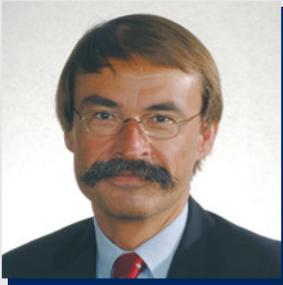


Sanierung & Insolvenz

Ausgabe 1/2004



Ein Service der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Sanierung und Insolvenz – auf den ersten Blick zwei sich widersprechende Begriffe; zumindest hier bei uns, wo anders als in den USA die Einstellung vorherrscht, dass nach dem Konkurs nicht mehr viel kommen kann.

Mit der neuen Insolvenzordnung hat der Gesetzgeber jedoch einen Vorgabenwechsel vorgenommen. Die Insolvenz eröffnet damit neue Gestaltungsspielräume, die neben der übertragenden Sanierung eine Unternehmensfortführung bzw. -sanierung aus der Insolvenz ermöglichen. Doch zur wirtschaftlichen Nutzung der gegebenen Möglichkeiten ist ein Wertewandel notwendig. Hierzu möchten wir gemeinsam mit namhaften Insolvenzverwaltern und Fachspezialisten einen praxisorientierten Beitrag leisten.

Uns geht es um eine ganzheitliche Sichtweise, die alle Gestaltungsmöglichkeiten umfasst. Wir wollen damit eine aktuelle Hilfestellung für die tägliche Arbeit des Risikokreditmanagements bieten, einen Erfahrungstransfer hinsichtlich erfolgreicher Konzepte und Lösungsansätze gewährleisten und wertschöpfungs- und branchenspezifische Lösungswege aufzeigen.

Gemeinsam mit unseren Partnern werden wir Ihnen zwei- bis dreimal jährlich mit unserem Newsletter Informationen aus erster Hand zur Verfügung stellen.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre der ersten Ausgabe.

Ihr Dr. Volkhard Emmrich

Erfolgreiche Unternehmenssanierung – was heißt das?

von Dr. Volkhard Emmrich

Mindestens ebenso häufig wie die Erfolgsvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren wird die Frage diskutiert, anhand welcher Kriterien der erfolgreiche Abschluss einer Unternehmenssanierung festgemacht werden kann. Ist es die nachhaltige Überwindung des Break Even, die Erzielung eines bestimmten Ergebnisniveaus oder doch eher Bilanzkennzahlen wie Kapitalumschlag, Eigenkapitalquote oder Verschuldungsgrad?

Leichter zu beschreiben ist sicher das Gegenteil, d.h. die Beantwortung der Frage, wann eine Sanierung nicht erfolgreich abgeschlossen ist. Dies ist wohl insbesondere dann der Fall, wenn die weitere Unternehmensentwicklung bzw. zukunftsorientierte Strategieausrichtung nicht finanziert werden kann und das Unternehmens- bzw. Kreditrisiko weiterhin so hoch bewertet ist, dass das Engagement im Sanierungs- bzw. Risikokreditmanagementbereich verbleibt. Daraus leitet sich aber auch schon das Kriterienset ab, das wohl am ehesten dazu taugt, den Sanierungserfolg zu definieren. Das Unternehmen muss für Kapitalanleger bzw. den Kapitalmarkt attraktiv sein, d.h. insgesamt geringe Kapitalinanspruchnahme, hohe Kapitalrendite, klare Wachstums- und Zukunftsperspektive und dies auf einer gesunden Eigenkapitalbasis.

Die Sanierung ist also nicht damit abgeschlossen, dass die Sanierungsmaßnahmen erfolgreich umgesetzt und alle Verlustquellen gestopft sind, es müssen vielmehr auf strategischer Seite und hinsichtlich der Kapitalausstattung alle Hausaufgaben erledigt sein.

I	N	H	A	L	T
Erfolgreiche Unternehmenssanierung – was heißt das?	1	CASE STUDIES	Wachstum und High Performance in stagnierenden Märkten	11	
PRAXIS DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG Nachhaltige Senkung des Kreditrisikos durch „gestaltende Sanierung“	2	CHECKLISTE	Die 10 Erfolgsfaktoren der gestaltenden Sanierung	12	
INSOLVENZRECHT Die Massebeteiligung oder ein Beitrag der „Wegelagerergebühr“	6	EU-BEIHILFE	Unternehmenssanierung: Dürfen Auffanggesellschaften gefördert werden?	13	
Eigenverwaltung contra Insolvenzverwaltung	8		Gefahr durch Förderung	14	
1. Deutscher Insolvenzrechtstag in Berlin	10	VERANSTALTUNGEN/NEWS		17	

Dies lässt sich nur erreichen durch eine professionelle Verzahnung von Liquiditätsgetriebenen, primär finanzwirtschaftlichen Aspekten, dem Pflichtprogramm der leistungswirtschaftlichen Sanierung was Kosten und Erträge angeht sowie der frühzeitigen grundsätzlichen Neuausrichtung von Unternehmensstrategie und Geschäftsmodell. Sinnvolle flankierende Maßnahmen liegen insbesondere im Bereich des Risikomanagements, d.h. im Zuge der Entwicklung strategischer Konzepte werden diejenigen externen und internen Parameter selektiert, die den größten bzw. nachhaltigsten Einfluss auf die Erreichung der gesteckten Ziele haben.

Diese Parameter werden im Unternehmensreporting explizit und separat ausgewiesen und in periodischen Abständen einer Sensitivitätsanalyse unterzogen. Dies stellt nicht nur ein ergebnisorientiertes Maßnahmen- und Umsetzungscontrolling sicher, sondern lässt zu jedem Zeitpunkt eine Abschätzung der wesentlichen Unternehmensrisiken zu.

Der erfolgreiche Abschluss einer Unternehmenssanierung setzt somit ein ambitioniertes, d.h. ehrgeiziges Management voraus, das nicht nur primär darauf abzielt den Einfluss der Banken zu reduzieren, um wieder vollständige „Selbständigkeit“ zu erlan-

gen, sondern das sich wirklich zum Ziel gesetzt hat, eine Firmenkonzunktur zu entwickeln.

Wird nur das Standardprogramm abgearbeitet, bleibt meist nur die „never ending Story“, d.h. endlose Bankenbegleitung und letztendlich Problemlösung nur durch die Veräußerung des Unternehmens. Der Anspruch einer erfolgreichen Sanierung erfordert also mehr – mehr an Veränderungsbereitschaft, mehr an Veränderungsleistung und Kreativität und insbesondere mehr was die Konsequenz in der Umsetzung angeht.



Nachhaltige Senkung des Kreditrisikos durch „gestaltende Sanierung“

von Dr. Volkhard Emmrich

Ein unbefriedigender Befund: Die überwiegende Anzahl aller Problemkreditengagements kann nicht in einer vernünftigen Zeitspanne an den Markt zurückgegeben werden. Bei weit über der Hälfte heißt es „dauerhaftes Risikoengagement“ mit dem Ziel die Exposure zurückzufahren oder aber die Forderung zu verkaufen. Mit den Mitteln der klassischen Sanierung lässt sich das Bonitätsniveau eines Investorgrades nur in den seltensten Fällen erreichen, als Ergänzung zum Unternehmensverkauf ist eine Erweiterung des Instrumentenspektrums daher unerlässlich.

Die rasche Senkung des Kreditrisikos erfordert eine nachhaltige Senkung der langfristigen Insolvenzwahrscheinlichkeit – d.h. insbesondere eine kapitalseitige Stärkung des Unternehmens aus der Krisensituation heraus. Dies ist mit bestehendem Geschäfts-Mix, dem bestehenden Geschäftsmodell bzw. der vorhandenen Unternehmensstruktur in aller Regel nicht möglich.

Die gestaltende Sanierung identifiziert deshalb die Kosten- und Wertetreiber des Sanierungsunternehmens, eliminiert die Kostenantriebskräfte und leitet diejenige Struktur ab, in der Unternehmenswert und Zukunftssicherheit am größten sind. Die Zielsetzung ist dabei gerichtet auf:

- Fortführung des Unternehmens bzw. von Teilen davon
- Beseitigung der Strategiekrise sowie einer möglichen strategischen Lücke
- Abspaltung und Beseitigung der wertmindernden Faktoren
- Erzielung stabiler und tragfähiger Bilanzrelationen
- Exit für das Risikokreditmanagement durch
 - Entschuldung bzw. Ablöse
 - Rückgabe an den Firmenkundenbereich

Die klassische Unternehmenssanierung

Bei der klassischen Unternehmenssanierung steht die Liquiditätssicherung, insbesondere die kurzfristige Generierung von Liquidität aus dem Unternehmen sowie die

rasche Senkung von Kosten – meist in den Bereichen Personal- und Sachkosten – im Vordergrund. Von existenzieller Bedeutung ist die sofortige Liquiditätssicherung durch Investitions- und Einstellungsstopps, Bestandssenkung, aktives Debitorenmanagement und das Schieben von Kreditoren – sowie auf mittelfristige Sicht das Heben von stillen Reserven im Anlagevermögen durch Immobilienverkäufe und die Veräußerung von nichtbetriebsnotwendigem Vermögen. Auf der Kostenseite werden Service- und Komfortfunktionen abgebaut, personelle „Altlasten“ beseitigt und der sonstige betriebliche Aufwand reduziert. Alles Maßnahmen ohne grundsätzliche Wirkung auf die Ressourcenintensität des Geschäftes, die Wettbewerbsfähigkeit bzw. das Leistungsprofil des Unternehmens.

Nachhaltig ist eine Unternehmenssanierung jedoch nur dann, wenn nach der Sanierung signifikante und tragfähige Alleinstellungsmerkmale verbunden mit ausreichender Vertriebskraft dafür Sorge tragen, dass künftig Erfolge bei vergleichsweise geringem Risiko erzielt werden, d.h. Krisenstabilität durch fokussiertes Risikomanagement, geringe Ressourcenintensität – und entsprechende Bilanzrelationen.

Die „gestaltende Sanierung“ und ihre 6 Instrumente

Die gestaltende Sanierung setzt am Geschäftsmodell, dem Geschäfts-Mix und der Unternehmensstruktur an.

