



Frühwarnsysteme und Sanierungs-Due-Diligence können Insolvenzen vermeiden helfen – S. 2 + 7



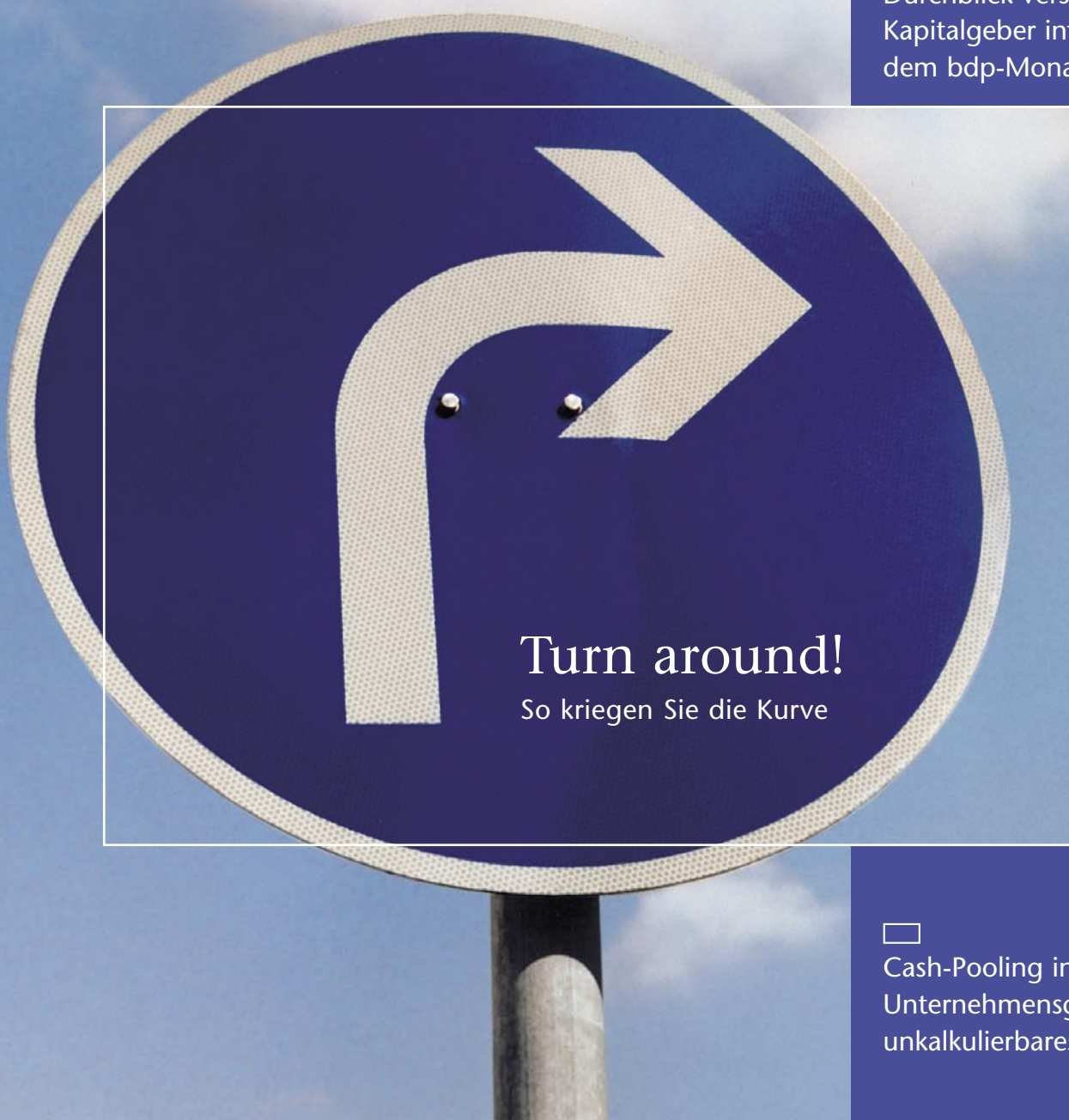
Unternehmenssanierung durch Insolvenzplanverfahren – S. 4



„Wir waren gut vorbereitet“
Das erfolgreiche Planverfahren der MELLE.PUFE AG – S. 6



Durchblick verschaffen und Kapitalgeber informieren mit dem bdp-Monatsreporting – S. 7



Turn around!

So kriegen Sie die Kurve



Cash-Pooling in mittelständischen Unternehmensgruppen – ein unkalkulierbares Risiko? – S. 8

Frühwarnsysteme verhindern Irrwege

Rechtzeitige Beratung und konsequentes Sanierungsmanagement durch externe Experten können Insolvenzen vermeiden helfen

Durch die Installation von Frühwarnsystemen und die rechtzeitige Einbindung qualifizierter Berater oder die Implementierung eines Chief Restructuring Officer (CRO) direkt vor Ort im Unternehmen, der explizit für Aufgaben der strukturellen Neuausrichtung und begleitender Restrukturierungsaufgaben verantwortlich ist, hätte 2004 ein Teil der etwa 40.000 Insolvenzen vermieden werden können.

Eine Stabilisierung und Neuausrichtung ist immer dann besonders problematisch, wenn sich das Unternehmen bereits in der Liquiditätskrise befindet.

Ursachen für eine Krisenentwicklung sind in der Regel das Management und die zu niedrige Eigenkapitalquote. Wenn ein Liquiditätsmanagement fehlt, dann führt die schlechte Zahlungsmoral der Kunden in Kombination mit Mängeln im Forderungsmanagement zu einer Vorfinanzierung eigener Zahlungsverpflichtungen.

Dem Management fehlt oft ein ausagefähiges Reporting zur Unternehmenssteuerung und es herrscht der Glaube, das Unternehmen alleine durch die Betrachtung vergangenheitsorien-

tierter Zahlen aus der BWA führen zu können. Nötig wäre aber eine fundierte Kostenrechnung und ein daraus entwickeltes Controllingsystem als Planungs- und Steuerungsinstrumentarium. Fehlt ein Frühwarnsystem, wird die strategische Krise schnell zu einer Ertrags- und Liquiditätskrise. Die Unternehmenssteuerung gleicht dann einem Blindflug ohne Navigationsinstrumente.

