

Perspektiven gestalten

Sanierungsbrief

Aktuelles aus den Bereichen Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz
Ausgabe September 2015 · www.roedl.de

Lesen Sie in dieser Ausgabe:

Im Blickpunkt

- > Sanierungsstrategien im stationären Einzelhandel – ein Fallbeispiel

Sanierung aktuell

- > IDW S6 – Die Beschreibung der finanzwirtschaftlichen Entwicklung im Sanierungsgutachten
- > Lastenheft – Mehr als die Last, ein Heft zu schreiben
- > Durch FIFO Bestände werthaltig halten

Insolvenz aktuell

- > Die Haftung der Mitglieder des Gläubigerausschusses

Rödl & Partner intern

- > Aktuelles

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Die Rückkehr des stationären Handels“ – so titelte im Sommer die „Textilwirtschaft“. Ausgangspunkt für diese Einschätzung waren veröffentlichte Zahlen der GfK hinsichtlich eines Umsatzwachstums von rd. 4,9 Prozent im Juni 2015 gegenüber dem Vorjahr. Dass der Monat zwei Verkaufstage mehr hatte als der Vergleichsmonat des Vorjahres und man sich zudem mit einer sehr schwachen Ausgangsbasis verglich, mussten allerdings auch die Autoren einräumen.

Aber nicht nur kurzfristige Branchenzyklen spielen bei der Sanierung von Handelsgeschäften eine Rolle. Auch strategische Neuausrichtungen können ein Handelsunternehmen sehr kurzfristig in eine Krise stürzen, wie unser Fallbeispiel zeigt. Die Handlungsalternativen in einer solchen Situation zu kennen eröffnet neue Wege und führt zu durchdachten Entscheidungen.

Mit Inkrafttreten des EUSG und der steigenden Zahl der Eigenverwaltungen ist auch die Anzahl der Gläubigerausschüsse gestiegen. In diesem Zusammenhang gewinnen Haftungsfragen für die Ausschussmitglieder an Bedeutung. Einen Artikel über die Grundlagen lesen Sie in unserem Insolvenzteil.

Darüber hinaus widmen wir uns in dieser Ausgabe der finanzwirtschaftlichen Entwicklung als Kernbestandteil eines Sanierungsgutachtens nach IDW S6, der Bedeutung von Lastenheften bei der Einführung von ERP-Systemen und der FIFO-Methode zur Optimierung der Lagerhaltung.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.



Ihr Wolfram Lenzen,
Associate Partner

> Sanierungsstrategien im stationären Einzelhandel – ein Fallbeispiel

Von Wolfram Lenzen,
Rödl & Partner Köln

Befindet sich ein Unternehmen in einer Krisensituation, haben Geschäftsführer und Gesellschafter unterschiedliche Handlungsoptionen. Sie können das Unternehmen als Ganzes oder in Teilbereichen veräußern, es außergerichtlich oder im Rahmen eines Insolvenzverfahrens sanieren oder es liquidieren. Bei der Entscheidung zwischen diesen Handlungsoptionen stellen sich drei wesentliche Fragen:

1. Was passiert, wenn ein Verkauf des Krisenunternehmens scheitert?
2. Ist eine Sanierung des Unternehmens grundsätzlich möglich?
3. Wie teuer wird eine Sanierung des Unternehmens bzw. eine Liquidation?

Die Ausgangssituation

Das Fallbeispiel behandelt ein Unternehmen des stationären Einzelhandels mit einem knapp dreistelligen Umsatzvolumen, mehreren Hundert eigenen Stores, angemieteten Flächen in großen Multilabel-Stores und rund 1.000 Mitarbeitern. Das Unternehmen verzeichnete in den letzten drei Geschäftsjahren leichte Umsatzverluste, die sich jedoch innerhalb weniger Monate dramatisch ausweiteten – mit entsprechenden Folgen für die Ergebnis- und Liquiditätssituation des Unternehmens.

Der Gesellschafter befand sich bereits seit geraumer Zeit in Verhandlungen mit einem anderen Einzelhandelsunternehmen bezüglich der Abgabe einer Vielzahl der eigenen Flächen. Zielsetzung des Gesellschafters war es, für die Abgabe der interessanten Flächen eine so hohe Ablöse zu bekommen, dass der Rest des Unternehmens entweder liquidiert oder nur noch in einem sehr beschränkten Umfang fortgeführt werden könnte.

Im Laufe der zähen Verhandlungen und der fortschreitenden Krise des Unternehmens wies der Fremdgeschäftsführer darauf hin, dass in einem absehbaren Zeitraum eine relevante Liquiditätslücke auftreten würde. Im Gesellschafterkreis wuchs somit die Angst, dass sich nicht nur die Verhandlungsposition im Verkaufsprozess dramatisch verschlechtern würde, sondern auch, dass sich bei einem Scheitern der Verhandlungen unbekannte Risiken für die Stakeholder, bis hin zu einer ungesteuerten Insolvenz, ergeben würden.

In dieser Situation wurden wir beauftragt, ein Sanierungskonzept zu erstellen, das folgende Fragen beantworten sollte:

1. Ist das Unternehmen sanierungsfähig?
2. Welcher Liquiditätsbedarf würde sich bei einer außergerichtlichen Sanierung ergeben und welcher Liquiditätsbedarf würde sich im Rahmen eines Insolvenzverfahrens ergeben?

Darüber hinaus lautete die Zielsetzung, die Handlungsalternativen zu kennen und so die Verhandlungsposition gegenüber dem potenziellen Erwerber der Flächen zu verbessern.

Die Unternehmensanalyse

Das Traditionsunternehmen hatte in den letzten drei Geschäftsjahren einen Umsatzrückgang von rund 6 Prozent p.a. zu verkräften. In den ersten vier Monaten des laufenden Geschäftsjahres betrug der Umsatzrückgang gegenüber dem Vorjahr bereits über 15 Prozent. Der erwirtschaftete Fehlbetrag belief sich in diesem Zeitraum bereits auf einen mittleren Millionenbetrag. Im Laufe des Projekts stiegen die wöchentlichen Umsatzabweichungen zum Vorjahr auf über 30 Prozent. Die kurzfristige Liquiditätsplanung zeigte, dass innerhalb der nächsten Wochen erstmalig eine Liquiditätsunterdeckung eintreten würde.

Die Analysen machten deutlich, dass eine kurzfristig durchgeführte, umfangreiche Neuausrichtung der Kollektion in Verbindung mit einer höheren Anzahl an Sortimentsthemen ursächlich für den starken Umsatzverlust war. Der Zeitbedarf für eine Neuausrichtung und damit auch der Wechsel in der Kundenstruktur war seitens des Unternehmens deutlich unterschätzt worden. Die alten Stammkunden wurden in den Geschäften nicht mehr fündig, Neukunden konnten in der Kürze der Zeit nicht in ausreichendem Maße aktiviert werden. Neben diesen hausgemachten Problemen kamen die typischen Strukturveränderungen des Handels hinzu, hier insbesondere die rückläufige Kundenfrequenz im stationären Handel durch den Wettbewerb im Bereich E-Commerce.

Da davon auszugehen war, dass das alte Umsatzniveau nicht kurzfristig wieder zu erreichen war, musste das Unternehmen neben der Überarbeitung und teilweisen „Entschärfung“ der Kollektionsaussage auf ein tragfähiges Umsatzvolumen angepasst werden.

