



LEITFADEN ZUR STRUKTUR EINER EIGENVERWALTUNGSPLANUNG GEMÄSS § 270A INSO



Herausgeber:
Bundesverband Deutscher
Unternehmensberatungen BDU e.V.

Vom Präsidium genehmigt am 04.07.2022
Stand: Juli 2022

Verlag:
BDU-Servicegesellschaft für
Unternehmensberatungen mbH

PRÄAMBEL

Das am 01.01.2021 in Kraft getretene Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz (SanInsFoG) brachte mitten in der COVID-Pandemie eine Vielzahl von gesetzlichen Neuerungen. Für Restrukturierungsberater besonders prominent sind dabei die Schaffung des seit langem geforderten Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetzes (StaRUG) und die deutlich erhöhten Anforderungen an Eigenverwaltungsverfahren.

Ein zentrales Anliegen des Gesetzes ist es, die Einstiegsvoraussetzungen für die Eigenverwaltung stärker an deren Zweck und die Interessen der Gläubiger zu binden. Nur wenn der Schuldner das Eigenverwaltungsverfahren rechtzeitig und gewissenhaft vorbereitet, ist der in der Anordnung der Eigenverwaltung liegende Vertrauensvorschuss, mithin der Verzicht auf die Bestellung eines Insolvenzverwalters, gerechtfertigt.

Die Regelungen zur Eigenverwaltung in der Insolvenzordnung (InsO) finden sich weiterhin in den Paragraphen 270 InsO fortfolgende. Dabei wird grundsätzlich zwischen einem vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren nach § 270b InsO und einem Schutzschirm nach § 270d InsO unterschieden. Während die bis 31.12.2020 geltenden Regelungen lediglich voraussetzten, dass die Eigenverwaltung nicht zum Nachteil der Gläubiger sein dürfe und nur für die besondere Form des Schutzschirms (§ 270 b InsO alte Fassung) Bedingungen an die Zahlungsfähigkeit, Überschuldung und nicht offensichtliche Aussichtslosigkeit der angestrebten Sanierung gestellt wurden, gelten die verschärften Zugangsvoraussetzungen nunmehr für jedwede Form der Eigenverwaltung. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. hat im August 2013 die aus Sicht seines Fachverbandes Sanierungs- und Insolvenzberatung relevanten Themen und Aussagen, anhand derer die nicht offensichtliche Aussichtslosigkeit der angestrebten Sanierung in einem Grobkonzept im Rahmen der vorab zu erstellenden Bescheinigung darzulegen ist, in einem Leitfaden strukturiert. Viele der damals formulierten Inhalte finden sich nunmehr ganz ähnlich

im Gesetz wieder, wenn auch anders strukturiert und nicht immer wortgleich. Zudem gibt es neue Aspekte zu beachten. Deshalb wurde der BDU-Leitfaden zur Struktur eines Grobkonzeptes überarbeitet, das heißt in seinem Anwendungsbereich für beide Formen der Eigenverwaltung verallgemeinert und dem Wortlaut und der Darstellungsreihenfolge der §§ 270a ff. InsO angepasst. Auch einen neuen Namen bekommt der Leitfaden: Struktur einer Eigenverwaltungsplanung gemäß § 270a InsO.

Die Eigenverwaltungsplanung hat dabei Anlage des Antrages auf Anordnung der Eigenverwaltung bzw. im Hinblick auf einen Schutzschirmantrag bereits Prüfungsgegenstand und Anlage der Bescheinigung zu sein. Zuvor sollten die Grundzüge der in Ausarbeitung befindlichen Eigenverwaltungsplanung Gegenstand der Vorgespräche mit dem Insolvenzgericht und den relevanten Stakeholdern sein.

Die Eigenverwaltungsplanung umfasst dabei einen Finanzplan, ein Konzept für die Durchführung des Insolvenzverfahrens, eine Darstellung des Verhandlungsstands mit Gläubigern und weiteren Stakeholdern sowie der Maßnahmen, einen Nachweis der insolvenzrechtlichen Fähigkeiten, eine Verfahrensvergleichsrechnung sowie weitere Erklärungen. Die Dokumente sollten in deutscher Sprache verfasst sein.

Das Gesetz unterscheidet in seinen Regelungen nicht zwischen Großunternehmen und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Insofern gelten Struktur und Empfehlungen im Folgenden für alle Unternehmensgrößen. Allerdings halten wir es für ratsam, den Umfang und die Prüfungstiefe der Eigenverwaltungsplanung der wirtschaftliche Bedeutsamkeit und Komplexität des Schuldnerunternehmens anzupassen, um auch für KMU den Zugang zu Eigenverwaltung grundsätzlich zu ermöglichen. Im Einzelfall wäre der Umfang und Prüfungsgegenstand zudem zuvor mit dem zuständigen Insolvenzgericht abzustimmen.



INHALTSVERZEICHNIS

1. Finanzplan	5
a. Planungszeitraum und -intervalle	5
b. Aufbau und Darstellung	5
c. Inhaltliche Detaillierung	6
d. Insolvenzspezifische Ertragsplanung:	6
e. Einzeldarstellung von Verfahrenskosten und Berateraufwendungen	7
d. Insolvenzspezifische Ertragsplanung:	7
f. Planung Kündigungskosten	7
g. Prognose Vermögensübersicht in Anlehnung an § 153 InsO	7
h. Übersicht Sicherheitenstruktur	8
2. Konzept für die Durchführung des Insolvenzverfahrens	9
a. Beschreibung Unternehmen und Krisenursachen	9
c. Maßnahmen im Verfahren	9
3. Verhandlungsstand Stakeholder und Maßnahmen	11
a. Stand der vorinsolvenzlichen Verhandlungen	11
b. Eckpunkte des Investorenprozesses oder des Insolvenzplans (Gruppenstruktur)	11
c. Beiträge der Gläubiger	11
d. Beiträge von Gesellschaftern	11
e. Beiträge Dritter	11
4. Nachweis der insolvenzrechtlichen Fähigkeiten	12
a. Zur Qualifikation und Person des Eigenverwalters	12
b. Zur Geeignetheit des avisierten Sachwalters (bei § 270 d InsO zwingend)	12
5. Verfahrensvergleichsrechnung	13
a. Gründe für die Eigenverwaltung	13
b. Grobkalkulation Mehr- und Minderkosten	13
I. Massekosten nach § 54 InsO	13
II. Kosten nach § 55 InsO	13
III. Forderungen nach § 38 InsO	13
6. Weitere Erklärungen	14
a. Umfang Zahlungsverzug gegenüber Gläubigern aus	14
I. Arbeitsverhältnissen	14
II. Pensionszusagen	14
III. Steuerverbindlichkeiten	14
IV. Sozialversicherungsverhältnissen	14
V. Lieferbeziehungen	14
b. bisherige Vollstreckungs- und Verwertungssperren	14
c. Offenlegungspflichten	14
d. Zustimmung wesentlicher Gläubiger zur Eigenverwaltung	14
Berufsgrundsätze	15

1. FINANZPLAN

Dem Antrag auf Eigenverwaltung ist ein Finanzplan beizufügen, anhand dessen sich die weitere Fortführung des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes, die Verfahrenskostendeckung und die hierfür erforderlichen Finanzierungsquellen beurteilen lassen.

