

SERVICE-SEITEN Finanzen Steuern Recht

Ratgeber für Unternehmer



Liquidität und Wachstum
Objektbasierte Finanzierung

Erbschaft- und Schenkungsteuer
Privilegierung von Betriebsvermögen

Corporate Social Responsibility
Neue Wettbewerbsvorteile

SERVICE-SEITEN

INFORMATIV – SACHLICH – UNABHÄNGIG

Impressum

Service-Seiten Finanzen Steuern Recht
Ratgeber für Unternehmer
Ausgabe Hamburg 2019/20

Jahresausgabe
Nr. 6

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 Wolfgang Straub, RA Martin Voß, LL.M.

Grafische Gestaltung
Marlene Brandt, Sultan Cakal, Joey Mertinke

Auflage
40 500 Stück

Verteilung
Beilage „hamburger wirtschaft“
(Ausgabe Dezember 2019)

Druck und Auflagennachweis
westermann druck GmbH
www.westermann-druck.de

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
Dunja P. Assunção, Timo Grän / Zaneta Gonsior

Anzeigentarif
Mediadaten Ausgabe 2019/20

Titelbild
Unsplash/Nick Scheerbart

Nächste Ausgabe
4. Quartal 2020

Hinweis
Die einzelnen Beiträge haben ausschließlich
informativischen und unverbindlichen Charakter
und basieren auf der Rechtslage zum Zeitpunkt
der Veröffentlichung dieser Ausgabe. Sie stellen
keine Rechtsberatung dar und können eine indivi-
duelle Beratung, welche die jeweiligen Besonder-
heiten des Einzelfalls berücksichtigt, nicht ersetzen.

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

Internet
www.service-seiten.com



Editorial

- 3 Vorwort Herausgeber
- 4 Fachlicher Beirat
- 6 Grußwort Beirat
- 50 Autorenübersicht

Veröffentlichungen

- 7 Alternative objektbasierte Finanzierung
- 10 Höhere Rendite – moderates Risiko
- 13 Existenzgefährdung eines Familienunternehmens durch einen Erbfall
- 16 Erbschaft- und Schenkungsteuer für Betriebsvermögen
- 20 Meldepflicht für Steuergestaltungen
- 22 Digitalisierung im Mittelstand
Aktuelle Auswirkungen auf Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung
- 24 Corporate Social Responsibility
Herausforderung und Chance für Unternehmen
- 26 Praktizierter Klimaschutz
- 29 Herausforderung Unternehmensnachfolge
- 32 Familienkrach macht schwach
Streit zwischen Familiengeschaftern vermeiden
- 35 Mut zur Veränderung!
Erfolgreiches Change-Management in und aus der Krise
- 38 Präventive Restrukturierung
- 41 Gerichtliche Restrukturierung durch Eigenverwaltung
- 43 Gewerbliche EU-Schutzrechte im UK
- 47 Wenn der falsche Chef die richtige Stimme hat
Neue Betrugsmasche mit Stimmimitation durch künstliche Intelligenz



Online weiterlesen!



Martin Voß, LL.M. | Rechtsanwalt



Timo Grän



Wolfgang Straub | Rechtsanwalt

Vorwort Herausgeber

Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

das neue Wahrzeichen Hamburgs – die in 2016 eröffnete Elbphilharmonie – steht symptomatisch für ein Auf und Ab bei der Realisierung eines Vorhabens. Eine vielleicht nicht vollständig durchdachte Planung hat zu einer schwierigen Umsetzung mit viel Widerstand und hohen Kosten geführt. Gleichwohl wurde am Ende das „Steuer herumgerissen“ und ein Bauwerk mit überregionaler Strahlkraft und wohl langfristig wirtschaftlichem Erfolg geschaffen.

Das Überwinden von Widerständen ist auch mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmern nicht fremd. Und immer wieder zeigt sich, wie wichtig eine gründliche Vorbereitung ist. Im Wirtschaftsleben kann eine solche oft nur mit den richtigen, kompetenten Beratern gelingen – und zumindest davon spielen in Hamburg gewiss eine ganze Menge in der ersten Liga.

Im Jahr 2020 ist eine Vielzahl gesetzlicher Änderungen zu erwarten – wie diese letztlich konkret ausgestaltet sein werden und sich in der Praxis bewähren, wird die nähere Zukunft zeigen. Ein Patentrezept für die richtigen Lösungen zu geben, ist schlichtweg unmöglich. Unabdingbar ist bei Ihren Entscheidungen in hart umkämpften Märkten jedenfalls unternehmerische Weitsicht und die Bereitschaft zu Innovation und Flexibilität.

Die Ihnen vorliegenden Service-Seiten Finanzen Steuern Recht zeigen Ihnen mit der sechsten Jahresausgabe für die Freie und Hansestadt Hamburg erneut interessante

Möglichkeiten auf, wie Ihr unternehmerisches Handeln zu speziellen Fragestellungen ausgestaltet werden kann. Mit einer Auflage von über 40 000 Exemplaren sollen sie Ihnen – als Orientierungshilfe für Mittelstand und Industrie und als eines der auflagenstarken regionalen Wirtschaftsprintmedien – helfen, den passenden Berater zu finden.

Selbstverständlich sind auch dieses Mal die Veröffentlichungen durch den Fachlichen Beirat dieser Ausgabe auf inhaltliche Richtigkeit, Vollständigkeit und Werbefreiheit überprüft worden. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Leserverständlichkeit der Beiträge gelegt – damit die Informationen zu den teilweise recht komplexen Sachverhalten auch „ankommen“.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei den Autoren und Beiräten für die Beiträge dieser Ausgabe. Wir hoffen, dass Sie durch unseren Ratgeber nützliche Anregungen erhalten.

