

bdp-Fachforum Restrukturierung 2013  
Berichte und Bilder aus Berlin und Hamburg

- Gestaltungsmöglichkeiten des ESUG bei Eigenanträgen – S. 2
- Überlegungen zur Sanierung durch Insolvenz – S. 6
- Frist für die Restschuldbefreiung wird verkürzt – S. 8

„Beachten Sie das Lokalkolorit!“  
Profi-Tipps für den Eigenantrag auf Insolvenzeröffnung

- Ertrags- und Kostenverbesserungen bei Krisenunternehmen – S. 9
- Segeltörn mit bdp – S. 11

# „Das ESUG ist nichts für Amateure!“

## Dr. Peter Gramsch zu den Gestaltungsmöglichkeiten, die das ESUG bei Eigenanträgen auf Insolvenzeröffnung ermöglicht

Mit dem 01. März 2012 ist eine Zeitenwende im deutschen Insolvenzrecht und bei der Restrukturierung von Krisenunternehmen eingetreten: Das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) hat die Machtbalance zwischen den Beteiligten an einem Insolvenzverfahren deutlich verschoben. Es stärkt die Einflussnahme der beteiligten Schuldner und Gläubiger auf das Insolvenzverfahren, insbesondere auch bei der Verwalterauswahl. Es erhöht aber zugleich die inhaltlichen Anforderungen an einen zulässigen Eröffnungsantrag erheblich (InsO §13 Abs.1).

Das bedeutet, dass einerseits weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten genutzt werden können, dass aber andererseits die Gefahr, einen unzulässigen Antrag einzureichen und wertvolle Zeit zu verlieren, gewachsen ist. Verfahrensbeteiligte müssen exakt wissen, welchen Einfluss sie haben, um ihn zu nutzen. Pointiert formuliert: Das ESUG ist nichts für Amateure! Wenn man weiß, was man tut, dann kann man auch eine Menge tun. Dies soll hier gezeigt werden.

Wenn man die Situation vor dem ESUG rekapituliert, wird man sich erinnern, dass seinerzeit der Einfluss von Schuldner und Gläubigern verschwindend gering, aber die Stellung der Insolvenzgerichte sehr mächtig war. Eine Eigenverwaltung fand kaum statt, obwohl dies auch vor dem ESUG schon möglich war. Auf die Auswahl des Insolvenzverwalters – die „Schicksalsfrage der Insolvenz“ - konnte man praktisch kaum Einfluss ausüben. Eine Planungssicherheit für Verfahren war nahezu nicht vorhanden. Wenn der Insolvenzrichter nicht wollte, waren pragmatische Deals ausgeschlossen. Dann blieb nur zu prüfen, ob man nicht durch die Verlegung des

In Kooperation mit den Kanzleien BBL Bernsau Brockdorff & Partner sowie Brock Müller Ziegenbein setzte bdp zum Monatswechsel Mai/Juni in Berlin und Hamburg sein „**Fachforum Restrukturierung**“ fort, um mit interessierten Experten und Unternehmern über die Erfahrung mit dem ESUG bei der Entscheidungsfindung, Antragstellung und Eigenverwaltung zu diskutieren.

bdp-Gründungspartner **Dr. Michael Bormann** (Seite 5f.) erläuterte am Beispiel eines echten Praxisfalls die Entscheidungsparameter für und gegen eine Sanierung durch Insolvenz und wie man sich durch eine parallele Vorgehensweise auf alle Eventualitäten einstellen kann. Überlebensnotwendig ist dabei, sich so aufzustellen, dass man insbesondere in den ersten Tagen nach der Antragstellung den Geschäftsbetrieb nahtlos fortführen kann.

**Dr. Peter Gramsch**, Partner bei Brock Müller Ziegenbein in Kiel, analysierte die geänderte Machtbalance, die das ESUG zwischen den Beteiligten eines Insolvenzverfahrens geschaffen hat, und erläuterte mit einer Fülle praktischer Tipps, wie man als Antragsteller die damit gebotenen Gestaltungsmöglichkeiten offensiv nutzen kann.

**Justus von Buchwald**, BBL, diskutierte die Vor- und Nachteile der Neuregelungen des ESUG zur Eigenverwaltung aus Sicht des Sachwalters.

Das Podium bereicherten in Berlin **Christian Graf Brockdorff** (BBL) und in Hamburg **Detlev Will** (Commerzbank).





sogenannten Center of main Interest (COMI) die Zuständigkeit eines anderen Gerichts begründen konnte, von dem man glaubte, dass der Wunschkandidat dort besser „gelitten“ war. Das hat sich jetzt verändert: Den Verwalter bzw. Sachwalter bestellt zwar weiterhin das Gericht, aber der Einfluss auf die Auswahlentscheidung ist größer geworden.

### Mehr Mühe für den Antrag

Eigentlich ist die Situation einfach: Der Gläubiger oder Schuldner stellt einen schriftlichen Insolvenzantrag, in dem die Antragsgründe benannt sind. Das Gericht bestellt einen Insolvenzverwalter, und dieser führt dann das Verfahren durch. Weil außerdem ja noch der Amtsermittlungsgrundsatz gilt, mithin das Gericht nach § 5 Abs. 1 InsO „von Amts wegen alle Umstände zu ermitteln (hat), die für das Insolvenzverfahren von Bedeutung sind“, könnte auch heute ein Insolvenzantrag knapp wie ehemals sein. Wer aber etwa erreichen will, zum Beispiel in Eigenverwaltung einen Sanierungsplan umsetzen oder eine bestimmte Verwalterpersönlichkeit durchsetzen, der muss sich genauer mit dem rechtli-

„Wenn man weiß, was man tut, kann man auch eine Menge tun!“

### Dr. Peter Gramsch

ist Fachanwalt für Insolvenzrecht und Partner bei Brock Müller Ziegenbein in Kiel.

chen Rahmen und den lokalen Usancen auskennen – und sich etwas mehr Mühe mit dem Antrag geben.