Ziel ist es durch Re-Konfiguration das Unternehmensrisiko und damit auch die Ressourcen- bzw. Kapitalintensität zu senken. Dies ist Basis für den Aufbau eines zukunftsorientierten Risikomanagements, das die Wahrscheinlichkeit neuer, akuter Unternehmenskrisen dauerhaft senkt.

Die gestaltende Sanierung beruht auf dem unternehmensspezifischen Management der Kosten- und Wertetreiber. Hierfür stehen – je nach Problemstellung 6 Instrumente zur Verfügung.

Die beiden ersten Instrumente – Restrukturierung und Fokussierung – lassen das Geschäftsmodell unverändert. Angepasst werden lediglich die Kunden- und Sortimentsstrukturen, Marktposition, Zielgruppenfokus und Prozesse. Die weiteren 4 Instrumente verändern hingegen Unternehmensstruktur und Geschäftsmodell nachhaltig.

Die dargestellten Instrumente sind inhaltlich nicht überschneidungsfrei, kommen jedoch bei unterschiedlichen Problemstellungen der Krisenbewältigung zum Einsatz. Im Einzelnen stehen folgende Anwendungsfelder im Vordergrund:

a) Restrukturierung:

Die Restrukturierung optimiert Strukturen und Abläufe des bestehenden Geschäfts, sie schneidet verzichtbare Randbereiche ab und richtet die Prozesse auf den Kern der Anforderungen aus.

Die Individualisierung der Kundenbedürfnisse erfordert nicht nur größere Flexibilität der Geschäftsprozesse, sondern auch einen Wandel in der Ausrichtung, z. B. vom Serienfertiger hin zum Variantenfertiger. Werden die Geschäftsprozesse nicht entsprechend transformiert, sinkt die Effizienz, denn die von den Prozessen nicht abgebildeten Leistungen müssen durch zusätzliches Personal („Kümmerer“) erbracht und quasi manuell durch die Organisation getragen werden.

Das Instrument Restrukturierung kommt somit immer dann zum Einsatz, wenn sich Anforderungen und Mengengerüste verschoben haben, d. h. die „Häufigkeitsverteilung“ der Prozessanforderungen nicht mehr zur Auslegung des Unternehmens passt.

GESTALTUNGSELEMENTE

1. Restrukturierung	Sicherung des Unternehmens in weitgehend heutiger Struktur, Kostensenkung, Kapazitätsanpassungen, Anpassung von Funktionalstrategien
2. Fokussierung	Sicherung des Unternehmens in weitgehend heutiger Struktur durch Abspaltung von Verlustbringern und Randaktivitäten
3. Übertragung	Sicherung des profitablen Kerngeschäftes durch Trennung von Kern- und Randgeschäften
4. Transformation	Sicherung der Asset-Werte, strategische und gesellschaftsrechtliche Neuausrichtung einzelner Assets/Töchter und Umbau des Stammhauses in eine Beteiligungsgesellschaft
5. Aufspaltung	Sicherung von Cash Flow-Strömen durch Aufspaltung einer Einheit in zwei/mehrere unterscheidbare Einheiten nach Asset-Art (Marken, Schutzrechte, Mobilien, Immobilien), Betriebstypen und Geschäften
6. Komplettverkauf	Austausch des Gesellschafters aus strategischen, finanziellen und bilanziellen Gründen
Keine Sanierung ohne Gestaltung von Strukturen und Geschäften – wesentlich ist die Wahl des richtigen Instrumentariums	

Die 6 Instrumente der gestaltenden Sanierung

b) Fokussierung:

Die Fokussierung sorgt für eine Konzentration der Geschäftsaktivitäten was z. B. Standorte und Kernwerterschöpfungen am Standort, bediente Marktsegmente und Regionen, aber auch Geschäfte selbst angeht.

Schließung von Niederlassungen, Aufgabe von Produktionsstandorten, Verkauf von Randgeschäften, Auflösung von Vertriebsorganisationen sind die klassischen Instrumente der Fokussierung.

c) Übertragung:

Steht bei der Fokussierung die Optimierung des bestehenden Geschäfts-Mixes im Vordergrund, so sind es bei der Übertragung die strukturellen und bilanziellen Effekte, die durch die Veräußerung von Unternehmen oder Unternehmensteilen erzielt werden. Zielsetzung ist die Sicherung eines profitablen Geschäftskerns, nicht nur durch die Trennung von Randaktivitäten, sondern auch durch die Abgabe von Kerngeschäften bzw. profitablen Bereichen.

Im Sinne einer übertragenden Sanierung erfolgt dies häufig im Rahmen einer Insolvenz – dann allerdings verbunden mit dem Untergang des Altunternehmens; bei einer Übertragung im Rahmen der gestaltenden Sanierung handelt es sich jedoch meist um Übertragungen, die auf der Grundlage des Gesellschaftsrechts erfolgen – das Altunternehmen bleibt gestärkt und saniert erhalten.

Das Instrument der Übertragung kommt primär bei Konzernen mit diversifizierter Geschäftsstruktur bzw. bei regionalen Konglomeraten zum Einsatz.

d) Transformation:

Zielsetzung der Transformation ist neben den gesellschaftsrechtlichen Aspekten in der Regel die grundsätzliche Neuausrichtung des Geschäftszwecks einer Gesellschaft. Häufig ist damit auch die Regelung von Nachfolgeproblemen verbunden – insbesondere dann, wenn die unternehmerische Führung im operativen Geschäft durch die Abgabe von Mehrheiten in fremde Hände gelegt wird und sich das Aufgabenspektrum einer operativen Holding dadurch zum Beteiligungsmanagement wandelt.

Gerade bei organisch gewachsenen Unternehmen mit einem „starken Stammhaus“ – das bilanziell jedoch deutliche Finanzierungslasten fremder Geschäfte zu tragen hat, ist die Umwandlung ein geeignetes Instrument, um operative Geschäftseinheiten untereinander gleichzustellen, die Finanzierung den finanzierten Geschäften zuzuordnen und dadurch eine ausgewogene Risikostruktur im Gesamtkonzern zu erzielen.

e) Aufspaltung:

Bei der Aufspaltung geht es darum, Geschäfte mit unterschiedlichen Erfolgsfaktoren bzw. Risikoprofilen nachhaltig voneinander zu trennen.

Immer dann, wenn Strategien, strategische Partner bzw. Allianzen nur für einen Teil der Geschäfte einer Einheit, d.h. für bestimmte Betriebs- oder Geschäftstypen in Frage kommen, bietet sich die Aufspaltung als Gestaltungsinstrument an.

Im Mittelpunkt steht dabei die langfristige Sicherung des Cashflows und das Verhindern der Subventionierung einzelner Geschäfte. Aufgespalten wird meist nach einheitlichen Asset-Typen so z. B. wenn es um die Abspaltung von Marken, Markenvertriebsgesellschaften, Immobilien bzw. Produktionseinheiten geht.

Die Umsetzung der dargestellten „Normstrategie“ für reife Märkte – getrennte Entwicklung der Marke und der mit der Marke verbundenen Vertriebsaktivitäten und des Produktionsbereichs – lässt sich nur mit dem Instrument der Aufspaltung erreichen.

f) Komplettverkauf:

Im Rahmen der gestaltenden Sanierung erfolgt der Komplettverkauf mit der klaren Zielsetzung, den Gesellschafter aus strategischen, finanziellen oder bilanziellen Gründen auszutauschen.

Häufig wird dies von den finanzierenden Banken angestoßen, denn in die Überlegungen der Unternehmensbonität fließen auch Aspekte der Unternehmerbonität ein – denn bei der Fortsetzung der Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen stellt sich natürlich auch die Frage, ob es Sinn macht, den Unternehmer weiter zu finanzieren.

Wird eine qualifizierte Mehrheit an ein Unternehmen mit einer Bonität über „Investorsgrade“ abgegeben, so sorgt neben der verbesserten Eigenkapitalausstattung auch das Gesellschafter-Rating dafür, dass keine erhöhte Eigenkapitalhinterlegung für die ausgereichten Kredite notwendig ist.

Neben dem problemspezifischen Einsatz der einzelnen Instrumente der gestaltenden Sanierung ist es entscheidend, dass der Finanzbedarf der einzelnen Maßnahmen nicht nur in der Liquiditätsplanung abgebildet, sondern auch „real“ sichergestellt ist. Meist ist hierfür eine frühzeitige Integration der Banken unerlässlich. Befindet sich das Unternehmen in einer akuten Unternehmenskrise mit der Notwendigkeit eines engen Liquiditätsmanagements,

muss die Re-Konfiguration der Geschäfte konzeptionell parallel zur Erhebung des Liquiditätsbedarfs erfolgen, denn die Kapitaldienstfähigkeit muss vor dem Hintergrund des für die gestaltende Sanierung notwendigen Liquiditätsbedarfs sichergestellt sein (vgl. Abb.) und auch die Restrukturierungsaufwendungen abdecken.

Werterhalt und Zukunftssicherung des Unternehmens

Werden die unternehmens- und situationsspezifischen Maßnahmen der gestaltenden Sanierung erfolgreich umgesetzt, sind kritische Kostenantriebskräfte eliminiert und das Werteset des Unternehmens optimal auf die Zukunft ausgerichtet.

Die Konzernstruktur entspricht der strategischen Zukunftsausrichtung des Unternehmens, die Finanzierungskreise sind strategieorientiert auf die Geschäfte der jeweiligen Konzernebene bzw. Unternehmenssparte ausgelegt.

Operative Geschäfte finanzieren sich selbst, und nicht die Gesellschafterdarlehen der Holding. In einer Holding liegen die Unternehmenswerte der Konzerngesellschaften bei einer durch die Ausschüttungen gesicherten Finanzierung.

„Die Schicksale“ unterschiedlicher Geschäfte sind getrennt, auf lange Sicht können nicht mehr tragfähige Ge-

schäfte auch „untergehen“ ohne den Gesamtkonzern zu gefährden. Geschäftsfeldspezifische Strategien können entwickelt und stand alone bzw. in Allianzen umgesetzt werden.