Bis zur nächsten Ausgabe wünschen wir Ihnen und Ihrem Team ein glückliches Händchen bei Ihren Entscheidungen und vor allem gute Geschäfte!

Herzlichst,

Martin Voß, LL.M. Timo Grän Wolfgang Straub

Fachlicher Beirat

FRANK BIERMANN

Steuerberater, Mitglied des Vorstands, Sprecher der Standortleitung

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

1987 – 1992	Studium der Betriebswirtschaftslehre, Universität Hamburg (Diplom-Kaufmann)
1992 – 2001	PwC Deutsche Revision AG, Hamburg (1996 – 1998 London)
2001	BDO AG Hamburg, Fachbereich Umwandlungs- und Transaktionsberatung
2002	Partner und Leiter der Abteilung Steuern und wirtschaftsrechtliche Beratung am Standort Hamburg
2008	Mitglied des Vorstands
seit 2012	Leiter des Unternehmensbereichs Steuern und wirtschaftsrechtliche Beratung Mitglied der Steuerberaterkammer Hamburg sowie der Wirtschaftsprüferkammer Tätigkeitsschwerpunkte: Steuerstrukturierung (national und international), Besteuerung von Kapital- und Personengesellschaften, Reorganisation und steuerliche Due Diligence



THOMAS HARBRECHT

Rechtsanwalt

Euler Hermes Deutschland, NL der Euler Hermes S.A.

1986 – 1991	Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Hamburg
1992 – 1994	Referendariat am OLG Schleswig
1995 – 1996	Rechtsanwalt in mittelständischer Kanzlei mit Notarvertretung
1997 – 2005	Syndikusanwalt / Juristischer Mitarbeiter im Schadensbereich bei der Hermes Kreditversicherungs AG Hamburg
2006 – 2012	Syndikusanwalt / Risikomanager Avalkreditversicherung Euler Hermes Deutschland AG
seit 2012	Executive (Mitglied der Direktion) und Prokurist in der Warenkreditversicherung der Euler Hermes Deutschland NL der Euler Hermes S.A., Hamburg



THOMAS KRESSE

Unternehmensberater

nexpert AG

1993 – 2000	Geschäftsführer eines namhaften PC-Herstellers
2000 – 2002	CRO eines namhaften IT-Systemhauses
seit 2002	Gründungspartner der nexpert AG
seit 2002	mehr als zehn CRO-Positionen in unterschiedlichen Branchen (u. a. Globetrotter, Beate Uhse, Springer & Jacoby, c.a.r.u.s. AG, BMA AG etc.)



DIPL.-KFM. MICHAEL MAAß

Direktor Bereich Mittelstand

Hamburger Sparkasse

- 1990 – 1992 Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Hamburger Sparkasse
1998 Abschluss des Studiums der Betriebswirtschaft an der Universität Hamburg
- 1998 – 2006 Einsatz im Firmenkundenbereich der Haspa
2006 – 2015 Leiter Abteilung Unternehmenskunden Bereich Mittelstand der Haspa
seit 2016 Leiter Bereich Mittelstand der Haspa

**DR. IUR. CHRISTOPH MORGEN**Rechtsanwalt, Steuerberater, Insolvenzverwalter, Betriebswirt (IWW),
Fachanwalt für Insolvenzrecht**Brinkmann & Partner Partnerschaftsgesellschaft****Rechtsanwälte Steuerberater Insolvenzverwalter**

- 1996 – 2001 Studium der Rechtswissenschaften an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- 2001 – 2002 Promotion zum Dr. iur. an der Humboldt Universität Berlin
- 2003 – 2006 Referendariat am OLG Hamburg
- 2006 – 2007 Rechtsanwalt bei der Kanzlei Latham & Watkins, Hamburg
- 2006 Betriebswirt (IWW) an der Fernuniversität Hagen
- 2007 – 2008 Rechtsanwalt bei der Kanzlei Freshfields Bruckhaus Deringer, Hamburg
- 2008 Steuerberaterexamen
- seit 2008 Rechtsanwalt bei Brinkmann & Partner
- seit 2013 Partner bei Brinkmann & Partner

**DR. IUR. TOBIAS MÖHRLE**

Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Steuerrecht

MÖHRLE HAPP LUTHER**Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwälte**

- 1994 – 1999 Studium der Rechtswissenschaften in Deutschland, Singapur und in der Schweiz
- 2000 – 2001 Promotion und wissenschaftlicher Mitarbeiter im Versicherungsrecht an der Universität Hamburg
- 2002 – 2004 Referendariat u. a. Oberlandesgericht Hamburg, EU-Kommission und Kanzlei Linklaters Oppenhoff & Rädler, München
- 2004 – 2008 Rechtsanwalt, Steuerberater bei der Kanzlei Latham & Watkins, Hamburg
seit 2008 Partner bei MÖHRLE HAPP LUTHER Wirtschaftsprüfer Steuerberater
Rechtsanwälte





Dr. iur. Tobias Möhrle
Rechtsanwalt | Steuerberater | Fachanwalt für Steuerrecht
MÖHRLE HAPP LUTHER
Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwälte

Grußwort Beirat

Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer,

was für ein Jahr. Die wirtschaftlichen Kerndaten sind gut, die öffentlichen Kassen sind gefüllt und die Beschäftigungszahlen bleiben historisch gut. Und das, obwohl gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Großereignisse ihre Schatten vorauswerfen, von denen wir heute nur erahnen können, welche konkreten Auswirkungen sie haben werden. Auch zeigt sich, dass die Stimmung in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gespalten ist.

Ein solcher Widerspruch von messbaren Eckdaten und gefühlten Unsicherheiten erstaunt. Unabhängig davon, ob und welche gewachsenen Strukturen sich in den nächsten Jahren erneuern werden, haben Veränderungen immer auch Chancen mit sich gebracht. Insofern ist es von jedem einzelnen abhängig, wie er oder sie Veränderungen begegnet und diese in sein oder ihr Umfeld trägt.