Ein Frühwarnsystem zeigt an, ob Sie auf dem richtigen Weg sind. Wenn nicht, helfen qualifizierte Berater bei der Neuorientierung.

Daher muss ein stringentes Liquiditäts- und Cashmanagement eingeführt werden, das alle Zahlungsverpflichtungen erfasst. Mit Lieferanten muss rechtzeitig über die Optimierung und Aufrechterhaltung unbelasteter Geschäftsbeziehungen verhandelt werden. Die eigene Marktstellung muss untersucht und prognostiziert werden. Randgeschäftsfelder müssen abgetrennt, das Produktsortiment gestrafft und die margenträchtigen Kernprodukte in den Mittelpunkt gestellt werden.

Die Erstellung eines Sanierungs- bzw. Restrukturierungsgutachtens soll die notwendige Transparenz der Ist-Situation schaffen. Es ist zwingende Voraussetzung für Bankenverhandlungen. Das Gutachten beschreibt Stärken und Schwächen des Unternehmens und zeigt die Sanierungsfähigkeit und –würdigkeit auf. Weiterhin sollen Handlungsempfehlungen gegeben, ein konkreter Maßnahmenplan mit Fristen und Verantwortlichen aufgestellt sowie Aussagen über den Finanzierungsbedarf gemacht werden.

Gegenüber den finanzierenden Banken und sonstigen Investoren des Unternehmens muss das Gutachten eine eindeutige Entscheidungsgrundlage zur Gabe von „fresh money“ bieten und damit den Nachweis eines Return of Investment gewährleisten.

Um die operative Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten, sollte nach Bestätigung der Sanierungsfähigkeit und –würdigkeit des Unternehmens mit der Hausbank zunächst ein Rahmen für die Sanierungsphase in Form eines Überbrückungskredits vereinbart werden, um überhaupt die definierten Maßnahmen umsetzen zu können. Die bittere Erkenntnis vieler Sanierungen ist, dass es ohne „fresh money“ oft nicht geht – und dass ein zu langes Zögern und Taktieren der Bank(en) nicht selten



dazu führt, dass die Sanierung nicht mehr durchführbar ist, da mit jedem verlorenen Tag die Verluste anwachsen. Als weitere Sanierungsmaßnahme wäre mit den Banken die Tilgungs- oder gar Zinsstundung zu verhandeln – bei Restablösung im Extremfall vielleicht auch ein Teilverzicht.

Grundsätzlich gilt, dass die finanzierenden Banken einen Eigenbeitrag der Gesellschafter erwarten. Ein solcher Beitrag dokumentiert auch, dass der Gesellschafter mit Überzeugung zur Restrukturierbarkeit des Unternehmens steht.

Sollte die Finanzierung des Unternehmens durch die eigene Bank nicht mehr vollumfänglich darstellbar sein, so ist ggf. die Einbeziehung von Sonderkreditinstituten der Länder eine Alternative.

Neben den ersten Maßnahmen, mit denen das Unternehmen auf einen sichtbaren Weg zu einem Turn-around geführt werden soll, ist die Stärkung der Eigenkapitalbasis zu forcieren. Ein geeigneter Weg ist in diesem Zusammenhang die Einwerbung von Mezzaninekapital. Die Stärkung der Eigenkapitalseite kann z. B. durch die Ausgabe von Genussrechten oder Wandelanleihen beschrritten werden.

In Einzelfällen ist der Verkauf eines Teils der Gesellschaft an spezialisierte Private-Equity-Häuser zu überlegen. Turn-around-Fonds investieren in der Regel in Unternehmen die mit einem Umsatz ab 50 Mio. Euro seit Jahren im Markt gut positioniert sind. Der Nachteil sind: hohe Zinsen.

Der Umfang der beschriebenen Maßnahmen zeigt eindeutig, dass der Unternehmer, wenn er sich weiter intensiv um die Entwicklung des operativen Geschäftes kümmern will, externe Unterstützung durch einen erfahrenen Chief Restructuring Officer (CRO) annehmen muss. Die Erfahrung zeigt, dass nur unter Einbindung eines neutralen Managers, der mit entsprechender Erfahrung ausgestattet ist, sich in der Kürze der Zeit ein Erfolg realisieren lässt. Nur wer frühzeitig handelt, bewahrt sich die Chance auf eine erfolgsorientierte Stabilisierung und Sicherung des Unternehmens.

Editorial

Liebe Leser,

es bereitet keinerlei Schwierigkeiten, mit seinem Unternehmen in schwieriges Terrain zu gelangen. Wer zusätzlich aber die Orientierung verliert, ist schnell unrettbar verloren. Wir zeigen Ihnen, wie Sie wieder auf die Erfolgsspur zurückfinden.

Wer die Warnzeichen früh wahrnimmt und sich bei der Neuorientierung durch erfahrene Experten helfen lässt, verhindert, dass sich Strategiekrisen zu Ertrags- und Liquiditätskrisen ausweiten. Eine Insolvenz muss nicht das Ende bedeuten, denn ein Insolvenzplanverfahren kann Durchgangsstadium eines Neustarts sein. Wir präsentieren Ihnen ferner, wie Sie mit dem bdp-Monatsreporting stets alle relevanten Daten und Fakten zur Hand haben und wie wir eine Sanierungs-Due-Diligence durchführen.

bdp erbringt für Unternehmen in der Krise folgende Leistungen:

- Durchführung einer Sanierungs-Due-Diligence mit dem Ziel einer Prüfung der Fortführungsmöglichkeiten
- Erarbeitung von Restrukturierungsmaßnahmen zur Beseitigung der wirklichen Krisenursachen
- Durchführung der oftmals außerordentlich schwierigen Verhandlungen mit Banken und Gläubigern sowie der Belegschaft
- Nicht nur Moderation des gesamten Restrukturierungsprozesses, sondern auch Sanierung „hands on“ als Interims-Manager im Unternehmen
- Erstellung und Begleitung von Insolvenzplänen zur Sanierung eines Unternehmens im Insolvenzplanverfahren
- Beantragung von Fremd- und Eigenkapital, Suche und Auswahl von Investoren, ggf. Initiierung eines M&A-Prozesses
- Sanierung mit Auffanggesellschaft

Wenn Sie zum Thema „Turn-around-Management – Überwindung von Unternehmenskrisen“ noch mehr wissen wollen, dann empfehlen wir Ihnen die gleichnamige Publikation der bdp-Partner Ulrike Dennert-Rüsken und Dr. Michael Bormann, die Sie mit dem Fax-Formular auf der Umschlagseite kostenlos anfordern können.

