Sonderbeilage der MediaWorld GmbH – Agentur für Marketing und Verlag | www.service-seiten.com | Ausgabe Düsseldorf 2018

SERVICE-SEITEN

Finanzen Steuern Recht

Ratgeber für Unternehmer

IT-Sicherheit
Haftungsrisiken

Digitalisierung
Globaler Wettbewerb

Family Office
Eine Bestandsaufnahme

Markenschutz
Ein Überblick

mediaworld
Agentur für Marketing & Verlag

Impressum

Service-Seiten Finanzen Steuern Recht
Ratgeber für Unternehmer
Ausgabe Düsseldorf 2018

Jahresausgabe
Nr. 1

Herausgeber (V. i. S. d. P.)
MediaWorld GmbH
Timo Grän, Martin Voß
Wolfgang Straub

Verlag
MediaWorld GmbH
Agentur für Marketing & Verlag
Bankplatz 8
38100 Braunschweig
Telefon 0531 482010-20
Telefax 0531 482010-21
info@mediaworldgmbh.de
www.mediaworldgmbh.de

Geschäftsführer
Timo Grän

Schriftleitung
RA Martin Voß, LL.M.

Grafische Gestaltung
Joey Mertinke, Ines Schulze

Auflage
45 000 Stück

Verteilung
Beilage „IHK magazin“ (Ausgabe 02/2018)

Druck und Auflagennachweis
L.N. Schaffrath DruckMedien GmbH & Co. KG
Marktweg 42-50, 47608 Geldern

Verlagsrechte
Nachdruck nur mit Genehmigung des Verlags. Einsender von Manuskripten, Briefen u. ä. erklären sich mit einer redaktionellen Bearbeitung einverstanden. Alle Angaben ohne Gewähr.

Anzeigen/Projektsteuerung
Timo Grän / Żaneta Gonsior

Anzeigentarif
Mediadaten Ausgabe 2018

Titelbild
panthermedia/Thomas Uhlenberg

Nächste Ausgabe
Frühjahr 2019

Veröffentlichungen
Timo Grän, GF MediaWorld GmbH
Telefon 0531 482010-10
graen@mediaworldgmbh.de

Internet
www.service-seiten.com

Editorial

3 Vorwort Herausgeber
4 Grußwort Beirat
5 Fachlicher Beirat
6 Grußwort
43 Autorenübersicht

Veröffentlichungen

7 Roboter im Finanzbereich
10 Digitalisierung im globalen Wettbewerb
11 Mangelnde IT-Sicherheit als Haftungsrisiko im Unternehmen
14 Verfahrensdokumentation bei digitalen Prozessen
16 Ist ein Tax Compliance Management System notwendig?
18 Die Insolvenzverschleppungshaftung von Steuerberatern bei pflichtwidrigem Ansatz von Fortführungswerten
21 Risiken der Geschäftsführung in der Krise des Unternehmens
24 Eigenverwaltung
27 Legal-Tech-Lösungen: Vorteile von Client Portalen bei der Prozessoptimierung
28 Der sichere Start ins Jahr 2018
30 Ein Plädoyer für den Beirat in mittelständischen Familienunternehmen
32 „Family Office“ – das unbekannte Wesen?
35 Vielfältige Stiftungsmöglichkeiten
38 Wachstum durch M&A im Mittelstand
39 Wichtige Qualitätskriterien in der Unternehmensbewertung
40 Der Weg zum wirkungsvollen Markenschutz
42 Tatort Arbeitsplatz

Martin Voß, LL.M. | Rechtsanwalt

Timo Grän

Wolfgang Straub | Rechtsanwalt

Vorwort Herausgeber

Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

mehr denn je sind Sie bei der Führung Ihrer Geschäfte als flexible, kreative und vor allem gut informierte Persönlichkeit gefragt. Hierbei ist kompetenter Rat unabdingbar, wobei sich die Wahl des richtigen Beraters oftmals als schwierig gestalten wird: Welchem vermeintlichen Experten kann ich vertrauen? Wer hat die erforderliche Kompetenz und Erfahrung? Wer ist tatsächlich die geeignete Ansprechperson für das konkrete Problem meines Unternehmens?

Freiberufler wie Rechtsanwälte oder Steuer- und Finanzberater beraten i. d. R. in Bezug auf eine komplexe Materie und herausfordernde Fragestellungen. Ihre Arbeit beruht daher seit jeher auf einem besonderen Vertrauensverhältnis zu ihren Mandanten. Lange Zeit war Freiberuflern dabei Werbung weitgehend verboten. Sogar objektive Informationen über die eigene Person und die angebotene Beratung waren kaum möglich. Dies erschwerte es dem ratsuchenden Unternehmer, den geeigneten Berater zu finden. Denn wo nicht oder nicht ausreichend kommuniziert wird, da fehlt eine wichtige Informationsquelle. Das Bundesverfassungsgericht hat diese restriktiven Regeln zu Recht als verfassungswidrig erkannt. Allerdings bürdet die neue Rechtsprechung es nunmehr dem Ratsuchenden auf, sich ein eigenes Bild über die ihn erreichenden Informationen zu machen.

Der Ihnen vorliegende Wirtschaftsratgeber Service-Seiten Finanzen Steuern Recht – der in anderen Regionen Deutschlands bereits seit 2007 erhältlich ist – erscheint mit dieser Ausgabe in Düsseldorf zum ersten Mal und zukünftig einmal pro Jahr. Er soll Ihnen Antworten geben. Die Leserschaft wird in Fachberichten mit wertvollen und aktuellen Informationen zu wirtschaftsrelevanten Themen von qualifizierten Experten versorgt. Anspruch ist es dabei auch, Ihnen einen Wegweiser zu vertrauenswürdigen Beratern zu bieten und daher auch nur Anzeigen bzw. Informationen von Personen zu veröffentlichen, die qualitativ überprüft wurden. Dies ist die Aufgabe des Fachbeirats aus anerkannten Vertretern ihrer jeweiligen Profession. Jeder Autor verfasst zur Überprüfung seiner Qualifikation einen Fachbeitrag zu einem aktuellen Thema seines Arbeitsgebiets und legt ihn dem Fachbeirat vor. Erst wenn der Fachbeitrag den Anforderungen der Service-Seiten entspricht, er durch den Beirat überprüft wurde und somit auch die inhaltliche Richtigkeit gewährleistet ist, wird er zur Veröffentlichung zugelassen. Die Herausgeber greifen in den Begutachtungsprozess nicht ein. Dieses an die Kreuzbegutachtung („peer review“) wissenschaftlicher Zeitschriften angelehnte Verfahren soll dazu dienen, dass in den Service-Seiten nur vertrauenswürdige und qualifizierte Autoren veröffentlichen.

Wir hoffen, mit den Ihnen vorliegenden Service-Seiten und ihrem Konzept der Vorab-Überprüfung der Fachbeiträge einen Beitrag zu vertrauensbildender Kommunikation durch Rechtsanwälte, Steuer- und Finanzberater zu leisten. Korrekte sachdienliche Informationen für Sie – das ist unser Anliegen. Mögen diese Ihnen nutzen! Bis zur nächsten Ausgabe im Jahr 2019 wünschen wir Ihnen vor allem gute Geschäfte!

Herzlichst

Martin Voß, LL.M. Timo Grän Wolfgang Straub

Parwäz Rafiqpoor
Rechtsanwalt
Mitglied des Vorstands
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Düsseldorf

Grußwort Beirat

Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer,

die deutsche Wirtschaft befindet sich weiterhin in einer erfreulich positiven gesamtkonjunkturellen Lage, geht man von den anhaltend positiven Wachstumsprognosen sowie der niedrigsten Arbeitslosenquote seit der Wiedervereinigung aus. Der deutschen Wirtschaft und damit Ihren Unternehmen stehen aber zugleich auch sehr große Herausforderungen bevor. Infolge der rapide zunehmenden Potenziale aus der Digitalisierung, der Veränderung von politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durch den Brexit, aber auch durch die Veränderungen in der transatlantischen Beziehung zu den USA sind nahezu alle Märkte national und global in Bewegung.

Sowohl kleinere und mittelständische aber auch große Unternehmen sind von diesen Marktbewegungen in gleicher Weise betroffen. Viele Unternehmen nutzen die gute wirtschaftliche (Auftrags-)Lage ganz bewusst als Rückenwind für den erforderlichen Anpassungs- bzw. Veränderungsprozess und damit als Chance. Durch diesen „Wettlauf in der Veränderung bzw. Anpassung“ entfacht im Markt ein ganz eigener Wettbewerb um die z. T. neu zu verteilenden Marktanteile, die an diejenigen Unternehmen fallen werden, die am schnellsten und effizientesten die Potenziale erkennen und für sich nutzen können.

Die bevorstehenden Veränderungen reichen von der Optimierung der internen Prozesse durch die Möglichkeiten der Digitalisierung über die Entwicklungen von neuen und zukunftsfähigen Produkten bis hin zu individuellen Lösungen zur Mitarbeiterbeteiligung und Mitarbeitermotivation in Zeiten sich stetig verknappender Personalressourcen. Alle etwa erforderlichen Veränderungen können allerdings nur dann effektiv umgesetzt werden, wenn Sie als Unternehmerinnen und Unternehmer diesen „Mind Change“ und damit verbundene Chancen ergreifen und so Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesem Wege begeistern und mitnehmen.

Eine sorgfältige Analyse der Marktsituation des Unternehmens kann aber auch zu der Erkenntnis führen, dass der Veränderungsprozess nicht im Alleingang zu bewerkstelligen ist. In diesem Fall sollten die Möglichkeiten zu Unternehmenskooperationen und Beteiligungsverkäufen nicht aus den Augen verloren werden. Gerade eine gute wirtschaftliche Situation im Unternehmen kann eine herausragende Option für einen (Teil-)Verkauf, eine individuelle (Wachstums- oder Veränderungs-)Finanzierung oder ein (Produkt-, Vertriebs- oder Entwicklungs-)Joint-Venture bieten.

Die in diesem Heft dargestellten Beiträge mögen Ihnen Anregung, Hilfe und Impuls zugleich für die bevorstehenden Herausforderungen in Ihrem Unternehmen sein. Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre!

Herzlichst,

Parwäz Rafiqpoor

Fachlicher Beirat

Dr. iur. Fabian Breckheimer

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Internationales Wirtschaftsrecht

1998 – 2002	Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Trier
2003 – 2005	Geschäftsführender Assistent am Institut für Umwelt- und Technikrecht der Universität Trier; Promotion
2006 – 2008	Referendariat, u.a. bei Nörr Stiefenhofer Lutz in Frankfurt a. M. und Kiew/Ukraine
seit 2008	Rechtsanwalt mit Schwerpunkt im nationalen und internationalen Handels- und Vertriebsrecht bei renommierten mittelständischen Kanzleien
seit 2013	Gründungspartner der Kanzlei tradeo LLP, Düsseldorf
seit 2015	Fachanwalt für Internationales Wirtschaftsrecht

Robert Buchalik

Rechtsanwalt

1983 – 1988	Rechtsabteilung Deutsche Bank AG, München
1988 – 1997	Leiter der Bereiche Work-Out, Abwicklung und Sicherheiten, Deutsche Bank AG, München
seit 1997	Gesellschafter und Geschäftsführer der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH, Düsseldorf
1997 – 2002	Partner der Rechtsanwaltssozietät Metzeler · van Betteray · Buchalik, Düsseldorf
seit 2003	Partner der Buchalik Brömmekamp Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, (Düsseldorf, Frankfurt a.M., Berlin, Dresden, Stuttgart)
seit 2014	Geprüfter ESUG-Berater (Deutsches Institut für angewandtes Insolvenzrecht e.V. - DIAI)
seit 2017	Geschäftsführer der Buchalik Brömmekamp Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Parwäz Rafiqpoor

Rechtsanwalt

2005	Lehrbeauftragter Universität Metz, Paul Vérlaine
2010	Geschäftsführer und Managing Partner BDO LEGAL
2013	Head of Legal Restructuring Europe
2014	Vorstandsmitglied BDO AG und Leiter Advisory Services
2015	Head of Corporate Finance Germany Tätigkeitschwerpunkt in der betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Analyse, Konzeptionierung und Umsetzung von Unternehmenstransaktionen sowie Restrukturierungen/Sanierungen

Dipl.-Kfm. Ralf Ruhrmann

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

1982-1988	Studium der Betriebswirtschaft an der Gesamthochschule/Universität Paderborn
1989-1992	Assistent in mittelständischer WP-Kanzlei in Ostwestfalen
1992	Bestellung zum Steuerberater, Eintritt in die rlt-Gruppe zunächst als Prüfungsleiter
1994	Bestellung zum Wirtschaftsprüfer
seit 1995	Partner der rlt

Dr. iur. Anja Zimmermann

Rechtsanwältin

1997 – 2002	Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Trier, Fachspezifische Fremdsprachenausbildung Französisch
2003 – 2005	Referendariat im Bezirk des OLG Düsseldorf
2005 – 2009	Rechtsanwältin, Shearman & Sterling LLP, Düsseldorf
seit 2010	ROTTHEGE I WASSERMANN, Düsseldorf, Schwerpunkt Handels- und Gesellschaftsrecht, M&A, Litigation

Markus Bentele
Vice President
Information Technology (VP)/Group CIO
Mahle International GmbH
Düsseldorf

Grußwort

Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer,

das Thema Digitalisierung ist in aller Munde. Die Digitalisierung hat massive Auswirkungen auf die gesamte Wirtschaft. Wenn wir die Chancen der Digitalisierung nutzen wollen, müssen Unternehmen lernen, freier zu denken. Als einer der Treiber der Digitalisierung unterstützt und gestaltet die IT den digitalen Wandel im Unternehmen. Das bedeutet, die Rolle der IT verändert sich.

Industrie 4.0, Internet der Dinge, künstliche Intelligenz, neue Formen der Kommunikation, aber auch IT-Sicherheit – die Digitalisierung durchdringt sämtliche Unternehmensbereiche. Dadurch wächst die Bedeutung der IT für den Erfolg der Unternehmen. Sie muss nicht nur ihre klassischen Aufgaben exzellent lösen, sondern sich auch als Impulsgeber für Innovationen verstehen. Wir müssen lernen, das Vergangene auch loszulassen und uns dem Wandel sowie den neuen Aufgaben und Themen stellen. Das kann in der Produktentwicklung sein, in der Produktion oder im Hinblick auf ganz neue Geschäftsfelder. Wir müssen experimentieren und auch mal Ideen verfolgen, die nicht zu einhundert Prozent zu Ende gedacht sind. Wir sprechen hier von „fail early, fail quickly“ – also frühem und schnellem Scheitern.

Die Aufgaben der IT werden vielfältiger, vieles muss schnell angegangen werden. Gleichzeitig müssen unternehmensweit Kosten gesenkt werden. Standardisierung ist ein ganz wesentlicher Hebel. Bislang haben wir bestehende Softwarelösungen an breit gefächerte Bedürfnisse angepasst – mit teilweise immensem Aufwand. Allein wegen der schnellen Release-Wechsel ist das künftig kaum noch machbar. Vielmehr müssen sich die Prozesse weitestgehend an die von der Software vorgesehenen Abläufe angleichen. Individualisierungen dürfen wir nur noch dort realisieren, wo sie Teil der Spezialisierung sind.

Aber mit der wachsenden Digitalisierung steigen auch die Anforderungen aus regulatorischen Bedingungen, wie der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) oder durch die wachsende Bedrohungen durch Cyberkriminalität. Die DSGVO bringt für Unternehmen erhebliche Risiken und Mehraufwand mit sich. Andere Regulatoren im globalen Umfeld sind gleichlautend komplex und fordernd, sodass eine juristische Begleitung der IT in den Unternehmen unerlässlich wird. Des Weiteren macht die zunehmende Vernetzung die Unternehmen verwundbar. Schadsoftware, Hackerangriffe, Industriespionage – die Liste der Bedrohungen ist lang. Gleichzeitig sind die rechtlichen Anforderungen in Bezug auf den Datenschutz sehr hoch. Für die Unternehmen wird daher Informationssicherheit zur höchsten Priorität. Wir stehen hier vor großen Herausforderungen, denn die Regulation und die Cyberkriminalität werden weiter zunehmen – wir müssen immer einen Schritt voraus sein, um dem Takt der Digitalisierung zu folgen.

Herzlichst,

Markus Bentele

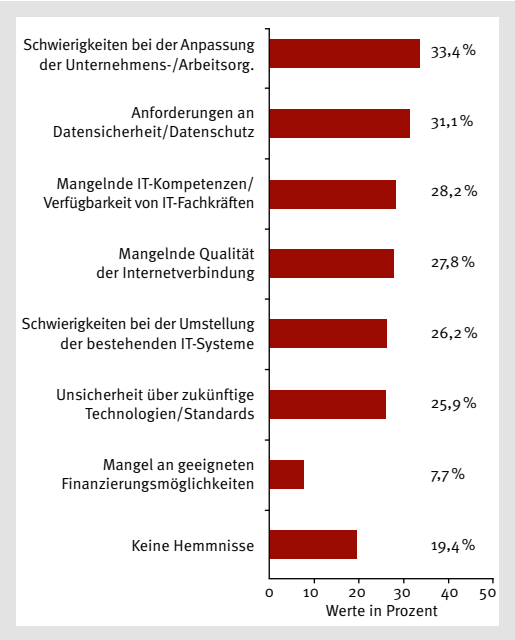
ROBOTER IM FINANZBEREICH

AKTUELLE ANWENDUNGEN UND ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN

Dipl.-Kfm. Stefan Schmal | Mitglied des Vorstands, Partner
Dipl.-Betriebsw. Dirk Spalthoff | Mitglied des Vorstands, Standortleiter Düsseldorf, Partner
FAS AG, Düsseldorf

Digitale Workflows – Process Mining – Robotic Accounting – viele CFOs mittelständischer Unternehmen stellen sich aktuell die Frage, wann der richtige Zeitpunkt ist, den Finanzbereich in ihrem Unternehmen auf dem Weg zur digitalen Unternehmung weiterzuentwickeln und die nächsten Schritte zu tun. Abhängig davon, welchen gefühlten Entwicklungsgrad die Finanzorganisation aufweist, ist die Hürde, die Weiterentwicklung anzupacken, größer oder kleiner. Während für einige die Adaption des Finanzbereichs an die Industrie 4.0 ein kurzfristiges Ziel sein kann (Industrie 4.0 funktioniert nun mal nicht mit Finance 1.0), stellt sich für andere noch die Frage nach der Vermeidung von Datenredundanzen oder Eliminierung von manuellen Tätigkeiten.

Die größten Hemmnisse auf dem Weg zur Digitalisierung



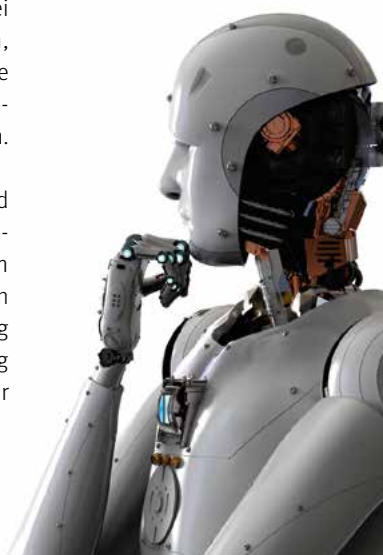
Um die bevorstehenden Aufgaben erfolgreich angehen zu können, besteht die Herausforderung einerseits darin, die kapazitativ begrenzten Ressourcen von laufenden Tages- und Routineaufgaben soweit wie nötig zu entlasten, andererseits darin, die notwendigen Projekte in einer sinnvollen Priorisierung (in Form einer existierenden und mit anderen Funktionsbereichen verzahnten Finance Roadmap) abzuarbeiten, um vermeidbare Doppelbelastungen zu vermeiden.

Insbesondere die Ressource Mitarbeiter wird durch immer weiter steigende externe oder interne Anforderungen des Alltags an den Finanzbereich sehr belastet. Ineffiziente manuelle Workarounds, die Beschäftigung mit wenig wertschöpfenden Themen und eine um sich greifende Frustration in der Belegschaft sind die Folge.

In einer Zeit, in der qualifizierte Mitarbeiter immer schwieriger zu finden sind, ist es jedoch ratsam, mit den Mitarbeitern zusammen die Finanzvision des Unternehmens gemeinsam zu entwickeln und die Projekte auf den Weg zu bringen. Mitarbeiter, die in neue Projekte eingebunden werden und in der Weiterentwicklung des Unternehmens wieder mehr Sinn finden, sind motivierter, werden sich persönlich weiterentwickeln und fühlen eine stärkere Bindung zum Unternehmen.

Gerade in diesem Zusammenhang ist es für Unternehmen sinnvoll, sich mit dem Thema Robotic Process Automation (RPA) auch im Finanzbereich auseinanderzusetzen. Die Ressourcenpotenziale, die hierbei regelmäßig bei Mitarbeitern freigesetzt werden, können auf wertschöpfende Bereiche oder Projekte allokiert werden. Dies kann somit zugleich die Initiative für weitere Digitalisierungsprojekte darstellen.

Doch wie funktionieren diese Robots eigentlich und wie kann man sich deren Einsatz vorstellen? Ein Roboter, der neben Ihrem Mitarbeiter nicht auf dem Schreibtischstuhl sitzt und die Maus bedient, sondern im PC des Mitarbeiters und ihm bei der Erledigung seiner Aufgaben behilflich ist, kommt der Vorstellung schon ziemlich nahe: der Roboter als Gehilfe, der Mensch als Entscheider!



Diese „Software-Roboter“ (auch Bots genannt) können beispielhaft all jene Tätigkeiten übernehmen, die ihr Mitarbeiter durch Bewegen der Maus durchführt. Beispielsweise die Extraktion bzw. Eingabe von Daten, Kalkulationen und das Treffen von einfachen regelbasierten Entscheidungen. Die Erstellung der Ablauffolge (also das Programmieren) des Bots benötigt selbstverständlich eine gewisse Zeit und Expertise. Oftmals reichen für die Automatisierung von einfachen Tätigkeiten aber bereits ein bis zwei Stunden aus. Die Bots sind grundsätzlich für einfache, regelbasierte und sich häufig wiederholende Prozesse mit hohem manuellen Arbeitsanteil prädestiniert, dabei eignen sich gerade auch systemübergreifende Abläufe hervorragend, solange die Daten in digitaler Form vorliegen.

Zur Anwendung stehen prinzipiell Front-Office-Bots (als Desktop-Anwendung auf dem Rechner eines Mitarbeiters installiert) oder Back-Office-Bots (serverbasierte Anwendungen, die von unterschiedlichen Mitarbeitern genutzt werden können) zur Verfügung. Der Einsatz von Back-Office-Bots wird von sog. Orchester-Bots mit der höchstmöglichen Effizienz auf die verschiedenen Bedarfe der unterschiedlichen Mitarbeiter und Tätigkeiten allokiert.