Die Planungseinheiten für inländische Verfahren sind EUR (€), TEUR (k€) oder EUR Mio. (m€), etwaige Umrechnungsfaktoren zu Fremdwährungen sind unter Angabe von Quelle und Stichtag gesondert im Finanzplan zu vermerken.

a. Planungszeitraum und -intervalle

Im Gesetz steht ein Planungszeitraum von sechs Monaten. In vielen Fällen, insbesondere bei aviserter Insolvenzplansanierung mit anschließender Verfahrensbeendigung, werden sechs Monate beginnend ab Insolvenzantrag zwar ausreichen, um die Zeitspanne bis zum ersten Berichtstermin abzudecken, nicht aber, um über die Erfolgsaussichten des bevorstehenden Eigenverwaltungsverfahrens fundiert zu urteilen. Im Gegenteil, gerade bei avisierter Insolvenzplansanierung im Sinne der §§ 217 ff InsO. werden die wesentlichen Liquiditätseffekte (Insolvenzquotenzahlung, Investorenbeiträge, Bezahlung Verfahrenskosten etc.) erst kurz vor Verfahrensaufhebung relevant und damit oft außerhalb des anfänglichen Planungshorizonts. Es ist daher im Sinne einer vollständigen und schlüssigen Darstellung sinnvoll, den Finanzplan zeitlich bis zum Erreichen des avisierten Eigenverwaltungsziels aufzustellen, auch wenn dies mehr als sechs Monate abdeckt. Aus Vereinfachungsgründen kann es für diese Fallkonstellationen aber auch ausreichen, nach dem gesetzlichen Planungszeitraum eine „Nachlaufspalte“ zu befüllen, welche die relevanten Zahlungsströme planerisch zusammenfasst. Sofern von vornherein eine frühzeitige übertragende Sanierung, also ein Verkauf der Assets noch vor der ersten Gläubigerversammlung an einen oder mehrere Investor(en) angestrebt wird, ist der 6-Monatszeitraum ausreichend. Ein kürzer als der im Gesetz vorgesehene Planungszeitraum ist nicht ratsam.

Für das vorläufige Verfahren, welches zumeist aus Gründen der Insolvenzgeldabdeckung drei Monate nicht übersteigt, sollte wochenweise geplant werden, ab dem vierten Monat bzw. nach Verfahrenseröffnung erscheint eine Darstellung in Monatsintervallen ausreichend und im Hinblick auf eine übersichtliche

Darstellung auch geboten. Genauso wie der aus der außergerichtlichen Restrukturierung praxisbewährte 13-Wochen-Forecast verschafft die Wochendarstellung auf kurze Sicht auch bei beginnenden Eigenverwaltungsverfahren Transparenz, um bei zu Verfahrensbeginn oftmals nur geringem Liquiditätsspielraum auch temporäre Liquiditätsspitzen aufzudecken, welche potenziell die Betriebsfortführung gefährden.

b. Aufbau und Darstellung

Ein Finanzplan enthält im Kern eine Liquiditätsplanung, welche in der Regel auf Basis einer zukünftigen Gewinn- und Verlustrechnung (Ertragsplanung) erarbeitet sowie fallabhängig aus verschiedenen relevanten Einzelplanungen und Prämissen abgeleitet wird. Die Liquiditätsplanung soll die voraussichtliche Durchfinanzierung des Verfahrens, mithin die Fortführungsfähigkeit des Schuldnerunternehmens nachweisen.

Die Liquiditätsplanung beinhaltet ausschließlich Ein- und Auszahlungen, also im Betrachtungszeitraum anfallende Zahlungszu- und -abflüsse. Die in der Insolvenzpraxis mitunter verwendeten Begriffe wie Einnahmen, Ausgaben, Erträge, Aufwendungen, Leistungen, Kosten, Forderungen und Verbindlichkeiten sind hier irreführend.

Die Darstellung der Liquiditätsplanung orientiert sich dabei grundsätzlich an dem handelsrechtlich üblichen Aufbau. In den oberen Zeilen werden die verschiedenen Einzahlungen, darunter die Auszahlungen erfasst, zuerst die Positionen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes, sodann die verfahrensbesonderen Liquiditätsströme. Abschließend sind Liquiditätssalden und die (kumulierte) Plan-Liquidität bzw. die Plan-Kontostände darzustellen. Auf geeignete zusammenfassende Zwischensummen für thematisch zusammenhängende Positionen ist genauso zu achten, wie auf die buchhalterisch korrekte Einbindung von Eröffnungs- und Abschlussalden. Insgesamt ist zeilen- wie spaltenseitig auf rechnerische Vollständigkeit in der Darstellung zu achten. Zum allgemeinen Vorgehen bei der Planungserstellung sei hier auf die BDU-Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) verwiesen:

www.kurzelinks.de/gop-bdu

Die Planungen sollten sich allein aus Transparenzgründen stets an dem betrieblichen Planungspro-



zess und an den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens orientieren. Dabei gilt es die jeweiligen Besonderheiten zu berücksichtigen, sowohl im Hinblick auf den Aufbau als auch die Bezeichnung der verschiedenen Buchhaltungskonten und Planungspositionen. Eine isoliert für die Eigenverwaltungsplanung erstellte und von der bisherigen Betriebspraxis erheblich abweichende Darstellung und Nomenklatur würde dagegen die innerbetriebliche Akzeptanz unterminieren, die Nachvollziehbarkeit für Dritte sowie ein späteres Controlling erschweren und stünde der fundierten Darstellung im Sinne des § 270 a InsO entgegen.

