

# Sanierung & Insolvenz

Ausgabe 2/2005



Ein Service der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Bewältigung von Unternehmenskrisen in Inhaberunternehmen stellt auf den ersten Blick keine besonderen Anforderungen an das Sanierungsmanagement dar.

Die Praxis zeigt jedoch – und dieser Befund wird durch die Ergebnisse unserer jüngsten Untersuchung bestätigt – Inhaberunternehmen sind am schwersten zu sanieren. Selbst für eine Sanierung aus der Insolvenz sind die Erfolgsaussichten häufig schlechter als bei Unternehmen, die zwischen der Gesellschaft und ihren Gesellschaftern trennen.

Nicht nur die Sanierungsrisiken sind deutlich höher als bei anderen Unternehmensformen – die Sanierung dauert auch am längsten.

Das Sanierungsmanagement muss also auf die Spezifika der Inhaberunternehmen ausgerichtet sein. In dieser Ausgabe finden Sie deshalb ein breites Spektrum von Lösungsansätzen – insbesondere für den Fall, dass der Inhaber selbst zum Krisentreiber wird.

Gemeinsam mit unseren Partnern möchten wir Ihnen damit praktische Anregungen für Problemfälle geben und vielleicht neue Möglichkeiten beim Einsatz von Sanierungsinstrumenten aufzeigen.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

Ihr Dr. Volkhard Emmrich

## Bewältigung von Krisen inhabergeführter Unternehmen

von Dr. Volkhard Emmrich

Inhaberunternehmen bieten nicht nur die meisten Arbeitsplätze und tragen den größten Anteil zum deutschen Bruttosozialprodukt bei, sie stellen auch die meisten Krisen- und Insolvenzfälle. Entspricht dies nur der Logik, dem „Gesetz der großen Zahl“ oder steckt mehr dahinter? Ist der Unternehmenstyp krisenanfälliger bzw. resistenter gegen Krisenmanagement?

Die Frage lässt sich wahrscheinlich nicht allgemein beantworten. In der Praxis zeigen Inhaberunternehmen jedoch ein spezielles „Krisenprofil“, das entsprechende Instrumente der Krisenbewältigung erfordert.

Grundsätzlich muss Sanierungsmanagement top down ansetzen, d. h. Zentralisierung von Entscheidungen, Verkleinerung von Entscheidungsgremien, Beschleunigung von Entscheidungsprozessen und Verkürzung von Kontrollintervallen sind die Führungsinstrumente für Krisenzeiten. Alles Dinge, die eigentlich auf Inhaberführung zugeschnitten sind, jedoch nur dann, wenn der Inhaber auch entscheidet – und zwar in der aktuellen Problemstellung, nicht auf Nebenkriegsschauplätzen.

I	N	H	A	L	T
Bewältigung von Krisen inhabergeführter Unternehmen	1		Nachbesicherung von Altkrediten		14
PRAXIS DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG Krisentreiber und kritische Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung aus Bankensicht	2		CASE STUDIES Erfolgreiche Krisenbewältigung bei nur temporärem Inhaber-Commitment – das richtige Team als Erfolgsfaktor		17
Sanierungsmanagement bei Inhaberunternehmen	5		EU-BEIHILFE Rettungsbeihilfen: Die schnelle Hilfe?		20
Doppelnützige Treuhand	9		NEWS		22
INSOLVENZRECHT Sanierung von Inhaberunternehmen durch ein Insolvenzverfahren	12		VERANSTALTUNGEN		24

Genau hier liegt jedoch meist die Crux der Sanierung von Inhaberunternehmen. Inhaber und Führungskräfte haben sich häufig gegenseitig „paralysiert“ oder sind in Harmoniestreben versunken. Es wird zwar analysiert, jedoch nicht entschieden und schon gar nicht umgesetzt. Wesentliche Konflikte werden umgangen und Probleme totgeschwiegen. Die Spirale des „sich mit dem Falschen beschäftigen“ hat sich in Gang gesetzt. Strategisch wichtige Weichenstellungen werden nicht vorgenommen, die Organisation wird um Personen „herumgebaut“, Emotionen, persönliche Neigungen und Kontakte, nicht Leistung und Erfolg zählen.

In Ermangelung eines echten Kontrollorgans beraten private Vertraute, Steuerberater und verwandte/ bekannte Rechtsanwälte – meistens hat keiner den Mut, die Dinge wirklich beim Namen zu nennen.

Während bei Aktiengesellschaften und Konzerntöchtern ein sanierungserfahrener Aufsichts- oder Beirat implementiert werden kann, der die Spielregeln ändert und – wenn notwendig – die Führung austauscht, muss bei Inhaberunternehmen erst

der Entscheider überzeugt oder in eine Bypass-Position gebracht werden. Das ist weder einfach noch selbstverständlich, ist doch die eingetretene Krise die Personifizierung des eigenen unternehmerischen Versagens. Verbunden mit mangelnder Sanierungs-/Krisenerfahrung und der vorherrschenden Grundeinstellung „der Kapitän verlässt nicht das sinkende Schiff“ führt dies zur Emotionalisierung der Situation, zementiert bestehende Entscheidungsprozesse und verhindert die notwendigen Anpassungen.

Die bankseitige Veränderung von handelnden Personen und ihrer Kommunikation der Gesprächsinhalte verstärken die Probleme. Aggression und das Gefühl, von „einem Lieferanten“ fremdbestimmt zu werden, machen sich breit. Das Sanierungsmanagement muss den Inhaber genau hier abholen und ihm klar machen, welche Prozesse jetzt ablaufen und welche Optionen er hat – inklusive der damit möglicherweise verbundenen Reaktionen der Banken und deren Auswirkungen für das Unternehmen.

Die einzelnen Sanierungsinstrumente und ihre Bedeutung müssen erläutert

werden. Ebenso die Möglichkeit, dass die Interessen von Gesellschafter und Gesellschaft auseinander laufen – nämlich spätestens dann, wenn der Gesellschafter das notwendige Eigenkapital nicht mehr bereitstellen kann. Häufig trägt dieser Umstand dazu bei, einen Rückzug auf die Gesellschafterposition diskussionsfähig und gangbar zu machen. Das ist vor allem dann möglich, wenn die Einbußen an Sozialprestige klein gehalten werden können. Die Akzeptanz einer Veränderung der Führungsmannschaft und das Zurückgreifen auf externe Sanierungskompetenz ist in der Regel die Basis für eine Krisenbewältigung im Konsens. Gelingt dies nicht, so bleibt im Wesentlichen nur der Verkauf des Unternehmens durch „externen Druck“ und soweit möglich unter Treuhandschaft ohne Bedingungen.

Sanierungsbemühungen ohne Einsicht des Inhabers und ohne Veränderungen in den Entscheidungsprozessen zehren das Unternehmen aus, bringen nur Scheinerfolge und führen häufig in eine Insolvenz – ohne Fortführungs- bzw. Sanierungsperspektive für das Unternehmen.

## Praxis der Unternehmensführung



# Krisentreiber und kritische Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung aus Bankensicht

von Dr. Volkhard Emmrich

Die Befragung von über 50 Risikokreditmanagern deutscher Banken gibt ein klares Bild über Krisentreiber und kritische Erfolgsfaktoren – insbesondere wenn es um die Sanierung von Inhaberunternehmen geht.

Ist erst einmal eine akute Unternehmenskrise eingetreten, stehen die Chancen für eine schnelle und nachhaltige Rückgewinnung einer ausreichenden Bonität schlecht – nur jedem 5. Krisenunternehmen gelingt es, ohne nachhaltige Reduzierung des Kreditvolumens eine langfristige Begleitung der finanzierenden Banken zu erzielen.

**Sorgenkind Inhaberunternehmen**

Insbesondere inhabergeführten Unternehmen fällt die Krisenbewältigung schwer. Sie sind aus Sicht der Banken am schwersten zu sanieren, zeigen die längste Sanierungsdauer und die größten Sanierungsrisiken. Ursächlich hierfür sind vor allem die Unkenntnis des Inhabers hinsichtlich der Mechanik der Krisenbewältigung sowie Unverständnis, was die notwendigen Einschnitte und Änderungen angeht, insbesondere wenn es um die Führungsorganisation geht.

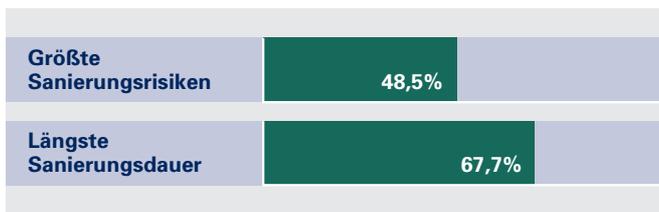


Abb. 1: Inhaberunternehmen in der Sanierung

Zunehmender Vertrauensverlust der Banken, Intransparenz und das Verschleppen operativer sowie strategischer Sanierungsmaßnahmen verschärfen die Krise zusätzlich. Dies führt zu einer Verschleppung auf der Zeitachse und zur Verfehlung der Sanierungsziele.

**Die Krisenauslöser:  
Strategiedefizite und operatives Missmanagement**

Krisenursache Nr. 1 sind operative Verluste, hervorgerufen durch Strategiedefizite. Die Mehrzahl der Unternehmenskrisen ist somit markt- und strategiebedingt. 2/3 der Befragten sehen Strategiedefizite als die wahre Ursache der Unternehmenskrise. Sie führen dazu, dass der Absatz zurückgeht und das Unternehmen die Preise nicht halten kann. Interne Probleme mit Kosten- und Strukturaufbau verschärfen in aller Regel die Krise. Sie sind ihr Auslöser, nicht jedoch die eigentliche Ursache.

Gerade bei Inhaberunternehmen scheitern ursprünglich aussichtsreiche Sanierungen häufig in der Realisierungsphase, weil die Führungsmannschaft die Umsetzung nicht

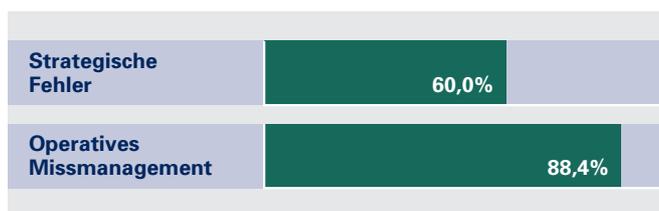


Abb. 2: Die Krisenauslöser

in den Griff bekommt und weil interne Ziele der Liquiditätsfreisetzung sowie der Kostensenkung verfehlt werden.

Kompetentes und erfahrenes Sanierungsmanagement durch krisenerfahrene Führungskräfte und eine professionelle Projektorganisation sind wesentliche Erfolgstreiber der Krisenbewältigung – unterstützt von einer Gesellschafterebene, die gleichfalls die angestrebten Sanierungsziele verfolgt.

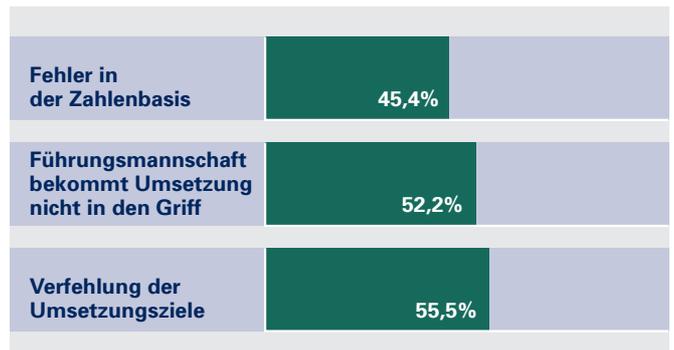


Abb. 3: Unerwartetes Scheitern der Sanierung

Als häufigste Ursachen der Zielverfehlung werden Fehleinschätzung des Marktes bzw. der Absatzperspektive, handwerkliche Fehler bei der Analyse sowie eine nicht solide Datenbasis genannt. Eine weitere wesentliche Ursache ist zu viel Optimismus bei der Konzepterstellung.

**Managementfehler in der Krisenbewältigung**

Gerade durch den Inhaber wird häufig die Krisendimension unterschätzt, Optimismus steht auf der Tagesord-

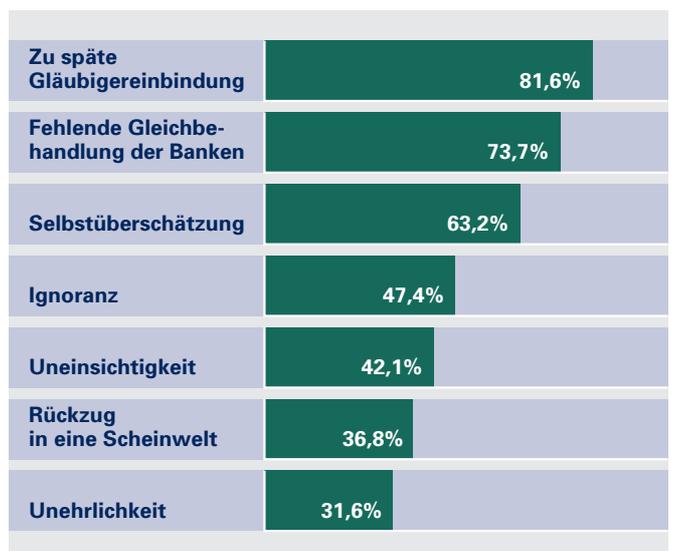


Abb. 4: Häufigste Managementfehler

nung, die Realität wird verdrängt und das Management daran gehindert die richtigen Schritte zu ergreifen.

Der häufigste Fehler des Managements ist es, zu Beginn der Krise die Gläubiger zu spät einzubinden und zu versuchen, die Forderungen einzelner Banken zu erfüllen – unter Verletzung des Gleichbehandlungsgrundsatzes. Als weitere Managementfehler folgen Selbstüberschätzung und Problemignoranz.

Die Beurteilung der Managementfehler aus Bankensicht verdeutlicht die oft anzutreffende mangelnde Sanierungserfahrung sowie fehlende Kompetenz in Bezug auf Finanzierungsstrukturen und Bankenmanagement.

### Erfolgsfaktor Nr. 1 – Neukonfiguration des Geschäftsmodells

Die Befragung macht zudem deutlich, dass nur eine Neukonfiguration des Geschäftsmodells und damit eine Beseitigung der Strategiedefizite den nachhaltigen Sanierungserfolg gewährleisten kann. Die Instrumente der finanz- und leistungswirtschaftlichen Sanierung reichen dazu nicht aus. Nur bei jedem 10. Unternehmen ist die operative Sanierung alleine erfolgreich, zumeist erfolgt zwar eine Neukonfiguration von Geschäften und Geschäftsstruktur, dies jedoch zu spät und nicht mit dem erforderlichen Nachdruck – nur bei jedem 20. Unternehmen werden die Strategiedefizite schnell genug und nachhaltig beseitigt.

