

# Newsletter

Ausgabe April 01/07

## Liebe Geschäftsfreunde,

heute halten Sie die erste Ausgabe des neuen CMS-Newsletters in den Händen. Die Idee zu solch regelmäßigen Informationsschreiben entstammt keinesfalls der Motivation "auch dabei sein zu wollen". Vielmehr haben wir festgestellt, dass ein hoher Informationsbedarf besteht, der auch nach einem Gespräch noch einmal nachgelesen werden will. Unserer Firmenpolitik entsprechend werden wir Sie mit unserem Newsletter künftig nachhaltig mit Fachwissen speziell zu einem jeweils aktuellen Thema versorgen - überflüssige Informationen werden wir Ihnen ersparen. In dieser Ausgabe beschäftigen wir uns mit dem "Sanierungsgeschäftsführer", seinen Einsatzmöglichkeiten und dem tatsächlichen Nutzen für das betreffende Unternehmen. Zudem veranschaulichen wir das Thema anhand von Praxisbeispielen. Solche Case-Studies haben wir auch für unsere künftigen Ausgaben geplant. Denn gerade unsere praktische Erfahrung ist das, was für Sie, werte Geschäftsfreunde, nach unserer Erfahrung von besonderem Interesse ist. Unsere Autoren freuen sich, wenn Sie sie zu den Themen persönlich ansprechen oder auch allgemeine Anregungen für künftige Ausgaben haben. Nun jedoch viel Spaß mit unserer ersten Ausgabe!

## Ihre CMS AG

## Inhalt

- Sanierungsgeschäftsführer
- Einsatzfelder für den Sanierungsgeschäftsführer
- 3 Case-Studies
- Risiken bei Fehlverhalten in der Krise
- Aktuelles
  - Rechtsprechung
  - Gesetzgebung
  - Unternehmensplanung

## Sanierungsgeschäftsführer

### Was leistet ein Sanierungsgeschäftsführer?

Gerät ein Unternehmen in eine Krise, ist die bestehende Geschäftsführung zu meist überfordert. Das hat einen einfachen Grund: Krisenbewältigung gehört nicht zum Handwerkzeug eines Geschäftsführers, der meist vertriebliche oder technologische Verantwortung trägt und strategisch denken soll. Ein Sanierer hingegen ist ein Spezialist, der das gesamte Instrumentarium der Unternehmenssanierung beherrscht. Der kurzfristig arbeitet, mit harten, schnellen Einschnitten, um das Überleben des Unternehmens zu sichern.

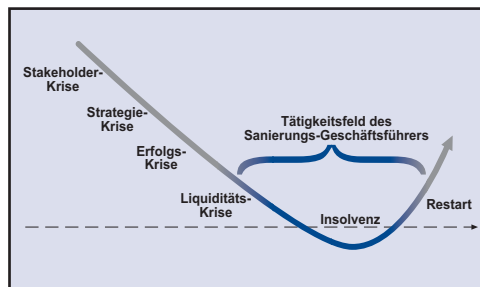
Doch wo früher ein externer Krisenberater hinzugezogen wurde, setzt sich heute eine andere, äußerst erfolgreiche Variante bei der Bewältigung unternehmerischer Krisen durch: die Einsetzung eines „Sanierungsgeschäftsführers“. Er hat nur eine einzige Aufgabe: das Unternehmen zu retten.

### Schnell handeln

Ist der Sanierungsgeschäftsführer eingesetzt, muss er sich sofort ein genaueres Bild von der Lage des Unternehmens machen. Wie ist die aktuelle wirtschaftliche Situation? Wo sind die "Cashburner"? Wer sind die wichtigsten Gläubiger? Wo besteht Potenzial, kurzfristig Ausgaben zu senken oder gar

– was weit schwieriger ist – kurzfristig Einnahmen zu erhöhen? Dazu und zur Entwicklung eines geeigneten Sanierungskonzeptes bleibt ihm nur wenig Zeit. Er muss schnell handeln.