Der Finanzplan enthält wie jede Planungsrechnung immer Prognosen über den Eintritt zukünftiger Ereignisse, die auf Basis gegenwärtiger Informationen und deren Bewertung für eine an sich ungewisse Zukunft getroffen werden. Die Validität und Güte des Finanzplans bestimmen sich daher nicht danach, ob die Prognosen in der Zukunft zielgenau eintreffen, sondern danach, dass die gegenwärtig verfügbaren Informationen vollständig, widerspruchsfrei und schlüssig im Hinblick auf das anstehende Eigenverwaltungsverfahren verarbeitet wurden.

c. Inhaltliche Detaillierung

Die Liquiditätsplanung erfolgt in der Steuerbruttodarstellung, das heißt unter Einbezug von Umsatz- und Vorsteuer. Eine mögliche Umsatzsteuerzahllast an die Finanzverwaltung ist planerisch separat ausweisen, genauso wie erwartete Einzahlungen aus Vorsteuererstattung.

Die für den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb wichtigsten Zahlungsströme sind einzeln und nicht aggregiert auszuweisen, das gilt im Besonderen im Fall sehr unterschiedlicher Geschäftsfelder, bedeutsamer Hauptkunden sowie für Auszahlungen für Materialbeschaffung, Personal und Sozialversicherungsträger sowie für sonstige Aufwendungen. Insolvenzrechtlich begründete Ein- und Auszahlungen (Altforderungszug, Zahlungen aus Aus- und Absonderung, Kündigungslöhne, Anfechtungen, Verfahrenskosten, Beratungskosten, Insolvenzquote) sind ebenfalls im Liquiditätsplan gesondert darzustellen, wobei eine Detaillierung nach Unterpositionen im Rahmen von Einzelplanungen bzw. Prämissen ausreichend erscheint.

Besondere externe Finanzierungsquellen wie Massekredite, Gesellschafter- oder Investorenbeiträge, sind genauso wie die Mittelgeber stets einzeln zu benennen und planerisch abzubilden.

Nach dem letzten Planungsmonat und nach der Spaltenspalte ist in einer sogenannten „Nachlaufspalte“ der Nachlauf an Ein- und Auszahlungen zusammenzufassen, insbesondere sofern diese während des (vorläufigen) Eigenverwaltungsverfahrens bzw. durch Regelungen des Insolvenzplans oder des Unternehmensverkaufes begründet werden. Dies dient dem Planungssteller gemeinsam mit der parallel zu erstellenden Ertragsplanung einerseits der Planungsplausibilisierung, andererseits ermöglicht es dem Gericht, dem Sachverständigen oder Bescheiniger sowie den Gläubigern eine deutlich bessere Beurteilung der wirtschaftlichen Auswirkungen des Eigenverwaltungsverfahrens.

In Anlage www.kurzelinks.de/muster-liquiditaetsplanung ist ein Muster für eine Liquiditätsplanung beigelegt.

d. Insolvenzspezifische Ertragsplanung:

Die Ertragsplanung (analog: Gewinn- und Verlustplanung, englisch: Profit and Loss Statement) stellt die Erträge und Aufwendungen periodengerecht dar, welche im avisierten Eigenverwaltungsverfahren zu Gunsten oder zu Lasten der zukünftigen Insolvenzmasse anfallen, mithin auch liquiditätswirksam werden. Sinn und Zweck dieser Ertragsplanung ist es zu zeigen, dass die Fortführung des Geschäftsbetriebes ab Anordnung der (vorläufigen) Eigenverwaltung die Gläubigergesamtheit insgesamt voraussichtlich besser stellen wird, als sie bei zwischenzeitlicher Einstellung des Geschäftsbetriebes stünde. Die alleinige Beurteilung anhand eines Liquiditätsplans könnte diese Fragestellung wegen ihrer Berücksichtigung periodenfremder Geschäftsvorfälle nicht beantworten.

Die Planungsmethodik sollte im Regelfall auf dem Gesamtkostenverfahren beruhen, das heißt auch Bestandsveränderungen sowie aktivierte Eigenleistungen ausweisen. Lediglich kalkulatorische (z.B. Abschreibungen) oder buchhalterische Veränderungen (z.B. Buchgewinn aus Anlagenverkauf) bzw. Erträge, die absehbar nicht zu Einzahlungen führen (z.B. Auflösung Rückstellung) und Aufwendungen,



die keine entsprechenden Auszahlungen nach sich ziehen (z.B. durch Insolvenzgeld abgedeckte Personalaufwendungen, begründete Verbindlichkeiten nach § 38 InsO), spielen hier keine Rolle und sollten weggelassen werden. Eine indirekte Darstellung, welche ausgehend von einer umfassenden handelsrechtlichen Erfassung mithilfe von Korrekturspalten auf eine insolvenzrechtliche Darstellung überführt, sollte nur für den Ausnahmefall verwendet werden, falls dadurch die Überprüfbarkeit des gesamten Finanzplans durch Dritte steigt. Gleiches gilt für eine Überführung aus anderen Bilanzierungssystemen wie US GAAP, IFRS oder IAS.

Der Aufbau und die inhaltliche Bezeichnung der Ertragsplanung orientiert sich an dem der Liquiditätsplanung, sodass jede Ertrags- bzw. Aufwandsposition ihre Entsprechung in der Liquiditätsplanung hat. Dazu zählen ebenfalls – soweit bereits abschätzbar – Angaben zur den geplanten Verfahrenskosten, Aufwendungen für Berater, Sanierungsmaßnahmen, Kündigungslöhne sowie für die Verwertung von mit Sicherungsrechten behaftete Vermögensgegenständen. Sinnvolle Aggregationen und Zusammenfassungen sind analog in beiden Planungsrechnungen vorzunehmen.

