

# Perspektiven gestalten

## Sanierungsbrief

Aktuelles aus den Bereichen Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz

Ausgabe Mai 2015 · [www.roedl.de](http://www.roedl.de)

Lesen Sie in dieser Ausgabe:

### Im Blickpunkt

- > Außergerichtliche Sanierungsstrategien vs. Sanierungen im Rahmen von Insolvenzverfahren im Sanierungskonzept nach IDW S6

### Sanierung aktuell

- > IDW S6 – Unternehmensdarstellung im Sanierungsgutachten
- > Schlanke Montage – mehr Effizienz dank Lean Management
- > Struktur folgt Strategie – Warum das eine zum anderen passen muss

### Insolvenz aktuell

- > Die Kompetenz des Schuldners im Rahmen der Eigenverwaltung zur Begründung von Masseverbindlichkeiten im vorläufigen Insolvenzverfahren
- > Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung der Rechtssicherheit bei Anfechtungen nach der Insolvenzordnung und nach dem Anfechtungsgesetz

### Rödl & Partner intern

- > Veranstaltungen

## Liebe Leserin, lieber Leser,

die deutsche Wirtschaft brummt, der deutsche Aktienindex DAX erklimmt immer neue Höhen. Krisenherde wie die Ukraine oder Griechenland scheinen inzwischen in der kollektiven Wahrnehmung zu verblassen. Die Arbeitslosenquote ist auf einem Rekordtief, und die Zahl der Unternehmensinsolvenzen war 2014 so niedrig wie seit 15 Jahren nicht mehr.

Dennoch kommt es auch in Zeiten des wirtschaftlichen Booms zu spektakulären Unternehmensschieflagen. Man denke an Burger King, Mifa oder das Ringen um das Traumschiff der Deutschen. In der Öffentlichkeit werden natürlich nur die presseträchtigen Meldungen wahrgenommen, aber auch im Mittelstand gibt es Unternehmenskrisen trotz boomender Wirtschaftszahlen. In einem wirtschaftlich stabilen Umfeld werden solche Krisen häufig durch singuläre unternehmensbezogene Ereignisse hervorgerufen. Beispiele hierfür sind fehlgeschlagene Investitionen in Auslandstöchter, strategisch nicht durchdachte Produktionsverlagerungen ins Ausland oder Fehlgriffe in einer Kollektion bei Textilunternehmen.

In unserem vorliegenden Newsletter beschäftigen wir uns u. a. mit Sanierungen im Rahmen von Insolvenzverfahren als Bestandteil von Sanierungskonzepten, mit Effizienzsteigerungen dank Lean Management und der Begründung von Masseverbindlichkeiten im vorläufigen Insolvenzverfahren. Wir hoffen, Ihnen mit der Artikelauswahl wieder spannende Einblicke in die unterschiedlichen Aspekte der Unternehmenssanierung zu bieten.



Ihr Wolfram Lenzen,  
Associate Partner

### > Außergerichtliche Sanierungsstrategien vs. Sanierungen im Rahmen von Insolvenzverfahren im Sanierungskonzept nach IDW S6

Von Wolfram Lenzen,  
Rödl & Partner Köln

Zielsetzung des Standards zur Erstellung von Sanierungskonzepten nach IDW S6 ist die Prüfung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens in der Krise, also der Fähigkeit des Krisenunternehmens, sowohl eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit als auch eine nachhaltige Renditefähigkeit zu erlangen. Die Erstellung eines Sanierungskonzepts kann theoretisch in unterschiedlichen Krisenstadien erfolgen, beispielsweise im Stadium einer Absatzkrise oder einer Erfolgskrise. In der Praxis jedoch wird sich der Großteil der Fälle im Stadium einer sich abzeichnenden Liquiditätskrise abspielen.

Dementsprechend folgt der IDW S6 einem zweistufigen Verfahren. In einem ersten Schritt wird geprüft, ob die Annahme der Unternehmensfortführung bejaht werden kann. Hierzu gehört die Prüfung, ob es rechtliche oder tatsächliche Gegebenheiten gibt, die einer Fortführung der Unternehmens-tätigkeit entgegenstehen. Insolvenzantragspflichten gehören zu solchen Gegebenheiten. Der IDW S6 führt aus, dass für den Fall der Feststellung einer akuten Illiquiditäts- oder Überschuldungslage unverzüglich (3-Wochen-Frist) Maßnahmen zur Beseitigung konkretisiert und umgesetzt werden müssen, die einer Bestandsgefährdung durch Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung entgegenwirken. Beispielsweise wird hier die Bereitstellung einer Brückenfinanzierung für den Zeitraum der Erstellung eines Sanierungskonzepts genannt. In einem zweiten Schritt ist dann das eigentliche Sanierungskonzept mit Krisenursachen, Sanierungsmaßnahmen und Leitbild zu erstellen.

Konsequenterweise ist damit ein Kernbestandteil des IDW S6 die Darstellung der „Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise und Abwendung einer Insolvenzgefahr“. Richtigerweise geht das IDW S6 zunächst grundsätzlich von einer außergerichtlichen Sanierung aus. Für den Fall, dass die Fortbestehensprognose negativ ausfällt, verweist das IDW S6 auf die Möglichkeit der gesetzlichen Vertreter, bei den entsprechenden Voraussetzungen ein Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO einzuleiten und einen Insolvenzplan zu erstellen.

#### Aktive vs. reaktive Berücksichtigung eines Insolvenzverfahrens im Sanierungskonzept

Ungeachtet der gesetzlichen Anforderungen an die Stellung eines Insolvenzantrages stellt sich die Frage, ob Sanierungsstrategien im Rahmen von Insolvenzverfahren nicht Gegenstand einer Optionsbewertung bei der Erstellung eines IDW S6

sein können und sollten, wenn sich abzeichnet, dass eine Insolvenzantragstellung wahrscheinlich ist. Diese Überlegung würde dann im Rahmen einer aktiven Berücksichtigung erfolgen, im Gegensatz zu einer reaktiven Berücksichtigung, wenn der Insolvenzantrag im Rahmen der gesetzlichen Regelungen gestellt werden muss, nachdem außergerichtliche Maßnahmen gescheitert sind.

Jedes Sanierungskonzept wird grundsätzlich die Maßnahmen, die zur Bewältigung der Unternehmenskrise beitragen sollen, analysieren, bewerten und bei entsprechender Eignung gemäß ihren finanzwirtschaftlichen Auswirkungen und ihrem zeitlichen Anfall in eine integrierte Unternehmensplanung überführen. In einem ersten Schritt müssen diese operativen Maßnahmen zeigen, dass das Unternehmen in einem überschaubaren Zeitraum wettbewerbsfähig aufgestellt werden kann. Sie werden durch finanzwirtschaftliche Maßnahmen und Beiträge der Stakeholder ergänzt.

In aller Regel wird die Umsetzung der operativen Maßnahmen einen Kapitalbedarf aufzeigen, der durch Gesellschafter oder Dritte gedeckt werden muss. Interessant wird die Unternehmenssanierung dann, wenn das Unternehmen zwar rein operativ in einer angemessenen Zeit saniert werden kann, der benötigte Kapitalbedarf jedoch weder von Gesellschafterseite noch von dritter Seite gedeckt werden kann. Obwohl also möglicherweise operativ eine Sanierungsmöglichkeit des Unternehmens besteht, wird in einem solchen Fall häufig die Einleitung eines Insolvenzverfahrens folgen.