Allianzen und Kooperationen werden erleichtert, denn durch die Separierung der Geschäfte können jeweils spezifische Kooperationspartner angesprochen und aufgrund der höheren Attraktivität auch besser gewonnen werden.

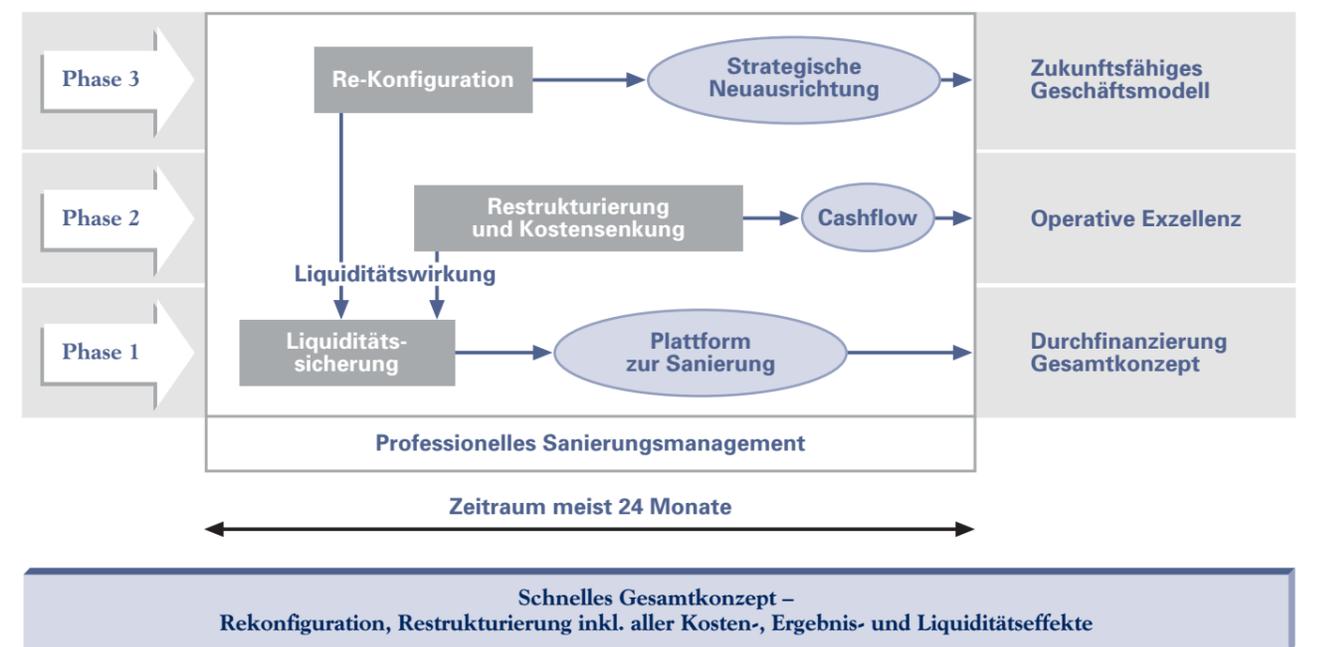
Die gestaltende Sanierung erlaubt somit auch häufig die Lösung von Nachfolgeproblemen, durch die Abgabe der unternehmerischen Führung in strategischen Allianzen bei gleichzeitigem Werterhalt des Produktivvermögens der Inhaberfamilie.

Viele Projekte in der Praxis zeigen, dass die gestaltende Sanierung unabhängig davon, ob sie unter Bankenbegleitung erfolgt oder nicht – ein „mächtiges“ Instrument zur Lösung grundsätzlicher Unternehmerprobleme ist.

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

SANIERUNGSPHASEN IM ZEITVERLAUF



Das Zusammenspiel von gestaltender Sanierung und Liquiditätsmanagement



Die Massebeteiligung oder ein Beitrag der „Wegelagerergebühr“

von Dr. Georg Bernsau

Die Beteiligung der Insolvenzmasse an der Verwertung von Sicherungsgut innerhalb eines Insolvenzverfahrens ist ein Hort ständiger Diskussionen, der das Verfahren und dessen Ablauf, aber auch das Verhältnis zwischen Kreditgeber und Insolvenzverwalter nachhaltig belastet. Die Rechtsprechung hat in der Vergangenheit sich redlich bemüht, zumindest vom Grundsatz her festzuhalten, wann und was beteiligungsfähig ist, zur Höhe hat sie selbstverständlich keine Aussagen machen können. Zur Höhe gibt es lediglich die Grundlagenregelung in § 171 InsO (4% Feststellungspauschale, 5% Verwertungspauschale). Der Beitrag soll wie folgt aufgeteilt sein. Zunächst soll vom Grundsatz her festgelegt werden, wann eine Veräußerung oder Einzug von Forderungen beteiligungspflichtig ist, der zweite Teil beschäftigt sich damit, welche Höhe vernünftigerweise verabredet werden soll.

I. Grundsätzliche Beteiligung

1. Der BGH hat in verschiedenen Entscheidungen (NZI 2003, 259) deutlich gemacht, dass, ohne eine ausdrückliche Abrede, die Verwertung von Sicherungsgut und der Einzug von Forderungen vor Eröffnung eines Insolvenzverfahrens grundsätzlich ohne eine Beteiligung der Masse geschieht.

Bei der zwangsweisen Verwertung einer Immobilie, die parallel zu einem Insolvenzantragsverfahren und eröffneten Insolvenzverfahren erfolgen kann, wird ebenfalls grundsätzlich keine Vergütung geschuldet.

2. Verwertet unberechtigterweise ein besicherter Insolvenzgläubiger nach Eröffnung des Verfahrens Sicherungsgegenstände, zieht er bspw. Forderungen entgegen § 166 InsO ein, so schuldet der Gläubiger lediglich die Feststellungspauschale gemäß § 171 Abs. 1 InsO, nicht jedoch die Verwertungspauschale gemäß § 171 Abs. 2 InsO (vgl. BGH).

Diese Regelungen des BGH auf Grundlage des Gesetzes sind dogmatisch nicht angreifbar (vgl. Bernsau in LMK Heft 4, 2004). Allerdings ist zu beachten, dass bei einer erfolgreichen Betriebsfortführung für den Aufwand der Insolvenzmasse eine Vergütung erfolgen muss. Der absonderungsberechtigte Gläubiger wird über die Globalzession nur schwerlich erfolgreich alle Forderungen einziehen. Er ist regelmäßig auf die Zuarbeit des (vorläufigen) Insolvenzverwalters angewiesen, die einmal darin besteht, dass Verträge, Lieferscheine u.ä. geprüft und herausgegeben werden und zum anderen deshalb, da bspw. bei Werklohnforderungen nur bei einem Fortbetrieb des Unternehmens die (meisten) Debitorenforderungen werthaltig sind. Absonderungsberechtigter Gläubiger und Insolvenzverwalter sind daher gut beraten, wenn sie sich auch außerhalb des Gesetzeskanons darüber verständigen, wer den Einzug vornimmt und welche Vergütung erfolgen soll. Nur bei den Verwaltern, die deutlich überhöhte Forderungen stellen oder Gegenstände, bei denen ein Kreditinstitut sicher ist, dass es eine gleichhohe Verwertung erzielt, sollten die gesetzlichen Regelungen umgesetzt werden.

II. Beteiligungshöhe

Für die Immobilienverwertung, also für die Verwertung beweglicher Gegenstände und für den Einzug von Forderungen, sind in § 171 InsO die Beiträge genannt: 4% erhält die Masse für die Feststellung des Gegenstandes und die Feststellung des Absonderungsrechtes. Für die Verwertung werden noch einmal 5% geschuldet, sofern die Kosten nicht höher bzw. niedriger sind, was entweder vom Gläubiger oder vom Insolvenzverwalter nachzuweisen ist. Bemessungsgrundlage ist jeweils die Bruttoforderung.

Zu beachten ist, dass jedoch mit dem Steueränderungsgesetz 2004 seit dem 01.01.2004 gemäß § 13 c UStG Kreditinstitute in ihrer Rolle als Abtretungsempfänger (Zessionare) verpflichtet sind, die in der eingezogenen Forderung enthaltene Umsatzsteuer abzuführen, soweit der Steuerpflichtige selbst die Steuer, bspw. wegen Liquiditätsschwierigkeiten oder eines Insolvenzverfahrens, nicht mehr abführen kann. Insoweit muss der Einzug der Forderung über den Verwalter erfolgen, da der Zessionar bei einer Weiterleitung der Beträge durch den Insolvenzverwalter keine erneute Abführungshaftung hat.

Eine Beteiligung in Höhe von 9% ist in machen Fällen ausreichend, in manchen Fällen jedoch nicht. Regelmäßig werden trotz der klaren gesetzlichen Regelungen Verhandlungen zwischen Kreditinstitut und Insolvenzverwaltern geführt. Hierbei gibt es ganz unterschiedliche Ansichten. Die eine Seite möchte eine möglichst hohe Massebeteiligung, um die eige-

ne Vergütung zu erhöhen. Der absonderungsberechtigte Gläubiger möchte nur wenig von dem wenigen abgeben, dass ihm in einem Insolvenzverfahren verbleibt. Es lässt sich folgender praktischer Weg festhalten:

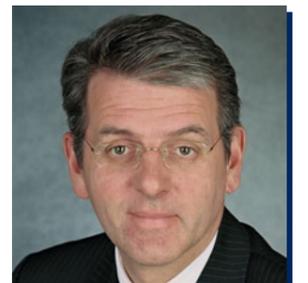
- Für den bloßen Einzug bereits bestehender Forderungen, insbesondere solche, die bereits in einem Klageverfahren befangen sind, ist die gesetzliche Regelung ausreichend.
- Sofern im Unternehmen die Buchhaltung nicht ordentlich und ein erheblicher Aufwand, sei er über Mitarbeiter des Unternehmens, sei er über Mitarbeiter des Insolvenzverwalters, notwendig ist, reichen 9% nicht aus. Würde der Insolvenzverwalter hier keine höhere Vergütung verlangen, wären diese Forderungen freizugeben und von der Bank mit nur sicherlich mäßigem Erfolg einzuziehen. Hier hat sich als richtig herausgestellt, dass Beteiligungen zwischen 9% und 15% ausgehandelt und vereinbart werden, die selbstverständlich nur im Erfolgsfall von der eingezogenen Forderung abgerechnet werden.
- Aufwendige Werklohnforderungen, bei denen es nicht nur auf die reine Papierform, sondern möglicherweise auch auf die Begutachtung des Bauvorhabens oder ähnliches ankommen, lassen sich weder mit 9% noch mit erhöhten 15% bewerkstelligen. Hier sind, insbesondere bei ganz komplexen Forderungen, höhere Vergütungen zu zahlen, die 20% bis 25% der Forderungshöhe errei-

chen können. Hier hat der Insolvenzverwalter jedoch die besondere Schwierigkeit nachzuweisen.

Bei einem freihändigen Verkauf von Grundvermögen sieht das Gesetz keine Vergütungsbeteiligung vor. Regelmäßig werden von Verwaltern 5% des Gesamterlöses beansprucht. Kreditinstitute sind in der Vergangenheit deutlich zurückhaltender geworden. Auch hier ließe sich nach folgendem Schema vorgehen:

- Wird ein Maklerunternehmen in Übereinstimmung mit dem Kreditinstitut vom Insolvenzverwalter beauftragt und wird der Vertrag selbst im wesentlichen von Bank und Käufer vorverhandelt, dann besteht die Beteiligung des Insolvenzverwalters nur darin, den Kaufvertrag zu genehmigen. Es verbleibt jedoch bei einem Restrisiko des Insolvenzverwalters, da andere Gläubiger, die leer ausgehen, möglicherweise Schadenersatzansprüche geltend machen. Hier hat sich jedenfalls eingebürgert, einen Beteiligungssatz von 2% zu vereinbaren.
- Soweit der Insolvenzverwalter zwar nur einen Makler beauftragt, jedoch aktiv in die Verhandlung über die Gestaltung des Kaufvertrags eingreift, sei es, dass besondere Gewährleistungsverpflichtungen bestehen, sei es, dass eine bestimmte Beschaffenheit vereinbart wird oder auch nur die Höhe des Kaufpreises ausdrücklich verhandelt wird, hat es sich eingebürgert, Beträge zwischen 3% und 4% zu vereinbaren.

- Ist neben dem Makler auch der Insolvenzverwalter bemüht und auch erfolgreich, Käufer zu finden und reicht dies aus, um höhere Kaufpreise zu erzielen, sind die Beiträge zwischen 5% und 6% üblich und angemessen.



Weitere Informationen:

Rechtsanwalt
Dr. Georg Bernsau
Bernsau-Rieger-Lautenbach
Insolvenzverwaltungen
Mörfelder Landstraße 117,
60598 Frankfurt am Main

Telefon 069 96 37 61 131
Telefax 069 96 37 61 140
E-Mail gbernsau@bernsau-rieger.de

Eigenverwaltung contra Insolvenzverwaltung

von Götz Lautenbach

1. Mit Einführung der neuen Insolvenzordnung im Jahr 1999 bieten die insolvenzrechtlichen Regelungen der §§ 270 ff. InsO die Möglichkeit, dass ein Unternehmen abweichend vom üblichen Regelinsolvenzverfahren unter der Leitung seiner weiterhin verfügungsbefugten Organtträger und nur eingeschränkter Kontrolle eines Sachwalters geführt werden kann.

Diese Möglichkeit ist der deutschen Rechtsordnung zwar nicht fremd, sah doch bereits die Vergleichsordnung von 1923 ein Eigenverwaltungsmodell vor. Dieses erlangte jedoch in der Vergangenheit keine praktische Relevanz. Der Gesetzgeber hatte in den ersten Jahren nach Inkrafttreten der neuen Insolvenzordnung mit der Realisierung dieses Konzepts ebenfalls nur wenig Erfolg, da die Insolvenzgerichte und Gläubiger dem Institut der Eigenverwaltung im Hinblick auf das bestehende Gefahrenpotential ausgesprochen skeptisch entgegengetreten sind. Erst in den vergangenen beiden Jahren sind vereinzelt Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung zu beobachten. Daher stellt sich die Frage, ob die Eigenverwaltung als mögliches Sanierungsinstrument neben der klassischen Insolvenzabwicklung durch einen Insolvenzverwalter zu Recht so viel Misstrauen verdient.

2. Nachdem sich zunächst die Insolvenzgerichte und auch die Verwalter kaum mit der Eigenverwaltung auseinandersetzen hatten, haben die allgemeine wirtschaftliche Rezession und die hiermit verbundenen Großinsolvenzen das Bedürfnis nach alternativen Sanierungsmodellen steigen lassen. Dies vor dem Hintergrund, dass gerade bei größeren Unternehmen die Vorteile der Eigenverwaltung (Kontinuität der Unternehmensführung, Vermeidung von Einarbeitungszeiten, Aufwands- und Kostenreduzierung, Nutzung von branchenspezifischen Kenntnissen sowie Kontakten, einheitliche Leitung von Konzernunternehmen) ein besonderes Gewicht erlangen können.

Da die Insolvenzgerichte in aller Regel bei Antragstellung vorgeschlagene Sanierungsexperten als Insolvenzverwalter nicht einsetzen, um die Unabhängigkeit der später eingesetzten Person sicherzustellen, wurde zuerst im Verfahren „Holzmann“ die Idee umgesetzt, einen unabhängigen

Insolvenzfachmann durch Einbindung in den Vorstand des schuldnerischen Unternehmens in das Verfahren einzubeziehen. Dieses Modell wurde dann erfolgreich in den Verfahren „Babcock“, „Kirch“ sowie „Grundig“ umgesetzt und somit die Eigenverwaltung in das Licht einer breiteren Öffentlichkeit gerückt.

In diesen Verfahren ist es bereits im Insolvenzantragsverfahren gelungen, durch eine gute Zusammenarbeit zwischen dem vorläufigen Insolvenzverwalter und den Organen der insolventen Gesellschaften die Vorteile, die eine Eigenverwaltung bietet, mit der (doppelten) Kompetenz insolvenzrechtlicher Sanierungsexperten zu verbinden und vorhandene betriebliche Strukturen und Kenntnisse mit den (erleichterten) Sanierungsmöglichkeiten, die ein Insolvenzverfahren bietet, zu kombinieren.

3. Schwierigkeiten bei der Umsetzung dieses Sanierungsansatzes sind in anderen Verfahren dadurch aufgetreten, dass zum einen die Insolvenzgerichte ihre ablehnende Haltung zur Eigenverwaltung ausgesprochen zögernd aufgeben. Einerseits wird hervorgehoben, dass die Einsetzung eines insolvenzrechtlichen Sanierungsexperten in die Leitungsfunktion des schuldnerischen Unternehmens eine Umgehung der richterlichen Auswahlermessensentscheidung bei der Bestellung des im Verfahren maßgeblich Handelnden bedeuten würde und die Unabhängigkeit dieser Person nicht sichergestellt wäre. Andererseits wird darauf verwiesen, dass die Gründe für eine Anordnung der Eigenverwaltung dann wegfallen, wenn ein externer Sanierungsexperte (zeitweilig und erst kurz vor Antragstellung) engagiert wird, da dann gerade die vom Gesetzgeber angestrebten Vorteile der Eigenverwaltung, insbesondere die Kontinuität in der Geschäftsführung, nicht gegeben sind.

Unterschätzt hat der Gesetzgeber wohl auch, dass es im Wirtschaftsverkehr zu erheblichen Irritationen geführt hat, wenn im Insolvenzantragsverfahren, in dem die Anordnung der Eigenverwaltung noch nicht möglich ist, von den Insolvenzgerichten ein vorläufiger Insolvenzverwalter eingesetzt wird, der die Organe des Unternehmens zu kontrollieren hat und auch die Voraussetzungen für die Anordnung einer Eigenverwaltung überprüfen soll. Aufgrund der stetig steigenden Zahl an Insolvenzverfahren

und den hierbei gewonnenen Erfahrungen hat sich mittlerweile im Rechtsverkehr die weit verbreitete Meinung gebildet, dass ein vorläufiger Insolvenzverwalter nicht bloß Rechtsgeschäfte des schuldnerischen Unternehmens absegnet und die Verfügungsbefugnis bei den Vertretungsorganen verbleibt, sondern faktisch vielmehr die wesentlichen (wirtschaftlichen) Entscheidungen im Insolvenzverfahren vom vorläufigen Verwalter getroffen werden. Die Einsetzung eines vorläufigen Insolvenzverwalters wird daher als erster, irreversibler Schritt in Richtung eines Regelinsolvenzverfahrens verstanden und das notwendige Vertrauen der Gläubiger in eine nach Verfahrenseröffnung geplante Eigenverwaltung untergraben.

Letztlich ist es auch in einigen Fällen zu einem Kompetenzkampf zwischen der vorläufigen Insolvenzverwaltung und dem Vorstand des schuldnerischen Unternehmens über die Frage gekommen, wer die Geschäfte des Unternehmens zu führen hat. Dies führte teilweise dazu, dass von Seiten der Insolvenzgerichte auf Wunsch der Gläubiger „starke“ vorläufige Insolvenzverwalter in den Verfahren eingesetzt wurden, auf die die Verfügungsbefugnis überging.

4. Gerade diese Fälle weisen jedoch auf die Kernfrage einer erfolgreichen Implementierung einer Eigenverwaltung hin. Auch diese Sanierungsmöglichkeit unterliegt dem maßgeblichen Grundsatz der Insolvenzordnung: der Gläubigerautonomie. Die Durchführung eines Insolvenzverfahrens dient nur den Interessen der Gläubiger. Die Eigenverwaltung soll dabei die Möglichkeit bieten, eine bessere Gläubigerbefriedigung als in einem Regelinsolvenzverfahren zu erreichen, stellt aber im Ansatz nicht auf die Interessen des schuldnerischen Unternehmens, seiner Organe oder Inhaber ab.

Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung einer Eigenverwaltung und Nutzung des Sanierungspotentials, das dieses Rechtsinstitut bietet, ist daher eine entsprechende Überzeugungsbildung bei den Insolvenzgläubigern und dem Insolvenzgericht. Dies setzt ein fundiertes, möglichst im Vorfeld der Antragstellung erarbeitetes Sanierungskonzept sowie die Abstimmung mit den wesentlichen Verfahrensbeteiligten voraus. Ist ein Vertrauen in die bisherige Geschäftsführung nicht vorhanden, ist deren Austausch bzw. die organschaftliche Integration von externen Sanierungsexperten eine Möglichkeit, die ernsthafte Sanierungsabsicht des Unternehmens zu dokumentieren.

In diesen Fällen besteht die Chance, dass die Insolvenzgerichte die Anordnung von Sicherungsmaßnahmen beschränken und die Phase des Antragsverfahrens von der

Unternehmensleitung in Kooperation mit dem eingesetzten Sachverständigen bzw. vorläufigen Insolvenzverwalter genutzt werden kann, um die Aussichten für eine erfolgreiche Eigenverwaltung und die Durchführung des angelegten und eingeleiteten Sanierungskonzepts zu überprüfen. Die entsprechenden Maßnahmen können dann nach Verfahrenseröffnung, zum Beispiel in einem Insolvenzplan, umgesetzt werden.

5. Festzuhalten bleibt, dass eine erfolgreiche Eigenverwaltung nur in Abstimmung mit den wesentlichen Gläubigern bei entsprechendem Vertrauen gegenüber der unternehmerischen Führung möglich ist. Kann dies – ggfs. durch Einbeziehung eines Sanierungsexperten – erreicht werden, so ist die Eigenverwaltung eine gute Möglichkeit, kostengünstiger die Insolvenz eines Unternehmens abzuwickeln und die spezifischen Kenntnisse und Erfahrungen der Geschäftsleitung zu nutzen.

Es bleibt zu hoffen, dass durch die Öffentlichkeitswirkung der Großverfahren, in denen die Eigenverwaltung mittlerweile erfolgreich praktiziert wird, die Vorbehalte und Unsicherheiten der Verfahrensbeteiligten und des Wirtschaftsverkehrs abgebaut werden können und die Eigenverwaltung als Sanierungsalternative aufgrund unternehmerischer Mitwirkungsmöglichkeiten insbesondere bei durch Fremdeinflüsse verursachten Insolvenzen ertragsstarker Unternehmen, der Bereinigung von strukturellen oder organschaftlichen Problemen oder der Sanierung von Konzerngesellschaften stärker genutzt wird. Missbrauchsgefahren kann mit den vorhandenen gesetzlichen Instrumentarien und Mitbestimmungsrechten der Gläubiger sowie der Einsetzung eines in der Insolvenzverwaltung erfahrenen Sachwalters begegnet werden.



Weitere Informationen:

Rechtsanwalt
Götz Lautenbach
Bernsau-Rieger-Lautenbach
Insolvenzverwaltungen
Mörfelder Landstraße 117
60598 Frankfurt am Main

Telefon 069 96 37 61 131
Telefax 069 96 37 61 140
E-Mail: glautenbach@bernsau-rieger.de

1. Deutscher Insolvenzrechtstag in Berlin

von Hans-Jürgen Titz

Mit einer Rekordbeteiligung von mehr als 430 hochkarätigen Teilnehmern fand am 25./26. März 2004 der 1. Deutsche Insolvenzrechtstag in Berlin statt. 5 Jahre nach Inkrafttreten der InsO bot das Forum den anwesenden Anwälten, Richtern, Beratern, Bankenvertretern, Politikern und Wissenschaftlern die Möglichkeit des Erfahrungsgedankenaustausches.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen ist in 2003 im Vergleich zum Vorjahr geringer gewachsen (+ 4,6% auf insgesamt 39.320). Die Zahl masseloser Verfahren hat dabei deutlich abgenommen.
2. Die InsO bietet für in die Krise geratene Unternehmen auch im Insolvenzstadium hervorragende Möglichkeiten einer erfolgreichen Fortführung. Hierzu stehen eine Vielzahl von rechtlichen Instrumenten zur Verfügung (u. a. Insolvenzplan, Kündigungsfristen, Abfindungsregelungen, Wahlrechte und Anfechtungsmöglichkeiten des Insolvenzverwalters etc.). Die unterschiedlichen Möglichkeiten und Handlungsalternativen werden aber von Seiten der betroffenen Unternehmen bzw. Unternehmer sowie der verschiedenen Gläubigern nur unzureichend erkannt und genutzt. Dadurch werden realistische Sanierungschancen vertan.
3. Fortgeführte Unternehmen gehen aufgrund der Beseitigung von Altlasten (Verbindlichkeiten, Kostenstrukturen, Management etc.) und der strategischen Neuausrichtung häufig verstärkt aus der Krise hervor und bieten somit gute Ansatzpunkte für künftige Geschäftsaktivitäten. Unverständlicherweise und wirtschaftlich nicht nachvollziehbar haben gerade fortgeführte Unternehmen nach Aussagen betroffener Unternehmer große Schwierigkeiten, eine neue Hausbank zu finden. Viele Kreditinstitute erkennen die enormen Geschäftspotentiale nicht. Gerade vor dem Hintergrund des auf dem heimischen Bankenmarktes lastenden Erfolgs- und Margendruckes wäre eine schnelle Bewußtseinsänderung schon im eigenen Interesse wünschenswert.

4. Eine Vielzahl von Insolvenzverwaltern ist zur Zeit dabei, ihre bisherige Rolle als reine Liquidatoren/Abwickler neu zu überdenken und zunehmend eigene unternehmerische Aktivitäten zu entwickeln, mithin zu „Unternehmern“ zu avancieren. Dies erfordert allerdings eine Erweiterung des vorhandenen rechtlichen Know-hows insbesondere im betriebswirtschaftlichen Bereich. Mit professioneller Unterstützung von externen Restrukturierungs- und Sanierungsspezialisten stehen die Chancen hierzu allerdings äußerst gut.
5. Trotz der allgemein vorhandenen, positiven Grundstimmung darf aber nicht verkannt werden, dass sich die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Fortführung von Unternehmen in einzelnen Bereichen durch gesetzliche Neuregelungen auch verschlechtert haben:

a. Arbeitsrecht

So sind seit dem 01.01.2004 die Ansprüche von Arbeitnehmern eines insolventen Unternehmens für die Zeit von 3 Monaten vor der Insolvenzeröffnung auf die jeweilige Beitragsbemessungsgrenze (2004: Bruttoentgelt von max. 5.150 Euro pro Monat) begrenzt. Dies führt gegebenenfalls dazu, dass davon betroffene Führungskräfte in verstärktem Maße dem bisherigen Unternehmen den Rücken kehren und somit die Fortführungschancen nicht unerheblich beeinträchtigt werden.

b. Steuerrecht

Durch das sog. „Korb II-Gesetz“ (Gesetz zur Umsetzung der Protokollerklärung der Bundesregierung zur Vermittlungsempfehlung zum Steuervergünstigungsabgabengesetz vom 22.12.2003) wurden die steuerrechtlichen Rahmenbedingungen teilweise erheblich verschärft. Dies betrifft u. a. folgende Themenkreise:

- Organschaftsrecht (Abschaffung der rückwirkenden Begründung, Abschaffung der Mehrmutterorganschaft, Einschränkung bei Personengesellschaften als Organträger)
- Stille Gesellschaft (eingeschränkte Möglichkeit der Verlustübertragung)
- Mindestbesteuerung durch Einschränkung des Verlustvortrages gem. § 10 d Abs. 2 EStG (wird ausgeführt) sowie

- Gesellschafterdarlehen und verdeckte Gewinnausschüttung mit z. T. gravierenden steuerrechtlichen Folgen in der Krisenphase (wird ausgeführt)

c. Haftungsrecht

- Insolvenzverschleppungshaftung des Geschäftsführers/Vorstandes: Die Verschleppung der Insolvenz führt auch bei nur fahrlässiger Verkenntung der Überschuldung zur Strafbarkeit (§ 401 AktG, § 84 GmbHG) und zum Ersatz aller Alt- und Neugläubigerschäden gem. § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. § 92 Abs. 2 AktG bzw. § 64 Abs. 1 GmbHG (keine Begrenzung auf Quotenschaden).
- Strafbarkeit und Schadensersatzpflicht bei Nichtabführung von Sozialabgaben gem. § 266a StGB, § 823 II BGB selbst wenn § 64 Abs. 2 GmbHG dem Geschäftsführer/Vorstand ein Zahlungsverbot auferlegt

- Existenzvernichtungshaftung und Insolvenzverschleppungshaftung

Bleibt zu wünschen, dass durch die InsO unstreitig vorhandenen Chancen auf eine erfolgreiche Fortführung von Krisenunternehmen von allen Beteiligten rechtzeitig erkannt und auch dementsprechend genutzt werden.

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



Case Studies



Wachstum und High Performance in stagnierenden Märkten

von Stephan Schenk

Ausgangssituation Unternehmen und Markt:

Ein „klassisches“ Inhaberunternehmen mit gut 100 Mio. € Umsatz betreibt ein Zuliefergeschäft in 2 Sparten und zwar zum einen Commodities im Handelsgeschäft und zum anderen kundenspezifische Ingenieurprodukte.

Der Inlandsmarkt ist seit rund 10 Jahren durchgehend rückläufig – es herrscht sowohl Mengen- als auch Preisdruck, die westeuropäischen Auslandsmärkte sind ebenfalls „reif“, Wachstumspotenziale finden sich primär im angrenzenden Osteuropa. Die Historie ist „glänzend“, die Eigenkapitalbasis jedoch durch Zukäufe und nicht tragfähige, zwischenzeitlich wieder aufgegebenen, Geschäftsdiversifikationen nicht optimal, der Export-

anteil liegt unter 15%. Im Krisenjahr 2001 bricht der Markt in Deutschland real um über 20% ein, eine Erholung ist mittelfristig nicht abzusehen, es setzt ein ruinöser Preis- und Kapazitätswettbewerb ein.

Das Unternehmen erleidet dramatische Verluste in Höhe von 15% des Nettoumsatzes. Umsatz und Preise gehen um ca. 20% zurück. Aufgrund interner Struktur- und Prozessprobleme kann auf die veränderten Umfeldbedingungen nur unzureichend reagiert werden, die Glaubwürdigkeit bei den Banken geht verloren, führende Banken stellen die Linien fällig. Die akute Unternehmenskrise ist da.

Sanierungskonzept:

Das Sanierungskonzept setzt neben den klassischen Instrumenten der Liquiditätssicherung, der Kostensen-

kung und Ertragssteigerung gezielt auf die Instrumente der gestaltenden Sanierung, insbesondere auf Fokussierung und Restrukturierung.

Liquiditätsseitig wird die Basis für den Sanierungserfolg durch die Mobilisierung interner Liquiditätsreserven gelegt. Dies umfasst Lohn- und Gehaltsverzicht, Verkauf von Immobilien sowie kurzfristig liquiditätswirksame Maßnahmen in den Bereichen Einkauf, Investitionen und sonstige Ausgaben.

Um Probleme mit der gleichzeitig direkten und indirekten Marktbearbeitung zu beheben und das Unternehmen auf eine Marktmechanik zu fokussieren, wird die Commodity-Sparte verkauft und im ingenieurgetriebenen kundenspezifischen Geschäft Umsätze hinzugenommen.

Die 10 Erfolgsfaktoren der gestaltenden Sanierung

- 1 Identifikation der grundsätzlichen Gestaltungserfordernisse und -potenziale „sofort“, d.h. in der ersten Projektphase
- 2 Abschätzung des Liquiditätsbedarfes für Restrukturierung und Rekonfiguration und dessen Berücksichtigung in der Liquiditätsplanung
- 3 Sicherstellen der Durchfinanzierung des Unternehmensumbaus insgesamt
- 4 Fachkundige Prüfung der Konzepte – insbesondere was Insolvenzfestigkeit und steuerrechtliche Aspekte angeht
- 5 Klarheit über die zur Umsetzung notwendigen Managementskills – und daraus abgeleitet die Lücken bzw. Defizite im bestehenden Management
- 6 Integration von Zeitmanagern bzw. neuen Führungskräften bereits in die Konzeptdetaillierung – Gewährleistung des Mittragens der Umsetzung
- 7 Detailanalyse der Kosten- und Wertetreiber als Basis der Maßnahmenplanung
- 8 Laufende Einbindung der Gesellschafter in alle Überlegungen – klare Diskussion über Gesellschafterrolle und Position in alternativen Konzepten
- 9 Nachhalten aller Maßnahmen durch qualitatives und quantitatives Maßnahmencontrolling
- 10 Anpassung der Planung sowie der Vergleichsbasis bei der Realisierung einzelner Konzeptbausteine zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit

Weitere Informationen:
 Dipl. Wirtsch.-Ing. Stephan Schenk
 Projektleiter
 Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
 Unternehmensberatung
 Königinstraße 33
 80539 München

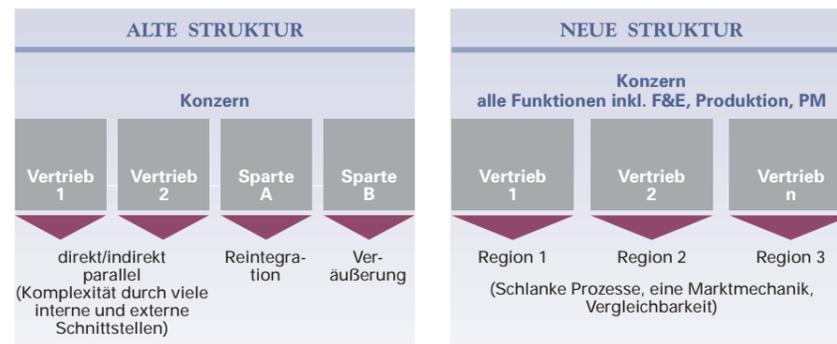
 Telefon 089 28 623 262
 Telefax 089 28 623 260
 E-Mail schenk@wieselhuber.de



Die verantwortlichen Mitarbeiter von W&P verfügten über tiefe Branchen- und Umsetzungskompetenz, insbesondere die Maßnahmenrealisierung im 1. Jahr der Krisenbewältigung wurde von einem W&P-Projektteam „hart“, d.h. direkt mit den Einzelaktivitätenverantwortlichen „controlled“.

Case Studies

Auf dieser Basis erfolgt eine grundsätzliche Restrukturierung aller Prozesse und Strukturen, dies umfasst auch produktseitige Kostenanpassungen, die Neuausrichtung von Vertrieb und Vertriebsgesellschaften sowie die Optimierung der Wertschöpfung inkl. der Verlagerung lohnintensiver Wertschöpfungsstufen nach Osteuropa. Mit den genannten Konzeptbausteinen wird das Ergebnis um über 15%-Punkte verbessert, Break Even erreicht und damit die Basis für die Zukunftsausrichtung gelegt. Um strategisch weiter voranzukommen, werden die Vertriebskapazitäten in Osteuropa ausgebaut, neue Instrumente der Kundenbindung im Projektgeschäft aufgebaut und etabliert, neue Produkte und Lösungen entwickelt und dadurch – ohne negative Veränderung des Break Even – ein weiterer drastischer Ergebniseffekt erzielt.



Ergebnis – High Performer im 2. Jahr:

Bereits im 2. Jahr der Sanierung wird ein Jahresüberschuss weit über Branchendurchschnitt erzielt, das Unternehmen „fährt Firmenkonjunktur“ und wächst auch im Inland gegen den Markt. Die Exportquote steigt um knapp 10% p.a., der Kapitalumschlag hat sich seit dem Beginn der Sanierung mehr als verdoppelt, das Unternehmen ist wieder „Zielkunde“ für die ehemals abgesprungenen Banken.

Im jetzt laufenden 3. Jahr nach der Unternehmenskrise werden die Kundenprozesse im Wettbewerbsbenchmark weiter optimiert, der Kundennutzen durch neue Lösungsangebote gesteigert und damit das Ertrags- und Umsatzwachstum auch bei weiter stagnierendem Markt gesichert.

Was waren die wesentlichen Voraussetzungen des Sanierungserfolges?

Bereits nach der Analysephase konnte die Konzeptausgestaltung gemeinsam mit einem neuem Management erfolgen, d.h. auch intern wurden die Dinge vorurteilsfrei und ohne Altlasten im Hinterkopf angegangen. Die Organisation war weitgehend offen für Veränderungen und Anpassungen, die Leistungsträger konnten rasch für die Neuausrichtung des Unternehmens gewonnen werden.



Unternehmenssanierung: Dürfen Auffanggesellschaften gefördert werden?¹

von Georg Brügggen

Unternehmenssanierungen mittels Auffanglösungen können durch Förderungen mittels Darlehen zu Sonderkonditionen, staatlichen Bürgschaften oder durch andere Vergünstigungen wie z.B. einem Forderungsverzicht eines öffentlichen Kreditinstituts, den ein privates Institut so nicht vorgenommen hätte, gefördert werden. Aber ist das auch zulässig?

1. Grundsatz: Keine Hilfen für Auffanglösungen

Die EU-Kommission lässt Beihilfen an Unternehmen in Schwierigkeiten im Grundsatz nicht zu, wenn das Unternehmen neu gegründet wurde. Neue Unternehmen, die aus der Abwicklung oder der Übernahme der Vermögenswerte eines anderen Unternehmens hervorgegangen sind (Auffanglösungen), werden von der Kommission ausdrücklich vom Kreis derjenigen ausgeschlossen, die Umstrukturierungshilfen erhalten dürfen.

Aber der Grundsatz, dass es keine Regel ohne Ausnahmen gibt, gilt auch für Unternehmen in Schwierigkeiten. Die Gründung eines Tochterunternehmens, das lediglich die Vermögenswerte und gegebenenfalls die Passiva übernimmt, betrachtet die Kommission nicht als Unternehmensneugründung. Folglich können solche Unternehmen, obwohl es sich rechtlich und faktisch um Neugründungen handelt, Beihilfen für die Umstrukturierung erhalten.

Für die Sanierung vor und nach der Insolvenz sollten aus beihilferechtlichen Gesichtspunkten Auffanggesellschaften nicht als Drittgründungen organisiert werden. Diese dürfen nicht gefördert werden.

Wenn aber eine Tochtergesellschaft ausgegründet wird, die die Assets des zu sanierenden Unternehmens übernimmt, dann ist dieses Unternehmen nicht mehr von den Förderpöfchen ausgeschlossen, zumindest nicht grundsätzlich.

2. Wann ist ein Unternehmen ein Unternehmen in Schwierigkeiten?

- Ein Unternehmen ist ein Unternehmen in Schwierigkeiten, wenn
- bei Gesellschaften, bei denen die Haftung auf das Gesellschaftskapital beschränkt ist, mehr als die Hälfte des gezeichneten Kapitals aufgezehrt wurde und mehr als ein Viertel dieses Kapitals während der letzten zwölf Monate verloren ging;
 - bei Gesellschaften mit unbeschränkter Haftung mehr als die Hälfte der in den Geschäftsbüchern ausgewiesenen Eigenmittel aufgezehrt wurde und mehr als ein Viertel dieser Mittel während der letzten zwölf Monate verloren ging;
 - unabhängig von der Unternehmensform die Voraussetzungen für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens erfüllt sind.

Wenn diese bilanziellen Indikatoren vorliegen, handelt es sich um ein Unternehmen in Schwierigkeiten. Aber: Auch wenn die Indikatoren nicht vorliegen, kann es sich trotzdem um ein Unternehmen in Schwierigkeiten handeln. Daher müssen die unten stehenden ergänzenden Indikatoren mit beachtet werden.

