

# VBU im Dialog

## Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Entwicklung in 2008 hat gezeigt, dass die von Banken, Hedgefonds und anderen Spekulanten ausgelöste Finanzkrise auch die Realwirtschaft mit runter gezogen und eine Wirtschaftskrise in der Produktivwirtschaft verursacht hat. Eine Auswirkung davon war dann die restriktive Kreditpolitik unserer Banken.

Auch wenn die Börsenindizes wieder nach oben zeigen - Banken müssen ihr Eigenkapital stärken. Vielleicht sind die Abschreibungen auf griechische Wertpapiere bereits in den Bilanzen verarbeitet - aber wer sagt uns ob da nicht noch weitere Abschreibungen auf andere Staatspapiere folgen werden? Können wir ausschließen, dass nicht auch andere Staaten mit einem Schuldenschnitt liebäugeln?

Klar ist jedoch bereits jetzt: Anlagen in Anleihen werden künftig bei den Banken mit Eigenkapital unterlegt werden müssen und damit bleibt für Kredite weniger Eigenkapital übrig. Eine künftig wiederum

restriktivere Kreditvergabe erscheint uns sehr wahrscheinlich. Was heißt das für Sie als Unternehmer? Reduzieren Sie Ihre Abhängigkeit von Banken, schaffen Sie sich Liquidität, überprüfen Sie ob der Kapitaldienst für Fremdkapital auch bei geringeren Erträgen gesichert ist, setzen Sie bei der Finanzierung Ihres Fremdkapitals nicht nur auf eine Bankenfinanzierung, prüfen Sie alternative Finanzierungsmöglichkeiten. Und natürlich ist eine breite Eigenkapitalbasis immer noch die beste Vorsorge und sichert Ihre Unabhängigkeit ab – wohl wissend, dass der Aufbau von Eigenkapital ein mühsamer Weg sein kann empfehlen wir ihn dennoch.

Mit freundlichen Grüßen  
Ihr Verbund beratender Unternehmer e.V.  
Vorstand  
Norbert Schenzle Stefan Schlosser



### Themen in dieser Ausgabe:

- Editorial
- Interim Management - neuer Trend oder alter Hut?
- Wie gute Mitarbeiter noch mehr leisten
- Direktversicherung von Gesellschafter-Geschäftsführern in der Insolvenz
- Interessante Randnotizen
- Impressum

## Termine

### Qualifizierungsprogramm für technische Führungskräfte

Berufsbegleitender Zertifizierungslehrgang in drei Modulen (auch einzeln buchbar)  
Modul 1: **18. und 19.11.2011**, 9.00-17.00 Uhr, Modul 2: 2. und **3.12..2011**, 8.30-16.30 Uhr, Modul 3: **10. und 11.12.2011**, 8.30-16.30 Uhr

TAE Technische Akademie Esslingen  
73760 Ostfildern-Nellingen, [www.tae.de](http://www.tae.de)  
Referenten: Friedrich Stein, Renate Ton-ecker-Bös und Dr. Martin Kaufmann

### Methoden der Produktentwicklung

Wirksame Methoden für sichere Ergebnisse, **23. und 24.11.2011**, 9.00-17.00 Uhr  
STZ Managementseminare & Mittelstandsberatung  
70174 Stuttgart, [www.stzm.de](http://www.stzm.de)  
Referent: Friedrich Stein

### Präsentation technischer Inhalte

Ergebnisse überzeugend darstellen, Entscheidungen herbeiführen  
**30.11. und 1.12.2011**  
TAE Technische Akademie Esslingen  
73760 Ostfildern-Nellingen, [www.tae.de](http://www.tae.de)  
Referent: Friedrich Stein

### Führen und Kommunizieren in Konstruktion und Entwicklung

Management und Motivation, sich selbst, einzelne Mitarbeiter und Teams führen  
**5. bis 7.12.2011**  
TAE Technische Akademie Esslingen  
73760 Ostfildern-Nellingen, [www.tae.de](http://www.tae.de)  
Referent: Friedrich Stein

### Technische Sachverhalte überzeugend präsentieren

**13. und 14. 12.2011**  
VDI - Verein deutscher Ingenieure,  
[www.vdi-fortbildung.de](http://www.vdi-fortbildung.de), 70563 Stuttgart

„Würden die Menschen das Geldsystem verstehen, hätten wir eine Revolution noch vor morgen früh.“

Henry Ford - Gründer des Automobilherstellers Ford Motor Company, 1864-1936

# Interim Management - neuer Trend oder alter Hut?

Bernd Hafner

## Was ist Interim Management?

Als Interim Management bezeichnet man die Übernahme einer befristeten Managementaufgabe beim Klienten vor Ort durch einen selbständigen Dritten mit in der Regel vorab eindeutig definiertem Auftrag. Interim Management deckt üblicherweise Aufgaben in der ersten und zweiten Führungsebene ab. In letzter Zeit öffnet sich diese Definition auf Drängen der Klienten in Richtung dritte und vierte Führungsebene, immer jedoch verbunden mit Führungsaufgaben. Des Weiteren umfasst Interim Management auch das professionelle Projektmanagement, nicht jedoch die Arbeit von „Freelancern“ wie z. B. Programmieren, Grafikern oder sonstigen selbständigen Anbietern ohne Führungsaufgaben. Interim Manager werden seit den 70'er Jahren überwiegend im angloamerikanischen Raum und in den Niederlanden eingesetzt. In Deutschland führten Interim Manager bis zur Wiedervereinigung ein Nischendasein. Durch die Treuhandgesellschaft wurde dann vermehrt auf Interim Manager zurückgegriffen, um den sprunghaft gestiegenen Bedarf an Management-Kapazitäten abzudecken.