Die Ertragsplanung ist gemeinsam mit der Liquiditätsplanung so aufzustellen, dass sie im Rahmen des weiteren Verfahrens einer Soll-/Ist-Vergleichsanalyse und einer rollierenden Planungsanpassung unterzogen werden kann. Die Planungsrechnungen sollten daher auch in marktüblicher Software erfolgen und mindestens in MS Excel transformierbar sein.

e. Einzeldarstellung von Verfahrenskosten und Berateraufwendungen

Die Durchführung eines Eigenverwaltungsverfahrens geht wie jedes größere Insolvenzverfahren mit erheblichen Abwicklungs- und Sanierungsberatungsaufwendungen zu Lasten der Insolvenzmasse einher. Die hierfür erforderlichen Verfahrenskosten nach § 54 InsO sind überschlägig zu prognostizieren und nach den Kosten für das Gericht, für die Gläubigerausschussmitglieder und die Vergütung des Sachverständigen und (vorläufigen) Sachwalters sowie etwaige Versicherungseindeckungen zu detaillieren. Bei der Schätzung der Vergütung des (vorläufigen) Sachwalters sind als Berechnungsgrundlage ein Vermö-

gensstatus in Anlehnung an § 153 InsO (vergleiche Abschnitt 1.g) sowie gerichtliche Zuschläge zugrunde zu legen. Da es sich lediglich um eine grobe Abschätzung ex ante handelt, erscheint eine detaillierte Berechnung im Rahmen der Eigenverwaltungsplanung nicht erforderlich. Sofern es hier absehbar deutliche Unterschiede zum Regelverfahren geben sollte, ist darauf gesondert hinzuweisen.

Die weiteren Beratungsaufwendungen sind in den Prämissen des Finanzplans aufzuführen. Hierzu zählen u.a. Aufwendungen für den CRO/CIO, für die Beratung der Eigenverwaltung, für Planung, Controlling, operative Umsetzungsbegleitung, Rechtsberatung, Insolvenzgeldvorfinanzierung, Insolvenzgeldorganisation, Insolvenzbuchhaltung, Sonderinventuren, M&A-Beratung, Insolvenzplanerstellung, etc.

f. Planung Kündigungskosten

Wegen vorzeitiger Vertragsbeendigung bzw. Kündigung stehen Arbeitnehmern und Immobilienvermietern Masseforderungen zu.

Sofern ein Personalabbau durch betriebliche Kündigungen im Verfahren erfolgen soll, können Kosten für einen Sozialplan anfallen. Zur Berechnung der Sozialplanobergrenzen sei auf die einschlägigen Vorschriften in § 123 InsO verwiesen.

Da sowohl die Höhe dieser Masseverbindlichkeiten, als auch deren Auszahlungszeitpunkte ex ante nur schwer zu bestimmen sind, sollten diese Planungswerte großzügig kalkuliert und spätestens im dritten Planungsmonat ab Verfahrenseröffnung zur Auszahlung angesetzt werden.

g. Prognose Vermögensübersicht in Anlehnung an § 153 InsO

Die Auswirkungen des beabsichtigten Eigenverwaltungsverfahrens für die Gläubigergesamtheit, einzelne Sicherungsgläubiger, weitere Stakeholder und die Höhe der Verfahrenskosten bemisst sich wesentlich nach der zukünftig verwalteten und freien Insolvenzmasse des schuldnerischen Rechtsträgers. Auch die Sanierungserfolgsaussichten für einen Insolvenzplan oder einen Verkauf hängen oftmals von den bilanziellen Verhältnissen ab. Daher sollte bereits vorab eine überschlägige Aufstellung der voraussichtlich zur Verfahrenseröffnung vorhandenen Aktiva unter



Insolvenzgesichtspunkten im Sinne des § 153 InsO erfolgen. Dem gegenüber zu stellen sind voraussichtlich bestehende Verbindlichkeiten des Schuldners, mithin Sonderrechte auf Aus- und Absonderung, Masseverbindlichkeiten nach §§ 54, 55 InsO sowie ungesicherte, nicht nachrangige Gläubigerforderungen nach § 38 InsO, bei Bedarf auch gemäß § 39 InsO (Nachrangforderungen).

Die Aufstellung einer überschlägigen Vermögensübersicht im Sinne des § 153 InsO als Teil des Finanzplans dient zum einen der Ableitung relevanter Planungswerte (Verfahrenskosten, Sozialplanvolumen, unechte Massekredite, Verwertungserlöse, Insolvenzplanbesserstellung) zum anderen der systemischen Plausibilisierung der Liquiditäts- und Ertragsplanung durch Dritte. Dennoch ist hier noch keine Aussage über zukünftige Gläubigerbefriedigungsquoten sinnvoll, da dies dem Sachverständigengutachten bzw. dem Bericht zur ersten Gläubigerversammlung im eröffneten Verfahren vorbehalten ist und eine fundierte Aussage erst später möglich sein

dürfte.

h. Übersicht Sicherheitenstruktur

Einzelne Gläubiger bzw. -gruppen, die im anstehenden Insolvenzverfahren voraussichtlich über Sicherungsrechte verfügen, haben einen hohen Einfluss auf das Gelingen des im Eigenverwaltungsverfahren angestrebten Sanierungsziels. Daher sollte bereits beim Antrag auf Anordnung der Eigenverwaltung klar kommuniziert werden, welche bedeutsamen Sicherungsgläubiger es gibt, ob diese im vorläufige Gläubigerausschuss eingebunden werden sollen, ob Interessenskonflikte zur Gläubigergesamtheit oder untereinander wahrscheinlich sind und ob diese die angestrebte Sanierung in der Eigenverwaltung grundsätzlich unterstützen oder nicht. Hier kann das ohnehin bei jedem Insolvenzantrag einzureichende Gläubigerverzeichnis entsprechend durch zusätzliche Angaben erweitert werden, eine gesonderte Aufstellung wäre dann nicht unbedingt erforderlich.

2. KONZEPT FÜR DIE DURCHFÜHRUNG DES INSOLVENZVERFAHRENS

Das Eigenverwaltungskonzept soll den Handlungsbedarf, das Ziel und die zu dessen Erreichung in Angriff zu nehmenden Maßnahmen der anstehenden Restrukturierung beschreiben.

