

bdp aktuell



- Strukturiertes Reporting ist elementar für modernes Management – S. 2
- Quantitatives Rating und Bankenkommunikation – S. 5
- Kooperation von Sanierungsexperten und Insolvenzverwaltern – S. 7



Genau betrachtet
bdp-Reporting standardisiert das Berichtswesen

- Der Anstellungsvertrag des Geschäftsführers – S. 10
- Anforderungen an korrektes Fahrtenbuch – S. 11

Strukturiert nachgerechnet

Die Fähigkeit zur klaren und nachvollziehbaren Bankenkommunikation ist elementar für eine professionelle Unternehmensführung

Banken und Finanzierungspartner erwarten von Unternehmen heutzutage ein transparentes und nachvollziehbares Berichtswesen. Das einfache Zusenden der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) oder der Summen- und Saldenlisten (SuSa) reicht für den typischen deutschen Mittelstand heutzutage absolut nicht mehr aus. Gefragt ist die Fähigkeit zu einer strukturierten Bankenkommunikation.

Wer dazu in der Lage ist, hat gleichzeitig ein effizientes Controlling-Instrument zur Hand. Externe und interne Berichtsanforderungen bedient das bewährte bdp-Monats- bzw. Quartalsreporting, das wir Ihnen in dieser und der kommenden Ausgabe von bdp aktuell vorstellen wollen. Wir konzentrieren uns in dieser Ausgabe auf die externen Anforderungen an ein standardisiertes Reporting und erläutern in der Folgeausgabe dessen Nutzen als betriebliches Steuerungsinstrument.

Für viele Unternehmen ist die kontinuierliche Begleitung wichtig. Externe Berater, die die Entwicklung des Unternehmens neutral spiegeln, können dabei eine hilfreiche Rolle spielen. Dies gilt umso mehr für Unternehmen in der Krise. Insbesondere im Zuge einer Sanierungskonzeption ist von erheblicher Bedeutung, dass die Maßnahmen begleitet und hinsichtlich ihrer nachhaltigen wirtschaftlichen Folgewirkungen kontrolliert werden. Nicht zu vergessen ist auch, dass die qualitativen Ratingbe-

urteilungen bezüglich der Managementqualitäten verbessert werden, sofern ein standardisiertes Reporting gepflegt wird.

Das Reporting, welches von den Banken bzw. Finanzierungspartnern üblicherweise gefordert wird, beinhaltet Aussagen zur Planung, Ergebnisentwicklung, deren Liquiditätsauswirkungen und eine Bilanzplanung. Hinzu kommt im Einzelfall das Maßnahmencontrolling.

Soll-Ist-Vergleich

Bei dem sogenannten Soll-Ist-Vergleich werden für den Berichtszeitraum wesentliche Positionen der Ergebnisplanung der Ist-Entwicklung gegenübergestellt. Dabei spielt die Abweichungsanalyse eine zentrale Rolle. Ausgangspunkt ist





die Planung für das jeweilige Geschäftsjahr. Die klare Beschreibung der Prämissen für die Erstellung dieser Planung ist eine elementare Voraussetzung: Für alle Beteiligten muss eindeutig nachvollziehbar sein, wie wesentliche Positionen für das Geschäftsjahr geplant wurden.

Ertragsentwicklung

Die Planung wird und muss grundsätzlich auf das jeweilige Berichtsjahr bezogen werden. Rollierende Veränderungen müssen die absolute Ausnahme bleiben. In festgelegten Zeiträumen, in der Regel monatlich oder quartalsweise, wird über die wirtschaftliche Entwicklung Expost berichtet. Wesentliche Positionen der Gewinn- und Verlust-Rechnung sowie der Bilanz werden für den Berichtszeitraum analysiert. Abweichungen und deren Ursachen werden beschrieben. Auf Basis der jeweiligen Ist-Situation und der fortlaufenden Planung ergibt sich automatisch ein Forecast.

Liquiditätsentwicklung

Das gilt vor allem auch für die Liquiditätsplanung. Eine entsprechende Fortführung auf Basis des jeweiligen Bilanzstichtages kann in unterschiedlichen Intervallen dargestellt werden. Die in Krisenfällen durchaus übliche wöchentliche Liquiditätsplanung zeigt auch mögliche Lücken unterhalb eines Berichtsmonats auf. In der Liquiditätsplanung wird das operative Geschäft ent-

Ein strukturiertes Reporting ist als vertrauensbildende Maßnahme im Interesse aller Beteiligten. Und da, wo Vertrauen verloren gegangen ist, bietet es sich als effektive Möglichkeit an, dieses auch wieder herzustellen.

[Fortsetzung auf Seite 4]

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Banken und Finanzierungspartner erwarten von Unternehmen heutzutage ein transparentes und nachvollziehbares Berichtswesen. Das einfache Zusenden der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) oder der Summen- und Saldenlisten (SuSa) reicht für den typischen deutschen Mittelstand heutzutage absolut nicht mehr aus. Gefragt ist die Fähigkeit zu einer strukturierten Bankenkommunikation.

Wer dazu in der Lage ist, hat gleichzeitig ein effizientes Controlling-Instrument zur Hand. Externe und interne Berichts-anforderungen bedient das bewährte bdp-Monats- bzw. Quartalsreporting, das wir Ihnen in dieser und der kommenden Ausgabe von bdp aktuell vorstellen wollen.

Notengebung: Auch wenn Basel III erst 2013 in der ersten Stufe offiziell in Kraft tritt, treffen die Banken bereits heute ihre Kreditentscheidungen auf Basis der neuen Ratingsysteme. Nachdem wir Sie in Teil I unserer Serie über das formelle Regelwerk von Basel III informiert haben, erläutern wir in dieser Ausgabe das quantitative Rating.

Jeder Tag zählt: Wenn in einem Unternehmen Finanzierungsprobleme auftauchen, müssen schnell die Ursachen untersucht und geeignete Gegenmaßnahmen entwickelt werden. Zu diesen kann als Ultima Ratio durch das Gesetz zu weiteren Erleichterungen der Sanierung von Unternehmen (ESUG) auch eine Planinsolvenz in Eigenverwaltung gehören; idealerweise sorgfältig vorbereitet im Team mit Sanierungsexperten und Insolvenzverwalter.

Berliner Restrukturierungsforum: Am 18. Juni 2012 präsentiert sich erstmals das Berliner Restrukturierungsforum. Bei bdp Berlin diskutieren Sanierungsexperten wie Zahlen und Ethik in Einklang gebracht werden können: „Zwischen IDW S6 und verantwortungsvoller Insolvenzverwaltung. Brauchen wir Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierung?“ Wir laden Sie herzlich ein.

