalisieren Veränderungen dann am besten, wenn sie sehr konsequent, aber auch pragmatisch und transparent Vorgaben in die Organisation geben und die Realisierung derselben nachhalten:

- > Strukturierte, rollierende Planung von Vertriebsaktivitäten auf Basis der Vertriebsstrategie sowie der Umsatzplanung (mit Kundensegmenten, Frequenzen, Botschaften etc.)
- > Aufbau eines einfachen Kennzahlensystems (KPI) zum laufenden Controlling der Vertriebsaktivitäten
- > Regelmäßige (z.B. monatliche) Kommunikation in Vertriebsmeetings sowie ggü. Geschäftsleitung

Gerade in der Krise gilt es, Treffsicherheit, Effizienz und Transparenz in der Marktbearbeitung zu verbessern, um Umsatz und Profitabilität schnell zu steigern – und dies häufig mit vorhandenen Bordmitteln.

**Kontakt für weitere Informationen**

Dr. Alexander Koch  
Dipl. Kaufmann  
Tel.: +49 (911) 59 79 6 – 222  
E-Mail: alexander.koch@roedl.com

## Insolvenz aktuell

## &gt; Tagesreporting – Steuerungsinstrument in der Insolvenz

Von Sebastian Wilde,  
Rödl & Partner Köln

Insolvenz bedeutet in der heutigen Zeit nicht mehr per se das Ende eines Unternehmens, vielmehr steht die Sanierung und nachhaltige Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit im Fokus. Um dieses Ziel zu erreichen, muss neben der Beachtung gesetzlicher Regelungen, das Unternehmen operativ durch das Verfahren gesteuert werden. Der bestellte Insolvenzver-/Sachwalter hat aufgrund seiner Funktion ein hohes Informationsbedürfnis an der Lage und Entwicklung des Unternehmens. Als Instrument zur Steuerung des Unternehmens und Herstellung von Transparenz und damit einhergehend einer Vertrauensbildung gegenüber den Verfahrensbeteiligten bietet sich ein tägliches Reporting der wichtigsten Kennzahlen an.

Die Sicherung der Masse steht im Vordergrund eines Insolvenzverfahrens. Hieraus ergeben sich die Mindestanforderungen an ein Tagesreporting. Nachfolgend sind die wichtigsten finanzwirtschaftlichen Kennzahlen genannt:

- > Bankkonto
- > Forderungen aus Lieferung und Leistungen
- > Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistungen
- > Umsatz

Die Darstellung der Bankkonten erfolgt nach den Kriterien „vor“ und „nach Antrag“. Hinzu werden Ein- und Auszahlungen sowie der Endbestand reportet. Im Forderungsbereich werden die gesamten werthaltigen Forderung und die Angabe der davon fälligen Forderungen dargestellt. Die Angabe von fälligen Forderungen kann z.B. Fehlentwicklungen im Zahlverhalten frühzeitig anzeigen. Darüber hinaus kann durch die Analyse des Forderungsbestandes häufig ein aktiveres Debitorenmanagement unterstützt werden. Verbindlichkeiten werden nach den Leistungszeiträumen vor Antragsstellung und nach Antragsstellung differenziert. Leistungen vor Antragsstellung werden nicht bedient, Leistungen nach Antragsstellung, die zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes benötigt werden, hingegen schon. Als weiterer Indikator für eine erfolgreiche Betriebsfortführung dient der Soll-Ist-Vergleich des Tagesumsatzes.