Das gesamte bdp-Team wünscht Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

Ihr

Matthias Schipper

Matthias Schipper

ist Geschäftsführer der bdp Management Consultants GmbH und in dieser Funktion oft in Restrukturierungsfällen „hands on“ als Interims-Manager (CRO) im Unternehmen tätig.



Volle Pulle voraus - trotz Insolvenz

Das Insolvenzplanverfahren ist eine gute Möglichkeit zur Sanierung von Unternehmen und eine Alternative zu deren Zerschlagung

Das Insolvenzplanverfahren wurde im Zuge der Novellierung des Insolvenzrechts 1999 geschaffen. Es bietet die Möglichkeit, das Insolvenzverfahren nicht nur zur Unternehmenszerschlagung zu nutzen, sondern Unternehmen durch eine Insolvenz zu sanieren und zu erhalten.

Wenn Firmen im Insolvenzverfahren zerschlagen werden oder das Verfahren mangels Masse abgelehnt wird, entstehen enorme wirtschaftliche Schäden – nicht nur durch Arbeitsplatzverluste im betroffenen Unternehmen, sondern auch durch Folgeschäden bei Zulieferern und Geschäftspartnern.

Durch erfolgreiche Unternehmenssanierungen lassen sich diese Schäden deutlich verringern. Ein erfolgreiches Insolvenzplanverfahren setzt allerdings voraus, dass der Insolvenzantrag früher gestellt wird als üblich, nämlich solange noch keine Rückstände bei Löhnen und Gehältern, Sozialversicherungsbeiträgen, Steuern und Mieten entstanden sind.

Wie funktioniert das Insolvenzplanverfahren? Es wird zunächst ein normaler Insolvenzantrag vom betroffenen Unternehmen beim zuständigen Amtsgericht gestellt. Dabei sollte man jedoch – möglichst unter fachkundiger Vertretung – ein persönliches Gespräch mit dem zuständigen Insolvenzrichter führen, um darzulegen, dass man gute Sanierungschancen sieht, wenn ein Teil der Verbindlichkeiten durch das Insolvenzplanverfahren wegfallen. Bereits im Vorwege sollte geprüft werden, ob es möglich sein wird, die wichtigsten Kunden bei der Stange zu halten.

Sodann ist der eigentliche Insolvenzplan auszuarbeiten, der durchaus Ähnlichkeit mit einem Unternehmenskonzept aufweist. Es muss nachgewiesen werden, dass das Unternehmen tatsächlich nach Schuldenbereinigung sanierungs- und



Ein Insolvenzplanverfahren dauert 6 bis 9 Monate. Danach ist das Unternehmen in der Regel vollständig saniert.

fortführungsfähig ist. Es muss also in jedem Fall danach ein positiver Cash-Flow erreicht werden.

Die Gläubiger sind in mindestens drei unterschiedliche Gruppen einzuteilen, wobei Besonderheiten, wie z. B. Absonderungsrechte oder dingliche Sicherheiten zu beachten sind. In jeder Gläubigergruppe muss letztendlich in der alles entscheidenden Gläubigerversammlung eine Mehrheit sowohl nach Köpfen als auch nach den Summen der Verbindlichkeiten erzielt werden, damit der Insolvenzplan angenommen wird.

Zuvor muss der Insolvenzverwalter vom Insolvenzplan überzeugt werden.

Sodann wird dieser dem Gericht vorgelegt. Erst nach dessen Genehmigung kann er der Gläubigerversammlung zur Abstimmung vorgestellt werden.

Gegenüber den Gläubigern empfiehlt sich ein professionelles und kompetentes Auftreten und eine offene Kommunikation, die deutlich macht, dass die Annahme des Insolvenzplans für sie besser ist als die (meist gar nicht vorhandene) Quote, die in der reinen Zerschlagung als schlechtere Alternative zur Verfügung steht.

bdp erstellt Insolvenzpläne und organisiert häufig durch Stimmenvollmacht Mehrheiten in der entscheidenden Gläubigerversammlung. Hat diese dem Plan zugestimmt, wird er durch das Gericht bestätigt, die Gläubiger erhalten die zugesprochenen Quoten und das Planverfahren ist beendet.

Bei erfolgreichen Insolvenzplanverfahren dauert die Zeit von der Antragstellung bis zur endgültigen Entlassung

aus dem Insolvenzverfahren durch das Gericht zwischen 6 und 9 Monaten. Danach ist das Unternehmen in der Regel vollständig saniert.

Durch unsere guten Bankkontakte lösen wir auch Probleme mit Firmenkrediten, für die persönliche Bürgschaften gegeben wurden, häufig erfolgreich. Diese entfallen nämlich nicht automatisch durch einen Teilverzicht der Banken im Planverfahren, sondern müssen in separaten Verhandlungen - häufig durch bdp moderiert - gesondert vereinbart werden, so dass der betreffende Unternehmer auch einen Großteil der persönlichen Bürgschaften erfolgreich abschütteln kann.

Bei rechtzeitiger Antragstellung und einer professionellen Kommunikation gegenüber Kunden und Gläubigern ist das Insolvenzplanverfahren eine außerordentlich gut geeignete Möglichkeit der Unternehmenssanierung. Das Planverfahren kann aber zu selten angewendet werden, da die meisten Insolvenzanträge viel zu spät gestellt werden.

bdp prüft in einem speziellen Verfahren innerhalb kürzester Zeit, ob ein Planverfahren realisierbar ist – sprechen Sie uns an!

Dr. Michael Bormann

ist Steuerberater und seit 1992 Gründungspartner der Sozietät bdp Bormann, Demant & Partner.



Insolvenzantragsgründe

Zahlungsunfähigkeit: Sofern das Unternehmen seine fälligen Verpflichtungen nicht mehr termingerecht erfüllen kann, besteht die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit. Gemessen wird dies durch einen Liquiditätsstatus, der mindestens zu 90 % erfüllt sein muss oder durch den Liquiditätsgrad 5, der mindestens eine Deckung von 50 bis 60 % aufweisen muss. Starke Indizien sind Rückstände bei Löhnen und Gehältern, Sozialversicherungen, Finanzamt und Vermieter.