Wir informieren mit bdp aktuell unsere Mandanten und Geschäftspartner monatlich über die Bereiche

- Steuern,
 - Recht,
 - Wirtschaftsprüfung
- sowie unsere weiteren Schwerpunkte
- Finanzierungsberatung für den Mittelstand,
 - Restrukturierung von Unternehmen,
 - M&A.

bdp aktuell finden Sie auch online unter www.bdp-aktuell.de.

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

Ihr

Christian Schütze

Christian Schütze
ist Steuerberater, Teamleiter bei bdp Potsdam und seit 2007 bdp-Partner.



Das bdp-Monats bzw. Quartalsreporting

bdp übernimmt in vielen Fällen die Erstellung des Monats- oder Quartalsreportings. Dabei werden die Ergebnisplanungen und sämtliche finanzwirtschaftliche Einflussgrößen (z.B. Investitionsplanung) besprochen sowie die Prämissen definiert und nachvollziehbar dargelegt. Als Datenbasis wird auf die Informationen des Rechnungswesens zurückgegriffen. Die Empfänger des Reports erhalten in der Regel zusätzlich die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) und die Summen- und Saldenlisten (SuSa).

Die Abweichungen in der unterjährigen Entwicklung werden gemeinsam diskutiert und ggf. Gegensteuerungsmaßnahmen besprochen.

Dabei unterstützen wir durch ein integriertes Planungstool die standardisierte Fortschreibung der Zahlen und eine einheitliche Darstellung im Reporting.

Auch leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Maßnahmen werden in einem standardisierten Verfahren dargestellt und deren Umsetzung im Rahmen des Reportings berichtet.

Die Dokumentation ist ein gemeinsames Ergebnis von bdp und der jeweiligen Unternehmensführung. Es wird in der Regel im Rahmen der Bankenkommunikation verwendet oder anderen Finanz- und Geschäftspartnern zur Verfügung gestellt.

sprechend der Liquiditätserwartungen (z.B. Zahlungsziele oder abgegrenzte Kostenpositionen) und der Entwicklung liquiditätswirksamer Zahlungsströme aus den Bilanzkonten dargestellt.

So ist es unabdingbar, die Forderungen oder Verbindlichkeiten entsprechend der jeweiligen Zahlungsfristen zu berücksichtigen. Das Gleiche gilt für Zahlungen aus Zins- und Tilgungsverpflichtungen oder anderen Zahlungsvereinbarungen. Einer nachvollziehbaren Liquiditätsplanung kommt bei einem professionell gestalteten Reporting die zentrale Rolle zu. Die Liquiditätsüberwachung ist eines der wichtigsten Aufgaben der verantwortlichen Führungskräfte im Unternehmen.

Bilanzentwicklung

Aus der Entwicklung der Ergebnis- und Liquiditätsplanung muss automatisch

auch eine entsprechende Bilanzplanung ableitbar sein. Wesentliche Bilanzpositionen, insbesondere die Eigenkapitalentwicklung, sind auch in der Vorausschau zu beobachten. Denn die Eigenkapitalquote ist einer der wesentlichen Kenngrößen beim quantitativen Rating.

Maßnahmenplanung

Bei erkennbar starken Abweichungen im Zuge der Analyse der Ertrags-, Liquiditäts- und Bilanzentwicklung müssen im Einzelfall konkrete Maßnahmen hergeleitet werden. So ist eine Unterdeckung in der Liquiditätsplanung oder eine negative Entwicklung des Eigenkapitals ein absolutes Signal für die Geschäftsführung zu handeln. Auch pro-aktiv in die Zukunft gerichtet.

Das Reporting kann durch die Beschreibung von Maßnahmen ergänzt werden. Im Rahmen von Sanierungsgut-

achten werden in der Regel leistungs- und finanzwirtschaftliche Maßnahmen beschrieben, die im Zuge der Berichterstattung im Hinblick auf die Umsetzung bzw. Umsetzungszeiträume transparent dargestellt werden müssen. Idealerweise können Maßnahmen bewertet und in der Ertrags-, Liquiditäts- und Bilanzplanung sichtbar nachvollzogen werden. Manche Finanzinstitute fordern ein externes Sanierungscontrolling.

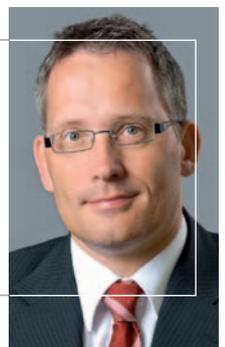
Ein strukturiertes Reporting muss den externen, aber auch internen Berichtswünschen entsprechen. Es kann auch als Controllinginstrument für die Führungskräfte von Unternehmen verwendet werden. Es ersetzt keine Kostenrechnung, jedoch können für dieses interne Instrument wichtige Erkenntnisse gewonnen werden.

Ein Reporting versetzt die Gesprächspartner des Unternehmens in die Lage, mit Stakeholdern (z.B. Banken, Lieferanten, Sozialversicherungsträgern etc.) einheitlich und klar zu kommunizieren.

Im Ergebnis ist ein strukturiertes Reporting als vertrauensbildende Maßnahme im Interesse aller Beteiligten. Und da, wo Vertrauen verloren gegangen ist, bietet es sich als effektive Möglichkeit an, dieses wieder herzustellen.

Matthias Kramm

ist Geschäftsführer der bdp Venturis Management Consultants GmbH.





Notengebung

Für ein gutes quantitatives Rating sollte sich die Aufmerksamkeit auf Eigenkapitalquote, Rentabilität und Dynamik richten

Auch wenn Basel III erst 2013 in der ersten Stufe offiziell in Kraft tritt, treffen die Banken bereits heute ihre Kreditentscheidungen auf Basis der neuen Ratingsysteme. Nachdem wir Sie in Teil I unserer Serie über das formelle Regelwerk von Basel III

informiert haben, erläutern wir in dieser Ausgabe das quantitative Rating. Das qualitative Rating behandeln wir in der kommenden Ausgabe.

Das Rating soll die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Kreditengagements prognostizieren, und zwar die Wahrscheinlichkeit

- einer Leistungsstörung,
- der Höhe eines Ausfalls und
- dessen Zeitpunkts.