## Abgrenzung zu Zeitarbeit, Personalberatung, Unternehmensberatung

Interim Management ist keine Zeitarbeit. Bei der Zeitarbeit wird ein Arbeitnehmer (Zeitarbeiter) von seinem Arbeitgeber (Zeitarbeitsunternehmen) einem Dritten (Kunde) zur Arbeitsleistung überlassen. Ein Interim Manager hingegen ist immer ein selbständig und auf eigene Rechnung tätiger Unternehmer und arbeitet aus keiner abhängigen Beschäftigung heraus, auch nicht zu dem ggf. vermittelnden Interim Management Provider. Interim Manager sind nahezu ausnahmslos höher qualifiziert als Zeitarbeiter. Für einen definierten Zeitraum werden sie zum integralen Bestandteil des internen Teams beim Kunden. Aufgabe von Personalberatungen ist es im Gegensatz dazu, Führungspositionen dauerhaft mit adäquaten Managern in Festanstellung zu besetzen.

Unternehmensberatungen wiederum bieten einen externen, unabhängigen Service, bei dem die Entscheidungsbefugnis und -verantwortung beim Auftraggeber verbleiben. Interim Manager übernehmen im Gegensatz dazu i.d.R. unternehmerische Verantwortung im Mandanten-Unternehmen.

## Der Markt für Interim Management

Der Trend zum befristeten Einsatz externer Führungskräfte lässt sich in Deutschland seit den 1980er Jahren beobachten. Wenn Manager kurzfristig ausfallen, erst zu einem späteren Zeitpunkt zur Verfügung stehen oder für eine temporäre Aufgabe die notwendigen Kapazitäten und/oder Kompetenzen im Unternehmen nicht zur Verfügung stehen, bietet Interim Management schnelle und effiziente Lösungen. Da der Markt für Interim Management noch stark fragmentiert ist und sich in einem Konsolidierungsprozess befindet, gibt es bislang wenig gesicherte Zahlen. Die Zahl der professionellen Interim Manager hierzulande wird auf etwa 15.000 geschätzt. Ein Indiz für den zunehmenden Einsatz von Interim Managern ist der gestiegene Branchenumsatz. Im Vergleich zum Jahr 2000 mit einem Umsatz von knapp 90 Millionen Euro lag das geschätzte Honorarvolumen der Interim Management Branche im professionellen Bereich im Jahr 2010 bei knapp unter 1,5 Mrd. Euro.

## Typische Situationen für den Einsatz von Interim Managern

Interim Manager werden überwiegend vom Mittelstand eingesetzt. Die Auftraggeber kommen aus Industrie und Handel sowie Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen, aber auch die öffentliche Hand engagiert immer mehr Führungskräfte auf Zeit. Auftraggeber schätzen vor allem die kurzfristige Verfügbarkeit externer Führungskräfte, den effizienten und schnellen Besetzungsprozess und die zeitnahe Umsetzung anstehender Projekte. Besonders gefragt sind Interim Manager bei Turnaround-Prozessen, der Überbrückung von Vakanzen, bei der Erschließung neuer Märkte oder zur Steuerung komplexer Projekte. Darüber hinaus beschaffen sich Auftraggeber über den Einsatz von Interim Managern auch gezielt externes Fachwissen. Einige Projektbeispiele aus der Praxis des Verfassers dieses Artikels verdeutlichen vielleicht am besten die Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten eines Interim Managers:

- Coaching des Geschäftsführers eines Dämmstoffherstellers
- Unterstützung bei Aufbau und Leitung eines Regionalvertriebs
- Analyse und Bewertung der operativen Leistung eines filialisierten Dienstleistungsunternehmens

>>

## Über den Umgang mit dem Web 2.0

Neues aus der IT

### 1. Strategie festlegen

Im Unternehmen wird festgelegt, welche Ziele mit den neuen Medien mit nutzergenerierten Inhalten wie Facebook, LinkedIn, Xing, Twitter, Wikis, Blogs oder Foren verfolgt werden sollen. Dies kann auch eine Grundsatzentscheidung sein, im Web 2.0 nicht aufzutreten.

### 2. Verhaltensrichtlinien erarbeiten

Unabhängig davon ob das Unternehmen selbst aktiv wird oder nicht - es sollte für seine Mitarbeiter einen Leitfaden erarbeiten, da sie bei Facebook und Co. das Unternehmen repräsentieren. Bei den Verhaltensrichtlinien hat der Betriebsrat Mitspracherechte.

### 3. Rechtsrahmen

Das Management muss auf den rechtlichen Rahmen etwa zu Datenschutz oder Urheberrecht hinweisen.

### 4. Klare Verhältnisse

Es muss eindeutig definiert werden, ob und wie das Web 2.0 privat im Büro genutzt werden darf. Diese Regeln gelten auch beim Arbeiten von zu Hause (home office) oder von unterwegs.

### 5. Vertraulichkeit gewährleisten

Die Mitarbeiter sollten genau wissen, über welche Themen sie definitiv nichts posten oder tweeten dürfen. Auch sollte klar sein, dass Kritik zwar erlaubt ist, nicht aber geschäftsschädigendes Verhalten.