Überschuldung: Dieser Antragsgrund greift nur bei Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften, deren einziger Vollhafter eine Kapitalgesellschaft ist. Überschuldung liegt vor, wenn die Schulden nicht mehr durch das Vermögen (Aktivseite) gedeckt werden. Festgestellt wird die Überschuldung nicht durch die Handelsbilanz, sondern durch einen speziellen Überschuldungsstatus, in dem die Wirtschaftsgüter nach ihren Zeitwerten angesetzt werden. Ist allerdings klar, dass das Unternehmen keine Fortführungschance mehr hat, bestehen diese Zeitwerte aus den dann (in einer Auktion) zu erzielenden Zerschlagungswerten.

Drohende Zahlungsunfähigkeit: Dieser Antrag ist ausschließlich vom Gemeinschuldner selbst zu stellen, wenn er beispielsweise aus seiner Liquiditätsplanung heraus erkennt, dass zwar momentan die laufenden Verpflichtungen jeweils bezahlt werden können, ein in näherer Zukunft liegender Fälligkeitstermin für einen Kredit jedoch nicht mehr erfüllt werden kann. Es kann in einzelnen Fällen dann zur Steigerung der Sanierungschancen sinnvoll sein, frühzeitig einen Antrag mit dem Grund der in naher Zukunft drohenden Zahlungsunfähigkeit zu stellen.

Fristen für den Insolvenzantrag

Grundsätzlich muss der Unternehmer in der Krise die wirtschaftliche Situation seines Unternehmens hautnah begleiten. Dies erfordert eine zeitnahe und vollständige Buchführung, wie sie von bdp erstellt wird, also mit vollständiger Buchung von Bestandsveränderungen, Abschreibungen, Steuerabgrenzungen etc. In einem Krisenunternehmen muss permanent der Blick auf das Eigenkapital möglich sein, wie es z. B. durch den von bdp erstellten Bilanzstatus beim bdp-Monatsreporting (vgl. S. 7) möglich gemacht wird. Die Staatsanwaltschaft geht mittlerweile davon aus, dass der Geschäftsführer verpflichtet ist, sich nicht nur monatlich, sondern täglich einen Überblick über dieses Zahlenwerk zu verschaffen hat. Andernfalls droht eine Anklage wegen Insolvenzverschleppung.

Hat der Unternehmer bzw. Geschäftsführer unter Beachtung dieser zeitnahen Buchführung erkannt, dass einer der genannten Insolvenzantragsgründe vorliegt, hat er maximal 3 Wochen Zeit, diese Gründe zu beseitigen. Sonst muss er den Antrag beim zuständigen Gericht stellen. Versäumt der Geschäftsführer die rechtzeitige Antragstellung, macht er sich in der Regel der Insolvenzverschleppung schuldig. Das führt dann oft zu einer persönlichen Haftung für Verbindlichkeiten der Gesellschaft.

Lektüretipp:

Dr. Michael Bormann, Ulrike Dennert-Rüsken:
„Turn-around-Management
Überwindung von Unternehmenskrisen“
Fordern Sie Ihr kostenloses Exemplar mit dem
Formular auf der Umschlagrückseite an.

TURN - AROUND - MANAGEMENT
ÜBERWINDUNG VON UNTERNEHMENSKRISEN
- Theorie, Fallbeispiele
und praktische Problemlösungen -
Dr. Michael Bormann
Steuerberater
Ulrike Dennert-Rüsken
Rechtsanwältin/Steuerberater



Bild: Stefan Hering, Michael Röscher, Michael Röscher



„Wir waren gut vorbereitet“

Die MELLE.PUFE AG hat vor aufgelaufenen Rückständen ein Insolvenzplanverfahren eingeleitet und ist nun um 1,5 Mio entschuldet

___Herr Denker, als inhabergeführte Agentur war die MELLE.PUFE AG Ende 2003 in schwieriges Fahrwasser geraten. Die Ampel steht mittlerweile wieder auf Grün. Sie schreiben nicht nur wieder schwarze Zahlen und sind um ca. 1,5 Mio Euro entschuldet, sondern konnten sogar eine erfolgreiche Kooperation mit Dorland aus dem weltweiten Grey-Netzwerk eingehen. Was haben Sie getan?

Nach einem stürmischen Wachstum in den neunziger Jahren traf auch uns die Entwicklung der Werbebranche nach dem 11. September 2001 voll – Kunden stornierten oder buchten weniger, die Erträge sanken und reichten irgendwann trotz Personalabbau von über 40 auf gut 25 Mitarbeiter nicht mehr für die Fixkosten. Wir haben dann aber rechtzeitig unter Zuhilfenahme von Spezialisten reagiert, bevor Rückstände bei Sozialversicherungen, Finanzamt oder Gehältern überhaupt auflaufen konnten.

___Nachdem auch noch Forderungsausfälle hinzukamen, mussten Sie Ende 2003 den Insolvenzantrag stellen. War damit zunächst alles aus?

Nein, denn wir hatten bereits zuvor alle Alternativen, nämlich Fortführung durch einen Insolvenzplan oder Zerschlagung und Auffanggesellschaft professionell durchgerechnet. Hierbei ergaben die von uns mit dem gemeinsamen Spezialistenteam von bdp Bormann, Demant & Partner und der CMS Sozietät für Planung und Beratung AG berechneten Szenarien eindeutig, dass für alle Beteiligten ein Insolvenzplan die größten Chancen bietet. Wir waren also vorbereitet und konnten somit auch sofort mit unseren Kunden vertrauensvoll sprechen und den Weiterbetrieb signalisieren.

___Wie reagierten Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Banken – und nicht zuletzt der

Insolvenzverwalter?

Durch unsere offene Kommunikation hielten uns alle Kunden die Stange und der Betrieb lief ohne einen einzigen Kundenverlust weiter. Die Grundzüge des Insolvenzplans lagen ja schon bei Antragstellung vor – ein großer Pluspunkt. Der bestellte vorläufige Verwalter, Wolfgang Kühnel, konnte daher auch recht schnell von der Sanierungsfähigkeit der MELLE.PUFE AG überzeugt werden und schickte mit Herrn Rechtsanwalt Jürgen Nullmeier einen „Mann vor Ort“ ins Unternehmen, der dem durchgerechneten Insolvenzplanverfahren sehr aufgeschlossen gegenüberstand. Die Banken wurden Anfang 2004 zu einer Bankrunde zu bdp eingeladen, in der ihnen ihre Vorteile durch das Planverfahren vorgerechnet wurden – über 400.000 Euro, da ja Teile der Kredite noch in der Zukunft abgetragen werden können.

