

## Haftung des Erwerbers bei Firmenfortführung

## Sachverhalt:

Die Klägerin verlangt von der Beklagten unter dem rechtlichen Gesichtspunkt des § 25 HGB die Bezahlung eines Teilbetrags für die Lieferung von Fleisch an die W. Fleischwarenfabrik. Deren Inhaber war zur Zeit der Lieferung der Kaufmann und Metzgermeister Dr. W. Die Beklagte, die seit dem 1. September 1978 „W. Fleischwarenfabrik GmbH“ firmiert, schloß, um das in Zahlungsschwierigkeiten geratene Unternehmen fortführen zu können, an diesem Tage mit Dr. W. einen „Rahmenvertrag“, der unter anderem vorsah, daß sie die Warenvorräte erwarb, das Betriebsgrundstück mit Zubehör und alles andere Geschäftsinventar – auch das der damals noch vorhandenen 60 Filialen – pachtete und von Dr. W. den Kauf des Betriebsgrundstücks und der Filialen angeboten erhielt. Einige Zeit später hat Dr. W. seine Gläubiger, sich außergerichtlich auf der Grundlage einer Quote von 45–55% mit ihm zu vergleichen. Tatsächlich erhielt die Klägerin auf ihre Forderung 50%. Auf den Rest verlangt sie von der Beklagten einen Teilbetrag. Das Berufungsgericht gab der Klage statt. Die Revision der Beklagten hatte keinen Erfolg.

## Aus den Gründen:

„Nach § 25 Abs. 1 Satz 1 HGB haftet, wer ein unter Lebenden erworbenes Handelsgeschäft unter der bisherigen Firma fortführt, (auch) für alle im Betrieb des Geschäfts begründeten Verbindlichkeiten des früheren Inhabers. Nach dem unstreitigen Sachverhalt hat die Beklagte das Handelsgeschäft, in dessen Betrieb die Forderungen der Klägerin entstanden waren, erworben. Dafür genügt schon, daß sie – sieht man von dem Kauf der gesamten Warenvorräte ab – das Betriebsgrundstück nebst Zubehör und alle sonstigen beweglichen Sachen zunächst nur gepachtet hat; denn entscheidend ist insoweit allein, daß der Unternehmungsträger wechselt. Die Beklagte führt das Unternehmen auch „unter der bisherigen Firma“ fort. Dr. W. hat zwar nicht seine Firma mitübertragen, sondern die Beklagte hatte die Firma „W.

Fleischwarenfabrik“ durch Änderung ihrer Satzung angenommen, nachdem Dr. W. einen Geschäftsanteil der Gesellschaft übernommen hatte. Für die Anwendung des § 25 Abs. 1 HGB genügt es jedoch, daß die Firmen des früheren und des neuen Geschäftsinhabers einander gleichen. . . Das trifft hier – von dem gesetzlich vorgeschriebenen GmbH-Zusatz abgesehen – buchstabengetreu zu. Damit ist der Haftungstatbestand des § 25 HGB erfüllt.

Die Revision macht geltend: Im Außenverhältnis habe Dr. W., wenn auch für Rechnung der Beklagten, die Filialen unter seiner Einzelfirma weiterführen sollen; § 25 HGB erfasse aber nur Fälle, in denen sich ein Inhaberwechsel vollständig – auch im Verhältnis nach außen – vollzogen habe. Ihr ist einzuräumen, daß, wer ein Handelsgeschäft zwar im wirtschaftlichen Sinne erwirbt, aber in verdeckter Treuhandschaft durch den bisherigen Inhaber weiterführen läßt, grundsätzlich nicht für die Geschäftsschulden haftet, nicht einmal für die erst nach dem Geschäftserwerb entstehenden. Das hilft aber der Revision nicht weiter. Auf gerichtliche Anfrage hat die Beklagte im zweiten Rechtszuge mitgeteilt, sämtliche am 1. September 1978 noch vorhandenen (sechzig) Filialen hätten von der Beklagten übernommen worden sollen; einzelne Filialen seien, weil die Vermieter der Geschäftsräume dem nicht zugestimmt hätten, von der Einzelfirma weitergeführt worden; die Anzahl dieser Filialen sei ihr nicht bekannt. Danach ist der Produktionsbetrieb und der größte Teil der Filialen, mithin der „wesentliche Kern“ des früher von Dr. W. betriebenen Geschäfts, auf die Beklagte übergegangen. Das reicht für die Anwendbarkeit von § 25 HGB aus (vgl. BGHZ 18, 248, 250\* m. w. N. und OLG Saarbrücken BB 1964, 1195). Die von der Revision aufgeworfene Frage, wie zu entscheiden wäre, wenn Dr. W. das gesamte Vertriebsnetz nach außen hin unter eigenem Namen weitergeführt haben würde, stellt sich daher nicht.“

Bundesgerichtshof, Urteil vom 29. 3. 1982 – II ZR 166/81

\* BGH, 13. 10. 1955, BB 1955, S. 1008.

## Kundenorientierte Bankorganisation IV

## Marktorientierte Zweigstellen

Von Dr. Heinz Benölken/Heinz Wings

Die Entwicklung von der sparten- zur kunden-gruppenorientierten Absatzorganisation der Universalbanken stellte sich in dem Realisierungsprojekt primär als ein Problem der Neuorganisation von großen Geschäftsstellen (ab etwa 6 Mitarbeitern) der Regionalbank einschließlich der Hauptstelle. Hingegen waren die kleineren und mittleren Geschäftsstellen schon immer insofern marktorientierter, als dort wegen der meist relativ geringen Betriebsgröße – und der damit nicht erforderlichen organisatorischen Untergliederung nach Abteilungen – die Kundschaft von jeher zwar nicht umfassend, jedoch spartenübergreifend betreut wurde.

Die oben angesprochene mehr oder weniger zwangsläufige „automatische“ Kundenorientierung an kleineren und mittleren Geschäftsstellen wird noch dadurch verstärkt, daß das Problem der Anonymität zwischen Kunden und Kundenberatern im Regelfall wesentlich geringer ist als an großen Geschäfts- bzw. Hauptstellen.

## Die Kompetenzfrage im Kreditgeschäft

Das Problem der Kundenorientierung im Zweigstellenbereich stellte sich nicht primär als ein aufbauorganisatorisches, es war vielmehr ein Kompetenzproblem: Die Kreditbewilligungsbefugnisse der Geschäftsstellenmitarbeiter waren wegen ihrer mangelnden fachlichen Qualifikation unzureichend. Das ist weitgehend aus der traditionellen Aufgabenstellung der Geschäftsstellen erklärbar: Ihre Schwerpunktaufgabe lag in der Vergangenheit primär in der Abwicklung des Giro- und Sparverkehrs

mit dem Ziel, „Saugnäpfe“ für die Mittelbeschaffung der Regionalbank zu sein. Daher verfügten die Mitarbeiter nur über geringe Aufgaben im Kreditgeschäft und hatten somit auch nicht die Chance, sich bei der Darlehensvergabe fachlich zu qualifizieren. Demzufolge wurden ihnen nur geringe Kreditbewilligungskompetenzen übertragen. Es ist noch jüngere Vergangenheit, daß bei einer Überziehung von z. B. TDM 5 der Zweigstellenleiter die ausdrückliche Zustimmung der zentralen Kreditabteilung der Regionalbank einholen mußte. Das führte dazu, daß Zweigstellenleiter in den Augen vieler Kunden häufig zu „Briefkästen“ für die Haupt- oder Kopfstelle degradiert wurden, und zumindest die gehobene, vorwiegend gewerbliche Zweigstellenkundschaft sich direkt an die entsprechenden Kompetenzträger in der Hauptstelle wandte. Damit aber wurde die Marktorientierung im Zweigstellenbereich teilweise wieder aufgehoben, da so die oben erläuterten Vorteile der Orts- und Kundennähe nur in stark eingeschränktem Maße umgesetzt werden konnten.

## Lösungsansatz:

## Abgestuftes Leistungsangebot

Das Projektteam ging deshalb davon aus, daß der Wettbewerb auch in den einzelnen Geschäftsstellen Kundenberater mit Kreditkompetenzen erfordert, was natürlich einen entsprechenden Ausbildungsstand der Mitarbeiter im Zweigstellenbereich voraussetzt; denn jede Zweigstelle muß dann, sieht man einmal von Mini-Zweigstellen ab, nicht nur für die breite Privatkundschaft, sondern auch für die

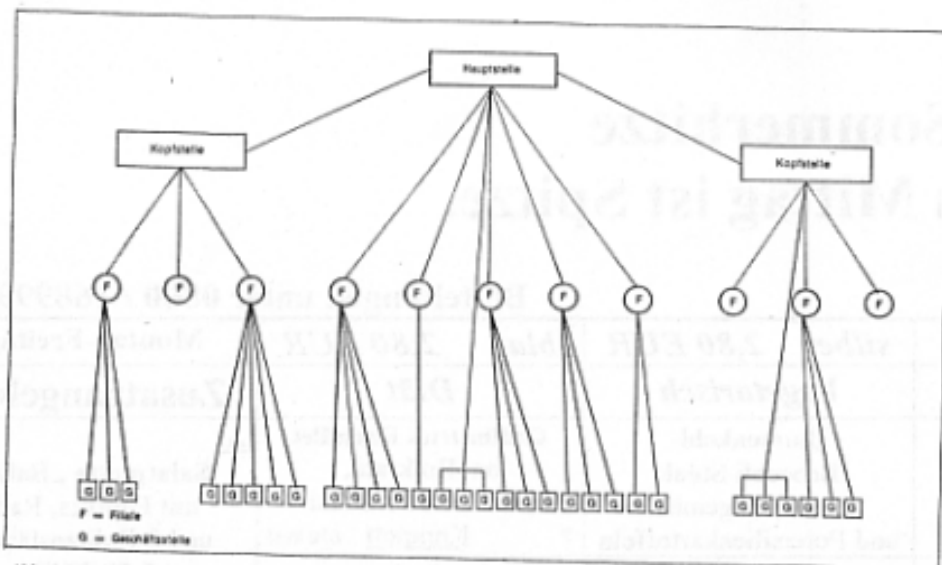


Abb. 1: Abdeckung des Geschäftsgebietes durch ein Netz von Haupt- und weiteren Kopfstellen, Filialen und Geschäftsstellen

gewerbliche Kundschaft und für die vermögende Privatkundschaft in der betreuten Region ein kompetenter Gesprächspartner sein. Allerdings stellte sich bei kleineren Zweigstellen die Frage, ob es auch ökonomisch ist, für gehobenen Kredit- und Anlageberatungsbedarf entsprechende Beratungskapazität, die qualitativ zum Teil gar nicht ausgenutzt wird, bereitzustellen.

Als Entscheidungsgrundlage stellte das Projektteam folgenden Katalog von Pro- und Kontra-Argumenten zusammen mit der Empfehlung, grundsätzlich, soweit wirtschaftlich vertretbar, den Absatzmarkt der einzelnen Geschäftsstellen zu segmentieren.

• **Eigenpersönlichkeit der Geschäftsstellen hervorheben!**

Schließlich setzte sich das Team mit der Frage auseinander, ob sich der Begriff „Zweigstelle“ noch mit den Anforderungen der Marktorien-

tierung verträge, da er traditionell einen erheblich eingeschränkten Beratungs- und Betreuungsservice assoziiert. Man hatte nämlich beobachtet, daß insbesondere konkurrierende Genossenschaftsbanken sich bemühten, die „Eigenpersönlichkeit“ einer jeden Geschäftsstelle mit einem umfassenden Beratungsservice vor Ort herauszustellen. Im Rahmen der Gesamtkonzeption sollte deshalb auch die Eigenständigkeit der Geschäftsstellen unterstrichen werden.

**Realisierungsprojekt: Führungsorganisation**

Gemäß der Erkenntnis, daß bei durchgängiger marktorientierter Neuorganisation einer Bank auch die Führungsebene nicht ausgespart werden dürfte, legte das Projektteam auch Gestaltungsalternativen für die Führungsorganisation vor. Sie schlossen

- die Mitglieder der Geschäftsleitung und
- die Abteilungsleiter ein.

\* Die Hauptstelle ist nicht nur Domizil der Zentralabteilungen, sondern hat in einer abgegrenzten Marktregion auch Kopfstellenfunktion.

• **Führungsgruppe „Vorstandsmitglieder“**

Innerhalb der aus fünf Mitgliedern bestehenden Führungsgruppe „Vorstandsmitglieder“ der Regionalbank waren Mitte der siebziger Jahre die Geschäfte wie folgt verteilt:

- Kreditgeschäft, Auslandsgeschäft, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Recht
- Passiv- und sonstiges Dienstleistungsgeschäft (exkl. Zahlungsverkehr)
- Zweigstellengeschäft und Personal/Ausbildung
- Organisation, EDV und Zahlungsverkehr
- Rechnungswesen (einschließlich Planung und Revision) sowie Verwaltung

Der Dezernent für das zentrale Kreditgeschäft war zugleich Vorstandsvorsitzender.

• **Marktorientierte Geschäftsverteilungsstrukturen**

Die Reorganisation der Führungsgruppe sollte - darin bestand Einigkeit bei den Mitgliedern des Projektteams - grundsätzlich an einer organisatorischen Dreiteilung der Bank in einen Markt-, Betriebs- und Steuerungsbereich ausgerichtet sein.

In diesem Rahmen boten sich generell zwei Gestaltungsmöglichkeiten:

- Realisierung des „reinen“ marktorientierten Modells der Geschäftsverteilung. Dies erforderte konsequenterweise eine Verminderung der Zahl der Vorstandsmitglieder von 5 auf 3.

- Weitere Aufteilung der Funktionsbereiche auf die vorhandenen Mitglieder der Geschäftsleitung. Nach Auffassung des Teams bot sich hierzu primär der Marktbereich an. Alternativ zum „reinen“ Dreier-Modell stellte man folgende Geschäftsverteilung auf der Vorstandsebene zur Diskussion:

- Dezernat Controlling mit den Funktionen Rechnungswesen, Sekretariat, Öffentlichkeitsarbeit, Revision, dem über die „klassischen“ Controller-Funktionen hinaus auch „Recht“ und „Personal“ zugeordnet werden sollten.

- Drei Dezernate für den Marktbereich, und zwar:

Zentrales Firmenkundengeschäft: Hier wurde auch die Sachbearbeitung für das gesamte gewerbliche Kreditgeschäft sowie die Abwicklung des Auslandsgeschäfts angebunden.

Niederlassungsgeschäft: „Region 1“, zusätzlich Wertpapier und Vermögensberatung sowie

Pro	Contra
- Spezialisierung auf die Belange der Gruppe (Höhere Intensität)	- Mehrkosten durch erschwerten Kapazitätsausgleich
- die Organisation im Kundensegment ist einfacher	- Schwierige Abgrenzungs- und Überführungsprobleme (letztere, wenn Kunde neu zugeordnet werden muß)
- Privilegierte (z. B. vermögende Private oder Geschäftskunden) fühlen sich aufgewertet	- Erschwerte Koordination gleichartiger Aufgaben in verschiedenen Segmenten
- Leichtere Zielvorgaben	- Weniger Flexibilität der Spezialisten beeinträchtigt deren Verwendbarkeit; größere Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern
- Leichtere kostenrechnerische Behandlung	- Wahrgenommene oder tatsächliche Statusdifferenzierung zwischen den Mitarbeitern in den verschiedenen Kundensegmenten
- Gezielter Einsatz geeigneten Personals	- Empfundene Diskriminierung bei „unterprivilegierten“ Kunden
- Mitarbeiter arbeiten für ihre Kunden (Motivation)	- Kompliziertes räumliches Leitsystem

Abb. 2: Pro und Kontra der Kundensegmentierung

Sachbearbeitung für das nichtgewerbliche Kreditgeschäft.

Niederlassungsgeschäft, Region II, zusätzlich Betreuung und Bearbeitung des Passiv- und Dienstleistungsgeschäfts (außer Wertpapier-, Auslands- und Zahlungsverkehrsgeschäft).

- Dezernat Betriebsbereich mit den Funktionen Organisation, EDV und technische Dienste (einschließlich Zahlungsverkehrsabwicklung).

Damit wäre nach Realisierung dieser Alternative gleichzeitig in etwa eine kundengruppenbezogene Geschäftsverteilung (Firmenkunden, vermögende Privatkunden, breite Privatkundschaft) im Marktgebiet verwirklicht.

Die Leiter der einzelnen Abteilungen im Marktgebiet waren jeweils für bestimmte Geschäftssparten (z. B. Spar-, Privatgiroverkehr) zuständig. Im Zuge einer marktorientierten Neuorganisation mußte sich zwangsläufig

auch ihre Aufgabenstellung ändern: Grundsätzlich sollte nach Ansicht des Projektteams auf der zweiten Führungsebene des Marktgebiets eine Verantwortlichkeit für bestimmte Marktsegmente angestrebt werden. Die Konkretisierung der neuen Aufgabenstellung konnte nur in Abhängigkeit von noch abzuleitenden Teilentscheidungen zum Reorganisationskonzept vorgenommen werden.

Hinsichtlich der Abteilungsleiter des Steuerungsbereichs forderten die Team-Mitglieder ein inhaltliches Überdenken der konditionalen Kontroll- und Rechnungswesenfunktionen mit dem Ziel, das Berichtswesen von der bisherigen ex-post-Betrachtung zum Planungs- und Steuerungsinstrument zu erweitern, was sich auch in erweiterten Anforderungen an die in diesem Bereich tätigen Führungskräfte niederschlagen müßte. Aufbauorganisatorische Änderungsvorschläge - das gilt analog für den Betriebsbereich - beschränkten die Team-Mitglieder auf die veränderte dezernatsmäßige Anbindung.

## Das bewährte Handbuch als ungekürzte Sonderausgabe



XXVIII, 978 Seiten mit zahlreichen Abbildungen und Übersichten. Kartoniert DM 38,-.  
Unter der Mitarbeit von 38 Experten aus Wissenschaft und Praxis ist ein zuverlässiges Nachschlagewerk für die tägliche Praxis entstanden. Es gibt umfassend und präzise Auskunft über alle Fragen der Geld- und Währungspolitik, der Banksysteme und Supranationalen Banken, der Bankleistungen, der Unternehmensführung im Bankbetrieb, der Geld-, Kapitalmärkte und Börsen.



C.E. Poeschel Verlag  
Stuttgart

zum sensationellen  
Preis von DM 38,-

Joachim Süchting **NEU**  
Bankmanagement  
1982, 416 Seiten. Kart. DM 48,-.  
Ln. DM 76,-.

### Bestell-Coupon

Ich bestelle beim C. E. Poeschel Verlag  
Postfach 529, 7000 Stuttgart 1:

- Expt. Obst/Hintner, Sonderausgabe  
DM 38,-.  
— Expt. Süchting, Bankmanagement,  
Kart. DM 48,-.  
— Expt. Süchting, Bankmanagement,  
Ln. DM 76,-.

Informieren Sie mich bitte ausführlich  
über Ihre Produktion im Bereich  
Bankwesen  
und zu den weiteren Spezialgebieten:

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

Name/Anschrift \_\_\_\_\_

## Praxis-Fall „Anlagenentscheidung“<sup>1</sup>

Im folgenden wird eine Situation skizziert, in die jeder, der ein Haus erworben hat und Ersparnisse bildet, kommen kann. Die Lösung des Problems ist einfach und setzt keine besonderen betriebswirtschaftlichen bzw. steuerrechtlichen Kenntnisse voraus, da alle erforderlichen Informationen vermittelt werden. Gleichwohl gilt es, den Sachverhalt genau zu erfassen, was Studierenden erfahrungsgemäß häufig Schwierigkeiten bereitet. Mit dem Fall wird die Reihe ähnlicher Aufgabenstellungen fortgesetzt, die im Jahre 1980 in dieser Zeitschrift erschienen sind (siehe dazu: Immobilienfonds kontra Bausparkasse<sup>1</sup>, eine Preisfrage zur Kalkulation von Mieten; die Erbschaft des Bausparers Fröhlich). Wir laden unsere Leser ein, ähnliche „Entscheidungen aus dem Alltag eines Bürgers“ für einen Abdruck im BK beizusteuern.

Herr Müller hat vom Kauf eines Einfamilienhauses her, das einen Einheitswert von 100 000 DM aufweist, noch eine Bankverbindlichkeit in Höhe von 20 000 DM. Das zugrunde liegende Darlehn ist mit einem außerordentlich günstigen Satz von 7% p. a. zu verzinsen. Herr Müller verfügt aber auch noch über Ersparnisse, die er in Pfandbriefen angelegt hat.

Jedesmal, wenn er von seinen Einkünften einen bestimmten Betrag, sagen wir 1000 DM, erübrigen kann, fragt er sich von neuem, ob er damit besser Pfandbriefe kaufen, die derzeit eine Effektivverzinsung von 10% p. a. erbringen, oder sein Darlehn, das ihm an sich noch für einige Jahre zur Verfügung steht, tilgen soll.

Kauft er Pfandbriefe, unterliegen die damit

erzielten Erträge in seinem Fall einer ziemlich hohen Besteuerung (für Einkommen- und Kirchensteuer) von zusammen 55%. Reduziert er dagegen sein Darlehn, spart er naturgemäß Fremdkapitalzinsen. Gleichzeitig aber unterschreiten die Zinsen, die er jährlich an die Bank abführen muß, den Nutzungswert der selbstgenutzten Wohnung, der 1,4% vom Einheitswert ausmacht.

Dies ist insofern bedeutsam, als der Nutzungswert eines selbst genutzten Einfamilienhauses steuerlich als Einkommen zu behandeln ist. Bei der Ermittlung der Steuerschuld können Fremdkapitalzinsen (von Baudarlehen) bis zur Höhe des Nutzungswertes abgesetzt werden, d. h. vom steuerpflichtigen Einkommen abgezogen werden.

1. Wozu würden Sie Herrn Müller bei der gegebenen Datenkonstellation raten, wenn er wieder einmal 1000 DM gespart hat?

2. Wie sähe die Rechnung aus, wenn es Herrn Müller gelänge, den Bankkredit durch ein mit 5% p. a. zu verzinsendes Bauspardarlehn abzulösen?

3. Was geschähe, wenn Herr Müller nicht mehr mit einem Vorzugszinssatz von 7%, sondern mit dem marktüblichen Zinssatz von 12% für Hypothekendarlehn rechnen müßte?

4. Stellen Sie fest, wie sich der Vor- bzw. Nachteil einer Anlage eines Betrages von 1000 DM in Pfandbriefen mit einer Nominalrendite von 10% bei alternativen Zinsen für das beanspruchte Darlehn (5, 7, 10, 12%) und unterschiedlichen Steuersätzen (25, 40, 55%) entwickelt.

<sup>1</sup> Vgl. BK 12/81, S. 571, Fach 2139.