### 6. Eindeutige Identität

Beim Auftritt als Mitarbeiter sollte der echte Name und kein Pseudonym oder Nickname verwendet werden; ebenso sollte die Firmen-

>>

## Interim Management - neuer Trend oder alter Hut

### Fortsetzung

- Unterstützung bei Aufbau und Leitung eines Franchise-Systems für Architekten und Bauingenieure
- Interim-Geschäftsführung eines Dienstleistungsunternehmens
- Verkauf eines Dienstleistungsunternehmens
- Leitung der D/A/CH-Organisation eines renommierten japanischen Kameraherstellers
- Unterstützung bei Marketing, Vertrieb und Controlling eines Hotelbetriebes
- Beratung eines führenden Schweizer CRM- und Kundenkarten-Dienstleisters

### Auswahl und Kosten von Interim Managern und Providern

Die Kosten für einen Interim Manager sind niedriger als häufig angenommen. Grundsätzlich ist die Basis für die Honorarkalkulation das Jahresgehalt, das ein Mitarbeiter verdienen würde, wenn er dieses Projekt im Rahmen einer Festanstellung übernehmen würde. Als grobe Orientierung kann man 0,8 bis 0,9 Prozent eines solchen Jahresgehaltes als Tagessatz unterstellen. Die Preise beginnen somit bei gut 500 Euro und reichen, abhängig von der Qualifikation und Erfahrung des Interim Managers, bis zu etwa 2.000 Euro. Für eine erste grobe Schätzung sollte man mit 1.000 Euro am Tag plus Spesen und MwSt. rechnen. Mitunter stimmen Interim Manager auch Honoraren auf Stundenbasis zu. Eher selten sind Monatspauschalen oder Vereinbarungen, die fixe und variable Bestandteile beinhalten.

Beim Einsatz eines Interim Managers zahlt ein Unternehmen nur dann, wenn es Kapazitäts- oder Kompetenz-Lücken abdecken muss und nicht wie bei einer Festanstellung während der Urlaubs- und Feiertage, während der Weiterbildung oder bei Krankheitstagen.

Die Suche nach einem Interim Manager ist ebenso wie die nach einer festangestellten Führungskraft vor allem auch Vertrauenssache. Die Auswahl beruht nicht nur auf der zum jeweiligen Projekt passenden fachlichen Qualifikation und beruflichen Erfahrung, sondern ganz wesentlich auch auf persönlichen Eigenschaften des Interim Managers. Angesichts der inzwischen doch recht großen Anzahl von Interim Managern in Deutschland empfiehlt sich die Unterstützung durch einen der etwa 25 bis 30 professionellen Vermittler, sogenannter

Interim Management Provider. Diese verfügen über umfangreiche Pools von vorselektierten, hochqualifizierten und spezialisierten Führungskräften auf Zeit. Nach einem intensiven Projektbriefing beim Kunden vor Ort treffen Interim Management Provider eine Vorauswahl geeigneter Kandidaten. Kommt ein Vermittlungsauftrag zustande, erhalten die Provider eine honorarabhängige Provision. Diese beträgt je nach Anbieter zwischen 25% und 40% und beinhaltet in der Regel auch ein sogenanntes „Shadow Management“, d.h. die permanente Begleitung des Projektes durch den Provider. Insgesamt kann man feststellen, dass Provider erheblich zur Transparenz und Professionalisierung des Interim Managements beitragen.

Bei Fragen zu Rahmenbedingungen, Qualitätskriterien und Einsatzmöglichkeiten von Interim Managern empfiehlt sich ein Besuch auf den Internetauftritten der beiden großen Dachverbände der Branche, die auch wesentliche Quellen dieses Artikels waren: der AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider) und die DDIM (Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.). Zusammenfassend lässt sich die in der Überschrift gestellte Frage nur mit „Weder - noch!“ beantworten. Interim Management ist ein zunehmend verwendetes, flexibles und modernes Personal- und Führungsinstrument, das seine Berechtigung längst bewiesen hat, und damit schon lange nicht mehr nur ein „neuer Trend“. Auf der anderen Seite unterscheidet es sich so stark von anderen Arbeitsmodellen, dass man keinesfalls von einem „alten Hut“ sprechen kann.

VBU-Partner Bernd Hafner  
hafner.bernd@vbu-berater.de  
Telefon 040 27809328

gehörigkeit genannt werden.

### 7. Verantwortung der Mitarbeiter

Den Mitarbeitern muss bewusst sein, dass sie für ihre Äußerungen und Beiträge im Web verantwortlich sind, und dass diese in der Regel nicht zu löschen sind.

### 8. Private Kommentare

Private Kommentare und Meinungen der Mitarbeiter sollten als solche gekennzeichnet werden.

### 9. Netikette beachten

Bei allen Äußerungen sollten stets Anstand und Respekt gewahrt werden.

### 10. Nutzen und Mehrwert generieren

Beiträge sollten nützliche Inhalte und Mehrwert liefern. Kritik oder Lob des Unternehmens im Web sind wertvolle Informationen und helfen dem Management.

Quelle: BITKOM e.V.  
<http://www.bitcom.org>

Michael Starz

Der Beitrag bezieht sich auf den 'Leitfaden Social Media', der vom Verband BITKOM e.V. herausgegeben wurde und auf dessen Webseite kostenlos zum Download angeboten wird.