Die Ratingbeurteilung setzt sich aus drei Säulen zusammen, die ggf. noch durch Korrekturfaktoren modifiziert werden:

- Quantitatives Rating
- Qualitatives Rating
- Branchenrating

Beim quantitativen Rating werden die harten Faktoren untersucht, also die Bilanzanalyse, die Eigenmittelausstattung, die Rentabilität und die gezeigte Dynamik sowie der erkennbare Trend. Im Vergleich zu einer auch schon früher von den Banken vorgenommenen Bonitätsanalyse konzentriert sich jedoch das quantitative Rating neben der vergangenheitsorientierten Bilanzanalyse sehr

Ratingnote	1	2	3	4	5
Working-Capital	> 150 %	130 – 150 %	120 – 130 %	110 – 120 %	100 – 110 %
Gesamtkapitalumschlag	> 5-mal	4 – 5-mal	3 – 4-mal	2 – 3-mal	1 – 2-mal
Gesamtkapitalrentabilität	> 15 %	10 – 15 %	8 – 10 %	5 – 8 %	< 5 %
Schuldentilgungsdauer	< 2 Jahre	2 – 4 Jahre	4 – 6 Jahre	6 – 8 Jahre	8 – 10 Jahre
Eigenkapitalquote	> 30 %	20 – 30 %	15 – 20 %	10 – 15 %	5 – 10 %
Anlagendeckung	> 150 %	125 – 150 %	110 – 125 %	105 – 110 %	100 – 105 %

Tabelle: Standardbewertung anhand der Kennzifferausprägung

stark auf die Plausibilisierung einer aktuellen Planungsrechnung. Es wird somit zur unabdingbaren Pflicht für Unternehmen, regelmäßig, d. h. meistens monatlich, die Unternehmensplanung zu aktualisieren. Diese muss die Ergebnisplanung, die Liquiditätsplanung und die Bilanzpostenplanung umfassen.

Planungstools, wie sie z. B. mit dem Einsatz des bdp-Monatsreportings verbunden sind (vgl. S. 2 ff.), gewährleisten, dass diese neuen und hohen Anforderungen auch vom Mittelstand

mit einem vertretbaren Aufwand erfüllt werden können.

Bei den meisten Ratingverfahren der Banken trägt letztendlich das quantitative Rating rund 60 % zur Gesamtnote bei, das qualitative Rating ca. 25 % und das Branchenrating rund ca. 15 %, wobei es durchaus gewisse Branchen gibt, für die per se Neukredite ausgeschlossen sind.

Beim quantitativen Rating fließen viele Analysefaktoren der Bilanz und der vorgelegten Planungsrechnung in die



Musterbeispiel für die quantitative Rating-Beurteilung durch bdp

„Sehr geehrter Herr Mustermann,

[...] Nach betriebswirtschaftlich orientierter Auswertung der Bilanz und der Gewinn- und Verlust-Rechnung lassen sich folgende Rating-Kennzahlen darstellen, die einen Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zum Bilanzstichtag ermöglichen.

	Kennzahl	Ratingnote
Eigenkapitalquote:	19,5 %	3
Working Capital Ratio:	203 %	1
Gesamtkapitalumschlag:	3 mal	3
Gesamtkapitalrentabilität:	5,4 %	4
Schuldentilgungsdauer:	5,5 Jahre	3
Anlagendeckung:	109 %	3

1. Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote beträgt 19,5 %. Dies bedeutet, dass 19,5 % der Bilanzsumme Eigenkapital darstellen. Diese Kennzahl erhält die Ratingnote 3. Für eine gute Note 2 müsste eine Eigenkapitalquote von 20 - 30 % vorliegen.

2. Working Capital Ratio

Diese Kennziffer gibt Antwort darauf, ob das Umlaufvermögen ausreicht, die entsprechenden kurz- und mittelfristigen Verbindlichkeiten zu bedienen. Hier muss für die Note 5 mindestens 100 % Deckung erreicht werden. Diese Kennzahl erhält die Ratingnote 1, da hier die Deckung über 200 % liegt.

3. Gesamtkapitalumschlag

Diese Kennziffer sagt aus, welche Produktivität das gesamte Kapital im Verhältnis zu den Umsatzerlösen erzielt. Da das eingesetzte Gesamtkapital sich 3-mal pro Jahr durch die Höhe der Umsatzerlöse umsetzt, erhält diese Ratingkennzahl die Note 3.

4. Gesamtkapitalrentabilität

Bei der Gesamtkapitalrentabilität muss der Zielwert höher als der Zins für das Fremdkapital liegen. Dazu werden vom Jahresüberschuss die Fremdkapitalzinsen abgezogen und durch das Gesamtkapital geteilt. Diese Kennzahl kann nur durch Gewinnsteigerung und/oder Bilanzsummenverkürzung verbessert werden. Hier ermittelt sich bedauerlicherweise nur die Note 4. Ohne die Wertberichtigungen im Bereich der Forderungen von TEUR 85 läge die Gesamtkapitalrentabilität bei > 10 %, was dann der Ratingnote 3 entspräche.

5. Schuldentilgungsdauer

Diese Kennzahl sagt aus, dass der Cashflow Ihres Unternehmens ausreicht, um die aufgelaufenen Schulden zu bedienen. Dazu werden die Gesamtschulden durch den Cashflow geteilt, mit dem Ergebnis, dass die Schulden in 5,5 Jahren getilgt werden können.

6. Anlagendeckung

Die Kennziffer sagt aus, dass 109 % Ihres Anlagevermögens durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt sind. Die goldene Finanzierungsregel lautet, dass dies zu mindestens 100 % aus langfristigem Eigen- und Fremdkapital finanziert werden muss, da es sonst bei einer Reduktion des Kurzfrist-Kontokorrents nicht sofort verkauft werden kann. Diese Kennzahl erhält die Ratingnote 3, da aus Bankensicht bei einer Verwertung des Anlagevermögens immer etliche Abstriche gemacht werden müssen.

Im Mittel hat die Mustermann GmbH mit 2,8 eine befriedigende bis gute Bonität. [...]"