___Was war mit den persönlichen Bürgschaften der Aktionäre gegenüber den Banken?

Dies musste unter Zuhilfenahme von bdp verhandelt werden. Letztlich haben wir erreicht, dass die Banken uns aus den persönlichen Bürgschaften soweit entlassen, wie der Verzicht reichte. Und das waren insgesamt etwa 60 % der Bankschulden. Wer einmal persönlich gebürgt hat und kurz vor der persön-

lichen Inanspruchnahme – und damit Existenzvernichtung – gestanden hat, kann nachempfinden, wie groß dieser Erfolg zu bewerten ist.

___Wie wurde die Annahme des Plans durch die Gläubigerversammlung von Ihnen vorbereitet und wie ging es weiter?

Die Gläubigerversammlung beschließt über Annahme oder Ablehnung des Plans. Wir haben daher die Gläubiger bereits im Vorfeld offensiv über die Alternativen informiert und um Zustimmung oder Vollmacht gebeten. So bekamen wir die nötigen Mehrheiten zusammen. Die Melle.Pufe AG ist somit erheblich gestärkt und entschuldet worden. Wir sind wieder ein interessanter Partner geworden.

Selbstverständlich geht niemand gerne den Weg durch eine Insolvenz – es ist auch ein sehr harter und steiniger Weg. Letztlich möchte ich jedoch dringend davor warnen, einen Antrag zu verzögern und durch das Auflaufen von Rückständen einen irreparablen Schaden anzurichten. Besser rechtzeitig unter Hinzuziehung von Spezialisten den Tatsachen ins Auge sehen und noch eine Sanierung ermöglichen!

___Herr Denker, vielen Dank für das Gespräch. Ihnen und der MELLE.PUFE AG allen Erfolg!

Gerold Denker
ist Vorstand der MELLE.PUFE
Agentur für Kommunikation AG in
Berlin.





Auf den Punkt gezielt

Due-Diligence mit Präsentationsbericht ist formellem Sanierungskonzept überlegen



Was tun, wenn ein Unternehmen seine Rechnungen nur mit Verspätung bezahlen kann, Verluste schreibt, auch bei Mieten, Lohn, Steuern und Versicherungsbeiträgen Rückstände aufweist und die Banken die Kredite fällig stellen? Jetzt hilft nur noch eine schlüssige Fortführungsprognose. Ein sanierungserfahrener Berater muss in das Unternehmen gehen und mit einem geschulten Team eine Fortführungsprüfung durchführen.

Dabei wird u. a. gefragt:

- Ist das Unternehmen sanierungsfähig und -würdig?
- Was sind die echten Krisenursachen?
- Wie viel Kapital und Liquidität sind wirklich erforderlich?
- Kann die Sanierung mit dem derzeitigen Management gelingen?
- Kann das Unternehmen eigenständig saniert werden oder muss es durch einen M&A-Prozess an eine größere Einheit angebunden werden?
- Welche konkreten Maßnahmen werden mit welchen Verantwortlichen, wann und mit welchen Zielen durchgeführt?

In welcher Form sollen die Untersuchungsergebnisse und der Maßnahmenplan präsentiert werden? Eine Sanierungs-Due-Diligence mit Präsentationsbericht oder ein formelles Sanierungskonzept gemäß FAR des Instituts der Wirtschaftsprüfer?

Das formelle Konzept ist nicht selten fast 100 Seiten lang und benötigt bis zu 60 Stunden zusätzlichen Aufwands. Es hat sich daher weitgehend durchgesetzt, eine kurze und prägnante Darstellung als Ergebnis der Sanierungs-Due-Diligence in Präsentationsform abzugeben. Auch bdp zieht im Interesse des Unternehmens den auf den Punkt formulierten Präsentationsbericht vor. Dieser kommt den Wünschen aller Parteien entgegen, eine zügige und endgültige Aussage zu erhalten und ist schon deshalb vorzuziehen, weil auch der formale Bericht des Sanierungskonzepts keine weitergehenden Aussagen macht oder zusätzlichen Mehrwert für die Sanierung abwirft. bdp nutzt die gewonnene Zeit lieber für die Umsetzung der Restrukturierung und für die Verhandlung mit den an der Sanierung beteiligten Partnern.

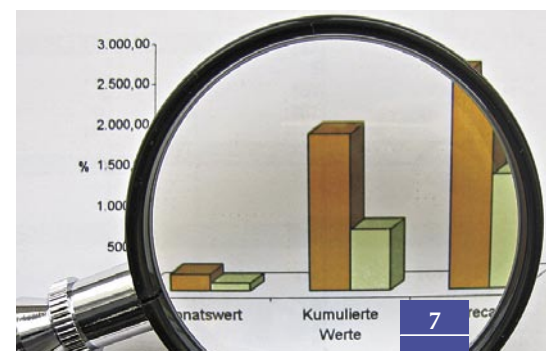
Kontrollblick

bdp-Monatsreporting jetzt als Release 2

Unternehmen müssen sich in Zeiten von Basel II kritische Fragen gefallen lassen. Können betriebswirtschaftliche Aussagen zeitnah gemacht werden? Gibt es einen Soll-Ist-Vergleich? Gibt es eine plausible Zukunftsplanung? Das bdp-Reporting stellt gleichzeitig ein effizientes Controlling-Instrument als auch ein professionelles Berichtswerk über das Unternehmen dar. Für die interne Kommunikation liefert es objektive und standardisierte Informationen. Es definiert Erwartungen und überprüft sie durch den Soll-Ist-Vergleich. Schließlich offenbart es Probleme und ermöglicht frühes Gegensteuern. Es formalisiert die externe Kommunikation mit den Finanzpartnern und ist ein zentrales Instrument zur Steuerung des Unternehmens. Standardmäßig enthält es:

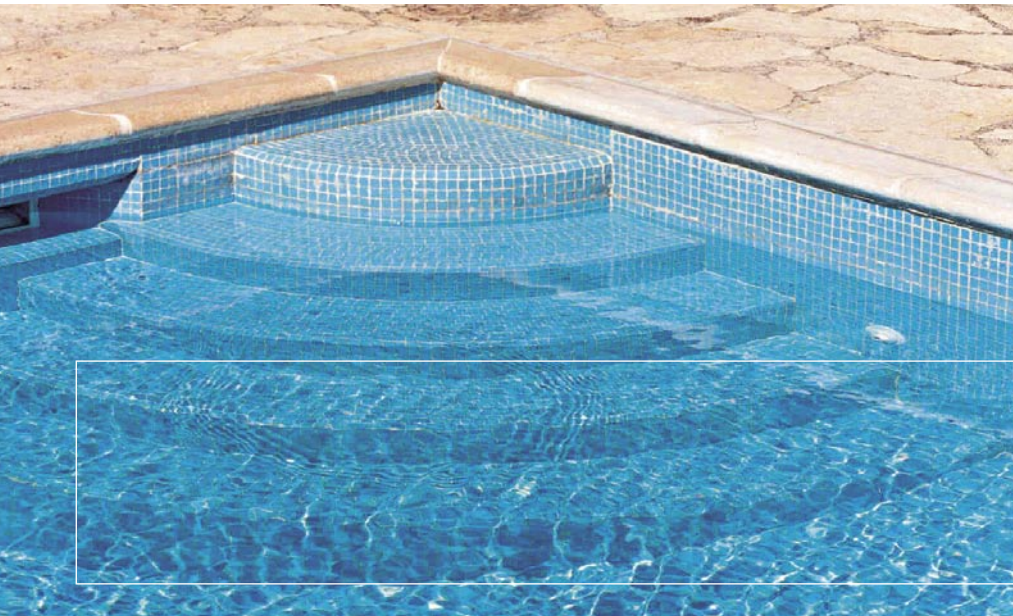
- Kommentar
- Soll-Ist-Vergleich
- Erfolgsrechnung
- Ergebnisplan
- Bilanz zum Stichtag
- Planbilanz
- Liquiditätsplan
- Kapitalflussrechnung

Das bdp-Monatsreporting ist erweiterbar um Personal- und Investitionsplanung, Cash-Flow-Rechnung, Zins- und Tilgungsplan und weitere Kennzahlen oder auch eine quartalsweise Prüfung vor Ort. Die Honorare hängen ab vom Umfang und beginnen ab ca. 600 Euro je Report. Fordern Sie Ihr Muster mit dem Formular auf der Rückseite an!



Gefährliche Flüssigkeit

Durch BGH-Urteil drohen Geschäftsführern beim Liquiditätsausgleich innerhalb von Firmengruppen Schadensersatz und Untreueklagen



Trotzdem gleichen gerade mittelständische Unternehmer Liquidität zwischen den unterschiedlichen Gesellschaften sehr häufig ganz unbefangen aus, indem sie einfach Geld von der Gesellschaft nehmen, die aktuell positive Kontenstände hat, um damit Ausgaben einer anderen Gesellschaft zu begleichen. Dieses fehlende Risikobewusstsein kann sich bitter rächen.

Ein virtueller Cash-Pool, bei dem die Kontensalden nur rechnerisch zusammengefasst und keine Darlehen vergeben werden, ist unbedenklich.

Der Bundesgerichtshof hat eine gängige und sinnvolle Praxis deutscher Firmengruppen zu einer straf- und haftungsrechtlich riskanten Angelegenheit gemacht: Das Cash-Pooling. Dabei werden die positiven und negativen Konten bei unterschiedlichen Gesellschaften, die jedoch zu einer Unternehmensgruppe gehören, saldiert. Ebenso werden häufig Rechnungen von der Firma bezahlt, die gerade Geld auf dem Konto hat – in Zukunft eine Zeitbombe!

Dieses Clearing der Liquiditätspositionen hilft, die Finanzierungskosten und den Außenfinanzierungsbedarf der Gruppe beträchtlich zu senken. Aber solche Liquiditätsströme sind rechtlich betrachtet Darlehen, deren Vergabekriterien der BGH mit seinem Urteil radikal verschärft hat. Danach sind solche Darlehen nur noch aus dem freien Vermögen statthaft, „selbst wenn der Rückzahlungsanspruch

gegen den Gesellschafter vollwertig sein sollte“ (BGH, 24.11.2003, II ZR 171/01).

Dies hat gravierende Auswirkungen: Die Vergabe von Liquidität an andere Gruppengesellschaften kann Untreue sein! Dies führt bis hin zu persönlicher Haftung und Inanspruchnahme auch von nur angestellten Geschäftsführern und stellt damit bisher ungeahnte Risiken dar.

Der BGH deutet zwar an, dass die Darlehensvergabe u. a. zulässig sein kann, wenn die Kreditwürdigkeit des Gesellschafters „selbst bei Anlegung strengster Maßstäbe außerhalb jedes vernünftigen Zweifels steht“. Allerdings hat nahezu kein mittelständisches Unternehmen eine solch erstklassige Bonität.

Zwar wirft das forsche Richterrecht mehr Fragen auf als es Antworten gibt. Aber es ist klar, dass es die Kreditvergabe von GmbHs an ihre Gesellschafter behandelt und somit nicht nur große Konzerne, sondern ausdrücklich auch mittelständische Firmengruppen betrifft.

Nach Auffassung von bdp ist die einzige risikofreie Lösung, einen virtuellen Cash-Pool zu führen. Dazu muss mit der jeweiligen Geschäftsbank eine Vereinbarung getroffen werden, dass die Salden der beteiligten Konten der Unternehmensgruppe rein rechnerisch zusammengefasst werden, so dass die Saldierung von Forderungen und Verbindlichkeiten virtuell stattfindet. Faktisch bleiben die Gelder bzw. Kredite bei den einzelnen Gesellschaften bestehen und sind somit nicht als Darlehen zu betrachten. Dies bedeutet, dass man mit seinem Kreditinstitut offensiv in die Verhandlung eintreten und entsprechende Konditionen vereinbaren muss. Nutzen Sie hierfür die bekanntermaßen guten Bankkontakte von bdp.



Ulrike Dennert-Rüsken ist Rechtsanwältin und Steuerberaterin und seit 1996 Partnerin bei bdp Berlin.