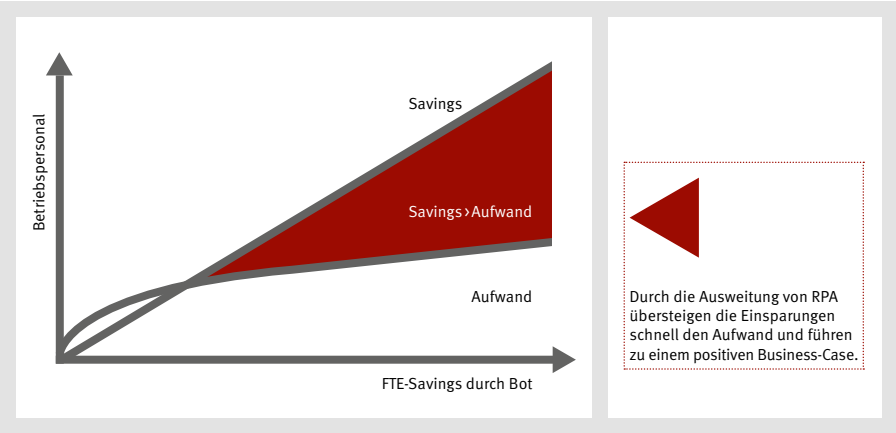
Da Front-Office-Bots auf die Interaktion bzw. teilweise Entscheidungen des Mitarbeiters angewiesen sind, kann man in ihnen eine Art „best buddy“ des Mitarbeiters sehen, der dem Mitarbeiter ermöglicht, sich auf wertschöpfende Arbeiten zu fokussieren und wiederkehrende Routinen dem Roboter zu überlassen.

Welche Vorteile bewegen Unternehmen bereits heute dazu, die RPA-Technologie im Finanzbereich zu nutzen?

Zum einen werden durch den Einsatz von Bots erhebliche Kosteneinsparungen erreicht (regelmäßig 1/3 bis 1/5 eines FTEs), zum anderen ist die Fehlerrate eines Roboters extrem niedrig, was merkliche qualitative Verbesserungen mit sich bringt.

ROBOTER HABEN DIE KAPAZITÄT UNBEGRENZTER AUFMERKSAMKEIT UND KÖNNEN AUF DIESE WEISE DIE MENSCHLICHE FEHLERANFÄLLIGKEIT NAHEZU VOLLSTÄNDIG ELIMINIEREN.

Und diese liegt bei repetitiven Aufgaben immerhin bei etwa 5 %. Eine weitere Stärke der Bots ist die zeitliche Verfügbarkeit. Roboter können Aufgaben deutlich schneller erledigen als Menschen und zudem 24/7 ununterbrochen arbeiten.



Auch Compliance-Themen sind einem Roboter fremd, da er ausschließlich den vorgegebenen Regelwerken folgt.

Der Einsatz einer (konzernweiten) Digital Workforce mit unterschiedlichen Robotervarianten und Orchester-Bots erlaubt Unternehmen diese als ortsunabhängige und kostenflexible Alternative zum Outsourcing oder eines klassischen Shared Service Hubs in Betracht zu ziehen. Die Stärkung des angestammten Standorts dürfte sich wiederum in der Anerkennung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen widerspiegeln.

Herausforderung annehmen

Gerade aus vielen mittelständischen Unternehmen werden immer wieder dieselben Vorbehalte angebracht, um die unvermeidliche Annahme des Themenfeldes zu umgehen: Wir sind noch nicht soweit! Wir müssen erst andere Hausaufgaben machen! Wir haben keine Ressourcen!

Tatsächlich jedoch werden unverändert viele wertvolle Ressourcen insbesondere im Mittelstand für nicht wertschöpfende manuelle, repetitive Tätigkeiten (neben den klassisch ineffizienten Meetings) aufgewendet.

Wie sollten Sie vorgehen, wenn Sie sich dem Themenfeld nähern wollen?

- Finden Sie das Projektteam, das Spaß an diesem Thema hat und schaffen Sie die notwendigen Voraussetzungen, indem Sie es durch einen gewichtigen Projektsponsor und die ggf. benötigten Ressourcen (Zeit, Software etc.) unterstützen.
- Erarbeiten Sie bzgl. des Prozessmodells und der jeweiligen Prozess- und Arbeitsschritte zunächst den Status quo mit folgenden Fragen (siehe Grafik rechts):

Fotos: fotolia/phonlamaiphoto, llhedgehogll

Prozess	Repetitiv	Wie repetitiv ist der Prozess?	1	Hoch repetitiv	5	Einmalig	
	Transaktional	Inwiefern ist der Prozess transaktional?	1	Transaktional	5	Analytisch	
	Komplexität	Wie komplex ist der Prozess?	1	Gering komplex	5	Hoch komplex	
	Standardisierung	Wie standardisiert ist der Prozess?	1	Dezentralisiert	5	Standardisiert	
	Interaktion Mensch	Inwiefern wird menschliche Interaktion benötigt?	1	Viel Interaktion	5	Keine Interaktion	
Daten	Datenstruktur	Inwiefern sind die Datensätze strukturiert?	1	Voll strukturiert	5	Unstrukturiert	
	Datenkontext	Wie viele kontextbezogene Daten fließen ein?	1	Komplett faktisch	5	Kontextbezogen	
	Prozessdaten	Gibt es Daten & Wissen zu Prozessentscheidungen?	1	Keine verfügbar	5	Kompletter Satz	
	Standardisierung	Sind Daten über Abteilungen hinweg standardisiert?	1	Standardisiert	5	Stark variiert	
Sonstiges	Automatisierung	Welche Automatisierung besteht bereits im Prozess?	1	Kein IT-Einsatz	5	IT-Autonomie	
	Prozessrisiko	Welches Risikolevel ist mit dem Prozess verbunden?	1	Kein Risiko	5	Sehr hohes Risiko	
	Transaktionswert	Wie hoch ist der Wert der Transaktionen?	1	Geringer Wert	5	Sehr hoher Wert	

- Fokussieren Sie sich auf diejenigen Felder mit der niedrigsten Punktzahl und somit dem höchsten Automatisierungspotenzial; reflektieren und sichern Sie in strukturierten Prozessworkshops die Automatisierbarkeit.
- Starten Sie mit dem Aufbau von einzelnen Business Cases pro Tätigkeit(-sbereich) und eines Meilensteinplans für die einfach umzusetzenden Teilprozesse/Tätigkeiten und legen Sie die KPIs zur Erfolgsmessung fest (bspw. Zeit- und/oder Kosteneinsparung, Qualität etc.).
- Implementieren Sie zunächst einfache und verständliche RPA-Lösungen (bspw. von UiPath) zur Automatisierung dieser Prozessschritte, bevor Sie sich an erweiterte, programmierungsbedürftige Lösungen heranwagen.
- Lassen Sie die Projektmitarbeiter in regelmäßigen Zeitabständen sowohl über die erreichten Ziele, die Verbesserungen und Erleichterungen im täglichen Arbeiten, als auch die überwundenen Schwierigkeiten berichten und geben Sie Ihnen hierbei eine möglichste große Plattform im Unternehmen.

Sie werden feststellen, dass

- Ihre Mitarbeiter an dem Veränderungsprozess und dem positiven Feedback Gefallen gefunden haben und die Begeisterung auch auf die Belegschaft übergesprungen ist;
- Sie bereit sind, weitere Schritte auf Ihrem unternehmensspezifischen Pfad der Digitalisierung zu unternehmen, um die Reallokation und die persönliche Weiterentwicklung (durch sinnvolle Schulungskonzepte) insbesondere Ihrer Ressource Mitarbeiter voranzutreiben.

Aktuelle Anwendungsbeispiele

Doch in welchen Bereichen führen erste Anwendungsfälle zu einer effizienten Umsetzung? Wo lassen sich Erfolge schnell und einfach darstellen?

Folgende Beispiele bieten Ihnen erste Anhaltspunkte, in welchem Tätigkeitsbereich sich ein Einsatz von Bots für Sie schnell auszahlen kann:

- Immer wiederkehrende Extraktionen und Abgleiche von Daten aus verschiedenen Systemen oder dem Internet (Marktdaten, Währungen, Kursentwicklungen): Diese Möglichkeiten ergeben sich vor allem bei fehlenden permanenten Anbindungen über EDI oder nicht kompatiblen Systemen. Beispiele: automatisierter Abgleich von Rohstoffpreisen, Preisänderungen, Abstimmung von Stammdatenänderungen, Zahlungsinformationen etc.
- Versand von E-Mails (Reminder, Warnungen, Überschreitungen etc.), sofern bestimmte Regeln gebrochen werden. Die regelkonforme Bearbeitung eines Roboters vermeidet Fehler durch „Vergessen“ oder falsche Priorisierung von Kommunikationsverpflichtungen. Beispiele: Abgleich von Liquiditätsplänen mit Bankkonten, Nachverfolgung und Kontrolle von anzuliefernden Daten im Rahmen des Reportings, Änderungen vereinbarter Sicherheitsbestände im Vorratsbereich, Zeitüberschreitungen im Rechnungseingangsprozess.

Als Brückenlösungen für

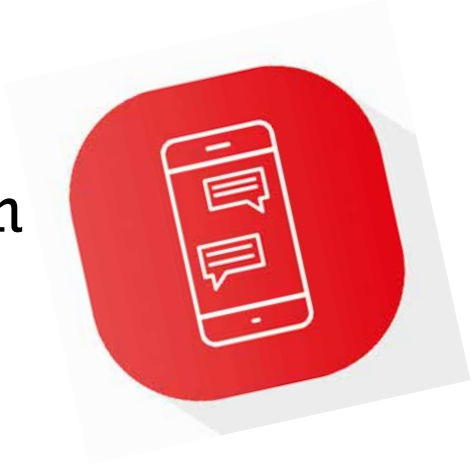
- die Erstellung von Berichten, sofern bestehende ERP- oder Reportingtools dazu nicht geeignet sind;
- systemübergreifende Buchungen (bspw. Spiegelung von Intercompany-Buchungen bei der Schwestergesellschaft), sofern keine Verbindung der Systeme darstellbar ist;
- Durchführung von laufenden Intercompany-Abstimmungen;
- klassische Buchhaltungstätigkeiten, wie den Abgleich von Konten, das Absetzen von Buchungen oder die standardisierte Berechnung von Rückstellungen (bspw. bei dynamischen Parametern);
- Aufbereitung und Befüllung von Informationen im Anhang, Lagebericht, Notes etc.;
- Integration oder Migration von Daten.

In jedem Unternehmen existiert eine Fülle von Anwendungsmöglichkeiten, die eine Automatisierung manueller Tätigkeiten heute erlauben und so zur Ressourcenschonung und zur digitalen Weiterentwicklung der Unternehmen beitragen.

Zukünftige Herausforderung

Auch für den Finanzbereich wird zukünftig die Weiterentwicklung der Fertigkeiten von Mitarbeitern elementar sein. Motivierte Mitarbeiter, die es als Herausforderung ansehen, ihre bisherigen Aufgaben zu hinterfragen und neue Techniken und Tools zur Verbesserung der Qualität in kürzerer Zeit anzuwenden, werden stets überproportional dazu beitragen, Ihr Unternehmen wettbewerbsfähiger und zukunftsfähiger zu machen. Die nächsten Stufen der Digitalisierung werden auf diesem grundlegenden Verständnis der Technik und der Bereitschaft der Mitarbeiter, diese anzunehmen, aufbauen.

Digitalisierung im globalen Wettbewerb



Wie der deutsche Mittelstand die Chancen der Digitalisierung nutzt

Andreas Stemick
Vorsitzender der Geschäftsführung
BDO IT GmbH
Düsseldorf

Mittelständische Unternehmen stehen stets im harten globalen Wettbewerb. Zeitlich haben sich die wettbewerbs-treibenden Themen verändert. Gegenwärtig ist die „Digitalisierung" das große Thema. Damit verbunden ist das Potenzial zur fundamentalen Strukturveränderung in ganzen Branchen wie in jedem einzelnen Unternehmen. Wie ist der Status quo im deutschen Mittelstand? Welche Erkenntnisse liegen vor?

Deutschland hat eine ausgeprägte Unternehmer- und Ingenieurskultur – jedoch auch vorsichtige Kaufleute. Digitalkompetenz wird an Schulen und Universitäten kaum gelehrt, einzig beim Datenschutz ist Deutschland führend in der Welt. 72 % der mittelständischen Unternehmen sehen die Digitale Transformation als eine der zentralen Herausforderungen. Gleichzeitig haben 55 % aktuell keine zentrale Digitalisierungsstrategie und riskieren damit, den Anschluss an die Marktentwicklung zu verpassen. Aber was ist Digitalisierung genau?

Digitale Transformation bezeichnet einen fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess, der die Gesellschaft und insbesondere Unternehmen betrifft. Dazu gehören die digitalen Infrastrukturen der Betriebsmittel wie Produkte, die digitalen Anwendungen sowie die auf diesen digitalen Technologien basierenden Verwertungspotenziale (u. a. digitale Wertschöpfungsnetzwerke).

Digitale Transformation ist Chefsache

Damit ist Digitalisierung die Chance zur grundsätzlichen Neuformierung des Geschäfts durch 1. interne Automation/Flexibilisierung der Abläufe, 2. Verlängerung der Wertschöpfungskette, hin zu Kunden und /oder Partnern/ Lieferanten sowie 3. die Generierung gänzlich neuer Geschäftsmodelle. Jeder dieser Grundsätze hat unternehmensweite Auswirkungen, ist ein Querschnittsthema und kann nur erfolgreich gemeistert werden, wenn die Unternehmensleitung selbst der Treiber und Lenker dieser Transformation ist.

Der durch die Digitalisierung beförderte Wettbewerb läuft jetzt auf Hochtouren durch alle Branchen, in allen Abläufen, in allen Grundsätzen. Wie steht der deutsche Mittelstand selbst dazu?

Zur Frage „Ist die Digitalisierung mehr Risiko oder Chance für mein Unternehmen?" sagen befragte Eigentümer: „Der Zug ist unaufhaltbar!"; egal, ob Chance oder Risiko, man muss jetzt agieren. „Das Glas ist halb voll, nicht halb leer;" Digitalisierung ist die Chance für ständige Änderungen, aber eben auch Verbesserungen. Bezogen auf die eigenen Produkte wird Digitalisierung als Mehrwert gesehen – Sicherheitsrisiken sowie Datenschutz sind dabei mit zu beachten.

Unternehmens-Beispiele

Einige Unternehmen gestalten die Digitalisierung bereits aktiv, abhängig von der Betroffenheit der Branchen. Ein Bandstahl-Lieferant sieht im Kern: „Die Information aus der Stahlherstellung sind wertvolle Zusatzinformationen für die Weiterverarbeitung des Stahls bei unseren Kunden." Ein klarer Wettbewerbsvorteil, der sich aus der Investition in Technologie und Erweiterung der Produktions- und Vertriebs-Prozesse ergibt. Ein Hersteller von Wechselrichtern für Photovoltaik-Anlagen hat eine Produkterweiterung entwickelt, die dem Wechselrichternutzer eine Zugangs- und Auswertungs-Möglichkeit für die eigenen Wechselrichter-Daten bereitstellt. Gleichzeitig vermarktet das Unternehmen diese Daten bei Übertragungsnetzbetreibern; eine völlig neue Kundenzielgruppe. Deren Nutzen ist der geringere Regelenergie-Bedarf durch Kenntnis der jeweiligen Stromproduktion der PV-Anlagen.

Erkenntnisse

Der Wettbewerbsdruck mit Digitalisierung bleibt sehr hoch, kreative Ideen sind gefragt. Digitale Transformation ist Chefsache. Eine unternehmensweite Innovationskultur ist Voraussetzung. Teams sind querschnittlich besetzt. Das grundsätzliche Motto ist „weit denken und zügig konkrete Schritte umsetzen!".

Foto: fotolia/mmustafaboztemir

QUELLEN
1 BITKOM Research 2016; befragt: 507 Vorstände und Geschäftsführer deutscher Mittelständler
2 Befragung 2017 von Eigentümern führender deutscher Mittelständler

Mangelnde IT-Sicherheit als Haftungsrisiko im Unternehmen

Handlungsbedarf aufgrund gesetzlicher Neuregelungen

Tobias Karrenbrock, LL.M. | Rechtsanwalt, Partner | tradeo LLP, Düsseldorf

IT-Sicherheit spielte in der Vergangenheit in vielen Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle. Die zunehmende Anzahl von Angriffen auf IT-Systeme und die Tatsache, dass diese Angriffe den beruflichen und privaten Alltag vieler Menschen erheblich beeinträchtigen, haben den Gesetzgeber auf den Plan gerufen. Unternehmen sind grundsätzlich zur Sicherung ihrer IT-Systeme verpflichtet. Wird diese Pflicht verletzt, drohen den Unternehmen und den Verantwortlichen Haftungsrisiken und ggf. empfindliche Bußgelder.

Kaum ein IT-System ist zu 100 % sicher – das ist eine Binsenweisheit. Bislang unbekannte Sicherheitslücken in Hard- und Software können jederzeit von einem Angreifer entdeckt und ausgenutzt werden. Aber auch bereits bekannte und durch Updates behebbare Sicherheitsprobleme werden regelmäßig (aus Kostenerwägungen oder schlicht Unwissenheit) nicht angegangen.

Nutzt ein Angreifer eine identifizierte Schwachstelle zum Eindringen in ein IT-System, sind die Vertraulichkeit, Datenintegrität und Verfügbarkeit der Unternehmensdaten bedroht. Das allein ist eigentlich ausreichend Grund zur Besorgnis. Ein Angreifer kann ein von ihm gekapertes System aber auch zur Durchführung weiterer Angriffe nutzen und so auch zur Gefahr für weitere IT-Nutzer werden.

Der deutsche Gesetzgeber hat Handlungsbedarf erkannt und durch Erlass des IT-Sicherheitsgesetzes Regelungen zur IT-Sicherheit u. a. im Gesetz über das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSIG) und im Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) geschaffen. Für die EU ergeben sich spätestens ab Mai 2018 ähnliche Regelungen aus der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Erhöhte Anforderungen durch BSIG, BDSG & DSGVO

Das BSIG richtet sich vor allem an die Betreiber „Kritischer Infrastrukturen“ (KRITIS). Während dieser Begriff ursprünglich nur Unternehmen der Bereiche Energie, Informationstechnik und Telekommunikation, Wasser sowie Ernährung umfasste, werden seit 2017 auch die Sektoren Finanz- und Versicherungswesen, Gesundheit sowie Transport und Verkehr erfasst. Es sollen weitere Sektoren hinzukommen, sodass die Regelungen des BSIG künftig wohl von den meisten Unternehmen zu berücksichtigen sein werden.

KRITIS-Unternehmen müssen bereits heute angemessene organisatorische und technische Vorkehrungen zur Vermeidung von Störungen der Verfügbarkeit, Integrität, Authentizität und Vertraulichkeit ihrer informationstechnischen Systeme, Komponenten oder Prozesse treffen. Die für die Erbringung ihrer wichtigen Dienste erforderliche IT ist nach dem Stand der Technik angemessen abzusichern.

Doch auch für „Nicht-KRITIS-Unternehmen“ bestehen schon heute hohe Anforderungen an die technischen und organisatorischen Maßnahmen zum Schutz der Kundendaten und der genutzten IT-Systeme.

Auch das derzeit noch geltende BDSG sieht vor, dass Unternehmen solche technischen und organisatorischen Maßnahmen treffen müssen, die erforderlich sind, um eine sichere Datenerhebung zu ermöglichen (§ 9 BDSG). Auch Art. 25 DSGVO bestimmt zukünftig, dass die Datenerhebung durch entsprechende technische Maßnahmen des Unternehmens geschützt wird. Ähnliche Regelungen finden sich auch im Entwurf der E-Privacy-Verordnung und dem derzeit noch anwendbaren Telekommunikationsgesetz (TKG) und dem Telemediengesetz (TMG). Einzuhalten ist nach allen Vorschriften zumindest der branchenübliche Stand der Technik.

Empfindliche Bußgelder

Die Einhaltung dieser Gesetze sollte ohnehin im eigenen Interesse eines jeden Unternehmens liegen. Finanzielle Erwägungen dürften in Zukunft jedenfalls nicht mehr gegen eine ernsthafte Beschäftigung mit der IT-Sicherheit sprechen: So sind z. B. nach Art. 83 DSGVO hohe Bußgelder von bis zu 20 Mio. Euro oder bis zu 4 % des Jahresumsatzes des Unternehmens für Verstöße gegen die Vorschriften der DSGVO vorgesehen. Ein solcher

Foto: fotolia/yuravector, malp

„Kaum ein IT-System ist zu 100 % sicher – das ist eine Binsenweisheit.“

Verstoß kann eben auch in einer mangelhaften Absicherung der IT-Systeme liegen.

Betroffenes Unternehmen in der Verantwortung

Neben Bußgeldern drohen vertragliche und gesetzliche Ansprüche der durch einen IT-Sicherheitsvorfall betroffenen Dritten gegen das betroffene Unternehmen. Besondere Relevanz dürften ausdrücklich im Gesetz geregelte Schadensersatzansprüche der Betroffenen entfalten. Nach Art. 82 Abs. 1 DSGVO hat jede natürliche Person, der wegen eines Verstoßes gegen die Verordnung ein materieller oder immaterieller Schaden entstanden ist, Anspruch auf Schadenersatz gegen den für den Verstoß Verantwortlichen.

Zudem ist jede Verletzung datenschutzrechtlicher Vorschriften, jede Verletzung im Sinne der DSGVO, nun auch wettbewerbsrechtlich relevant, sodass ein hohes Abmahnrisiko für Unternehmen besteht, die es mit Datenschutz und IT-Sicherheit nicht so genau nehmen.

Verantwortung der Geschäftsführung

Doch was heißt das für die Unternehmen und insbesondere für die Geschäftsleitung? Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. § 91 Abs. 2 AktG verpflichtet z. B. den Vorstand einer AG allgemein zur Risikovorsorge. Diese Pflicht des Vorstands umfasst auch die Sorgfalt bei der Etablierung und Aufrechterhaltung der IT-Sicherheit im Unternehmen.

Verstößt der Vorstand bzw. die Geschäftsführung gegen diese Pflichten, haften die verantwortlichen Personen ggf. gegenüber den Aktionären bzw. Gesellschaftern.

Was aber ist Stand der Technik, was ist angemessen, was ist branchenüblich? Die Unternehmensleitung hat hier die undankbare Aufgabe, aus diesen unbestimmten Begriffen die Anforderungen an ein IT-Sicherheitskonzept abzuleiten und dieses dann umzusetzen. Wie ist vorzugehen?

Stand der Technik als Ausgangspunkt

Unternehmen sind verpflichtet, dafür zu sorgen, dass IT-Systeme dem (aktuellen oder branchenüblichen) „Stand der Technik“ entsprechen. Der Stand der Technik stellt dabei den objektiven Maßstab des einzuhaltenden Schutzniveaus dar (zur subjektiven Komponente sogleich mehr). Beim „Stand der Technik“

„Im Rahmen des erforderlichen Risikomanagements sollten Unternehmen die Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen regelmäßig hinterfragen, ggf. Anpassungen vornehmen und die Entscheidungsfindung sorgfältig dokumentieren."

handelt es sich um einen gängigen Begriff, der aber nicht allgemeingültig definiert ist. Durch Verwendung solcher unbestimmter Begriffe versucht der Gesetzgeber, eine Brücke zwischen Gesetz und technischem Fortschritt zu schlagen. IT-Sicherheitstechniken entwickeln sich stetig weiter, und es wäre daher wenig zielführend, eine Definition des Stands der Technik festzuschreiben, die am nächsten Tag bereits wieder obsolet ist. Für denjenigen, der von der Rechtsnorm betroffen ist, bedeutet dies aber, dass er selbst herausfinden muss, welche Sicherheitsmaßnahmen gerade dem aktuellen Stand der Technik entsprechen.