Im Kern ist ein (Eigen-)antrag dann zulässig, wenn sowohl das Gericht örtlich zuständig ist als auch ein Eröffnungsgrund vorliegt, dessen wesentliche Merkmale im Antrag dargelegt werden müssen.

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

in Kooperation mit den Kanzleien BBL Bernsau Brockdorff & Partner sowie Brock Müller Ziegenbein setzte bdp in Berlin und Hamburg sein „**Fachforum Restrukturierung**“ fort, um mit Experten und Unternehmern über die Erfahrung mit dem ESUG bei der Entscheidungsfindung, Antragstellung und Eigenverwaltung zu diskutieren.

bdp-Gründungspartner **Dr. Michael Bormann** erläuterte am Beispiel eines echten Praxisfalls die Entscheidungsparameter für und gegen eine Sanierung durch Insolvenz und wie man sich durch eine parallele Vorgehensweise auf alle Eventualitäten einstellen kann. Überlebensnotwendig ist dabei, sich so aufzustellen, dass man insbesondere in den ersten Tagen nach der Antragstellung den Geschäftsbetrieb nahtlos fortführen kann.

**Dr. Peter Gramsch**, Partner bei Brock Müller Ziegenbein in Kiel, analysierte die geänderte Machtbalance, die das ESUG zwischen den Beteiligten eines Insolvenzverfahrens geschaffen hat, und erläuterte mit einer Fülle praktischer Tipps, wie man als Antragsteller die damit gebotenen Gestaltungsmöglichkeiten offensiv nutzen kann.

In unserer Artikel-Serie zum **Turnaround-Management** haben wir Ihnen zuletzt erläutert, wie die Zahlungsfähigkeit durch ein konsequentes Liquiditätsmanagement gesichert oder wiederhergestellt werden kann. In dieser Ausgabe befassen wir uns mit Ertrags- und Kostenverbesserungen.

Nach dem ESUG als erster Stufe steht die **Insolvenzrechtsreform** nun mit dem „Gesetz zur Verkürzung des Restschuldbefreiungsverfahrens und zur Stärkung der Gläubigerrechte“ unmittelbar vor der Vollendung. Wir geben Ihnen einen Überblick und werden Sie in den nächsten Ausgaben detaillierter informieren.

Auch im achten Jahr genossen alle Beteiligten den traditionellen **Segeltörn von bdp** auf dem Lotsenschoner Elbe 5 in vollen Zügen.

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

- Steuern,
- Recht,
- Wirtschaftsprüfung
- Unternehmensfinanzierung
- Restrukturierung sowie
- M&A.

bdp aktuell finden Sie auch online unter [www.bdp-aktuell.de](http://www.bdp-aktuell.de).

Besuchen Sie uns auf Facebook: [www.bdp-team.de/facebook](http://www.bdp-team.de/facebook)



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

Ihre

Dagmar Kusch

### Dagmar Kusch

ist Steuerberaterin und seit 1995 Partnerin bei bdp Rostock.



## Zuständigkeitsfragen klären

Örtlich zuständig ist nach § 3 InsO das Gericht, in dessen Bezirk der Schuldner seinen allgemeinen Gerichtsstand hat, es sei denn, dass der Mittelpunkt der selbständigen wirtschaftlichen Tätigkeit des Schuldners an einem anderen Ort liegt. Außerdem gilt das Prioritätsprinzip, d. h., der erste Antrag schließt die übrigen aus, wenn mehrere Gerichte unter Zuständigkeitspunkten infrage kommen. Damit eröffnen sich Gestaltungsspielräume, die man nutzen kann, wenn einem bestimmte örtliche Begebenheiten ge- oder missfallen, und zwar durch Verlegung des Mittelpunktes der selbständigen Tätigkeit (COMI). Doch Vorsicht: Wer die Verlegung des COMI erwägt, muss diese Verlegung auch tatsächlich realisieren.

## Antragsgestaltung nach eigenem Bedürfnissen

Neu hingegen sind die Sätze 2 bis 7 in Abs. 1 von § 13 der Insolvenzordnung (siehe Kasten). Dort wird definiert, was der Eröffnungsantrag enthalten muss. Diese Definition ist zwar inhaltlich sehr detailliert. Sie schreibt aber keine bestimmte Form vor, sodass der Antrag nach eigenen Bedürfnissen gestaltet werden kann.

So schreibt das Gesetz die Vorlage eines Gläubiger- und Forderungsverzeichnisses vor. Was sich wie eine Tautologie anhört, ist es indes nicht; die Formulierung drückt den Willen des Gesetzgebers aus: Es reicht nicht aus, nur bestimmte Forderungsarten summarisch aufzulisten. Es müssen zudem die Gläubiger konkret genannt werden, damit das Gericht eine Vorstellung davon bekommt, wie sich die Gläubigerschaft konkret zusammensetzt.

## Insolvenzordnung: § 13 Absatz 1

Das Insolvenzverfahren wird nur auf schriftlichen Antrag eröffnet. Antragsberechtigt sind die Gläubiger und der Schuldner. Dem Antrag des Schuldners ist ein Verzeichnis der Gläubiger und ihrer Forderungen beizufügen. Wenn der Schuldner einen Geschäftsbetrieb hat, der nicht eingestellt ist, sollen in dem Verzeichnis besonders kenntlich gemacht werden

1. die höchsten Forderungen,
2. die höchsten gesicherten Forderungen,
3. die Forderungen der Finanzverwaltung,
4. die Forderungen der Sozialversicherungsträger sowie
5. die Forderungen aus betrieblicher Altersversorgung.