Dies verdeutlicht das Kernproblem des Sanierungsmanagements – insbesondere bei Inhaberunternehmen, denn der Konzentration auf profitable Geschäfte, dem Umbau von Führungs- und Konzernstrukturen fallen meist auch einige „Babys“ des Inhabers zum Opfer.

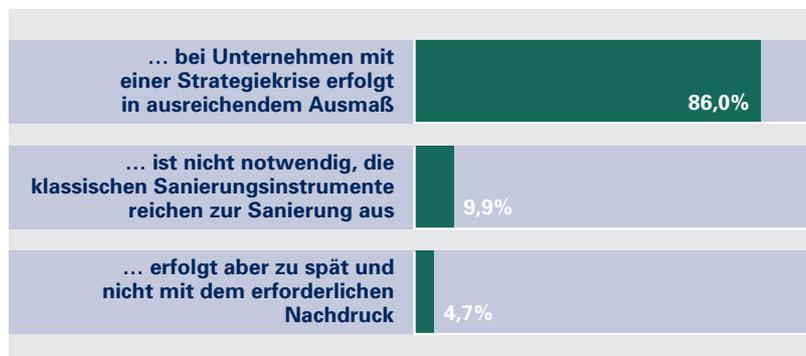


Abb. 5: Die Neukonfiguration des Geschäftsmodells

### Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus dem empirischen Befund?

Grundsätzlich ist frühzeitig zu klären, inwieweit strategische Defizite vorliegen und wie groß der Anpassungsbedarf des Geschäftsmodells ist. Ist das Ausmaß der Krise in seinen Konturen transparent, muss geklärt werden, wie der Inhaber zu den anstehenden Veränderungen steht und ob er bereit ist, die mental, emotional und bilanzseitig notwendigen Beiträge zu leisten.

In vielen Fällen kann eine Konzentration des Inhabers auch über die Wahrnehmung der Gesellschafterinteressen erreicht werden – mit dem Hinweis, dass es dem unternehmerischen Ansatz entspricht, Spezialaufgaben an Spezialisten zu delegieren, diese durch Ziele zu führen und die Zielerreichung zu überwachen. Gelingt es, diese Mechanik auf das Sanierungsmanagement zu übertragen und dadurch den Weg für einen kompetenten Interimsmanager freizumachen, ist das Sanierungsrisiko in aller Regel deutlich gemindert.

Zeigt sich hingegen, dass die persönlichen Ziele des Inhabers nicht mit den Sanierungszielen in Einklang zu bringen sind und emotionale Barrieren den Sanierungserfolg behindern oder aus bilanziellen bzw. strategischen Gründen eine „stand alone Sanierung“ nicht aussichtsreich erscheint, ist es in aller Regel sinnvoll, eine doppel-nützige Treuhand zur Bedingung der weiteren Bankenbegleitung zu machen.

Dies allein ist jedoch noch lange kein Erfolgsgarant, entscheidend ist das faktenorientierte Zusammenspiel von Treuhänder, M&A-Spezialist, Unternehmensberatung und Management, die nur gemeinsam Gesellschafter- und Gesellschaftsinteressen wieder in Einklang und einen „Bypass“ zum zentralen Entscheider – dem Inhaber – darstellen können. Zieht das „Winning-Team“ an einem Strang, können selbst kritische Situationen bewältigt und ziel-führende Lösungen unter schwierigen Umfeldbedingungen realisiert werden.

#### Weitere Informationen:

Dr. Volkhard Emmrich  
Geschäftsführer  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung  
Königinstraße 33  
80539 München

Telefon 089 28 623 105  
Telefax 089 28 623 260  
E-Mail [emmrich@wieselhuber.de](mailto:emmrich@wieselhuber.de)

# Sanierungsmanagement bei Inhaberunternehmen

von Hans-Jürgen Titz

## I. Problemstellung

Obwohl seit Jahren potenzielle Ursachenforschung betrieben wird, diverse Instrumente zur Risikoprophylaxe entwickelt wurden und eine Vielzahl von Methoden zur erfolgreichen Krisenbewältigung in der betriebswirtschaftlichen Diskussion stehen, hat sich die Krisenbedrohung deutscher Unternehmen nur marginal abgeschwächt.

Zahlreiche Untersuchungen und Befragungen von Unternehmen und Banken seitens W&P in den Jahren 2003 und 2004 belegen darüber hinaus: Inhaberunternehmen zählen nicht nur zu den häufigsten Sanierungsfällen, sondern sind auch unverändert mit den größten Sanierungsrisiken verbunden.

Worauf ist dies im Einzelnen zurückzuführen? Der nachfolgende Beitrag soll Aufschluss über eventuelle Ursachen geben und gleichzeitig Möglichkeiten aufzeigen, wie inhabergeführte Unternehmen diese immanenten Risiken durch professionelles Krisenmanagement vermeiden können.

## II. Phasen einer Unternehmenskrise und Bestimmungsfaktoren

Krisen entstehen bekanntermaßen nicht über Nacht, sondern sind in der Regel das Ergebnis eines mehrjährigen, schleichenden Prozesses. Mit fortschreitender Zeit und wachsender Bedrohung des Unternehmens nehmen gleichzeitig Komplexität und Handlungsdruck zu, der Handlungsspielraum verringert sich signifikant.

Am Anfang steht oftmals ein strategischer Fehltritt, bei dem es das Unternehmen nicht schafft, seine Strategie an veränderte Markt- oder Wettbewerbsverhältnisse anzupassen. Kennzeichnend für das Vorliegen einer strategischen Krise sind vor allem eine deutliche Verschlechterung sowie der schrittweise Verfall der Markt- und Wettbewerbsposition. Die Differenzierung gegenüber Wettbewerbern („unique value pro-

position“) ist nicht mehr gegeben. Das Geschäftsmodell hat sich „überlebt“. Marktanteile können selbst durch verstärkte Vertriebsanstrengungen nicht wieder zurückgewonnen werden. Das Unternehmen lebt überwiegend von der Vergangenheit.

Für externe Dritte ist die strategische Krise allerdings nur schwer als solche zu erkennen, da das Unternehmen über einen längeren Zeitraum unverändert positive Ergebnisse erzielt und mitunter auch ein Umsatzrückgang ausbleibt.

Auch operative Krisen werden – zumindest von dritter Seite – nicht unmittelbar erkannt. Dafür sorgen schon die bilanziellen Gestaltungsspielräume („Bilanzkosmetik“), die uns das deutsche Handels- und Steuerrecht eröffnet. Zudem verschleiern Defizite im Rechnungswesen, z. B. schlecht gepflegte Debitoren-/Kreditorenlisten, fehlende Soll/Ist-Vergleiche u. a. die tatsächlichen Zustände des Unternehmens.

Spätestens dann, wenn die operative Krise in eine Liquiditätskrise mit hohen Forderungsbeständen, zunehmenden Linienüberschreitungen und drohender Zahlungsunfähigkeit übergeht, ist das Problem des Unternehmens nicht mehr zu leugnen und aus Inhabersicht vor allem nicht mehr „aussitzbar“. Der Einfluss der Banken nimmt stetig zu. Schlüssige Sanierungskonzepte sind gefragt.

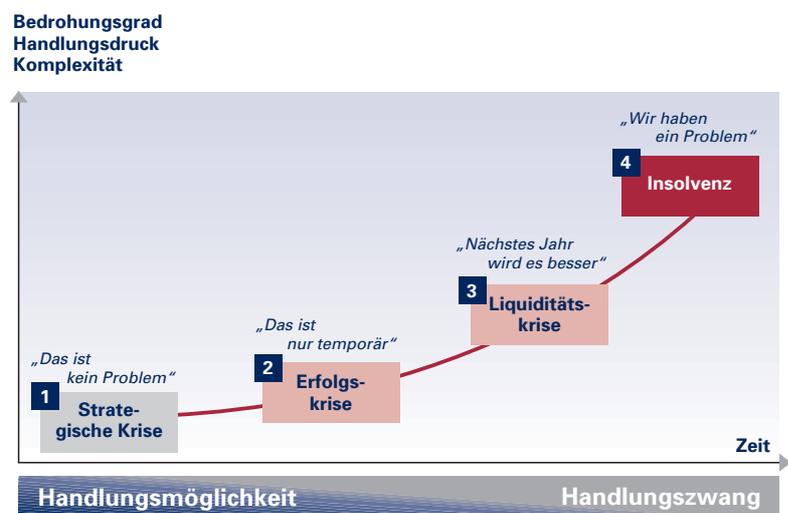


Abb. 1: Phasen einer Unternehmenskrise

### III. Wesentliche Krisenursachen

Unternehmenskrisen sind fast nie monokausal – in der Regel sind sie das Ergebnis zahlreicher endogener und exogener Krisenursachen:

#### Strategische Defizite

Inhaberunternehmen, die sich nur auf wenige Kerngeschäftsfelder konzentrieren und minimalistisch agieren, sind erfahrungsgemäß am häufigsten krisengefährdet. In der Regel können Unternehmen aufgrund des fehlenden zweiten gesunden Standbeins auf den entsprechenden Preis- und Mengendruck im eigentlichen Kerngeschäft nicht entsprechend reagieren. Gerade Inhaberunternehmen haben es zudem in den letzten Jahren systematisch versäumt, sich in ihrem Kerngeschäft auf (marginträchtige) Wachstumsmärkte zu konzentrieren.

Während vor 15 Jahren für die meisten Inhaber noch Wachstumsmärkte an erster Stelle des strategischen Interesses standen, konzentrieren sich die meisten deutschen Inhaberunternehmen laut einer von W&P in 2004 durchgeführten Studie heute insbesondere auf reife (50%) oder überwiegend saturierte Märkte (42%). Keines der befragten Unternehmen agierte in einem wachsenden Kernmarkt. Diese vollständige Kehrtwendung gegenüber früheren Strategien birgt gerade für mittelständische Inhaberunternehmen bei zunehmender Marktkonzentration und anhaltendem Preis- und Wettbewerbsdruck enorme existentielle Risiken, sofern unter Wettbewerbsgesichtspunkten keine klare Differenzierung z. B. durch besonderen Kundennutzen/überdurchschnittliches Innovationspotential besteht. Aus Marktführern werden so schnell Mitläufer.

Getrieben vom Zwang zur Umsatzsteigerung sind in einer Vielzahl von Fällen auch riskante Gesellschafterentscheidungen Hauptauslöser für eine existenzbedrohende Unternehmenskrise von Inhaberunternehmen:

- Überhastete, nicht zu Ende gedachte Expansionsbestrebungen („Verzettelung“ statt strategische Geschäftsentwicklung);
- Unüberlegte Unternehmenskäufe (Integrationsprobleme, nachhaltige Verlustsituationen);
- Zu „teure“ Investitionen in neue Standorte;
- Falsch „bewertete“ Vorwärts-/Rückwärtsintegrationen;
- Riskante Großprojekte etc.

#### Management-, Führungs- und Organisationsdefizite

- *Verspätete Krisenerkennung/ Krisenwahrnehmung*  
Häufig fehlen den Inhaberunternehmen die erforder-

lichen Frühwarn- bzw. Risikoerkennungssysteme. Erste Warnzeichen der Krise oder potenzielle, das Unternehmen gefährdende Risiken werden darüber hinaus nur in den seltensten Fällen „ernst“ genommen. „Delle“ statt Krise lautet die typische Wahrnehmung.

- *Mangelnde Erfahrung mit Krisenmanagement/ Kommunikationsdefizite*  
Nur selten ist die erforderliche Fach- bzw. Methodenkompetenz für den Umgang mit Krisen im Unternehmen vorhanden. Probleme werden häufig – sowohl nach innen als auch nach außen – schlichtweg „totgeschwiegen“.
- *„Überkommene“ Unternehmens-/Führungskultur*  
Die häufig anzutreffende Konstellation – Identität von Unternehmenseigentümer und Unternehmensleitung – ist gerade in Krisensituationen nicht selten ein zusätzlicher Hemmschuh für die Krisenbewältigung. Neben der starken Prägung der Unternehmenskultur durch die Person des Inhabers (persönliche Fähigkeiten, Vorlieben/Neigungen), dem Verharren in alten Erfolgsmustern sowie der häufig anzutreffenden Denke „Umsatz vor Ertrag“ ist insbesondere die Bereitschaft zum Change Management (Delegation von Aufgaben, Einfluss und Verantwortung/Kompetenzen an Mitarbeiter) äußerst gering ausgeprägt. Quer- oder Andersdenker sind weder gewünscht noch geduldet. Folge: fehlende Motivation der Mitarbeiter, fehlende Innovationskraft des Unternehmens.
- *Verkrustete Organisationsstrukturen*  
Geringe Faktenorientierung, Entscheidungsstau, Entscheidungsschwäche und zu großes Harmoniestreben verlängern den Sanierungsprozess bei Inhaberunternehmen entscheidend und erhöhen das Risiko des Scheiterns.
- *Falsches Bankenmanagement*  
Neben deutlichen Schwachstellen in der bestehenden Finanzierungsstruktur (Finanzierung nur durch eine Bank/durch zu viele Banken, kein Leasing, inadäquate Sicherheitenverteilung, Fristeninkongruenz, zu gering bemessene Kreditlinien etc.) verfügen viele Inhaber noch immer über unzureichende Kenntnisse im Umgang mit Banken in Krisensituationen. Offene Informationspolitik, Zahlentransparenz, zeitnahe Berichterstattung, 100%iges Commitment des Inhabers zur Sanierung sowie die Gleichbehandlung aller involvierten Kreditinstitute ist für manchen Betroffenen auch heute noch ein Fremdwort.

**Operative Defizite**

Neben den skizzierten strategischen Fehlleistungen sowie diverser Managementprobleme lassen sich in der Praxis bei Krisenunternehmen zahlreiche operative Defizite feststellen. Diese manifestieren sich vor allem in überhöhten Kostenstrukturen (Personal-, Material- und Sachkosten), mangelnder Produktivität/Qualität, steigender Komplexität und fehlenden Steuerungssystemen. Zur Behebung der operativen Defizite ist eine sorgfältige Untersuchung sämtlicher interner Leistungsbereiche bzw. Wertschöpfungseinheiten unabdingbar.