## Wie gute Mitarbeiter noch mehr leisten

Peter Rode

Das Thema Fachkräftemangel hat sich inzwischen herumgesprochen. Wer selbst händeringend nach qualifizierten und motivierten Mitarbeitern sucht, der weiß, dass dem Personal im Unternehmen eine vergleichbar hohe Aufmerksamkeit gebührt wie den Kunden. Dies gilt erst recht für kleinere und mittelständische Unternehmen mit überschaubarer Belegschaft, in denen die Rolle des Einzelnen für den Unternehmenserfolg ein besonderes Gewicht hat.

Seriöse Untersuchungen (z.B. Gallup Engagement Index) stellen dennoch fest, dass ein hoher Prozentsatz der Beschäftigten in Deutschland unzureichend motiviert und kaum emotional an ihren Arbeitgeber gebunden ist. Außer der Gefahr, diese Mitarbeiter an Wettbewerber oder andere Unternehmen zu verlieren, liegt darin ein ungenutztes und kostenintensives Leistungspotenzial. Neben nachlassendem Engagement und steigenden Fehlzeiten sind geringe Innovationsfreude bei erhöhter Fluktuation die unerwünschten Begleiterscheinungen. Dabei sind die weiter reichenden Folgen wie mangelnde Kundenorientierung und ausbleibende Weiterempfehlung der Leistungen des Beschäftigungsbetriebes noch nicht einmal berücksichtigt.

Die Ursachen liegen dabei weder in einem schleichenden Verfall der Einstellung zur Arbeit, noch in einer möglicherweise kritischen Bewertung der Entlohnung. Den größten Einfluss haben vielmehr die unmittelbaren Vorgesetzten im Unternehmen. Sie leisten den wesentlichsten Beitrag zur Erhaltung der Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter oder, und das ist leider der häufigere Fall, eben gerade nicht. Der Mitarbeiterführung auf allen Ebenen kommt damit eine zentrale Rolle für die Effizienz jeder Firma zu. Sie entscheidet ob die hohen Aufwände zur Gewinnung und Bindung der knappen Nachwuchskräfte fruchten oder letztlich verpuffen.

Wir haben es beim Personal schließlich mit einer ganz besonderen Größe im Unternehmen zu tun. Menschen sind sensibel und schwer einzuschätzen. Sie sind individuell und bedürfen damit auch einer entsprechend individuellen „Behandlung“ um das in ihnen ruhende Potenzial auch möglichst als Leistung für das Unternehmen zu entfalten. Sie sind damit schlicht mit keiner anderen Investition im Unternehmen

vergleichbar. Das gilt sowohl für die Chancen als auch für die Risiken. Es muss ihnen daher höchste Aufmerksamkeit zukommen, das beginnt bereits bei der Auswahl der richtigen Mitarbeiter und setzt sich täglich beim Umgang mit ihnen fort.

Welches aber ist der richtige Umgang? Die Frage nach erfolgreichem Führungsverhalten lässt sich so vielfältig beantworten, wie sich unterschiedliche Persönlichkeitstypen sowohl bei den Geführten als auch bei den Führungskräften beobachten lassen. Es ist daher müßig einen bestimmten Führungsstil zu favorisieren, erst recht wenn man es dabei unterlässt die jeweilige Situation zu berücksichtigen. Entscheidend für den Erfolg aller Bemühungen um maximale Leistungsentfaltung der Mitarbeiter ist vielmehr das Menschenbild der Führungskraft. Hierdurch werden ihre Einstellungen beeinflusst und diese wiederum bestimmen ihr (Führungs-) Verhalten.

Wenn ich als Führungskraft davon ausgehe, dass die Mitarbeiter eine Tendenz haben weniger in ihrer Aufgabe für das Unternehmen zu leisten als sie eigentlich könnten, so wird dies grundsätzlich zu einer eher misstrauischen Einstellung gegenüber dem Personal führen. Aus dieser Einstellung resultiert ein entsprechendes Kontrollverhalten, es werden Instrumente geschaffen und/oder Kapazitäten gebunden um Leistung messbar zu machen und die Einhaltung von Vorgaben zu überprüfen. Diese Maßnahmen kosten Kraft und Energie, sie binden also wertvolle Ressourcen. Ebenfalls Ergebnis einer eher durch Misstrauen geprägten Einstellung ist die Entwicklung von Belohnungs- und Anreizsystemen. Sie versuchen, die vermeintlich zurückgehaltenen Leistungsreserven der Mitarbeiter zu mobilisieren. Auch hierdurch werden erhebliche Kosten verursacht, eine Erscheinung die erfahrungsgemäß die Freude an der Beschäftigung von Mitarbeitern nicht steigert und somit dem Argwohn weitere Nahrung gibt. Das Fatale daran ist, das die genannten Systeme – wenn überhaupt – dann maximal vorübergehend leistungssteigernd wirken.

Immer wieder zeigen entsprechende Umfragen, dass materielle Anreize und vergleichbare von außen unternommene Versuche die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern zu steigern, keine nachhaltig positive Wirkung haben. Tatsächlich wirken >>

### Ausbildungskosten als Werbungskosten

Neues aus dem Steuerrecht

Aufwendungen für eine erste Berufsausbildung können nach Auffassung des BFH, wie sie einem aktuellen Urteil zugrunde liegt (BFH Urteil vom 28.07.2011, AZ.: VI R 8/09), als **vorweggenommen Werbungskosten** abzugsfähig sein. Dies setzt allerdings laut BFH voraus, dass zwischen den Ausbildungskosten bzw. der Ausbildung und dem später ausgeübten Beruf ein „hinreichend konkreter Zusammenhang“ besteht. Im entschiedenen Sachverhalt ging es um eine Pilotenausbildung, bei der nach erfolgreichem Abschluss bereits auch die Übernahme von einer Fluggesellschaft geregelt war.