Der Schuldner hat in diesem Fall auch Angaben zur Bilanzsumme, zu den Umsatzerlösen und zur durchschnittlichen Zahl der Arbeitnehmer des vorangegangenen Geschäftsjahres zu machen. Die Angaben nach Satz 4 sind verpflichtend, wenn

1. der Schuldner Eigenverwaltung beantragt,
2. der Schuldner die Merkmale des § 22a Absatz 1 erfüllt oder
3. die Einsetzung eines vorläufigen Gläubigerausschusses beantragt wurde.

Dem Verzeichnis nach Satz 3 und den Angaben nach den Sätzen 4 und 5 ist die Erklärung beizufügen, dass die enthaltenen Angaben richtig und vollständig sind.

Wer seinen Geschäftsbetrieb noch nicht eingestellt hat, muss zudem die höchsten Forderungen, die höchsten gesicherten Forderungen sowie die Forderungen von Finanzverwaltung, Sozialversicherungsträger und aus betrieblicher Altersversorgung „besonders kenntlich“ machen. Um dem Genüge zu tun, würde die Verwendung eines Textmarkers in dem Gläubiger- und Forderungsverzeichnis ausreichen. Geschickter ist es dagegen, im schriftlichen Antrag selbst diese ausdrücklich zu bezeichnen, sodass das Gericht im schriftlichen Antrag „abhaken“ kann, ob alle tatbestandlichen Voraussetzungen erfüllt sind.

## Nachfragen des Richters vermeiden

Ein Antrag ist dann gelungen, wenn er bei Gericht keine Nachfragen provoziert und damit schnell beschieden wird. Also sollte man ihn so eingängig und plausibel wie möglich gestalten. Konkret bedeutet das beispielsweise: Wenn es

keine Forderungen der Sozialversicherungsträger gibt, dann sollte man dies auch explizit so benennen. Niemand will Zeit verlieren, weil der Richter nachfragt, ob man da nicht etwas vergessen habe.

In diesem Zusammenhang ist auch interessant, dass der Gesetzgeber schlussendlich eine Erklärung verlangt, dass die Angaben „richtig und vollständig“ sind. Das versteht sich eigentlich von selbst; nur zwingt einen der Gesetzgeber dazu, es auch ausdrücklich zu erklären. Vergisst man dies, provoziert dieser Fehler Nachfragen des Gerichts. Das kostet Zeit, innerhalb derer der Antrag an sich schon beschieden sein und ein (vorläufiger) Insolvenzverwalter bzw. Sachwalter arbeiten könnte. Im schlimmsten Fall ist das Zeit, die das betroffene Unternehmen schlicht nicht hat.

Richtige Formulierungen sind auch relevant für die Besetzung des vorläufigen Gläubigerausschusses. Bei Überschreiten von zwei der folgenden Kennziffern für





Bilanzsumme (4,84 Mio.), Umsatzerlöse (9,68 Mio.) oder Belegschaftsgröße (50) muss das Gericht einen vorläufigen Gläubigerausschuss einsetzen. Denkbar ist aber auch, ohne dass vorgenannte Kriterien erfüllt sind, einen solchen einzusetzen, wenn im Antrag gewünscht.

### Vorschläge für die Besetzung des den Gläubigerausschusses

Zweckmäßigerweise sollte man dabei dem Gericht konkrete Kandidaten, die sich als Gläubigerausschussmitglied eignen, vorschlagen. Neben der Benennung dieser Personen sollte auch dargelegt werden, dass und warum sie sich für den Gläubigerausschuss eignen; denn einerseits kann Mitglied eines Gläubigerausschusses nur ein (späterer) Beteiligter des Verfahrens sein und andererseits soll der Gläubigerausschuss die Gesamtheit der Gläubiger repräsentieren.

Dies gilt es, dem Gericht im Antrag darzulegen. Beifügen sollte man Einverständniserklärungen der designierten Kandidaten und sollte auch im Vorwege mit ihnen klären, ob sie auch tatsächlich verfügbar und nicht z. B. im Urlaub sind, wenn der Antrag gestellt wird. Wer also die Zusammensetzung des Gläubigerausschusses beeinflussen will, muss zunächst geeignete Kandidaten identifizieren und überzeugen. Dies ist bspw. im Bankensektor schwierig, da zumindest Vertreter der Großbanken tendenziell eher zurückhaltend sind.

### Formulierungshilfen

Sind geeignete Kandidaten gefunden, stehen Sie ihnen konsequent und hilfreich bei, indem Sie ihnen einen Vorschlag als Word-Datei zukommen lassen, der sich nicht auf die Bereitschaft zur Ausschussarbeit beschränkt, sondern

sich auch wohlwollend zur beabsichtigten Vorgehensweise des Antragstellers (bspw. Eigenverwaltung) positioniert.

### Was tun, wenn das Gericht ein Formular verlangt?

Wenn man nun viel Mühe darauf verwandt hat, einen schlüssigen und plausiblen Antrag zu formulieren, was macht man dann, wenn das Gericht verlangt, dass man ein spezielles Formular verwenden soll? Die Antwort ist klar: Man verwendet es, auch wenn es dafür keinerlei Rechtsgrundlage gibt! Denn bisher gilt dies nur für das Verbraucherinsolvenzverfahren und nicht für sonstige Verfahrensarten. Wer nicht Zeit und Geld in aussichtsreichen, aber langwierigen Prinzipienstreitereien mit dem Gericht vergeuden will, sollte das lokale Formular ausfüllen, dies aber nicht allein einreichen, sondern einfach zusätzlich dem eigenen Antrag beilegen. Denn was nützt eine erfolgreiche sofortige Beschwerde gegen einen zu Unrecht als unzulässig abgewiesenen Antrag, wenn Monate verstrichen sind.