**Finanzielle Defizite**

Zu den wesentlichen Krisenbeschleunigern bei Inhaberunternehmen zählen insbesondere elementare Schwächen im Bereich Finanzen/Controlling. Aufgrund der vorhandenen Intransparenz wird die Unternehmenssteuerung/Steuerung der Ressourcen so meist zum Blindflug. Viele krisengefährdete Inhaberunternehmen verfügen nach eigenen Erfahrungen nur selten über eine vernünftige Kostenstellen- bzw. Deckungsbeitragsrechnung (nach Kunde/Produkt gegliedert). Werterzeuger/Wertvernichter werden nicht rechtzeitig erkannt, erforderliche Gegenmaßnahmen zu spät eingeleitet. Zudem existiert meist nicht einmal eine rudimentäre Liquiditätsplanung auf Monatsbasis, das Debitorenmanagement ist ein einziges Desaster. Statt integrierten Planungs- und Steuerungssystemen sind lediglich handgestrickte Insellösungen im Einsatz. Umsätze werden deutlich zu optimistisch kalkuliert, das Prinzip Hoffnung „regiert die Welt“.

Leider muss an dieser Stelle auch betont werden, dass in vielen der untersuchten Fälle auch von Seiten der kreditgebenden Banken – gerade in der Anfangsphase einer sich abzeichnenden Krise – z. T. elementare Fehler begangen werden:

- Zu vages Einfordern fehlender Unterlagen – dadurch nur unzureichende Transparenz;
- Fehlender Mut, Probleme oder erkannte Defizite im Bereich Management und/oder Strategie trotz offensichtlicher Ausprägungen (Verfall Marktposition, zunehmender Preis- und Wettbewerbsdruck, Verlust von Kunden etc.) offen zu adressieren, um die Kundenverbindung nicht zu „gefährden“;
- Unzureichende Kommunikation gegenüber dem Unternehmer/Inhaber hinsichtlich der Tragweite seines Handelns/Unterlassens; die Nichteinhaltung getroffener Absprachen hat für den Unternehmer nur selten wirkliche Konsequenzen – meist lässt sich eine der finanziellen

renden Banken auf einen „Kuhhandel“ ein, der zwar die Symptome, nicht aber die Ursachen des Problems beseitigt;

- Fehlende offene, klare Worte bezüglich der bonitätsmäßigen Einschätzung des Kreditnehmers (Rating) – dadurch Unkenntnis/fehlendes Problembewusstsein auf Inhaberseite;
- Aus (völlig unbegründeter) Angst vor „faktischer Geschäftsführung“ fehlender Nachdruck auf Seiten der Bankenvertreter, zur schonungslosen Analyse der tatsächlichen Unternehmenssituation mit Hilfe externer Unterstützung.

**IV. Erfolgsfaktoren und Stoßrichtungen eines professionellen Krisenmanagements bei Inhaberunternehmen**

Auch erfolgreiche Unternehmen geraten in Unternehmenskrisen – sie zeichnen sich aber dadurch aus, dass sie die Krisen frühzeitig erkennen und meist auf geringer Eskalationsstufe (strategische Krise) bewältigen.

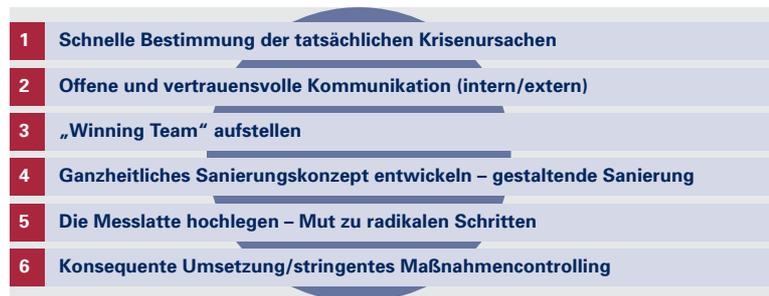


Abb. 2: Erfolgreiche Krisenbewältigung

**1. Schnelle Bestimmung der tatsächlichen Krisenursachen**

Entscheidend für eine erfolgreiche Sanierung ist u. a. das schonungslose Offenlegen aller Krisenursachen – nicht nur, um den Gläubigern einen schnellen Überblick über die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit zu verschaffen, sondern um insbesondere die drohende Illiquidität oder Überschuldung abzuwenden. Da oftmals ein umfassendes und einheitliches Bild der aktuellen Unternehmenssituation nicht sofort verfügbar ist, ist der Einsatz von erprobten Sanierungstools unabdingbar.

**2. Offene und vertrauensvolle Kommunikation**

Daher sind die frühzeitige Einbindung und offene, vertrauensvolle Kommunikation mit allen Beteiligten (Banken, Lieferanten, Krankenkassen, Finanzamt, Mitarbeitern, Führungskräften etc.) und abgestimmtes Vorgehen von

zentraler Bedeutung. Unter allen Umständen sollte eine Bevorzugung einzelner Interessengruppen vermieden werden. Stattdessen gilt uneingeschränkt der Grundsatz der „Gleichbehandlung“.

Eine professionelle Kommunikation schafft nicht nur Vertrauen hinsichtlich des Erfolgs der Krisenbewältigung, sondern nimmt die Beteiligten auch „mit ins Boot“. Häufig lässt sich so der Verlust von wertvollen Mitarbeitern verhindern. Falsche Kommunikation (nicht, nicht rechtzeitig oder nicht umfassend) kann u. U. „tödlich“ sein. Insbesondere Banken gegenüber ist verlorenes Vertrauen nur ganz schwer zurückzugewinnen.

### 3. Winning Team aufstellen

Entscheidend für den Erfolg ist ebenso die uneingeschränkte Bereitschaft des Inhabers, konstruktiv und ohne Vorbehalte die Sanierungsbemühungen/den Sanierungsprozess zu unterstützen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt insbesondere in der „richtigen“ Zusammensetzung des für die Sanierung verantwortlichen Projektteams. Hierzu gehören nicht nur die leistungswilligsten und -fähigsten Mitarbeiter aus den jeweiligen Funktionsbereichen, sondern unterstützend auch krisenerfahrene (externe) Sanierungsberater.

### 4. Ganzheitliches Sanierungskonzept entwickeln

Einer der häufigsten Scheiterungsgründe für eine nachhaltige Sanierung liegt darin, dass der Fokus der Sanierungsbemühungen zu einseitig auf eine Reduzierung der Kosten gelegt wird. Die für den langfristigen Erfolg (Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit) dringend gebotene strategische Neuausrichtung unterbleibt entweder vollends oder wird nur sporadisch angegangen. Viele Inhaber wehren sich vehement gegen den Vorwurf, das Unternehmen sei strategisch falsch aufgestellt. Leider stellt sich in fast allen Restrukturierungen/Sanierungen genau das Gegenteil heraus: Gerade weil strategische Fehler – die auch stets Managementfehler sind – begangen werden, driftet das Unternehmen in die Ertrags- und später in die Liquiditätskrise ab. Der umfassenden Mobilisierung der Werttreiber sowie der Re-Konfiguration von Geschäften, Strukturen und Unternehmen (sog. „gestaltende Sanierung“) kommt somit besondere Bedeutung zu.

### 5. Die Messlatte hochlegen – Mut zu radikalen Schritten

Erfolgreiches Krisenmanagement bei Inhaberunternehmen setzt neben dem unbedingten Veränderungswillen aller Beteiligten inkl. des Inhabers auch Mut für radikale Schritte, zur Not auch gegen interne Widerstände alteingesessener Anspruchsgruppen und Mitarbeiter voraus. In der Krise gibt es keine „heiligen Kühe“.

### 6. Konsequente Umsetzung/stringentes Maßnahmencontrolling

Die Einrichtung eines zeitnahen Monitoring- und Reportingprozesses (in der Regel zu Beginn alle 14 Tage) ist eine der wesentlichen Säulen, um Umsetzungsdruck aufzubauen und die Zielerreichung positiv zu unterstützen. Der straffe Reportingzyklus stellt darüber hinaus sicher, dass der Lenkungsausschuss, der/die Inhaber sowie die beteiligten Banken stets über die aktuelle Ergebnis- und Liquiditätssituation des Unternehmens informiert sind.

### V. Fazit

Inhabergeführte Unternehmen sind statistisch gesehen am häufigsten existenzbedrohenden Unternehmenskrisen ausgesetzt. Dabei dauert die Sanierung erfahrungsgemäß nicht nur am längsten, sondern sie ist in der Regel auch mit den größten Sanierungsrisiken verbunden. Die erfolgreiche Sanierung von Inhaberunternehmen hängt indes häufig von einer Reihe ganz (Inhaber-)spezifischer Faktoren ab:

- Der Akzeptanz von Krisen, die in der heutigen Zeit nichts Außergewöhnliches, sondern fast schon Alltag sind („Krise als Chance“);
- der Vermeidung von „Blockadepolitik“ zur Verhinderung der Gefährdung des Lebenswerkes – stattdessen aktive und uneingeschränkte Unterstützung des Sanierungsprozesses;
- der Duldung notwendiger harter Einschnitte (keine „heiligen Kühe“);
- der rechtzeitigen und umfassenden Kommunikation, insbesondere gegenüber Banken („Bank als Partner“) anstelle von ungeschicktem Taktieren und Ungleichbehandlung der beteiligten Anspruchsgruppen;
- schließlich der rechtzeitigen Einbindung erfahrener Spezialisten für Krisenmanagement (Berater, Interimsmanager etc.).



Nur bei stringenter Beachtung dieser entscheidenden Faktoren ist die grundsätzliche Basis für eine erfolgreiche Sanierung von Inhaberunternehmen gelegt.

#### Weitere Informationen:

Rechtsanwalt  
Hans-Jürgen Titz  
Geschäftsbereichsleiter  
Corporate Restructuring  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung  
Königinstraße 33  
80539 München

Telefon 089 28 623 117  
Telefax 089 28 623 260  
E-Mail [titz@wieselhuber.de](mailto:titz@wieselhuber.de)

# Doppelnützige Treuhand

## Treuänderische Übernahme von Gesellschaftsanteilen

von Dr. Rainer Riggert

### I. Die Übertragung von Gesellschaftsanteilen auf einen Treuhänder

#### 1. Wirtschaftliche Bedeutung

Im deutschen Rechtskreis wird die Rechtsfigur der Treuhand (die keine ausdrückliche Regelung im Bürgerlichen Gesetzbuch gefunden hat) als Ersatzinstitut für den nach amerikanischem, englischem und schweizerischem Recht verwendeten Trust gesehen. In der Form der sog. fiduziarischen Treuhand werden dabei Gesellschaftsanteile rechtlich/dinglich auf einen Treuhänder übertragen.

Anlass für die Übertragung ist häufig, dass der ursprüngliche Gesellschafter seine Gesellschafterstellung im Rechtsverkehr nicht mehr offenkundig machen möchte bzw. sich von seinen gesellschaftsrechtlichen Pflichten entlastet. Des Weiteren werden Gesellschaftsanteile auf Treuhänder übertragen, um diese als Sicherungsmittel für von Kreditinstituten zu gewährende Kredite verwenden zu können. Eine Übertragung der Anteile auf das finanzierende Institut selbst findet in der Praxis nicht statt, um den Vorwurf des kapitalersetzenden Kredites bzw. der stillen Geschäftsinhaberschaft von vornherein auszuschließen. Entsprechendes gilt für Aktien wie auch für GmbH-Geschäftsanteile, da die Auswirkungen des Sanierungsprivilegs (§ 32 a Abs. 3 Satz 3 GmbHG, eingeführt durch KonTraG) mangels hierzu vorliegender Rechtsprechung nicht sicher beurteilt werden können. Die Übertragung auf einen von Kreditinstituten nicht wei-

sungsabhängigen Treuhänder stellt sicher, dass die Gesellschaftsanteile den finanzierenden Banken nicht zugerechnet werden können. Hierdurch wird auch das von der Öffentlichkeit im Falle einer Bankbeteiligung erhobene Argument der Finanzierungsverantwortung für Tochtergesellschaften entkräftet. Schließlich wird die treuhänderische Übertragung von Gesellschaftsanteilen vorgenommen, wenn zwischen Kreditgebern, Geschäftsführung und Gesellschafterseite Einvernehmen darüber hergestellt ist, dass die Gesellschaftsrechte durch einen – treuhänderisch gebundenen – Dritten ausgeübt werden sollen.

#### 2. Arten der Treuhand

Das deutsche Recht kennt eine Vielzahl von Formen der Treuhand. Zur Realisierung der oben bezeichneten Zwecke kommen lediglich zwei Arten in Betracht:

##### a) Normalfall der fiduziarischen Treuhand

In diesem Fall wird zwischen dem ehemaligen Gesellschafter und dem Treuhänder zunächst ein schuldrechtlicher Vertrag besonderer Art (Treuhandvertrag) geschlossen. Es wird vereinbart, dass ein Vermögensgegenstand (Gesellschaftsanteil) vom Treugeber auf den Treuhänder dinglich/rechtlich übertragen wird und der Treuhänder nach Maßgabe der Vereinbarung mit dem übertragenen Gegenstand verfährt. Die Frage, inwieweit der Treugeber nach Übertragung der Anteile berechtigt sein soll, Weisungen zu erteilen, ist Gegenstand der konkreten Vereinbarung. Es kann vereinbart werden, dass der Treuhänder eigenverant-

wortlich nach freiem (kaufmännischem) Ermessen handeln kann.

b) *Doppelnützige Sicherheitstreuhand*  
Entsprechend wie bei der „normalen“ fiduziarischen Treuhand werden die Gesellschaftsanteile auf einen Treuhänder rechtlich/dinglich übertragen. Der Treuhänder hält diese Anteile jedoch nicht vorrangig für den Treugeber, sondern für in der Vereinbarung zu bezeichnende Begünstigte (echter Vertrag zugunsten Dritter). Diese Begünstigten, die in der Praxis häufig finanzierende Kreditinstitute sind, haben gegen den Treuhänder einen Anspruch, dass dieser die Anteile vorrangig für sie hält und im Sicherungsfall verwertet. Weisungsrechte haben die Begünstigten nicht. Nachrangig ist aus der Treuhand auch der Treugeber berechtigt, dem ein Überlös aus einer etwaigen Verwertung zusteht. Diese doppelnützige Sicherheitstreuhand enthält somit eine Sicherungsabrede. Die begünstigten Forderungen der Kreditinstitute müssen in der Treuhandvereinbarung konkret bezeichnet werden.

#### 3. Gestaltungsvarianten und rechtliche Rahmenbedingungen

Die nachfolgend erörterten Gesichtspunkte betreffen beide vorstehend unter Ziff. 2 bezeichneten Arten der Treuhand. Sie sind deshalb unabhängig von der grundsätzlichen Ausformung der Treuhand zu berücksichtigen:

##### a) Übertragung der Anteile

Für die Übertragung der Anteile ist bei der Rechtsform der GmbH zu beachten, dass die Gesellschaftsanteilsübertragung (hier Geschäfts-

anteile) der notariellen Form bedarf. Bei der AG besteht dieses Erfordernis nicht. Aus Gründen der Kostenersparnis kann auf eine notarielle Beurkundung des Verpflichtungsgeschäfts (Kausalgeschäft = Treuhandvertrag) verzichtet werden, da durch die notarielle Beurkundung der tatsächlich vollzogenen Übertragung der Anteile auf den Treuhänder eine Heilung eintritt (§ 15 Abs. 4 GmbHG). Um weitere Kosten einzusparen, ist es möglich, die notarielle Beurkundung in der Schweiz vorzunehmen, erfahrungsgemäß werden dort allenfalls ein Viertel der in Deutschland entstehenden Notargebühren in Ansatz gebracht.