Vor dem Hintergrund dessen, was in Hamburg und in Deutschland in den letzten Jahren geschaffen wurde, muss aber niemandem bange sein. Insofern besinnen Sie sich auf Ihren Unternehmergeist und lassen Sie uns gemeinsam die Herausforderungen der Zukunft in Angriff nehmen.

Die vorliegende Ausgabe behandelt eine ganze Reihe interessanter Themen, die für Unternehmer*innen von Bedeutung sind. Daher danke ich im Namen des Beirats allen Autoren*innen für die gut recherchierten Artikel und die damit verbundene Arbeit.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg, positives Denken und ein gutes Jahr 2020!

Dr. Tobias Möhrle

ALLE BERICHTE ONLINE

www.service-seiten.com

Alternative objektbasierte Finanzierung

Wie sich mittelständische Unternehmen neue Quellen der Liquidität erschließen

Gerade in Zeiten branchenübergreifender Veränderungen und eines umfassenden Strukturwandels sollten Unternehmer eine Finanzierung strategisch angehen. Es reicht heute in vielen Fällen nicht mehr, bei der Hausbank vorstellig zu werden und einen Kredit zu beantragen. In vielen Fällen sind die Häuser bei der Vergabe deutlich zurückhaltender geworden. Doch es gibt für den produzierenden und handelnden Mittelstand mittlerweile eine ganze Reihe von alternativen Finanzierungsoptionen. Dazu zählen auch objektbasierte Modelle wie Sale & Lease Back oder Asset Based Credit.

Viele Experten sehen die Bankenlandschaft derzeit in einem historischen Umbruch. So spricht der Bankenreport von Oliver Wyman beispielsweise davon, dass von den knapp 1600 Banken hierzulande in 10 bis 15 Jahren nur noch maximal 300 übrig sein könnten. Hierfür gibt es einige Gründe: Viele traditionelle Häuser werden gebremst durch lange Entscheidungswege sowie komplexe interne Abläufe und Prozesse. Hinzu kommt eine fortwährende Niedrigzinsphase, die kürzlich noch einmal ein Rekordtief erreichte. Ein entscheidender Faktor sind auch die verschärften gesetzlichen Regulierungen, die im Rahmen der Reformpakete Basel III und des anstehenden Basel IV umgesetzt werden müssen. Dadurch werden die Finanzinstitute unter anderem dazu verpflichtet, für ihre Risikopositionen ein höheres Eigenkapital zu hinterlegen und eine strikte Obergrenze bei der langfristigen Verschuldungsquote einzuhalten. Verschärft wird der Druck auf die klassischen Häuser durch ein neues Konkurrenzumfeld: Dienstleister aus der Financial Technology (FinTech), Auslandsbanken, Finanzierer mit alternativen Ansätzen und sogar globale Technologiekonzerne mischen am Finanzierungsmarkt mit. Viele der Konkurrenten nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung oder flexible Modelle und können Unternehmen damit oft schneller sowie individueller mit den benötigten Mitteln versorgen.

Mittelständler spüren die Auswirkungen

Die veränderte Lage der Banken wirkt sich auch auf kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) aus. Dies bestätigen die Experten von Euler Hermes, TRIB

Rating und Moody's in einer gemeinsamen Studie. So habe sich das Interesse der Banken an der Kreditvergabe in vielen Fällen verringert. Problematisch: Gerade der Mittelstand in Europa sei auf Banken angewiesen wie in kaum einer anderen Wirtschaftsregion. 70 % der europäischen KMU seien von Krediten abhängig. Besonders bei kleinen Unternehmen und solchen, die über keine Top-Bonität verfügten, zögern die Kredithäuser jedoch bei der Vergabe. Bonität wird immer mehr zum zentralen Kriterium beim Gewähren von Unternehmenskrediten.

CARL-JAN VON DER GOLTZ

Maturus Finance GmbH
Hamburg/Österreich

GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER

Er ist seit 2007 Geschäftsführender Gesellschafter von Maturus Finance. Zuvor war er Senior Risk Manager für Strukturierte Finanzierungen bei der HypoVereinsbank in München. Von der Goltz studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Freiburg und Hamburg und absolvierte sein Assessorexamen am OLG Düsseldorf. Zusätzlich erwarb er einen „Master of Laws“ an der University of Stellenbosch, Südafrika, und absolvierte eine Ausbildung zum Bankkaufmann beim Bankhaus M.M.Warburg in Hamburg.



INFO

Für diese Branchen eignen sich objektbasierte Finanzierungen:

- Maschinenbau
- Metall-, Kunststoff- und Holzverarbeitung
- Hoch- und Tiefbau
- Land- und Forstwirtschaft
- Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie
- Textil- und Druckindustrie
- Handel
- Spedition und Logistik



Solche Schwierigkeiten bei der Kreditbeschaffung kommen für den Mittelstand jedoch zur Unzeit. Der weltweite Strukturwandel mit seinen Herausforderungen wie Digitalisierung, Fachkräftemangel, Klimawandel oder Mobilitätswende hat längst auch heimische Unternehmen erreicht. Um konkurrenzfähig zu bleiben, bedarf es hier oft konsequenter Investitionen und nachhaltiger Anpassungen bei Geschäftsmodell, technischer Ausstattung und Betriebsstruktur.