Es stellt sich daher als Konzeptersteller die Frage, ob unter bestimmten Voraussetzungen die Berücksichtigung von Sanierungsstrategien im Rahmen von Insolvenzverfahren nicht bereits Bestandteil eines Sanierungskonzepts sein kann – hier im Sinne einer Optionsbewertung. Sollte eine Gegenüberstellung der Optionen ergeben, dass eine außergerichtliche Sanierung nicht finanzierbar ist, die Darstellung einer Sanierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens aber möglich erscheint, würde eine solche Sanierung innerhalb eines Insolvenzverfahrens eine Sanierungsmaßnahme darstellen.

#### Denkbare Anwendungsfelder

In der Praxis dürfte eine Gegenüberstellung von außergerichtlichen Sanierungen und Sanierungen im Rahmen eines möglichen Insolvenzverfahrens (Optionsbewertung) immer dann von Interesse sein, wenn der Kapitalbedarf einer außergerichtlichen Sanierung derart hoch wird, dass eine Finanzierung unwahrscheinlich erscheint.

Typische Fälle in der Praxis sind beispielsweise Unternehmen, bei denen im Rahmen der Sanierung ungünstige Verträge mit langen Laufzeiten gekündigt werden sollen oder ein sehr teurer Personalabbau betrieben werden muss. Beispielhaft seien hier Einzelhandelsunternehmen mit einem umfangreichen

stationären Vertrieb genannt, bei denen im Rahmen der Sanierung eine weitreichende Portfoliobereinigung mit entsprechender Kündigung von Mietverträgen und Personalabbau durchzuführen ist. Die in einem ersten Schritt anzustellende Planrechnung in einem außergerichtlichen Verfahren wird möglicherweise zu sehr hohen Zahlungen an Vermieter und je nach Personalstruktur zu hohen Abfindungszahlungen und Auslaufgehältern der Mitarbeiter führen. Nicht zu vergessen sind die Auswirkungen auf die Eigenkapitalquote bei Einstellung der entsprechenden Aufwandspositionen. Selbst wenn in einem solchen Fall das Unternehmen operativ sanierungsfähig erscheint, wird eine mögliche Sanierung unter Umständen an dem hohen Kapitalbedarf scheitern.

Im Rahmen eines gesteuerten Insolvenzverfahrens wird der Kapitalbedarf, der durch einzelne Sanierungsmaßnahmen verursacht wird, möglicherweise deutlich geringer ausfallen. Man denke beispielsweise an die verkürzte Kündigungsfrist bei Arbeitsverträgen auf maximal 3 Monate im Rahmen eines Insolvenzverfahrens, die Begrenzung des Sozialplans auf bis zu 2,5 Monatsgehälter bzw. ein Drittel der Masse oder die Möglichkeit der Kündigung von Miet- und Pachtverhältnissen mit einer Kündigungsfrist von 3 Monaten, unabhängig von der vereinbarten Vertragsdauer. Ganz erheblich können sich Zahlungen des Insolvenzausfallgeldes auswirken, die zu einer erheblichen Liquiditätsschonung im Unternehmen führen können. Ebenso kann im Rahmen eines Insolvenzverfahrens die bilanzielle Struktur des Unternehmens deutlich verbessert werden. Man denke an den Anstieg der Eigenkapitalquote durch die erzielten Sanierungsgewinne. Eine Sanierung des Unternehmens kann hierdurch unter Umständen deutlich wahrscheinlicher werden.

Ein weiteres Anwendungsbeispiel kann die frühzeitige Optionsbewertung im Sinne eines Plan B sein, wenn ein Verkaufsprozess über ein krisenbehaftetes Unternehmen durchgeführt werden soll. Sind die Stakeholder nicht bereit, ein Unternehmen im Rahmen einer außergerichtlichen Sanierung zu begleiten und wird ein Verkaufsprozess empfohlen, so bietet es sich in einzelnen Fällen an, ein unter Umständen nur Teilbereiche beinhaltendes Sanierungskonzept zu erstellen, um einen möglichen Turnaround für Investoren aufzeigen zu können. In einem solchen Fall kann die Entwicklung einer Sanierungsstrategie im Rahmen von Insolvenzverfahren neben dem eigentlichen Transaktionsverfahren sinnvoll sein, um bei einem Scheitern der Verkaufsverhandlungen ein alternatives Lösungsszenario vorliegen zu haben.

Natürlich darf nicht unerwähnt bleiben, dass sowohl außergerichtliche Sanierungsstrategien als auch solche im Rahmen von Insolvenzverfahren sowohl Vor- als auch Nachteile beinhalten. Zu den am häufigsten angeführten Nachteilen des Insolvenzverfahrens gehören eine negative Presse bzw. eine schädliche Außenwirkung und damit verbunden die Gefahr des Verlustes von Kunden und Lieferanten. Unabhängig vom

Einzelfall zeigt jedoch die Erfahrung, dass solche Risiken häufig überhöht wahrgenommen werden. Ein grundsätzliches Risiko des Scheiterns der Sanierungsbemühungen ist natürlich in beiden Fällen gegeben. Ebenfalls in beiden Fällen gilt, dass eine Sanierung nur mit Einbindung der wesentlichen Stakeholder gelingen kann. Die Einbeziehung einer Optionsbewertung im Stadium der Konzepterstellung ermöglicht es, dass die Positionen und Beiträge wesentlicher Stakeholder für die Unternehmenssanierung transparent werden.

### Fazit

Je weiter eine Unternehmenskrise fortgeschritten ist, sollten – ungeachtet der gesetzlichen Verpflichtungen zur Stellung eines Insolvenzantrags – die gesetzlichen Vertreter, die wesentlichen Finanzierer des Unternehmens und die Konzeptersteller überlegen, ob nicht eine Gegenüberstellung von außergerichtlichen Sanierungsstrategien und solchen im Rahmen von Insolvenzverfahren sinnvoll wäre. Hierbei sind neben finanzwirtschaftlichen Effekten immer auch das Geschäftsmodell und die handelnden Personen zu beurteilen. Je nach Einzelfall kann die Konzeption und Durchführung eines Insolvenzverfahrens eine legitime Sanierungsmaßnahme im Rahmen eines Sanierungskonzepts darstellen.

### Kontakt für weitere Informationen



**Wolfram Lenzen**

Dipl.-Kaufmann, EMBA

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 521

E-Mail: wolfram.lenzen@roedl.com

## > IDW S6 – Unternehmensdarstellung im Sanierungsgutachten

Von Sebastian Wilde,  
Rödl & Partner Köln

Eine Kernanforderung an die Erstellung von Sanierungsgutachten ist die Darstellung von „Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld“. Damit werden die Vorgaben zur ersten grundlegenden Informationsaufbereitung unternehmensspezifischer Daten formuliert. Es sollen die wesentlichen Eckpunkte der rechtlichen Verhältnisse, die wirtschaftlichen Ausgangsdaten wie Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage sowie das Geschäftsmodell dargestellt werden. Ziel ist es, dem Leser ein grundsätzliches Verständnis des Unternehmens zu vermitteln und Ansatzpunkte für die Erkenntnis von Krisenursachen und -stadium zu liefern.

### Überblick über das Unternehmen mit Fokus auf sanierungsrelevante Sachverhalte

Die Darstellung des zu betrachtenden Unternehmens beginnt mit der Aufarbeitung des Geschäftsmodells. Hierbei werden der Unternehmenszweck sowie die wesentlichen Produkte und Kernkompetenzen des Unternehmens dargestellt. Hinzu kommt die Angabe, ob das Unternehmen aus dem produzierenden oder dem Dienstleistungsgewerbe stammt und in welcher Branche es tätig ist. Nicht selten wird der Prozessablauf zwischen der Beschaffungsseite (Lieferanten), dem Unternehmen und der Absatzseite (Kunden) sowie weiteren Stakeholdern wie Mitarbeitern und Gesellschaftern etc. ausgearbeitet. Diese Informationen sind für die Interpretation der in den folgenden Kapiteln durchzuführenden Detailanalysen sowie die Feststellung des Krisenstadiums und der Krisenursachen nützlich. Beispielsweise kann ein verhältnismäßig hoher Vorratsbestand in einem Dienstleistungsgewerbe auf noch nicht abgerechnete Leistungen hindeuten, was wiederum die Ursache für eine Liquiditätskrise sein kann. Die vollumfängliche Betrachtung des Geschäftsmodells ist essenzielle Voraussetzung für die Beurteilung der strategischen (Neu-)Ausrichtung sowie des Leitbilds des sanierten Unternehmens.