Fraglich bleibt, wann ein „hinreichend konkreter Zusammenhang“ gegeben ist. So wäre noch zu klären, ob im Falle eines Hochschulstudiums nur anschließende Beschäftigungen einen hinreichend konkreten Zusammenhang liefern, die sozusagen „klassisch“ aus dem Studienabschluss folgen, z. B. die Tätigkeit als Arzt nach einem Medizinstudium. Anders wäre vielleicht die Tätigkeit als Pharmareferent zu bewerten oder zum Beispiel eine vollkommen fachfremde Tätigkeit – Sinologie-Student als Investmentbanker in Singapur. Die konkrete Ausformung der Abgrenzung wird die Gerichte sicherlich noch weiter beschäftigen.

Aus praktischer Sicht wäre anzuraten Belege zu sammeln und bereits in der Ausbildung Verlustvorträge – wenn ansonsten keine Einkünfte erzielt werden – feststellen zu lassen. Zu beachten ist auch, dass – soweit keine Festsetzungs-

>>

## Wie gute Mitarbeiter noch mehr leisten

### Fortsetzung

sie sogar negativ, da sie einerseits als ungerecht empfunden werden und vor allem aber das fehlende Vertrauen in die Leistungsbereitschaft wahrgenommen wird. Diese teilweise unbewusste Erkenntnis führt wiederum zum Vertrauensverlust des Mitarbeiters gegenüber dem Vorgesetzten.

Es ist somit gar nicht notwendig, darüber zu entscheiden, welches Menschenbild dem tatsächlichen Verhalten der Mitarbeiter in unserem Kulturkreis eher gerecht wird. Allein die Akzeptanz, dass die Leistungsbereitschaft des Einzelnen eine gegebene Größe ist, lässt schon aus ökonomischen Erwägungen den Schluss zu, dass die Beeinflussung der Leistungsfähigkeit und der Leistungsmöglichkeiten von Mitarbeitern der effektivere Weg ist.

Geht die Führungskraft also davon aus, dass Mitarbeiter grundsätzlich leistungsbereit sind, und unterstellt sie eine hohe Übereinstimmung der persönlichen Ziele mit jenen in der Arbeit, dann vertraut sie auf den maximalen Einsatz des jeweiligen Mitarbeiters. Aus dieser durch Vertrauen geprägten Einstellung heraus kann sie sich die oben beschriebenen Kontroll- und Belohnungsmechanismen sparen. Zur Erreichung bestmöglicher Ergebnisse lenkt sie stattdessen die dadurch gewonnene Energie auf die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und auf die möglichst optimale Gestaltung der Leistungsmöglichkeiten. Das entgegengebrachte Vertrauen wird durch die Mitarbeiter spürbar, sie fühlen sich ernst genommen und dies erzeugt wiederum Vertrauen in die Führungskraft. Darüber hinaus wendet sich die Führungskraft den Mitarbeitern zu und investiert Zeit zur Ermittlung der individuellen Leistungsfähigkeit um dieser durch angemessenen Einsatz und Förderung gerecht zu werden. Mit vergleichbarer Aufmerksamkeit nimmt sie Informationen und Anregungen zur möglichst optimalen Gestaltung der Rahmenbedingungen auf.

In der Praxis ergibt sich daraus eine Vielfalt von möglichen Ausprägungen erfolgreicher Führung, die im Wesentlichen durch die Persönlichkeit der jeweiligen Führungskraft bestimmt wird. Dabei kann sowohl intuitives Handeln als auch bewusst angewendetes Wissen gleichermaßen erfolgreich sein. Gemeinsam ist Ihnen aber immer die Berücksichtigung der wesentlichsten Kernfragen, die für alle

Komponenten der Leistung von Mitarbeitern ausschlaggebend sind. Diese sind bereits in einer viel beachteten Studie von Buckingham/Coffmann 1999 wie folgt zusammengefasst worden:

1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?  
Die positive Beantwortung dieser Fragen erfordert vom Vorgesetzten die Vorgabe und das Einfordern klarer Ziele, an deren Entwicklung der Mitarbeiter im Idealfall beteiligt ist. Den Weg zu Erreichung dieser Ziele überlässt er dem Mitarbeiter aber weitestgehend selbst.
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?  
Die Antwort auf diese Frage hat die höchste Bedeutung für die langfristige Erhaltung der Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters und die Ergebnisse in seiner Aufgabe. Deshalb ergibt sich hieraus die wichtigste, nicht delegierbare Aufgabe der Führungskraft, die Mitarbeiterauswahl. Hierbei konzentriert sie sich in erster Linie auf die nicht veränderbaren Merkmale des Kandidaten: Seine Begabungen und seine Persönlichkeit. Erst danach folgt die Bewertung von Kenntnissen und Fertigkeiten.
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich mein Vorgesetzter oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?