Riskante Informationen

Gesetzesvorhaben der Bundesregierung verschärfen die Haftungsrisiken für Manager und erleichtern Sammelklagen von Anlegern

Die Bundesregierung hat am 17.11.2004 den Entwurf des Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetzes (KapMuG) und den Entwurf des Gesetzes zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) verabschiedet. Das geplante Kapitalmarktinformations-Haftungsgesetz (KapInHaG) wurde jedoch nach heftiger Kritik seitens der Unternehmensverbände vorerst gestoppt.

Mit dem KapMuG soll die Bündelung von Schadensersatzklagen geschädigter Kapitalanleger durch Musterverfahren möglich sein und so der Anlegerschutz verbessert werden. Bei falschen oder unterlassenen Angaben gegenüber dem Kapitalmarkt entstehen oftmals Streuschäden mit vielen Geschädigten, aber relativ geringen Schadensersatzsummen. Weil deren gerichtliche Geltendmachung durch jeden einzelnen Anleger in keinem vernünftigen wirtschaftlichen Verhältnis zum Aufwand steht, können Musterverfahren nun gebündelt und beschleunigt werden. Jeder geschädigte Anleger kann ein Musterverfahren beantragen. Werden mindestens zehn solcher Anträge innerhalb von vier Monaten beim zuständigen Landgericht gestellt, wird das zuständige Oberlandesgericht einen Fall als Musterverfahren entscheiden. Bei den anderen Verfahren wird dann diese Entscheidung zugrunde gelegt.

Das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) regelt die Haftung der Organe und die Anfechtungsklage in der Hauptversammlung. Mit diesem Gesetz wird nicht die Haftung der Organe verschärft, sondern die Klagedurchsetzung durch eine Aktionärsmehrheit erleichtert. Um Rechtsmissbrauch zu verhindern, werden ein gerichtliches Zulassungsverfahren eingeführt und ein Haftungsfreiraum im Bereich qualifizier-



Mehrarbeit für die Gerichte?
Neue Gesetzesvorhaben
machen Musterklagen von
Kapitalanlegern einfacher.

ter unternehmerischer Entscheidungen geschaffen, die der Vorstand nach bestem Wissen und Gewissen getroffen hat. Zugleich will das Gesetz die missbräuchliche Ausnutzung des Anfechtungsrechts wegen Verfahrensfehler unterbinden.

Anlass des geplanten Kapitalmarktinformations-Haftungsgesetzes (KapInHaG) sind die Erfahrungen aus den Zeiten des Neuen Marktes, als diverse Anleger durch zum Teil vorsätzliche Falschmitteilungen geschädigt wurden, was zu einem erheblichen Vertrauensverlust am Anlegermarkt führte. Der bislang noch nicht veröffentlichte Entwurf sieht die persönliche Haftung von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern von Aktiengesellschaften gegenüber Anlegern vor. Bei vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Falschinformationen sollen die Organ-

mitglieder mit bis zu vier Jahresgehältern haften, sofern die Falschmeldung für die Bewertung des betreffenden Finanztitels an der Börse wesentlich ist. Die Haftung gilt für alle schriftlichen und öffentlichen Mitteilungen über geschäftliche Verhältnisse der Gesellschaft. Mündliche Äußerungen sollen aber nur dann zur Haftung führen können, wenn sie in Form von Reden auf Hauptversammlungen oder auf anderen, „vom Emittenten veranlassten“ Informationsveranstaltungen erfolgen. Ob und wann das KapInHaG nach dem jüngsten Rückzug seitens der Bundesregierung in Kraft tritt, ist noch nicht abzusehen.

Dr. Jens-C. Posselt
ist Rechtsanwalt und
seit 2001 Partner bei
bdp Hamburg.





Dr. Michael Bormann (rechts) mit Senator Harald Wolf, Walter Seemayer von Microsoft Deutschland, Wirtschaftsminister Ulrich Junghanns und dem Juryvorsitzenden Prof. Dr. Manfred Hennecke (v.l.n.r.)

bdp fördert als Hauptsponsor den Innovationspreis Berlin-Brandenburg

Preisverleihung und Podiumsdiskussion am 10.12.2004

„Die Erfindung ist nicht das Problem. Das Problem ist die Umsetzung und deren Finanzierung.“ Uwe Braun, der mit seiner Firma im brandenburgischen Lenzen erfolgreich Automobiltechnik und Messsysteme entwickelt, ist ein Musterbeispiel des innovativen Unternehmers. Zweimal schon hat er den Berlin-Brandenburgischen Innovationspreis gewonnen. Nun spießt er anlässlich der

Verleihung am 10.12.2004 auf, was an diesem Abend alle bestätigen: Kreativer Erfindergeist und praktische Fertigkeiten sind notwendige, aber keine hinreichenden Voraussetzungen für innovatives Unternehmertum. Ohne ausreichende Finanzierung werden aus genialen Ideen keine erfolgreichen Produkte.

Dr. Michael Bormann bezeichnete das Engagement von bdp als Hauptsponsor

des Preises als konsequente Erweiterung der bdp-Tradition, innovative Unternehmen konzeptionell und bei der Finanzierung zu unterstützen: „Mit dem Preis präsentiert die Region Berlin-Brandenburg ihr innovatives Potenzial, das wir bei allen Sorgen um die wirtschaftliche Situation nicht übersehen dürfen.“

2004 wurden ausgezeichnet: Die Scienion AG für ein piezoelektrisches Dispensiersystem, die sglux SolGel GmbH für eine UV-Photodiode auf TiO₂ Sol-Gel-Basis und die SeCoS Halbleitertechnologie GmbH für thermostabile fotostrukturierbare Polymere für Lötstoppmasken. Die Preisträger und Nominierten freuten sich über Bormanns Einladung zum nächsten bdp-Unternehmertalk. Das Thema: Alternative Finanzierungsformen.