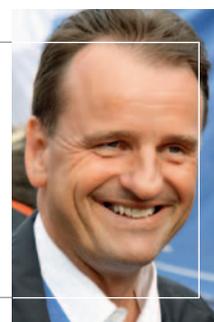
Bewertung ein. Die wesentlichen drei Bestandteile sowohl der vergangenheitsorientierten Bilanzanalyse als auch der kritischen Beurteilung einer vorgelegten Planungsrechnung sind jedoch die folgenden drei Hauptfaktoren, auf die sich der mittelständische Unternehmer verstärkt konzentrieren muss:

- Eigenkapitalquote
- Rentabilität
- Dynamik und erkennbarer Trend

Solange diese Basisfaktoren bei einem mittelständischen Unternehmen nicht in Ordnung sind, hat wilder Aktionismus überhaupt keinen Sinn, der ohnehin nur beliebige Kennziffern minimal zu verändern vermag. Neben der Eigenkapitalquote, die eine ganz beherrschende Stellung beim quantitativen Rating innehat, beziffern die anderen Kennzahlen das Working Capital Ratio, den Gesamtkapitalumschlag, die Gesamtkapitalrentabilität, die Schuldentilgungsdauer und die Anlagendeckung. Die Standardbewertungen der Tabelle links verwenden auch die meisten Bankinstitute.

bdp führt seit Jahren bei der begleitenden Beratung und der Jahresabschlusserstellung Ratinggespräche mit unseren Mandanten durch, die sich auf diese Hauptfaktoren konzentrieren. bdp gibt so Hilfestellung, dass in den wesentlichen, vom Unternehmer zu beeinflussenden Größen, eine kontinuierliche Verbesserung der Ratingnoten erarbeitet werden kann. Auf Wunsch des Mandanten erstellen wir jeweils für einen Jahresabschluss oder die Quartalsabschlüsse im Rahmen unseres bdp-Monatsreportings eine Ratinganalyse, wie wir sie im Kasten links beispielhaft dokumentieren.

Dr. Michael Bormann
ist Steuerberater
und seit 1992 bdp-
Gründungspartner.





Jeder Tag zählt

Die frühzeitige Kooperation von Sanierungsexperten mit Insolvenzverwaltern hilft Unternehmen aus der Krise

Die Liste prominenter Fälle ist lang. Ob der Düsseldorfer Fußbodenhersteller Pfeleiderer AG oder die Augsburger Schuhhandelsketten Leiser und Schuhhof: Zahlreiche mittelständische Unternehmen mussten in den vergangenen Wochen den Gang zum Insolvenzgericht antreten. Die Schuhhändler erschienen den Banken nicht profitabel genug, um neue Kredite zu erhalten, bei Pfeleiderer standen einzelne Gläubiger dem dringenden Kapitalschnitt im Wege.



„Die Gläubiger haben jetzt mehr Einfluss auf die Person des Insolvenzverwalters.“

Dr. Daniel Bergner
VID

Doch der Gang zum Insolvenzgericht ist Kalkül. Mit dem seit 01. März 2012 geltenden neuen Insolvenzrecht (Neuerungen im Kasten S. 8) sind eine gezielte Planinsolvenz und damit bessere Chancen zur Rettung von angeschlagenen Unternehmen möglich. „Die Aussichten, dass ein Unternehmen erhalten bleibt, können sich durch die Reform durchaus verbessern“, sagt der Geschäftsführer des Verbandes Insolvenzverwalter in Deutschland e.V. (VID), Daniel Bergner. Der Verband hatte sich in der Vergangenheit für eine sanierungsorientierte Insolvenzverwaltung starkgemacht.

Insolvenzverwalter unter Wettbewerbsdruck

Damit kommt die Branche der Insolvenzverwalter stärker unter Wettbewerbsdruck. „Es wird jetzt transparenter dargestellt, wer in welchen Branchen welche Erfolge erzielt“, sagt Daniel Bergner und ergänzt: „Auch die Gläubiger haben jetzt mehr Einfluss auf die Person des Insolvenzverwalters.“

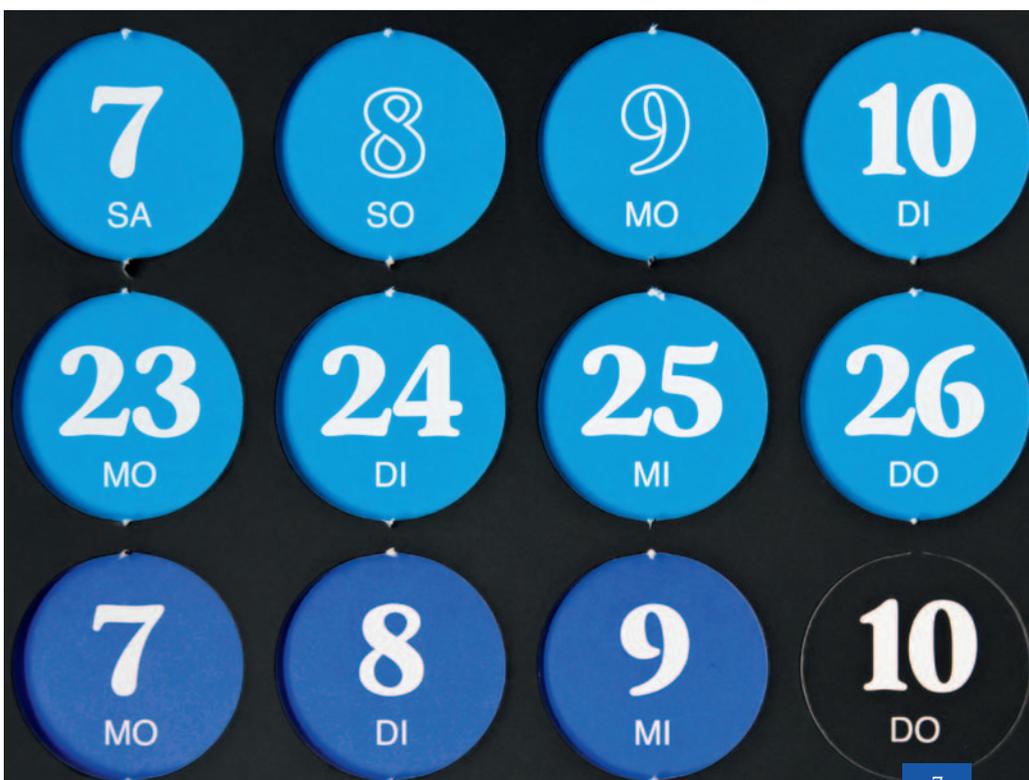
Letztere sehen sich zusehends gezwungen, mit M&A-Spezialisten und Restrukturierungsexperten zusammenzuarbeiten, um die Rettung des

Unternehmens schnell auf den Weg zu bringen.