Dabei ist man allerdings nicht vollkommen auf sich allein gestellt: Anhaltspunkte zur Bestimmung des „Stands der Technik" sind z. B. existierende nationale oder internationale Standards und Normen oder erfolgreich in der Praxis erprobte Vorbilder für den jeweiligen Bereich. Hierzu zählen unter anderem die IT-Grundschutz-Kataloge des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), die konkrete Maßnahmen definieren, welche zur Erhaltung der Sicherheit bei niedrigem und mittlerem Schutzbedarf erfüllt werden müssen. Darüber hinaus ist an Frameworks zum IT-Service-Management wie ITIL, COBIT oder Basel II zu denken. Als Mindestmaß müssen aber alle bereits ausdrücklich im Gesetz genannten Vorgaben in das IT-Sicherheitskonzept integriert werden. Als Beispiel sei hier die Verwendung von Verschlüsselung genannt, wie es etwa in § 13 Abs. 7 TMG gefordert wird.

Angemessene Maßnahmen

Die IT-Sicherheit von Unternehmen allein am Stand der Technik zu messen, wäre wenig zielführend. Ein mittelständischer Handwerksbetrieb verfügt im Regelfall nicht über hochsensible Daten wie etwa eine Bank. Ein Eingriff in die Steuerung eines Kraftwerks durch einen Angreifer ist sicherlich für die Allgemeinheit potenziell gefährlicher als der Ausfall des Kassensystems beim Einzelhändler. Diese Unterschiede dürfen berücksichtigt werden: Ein Unternehmen und die Geschäftsführung müssen den aktuellen Stand der Technik ermitteln und davon ausgehend für das eigene Unternehmen angemessene Maßnahmen zur IT-Sicherheit treffen. Es ist insbesondere auf die Gefahr für das Unternehmen und die Sensibilität der im Unternehmen verwendeten Daten abzustellen. Welche Maßnahmen für die konkrete Ausgestaltung eines IT-Risikomanagementsystems erforderlich sind, lässt sich für jedes Unternehmen nur individuell bestimmen. Grundsätzlich obliegt die nähere Ausgestaltung dem unternehmerischen Ermessen.

Angemessene Maßnahmen müssen also nicht immer dem aktuellen Stand der Technik entsprechen, sondern dürfen z. B. – je nach Einzelfall – mehr oder weniger weit dahinter zurückbleiben. Erforderlich ist aber, die Angemessenheit der Sicherheitsmaßnahmen fortlaufend zu beobachten und bei geänderten Rahmenbedingungen (Änderungen der Gefährdungslage und des Stands der Technik) zu reagieren.

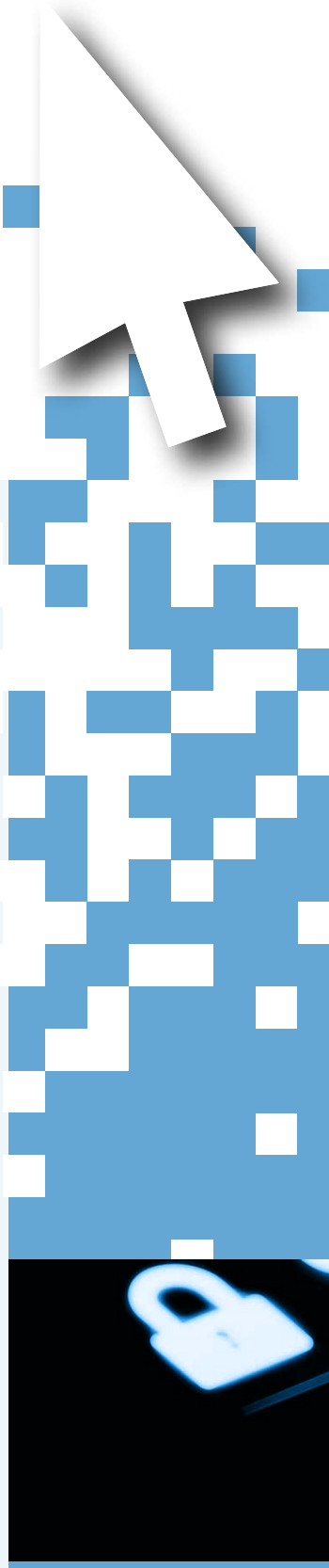
Risikomanagement

Fortlaufendes Risikomanagement ist daher zwingend erforderlich. Ziel muss es sein, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Schadens zu vermindern und die potenzielle Schadenshöhe zu begrenzen. Dabei genügt also nicht allein die einmalige Einrichtung von IT-Schutzmechanismen. Vielmehr ist die Angemessenheit der Schutzmaßnahmen kontinuierlich neu zu bewerten und ggf. nachzubessern. Empfehlenswert ist, die notwendigen Prozesse zu institutionalisieren und für den Fall einer gerichtlichen oder behördlichen Überprüfung zu dokumentieren.

Fazit und Ausblick

Unternehmen sollten die IT-Sicherheit als ganzheitliche Herausforderung betrachten. Es geht nicht nur um die eingesetzte Technologie, sondern auch um interne organisatorische Prozesse, wie etwa klare Zuständigkeiten, Berechtigungskonzepte, Monitoring sowie Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter. Im Rahmen des erforderlichen Risikomanagements sollten Unternehmen die Angemessenheit der umgesetzten Maßnahmen regelmäßig hinterfragen, ggf. Anpassungen vornehmen und die Entscheidungsfindung sorgfältig dokumentieren.

So können die bestehenden Risiken für das Unternehmen und für die Geschäftsleitung reduziert werden.



VERFAHRENSDOKUMENTATION BEI DIGITALEN PROZESSEN

DER ZUKÜNFTIGE FREIBRIEF DER FINANZVERWALTUNG?

Claas-Tido Risse, LL.M. | Steuerberater, Partner
RLT Ruhrmann Tieben & Partner mbB Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Düsseldorf

Seit Veröffentlichung des GoBD-Erlasses des Bundesfinanzministeriums (BMF) vom 14.11.2014 ist eine umfangreiche Verfahrensdokumentation für alle digitalen Prozesse der Unternehmung zwingend erforderlich. Zudem fordert sogar die Politik in ihrem Verwaltungsschreiben vom 28.07.2015 die Betriebsprüfung auf, diese Verfahrensdokumentation in jedem Fall zukünftig zu prüfen.

Unsere Erfahrungen aus Gesprächen mit Unternehmern zeigen, dass solche Verfahrensdokumentationen im Rahmen von digitalen Prozessen in den Unternehmen i. d. R. nicht vorliegen. Bei fehlender Verfahrensdokumentation erwächst die Gefahr einer Verwerfung der Ordnungsmäßigkeit der Buchführung mit der Folge einer formellen Schätzungsbefugnis der Finanzverwaltung. Sollte dies geschehen, ist mit nennenswerten finanziellen Belastungen zu rechnen.

Es besteht also dringender Handlungsbedarf, da ergänzend zu den bereits vorhandenen Instrumenten der Steuerkontrolle (z. B. eine steuerliche Betriebsprüfung) als neues Instrument eine Kassen-Nachschau mit Wirkung zum 01.01.2018 gesetzlich kodifiziert wurde, die ebenfalls eine Verfahrensdokumentation notwendig macht. Die Kassen-Nachschau ist keine steuerliche Betriebsprüfung im Sinne des § 193 AO, sondern ein eigenständiges Verfahren zur zeitnahen Aufklärung steuererheblicher Sachverhalte unter anderem im Zusammenhang mit der ordnungsgemäßen Erfassung von Geschäftsvorfällen mittels elektronischer Aufzeichnungssysteme. Für diese Zwecke hat der § 146b AO Eingang in die Abgabenordnung gefunden.

Zur Sanktionierung von Verstößen gegen diese Dokumentationspflichten wurde der Steuergefährdungstatbestand des § 379 Abs. 1 AO ergänzt. Dies wird notwendig, um den neuen gesetzlichen Verpflichtungen des § 146a AO Rechnung zu tragen. Darüber hinaus können die Ordnungswidrigkeiten des § 379 Abs. 1 S. 1 Nr. 3 bis 6 AO mit einer Geldbuße bis zu 25 000 Euro pro Verstoß geahndet werden.

Für welche Prozesse ist eine Verfahrensdokumentation notwendig?

Gemäß dem BMF-Schreiben vom 24.11.2014 bezieht sich die Ordnungsmäßigkeit neben den elektronischen Büchern und sonst erforderlichen Aufzeichnungen auch auf die damit in Zusammenhang stehenden Verfahren und Bereiche des DV-Systems. Damit muss für jedes DV-System eine übersichtlich gegliederte Verfahrensdokumentation vorhanden sein!

Demnach sind dies alle digitalen Prozesse des Unternehmens im Rahmen einer elektronischen Erstellung und eines elektronischen Empfangs von Belegen sowie die Umwandlung von Papierbelegen in elektronische Belege. Beispielhaft seien hier genannt:

- PC- und Registrierkassensysteme
- Zahlungsverkehrssysteme
- elektronische Waagen
- ERP-Systeme der Material- und Warenwirtschaft
- MS-Office inkl. Mailing(s)
- Zeiterfassungssysteme
- DMS- und Archivsysteme
- Berechnungen von Rückstellungen, Bestandsveränderungen, Darlehen, Eigenverbrauch
- etc.

Was ist zu tun?

Diese längst nicht abschließende Aufstellung zeigt schon, dass sich die Dokumentationspflichten i. d. R. auf alle Prozesse eines Unternehmens beziehen. Zu Beginn der Erstellung der Verfahrensdokumentation ist es daher eine zwingende Voraussetzung, eine Bestandsaufnahme aller digitalen, steuerlich relevanten Unterlagen und Prozesse vorzunehmen – auch aus vorgelagerten Systemen!

Im Anschluss an die Bestandsaufnahme beginnt der Erstellungsprozess der Verfahrensdokumentationen. Hier macht eine Priorisierung nach Umfang und Relevanz des einzelnen DV-Systems sicherlich Sinn.

Foto: fotolia/Craitza

EIN PATENTREZEPT FÜR DIE EIGENE **VERFAHRENSDOKUMENTATION** GIBT ES NICHT.

Was muss eine Verfahrensdokumentation beinhalten?

Ist die Bestandaufnahme abgeschlossen, sind gem. des o. g. BMF-Schreibens die folgenden Anforderungen an jedes DV-System im Rahmen der Verfahrensaufnahme getrennt voneinander entsprechend zu dokumentieren:

- Grundsatz der Nachvollziehbarkeit und Nachprüfbarkeit
- Grundsätze der Wahrheit, Klarheit und fortlaufenden Aufzeichnung
- Vollständigkeit
- Richtigkeit
- zeitgerechte Buchungen und Aufzeichnungen
- Ordnung
- Unveränderbarkeit.

Hier gilt es zu beachten, dass diese Grundsätze nicht nur während des Einsatzes der einzelnen DV-Systeme nachweisbar und belegbar sein müssen, sondern während der gesamten Dauer der Aufbewahrungsfrist vorzuhalten sind. Diese beträgt i. d. R. 10 Jahre!

ES IST ZU BEACHTEN, DASS DIE ANFORDERUNGEN SICHERLICH NICHT MIT EINER HERSTELLERSEITIGEN PROGRAMMBESCHREIBUNG ODER EINER BEDIENUNGSANLEITUNG ERFÜLLT WERDEN KÖNNEN.

Dass dieses Thema zukünftig eine enorm hohe Praxisrelevanz haben wird, zeigt sich nicht zuletzt an dem Umstand, dass sich bereits im Jahr 2014 der Deutsche Steuerberaterverband e. V. (DStV) als Beteiligter an der Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V. an der Erstellung einer Musterverfahrensdokumentation eingebracht hat. Das Thema dieser Musterverfahrensdokumentation war bzw. ist ein Megatrend unserer Zeit, nämlich die „Digitalisierung und elektronische Aufbewahrung von Belegen inkl. Vernichtung der zugehörigen Papierbelege“. Diese Muster-Verfahrensdokumention steht immer noch auf der Internetseite des DStV zum Download bereit und gibt einen ersten groben Überblick, wie der Aufbau und der Inhalt einer Verfahrensdokumentation im Kern auszusehen hat.

Wer ist der richtige Ansprechpartner?

Die in der Verfahrensdokumentation zu behandelnden Themen machen es erforderlich, dass die Leistungen der Wirtschaftsprüfung, mit ihrem klassischen Know-how aus der Prozessaufnahme einer IKS-Prüfung, mit den modernen Methoden der IT-Prüfung mit ihrem Know-how aus der Prüfung von DV-Systemen geschickt und zielorientiert verbunden werden müssen. Nicht zuletzt bedarf es dabei auch der Einbindung der zuständigen Steuerberater, da diese im Fall der Fälle die Verfahrensdokumentationen im Rahmen der zukünftigen Prüfungen durch die Finanzverwaltungen zu „verteidigen“ haben.

Die digitalen Prozesse sind nicht nur bei unseren Mandaten, sondern bei allen Steuerpflichtigen sehr individuell gestaltet. Je nach Komplexität, Belegvolumen und IT-Einsatz kommt es z. B. zu sehr unterschiedlichen Anforderungen an die Gestaltung der Belegablage und den Umfang ihrer Dokumentation. Ein Patentrezept für die eigene Verfahrensdokumentation gibt es daher nicht. Um nicht einen fast unbeherrschbaren bürokratischen internen Prozess, schlechtestenfalls noch anhand von frei verfügbaren Musterdokumentationen anzustoßen – und damit ggfs. einen zahnlosen Papiertiger zu schaffen –, ist es ratsam, sich bei der Erstellung dieser Verfahrensdokumentationen professionell unterstützen zu lassen. Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, die eine ausgewiesene IT-Kompetenz im Hause haben, sind hier sicherlich die richtigen Ansprechpartner, um zukünftig gegen die neuen Prüfungsgrundsätze der Finanzverwaltung, nicht zuletzt beginnend mit der Möglichkeit einer Kassen-Nachschau ab 01.01.2018, gut gewappnet zu sein.

IST EIN TAX COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM NOTWENDIG?

Christoph Wunsch
Dipl.-Kfm., Dipl.-Volksw., CIA
stellv. Leiter
Forensic, Risk & Compliance
Partner
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Düsseldorf

Unternehmen sehen sich mit steigenden steuerlichen Anforderungen konfrontiert. Dabei gilt, dass die Unternehmensleitung dafür Sorge zu tragen hat, dass Gesetze eingehalten werden. Solche organisatorischen Vorkehrungen, die ein regelkonformes Handeln sicherstellen sollen, sind auch für die steuerlichen Regelungen vorzuhalten und stehen nicht zuletzt aufgrund der jüngsten Entwicklungen im besonderen Fokus der Finanzverwaltung. Die Nichterfüllung steuerlicher Pflichten kann finanzielle sowie strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen.

Zunehmende Bedeutung eines Tax Compliance Management Systems (Tax CMS) durch ein BMF-Schreiben

Das Bundesfinanzministerium (BFM) hat mit Schreiben vom 23.05.2016 zu § 153 AO zur Berichtigungs- und Selbstanzeige wie folgt Stellung genommen: „Hat der Steuerpflichtige ein innerbetriebliches Kontrollsystem eingerichtet, das der Erfüllung steuerlicher Pflichten dient, kann dies ggf. ein Indiz darstellen, das gegen das Vorliegen eines Vorsatzes oder der Leichtfertigkeit sprechen kann (...]." Ein solches System dient insofern der aktiven Vermeidung (steuerstraf-)rechtlicher Folgen. Allerdings gibt es dem Finanzbeamten bei aufkommenden Zweifeln an der Angemessenheit des Tax CMS im Umkehrschluss auch einen konkreten Anlass, Sachverhalte an die Straf- und Bußgeldstelle weiterzuleiten.

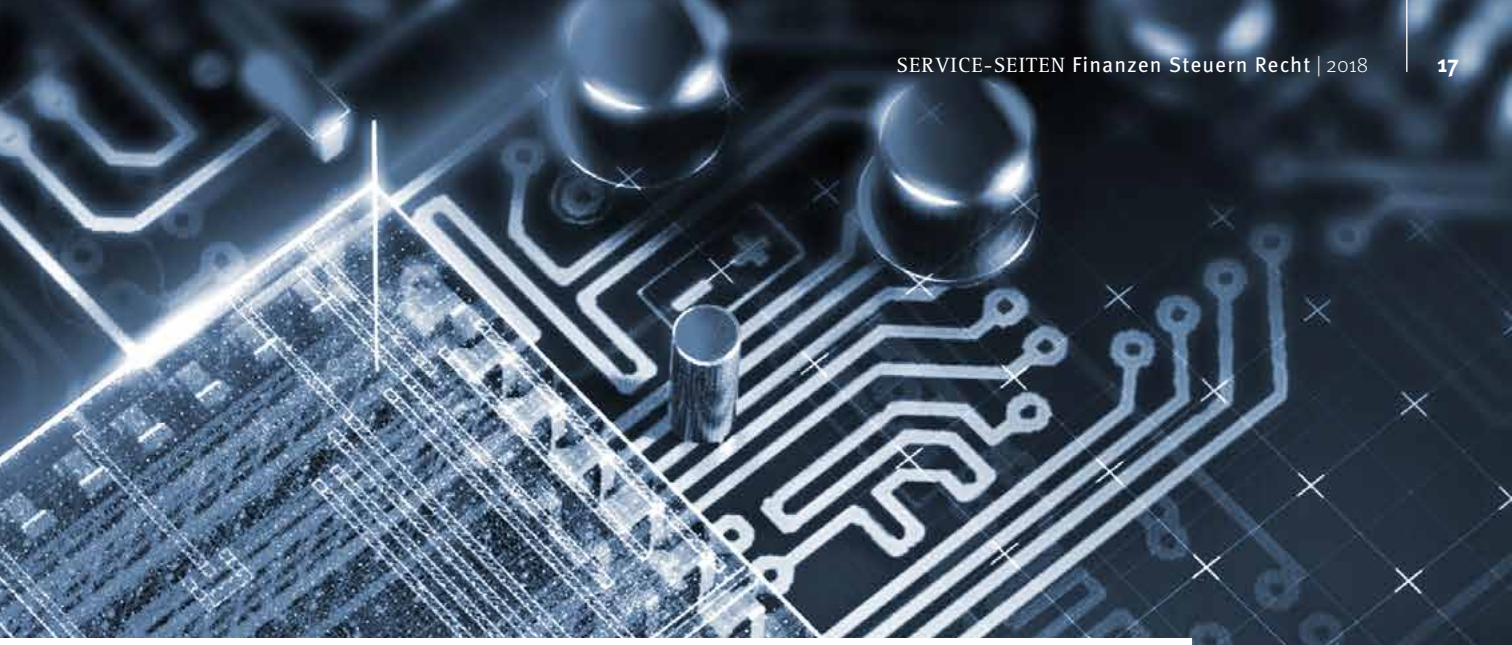
Auf die strafmildernde Wirkung eines Tax CMS hat der BGH mit Urteil vom 09.05.2017 hingewiesen und hervorgehoben, dass dies sogar in den Fällen Berücksichtigung finden kann, in denen Regelverstöße bereits begangen wurden, wenn im Nachgang Regelungen optimiert und betriebsinterne Abläufe so gestaltet wurden, dass vergleichbare Regelverstöße zukünftig deutlich erschwert werden.

AUF DIE STRAFMILDERNDE WIRKUNG EINES TAX CMS HAT DER BGH MIT URTEIL VOM 09.05.2017 HINGEWIESEN.

Inhalt eines Tax CMS

Unter einem CMS sind die auf der Grundlage festgelegter Ziele eingeführten Grundsätze und Maßnahmen eines Unternehmens zu verstehen, die auf die Sicherstellung eines regelkonformen Verhaltens der gesetzlichen Vertreter und der Mitarbeiter des Unternehmens

Foto: fotolia/archy13



sowie ggf. von Dritten abzielen. Der Begriff „innerbetriebliches Kontrollsystem“ versteht sich daher als ein auf die Einhaltung steuerlicher Vorschriften gerichteter Teilbereich eines CMS.

Gerade weil steuerlich relevante Prozesse regelmäßig außerhalb von finanznahen Abteilungen beginnen oder geprägt werden, bedarf es daher eines unternehmensweiten Ansatzes, um die vollständige und zeitgerechte Erfüllung steuerlicher Pflichten in effizienter Weise sicherzustellen. Da ein Tax CMS somit im Wesentlichen prozessual geprägt ist, wird das Vorhalten einer Steuerabteilung oder das Hinzuziehen eines externen Steuerberaters im laufenden Geschäftsbetrieb für eine effektive Haftungsprävention in der Regel nicht ausreichend sein.

Für seine Konzeption bieten der IDW PS 980 (Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen) sowie der darauf basierende spezielle IDW Praxishinweis 1/2016 (Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß IDW 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer) eine geeignete Grundlage. Das Modell basiert auf sieben in Wechselwirkung zueinanderstehenden Grundelementen (Kultur, Ziele, Risiken, Programm, Organisation, Kommunikation sowie Überwachung und Verbesserung), deren Ausgestaltung individuell auf Grundlage der jeweils festgelegten Tax Compliance-Ziele, der Größe sowie Art und Umfang der Geschäftstätigkeit des Unternehmens zu erfolgen hat.

FAZIT

Das BMF bezieht kleine und mittelgroße Unternehmen bei diesem Thema gleichermaßen ein. Insofern ist ein angemessen ausgestaltetes und wirksames Tax CMS angesichts der Verschärfung der Regelungen und drohenden Sanktionen für Unternehmen, ihre Organe und weiterer handelnder Personen von erheblicher Bedeutung.

In der Praxis wird es bei einer effizienten Umsetzung in besondere Weise darauf ankommen, bereits bestehende Strukturen zu erkennen und in einen systematischen Ansatz zur Einhaltung steuerlicher Vorschriften zu überführen.

Die Insolvenzverschleppungshaftung von Steuerberatern bei pflichtwidrigem Ansatz von Fortführungswerten

Wege zur Haftungsvermeidung

Robert Buchalik
Rechtsanwalt
Geschäftsführer
Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Düsseldorf

Das Risiko von Steuerberatern für Schäden ihrer Mandanten aufgrund einer verspäteten Insolvenzantragstellung haften zu müssen, war in der Vergangenheit vergleichsweise gering. Dies hat sich durch ein Urteil des BGH vom 26.01.2017 (Az. IX ZR 285/14) grundlegend geändert. Das in der Entscheidung aufgestoßene Einfallstor für die Haftung des mit der Erstellung des Jahresabschlusses beauftragten Steuerberaters gründet auf dem Vorwurf der unrichtigen Bilanzerstellung aufgrund eines pflichtwidrigen Ansatzes von Fortführungswerten gem. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB in Verbindung mit einer Verschärfung der Hinweispflichten des Steuerberaters. Einige Steuerberater kommen deshalb zu dem Ergebnis, dass es aufgrund dieses Urteils in einer Krisensituation in den Mandatsverhältnissen zwischen Unternehmen und Steuerberatern zu schweren Verwerfungen kommen wird: Unternehmer würden in der Krise kaum noch Beratung bekommen können.

Ganz so kritisch stellt sich die Situation nicht dar, denn es gibt Lösungswege, allerdings ist die Problematik und das für die Steuerberater daraus resultierende Risiko auch nicht zu unterschätzen.