### Lokalkolorit analysieren

Generell gilt: Bereiten Sie Ihren Antrag vor, indem Sie klären, welches Gericht zuständig ist. Recherchieren Sie dann die dortigen Besonderheiten und analysieren Sie, welche Insolvenzverwalter bzw. Sachwalter regelmäßig bestellt werden (siehe InDatReport). Hieraus ergeben sich Rückschlüsse, ob ihr Wunschkandidat einfach oder schwer durchsetzbar ist. Klären Sie bei Zweifeln dies vorher telefonisch mit dem jeweiligen Insolvenzrichter.

### Kontakt zur Geschäftsstelle

Versuchen Sie auch, einen möglichst

guten Draht zur Geschäftsstelle aufzubauen. Dies hilft Ihnen im Antrags- und Verfahrensprozedere ungemein.

Falls Ihnen das Lokalkolorit beim zuständigen Gericht nicht behagt und Sie dort nicht hinwollen, versuchen Sie den COMI zu verlegen, um eine andere Zuständigkeit zu begründen. Aber Vorsicht: Das muss dann auch tatsächlich erfolgen, sonst erklären Sie etwas Falsches in Ihrem Antrag und riskieren die Zurückweisung des Antrags. Versuchen Sie dann auch herauszubekommen, welcher Richter für Sie zuständig ist. Wenn sich dies aus dem Geschäftsverteilungsplan nicht eindeutig ergibt, versuchen Sie es persönlich. Freundliche Anrufe führen hier oft sehr weit.

### Nerven Sie den Richter nicht!

Kündigen Sie schließlich bei Gericht Ihren Antrag an. Nutzen Sie Ihre Kontakte zur Geschäftsstelle. Dort geben Sie Ihren Antrag auch ab. Vermeiden Sie im Grundsatz, den Antrag dem Richter selbst in die Hand zu drücken und womöglich noch mit ihm sofort darüber zu diskutieren. Geben Sie ihn direkt in der Geschäftsstelle ab und warten dann ab. Wenn Ihre Kontakte zur Geschäftsstelle gut genug sind, werden Sie informell über den Gang der Dinge informiert sein. Das ermöglicht Ihnen, die Wartezeit nach Antragstellung etwas entspannter zu gestalten.

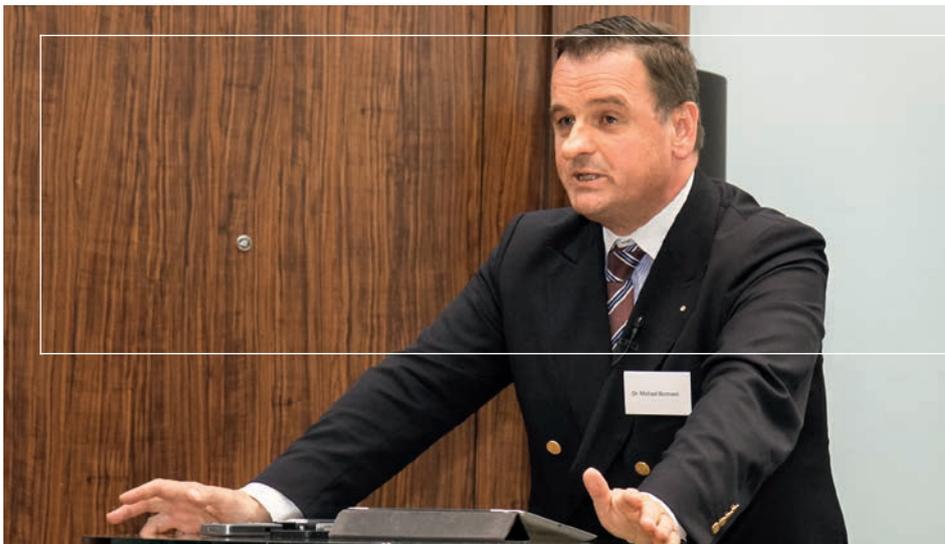
### Keine Regel ohne Ausnahme

Wenn Ihre Analyse ergeben hat, dass der Richter sich gerne einen persönlichen Eindruck vom Antragsteller machen möchte, dann ziehen Sie Ihren besten Anzug an und geben den Antrag persönlich ab! Es gilt immer: Beachten Sie das Lokalkolorit!



# Antragstellung - oder nicht?

## Überlegungen für und gegen eine Sanierung durch Insolvenz: Entscheidungsparameter und parallele Vorgehensweise



**„Für die Zeit nach Antragstellung ist eine Kriegskasse nötig.“**

**Dr. Michael Bormann**  
ist Steuerberater und seit 1992 bdp-Gründungspartner. Er fungiert als Generalbevollmächtigter des antragstellenden Unternehmens.

Mit dem ESUG sind Kurzanträge, die auf eine Seite passen, Vergangenheit. Für Krisenunternehmen bedeutet das, dass sie ihre Handlungsoptionen zeitig klären und gegebenenfalls parallel unterschiedliche Pläne verfolgen müssen. Dazu benötigen Sie Zeit, denn je früher der Ernst der Lage erkannt wird und angemessene Maßnahmen entwickelt werden, umso aussichtsreicher sind die Perspektiven. Die Entscheidungsparameter eines solchen Prozesses und die parallele Verfolgung alternativer Optionen sollen hier anhand eines konkreten Praxisbeispiels vorgestellt werden.