Hierzu wurde das Flächenportfolio analysiert und Flächen, die weder strategisch sinnvoll waren noch einen Beitrag zur Fixkostendeckung trugen, konsequent zur Disposition gestellt. Nach Festlegung eines neuen Flächenportfolios wurde die neue Personalstruktur ermittelt.

Weitere wesentliche Sanierungsmaßnahmen waren darüber hinaus personelle Veränderungen im Bereich Einkauf/Design, Maßnahmen im Bereich Marketing sowie der Ausbau des E-Commerce-Geschäftes.

Die Kosten der Sanierung

Sanierungen im stationären Handel sind typischerweise durch zwei Merkmale gekennzeichnet, nämlich eine Vielzahl von Verkaufsflächen sowie einen hohen Umfang an Verkaufspersonal. Je nach Branche können hierbei die abgeschlossenen Mietverträge über mehrere Jahre laufen – entsprechend teuer ist deren Auflösung. Ebenso können je nach Ausrichtung des Unternehmens das Alter der Beschäftigten und die Betriebszugehörigkeit vergleichsweise hoch sein.

Die zuvor beschriebene Analyse des Flächenportfolios ergab, dass nahezu 30 Prozent der vorhandenen Flächen geschlossen werden sollten. Hieraus resultierte ein entsprechend hoher Aufwand an Schadensersatzzahlungen oder laufenden Aufwendungen aus den gültigen Mietverträgen. Darüber hinaus war Aufwand für den Rückbau der Ladeneinrichtungen, ggf. der Verwertung nicht mehr benötigter Gegenstände des Anlagevermögens sowie Abschreibungsaufwand für Ware einzuplanen. Im Rahmen der Reduzierung des Personalbestands fielen auch Aufwendungen für Auslauflohne und Abfindungszahlungen an.

Im konkreten Fallbeispiel beliefen sich die außerordentlichen Aufwendungen im Rahmen der Sanierungsplanung auf rund 18,8 Mio. Euro über einen Zeitraum von mehreren Jahren. Bezogen auf alle identifizierten Sanierungsmaßnahmen wäre ein zusätzlicher Liquiditätsbedarf zur Sanierung des Unternehmens in Höhe von rd. 13,0 Mio. Euro zu decken gewesen. Das Eigenkapital wies planungsseitig einen negativen Wert von in der Spitze bis zu –20,0 Mio. Euro aus.

Die außergerichtliche Sanierung des Unternehmens war damit für den Gesellschafter keine ernsthafte Handlungsoption mehr. Da diese Entwicklung aufgrund der Rahmenbedingungen absehbar war, wurden die gleichen Sanierungsmaßnahmen im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens berechnet.

Durch die Möglichkeit der Sonderkündigung der Mietverträge und der Vereinfachung des Personalabbaus bzw. der Begrenzung der Abfindungszahlungen im Insolvenzverfahren sowie die positiven Effekte des dreimonatigen Insolvenzausfallgeldes gestaltete sich die Sanierung des Unternehmens im Rahmen eines Insolvenzverfahrens deutlich realistischer.

Im Zuge des Insolvenzverfahrens konnten beispielsweise die Aufwendungen für die Mietverträge um rund 8,0 Mio. Euro reduziert werden und die Abfindungskosten der freizusetzenden Mitarbeiter um rund 3,5 Mio. Euro. Durch Gläubigerverzichte entstand im Planungszeitraum eine Eigenkapitalquote von rund 60 Prozent. Durch die günstigere Maßnahmenumsetzung und das dreimonatige Insolvenzausfallgeld betrug der zusätzlich entstehende Liquiditätsbedarf in der Spitze rund 1,0 Mio. Euro im Vergleich zu

13,0 Mio. Euro im außergerichtlichen Sanierungsverfahren. Aufgrund der Besicherung wären bei der Sanierung im Insolvenzverfahren auch die finanzierenden Banken zu 100 Prozent bedient worden. Die Neukreditierung in gleicher Höhe wäre allerdings Voraussetzung gewesen.

Die Handlungsbewertung und das weitere Vorgehen

Die Optionsbewertung im Sanierungskonzept von außergerichtlicher Sanierung und Sanierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens hat ergeben, dass das Unternehmen operativ sanierungsfähig war. Die Krisenursachen waren eindeutig identifizierbar und die Sanierungsmaßnahmen plausibel und nachvollziehbar. Aufgrund des Geschäftsmodells war eine außergerichtliche Sanierung nicht finanzierbar. Eine umfangreiche Optimierung des Flächenportfolios mit gleichzeitigem Personalabbau war jedoch im Rahmen einer Sanierung im Insolvenzverfahren darstellbar.

Mit diesen Erkenntnissen konnte der Gesellschafter gestärkt die weiteren Verhandlungen mit dem Investor führen – ohne sich aufgrund mangelnder Perspektiven unter Druck setzen zu lassen. Um die Sanierung des Unternehmens ggf. tatsächlich durchführen zu können, wurden alle vorbereiteten Maßnahmen wie die Erstellung einer Bescheinigung für ein §270b-Verfahren, die laufende Prüfung der Zahlungsfähigkeit etc. vorangetrieben. Der vor diese Handlungsalternative gestellte Investor sah eine nun für ihn unkontrollierbare Situation auf sich zukommen. Vor diesem Hintergrund konnte eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung im Rahmen eines Transaktionsprozesses gefunden werden, der auf der einen Seite die Übernahme der für den Investor interessanten Flächen und auf der anderen Seite ein Zurückfahren der sonstigen übrigen Geschäftstätigkeit ermöglichte.

Kontakt für weitere Informationen



Wolfram Lenzen

Dipl.-Kaufmann, EMBA

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 521

E-Mail: wolfram.lenzen@roedl.com

> IDW S6 – Die Beschreibung der finanzwirtschaftlichen Entwicklung im Sanierungsgutachten

Von Sebastian Wilde,
Rödl & Partner Köln

In der letzten Ausgabe des Sanierungsbriefs wurde die Unternehmensdarstellung als erste wesentliche Kernanforderung an Sanierungsgutachten nach IDW S6 betrachtet. Es geht dabei um die Zusammenstellung von „Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld“. Neben der Darstellung der rechtlichen Verhältnisse und des Geschäftsmodells umfasst diese Kernanforderung insbesondere die wirtschaftliche Ausgangslage, wie Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage, kurz der „finanzwirtschaftlichen Entwicklung“. Ziel der finanzwirtschaftlichen Analyse ist es, auf Basis sanierungsrelevanter Sachverhalte dem Ersteller und dem Adressaten des Gutachtens ein grundsätzliches Verständnis über das Unternehmen sowie Anhaltspunkte zur Einschätzung von Krisenursachen und -stadium zu liefern. Weiterhin werden Ansatzpunkte für Sanierungsmaßnahmen sowie die Grundlage zur Ableitung von Plandaten geschaffen. Dabei ist sicherzustellen, dass die Folgerungen für die Sanierungsplanung auf Basis der Ausgangsdaten sachlich und rechnerisch richtig erfolgen.