Die Herausforderung für die Führungskraft hierzu ist die Betonung der Stärken der Mitarbeiter. Ist der richtige Mitarbeiter für die passende Aufgabe ausgewählt, kann er seine Begabungen einsetzen und wird durch seine Schwächen nicht am Erfolg gehindert („Die Menschen sind weniger veränderbar, als wir glauben. Verschwende nicht deine Zeit mit dem Versuch, etwas hinzuzufügen, das die Natur nicht vorgesehen hat. Versuche herauszuholen, was in ihnen steckt. Das ist schwer

>>

verjährung eingetreten ist, ggf. noch nachträglich Ausbildungskosten als Werbungskosten feststellen lassen. Sprechen Sie hierzu Ihren Steuerberater an.

Volker Weidemann

## Wie gute Mitarbeiter noch mehr leisten

Fortsetzung

genug.“ (Coffman/Buckingham)). Dies gilt auch für die Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern. Die bloße Beförderung birgt immer auch die Gefahr, dass bisher genutzte Talente nicht mehr zum Einsatz kommen, ohne dass dies durch andere Begabungen kompensiert werden kann. Langfristig erfolgreich ist jeder Mitarbeiter nur in einer Rolle, die zu seinen Begabungen passt. Die Führungskraft trägt dafür die Verantwortung, auch wenn hierdurch vorübergehende Erwartungen enttäuscht werden.

VBU-Partner Peter Rode  
peter.rode@vbu-berater.de  
Telefon 040 58978638

## Direktversicherung von Gesellschafter-Geschäftsführern in der Insolvenz

Volker Weidemann

### A. Das Problem

Die Gewährung einer betrieblichen Altersversorgung durch Gesellschaften an Mitarbeiter sowie Gesellschafter-Geschäftsführer ist ein wichtiges Standbein der Alterssicherung. Sie ergänzt die staatliche und die private Versorgung. Besondere Vorteile können sich ergeben, wenn der Arbeitgeber eine Direktzusage gewährt. Aus der Direktzusage ist der Arbeitgeber selbst unmittelbar gegenüber dem Versorgungsempfänger verpflichtet eine Rente zu zahlen. Für diese Zusage hat der Arbeitgeber während der aktiven Zeit des Arbeitnehmers eine Pensionsrückstellung zu bilden. Der Aufwand hierzu ist bei Beachtung insbesondere der Bestimmungen des § 6 a EStG steuerlich abzugsfähig. Der Arbeitgeber mindert also seinen Gewinn um den Aufwand der Rückstellungsbildung ohne jedoch in dieser Phase Zahlungen getätigt zu haben. Dies mindert natürlich seine Steuerlast. Er erhält so einen Liquiditätsvorteil. Eine solche Zusage ist für den Arbeitnehmer allerdings eine durchaus fragile Sache. Gerät der Arbeitgeber in Insolvenz, ist der Anspruch grundsätzlich nichts wert. Zwar gibt es eine Selbsthilfeeinrichtung, die in solchen Fälle eingreift: der Pensionsversicherungsverein (PSV) wurde geschaffen, um in Insolvenzfällen die Arbeitnehmeransprüche abzusichern. Allerdings greift der PSV nur bis zu einer bestimmten

Höhe und überhaupt nicht bezüglich der Ansprüche von Mitunternehmern oder Gesellschafter-Geschäftsführern. Aus diesem Grund werden Direktzusagen eines Arbeitgebers regelmäßig durch eine Rückdeckungsversicherung besichert. Der Arbeitgeber schließt also eine Versicherung ab, die seine Zahlungspflicht aus der gegebenen Pensionszusage absichert. Die Finanzgerichtsrechtsprechung geht inzwischen so weit zu behaupten, dass nicht besicherte Versorgungszusagen nicht ernstlich gemeint wären. Leistungen an einen Gesellschaftergeschäftsführer wären dann verdeckte Gewinnausschüttungen, die Pensionsrückstellungen würden nicht anerkannt werden.

Dies allein würde im Insolvenzfall oder im Falle der Individualzwangsvollstreckung aber ggf. nicht zu dem gewünschten Ziel der Zahlung an den Arbeitnehmer bzw. Gesellschafter oder Gesellschafter-Geschäftsführer führen. Die Gläubiger könnten nämlich den Leistungsanspruch des Arbeitgebers gegen das Versicherungsunternehmen aus der Rückdeckungsversicherung pfänden bzw. ein Insolvenzverwalter könnte den Anspruch verwerten. Aus diesem Grund wird der Anspruch aus der Rückdeckungsversicherung an den begünstigten Arbeitnehmer verpfändet. Gemeinhin wird davon ausgegangen, dass

>>

### go-inno: von BMWi-Innovationsgutscheinen profitieren

Neues aus der Wirtschaft

Das Förderprogramm für kleine Unternehmen deckt 50% der Ausgaben für Beratung ab. Im Rahmen einer seit August 2011 gültigen neuen Richtlinie fördert das BMWi mit zwei Modulen kleine Unternehmen, die bei der Produkt- und Verfahrensinnovation oder bei der Erkennung und Erschließung von Effizienzpotentialen aktiv werden möchten, jedoch auf externe Beratungsexpertise angewiesen sind.

Mit „go-innovativ“ werden Beratungen zur Vorbereitung und Durchführung von Produkt- und technischen Verfahrensinnovationen gefördert. Anspruchsberechtigt sind Unternehmen mit höchstens 100 Mitarbeiter und weniger als 20 Mio € Umsatz.