Es handelt sich um eine Spedition in Norddeutschland mit anfangs noch gut 70 Mitarbeitern und etwa 65 Lkws. Mittlerweile sind wir deutlich geschrumpft. Zu den Problemen der Spedition gehörten recht teure Finanzierungen des sehr neuen Fuhrparks. Da mussten Monatsraten für Lkws von teilweise 1.800 oder 1.900 Euro bezahlt werden. Eine vernünftige Richtgröße liegt bei 1.100

Euro. Die Konsequenz war, dass Fahrten fast um jeden Preis realisiert werden mussten. Insbesondere war es schwer, Frachten für die Rückfahrten nach Norddeutschland zu erhalten.

### **Fast allseitige Zustimmung zu Sanierungskonzept**

bdp wurde zunächst nur als Berater engagiert. Nach einer Analyse der Situ-

ation haben wir ein Sanierungskonzept entwickelt, das im Kern eine drastische Reduzierung der Fahrzeuge und auch Mitarbeiter vorsah. Der verkleinerte Fuhrpark sollte rentabel eingesetzt werden, indem man sich auf Stammkunden und auskömmliche Aufträge konzentriert. Dieses Sanierungskonzept fanden fast alle Gläubiger stimmig und Erfolg versprechend. Wir haben teilweise sogar recht schnell Tilgungsstundungen und Forderungsverzichte aushandeln können. Aber ein Gläubiger spielte nicht mit. Allerdings wurde dies nicht sofort klar kommuniziert sondern weitere Informationen eingefordert und interner Abstimmungsbedarf angemeldet.

### **Selbst gesetzte Deadline**

Wir haben uns daraufhin selbst eine Frist gesetzt, bis zu deren Ablauf wir die Zustimmung aller relevanten Gläubiger erreichen wollten. Parallel und noch in der Umsetzungs- und Verhandlungs-



phase begannen wir, die Insolvenz als Option vorzubereiten. Spätestens mit erfolglosem Erreichen der Deadline sollte der Plan B definitiv angegangen werden.

Wir hatten einen Status erreicht, in dem die Sanierung wirtschaftlich ohne Insolvenz möglich gewesen wäre. Wir hatten Maßnahmen entwickelt und mit der Umsetzung begonnen. In der Konsequenz schien eine Beseitigung der Antragspflicht möglich, auch weil wir Investoren gefunden hatten, die frisches Geld zur Verfügung stellen wollten und fast alle Gläubiger der Sanierung zugestimmt hatten. Als sich dann der widerstrebende Gläubiger bis zum Ende unserer Frist nicht positiv entschieden hatte, stellten wir die Weichen in Richtung Insolvenz mit Eigenverwaltung.

#### **Eingehungsbetrug vermeiden**

Da das betroffene Unternehmen in der Rechtsform des Einzelunternehmers geführt wird, war das Problem einer möglichen Insolvenzverschleppung nicht so gravierend. Wir haben dennoch auf Wochenbasis geplant, um die benötigte Liquidität bis zum Antrag, aber vor allem auch nach dem Antrag sicherzustellen. Eine Spedition muss ständig Treibstoff bezahlen können und darf keine Mautschulden haben, weil sonst auch die Fahrzeuge stillgelegt werden.

#### **Worst-Case-Planung**

Für die Zeit nach Antragstellung nahmen wir den Worst Case an, nämlich eine Reduzierung der Zahlungsziele aller Lieferanten auf null Tage und den umfassenden Zwang zur Vorkasse. Strafrechtlich relevant war es insbesondere, den Vorwurf des Eingehungsbetrugs zu vermeiden. Deshalb mussten wir uns bei Bestellungen und Auftragsannahmen so verhalten, dass daraus nach Antragstellung nicht offene Forderungen resultieren, von denen wir zum Zeitpunkt, als wir unsere Zahlungsverpflichtungen eingegangen waren, bereits wissen mussten. Wir haben uns deshalb dazu entschlossen, freiwillig und teilweise unter Vorwänden Vorkasse anzubieten.

Die exakte Planung der Zeit nach Antragstellung ist überlebensnotwendig,

will man das Verfahren ohne Unterbrechung des Geschäftsbetriebs durchstehen. In unserem Fall ergaben unsere Planungsrechnungen unter Worst-Case-Annahmen leider eine Zahlungsunfähigkeit für Woche drei nach Antragstellung. Was tun?

#### **Kommunikationskonzept**

Da es ohnehin nicht besonders klug ist, wichtige Lieferanten mit einem Insolvenzantrag zu überraschen und es vielmehr unbedingt notwendig ist, ihnen gegenüber eine klare und offene Kommunikation zu pflegen, haben wir die wichtigsten Lieferanten über unser Vorhaben informiert. Als wir dort unser Konzept präsentierten, gelang es uns auch, für die Zeit nach Antragstellung Zahlungsziele zu vereinbaren. Damit war unser Plan realistisch, und wir haben ihn auch realisiert. Dazu gehörte auch, eine gewisse Kriegskasse anzulegen, damit nach Antragstellung eine liquide Masse verfügbar war.

Zum Kommunikationskonzept gehörte auch, die Mitarbeiter zu informieren und zu motivieren, was auch gelang.

Wir haben dann nach Plan B und ohne Rückstände bei Lohn, Sozialversicherungen und Steuern Insolvenz mit Eigenverwaltung beantragt. Gegenwärtig haben wir Generalvollmacht im Unternehmen, es ist uns gelungen, den gewünschten Sachwalter zu bekommen, und wir sind nun dabei, den Sanierungsplan in Eigenverwaltung Zug um Zug umzusetzen.

#### **Fazit**

Das ESUG bietet mit der Eigenverwaltung nunmehr ein Instrumentarium an, um schnell, effizient und wirkungsvoll eine Sanierung mittels Insolvenzverfahren durchzuführen, wobei noch nicht mal eine Veröffentlichung unter den amtlichen Insolvenzbekanntmachungen erfolgt. Die Chancen auf eine erfolgreiche Sanierung sind aber nur dann gegeben, wenn die Option zur Insolvenz rechtzeitig vorbereitet und die Insolvenzphase gut geplant wird. Bei hingegen in letzter Sekunde gestellten Anträgen, wird es fast nur noch eine Abwicklung des Unternehmens geben.



#### **Letzte Meldung: Durchbruch im Steuerrecht?**



Nach monatelangen Verhandlungen haben Bund und Länder ihren Streit im Steuerrecht offenbar beigelegt. Der Vermittlungsausschuss einigte sich nun darauf, künftig „unerwünschte Gestaltungen zur Steuervermeidung“ einzuschränken, also bislang legale Steuerschlupflöcher zu schließen. Damit greift der Ausschuss Bedenken der Länder auf, die vor massiven Steuerausfällen und -ungerechtigkeiten gewarnt hatten.

Einschränkungen sieht der Kompromiss unter anderem bei den „Cash-GmbHs“ vor, die es Erben ermöglichten, große private Geldvermögen als Betriebsvermögen zu deklarieren und damit die Erbschaftsteuer drastisch zu reduzieren. Nach dem Vermittlungsvorschlag darf eine solche GmbH nur noch 20 Prozent des Vermögens enthalten.

Ebenfalls begrenzt werden soll die Möglichkeit für Immobilienunternehmen, durch Anteilstausch über so genannte RETT-Blocker die Grunderwerbsteuer zu vermeiden.

Das neugefasste Gesetz soll kurzfristig beschlossen werden und im Grundsatz am Tag nach der Verkündung in Kraft treten. Zahlreiche Elemente aus dem Jahressteuergesetz 2013 finden allerdings - wie ursprünglich geplant - bereits für den gesamten Veranlagungszeitraum 2013 Anwendung.

#### **Allerletzte Meldung: Ehegattensplitting für Homo-Ehen**

Eingetragene Lebenspartnerschaften müssen auch laut Bundesverfassungsgericht vom Ehegattensplitting profitieren können. Die Ungleichbehandlung von Ehen und eingetragenen Lebenspartnern sei verfassungswidrig.

Wir werden Sie über den Fortgang der Entwicklungen informieren.

#### **Rüdiger Kloth**

ist Steuerberater und seit 1996 Partner bei bdp Hamburg.

## Insolvenzrechtsreform Stufe II

### Die Frist für die Restschuldbefreiung für Privatpersonen soll verkürzt werden

Die zweite Stufe der Insolvenzrechtsreform steht unmittelbar vor der Vollendung. Die erste Stufe (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, sog. ESUG) ist für Verfahren ab dem 01. März 2012 zur Umsetzung gelangt. Der Deutsche Bundestag hat am 16. Mai 2013 aufgrund der Beschlussempfehlung und des Berichts seines Rechtsausschusses (Drucksache 17/13535) den von der Bundesregierung eingebrachten Entwurf eines „Gesetzes zur Verkürzung des Restschuldbefreiungsverfahrens und zur Stärkung der Gläubigerrechte“ (Drucksache 17/11268) angenommen. Daraufhin hat nun der Rechtsausschuss des Bundesrats am 24. Mai 2013 seine Empfehlungen abgegeben (Bundesratsdrucksache 380/1/13). Den Bundesrat hat dieser Gesetzentwurf am 07. Juni 2013 passiert. Auf ab dem 01. Juli 2014 beantragte Verfahren sollen dann die Neuerungen des Gesetzes zur Verkürzung des Restschuldbefreiungsverfahrens und zur Stärkung der Gläubigerrechte angewandt werden.

Im Mittelpunkt des Gesetzesvorhabens steht die natürliche Person und die sich darum rankenden Regelungen, wie und wann eine Restschuldbefreiung erreicht werden kann. Das Restschuldbefreiungsverfahren soll danach allen natürlichen Personen offen stehen und nicht auf bestimmte Personengruppen wie Verbraucher oder Existenzgründer beschränkt sein. Bei der Insolvenz eines Unternehmens schließt sich häufig auch ein Insolvenzverfahren des Gesellschafters oder des Geschäftsführers des Unternehmens an. Sei es, dass die betreffende Person Bürgschaften für das Unternehmen gegeben hat und nun aufgrund der eingetretenen Insolvenz persönlich in Anspruch genommen worden ist, sei es dadurch, dass der Geschäftsführer aufgrund der Insolvenz persönlichen Haftungsansprüchen ausgesetzt ist. Die

unterschiedlichen Verfahren, die Gegenstand der ersten und zweiten Stufe der Reform sind, treffen sich daher letztlich doch meist. Kernpunkt des Gesetzes ist, dass Schuldner im Insolvenzverfahren schon nach drei Jahren statt wie bisher erst nach sechs Jahren von ihren Restschulden befreit werden können, wenn sie mindestens 35% der Verbindlichkeiten und die Verfahrenskosten bezahlen. Werden „nur“ die Verfahrenskosten vollständig bezahlt, soll eine Verkürzung auf vier Jahre möglich sein. Im Übrigen soll es bei der derzeitigen Verfahrensdauer von sechs Jahren bleiben. Der teilweise entstandene Insolvenztourismus könnte damit zurückgehen. In einigen Mitgliedstaaten der EU beträgt die Wohlverhaltensperiode zur Erlangung der Restschuldbefreiung wesentlich weniger als sechs Jahre. Diesen Umstand machen sich Schuldner zunutze, indem sie ihren Wohnsitz in das europäische Ausland verlegen und dort ein Insolvenzverfahren beantragen.

Aber nicht nur die Rechte der Schuldner sollen gestärkt werden. Auch die Gläubigerinteressen sollen besser geschützt werden. Gläubiger bleiben häufig ohne Gehör, wenn es

um die begehrte Versagung einer Restschuldbefreiung geht. Es soll verhindert werden, dass die Restschuldbefreiung erteilt wird, obwohl Versagungsgründe vorliegen.

Eine weitere Möglichkeit der Beschleunigung des Verfahrens zur Erreichung der Restschuldbefreiung soll zukünftig durch Insolvenzplanverfahren auch bei Verbraucherinsolvenzverfahren eröffnet werden. Diese vorzeitige Entschuldungsmöglichkeit besteht dann unabhängig von einer gesetzlich festgelegten Mindestquote oder einer bestimmten Verfahrensdauer.

Im Gegensatz zum Regelinsolvenzverfahren muss beim Verbraucherinsolvenzverfahren ein sogenannter außergerichtlicher Einigungsversuch dem Verfahren vorgeschaltet werden. Dies soll zukünftig entbehrlich sein, wenn dieser offensichtlich aussichtslos ist. Zukünftig soll ferner der Schuldner im Rahmen dieses außergerichtlichen Einigungsversuchs die Möglichkeit erhalten, die Zustimmung einzelner, den Schuldenbereinigungsplan ablehnender Gläubiger vom Insolvenzgericht ersetzen zu lassen.

Nach den gegenwärtigen Regelungen der Insolvenzordnung werden insolvente Mieter vor einem Wohnungsverlust geschützt. Dieser Schutz soll zukünftig auch Mitgliedern von Wohnungsgenossenschaften zugutekommen. Gleichzeitig soll aber auch verhindert werden, dass Schuldner ihr Vermögen unbegrenzt als genossenschaftliches Geschäftsguthaben insolvenzfest anlegen können.

In den kommenden Ausgaben werden wir Sie zu den einzelnen Neuregelungen genau informieren.



**Dr. Aicke Hasenheit** ist Rechtsanwalt und seit 2010 Partner bei bdp Berlin.





# Ertrags- und Kostenverbesserungen

## Unter anderem Einkauf, Vertrieb und Personalbestand müssen bei Krisenunternehmen kritisch geprüft werden

In unserer Artikel-Serie zum Turnaround-Management haben wir Ihnen zuletzt erläutert, wie die Zahlungsfähigkeit durch ein konsequentes Liquiditätsmanagement gesichert oder wiederhergestellt werden kann. In dieser Ausgabe befassen wir uns mit Ertrags- und Kostenverbesserungen.

### Verlustbringer eliminieren

Über kurzfristig wirksame operative Projekte und mittel- und langfristig wirksame Strukturprojekte muss eine Verbesserung der Kapitalstruktur und des operativen Betriebsergebnisses erzielt werden.

Hier sind zunächst konsequent die Verlustbringer zu eliminieren. Stark defizitäre (d.h. mit negativem Deckungsbeitrag arbeitende) Produkte oder Teilgeschäftsbereiche sind zu eliminieren. Hier ist zunächst zu untersuchen, ob die Produktion oder das Anbieten dieser Dienstleistung gestoppt werden kann oder vielleicht sogar eine Veräußerung an Wettbewerber oder Interessenten aus der Leistungskette (Kunde oder Lieferant) in Betracht kommt.

### Augenmerk auf den Einkauf

Sodann ist dem Einkauf sofortige Auf-

merksamkeit zu schenken. Material ist bei vielen produzierenden Unternehmen eine der größten Aufwandspositionen. Der Aufwand wird durch den Materialverbrauch, den Bestellaufwand und den Einstandspreis bestimmt. Letzterer kann unter Beibehaltung von Versorgung und Qualität häufig um 5 % bis 15 % gesenkt werden.

Die kurz- und mittelfristigen Potenziale bestehen im Lieferantenkreis (Beschaffungsalternativen ermitteln, mit Lieferanten verhandeln, Preise senken, Lieferantenzahl ausdünnen), in Materialart und -beschaffenheit und Beschaffungsvolumen (alternative Bezugstoffe ermitteln, Bedarf bündeln, Teileanzahl ggf. reduzieren, Bestellzeitpunkte verändern, Losgrößen optimieren, Vorratshaltung verkleinern) und in der Vertragsgestaltung (Konditionen

prüfen, Zahlungsziele verlängern, Boni- und Rabattstaffeln vereinbaren, kündbare Mehrjahresrahmenverträge mit Preisanpassungsklauseln abschließen etc.).

Häufig lassen sich darüber hinaus Ertragspotenziale in der Einkaufsorganisation des Unternehmens heben (zentral einkaufen, dezentral disponieren, ABC-Analysen, Lieferantenbewertungen, Preisvergleiche institutionalisieren, händische Bestellvorgänge durch elektronische ersetzen, Einkaufskooperationen aufbauen etc.) sowie die Einbindung des Einkaufs in die Fertigungssteuerung.

Darüber hinaus sind unverzüglich die Produktions- und Lagerkapazitäten zu untersuchen.

### Personalaufwand prüfen

Der Personalaufwand kann durch Anpassung der Personalkapazitäten, Senkung der Lohn- und Gehaltskosten und Veränderung der Personalstruktur häufig ebenfalls zwischen 5 % bis 20 % gesenkt werden. Kapazitäten, die unter Berücksichtigung zu erwartender Bedarfsstrukturen zukünftig nicht sicher ausgelastet werden können, werden angepasst (Fertigungseinrichtungen stilllegen oder veräußern, Standorte zusammenlegen) und die Fertigungstiefe mit eigenem Personal

Zu große Lagerkapazitäten müssen reduziert werden.

bei konsequenter Auslagerung von Wertschöpfungsschritten reduziert.