Im Anschluss an das Geschäftsmodell wird in der Regel die historische Entwicklung des Unternehmens dargestellt. Diese sollte nicht nur die Meilensteine der Gründung des Unternehmens und seiner Tochtergesellschaften sowie Gesellschafter- oder Geschäftsführerwechsel abbilden, sondern auch wesentliche Meilensteine in Produkt- und Prozess- sowie Verfahrens- und Technologieentwicklung. Bezeichnet das Unternehmen sich selbst als Produktinnovator und hat es dies in der Unternehmenshistorie bereits mehrfach bewiesen, so lässt eine abnehmende Anzahl neu entwickelter Produkte in der jüngeren Vergangenheit beispielsweise frühzeitig auf eine Strategiekrisis schließen.

Nach dem Überblick über die historische Entwicklung wird das gesellschaftsrechtliche Organigramm, das zumeist in drei Ebenen unterteilt wird, aufgezeigt. In der obersten Ebene werden die Gesellschafter mit dem jeweiligen Beteiligungsverhältnis genannt. In der zweiten Ebene befindet sich das zu betrachtende Unternehmen mit seinen wesentlichen Kennzahlen, z. B. Umsatz, Ergebnis, Eigenkapital, Mitarbeiteranzahl. In der dritten Ebene werden die Beteiligungen bzw. Tochtergesellschaften, ebenfalls mit den oben genannten Kennzahlen, dargestellt. Das gesellschaftsrechtliche Organigramm kann Probleme in der Gesellschafterstruktur aufzeigen. Eine 50:50-Beteiligung zweier Familienstämme kann beispielsweise ein Indiz für eine Stakeholder-Krise sein. Dieser Aspekt müsste in den Detailanalysen, z. B. durch Interviews mit Gesellschaftern und Geschäftsführern, eruiert werden. Eine zu geringe Kapitalausstattung von Tochter- und/oder Vertriebsgesellschaften kann durch Nennung der Kennzahl Eigenkapital im Organigramm deutlich werden. Bei komplexen Beteiligungsverhältnissen innerhalb eines Konzerns sind die leistungswirtschaftlichen Verflechtungen der einzelnen Gesellschaften untereinander aufzuarbeiten und transparent darzustellen. Diese können beispielsweise auf eine erhöhte Komplexität im Geschäftsmodell hinweisen.

### Fazit

Die Unternehmensdarstellung als eine Kernanforderung an Sanierungsgutachten enthält bereits wertvolle Informationen über sanierungsrelevante Sachverhalte. Im Hinblick auf später folgende Detailanalysen sowie die Feststellung des Krisenstadiums und der Krisenursachen ist eine ausführliche Aufarbeitung der Rahmenbedingungen unerlässlich. Die Unternehmensdarstellung muss den Grundsätzen Klarheit, Vollständigkeit und Wesentlichkeit entsprechen, da diese unbedingt Voraussetzung für ein nachvollziehbares Sanierungsgutachten sind.

Lesen Sie beim nächsten Mal: *IDW S6 – Finanzwirtschaftliche Entwicklung im Sanierungsgutachten*

### Kontakt für weitere Informationen



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



## > Schlanke Montage – mehr Effizienz dank Lean Management

Von Charlotte Hermes und Thomas Schlag,  
Rödl & Partner Köln

Schlanke Montageplätze oder Montagestraßen sind hauptsächlich aus der Automobilbranche bekannt. Die Philosophie der schlanken Produktion oder der Lean Production findet jedoch industrieübergreifend Anwendung. Dabei steht im Vordergrund, innerhalb der Arbeitsprozesse Wertschöpfung von Verschwendung zu trennen und die Verschwendung zu eliminieren oder zumindest zu reduzieren. Insbesondere bei maximaler Auslastung und der Abarbeitung von Rückständen ist es wichtig, freie Kapazitäten zu schaffen. Eine Optimierung nach den Lean-Prinzipien macht dies möglich.

### Ziele und Nutzen der Arbeitsplatzoptimierung

Das Ziel der Montageoptimierung ist, den Arbeitsprozess so zu organisieren, dass Kapazitäten effizienter genutzt und die Durchlaufzeit eines Auftrags verkürzt werden können. Durch eine gezielte Analyse sowie die Trennung von Wertschöpfung und Verschwendung werden Potenziale für eine effektivere und effizientere Montage aufgezeigt. Die Implementierung von Lean-Prinzipien wie Pull, One-Piece-Flow, Takt und Null Fehler resultiert in einem geregelten Ablauf der Montage.

Folgende Ziele werden dabei angestrebt:

1. Reduzierung der Durchlaufzeit
2. Effizientere Nutzung von Ressourcen wie z. B. der Mitarbeiterkapazität
3. Steigerung des Reaktionsvermögens in Bezug auf Änderungen in Montageplanung oder Kundenwünschen
4. Schnellere Fehlererkennung

### Häufig vorgefundener Zustand und damit verbundene Probleme

Viele Unternehmen bauen ihre Montagearbeitsplätze mit guten Ansätzen auf, setzen aber oftmals wichtige Punkte in Bezug auf Arbeitsorganisation und Steuerung der Montage nicht optimal um. So sind Montageplätze oft entweder nicht ausreichend oder zu umfangreich mit Werkzeugen oder den benötigten Teilen ausgestattet. Dadurch verliert der Mitarbeiter wertvolle Zeit mit Suchen, Umräumen von Teilen und Rüsten von Werkzeugen. Dies sind typische Verschwendungsarten. Zudem wird oftmals in großen Losgrößen montiert und unabhängig von der Kapazität der nachgelagerten Station gefertigt. Dies bezeichnet man als sog. „Inselfertigung“, bei der jede Arbeitsstation völlig entkoppelt von den anderen Stationen arbeitet. Ziel dabei ist eine hohe Produktivität des einzelnen Arbeitsplatzes und die

Realisierung von Skaleneffekten, unabhängig vom Gesamtoptimum.

Die daraus resultierenden Konsequenzen:

- > Die „Inselfertigung“ verringert die Reaktionsfähigkeit der gesamten Montage, da Kapazitäten über einen langen Zeitraum an ein Los gebunden sind.
- > Zwischen den zeitlich nicht aufeinander abgestimmten und völlig voneinander entkoppelten Arbeitsstationen lagern Halbfertigteile, die Kapital und Mitarbeiterkapazitäten binden.
- > Der Auftrag erreicht die Endkontrolle erst, wenn alle Artikel der Auftragslosgröße gefertigt worden sind. Bei Fehlern ist dies problematisch, da dann ganze Aufträge demontiert, der Fehler behoben und wieder neu montiert werden müssen.

Als Resultat werden Liefertermine nicht eingehalten und Kapazitäten für Folgeaufträge nicht optimal verwendet. Dies birgt wiederum die Gefahr von Rückständen.