<http://www.inno-beratung.de>

Mit „go-effizient“ wird die Beratung zur Erkennung und Erschließung von Effizienzpotentialen beim Einsatz von Material und Rohstoffen gefördert. Anspruchsberechtigt sind Unternehmen mit höchstens 250 Mitarbeiter und weniger als 50 Mio € Umsatz.

<http://www.demea.de>

Gerade für kleinere Unternehmen des Mittelstandes mit seinem hohen Wachstumspotential sollen beide Module einen Beitrag dazu leisten, die Innovationsfähigkeit sowie die Rohstoff- und Materialeffizienz zu steigern. Qualifizierte externe Beratung hilft dabei ebenso, Informationslücken in Bezug auf Management und Betriebsorganisation zu schließen als auch fehlende Zeit und Ressourcen zur Informationsbeschaffung und Umsetzung auszu-

>>

## Direktversicherung von Gesellschafter-Geschäftsführern in der Insolvenz

### Fortsetzung

durch die Verpfändung die Rückdeckungsversicherung bei einer Insolvenz nicht durch den Insolvenzverwalter verwertet werden darf, da eine vorrangige Sicherung zugunsten des Arbeitnehmers besteht. Ansatzpunkt für diese Überlegung ist § 166 II InsO. Nach dieser Vorschrift ist nämlich ein Insolvenzverwalter nur zum Einzug sicherungsabgetretener Forderungen aber nicht verpfändeter Forderungen berechtigt.

Die Sinnhaftigkeit dieser Maßnahme zur Erzielung des oben beschriebenen Zweckes ist allerdings fraglich. Nach Auffassung des BGH, die er in einem jüngeren Urteil verkündete, ist die Verpfändung unwirksam, wenn sie vor Pfandreife ausgesprochen wurde. Der BGH bezieht sich dabei auf allgemeine Bestimmungen des BGB zum Pfandrecht in den §§ 1228, 1282 BGB (BGH Urteil vom 07.04.2005, AZ.: IX ZR 138/04).

### B. Pfandreife

Die Pfandreife ist eine der Voraussetzungen laut BGB für das Entstehen eines Pfandrechtes. Liegt sie vor, ist der Pfandgläubiger gem. § 1282 I BGB zum Einzug der Forderung berechtigt, an der das Pfandrecht besteht. Pfandreife liegt gem. § 1228 II BGB vor, sobald die durch das Pfand gesicherte Forderung des Gläubigers fällig ist.

Nun ist aber eine Rückdeckungsversicherung natürlich nicht fällig, solange nicht der Arbeitnehmer, dessen Pensionsanspruch durch diese Versicherung gesichert ist, zum Bezug seiner Pension berechtigt ist. Dies bedeutet zunächst einmal, dass der Arbeitnehmer zum Zeitpunkt der Insolvenz aus seinem Pfandrecht an der Rückdeckungsversicherung keine Zahlung an sich verlangen kann.

Außerdem sind Vorschriften des Versicherungsvertragsgesetzes zu beachten. Nach § 159 VVG ist der Versicherungsnehmer im Zweifel berechtigt nach eigenem Gusto einen Bezugsberechtigten für die Versicherung zu bestimmen. Solange dieses Wahlrecht besteht gilt § 159 II VVG, nach dem der begünstigte Dritte im Falle der Widerrufbarkeit seines Bezugsrechtes den Anspruch aus der Versicherung erst mit Eintritt des Versicherungsfalles erwirbt. Auf die hier diskutierte Thematik bezogen bedeutet dies, dass der durch die Rückde-

ckungsversicherung begünstigte Arbeitnehmer bzw. Gesellschafter-Geschäftsführer oder Gesellschafter im Normalfall erst mit Eintritt des Versicherungsfalles eine Forderung erwirbt. Außerdem kann der Versicherungsnehmer, also der Arbeitgeber, das Bezugsrecht frei widerrufen. Pfandreife ist also nicht gegeben.

Die wesentliche Voraussetzung für die Schutzwirkung des Pfandrechtes wird also regelmäßig **nicht** vorliegen!

### C. Individualzwangsvollstreckung

Sollte ein Gläubiger des Arbeitgebers im Rahmen der Individualzwangsvollstreckung auf Ansprüche aus der Rückdeckungsversicherung zugreifen wollen, wäre dies zwar grundsätzlich zulässig. Allerdings könnte ein solcher Gläubiger keine bessere Position als der Arbeitnehmer erlangen. Er würde auch allenfalls ein Pfandrecht an der Forderung erhalten, das im Range hinter dem Pfandrecht des Arbeitnehmers stünde. Insoweit wäre der Arbeitnehmer geschützt.

### D. Insolvenz

Problematisch ist die Situation des Arbeitnehmers in der Insolvenz. Die Vermögens- und Verwaltungsrechte des Schuldners, also hier des Arbeitgebers, gehen in diesem Fall gem. § 80 InsO auf den Insolvenzverwalter über. Dieser wird dadurch zwar nicht unmittelbar bezugsberechtigt aus der Rückdeckungsversicherung, da diese ja nicht fällig ist. Er kann aber die Rechte des Versicherungsnehmers, also hier des Arbeitgebers, ausüben. Dazu gehört, wie oben dargestellt, das Recht zur Kündigung der Versicherung und zur Aufhebung der Bezugsberechtigung. Dies wird der Insolvenzverwalter tun, um zumindest an die Rückkaufswerte zu gelangen. So geschah es auch in dem vom BGH entschiedenen und hier zitierten Fall. Betroffen sind vor allem Gesellschafter-Geschäftsführer von Kapitalgesellschaften oder Gesellschafter von Personengesellschaften. Arbeitnehmer sind indes zumindest in einem gewissen Rahmen durch den Eintritt des Pensionsversicherungsvereins geschützt, wie oben ausgeführt wurde.