Analyse der Ertragslage

Die Analyse der Ertragslage umfasst die Darstellung der historischen Gewinn- und Verlustrechnung. Zumeist werden die letzten vier testierten Jahresabschlüsse als Basis für den Periodenvergleich herangezogen. Hauptaugenmerk wird hierbei auf die wesentlichen Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung gelegt. Hierzu zählen u.a. Umsatzerlöse, Gesamtleistung, Materialaufwand, Personalaufwand, sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge, Abschreibungen und Finanzergebnis sowie das Außerordentliche Ergebnis. Diese Hauptanalysegruppen werden bei konkreten Anhaltspunkten detaillierter analysiert, beispielsweise können die Umsatzerlöse in strategische Geschäftsbereiche unterteilt werden. Weiterhin werden die im Jahresabschluss dargestellten Gewinn- und Verlustrechnungen um Außerordentliche Aufwendungen und Erträge bereinigt, sodass ein normalisiertes Jahresergebnis dargestellt werden kann. Diese Normalisierung erzeugt eine Vergleichbarkeit der verschiedenen Periodenergebnisse und bildet somit die Basis für tiefgreifende Analysen.

Der Periodenvergleich kann auf Basis absoluter und relativer Werte erfolgen. Aus dem Vergleich absoluter Zahlen lassen sich Entwicklungen bzw. Trends, z.B. auf Umsatzrückgänge oder Kostensteigerungen, ableiten. Rückläufige Umsatzerlöse können beispielsweise auf eine Strategie- oder Absatzkrise hindeuten, weil es möglicherweise keine Neuentwicklungen

oder aber Probleme im Vertrieb gibt. Steigende Personalkosten bei gleichzeitig stabilen Umsatzerlösen können auf Ineffizienzen hindeuten. Weiterhin deuten steigende Zinsaufwendungen entweder auf eine Erhöhung von Fremdkapital oder aber eine Erhöhung des durchschnittlichen Zinssatzes hin, da eventuell die beteiligten Kreditinstitute von einer geringeren Bonität des Unternehmens ausgehen. Neben dem Periodenvergleich der absoluten Zahlen werden auch Verhältniszahlen gebildet und miteinander verglichen. Als Bezugsgröße für die Verhältniszahlen dienen meistens die Umsatzerlöse oder die Gesamtleistung, da grundsätzlich allen Kosten eine Abhängigkeit von diesen Größen unterstellt wird. Aus den Verhältniszahlen lassen sich insbesondere nicht offensichtliche Verschlechterungen erkennen. Beispielsweise ist es logisch, dass die absoluten Materialaufwendungen sinken, wenn die Umsatzerlöse sinken. Es kann trotzdem vorkommen, dass die Materialaufwandsquote steigt. Dies könnte darauf schließen lassen, dass der Produktmix sich von margenstarken zu margenschwachen Produkten entwickelt oder dass durch den Umsatzrückgang losgrößenbedingte Margenverschlechterungen eintreten. Steigende Aufwandsquoten bei sinkenden Umsatzerlösen lassen z.B. auch auf einen hohen, nicht flexibel anpassbaren Fixkostenanteil schließen. Hierbei können Maßnahmen zur Flexibilisierung bzw. Variabilisierung von Kostenpositionen eingeleitet werden. Die Analyse der Ertragslage bildet somit die Grundlage für die Definition von Sanierungsmaßnahmen in Abhängigkeit vom Krisenstadium und bildet daher den Ausgangspunkt für die integrierte Sanierungsplanung.

Analyse der Vermögenslage

Die Analyse der Vermögenslage umfasst die Darstellung der historischen Bilanzen. Hierbei wird in der Regel derselbe Zeitraum wie in der Analyse der Ertragslage gewählt.

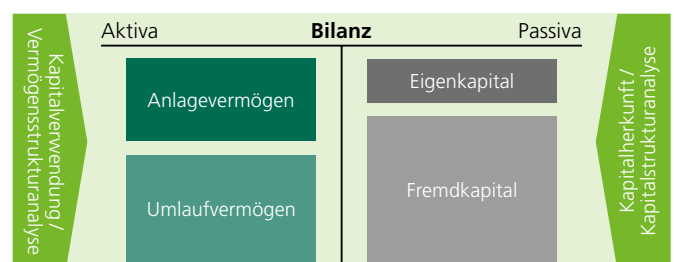


Abb. 1: Bilanzanalyse: Kapitalherkunft / Kapitalverwendung

Die Analyse der Vermögenslage wird unterteilt in die Betrachtung der Kapitalverwendung (Vermögensstrukturanalyse) und der Kapitalherkunft (Kapitalstrukturanalyse).

Zur Analyse der Kapitalverwendung zählt im Wesentlichen die Betrachtung des Anlagevermögens, der Vorräte und der Forderungen. Weiterhin kann die Analyse bei Bedarf um sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände, liquide Mittel sowie aktive Rechnungsabgrenzungsposten erweitert werden.

Der Fokus der Analyse des Anlagevermögens liegt dabei auf den Positionen Grundstücke und Gebäude, Technische Anlagen und Maschinen sowie Finanzanlagevermögen. Die immateriellen Vermögensgegenstände und die Betriebs- und Geschäftsausstattung können bei Relevanz zusätzlich betrachtet werden. Die Analyse des Anlagevermögens kann beispielsweise Anhaltspunkte für einen möglichen Investitionsstau geben, wenn das Anlagevermögen im Periodenvergleich dauerhaft aufgrund planmäßiger Abschreibungen sinkt. Wenn im Bereich der Finanzanlagen die Ausleihungen an verbundene Unternehmen dauerhaft steigen, kann dies z.B. auf eine Krisensituation oder nachteilige Finanzierungssituation bei verbundenen Unternehmen hindeuten. Eine Detailanalyse kann hierüber Aufschluss geben.

Die Analyse des Vorratsvermögens kann Ineffizienzen in den produktionsnahen kaufmännischen und gewerblichen Prozessen aufdecken. Beispielsweise lassen steigende Lagerbestände bei sinkenden Umsatzerlösen auf eine nicht optimal gesteuerte Beschaffungs- oder Fertigungsplanung schließen. Bei der Analyse wird häufig die Kennzahl „Vorratsreichweite in Tagen“ gebildet. Diese Kennzahl sagt aus, wie lange das Vorratsvermögen im Vergleich zu den Umsatzerlösen ausreicht. Eine steigende Kennzahl zeigt an, dass mehr Kapital im Unternehmen gebunden ist, und kann beispielsweise der Grund für eine Liquiditätskrise sein.

Bei der Analyse des Forderungsbestandes wird zum einen die Werthaltigkeit und zum anderen die Entwicklung des Forderungsbestandes betrachtet. Auf Positionsebene werden die Fälligkeiten der Forderungen in Tagen betrachtet. Bei Forderungen, die überdurchschnittlich lange fällig sind, wird überprüft, ob diese noch werthaltig sind oder ob sie abgeschrieben werden müssen. Die Entwicklung des Forderungsbestandes wird anhand der Forderungsreichweite bewertet. Eine steigende Forderungsreichweite kann auf eine verschlechterte Kundenstruktur oder ein nicht effizientes Debitorenmanagement hinweisen. Beide Erkenntnisse bieten Ansatzpunkte für die operativen Analysen und ggf. für Sanierungsmaßnahmen.

Zur Analyse der Kapitalherkunft zählt die Betrachtung des Eigenkapitals, der Rückstellungen, der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und der Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistungen. Bei Bedarf können die Analysen um sonstige Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungsposten erweitert werden.