### Ansätze für Optimierungsmaßnahmen

Die hier vorgestellten Ansätze für Optimierungsmaßnahmen stammen aus der Lean-Philosophie und haben sich bei vielen Unternehmen bereits bewährt. Im Vordergrund steht dabei, das Produkt nach den vier Lean-Prinzipien Pull, One-Piece-Flow, Takt und Null Fehler zu fertigen und den Arbeitsplatz so zu strukturieren, dass Verschwendung eliminiert wird. In Montagen wird dabei oft auf eine Montagelinie umgestellt. Dadurch wird die Durchlaufzeit reduziert, die Reaktionsfähigkeit gesteigert, Fehler werden früher erkannt und Kapazitäten freigesetzt. Zudem verringert sich das gebundene Material an Warteplätzen. Für eine schlanke Montage sind daher die vier folgenden Prinzipien der Lean-Philosophie unabdingbar:

#### Pull: Montagestraßen anstatt Fertigungsinseln

Die Umstellung von „Fertigungsinseln“ auf Montagestraßen bedeutet auch die Umstellung von Einzelarbeitsplätzen auf Teamarbeit. In diesem ersten Schritt werden die Arbeitsstationen aneinandergeschaltet. Das bedeutet, dass der Artikel durch die Montage gezogen (Pull) wird, indem immer nur dann montiert wird, wenn die nachgelagerte Station auch abnehmen kann. Oft helfen dabei Bereitstellungsflächen zwischen den Stationen. Auf diesen Flächen kann nur eine bestimmte Anzahl von Teilen abgelegt werden. Wichtig ist, dass wirklich nur diese Flächen als Zwischenlagerplatz verwendet werden und die Lose nach dem „First in, first out“-Prinzip von der Bereitstellungsfläche genommen werden. Sind alle Plätze belegt, muss die davor produzierende Station aufhören und entweder warten oder anderweitig eingesetzt werden, bis wieder ein Platz auf der Bereitstellungsfläche frei ist. Die Leitsprüche „Ist was weg, muss was hin“ und „Ist

# Sanierung aktuell

nichts weg, darf nichts hin“ sind hierbei maßgebend. Durch diese Kopplung werden Lagerbestände zwischen den Stationen erst einmal begrenzt und als Konsequenz abgebaut. Das „First in, first out“-Prinzip garantiert, dass die Reihenfolge der Lose und der damit verbundenen Kundenaufträge eingehalten wird.

## One-Piece-Flow: die Losgröße auf 1 setzen

Nachdem das System auf eine „ziehende Montage“ (Pull) umgestellt wurde, wird die Losgröße verringert. Ziel sollte dabei immer der One-Piece-Flow sein, sprich eine Losgröße von 1. Der Artikel wird somit von einer Arbeitsstation zur nächsten in der Stückzahl eins weitergereicht. Die Reduktion der Losgröße verringert die Durchlaufzeit eines Artikels, da dieser nicht mehr auf die anderen noch in seinem Los zu produzierenden Artikel warten muss, sondern direkt weitergegeben und verarbeitet wird. Zudem reduzieren die kleineren Lose die Zwischenlager und somit die Kapitalbindung. Des Weiteren erhöht diese Vorgehensweise die Flexibilität: Da sich die Durchlaufzeit eines Artikels verkürzt, können andere Aufträge von der Produktionsplanung und -steuerung schneller eingeschleust werden, wenn dies nötig ist.

## Takt: Austaktung von Arbeitsschritten

Ziel der Austaktung ist es, die Arbeitsinhalte so zu verteilen, dass jede Arbeitsstation die gleiche Zeit benötigt. Eine Produktion kann in einer bestimmten Zeit nur so viel Output erzielen, wie die langsamste Station produzieren kann. In einer genauen Betrachtung der einzelnen Arbeitsstationen muss der jeweilige Engpass identifiziert und nach Lösungen gesucht werden, wie die Zeit gleichmäßig auf alle Stationen verteilt werden kann. Ziel ist es, die Engpässe und damit verbundene Zwischenlagerstufen abzubauen. Bei einer

erfolgreichen Austaktung wird der Artikel von einer Station zur nachgelagerten Station gereicht, gerade wenn diese ihren Artikel ebenfalls weitergibt. Zwischenlager und Wartezeiten werden somit minimiert.

## Null Fehler: eine ständige Qualitätskontrolle

Das Null-Fehler-Prinzip besagt, dass kein Artikel weitergegeben werden darf, bei dem Probleme oder Fehler aufgetreten sind. Fehlerhafte Artikel werden aussortiert und zu einem späteren Zeitpunkt oder von einer anderen Person korrigiert. Somit wird die Montage der folgenden Artikel nicht unterbrochen. Durch eine schnellere Durchlaufzeit und Erreichung der Endkontrolle können bis dahin nicht erkannte Fehler bemerkt und daraufhin bei den noch zu montierenden Artikeln korrigiert oder vermieden werden. Dies wiederum senkt die allgemeine Fehlerquote und somit die Nacharbeitszeit.

## Fazit

Oft auftretende Herausforderungen für Unternehmen im Hinblick auf Liefertreue, Rückstände sowie Produktionsplanung und -steuerung können mit Hilfe der Einführung der Lean-Philosophie erfolgreich bewältigt werden. Die Philosophie zielt darauf ab, Verschwendung zu minimieren oder im besten Fall zu eliminieren, ohne große Investitionen in z. B. neue Maschinen, mehr Mitarbeiter oder mehr Anlagen zu tätigen. Die Umstellung auf eine Montage, in der Aufträge in kleinen Losgrößen über mehrere aneinandergeschaltete und austaktete Stationen fließen, schafft Kapazitäten, sorgt für eine höhere Flexibilität, reduziert Bestände und minimiert Fehler. Zudem ermöglicht sie eine bessere Aussagefähigkeit, wie lange ein Artikel in der Fertigung benötigt. Dies führt zu einer größeren Transparenz zwischen Produktion und Vertrieb, was wiederum eine präzisere Kommunikation mit den Kunden und damit eine höhere Kundenzufriedenheit zur Folge hat.

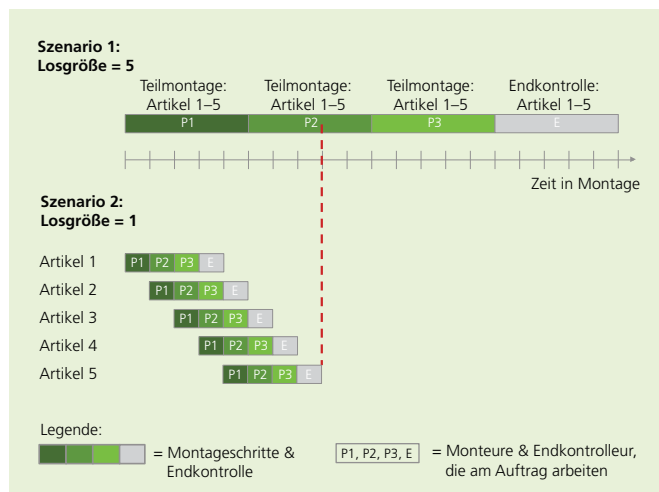


Abb. 1: Vergleich der Durchlaufzeiten bei One-Piece-Flow und Losgrößenfertigung

## Kontakt für weitere Informationen



Thomas Schlag

Dipl.-Kaufmann

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 514

E-Mail: thomas.schlag@roedel.com

## > Struktur folgt Strategie – Warum das eine zum anderen passen muss

Von Björn Bodach und Thomas Schlag,  
Rödl & Partner Köln

„Structure follows Strategy“: die Struktur eines Unternehmens soll seiner Strategie folgen – so lautet ein von Alfred J. Chandler jr. in den 1960er-Jahren aufgestellter Leitsatz der Wirtschaftswissenschaft, der auch heute noch hohe Aktualität besitzt. Die Struktur eines Unternehmens soll dazu dienen, dessen Ziele zu erreichen und die dafür nötigen Prozesse zu ermöglichen. Da die Abhängigkeiten zwischen Struktur und Strategie jedoch nicht nur einseitig sind, ist es nicht immer ohne Weiteres möglich oder auch sinnvoll, ohne Beachtung der Wechselwirkungen die Struktur der Strategie folgen zu lassen. Wie Strategie und Struktur genau zusammenhängen und zusammenspielen, soll im Folgenden kurz dargestellt werden.