Zwar führt die Kündigung bzw. die Aufhebung des Bezugsrechtes nicht dazu, dass dem Insolvenzverwalter der Rückkaufswert der Versicherung ausbezahlt und dieser den Betrag verwerten dürfe. >>

gleichen. Ziel ist dabei, die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum der betreffenden Unternehmen nachhaltig zu fördern.

Mit dem BMWi-Innovationsgutschein können kleine Unternehmen bis zu 50 Prozent der Ausgaben der gewählten Beratungsleistungen in der jeweiligen Leistungsstufe (Potenzialanalyse, Realisierungskonzept, Projektmanagement) decken.

Quelle: BMWi go-inno  
<https://www.innoberatung.de>

Michael Starz

## Direktversicherung von Gesellschafter-Geschäftsführern in der Insolvenz

### Fortsetzung

Der Insolvenzverwalter darf zwar die Rückkaufswerte einziehen, muss sie aber wegen der erfolgten Verpfändung hinterlegen. Damit bestünde eine „Hängepartie“, in der keiner die Forderung verwerten könnte. Diesen Gordischen Knoten löst § 173 II InsO nachdem der Insolvenzverwalter dem Pfandrechtsgläubiger - hier also dem Arbeitnehmer bzw. Gesellschafter-Geschäftsführer eine Frist setzen kann innerhalb derer der Pfandrechtsgläubiger das verpfändete Recht verwerten muss. Überschüsse wären an den Insolvenzverwalter auszukehren. Der Pfandrechtsgläubiger kann hier aber nicht verwerten, da er noch gar kein durchsetzbares Recht sondern nur eine Anwartschaft hat. Das Bezugsrecht aus der Versicherung entsteht ja erst mit dem Eintritt in den Ruhestand. Also fällt die Forderung schließlich doch in die Insolvenzmasse!

### E. Gestaltung

Dieses Resultat ist gerade für Gesellschafter äußerst unbefriedigend. Diese haben gerade in Krisen ggf. ihr gesamtes Vermögen in ihr Unternehmen investiert, verfügen über kaum sonstige Mittel der Alterssicherung und ihnen soll dann auch noch, anders als bei Angestellten, die letzte verbliebene Altersversorgung entzogen werden. Was ist also zu tun?

Der entscheidende Punkt bei dem Problem ist, wie oben dargestellt, die Frage der Fälligkeit und die Frage, welche Rechte ein Insolvenzverwalter im Falle der Insolvenz ausüben kann. Die Fälligkeit der Rückversicherung ist vertraglich vorgegeben und vom Eintritt der versicherten Person in den Ruhestand abhängig. Dieser Faktor kann offenkundig nicht verändert werden. Der Arbeitgeber kann auch die Versicherungsbedingungen nach Eintritt der Insolvenz nicht mehr ändern – z. B. um den Pensionsfall vorzuverlegen – weil er dazu nicht mehr befugt ist. Die Verwaltungsrechte stehen dem Insolvenzverwalter zu.

Es bleibt also nur über die Kündigungsmöglichkeiten zu verändern, so dass auch der Insolvenzverwalter nicht mehr Widerrufsrechte oder Kündigungen aussprechen kann. Folglich muss die Abtretung vor allem **unwiderruflich** erfolgen! Der Insolvenzverwalter mag dann zwar immer noch die Versicherung kündigen. Er kann aber nicht mehr die Bezugsberechtigung verändern. Dann wäre auch das Pfandrecht ver-

zichtbar. Es kann kein „Mehr“ an Schutz erzeugen. Diese Gestaltung erscheint als gangbarer Weg in den Fällen, in denen der Schutz des Gesellschafter-Geschäftsführers oder Gesellschafters in Frage steht. Bezogen auf sonstige Arbeitnehmer dürfte dies weniger geeignet sein. Hier wäre abzuwägen, ob der Verlust der Flexibilität über die Verwendung der Rückversicherung den Vorrang über eine Absicherung der Arbeitnehmer hat, zumal diese ja durch den Pensionsversicherungsverein geschützt sind. Diese Entscheidung dürfte regelmäßig in Betracht der individuellen Verhältnisse beim jeweiligen Arbeitgeber zu treffen sein.

VBU-Partner Volker Weidemann  
Weidemann.volker@vbu-berater.de  
Telefon 0211 6169670

### Impressum:

‘VBU im Dialog‘ erscheint viermal jährlich und bietet Informationen für Kunden und Partner des VBU

Herausgeber:  
Verbund beratender  
Unternehmer e.V.  
Ansprechpartner:  
Norbert Schenzle  
Am Waldrand 43  
71111 Waldenbuch

Telefon 07157 5369265  
Telefax 07157 5369263  
eMail info@vbu-berater.de

Redaktion:  
Dr. Ulrich Obbarius  
im Team mit  
Norbert Schenzle, Michael  
Starz und Peter Zahn  
(Gestaltung)

Copyright VBU 2011

*Sie finden uns auch im  
Internet unter*

*www.vbu-berater.de*