In der Analyse des Eigenkapitals wird herausgearbeitet, ob ein positives oder negatives wirtschaftliches Eigenkapital vorliegt. Bei einem negativen Eigenkapital muss ggf. eine insolvenzspezifische Überschuldungsprüfung erfolgen. Bei Betrachtung der Rückstellungen wird überprüft, ob alle relevanten Risiken berücksichtigt sind. Es wird dargestellt, wann die Rückstellungen zu echten finanziellen Belastungen werden.

Bei der Betrachtung der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten wird in der Regel ein Bankenspiegel mit Sicherheiten und Fälligkeiten ausgearbeitet. Kurzfristig fällig werdende Kredite lassen erfahrungsgemäß auf eine voranschreitende Liquiditätskrise schließen. Bei den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen wird eine Altersstrukturanalyse durchgeführt. Steigende Kreditorenlaufzeiten deuten regelmäßig auf eine zu geringe Finanzierung des Unternehmens oder eine Liquiditätskrise hin. Die finanzwirtschaftliche Analyse gibt hierbei wichtige Anhaltspunkte für die operativen Analysen und Sanierungsmaßnahmen.

Analyse der Finanzlage

In der Analyse der Finanzlage wird regelmäßig eine indirekte Cashflow-Rechnung erstellt. Diese basiert auf der Analyse des operativen Cashflow, des Cashflow aus Investitionstätigkeit und des Cashflow aus Finanzierungstätigkeit. Die indirekte Cashflow-Rechnung ist das Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Bilanz und zeigt an, wie sich der Bestand an liquiden Mitteln verändert hat. Weiterhin gibt sie an, wie die liquiden Mittel verwendet wurden und woher sie stammen.

Fazit

Die finanzwirtschaftliche Analyse als wesentlicher Bestandteil der Unternehmensdarstellung stellt wertvolle Informationen und Erkenntnisse über sanierungsrelevante Sachverhalte zur Verfügung. Im Hinblick auf die später folgenden Detailanalysen der operativen Bereiche und die Feststellung des Krisenstadiums und der Krisenursachen sowie als Grundlage für Sanierungsmaßnahmen und die Ableitung von Planungsannahmen ist eine ausführliche finanzwirtschaftliche Analyse unerlässlich.

Lesen Sie beim nächsten Mal: *IDW S6 – Die Markt- und Wettbewerbsanalyse im Sanierungsgutachten*, sowie *IDW S6 – Überblick über die operativen Analysen im Sanierungsgutachten*

Kontakt für weitere Informationen



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

> Lastenheft – Mehr als die Last, ein Heft zu schreiben

Von Jörg Hattenbach,
Rödl & Partner Köln

Lastenhefte sind eine notwendige Voraussetzung für Auswahl und Implementierung von ERP-Systemen und stellen oft die erste größere Hürde für Unternehmen dar. Doch kann genau dieses ERP-Lastenheft bereits zur Optimierung der eigenen Geschäftsprozesse genutzt werden.

Anforderungen und Abläufe müssen beschrieben werden

Im Rahmen einer ERP-System-Auswahl und -Implementierung steht in der Regel als einer der ersten Schritte die Erstellung eines Lastenheftes an, in dem die Anforderungen des Unternehmens zusammengefasst werden. Das ERP-Lastenheft dient im mehrstufigen Auswahlprozess als Grundlage der Anbietersauswahl sowie als Ausgangsbasis für ein zu erarbeitendes Pflichtenheft.

In der Praxis existieren verschiedenste Formen von Lastenheften, von Formular-Sammlungen über Fragelisten bis hin zu ausführlichen Texten. Als zielführend hat sich eine Mischform erwiesen, die einerseits die aktuellen Prozesse und andererseits inhaltliche Anforderungen beschreibt. Grundsätzlich soll das Lastenheft offen sein für Optimierungen und alternative Lösungen des neuen ERP-Systems – somit sollten die IST-Prozesse nicht als resolute Beschränkung gesehen werden. Natürlich beschreibt das Lastenheft das „Wünsch dir was“ aus Anwendersicht, ist aber auch ein wichtiges Puzzlestück, um einem Systemlieferanten die erwarteten Anforderungen zu beschreiben.

In der Regel bedeutet die Erstellung eines solchen Lastenheftes einen nicht unerheblichen Aufwand und damit eine zeitliche Belastung für die Organisation. Ein qualitativ hochwertiges Ergebnis erfordert die Zuarbeit durch die besten und erfahrensten Mitarbeiter im Unternehmen. Diese kritischen Ressourcen sind angehalten, für jede Funktion und Abteilung im Unternehmen Ziele, Abläufe und Anforderungen zu beschreiben und im Lastenheft darzustellen.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit ist das tiefe Verständnis der einzelnen Schritte der jeweiligen Funktion, die Einbettung in die gesamte Organisation und die Beschreibung von Anforderungen der Kunden. Weiterhin müssen alle vorhandenen Informationen gesammelt und übergreifend abgestimmt werden. Diese Art von Peer-Reviews sichert die Konsistenz und Vollständigkeit, mit der schließlich das finale Dokument verabschiedet werden kann.

Ein qualitativ hochwertiges Lastenheft braucht Zeit zur Erstellung, und diese muss eingeplant werden. Wenn ein Dokument unter Zeitdruck entsteht und nicht die notwendige Aufmerksamkeit erhält, schleichen sich Fehler ein. Die Organisation kann durch die verantwortungsvolle Wahrnehmung dieser Aufgabe mehr gewinnen als nur ein Lastenheft – ein Zusatznutzen, der dazu motiviert, ein hochwertiges Ergebnis zu liefern.

Weiteren Nutzen aus dem Aufwand ziehen

Entsprechend der Struktur des Lastenheftes lassen sich im Rahmen der Erstellung mehrere Themen zum Vorteil des Unternehmens angehen: den Kundennutzen bzw. den abteilungs-spezifischen Beitrag zum Kundennutzen schärfen, Prozessdenken und -verantwortung stärken, Schnittstellen klären, eine Produktivitätssteigerung initiieren und Schwachstellen angehen. Ziel soll es sein, aus dem Aufwand für die Erstellung des Lastenheftes weitere Vorteile für das Unternehmen zu ziehen und diese vielleicht sogar kurzfristig zu realisieren, lange bevor das neue System mit all den neuen Abläufen, Prozessen und Aufgaben implementiert wird.

Kundennutzen in den Fokus bringen

Den Nutzen der eigenen Wertschöpfung für den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen ist unbestritten ein erfolgskritischer Aspekt. Hierbei geht es um scheinbar einfache Fragen: Was erzeugt einen Wert, für den ein Kunde bereit ist zu zahlen? Welche Tätigkeiten sind notwendig, um diesen Wert zu schaffen? Welcher Nutzen in Produkt oder Dienstleistung differenziert das Unternehmen im Markt? Welche Leistungen sind notwendig, um überhaupt vom Kunden akzeptiert zu werden? Hierbei handelt es sich um Kernfragen der Lean-Management-Philosophie.

Der Kundennutzen muss insgesamt für das Unternehmen gegenüber den externen Kunden klar definiert sein, aber auch entlang der Wertschöpfungskette für jede einzelne Funktion und Abteilung. In diesem Zusammenhang sollte auch über hybride Wertschöpfung nachgedacht werden und ein Verständnis geschaffen werden, wie Nutzen durch neue Formen der Zusammenarbeit mit Kunden entsteht.