Während der Finanzplan (Liquiditäts-, Ertrags- und Teilplanungen, Prämissen, Vermögensstatus) stark quantitativ ausgerichtet ist, liegt der Schwerpunkt des Konzepts auf qualitativen Ausführungen. Es geht darum, den bis dato unbeteiligten Dritten (Gericht, Sachverständiger, Bescheiniger, Gläubiger) allein auf Basis des Konzepts einen ganzheitlichen Überblick zum Unternehmen sowie - sofern relevant - zur gesamten Unternehmensgruppe, zu den Krisenursachen, dem Ausmaß der Krise, dem Restrukturierungsziel der Eigenverwaltung und den beabsichtigten Maßnahmen zu geben, sodass innerhalb kurzer Zeit deren substantiierte Einschätzung möglich ist. Dabei müssen sich die Ziele und Maßnahmen im Zahlenteil des Finanzplans widerspiegeln.

a. Beschreibung Unternehmen und Krisenursachen

Die Unternehmensdarstellung beinhaltet Angaben zum aktuellen Unternehmensgegenstand (Leistungen, Produkte) und Geschäftsmodell (Kundennutzen, Ertragsmechanik), zum gesellschaftsrechtlichen Rahmen (Gesellschafter, Beteiligten, Unternehmensgruppe) zur Branche (Wettbewerb, Lieferanten), Unternehmensgröße (Umsatz, Mitarbeiter, Standorte), den kritischen Ressourcen und Erfolgsfaktoren sowie die relevanten Kennzahlen der Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen der letzten drei Geschäftsjahre.

Bei der Beschreibung der aktuellen Krisensituation des Unternehmens bzw. der gesamten Unternehmensgruppe und deren Ursachen kann entlang des bekannten Krisenphasenmodells argumentiert werden. Hierzu wird auf den IDW Standard 6 sowie die GoP (BDU) verwiesen. Die für das anstehende Insolvenzverfahren wesentlichen Krisenursachen sind konkret zu benennen, im Besonderen wenn deren Beseitigung notwendiges Ziel des Verfahrens ist. Zusätzlich ist an dieser Stelle kurz zu begründen, warum eine außergerichtliche Sanierung sowie ein etwaiges StaRUG-Verfahren nicht mehr möglich erscheinen, obgleich sie ja grundsätzlich für die Gläubiger eine bessere Alternative sein könnten.

b. Ziel der Eigenverwaltung

Allgemeines Ziel der Eigenverwaltung ist – wie in jedem Insolvenzverfahren – die bestmögliche Befriedigung der Gläubigersamtheit. Im Speziellen zielt die Eigenverwaltung zusätzlich darauf ab, dies durch Erhalt und Sanierung des Unternehmens zu erreichen, entweder durch Insolvenzplanverfahren oder in Form einer übertragenden Sanierung. Falls ein Schutzschirmverfahren als besondere Form der Eigenverwaltung nach § 270 d InsO beantragt werden soll, muss ein Insolvenzplan avisiert werden. Eine geordnete Liquidation ohne Sanierungsabsicht wäre demnach nicht eigenverwaltungsgeeignet.

Das Konzept hat die Besserstellung der Gläubigersamtheit durch den angestrebten Verfahrensweg plausibel zu begründen, ohne dass es an dieser Stelle bereits einer detaillierten Vergleichsrechnung bedarf. Der Antragsteller hat dennoch schlüssig aufzuzeigen, warum der Erhalt des Geschäftsbetriebs und seine Sanierung für die Gläubiger besser als dessen Liquidation und warum hierfür ein Eigenverwaltungsverfahren grundsätzlich geeigneter als eine Fremdverwaltung erscheint, zumindest aber geringere Umsetzungsrisiken birgt.

Die Beschreibung des Leitbildes beinhaltet neben Angaben zum avisierten Geschäftsmodell, zum zukünftigen Wettbewerb, zu strategischen Positionierung, zum Geschäftssitz, zur gesellschaftsrechtlichen Formation und zur Personalstärke notwendigerweise auch eine überschlägige Planung des Betriebsergebnisses nach Umsetzung der Sanierung. Als Darstellung reicht hier eine Jahresscheibe, aus der sich die zukünftige Renditefähigkeit ergibt. Das Ziel muss nicht vollständig bereits im Eigenverwaltungsverfahren selbst erreicht werden, da sich leistungswirtschaftliche und strategische Effekte oftmals erst im Nachgang einstellen. Ohne Aussicht auf Wiedererlangung nachhaltiger Profitabilität erscheint es wenig plausibel, warum Gläubiger und sonstige Stakeholder wie Arbeitnehmer, Kunden und Investoren, deren Beitrag zum Gelingen des Eigenverwaltungsverfahrens notwendig ist, das Konzept unterstützen sollten.

c. Maßnahmen im Verfahren

Zunächst sind die bereits im Vorfeld entweder bereits umgesetzten oder aber begonnenen Maßnahmen zu beschreiben. Weiterhin sind die Maßnahmen und Beiträge Dritter zu benennen, die aus zeitlichen oder



rechtlichen Gründen erst während bzw. durch das anstehende Eigenverwaltungsverfahren in Angriff genommen werden sollen. Hierbei ist zwischen leistungswirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen und verfahrensspezifischen Maßnahmen zu unterscheiden. Zu den leistungswirtschaftlichen Maßnahmen gehören zum Beispiel Sortimentsveränderungen, Kostensenkungen, Personalabbau und Vertragskündigungen. Finanzielle Maßnahmen umfassen unter anderem die Reduzierung des Working Capitals, Kreditaufnahme, Stundungsabreden, Investorenbeiträge oder ein bilanzieller Schuldenschnitt. Zu den verfahrenstypischen Maßnahmen zählen die Vorfinanzierung des Insolvenzgelds, die Eckpunkte des Insolvenzplans oder aber die Initiierung eines M&A-Prozesses. Falls die Sanierung durch Insolvenzplanverfahren erfolgen soll, sind Angaben zu

avisiertem Zeitplan und Planersteller zu machen. Für einen anstehenden M&A-Prozess sind – soweit sinnvoll möglich – Erwartungen zum Investoreninteresse, mögliche M&A-Beratungshäuser und ggf. bestehende Friktionen am Markt zu benennen.

Sofern und soweit finanzielle Beiträge Dritter zur Verlustdeckung, Zwischenfinanzierung oder zur Verfahrensaufhebung notwendig werden, ist hierauf ausführlich einzugehen. Bestehende Zusagen seitens der verschiedenen Stakeholder sind der Eigenverwaltungsplanung beizufügen, wobei diese noch nicht verbindlich formuliert sein müssen. Hier sollten begründete Absichtserklärungen mit einem konkreten Zeitplan, bis wann mit verbindlichen Zusagen zu rechnen ist, ausreichen. Allerdings muss deren Realisierung als überwiegend wahrscheinlich gelten.