Kundenbeziehungen und Aufträge als wertvolle Assets

Erfahrungen in einer solchen Zusammenarbeit gibt es schon seit längeren. „Wir arbeiten seit einigen Jahren erfolgreich mit M&A-Experten zusammen, die auch die Besonderheiten bei einem Distressed M&A beherrschen“, sagt Bettina Schmutde von White & Case Insolvenz GbR in Hamburg. „Eine professionelle M&A-Begleitung sorgt nicht nur für einen schnellen Abschluss,

sondern erhält vor allem die Assets des Unternehmens.“ Gemeinsam mit dem Hamburger Restrukturierungsspezialisten bdp Venturis Management Consultants gelang so etwa die Rettung des sächsischen Telefonanlagenbauers **Spharion Access Systems** in Bautzen. Den Gesellschaftern fehlte Eigenkapital, um neues Fremdkapital für die erforderliche Restrukturierung einzuwerben. Es folgte der Insolvenzantrag, 210 Arbeitsplätze standen auf dem Spiel. „Der Wert des Unternehmens bestand im Wesentlichen aus Kundenbeziehungen und Aufträgen. Bei weiterem Zeitverlust wären diese weggebrochen, was die Insolvenzmasse erheblich reduziert hätte“, schildert bdp-Gründungspartner Michael Bormann die vorgefundene Situation. Bereits vier Wochen nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens konnte ein Kaufvertrag mit dem bisherigen Management und



Wie das neue Insolvenzrecht die Sanierung erleichtert

Das „Gesetz zu weiteren Erleichterungen der Sanierung von Unternehmen“ (ESUG) genannt, trat am 01. März 2012 in Kraft. Sanierungsfähige Unternehmen erhalten eine realistische Möglichkeit zur Eigenverwaltung, Gläubiger sollen von Beginn an mehr in die Gestaltung des Verfahrens eingebunden werden. Vor allem vier wesentliche Änderungen müssen Schuldner und Gläubiger kennen:

Stärkere Beteiligung der Gläubiger bei der Verwalterbestellung

Das Insolvenzgericht hat zukünftig einen vorläufigen Gläubigerausschuss einzusetzen, wenn die Bilanzsumme mindestens 4,84 Mio. Euro und der Umsatz mindestens 9,68 Mio. Euro beträgt sowie mindestens 50 Arbeitnehmer beschäftigt sind. Nur 2 der 3 Voraussetzungen müssen dabei erfüllt sein. Er kann bereits vor Bestellung des vorläufigen Insolvenzverwalters eingesetzt werden.

Dem Gläubigerausschuss muss zukünftig vorab Gelegenheit gegeben werden, sich zu den Anforderungen an den Verwalter und zu dessen Person zu äußern. Dabei darf das Gericht von einem einstimmigen Vorschlag des vorläufigen Gläubigerausschusses zur Person des Verwalters nur abweichen, wenn die vorgeschlagene Person für die Übernahme des Antrags nicht geeignet ist.

Eigenverwaltung durch Geschäftsführung des Krisenunternehmens

Die Anordnung der Eigenverwaltung durch das Gericht setzt nur noch voraus, dass sie vom Schuldner beantragt worden ist und keine Nachteile für die Gläubiger zu erwarten sind. Es sollte deshalb kurz vor der Antragstellung ein Insolvenzspezialist als Generalbevollmächtigter bestellt werden. Ein solcher Spezialist verfügt nicht nur über Sanierungserfahrung, sondern auch über die sachliche und emotionale Unabhängigkeit zu Vorgängen im Unternehmen.

Hat das Krisenunternehmen die Eigenverwaltung beantragt, so bestimmt das Insolvenzgericht auf Antrag des Schuldners eine Frist von maximal drei Monaten zur Vorlage eines Insolvenzplans. Das Krisenunternehmen hat mit dem Antrag eine begründete Bescheinigung eines in Insolvenzsachen erfahrenen Steuerberaters, Wirtschaftsprüfers oder Rechtsanwalts, aus der sich ergibt, dass drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, aber eben noch keine eingetretene Zahlungsunfähigkeit vorliegt und die angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos ist. Das Gericht bestellt dann nicht einen vorläufigen Insolvenzverwalter, sondern einen vorläufigen Sachwalter, sodass das Krisenunternehmen seine Geschäfte ohne Zustimmung eines Dritten tätigen kann. Dabei kann das Gericht dem Vorschlag des Schuldners für einen solchen Sachwalter folgen.

Schutzschirm

Der Schuldner erhält bis zu 3 Monate Zeit, um unter einem Schutzschirm und unter der Kontrolle des Gerichts sowie eines vorläufigen Sachwalters unbehelligt solche Sanierungsmaßnahmen vorzubereiten, die Aussicht auf Erfolg haben. Dem Schuldner soll die Sorge genommen werden, mit dem Eröffnungsantrag die Kontrolle über das Unternehmen zu verlieren und bereits im Vorfeld vorbereitete Sanierungsschritte nicht mehr durchführen zu können. Gleichzeitig wird der Schuldner durch den Schutzschirm des Beschlusses für einen begrenzten Zeitraum dem unmittelbaren Zugriff seiner Gläubiger entzogen.

Möglichkeit eines Debt-Equity-Swaps

Gläubiger können im Rahmen des Insolvenzplans ihre Forderungen in Gesellschaftsrechte am insolventen Unternehmen wandeln und partizipieren damit an der Zukunft des Unternehmens. Die Möglichkeit einzelner Gläubiger, den Insolvenzplan zu Fall zu bringen, wurde auf ein vernünftiges Maß zurückgeführt.



„Wir arbeiten seit Jahren erfolgreich mit Experten für Distressed M&A zusammen.“

Bettina Schumde
White & Case

einem indischen Investor geschlossen werden. Der neue Chef von Spharion, Hari Iyengar, ist mit seiner Erwerbung zufrieden: „Wir profitieren von der langjährigen Tradition und Entwicklung des Unternehmens“.