Darüber hinaus muß der Sanierungsgeschäftsführer der Tatsache Rechnung tragen, dass in einer Krise immer die Kommunikation zusammenbricht. Eine seiner wesentlichen Aufgaben ist es daher, eine neue Gesprächsgrundlage mit allen



Beteiligten zu schaffen.

### Gläubiger gewinnen

Da sind zum ersten die Gläubiger, allen voran die Banken und Lieferanten, mit denen Vereinbarungen über Stundungen und im weiteren Verlauf des Sanierungsprozesses ggf. Neufinanzierungen zu treffen sind. Außerdem sind schnelle Verhandlungen mit dem Betriebsrat erforderlich. Grundsätzlich muss der Sanierungsgeschäftsführer Transparenz für alle Beteiligten schaffen, und zwar nicht nur für Gläubiger und Mitarbeiter, sondern auch für die Kunden und Partner des Unternehmens sowie andere betroffene Parteien, die es zu binden gilt.

Das geht nicht, ohne gelegentlich eine Drohkulisse aufzubauen. Alle Beteiligten muss der Sanierungsgeschäftsführer zu oftmals schmerzhaften Sanierungsbeiträgen bewegen. Gleichgül-



tig, welche der zur Verfügung stehenden Sanierungsinstrumente angewandt werden sollen – z.B. die gezielte Schrumpfung des Unternehmens, ein Vergleich mit den Großgläubigern oder ein Insolvenzverfahren.

Bei dieser letzten Option ist der Sanierungsgeschäftsführer der ideale Ansprechpartner des Insolvenzverwalters. Letzterer trifft nämlich bei der Insolvenzanmeldung auf einen Sanierungsexperten, der sich in allen Belangen der Sanierung und des Insolvenzrechts auskennt und zumindest in Grundzügen ein Sanierungskonzept in der Tasche hat. Dies sind ausgezeichnete Grundlagen für eine erfolgreiche Sanierung auch im Insolvenzverfahren.

### Einzelkämpfer auf Zeit

Sanierungsgeschäftsführer handeln in vielen Fällen als Alleingeschäftsführer,

um schnell handeln und entscheiden zu können, ohne sich vorher noch mit einem Mitgeschäftsführer abstimmen zu müssen. Darüber hinaus sind sie in einer Phase im Unternehmen tätig, in der schon die kleinste Fehlentscheidung auch eines Mitgeschäftsführers zu weitreichenden Haftungsfolgen für den Sanierungsgeschäftsführer selbst führen kann.

Hinzu kommt, dass durch die Bestellung eines neuen Geschäftsführers in der Krise verloren gegangenes Vertrauen wieder hergestellt werden kann.

Der Sanierungsgeschäftsführer ist bereit, Verantwortung zu übernehmen und bündelt sowohl Geschäftsführungs- als auch Sanierungskompetenz in einer Person. Dadurch gewinnt er ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit. Die wichtigste Grundlage für eine erfolgreiche Sanierung.

Allerdings ist die Aufgabenstellung eines Sanierungsgeschäftsführers naturgemäß zeitlich begrenzt. Ist das Unternehmen in finanziell saniert, beginnt die langfristige Restrukturierung. Um so wichtiger ist es, dass sich die Gesellschafter am besten mit Unterstützung des Sanierungsgeschäftsführers selbst rechtzeitig um einen Nachfolger bemühen, soll die Sanierung nicht umsonst gewesen sein.



Burkhard Jung  
Partner und  
Vorstand der CMS AG  
burkhard.jung@cms-ag.de

## Einsatzfelder für den Sanierungsgeschäftsführer | 3 Case-Studies

### Case Study 1 | Der Sanierungsgeschäftsführer vor der Insolvenz

Im August 2006 wird die CMS AG mit der Geschäftsführung einer Not leidenden **Mutter-Kind-Klinik** beauftragt. Innerhalb von ca. 2 Wochen überprüft sie daraufhin die wirtschaftliche Situation der Gesellschaft, d.h. Kapital-



und Liquiditätssituation sowie die Fortbestehensprognose. Sie kommt zu folgenden Ergebnissen:

1. Eine Überschuldung liegt noch nicht vor.

2. Die Gesellschaft ist noch zahlungsfähig.  
3. Eine positive Fortbestehensprognose besteht aktuell nicht.

Ein Partner der CMS AG wird daraufhin Ende September 2006 zum Geschäftsführer der Betriebsgesellschaft bestellt und beginnt vor Ort, Sanierungsansätze zu erarbeiten und mit Investoren zu sprechen.

Da ein zwischenzeitlich gefundener Investor die aufgelaufenen Altlasten nicht übernehmen will, bereitet der Geschäftsführer in Abstimmung mit den Gesellschaftern den Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens vor.

Anfang November 2006 stellt er aufgrund drohender Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft einen Insolvenzantrag. Im ersten Ermittlungsgespräch, das am Tag des Insolvenzantrags er-

folgt, wird der vorläufige Insolvenzverwalter mündlich und durch Übergabe von Unterlagen umfangreich über die Situation der Gesellschaft und das beabsichtigte weitere Vorgehen informiert. Er gewinnt Vertrauen und führt den Geschäftsbetrieb in sanierender Absicht weiter.

Die wesentliche Aufgabe des Sanierungsgeschäftsführers in diesem Fall ist getan:

1. Der Geschäftsbetrieb übersteht ohne jegliche Störungen den kritischen Insolvenzantrag.
2. Sämtliche Arbeitnehmer und Kunden (Krankenkassen) waren so rechtzeitig informiert, dass eine reibungslose Fortführung des Betriebes gewährleistet.
3. Der vorläufige Insolvenzverwalter ist mit allen Informationen ausgestattet worden, um den Geschäftsbetrieb gemeinsam mit dem Geschäftsführer fortführen zu können.
4. Im Dezember 2006 der Geschäftsbetrieb an den Investor verkauft. Heute wird die Klinik vollumfänglich fortgeführt.

### Case Study 2 | Der Sanierungsgeschäftsführer in der Insolvenz

Im Mai 2006 wird ein Partner der CMS AG nach gescheiterten Sanierungsverhandlungen vom Aufsichtsrat zum Vorstand einer **Genossenschaft** berufen. Der Schritt ist mit den wesentlichen Gläubigern (Hausbanken, Franchisegebern) abgestimmt. Ziel ist es, mittels eines Insolvenzverfahrens das Unternehmen zu sanieren. Zur nur dreitägigen Vorbereitung des Insolvenzantrags, gehören insbesondere:

- Sicherstellung, dass am Antragstag und in den Tagen darauf ausreichend Barliquidität vorhanden ist.
- Erstellung einer Ertrags- und Liquiditätsplanung (nach Wochen) für die Dauer des Insolvenzantragsverfahrens.
- Information wichtiger Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kreditinstitute etc.) über den bevorstehenden Insolvenzantrag und die

daraus resultierenden kurzfristigen Folgen.

Mitte Mai 2006 stellt der Sanierungsgeschäftsführer den Insolvenzantrag. Nach dem ersten Gespräch mit dem vom zuständigen Amtsgericht eingesetzten vorläufigen Insolvenzverwalter wird gemeinsam festgelegt, den Geschäftsbetrieb zunächst fortzuführen. Die 2-3 Wochen nach Insolvenzantragstellung sind dadurch geprägt, dass die

Lieferanten, die aufgrund des Insolvenzantrages mit Forderungsausfällen rechnen müssen, weiter liefern. Diese Aufgabe übernimmt der Sanierungsgeschäftsführer gemeinsam mit dem kaufmännischen Mitarbeiter des vorläufigen Insolvenzverwalters.

Beide gemeinsam richten darüber hinaus ein Controlling- und Bestellsystem ein, das jederzeit Aussagen darüber ermöglicht, ob sich der fortgeführte Geschäftsbetrieb im Rahmen der Planung bewegt oder Abweichungen bestehen. Im August 2006 wird das Insolvenzverfahren eröffnet. Zu diesem Zeitpunkt sind die folgenden wesentlichen Aufgaben des Sanierungsgeschäftsführers erfüllt:

1. Der (vorläufige) Insolvenzverwalter hat Vertrauen in den laufenden Geschäftsbetrieb und führt diesen auch nach Verfahrenseröffnung mit dem Ziel der langfristigen Sanierung fort.
2. Im Insolvenzantragsverfahren konnten alle wesentlichen Lieferanten da-



von überzeugt werden, das Unternehmen weiter zu beliefern.

3. Es wurde ein laufendes Controlling eingerichtet, das es dem (vorläufigen) Insolvenzverwalter zu jedem Zeitpunkt ermöglicht, sich von der Wirtschaftlichkeit der Betriebsfortführung zu überzeugen.

### Case Study 3 | Der Sanierungsgeschäftsführer nach der Insolvenz

Ein **Automobilzulieferer** mit ca. 350 Arbeitnehmern stellt im Herbst den Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Der vorläufige Insolvenz-



verwalter führt den Geschäftsbetrieb zunächst fort und gründet unmittelbar mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens eine eigene Auffanggesellschaft, in die der Geschäftsbetrieb überführt wird. Als Geschäftsführer dieser Auffanggesellschaft werden zwei Partner der CMS AG bestellt.

Die Geschäftsführer haben zu diesem Zeitpunkt die folgenden Aufgaben:

- Verhandlung mit den Kunden mit dem Ziel, die mit der insolventen Altgesellschaft geschlossenen Verträge ggf. zu neuen (besseren) Konditionen auf die neue Gesellschaft zu überführen.
- Verhandlung mit den Lieferanten, um die Lieferbedingungen für die benötigten Materialien sicherzustellen.
- Verhandlung mit Leasing- und Mietkaufgebern, die bisher die Altgesellschaft finanziert haben; die Finanzierung soll nun auf die neue Gesellschaft übertragen werden.

- Erste Verifizierung des im Insolvenzantragsverfahren aufgestellten Personalkonzeptes; die Arbeitnehmer sind zu diesem Zeitpunkt, d.h. im Dezember, in einer Beschäftigungsgesellschaft beschäftigt.

Ende Dezember wird die Gesellschaft an einen Investor verkauft, der einen der Geschäftsführer bittet, gemeinsam mit einem neubestellten Interimgeschäftsführer die Sanierung für einen Zeitraum von etwa 1/2 Jahr weiter zu betreiben. In diesem Zeitraum erfüllt der Sanierungsgeschäftsführer die folgenden Aufgaben:

1. Kein Kunde ist nach Überführung des Geschäftsbetriebes auf die Auffanggesellschaft abgesprungen.
2. Lieferanten und Arbeitnehmer haben zu keinem Zeitpunkt ihre Leistung eingestellt; insbesondere im schwierigen ersten Monat konnte der Geschäftsbetrieb nahezu ungestört weiterlaufen.
3. Nach der bilanziellen Sanierung durch Gründung der Auffanggesellschaft wurde ein Restrukturierungskonzept erstellt, das auch die ertragsseitige Sanierung der Gesellschaft ermöglicht.
4. Durch Einigung mit den Mietkauf- und Leasinggebern konnte ein Großteil des beweglichen Anlagevermögens auskömmlich finanziert werden.

Dr. Stefan Weniger  
Partner der CMS AG  
stefan.weniger@cms-ag.de



## Risiken bei Fehlverhalten in der Krise

Juliane Sifarikas  
Partnerin und  
Syndikusanwältin  
der CMS AG  
juliane.sifarikas@cms-ag.de



Der Sanierungsgeschäftsführer befindet sich, wie jeder Geschäftsführer in der Krise eines Unternehmens, in einer besonderen Konfliktsituation. Es ist eine punktgenaue Reaktion erforderlich, um eine eigene Haftung zu vermeiden: Bei verspätetem Insolvenzantrag droht die persönliche Haftung des Geschäftsführers nach § 64 Abs. 2 GmbHG für Zahlungen, die nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung geleistet werden, sofern diese Zahlungen nicht mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes vereinbar sind.