Es reicht aber nicht aus, allein den Nutzen zu beschreiben, es braucht auch konkrete Ziele, diesen zu liefern. Qualitative und quantitative Vorgaben in Anlehnung an die strategischen und taktischen Ziele des Unternehmens konkretisieren die Anforderungen an das Unternehmen und an die einzelnen Abteilungen.

Prozessdenken und -verantwortung stärken

Wertschöpfende Prozesse und Abläufe über die Grenzen der einzelnen Abteilungen hinweg liefern den Kundennutzen, indem Produkte und Dienstleistungen erzeugt werden. Das

Verständnis der genauen Abläufe und des Zusammenspiels der beteiligten Abteilungen muss bei jedem Verantwortlichen vorhanden sein. Nur gemeinsam kann der Prozess der Wertschöpfung erfolgreich definiert und ausgeführt werden.

Für jeden Schritt im Prozess muss klar vereinbart werden, welche Aufgaben erledigt werden und in wessen Verantwortung der Schritt liegt. Dies gilt ebenfalls für Entscheidungen, die bestimmte Varianten des Ablaufs nach sich ziehen. Für jeden dieser möglichen Entscheidungspunkte muss klar vereinbart werden, wer die Kompetenz zur Beurteilung und Entscheidung besitzt. Die Klarheit über Abläufe sowie das Denken in Prozessen zur Erzeugung von Kundennutzen und somit auch von Kundenzufriedenheit zeichnen erfolgreiche Unternehmen aus.

In Anlehnung an die Lean-Management-Philosophie ist innerhalb der Wertschöpfung jeder nachfolgende Prozess als (interner) Kunde zu sehen, dessen Anforderungen verstanden und erfüllt werden sollen. Dieses Denken erfordert oftmals eine Neuorientierung in der Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette.

Schnittstellen klären

Die einzelnen Schritte in der Wertschöpfung müssen sinnvoll miteinander verbunden werden. Natürlich kommunizieren die einzelnen Abteilungen und Funktionen bereits miteinander, doch geht es hier speziell um die Abstimmung wichtiger Inhalte und notwendiger Informationen zur Befriedigung der Kundenerwartungen.

Konkret gilt es, die jeweils notwendigen Informationen in einem Umfang bereitzustellen, dass die nachfolgende Funktion ohne Informationslücken oder Nachfragen die eigenen Aufgaben erledigen kann. Insbesondere sollen Verzögerungen im Auftragsdurchlauf verhindert werden, die schließlich negative Auswirkungen auf die Lieferzeit zum Kunden haben könnten. Weiterhin ist darauf zu achten, die Daten und Informationen in einem Format bereitzustellen, mit dem der Empfänger ohne Aufwand direkt weiterarbeiten kann.

Schwachstellen angehen

Der größte Nutzen aus der Erstellung eines Lastenheftes und der damit verbundenen Prozessaufnahme besteht darin, die identifizierten Schwachstellen im Ablauf der Auftragsbearbeitung und der Wertschöpfung für den Kunden herauszufinden und zu optimieren. Der Lean-Management-Philosophie folgend wird in jedem Schritt der Wertschöpfung nach Verschwendung gesucht, die anschließend eliminiert, zumindest aber reduziert werden soll. Weiterhin werden Ansätze zur Steigerung der Effizienz in den wertschöpfenden Tätigkeiten geprüft,

und letztlich ist der optimale Einsatz der vorhandenen Systeme, ERP-System sowie Nebenanwendungen, sicherzustellen.

Die Verbesserung kann in zwei Stufen erfolgen: erstens über kleine Optimierungen, mit denen einzelne Tätigkeiten verbessert werden, die Verschwendung reduziert und die Systemnutzung vereinfacht wird. Grundsätzlich bleibt der übergreifende Prozess noch ohne Veränderung. In der zweiten Stufe werden die Prozesse geändert und ein neuer Sollprozess eingeführt. Selbst vor der Einführung eines neuen ERP-Systems, auf welches das Pflichtenheft erstellt wird, kann die Einführung neuer Prozesse bereits Vorteile bringen, die kundenwirksam sind und somit die Kundenzufriedenheit steigern.

Sobald ein klarer Mehrwert für das Unternehmen und damit auch für den Kunden erzeugt werden kann, ist eine baldmögliche Umsetzung der Ansätze zu empfehlen.

Fazit

Das Unternehmen kann aus der Aufgabe, ein Lastenheft zu schreiben, Mehrwert gewinnen, wenn folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- > Den Beitrag jeder Funktion und Abteilung für die Schaffung von Kundennutzen herausarbeiten und diesen mit Zielen belegen.
- > Das Denken und Handeln in Prozessketten zur Sicherung der Kundenzufriedenheit ist eines der wichtigsten Ergebnisse aus der Definition von Prozessen.
- > Schnittstellen entlang der Prozesskette, insbesondere hinsichtlich Form und Inhalt der weitergegebenen Informationen, optimal auf den Empfänger, also den Kunden, ausrichten.
- > Verbesserungspotenziale im Prozess erkennen und umsetzen, sofern dadurch die Wertschöpfung gesteigert und ein Mehrwert für den Kunden generiert werden kann.

Kontakt für weitere Informationen



Jörg Hattenbach

Dipl.-Betriebswirt, MBA

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 510

E-Mail: joerg.hattenbach@roedl.com

> Durch FIFO Bestände werthaltig halten

Von Charlotte Hermes und Thomas Schlag,
Rödl & Partner Köln

„Einige Teile bei uns im Lager werden zwar im System als verfügbar angezeigt, sind aber nicht mehr verwendbar, da sie veraltet und teilweise sogar angerostet oder beschädigt sind“, erzählt der Lagerist eines unserer Mandanten. Dies ist keine Seltenheit. Die Werthaltigkeit der Bestände im Lager zu erhalten ist in vielen Unternehmen eine große Herausforderung. Ein häufiger Grund für den Wertverlust bei Materialien im Lager ist das Altern der Teile, hervorgerufen durch eine nicht methodische oder ineffiziente Lagerentnahme.

Für das Unternehmen haben Altteile unerwünschte Konsequenzen. So können Altteile häufig nicht mehr verwendet werden und müssen abgeschrieben werden. Oder aber falls Altteile dennoch verwendet werden, können sie Fehler aufweisen, die dann aufgrund des Alters nicht mehr beim Lieferanten reklamiert werden können.

Eine bewährte Methode: Das FIFO-Prinzip (First In – First Out)

Das FIFO-Prinzip ist eine Entnahmemethode für Materialien. Es besagt, dass das Teil, das als Erstes eingegangen ist (First In), auch wieder als Erstes entnommen wird (First Out). Damit wird sichergestellt, dass immer das älteste Teil verwendet wird und nicht weiter altert.