### Ziele und Visionen – die Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie gibt die mittel- und langfristige Ausrichtung eines Unternehmens vor, mit der die gesetzten Unternehmensziele erreicht und der wirtschaftliche Erfolg gesichert werden sollen. Die Ziele eines Unternehmens können dabei sehr unterschiedlich sein. Wesentliche Aspekte der Ziele betreffen u. a. die Positionierung im Markt, z. B. als Kosten- oder Technologieführer oder als eng begrenzter Nischenanbieter. Durch diese Positionierung soll immer ein spezifischer Kundennutzen oder ein Alleinstellungsmerkmal generiert werden. Ohne einen Kundennutzen ist kein wirtschaftlicher Erfolg und damit kein dauerhaftes Überleben eines Unternehmens möglich.

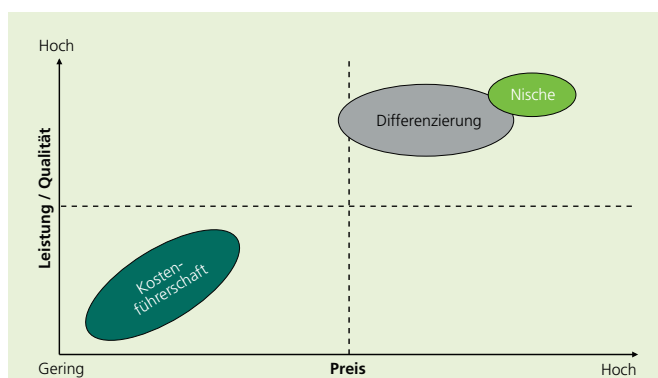


Abb. 1: Mögliche Unternehmensstrategien

Sind die Ziele hinsichtlich der Positionierung festgelegt, gibt die Strategie auf der Basis dieser Ziele vor, auf welchem Weg sich das Unternehmen in der Zukunft entwickeln soll. Aufbauend auf der Strategie werden daraus die Prozesse und damit die Unternehmensstruktur entwickelt.

### Prozesse und Abläufe – die Unternehmensstruktur

Prozesse und Abläufe lassen sich in verschiedene Bereiche einteilen. Am wichtigsten sind die operativen Prozesse, die das Kerngeschäft eines Unternehmens abbilden. Hier findet die Wertschöpfung statt, mit der das Unternehmen seinen wirtschaftlichen Erfolg generiert. Die operativen Prozesse werden durch die Prozesse der Unternehmenssteuerung und weiterer Bereiche, z. B. der Buchhaltung oder des Personalwesens, unterstützt.



Abb. 2: Modell der Unternehmensprozesse

Zur Durchführung der Prozesse ist eine geeignete Unternehmensstruktur erforderlich. Diese Struktur wird in der Aufbauorganisation abgebildet. Die Aufbauorganisation muss so gestaltet sein, dass sie die Abläufe und somit die Prozesse unterstützt und sie nicht an den Schnittstellen der Organisation behindert, beispielsweise durch fehlende Zuständigkeiten oder inkompatible Software. Der Ablauf von Prozessen und die dafür nötige Aufbauorganisation sollen sich dabei immer an der Unternehmensstrategie orientieren. Wird etwa eine Kostenvführerschaft angestrebt, müssen alle Prozesse auf eine sehr hohe Kosteneffizienz ausgelegt werden, auch wenn hierdurch die Qualität des Prozessergebnisses eingeschränkt werden muss. Im Falle einer Differenzierung oder gar einer Nischenpositionierung verhält es sich umgekehrt, da hier die Kunden bereit sind, für den gewonnenen Nutzen auch einen höheren Preis zu zahlen.

Zum Erreichen der jeweiligen Ziele gibt es nicht die eine richtige Organisation und Struktur, sondern immer mehrere Möglichkeiten. Zu beachten sind daher immer die jeweils maßgeblichen Anforderungen und Einflüsse auf das Unternehmen. Auch wenn sich die Ziele nicht ändern, muss sich ggf. die Struktur an geänderte Rahmenbedingungen anpassen.

### Struktur folgt Strategie – das Zusammenspiel von Strategie und Struktur

Wenn die Prozesse das Mittel des Unternehmens darstellen, um dessen Ziele zu erreichen, und die Unternehmensstruktur für einen reibungslosen Ablauf der Prozesse sorgen soll, ist es folglich richtig, dass die Struktur aus der Strategie entste-

# Sanierung aktuell

hen muss. Zuerst muss klar sein, wohin der Weg gehen soll und wie der Weg aussieht, bevor überlegt wird, wie man den Weg beschreitet und welche Hilfsmittel dazu benötigt werden. Daher werden zuerst die Ziele festgelegt, aus denen die Strategie resultiert. Aus dieser ergibt sich das Prozessmodell und aus diesem wiederum alle Einzelprozesse und die Aufbauorganisation des Unternehmens.

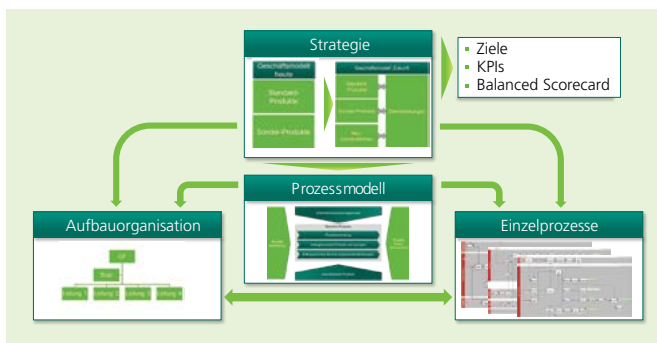


Abb. 3: Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur

Der Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur wird oftmals nicht ausreichend beachtet. Beide Bereiche werden eher getrennt voneinander betrachtet. Verwendet ein Unternehmen zu viel Zeit auf die Entwicklung der Aufbauorganisation, verliert es sich leicht im strukturellen Dickicht. Werden hingegen gewachsene Strukturen nicht ständig daraufhin hinterfragt, ob sie noch dem Unternehmensziel dienen, geht schnell die benötigte Flexibilität verloren. Eine reine Fixierung auf die Organisation verstellt den Blick auf die Prozesse. Diese müssen heute in vielen Märkten beweglich bleiben und atmen können. Die Organisation neigt jedoch oft zur Starrheit und Abgrenzung zwischen Abteilungen statt zu einer gemeinsamen Bewegung hin zu einem Ziel.

Andererseits darf die Organisation auch nicht vernachlässigt werden. Wer zu viel an die Zeit in 5, 10 oder 20 Jahren denkt, verliert schnell den Blick auf das Wesentliche und das Heute. Nur eine effiziente Organisation ermöglicht auch effiziente Prozesse. Die Ziele eines Unternehmens müssen auf seine Möglichkeiten abgestimmt sein. In vielen Fällen wird die benötigte Unternehmensstruktur durch die Märkte und die internen und externen Einflüsse auf das Unternehmen vorgegeben: Zum Beispiel können regionale Aspekte oder verschiedene Produktfamilien nur durch eine arbeitsteilige Organisation bewältigt werden. Auch die Unternehmensgröße spielt oft eine wesentliche Rolle. Kleinere Unternehmen kommen auch mit informelleren Strukturen aus, um ihre Ziele zu erreichen. Größere Firmen und Konzerne sind dagegen auf mehr Struktur angewiesen, um ihre Komplexität zu beherrschen. Dies zeigt sich oft nach einer Phase des Wachstums von einem handwerklichen Betrieb hin zu einem mittelständischen Industrieunternehmen. Die Ziele sind dem Wachstum angepasst worden, die Strukturen und Abläufe sind jedoch weiter-

hin handwerklich geblieben. Industrielle Mengen und Strategien sind aber mit handwerklichen Prozessen nicht erreichbar.