Finanzierungsprobleme frühzeitig erkennen

So schnell wie im Fall Spharion geht es nicht immer voran. Beim sächsischen Werkzeugmaschinenbauer **Wedo GmbH** dauerte es sechs Monate, bis ein neuer Investor gefunden wurde, diesmal in Polen. „Es ist mehr und mehr erforderlich, im Ausland nach geeigneten Investoren zu suchen“, so Bormann. Dennoch glaubt Sanierungsexperte Bormann, haben die Änderungen im Insolvenzrecht zur Folge, dass Krisenunternehmen mehr Spielraum bekommen, insbesondere dann, wenn das bishe-



„Eine Insolvenz ist nur die Ultima Ratio und sollte unbedingt gut geplant werden.“

Dr. Michael Bormann
bdp

rige Management aktiv mitwirkt. „Bei Finanzierungsproblemen müssen schnell die Ursachen untersucht und geeignete Gegenmaßnahmen entwickelt werden. Zu diesen kann als Ultima Ratio nach dem 01. März 2012 auch eine Planinsolvenz in Eigenverwaltung gehören - idealerweise sorgfältig vorbereitet im Team mit Sanierungsexperten und Insolvenzverwalter. Das erhöht die Chancen, dass die Arbeitsplätze erhalten werden können. Zudem behält man so die Kontrolle über das eigene Unternehmen.“



Werte in der Sanierung

Am 18. Juni 2012 diskutieren Sanierungsexperten bei bdp Berlin wie Zahlen und Ethik in Einklang gebracht werden können

Das Berliner Restrukturierungsforum stellt sich vor

Das Berliner Restrukturierungsforum bringt alle an der Sanierung eines Unternehmens Beteiligten zusammen. Es schließt eine Lücke in Berlin und Brandenburg, indem es Experten der Restrukturierungsbranche unabhängig von ihrem jeweiligen beruflichen Hintergrund ein gemeinsames Forum gibt.

Mit unseren Veranstaltungen greifen wir aktuelle Entwicklungen im Sanierungsmarkt auf und treiben die Diskussion voran. Dabei ist es unser Ziel, wirtschaftlich sinnvolle Lösungen für die Rettung von Unternehmen, deren Mitarbeitern und Kunden vor oder durch die Insolvenz aufzuzeigen.

Initiatoren des Berliner Restrukturierungsforums

Das Berliner Restrukturierungsforum wurde von folgenden Beratungsunternehmen und Kanzleien initiiert:

- bdp Bormann · Demant & Partner
- hwwCMS Unternehmensberatung

Zielgruppen des Berliner Restrukturierungsforums

Wir laden ein:

- Insolvenzverwalter
- Turnaround-Investoren
- Wirtschaftsprüfer
- Unternehmensberater
- Kreditinstitute
- Rechtsanwälte
- Kreditversicherer
- Steuerberater
- Gewerkschaften

Aufgaben des Berliner Restrukturierungsforums

Das Berliner Restrukturierungsforums findet mindestens zwei Mal pro Jahr statt. Hochrangige Gäste stellen aus verschiedenen Blickwinkeln ein aktuelles Thema vor und teilen ihr Expertenwissen mit Ihnen in der Diskussion. Zugleich geben die Veranstaltungen Ihnen ausreichend Raum, um Ihre Projekte zu erörtern und Ihre Geschäftsideen auszutauschen.

Sie sind herzlich eingeladen, sich in Zukunft an der Organisation unserer Veranstaltungen zu beteiligen und sich aktiv in die Arbeit des Berliner Restrukturierungsforums einzubringen. Wir freuen uns auf Ihre Mitarbeit.

Besuchen Sie uns online unter
www.berliner-restrukturierungsforum.de

Das Berliner Restrukturierungsforum lädt ein zum Thema:

Werte in der Sanierung

Wie Zahlen und Ethik in Einklang gebracht werden

Das Berliner Restrukturierungsforum präsentiert sich mit der Veranstaltung dem Sanierungs- und Restrukturierungsmarkt in Berlin. Wir geben Experten aus dieser Branche ein Forum zur gemeinsamen Diskussion und zum Austausch von aktuellen Ideen und Projekten.

Beginn 18. Juni 2012, 16.30 Uhr

Begrüßung *Burkhard Jung*
Dipl.-Ing. und Partner hww-Gruppe

Impulsreferat *Norbert Strecker*
Partner CIC Corporate Intensive Care
Strecker & Partner

Panel-Diskussion **Zwischen IDW S6 und verantwortungsvoller Insolvenzverwaltung Brauchen wir Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierung?**

Patrick Ziechmann
Dr. Helmut Balthasar Partner PWC Business Recovery Services
Rechtsanwalt und Partner Görg Rechtsanwälte

Peter Henkel
Direktor Zentrale Kundenbetreuung IKB
Deutsche Kreditbank AG

Moderation
Dr. Michael Bormann bdp-Gründungspartner

Get-together mit Imbiss ca. 19.00 Uhr

Veranstaltungsort: bdp Bormann · Demant & Partner
Danziger Straße 64
10435 Berlin

Kontakt

Dr. Michael Bormann, michael.bormann@bdp-team.de
Burkhard Jung, burkhard.jung@hww-cms.de

Die **Teilnahme an der Veranstaltung** ist kostenlos. Rückantwort bitte bis zum 11. Juni 2012 per Fax (Rückseite) oder auf der Homepage www.berliner-restrukturierungsforum.de

Der Arbeitsvertrag des Geschäftsführers

Alle Regelungen müssen einem Fremdvergleich standhalten, und der Fiskus kontrolliert streng, ob die Bezüge nicht überhöht sind

In der letzten Ausgabe von bdp aktuell haben wir Sie über die Organstellung des Geschäftsführers als Vertreter der von ihm geleiteten Gesellschaft informiert („Außenverhältnis“). Davon zu unterscheiden ist das Anstellungsverhältnis des Geschäftsführers, seine dienstvertragliche Bindung an die GmbH, auch das sog. Innenverhältnis. Organstellung und Anstellungsverhältnis des Geschäftsführers sind rechtlich voneinander unabhängig und strikt getrennt zu betrachten, jedoch zumeist durch den Geschäftsführervertrag miteinander verzahnt.

Im Rahmen des Geschäftsführer-Vertrages ist regelmäßig zu unterscheiden, ob die GmbH durch einen **Fremd-Geschäftsführer**, d.h. einen Geschäftsführer, der selbst keine Anteile an der Gesellschaft hält, oder einen (**beherrschenden**) **Gesellschafter-Geschäftsführer** vertreten wird. Diese Unterscheidung ist relevant im Rahmen des Steuer- und Sozialrechts.