### b) *Auswahl/Firmierung des Treuhänders*

In Fällen, bei welchen der Wechsel des Gesellschafters im Hinblick auf eine etwaige Öffentlichkeitswirksamkeit als problematisch angesehen wird (insbesondere bei der AG), sollte eine „spezielle Gesellschaft“ als Treuhänder tätig werden. Soweit wir als Treuhänder tätig sind, verwenden wir hierfür sog. Vorratsgesellschaften (Tochtergesellschaften), die in der Rechtsform der GmbH als Treuhänder tätig werden. Bei der Firmierung dieser Gesellschaft wird auf die Anforderungen des konkreten Falls Rücksicht genommen. Diese wird ähnlich wie die Unternehmensgruppe firmiert. Hierdurch wird auch bei Anforderung der Gesellschafterliste durch einen Interessierten nicht auf den ersten Blick erkennbar, dass Außenstehende Geschäftsanteile übernommen haben.

### c) *Grunderwerbsteuerliche Fragen*

Stehen im Eigentum der AG, deren Geschäftsanteile zur Übertragung vorgesehen sind, Grundstücke, so kann auch die Übertragung der Anteile auf einen Treuhänder Grunderwerbsteuer auslösen. Dies wird

durch die Treuhandurkunde der Finanzverwaltung i.V.m. § 1 GrEStG eindeutig klargestellt. Soweit die Vorschriften des Grunderwerbsteuergesetzes die Übertragung von Geschäftsanteilen als Grunderwerbsteuerpflichtig bezeichnen, wird als Regelbetrachtung auf eine 95%-Grenze abgestellt. Nicht ausgeschlossen wird dadurch allerdings, dass im Ausnahmefall auch die Übertragung eines geringeren prozentualen Anteils der Geschäftsanteile Grunderwerbsteuerpflichtig ist. Als Vorkehrung sehen wir eine Übertragung von lediglich 90% der Geschäftsanteile vor. (Siehe hierzu auch Riggert, Sicherheitenmanagement für Gesellschafter: Chancen zur Insolvenzvermeidung, Der Syndikus, 2001, 11/12, S. 33 ff.)

Es kann auch die Rückübertragung der Anteile Grunderwerbsteuerpflichtig sein, wenn sich bei dem Treugeber die Anteile wieder vereinigen. Dies kann vermieden werden, indem lediglich bis zu 85% (bezogen auf die ursprünglichen 100% der Geschäftsanteile) zurückübertragen werden, die restlichen Anteile auf einen Dritten. Nach unserer Auffassung muss bei Abschluss des Treuhandvertrages dieser Dritte noch nicht bestimmt sein. Wir sehen in diesen Fällen im Vertrag vor, dass der Treugeber bei Beendigung der Treuhand das Recht hat, denjenigen zu bezeichnen, auf den die Geschäftsanteile (zurück) zu übertragen sind. Selbstverständlich kann er dann auch eine (teilweise) Übertragung auf sich selbst vorsehen.

### d) *Rechtsverhältnis zwischen Treugeber und Treuhänder*

Dieses Rechtsverhältnis ist grundsätzlich frei gestaltbar. Es ist eine Frage des Einzelfalles, welche Weisungsrechte dem Treugeber verbleiben sollen oder ob der Treuhän-

der eigenverantwortlich handelt. Handelt er eigenverantwortlich, so darf er nach eigenem kaufmännischem Ermessen im Rahmen der gesetzlichen Regelungen sämtliche Gesellschafterrechte ausüben. Weisungen des Treugebers unterliegt er dann nicht. Gewinne wird er typischerweise an den Treugeber unverzüglich weiterzuleiten haben.

### e) *Dauer der Treuhand*

(siehe hierzu nachfolgend 4. a)

## 4. Einfache fiduziarische Treuhand oder doppelnutzige Treuhand – Vor- und Nachteile

### a) *Laufzeit der Treuhandvereinbarung*

Hier bestehen bei den oben bezeichneten Formen der Treuhand Unterschiede:

Für die einfache fiduziarische Treuhand ist davon auszugehen, dass auf diese wie auf alle Dauerschuldverhältnisse nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofes § 624 BGB analog angewendet wird. Danach wäre ein Treuhandverhältnis, das für eine längere Zeit als fünf Jahre eingegangen ist, kündbar nach dem Ablauf von fünf Jahren mit einer Kündigungsfrist von sechs Monaten. Dies bedeutet, dass wenn man die Laufzeit des Treuhandvertrages beispielsweise auf sechs Jahre festsetzt, nach dem Ablauf von fünf Jahren eine Kündigungsmöglichkeit mit einer Kündigungsfrist von sechs Monaten besteht. Das Treuhandverhältnis würde insgesamt also fünfeneinhalb Jahre andauern können. Diese Regelungen sind nicht dispositiv, sondern zwingendes Recht. Auf der anderen Seite wäre eine Kündigung zu einem früheren Zeitpunkt nur aus wichtigem Grund möglich, soweit im Treuhandvertrag eine ordentliche Kündigung ausgeschlossen ist.

Bei der doppelnützigen Treuhand mit Sicherungsabrede wäre eine längere Laufzeit möglich. So endet die doppelnützige (Sicherungs-) Treuhand erst, wenn die gesicherte Forderung zurückgeführt ist (vgl. etwa Coing, Treuhand, 1973, S. 192). Sind die gesicherten Forderungen zurückgeführt, so wären – eine entsprechende vertragliche Regelung vorausgesetzt – die oben bezeichneten Fristen des § 624 BGB wiederum einzuhalten.

#### b) Insolvenzfestigkeit

Wird der Gesellschafter insolvent, so erlischt die einfache fiduziarische Treuhand gem. § 116 InsO. Insoweit wird der Treuhandvertrag wie ein Geschäftsbesorgungsvertrag behandelt, sämtliche Auftragsverhältnisse kommen kraft Gesetzes durch die Eröffnung des Insolvenzverfahrens zum Erlöschen. In diesem Fall könnte der Insolvenzverwalter über das Vermögen des Gesellschafters die Herausgabe/Rückübertragung der Gesellschaftsanteile verlangen.

Bei der doppelnützigen (Sicherungs-) Treuhand besteht dagegen Insolvenzfestigkeit (Relevanz besteht insoweit im Falle der Besicherung von Bankkrediten). Der Treuhänder hat in der Insolvenz des Treugebers (Gesellschafter) ein Absonderungsrecht an den Anteilen, die neu eingeführte Verwertungs-befugnis des Verwalters mit Pauschalabgeltung von Feststellungs- und Verwertungskosten gilt nach ganz herrschender Auffassung für Gesellschaftsanteile nicht. Die Insolvenzfestigkeit der doppelnützigen (Sicherungs-) Treuhand haben wir gutachterlich prüfen lassen. Die Ergebnisse wurden in der NZI 1999, S. 337 ff. veröffentlicht. Wie bei allen Sicherheitenbestellungen kann sich aber das Problem der Insolvenzanfechtung stellen.

## II. Zusammenfassung

Die Übertragung von Geschäftsanteilen auf einen Treuhänder ist möglich, soweit dabei die Anforderungen des Grunderwerbsteuergesetzes beachtet werden. Die Treuhand kann dabei als einfache fiduziarische Treuhand oder alternativ als sog. doppelnützige Treuhand (mit Sicherungsabrede) ausgestaltet werden. Die doppelnützige Sicherungstreuhand kann im Regelfall mit längerer Laufzeit ausgestaltet werden, da diese erst beendet wird, wenn die besicherten Kreditforderungen zurückgeführt sind. Des Weiteren ist die doppelnützige Treuhand insolvenzfest. Bei beiden Gestaltungsformen der Treuhand ist es möglich, das Treuhandverhältnis so zu gestalten, dass der Treuhänder eigenverantwortlich entscheidet und keinen Weisungen des Treugebers unterworfen ist. Zu beachten ist aber das Insolvenzanfechtungsrecht.



#### /// Weitere Informationen:

Rechtsanwalt  
Dr. Rainer Riggert  
Schultze & Braun GmbH  
Rechtsanwalts-gesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Eisenbahnstraße 19-23  
77855 Achern

Telefon 07841 708 0  
Telefax 07841 708 301  
E-Mail RRiggert@schubra.de





# Sanierung von Inhaberunternehmen durch ein Insolvenzverfahren

von Dr. Georg Bernsau

Obwohl Inhaberunternehmen aufgrund ihrer hohen Identifikation mit dem Betrieb statistisch zu der Gruppe von Unternehmen gehören, die besonders spät einen Insolvenzantrag stellen, sind Sanierungen aus Insolvenzverfahren durchaus möglich. Die Erfolgsquote bei diesem Unternehmenstyp wäre sogar weitaus höher als bei anderen Unternehmenstypen. Die Gründe dafür liegen in der überschaubaren Unternehmensstruktur und in der hohen Flexibilität solcher Unternehmen. Demnach wäre mit einer weit überdurchschnittlichen Erfolgsquote im Insolvenzverfahren zu rechnen, wenn die Elemente einer erfolgreichen Sanierung über ein Insolvenzverfahren bekannt, frühzeitig eingesetzt und *lege artis* angewandt werden würden.

Viele Beispiele belegen zudem, dass auch die Inhaber solcher Unternehmen bei dieser Sanierungsform nicht „auf der Strecke“ bleiben, sondern durchaus in verantwortlicher Position auch nach erfolgreichem Abschluss eines Insolvenzverfahrens für ihr Unternehmen tätig sind.

Die erfolgreich abgeschlossenen Beispiele zeigen zudem, dass solche Insolvenzverfahren sowohl in der Sanierungsform der „übertragenden Sanierung“ als auch in der Sanierungsform des „Planverfahrens“ möglich und erfolgreich sind.

Ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit soll dies belegen:

Ein Spezialanbieter für die elektronische Archivierung von Geschäftsunterlagen mit etwa 100 Mitarbeitern war im operativen Geschäft über Jahre erfolgreich und hatte sich eine weltweit anerkannte Nische erobert. Das Unternehmen litt unter Liquiditätsschwächen, die nahezu ausschließlich aus der Vergangenheit herrührten sowie über Pensionsverpflichtungen, die der Unternehmensgründer in den 60iger und 70iger Jahren auslobte. Außergerichtliche Vereinbarungen mit den Versorgungsträgern und den beteiligten Banken, es bestand ein Bankenpool mit sechs verschiedenen Kreditinstituten, waren nicht ausreichend, um die befürchtete Überschuldung sicher auszuschließen. Die Geschäftsleitung des Unternehmens hatte sich

vorberaten lassen und hatte insbesondere mit den wesentlichen Kunden Erklärungen ausgetauscht, nach denen das Unternehmen wohl auch in der Insolvenz weiter liefern durfte. Das Insolvenzgericht bestellt das Büro des Autors dieses Beitrages, da man ein betriebswirtschaftlich versiertes Team suchte, das zudem über internationale Beziehungen verfügte, um die internationale Kundschaft des Schuldnerunternehmens nicht zu verlieren.

Die Kreditverbindlichkeiten des Unternehmens waren zwar größtenteils mit betrieblichen Sicherheiten unterlegt, jedoch hatten beide geschäftsführenden Gesellschafter auch erhebliche Bürgschaften übernommen und zudem Grundpfandrechte für die Betriebsmittelkredite an ihren Privatimmobilien bestellt. Der Berater des Unternehmens drang jedoch auf eine rasche Sanierung und hat beide Geschäftsführer davon überzeugt, dass nur die Umsetzung des Sanierungskonzeptes über ein Insolvenzverfahren den Betriebserhalt ermögliche, was beide Geschäftsführer in die Lage versetzen würde, Bürgschaften zumindest anteilmäßig zu erfüllen.

Da der Insolvenzantrag zudem in den Sommerferien gestellt wurde, blieb dem Insolvenzverwalter in Abstimmung mit der Geschäftsleitung und dem schon vorher eingesetzten Beratungsteam genügend Zeit, um das Unternehmen umzustellen und auf das Insolvenzverfahren einzustellen. Der Insolvenzzgeldzeitraum sollte vollständig genutzt werden, die Eröffnung des Insolvenzverfahrens war für das Jahresende avisiert.

In Abstimmung mit dem Bankenpool hat der Insolvenzverwalter ein M&A-Unternehmen beauftragt, Käufer zu suchen, was als flankierende Maßnahme für eine Grundsatzentscheidung (Planverfahren oder Verkauf des Unternehmens) gedacht war. Die erheblichen Bemühungen des Dienstleisters waren jedoch erfolglos, da es nur in einem geringen Umfang Angebote gab und diese Angebote zudem weit unter den Vorstellungen des Bankenpools lagen.

Im Insolvenzantragsverfahren wurden dann die Szenarien für eine übertragende Sanierung und ein Insolvenzplan-

verfahren vorbereitet. Während des Insolvenzantragsverfahrens stellte sich heraus, dass ein Insolvenzplanverfahren mit einer langfristigen Zahlung einer Insolvenzdividende an die Gläubiger im Hinblick auf die internationale Verflechtung des Unternehmens nicht möglich war. Das Unternehmen bediente Kunden in den USA, England und weiteren europäischen Staaten, so dass die Vorstellungen der Handelspartner über ein Insolvenzverfahren deutlich auseinanderdrifteten. Obwohl der Verwalter die wesentlichen Kunden persönlich aufsuchte bzw. aufsuchen ließ, zeigte sich relativ schnell, dass die Kunden an langfristigen und sicheren Beziehungen interessiert waren und zudem in der Durchführung des Insolvenzplanverfahrens Nachteile für ihre Geschäftsbeziehungen sahen. In Übereinstimmung mit dem Bankenpool und der Geschäftsleitung wurde daher vom Insolvenzplanverfahren Abstand genommen und eine übertragende Sanierung vorbereitet.

Mittlerweile war in dem Verfahren relativ viel Umsatz getätigt worden, so dass genügend liquide Mittel vorhanden waren, um das Verfahren sicher auch ohne einen Massekredit zu führen. Die wesentlichen Umstellungsmaßnahmen, die in einem Insolvenzverfahren möglich waren, nämlich die Verringerung von Arbeitnehmern, die Rückführung von Leasingverträgen und vieles andere mehr, war in der Zwischenzeit vollständig umgesetzt worden.