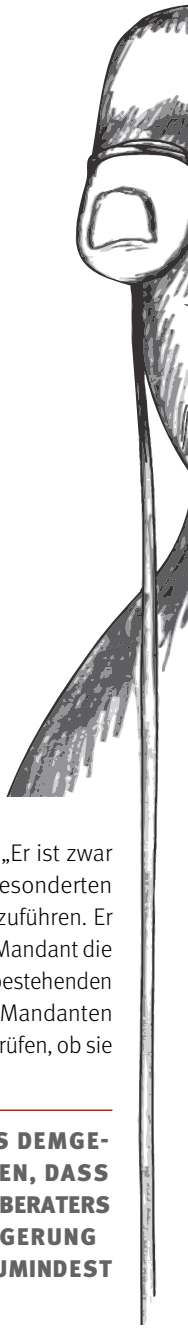
Bilanzielle Überschuldung

Bei einer eingetreten bilanziellen Überschuldung besteht grundsätzlich noch keine Insolvenzantragspflicht, wenn die Fortführungsprognose des Unternehmens positiv ist. Die Fortführung des Unternehmens ist der tatsächlich vermutete Regelfall. Diese entfällt, wenn die Fortführung des Unternehmens unwahrscheinlich erscheint oder gar zweifelfreie Erkenntnisse bestehen, dass sie unmöglich ist.

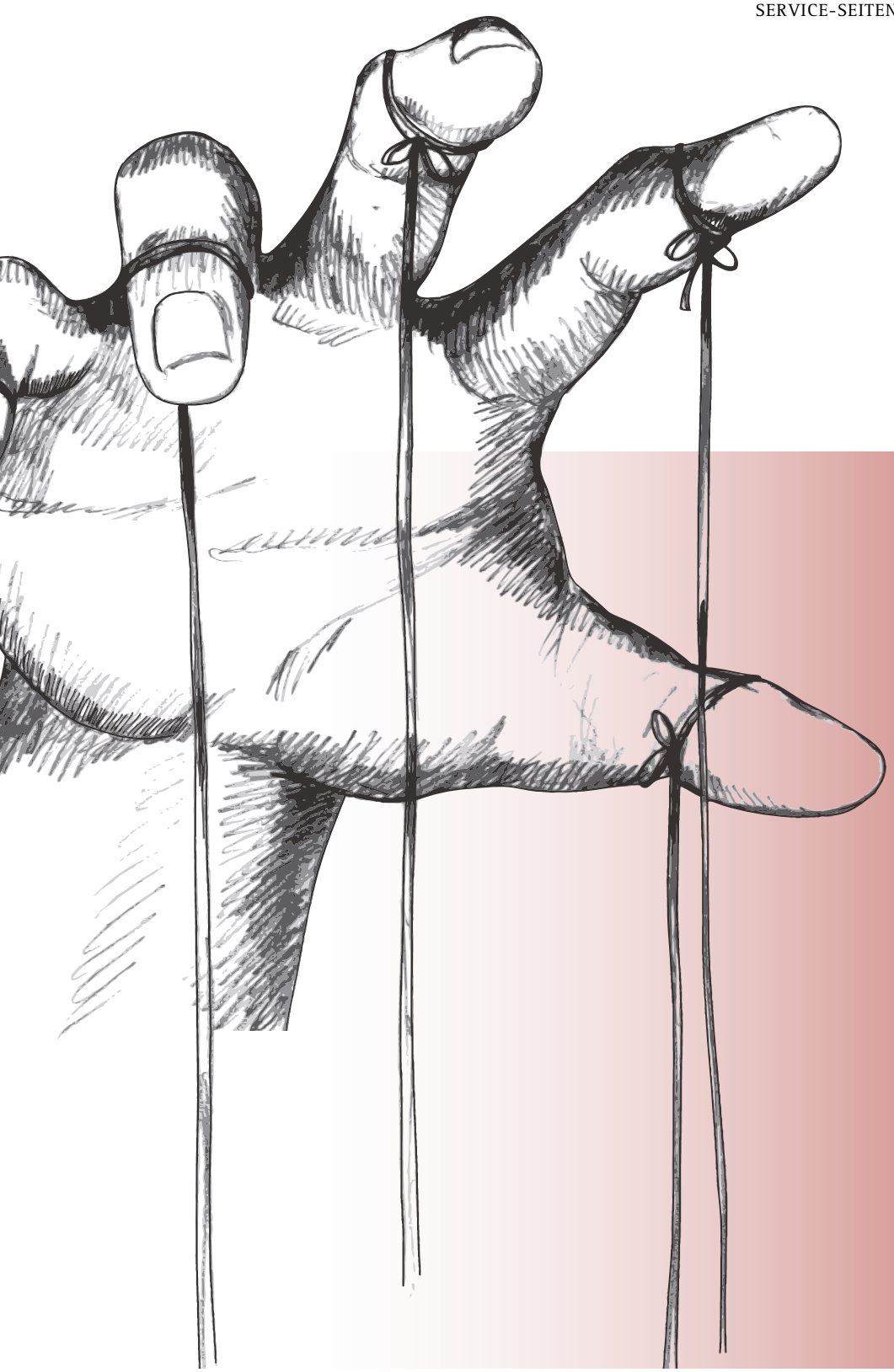
Der BGH hatte in seinem Urteil dazu erklärt: „Erkennt der Steuerberater Umstände, die geeignet sind, die implizite Fortbestehensprognose des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB infrage zu stellen, oder hätte er bei pflichtgemäßer Aufmerksamkeit bei Erstellung des Jahresabschlusses solche Umstände erkennen müssen, muss er entweder klären, ob diese Umstände tatsächlich vorliegen oder tatsächlich nicht geeignet sind, die Fortführungsprognose infrage zu stellen, oder er muss dafür Sorge tragen, dass die Gesellschaft eine explizite Fortführungsprognose erstellt.“ Auf der Grundlage einer solchen Fortführungsprognose dürfe er sie dem Jahresabschluss zugrunde legen, es sei denn, sie sei evident untauglich. Lege der Mandant die Fortführungsprognose nicht vor, müsse der Steuerberater sie anmahnen. „Er ist zwar nicht verpflichtet, die Prüfungen ohne gesonderten Auftrag selbst zu veranlassen oder durchzuführen. Er muss jedoch dafür Sorge tragen, dass der Mandant die gegen den Ansatz von Fortführungswerten bestehenden Bedenken ausräumt und daher die vom Mandanten abgegebenen Erklärungen daraufhin überprüfen, ob sie stichhaltig sind und Substanz aufweisen.

DER INSOLVENZVERWALTER MUSS DEMGEGENÜBER DARLEGEN UND BEWEISEN, DASS DIE PFLICHTVERLETZUNG DES STEUERBERATERS DIE SCHADENSSTIFTENDE VERZÖGERUNG DER INSOLVENZANTRAGSTELLUNG ZUMINDEST MITVERURSACHT HAT.

Die Rechtsprechung ist verschärft worden, weil nach wie vor in erheblichem Umfang Insolvenzen verschleppt werden und der Steuerberater daran durch fehlende Hinweise zumindest indirekt mitwirkt. Kann der Steuerberater die geforderte Fortführungsprognose nicht abgeben, ist dies in der Bilanz entsprechend auszuweisen und dabei eindeutig klarzustellen, dass eine



Fotos: fotolia/khius, rudall30



Insolvenzantragspflicht besteht. Das wird dem Mandanten zu Recht nicht gefallen, er hat aber auch keine Möglichkeit, auf einen anderen Steuerberater auszuweichen, denn der wird ihm den gleichen Rat geben (müssen), um seine Haftung zu vermeiden. Der Steuerberater ist vor diesem Hintergrund gut beraten, sich mit den am 01.03.2012 geschaffenen Möglichkeiten einer Sanierung unter Insolvenzschutz auf der Grundlage des ESUG (Gesetz zur erleichterten Sanierung von Unternehmen) zu befassen. Der Gesetzgeber räumt damit dem redlichen Schuldner, der frühzeitig einen Insolvenzantrag stellt, die Möglichkeit ein, sein Unternehmen unter Insolvenzschutz aber in Eigenverwaltung operativ und bilanziell zu sanieren.

Ein Insolvenzverwalter wird nicht bestellt, sondern lediglich ein Sachwalter, unter dessen Aufsicht der bisherige Geschäftsführer in Eigenverwaltung wie ein Insolvenzverwalter agiert. Ziel des Verfahrens ist die operative Sanierung und bilanzielle Entschuldung. Ein weiteres Ziel des Verfahrens ist es, das Unternehmen dem Unternehmer bei gleichzeitig bestmöglicher Gläubigerbefriedigung zu erhalten. Das Eigenkapital wird wiederhergestellt und der Insolvenzgrund der Überschuldung beseitigt. Durch die erleichterte und i. d. R. kostengünstigere operative Sanierung, bei der Mitarbeiter zu deutlich reduzierten Kosten und mit wesentlich kürzeren Fristen gekündigt und auch Dauerschuldverhältnisse wie z. B. langlaufende Mietverträge mit kurzen Fristen beendet werden können, steigen die Chancen zum Erhalt des Unternehmens erheblich.

Bei professioneller Beratung besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen dem Unternehmer erhalten bleibt und er Haftungsrisiken z. B. wegen Insolvenzverschleppung aufgrund zu später Antragstellung vermeidet. Das Verfahren findet ohne Insolvenzverwalter statt, diese Rolle übernimmt der eigenverwaltende Schuldner unter der Aufsicht eines Sachwalters. Für den Steuerberater hat die Sache mehrere Vorteile: Er vermeidet eigene Haftungsrisiken, schützt den Mandanten vor Haftungen, behält seinen Mandanten und kann im Verfahren zusätzliche Umsätze generieren. Dazu gehören die Erstellung insolvenzbedingt zusätzlicher Abschlüsse ebenso wie die Kassenprüfung oder Insolvenzbuchhaltung oder die Einholung planbedingter verbindlicher Auskünfte.

„Die Rechtsprechung ist verschärft worden, weil nach wie vor in erheblichem Umfang Insolvenzen verschleppt werden und der Steuerberater daran durch fehlende Hinweise zumindest indirekt mitwirkt.“

Das Verfahren ist sehr komplex und eine erfolgreiche Durchführung setzt die Begleitung eines in der Materie sehr erfahrenen Beraters voraus, ansonsten ist die Gefahr eines Scheiterns hoch. Seine Aufgabe liegt in einer gewissenhaften Vorbereitung und Durchführung des Verfahrens unter Berücksichtigung aller verfahrensbedingter Risiken und Besonderheiten. Die Risiken sind nicht zu unterschätzen, aber bei richtiger Vorbereitung beherrschbar. Dabei gilt es, mögliche Risiken frühzeitig vorherzusehen und in Zusammenarbeit mit dem Mandanten auszuschließen.

Fazit

Hierzu bedarf es umfassender Erfahrung des Beraters in der Materie, die selbst bei einem Insolvenzverwalter eher selten vorhanden ist. Deshalb sollte der Schuldner oder sein Steuerberater bei der Auswahl des Sanierungsberaters eine umfangreiche Recherche an den Anfang stellen. Sie dürfen sich nicht auf die Auskunft eines einzelnen in der Materie angeblich erfahrenen Beraters verlassen, sondern sollten sich unbedingt auch belastbare Referenzen des Beraters geben lassen. Denn die Kunden, die erfolgreich eine Sanierung unter Insolvenzschutz durchlaufen haben, sind die besten Referenzen. Das Verfahren ist nichts für Amateure, sondern nur für Profis.

RISIKEN DER GESCHÄFTSFÜHRUNG IN DER KRISE DES UNTERNEHMENS

HAFTUNG VERMEIDEN UND SANIERUNG ERMÖGLICHEN

Lars Hinkel, M.B.A. | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner
Florian Harig | Rechtsanwalt
anchor Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft mbB, Düsseldorf & Hannover

Es gibt viele Gründe dafür, dass ein Unternehmen in eine wirtschaftliche Krise geraten kann. Diese müssen nicht immer im Unternehmen selbst liegen. Die Ursachen finden sich oft auch in Kundenbeziehungen, dem Marktumfeld oder externen Faktoren wie der Entwicklung von Rohstoffpreisen. Auch wenn das Unternehmen hierfür nicht verantwortlich ist, hat sich die Geschäftsführung in der Krise dennoch an ihre gesetzlichen Pflichten zu halten. Diese Belastung kann neben dem täglichen Geschäft und der Suche nach Wegen aus der Krise schnell dazu führen, dass bei Nichtbeachtung eine persönliche oder gar strafrechtliche Haftung droht.

Geschäftsführer befinden sich in der Krise typischerweise in folgenden Spannungsfeldern:

- Die Insolvenzordnung (InsO) verlangt, dass die Geschäftsführer umgehend einen Insolvenzantrag stellen, wenn die Insolvenzgründe Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegen.
- Für Forderungen öffentlich-rechtlicher Gläubiger drohen direkte persönliche Haftungsansprüche.
- Die Gesellschafter erwarten den wirtschaftlichen Erhalt ihrer Geschäftsanteile.
- Die Gläubiger fordern den zeitnahen Ausgleich sämtlicher offener Verbindlichkeiten.
- Die Arbeitnehmer hoffen auf den Erhalt ihrer Arbeitsplätze.
- Investoren wollen das Unternehmen möglichst günstig erwerben, falls sie „frische Mittel“ zur Verfügung stellen.

Soweit ein Insolvenzantrag sich nicht unter Beachtung der gesetzlichen Pflichten vermeiden lässt, kann dieser – wenn der Geschäftsführer ihn rechtzeitig stellt – ebenfalls zur Vermeidung der Haftung führen und daneben auch neue strategische Möglichkeiten eröffnen, um aus dem oben beschriebenen Spannungsfeld zu gelangen. In einem Insolvenzverfahren hat die Geschäftsführung gerade nicht mehr die Interessen der Gesellschafter, sondern lediglich die der Gläubiger zu vertreten. Darüber hinaus greifen unter dem Schutzschild des Insolvenzverfahrens Mechanismen wie der Vollstreckungsschutz oder der Anspruch auf Insolvenzgeld, die das Unternehmen wieder frei atmen lassen und vorübergehend die Lohnzahlungen sicherstellen.

Um Haftungsrisiken erkennen und vermeiden sowie Chancen zur Sanierung rechtzeitig nutzen zu können, lohnt sich ein Blick auf die Pflicht(en) zur Insolvenzantragstellung.

Wann liegt ein Insolvenzgrund vor?

Geschäftsführer haben in der Krise laufend zu überprüfen, ob Insolvenzgründe vorliegen. Zum Insolvenzantrag verpflichtende Insolvenzgründe sind Zahlungsunfähigkeit gemäß § 17 InsO und Überschuldung gemäß § 19 InsO.

Nach § 17 Abs. 2 InsO ist ein Unternehmen zahlungsunfähig, wenn es nicht in der Lage ist, seine fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen. Die Prüfung der Zahlungsunfähigkeit erfolgt zweistufig:

In der ersten Stufe wird ein insolvenzrechtlicher Finanzstatus aufgestellt, der die verfügbaren liquiden Mittel den fälligen Verbindlichkeiten gegenüberstellt. Können die fälligen Verbindlichkeiten mit den liquiden Mitteln erfüllt werden, liegt keine Zahlungsunfähigkeit vor. Reichen die liquiden Mittel nicht aus, um die fälligen Verbindlichkeiten zu decken, ist die zweite Stufe der Prüfung notwendig:

In dieser zweiten Stufe wird ein Finanzplan aufgestellt, der die Zahlungsmittelzuflüsse der kommenden Wochen und die Abflüsse erfasst. Ergibt der Finanzplan, dass die Liquiditätslücke innerhalb von drei Wochen beseitigt ist, liegt keine Zahlungsunfähigkeit vor. Ist die Lücke auch nach drei Wochen vorhanden und beträgt sie mehr als 10 % der fälligen Gesamtverbindlichkeiten liegt i. d. R. Zahlungsunfähigkeit vor. Auch bei einer Liquiditätslücke, die kleiner als 10 % ist, kann

Fotos: fotolia/ChenPG, Rawpixel.com

Zahlungsunfähigkeit vorliegen, wenn nicht davon auszugehen ist, dass die Lücke dauerhaft geschlossen werden kann.

Der stichtagsbezogene Finanzstatus und die Erstellung eines insolvenzrechtlichen Finanzplans sind nicht mit einer normalen Unternehmensplanung gleichzusetzten und erfordern eine genaue Prüfung. Mit Bordmitteln ist die Planung bei größeren Unternehmen kaum in der notwendigen Geschwindigkeit umzusetzen.

Der zweite zum Insolvenzantrag verpflichtende Insolvenzgrund ist die Überschuldung nach § 19 InsO. Überschuldung liegt nach § 19 Abs. 2 S. 1 InsO vor, wenn das Vermögen des Unternehmens die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich.

Der insolvenzrechtliche Überschuldungsbegriff weicht vom handelsrechtlichen Überschuldungsbegriff ab. Zunächst wird die überwiegende Wahrscheinlichkeit der Fortführung des Unternehmens – die sog. Fortbestehensprognose – geprüft. Diese ist gegeben, wenn das Unternehmen für das laufende und das folgende Geschäftsjahr, mindestens jedoch für 18 Monate, durchfinanziert ist, ohne dass die künftige Zahlungsfähigkeit infrage steht. Ist eine positive Fortbestehensprognose gegeben – für deren Vorliegen der Geschäftsführer später beweispflichtig sein kann –, liegt keine insolvenzrechtlich erhebliche Überschuldung vor.

Fehlt eine positive Fortbestehensprognose ist ein insolvenzrechtlicher Überschuldungsstatus zu erstellen. Darin ist das Vermögen des Unternehmens zu Liquidationswerten den Verbindlichkeiten gegenüberzustellen. Es sind die tatsächlichen Erlöse anzusetzen und auch Liquidationskosten zu simulieren. Reicht das Vermögen nicht aus, um die Verbindlichkeiten zu decken, liegt Überschuldung vor und es besteht eine Insolvenzantragspflicht.

Eingetretene Insolvenzgründe sind nachhaltig in den dafür vorgesehenen gesetzlichen Fristen zu überwinden. Dies sollte zur Vermeidung von Haftungsrisiken durch die hierfür beweispflichtige Geschäftsleitung sorgfältig dokumentiert werden.

Haftungsrisiken während der kritischen Phase

Die Geschäftsleitung sieht sich bei eingetretenen Insolvenzgründen oder in Vorbereitung eines Insolvenzantrags regelmäßig einer Vielzahl von möglichen Haftungen ausgesetzt. Diese Risiken können zivilrechtlicher, steuerrechtlicher oder strafrechtlicher Art sein und die Geschäftsleitung persönlich treffen, wenn eine Insolvenzvermeidung nicht nachhaltig gelingt. Auch bei frühzeitiger Antragstellung werden bei einem laufenden Geschäftsbetrieb nicht sämtliche Gläubiger bedient, sodass stets Haftungspotenzial besteht.

DIE GESCHÄFTSLEITUNG SIEHT SICH BEI INSOLVENZGRÜNDEN REGELMÄSSIG EINER VIELZAHL MÖGLICHER HAFTUNGEN AUSGESETZT.

Eine wesentliche zivilrechtliche Haftungsnorm ist das Zahlungsverbot bei eingetretener Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung. Für die GmbH ist dies in § 64 S. 1 GmbHG, für die Kommanditgesellschaft in § 130a HGB und für die Aktiengesellschaft in § 92 Abs. 2 AktG geregelt. Aufgrund dieser Vorschriften haftet die Geschäftsleitung nach Eintritt von Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung für danach noch ausgeführte Zahlungen gegenüber der Gesellschaft (sog. Innenhaftung). Diesen Haftungsanspruch macht nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens der Insolvenzverwalter geltend. Von der Haftung ausgeschlossen sind Zahlungen, die mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters vereinbar sind. Die zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs zwingend notwendigen Zahlungen sind daher von der Haftung ausgeschlossen. Dem Insolvenzverwalter soll durch die Haftungsregelung nicht die Chance zur Fortführung des Unternehmens und dem damit verbundenen Werterhalt genommen werden. Auch Zahlungen, zu denen der Geschäftsleiter verpflichtet ist, da die Nichtzahlung eine Ordnungswidrigkeit oder Straftat darstellen würde, wie dies bei Lohnsteuer- oder Arbeitnehmeranteilen der Sozialversicherungsbeiträge der Fall ist, sind von der Haftung nicht umfasst. Der Bundesgerichtshof lässt die Ersatzpflicht der Geschäftsleitung zudem unter bestimmten weiteren Voraussetzungen entfallen, soweit die durch die Zahlung verursachte Masseschmälerung in unmittelbarem Zusammenhang ausgeglichen wird.

Neben der durch einen späteren Insolvenzverwalter geltend zu machenden Haftung kann aus § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. § 15a InsO oder bspw. aus vertraglicher Verpflichtung eine direkte Haftung gegenüber den nicht mehr befriedigten Gläubigern entstehen (sog. Außenhaftung). Die im Zeitpunkt des eintretenden Insolvenzgrunds bereits vorhandenen sog. Altgläubiger können bei verspäteter Insolvenzantragstellung über den Insolvenzverwalter den Quotenschaden geltend machen, der sich aus der Differenz der Quote ergibt, die sie tatsächlich erhalten und derjenigen, die bei rechtzeitiger Antragstellung erzielt worden wäre. Die nach Eintritt des Insolvenzgrunds hinzukommenden sog. Neugläubiger können gegenüber der Geschäftsführung gegebenenfalls ihren vollen Ausfall persönlich geltend machen.

Ein besonderes Augenmerk muss die Geschäftsführung auf die Erfüllung der öffentlich-rechtlichen Pflichten legen, zu denen insbesondere die Abführung der Sozialversicherungsbeiträge und der Umsatz- und Lohnsteuer zählen. Für nicht abgeführte Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge haften die Geschäftsführer grundsätzlich persönlich. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Erfüllung dieser Pflichten durch interne Zuständigkeitsverteilungen oder durch Delegation auf andere Personen übertragen wurde. Für jeden Geschäftsführer verbleiben mindestens die Überwachungspflichten, die Veranlassung zum Eingreifen geben, wenn Anhaltspunkte vorliegen, dass die Obliegenheiten durch die betraute Person nicht erfüllt werden. In der Krise bedeutet dies, dass der Geschäftsleiter selbst kontrollieren und prüfen muss, ob die öffentlich-rechtlichen Pflichten erfüllt sind. Für nicht mehr gezahlte Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung wird die Geschäftsleitung durch die Sozialver-

EIN BESONDERES AUGENMERK MUSS DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG AUF DIE ERFÜLLUNG DER ÖFFENTLICH-RECHTLICHEN PFLICHTEN LEGEN.

sicherungsträger nach § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. § 266a StGB in die persönliche Haftung genommen. Die fehlende Möglichkeit zur Zahlung aller fälligen Verbindlichkeit führt nicht zu einer Enthaftung des Geschäftsführers. Erst wenn die Gesellschaft bezogen auf die konkrete Forderung des Sozialversicherungsträgers nicht in der Lage ist, den Beitrag zu zahlen, kann eine Enthaftung aufgrund Unmöglichkeit eintreten. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass die Gesellschaft in einer Krisensituation gehalten ist, durch geeignete Maßnahmen – etwa durch die Aufstellung eines Liquiditätsplanes und die Bildung ausreichender Rücklagen unter Zurückstellung anderer Zahlungsverpflichtungen – zu gewährleisten, dass die Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung auch fristgerecht abgeführt werden können.

Auch nach Stellung des Insolvenzantrags und bei Anordnung einer sog. schwachen vorläufigen Insolvenzverwaltung mit Zustimmungsvorbehalt oder einer vorläufigen Eigenverwaltung besteht dieses Haftungsrisiko weiter zu Lasten der Geschäftsführung. Es sind daher geeignete Maßnahmen zu treffen, um diese persönliche Haftung trotz Insolvenzantragstellung zu vermeiden.