Der strategische Finanzierungsmix entscheidet
In diesem Spannungsfeld von Investitionsdruck und erschwerter Kreditvergabe ist unternehmerische Handlungsfähigkeit das A und O. Statt sich – wie bisher häufig – auf einen Anbieter zu verlassen, müssen Mittelständler heute den aktuellen Finanzierungsmarkt im Blick behalten. Sie sollten nach geeigneten Modellen und Anbietern schauen, die zur aktuellen Situation, der Branche und den Unternehmenszielen passen. Da hat sich in den letzten Jahren viel getan: Mittlerweile steht Betrieben eine ganze Reihe an Finanzierungsoptionen offen. Dazu zählen z. B. unbesicherte, kurzfristige Kredite von FinTech-Anbietern, Beteiligungen oder andere alternative Modelle wie das Factoring. Für produzierende Mittelständler mit einem großen Maschinen- oder Fuhrpark oder Handelsunternehmen bieten sich sogenannte objektbasierte – oder Englisch: asset based – Finanzierungen an. Dazu zählen beispielsweise Ansätze wie Sale & Lease Back oder Asset Based Credit.

Was ist Sale & Lease Back?

Der Ansatz Sale & Lease Back (SLB) kommt vor allem in Sondersituationen zum Tragen, in denen Unternehmen nicht über eine optimale Bonität verfügen oder flexibel finanzielle Mittel benötigen. Denn SLB ist sowohl banken- als auch bonitätsunabhängig. Allerdings benötigt ein Mittelständler für diesen Finanzierungsansatz einen werthaltigen Maschinen-, Fuhr- oder Anlagenpark – einzelne Maschinen oder Fahrzeuge reichen nicht aus. Zudem müssen die Objekte mobil und fungibel sein. Das heißt, bei den Assets sollte es sich nicht um Prototypen oder Sonderanfertigungen handeln, sondern um gängige Maschinentypen. Sind die Grundvoraussetzungen erfüllt, hilft SLB dabei, stille Reserven im Rahmen einer reinen Innenfinanzierung zu heben. Dazu verkauft das Unternehmen seine werthaltigen Objekte an eine Finanzierungsgesellschaft und least sie direkt im Anschluss wieder zurück. Der Kaufpreis wird auf das Unternehmenskonto überwiesen und steht ohne Bedingungen bereit, so z. B. für wichtige Investitionen. Während des gesamten Finanzierungsprozesses muss keine Maschine stillstehen oder die Halle verlassen – der Produktionsprozess wird durch Sale & Lease Back also zu keinem Zeitpunkt unterbrochen.

SLB sorgt vor allem in Situationen für frische Liquidität, in denen die Zeit knapp ist. In der Regel steht die Finanzierung innerhalb weniger Wochen – vom ersten Einholen eines indikativen Angebotes bis hin zur finalen Auszahlung des Betrages. Das Modell

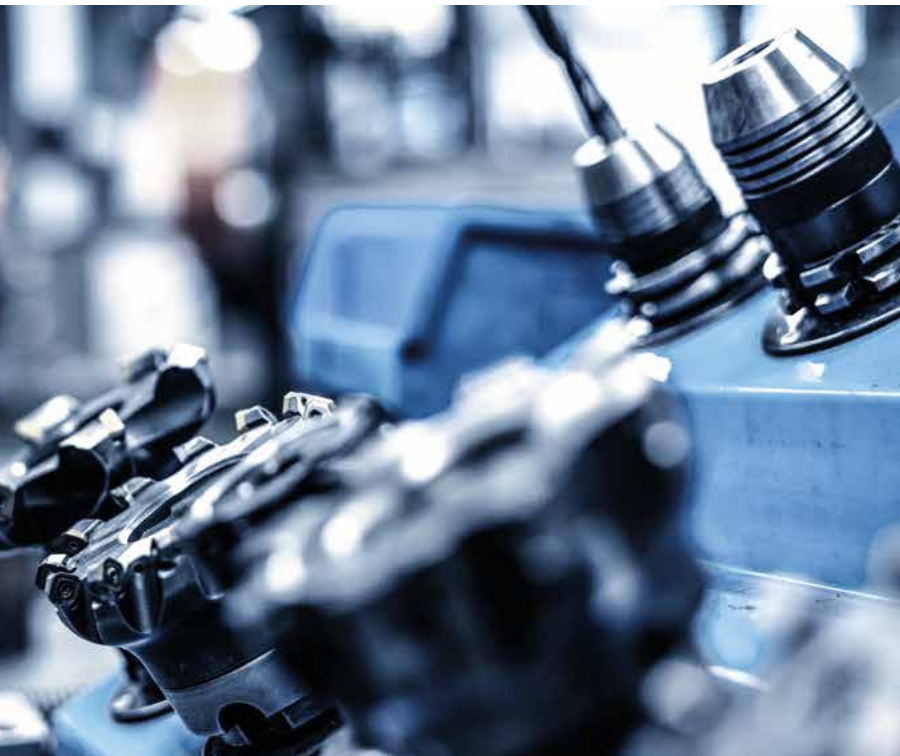
wird in der Regel von Unternehmen mit Umsätzen zwischen 5 und 250 Millionen Euro genutzt. Die Leasingraten für die Maschinen sind teilweise als Betriebsausgaben steuerlich abzugsfähig. Außerdem steigert der Rückgriff auf SLB die Eigenkapitalquote eines Betriebes, was positive Auswirkungen auf die Bonität und damit auf die zukünftige Kreditvergabe durch Banken haben kann.