Wenige Tage nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens wurde in Übereinstimmung mit dem Gläubigerausschuss ein neues Unternehmen mit ähnlichem Namen gegründet, auf das wenige Tage später die gesamten Assets des Unternehmens, die zugunsten der Banken belastet waren, zur Nutzung übertragen wurden.

Alleiniger Gesellschafter dieser „Auffanggesellschaft“ war zunächst der Insolvenzverwalter, wobei zwischen den Parteien festgelegt war, dass der Insolvenzverwalter drei Jahre Gesellschafter des Unternehmens bleiben sollte, die Gewinne vereinnahmte und an die Insolvenzgläubiger ausschütten sollte. Darüber hinaus sollte das neu gegründete Unternehmen für die Nutzung des Anlagevermögens Miete an den Insolvenzverwalter zahlen, der diese Mietzahlungen an die berechtigten Banken weitergab. Es war angestrebt, innerhalb eines Zeitraumes von drei Jahren den Kaufpreis für die Assets über diese Mietkaufkombination an die absonderungsberechtigten Gläubiger zu bezahlen.

Nach den drei Jahren wurden die Gesellschafter des insolventen Unternehmens auch Gesellschafter des Neunternehmens mit der Maßgabe, dass die Geschäftsanteile an dem Unternehmen zugunsten der Banken ver-

pfändet wurden und in einem gewissen Umfang Zahlungen aus den Gewinnen an die beteiligten Banken erfolgen. Das Unternehmen hat sich auf diese Art und Weise rasch seine alte Wettbewerbsposition wieder erobert und konnte nach diesem Zeitpunkt sogar weiter expandieren, was den Gewinnen des Unternehmens sehr zugute kam. Die „nutzlosen Aufwendungen“ aus dem Zeitraum vor dem Insolvenzantrag konnten damit vollständig vermieden werden.

Die Gesellschafter haben Teile ihrer Gehaltszahlungen aus dem Unternehmen aufgewandt, um ihren Verpflichtungen gegenüber den Banken nachzukommen. Auf eine Versteigerung oder auf einem Verkauf der „Privathäuser“ wurde bis auf weiteres verzichtet, da angemessene Kaufpreise für die Rückführung der Kreditverbindlichkeiten nicht erwartet wurden. Beide Geschäftsführer waren zudem so eng mit dem Unternehmen und insbesondere mit den Kunden verbunden, dass ihr Austausch zu einer Beschädigung des Unternehmens geführt hätte, was wiederum erhebliche Auswirkungen sowohl auf das Unternehmen als auch auf die beteiligten Gläubiger gehabt hätte.

In dem noch nicht vollständig abgeschlossenen Insolvenzverfahren ist mit einer Insolvenzquote für die nicht absonderungsberechtigten Gläubiger in Höhe von etwa 10% zu rechnen. Diese Quote ist im Wesentlichen auf den Fortbetrieb des Unternehmens im Antragsverfahren und die Nutzung von Insolvenzgeld zurückzuführen.

Das neue Unternehmen verfügt nahezu über keine Verbindlichkeiten, insbesondere die großen Gruppen Pensionsverpflichtungen und Bankverbindlichkeiten finden sich nicht mehr in der Bilanz, so dass auch für neue Betriebsmittelkredite, die jedoch nicht von den beteiligten Banken vergeben werden, Raum ist. Die Verpfändung der Geschäftsanteile ist damit ein wesentliches Asset für die Bankforderungen geworden. Die Rückführung über die Veräußerung der Assets im Rahmen des Mietkaufes zu Going-Concern-Werten ist allen Beteiligten zugute gekommen. Zudem ist die Beteiligung beider Inhaber an dem Unternehmen Garant dafür, dass weitere erhebliche Zahlungen an die Gläubiger zur größtmöglichen Rückführung der Verbindlichkeiten möglich sind. Bei Abschluss des Insolvenzverfahrens und bei Abschluss der Zahlungen aus den zukünftigen Gewinnen durch die Gesellschafter sowie der Teilzurverfügungstellung der Gehälter der Geschäftsführer ist mit einer nahezu 80%igen Quote für die absonderungsberechtigten Gläubiger zu rechnen.

Als Fazit verbleibt Folgendes: Der frühe Antrag des Insolvenzverfahrens, die gute Vorbereitung des Insolvenzan-

trages und das einvernehmliche Zusammenwirken von geschäftsführenden Gesellschaftern, Bankenvertretern und dem Insolvenzverwalter hat alle Möglichkeiten eröffnet, um eine eindeutige und schnelle Sanierung des Unternehmens zu erreichen. Den Befürchtungen der Inhaber, durch das Insolvenzverfahren ihr gesamtes Vermögen und ihre bürgerliche Existenz zu verlieren, ist sicher begegnet worden. Den Inhabern war von Anfang an bewusst, dass sie Beiträge für das Unternehmen aufwenden müssen. Es ist ihnen jedoch durch die Fortführung des Unternehmens und ihre entsprechende Stellung in dem Unternehmen die Existenz gesichert worden.

### Weitere Informationen:

Rechtsanwalt  
Dr. Georg Bernsau  
Fachanwalt für Insolvenzrecht  
Fachanwalt für Steuerrecht  
Bernsau-Rieger-Lautenbach  
Insolvenzverwaltungen  
Zeilweg 42  
60439 Frankfurt am Main

Telefon 069 963 761 130  
Telefax 069 963 761 145  
E-Mail info@b-r-l.de



# Nachbesicherung von Altkrediten

von Daniel Bauch

In der Krise des Unternehmens wächst das Interesse der Kreditinstitute an einer Nachbesicherung der bereits zur Verfügung gestellten Kredite. Mit der Krise geht eine Erhöhung der Kreditlinie, auch als geduldete Überziehung, einher. Regelmäßig ist ein wertmäßiger Verfall der bereits gestellten Sicherheiten zu verzeichnen. Die Nachbesicherung birgt jedoch gerade dann besondere Gefahren, wenn es letztendlich zur Insolvenz des Bankkunden kommt.

## 1. Anspruch auf Nachbesicherung

Der Anspruch auf Nachbesicherung ergibt sich aus Nr. 13 Abs. 2 AGB-Banken (Nr. 22 Abs. 1 AGB-Sparkassen). Voraussetzung ist ein besonderer Anlass, der an objektivierte Voraussetzungen anknüpft. Diese objektivierte Voraussetzung ist eine erhöhte Risikobewertung. Die Nachsicherungsklausel der AGBs erwähnt zwei nicht abschließend gemeinte Beispiele, die eine erhöhte Risikobewertung rechtfertigen: tatsächliche oder drohende Verschlechterung der wirtschaftlichen Verhältnisse des Kunden oder tatsächliche oder drohende wertmäßige Verschlechterung der bereits bestellten Sicherheiten. Es muss sich also nicht um eine wesentliche Verschlechterung der Vermögenslage des Kunden handeln, wie sie für das außerordentliche Kündigungsrecht gemäß Nr. 19 Abs. 3 Satz 1 AGB-Banken erforderlich ist.

Der Nachbesicherungsanspruch ist ausdrücklich ausgeschlossen, wenn vereinbart worden ist, dass der Kunde keine oder ausschließlich im Einzelnen benannte Sicherheiten zu bestellen hat – Nr. 13 Abs. 2 Satz 4 AGB-Banken. Allein die Tatsache, dass im Krediteröffnungsvertrag bestimmte Sicherheiten vorgesehen sind, sieht der BGH jedoch nicht als eine solche ausdrückliche Vereinbarung an (BGH WM 1983, 926, 927 = NJW 1983, 2701 ff.).

Der Anspruch der Bank auf Stellung von Nachsicherheiten hat seine Grenze dort, wo die neue Sicherheitenbestellung zu einer Übersicherung führen würde.

Hinsichtlich sog. Verbraucherkreditverträge enthält Nr. 13 Abs. 2 AGB-Banken spezielle Vorschriften, auf die hier im Einzelnen nicht näher eingegangen werden soll.

## 2. Durchsetzung der Ansprüche

Der Anspruch auf Nachbesicherung ist grundsätzlich nicht auf Bestellung einer bestimmten Sicherheit gerichtet. Es steht im Ermessen des Kunden, eine wertmäßig dem Nachbesicherungsanspruch entsprechende Sicherheit zu bestellen. Der Kunde hat das Wahlrecht.

Der Anspruch der Bank ist einklagbar. Der Klageantrag ist aufgrund der obigen Erwägungen allgemein auf die Bestellung von Sicherheiten in der vorgeschriebenen Weise gerichtet und nicht auf die Bestellung einer be-

stimmten Sicherheit. Erst im Rahmen der Zwangsvollstreckung kann die Bank in analoger Anwendung des § 264 BGB die Leistung bestimmen. Der Schuldner kann dann nur noch durch Realangebot wirksam eine andere als die im Vollstreckungsantrag bezeichnete Leistung anbieten.

In der Praxis spielt die langwierige und kostenintensive gerichtliche Durchsetzung des Nachbesicherungsanspruches keine Rolle. Sinnvoller ist es, gemäß Nr. 13 Abs. 3 Satz 2 AGB-Banken mit der Fristsetzung zur Nachbesicherung deutlich auf die Absicht zur Kündigung der Geschäftsbeziehung gemäß Nr. 19 Abs. 3 AGB für den Fall der nicht fristgemäßen Nachbestellung hinzuweisen.

### 3. Probleme in der Insolvenz des Bankkunden

Der Gesetzgeber hat mit Einführung der Anfechtungstatbestände in den §§ 129 ff InsO dem Grundsatz der Gläubigergleichbehandlung im eröffneten Insolvenzverfahren dem Prioritätsgrundsatz der Zwangsvollstreckung („wer zuerst kommt, mahlt zuerst“) den Vorrang eingeräumt. Durch die Anfechtungstatbestände wird der Grundsatz der Gläubigergleichbehandlung in den Zeitraum vor Insolvenzantragstellung vorverlagert.

In der Insolvenz des Bankkunden wird der Insolvenzverwalter daher regelmäßig die bankmäßigen Vorgänge nach anfechtungsrelevanten Tatbeständen überprüfen und bestrebt sein, durch Anfechtung die Sicherheiten wieder in die Haftungsmasse des Schuldners zurückzuführen.

#### a) Inkongruente oder kongruente Deckung

Wichtigste Anfechtungstatbestände sind die der kongruenten und inkongruenten Deckung gemäß §§ 130, 131 InsO. Danach ist eine Rechtshandlung, die in einem Zeitraum von bis zu drei Monaten vor Insolvenzantragstellung erfolgt, anfechtbar, wenn sie zu einer Sicherung oder Befriedigung des Gläubigers führte und die Gläubiger hierdurch benachteiligt werden. Soweit der Leistungsempfänger keinen Anspruch auf die erbrachte Sicherung oder Leistung in der Art oder zu der Zeit hatte, handelt es sich um eine inkongruente Deckung gemäß § 131 InsO.

Die Nachbesicherung von Krediten in einem Zeitraum von drei Monaten vor Insolvenzantragstellung stellt in der Regel eine solche inkongruente Deckung dar, da die Bank bei Vorliegen der Voraussetzungen zwar grundsätzlich einen Anspruch auf Nachbesicherung

hat, jedoch – wie oben dargestellt – gerade nicht auf Bestellung einer bestimmten Art von Sicherheit.

Bei Handlungen im letzten Monat vor Eröffnungsantrag bzw. danach bedarf es für die Durchsetzung des Anfechtungsanspruches keiner weiteren Voraussetzungen. Erfolgte die Nachbesicherung innerhalb des zweiten oder dritten Monats vor Insolvenzeröffnungsantragstellung, muss der Insolvenzverwalter zusätzlich nachweisen, dass entweder der Schuldner zum Zeitpunkt der Handlung zahlungsunfähig war oder dass dem Gläubiger bekannt war, dass die Insolvenzgläubiger durch die Handlung benachteiligt werden. Da der Anspruch auf Nachbesicherung eine – drohende oder tatsächlich eingetretene – nachteilige Veränderung der wirtschaftlichen Verhältnisse des Kunden oder eine (ebensolche) wertmäßige Verschlechterung der Sicherheiten voraussetzt, kann von diesem subjektiven Element in der Regel ausgegangen werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Bank bei Nichterfüllung ihres Nachbesicherungsanspruches die Kündigung der Geschäftsbeziehung in Aussicht stellt. Der Insolvenzverwalter wird damit argumentieren können, dass die Nachbesicherung der Bank einen Vorteil gewährte, der zu einer Verschlechterung der Haftungsmasse des Schuldners und damit zu einer Benachteiligung der übrigen Gläubiger führte.

Verfügte der Kreditnehmer zum Zeitpunkt der Nachbesicherung überhaupt nur noch über eine einzige bankmäßige Sicherheit, hat sich der Anspruch der Bank auf Nachbesicherung auf eben diese Sicherheit konkretisiert. Ist bereits im Zeitpunkt des Vertragsabschlusses nur diese einzige Sicherheit vorhanden, so ist von einer kongruenten Deckung gemäß § 130 InsO auszugehen. Dagegen genügt es nicht, wenn sich das Vermögen des Kunden nach dem Vertragsabschluss auf einen Einigen als Sicherheit verwertbaren Vermögensgegenstand reduziert (so: Urteil BGH vom 24.11.1998, WM 1999, 12 ff, 15). In der Literatur (Obermüller, Insolvenzrecht in der Bankpraxis, 6. Auflage, 6.102, 6.103) wird daher empfohlen, eine sog. „Positiverklärung“ des Kunden einzuholen, mit der dieser sich zu einer künftigen Sicherheitsleistung verpflichtet. Die Nachbesicherung stellt dann eine kongruente Deckung, da in der Regel mit einer solchen Verpflichtungserklärung die Begründung eines Anspruches der Bank auf eine ganz bestimmte Sicherheit verbunden ist.

Im Falle der kongruenten Deckung muss der Insolvenzverwalter nachweisen, dass der Schuldner zahlungsunfähig war und der Anfechtungsgegner die Zahlungsun-

fähigkeit kannte. Das Nachbesicherungsbegehren des Kreditinstitutes indiziert die Kenntnis der Zahlungsunfähigkeit des Kunden.

### b) Die Bank als nahe stehende Person

Ist der Anfechtungsgegner eine nahe stehende Person des Schuldners, gilt zugunsten des Insolvenzverwalters die Vermutung, dass der Insolvenzgläubiger im Falle der inkongruenten Deckung die Benachteiligung und im Falle der kongruenten Deckung die Zahlungsunfähigkeit kannte.