Für nicht mehr gezahlte Steuerverbindlichkeiten haften die Organe der Geschäftsleitung nach §§ 34, 69 AO. Bei Gewerbe- und Umsatzsteuerverbindlichkeiten gilt der Grundsatz der anteilsmäßigen Tilgung, wonach die Haftung in dem Umfang gegeben ist, in dem andere Verbindlichkeiten noch bedient wurden. Bei offen gebliebener Lohnsteuer besteht i. d. R. eine volle persönliche Haftung.

Die sog. Insolvenzverschleppung ist in § 15a Abs. 4 InsO mit Freiheitsstrafe von bis zu drei Jahren bewährt, wenn ein Insolvenzantrag nicht, nicht rechtzeitig oder nicht richtig gestellt wird. Weitere Strafbarkeitsrisiken für die handelnden Personen ergeben sich etwa aus § 263 StGB, soweit in der Krise noch Bestellungen getätigt oder Lieferungen angenommen werden, die aufgrund späterer Insolvenzantragstellung dann nicht mehr gezahlt werden (Eingehungsbetrug). Für nicht mehr gezahlte Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung besteht zudem ein weiteres unmittelbares Strafbarkeitsrisiko aus § 266a StGB.

Praktische Voraussetzungen eines Insolvenzantrags

Lassen sich Insolvenzgründe nicht nachhaltig überwinden, sollte die Möglichkeit der Sanierung in der Insolvenz angestrebt werden. Zur Erfüllung der Insolvenzantragspflichten, der Vermeidung der Haftungsrisiken und zur bestmöglichen Nutzung der Sanierungspotenziale ist dann eine strukturierte und koordinierte Insolvenzantragstellung notwendig. Diese sollte neben der gewissenhaften Antragserstellung insbesondere auch die rechtzeitige Abstimmung mit dem Insolvenzgericht und maßgeblichen Gläubigern umfassen.

Die Voraussetzungen des Insolvenzantrags sind in § 13 Abs. 1 InsO geregelt. Es ist ein schriftlicher Antrag beim zuständigen Amtsgericht als Insolvenzgericht zu stellen. Soweit es sich um einen Eigenantrag des Schuldners handelt, ist diesem ein Gläubigerverzeichnis beizufügen. Dieses hat die Gläubiger nebst Anschrift und Höhe sowie Art ihrer Forderungen zu enthalten. Die Vollständigkeit und Richtigkeit des Gläubigerverzeichnisses sind von den vertretungsberechtigten Organen zu versichern. Bei einem laufenden Geschäftsbetrieb sollen zudem nach § 13 Abs. 1 S. 4 InsO verschiedene Forderungsarten gekennzeichnet werden. In diesem Fall sind auch Angaben zu Bilanzsumme, den Umsatzerlösen und der durchschnittlichen Zahl der Arbeitnehmer aufzunehmen.

VOLLSTÄNDIGKEIT UND RICHTIGKEIT DES GLÄUBIGERVERZEICHNISSES SIND ZU VERSICHERN.

Aufgrund der formellen Anforderungen an den Insolvenzantrag und der Besonderheiten rund um die Antragstellung empfiehlt es sich für laufende Geschäftsbetriebe auch bei diesem Schritt, fachkundige Beratung in Anspruch zu nehmen, um eine unterbrechungslose Fortführung unter Aufsicht eines Insolvenzverwalters oder in der Eigenverwaltung zu ermöglichen.

Fazit

Geschäftsführer haben in der Krise des Unternehmens ein besonderes Augenmerk auf die Prüfung von Insolvenzgründen zu legen und bei deren Vorliegen umgehend zu reagieren, um eine eigene Haftung zu vermeiden. Es bietet sich daher an, frühzeitig betriebswirtschaftliche und rechtliche Beratung in Anspruch zu nehmen, um persönliche Risiken zu identifizieren und Maßnahmen zur Insolvenzvermeidung umzusetzen. Alternativ bildet dies den ersten Schritt zu einer nachhaltigen Sanierung im Insolvenzverfahren.

Eigenverwaltung

Fortführung und Sanierung von Unternehmen in „Eigenregie“ durch die Geschäftsleitung

Dr. iur. Christoph Morgen | Rechtsanwalt, Steuerberater, Insolvenzverwalter, Betriebswirt (IWW), Fachanwalt für Insolvenzrecht, Partner
Gunnar Rathje | Rechtsanwalt, Dipl.-Betriebswirt (BA)
Brinkmann & Partner Partnerschaftsgesellschaft | Rechtsanwälte | Steuerberater | Insolvenzverwalter, Hamburg und Düsseldorf

Seit Inkrafttreten des Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen („ESUG“) im Jahre 2012 ist das Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung in immer mehr Fällen zum Einsatz gekommen. Paracelsus-Kliniken, Beate Uhse, Air Berlin und Rickmers Holding sind nur einige jüngere Beispiele.

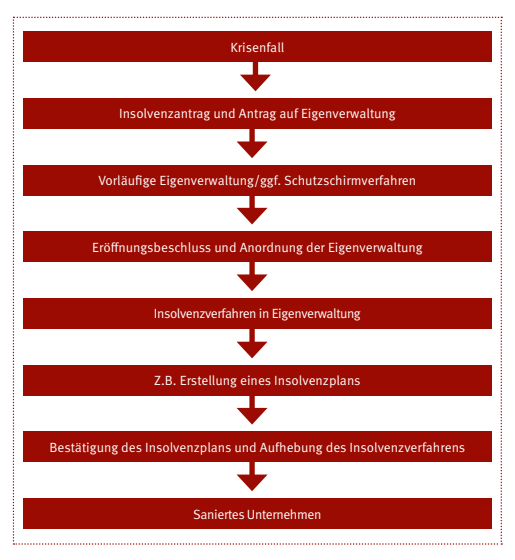
Die Eigenverwaltung ist keine eigene Verfahrensart, sondern eine besondere Form des Insolvenzverfahrens. Für Unternehmen bietet sie die Möglichkeit, die Sanierung im Insolvenzverfahren selbst durchzuführen und den Geschäftsbetrieb eigenständig fortzuführen. Anders als beim „klassischen“ Insolvenzverfahren verbleibt die Verwaltungs- und Verfügungsgewalt bei der Geschäftsleitung des Unternehmens. An Stelle eines Insolvenzverwalters wird ein Sachwalter bestellt, welchem schwerpunktmäßig nur eine Aufsichtsfunktion zukommt.

Der Antrag auf Eigenverwaltung muss gut vorbereitet sein. Sind beispielsweise die im Rahmen der Insolvenzantragstellung gemachten Angaben unvollständig oder falsch oder wird ein Insolvenzantrag zu spät gestellt, liegt ein Indiz gegen die Anordnung der Eigenverwaltung vor. Es ist daher von wesentlicher Bedeutung, dass Sanierungsmaßnahmen so früh wie möglich eingeleitet werden.

Ablauf der Eigenverwaltung

Mit Eingang der Anträge bei Gericht und bei nicht offensichtlicher Aussichtslosigkeit der Eigenverwaltung beginnt die sog. vorläufige Eigenverwaltung, in der zunächst ein vorläufiger Sachwalter bestellt und ggf. ein vorläufiger Gläubigerausschuss eingesetzt wird. Dieser Verfahrensabschnitt dient der Prüfung, ob Eröffnungsgründe vorliegen, die Verfahrenskosten voraussichtlich gedeckt werden können und die Eigenverwaltung tauglich ist.

In der vorläufigen Eigenverwaltung können bereits Sanierungsmaßnahmen eingeleitet und umgesetzt werden. Unter anderem besteht die Möglichkeit der Insolvenzgeldvorfinanzierung. Das bedeutet, dass die Nettoarbeitsentgelte der Arbeitnehmer bis zur Höhe der Beitragsbemessungsgrenze für maximal drei Monate durch eine Bank vorfinanziert und später durch die Agentur für Arbeit übernommen werden. Die Agentur für Arbeit kann ihre Forderungen hinterher nur zur Insolvenztabelle anmelden. Im Ergebnis wird das schuldnerische Unternehmen dadurch für drei Monate von der Zahlung von Löhnen und Gehältern befreit. Regelmäßig nach drei Monaten entscheidet das Insolvenzgericht über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens und die Anordnung der Eigenverwaltung. Mit dem Eröffnungsbeschluss beginnt das eigentliche Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung.



Beispielhafter Ablauf einer Eigenverwaltung.

Aufgabenverteilung

Die Geschäftsleitung des schuldnerischen Unternehmens muss nicht nur im operativen Geschäft die Besonderheiten der Insolvenzordnung berücksichtigen, sondern auch eine Vielzahl von Aufgaben übernehmen, welche im „klassischen“ Insolvenzverfahren dem Insolvenzverwalter obliegen.

Nur bestimmte Aufgaben wie beispielsweise die Insolvenzanfechtung verbleiben beim Sachwalter. Im Übri-

gen obliegt dem Sachwalter nur die Überwachung und Kontrolle der Eigenverwaltung durch den Schuldner. Er kann insbesondere dem Eingehen von Verbindlichkeiten widersprechen.

Seit dem ESUG ist die Rolle des vorläufigen Gläubigerausschusses erheblich erweitert worden, welcher sich aus Vertretern verschiedener Gläubigergruppen zusammensetzt. Der vorläufige Gläubigerausschuss kann die Person des vorläufigen Sachwalters vorschlagen. Bei einem einstimmigen Vorschlag des vorläufigen Gläubigerausschusses zur Person des vorläufigen Sachwalters darf das Gericht grundsätzlich nur dann abweichen, wenn die vorgeschlagene Person für die Übernahme des Amtes nicht geeignet ist. Damit ist der frühzeitige Einfluss der Gläubiger erheblich erweitert worden.

Vorteile der Eigenverwaltung

Die Eigenverwaltung kann im Vergleich zur Sanierung außerhalb der Insolvenz einerseits und zum „klassischen" Insolvenzverfahren andererseits Vorteile bieten. Im Vergleich zur Sanierung außerhalb der Insolvenz besteht insbesondere der Vorteil, dass der Geschäftsführung des schuldnerischen Unternehmens bessere Sanierungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Dies umfasst z. B. die Möglichkeit, Dauerschuldverhältnisse vorzeitig zu beenden oder Arbeitnehmern unter erleichterten Bedingungen zu kündigen. Ferner bietet die Eigenverwaltung im Vergleich zur Sanierung außerhalb der Insolvenz Planungssicherheit und es besteht der Vorteil, dass die Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen nicht zwingend von der Zustimmung sämtlicher Gläubiger abhängig ist.

Im Vergleich zur „klassischen" Insolvenzverwaltung bietet die Eigenverwaltung den Vorteil, dass die Geschäftsleitung grundsätzlich die Kontrolle über das schuldnerische Unternehmen behält. Damit bleibt der Geschäftsbetrieb des Unternehmens handlungsfähig und der Verlust von Fähigkeiten und Wissen wird vermieden. Die Geschäftsleitung kennt das Unternehmen und den Markt regelmäßig besser als ein Insolvenzverwalter. Auch wird der „Makel" der Insolvenz bei der Eigenverwaltung häufig als geringer angesehen, wodurch Kunden- und Lieferantenbeziehungen besser aufrechterhalten werden können. Eine positive Außendarstellung ist bei der Eigenverwaltung vielfach besser möglich als bei der „klassischen" Insolvenzverwaltung.

Aus der Sicht des schuldnerischen Unternehmens erscheint die Eigenverwaltung vor allem in Verbindung mit einem Insolvenzplan sinnvoll, da das schuldnerische Unternehmen dauerhaft erhalten und das Insolvenzverfahren nach Bestätigung des Insolvenzplans aufgehoben werden kann. Ein Insolvenzplan ist – vereinfacht ausgedrückt – eine Regelung zwischen dem schuldnerischen Unternehmen und seinen Gläubigern zur Beseitigung der Insolvenz. Typischerweise wird darin vorgesehen, dass die Gläubiger eine Quote erhalten und im Gegenzug auf die dann noch ausstehenden Altverbindlichkeiten verzichten. Alternativ kann in einem Insolvenzplan seit der Insolvenzrechtsreform beispielsweise auch eine Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital geregelt werden (sog. „Debt-Equity-Swap"). Hierdurch kann eine Überschuldungslage beseitigt und durch den Wegfall von Zins- und Tilgungsverpflichtungen die Zahlungsfähigkeit wiederhergestellt werden. Die ehemaligen Gläubiger werden so zu neuen (Mit-)Eigentümern des schuldnerischen Unternehmens. Für die Gläubiger führt ein Insolvenzplan regelmäßig zu einer höheren und frühzeitigeren Insolvenzquotenzahlung. Auch profitieren die Gläubiger dadurch, dass durch die Fortführung des Unternehmens ein Vertragspartner für neue Geschäftsbeziehungen erhalten bleibt.

Um die Sanierung zu beschleunigen, kann im Rahmen der Eigenverwaltung ein sog. Schutzschirmverfahren mit beantragt werden, wonach innerhalb einer Frist von maximal drei Monaten ein Insolvenzplan zu erarbeiten ist. Ein Schutzschirmverfahren kann beantragt werden, wenn mit der Antragstellung eine Bescheinigung vorgelegt wird, dass die Zahlungsunfähigkeit

nur droht und die angestrebte Sanierung Aussicht auf Erfolg hat. Bei dem Schutzschirmverfahren kann der Schuldner den Sachwalter sogar selbst aussuchen. Das Gericht darf von dem Vorschlag des Schuldners nur abweichen, wenn die vorgeschlagene Person offensichtlich ungeeignet ist.

Anforderungen und Risiken

Die Durchführung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung bedarf einer intensiven operativen und rechtlichen Vorbereitung. Von großer Bedeutung ist insbesondere die Kommunikation mit dem Insolvenzgericht und den beteiligten Gläubigern. Bei einer Vielzahl von rechtlichen Fragestellungen bestehen aktuell keine höchstrichterlich geklärten Antworten, sodass erhebliche Haftungsrisiken für die Beteiligten drohen können. Insofern ist es regelmäßig erforderlich, dass das schuldnerische Unternehmen bei der Durchführung des Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung durch eine qualifizierte insolvenzrechtliche Beratung begleitet wird. Teilweise erweitern Experten auf dem Gebiet des Insolvenzrechts die Geschäftsleitung, um das bisherige Management bei der Eigenverwaltung zu unterstützen (sog. „Chief Insolvency Officer“).

Für die Gesellschafter des schuldnerischen Unternehmens bestehen seit dem ESUG neue Risiken, aber auch Chancen. Ihr Blockade- und Verhandlungspotenzial hat sich reduziert. In der Praxis ist es bereits zu kompletten Bereinigungen und Neuordnungen der Gesellschafterstruktur im Rahmen eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung gekommen. Andererseits zeigt auch eine Vielzahl von Fällen, dass den Eigentümern nach Abschluss der Eigenverwaltung Anteile am Unternehmen verbleiben können. Das erfordert regelmäßig Sanierungsbeiträge der Gesellschafter. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, in einem Insolvenzplan neben der Entschuldung des Unternehmens die Enthaftung von Gesellschaftern und Geschäftsführern zu vereinbaren.

Fazit

Der Gesetzgeber hat mit dem ESUG die Möglichkeiten einer Sanierung fortführungsfähiger Unternehmen unter dem Schutz eines Insolvenzverfahrens erheblich erweitert und gestärkt. Die Eigenverwaltung eröffnet die Möglichkeit, die Sanierung des Unternehmens durch die Geschäftsleitung in „Eigenregie“ unter der Aufsicht eines Sachwalters selbst durchzuführen. Es kann für alle Beteiligten von Vorteil sein, wenn ein erhaltenswertes Unternehmens weiterhin am Markt operieren kann und die Geschäftsleitung „im Boot“ bleibt. Allerdings setzt bereits der Antrag auf Eigenverwaltung erhebliche Vorbereitungsmaßnahmen voraus und im gesamten Verfahren müssen die Besonderheiten der Insolvenzordnung berücksichtigt werden. Aufgrund der hohen Anforderungen ist es regelmäßig erforderlich, dass ein qualifizierter Experte auf dem Gebiet des Insolvenzrechts hinzugezogen wird.

Seit dem ESUG sind nunmehr fünf Jahre vergangen. Derzeit findet eine umfangreiche Evaluation des ESUG statt. Die Ergebnisse sind noch nicht veröffentlicht. Die Praxis zieht aber bereits jetzt ein positives Fazit, sieht allerdings auch noch Verbesserungspotenzial. Die Eigenverwaltung hat sich zu einem Standardverfahren entwickelt. Das „Stigma der Insolvenz“ konnte nach dem Eindruck der Praxis bei der Eigenverwaltung deutlich reduziert werden. Auch werden Sanierungsmaßnahmen häufig früher in Angriff genommen als in der Vergangenheit.

Foto: fotolia/Jeanette Dietl, Ilyaf

Legal-Tech-Lösungen: Vorteile von Client Portalen bei der Prozessoptimierung

Immer neue regulatorische Vorgaben und Compliance-Vorschriften stellen Unternehmen jeder Branche und ihre Rechtsabteilungen vor zunehmend größere Herausforderungen. Legal-Tech-Lösungen können dabei helfen, den steigenden Anforderungen an die Effizienz bei der Erbringung rechtlicher Dienstleistungen zu begegnen. Dies trifft vor allem auf sog. Client Portale zu, die einerseits als Cloud-Lösung ein strukturiertes Dokumenten- und Informationsmanagement ermöglichen und andererseits als Projektmanagement-Software die Bearbeitung und Überwachung von Aufgaben erleichtern.

Unternehmen müssen mit den Anforderungen immer komplexerer rechtlicher Rahmenbedingungen bei ihrer Tätigkeit im In- und Ausland stetig Schritt halten. Regelmäßig steht der dadurch verursachte Aufwand aber in keinem angemessenen Verhältnis zu den vorhandenen Kapazitäten. Durch sinkende Budgets steigt zudem der Kostendruck für Rechtsabteilungen. Wie kann dem daraus resultierenden Erfordernis der Effizienzsteigerung begegnet werden?

Einen Beitrag zur Prozessoptimierung können sog. Legal-Tech-Lösungen durch die Verzahnung von Recht und Technologie leisten. Besonderes Zukunftspotenzial haben dabei sog. Client Portale (CP), die über eine gesicherte Website jederzeitigen Zugriff für Unternehmen und Berater auf Informationen und ein flexibles Projektmanagement ermöglichen. Webbasierte Anwendungen sind in vielen Bereichen des täglichen Lebens nicht mehr wegzudenken, Online-Banking etwa erlaubt dem Kunden überall und rund um die Uhr auf Kontodaten zuzugreifen und z. B. Überweisungen vorzunehmen. Warum also diese komfortable Möglichkeit nicht auch im Legal-Bereich nutzbar machen?

CP als Cloud-Lösung

Wesentliche Unterlagen des Unternehmens können systematisch und übersichtlich archiviert werden. Bei größeren Unternehmensgruppen können etwa gesellschaftsrechtliche Dokumente von Beteiligungsgesellschaften im In- und Ausland oder aktuelle Standard-Vertragsmuster zentral gebündelt und verfügbar gehalten werden. Vor allem das ansonsten besonders zeitraubende nationale oder internationale sog. „Corporate Housekeeping“ wird durch den Einsatz von CP erheblich erleichtert. Freiwerdende Ressourcen können anderweitig eingesetzt werden.

DER MEHRWERT EINES AUF DAS JEWEILIGE UNTERNEHMEN MASSGESCHNEIDERTE CP, DAS DIE VORTEILE EINER CLOUD-LÖSUNG MIT DEN VORTEILEN EINER PROJEKTMANAGEMENT-SOFTWARE KOMBINIERT, LIEGT AUF DER HAND.

Nutzer können orts- und zeitunabhängig auf alle Unterlagen im CP zugreifen. Die erforderliche Datensicherheit ist durch Verschlüsselung und Passwortschutz gewährleistet. Durch die Vergabe individueller Zugriffs-, Lese- und Änderungsberechtigungen kann das Unternehmen den Informationsfluss steuern und behält die volle Kontrolle über die Kommunikation und den im CP vorhandenen Datenbestand.

CP als Projektmanagement-Software

Kommunikation ist ein zentraler Baustein für ein effizientes Projektmanagement. Dies betrifft den Austausch von benötigten Informationen genauso wie die Überwachung des Projektfortschritts.

Thorsten Schumacher
Rechtsanwalt
BDO Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Düsseldorf

Sowohl die unternehmensinterne als auch die Kommunikation zwischen Unternehmen und Rechtsberater wird durch das CP spürbar erleichtert. Wer kann und möchte schon wichtige Arbeitszeit mit Telefonaten oder E-Mails verbringen, die nur der Abfrage eines Sachstandes oder der Übermittlung von Informationen dienen? Über das CP kann der Bearbeitungsstatus von Aufgaben und Budgets jederzeit (z. B. über Projektpläne oder eine Ampelfunktion) verfolgt und überwacht werden.

Gleichzeitig ist gewährleistet, dass alle Informationen für alle Projektbeteiligten überall und zu jeder Zeit verfügbar sind, somit alle Nutzer immer den denselben Informationsstand haben und keine Informationen verlorengehen. Durch Push-Mitteilungen können Nutzer zudem individuell benachrichtigt werden, wenn andere Nutzer Informationen benötigen, neue Dokumente eingestellt oder vorhandene bearbeitet haben.

Foto: fotolia/Trueffelpix

DER SICHERE **START** INS JAHR 2018

AKTUELLE RECHTLICHE HERAUSFORDERUNGEN FÜR UNTERNEHMER

Dr. iur. Barnim von den Steinen | Rechtsanwalt, Partner
ROTTHEGE I WASSERMANN PartG mbB, Düsseldorf

Transparenzregister, Haftung von Führungspersonen und „Fake President"-Betrug – Themen, die jeden Gewerbetreibenden und Unternehmer betreffen können.

„Fake President"-Betrug

Eine reale Bedrohung für mittelständische Unternehmen ist der sogenannte „Fake President" (falscher Chef)-Betrug. In der Presse wurde über ein deutsches Unternehmen berichtet, das einen Schaden von 40 Mio. Euro erlitten hat. Im mittelständischen Bereich sind Schäden von mehreren zehntausend Euro und mehr bekannt. Was steckt dahinter? Auch Mittelständler werden immer häufiger Opfer einer Methode, mit der Kriminelle hohe Summen durch Überweisungen ergaunern. Dabei werden Mitarbeiter des Unternehmens durch gefälschte E-Mails oder Anrufe verleitet, Überweisungen auszulösen, vermeintlich auf Geheiß der Geschäftsführung oder anderer dafür zuständiger Stellen. Was ist dagegen zu tun? Die Aufklärung der zuständigen Mitarbeiter stellt einen guten, ersten Schritt dar. Die Vorsorge umfasst weiterhin, dass ein Risikomanagement besteht oder angepasst wird. Versicherungslösungen können ein Baustein sein. Die Deckung im Schadensfall kann aber verweigert werden, wenn die Verantwortlichen im Unternehmen keine ausreichenden Kontroll- und Sicherheitsmaßnahmen ergriffen haben.

EIN ZUNEHMENDES RISIKO FÜR GESCHÄFTSFÜHRER IST DIE INNENHAFTUNG, ALSO DIE SCHADENSERSATZPFLICHT GEGENÜBER DEM EIGENEN UNTERNEHMEN.