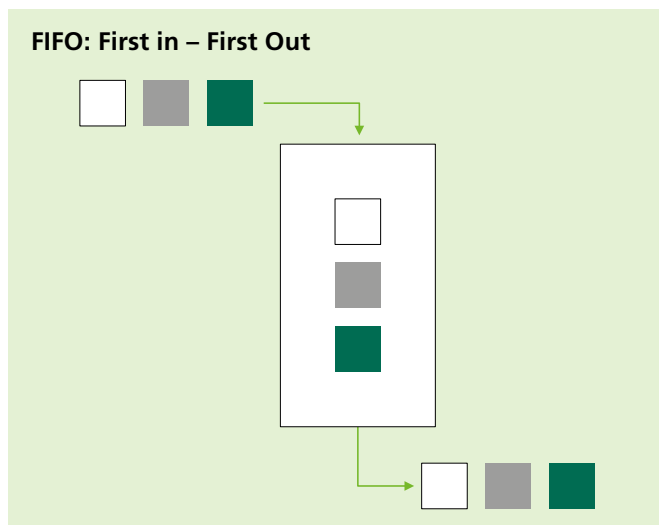


Abb. 1: Das FIFO-Prinzip der Lagerhaltung

Im Grunde wird dieses Prinzip in fast allen Lagerhaltungen angestrebt. Ausnahmen sind Artikel wie zum Beispiel Verfallsprodukte im Lebensmittelhandel, die nach dem FEFO-Prinzip

(First Expired – First Out) entnommen werden, oder Produkte, die durch Alterung keinen Wertverlust erleiden, die nach dem LIFO-Prinzip (Last In – First Out) gelagert werden. Für den Großteil der anderen Produkte ist das Altern ein wichtiger, sich negativ auswirkender Wertfaktor und sollte vermieden werden.

Auch wenn das Prinzip einfach erscheint, ist die richtige Umsetzung mit Herausforderungen verbunden. Häufig müssen für die richtige Entnahme erst die Voraussetzungen geschaffen werden.

- > Die Lager- und Regalstrukturen müssen so angelegt sein, dass Materialien ohne großen Mehraufwand durch Umräumen nach dem FIFO-Prinzip entnommen werden können. Insbesondere bei einer festen Lagerplatzbelegung von Artikeln sollte immer das älteste Teil vorne bzw. oben und das jüngste Teil hinten bzw. unten gelagert werden. Durchschieberegale, bei denen Teile von hinten nach vorne weitergeschoben werden können, eignen sich dafür. Bei einer dynamischen Lagerplatzordnung (auch chaotische Lagerhaltung genannt) muss vermerkt werden, wann welcher Artikel wo eingelagert wurde. Diese Aufgabe ist effizient meist nur mit einem Warenwirtschaftssystem zu lösen.
- > Systemseitig muss es möglich sein, einen Artikel mehreren Lagerplätzen zuzuordnen und ein Datum bei den jeweiligen Einlagerungen zu hinterlegen. Weiter sollte es für den Mitarbeiter/Lageristen einfach zu erkennen sein, welches Teil aus welchem Lagerort geholt werden muss.
- > Es müssen klare Regeln zur Entnahme aufgestellt und kommuniziert werden. Um eine geregelte Ordnung zu gewährleisten, sollten nur die Mitarbeiter Material aus dem Lager holen, die die genauen Angaben des entsprechenden Lagerorts sowie die Befugnis zur Entnahme haben. Die gleiche Disziplin ist ebenfalls bei der Einlagerung gefordert.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt kann die Werthaltigkeit der Bestände gewährleistet werden.

Kontakt für weitere Informationen



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

> Die Haftung der Mitglieder des Gläubigerausschusses

Von Raik Müller,
Rödl & Partner Köln

Mit Inkrafttreten des Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) am 1. März 2012 hat die Eigenverwaltung sprunghaft an Popularität gewonnen und wird seither in einer Vielzahl von Verfahren angestrebt. Neben dem Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO ist die Bildung eines Gläubigerausschusses der häufigste Weg zur Eigenverwaltung. Seit Inkrafttreten des ESUG stieg damit auch die Zahl der Gläubigerausschüsse. Somit gewinnt die Frage nach den Pflichten als Mitglied im Gläubigerausschuss und damit die Frage nach der Haftung zunehmend an Bedeutung. Der nachfolgende Beitrag soll daher einen Überblick über die Haftungsrisiken bieten. Vorab sollen jedoch die unterschiedlichen Arten von Gläubigerausschüssen betrachtet werden.

Die Insolvenzordnung kennt drei Arten von Gläubigerausschüssen, die einander zeitlich nachfolgen. An letzter Stelle folgt dabei der endgültige Gläubigerausschuss im eröffneten Insolvenzverfahren. Der endgültige Gläubigerausschuss wird im eröffneten Verfahren von der Gläubigerversammlung beschlossen (§ 68 Abs. 1 InsO). Bereits vor der Gläubigerversammlung kann das Insolvenzgericht im eröffneten Insolvenzverfahren einen Gläubigerausschuss einsetzen (eingesetzter Gläubigerausschuss nach § 67 Abs. 1 InsO). Mit dem ESUG wurde zudem der vorläufige Gläubigerausschuss eingeführt (§ 21 Abs. 2 Nr. 1a InsO), den das Insolvenzgericht bei Überschreitung bestimmter Schwellenwerte einsetzen muss (§ 22a Abs. 1 InsO) oder auf Antrag einsetzen kann (§ 22a Abs. 2 InsO).

Zudem hat sich der sogenannte präsumtive Gläubigerausschuss eingebürgert. Dieser ist in der Insolvenzordnung nicht ausdrücklich geregelt. Der präsumtive oder auch vorvorläufige Gläubigerausschuss wird bereits vor dem Insolvenzantrag geschaffen. Er soll durch sein Votum sofort Einfluss auf die erste Entscheidung des Insolvenzgerichtes nehmen. Er soll mithin die Entscheidungen beeinflussen, die das Insolvenzgericht noch vor Einsetzung eines Gläubigerausschusses trifft.

Die Mitglieder des Gläubigerausschusses haften nach § 71 InsO wegen der schuldhaften Verletzung insolvenzspezifischer Pflichten.

Anwendungsbereich des § 71 InsO

In der Insolvenzordnung ist nicht ausdrücklich bestimmt, ob die in § 69 InsO bestimmten Pflichten und die in § 71 InsO bestimmte Haftung auch im Fall der Eigenverwaltung Anwendung findet. In § 276 InsO sind allein die Zustimmung-

erfordernisse für besonders bedeutsame Rechtshandlungen geregelt. Hinzu kommt, dass nach § 270c InsO an die Stelle des Insolvenzverwalters der Sachwalter tritt. Die Überwachung des Sachwalters erscheint in der Eigenverwaltung jedoch nicht zielführend. Schließlich obliegt in der Eigenverwaltung gemäß § 270 InsO die Verfahrensabwicklung weitgehend dem Schuldner. Der Schuldner wird vom Sachwalter nur überwacht. Eine Überwachung lediglich des überwachenden Sachwalters erscheint ineffektiv.

Vor diesem Hintergrund muss § 276 InsO dahingehend verstanden werden, dass auch die in § 69 InsO bestimmten Pflichten und die in § 71 InsO bestimmte Haftung im Fall der Eigenverwaltung Anwendung finden. Entsprechend dem Sinn und Zweck dieser Regelung hat der Gläubigerausschuss in der Eigenverwaltung sowohl den Sachwalter als auch den Schuldner zu unterstützen und zu überwachen.

In der Eigenverwaltung wie auch im Regelinsolvenzverfahren gelten die §§ 69 und 71 InsO für den endgültig bestellten und eingesetzten Gläubigerausschuss. Ebenso gelten sie gemäß § 21 Abs. 2 Nr. 1a InsO für den vorläufigen Gläubigerausschuss. Für den präsumtiven Gläubigerausschuss, der außerhalb der Insolvenzordnung als letztlich bloß informelles Gremium stattfindet, gelten die §§ 69 und 71 InsO indes nicht.