Um ein vollumfängliches Tagesreporting zu erhalten müssen weitere Kennzahlen, welche als Indikatoren der Zahlungsfähigkeit sowie des Geschäftsverlauf gelten, aufgenommen werden. Hierzu zählen insbesondere:

- > Bestellobligo
- > Lagerbestand
- > Angebotsbestand
- > Auftragsbestand

- > Auftragseingang
- > Personal

Das Bestellobligo ermöglicht unter Berücksichtigung der v.g. Kennzahlen eine Abschätzung, ob die Liquidität in der Planungsvorschau ausreicht, um die zukünftigen Verbindlichkeiten zu bedienen. Der Lagerbestand gilt als Kontrollkennzahl, dass kein Bestandsaufbau erfolgt, bzw. ein angedachter Bestandsabbau tatsächlich betrieben wird. Angebotsbestand und Auftragsbestand/-eingang dienen als Indikatoren, ob das Verfahren wesentliche Einflüsse auf den Vertrieb hat. Ein sinkender Auftragsbestand/-eingang kann z.B. bedeuten, dass Kunden das Vertrauen in das Unternehmen verloren haben. In einem solchen Fall wären unverzüglich Vertriebsmaßnahmen einzuleiten. Personalkennzahlen bestehen i.d.R. aus der Anzahl beschäftigter sowie abwesender (Urlaub/Krankheit) Mitarbeiter. Ein überdurchschnittlich hoher Ausfall von Mitarbeitern kann z.B. in sinkender Motivation begründet sein: Auch hier müsste zügig gegengesteuert werden.

Das Tagesreporting wird sinnvollerweise in Tabellenform geführt. Ziel ist es, eine Zeitreihe der verschiedenen Kennzahlen zu erhalten, um so logische Schlussfolgerungen aus diesen ziehen zu können. Einmal täglich wird das Reporting für den Vortag erstellt und anschließend per Mail an die festgelegten Empfänger versandt. Der Empfängerkreis besteht in der Regel aus der Unternehmensleitung, dem Team des Insolvenzver-/Sachwalters und ggf. dem Beraterteam. Unter bestimmten Voraussetzungen, wie z.B. einer verstärkten Vertrauensbildung, ist es sinnvoll, z.B. Bankenvertreter oder Mitglieder des Gläubigerausschusses mit in den Verteilerkreis aufzunehmen.

**Fazit**

Innerhalb des Insolvenzverfahrens ist es sowohl für den Insolvenzver-/Sachwalter, als auch den (eigenverwaltenden) Schuldner bedeutend, einen täglichen Überblick über die Kennzahlen des Unternehmens zu erhalten. Ein vollumfängliches Tagesreporting ermöglicht kurzfristiges Gegensteuern bei Fehlentwicklungen und erleichtert durch die geschaffene Transparenz eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Verfahrensbeteiligten.

**Kontakt für weitere Informationen**

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

## > Zollerleichterungen und Eigenverwaltung – (K)ein Widerspruch?!

Von Norman Lenger,  
Rödl & Partner Köln

### 1. Ausgangssituation

Mit Bescheid vom 28.06.2007 bewilligte die Zollverwaltung unserer Mandantin das vereinfachte Verfahren DE/2600/ZA/0025(IT) und das Zertifikat „Zugelassener Wirtschaftsbeteiligter (AEO)“ Nr. DE AEOF 106349. Für die Mandantin waren die Bewilligungen von hoher Wichtigkeit, da ein „Zugelassener Wirtschaftsbeteiligter“ einen besonderen zollrechtlichen Status besitzt. Er gilt als besonders zuverlässig und vertrauenswürdig und kann dafür besondere Vergünstigungen im Rahmen der Zollabfertigung in Anspruch nehmen. So müssen bei Inhabern eines AEO-Zertifikats für bestimmte zollrechtliche Vereinfachungen (z.B. vereinfachtes Anmeldeverfahren, Anschreibeverfahren, zugelassener Empfänger bzw. Versender) die mit den AEO-Bewilligungskriterien übereinstimmenden Bedingungen nicht erneut geprüft werden, da diese bereits bei der Erteilung des AEO-Zertifikats geprüft wurden. Das Bewilligungsverfahren wird somit beschleunigt und erleichtert für europaweit tätige Unternehmen die Bewilligungserteilung in anderen Mitgliedstaaten, da das AEO-Zertifikat in allen Mitgliedstaaten der Gemeinschaft anerkannt wird.

Mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens und Anordnung der vorläufigen Eigenverwaltung zweifelte die Zollverwaltung zunächst an dem Vorliegen der Bewilligungsvoraussetzungen und beabsichtigte das vereinfachte Verfahren sowie das Zertifikat mit dem Ziel des anschließenden Widerrufs zunächst auszusetzen. Nach Auffassung der Zollverwaltung lagen die Bewilligungsvoraussetzungen nicht mehr vor, weil ausweislich des Insolvenzeröffnungsgutachtens Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung als Insolvenzgründe festgestellt worden seien.

### 2. Lösung

Wir konnten in enger Abstimmung mit der Zollverwaltung erreichen, dass die Zollerleichterungen erhalten bleiben. Zum Zwecke der Zollkodex Durchführungsverordnung ist als Zahlungsfähigkeit eine gesicherte finanzielle Lage definiert, die es dem Antragsteller unter gebührender Berücksichtigung der Merkmale der Art der Geschäftstätigkeit ermöglicht, die übernommenen (künftigen) (Zoll)Verpflichtungen zu erfüllen. Dies konnten wir aufgrund des eingeleiteten Eigenverwaltungsverfahrens unter der Aufsicht eines Sachwalters belegen. Insbesondere haben die konkret implementierten Kontrollsysteme wie Gläubigerausschuss, Kassenprüfer und Sanierungsgeschäftsführer (CRO) dazu beigetragen, dass auch die Zollverwaltung das Vertrauen in das Verfahren und

die Beteiligten nicht verloren hat. Gleiches galt für die Beteiligung des Sachwalters als maßgebliches Mittel der innerbetrieblichen Kontrolle. Dessen Anstrengungen für die unbedingte Sanierung des Unternehmens waren ferner als Indiz für die nach den Zollvorschriften erforderliche bestehende Zahlungsfähigkeit gewertet worden. Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang nämlich, dass der Zahlungsunfähigkeitsbegriff i.S.d. Zollvorschriften von dem der Insolvenzordnung (§ 17 InsO) abweicht.

### 3. Fazit

Das Verfahren zeigt deutlich, dass eine professionelle Vorbereitung und ein professioneller und vor allem maßvoller Umgang mit den Instrumenten der Eigenverwaltung dazu führen kann, dass auch die beteiligten Behörden das Vertrauen in das schuldnerische Unternehmen nicht verlieren. Die Intention des Gesetzgebers mit der Einführung des ESUG (Gesetz zur Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) war u.a. die Verbesserung der Sanierungsoptionen durch eine Erweiterung der Möglichkeiten im Rahmen der Eigenverwaltung. Dem Sanierungsgedanken – und dem Willen des Gesetzgebers – würde es zuwiderlaufen, wenn über die Vorschriften des Zollkodex das vereinfachte Verfahren oder das Zertifikat „Zugelassener Wirtschaftsbeteiligter“ für sanierungsbedürftige und sanierungsfähige Unternehmen widerrufen würden. Dies erscheint vor dem Hintergrund der beabsichtigten Verbesserung der Sanierungskultur in Deutschland kontraproduktiv, sodass dies im Rahmen der Ausübung des pflichtgemäßen Ermessens berücksichtigt werden muss und bei der professionell agierenden Zollverwaltung auch berücksichtigt wird.

### Kontakt für weitere Informationen



Norman Lenger  
Fachanwalt für Steuerrecht  
Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 518  
E-Mail: norman.lenger@roedl.com

## > Von der Vollziehung ausgesetzte Steuerforderungen – Keine Aufnahme in den Zahlungsunfähigkeitsstatus

Von Norman Lenger,  
Rödl & Partner Köln

### 1. Problemstellung

Bei der Ermittlung der Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO) ist nicht immer klar, welche Forderungen eigentlich in den Zahlungsunfähigkeitsstatus aufzunehmen sind und welche außen vor bleiben können. Das OLG Brandenburg hat dies jedenfalls für Steuerforderungen entschieden, für die eine Aussetzung der Vollziehung gewährt wurde.