Haftung von Führungspersonen

Ein zunehmendes Risiko für Geschäftsführer ist die Innenhaftung, also die Schadensersatzpflicht gegenüber dem eigenen Unternehmen. Diese wird ausgelöst, wenn ein Geschäftsführer die Pflicht zur sorgfältigen Leitung des Unternehmens verletzt hat und der Gesellschaft ein Schaden entsteht. Dann kann die Gesellschaft einen Schaden gegen den Geschäftsführer geltend machen und wird diesen notfalls gerichtlich durchsetzen. Die Gerichtsurteile in diesen Fällen sind zunehmend kritisch für die Betroffenen. So hat der Bundesgerichtshof jüngst in einem Strafurteil festgestellt, dass die verantwortlichen Geschäftsleiter durch eine Pflichtverletzung gleichzeitig den Straftatbestand der Untreue auslösen. Zugrunde lag ein Fall, in dem eine wichtige unternehmerische Entscheidung unzulänglich vorbereitet war. Die mit der Entscheidung verbundenen Risiken realisierten sich. Für den Schaden wurden die Mitglieder des Vorstands verantwortlich gemacht. Und nicht nur dies. Es folgte dann noch ein Strafprozess gegen diese.

Vor diesem Hintergrund werden Compliance-Systeme auch für kleinere und mittelständische Unternehmen immer wichtiger. Es müssen nicht immer grobe Fehler sein, auch kleinere Unzulänglichkeiten können erhebliche negative Folgen für Unternehmen und Geschäftsführer haben. Umgekehrt gilt: Oft kann man mit geringem Aufwand unangenehme Folgen vermeiden, so auch in Bezug auf unternehmerische Entscheidungen. Die geordnete Vorbereitung der Entscheidung ist nicht nur der Schlüssel zum Erfolg, sondern auch zur Haftungsvermeidung, falls sich statt des Erfolgs ein Schaden einstellt.

Foto: fotolia/Tatjana Balzer

Meldung zum Transparenzregister

Seit Oktober 2017 sind GmbHs, Kommanditgesellschaften, GmbH & Co. KGs, Aktiengesellschaften und Unternehmen anderer Rechtsform (ausgenommen die Gesellschaft bürgerlichen Rechts), aber auch Stiftungen, verpflichtet, diejenigen Personen offenzulegen, die an der Unternehmung „wirtschaftlich berechtigt“ sind. Es wurde dazu ein neues Register geschaffen, das über das Internet erreichbar ist: das Transparenzregister.

Wirtschaftlich Berechtigte sind Menschen (natürliche Personen), die mehr als 25 % der Anteile oder Stimmrechte halten. Dabei sind nicht nur direkte Beziehungen relevant. Auch Personen, die über eine dazwischen geschaltete Gesellschaft beteiligt sind, können wirtschaftlich Berechtigte sein. Sogar Treuhandverhältnisse müssen offengelegt werden, wenn eine Person nur über einen dazwischengeschalteten Treuhänder, der für diese Person mehr als 25 % an einer Gesellschaft hält, Einfluss ausübt. Bei Stiftungen gelten weitere Besonderheiten.

Ziel der Transparenzpflicht ist es, Geldwäsche und anderen Straftaten zu vermeiden und deren Aufklärung zu erleichtern. Dass dadurch auch kleinere und mittlere Unternehmen, die fernab von solchen Themen stehen, mit Aufwand belastet werden, wurde kritisiert. Fakt ist: Wenn ein Unternehmen die Pflicht verletzt, droht ein Bußgeld von bis zu 1 Mio. Euro. Die Pflicht zur Meldung besteht, soweit keine Ausnahme gegeben ist. So müssen etwa Gesellschaften, deren wirtschaftlich Berechtigte aus öffentlichen Registern ersichtlich sind, keine zusätzliche Meldung zum Transparenzregister machen. Ein Beispiel ist: Natürliche Personen gelten als gemeldet, wenn sie als Gesellschafter einer GmbH in die beim Handelsregister eingereichte Gesellschafterliste eingetragen sind. Indes muss jede Aktiengesellschaft (die nicht börsennotiert ist) ihre Aktionäre melden, die mit mehr als 25 % beteiligt sind. Das gilt auch für Namensaktien, denn das Aktienregister ist kein öffentlich geführtes Register. Die Transparenzpflichten sind dauerhaft zu erfüllen. Mit der neuen Meldepflicht geht also auch die Verpflichtung einher, künftig regelmäßig zu überprüfen, ob sich Änderungen ergeben haben, die dann zu melden sind.

Ein **Plädoyer für den Beirat** in mittelständischen Familienunternehmen

Lassen Sie sich be(i)raten!

Dr. iur. Georg Rotthege | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, Partner | ROTTHEGE I WASSERMANN PartG mbB, Düsseldorf

*„Die Praxis zeigt, dass ein gut besetzter und organisierter Beirat dem Unternehmen **eine Menge Vorteile bietet.**“*

Gute Business Governance ist für Mittelständler entscheidender Bestandteil einer wertorientierten Unternehmenssteuerung. Dabei kann der freiwillige Beirat erfahrungsgemäß einen überaus wichtigen Beitrag zum Erfolg und zur nachhaltigen Entwicklung insbesondere von Familienunternehmen leisten.

Begriff und Erscheinungsformen

Der Begriff „Beirat“ wird in der Praxis für eine Vielzahl von Gremien verwandt, u. a. auch als Synonym für den Aufsichtsrat der AG oder GmbH. Als Organ der AG und Genossenschaft ist der Aufsichtsrat zwingend vorgesehen. Dagegen unterliegt die GmbH weitgehend dispositivem Organisationsrecht.

Das GmbH-Gesetz überlässt es dem Willen der Gesellschafter, neben den beiden zwingenden Organen Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung einen fakultativen Aufsichtsrat zu errichten. Für diesen ist dann die entsprechende Anwendung aktienrechtlicher Vorschriften angeordnet (§ 52 GmbHG). Eine gesetzliche Verpflichtung zur Bildung eines Aufsichtsrats besteht nur in Fällen der unternehmerischen Mitbestimmung nach dem Drittelbeteiligungsgesetz (GmbHs mit mehr als 500 Arbeitnehmern) oder Mitbestimmungsgesetz (GmbHs mit mehr als 2 000 Arbeitnehmern, die nicht der Montanmitbestimmung unterliegen).

Hier wird unter „Beirat“ ein freiwillig auf gesellschaftsrechtlicher Grundlage errichtetes Organ verstanden, das der Geschäftsführung von den Gesellschaftern an die Seite gestellt wird und dessen Kompetenzen sich aus dem Gesellschaftsvertrag oder den Beschlüssen der Gesellschafter ergeben. Dabei ist die Abgrenzung zwischen Beirat und fakultativem Aufsichtsrat anhand der jeweiligen Funktion vorzunehmen. Wesensmerkmal des Aufsichtsrats ist die Überwachung der Geschäftsführung. Ein Gremium, das lediglich beratende Funktionen wahrnimmt oder selbst Geschäfte führt, ist – unabhängig von dessen Bezeichnung – kein Aufsichtsrat. Umgekehrt ist aber jedes Gremium Aufsichtsrat, dessen Funktion (auch) in der Überwachung der Geschäftsführung besteht, und zwar ohne Rücksicht auf die verwendete Bezeichnung. Diese Abgrenzung wird vielfach verkannt, ist aber immer dann bedeutsam, wenn ein Unternehmen ein geeignetes Beiratsmitglied sucht. Jeder kompetente Ratgeber wird als erstes danach fragen, welche Funktion dem Beirat in dem Unternehmen zukommt. Neben der Überwachung können dem Beirat weitere Aufgaben

übertragen werden, z. B. Zustimmungserfordernisse für bestimmte Geschäftsführungsmaßnahmen oder die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer; ist dies der Fall, hat der Beirat eine herausragende Stellung, da er Funktionen wahrnimmt, die an sich den Gesellschaftern obliegen.

Family Business Governance und Beirat

Familienunternehmen sind das Fundament der deutschen Volkswirtschaft. Über 90 % der in Deutschland ansässigen Betriebe und Firmen werden als Familienunternehmen geführt. Sie generieren 55 % des Umsatzes aller Unternehmen und haben einen Anteil von 57 % an der Gesamtbeschäftigung (Quelle: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, Studie 2017, Stiftung Familienunternehmen). Familienunternehmen weisen aufgrund ihrer nachhaltigen und langfristigen Unternehmensstrategie, ihres stabilen Gesellschafterkreises sowie einer verantwortungsbewussten, auf Nachhaltigkeit setzenden Unternehmensführung eine den Publikumsgesellschaften überlegene Struktur auf. Sie stehen dabei allerdings vor der Herausforderung, ständig die Belange von Betrieb und Inhaberfamilie in Einklang bringen zu müssen. Der Governance Kodex für Familienunternehmen (3. Aufl., 2015) enthält einen Leitfaden für die Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen in solchen Unternehmen. Wie der Deutsche Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen hat er allerdings keine Gesetzesqualität. Er stellt vielmehr einen unverbindlichen Aufgabenkatalog mit Empfehlungen dar, über deren Umsetzung jedes Unternehmen frei entscheiden kann. So empfiehlt der Kodex die Einrichtung eines Beirats und führt aus: „Ein solches Gremium kann helfen, die Qualität und Objektivität bei der Beratung und Kontrolle der Unternehmensführung zu sichern“. An anderer Stelle heißt es, „dass familienunabhängiger Sachverstand im Aufsichtsgremium die Qualität und Objektivität seiner Arbeit verbessern kann“. Darin zeigen sich die wesentlichen Merkmale des Beirats als Instrument der Family Business Governance: Sicherung von Qualität und Objektivität der Unternehmensführung in einem Unternehmen, das ohne externe Kontrolle durch den Kapitalmarkt agiert und aufgrund des Zusammenspiels von Familien- und Unternehmensinteressen das Risiko von Konflikten und einseitig motivierten Unternehmensentscheidungen in sich trägt.

Vorteile

Die Praxis zeigt, dass ein gut besetzter und organisierter Beirat dem Unternehmen eine Menge Vorteile bietet. Mit steigendem Wachstum, komplexeren betrieblichen Strukturen und gestiegener Mitarbeiterzahl wächst auch der Bedarf des Managements an externem Rat. Hierbei kann der reine Informations- und Wissensaustausch oder auch die Herstellung von Branchenkontakten im Vordergrund stehen. Die Einholung von unabhängigem Rat dient aber auch dazu, das Risiko der eigenen „Betriebsblindheit“ zu umgehen. Der Beirat agiert solchermaßen als „Sparringspartner“ des Managements. Nicht zuletzt deshalb haben sich Beiräte als Governance-Instrument in deutschen Familienunternehmen in den vergangenen Jahren fest etabliert.

Darüber hinaus kann der Beirat als Instanz für strategische Frühaufklärung dienen und dabei helfen, dass sich das Unternehmen rechtzeitig auf äußere Veränderungen einstellen und die sich daraus ergebenden Herausforderungen (z.B. neue Einkaufsbedingungen, andere Vertriebswege oder geänderte Absatzmärkte) annehmen und umsetzen kann. Auch kann ein Beirat der Koordination und Durchsetzung von Eigentümerinteressen dienen. Wachstum und Generationenwechsel führen häufig dazu, dass ein externes Management eingesetzt wird. Werden Geschäftsleitungsbefugnisse abgegeben, entsteht automatisch ein Informationsdefizit auf Seiten der Eigentümerfamilie, das die Basis für Auseinandersetzungen bietet (sog. Principal-Agent-Conflicts). Der Beirat bietet hier die Möglichkeit der Überwachung des Managements durch die Eigentümer. Damit wird gleichsam auch das Management professionalisiert. Denn es wird gezwungen, gegenüber dem Aufsichtsgremium Rechenschaft abzulegen und seine Entscheidungen so vorzubereiten, dass Dritte in persona der kompetenten Mitglieder des Beirats diese verstehen und überprüfen können. Dies hat den weiteren Effekt, dass untergeordnete Ebenen wie das mittlere Management Entscheidungen der Geschäftsführer besser nachvollziehen können. Die Notwendigkeit, Informationen und Entscheidungen Dritten plausibel zu machen, führt zu kritischem Hinterfragen der eigenen Denkansätze und damit zu besseren Ergebnissen.

Zudem können über den Beirat unterschiedliche Eigentümerinteressen koordiniert werden, die sich typischerweise bei mehreren Familienstämmen mit unterschiedlichen Interessen ergeben können. Auch kann der Beirat hilfreich bei der Vorbereitung der Nachfolge oder dem Übergang auf einen neuen Geschäftsführer sein. Dabei kann er für Kontinuität nach innen und außen sorgen. Die Erfahrung zeigt, dass sich der Nutzen eines Beirats insbesondere bei der Regelung der Unternehmensnachfolge erweist.

Empfehlung

Wichtig ist, dass die Gesellschafter für den Beirat einen rechtlichen Rahmen schaffen, aus dem sich Zuständigkeiten und Kompetenzen eindeutig ergeben. Dies kann in Form fachgerecht ausformulierter Satzungsbestimmungen oder einer eigens gegebenen Geschäftsordnung geschehen; die Institution Beirat muss aber stets in der Satzung angelegt sein. Bei der Besetzung des Gremiums ist darauf zu achten, dass neutrale, am Wohl des Unternehmens orientierte Fachleute berufen werden, auch der Einsatz erfahrener Manager aus vergleichbaren (oder ganz bewusst auch aus anderen) Branchen kann ratsam sein. Der organisatorische und finanzielle Mehraufwand für das Unternehmen ist demgegenüber überschaubar. Ein guter Beirat ist daher jedem Mittelständler anzuempfehlen.

DIESE PUNKTE SOLLTEN SIE ZWINGEND FÜR DEN BEIRAT REGELN:

- Kompetenzen
- Haftung
- Vergütung
- Verschwiegenheit

„Family Office“ – das unbekannte Wesen ?

Bestandsaufnahme über ein neues Marktsegment

Dr. iur. Maximilian A. Werkmüller, LL.M. | Rechtsanwalt, Geschäftsführer
LOHR + COMPANY LAW Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Düsseldorf

Family Offices erobern sich zunehmend neue Marktanteile. Eine Dienstleistung, die bis vor wenigen Jahren nur dem Segment der „Reichen und Superreichen“ vorbehalten war, ist inzwischen – den Segnungen der Digitalisierung sei gedankt – auch für Vermögende erschwinglich geworden: die unabhängige, ganzheitliche und Generationen übergreifende Beratung für Familien und (Familien-) Unternehmer. Doch das Geschäftsfeld ist stark fragmentiert, der Begriff „Family Office“ nicht gesetzlich geschützt. Es lohnt also ein zweiter Blick, um zu erkennen, worum es geht.

Historie

Der Begriff „Family Office“ entstammt dem angelsächsischen Wirtschaftsraum und bezeichnet dort – vereinfacht dargestellt – eine Gesamtheit von Dienstleistungen, welche durch eine bestimmte Person (oder Organisation) in Bezug auf ein bestimmtes Vermögen erbracht wird. Das grundsätzliche Bedürfnis, die Verwaltung des eigenen Vermögens in professionelle Hände Dritter zu legen, reicht schon viele hundert Jahre zurück. Bereits im Mittelalter gab es den „Hausmeier“, dem die Verwaltung und Pflege des Vermögens seiner i. d. R. hochadeligen Prinzipale oblag. Diese Tradition hat sich über den Zeitverlauf fortgesetzt. Im Amerika des 18. Jahrhunderts waren es Familien mit wohlklingenden Namen wie Morgan (1838) und Rockefeller (1882), welche durch die Schaffung einer entsprechenden Infrastruktur begannen, die Verwaltung des familieneigenen Vermögens zu institutionalisieren. In diesem Zusammenhang entstand auch der Begriff „Family Office“. Es ging damals nur um das Vermögen jeweils einer einzelnen Familie. In Deutschland entstanden solche im Sinne dieses empirischen Befundes erst sehr viel später nach dem Ende des zweiten Weltkriegs. Richtungsweisend für die gesamte weitere Evolution der Definitionen und der damit verbundenen Leistungen war die Errichtung der FERI durch die Familie Quandt sowie die – zeitlich nachfolgende – Gründung der Harald Quandt Holding. In den nachfolgenden Jahren haben weitere Familien eigene Family-Office-Strukturen

Family Offices erobern sich immer mehr Marktanteile.

Der Trusted Advisor hat den Blick aufs Ganze.

ins Leben gerufen, zu nennen wären hier beispielsweise die Familien Brenninkmeyer, Oppenheim, Henkel, Haniel und viele andere.

Begriffsdefinition

An dieser Stelle sei ein Wort zur definitorischen Erfassung des Begriffs an sich gesagt: Eine exakte Typologie ist nicht (mehr) möglich – zu verschieden sind inzwischen die am Markt vertretenen Erscheinungsformen von Family Offices. Man kann sicherlich zwei große Gruppen voneinander unterscheiden, zum einen die sog. „Single Family Offices (SFO)“ und zum anderen die sog. „Multi Family Offices (MFO)“. Während die erste Gruppe ausschließlich den Interessen einer einzigen (Unternehmer-)Familie dient, ist die Kundenplattform der zweiten Gruppe grundsätzlich offen. MFOs bieten ihre Leistungen jedoch – je nach innerer Governance – unterschiedlichen Kundenclustern an. Inzwischen existieren auch im Multi Family Office Segment „Boutiquen“ mit sehr ausgeprägten Stärken. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) spricht in ihrem Merbklatt zur Erlaubnispflicht gemäß § 32 KWG für Family Offices vom 14.05.2014 schlicht von „Unternehmen, welche sich – unabhängig von ihrer Rechtsform – mit der bankenunabhängigen Verwaltung großer privater Vermögen befassen“.

Family Offices grenzen sich im Hinblick auf ihre Tätigkeiten von herkömmlichen Beratungskonzepten im Bereich der „Vermögensverwaltung plus“ dadurch ab, dass sie über die Betreuung des Vermögens hinaus weitere Verknüpfungen herstellen und dadurch dem Vermögensinhaber als multipler Ratgeber und Dienstleister zur Seite und nicht etwa (nur) gegenüber stehen. „Best advice“ und „Best buy“ sind essenzielle Merkmale sog. „echter“ Family-Office-Leistungen. Schon ein nur potenzieller Interessenkonflikt ist geeignet, die Leistung an sich zu „infizieren“ und für den Vermögensinhaber als „unbrauchbar“ erscheinen zu lassen. Das Fehlen jeglicher Interessenkonflikte hat selbstverständlich einen Preis, unabhängig davon, ob ein eigenes Family Office installiert oder entsprechende Leistungssegmente am Markt eingekauft werden. Im letztgenannten Fall ist insbesondere die Wahl einer geeigneten Vergütungsform entscheidend für die Nachhaltigkeit der Geschäftsbeziehung mit dem Vermögensinhaber.

Der Family Officer, also die Bezugsperson des Vermögensinhabers, ist verantwortlich für die proaktive Planung und Koordinierung sämtlicher Handlungen, welche unternommen werden müssen, um das Gesamtgefüge in der Balance zu halten. Ihm obliegt gewissermaßen die Gesamtverantwortung, nur er berichtet an den Prinzipal. Aufgrund seiner umfassenden Kenntnis aller vermögens- und familienbezogenen Details steht er unmittelbar „im Lager“ seines Auftraggebers und fungiert dort als sog. „trusted advisor“, also als vertrauensvoller Ratgeber. Er richtet den Blick „aufs Ganze“ und erfasst neben den Fragen des Financial Engineering, insbesondere auch Themen des Vermögenserhalts („Asset Protection“), des Vermögenscontrollings, der Vermögensnachfolge sowie der Rechts- und Steuerberatung. Auch Themen wie „Family Governance“ oder „Family Management“ gehören zum Aufgabenkreis eines Family Officers.

INFO

Family Officer sind i. d. R. Generalisten mit einem oder mehreren fachlichen Spezialgebieten. Für Themenbereiche, die sie selber nicht abdecken, ziehen sie Partner aus ihrem Netzwerk hinzu. Der Family Officer moderiert. Er sollte auch in der Lage sein, für schwierige Situationen innerhalb der Familie eine Lösung zu finden (Life Consulting).

Manche Family Offices bieten auch „Convenience Services“ an.

Nachfrage nach Family-Office-Leistungen

Die Nachfrage nach Family-Office-Leistungen ist international wie national nach wie vor hoch – und sie steigt weiter. Wie viele Family Offices gegenwärtig in Deutschland existieren und in welcher Form sie für ihre Prinzipale oder Kunden am Markt aktiv sind, kann mangels zuverlässiger Quellenrecherche nicht eindeutig bestimmt werden. Aktuellen Schätzungen zufolge existieren derzeit weltweit ca. 7000 bis 11000 Family Offices (SFOs und MFOs) mit einem insgesamt verwalteten Vermögen von ca. 2,5 Trill. USD. Für den deutschen Markt wird derzeit von etwa 1250 aktiven Family Offices ausgegangen, davon ca. 1100 Single Family Offices, 80 bis 120 Multi Family Offices und ca. 30 Family Offices mit Bankbezug. Dabei wird das Wachstum der Single Family Offices als „stark steigend“, das der Multi Family Offices als „steigend“ eingeschätzt. Banken spielen beim Angebot von Family-Office-Leistungen zunehmend weniger eine Rolle.

Leistungsspektrum

Betrachtet man die Leistungspalette von Family Offices, so ist zunächst festzustellen, dass es neben Schnittmengen im Bereich der technischen Disziplinen (Vermögenscontrolling, Risikomanagement, Finanz- und Nachfolgeplanung, etc.) auch zunehmend Besonderheiten gibt, die das Nachfrageverhalten nur eines bestimmten Kundenclusters abdecken. Nachfolgend sollen diejenigen Leistungssegmente dargestellt werden, die beiden Spielarten (Single- und Multi-FO) gemeinsam sind: Zunächst nimmt das Family Office eine umfassende Analyse des Status-quo vor. Das Gesamtvermögen des Prinzipals oder Kunden wird nach einheitlichen Bewertungsmechanismen aufgenommen und in eine „Privatbilanz“ eingestellt. Danach erfolgt ein Abgleich mit den „Wünschen und Zielen“ des Mandanten, etwa mit Blick auf die Ruhestandsplanung, die Vermögensnachfolge oder sonstige Aspekte, die dem Einzelnen wichtig sind. Ergibt ein Abgleich der aufgefundenen Struktur mit den ebenfalls aufgenommenen Zielen, dass jene nicht erreicht werden können, so gilt es, die Vermögensstruktur schrittweise zu optimieren. Einen besonderen Schwerpunkt bildet dabei die Planung der Vermögensnachfolge. Nicht nur bei Unternehmern sind hier oftmals unliebsame Fragen auf die sprichwörtlich „lange Bank“ geschoben worden – keine guten Voraussetzungen, falls es doch zum schlimmsten aller Fälle kommen sollte.

Im Unterschied zu den für vergleichbare Fälle mandatierten Fachberatern (Rechtsanwälte und Steuerberater) verliert das Family Office niemals den „Blick aufs Ganze“, stellt Wechselwirkungen fest und betrachtet Risikoszenarien unter verschiedenen Blickwinkeln. Nun darf ein Family Office freilich (es sei denn, es handelt sich um eine Rechtsanwaltskanzlei bzw. eine Steuerberatungsgesellschaft) nicht ohne Weiteres rechts- und/oder steuerberatende Leistungen erbringen; ein gutes und im Markt aktives Family Office verfügt hierfür über erprobte Netzwerkpartner, welche die Komponenten „zuliefern“, die man selbst nicht liefern kann oder aus rechtlichen Gründen nicht liefern darf.

Um die Verwaltung des liquiden Vermögens kümmern sich die nach einem kritischen „Eingangstest“ beauftragten und sodann fortlaufend kontrollierten Vermögensverwalter. Ein über alle Vermögensklassen laufendes Reporting liefert dem Family Office wertvolle Hinweise über die Werttreiber einerseits aber auch über die „Zitronen“. Leistungen gleichnamig und damit vergleichbar machen, ist ebenso Kerndisziplin eines Family Office, wie der Rat an den Prinzipal, einen (erwiesenermaßen) schlechten gegen einen besseren Vermögensverwalter auszutauschen. Es zählt der „trusted advice“, der vertrauensvolle Rat, für den das Family Office von seinem Mandanten vergütet wird.

FAZIT

Family Offices stehen alle Türen offen. Die Nachfrage ist (zu Recht) hoch und wird es bleiben.

Fotos: fotolia/dima_sidelnikov, adam121, JenkoAtaman | Melanie Zanin

Vielfältige **Stiftungsmöglichkeiten**

Warum es sich lohnt, über neue Wege stifterischen Engagements nachzudenken

Ob Kinder, Kunst und Kultur, Tier- und Umweltschutz – es gibt viele sinnvolle Projekte, die es zu unterstützen lohnt. In Zeiten anhaltender Niedrigzinsen kann es für alle, die ihre Herzensangelegenheit nachhaltig fördern wollen, sinnvoll sein, sich über unterschiedliche Formen des Engagements zu informieren. Nachfolgend ein kurzer Überblick über ausgewählte Varianten, die sich aufgrund besonderer Praxisnähe etablieren könnten.

Hybridstiftung (Teilverbrauchsstiftung)

Es gibt sie schon lange, sie wurde in der Vergangenheit jedoch äußerst selten angewendet. Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen ist sie nun seit einiger Zeit wieder „en vogue“. Die Rede ist von der Stiftungsform „Teilverbrauchsstiftung“, die auch als „Hybridstiftung“ bezeichnet wird. Obwohl es in Deutschland schon seit Jahren eine Vielzahl unterschiedlich ausgeprägter Rechtsformen zur Verfolgung von stifterischem Engagement gibt, kann man nun ein vermehrtes Interesse feststellen, diese bislang seltene Stiftungsform zu wählen. Aktuell überlegt jede fünfte Stiftung in der Gründungsphase, einen Teilverbrauch in der Satzung festzuschreiben. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass die Teilverbrauchsstiftung zwei Vorteile innerhalb einer rechtlich selbständigen Stiftung in sich vereinigt – ein Teil des Stiftungskapitals muss erhalten, der andere darf verbraucht werden.

Fotos: iStockphoto/deimagine | fotolia/Romolo Tavani

Jutta Giffels
Leiterin „Kompetenz-Center Stiftungen“
Private Banking
Stadtsparkasse Düsseldorf

Vorteile der Hybridstiftung

Der größte Vorteil ist sicherlich, dass mit dem zum Verbrauch festgelegten Teil flexibel z. B. auf das Dauerzinstief reagiert und damit auch „schwierige Zeiten“ überbrückt werden können. So kann direkt nach der Stiftungsgründung z. B. durch eine größere Summe ein Groß-Projekt verwirklicht werden. Gleichzeitig verbleibt aber auch ein Vermögensanteil (Stiftungsstockkapital) in der Stiftung, um gemäß dem traditionellen Stiftungsverständnis „auf die Ewigkeit ausgerichtet“ zu wirken.

Gelten die gleichen Steuervorteile?

Zu beachten ist, dass bei einer Teilverbrauchsstiftung nur der zum Erhalt bestimmte Teil des Stiftungsvermögens das steuerliche Sonderprivileg genießt, zusätzlich 1 Mio. Euro pro Stifter über 10 Jahre abzusetzen. Der zum Verbrauch bestimmte Teil unterliegt der einfachen jährlichen Spendenabzugsmöglichkeit. Daher ist bei der Errichtung einer Teilverbrauchsstiftung das Einreichen eines durch den Stifterwillen festgelegten „Verbrauchskonzeptes“ grundsätzlich empfehlenswert, wenn die aus dem Stiftungsstockkapital zu erwartenden Erträge nicht ausreichen, um notwendige Aktivitäten der neu

gegründeten Stiftung kurz und mittelfristig zu tragen. Daher stellt die Teilverbrauchsstiftung eine weitere, praxisnahe – und bei anhaltendem Zinstief – gern gewählte Stiftungsform dar.

Errichtung einer Verbrauchsstiftung

Bei einer Verbrauchsstiftung wird von Anfang an festgelegt, dass das eingebrachte Kapital nicht „für die Ewigkeit" erhalten, sondern über einen vorab festgelegten Zeitraum für einen bestimmten Stiftungszweck komplett ausgeschüttet wird – dieser Zeitraum muss mindestens 10 Jahre umfassen. Bei den meisten Stiftungsbehörden ist diese Art der „kapitalverzehrenden" Stiftung mittlerweile nicht nur anerkannt, sie wird oft sogar aktiv empfohlen, um z. B. große, zeitlich begrenzte Projekte „anzuschieben", die durch die Förderung einer Stiftung im herkömmlichen Sinne nicht erreicht worden wären.

Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung

Auch die Variante, eine rechtlich selbstständige Stiftung in eine Verbrauchsstiftung umzuwandeln, kommt immer häufiger vor. Es ist davon auszugehen, dass in dem momentan bestehenden Zinsumfeld die Akzeptanz von Stiftungsbehörden zunehmen wird, Stiftungsformen zu genehmigen, die Erhalt und (Teil-)Verbrauch von liquiden Vermögen in geschickter Form miteinander kombinieren. Hingegen ist für Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihr Unternehmen zu dessen langfristiger Sicherung als Stiftungskapital bei der Stiftungsgründung einbringen wollen, eine wie auch immer geartete Verbrauchsform eher ungeeignet.

Doppelstiftung als Lösung für gelungene Unternehmensnachfolge

Bei der Errichtung einer unternehmensverbundenen Doppelstiftung können die steuerlichen Vorteile einer gemeinnützigen mit den Eigenschaften einer privatnützigen (Familien-) Stiftung kombiniert werden. In beide werden Unternehmensanteile eingebracht, die einerseits regelmäßige Erträge zur Absicherung von Familienmitgliedern ausschütten und andererseits in eine gemeinnützige Stiftung eingebracht werden, deren geförderte Stiftungszwecke ausschließlich dem Gemeinwohl zu Gute kommen. Die Errichtung einer Doppelstiftung ist zwar komplex, bietet Unternehmerfamilien aber eine gute Möglichkeit der gezielten Nachfolgeplanung, um sowohl die Zerschlagung des Unternehmens zu verhindern, als auch unternehmerisches und gemeinnütziges Engagement mit der dauerhaften Versorgung der Familie zu verknüpfen.

Löschung und Zusammenlegung

Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit der Zusammenlegung zweier Stiftungen, die den gleichen Stiftungszweck verfolgen. In der Praxis wird dieses Thema von den Bundesländern kontrovers diskutiert, die äußerst komplexe Umsetzung durch die einzelnen Stiftungsbehörden sehr unterschiedlich gehandhabt. Einen Versuch kann es aber wert sein, wenn nach Löschung der beiden „alten" Stiftungen eine neue, eigenständige Stiftung entsteht, die dann effizienter und effektiver an der Erfüllung dieses Stiftungszweckes arbeiten kann.

Neuausrichtung und Professionalisierung

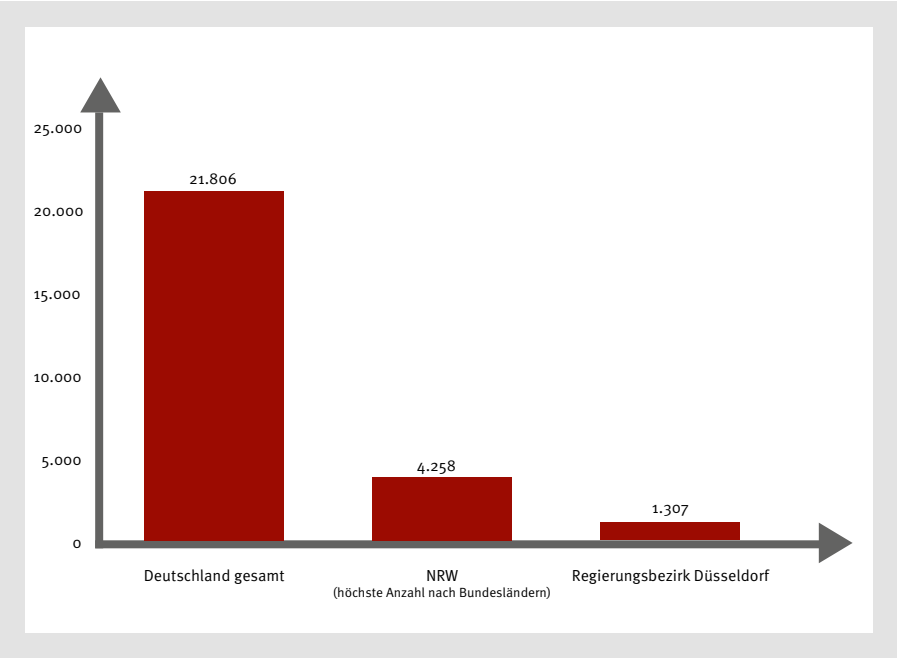
Insgesamt haben sich die Schwerpunkte der Stiftungsarbeit verschoben. Das Einwerben von Fremdmitteln für Stiftungsprojekte ist schwieriger geworden, die Möglichkeiten der Spender-Ansprache haben sich vervielfacht und die anhaltende Niedrigzinsphase macht gerade Stiftungen mit geringer Kapitalausstattung zu schaffen. Da sind Einfallsreichtum, Flexibilität, Nutzung der digitalen Kommunikationswege und ständige Professionalisierung angesagt, um auch weiterhin der Vielzahl der Herausforderungen gewachsen zu sein.

Kapital und Wirkung

Neuausrichtung bedeutet in diesem Zusammenhang, nicht nur die Anlage des Stiftungsvermögens auf den Prüfstand zu stellen, sondern sich auch mit der Erstellung bzw. Aktualisierung der Anlagerichtlinien zu befassen. Viele Stiftungen überlegen bei der Gelegenheit, einen Teil ihres Vermögens gezielt so zu investieren, dass schon mit der Anlage des Stiftungsvermögens eine nachhaltige Wirkung erzielt wird (Impact Investing). Und wenn diese dann auch noch den eigenen Stiftungszweck bedient, ist man schon ganz nah am „Mission Investing", einer ähnlichen Möglichkeit, schon mit dem Einsatz von Kapital Wirkung zu erzielen.

Weitere Möglichkeiten stifterischen Engagements

In Zeiten niedriger Zinsen ist es bei vergleichsweise geringem Stiftungskapital daher immer seltener sinnvoll, eine rechtlich selbständige



Rechtsfähige Stiftungen in Deutschland
(ohne Treuhandstiftungen)

Stand: 31.12.2016

Stiftung zu gründen. Die Gründung einer Treuhandstiftung unter dem Dach einer Stiftung/eines Treuhänders ist in diesen Fällen empfehlenswerter. Dies kann auch in Form eines Stiftungsfonds geschehen, der auf Wunsch sogar mit dem eigenen Namen versehen werden kann. Eine weitere Alternative bietet sich mit der Entscheidung für eine Zustiftung in das Stiftungskapital einer bereits bestehenden, erfolgreich agierenden Stiftung. Für viele ist dies die einfachste Form stifterischen Engagements, da die Zustiftung ohne großen Aufwand getätigt werden kann. Die hieraus generierten Erträge fördern Jahr für Jahr Gemeinnütziges und erzielen damit eine nachhaltige Wirkung. Außerdem kann genau der jeweilige Stiftungszweck gefördert werden, der dem Stifter zu diesem Zeitpunkt besonders am Herzen liegt.

Vom Spender zum Stifter

Neben der herkömmlichen Spende ist die zweckgebundene Spende eine immer häufiger gewählte Option, denn auch hier bestimmt der Spender vorab, für welchen Zweck seine Spende eingesetzt werden soll. Ziel von Stiftungen sollte es sein, durch ein Bündel von vertrauensbildenden Maßnahmen die langjährigen Spender an sich zu binden und im besten Fall zu späteren Zustiftern zu entwickeln. Der über eine lange Zeit betreute Förderer hat dann vielleicht sogar ein Interesse daran, die Stiftung seines Vertrauens in seinem Testament zu bedenken – dies wäre nachhaltige Wirkung in Reinform.

Unterstützer finden

Potenziellen Stiftungsgründern und Stiftungen ist es daher angeraten, sich vor Ort Gleichgesinnte und Unterstützer zu suchen, die bei der Erfüllung der eigenen Stiftungszwecke dienlich sein können, sei es durch individuelle Beratung, durch Nutzung bestehender Netzwerke oder durch die aktive Vermittlung von Zustiftern, Spendern und Destinatären.

Kooperationen zwischen Stiftungen nutzen

Das Schmieden von Kooperationen und Partnerschaften mit anderen Stiftungen ist eine weitere Möglichkeit, den eigenen Fördermittel-Radius zu erweitern und aktiv neue Wege zu beschreiten, um sich „für die Ewigkeit“ aufzustellen. Stiftungen wirken als Impulsgeber der Gesellschaft, das heißt aber auch, dass sie sich untereinander bei ihren jeweiligen Aktivitäten unterstützen können und nicht im „Mitbewerber-Modus“ verbleiben sollten. Generell ist jede Stiftung gut beraten, offen zu sein für neue Impulse von außen, selbst wenn diese von Stiftungen ausgehen, die größer oder kleiner sind als die eigene oder andere Stiftungszwecke bedienen. Gerade bei einer gut koordinierten Zusammenarbeit heterogener Teams aus unterschiedlichen Stiftungen ist ein Austausch von Erfahrungen und Best Practice-Beispielen meist für beide Seiten wertvoll. Und wenn Stiftungen im Idealfall eine gemeinsame Idee auch gemeinsam anstoßen, ist die Wirkung, mit der diese dann das gesellschaftliche Umfeld verändert, oftmals um ein Vielfaches höher. Bei allen Vorzügen ist es ratsam, schon bei der Planung zukünftiger Kooperationen auf die rechtliche Ausgestaltung der Zusammenarbeit zu achten.

Stiftungen vergrößern die Hebelwirkung

Gemeinnützige Stiftungen können als unabhängiges Bindeglied zwischen Zivilgesellschaft und Staat zukünftig noch stärker ihre vielfältigen Möglichkeiten nutzen, um die Gesellschaft von morgen zu gestalten, indem sie Freiräume für Kreativität schaffen und Wirkungspotenziale ausschöpfen. Wenn sie frühzeitig die nächsten Generationen einbinden, werden sie noch mehr ihrer besonderen Rolle innerhalb der Gesellschaft gerecht, nämlich der des wichtigen Impulsgebers einerseits und der des Bewahrers des Traditionellen auf der anderen Seite. Diese beiden Säulen versprechen einen sicheren Stand in turbulenten Zeiten einer sich immer schneller verändernden Zukunft. Denn immer häufiger werden Stiftungen einen Balance-Akt zu meistern haben – die Erfüllung des Stifterwillens bei gleichzeitig ständiger Erneuerung, um sowohl satzungsgemäß zu agieren, als auch zukunftsfähig zu bleiben.

Fazit

Der Gesetzgeber bietet ein breites Spektrum an Stiftungsmöglichkeiten an und hat dafür auch steuerliche Anreize geschaffen. Je nach persönlicher Situation gilt es, die für sich passende Stiftungsform zu finden, um sein Anliegen bestmöglich zu verfolgen. Sich für die eigene Herzensangelegenheit stifterisch zu engagieren, lohnt sich also auch weiterhin!

Wachstum durch **M&A** im Mittelstand

Das eigene Geschäft durch gezielte Zukäufe strategisch weiterentwickeln

Dietmar Flügel
Partner
Leiter Corporate Finance/M&A
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Düsseldorf

Matthias Meyer
Partner
Corporate Finance
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
München

Angesichts prall gefüllter Kassen stehen viele Führungskräfte und Gesellschafter erfolgreicher Mittelständler vor der Frage, wie sie dieses Kapital renditeorientiert investieren sollen – insbesondere da negative Zinsen die Freude am komfortablen Liquiditätspolster nachhaltig trüben. Neben Investitionen in organisches Wachstum werden im aktuellen Marktumfeld zunehmend auch Akquisitionsmöglichkeiten in Betracht gezogen. Dem sollte jedoch eine klare Wachstumsstrategie zugrunde liegen, die dem häufig bestehenden Handlungsdruck zur Digitalisierung des etablierten Geschäftsmodells Rechnung trägt.

Akquisitionen strategisch angehen, nicht opportunistisch agieren

Die Rahmenbedingungen für M&A-Transaktionen bleiben zum Jahresbeginn 2018 günstig. Hohe Cash-Bestände bei Unternehmen, unverändert großer Anlagedruck für Finanzinvestoren und historisch günstige Finanzierungskonditionen führen in Verbindung mit positiven Wachstumserwartungen und attraktiven Bewertungsniveaus zu einem lebhaften Transaktionsgeschäft. Durch den regen Dealflow – gerade im Segment der kleinen und mittelgroßen Transaktionen – eröffnen sich vielfältige Chancen für Zukäufe, da nun zahlreiche Assets auf den Markt kommen. Attraktive Bewertungsniveaus auf den Kapitalmärkten beflügeln jedoch neben der Bereitschaft der bisherigen Eigner über einen Unternehmensverkauf nachzudenken gleichzeitig auch deren Kaufpreisvorstellungen.

Nach der Ansprache durch den M&A-Berater des Verkäufers gilt es im Rahmen eng getakteter M&A-Prozesse zeitnah zu entscheiden, ob knappe Zeit und Ressourcen in eine detaillierte Prüfung investiert werden sollen. Allein die Tatsache, dass ein Unternehmen zum Verkauf steht, macht es interessant. Wenn das Geschäft des Zielunternehmens noch dazu auf „Stand-alone"-Basis sehr attraktiv erscheint, ist die Versuchung groß, situativ eine passende Gelegenheit zu wittern. Entscheidend ist in diesem Kontext aber die Frage, ob die Akquisition dieses Geschäfts überhaupt zur eigenen strategischen Ausrichtung passt und inwieweit hierdurch Mehrwert geschaffen werden kann.

So verlockend eine vermeintliche Opportunität erscheinen mag, gilt es unter allen Umständen, das nur allzu leicht aufkommende „Deal-Fieber" zu vermeiden, am Ende dessen im schlimmsten Fall teure Fehlkäufe stehen können. Anstatt opportunistisch auf Kaufmöglichkeiten zu reagieren, gehen mit M&A erfolgreiche Unternehmen das Thema daher proaktiv an. Auf Basis einer klaren Unternehmensstrategie mit definierten M&A-Zielen identifizieren sie bereits im Vorfeld passende Kaufoptionen. Anhand einer priorisierten Liste von Übernahmekandidaten kann so schnell und mit kühlem Kopf entschieden werden, welche Deals tatsächlich verfolgt werden sollen.

M&A zielgerichtet zur Umsetzung der Wachstumsstrategie einsetzen

Am Anfang einer erfolgreichen M&A-Strategie steht die Aufgabe, Klarheit über die wesentlichen Werttreiber zu erlangen und festzulegen, welche Wachstumsfelder wie – organisch oder durch M&A – erschlossen werden sollen. Ausgehend von einem tiefgreifenden Verständnis marktseitiger Chancen und Risiken, relevanter Wettbewerbsentwicklungen und Technologietrends wird das bestehende Geschäftsmodell kritisch überprüft, strategische Handlungsoptionen werden sorgfältig abgewogen und Handlungsbedarfe abgeleitet.

Darauf aufbauend wird für ausgewählte Zielunternehmen vorab eine Akquisitionsthese formuliert, aus der klar hervorgehen muss, wie durch die jeweilige Transaktion Wert geschaffen und welches Chancen-Risiko-Profil dabei noch akzeptiert werden kann. Diese gilt es in einem etwaigen Transaktionsprozess durch eine fundierte Due Diligence kritisch zu prüfen und ermöglicht die Fokussierung auf entscheidende Transaktionsaspekte.

Fazit

Unternehmen, die bereits im Vorfeld eine durchdachte M&A-Strategie erarbeitet haben, bietet sich die Chance, das derzeit günstige Transaktionsumfeld dafür zu nutzen, um ihre Wettbewerbsposition im bestehenden Geschäft durch gezielte Zukäufe zu stärken sowie selektiv neue Fähigkeiten zur Anpassung und/oder Neuausrichtung ihres Geschäftsmodells im Rahmen der Digitalisierung zu erwerben.

Foto: fotolia/andranik123

Wichtige **Qualitätskriterien** in der **Unternehmensbewertung**

Klarheit, Nachvollziehbarkeit und Transparenz

Jan Seeger | von der IHK Berlin öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Unternehmensbewertung
Geschäftsführender Gesellschafter
RLT corporate finance solutions GmbH, Berlin

Ein Erfordernis für die Bestimmung eines objektiven Wertes für eine Unternehmung begegnet uns bei vielen Anlässen. So sind klassische Bewertungsanlässe u. a. ein Gesellschafterwechsel (Verkauf) der Unternehmung, Streit unter den Gesellschaftern, Umstrukturierungen oder Erbfälle (Ermittlung der ErbSt).

Auch objektivierte Unternehmensbewertungen können sich schnell der Kritik ausgesetzt sehen, sie seien subjektiv und die Werte entsprächen, provokant gesagt, den Zielwerten bestimmter Parteien. Hintergründe für diese nicht ganz unmögliche Kritik sind nutzbare Bewertungsspielräume sowie letztlich der Umstand, dass es bei Unternehmensbewertungen allgemein anerkannt um „Zukunft" geht. Intransparenz im Umgang mit Bewertungsspielräumen und Zukunftsprognosen fördern eine solch kritische Betrachtung. Insofern gibt es nur eine Möglichkeit, der Generalkritik zu entgehen, nämlich Klarheit, Nachvollziehbarkeit und Transparenz über die verwendeten Prämissen und deren Auswirkung auf die Werttreiber herzustellen.

Klarheit der Rahmendaten

Klarheit … über die Spielregeln einer Bewertung, d. h. die Klarstellung über das Bewertungsobjekt, den Bewertungsanlass, das Bewertungsverfahren sowie über die Funktion des Gutachters sind essenzielle Basisanforderungen an Bewertungsgutachten, um den Bewertungszweck erfüllen zu können. Insbesondere der Umfang eines für die Bewertung herangezogenen Bewertungsstandards (z. B. „in Anlehnung an" oder „unter Verwendung des" … IDW S1) ist im Auftrag klar zu definieren, um aufzuzeigen, inwieweit sich der Gutachter das Bewertungsergebnis „zu eigen" macht.

Nachvollziehbarkeit der Analysedaten

Nachvollziehbarkeit … jedes einzelnen Schrittes einer Bewertung ist das Merkmal einer qualitativ guten Bewertung. Bei einer Unternehmensbewertung ist der zukünftige „Geschäftserfolg" zu bestimmen, der aus dem Bewertungsobjekt für Bewertungszwecke finanziell entziehbar ist. Im Fall einer optimalen Informationslage liegt dafür eine Managementplanung vor, die durch den Gutachter technisch und inhaltlich auf Plausibilität zu prüfen sowie ggf. auf eine ewige Rente überzuleiten ist.

BASIS DAFÜR SIND STANDARDISIERTE ANALYSEN ZUM UNTERNEHMEN, DER BRANCHE SOWIE DEN FINANZDATEN DER VERGANGENHEIT.