Haftungsvoraussetzungen

Bestellung zum Mitglied

Haftungsvoraussetzung ist zunächst die wirksame Bestellung zum Mitglied des Gläubigerausschusses, wobei der gerichtliche Einsetzungsbeschluss allein nicht genügt. Erforderlich ist zudem die Annahme des Amtes, was jedoch auch durch die tatsächliche Aufnahme der Tätigkeit erfolgen kann. Die mit der Annahme des Amtes beginnende Haftung endet mit der Beendigung des Amtes. Das Amt im vorläufigen Gläubigerausschuss endet mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Das Amt im eingesetzten Gläubigerausschuss endet mit dem Verzicht der Gläubigerversammlung auf einen Ausschuss. Das Amt im endgültigen Gläubigerausschuss endet mit der Entlassung des Mitglieds bzw. mit der Aufhebung des Insolvenzverfahrens. In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, dass eine Entlassung des Mitglieds aus dem Gläubigerausschuss nur bei wichtigem Grund zulässig ist. Auch das Mitglied selbst kann sein Amt nur aus wichtigem Grund niederlegen.

Pflichtverletzung

Erforderlich für die Haftung ist zudem, dass das Mitglied eine insolvenzspezifische Pflicht verletzt. Erfasst werden dabei nicht nur die in § 69 InsO bestimmten Pflichten, sondern alle in der Insolvenzordnung bestimmten Pflichten des

Gläubigerausschusses. Der Pflichtenkreis ist nicht dispositiv und kann selbst von der Gläubigerversammlung nicht eingeschränkt werden.

Wenn die Mitglieder des Gläubigerausschusses ihre Pflichten verletzen, geschieht dies zumeist durch eine Vernachlässigung der Überwachungs- und Kontrollpflichten. Nach § 69 InsO hat der Gläubigerausschuss den Insolvenzverwalter nicht nur zu unterstützen, sondern auch zu überwachen. Im Fall der Eigenverwaltung besteht diese Überwachungspflicht ebenso, und zwar als Pflicht zur Überwachung der Schuldnerin und des Sachwalters.

Der Gläubigerausschuss ist verpflichtet, nicht nur nachträglich, sondern auch begleitend und vorausschauend zu überwachen und zu kontrollieren. Dabei hat der Gläubigerausschuss nicht nur die Rechtmäßigkeit, sondern auch die Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Art und Umfang der Überwachungspflicht sind in der Insolvenzordnung nicht konkretisiert. Gesondert hervorgehoben sind jedoch in § 69 Satz 2 InsO die Pflichten, sich über den Gang der Geschäfte zu unterrichten sowie die Bücher und Geschäftspapiere einsehen und den Geldverkehr und -bestand prüfen zu lassen.

Die Pflicht, sich über den Gang der Geschäfte zu unterrichten, konkretisiert sich gerade im Fall der Eigenverwaltung bei der Überwachung der Betriebsfortführung. Zwar ist der Gläubigerausschuss im Fall der Betriebsfortführung nicht verpflichtet (und auch nicht berechtigt), sich um jede einzelne Maßnahme des Tagesgeschäfts zu kümmern, jedoch hat er sich regelmäßig zu informieren. Dies umfasst zum einen das Einholen von Informationen über den Stand der Betriebsfortführung, z.B. durch Einsicht in betriebswirtschaftliche Auswertungen oder Prüfung von Kennzahlen, die insbesondere Auskunft über den Bestand der Insolvenzmasse geben. Zum anderen hat sich der Gläubigerausschuss über den Fortgang der Betriebsfortführung zu unterrichten, z.B. durch die Kontrolle entsprechender Planungsrechnungen. Dies gilt vor allem, wenn der Gläubigerausschuss Entscheidungen über die Weiterführung des Schuldnerunternehmens trifft.

Von besonderer Bedeutung gerade im Fall der Eigenverwaltung ist die Pflicht zur turnusmäßigen Prüfung des Geldverkehrs und -bestandes. Schon der Wortlaut des Gesetzes stellt klar, dass diese vielfach mit „Kassenprüfung“ umschriebene Pflicht nicht nur die Prüfung der Barbestände umfasst. Vielmehr sind sämtliche Konten und Belege des Schuldners zu prüfen. Dies umfasst auch hinterlegte Wertpapiere und Kostbarkeiten sowie angelegtes Geld und Anderkonten. Dabei sind die Konten und Belege vollständig zu prüfen. Eine Stichprobenartige Überprüfung genügt nicht. Bestimmte Prüfungszyklen bestimmt das Gesetz hingegen nicht. Diese kann der Gläubigerausschuss selbst unter Beachtung der Zahl und des Umfangs der Kontobewegungen festlegen. Jedoch handelt der

Gläubigerausschuss pflichtwidrig, wenn die Zeitabstände zu lang bemessen sind. Nach der bisherigen Rechtsprechung erscheinen aber Prüfungszyklen von drei bis sechs Monaten je nach Stand der Verfahrensabwicklung angemessen, wobei gerade zu Beginn des Verfahrens ein deutlich kürzerer Zyklus angebracht sein kann.

Der Gläubigerausschuss kann die Pflicht zur Kassenprüfung delegieren. Die Einschaltung eines Dritten ändert jedoch nichts an der Überwachungspflicht der Mitglieder des Gläubigerausschusses. Diese können sich nicht durch die Beauftragung eines sachkundigen Dritten entlasten, wenn dieser bei der Kassenprüfung nicht die erforderliche Sorgfalt einhält. Die Ausschussmitglieder haften für ein etwaiges Auswahlverschulden und haben zudem den Dritten bei seiner Prüfung zu überwachen. Sie müssen sich von der Einhaltung der erforderlichen Sorgfalt und letztlich auch von der Richtigkeit des Prüfungsergebnisses überzeugen.

Neben der Vernachlässigung der Überwachungs- und Kontrollpflicht handeln die Mitglieder des Gläubigerausschusses pflichtwidrig, wenn sie ihre Geheimhaltungs- und Verschwiegenheitspflicht verletzen, indem sie z.B. Bezugsquellen, Geschäftsbeziehungen, Patente, Verfahren zur Fertigung bestimmter Produkte oder in der Entwicklung begriffene Neuheiten preisgeben. Auch ist jedes Mitglied zur Neutralität verpflichtet und verstößt gegen diese Neutralitätspflicht, wenn es z.B. die im Gläubigerausschuss erfahrenen Interna für eigene Zwecke ausnutzt oder wenn es im Gläubigerausschuss in eigener Sache abstimmt bzw. eine Interessenkollision nicht anzeigt.

Jede Pflichtverletzung kann sowohl durch Handeln als auch durch Unterlassen erfolgen.

Verschulden

Die Mitglieder des Gläubigerausschusses haften bereits bei leicht fahrlässiger Pflichtverletzung. Es gilt der Sorgfaltsmaßstab des ordentlichen und gewissenhaften Ausschussmitglieds, wobei die persönlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen entscheidend sind.