3. VERHANDLUNGSSTAND STAKEHOLDER UND MASSNAHMEN

a. Stand der vorinsolvenzlichen Verhandlungen

Der Stellung eines Insolvenzantrages – insbesondere eines solchen in Eigenverwaltung, bei dem die Beteiligten davon ausgehen, dass eine Sanierungsmöglichkeit besteht – gehen in aller Regel Verhandlungen mit Stakeholdern voraus, wobei dies in der Regel wichtige Kunden und Lieferanten und die Finanzierer (Banken, Gesellschafter, Anleihegläubiger) betrifft. Der Gesetzgeber möchte dem Gericht ermöglichen, sich hier einen Überblick zu verschaffen. Ausdrücklich (BT Drucksache 19/24181) muss der „Stand der Verhandlungen“ noch keine Details zu in Aussicht gestellten Sanierungsbeiträgen enthalten.

Sind bislang keine Verhandlungen mit Stakeholdern geführt worden, ist dies ebenfalls zu vermerken.

b. Eckpunkte des Investorenprozesses oder des Insolvenzplans (Gruppenstruktur)

Im Einzelfall kann es sinnvoll sein, schon Eckpunkte eines Investorenprozesses zu erläutern, sofern es einen solchen gibt. Ggfs. wäre an dieser Stelle anzugeben, ob und mit welchen potentiellen Investoren bereits gesprochen wurde, ob der Verkauf eines Teilbetriebes oder des gesamten Unternehmens geplant ist; ebenfalls an dieser Stelle wäre zu erläutern, falls nur ein zusätzlicher Gesellschafter aufgenommen wird. Im übrigen gelten sinngemäß die Ausführungen zu Ziff. 2 c.

c. Beiträge der Gläubiger

Nach Ansicht des Gesetzgebers muss an dieser Stelle keine Bezifferung von bereits zugesagten Sanierungsbeiträgen erfolgen. Ausweislich der Gesetzesbegründung (BT-Drucksache 19/24181 S. 200) befürchtet der Gesetzgeber sogar, dass dies schädlich sein könnte, da „die Angabe von Details ... gegebenenfalls die weiteren Verhandlungen erschweren“ könnte.

d. Beiträge von Gesellschaftern

Ähnliches dürfte für die Beiträge der Gesellschafter gelten. Im Rahmen des § 270a ist eine detaillierte Darstellung möglicher Beiträge der Gesellschafter (noch) nicht erforderlich. Dennoch kann es im Einzelfall sinnvoll sein, bereits in diesem Stadium einen konkret geplanten Beitrag des Gesellschafters zu erläutern. Dies gilt vor allem dann, wenn der Gesellschafter auch in dem sanierten Unternehmen als Gesellschafter beteiligt bleiben soll.

e. Beiträge Dritter

Sinngemäß gilt das unter lit. a—d. gesagte.

4. NACHWEIS DER INSOLVENZ-RECHTLICHEN FÄHIGKEITEN

Ein wichtiger Punkt ist der Nachweis der insolvenzrechtlichen Fähigkeiten des Schuldners. Im Eigenverwaltungsverfahren muss er eine Reihe von Aufgaben wahrnehmen, die sonst vom vorläufigen bzw. endgültigen Insolvenzverwalter wahrgenommen werden (Sicherung der Masse, Vorfinanzierung Ausfallgeld, Beendigung von Verträgen etc.).

a. Zur Qualifikation und Person des Eigenverwalters

In der Eigenverwaltungsplanung hat der Schuldner darzulegen, welche Vorkehrungen er getroffen hat, um die Erfüllung der insolvenzrechtlichen Pflichten sicher zu stellen (BT-Drucksache 19/24181 S. 200). Ausdrücklich erklärt der Gesetzgeber in den Gesetzesmaterialien, dass die Erfüllung der insolvenzrechtlichen Pflichten (bei entsprechender Expertise) durch den Schuldner selbst, einen hierfür bestellten Generalbevollmächtigten oder einen Berater erfolgen kann. Dies entspricht der bisherigen Praxis, wobei einige Insolvenzgerichte eine Eigenverwaltung bislang nur zugelassen haben, wenn ein erfahrener Insolvenzrechtler (in der Regel Insolvenzverwalter oder erfahrener Insolvenzpraktiker) in das jeweilige Organ berufen wurde, zumindest aber Generalvollmacht erteilt wurde.

Neben der inhaltlichen Qualifikation muss der eigenverwaltende Schuldner auch persönlich geeignet sein, die Eigenverwaltung durchzuführen. Hierzu gehören Zuverlässigkeit (Zweifel an der Zuverlässigkeit schließen eine Eigenverwaltung aus), Vertrauenswürdigkeit und Unabhängigkeit (ein Schuldner, der von einzelnen Gläubigern oder dem Gesellschafter abhängig ist, dürfte als Eigenverwalter ungeeignet sein).

b. Zur Geeignetheit des avisierten Sachwalters (bei § 270 d InsO zwingend)

Der Sachwalter hat gemäß § 274 im Grundsatz die gleichen Voraussetzungen zu erfüllen, wie ein Insolvenzverwalter (§ 56 InsO). Im Schutzschirmverfahren hat das Gericht den vom Schuldner vorgeschlagenen Sachwalter zu akzeptieren, wenn er nicht „offensichtlich ungeeignet ist“. Durch das Merkmal „offensichtlich“ wird klargestellt, dass das Gericht bei der Ablehnung eines Verwalters kein eigenes Ermessen hat. Offensichtlich ungeeignet ist ein Sachwalter daher nur dann, wenn klar erkennbar ist, dass er nicht unabhängig vom Schuldner agiert (beispielsweise, weil er den Schuldner als Restrukturierungsberater unterstützt), er nicht geschäftskundig ist oder bereits die für das Schutzschirmverfahren benötigte Be-

5. Verfahrensvergleichsrechnung

scheinung erstellt hat.