Das Modell und seine Praxis: Druckindustrie

Der allgemeine Strukturwandel traf die Druckindustrie sehr früh und beispielhaft. Preiskampf, Innovationsdruck und Nischenzwang hätten auch im Fall des bayerischen Unternehmens Bosch-Druck Restrukturierungen schon im laufenden Geschäft erfordert. Hiermit wartete man jedoch zu lang und musste 2018 Insolvenz anmelden. Im anschließenden Verfahren wurde eine ganze Reihe von Maßnahmen erarbeitet: Geschäftsbereiche neu strukturiert, Arbeitsabläufe optimiert und digitale Prozesse implementiert. Schließlich konnte auch ein Investor gefunden werden, der bereits die Mehrheit an einer anderen Druckerei besaß und Bosch-Druck daher als strategische Investition sah. So ergaben sich Synergien und Bosch-Druck fand seine Nische als Logistikdienstleister, der beispielsweise Bedienungsanleitungen für Automobile druckt und sie „just-in-time“ an die Hersteller liefert. Damit der Betrieb neu aufgestellt werden konnte, brauchte es auch eine zeitnahe, flexible Finanzierung. Passend zur maschinenlastigen Druckbranche kam hier Sale & Lease Back zum Einsatz: Druckanlagen wurden verkauft, zurückgeleast und erzeugten im Rahmen einer Objektfinanzierung frische Liquidität für den Investorenprozess. Nicht einmal drei Monate nach Insolvenzantragstellung konnte die Sanierung des Unternehmens abgeschlossen werden. Als BoschDruck Solutions GmbH war man neu aufgestellt und bereit für die Herausforderungen der Branche.

Maschinen und Waren als Sicherheiten: Asset Based Credit

Für mittelständische Handels- und Produktionsbetriebe können auch objektbasierte Kredite eine sinnvolle Option darstellen. Genau dann nämlich, wenn akuter Liquiditätsbedarf besteht, die Hausbank bei der Kreditvergabe jedoch zögert oder mit ihrem Angebot schlicht zu langsam ist. Das können Situationen der Auftrags-, Projekt- oder Einkaufsvorfinanzierung sein, oder auch Herausforderungen durch saisonale Spitzen. Asset Based Credit kann in dieser Lage für eine Überbrückungsfinanzierung sorgen. Dazu werden das Anlage- und Umlaufvermögen bewertet und als Sicherheiten für einen Kredit mit



kurzer bis mittlerer Laufzeit herangezogen. Der alternative Finanzierer koordiniert in diesem Fall meist die Bewertung der Sicherheiten, die Kommunikation mit dem Unternehmen und das laufende Monitoring, während das Darlehen selbst von einer sogenannten Frontingbank gewährt wird. Voraussetzung für objektbasierte Kredite kann neben werthaltigen Maschinen und Anlagen – ähnlich wie bei Sale & Lease Back – auch ein werthaltiges Umlaufvermögen sein. Zu letzterem zählen unter anderem gängige, sekundärmarktfähige Handelsgüter und Lagerbestände oder ein auftragsbezogener Warenbestand. Unfertige Produkte, Einzelstücke oder Sonderanfertigungen für nur einen Auftraggeber sowie verderbliche Waren gelten jedoch beispielsweise nicht als Sicherheiten im Sinne eines Asset Based Credit.

INFO

Dabei können objektbasierte Modelle liquiditätsseitig unterstützen:

- Investitionen in neue Technologien oder Geschäftsbereiche
- Neuausrichtung des Geschäftsmodells, Reformierung interner Prozesse
- Unternehmenszukäufe, Diversifikation
- Gestaltung von Unternehmensnachfolgen
- Einkaufs- und Projektvorfinanzierung
- Auftragsvorfinanzierung und Abdecken saisonaler Spitzen
- Restrukturierung oder Sanierung eines Betriebes

HÖHERE RENDITE – MODERATES RISIKO

PRIVATE EQUITY HAT
SICH ALS ASSETKLASSE
AUCH IN DEUTSCHLAND
ETABLIERT

Herr Weinmann, die Assetklasse Private Equity ist nach wie vor für viele Anleger ein Buch mit sieben Siegeln. Kompliziert, hohe Einstiegshürden und am Ende ist das investierte Kapital auch noch für 10 Jahre gebunden ...

Thomas Weinmann: Sie haben recht – für viele Deutsche ist Private Equity immer noch schwer einzuschätzen. Zudem ist die Einstiegshürde für Investoren in die klassischen Private Equity Fonds mit etwa 5 oder 10 Mio. Euro sehr hoch und damit für vermögende Privatpersonen oder kleinere Family Offices oft kaum darstellbar. Aber Private Equity – oder kurz PE – hat sich in Deutschland in den vergangenen Jahren mehr und mehr als Assetklasse etabliert und seine Rolle als wichtiger Eigenkapitalgeber für die deutsche Wirtschaft gefunden.

Wie funktioniert Private Equity in einfachen Worten?

Weinmann: Die PE-Fonds agieren als Kapitalsammelstellen und werben bei Investoren – das sind insbesondere Pensions- und Staatsfonds, Versicherungen oder Stiftungen, aber eben auch Family Offices und vermögende Privatpersonen – Geld ein. Mit der Zeichnung erwirbt der Investor einen bestimmten Anteil an dem aufgelegten Fonds. Mit dem Kapital werden Anteile an Unternehmen erworben. Das können, je nach Fondsgröße, 10 bis 15 Firmen sein – manchmal mehr, selten weniger.

Das heißt, der Investor zeichnet und muss sofort sein Kapital zur Verfügung stellen?

Weinmann: Nein. Der Fonds erwirbt diese Unternehmen nicht am ersten Tag, sondern über einen Zeitraum von 3 bis 5 Jahren und erst mit einem Unternehmenskauf müssen Investoren ihren jeweiligen Kaufpreisanteil überweisen. Im Nachgang an einen Unternehmenskauf treibt das Fondsmanagement eine unternehmerische Weiterentwicklung voran, die einen gewinnbringenden Weiterverkauf bereits nach 3 bis 5 Jahren ermöglicht.

Wie funktioniert das? Übernimmt Private Equity die Kontrolle ihrer Investments?