Gemäß § 138 InsO sind Gesellschafter, die mit mehr als 25% am Kapital der Schuldnerin beteiligt sind, als nahe stehende Personen anzusehen. Dies gilt nach dem Rechtsgedanken des § 16 Abs. 4 AktG auch im Fall der Treuhandenschaft, bei der ein Treuhänder für die Bank die Geschäftsanteile an der Schuldnerin hält (Sicherungstreuhand). Der Bank sind somit Anteile an der Schuldnerin, die ein Treuhänder für sie hält, zuzurechnen mit der in § 138 InsO genannten Vermutungswirkung.

### c) Anfechtung wegen vorsätzlicher Benachteiligung

In einer viel beachteten Entscheidung vom 18. Dezember 2003 hat der BGH zu der Anfechtbarkeit von sog. „Druckzahlungen“ wegen vorsätzlicher Benachteiligung gemäß § 133 InsO Stellung genommen. Nach § 133 InsO sind Rechtshandlungen des Schuldners in den letzten zehn (!) Jahren vor dem Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens anfechtbar, wenn sie mit dem Vorsatz vorgenommen wurden, die Gläubiger zu benachteiligen und der andere Teil – hier die Bank – den Vorsatz des Schuldners kannte ((BGH, Urteil vom 18.12.2003, ZIP 2004, 319 = WM 2004, 299).

Bei dem zur Entscheidung stehenden Fall hatte ein Gläubiger im Vorfeld der Insolvenzantragstellung verschiedene Zahlungen auf fällige Forderungen im Wege der Einzelzwangsvollstreckung und nach der Androhung eines Insolvenzantrages erhalten. Die Zahlungen erfolgten teilweise innerhalb des Dreimonatszeitraums der §§ 130, 131 InsO, zum Teil jedoch auch davor. Der Sachverhalt betrifft damit sog. „Druckzahlungen“. Diese sieht der BGH als inkongruent im Dreimonatszeitraum an. Erfolgt die Zahlung aufgrund der Androhung eines Insolvenzantrages zu dessen Abwendung oder zur Erledigung eines bereits gestellten Antrages, nimmt der BGH auch außerhalb des Dreimonatszeitraumes Inkongruenz an. Diese soll dann auch bei Anfechtungen wegen vorsätzlicher Benachteiligung nach § 133 Abs. 1 InsO in der Regel ein starkes Beweisan-

zeichen für einen Gläubigerbenachteiligungsvorsatz des Schuldners und eine Kenntnis des Gläubigers hiervon bilden. Der BGH stellt mit seiner Rechtsprechung also Vermutungsregelungen zugunsten des Insolvenzverwalters auf.

Diese Rechtsprechung kann auch für die Anfechtbarkeit von Nachbesicherungen Folgen haben. Erfolgt die Nachbesicherung mit der Androhung der Bank, andernfalls Insolvenzantrag über das Vermögen des Kunden zu stellen, oder wird ein bereits gestellter Antrag durch Nachbesicherung hinfällig, dürften die gleichen Grundsätze auch hierauf anzuwenden sein. Es ist bereits jetzt absehbar, dass die Vermutungswirkungen dieser Rechtsprechung Insolvenzverwalter ermutigt, auch solche Rechtshandlungen anzufechten, die außerhalb des Dreimonatszeitraumes liegen.



#### /// Weitere Informationen:

Rechtsanwalt  
Daniel Bauch  
Haarmann Hemmelrath  
Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer  
Steuerberater GbR  
Maximilianstraße 35  
80539 München

Telefon 089 21 636 454  
Telefax 089 21 636 458  
E-Mail [daniel.bauch@haarmannhemmelrath.com](mailto:daniel.bauch@haarmannhemmelrath.com)



# Erfolgreiche Krisenbewältigung bei nur temporärem Inhaber-Commitment – das richtige Team als Erfolgsfaktor

von Christian Groschupp

Das Sanierungsmanagement von Inhaberunternehmen stößt trotz des Austausches der Führung gegen ein Fremdmanagement in der Praxis immer wieder an Grenzen, denn der Inhaber kann notwendige und harte Maßnahmen verschleppen oder ganz blockieren, auch wenn er nicht mehr dem Management angehört. Einen Lösungsansatz bietet die „Einbettung“ des Inhabers in ein „Winning Team“ aus Treuhänder, Interimsmanager und Sanierungsberater, die zwar jeder für sich nur begrenzt entscheidungsbefugt sind, bei abgestimmtem Vorgehen jedoch viele „Störfeuer“ neutralisieren können.

## Ausgangssituation:

### Hausgemachte Probleme und der Strukturwandel der Branche führen in die Krise

Der inhabergeführte Konzern (Umsatz > 200 Mio. €; ca. 10 Gesellschaften und eine Vielzahl von Niederlassungen, überwiegend im Inland) verfügt über ein profitables Kerngeschäft im Stammmarkt. Primäre Verlustquellen (ca. 4,0 Mio. € p. a. über mehrere Jahre hinweg) sind zugekaufte Unternehmen bzw. Standorte. Eine leistungswirtschaftliche und kulturelle Integration hat nicht in ausreichendem Maße stattgefunden. Controlling ist nur unter schwierigen Bedingungen möglich.

Das Marktumfeld ist durch konjunkturbedingte Umsatzrückgänge quer durch alle Kundengruppen und einen sich verschärfenden Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet. Die Liquiditätsreserven des Konzerns sind aufgrund der anhaltenden Verlustsituation aufgebraucht, die Eigenkapitalquote ist auf rund 10% gesunken.

Der Markt erfordert zudem eine strategische Neuausrichtung hin zu einer tieferen Integration der angebotenen Leistungen in die Wertschöpfungskette der Kunden, die Übernahme von Teilprozessen und deren Steuerung, sowie „saubere“ Prozess-Schnittstellen. Dadurch wird das Geschäft kapitalintensiver, es sind Vorleistungen und Investitionen notwendig. Diese können nicht finanziert werden, aufgrund von Planverfehlungen und der offenen Verlustfinanzierung sind die Banken nicht mehr bereit, das Unternehmen weiter zu begleiten.

## Sanierungskonzept:

### Konzentration auf margenstarke Marktsegmente und das gesunde Kerngeschäft – Verkauf verlustbringender Tochtergesellschaften

Neben der Bewältigung der operativen Unternehmenskrise durch Liquiditätssicherung bzw. Liquiditätsmanagement und leistungswirtschaftliche Sanierung standen bilanzielle und strategische Aspekte im Zentrum des Sanierungskonzeptes.

Die Bilanz zeigte stille Reserven die zur Entschuldung und zur Reduzierung der Finanzierungskosten genutzt werden konnten. Strategisch musste der Konzern, seine Geschäfte sowie die gesellschaftsrechtlichen Strukturen den künftigen Marktanforderungen anpassen.

Entscheidend für den Sanierungserfolg war das schnelle Umsetzen der „gestaltenden Sanierung“ durch das Abschneiden der Verlustgeschäfte und die Rekonfiguration der fortzuführenden Konzerngesellschaften und Standorte.

## Sanierungsmanagement: Das alte Management steht nicht hinter den Sanierungszielen

Die Geschäftsführung des Unternehmens bestand ausschließlich aus Gesellschaftern – aufgrund unterschiedlicher individueller Ziele war kein Konsens hinsichtlich der Sanierungsziele mit der Geschäftsführung möglich.

Um trotzdem voranzukommen, wurde der grundsätzlich bereits geplante Rückzug des Hauptgesellschafters in den Aufsichtsrat kurzfristig vollzogen und die Abberufung des Finanzgeschäftsführers unter Androhung der Mandatsniederlegung erzwungen.

Durch die schnelle Bestellung eines Zeit-Managers zum Finanzgeschäftsführer sowie die Regelung der Nachfolge des Hauptgesellschafters durch

eine externe Führungskraft war managementseitig schnell die Basis für ein zielkonformes Sanierungsmanagement gelegt.

Die bilanzseitige Sanierung erforderte kurzfristig eine beachtliche Aufstockung des Eigenkapitals, die nicht durch den operativen Cashflow möglich, sondern durch Kapitalerhöhung der alten bzw. neuen Gesellschafter zu erbringen war.

Zur Festschreibung der bilanziellen Sanierungsziele setzte der Bankenpool das Instrument der doppel-nützigen Treuhand ein, der Bedingungsfall wurde so ausgestaltet, dass bei der Erreichung festgelegter operativer Sanierungsziele (Performance und Cash-flow) sowie der Realisierung einer Mindestkapitalerhöhung die Treuhand-schaft erlischt – andererseits bei einer Verfehlung dieser Ziele der Treu-händer berechtigt ist, alle wesent-lichen Konzerngesellschaften inkl. der Holding durch einen geordneten M&A-Prozess zu veräußern.

Begleitend zur doppel-nützigen Treu-hand stand die weitere Begleitung der Banken unter der Auflage der Ein-schaltung eines M&A-Beraters, um auch für die Erzielung einer Kapitaler-höhung frühzeitig einen professionel-len und geordneten M&A-Prozess zu implementieren.

Damit waren die Weichen eindeutig gestellt – werden die für die Gesell-schaft notwendigen Sanierungsziele unter der Federführung der Altgesell-schafter erreicht, was nicht nur ein verbales Commitment zu den Zielen, sondern auch zu den zur Zielerrei-chung notwendigen Aktivitäten erfor-dert, bleiben die Gesellschafter un-eingeschränkt „im Driver-Seat“. Wer-den die Sanierungsziele verfehlt – un-abhängig davon, ob aus Verzögerung, Unvermögen oder Unmöglichkeit – tritt auf Gesellschafterebene der Treu-

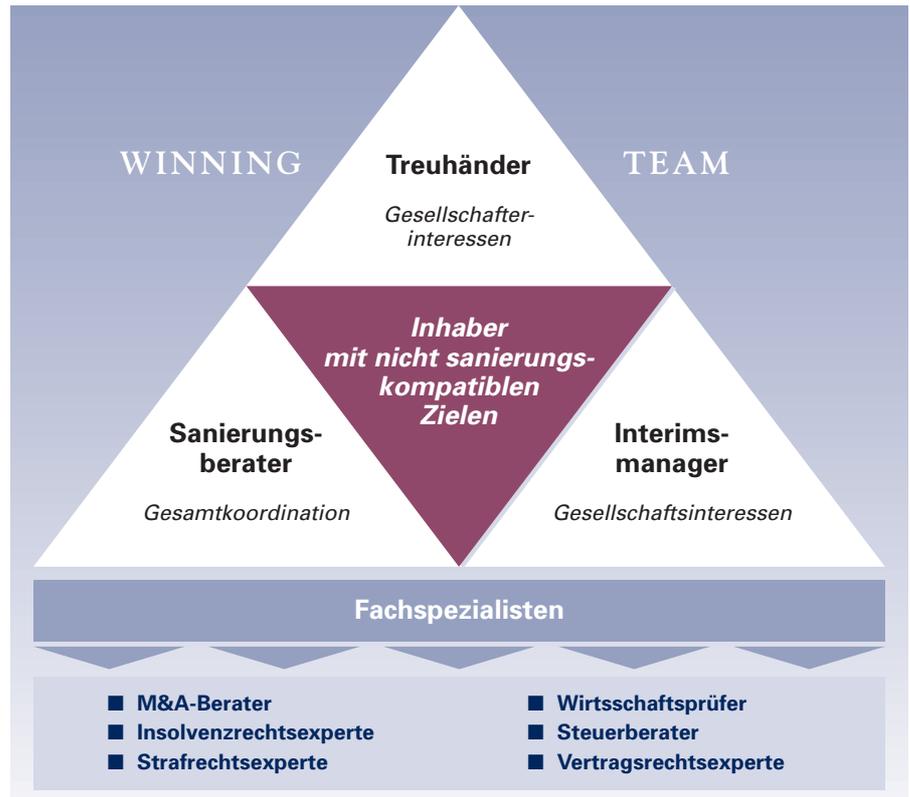


Abb. 1: Aufstellung eines Winning Teams

händer in Aktion – der Gesellschafter ist dann „nicht ausgeschaltet“, son-dern auf allen Ebenen in eine fakten-orientierte Struktur eingebettet, de-ren Aufgabe es ist, die wirtschaftlich vernünftigsten Gesellschafts- und Gesellschafterziele zu verfolgen.

**Die Umsetzung:  
Erfolg erst im Team Treuhänder,  
Sanierungsberater, Interimsmanager  
und M&A-Berater**

Im Verlauf der Sanierung bestätigten sich die Befürchtungen. Selbst nach dem Ausscheiden des dritten Gesell-schafters aus der Geschäftsführung verfolgen die Gesellschafter Eigen-interessen und könnten sich nicht zu den wesentlichen Entscheidungen durchringen, die zur Erreichung der Sanierungsziele unumgänglich sind.

Vor diesem Hintergrund kommt die finanzwirtschaftliche Sanierung inkl. der Hebung stiller Reserven, Ent-

schuldung und Liquiditätsmanage-ment gut voran, die leistungswirt-schaftliche Sanierung stockt jedoch bei personellen Grundsatzentschei-dungen und der Fokussierung der Ge-schäfte, die Rekonfiguration von Un-ternehmen und Standorten kann nicht im geplanten Umfang vorgenommen werden.

Trotz dem Ausscheiden aus der Ge-schäftsführung sind die Altgesell-schafter weiterhin präsent, für Füh-rungskräfte ansprechbar: Vereinzelt tauchen die Altgesellschafter sogar als Verantwortliche bei der Umset-zung einzelner Sanierungsprojekte auf.

Insbesondere die Maßnahmen zur Erreichung der Eigenkapital- und Bi-lanzziele werden zwar ergriffen (Aus-wahl eines M&A-Beraters und Auf-tragserteilung), jedoch nur halbherzig und nicht mit dem notwendigen Nachdruck vorangetrieben.

## Ein praxiserprobtes Winning Team stellt sich vor:

Sanierungskonzeption, Sanierungscontrolling, Umsetzungsbegleitung und Gesamtkoordination	<b>Dr. Wieselhuber &amp; Partner GmbH</b> Unternehmensberatung Königinstraße 33, 80539 München Herr Dipl.-Kfm. Christian Groschupp
Treuhänder	<b>Schultze &amp; Braun GmbH</b> Rechtsanwaltsgesellschaft für Insolvenzverwaltung Eisenbahnstraße 19-23, 77855 Achern Herr RA Dr. Roland Fendel
Interimsmanagement	<b>Namensnennung auf Anfrage</b>
M&A-Spezialist	<b>OptiM&amp;A GmbH</b> Bockenheimer Anlage 15, 60322 Frankfurt am Main Dipl.-Öko. Thomas Ungruh
Insolvenz- und strafrechtliche Begleitung	<b>Nachmann und Kollegen</b> Theatinerstraße 32, 80333 München Herr RA Josef Nachmann

Das Ergebnis: Deutliche Verkürzung der Bilanz, Entschuldung und Transparenz hinsichtlich der Erfordernisse im operativen Geschäft, auch was deren strategische Ausrichtung angeht, jedoch Zielverfehlung in allen für den Bedingungsfall relevanten Größen, insbesondere Performance und Eigenkapital.