Gleiches gilt für die Internationalisierung von Unternehmen. Durch Gründung oder Zukauf von Niederlassungen im Ausland wird eine Strategie der Expansion umgesetzt. Vor allem in den administrativen Prozessen und der Unternehmensführung sind die Strukturen jedoch oft nicht auf eine global verteilte Arbeit ausgerichtet. Es kommt zu Effizienzverlusten, die strategischen Ziele werden nicht erreicht. Der dem Wachstum entgegengesetzte Fall tritt in der Krise ein: Muss sich ein Unternehmen gesund schrumpfen und hat seine Ziele dementsprechend angepasst, müssen auch die Strukturen verkleinert werden.

Es gilt also eine enge Wechselwirkung zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmensstruktur zu berücksichtigen. Daher baut auf dem eingangs beschriebenen Leitsatz eine weitere Theorie von Henry Mintzberg auf, die sinngemäß lautet: Die Struktur folgt der Strategie nicht mehr als ein Fuß dem anderen beim Laufen. Und nur wer beide Füße gleichmäßig einsetzt und belastet, kann auch lange Wege erfolgreich beschreiten.

## Fazit

Struktur und Strategie hängen eng zusammen. Die Unternehmensstrategie ist dabei maßgeblich für den Aufbau und Ablauf der Unternehmensprozesse, da sie den Weg zur Zielerreichung vorgibt. Über die Prozessstruktur ergibt sich aus der Strategie auch die für die Prozesse notwendige Unternehmensstruktur und -organisation. Allerdings müssen bei einer Änderung der Strategie vorhandene Strukturen beachtet werden, um den Aufwand zur Umsetzung der Strategie nicht zu groß werden zu lassen und die Organisation nicht zu überfordern. Die Ziele des Unternehmens müssen mit seinen organisatorischen Möglichkeiten erreichbar sein. In diesem Fall muss sich die Strategie auch an der vorhandenen Struktur orientieren. Generell ist das Zusammenspiel der beiden Bereiche zu beachten, damit das Unternehmen seine Ziele optimal erreichen kann. Am Ende geht es nicht darum, die schönste Organisation zu entwickeln, sondern die zur Umsetzung der vorgegebenen Strategie erfolgreichste.

## Kontakt für weitere Informationen



Thomas Schlag

Dipl.-Kaufmann

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 514

E-Mail: [thomas.schlag@roedel.com](mailto:thomas.schlag@roedel.com)



## > Die Kompetenz des Schuldners im Rahmen der Eigenverwaltung zur Begründung von Masseverbindlichkeiten im vorläufigen Insolvenzverfahren

Von Linette Mirza Khanian und Raik Müller,  
Rödl & Partner Köln

Diese Ausarbeitung beschäftigt sich mit der streitigen Frage nach der Kompetenz des Schuldners zur Begründung von Masseverbindlichkeiten im vorläufigen Insolvenzverfahren nach § 270a InsO. Ob und inwiefern dem Schuldner eine solche Begründungskompetenz zusteht, wurde in der Rechtsprechung kontrovers entschieden. Eine höchstrichterliche Entscheidung diesbezüglich steht noch aus. Dies hat zur Folge, dass in diesem Bereich große Rechtsunsicherheit besteht, die gravierende Auswirkungen auf die Effektivität der Eigenverwaltung während des vorläufigen Insolvenzverfahrens hat. Im Zuge dieses Beitrags wird neben der Darstellung des Meinungsstreits auch dessen Konsequenzen und eine Lösungsmöglichkeit aufgezeigt.

### Streitstand

Einer Auffassung nach könne der Insolvenzschuldner im vorläufigen Verfahren nach § 270a InsO ohne Weiteres Masseverbindlichkeiten begründen. Dies sei darauf zurückzuführen, dass es im Rahmen der vorläufigen Eigenverwaltung nach § 270a InsO im Gegensatz zum Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO gerade an einer gesetzlichen Regelung fehle, wonach das Gericht den Schuldner zur Begründung von Masseverbindlichkeiten nach § 270b Abs. 3 InsO ermächtigen müsse. Dies sei so auszulegen, dass der Gesetzgeber offenkundig wie selbstverständlich davon ausgehe, dass in der vorläufigen Eigenverwaltung der Schuldner selbst Masseverbindlichkeiten begründen könne.

Andere Stimmen in der Rechtsprechung und Literatur sind dagegen der Auffassung, dass der Insolvenzschuldner während des Verfahrens nach § 270a InsO gerade aufgrund des Fehlens einer entsprechenden gesetzlichen Ermächtigung wie des § 270b Abs. 3 InsO gar keine Masseverbindlichkeiten begründen könne. Dies gelte auch für den vorläufigen Sachwalter. Schon im Regelinsolvenzverfahren obläge die Begründungskompetenz von Masseverbindlichkeiten im vorläufigen Insolvenzverfahren entsprechend den §§ 21, 22, 55 Abs. 2 InsO lediglich dem vorläufigen starken Insolvenzverwalter. Dies sei darauf zurückzuführen, dass dem vorläufigen starken Insolvenzverwalter gemäß § 22 Abs. 1 Nr. 2 InsO die gesetzliche Pflicht zuteilwerde, das Unternehmen im Antragsverfahren fortzuführen. Die Fortführung eines Unternehmens ohne die Möglichkeit zur Begründung von Masseverbindlichkeiten

sei jedoch so gut wie unmöglich. Aus der gesetzlichen Pflicht entspringe demnach auch das Recht, Handlungen vorzunehmen zu können, die zur Erfüllung der Pflichten unabdingbar seien. Das Gleiche gelte gemäß § 22 Abs. 2 InsO auch für den vorläufigen schwachen Insolvenzverwalter, dem ausnahmsweise für gewisse Einzelfälle eine Einzelermächtigung zur Begründung von Masseverbindlichkeiten vom Gericht zu erteilen sei (Näheres dazu unten). In einem Verfahren nach § 270a InsO treffe jedoch weder den Schuldner noch den vorläufigen Sachwalter die gesetzliche Pflicht zur Fortführung des Unternehmens, sodass diesen eine derartige Kompetenz aus Verhältnismäßigkeitserwägungen nicht zuzusprechen sei.

Ein dritter Teil der Rechtsprechung geht wiederum davon aus, dass Masseverbindlichkeiten des Schuldners nur mit einer Einzelermächtigung nach §§ 270a, 22 Abs. 2, 55 Abs. 2 InsO begründet werden könnten, und stützt diese Auffassung auf die Einzelermächtigungsrechtsprechung des BGH. In dieser Entscheidung führte der BGH aus, dass auch dem vorläufigen schwachen Insolvenzverwalter durch Einzelermächtigung des Gerichts die Befähigung zur Begründung von Masseverbindlichkeiten in der vorläufigen Insolvenz gewährt werden könne, soweit dies für eine erfolgreiche Verwaltung nötig sei. Diese Rechtsprechung soll auf den hiesigen Fall übertragen werden, sodass dem Schuldner bzw. dem vorläufigen Sachwalter ebenfalls nach entsprechender Abwägung des Gerichts eine Einzelermächtigung zur Begründung von Masseverbindlichkeiten erteilt werden könne.