Grundsätzlich soll eine Eigenverwaltung nicht angeordnet werden, wenn die Kosten der Eigenverwaltung die eines alternativen Regelverfahrens übersteigen. Liegen die Kosten der Eigenverwaltung absehbar über denen des Regelverfahrens, soll nur dann angeordnet werden, wenn dargelegt wird, warum die Eigenverwaltung trotzdem im Interesse der Gläubiger ist und der Schuldner in besonderer Weise für die Eigenverwaltung geeignet ist. Außerdem ist in diesem Falle zwingend der vorläufige Gläubigeraussschuss (so einer bestellt wurde) anzuhören.

a. Gründe für die Eigenverwaltung

Gründe, die für eine Eigenverwaltung sprechen, können beispielsweise die Vernetzung der Geschäftsleiter im relevanten Markt, sein, eine enge Kundenbindung, ein besonderes KnowHow etc. Auch der Grund für die Insolvenz spielt hier eine Rolle: Es macht einen Unterschied, ob ein Unternehmen über Jahre „heruntergewirtschaftet“ oder durch ein singuläres Ereignis (Pandemie, Ausfall eines wichtigen Kunden, Lieferprobleme) in die Insolvenz getrieben wurde.

b. Grobkalkulation Mehr- und Minderkosten

I. Massekosten nach § 54 InsO

Die Massekosten setzen sich zusammen aus den Kosten für das Gericht (diese werden durch die Frage Eigenverwaltung vs. Regelverfahren nicht beeinflusst) und den Kosten für die Insolvenzverwaltung. Grundsätzlich erhält der Sachwalter 60% der Regelvergütung des Insolvenzverwalters (§ 12 Abs. 1 InsVV). Unter bestimmten Voraussetzungen kann diese Vergütung erhöht werden, falls nämlich seine Befugnisse ausnahmsweise erweitert werden. Der vorläufige Sachwalter erhält 25% der Vergütung für den Sachwalter.

Nach dieser Regelung wäre eine Eigenverwaltung also zunächst „billiger“. Allerdings fallen bei einer Eigenverwaltung erhöhte Beratungskosten und/oder

die Kosten für den CRO/Generalbevollmächtigten an. Andererseits sind auch für ein Regelverfahren nach § 3 InsVV Zu- und Abschläge üblich, die den Vergleichsmaßstab erhöhen. In der Praxis behilft man sich damit, dass die Kosten für externe Berater und/oder eines Organs sowie die Vergütung des Sachwalters insgesamt auf die Vergütung für einen (vorläufigen) Insolvenzverwalter gedeckelt werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Kosten der Eigenverwaltung jedenfalls nicht über den Kosten des Regelverfahrens liegen. Eine genaue Kalkulation der Vergütungen ist in diesem Stadium noch nicht möglich, weil die Vergütung des Sachwalters/Insolvenzverwalters im wesentlichen anhand der verwalteten Insolvenzmasse festgestellt wird.

II. Kosten nach § 55 InsO

Bei den Kosten nach § 55 InsO (den sogenannten Masseverbindlichkeiten) gibt es keine Besonderheiten eines Eigenverwaltungsverfahrens gegenüber einem Regelverfahren. Hier werden alle Verbindlichkeiten erfasst, die auf Veranlassung des eigenverwaltenden Schuldners nach Insolvenzeröffnung entstanden sind (Bestellungen, Verträge, Mietzins etc.). Der Unterschied zum Regelverfahren besteht nur darin, dass diese Verbindlichkeiten nicht vom Insolvenzverwalter begründet werden, sondern vom Schuldner.

III. Forderungen nach § 38 InsO

Auch bei den Forderungen nach § 38 InsO (den sogenannten Insolvenzforderungen) gibt es im Grundsatz keine Unterschiede zwischen Regel- und Eigenverwaltungsverfahren. Erfahrungsgemäß gelten in Eigenverwaltungsverfahren (insbesondere dann, wenn sie mit einem Insolvenzplan verbunden sind) deutlich höhere Quoten.

Gemäß § 270b Abs. 2 InsO hat das Insolvenzgericht die Zugangsveroraussetzungen zur Eigenverwaltung umfassender zu prüfen, wenn bestimmte Sachverhalte erfüllt sind. Zu diesen Sachverhalten muss sich der Schuldner daher im Eigenverwaltungsantrag erklären.

6. WEITERE ERKLÄRUNGEN

a. Umfang Zahlungsverzug gegenüber Gläubigern aus

Liegen hier wesentliche Zahlungsverzüge gegenüber wichtigen Gläubigergruppen vor, bestehen Zweifel, dass der Schuldner seine Handlungen am Interesse der Gläubiger ausrichtet. Andererseits wird es der Regelfall sein, dass bei Vorliegen von Insolvenzgründen bereits Verbindlichkeiten fällig sind, die auch wichtige Lieferanten oder weitere Gläubiger betreffen. Insofern gilt es hier abzuwägen, ob diese Zahlungsverzüge ihrer Verzugsdauer und ihrem Umfang nach bereits so wesentlich sind, als dass dem Schuldner die Eigenverwaltung allein deswegen bereits zu verwehren ist. Hier wird es nicht auf den einzelnen Sachverhalt ankommen, sondern vielmehr auf ein schlüssiges Gesamtbild über die Eigenverwaltungswürdigkeit des Schuldners.

I. Arbeitsverhältnissen

Wenn in größerem Umfang ein Zahlungsverzug gegenüber den eigenen Beschäftigten besteht, kann dies auf eine fehlende Zuverlässigkeit der Schuldners hindeuten. Die eigenen Beschäftigten sollten dem Schuldner besonders wichtig sein.

II. Pensionszusagen

Auch Pensionszusagen gehören zu den besonders sensiblen Verbindlichkeiten.

III. Steuerverbindlichkeiten

Wenn der Schuldner seinen Steuerverbindlichkeiten nicht nachkommt, spricht dies für eine erhöhte Unzuverlässigkeit, zumal diese jedenfalls teilweise strafbewehrt sind.

IV. Sozialversicherungsverhältnissen

Ähnlich verhält es sich mit den Sozialversicherungsabgaben. Die Nichtzahlung der auf die Arbeitnehmer entfallenden Sozialversicherungsabgaben ist gem. § 266a StGB ebenfalls strafbewehrt.