Der Eintritt des Bedienungsfalles hatte wesentliche Vorteile für die zeitkritischen Elemente des Sanierungsprozesses:

- Deutliche Erhöhung der Umsetzungsgeschwindigkeit der Sanierungsmaßnahmen;
- weniger Störungen des Sanierungsprozesses von innen und außen – Vertrauensvorschuss des Winning Teams bei allen Beteiligten;
- Entemotionalisierung und strikte Faktenorientierung der Entscheidungen;

- Ausgleich von Inhaber- und Gesellschaftsinteressen durch den Treuhänder;
- massive Beschleunigung des M&A-Prozesses;
- kurzfristiger, erfolgreicher Verkauf des Unternehmens.

Wesentlicher Erfolgsfaktor war die faktenorientierte und vorurteilsfreie Zusammenarbeit im Team, wobei dem Sanierungsberater die Aufgabe der inhaltlichen Gesamtkoordination aller Beteiligten zukommt. Optionen und Alternativen werden qualitativ und quantitativ bewertet, Lenkungsausschuss-, Aufsichtsrat-, Bankpool- und Gesellschaftersitzungen vorbereitet. Alle Entscheidungen sind dadurch abgesichert und steuerliche und gesellschafts-/insolvenzrechtliche Risiken sind geprüft.

Im vorliegenden Fall konnte innerhalb weniger Wochen durch die Konzeption eines kombinierten Asset- und

Share-Deals ein vergleichsweise höherer Kaufpreis, bei gleichzeitiger Minimierung der Garantierisiken erzielt werden. Der Abschluss der zeitlich kritischen Transaktion war nur durch die enge und reibungslose Zusammenarbeit aller Berater in interdisziplinären Teams unter straffer Projektsteuerung des Sanierungsberaters möglich.



### Weitere Informationen:

Dipl.-Kfm. Christian Groschupp  
Projektleiter  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung  
Königinstraße 33  
80539 München

Telefon 089 28 623 126  
Telefax 089 28 623 260  
E-Mail groschupp@wieselhuber.de



# Rettungsbeihilfen: Die schnelle Hilfe?

von Georg Brüggem

Angeschlagene und sanierungsbedürftige Unternehmen tragen im Amtsdeutsch der EU-Kommission die Bezeichnung „Unternehmen in Schwierigkeiten“ (UiS). Sofern ein Unternehmen in Schwierigkeiten gerät, dürfen Fördermaßnahmen der öffentlichen Hände zugunsten dieses Unternehmens nur noch nach den besonderen Leitlinien der EU-Kommission für Unternehmen in Schwierigkeiten gewährt werden.

Auf die Einhaltung der Leitlinien der Kommission für Unternehmen in Schwierigkeiten und auf die Einhaltung der Vorgaben genehmigter Rettungs- und Umstrukturierungsprogramme der Länder sollte unbedingt geachtet werden. Wenn diese Vorgaben nicht eingehalten werden, führt dies in der Regel zur Nichtigkeit der Verträge, die zur Realisierung der Hilfestellungen abgeschlossen werden, und es droht die Anordnung der Rückforderung durch die Kommission. Daher sollte bei aller Notwendigkeit einer schnellen und unverzüglichen Hilfe für Unternehmen, die in Schwierigkeiten geraten sind, stets mit der gebotenen beihilferechtl. Sorgfalt vorgegangen werden.

Ein Unternehmen ist nach Ansicht der Kommission immer dann in Schwierigkeiten,

- wenn „bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung mehr als die Hälfte des gezeichneten Kapitals verschwunden und mehr als ein Viertel dieses Kapitals während der letzten zwölf Monate verloren gegangen ist“ oder
- wenn „bei Gesellschaften, in denen mindestens einige Gesellschafter unbeschränkt für die Schulden der Gesellschaft haften, mehr als die Hälfte der in den Geschäftsbüchern ausgewiesenen Eigenmittel verschwunden und mehr als ein Viertel dieser Mittel während der letzten zwölf Monate verloren gegangen ist“.

Erst recht gilt dies natürlich für solche Unternehmen, und zwar unabhängig von der Unternehmensform, die die nach innerstaatlichem Recht vorgesehenen Voraussetzun-

gen für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens erfüllen; sofern die genannten nicht einschlägig sind. Darüber hinaus verwendet die Kommission noch weitere Kriterien, aus denen sich dennoch das Vorliegen eines Unternehmens in Schwierigkeiten ergeben kann. Wenn ein Unternehmen nach dem Verständnis der EU-Kommission in Schwierigkeiten ist, dann darf es nicht mehr gefördert werden. Eine Ausnahme gilt nur für die sog. Rettungsbeihilfen und die sog. Umstrukturierungsbeihilfen. Braucht ein Unternehmen die Unterstützung der öffentlichen Hand, darf nur noch in dieser Form geholfen werden.

Eine Rettungsbeihilfe ist immer nur eine vorübergehende und keine endgültige Unterstützungsmaßnahme. Sie soll das Unternehmen so lange über Wasser halten, bis ein Umstrukturierungs- oder Liquidationsplan erstellt worden ist. Eine Rettungsbeihilfe soll die vorübergehende Stützung eines Unternehmens ermöglichen, das mit einer erheblichen Verschlechterung seiner Finanzlage beispielsweise durch akute Liquiditätsprobleme oder durch technische Insolvenz konfrontiert ist. Eine solche vorübergehende Unterstützung soll dem Unternehmen die nötige Zeit verschaffen, um die Umstände, die zu den Schwierigkeiten führten, eingehend prüfen zu können und einen angemessenen Plan zur Überwindung dieser Schwierigkeiten auszuarbeiten. Solche schnellen „Ad hoc“-Beihilfen der öffentlichen Hände für Unternehmen in Schwierigkeiten dürfen aber nicht für Umstrukturierungsmaßnahmen verwendet werden. Denn für Umstrukturierungen hat die EU-Kommission „andere Spielregeln“ aufgestellt als für die Soforthilfen. Daher muss immer streng zwischen der Rettungsphase und der Umstrukturierungsphase (Sanierungsphase) unterschieden werden.

Weil Hilfen in der Rettungsphase nur der vorübergehenden Sicherung des Unternehmens dienen dürfen, wäre es rechtswidrig, solche Hilfsmittel zum Zwecke der Bewahrung des Status quo einzusetzen, ohne die genannte weitergehende Zielstellung umsetzen zu wollen.

Bei den Konditionen dieser Hilfeleistungen an die zu rettenden Unternehmen verlangt die Kommission, dass z. B. die Darlehenszinsen für ein Rettungsdarlehen auf keinen Fall über den sog. Referenzzinssätzen<sup>1</sup> der EU-Kommission liegen dürfen.

Die Laufzeit der Rettungsbeihilfen darf einen Zeitraum von 12 Monaten nach Auszahlung des letzten Teilbetrags nicht überschreiten. Zudem muss nach 6 Monaten ein Umstrukturierungs- oder aber ein Liquidationsplan vorgelegt werden. Die dritte Alternative besteht darin, den Nachweis zu erbringen, dass das Darlehen, das als Rettungsdarlehen eingesetzt wurde, bereits vollständig zurückgezahlt ist oder, wenn es sich um eine Rettungsbürgschaft handelt, die Bürgschaftszusage nicht mehr besteht.

Nach den neuen Leitlinien der EU-Kommission für Unternehmen in Schwierigkeiten, die im Oktober des letzten Jahres in Kraft getreten sind, hat die EU-Kommission mit dem sog. vereinfachten Verfahren versprochen, nach Möglichkeit innerhalb eines Monats über Rettungsbeihilfen zu entscheiden, sofern diese einen Betrag von 10 Mio. € nicht übersteigen und den spezifischen Höchstbetrag einer Rettungsbeihilfe einhalten, der mittels einer von der Kommission vorgegebenen Formel zu berechnen ist.

Neben dem Einzelantrag für eine Rettungsbeihilfe bei der Kommission (dem sog. Notifizierungsverfahren) gibt es eine zweite Möglichkeit, Unternehmen, die in Schwierigkeiten geraten sind, mittels Beihilfen der öffentlichen Hände zu helfen. Für kleine und mittlere Unternehmen können die Länder Rettungs- und Umstrukturierungsprogramme auflegen, die die Kommission dann genehmigt, wenn die Programme den Kriterien entsprechen, die die Kommission mit ihren neuen Leitlinien vom Oktober 2004 vorgegeben hat. Weil die Länder diese neuen Rettungs- und Umstrukturierungsprogramme erst durch die Kommission genehmigen lassen müssen, liegen derzeit noch keine genehmigten Programme vor. Gleichwohl sind die ersten Programme bereits veröffentlicht und in Kraft. Die Nutzung dieser Programme führt nicht zu rechtswidrigen Beihilfen, wenn diese bis zur Genehmigung der Kommission auf einem bestimmten Betrag der Rettungs- und/oder Umstrukturierungsbeihilfe begrenzt sind. Dieser Betrag liegt bei 100.000 € in 3 Jahren. Nach der Genehmigung dieser Programme durch die EU-Kommission können die Hilfen, die im Rahmen solcher Programme gewährt werden dürfen, selbstverständlich höher ausfallen.



#### /// Weitere Informationen:

Staatsminister a. D.  
Dipl.-Betriebswirt (VWA)  
und Rechtsanwalt  
Georg Brüggemann  
Anwaltskanzlei Georg Brüggemann  
Passage Königstraße/Rähnitzgasse 23  
01099 Dresden

Telefon 0351 56 33 00  
Telefax 0351 56 33 010  
E-Mail [info@brueggen-ra.de](mailto:info@brueggen-ra.de)

<sup>1</sup> Die Referenzzinssätze und eine Erläuterung zu ihrer Funktion finden sie im Internet unter: <http://www.brueggen-ra.de/pdf/AufsatzReferenzzins.pdf>



## Professor Norbert Wieselhuber veräußert seine Beteiligung an der TAC Turn Around Consulting GmbH



**Prof. Dr. Norbert Wieselhuber**  
**Geschäftsführender Gesellschafter**  
**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
**Unternehmensberatung**

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber hat als Gründungs- und Mehrheitsgesellschafter im Rahmen eines Management-Buyout seine Gesellschaftsanteile an der TAC Turn Around Consulting GmbH, München/Düsseldorf, an den langjährigen geschäftsführenden Gesellschafter, Herrn Dr. Günter Lubos, abgegeben.

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Geschäftsführer und Hauptgesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, hat gemeinsam mit seinem Mitgesellschafter und Geschäftsführungs-Kollegen, Dr. Volkhard Emmrich, in den letzten Jahren einen eigenständigen Leistungsbereich Corporate Restructuring innerhalb von Dr. Wieselhuber & Partner aufgebaut, der sich zwischenzeitlich als eine der führenden Sanierungsberatungen in Deutschland etabliert hat.

Die Sanierungsberatung von Dr. Wieselhuber & Partner fokussiert neben den üblichen, notwendigen Leistungen von Sanierungsberatungen auf die Inhalte der gestaltenden Sanierung. Dementsprechend sichern die Sanierungsberater von Dr. Wieselhuber & Partner nicht nur kurzfristig die „Unternehmensexistenz“, sondern gestalten die nachhaltige Überlebensfähigkeit. Das bedeutet letztlich, die Neukonfiguration des Unternehmens in die Wege zu leiten, nachdem die akute, existenzbedrohende Unternehmenskrise durch ein operatives Sanierungs-Management bewältigt ist. Die gestaltende Sanierung hat dabei die Gestaltung der Wertschöp-

fung, der Unternehmens-Organisation, des Geschäfts-Mix, der Führung und der Passiv-Seite, d. h. auch der Gesellschafterstrukturen, zum Inhalt. Ein neues, ein besseres, den Anforderungen der Gegenwart und Zukunft entsprechendes Unternehmen entsteht.

Das Beratungsmodell „gestaltende Sanierung“ von Dr. Wieselhuber & Partner hat bei den Stakeholdern, d. h. den unterschiedlichen Interessengruppen von Unternehmen nicht nur große Zustimmung gefunden, sondern auch positive Auswirkungen bei allen Betroffenen und Beteiligten am Sanierungsprozess gezeigt.

## Noch bleibt der Beihilferahmen für Exportversicherungen

Eigentlich wollte die EU-Kommission die Vorgaben für zulässige Exportversicherungen zum 01.01.2004 neu herausgeben. Mitte Dezember hat die Kommission jetzt aber mitgeteilt, dass sie die bestehende Regelung

bis zum 31.12.2005 fortschreibt. Aber: Sie hat gleichzeitig angekündigt, dass sie die Mitgliedstaaten für die allfällige Änderung konsultieren will. Änderungen können also auch früher als zum 31.12.2005 eintreten.

**Zusammengefasst:**  
**Brüggen-Rechtsanwälte, Dresden**  
**Quelle: EU 2004/C 307/04**

## Kein Bankgeheimnis für bad debts! Schutz für good debts?

Nachdem das Oberlandesgericht Frankfurt im Mai letzten Jahres entschieden hatte, dass der „Verkauf“ von Krediten gegen das Bankgeheimnis verstoße, hat das Landgericht Frankfurt das Thema durch ein Urteil von Mitte Dezember 2004 (noch nicht rechtskräftig) wieder auf die Tagesordnung gesetzt. Das Oberlandesgericht war zu der Ansicht gelangt, dass die Verschwiegenheitspflicht der Bank durch eine Forderungsabtretung der Bank regelmäßig verletzt werde, weil die Bank dem „Forderungskäufer“ die zur Geltendmachung der Forderung erforderlichen Informationen zukommen lassen muss. Das Oberlandesgericht erkannte daher in der Vereinbarung der Verschwiegenheit einen stillschweigenden Ausschluss von Abtretungen. Dies sei bei Ärzten, Steuer-

beratern, Rechtsanwälten und Vertretern ähnlicher Berufe, die wegen des Umgangs mit Geheimnissen ihrer Vertragspartner der Verschwiegenheitspflicht unterliegen, ausdrücklich anerkannt und müsse auch für Banken gelten. Das Landgericht bestreitet dies ebenso wie das Landgericht Koblenz (noch nicht rechtskräftige Entscheidung aus November 2004) mit seinem aktuellen Urteil. Der Unterschied zwischen beiden Urteilen liegt darin, dass das Landgericht den „Verkauf“ oder besser die Abtretung von Darlehen grundsätzlich zulassen will. Das Oberlandesgericht will dies aber nur bei besonderen Umständen akzeptieren, wenn der Bankkunde z. B. vertragsbrüchig geworden ist und bei Fälligkeit nicht zahlt. So interessant der Streit der Gerichte für „gute“ Forderungen, die außerhalb von

Handelsgeschäften abgetreten werden (handelsgeschäftliche Forderungsabtretungen sind seit 1994 stets wirksam) auch ist, für die sog. non- oder sub-performing loans kommen die Gerichte bei unterschiedlicher Argumentation zum gleichen Ergebnis: kein Schutz durch das Bankgeheimnis!