Im Wesentlichen werden dafür Unterlagen und Dokumente verwendet sowie – im besten Fall – Informationen aus Interviews mit dem Management und einer Unternehmensbesichtigung vor Ort. Zentraler Punkt der Analysen ist die Identifizierung wesentlicher Werttreiber und deren Werteinfluss. Dabei gilt, dass keine Analyse einem Selbstzweck dient, sondern dem Beleg der Prämissen der Unternehmensplanung. Typische Fragestellungen mit Einfluss auf die Managementplanung sind (siehe Tabelle):

Transparenz über die Ergebnisdaten

Transparenz … über das Bewertungsergebnis ist notwendig, um den Adressaten die Bandbreite der Ermessenspielräume aufzuzeigen und den Nachvollzug über den gewählten Bewertungsansatz zu ermöglichen. Grundsätzlich sind daher die zukünftig möglichen Entwicklungen durch Szenarien zu simulieren und in einem Erwartungswert zu verdichten. In der Praxis wird dabei aus Transparenzgründen eine Erwartungswertbildung auf der Wertebene bevorzugt.

Was ist zu tun bei der Beauftragung

Natürlich liegt es im Interesse des Auftraggebers, dass das beauftragte Gutachten (nicht der ausgewiesene Wert!) für den bestimmten Zweck verwendbar ist. Dieser ist dem Gutachter mitzuteilen und gemeinsam mit dem Gutachter sind die erforderlichen Verfahrensschritte und Informationsbedarfe zu definieren. Damit stellen Sie sicher, dass der Gutachter die nötigen Angaben vom Auftraggeber erhält – soweit solche Angaben von ihm erforderlich sind (Bsp.: „Geben Sie uns eine Kaufpreisindikation" ist ein völlig anderer Auftrag als die Wertermittlung nach IDW S1 im Rahmen einer gutachterlichen Stellungnahme bei einem Gerichtsverfahren in Gesellschafterstreitigkeiten.). Auf der anderen Seite bindet sich der Gutachter damit an seine Aussage in der erforderlichen Weise.

Analysen	Plausibilitätsüberprüfung	Überleitung auf ewige Rente
Unternehmensanalyse	Welche Einflussfaktoren bestimmen das Geschäftsmodell, welchen Einfluss hat das Management auf die Entwicklung und ist ggf. auf drittvergleichsfähige Verhältnisse überzuleiten?	Welchen Technologiezyklen unterliegt das Geschäftsmodell (Investition/Finanzierung) und ist die Ertragskraft grundsätzlich übertragbar?
Branchenanalyse	Welcher Markt ist der relevante, wie groß ist dieser, in welcher Intensität wird dieser wachsen und wie hoch sind Wettbewerbsintensität und Markteintrittsbarrieren?	Welche durchschnittliche Rendite liegt in der Branche vor, wird sich diese langfristig verändern und wird sich das Bewertungsobjekt langfristig an diesen Branchendurchschnitt annähern?
Finanzanalyse	Was sind die Treiber für Umsatz und Aufwand, wie stabil ist das operative Geschäft und wie hoch sind die Investitions- und Kapitalintensität?	Welche Investitions- und Finanzierungszyklen sind zu berücksichtigen?
Planungsanalyse	Ist die Managementplanung technisch korrekt, wurde diese integriert aus GuV-, Bilanz- und Liquiditätsplan erstellt, passt diese zu den begleitenden Voranalysen und wie war die Planungsgüte des Managements früher?	Wie wird von der Managementplanung im Konvergenzzeitraum auf Umsatz- und Renditeniveau der ewigen Rente übergeleitet, in welcher Höhe sind langfristig Preiserhöhungen auf die Kunden überwälzbar und welche Ausschüttungsannahmen werden getroffen?

Foto: panthermedia/Thomas Uhlenberg

Der Weg zum wirkungsvollen **Markenschutz**

Eine Anleitung für Anmelder.

Dr. iur. Reinhard Fischer
Rechtsanwalt
COHAUSZ & FLORACK
Patent- und Rechtsanwälte
Düsseldorf

Welchen Namen bekommt das neue Produkt, die Dienstleistung oder das eigene Unternehmen? Neben kreativen Ideen sind hierbei auch rechtliche Aspekte rund um die Markenanmeldung zu berücksichtigen: von der Beschaffenheit einer Marke bis hin zu deren Gültigkeit.

Ein treffender Name gibt Unternehmen und Produkten ein Gesicht – und sorgt damit für Wiedererkennung bei Kunden und Verbrauchern. Umso wichtiger, dass er als Marke geschützt wird. Hierbei kann es sich ganz klassisch um Wörter, Logos oder Kombinationen aus beidem handeln. Marken können aber auch Zeichen anderer Art sein, somit z. B. auch Farben, Klänge oder Warenformen. Eine Marke ist nach ihrer Registrierung zeitlich unbegrenzt gültig, muss hierfür aber alle zehn Jahre durch Zahlung einer Gebühr verlängert werden. Steht die Marke einmal fest, ist der Weg zum Markenschutz nicht mehr weit. Einige Gedanken sollten sich Anmelder aber vorher noch machen.

Markenschutz in welchen Ländern?

Marken sind Schutzrechte, die territorial begrenzt gültig sind. Wer eine Marke anmeldet, sollte sich also überlegen, in welchen Ländern er sie benutzen möchte. Grundsätzlich muss in jedem Land eine Marke angemeldet werden, in dem der Schutz gelten soll. Beim EUIPO (Amt der Europäischen Union für Geistiges Eigentum) können Anmelder aber mit einer Marke Schutz für die gesamte Europäische Union bekommen. Achtung: Der Schutz gilt aktuell auch noch für Großbritannien, entfällt dort aber, wenn Großbritannien endgültig aus der EU ausscheidet (auch für bestehende Unionsmarken).

Darüber hinaus stellt die WIPO (Weltorganisation für geistiges Eigentum) ein vereinfachtes und relativ kostengünstiges Verfahren für die Markenregistrierung in aktuell 116 Ländern auf der ganzen Welt bereit. Voraussetzung für diese internationale Registrierung ist, dass bereits eine nationale Marke (sog. Basismarke) in dem Land existiert, in dem der Markenanmelder seinen Sitz hat. Auf Basis dieser Anmeldung kann mit einer Markenanmeldung der Schutz auf einzelne oder alle weiteren angeschlossenen Länder erstreckt werden. Die nationalen Markenämter der einzelnen Länder prüfen die Markenanmeldung allerdings auf Schutzhindernisse nach dem jeweiligen Landesrecht. Bei Beanstandungen müssen meist Anwälte vor Ort hinzugezogen werden.

Markenschutz für welche Waren und Dienstleistungen?

Bei der Markenanmeldung ist es obligatorisch, ein Verzeichnis zu erstellen, in dem die Waren oder auch Dienstleistungen, für die die Marke geschützt sein soll, festgelegt sind (der Schutz gilt dann grundsätzlich auch für hierzu ähnliche Waren und Dienstleistungen). Dabei sollten sich Anmelder auch fragen, ob sie ihr Portfolio mittelfristig womöglich ausbauen möchten und das Waren- und Dienstleistungsverzeichnis ihrer Marke entsprechend weiter fassen sollten. Denn: Ist eine Marke einmal angemeldet, ist eine Erweiterung nicht mehr möglich. Wohl aber die Neuanmeldung der Marke für die noch fehlenden Waren und Dienstleistungen.

Marken müssen nach der Registrierung für die Waren und Dienstleistungen, für die sie Schutz beanspruchen, auch genutzt werden (in manchen Ländern müssen regelmäßig Benutzungsnachweise erbracht werden, teilweise schon bei der Anmeldung, nicht aber in den Ländern der EU). Wird die Marke nicht oder etwa für andere Waren oder Dienstleistungen genutzt, kann sie – in der EU nach einer Schonfrist von fünf Jahren – verfallen. Daher sollten Anmelder ihr Waren- und Dienstleistungsverzeichnis unbedingt sorgfältig formulieren, damit alle Waren und Dienstleistungen abgedeckt sind, für die die Nutzung erfolgt. Damit die Marke als „genutzt“ gilt und erhalten bleibt, sollten die Produkte (bzw. Produktverpackungen) oder Dienstleistungen, die das Unternehmen anbietet, hiermit gekennzeichnet werden.

Was Markenzeichen leisten müssen

Wie aber muss eine Marke beschaffen sein, damit sie einen möglichst wirkungsvollen Schutz vor identischen oder ähnlichen Zeichen bietet? Zunächst darf sie das Produkt, die Dienstleistung oder deren Eigenschaften nicht direkt beschreiben, da solche rein beschreibenden Angaben für alle Wettbewerber frei verwendbar bleiben sollen. Die nicht beschreibenden Bestandteile

Foto: fotolia/andyller

der Marke müssen eine gewisse Prägnanz haben. Ist bei einem Markenlogo (also einer Wort-/Bildmarke) zwar das Wort beschreibend, aber sind die Bildbestandteile prägnant, kann das Logo als Ganzes sehr wohl schutzfähig sein. Sind die Bildbestandteile hingegen einfache grafische Verzierungen, ist auch das Logo insgesamt nicht schutzfähig.

Ist die benutzte Marke ein Logo, bestehend aus Wort und Bild, gilt außerdem Folgendes: Wird nur für das Logo in seiner Gesamtheit Markenschutz beantragt, kann dieser beschränkt sein. Bei der Frage, ob das Zeichen eines Wettbewerbers die Marke verletzt, ist nämlich der jeweilige Gesamteindruck der sich gegenüberstehenden Zeichen entscheidend. Dieser Eindruck entsteht beim Logo ggf. jedoch erst aus der Kombination von Wort- und Bildzeichen. Beide sind nicht grundsätzlich auch isoliert geschützt. Allein die Verwendung des Wortbestandteils (ggf. als Bestandteil eines völlig unähnlichen Logos) bedeutet also nicht unbedingt, dass die Marke verletzt wird. Daher lohnt es sich in vielen Fällen, vornehmlich den Wortbestandteil isoliert als Wortmarke und idealerweise zusätzlich das gesamte Logo als weitere Marke anzumelden.

Farbe bekennen bei der Markenanmeldung

Wird das Logo i. d. R. farbig, aber nicht immer in derselben Farbkombination verwendet, stellt sich die Frage, in welcher Farbe die Anmeldung erfolgen soll. Bis vor wenigen Jahren war die Anmeldung in Schwarz-Weiß das Mittel der Wahl. Hier galt der Grundsatz, dass ein Logo, das in Schwarz-Weiß angemeldet wurde, ohne weiteres auch in allen anderen Farben geschützt war. Dies ist nach heutiger Rechtsprechung nicht mehr der Fall: Inzwischen gilt ein farbiges Logo nicht mehr als identische Nutzung einer Schwarz-Weiß eingetragenen Marke. Das hat unter Umständen Auswirkungen auf die rechtserhaltende Nutzung. So kann eine Marke, die in Schwarz-Weiß angemeldet, aber nur farbig verwendet wird, unter Umständen verfallen, da sie in der angemeldeten schwarz-weißen Variante schließlich nicht benutzt wurde. Wird das verwendete Zeichen durch die Farbgebung aber nicht besonders charakterisiert und besteht zumindest der Farbkontrast weiter, bleibt die Marke auch bei einer farbigen Nutzung erhalten. Grundsätzlich empfiehlt es sich daher, die Marke in der Farbe eintragen zu lassen, in der sie auch genutzt wird. Wird sie in verschiedenen Farben genutzt, kann die Eintragung in Schwarz-Weiß bzw. Graustufen aber immer noch sinnvoll sein.

Recherchieren geht über Probieren

In unserer konsumorientierten Welt mit ihrer Fülle an Waren, Dienstleistungen und Unternehmen steigt auch die Zahl an Marken. Wer hier eine weitere Marke anmelden möchte, sollte vorab sorgfältige Recherchen durchführen, um sicherzugehen, dass er nicht in den Schutzumfang älterer Rechte eingreift. Dies wäre der Fall, wenn eine neue Marke einer älteren Marke, auch im Hinblick auf die Waren bzw. Dienstleistungen, so ähnlich ist, dass es zu Verwechslungen kommen kann. Bei einer Recherche ist es ebenfalls sinnvoll, möglichst alle Länder mit einzubeziehen, in denen die eigene Marke genutzt werden soll. Grobe Recherchen lassen sich abhängig vom eigenen Know-how auch eigenständig durchführen. Für eine bessere Absicherung ist es aber meist ratsam, die Recherche fachkundig begleiten und durchführen zu lassen.

Übrigens: In den meisten Ländern prüft das Amt nicht, ob ältere Markenrechte (oder auch andere Rechte) dem Schutz einer angemeldeten Marke entgegenstehen. Inhabern älterer Rechte stehen verschiedene Rechtsmittel zur Verfügung: So können sie nach Abschluss des Prüfverfahrens vor dem Amt innerhalb einer bestimmten Frist Widerspruch gegen die Marke einlegen. Aber selbst wenn eine Marke eingetragen ist und kein Widerspruch erfolgt, heißt das noch nicht, dass sie auch rechtmäßig genutzt wird. Sie kann ältere Markenrechte trotzdem verletzen. Viele Unternehmen überwachen aber neue Markenanmeldungen, die in Kollision zu eigenen Marken stehen könnten. Daher können Anmelder nach Ablauf der Widerspruchsfrist schon etwas zuversichtlicher sein, dass die eigene Marke den Markt nicht stört.

TATORT ARBEITSPLATZ®

Wirtschaftsdetektive als geheime Helfer

Manfred Lotze | Geschäftsführer
Detektiv-Institut KOCKS GmbH, Düsseldorf

Fachkräftemangel, Personalnot und dazu Termindruck sind Dünger für Betriebskriminalität. Hierzu zählen die täglichen Delikte im Bereich der Mitarbeiterkriminalität, wie z. B. Verstöße gegen das Wettbewerbsverbot, Abrechnungs-/Zeitbetrug, Diebstahl, Geheimnisverrat, krank „feiern" u. v. m.

Detektive als private Ermittler sind auch im Vorfeld kriminalpolizeilicher Untersuchungen tätig. Sachverhaltsaufklärung und Beweissicherung, Informationsbeschaffung, Personen-/Schuldnersuche oder der Abgleich von „Eidesstattlichen Versicherungen" mit den tatsächlichen Verhältnissen und Einkünften sind u. a. das tägliche Brot für diese geheimen Helfer als Wirtschaftsdetektive.

Kriminelle Mitarbeiter, hierzu zählen gelegentlich auch Mitgesellschafter/Geschäftspartner, sind auf allen Betriebsebenen anzutreffen. Sie sind vertraut mit den Betriebsabläufen, Kontrollmechanismen (sofern vorhanden) und Schwachstellen im Sicherheitssystem. Sie verstehen es, ihre Machenschaften zu tarnen und langfristig unentdeckt zu bleiben.

Die Branche ist seit weit über 100 Jahren in Deutschland etabliert. Insgesamt 4 Formen für die Tätigkeit sind gängige Praxis:

- Recherchieren,
- Observieren,
- Integrieren (Einschleusen in Firmen oder Personengruppen),
- Erlaubte Technik (Optik, Diebesfallen, Lauschabwehr, Forensik, GPS zur Verfolgung von Diebesgut).

Detektivische Arbeit nutzt vielfach. Schaden- oder Schwachstellen können erkannt, beseitigt und Täter zur Rechenschaft gezogen werden. Dies ist auch deswegen wichtig, da damit eine nicht zu unterschätzende Signalwirkung in die Belegschaft gesendet wird.

Das ermöglicht zusätzlich Schadensreduzierung, evtl. Wiedergutmachung und oftmals entsteht ein Anspruch auf Erstattung der Ermittlungskosten gegen den oder die Täter. Eine „Win-win-Situation", mehr kann der Geschädigte nicht gewinnen.

Es wird in Vorträgen etwa bei Arbeitgeber-/Unternehmerverbänden, Kongressen sowie Mandantenveranstaltungen von Anwalts- und Wirtschaftsprüfer-Kanzleien dafür plädiert, Sicherheit „spürbar" zu machen. Das beginnt im Bewerbungsverfahren. Im Jahr 1999 wurden knapp 5 000 Bewerbungen auf Bewerbungsbetrug hin untersucht, mit dem Ergebnis, dass mehr als 1/3 der Bewerbungen nicht wahrheitsgemäß waren. Täter waren in allen Positionen vertreten – Täuschungen gelangen auch gegenüber Körperschaften des öffentlichen Rechts, Parteien und auch Juristen.

Die Trennung von einem Bewerbungsfälscher nach Ablauf der Probezeit ist bekanntlich nicht leicht. Wenn die Beweislage nicht ausreicht, ist zusätzlich der Imageschaden enorm.

Irgendwann trennt sich der Arbeitgeber von Tätern/Mitarbeitern, die sehr oft während der Freistellung schon anderweitig betriebliches Know-how unerlaubt bei der Konkurrenz oder im neuen eigenen Gewerbebetrieb einsetzen. Daneben besteht (oft) der Anspruch auf weiteren Bezug von mindestens Lohn oder Gehalt und somit wird per Geheimnisverrat tatsächlich doppelt kassiert. Nicht zu vergessen ist der Verlust von Kunden, die der ehemalige Mitarbeiter aufsucht und seine Angebote unterbreitet. Wenn das im Zusammenwirken mit dem Wettbewerber des noch aktuellen oder ehemaligen Arbeitgebers verdeckt passiert, wird das unternehmerische Risiko gelegentlich nicht mehr beherrschbar.

Der Bedarf für private Ermittlungen ist ungebrochen. Die Polizeidienststellen sind bekanntlich unterbesetzt und selbst der beste Anwalt kann einen Prozess ohne klare Beweislage kaum gewinnen.

Wirtschaftsdetektive sind mit Spezialisten u. a. für IT-Forensik für spezielle Aufgaben verbunden, die Einsätze finden sowohl in Deutschland, Europa und Übersee statt. Dann übernimmt unser Einsatzleiter die Regie in Zusammenarbeit mit seinen Kollegen vor Ort (Sprach- und Ortskenntnis, Fahrzeuge mit ortsnahen Kennzeichen).

Der Kunde bestimmt den Umfang der Maßnahme und somit den Aufwand. Hierbei ist angeraten, juristischen Rat hinsichtlich der Beweisbarkeit hinzuzuziehen, wenn das Ergebnis vor Gericht verwendet werden soll. Etablierte Wirtschaftsdetekteien bieten Beratung auch in Sicherheitsfragen. Für die Suche nach einem erfahrenen Partner ist die Einholung einer Empfehlung dringend anzuraten.

In der Spitze wird konstant eine Quote von ca. 80 % der Aufträge durch Empfehlungen erreicht. Man betrachtet dies als doppelte Pflicht– einmal gegenüber dem Empfehlenden und zum anderen gegenüber dem Empfohlenen. Aber solchen Herausforderungen ist man ebenso routiniert gewachsen wie den täglichen Aufgaben der Auftraggeber und deren Juristen i. S. d. Wahrheitsfindung.

Oft hilft ein Detektiv!

Detektive arbeiten diskret während Polizei, Staatsanwaltschaften und Gerichte alle über funktionierende Pressestellen verfügen und sich an das Legalitätsprinzip halten müssen, d. h., bei Kenntnis einer Straftat (Offizialdelikt) tätig werden müssen. Anders ist das bei einem Detektiv-Auftrag, hier behält der Auftraggeber die Kontrolle über die Maßnahme.

Foto: fotolia/Andrey Kuzmin

Autorenübersicht

anchor Rechtsanwälte
Partnerschaftsgesellschaft mbB
Kasernenstraße 1, 40213 Düsseldorf
Telefon 0211 136534-0
Telefax 0211 136534-29
duesseldorf@anchor.eu
www.anchor.eu
Autoren: Florian Harig,
Lars Hinkel (S. 21 – 23)

BDO AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Georg-Glock-Straße 8, 40474 Düsseldorf
Telefon 0211 1371-0
Telefax 0211 1371-120
duesseldorf@bdo.de
www.bdo.de
Autoren: Dietmar Flügel,
Matthias Meyer (S. 38),
Thorsten Schumacher (S. 27),
Andreas Stemick (S. 10),
Christoph Wunsch (S. 16 – 17)

BRINKMANN & PARTNER
Rechtsanwälte | Steuerberater | Insolvenzverwalter
Am Wehrhahn 100, 40211 Düsseldorf
Telefon 0211 658529-0
Telefax 0211 658529-29
duesseldorf@brinkmann-partner.de
www.brinkmann-partner.de
Autoren: Dr. Christoph Morgen,
Gunnar Rathje (S. 24 – 26)

Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Prinzenallee 15, 40549 Düsseldorf
Telefon 0211 828977-200
Telefax 0211 828977-211
rechtsanwaelte@buchalik-broemmekamp.de
www.buchalik-broemmekamp.de
Autor: Robert Buchalik (S. 18 – 20)

COHAUSZ & FLORACK
Patent- und Rechtsanwälte
Partnerschaftsgesellschaft mbB
Bleichstraße 14, 40211 Düsseldorf
Telefon 0211 90490-0
Telefax 0211 90490-49
presse@cohausz-florack.de
www.cohausz-florack.de
Autor: Dr. Reinhard Fischer (S. 40 – 41)

Detektiv-Institut Kocks GmbH
Am Kreuzberg 4, 40489 Düsseldorf
Telefon 0211 408777-0
Telefax 0211 408777-25
info@detektive-kocks.de
www.detektive-kocks.de
Autor: Manfred Lotze (S. 42)

FAS AG
Roßstraße 92, 40476 Düsseldorf
Telefon 0211 9578285-0
Telefan 0711 6200749-99
info@fas.ag
www.fas.ag
Autoren: Stefan Schmal,
Dirk Spalthoff (S. 7 – 9)

LOHR + COMPANY LAW GmbH
Rechtsanwaltsgesellschaft
Rochusstraße 47, 40479 Düsseldorf
Telefon 0211 16451-100
Telefax 0211 16451-111
mwerkmueller@lctax.de
www.lctax.de
Autor: Dr. Maximilian A. Werkmüller (S. 32 – 34)

RLT Ruhrmann Tieben & Partner mbB
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Am Wehrhahn 36, 40211 Düsseldorf
Telefon 0211 179397-0
Telefax 0211 179397-99
duesseldorf@rlt.de
www.rlt.de
Autoren: Claas-Tido Risse (S. 14 – 15),
Jan Seeger (S. 39)

ROTTHEGE | WASSERMANN
Rechtsanwälte · Wirtschaftsprüfer · Steuerberater
Graf-Adolf-Platz 15, 40213 Düsseldorf
Telefon 0211 955991-0
Telefax 0211 955991-29
info@rotthege.com
www.rotthege.com
Autoren: Dr. Georg Rotthege (S. 30 – 31),
Dr. Barnim von den Steinen (S. 28 – 29)

Stadtsparkasse Düsseldorf
Private Banking
Kompetenz-Center Stiftungen
Berliner Allee 33, 40212 Düsseldorf
Telefon 0211 878-4490
Telefax 0211 878-4499
stiftungen@sskduesseldorf.de
www.sskduesseldorf.de
www.kompetenz-center-stiftungen.de
Autorin: Jutta Giffels (S. 35 – 37)

tradeo LLP Rechtsanwälte
Plange Mühle 1, 40221 Düsseldorf
Telefon 0211 247910-0
Telefax 0211 247910-99
office@tradeo-law.com
www.tradeo-law.com
Autor: Tobias Karrenbrock (S. 11 – 13)

SERVICE-SEITEN
INFORMATIV – SACHLICH – UNABHÄNGIG

Alle Beiträge finden Sie auch unter www.service-seiten.com

ALLE BERICHTE ONLINE

www.service-seiten.com