Weinmann: Genau. Und dies ist auch ganz wichtig. Hierdurch können die Fonds über aktive Aufsichtsratsmandate eine wirkliche Einflussnahme auf die

Unternehmen und deren Strategie ausüben sowie den Verkauf steuern.

Ok. Verstanden. Wie sieht konkret diese aktive Einflussnahme aus?

Weinmann: Dies hängt von der Investmentstrategie des PE-Fonds ab. Nehmen wir an, es handelt sich um eine Wachstumsstrategie. Dann werden Produkte und Prozesse, der Vertrieb und mögliche neue Märkte analysiert; immer mit dem Ziel, Wachstumspotenziale zu heben. Nicht selten werden dabei auch konkurrierende Unternehmen übernommen. Diesen Prozess begleiten die Fondsmanager sehr eng über die Kontrollfunktion des Aufsichtsrats, greifen aber natürlich nicht in die operativen Geschäfte des Vorstandes ein. Am Ende sollte das Unternehmen nach wenigen Jahren deutlich profitabler agieren und somit mehr wert sein. Spätestens dann beginnt die Exit-Phase: ein Verkauf an einen Strategen, einen anderen PE-Fonds oder – die Königsklasse – der Börsengang. Nach dem Exit erhalten die Investoren ihr Geld zurück, plus die erzielte Rendite.

Und weil die Fondsmanager dabei meist rabiat vorgehen, bekamen sie 2005 von Franz Müntefering den Stempel der Heuschrecke aufgedrückt?

Weinmann: Das Bild war schon damals schief, hat aber dazu geführt, dass die Branche in einen Dialog

vor allem mit Politikern und Gewerkschaften getreten ist. Seitdem sind viele Vorurteile ausgeräumt und wie ich eingangs erwähnte, ist Private Equity mittlerweile als Unternehmenseigentümer und zunehmend als alternative Assetklasse auch in Deutschland anerkannt und geschätzt.

In jüngerer Vergangenheit hört man immer wieder, dass die Preise für Unternehmenskäufe stark gestiegen sind. Wie sehen Sie dies?

Weinmann: Wir beobachten seit einigen Jahren die größte Konzentration von Neugeldern bei PE-Fonds, die in große Unternehmen investieren. Dies hat zu einer deutlichen Überhitzung bei den Bewertungen für derartige Unternehmensbeteiligungen geführt. Zur Veranschaulichung: Bei der Bewertung einer Unternehmensbeteiligung benutzt man – etwas vereinfacht – regelmäßig einen Bewertungsfaktor multipliziert mit dem operativen Ergebnis. Dieses operative Ergebnis ist häufig der EBITDA. Zuletzt haben diese Bewertungen ein Niveau erreicht, das beim 12- bis 15-fachen des EBITDA liegt – in Spitzen sogar bei einem Faktor von 20 und mehr. Zum Vergleich: Vor der Finanzmarktkrise lagen wir bei acht bis zehn. Da die Höhe der Bewertungsmultiplikatoren mit der Entwicklung der Zinssätze korreliert, können steigende Zinsen zu erheblichen Bewertungsproblemen führen.

Gilt das auch für kleinere Unternehmen?

Weinmann: Bei Investitionen in kleinere Unternehmen sind die Bewertungen nicht im gleichen Verhältnis in den vergangenen Jahren gestiegen wie bei großen Unternehmen. So sind die „Fallhöhen“ bei Bewertungen von mittelständischen Unternehmen mit dem 7- bis 9-fachen des EBITDA deutlich niedriger. Zudem weisen kleine Unternehmen oft deutlich höhere Wachstums- und Ergebnisverbesserungspotenziale auf, als dies bei Großunternehmen der Fall ist. Wichtig ist jedoch immer, dass Investitionen mit Sachverstand und Marktkenntnis getätigt werden, da es größere Qualitätsunterschiede bei Unternehmensbeteiligungen gibt.

Warum sollte ich als Anleger in Private Equity Fonds investieren, anstatt in Aktien oder Immobilien?

Weinmann: In Deutschland wird die Anlage in Private Equity Fonds immer noch relativ stiefmütterlich behandelt, da vielen Mitarbeitern in Banken, bei Vermögensverwaltern und Family Offices die Erfahrungen fehlen. Alle Statistiken belegen jedoch, dass PE-Investments über längere Zeiträume höhere Renditen bei moderaten Risiken generieren als Aktien und Immobilienanlagen. Dies hat auch gute Gründe.

Nämlich?

Weinmann: Die ganzheitliche Analyse beim Kauf von Unternehmen durch PE-Fonds ist sicherlich ein Hauptgrund. Sie dauert in der Regel mehrere Monate. Letztendlich dient diese Due Diligence einzig und allein dem Sichern des einzusetzenden Kapitals und der Identifikation von Wertsteigerungspotenzialen. Als Immobilienkäufer bekommt man ein Objekt von einem Makler angedient und hat hohe zusätzliche Transaktionskosten in Form von Grunderwerbssteuern. Aktienanleger kaufen oft Papiere, die ihnen ihre Bank empfiehlt. Ein Einfluss des Aktionärs auf die Geschäftspolitik der Aktiengesellschaft ist – von Familienaktiengesellschaften einmal abgesehen – nicht realistisch.

Wie hoch sollte der Private-Equity-Anteil im Anlage-Portfolio eines Vermögenden sein?

Weinmann: PE sollte immer eine Beimischung im Anlageportfolio sein. Dies ist – wie auch bei Immobilien – durch den illiquiden Charakter der Anlage bedingt. Sehr große Vermögen investieren bis zu 20 % in Private Equity. Wir empfehlen unseren Kunden nicht mehr als 10 bis 15 % ihres Anlagevermögens in Private Equity zu investieren. Zu einer ähnlich hohen Allokation würden wir bei Immobilienanlagen raten. Die Hauptkomponente einer Vermögensanlage bleibt aus unserer Sicht weiterhin eine Anlage in Aktien. Mit dieser Meinung befinden wir uns in guter Gesellschaft mit international agierenden Multi Family Offices, Vermögensverwaltern und Privatbanken.