**Zusammengefasst:**  
**Brüggen-Rechtsanwälte, Dresden**  
**Quellen: OLG Frankfurt a.M. 25.05.2004, 8 U 84/04 u. sowie LG Frankfurt/M., Urt. v. 17.12.2004 ... 2/21 O 96/02 (nicht rechtskräftig) LG Koblenz, Urt. v. 25.11.2004 3 O 496/03 (nicht rechtskräftig)**

## Kein Schutz trotz Übertragung der Assets durch Gesetz?

Am 01.02.2005 hat der Generalanwalt vor dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) dafür plädiert, Griechenland zu verurteilen, Beihilfen von mehr als 170 Mio. Euro von Olympic Airlines zurückzufordern. Gegenüber Griechenland hatte die EU-Kommission angeordnet, die 170 Mio. Euro von der Vorgängergesellschaft Olympic Airways wegen der Durchführung rechtswidriger Beihilfen zugunsten eines Unternehmens in Schwierigkeiten zurückzufordern. Statt diese Rückforderungsanordnung zu realisie-

ren, hat Griechenland die Assets der Fluglinie durch Gesetz auf die neue Olympic Airlines übertragen. Wegen der sog. Nützlichkeit des Europäischen Rechts hat dieses nach Ansicht des Generalanwalts Vorrang vor dem griechischen Gesetz. Das griechische Gesetz könne die Beihilferückforderung nicht verhindern. Es spricht vieles dafür, dass der EuGH auch im Falle der Übertragung von Assets während eines Prüfungsverfahrens der Kommission die Rückforderungsanordnung gegenüber dem

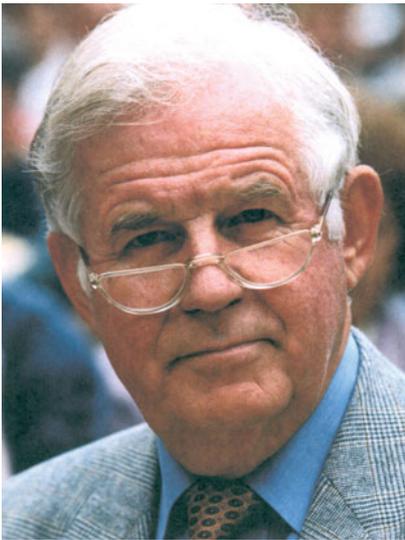
neuen Unternehmen bestätigen wird. Das Plädoyer des Generalanwalts ist ein weiterer Beleg dafür, dass bei der Übertragung von wesentlichen Assets eines geförderten Unternehmens insbesondere bei Prüfungsverfahren der Kommission größte Vorsicht geboten ist.

**Zusammengefasst:**  
**Brüggen-Rechtsanwälte, Dresden**  
**Quelle: Rechtssache C-415/03**

# VERANSTALTUNGEN

Rückblick:

## 1. Deutscher Turn Around Congress in Frankfurt



**Ehregast des 1. Turn Around Congress in Frankfurt am Main war der ehemalige sächsische Ministerpräsident Prof. Dr. h.c. Kurt Biedenkopf.**

Am 28.10.2004 fand unter zahlreicher Beteiligung hochkarätiger Bankenvertreter aus den Bereichen Sanierungsmanagement und Firmenkunden der von Dr. Wieselhuber & Partner GmbH initiierte 1. Deutsche Turn Around Congress in Frankfurt statt.

Im Vordergrund der Veranstaltung stand dabei thematisch – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der anhaltend hohen Zahl von Unternehmenskrisen, Insolvenzen und Kreditausfällen auf Seiten der finanzierenden Banken – die Darstellung der Besonderheiten und Erfolgsfaktoren der in der Vergangenheit erfolgreich durchgeführten Turn Arounds sowie die Voraussetzungen einer nachhaltigen Krisenbewältigung.

In diesem Zusammenhang wurde inhaltlich ein weiter Bogen gespannt: Vom Turn Around eines Bundeslandes (Sachsen), systematisch analysiert und präsentiert durch den ehemaligen Ministerpräsidenten Herrn Prof. Dr. h.c. Kurt Biedenkopf, über die erfolgreiche Sanierung und strategische Neuausrichtung eines der namhaftesten Unternehmen im Bereich Ski-/Wintersport, der Firma ATOMIC (Dr. Michael Schineis) bis hin zum gelungenen Turn Around Management im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens (Firma Herlitz, Rechtsanwalt Rolf Rattunde). In Ergänzung hierzu wurde das Thema Turn Around auch aus Sicht eines Aufsichtsrates (Dr. Dieter H. Vogel, AR-Vorsitzender bei WCM) im Kontext mit den strengen Regelungen des KonTraG sowie des Deutschen Corporate Governance Kodex näher beleuchtet.

Die verschiedenen Praxisbeispiele erfolgreicher Turn Arounds wurden zudem flankiert durch Studienergebnisse und faktenorientierte Erfahrungsberichte von Dr. Wieselhuber & Partner (Dr. Volkhard Emmrich) aus diversen, erfolgreich abgewickelten Strategie- und Sanierungsprojekten der letzten fünf Jahre.

Im Rahmen der Veranstaltung bot sich den Teilnehmern dabei die Gelegenheit, nicht nur hautnah Einzelheiten und Spezifika der unterschiedlichsten Turn Around Situationen von unmittelbar „Beteiligten“ zu erfahren, sondern auch die Möglichkeit, intensiv über aktuelle und strittige Themen, z. B. „Vor- und Nachteile des Einsatzes von Interimsmanagern“ zu diskutieren oder sich ganz allgemein über aktuelle Problemfälle auszutauschen.

Insgesamt – so die einhellige Meinung aller Teilnehmer – eine „äußerst Gewinn bringende, informative und interessante Veranstaltung“, die „unbedingt institutionalisiert werden sollte“.

# ALTUNGEN

## Management Circle Intensiv-Seminar

### Früherkennung und Management von Unternehmenskrisen

Ihr Praxisleitfaden zur Sicherung Ihrer Mittelstandskredite

#### 14. und 15. März – Düsseldorf

Dorint Novotel Düsseldorf City West,  
Niederlassener Lohweg 179

#### 18. und 19. April – Frankfurt a. M.

relexa Hotel,  
Lurgiallee 2

#### Inhaltsübersicht:

- Unternehmenskrisen im Mittelstand
- Krise und Krisenbewältigung in der Unternehmensentwicklung
- Strategisches und operatives Risikomanagement im Firmenkundengeschäft
- Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung im Unternehmen
- Erfolgreiche Kommunikation zwischen Bank und Kunde
- Effizientes Intensiv- und Problemkreditmanagement in Banken
- Effizientes Krisenmanagement – richtiges Zusammenspiel der Kräfte
- Zivil- und strafrechtliche Haftungsrisiken der Bank

Für Rückfragen wenden Sie sich  
bitte an:

Frau Daniela Wolf  
Management Circle AG  
Hauptstraße 129  
65760 Eschborn/Ts.  
Telefon 06196 4722 559  
Telefax 06196 4722 999  
E-Mail:  
daniela.wolf@managementcircle.de

#### Anmeldung:

Die Teilnahmegebühr für das zweitägige Seminar beträgt inkl. Mittagessen, Erfrischungsgetränken, Get-Together und der Dokumentation € 1.545,-. Nach Eingang Ihrer Anmeldung erhalten Sie eine Anmeldebestätigung und eine Rechnung. Sollten mehr als zwei Vertreter desselben Unternehmens an der Veranstaltung teilnehmen, bieten wir ab dem dritten Teilnehmer 10% Preisnachlass. Bis zu zwei Wochen vor Veranstaltungstermin können Sie kostenlos stornieren. Danach oder bei Nichterscheinen des Teilnehmers berechnen wir die gesamte Tagungsgebühr. Die Stornierung bedarf der Schriftform. Selbstverständlich ist eine Vertretung des angemeldeten Teilnehmers möglich. Alle genannten Preise verstehen sich zzgl. der gesetzlichen MwSt.

## 2. Management Circle Fachkonferenz

### Verkauf von NPLs

Der Durchbruch ist geschafft – wo steht die Branche jetzt?

#### 11. und 12. April – Frankfurt a. M.

Steigenberger Frankfurter Hof,  
Am Kaiserplatz

#### Inhaltsübersicht:

- Transaktionen, Bieter, Trends
- Verkauf von NPLs – aus der Verkäuferperspektive
- Kreditverbriefung – Möglichkeiten und Anforderungen
- NPL: Rating einer Capital Markets Execution
- Der Verkauf eines NPL-Portfolios aus Servicer-Sicht
- Verkauf Not leidender (Immobilien-)Kredite – rechtliche Rahmenbedingungen
- Steuerliche Aspekte beim Verkauf von Not leidenden Krediten
- Unternehmen in der Krise: interne Abläufe und Strukturen

# VERANSTALTUNGEN

Für Rückfragen wenden Sie sich bitte an

Frau Gaby Vollmer  
Management Circle AG  
Hauptstraße 129  
65760 Eschborn/Ts.  
Telefon 06196 4722 608  
Telefax 06196 4722 999  
E-Mail: vollmer@managementcircle.de

## Anmeldung:

Die Teilnahmegebühr für die zweitägige Konferenz beträgt inkl. Mittagessen, Erfrischungsgetränken, Get-Together und der Dokumentation € 1.545,-, für das eintägige Seminar € 1.095,-. Sonderkonditionen erhalten Sie bei Buchung beider Veranstaltungen. Die Teilnahmegebühr beträgt dann € 1.990,-. Sie sparen € 650,-! Nach Eingang Ihrer Anmeldung erhalten Sie eine Anmeldebestätigung und eine Rechnung. Sollten mehr als zwei Vertreter desselben Unternehmens an der Veranstaltung teilnehmen, bieten ab dem dritten Teilnehmer 10% Preisnachlass. Bis zu zwei Wochen vor der Veranstaltungstermin können Sie kostenlos stornieren. Danach oder bei Nichterscheinen des Teilnehmers berechnen wir die gesamte Tagungsgebühr. Die Stornierung bedarf der Schriftform. Selbstverständlich ist eine Vertretung des angemeldeten Teilnehmers möglich. Alle genannten Preise verstehen sich zzgl. der gesetzlichen MwSt.

## Treuhandenschaft als Sanierungsinstrument

Erfolgsvoraussetzungen, Gestaltungsmöglichkeiten und Einsatzschwerpunkte

### 11. April – Frankfurt am Main

Lindner Congress Hotel,  
Bolongarostraße 100

### 09. Mai – Düsseldorf

Lindner Congress Hotel,  
Emanuel-Leutze-Straße 17

### 02. Juni – München

Le Meridien,  
Bayerstraße 4

### Inhaltsübersicht:

- Der Inhaber als Sanierungsrisiko
- Die Begründung der Treuhandenschaft
- Spielräume und Varianten der Vertragsgestaltung
- Die Rechte und Risiken des Treuhänders
- Case Study

## I M P R E S S U M

### Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung

Königinstraße 33  
D-80539 München

Telefon: 089 28 623 0  
Telefax: 089 28 623 153  
Internet: [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)  
E-Mail: [info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)

### Redaktion

Melanie Kellner, M. A.  
Telefon 089 28 623 139  
Telefax 089 28 623 153  
E-Mail [kellner@wieselhuber.de](mailto:kellner@wieselhuber.de)

### Design & Layout

Werbeagentur Kinzel, München

**Der W&P-Newsletter Sanierung & Insolvenz** erscheint dreimal im Jahr. Nachdrucke, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Genehmigung des Herausgebers.

# ALTUNGEN

## Sanierung und Insolvenz III

Branchenspezifische Sanierungsstrategien und Case Studies

Mai – Hamburg  
 Juni – Berlin  
 Sept. – Düsseldorf  
 Nov. – Frankfurt am Main  
 Nov. – Stuttgart  
 Dez. – München

### Inhaltsübersicht:

- Markenrechte als Sicherheit
- Anfechtung und Gläubigerbenachteiligung – neue Trends der Rechtsprechung
- Sanierung aus Betriebsratssicht
- Branchenspezifika der Krisenbewältigung
- Case Studies und Problemlösung im Winning Team

## 2. Deutscher Turn Around Congress

13. Oktober 2005 in Frankfurt am Main

## Inhouse- und Kundenveranstaltungen

Krisenprophylaxe und Krisenbewältigung

### Inhaltsübersicht:

- Working Capital Management und Optimierung der Passivseite
- Krisenprophylaxe im Vertrieb
- Frühzeitiges Erkennen von Strategiedefiziten
- Elemente der nachhaltigen Sanierung
- Konkrete Problemstellungen und Lösungsansätze
- Branchenspezifika, Success-Stories

**Gerne senden wir Ihnen unser ausführliches Seminarprogramm zu.**

**Weitere Informationen:**  
 Melanie Kellner, M.A.  
 Public Relations  
 Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
 Unternehmensberatung  
 Königinstraße 33  
 80539 München  
 Telefon 089 28 623 139  
 Telefax 089 28 623 153  
 E-Mail [kellner@wieselhuber.de](mailto:kellner@wieselhuber.de)



**Wir sind spezialisiert** auf die Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert. Strategie, Organisation, Führung, Ressourceneinsatz, Methoden & Systeme müssen einen nachweisbaren und nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern. Dies trifft auch auf unsere Beratungstätigkeit in unterschiedlichen Unternehmens- und Branchensituationen zu. Dieser Herausforderung stellen wir uns durch fundierte Analysen, kreative und machbare Konzepte und vor allem durch eine aktive Umsetzungsbegleitung.

**Als unabhängige Top-Management-Beratung** vertreten wir ausschließlich die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies objektiv und eigenständig.

**Das schafft Mehrwert** für unsere Kunden. Das setzen wir durch unser unternehmerisches Denken und Handeln, unseren Blick für Detail- und Gesamtlösungen und durch unsere Verbindlichkeit in den Aussagen um.

STRATEGIE

---

ORGANISATION

---

MARKETING & VERTRIEB

---

CORPORATE FINANCE

---

GEWINN-MANAGEMENT

---

RESTRUKTURIERUNG

---

SANIERUNG



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung