



## Aktuelles aus Steuern und Rechtsprechung

### Rechtsprechung

BGH, Urt. v. 08.06.2009 – II ZR 147/08  
Bei Eintritt der Insolvenzreife: Erstattungsanspruch gegen den Geschäftsführer wegen Beitragszahlungen

Leitsätze des Gerichts:

Die Zahlung von Arbeitgeberbeiträgen zur Sozialversicherung durch den Geschäftsführer ist nach der Insolvenzreife der Gesellschaft mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns nicht vereinbar und führt zur Erstattungspflicht nach § 64 Satz 1 und 2 GmbHG.

BGH, Urt. v. 22.06.2009 – II ZR 143/08

Gesellschafterdarlehen: Schadenersatzanspruch wegen Rückzahlung

Leitsätze des Gerichts:

Besteht Streit, ob eine Zahlung des Geschäftsführers an sich selbst pflichtgemäß war, muss die Gesellschaft nur darlegen, dass der Geschäftsführer auf einen möglicherweise nicht bestehenden Anspruch geleistet hat. Es ist danach Sache des Geschäftsführers, darzulegen und ggf. zu beweisen, dass er einen Zahlungsanspruch hatte.

LAG Hamm, Urt. v. 27.05.2009 – 2 Sa 331/09

Persönliche Haftung des Insolvenzverwalters bei gescheiterter geplanter Betriebsfortführung

Leitsätze des Gerichts:

1. Eine persönliche Haftung des Insolvenzverwalters gemäß § 60 InsO kommt nicht in Betracht, wenn sie darauf gestützt wird, der Insolvenzverwalter habe es unterlassen, Arbeitnehmer rechtzeitig vor Anzeige der Masseunzulänglichkeit freizustellen.
2. Die Inanspruchnahme der Arbeitsleistung in einem fortbestehenden Arbeitsverhältnis ist keine Rechtshandlung i. S. d. § 55 Abs. 1 Nr. 1 InsO.
3. Eine Haftung des Insolvenzverwalters wegen verspäteter Anzeige der Masseunzulänglichkeit scheidet aus, wenn dieser zur Abarbeitung bestehender Aufträge aufgrund eines hinreichend fundierten Finanzplans die Fortführung des Betriebes bis zum Ablauf der Kündigungsfrist entschieden hat.

## Wirtschaft

### IFRS für kleine und mittelständische Unternehmen veröffentlicht

Das International Accounting Standards Board (IASB) hat nun die endgültigen internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IFRS) für kleine und mittelständische Unternehmen veröffentlicht. Vorgesehen ist dieser Standard für solche Unternehmen, die keine Wertpapiere öffentlich handeln bzw. keine Finanzinstitutionen sind. Aufgrund dessen enthält der Standard für die KMU im Unterschied zum vollen IFRS einige Vereinfachungen: Themengebiete, die für KMU nicht relevant sind, wurden hier ausgelassen; Bilanzierungs- und Bewertungswahlfreie der vollen IFRS wurden dahingehend angepasst, dass die leichter anzuwendenden Varianten zugelassen sind; ferner wurden verschiedene Ansatz und Bewertungsprinzipien vereinfacht. Es wurde explizit Wert darauf gelegt, den Standard in klar verständlicher Sprache zu verfassen, so dass dieser auch leicht übersetzt werden kann (vgl. Finanzbetrieb, Nr. 9, 2009).

## Artikel

### Zur unternehmerischen Beschaffungsstrategie in der Krise

Die Wirtschafts- und Finanzkrise hält weiter an. Aufgrund dieses Umstandes ist bei den deutschen Industrieunternehmen in der Zwischenzeit eine ganze Reihe von Themen in den Focus gerückt, deren Bedeutung im Zusammenhang mit der Krise zugenommen hat bzw. die die weitere Entwicklung der Unternehmen beeinflussen (können). Die unternehmerische Beschaffung zählt hierzu, weil in ihrem Bereich wesentliche Kostensenkungspotenziale liegen. Die Frage ist, wie die Beschaffung strategisch positioniert sein muss und welche Bedingungen und Aktivitäten des Unternehmens notwendig sind, um entsprechende Potenziale heben zu können. Im internationalen Vergleich bietet die Produktion in Deutschland der ausländischen Konkurrenz gegenüber keine expliziten Kostenvorteile mehr. Denn Effektivitätspotenziale und Produktivitätspotenziale sind weitestgehend ausgeschöpft und die gesellschaftlichen sowie politischen Rahmenbedingungen in der Bundesrepublik wirken sich massiv auf die Kostensituation aus. Hierzu treten zudem wegbrechende Absatzmärkte und/oder zu weit entfernte Beschaffungsmärkte. Die Beantwortung der Frage, wie die Beschaffung strategisch entwickelt werden kann, erscheint aus dieser Perspektive notwendiger denn jemals zuvor.

Die Antwort auf diese Frage setzt zunächst die grundlegende Evaluierung der Märkte voraus: Weder ein begrenzter Absatzmarkt (bei Nischenanbietern) noch ein unter Preisdruck geratener Absatzmarkt bilden das Ende einer ertragsorientierten Entwicklung. Neue Kunden, ein Produktzuschnitt auf Nischen oder mögliche neue Märkte in neuen Ländern können – durchaus trotz anhaltendem Wettbewerbsdruck – eine Chance für die deutsche Industrie sein. Nicht unberücksichtigt bleiben darf hier die strategische Entwicklung in anderen Ländern, die nicht nur neue Märkte im Allgemeinen, sondern mitunter auch spezifische Anforderungen mit sich bringt. Parallel hierzu muss dann aber auch die Frage einer kosten- und qualitätsoptimierten Beschaffung beantwortet werden. Die Beschaffungsmärkte müssen deshalb auf Sicherheit, Qualität, Lieferantentreue und Qualifikation der Lieferanten hin geprüft werden. Als Hemmnis bei der Evaluation neuer Beschaffungsmärkte erweisen sich jedoch nicht selten die unternehmenseigenen Produktdefinitionen: Dies betrifft in erster Linie die Komplexität der Produktionsverfahren oder die Materialeigenschaften des Produktes. Begrenzungsfaktoren bestehen aber auch in Form von nachteilig oder nur teilweise ausgearbeiteten Lagerprinzipien bei der Bevorratung.

In die Neu-Ausrichtung der Beschaffungsstrategie sind deshalb alternative Ansätze einzubeziehen. Im Mittelpunkt muss dabei der Ablaufprozess, dessen eingebundene Kapazitäten, die hieraus resultierenden fixen und variablen Kosten sowie die Steuerung der Produktion mit modernen Mitteln stehen. Im Benchmark-Vergleich stehen dann neben neuen Verfahrenstechniken

- die Definition und Entwicklung von Alternativen in der Produktion;
- die innovative Entwicklung neuer Materialien;
- und schließlich der Einsatz dispositiver Produktionsverfahren inklusive kostenreduzierender Einzelmaßnahmen pro Prozessschritt, die entsprechend definiert werden.

Die strategische Beschaffung beinhaltet damit nicht nur die Marktbeobachtung im Rahmen von Absatz oder Beschaffung, sondern auch die unternehmenseigene Analyse der gesamten Produktpalette, deren Ausprägung und Komplexität. Die Ergebnisse entsprechender Untersuchungen sollen der Unternehmensleitung als Entscheidungshilfe an die Hand gegeben werden, um das eigene Unternehmen neu positionieren zu können. Sinn und Zweck ist es, dass die Leitung des Unternehmens einen genauen Überblick darüber erhält, wie das Unternehmen produziert, beschafft, outsourct oder Alternativen in Bezug auf Investitionen entwickelt. Ein weiterer Baustein der Beschaffung betrifft die finanziellen Ressourcen des Unternehmens. Denn deren Verfügbarkeit bildet die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen in einer Krise nicht ihre Handlungsbereitschaft verlieren. Deutsche Unternehmen sind diesbezüglich – gerade aktuell – in ihren Reaktionsmöglichkeiten auf Krisenerscheinungen nachhaltigen Schwierigkeiten ausgesetzt. In die Neupositionierung müssen daher – selbstverständlich – eingebunden werden:

- alle Themen der Liquiditätsschöpfung auf der Seite der Lieferanten;
- mögliche Vorfinanzierungsmöglichkeiten auf der Absatzseite.

Bei der unternehmenseigenen Beschaffungsstrategie handelt es sich immer um einen individuellen, d. h. auf die Situation, den Kontext und die spezifischen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnittenen strategischen Ansatz. Dieser ist nicht vergleichbar mit allgemeinen Ansätzen zur Beschaffung und es sind inhaltlich ganz unterschiedliche Fragestellungen, die der jeweilige Ansatz beantworten bzw. lösen können muss. Die unternehmenseigene Beschaffungsstrategie soll, gerade indem sie spezifische Handlungsoptionen und -potenziale aufdeckt, nicht nur zur Bewältigung von Krisensituationen beitragen, sondern das Überleben des Unternehmens langfristig sicher stellen.

Torsten Burghard (Dipl. BW.)

## Aktuelles aus dem Beraterhaus

### Wissen schafft Vorsprung – die neue Website des Beraterhauses

Seit Mitte Juni 2009 ist die neue Website des Beraterhauses online. Kunden und Interessenten erhalten hier einen umfassenden Einblick in das Beraterhaus: Hier finden Sie Informationen zu unseren Leistungen, unserer Philosophie, dem Team und vieles mehr. Im Download-Bereich können verschiedene Artikel, Exemplare des Newsletters und Produkte heruntergeladen werden. Die Website wurde in Zusammenarbeit mit renommierten Fotografen und Designern entwickelt. Im Kern der Unternehmensphilosophie und auch des Designs steht der Mensch: Unsere Kunden sind für uns das Maß aller Dinge und es sind Menschen, von denen diese beraten werden. Dieser Gedanke war prägend für das Design. Anstatt austauschbarer Business-Fotos haben wir unsere Geschäftsführer – Torsten Burghard und Carsten Borchert – stellvertretend für das gesamte Beraterteam als Symbol für das Beraterhaus in Szene gesetzt. Unser Leistungsspektrum wird durch den roten Faden des Beraterhauses verklammert. Mit der Einrichtung eines Weblogs in nächster Zukunft ist eine zusätzliche Erweiterung geplant. Dann wird es möglich sein, mit den Beratern des Beraterhauses unmittelbar online in Kontakt zu treten. Besuchen Sie uns: <http://www.dasberaterhaus-ms.de>

Wenn Sie Interesse haben, einmal einen Artikel im Newsletter des Beraterhauses zu veröffentlichen, wenden Sie sich bitte an: Kai Brinckmeier M.A. // [KB@dasberaterhaus-ms.de](mailto:KB@dasberaterhaus-ms.de) // Tel.: 0251/919389-14

## Wirtschaft

### Finanzkennzahlen in der Unternehmensfinanzierung

Das Verhalten der Banken hat sich in den vergangenen Wochen und Monaten kaum verändert: Für die Unternehmen ist es nach wie vor schwierig, ein Kreditmittel zu bekommen. Kredite geben Banken nur dann noch, wenn ihre Ausfallrisiken überschaubar sind. Vorteile in der Auseinandersetzung mit Banken können sich die Unternehmen verschaffen, indem sie Gläubigerschutzmechanismen wie Financial Covenants (Finanzkennzahlen des kreditnehmenden Unternehmens bei Bankdarlehen) einsetzen. Denn diese erlauben es Kreditinstituten, das Schuldnerunternehmen zu beeinflussen und damit das eigene Ausfallrisiko zu minimieren. Financial Covenants verpflichten den Kreditnehmer zum Beispiel, während der Kreditlaufzeit bestimmte Kennzahlen zum Eigenkapital, zur Verschuldung oder zur Liquidität einzuhalten. Financial Covenants stellen damit eine Möglichkeit dar, weiterhin Zugang zu Fremdkapital zu bekommen. Die aktuelle Attraktivität dieses Instruments bestätigt eine Studie der Roland Berger Strategy Consultants, in deren Rahmen 500 CFOs führender Unternehmen befragt wurden. Demnach weist inzwischen nahezu jeder Kreditvertrag General Covenants auf: Bei in Kreditverträgen eingesetzten Covenants handelt es sich am häufigsten um Informationspflichten und Versicherungspflichten. Sind Financial Covenants Teil der Verträge, sind diese in erster Linie auf den Unternehmensertrag bzw. den Cashflow bezogen. Bemerkenswert ist, dass selbst ein Covenant-Bruch nur selten zur Kündigung eines Kredites führt: In der Regel ergreifen die Kreditgeber andere Maßnahmen, so etwa eine Gebühr (Covenant Waiver Fee) oder der Kreditvertrag wird nachverhandelt (vgl. Finanzbetrieb, Nr. 9, 2009).

[Die vollständige Studie kann kostenfrei unter <http://www.rolandberger.com/pressreleases> heruntergeladen werden]