Bei ausgegründeten Unternehmen müssen die bilanziellen Indikatoren schon versagen, weil ein Unternehmen nach seiner Gründung auf die oben genannte Periode von 12 Monaten mangels Alter nicht zurückblicken kann. Für die Auffanglösungen muss daher auf andere Sachverhalte abgestellt werden. Diese Indikatoren gelten nicht nur speziell für Auffanglösungen in der der Unternehmenssanierung, sondern grundsätzlich für Neugründungen. Solche Indikatoren sind u.a.:

- wenn sich das Unternehmen nicht aus eigener Kraft oder mit Mitteln der Anteilseigner oder mit Fremdkapital erholen kann;
- der niedrige Nettobuchwert;
- wenn das Vertrauen einer großen Zahl von Kunden, Zulieferern und der Finanzinstitute verloren geht;
- wenn der Erwerb von Vermögensgegenständen von staatlicher Hilfe abhängig wird;

¹ Die einschlägige Leitlinie der EU und weitere Normen und Beiträge zum europäischen Beihilferecht unter: www.bruegggen-ra.de/beihilfe.htm

- eine zu hohe Zahl von Beschäftigten (weil die für Auffanglösungen gewährte staatliche Unterstützung in der Regel daran gebunden ist, dass Arbeitsplätze erhalten bleiben, bringt sie für eine gewisse Zeitspanne die zusätzliche Erschwernis mit sich, dass eine gewisse Anzahl von Arbeitsplätzen bestehen bleiben muss);
- weil Auffanglösungen i.d.R. gezwungen sind, Umstrukturierungen vorzunehmen, um am Markt bestehen zu können, kommt es in der Anfangszeit oft zu Verlusten, der Cash-flow steigt zunächst nicht und die notwendigen Investitionen bringen hohe Schulden- und Zinsbelastung mit sich.

3. Begrenzung der Ausnahmetatbestände

Für Unternehmen in Schwierigkeiten gilt der Grundsatz der „einmaligen Beihilfe“ („one time, last time“). Umstrukturierungsbeihilfen dürfen nur einmal gewährt werden. Dies gilt auch für Auffanglösungen. Es darf

also nicht bereits schon einmal eine Umstrukturierungsbeihilfe gegeben haben. Die Karenzzeit beträgt mindestens 10 Jahre. Ein Abweichen vom Grundsatz der einmaligen Beihilfe ist zwar möglich – die Kommission stimmt dem aber nur ungern und wenn überhaupt, dann nur unter sehr eng gefassten Ausnahmekriterien zu.

Eine Änderungen der Eigentumsverhältnisse des Unternehmens nach der Genehmigung einer Einzelbeihilfe oder der Ausreichung einer Programmbeihilfe kann den Grundsatz des „one time, last time“ nicht durchbrechen. Bei der empfohlenen Ausgründungsstrategie muss also das „Vorleben“ der ausgegründeten Mutter mitbetrachtet werden.

Dies gilt jedenfalls soweit es um die Weiterführung ein und desselben Unternehmens geht. Dabei ist auf die ökonomische und nicht auf die rechtliche Sichtweise abzustellen. Dies gilt nur dann nicht, wenn ein Insolvenzverfahren durchgeführt wird und folgende Kriterien erfüllt sind:

- das übernehmende Unternehmen unterscheidet sich deutlich von dem früheren Unternehmen;
- die von dem früheren Unternehmen veräußerten Vermögenswerte wurden zum Marktpreis erworben (also jegliche „Flucht“ der an das frühere Unternehmen gezahlten Beihilfen in das neue Unternehmen vermieden wird);
- die Liquidation oder Sanierung und der Erwerb werden nicht deshalb realisiert, um die Anwendung des Grundsatzes der einmaligen Beihilfe zu umgehen. Eine Umgehung nimmt die Kommission regelmäßig dann an, wenn die Schwierigkeiten des übernehmenden Unternehmens beim Erwerb der Vermögenswerte des früheren Unternehmens klar vorhersehbar waren.

Gefahr durch Förderung

von Georg Brüggem

Banken und Unternehmen müssen sich mit einer neuen Entwicklung im Vertragsrecht auseinandersetzen. Betroffen sind z.B. Darlehen, Bürgschaften, aber auch Grundstückskaufverträge. Die Ursache ist die strenge Rückforderungsrechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs. Der Anlass kommt vom Bundesgerichtshof.

Seit dem Frühjahr 2003 sekundiert er dem Europäischen Gerichtshof mit einer Nichtigkeits-Rechtssprechung. Verträge, die rechtswidrige Beihilfen zum Gegenstand haben, sind nach Ansicht des Gerichts wegen Verstoßes gegen

das europäische Recht nichtig. Das europarechtliche Durchführungsverbot (Verbot, rechtswidrige Beihilfen durchzuführen) ist demnach im deutschen Zivilrecht ein gesetzliches Verbot (§ 134 BGB). Diese Rechtsprechung hat erhebliche Auswirkungen auf die Vertragswerke von Banken und Unternehmen, wenn es um die Durchführung von Beihilfen geht.

Die Durchführung von Beihilfen

Das Bild der Beihilfen ist vielfältig. Beihilfen sind z.B. – um nur einige wenige zu nennen (die Aufzählung ist weder vollständig noch abschließend):

- Zuschüsse
- verbilligte Kredite
- Steuerermäßigungen
- Grundstücke zu Vorzugspreisen
- ermäßigte oder erlassene Beiträge
- Verlustübernahmen
- Beteiligungen und
- Bürgschaften oder
- atypische Forderungsverzichte der öffentlichen Hände oder Unternehmen

Vom Lebenssachverhalt her, können die verschiedenen Phasen einer Beihilfegewährung idealtypisch beschrieben werden:

- die Beihilfe wird in Aussicht gestellt,
- sie wird verhandelt,
- sie wird gewährt und
- sie wird durchgeführt.

Dabei beginnt das Durchführen mit dem Vertragsschluss, wenn der Vertrag keine qualifizierte, weil unbedingte Kommissionsklausel enthält. Für einen staatlich verbürgten Kredit bedeutet dies i.d.R., dass der Abschluss des Darlehensvertrags die Durchführung einer Beihilfe darstellt, weil die Kredit- und die Verbürgungsmodalitäten im Darlehensvertrag durch die Bank niedergelegt werden. Anders ausgedrückt: Die nahe liegende Vermutung, dass die Durchführung einer Beihilfe erst die Auszahlung wäre, ist unzutreffend.

Unzulässige Beihilfen

Wird ein Vertrag, der eine Beihilfe zum Gegenstand (Bürgschaft = Beihilfe oder Darlehen = Beihilfe) hat, abgeschlossen, ist er nichtig, wenn es sich um eine so genannte Programmbeihilfe handelt und die Voraussetzungen des Programms nicht eingehalten werden oder es sich um eine Einzelbeihilfe handelt, der Brüssel noch nicht zugestimmt hat.

Eine Ausnahme von dieser Regel bilden lediglich die so genannten „de minimis“-Beihilfen. Diese dürfen bis zu einem Subventionswert Wert von 100.000 EUR genehmigungsfrei ausgereicht werden, wenn der Grenzwert über einen Zeitraum von drei Jahren nicht überschritten wird und eine Bescheinigung mit der Beihilfe zusammen ausgegeben wird, die diese Beihilfe ausdrücklich als „de minimis“-Beihilfe bezeichnet.¹

¹ Aufbewahrungspflicht für das Unternehmen: 10 Jahre

Wenn kein genehmigtes Förderprogramm vorliegt oder davon abgewichen wird, bedarf es der Genehmigung durch Brüssel. Diese Genehmigung wird im so genannten Notifizierungsverfahren eingeholt. Die Notifizierungspflicht trifft den Mitgliedstaat der Europäischen Union, also z.B. Deutschland. Es ist keine Pflicht des Unternehmens oder der Bank. Gleichwohl sind Verträge zwischen Bank und Unternehmen nichtig, wenn sie eine rechtswidrige Beihilfe durchführen, weil diese gegen ihre Pflicht verstoßen, keine rechtswidrigen und ungenehmigten Beihilfen durchzuführen. Der einmal durchgeführte und damit nichtige Vertrag kann nachträglich nicht mehr wirksam werden. Genehmigt die EU-Kommission eine solche rechtswidrige Beihilfe später, weil diese mit dem gemeinsamen Markt als vereinbar qualifiziert wird, dann muss der alte Vertrag, der nichtig ist, noch einmal neu abgeschlossen werden. Dies sollte unbedingt beachtet werden, weil nach deutschem Recht ein einmal unwirksamer, weil nichtiger Vertrag nicht von sich aus wieder wirksam werden kann.

Was bedeutet das Verdikt der Nichtigkeit für die Praxis? Banken sollten zuvörderst ihre Regelwerke überprüfen. Wenn Beihilfen noch notifiziert werden müssen, dann muss der Darlehensvertrag eine unbedingte Kommissionsklausel enthalten und die Durchführung des Vertrages muss von der Zustimmung oder Nichteinleitung eines Prüfverfahrens durch die Kommission abhängig sein. Alle anderen vertraglichen Lösungen enden nach der neueren Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs in der Nichtigkeit.

Zwei Beispiele:

Der lediglich bereitgestellte Kredit

Verträge über Darlehen ohne unbedingte Kommissionsklausel, die z.B. wegen ihrer Seniorität oder aus sonstigen Gründen über das Stadium der Bereitstellung nicht hinweg gekommen sind, stellen ein echtes Problem für die Banken und ein unverhofftes Glück für die Insolvenzverwalter oder Unternehmen da. Wegen der Nichtigkeit kann der Insolvenzverwalter in der Insolvenz – ansonsten das Unternehmen – die Bereitstellungszinsen (Darlehen) und die Bereitstellungsprovisionen (Bürgschaft) herausverlangen. Die Bank kann ihrerseits für die allfällige Saldierung keine Gegenansprüche geltend machen, wenn sie wegen der so genannten verschärften Haftung, wovon in typischen Sachverhalten ausgegangen werden kann, ihr die Einrede der Entreicherung abgeschnitten ist.