Bei verfrühtem Insolvenzantrag droht dagegen die Gefahr der persönlichen Haftung wegen Geschäftsführerverschuldens nach § 43 GmbHG. Zwar gewährt § 64 Abs. 1 GmbHG dem Geschäftsführer nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung für das Stellen des Insolvenzantrags eine Frist von drei Wochen. Jedoch ist diese Frist kein Freifahrtsschein für Untätigkeit sondern eine letzte Chance für Sanierungsbemühungen. Ist diese Frist einmal verstrichen und der Insolvenzgrund nicht beseitigt, heilt ein späterer Wegfall des Insolvenzgrundes die eingetretene Verletzung des § 64 Abs. 1 GmbHG nicht. Der exakten Bestimmung, wann die Dreiwochenfrist zu laufen beginnt, und der effektiven Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit für Sanierungsmaßnahmen kommt mithin für den Geschäftsführer persönlich existenzielle Bedeutung zu. Je näher die Insolvenz rückt, desto größer ist die Gefahr, dass sich Geschäftsführer in dem Versuch, das Stellen des Insolvenzantrags zu verzögern oder zu vermeiden, durch unüberlegtes Handeln zudem strafbar machen. Genannt sei hier nur beispielhaft § 266a StGB, strafbares Nichtabführen der Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung oder § 283 Abs. 1 Nr. 1 StGB, strafbares Beiseiteschaffen von Vermögen, das auch in einer übertragenden Sanierung vor der Insolvenz bestehen kann. Trotz dieser Gefahren ist zu beachten, dass der Geschäftsführer nicht jederzeit das Handtuch werfen kann. Denn legt er sein Amt zur Unzeit nieder, kann dies wiederum seine Haftung nach § 43 GmbHG begründen. Die Bestellung eines in der Sanierung erfahrenen Geschäftsführers, der die in dieser Situation bestehenden Haftungsgefahren richtig einzuschätzen vermag und vor diesem Hintergrund im Interesse der Gesellschaft und ihrer Gläubiger optimal agieren kann, kann hier ein ratsamer Ausweg sein.

### ... Rechtsprechung:

#### Kapitalerhöhung in der Sanierung

Der BGH hat in einem jüngsten Urteil vom 26.06.2006 klargestellt, dass Voreinzahlungen auf Stammkapitalerhöhungen einer GmbH (Einzahlung vor Eröffnungsbeschluss) auch dann wirksam sein können, wenn die Mittel im Zeitpunkt des Beschlusses bereits verbraucht sind. Allerdings hat er hierfür enge Grenzen gesetzt. Es muss demnach ein akuter Sanierungsfall vorliegen, wobei die Überschuldung bzw. Zahlungsunfähigkeit im Rahmen des § 64 Abs. 1 GmbHG („3-Wochenfrist“) nur durch eine Kapitalerhöhung abwendbar ist. Die Voreinzahlung muss außerdem mit Sanierungswillen und auf Grundlage eines tragfähigen Sanierungskonzepts, in engem zeitlichen Zusammenhang mit dem Kapitalerhöhungsbeschluss geleistet werden. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, so kann im Zweifelsfall eine nochmalige Einzahlung der Einlage drohen.