Fraglich bliebe mit Blick auf die Einzelermächtigungsrechtsprechung des BGH nur, wem eine solche Ermächtigung zu erteilen sei, dem Schuldner oder dem vorläufigen Sachwalter. Die wohl herrschende Meinung geht davon aus, dass dem Schuldner eine solche Ermächtigung zu erteilen sei. Diese Lösung entspräche sowohl der gesetzlichen Systematik als auch dem Sinn und Zweck der durch das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) reformierten Vorschriften über die Eigenverwaltung. Gemäß § 270a Abs. 1 S. 2 InsO werde, falls das Gericht nach § 270a Abs. 1 S. 1 InsO von der Bestellung eines „starken“ vorläufigen Insolvenzverwalters absehe, anstelle des vorläufigen Insolvenzverwalters ein vorläufiger Sachwalter bestellt, auf den die §§ 274, 275 InsO entsprechend anzuwenden seien. Dem vorläufigen Sachwalter werden im Eröffnungsverfahren keine weitergehenden Befugnisse zugebilligt als dem Sachwalter im eröffneten Verfahren bei angeordneter Eigenverwaltung, dessen Funktion sich gemäß §§ 274, 275 InsO auf die Überwachung des Schuldners, die Mitwirkung an Rechtshandlungen und auf Mitteilungspflichten beschränke. Von einem Gleichlauf der Befugnisse des vorläufigen Sachwalters und des Sachwalters im eröffneten Verfahren sei ausweislich der Gesetzesmaterialien auch der Gesetzgeber ausgegangen. Folgerichtig könne der vorläufige Sachwalter auch nicht Adressat einer Ermächtigung zur Begründung von Masseverbindlichkeiten sein. Vielmehr fände eine „vorläufige

Eigenverwaltung“ durch den Schuldner selbst statt, dessen privatautonome Verwaltungs- und Verfügungsmacht über sein Vermögen gegebenenfalls durch Einzelermächtigungen des Insolvenzgerichts gemäß §§ 270 Abs. 1 S. 2, 21 Abs. 1 S. 1 InsO erweitert werden könne.

## Konsequenzen und Lösungsansatz

Würde man der ersten Auffassung folgen, so müsste man dem Insolvenzschuldner im Rahmen des vorläufigen Insolvenzverfahrens in der Eigenverwaltung eine Massebegründungskompetenz gänzlich absprechen. Dies hätte zweifelsfrei zur Folge, dass kaum einer das Risiko auf sich nehmen würde, Rechtsgeschäfte mit dem Insolvenzschuldner während des Verfahrens nach § 270a InsO abzuschließen. Die Geschäfte des Insolvenzschuldners würden während des Eröffnungsverfahrens gänzlich brachliegen. Das Unternehmen könnte kaum noch fortgeführt werden. Dabei ist Sinn und Zweck des Verfahrens regelmäßig nicht die Zerschlagung, sondern die Sanierung eines Unternehmens. Somit würde die Beantragung der Eigenverwaltung im vorläufigen Insolvenzverfahren aufgrund einer mangelnden Masseverbindlichkeitsbegründungskompetenz das beabsichtigte Ziel der Sanierung nicht mehr fördern, sondern vereiteln.

Dies kann so vom Gesetzgeber nicht gewollt sein. Es wird daher davon ausgegangen, dass sich der BGH dieses Risikos bewusst ist und einer dahingehenden Rechtsauffassung nicht folgen würde. Dennoch bleibt die Frage offen, unter welchen Voraussetzungen und wem eine Masseverbindlichkeitsbegründungskompetenz zuzusprechen ist.

Aus dieser Rechtsunsicherheit können sich erhebliche Risiken ergeben, bedenkt man, dass dem Schuldner oder Sachwalter ggf. eine allgemeine Kompetenz zur Begründung von Masseverbindlichkeiten höchststrichterlich abgesprochen wird und eine Einzelermächtigung nicht rückwirkend erteilt werden kann. Verfügungen des Schuldners oder Sachwalters im Verfahren nach § 270a InsO könnte letztlich die Legitimation fehlen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es für den Schuldner im Verfahren nach § 270a InsO ratsam, gestützt auf Einzelermächtigungsrechtsprechung des BGH, sich stets eine Ermächtigung des Gerichts einzuholen.

Lehnt das Gericht die Erteilung einer Einzelermächtigung für den Schuldner ab, bliebe, neben etwaigen Rechtsmitteln gegen diese Entscheidung, eine Einzelermächtigung zugunsten des vorläufigen Sachwalters und des Schuldners. Auch wenn Bedenken gegen die praktische Umsetzbarkeit dieser „doppelten Kompetenz“ bestehen, treten diese Bedenken jedoch im Vergleich zur gewonnenen Rechtssicherheit zurück. Sollte der BGH der Auffassung folgen, es bedürfe einer Ermächtigung, so könnte durch die „doppelte Kompetenz“ die Begründung einer Masseverbindlichkeit sichergestellt werden,

da zumindest einer der beiden hierzu ermächtigt wäre. Dabei wäre es unschädlich, wenn einer der beiden zu Unrecht ermächtigt war. Hinzu kommt, dass der Schuldner im eröffneten Verfahren nach § 275 InsO Verbindlichkeiten, die nicht zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehören, nur mit Zustimmung des Sachwalters und Verbindlichkeiten, die zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehören, nicht gegen den Widerspruch des Sachwalters eingehen soll. Dieser Rechtsgedanke wird regelmäßig in das Antragsverfahren übertragen, und schon dort findet eine enge Abstimmung zwischen Schuldner und vorläufigem Sachwalter statt. Die „doppelte Kompetenz“ von Schuldner und vorläufigem Sachwalter würde also bei ihrer Umsetzung in der Praxis auf durchaus geübte Mechanismen treffen.

Aus der Sicht des Gläubigers, also aus der Sicht des Vertragspartners im Verfahren nach § 270a InsO, empfiehlt sich im Übrigen in jedem Fall eine „doppelte Kompetenz“. Losgelöst von etwaigen Umsetzungsschwierigkeiten, interessiert sich der Gläubiger hier allein für die größtmögliche Rechtssicherheit. Diese könnte mit einer „doppelten Kompetenz“ erreicht werden. Dem teilweise anzutreffenden Einwand, dem Schuldner fehle im Verfahren nach § 270a InsO, anders als im Verfahren nach § 270b InsO, die Kompetenz zum Abschluss von Verträgen (z. B. von Kredit- oder Sicherheitenverträgen), würde mit einer „doppelten Kompetenz“ die Grundlage entzogen.

## Kontakt für weitere Informationen



**Raik Müller**

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 511

E-Mail: raik.mueller@roedl.com

## > Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung der Rechtssicherheit bei Anfechtungen nach der Insolvenzordnung und nach dem Anfechtungsgesetz

Von Raik Müller,  
Rödl & Partner Köln

Das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) hat am 16. März 2015 einen Referentenentwurf zur Änderung der Insolvenzordnung veröffentlicht – den Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung der Rechtssicherheit bei Anfechtungen nach der Insolvenzordnung und nach dem Anfechtungsgesetz. Mit diesem Referentenentwurf will das BMJV die Diskussion über die Reform des Insolvenzanfechtungsrechts anstoßen, wie der Bundesminister Heiko Maas beim 12. Deutschen Insolvenzrechtstag am 19. März 2015 in Berlin erklärte.

Der Entwurf ist im Internet veröffentlicht unter [www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/pdfs/Gesetze/RefE\\_Reform\\_Insolvenzanfechtung.pdf](http://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/pdfs/Gesetze/RefE_Reform_Insolvenzanfechtung.pdf)

Das entworfenen Gesetz bezweckt nach der Begründung des BMJV den Wirtschaftsverkehr sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Rechtsunsicherheiten zu entlasten. Dabei lässt sich das BMJV von der Erkenntnis leiten, dass in den vergangenen Jahren zunehmend beklagt worden sei, das geltende Insolvenzanfechtungsrecht, insbesondere die Praxis der Vorsatzanfechtung nach § 133 Abs. 1 InsO, belaste den Wirtschaftsverkehr mit unverhältnismäßigen und unkalkulierbaren Risiken. Eine entsprechende Fehlentwicklung des Insolvenzanfechtungsrechts sei nicht nur von betroffenen Wirtschaftsverbänden, sondern auch von wissenschaftlicher Seite diagnostiziert worden. Der Geschäftsverkehr sehe sich – jedenfalls in der praktischen Handhabung – einer erheblichen Rechtsunsicherheit ausgesetzt bei der Frage, ob und unter welchen Umständen Leistungen anfechtbar sind. Dies gelte selbst für an sich „unverdächtige“ Vorgänge, wie verkehrübliche Zahlungserleichterungen (z. B. Ratenzahlungsvereinbarungen). Die Rechtsunsicherheit betreffe dabei nicht nur Lieferanten, sondern auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Im Übrigen erscheine die unter dem aktuellen Recht eröffnete Möglichkeit der Insolvenzanfechtung nicht immer interessengerecht. Das gelte vor allem für Anfechtungen von durch Zwangsvollstreckung erlangten Sicherungen und Befriedigungen in den letzten drei Monaten vor der Stellung des Insolvenzantrags.

Vor diesem Hintergrund beabsichtigt das BMJV die nachfolgend skizzierten wesentlichen Änderungen:

### § 133 InsO

Nach dem Referentenentwurf soll eine Neujustierung der Vorsatzanfechtung gemäß § 133 InsO erfolgen. Diese Neujustierung beinhaltet u. a. die Einführung des Merkmals der Unangemessenheit. So soll künftig der einfache Vorsatz des Schuldners, seine Gläubiger zu benachteiligen, nicht mehr genügen. Künftig soll sich der Vorsatz auf eine unangemessene Gläubigerbenachteiligung beziehen.

Keine unangemessene Benachteiligung liegt nach dem Referentenentwurf vor, wenn für eine Leistung des Schuldners unmittelbar eine gleichwertige Gegenleistung in dessen Vermögen gelangt, die zur Fortführung seines Unternehmens oder zur Sicherung seines Lebensbedarfs erforderlich ist, oder wenn die Rechtshandlung Bestandteil eines ernsthaften Sanierungsversuchs ist.

Die Vorsatzanfechtung soll zudem durch Verkürzung der Anfechtungsfristen eingeschränkt werden. So beträgt die Anfechtungsfrist 4 (statt bisher 10) Jahre, wenn die Rechtshandlung dem anderen Teil eine Sicherung oder Befriedigung gewährt oder ermöglicht hat.

Zudem soll die Neufassung klarstellen, dass die Kenntnis des Vertragspartners vom Gläubigerbenachteiligungsvorsatz des Schuldners nicht allein daraus abgeleitet werden kann, dass der Vertragspartner mit dem Schuldner Ratenzahlungsvereinbarungen abgeschlossen hat oder der Schuldner bei seinem Vertragspartner im Rahmen der Gepflogenheiten des Geschäftsverkehrs um eine Zahlungserleichterung nachgesucht hat.

### § 142 InsO

Weiterhin soll nach dem Referentenentwurf das Bargeschäftsprivileg nach § 142 InsO gestärkt werden. Dazu soll in § 142 InsO eine Legaldefinition der Unmittelbarkeit von Leistung und Gegenleistung aufgenommen werden. Danach ist der Leistungsaustausch unmittelbar, wenn er nach Art der ausgetauschten Leistungen und unter Berücksichtigung der Gepflogenheiten des Geschäftsverkehrs in einem engen zeitlichen Zusammenhang erfolgt. Eine ausdrückliche Regelung soll dabei die (verspätete) Zahlung von Arbeitsentgelt erfassen. Diese Zahlung erfolgt noch in einem engen zeitlichen Zusammenhang, wenn der Zeitraum zwischen Arbeitsleistung und Zahlung 3 Monate nicht übersteigt.

### § 131 InsO

Auch die Anfechtung inkongruenter Handlungen gemäß § 131 InsO soll nach dem Referentenentwurf eingeschränkt werden. Der Entwurf nimmt Sicherungen und Befriedigungen, die ein Gläubiger durch Zwangsvollstreckung auf der Grundlage eines in einem gerichtlichen Verfahren erlangten

vollstreckbaren Titels erwirkt hat, aus dem Anwendungsbereich des § 131 InsO ausdrücklich heraus.

### Weiterentwicklung zur Gesetzesvorlage

Der Referentenentwurf liegt nunmehr den Ländern sowie den betroffenen Fachkreisen und Verbänden zur Stellungnahme vor. Es bleibt abzuwarten, ob und in welchem Umfang die Änderungen letztendlich Gesetz werden. Rödl & Partner wird die Gesetzesentwicklung verfolgen und in Kürze ebenfalls eine Stellungnahme einreichen.

### Kontakt für weitere Informationen



Raik Müller

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 511

E-Mail: raik.mueller@roedl.com

## > Veranstaltungen

### 16. Forum Going Global 2015

Am 18. Juni 2015 wird das Forum Going Global zum 16. Mal im Stammhaus von Rödl & Partner in Nürnberg stattfinden. Das Forum zählt zu den größten Außenwirtschaftsveranstaltungen Deutschlands und bietet insbesondere international agierenden Unternehmen die Möglichkeit, sich aus erster Hand Informationen über die vielfältigen Chancen und Herausforderungen auf den weltweiten Märkten einzuholen.

#### Internationaler Dialog im Mittelpunkt

An diesem Tag stehen den Besuchern unsere international erfahrenen Experten aus den Bereichen Recht, Steuern, Wirtschaft und IT für den persönlichen Erfahrungsaustausch zur Verfügung: Über 25 Fachvorträge und eine Paneldiskussion geben Einblicke in ausgewählte länderübergreifende Themen; eine Regionen- und eine Themenmesse bieten Raum für weiterführende Informationen und Gespräche. Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann, Sportpsychologe der Deutschen Fußball-Nationalmannschaft, wird mit seinem Impulsvortrag „Erfolg beginnt im Kopf – Was wir von Spitzensportlern lernen können“ den Tag abrunden.

#### Programm

Detaillierte Informationen zu den Vorträgen finden Sie im Programm unter <http://www.roedl.de/forumgoingglobal>

### Perspektiven gestalten

*„Wir stehen unseren Mandanten weltweit beratend zur Seite. Gemeinsam erörtern wir rechtliche, steuerliche sowie betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und entwickeln unternehmerische Aussichten für die Zukunft.“*  
Rödl & Partner

*„Auch die beste Planung führt bei Auftritten manchmal zu Überraschungen. In schwierigen Situationen ist es dann wichtig, dass unser Trainer uns neue Wege aufzeigt, um die jeweilige Figur noch erfolgreich errichten zu können.“*  
Castellers de Barcelona



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellers und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellers und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellers de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

### Impressum

Sanierungsbrief, Mai 2015

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

**Verantwortlich für den Inhalt:** Tillmann J. Peeters – [tillmann.peeters@roedl.pro](mailto:tillmann.peeters@roedl.pro)  
Kranhaus 1, Im Zollhafen 18, 50678 Köln

**Layout/Satz:** Miriam Becker  
Designkonzepte & Visuelle Kommunikation  
[design@miriambecker.de](mailto:design@miriambecker.de)

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung noch kann er eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderung, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.