Daher gilt für ein kundiges Mitglied oder einen Spezialisten (z.B. für einen Rechtsanwalt oder einen regelmäßigen Vertreter eines institutionellen Gläubigers) ein anderer Verschuldensmaßstab als für jemanden mit Durchschnittskenntnissen (z.B. einen Arbeitnehmervertreter). Allerdings kann sich das Ausschussmitglied nicht damit entschuldigen, es habe seine Pflichten nicht gekannt. Schon die Annahme des Amtes impliziert die Erklärung, das Ausschussmitglied habe die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten. Nimmt das Ausschussmitglied ohne die dafür erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten das Amt an, liegt bereits in der Annahme des Amtes das Verschulden.

Der Haftungsmaßstab kann nicht von der Gläubigerversammlung eingeschränkt werden. Ebenso kann die Gläubigerversammlung Ausschussmitglieder nicht entschuldigen. Auch Krankheit oder berufliche Belastungen entschuldigen das Ausschussmitglied grundsätzlich nicht. Das Ausschussmitglied handelt bereits schuldhaft, wenn es den Ausschuss nicht über eine längere Verhinderung informiert und dafür sorgt, dass ein anderes Mitglied seine Pflichten übernimmt.

Fraglich ist der Haftungsmaßstab bei wirtschaftlichen Fehlentscheidungen. Nach verbreiteter Auffassung soll entsprechend § 93 Abs. 1 AktG das Mitglied des Gläubigerausschusses haften, wenn es nicht vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gesellschaft zu handeln (Business Judgement Rule).

Schaden

Nach § 71 InsO haften die Mitglieder des Gläubigerausschusses nur für Schäden der Insolvenzgläubiger und der absonderungsberechtigten Gläubiger. Schäden der Massegläubiger und der Aussonderungsberechtigten sind von der Haftung nach § 71 InsO ausgenommen.

Die Haftung ist zudem auf das negative Interesse begrenzt. Der Ersatz möglicher Gewinne, die bei pflichtgemäßem Verhalten des Mitglieds entstanden wären, kann nicht verlangt werden.

Kausalität

Erforderlich für eine Haftung ist zudem, dass das pflichtwidrige Verhalten des Ausschussmitglieds für den Schaden kausal war. Dieser ursächliche Zusammenhang wird bei der Verletzung der Kontroll- und Aufsichtspflichten zugunsten des klagenden Insolvenzverwalters, Insolvenzgläubigers oder Absonderungsberechtigten vermutet (Anscheinsbeweis). So spricht der erste Anschein dafür, dass die Schädigung der Masse auf einer unzureichenden Kontrolle durch den Gläubigerausschuss beruht, wenn der Insolvenzverwalter erhebliche Geldbeträge unterschlägt. Wird z.B. die Kassenprüfung wegen ungeordneter und unvollständiger Unterlagen abgebrochen und nicht zeitnah wieder aufgenommen, so spricht der erste Anschein dafür, dass diese Pflichtverletzung ursächlich für die weiteren Untreuebuchungen des Insolvenzverwalters war. Der Insolvenzverwalter hätte es nicht weiterhin gewagt, die anvertrauten Gelder zu veruntreuen, wenn er von Beginn an einer konsequenten Kontrolle unterlegen gewesen wäre. Allerdings greift der Beweis des ersten Anscheins nicht bei kriminellem Verhalten des Insolvenzverwalters oder Schuldners. In diesem Fall kann nicht ohne Weiteres davon ausgegangen werden, dass bei ordnungsgemäßer Kontrolle das kriminelle Verhalten ausgeblieben wäre. Auch umfassende Kontrolle schützt nicht gegen vorsätzlich strafbare Handlungen.

Soweit die Pflichtverletzung im kollektiven Verhalten des Gläubigerausschusses als Gremium liegt und das einzelne Mitglied allein durch Stimmabgabe handelt, ist zudem eine Kausalität zwischen Schaden und masseschädigendem Abstimmungsverhalten erforderlich. Folglich kann sich das einzelne Mitglied des Gläubigerausschusses mit dem Nachweis exkulpieren, dass es bei dem pflichtwidrigen Beschluss nicht mitgewirkt oder dagegengestimmt hat.

Durchsetzung der Haftung

Die Haftung der Mitglieder des Gläubigerausschusses wird gemäß § 92 InsO vom Insolvenzverwalter oder ggf. von einem Sonderinsolvenzverwalter geltend gemacht, wenn aus der Pflichtverletzung ein Gesamtschaden entstanden ist, mithin ein Schaden, den die Gläubiger gemeinschaftlich durch eine Verminderung des zur Insolvenzmasse gehörenden Vermögens erlitten haben. Einen etwaigen Individualschaden, den z.B. ein absonderungsberechtigter Gläubiger durch den Verlust seiner Sicherheit erlitten hat, kann der jeweils betroffene Gläubiger geltend machen. Der Anspruch richtet sich dabei gegen das einzelne Mitglied des Gläubigerausschusses, da der Gläubigerausschuss als Gremium nicht teilrechtsfähig ist. Jedoch haften die einzelnen Mitglieder als Gesamtschuldner, wenn die Pflichtverletzung vom Gläubigerausschuss als Gremium begangen wurde.

Kontakt für weitere Informationen



Raik Müller

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 511

E-Mail: raik.mueller@roedl.com@roedl.com

> Aktuelles

Rödl & Partner berät ALSO Logistics bei Restrukturierung im Rahmen der Eigenverwaltung

Die ALSO Logistics Services GmbH, eine ehemalige Tochtergesellschaft der Weltbild-Gruppe mit Sitz in Soest, hat sich mit Zustimmung des Amtsgerichts Arnberg in die Eigenverwaltung begeben. Dieses Verfahren ermöglicht es dem Unternehmen, im Rahmen des Sanierungsplans die Basis für die Zukunftsausrichtung und die notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen zu erarbeiten. Die Gesellschaft verzeichnete im ersten Halbjahr stark rückläufige Umsätze und Verluste von rund 4 Millionen Euro. Nachdem der Gesellschafter die weitere Finanzierung eingestellt hat, war die Geschäftsführung verpflichtet, einen Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zu stellen.

Als vorläufiger Sachwalter begleitet der erfahrene Sanierungsexperte Dr. Frank Kebekus das Verfahren. Der Geschäftsbetrieb wird unter Leitung des Geschäftsführers Reiner Wenz fortgeführt.

Das Unternehmen wird bei der Durchführung der Eigenverwaltung federführend von den Frankfurter Rechtsanwälten Stephan Strumpf und Dr. Lorenzo Matthaei (Finkenhof Rechtsanwälte) beraten. Die betriebswirtschaftliche Begleitung übernimmt ein Team von Rödl & Partner unter der Leitung von Partner Tillmann Peeters. Die arbeitsrechtliche Beratung der Gesellschaft verantwortet Lars Hinkel (BBL Bernsau Brockdorff Rechtsanwälte).

Die ALSO Logistics Services GmbH war erst im September 2014 von dem Schweizer Logistikkonzern ALSO übernommen worden. Das Unternehmen beschäftigt ca. 500 Mitarbeiter und agiert als Logistikzentrum für die Verlagsgruppe Weltbild.

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 im Mai 2011 eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellers de Barcelona, eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Impressum

Sanierungsbrief, September 2015

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

Verantwortlich für den Inhalt: Tillmann J. Peeters – tillmann.peeters@roedl.pro
Kranhaus 1, Im Zollhafen 18, 50678 Köln

Layout/Satz: Jasmin Jochum
Designkonzepte & Visuelle Kommunikation
hello@shockinggrey.com

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.