Insbesondere bei beherrschenden Gesellschaftern werden deren Anstellungsverträge seitens der Finanzverwaltung einer strengen Kontrolle unterzogen, da es in dieser Konstellation an dem Interessenkonflikt zwischen

Arbeitgeber und Arbeitnehmer fehlt, denn der beherrschende Gesellschafter-Geschäftsführer ist Arbeitgeber und Arbeitnehmer in einer Person. Es besteht daher aus Sicht der Finanzverwaltung immer die Gefahr, dass der Gesellschafter-Geschäftsführer sich zulasten des steuerlichen Ergebnisses überhöhte Bezüge zubilligt. Die einzelnen Vertragsbestandteile müssen daher immer einem **Fremdvergleich** standhalten. Für die steuerliche Anerkennung der Entgeltabreden eines beherrschenden Gesellschafters verlangt die Finanzverwaltung zudem „klare und im voraus abgeschlossene“ Vereinbarungen. Das betrifft ins-

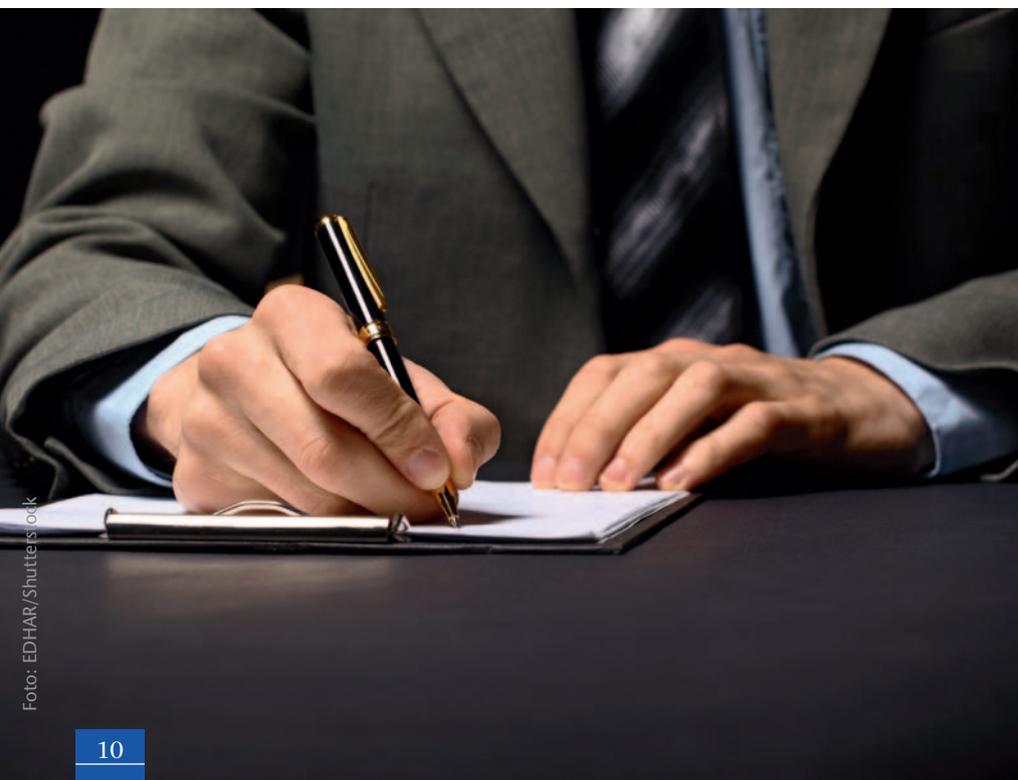
besondere Tantiemenregelungen und Pensionszusagen.

Vor allem **Pensionszusagen** müssen eine Vielzahl von Anforderungen erfüllen, um steuerlich anerkannt zu werden. Grundlegend dazu: Sie müssen erdienbar sein, d.h., bei Neuzusagen muss regelmäßig ein Zeitraum von mindestens 10 Jahren zur Erdienung der Pension zur Verfügung stehen. Dann müssen sie auch finanzierbar sein, d.h., die Zusage darf grundsätzlich nicht zur Überschuldung der Gesellschaft führen – und sie muss ernsthaft sein, d.h. regelmäßig ein Pensionsalter ab 60 Jahren vorsehen. Darüber hinaus darf die Pensionszusage die Gesamtangemessenheit der Bezüge des Geschäftsführers nicht sprengen.

Die Unterscheidung zwischen einem Fremdgeschäftsführer und einem Gesellschafter-Geschäftsführer ist auch im **Sozialversicherungsrecht** relevant. Ein Fremdgeschäftsführer ist regelmäßig sozialversicherungspflichtig. Bei einem Gesellschafter-Geschäftsführer kommt es wesentlich auf die Kapital- und Stimmrechte an bzw. seine Möglichkeit, Beschlüsse durch Vetorechte zu verhindern. Verfügt ein Gesellschafter-Geschäftsführer über die Mehrheit der Kapital- und Stimmrechte oder verfügt er über maßgebliche Vetorechte, so wird die Sozialversicherungspflicht verneint. In Zweifelsfällen empfiehlt sich eine Statusabfrage bei den zuständigen Sozialversicherungsträgern.

Neben den regelmäßig steuerlich relevanten Entgeltbestandteilen des Geschäftsführeranstellungsvertrages, zu denen auch der Firmen-Pkw und dessen Nutzungsumfang zählen, gibt es aber noch andere wesentliche Vertragsbestandteile, die ebenfalls geregelt werden sollten.

Das ist, zumindest, sofern es sich





nicht um den Gesellschafter-Geschäftsführer einer Einmann-GmbH handelt, zum einen der **Katalog der zustimmungspflichtigen Geschäfte**. Dieser ermöglicht den Gesellschaftern eine Kontrolle der Geschäfte, da der Geschäftsführer gehalten ist, für solche Geschäfte jeweils einen zustimmenden Gesellschafterbeschluss einzuholen. Fehlt es an der Zustimmung der Gesellschafter, so hindert dies den Geschäftsführer jedoch nicht, die GmbH einem Dritten gegenüber – im Außenverhältnis – entsprechend zu verpflichten. Der Geschäftsführer macht sich dann aber möglicherweise – im Innenverhältnis – schadensersatzpflichtig, wenn der Gesellschaft durch dieses Geschäft ein Vermögensnachteil entsteht.

Des Weiteren sollten vor allem das **Selbstkontrahieren** (§181 BGB), Wettbewerbsverbote, auch nachvertragliche, die Dauer des Vertrages und Kündigungsfristen, Geheimhaltungspflichten und die Rückgabe von Unterlagen bei Vertragsbeendigung sowie die Kopplung der Vertragsdauer an die Organstellung für die Gesellschaft geregelt werden.

In Bezug auf die Haftung des Geschäftsführers ist es üblich und empfehlenswert, eine Regelung über eine **Vermögensschadens-Haftpflichtversicherung** zugunsten des Geschäftsführers mit aufzunehmen, eventuell auch einschließlich eines Strafrechtsschutzes, dies regelmäßig im Hinblick auf mögliche Insolvenzstraftaten sowie Steuerstraftatbestände.