### 2. Urteil OLG Brandenburg (7 U 23/11)

Die Aussetzung der Vollziehung von Steuerbescheiden führe nach Auffassung des Gerichts zur fehlenden Fälligkeit der Steuerschulden während der gesamten Aussetzungszeit. Die Aussetzung der Vollziehung der Steuerbescheide habe zur Folge, dass die Schuldnerin für die Dauer des Verfahrens vor dem Finanzgericht die Steuerschulden nicht als fällig i.S.d. § 17 I InsO ansehen musste. Wegen der ungeklärten steuerrechtlichen Situation im Hinblick auf die Gemeinnützigkeit der Schuldnerin hatte das Finanzamt einer Sprungklage zugestimmt, weil es ernsthafte Zweifel an der Wirksamkeit der Steuerbescheide hatte. Wenn auch die Wirksamkeit des Steuerbescheides für sich gesehen durch die Aussetzungen nicht berührt worden ist, so entfiel für die gesamte Aussetzungszeit die Verpflichtung zur Begleichung der Steuern ersatzlos. Der Aussetzung der Vollziehung kam für die Schuldnerin eine Wirkung zu, die einer zivilrechtlichen Vereinbarung, einen Anspruch für eine bestimmte Zeit nicht geltend zu machen, in der Wirkung nahezu gleichkam. Der Senat erachtete es somit für sachgerecht, die Steuerforderungen bis zum Ende der Aussetzungsfrist bei der Betrachtung der Zahlungsfähigkeit nicht in Ansatz zu bringen.

### 3. Fazit

Die Entscheidung ist zu begrüßen wenn auch dogmatisch nicht sauber und schafft bis auf weiteres Rechtsklarheit mit dem Umgang derartiger Steuerforderungen. Nach § 17 InsO ist ein Schuldner grundsätzlich zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, seine fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Ob eine Steuerforderungen als fällig im Sinne des § 17 InsO anzusehen ist, hängt davon ab, ob nachfolgende Voraussetzungen vorliegen:

- > Die Zahlungspflicht muss frei von Einwendungen und Einreden sein (2. Stufe)
- > Es muss ein erkennbarer Wille des Gläubigers vorliegen, vom Schuldner die Erfüllung zu verlangen (3. Stufe).

Eine stattgebende Entscheidung über die Aussetzung der Vollziehung lässt zwar die Wirksamkeit und den Bestand des Verwaltungsaktes sowie dessen Fälligkeit unberührt. Sie hat aber grundsätzlich zur Folge, dass der materielle Regelungsgehalt des Verwaltungsaktes bis zum Widerruf der Aussetzung der Vollziehung nicht mehr verwirklicht werden kann.

Der Finanzverwaltung ist damit jegliches Gebrauchmachen von den Wirkungen des Verwaltungsaktes, die auf die Verwirklichung seines Regelungsgehalts sowie der sich daraus ergebenden Nebenfolgen gerichtet ist, untersagt. Damit kann der Steuerschuldner geltend machen, dass die grundsätzlich noch bestehende und fällige Zahlungspflicht für die Dauer der Aussetzung der Vollziehung suspendiert und damit nicht (mehr) frei von Einwendungen ist (2. Stufe).

Die Entscheidung des OLG Brandenburg ist noch nicht rechtskräftig. Das OLG hat die Revision zum Bundesgerichtshof zugelassen, weil er der, soweit ersichtlich, höchstrichterlich ungeklärten Frage grundsätzliche Bedeutung beimisst, inwieweit Steuerforderungen, deren Vollziehung ausgesetzt oder die gestundet sind, bei der Beurteilung der Zahlungsunfähigkeit im Rahmen des § 17 InsO zu berücksichtigen sind.

### Kontakt für weitere Informationen



Norman Lenger  
Fachanwalt für Steuerrecht  
Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 518  
E-Mail: norman.lenger@roedl.com

## > Insolvenzplan als Investorenmodell

Von Tillmann Peeters,  
Rödl & Partner Nürnberg

Der Investoreneinstieg in einen Insolvenzplan kann für Altgesellschafter wie Investoren ein attraktives Lösungsmodell sein. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn zur nachhaltigen Sanierung des Unternehmens frisches Kapital erforderlich ist und die Altgesellschafter dieses nicht bereitstellen können oder wollen. Um sowohl Altgesellschafter mit ihrem Markt Know-how als auch Investoren mit Kapital und Sanierungsexpertise zusammen zu bringen, ist der Insolvenzplan das Mittel der Wahl. Der Insolvenzplan hat seit Einführung des ESUG als Sanierungsinstrument deutlich an Bedeutung gewonnen. Statt wie in der Vergangenheit nur zur Lösung juristischer Spezialthemen bei Mietverträgen oder Genehmigungen, ist der Insolvenzplan mittlerweile ein valides Lösungsmodell.

### Erhalt der Gesellschaft als Ziel

Der Insolvenzplan saniert den bestehenden Rechtsträger, also die juristische Person unter der bislang das Geschäft ausgeführt wurde. Deswegen bleiben im Insolvenzplan grundsätzlich behördliche Konzessionen, Dauerschuldverhältnisse (Mietverträge) usw. erhalten. Immer dann, wenn diese Rechte ein wesentlicher Kern des Unternehmens sind, ist der Insolvenzplan die richtige Lösung. Neben diesen Umständen ist natürlich das Interesse der Gesellschafter relevant, da diese beim Insolvenzplan grundsätzlich ihre Anteile erhalten können. Für Gesellschafter ist daher der Insolvenzplan regelmäßig der vorzugswürdige Weg.

### Frisches Kapital notwendig

Die Sanierung eines Unternehmens erfordert typischerweise erhebliches Kapital. Die Sanierungsmaßnahmen ebenso wie die Insolvenzquote, also die Auszahlungen an die Insolvenzgläubiger, müssen finanziert werden. Dieser Kapitalbedarf ist nicht selten so hoch, dass Gesellschafter und Gesellschaft diesen nicht leisten können. Immer dann ist der Einstieg eines Investors eine Option.

### Geringerer Kapitalbedarf als im Asset Deal

Für Investoren hat das Planverfahren den Vorteil, dass z.B. der Kapitalbedarf im Rahmen eines solchen Verfahrens signifikant geringer ist, als bei der Übernahme eines Geschäftsbetriebs im Asset Deal. Grund hierfür ist, dass das Unternehmen im Rahmen eines Insolvenzplans seine Working Capital Finanzierung mitbringt.

Die Käufer zahlen beim Asset Deal für sämtliche ihnen übertragene Assets einen Kaufpreis. Nicht zum Verkauf stehen vielfach die Forderungen des Unternehmens. Damit startet

das Unternehmen aus der Insolvenz heraus ohne Lieferantenkredit, aber mit den typischen Forderungslaufzeiten seiner Kunden. Diesen Finanzbedarf muss ein Käufer im Rahmen eines Asset Deal durch eigene Mittel decken. Da hier Banken als Finanzierer zumeist ausscheiden, muss die Finanzierung des Working Capital aus dem Eigenkapital erfolgen.

Im Insolvenzplan behält das Unternehmen sowohl sein Warenlager als auch sein Forderungsvermögen und kann seinen Geschäftsbetrieb im Rahmen des normalen Forderungseinzuges finanzieren.