Preiswerte Grundstücke

Eine zweite Konstellation ist primär nicht für Banken, aber für Insolvenzverwalter oder Unternehmen von besonderem Interesse. Wenn ein Unternehmen ein Grundstück von einer Gemeinde, einem Land, einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft oder ähnlichen öffentlich finanzierten Einrichtungen erworben hat, dann ist der Kaufvertrag aus den oben geschilderten Gründen nichtig, wenn die einschlägige Richtlinie der EU-Kommission für die Veräußerung von Grundstücken nicht eingehalten wurde. Ist das Grundstück für das Unternehmen nicht mehr wichtig und benötigt es Liquidität, so kann der Kaufpreis wegen der Nichtigkeit des kausalen Grundgeschäftes und der Nichtigkeit des Erfüllungsgeschäftes nach bereicherungsrechtlichen Grundsätzen zurückverlangt werden. Entsprechendes gilt für Insolvenzverwalter, die Gelder zur Masse ziehen wollen.

Schutz durch Quickchecks

Was kann praktisch getan werden, um sich zu schützen? Überall, wo Verträge über Beihilfen (Zinsvergünstigungen, Bürgschaften, verbilligte Grundstücke, atypische Forderungsverzichte) der öffentlichen Hand oder Unternehmen abgeschlossen werden, sollte vorher ein Beihilfequickcheck erfolgen. Mit einem solchen Check kann mittels Checklisten mit relativ geringem Aufwand eine Negativprüfung vorgenommen werden. Die Fragestellung lautet dabei: Liegt offensichtlich kein einschlägiger Sachverhalt vor? Bei positivem Ergebnis kann die übliche Vertragab-

schlussroutine durchlaufen werden. Bei negativem Ergebnis sollte unbedingt die Rechtsabteilung eingeschaltet werden, um eine beihilferechtliche Positivprüfung vorzunehmen.

Für wen ist ein solcher Quickcheck interessant?

Für Banken oder M&A-Firmen (vor Vertragsschluss) und Insolvenzverwalter bei der Überprüfung des Vertragsbestands des Schuldners. Aber auch Unternehmen, die Assets oder Anteile von geförderten Unternehmen erwerben wollen, sollten ggf. solche Quickchecks wegen der Rückforderungsgefahr vornehmen. Dies gilt auch beim Erwerb aus der Insolvenz, weil das Insolvenzrecht bei europarechtlich begründeten Rückforderungsansprüchen wegen rechtswidrigen Beihilfen nicht schützt. Die Rückforderung kann auch den Erwerber treffen, der selbst keine Beihilfe erhalten hat.

Ausblick

Ob die Nichtigkeits-Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs auf Dauer Bestand haben wird, kann im Moment noch nicht mit der erforderlichen Sicherheit eingeschätzt werden. Die Bundesregierung denkt aktuell und als Reaktion auf die Nichtigkeitsrechtsprechung des Bundesgerichtshofs darüber nach, ein Beihilfegesetz zu verabschieden. Dieses neue Gesetz soll den Bundesgerichtshof teilweise korrigieren. Ob es kommt und wann es kommt, ist noch nicht klar. Bis dahin ist auf jeden Fall Vorsicht geboten. Bislang ist auch noch nicht geklärt, ob die Instanzgerichte über eine Billigkeitsrechtssprechung in den jeweiligen Einzelverfahren Kor-

rekturen vornehmen werden. Bis es soweit ist, ist jeder gut beraten, wenn er seinen Vertragsbestand überprüft, nichtige Verträge durch wirksame ersetzt und allfällige Notifizierungsverfahren nachholt. Auch hier ist das Agieren vorteilhafter als das Reagieren, wenn es zu spät ist.



Weitere Informationen:
Staatsminister a.D.
Dipl.-Betriebswirt (VWA)
und Rechtsanwalt
Georg Brüggemann
Anwaltskanzlei Georg Brüggemann
Rähnitzgasse 23
01097 Dresden

Telefon 0351 56 33 00
Telefax 0351 56 33 010
E-Mail info@brueggen-ra.de

VERANSTALTUNGEN

Fachtagung Sanierung und Insolvenz II

Sanierungserfolg durch die situationsspezifisch beste Nutzung der Gestaltungsmöglichkeiten

Juli – Frankfurt a. M.
Sept. – Stuttgart
Okt. – Düsseldorf
Nov. – Frankfurt a. M.
Dez. – München

Inhaltsübersicht:

- Erfolgsfaktoren der Unternehmenssanierung aus Bankensicht
- Rasche Senkung des Kreditrisikos durch gestaltende Sanierung
- Der M&A-Prozess in Krisensituationen
- Insolvenz nach Sitzverlegung ins Ausland
- Case Study Sanierung aus der Insolvenz
- Success Stories gestaltende Sanierung

1. Deutscher Turnaround Congress

28. Oktober 2004
in Frankfurt am Main

Inhaltsübersicht:

- Turnaround eines Landes
- Gestaltende Sanierung – Instrumente zur nachhaltigen Krisenbewältigung
- Erfolgreicher „restart“ eines Marken-Unternehmens – Praxisbeispiel
- Turnaround aus der Insolvenz – Erfahrungsbericht
- Der Turnaround aus Sicht des Aufsichtsrates

Inhouse-Veranstaltung

Erfolgsfaktoren der Unternehmenssanierung

Termin nach Absprache

Inhaltsübersicht:

- Krisenursachen und Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung – Ergebnisse empirischer W&P-Untersuchungen
- Die Bausteine der nachhaltigen Sanierung: Liquiditätssicherung – Sanierungsmanagement – gestaltende Sanierung
- Branchenspezifische Sanierungsansätze und Stellhebel
- Success Stories – Erfolgsmuster und Problemlösungsansätze aus der Praxis
- Diskussion konkreter Problemstellungen der Krisenerkennung und Bewältigung auf niedriger Eskalationsstufe
- Der W&P-Ansatz der gestaltenden Sanierung

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



BGH definiert Wesentlichkeitsgrenze für Asset-Deal-Grenze bei AGs neu

Der Bundesgerichtshof hat in zwei Urteilen vom 26.04.04 klargestellt, dass ein Asset-Deal des Vorstands nicht der Zustimmung der Hauptversammlung bedarf, wenn die Bedeutung des Deals 50% des Unternehmensvermögens nicht erreicht. Damit hat der BGH seine Rechtsprechung aus dem Jahr 1982 (sog. Holzmüller-Urteil) weiter konkretisiert, bei der er auf ein im Gesetz nicht geregeltes Mitwirkungsrecht der Aktionäre abstellt, wenn es um „wesentliche“ Entscheidungen der Geschäftsführung geht. Für solche wesentlichen Entscheidungen verlangt der BGH seit 1982 eine Zustimmung der

Hauptversammlung. Damals sollten 80% des Vermögens übertragen werden. Die neue „Holzmüller II“-Entscheidung schafft Klarheit, für Sanierungen, bei denen Assets auf Drittgeseellschaften oder Tochtergesellschaften ausgelagert werden oder eine Betriebsaufspaltung erfolgt. Unter 50% ist keine HV-Entscheidung mit 75%-Mehrheit erforderlich. Über 80% ist Entscheidung der HV erforderlich. Der Bereich zwischen 50%- und 80% bleibt offen für eine „Holzmüller III“-Entscheidung. (Az.: II ZR 154/02 u. II ZR 155/02)

EuGH weicht Marktpreisbegriff und Rückforderungspraxis der Kommission auf

In seinem Urteil vom 29.04.04 bestätigt der Europäische Gerichtshof zwar die Anordnung der Rückforderung von mehr als 69 Mio. € wegen der rechtswidrigen Förderung der Halbleiterfertigung in Brandenburg. Aber: Er wies zugleich einen Teil der Rückforderungsanordnung über ca. 2 Mio. € zurück. Der Grund: Der EuGH lehnt die Rückforderung von Beihilfen, die den vom Konkursverwalter ausgegliederten Unternehmen gewährt wurden, vom Erwerber dieser Unternehmen ab, weil vom Erwerber ein Marktpreis gezahlt worden sei. Dieser Marktpreis schützt den Erwerber vor Rückforderungsanordnungen. Die Kommission könne die Rückforderung nicht verlangen, weil der Konkursverwalter und das Konkursgericht ordnungsgemäß gehandelt hätten und der Erwerber dieser Unterneh-

men einen Marktpreis bezahlt habe. Das Interessante an der Entscheidung: Der EuGH nimmt anders als die Kommission auch dann einen Marktpreis an, wenn vor dem Verkauf keine Ausschreibung vorgenommen wurde. Der Gerichtshof lässt in seinem jüngsten Urteil vielmehr zahlreiche erfolglose Verkaufsbemühungen ausreichen. Der EuGH weicht auf diese Weise den Marktpreisbegriff der Kommission Stück für Stück auf. Bereits 2003 hatte der Gerichtshof den Verkauf auf Gutachterbasis ohne Ausschreibung anerkannt. Beide Urteile senken das Risiko für Erwerber von ausgegliederten Unternehmen vor einem Rückforderungsdurchgriff der EU-Kommission wegen rechtswidrig gewährter Fördermittel. (Rs.: C-277/00)

I M P R E S S U M

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung
Königinstraße 33
D-80539 München

Telefon: 089 286 23 0
Telefax: 089 286 23 153
Internet: www.wieselhuber.de
E-Mail: info@wieselhuber.de

Redaktion
Melanie Kellner, M. A.
Telefon 089 28623 139
Telefax 089 28623 153
E-Mail 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.

Faxantwort

Bitte im Fensterumschlag oder per FAX (089-2 86 23-153) zurücksenden an:

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung
Frau Melanie Kellner
Königinstraße 33

80539 München

Ihre Meinung ist uns wichtig ...

Sagen Sie uns Ihre Meinung zu unserem Newsletter. Schreiben Sie uns, was Ihnen gefallen hat, aber auch, was Sie vermisst haben.

Ihr Name und Ihre Anschrift:

Möchten Sie unseren Newsletter auch weiterhin erhalten?

Ja Nein

Anregung, Lob, Kritik:

Kennen Sie jemanden, der sich für unseren Newsletter interessieren könnte? Dann empfehlen Sie uns doch weiter!



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