Um den Besonderheiten Ihrer konkreten Situation Rechnung tragen zu können, sollten Sie sich in jedem Fall individuell beraten lassen. Sprechen Sie uns dazu gerne an.

Barbara Klein
ist Rechtsanwältin
und Steuerberaterin
sowie Hamburger
Teamleiterin der
bdp Venturis.



Korrektes Fahrtenbuch

Die formalen Anforderungen sind im Prinzip einfach, werden aber streng geprüft



Wer einen Firmenwagen privat nutzt, kann die geldwerten Leistungen entweder nach der Ein-Prozent-Regel versteuern, bei der monatlich pauschal 1% des Brutto-Inlands-Listen(neu)preises angesetzt wird.

Als Alternative können auch die tatsächlich angefallenen Kosten mittels eines Fahrtenbuchs ermittelt werden und konkret der beruflichen und privaten Sphäre zugeordnet werden.

Ein-Prozent-Regel oder Fahrtenbuch?

Als Faustregel gilt: Bei einem hohen dienstlichen Anteil ergibt die Fahrtenbuchmethode günstigere Ergebnisse für den Steuerpflichtigen. In Zweifelsfällen ist es empfehlenswert, zunächst ein Fahrtenbuch zu führen und dann bei der Steuererklärung auszurechnen, welche Methode zu den geringsten Steuerzahlungen führt.

Ein Fahrtenbuch muss formalen Anforderungen streng genügen

Wenn auf die Aufzeichnungen im Fahrtenbuch zurückgegriffen werden soll, müssen diese aber streng gehandhabten formalen Anforderungen genügen. Das Finanzamt ist hier immer sehr pingelig. Die wesentlichen Regeln lauten:

Führen Sie das Fahrtenbuch zeitnah!

Das Finanzamt akzeptiert keine nachträglichen Eintragungen. Sie sollten also das Fahrtenbuch tatsächlich im Auto mitführen und nach Abschluss einer jeden Nutzung sofort Ihre Eintragung machen.

Vermeiden Sie eine Zettelsammlung!

Das Fahrtenbuch muss in einer in sich geschlossenen Form und in fortlau-

fendem Zusammenhang geführt werden, und es muss gewährleistet sein, dass nachträgliche Änderungen oder Ergänzungen ausgeschlossen sind. Vorgedruckte Fahrtenbücher gibt es im Bürofachhandel. Wenn Sie dort Ihr Exemplar erwerben, sehen Sie durch die vorbereiteten Spalten auch, welche Eintragungen Sie machen müssen.

Machen Sie alle Angaben vollständig und verständlich im Fahrtenbuch selbst!

Notieren Sie für jede Fahrt Datum, Fahrtziel, Zweck (z.B. Wer wurde aufgesucht?) und Gesamtkilometerstand bei Abschluss. Auch der Gesamtkilometerstand beim Übergang von beruflichen zu privaten Fahrten muss klar zugeordnet sein. Verweisen Sie nicht auf externe Unterlagen. Wenn Sie für wiederkehrende Ziele oder Zwecke Abkürzungen verwenden, dann erläutern Sie diese in einem Glossar.

Vermeiden Sie Excel. Nutzen Sie regelkonforme Software.

Bei Fahrtenbüchern, die mit Excel geführt werden, sind nachträgliche Änderungen nicht ausgeschlossen und die zeitnahe Eintragung schwer zu belegen. Deshalb werden sie nicht akzeptiert.

Für den Fiskus sind dagegen Smartphoneapps akzeptabel, bei denen die Fahrten zeitnah erfasst werden können und die diese Daten dann per E-Mail an eine auf dem PC installierte Fahrtenbuchsoftware senden. Diese muss aber eine nachträgliche Änderung definitiv ausschließen.

In Zweifelsfällen beraten wir Sie gern.

Rüdiger Kloth

ist Steuerberater und seit 1997 Partner bei bdp Hamburg.

Fax an bdp Berlin: 030 - 44 33 61 54
Fax an bdp Hamburg: 040 - 35 36 05

Ja, ich möchte gerne weitere Informationen.

- Ich interessiere mich für die Beratungsleistungen von bdp und möchte einen Termin vereinbaren. Bitte rufen Sie mich an.
- Bitte beliefern Sie mich jeden Monat vollkommen unverbindlich und kostenfrei mit *bdp aktuell*.
- Ich habe Fragen zum bdp-Reporting. Bitte vereinbaren Sie einen Termin.
- Ich möchte mein Rating optimieren. Bitte nehmen Sie Kontakt mit mir auf.
- Ich melde mich und ____ Begleitpersonen hiermit verbindlich zum **Berliner Restrukturierungsforum** am 18. Juni 2012 an.

Name _____

Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Telefon _____

Fax _____

E-Mail _____

Unterschrift _____



Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer

Sozietät



Restrukturierung · Finanzierung
M&A · Interimsmanagement

GmbH

Berlin · Dresden · Hamburg · Potsdam · Rostock · Schwerin

bdp Berlin

Danziger Straße 64 · 10435 Berlin
Tel. 030 – 44 33 61 - 0
bdp.berlin@bdp-team.de

bdp Venturis Dresden

Hubertusstraße 37 · 01129 Dresden
Tel. 0351 – 811 53 95 - 0
bdp.dresden@bdp-team.de

bdp Hamburg

ABC-Straße 21 · 20354 Hamburg
Tel. 040 – 35 51 58 - 0
bdp.hamburg@bdp-team.de

bdp Venturis Hamburg

Steinhöft 5 - 7 · 20459 Hamburg
Tel. 040 – 30 99 36 - 0
hamburg@bdp-team.de

bdp Potsdam

Puschkinallee 3 · 14469 Potsdam
Tel. 0331 – 601 2848 - 1
bdp.potsdam@bdp-team.de

bdp Rostock

Kunkeldanweg 12 · 18055 Rostock
Tel. 0381 – 6 86 68 64
bdp.rostock@bdp-team.de

bdp Schwerin

Demmlerstraße 1 · 19053 Schwerin
Tel. 0385 – 5 93 40 - 0
bdp.schwerin@bdp-team.de

bdp international

Mitglied bei Europe Fides
International Tax, Audit and Law
www.europefides.eu

Internet

www.bdp-team.de
www.bdp-aktuell.de

Herausgeber

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

Realisation + Redaktion

flamme rouge gmbh
Engeldamm 62
10179 Berlin
www.flammerouge.com