### Optionen beim Investoreneinstieg

Es gibt verschiedene Optionen für einen Investoreneinstieg in einen Insolvenzplan. Zum einen können im Rahmen eines Debt to Equity Swap Altschulden in Eigenkapital umgewandelt werden. Zum anderen können im Rahmen eines echten oder unechten Share Deals neue Gesellschafter aufgenommen werden. Sämtliche erforderlichen gesellschaftsrechtlichen Regelungen sind im Rahmen des Insolvenzplanes möglich. Die Gläubigerversammlung ersetzt insoweit die Beschlüsse der Gesellschafter. Dies gilt auch für ungewöhnliche gesellschaftsrechtliche Maßnahmen. So wurde bei Suhrkamp im Rahmen des Insolvenzplanes auch die Umwandlung des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft beschlossen.

Frisches Kapital wird der Gesellschaft beim Debt to Equity Swap nicht zur Verfügung gestellt. Das Unternehmen erspart sich lediglich die zukünftige Bedienung der Quote, die sonst auf die in Eigenkapital umgewandelte Verbindlichkeit entfallen würde. Immer dann, wenn diese Altschulden am Markt gehandelt werden, kann ein Investor versuchen, sich über den Kauf dieser Schulden „ins Eigenkapital einzukaufen“. Auch ein echter Share Deal führt der Gesellschaft keine frischen Mittel zu. Der Kaufpreis von Anteilen einer insolventen Gesellschaft dürfte ausgesprochen überschaubar sein, dennoch kann dieser Weg zur Abfindung renitenter Minderheitsgesellschafter sinnvoll sein.

Der „unechte“ Share Deal, die Kapitalerhöhung bei vorhergehendem Kapitalschnitt, führt der Gesellschaft dagegen frische liquide Mittel zu und stärkt sowohl die Sanierungsaussichten als auch die Liquidität der Gesellschaft. Aus Sicht sowohl der Gläubiger als auch der zu sanierenden Gesellschaft dürfte dies der vorzugswürdige Weg sein.

### Vorgehensweise

Die Vorgehensweise wird sich in jedem Verfahren unterscheiden. Dennoch gibt es einige typische Verfahrensweisen im Rahmen des Investoreneinstiegs in den Insolvenzplan. So können Investoren im Verlauf des M&A Prozesses aufgefordert werden, ein Angebot für eine Quote als Kaufpreis abzugeben. Dies ist insbesondere bei gläubigerdominierten

Verfahren eine mögliche Vorgehensweise. Auch ist denkbar, dass Altgesellschafter von sich aus eine Beteiligungsquote für eine Kapitalerhöhung ausloben, um frisches Eigenkapital einzuwerben. Dieser Weg ist aus Sicht der Altgesellschafter der vorzugswürdige und bietet auch für Investoren das planungssicherste Verfahren.

In jedem Fall bleibt für die Due Diligence und die Verhandlung nur wenig Zeit, da der Insolvenzplan erst nach Abschluss dieser Verhandlungen zur Abstimmung gebracht werden kann. Die Erfahrung mit diesen Vorgehensweisen und die Kenntnis der Handlungsalternative ist sowohl für die Investoren als auch für das insolvente Unternehmen eine entscheidende Erfolgsvoraussetzung. Sieger im Prozess sind regelmäßig die Investoren mit der größten Erfahrung in diesen Themen in den eigenen Reihen oder im Beraterteam.

### Kontakt für weitere Informationen



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

## &gt; Veranstaltungen

**Kölner Insolvenzstrafrechtstag**

**Datum:** 12. Mai 2014  
**Uhrzeit:** 18:00 Uhr s.t.  
**Ort:** Hilton Cologne Hotel  
 Marzellenstr. 13–17  
 50668 Köln

**Insolvenzrechtliche Compliance**

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

**Prüfungs- und Steuerberatungsmandat  
in der Eigenverwaltung**

**Datum:** 20. Mai 2014  
**Uhrzeit:** 8:30 Uhr  
**Ort:** Dorint am Heumarkt  
 Pipinstr. 1  
 50667 Köln

**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, April 2014

**Herausgeber:** Rödl Consulting AG  
 Kranhaus 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  
 Kranhaus 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.