V. Lieferbeziehungen

Auch Zahlungen in Lieferbeziehungen sind aus der Sicht des Unternehmens wichtig. Deren Nichtzahlung zeigt daher eine gewisse Unzuverlässigkeit an.

b. bisherige Vollstreckungs- und Verwertungssperren

Wer bereits häufiger Vollstreckungs- und Verwertungssperren nach der Insolvenzordnung oder dem (neuen) Unternehmensstabilisierungs- und restrukturierungsgesetz hat in Anspruch nehmen müssen, zeigt, dass (i) eine Krise schon seit längerer Zeit besteht und (ii) dass es nicht gelungen ist, diese nachhaltig zu beseitigen.

c. Offenlegungspflichten

Durch Verstöße gegen handelsrechtliche Offenlegungspflichten zeigt der Schuldner ein unternehmerisches Verständnis, das nicht unbedingt von der Rücksichtnahme auf Gläubigerinteressen geprägt ist. Grundsätzlich sollten aber verspätete Veröffentlichungen isoliert betrachtet nicht zwingend gegen einen Eigenverwaltung sprechen, insbesondere dann nicht, wenn zwischenzeitlich neue Organe bestellt wurden bzw. im Hinblick auf das avisierte Verfahren bestellt werden.

d. Zustimmung wesentlicher Gläubiger zur Eigenverwaltung

Selbst wenn die unter Ziffer 6 aufgeführten Sachverhalte zutreffen, ist eine Eigenverwaltung nicht ausgeschlossen, wenn eine Gesamtwürdigung ergibt, wenn trotz dieser Umstände zu erwarten ist, dass der Schuldner bereit und in der Lage ist, seine Geschäftsführung an den Interessen der Gläubiger auszurichten. Ein wichtiges Indiz hierfür ist, dass der Gläubigerausschuss zustimmt und/oder dass wesentliche Großgläubiger ihre Zustimmung zur Eigenverwaltung avisiert haben. Dies ist deshalb in den Antrag mit aufzunehmen.

Präambel

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V. versteht die Dienstleistung Unternehmensberatung als wichtigen Bestandteil einer arbeitsteiligen und sozialen Marktwirtschaft. Seit seiner Gründung im Jahr 1954 setzt sich der BDU dafür ein, die Qualität und Transparenz im Unternehmensberatungsmarkt stetig zu verbessern und hochwertige Berufsstandards zu verankern.

§ 1 Anwendungsbereich

Diese Berufsgrundsätze gelten für alle Unternehmens- und Personalberater, Unternehmens- und Personalberaterinnen und Unternehmens- und Personalberatungsgesellschaften im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (im Folgenden „Berater“ genannt). Sie sind Verhaltenskodex im Sinne der Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt.

§ 2 Berufsausübung

Der Berater übt seinen Beruf unabhängig, eigenverantwortlich, gewissenhaft und mit der erforderlichen Sorgfalt aus. Er übernimmt nur Aufträge, wenn er über die dafür erforderliche Kompetenz und die zur Bearbeitung erforderliche Zeit verfügen kann.

Aufträge, die rechtswidrige oder unlautere Handlungen erfordern, werden abgelehnt oder nicht ausgeführt.

Der Berater unterrichtet den Auftraggeber über alle für die Zusammenarbeit wesentlichen Vorgänge und Maßnahmen. Diese Informationspflicht gilt ebenfalls bei Kooperationen, Arbeitsgemeinschaften und weiteren Formen beruflicher Zusammenarbeit mit anderen BDU-Beratern.

§ 3 Verschwiegenheit

Der Berater ist zur Verschwiegenheit über betriebliche Interna des Auftraggebers verpflichtet. Diese Pflicht erstreckt sich nicht auf Tatsachen, die offenkundig oder allgemein bekannt sind oder ihrer Bedeutung nach keiner Geheimhaltung bedürfen. Sie gilt auch nicht, soweit sie in einem staatlichen Verfahren oder zur Durchsetzung oder Abwehr von Ansprüchen aus dem Auftragsverhältnis offengelegt werden müssen.

Mitarbeiter und sonstige Dritte, die bei einer Tätigkeit mitwirken, werden zur Verschwiegenheit verpflichtet.

Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse des Auftraggebers dürfen nicht unbefugt verwertet werden.

Die Vorschriften der Datenschutzgesetze der Europäischen Union, des Bundes und der Länder werden eingehalten. Der Berater trägt Sorge dafür, dass Unbefugte vor, während und nach Beendigung des Auftrags keine Einsicht in interne Unterlagen sowie vertrauliche Beratungsergebnisse des Auftraggebers erhalten.

§ 4 Interessenkollision

Der Berater führt die Beratung unvoreingenommen und objektiv durch; dies schließt insbesondere Gefälligkeitsgutachten aus. Er nimmt von Dritten für sich oder andere keine finanziellen oder materiellen Zuwendungen - etwa Provisionen - an, die seine Unabhängigkeit gefährden und dem Auftraggeber nicht bekannt sind.

Der Berater darf nicht tätig werden, wenn er einen oder mehrere andere Auftraggeber in derselben Sache im widerstreitenden Interesse berät. Ausnahmen gelten insbesondere, wenn die Auftraggeber damit einverstanden sind.

Es werden keine Mitarbeiter des Auftraggebers abgeworben.

§ 5 Fremde Vermögenswerte

Anvertraute fremde Vermögenswerte werden mit besonderer Sorgfalt behandelt.

§ 6 Werbung

Werbung darf nicht unlauter und insbesondere nicht irreführend sein. Namentliche Hinweise auf Referenzen sind nur zulässig, soweit der Auftraggeber ausdrücklich eingewilligt hat.

§ 7 Honorar

Unternehmensberater berechnen Honorare, die im angemessenen Verhältnis zur Leistung oder zum Ergebnis stehen und die vor Beginn der Beratungstätigkeit mit dem Klienten abgestimmt worden sind.

§ 8 Weiterbildung

Der Berater bildet sich in dem Maße fachlich fort, um die zu seiner Berufsausübung erforderlichen Kompetenzen zu erhalten und weiterzuentwickeln.

§ 9 Information gemäß § 2 DL-InfoV

Diese Berufsgrundsätze sind unter www.bdu.de/Berufsgrundsätze.html abrufbar. Beschwerden können an folgende Adressen gerichtet werden: Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V., Joseph-Schumpeter-Allee 29, 53227 Bonn oder info@bdu.de.

BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATUNGEN (BDU) E. V.

Joseph-Schumpeter-Allee 29
53227 Bonn
T +49 (0)228 9161-0
F +49 (0)228 9161-26
info@bdu.de

Düsseldorfer Straße 38
10707 Berlin
T +49 (0)30 8931070
F +49 (0)30 8928474
berlin@bdu.de

82, rue de la Loi
B-1040 Brüssel
T +32 2 400 21 78
F +32 2 400 21 79
europe@bdu.de

WWW.BDU.DE