Worauf sollte ein Investor bei Private-Equity-Anlagen achten?

Weinmann: Das Investieren in etablierte Unternehmen über PE-Fonds ist aufgrund diverser Streuungsmechanismen relativ sicher und Verluste auf Investorenebene eher selten. Anders verhält es sich bei den erzielten

„Wir empfehlen unseren Kunden regelmäßig, nicht mehr als 10 bis 15 % ihres Anlagevermögens in Private Equity zu investieren.“

THOMAS C. WEINMANN

Astorius Consult GmbH
Managing Partner
Hamburg

MANAGING PARTNER

Er ist seit über 20 Jahren im PE Bereich aktiv. Nach einer Station im Leverage Finance bei Dresdner Kleinwort stieß er in 2000 zum Large Cap PE Fonds BC Partners. In seiner Zeit hatte er eine Mitverantwortung an Unternehmenskäufen von mehr als 8 Milliarden Euro. Zudem war er u. a. verantwortlich für zwei Börsengänge. In 2012 gründete er mit Partnern den Dachfondsspezialisten Astorius.



Renditen. Ähnlich wie bei Immobilien ist die Auswahl von PE-Fonds entscheidend für die Erzielung von Überrenditen. Anders als bei Immobilien kennt man als Investor zum Zeitpunkt des Zeichnens in PE-Fonds die einzelnen Unternehmen noch nicht, da diese erst im Laufe der Zeit erworben werden.

Wenn ich aber noch nicht weiß, in welche Unternehmen mein Fonds investieren wird: Wie trenne ich die Spreu vom Weizen?

Weinmann: Zur Auflösung dieser „Blackbox“ ist die Kenntnis der historischen Renditen eines PE-Fondsmanagers interessant, aber nur eines von vielen Auswahlkriterien. In unserer Tätigkeit als Dachfondsmanager prüfen wir das PE-Fondsmanagementteam auf Herz und Nieren. So analysieren wir die Nachhaltigkeit der Fondsstrategie, Alleinstellungsmerkmale, Erfahrung und den Teamzusammenhalt des Fondsmanagers, die Wettbewerbssituation sowie makroökonomische Parameter. Unsere Arbeit gleicht der eines volks- und betriebswirtschaftlichen Tiefenpsychologen.

Sie sagten gerade, Astorius ist ein Dachfondsanbieter. Was unterscheidet Ihr Geschäftsmodell von üblichen Private-Equity-Fonds?

Weinmann: Ein Dachfonds investiert in Private-Equity-Fonds, also nur indirekt in Unternehmen. Die Hauptaufgabe eines Dachfonds besteht in der Identifikation und der bereits beschriebenen Prüfung von PE-Fonds. Konkret formuliert wählen Dachfonds, die ihre Arbeit ernst nehmen, eine überschaubare Anzahl

von PE-Fonds aus und stellen so ein Portfolio zusammen. Insgesamt gibt es sicher weltweit mehr als 4 000 PE-Fondsmanager.

Klingt nach der Suche im Heuhaufen ...

Weinmann: Da die Performancekennzahlen, insbesondere von herausragenden PE-Fonds, nicht in der Zeitung oder Datenbanken stehen, ist diese Aufgabe auch nicht trivial, sondern erfordert viel Analysearbeit. Hierdurch können – bei guten Dachfonds – die Investoren neben einem diversifizierten PE-Fondsportfolio auch noch Zugang zu PE-Fonds mit hohen Renditeerwartungen erhalten. Ziel eines Dachfonds sollten nachhaltig mindestens Netto-Renditen von 10 % für seine Investoren sein.

Ab welcher Größenordnung ist ein Investment in PE aus Ihrer Sicht sinnvoll?

Weinmann: Dies kommt auf die Art der Investition an. Als Faustregel kann man sagen, dass eine Direktanlage in Private-Equity-Fonds erst ab einer Allokation von mindestens 100 Mio. Euro sinnvoll ist. Erst dann kann man ein sinnvoll diversifiziertes Portfolio aufbauen und die notwendigen hohen Kosten für ausgebildete Mitarbeiter rechtfertigen. Traditionelle Dachfonds bieten Investoren einen Zugang zur Assetklasse Private-Equity ab einer PE-Allokation von 5 bis 10 Mio. Euro an – diese Fonds stellen einer großen Anzahl durchaus vermöglicher Menschen einen zu großen Anlagebetrag dar. Wir ermöglichen als professioneller Dachfondsanbieter Investoren bereits die Zeichnung unserer Fonds ab 200 000 Euro.

Welche Renditen darf ich als Investor bei Astorius erwarten?

Weinmann: Wir gehen von mindestens 10 % Nettorendite aus. Netto heißt, nach Abzug aller Kosten.

ASTORIUS

Astorius wurde 2012 in Hamburg gegründet und zählt inzwischen zu den führenden deutschen Anbietern von Private-Equity-Anlagelösungen für Privatpersonen und institutionelle Investoren. Die Anlage- und Vermögensexperten bieten Investoren die Möglichkeit, in von Astorius aufgelegte Dachfonds zu investieren. Mehr als 900 europäische Fondsmanager werden dazu mit Hilfe einer eigenen Datenbank in einem institutionellen Analyseprozess ausgewertet. Die bislang erfolgreich aufgelegten Astorius-Dachfonds investieren in wachstumsstarke mittelständische Unternehmen in Europa und Nordamerika. Darüber hinaus berät Astorius auch Family Offices bei deren Private-Equity-Investments und Anlagestrategien. Zuletzt hat Astorius ein Anlagevolumen von mehr als 600 Mio. Euro betreut.