XVI. bdp-Unternehmersymposium in Hamburg

Das XVI. Hamburger Unternehmersymposium fand am 6.12. traditionell in der Elbkuppel des Hotels Hafen Hamburg statt. Moderiert von Andreas Demant, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, leitete unser Berliner Partner Dr. Michael Bormann die Vortragsreihe mit dem Thema „Alternative Finanzierungsformen im Mittelstand zur Überwindung der 'Kredit-

klemme' und Verbesserung des Rating“ ein. Jochen Wittke, Vorstand der PONA-XIS AG, zeigte anschließend, wie Unternehmens- und Anlegerinteressen durch Anleihen zueinander finden können. Die Anleihe als expansives Geschäftsmodell wurde noch einmal ausführlich von Herrn René Petersdorf, Wertpapierhandelshaus Driver & Bengsch AG, vorgestellt. Ange-

sichts der sich ständig ändernden Steuergesetzgebung stellt sich auch dieses Jahr die Frage, worauf sich der Mittelstand im kommenden Jahr einstellen muss. Hier konnte Herr Klaus Finnern, Steuerberater, den nötigen Durchblick verschaffen. Aus aktuellem Anlass berichtete Dr. Jens-Christian Posselt, Rechtsanwalt, unter dem Motto „China meets Europe – bdp meets China“ über die Aktivitäten der Sozietät in Qingdao, China.

Im Anschluss an die Fachvorträge konnten die Gäste einem guten Glas Wein und dem mediterranen Büffet zusprechen. Den rund 160 Teilnehmern war auch dieses Jahr anzumerken, dass das Symposium mit ebenso viel Interesse wie Spaß besucht wurde. Daher freut sich das bdp-Team schon auf das XVII. Unternehmersymposium 2005!



Die Protagonisten des bdp-Unternehmersymposiums in Hamburg: Klaus Finnern, Jochen Wittke, Dr. Jens-Christian Posselt, René Petersdorf, Dr. Michael Bormann und Andreas Demant (von links)

Aus der Traum

Trotz jahrelanger Einzahlungen bekommen Familienangehörige oft ihre Rente nicht

In mittelständischen Unternehmen arbeiten sehr häufig Familienangehörige der Inhaber als angestellte Arbeitnehmer im Unternehmen mit. Auf Grund dieser Anstellung werden für die Familienangehörigen in der Regel auch die Beiträge an die Sozialversicherungsträger wie z. B. Rentenversicherungsträger oder die Bundesagentur für Arbeit angemeldet und abgeführt. Es ist jedoch ein Irrglaube, dass damit tatsächlich auch immer ein Versicherungsschutz besteht.

Kommt es zum Leistungsfall, überprüfen die Versicherungsträger, ob tatsächlich ein Anspruch des Familienangehörigen besteht. Dieser Anspruch hängt insbesondere davon ab, ob der mitarbeitende Familienangehörige „weisungsgebunden“ oder „unternehmerisch“ im Unternehmen tätig war. Wird die Tätigkeit als „unternehmerisch“ qualifiziert, bestand keine Sozialversicherungspflicht und somit besteht auch keine Leistungspflicht des Sozialversicherungsträgers. Statt der Versicherungsleistung kann der Anspruchsteller dann nur die Rückerstattung der gezahlten Leistungen verlangen. Das Problem spitzt sich weiter zu, da nach den geltenden Verjährungsvorschriften die Versicherungsträger berechtigt sind, nur die Einzahlungen der letzten vier Jahre zurückzuerstatten und den übrigen Betrag einbehalten können. Statt einer Anwartschaft hätte der Familienangehörige dann nur einen

ggf. erheblich gekürzten Rückerstattungsanspruch erworben.

In der Vergangenheit erfolgte keine Prüfung durch die Sozialversicherungsträger, ob tatsächlich eine Versicherungspflicht besteht. Diese Prüfungspflicht besteht nach einer Gesetzesänderung nun für Familienangehörige, die nach dem 01. Juli 2004 in den Betrieb neu aufgenommen worden sind.

Bei Altfällen sollte überprüft werden, ob tatsächlich eine Versicherungspflicht besteht, damit sich die beschriebenen Überraschungen nicht einstellen und ggf. eine in der Regel lukrativere private Vorsorge getroffen werden kann. Bei Neufällen sollte im Vorfeld der Meldung bei den Sozialversicherungsträgern überprüft werden, ob eine Versicherungspflicht tatsächlich gewollt ist oder eine andere Gestaltung gefunden werden kann. Unsere Rechtsabteilung ist hierfür Ihre kompetente Ansprechpartnerin.



Angestellte Familienangehörige haben trotz Einzahlungen in die Rentenkasse nicht in jedem Fall Anspruch auf Leistungen.

Aicke Hasenheit, LL.M.
ist Rechtsanwalt bei bdp Berlin.



Faxantwort an 030 - 44 33 61 54

Ja, ich möchte gerne weitere Informationen.

- ☐ Ich interessiere mich für die Beratungsleistungen von bdp und möchte einen Termin vereinbaren. Bitte rufen Sie mich an.
- ☐ Ich habe Interesse an regelmäßigen Informationen. Nehmen Sie mich bitte in Ihren Verteiler auf.
- ☐ Ich habe Interesse am bdp-Monatsreporting. Bitte schicken Sie mir einen Musterreport zu.
- ☐ Bitte schicken Sie mir die bdp-Broschüre „Turn-around-Management – Überwindung von Unternehmenskrisen“ von Dr. Michael Bormann und Ulrike Dennert-Rüsken.

Name

Firma

Straße

PLZ/Ort

Telefon

Fax

E-Mail

bdp

Bormann · Demant & Partner

Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer

Sozietät

bdp

Management Consultants

M&A · Interims-Management
Finanzierungsberatung

GmbH

Berlin · Bremen · Hamburg · München · Rostock · Schwerin · Zürich

Kontakt

Berlin

Danziger Straße 64
10435 Berlin

Bremen

Bredenstraße 11
28195 Bremen

Hamburg

Valentinskamp 88
20355 Hamburg

München

Maximilianstr. 10
80539 München

Rostock

Kunkeldanweg 12
18055 Rostock

Schwerin

Demmlerstraße 1
19053 Schwerin

Internet

www.bdp-team.de
www.bdp-consultants.de

E-Mail

info@bdp-team.de
info@bdp-consultants.de

Telefon + Fax

Tel. 030 – 44 33 61 - 0
Fax 030 – 44 33 61 - 54

Impressum

Herausgeber

bdp Management Consultants GmbH
v.i.S.d.P. Matthias Schipper
Danziger Straße 64
10435 Berlin

Realisation + Redaktion

flamme rouge gmbh
www.flammerouge.com