### ... Gesetzgebung:

#### Gesetzgebung: GmbH-Reform (MoMiG)

Die Bundesregierung plant mit dem „Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen“ (MoMiG) eine Reform des GmbH-Rechts. Ein entsprechender Entwurf wurde im vergangenen Jahr vorgestellt. Im April 2007 soll der Gesetzentwurf in das Kabinett gebracht werden. Hauptziel ist es, die Rechtsform der GmbH für den deutschen Mittelstand attraktiver zu gestalten und Unternehmensgründungen zu erleichtern und zu beschleunigen. Hierfür soll das Mindeststammkapital von 25.000 Euro auf 10.000 Euro herabgesetzt werden. Das MoMiG will zudem die Gründung von GmbHs beschleunigen, indem z. B. zur Handelsregistereintragung keine staatlichen Genehmigungen für das Betreiben des Geschäfts mehr vorzulegen sind; diese sind innerhalb von drei Monaten nachzureichen. Außerdem soll durch ein Bündel von Maßnahmen die Attraktivität der GmbH auch als am Markt tätiges Unternehmen erhöht und Nachteile der deutschen GmbH im Wettbewerb der Rechtsformen ausgeglichen werden.

### ... Unternehmensplanung:

#### Grundsätze ordnungsgemäßer Planung

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. hat am 21.02.2007 die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) verabschiedet ([www.bdu.de](http://www.bdu.de)). Damit ist ein einheitlicher Standard für die dem BDU angehörenden Unternehmensberater geschaffen. Die CMS Societät für Unternehmensberatung AG arbeitet seit langem nach dem GoP als Mindeststandards, um eine vertrauenswürdige Unternehmensplanung für ihre Mandanten sicherzustellen.

#### Vorträge der CMS AG:

10.05.2007 – Universität Münster – Vortrag  
“Corporate Recycling durch den Sanierungsgeschäftsführer”  
Referent: Dr. Stefan Weniger

12.06.2007 – KfW-Akademie Hamburg – Seminar  
“Sanierung durch Insolvenzplanverfahren”  
Referent: Burkhard Jung

In der nächsten Ausgabe: Lesen Sie alles zum Thema Ertragskrise

## Impressum

**CMS Societät für Unternehmensberatung AG**  
Genthiner Straße 48  
D-10785 Berlin  
Telefon: +49 (0)30/25 49 76 0  
Fax: +49 (0)30/25 49 76 70  
Internet: [www.cms-ag.de](http://www.cms-ag.de)  
E-Mail: [berlin@cms-ag.de](mailto:berlin@cms-ag.de)

#### Verantwortlich für den Inhalt:

Burkhard Jung

© 2007 CMS Societät für Unternehmensberatung AG



**CMS – Berlin**  
Genthiner Straße 48  
D-10785 Berlin  
Telefon: +49 (0)30/25 49 76 0  
Fax: +49 (0)30/25 49 76 70  
E-Mail: [berlin@cms-ag.de](mailto:berlin@cms-ag.de)

**CMS – Hamburg**  
In der Hörn 44a  
D-21035 Hamburg  
Telefon: +49 (0)40/320 88 30  
Fax: +49 (0)40/320 88 329  
E-Mail: [hamburg@cms-ag.de](mailto:hamburg@cms-ag.de)

**CMS – Potsdam**  
Breite Straße 9a  
D-14467 Potsdam  
Telefon: +49 (0)331/704 78 35  
Fax: +49 (0)331/704 78 35  
E-Mail: [potsdam@cms-ag.de](mailto:potsdam@cms-ag.de)

**CMS – Dortmund**  
Kettelerweg 18  
D-44141 Dortmund  
Telefon: +49 (0)231/75 44 32 18  
Fax: +49 (0)231/75 44 32 7  
E-Mail: [dortmund@cms-ag.de](mailto:dortmund@cms-ag.de)

**CMS – Baden Württemberg**  
Stuttgarter Straße 26  
D-72574 Bad Urach  
Telefon: +49 (0)7125/14 47 89  
Fax: +49 (0)7125/14 47 29  
E-Mail: [baden-wuerttemberg@cms-ag.de](mailto:baden-wuerttemberg@cms-ag.de)

**CMS – Sofia**  
Banischora, Haus 42  
Eingang B, 1. OG, App 27  
BG-1233 Sofia  
Telefon: +359 2 832 60 74  
Fax: +359 2 832 60 20  
E-Mail: [sofia@cms-ag.de](mailto:sofia@cms-ag.de)