Durch Änderung der Fertigungsstruktur kann häufig die Arbeit schneller und damit preiswerter ausgeführt werden. Die Durchlaufzeit wird durch



Losgrößen spezifischer Abläufe bei Fertigungssegmentierung gesenkt. Ziel ist es, Warteschlangen und Zwischenlager weitestgehend zu vermeiden und Rüstzeiten zu reduzieren.

## Offene Mitarbeitergespräche

Weitere Maßnahmen betreffend den Personalaufwand sind ein temporäres Überstundenverbot bis hin zur Kurzarbeit, die Verhandlung von Vorruhestandsregelungen, Arbeitszeitverkürzungen bei Gehaltsanpassung, Einstellungsstopp, Gehaltsverzichte mit oder ohne Besserungsschein, Streichung von Leistungszulagen, Gratifikationen, Weihnachts- und Urlaubsgeld. Durch offene Mitarbeitergespräche über die Situation muss darüber hinaus versucht werden, den Krankenstand zu senken.

Der sonstige betriebliche Aufwand umfasst umsatz- und mitarbeiterabhängige Kostenarten. Hier sind häufig Kostensenkungen um bis zu 20% möglich. Diese Maßnahmen umfassen Nachverhandlungen mit Vertragspartnern, Umstellung auf andere Verfahren und Prozesse, Auswahl günstigerer Alter-

nativen sowie Anpassung des Bedarfs an neue Mitarbeiterzahlen.

## Untersuchung des Vertriebs

Ebenfalls ist der Vertrieb zu untersuchen. Er muss sich insbesondere auf deckungsbeitragsstarke Produkte konzentrieren, die Vertriebsstrategie überarbeiten, A-Kunden aktivieren, Rabattaktionen durchführen, die Produkte aus der Sortimentsbereinigung abverkaufen und Verkaufsförderungsaktionen starten. Selbstverständlich gehört ein aktives Vertriebscontrolling hierzu, welches ebenfalls im Mittelstand häufig nicht vorhanden ist.

Auch ist die Organisation des Unter-

nehmens insgesamt zu untersuchen. Ziel muss es sein, hier ebenfalls eine Verschlinkung durchzuführen, d. h. überflüssige Entscheider und Hierarchiestufen abzuschaffen. Das kann auch durch die Zusammenlegung von Abteilungen erfolgen oder durch das Outsourcing bisher selbst geleisteter Verwaltungsleistungen. Unzureichende Leitungsfunktionen müssen neu besetzt und „Bremser“ entlassen werden. Für dieses Vorgehen eignen sich hervorragend sogenannte Interimsmanager, die keine Rücksichten auf frühere „Seilschaften“ oder persönliche Befindlichkeiten zu nehmen brauchen. bdp steht in dieser Angelegenheit gerne (beratend) an Ihrer Seite.



**Dr. Michael Bormann**

ist Steuerberater und seit 1992 bdp-Gründungspartner.



**Barbara Klein**

ist Rechtsanwältin und Steuerberaterin sowie Hamburger Teamleiterin der bdp Venturis.

## Wie verkaufe ich mein Unternehmen?

### bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann hält Vortrag in Dublin

Am 09. Mai 2013 hielt bdp Gründungspartner Dr. Michael Bormann auf dem 46. Jahreskongress von Inlingua International vor rund 150 Teilnehmern aus aller Herren Länder einen Vortrag zum Thema M&A „Professionals seek with success, Chances and risks related to the company sale of an inlingua-language training center and the basis for a fair valuation“.

Es ging in diesem Vortrag vor internationalem Publikum darum, wie Käufer für eine Inlingua Sprachschule gesucht und gefunden werden können, wie eine Unternehmensbewertung erfolgt und welche Faktoren den Unternehmenswert für ein kleines und mittelständisches Unternehmen steigern.

Dr. Michael Bormann ging auf die sehr häufig bei langjährig erfolgrei-

chen mittelständischen Unternehmern gemachten Fehler im Rahmen des Unternehmensverkaufs ein, nämlich, das zu lange Warten, bis eine Verkaufentscheidung endgültig getroffen wird, und die mangelnde Vorbereitung auf dieses größte Projekt in den meisten Unternehmen.

bdp ist seit über 5 Jahren Gründungsmitglied von EuropeFides, der mittlerweile über 33 Kanzleien in den wichtigsten Wirtschaftszentren der Welt angehören und die damit in der Lage sind, in vielen Ländern Inlingua Schulen bei der Veräußerung zu beraten.



## Lotsenschonerfahrt 2013

Ganz kurz nur schien es so, als ob es regnen wollte. Aber zum Glück war dies nur ein kurzer Eindruck. Auch im nunmehr achten Jahr genossen alle Beteiligten den traditionellen Segeltörn von bdp auf dem Lotsenschoner Elbe 5 in vollen Zügen.

weitere Bilder unter: [www.bdp-team.de/events](http://www.bdp-team.de/events)



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 zu Ertrags- und Kostenverbesserungen. Bitte vereinbaren Sie einen Termin.
- Ich möchte mehr über die Gestaltungsmöglichkeiten des ESUG wissen. Bitte nehmen Sie Kontakt mit mir auf.

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 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

Friedrich-Ebert-Str. 36 · 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

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

#### bdp international

**EuropeFides**  
Taxes, Law, Audit and Advisory in Europe  
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