Existenzgefährdung eines Familienunternehmens durch einen Erbfall

Der Tod des Inhabers eines Familienunternehmens, der zugleich das Unternehmen als Geschäftsführer geleitet hat, geht an keinem Unternehmen spurlos vorbei. Der Ausfall trifft das Unternehmen dann besonders hart, wenn sich der Unternehmensinhaber, die Erben und das Management des Unternehmens nicht strukturiert auf den Erbfall vorbereitet haben. Zwei rechtlich und steuerlich induzierte Herausforderungen sind die Führung des Unternehmens und der durch den Erbfall ausgelöste Liquiditätsbedarf der Erben und des Unternehmens. Wenn die Geschäftsführung und die Erben auf diese Fragen im Ernstfall keine Antworten vorbereitet haben, kann dies dem Unternehmen nachhaltig schaden und es sogar in eine existenzielle Krise stürzen.

DR. IUR. TOBIAS MÖHRLE

MÖHRLE HAPP LUTHER
Hamburg

RECHTSANWALT, STEUERBERATER,
FACHANWALT FÜR STEUERRECHT

Dr. Möhrle studierte in Freiburg, Singapur und Lausanne, promovierte an der Universität Hamburg und absolvierte sein Referendariat u.a. in Hamburg, Brüssel und München. Seit 2008 ist er als Partner bei Möhrle Happ Luther im Bereich Gesellschafts- und Steuerrecht tätig und berät Familienunternehmen, vermögende Privatpersonen und Family Offices laufend sowie bei Transaktions- und Nachfolgethemem.

DR. IUR. JÖRN GROSCH

MÖHRLE HAPP LUTHER
Hamburg

RECHTSANWALT, STEUERBERATER

Dr. GroSCH studierte in Greifswald und Krakau und absolvierte das Referendariat in Hamburg. Nach seiner Promotion an der Universität Hamburg arbeitete er in einer internationalen Wirtschaftskanzlei in der gesellschafts- und steuerrechtlichen M&A-Beratung. Seit 2017 ist er bei Möhrle Happ Luther im Schwerpunkt in der steuer-, gesellschafts- und erbrechtlichen Nachfolgeberatung tätig.

Führungsfragen

▪ Geschäftsführung im Übergang

Verstirbt ein Allein- oder Mehrheitsgesellschafter eines Familienunternehmens, der zugleich Geschäftsführer ist, bleibt seine Position als Geschäftsführer zunächst einmal unbesetzt. Die Erben folgen in diese Position rechtlich nicht nach. Im Worst Case ist das Unternehmen rechtlich führungslos, weil kein weiterer Geschäftsführer vorhanden ist, der das Unternehmen durch die Übergangsphase steuern kann. Die Erben, die als neue Gesellschafter zuständig sind, müssen schnellstmöglich einen neuen Geschäftsführer bestellen. Dies setzt voraus, dass ein qualifizierter Geschäftsführer greifbar und im Kreis der Erben einigungsfähig ist.

Auch wenn weitere Geschäftsführer im Unternehmen bestellt sind, können sich Fragen der Unternehmensführung stellen, beispielsweise wenn der verbleibende Geschäftsführer ein Finanz- oder technischer Geschäftsführer ist, der für die kaufmännischen Themen inhaltlich und vielleicht auch – nach einer implementierten Geschäftsordnung – rechtlich nicht zuständig ist. Muss dieser verbleibende Geschäftsführer in einer ungeordneten Übergangsphase wirtschaftlich gewichtige Entscheidungen für das Unternehmen treffen, darf er das rechtlich möglicherweise. Es wird ihm aber schwerfallen, wenn die Person, die diese Entscheidungen früher inhaltlich und vielleicht auch rechtlich verantwortet hat, nicht mehr verfügbar ist. Ihn trifft bei diesen Entscheidungen schließlich nunmehr die Letztverantwortung gegenüber den neuen Gesellschaftern (und das Haftungsrisiko gegenüber der Gesellschaft).

▪ Neue Unternehmensinhaber und wesentliche Entscheidungen

Es besteht also in der Übergangsphase der dringende Bedarf, neue Geschäftsführer zu bestellen oder den verbleibenden Geschäftsführern für wesentliche Entscheidungen Zustimmung zu erteilen. Der mit den unternehmerischen Themen vertraute Unternehmensinhaber ist aber nicht mehr verfügbar und wird ersetzt durch seine Erben. Bei einer unzureichend vorbereiteten Nachfolge ist die Liste der möglichen Komplikationen lang: Die Erben sind nicht in der Lage, unternehmerische Entscheidungen zu treffen, weil sie die Kompetenz nicht haben oder weil sie zerstritten sind; minderjährige Gesellschafter sind ohne Ergänzungspfleger oder Familiengericht nicht handlungsfähig; es gibt Streit oder schlicht Unsicherheit über die Erbfolge; die Erben sind nach dem Gesellschaftsvertrag nicht nachfolgefähig usw.

Um den grundlegendsten Problemen auf Gesellschafterebene vorzubeugen, ist eine klare und eindeutige Nachfolgeregelung durch Testament oder Erbvertrag erforderlich. Hierdurch wird die Unklarheit vermieden, wer für Entscheidungen auf Gesellschafterebene zuständig ist. Ist ein Aufsichtsorgan vorhanden (Aufsichtsrat oder Beirat) kann auch diesem in der Übergangsphase die Kompetenz für verschiedene Gesellschafter- und auch Geschäftsführungsangelegenheiten übertragen werden. Ebenso können die Anordnung einer Testamentsvollstreckung oder Vollmachten Bausteine einer Lösung sein, um in einer Übergangsphase effizient Entscheidungen auf Gesellschafterebene zu treffen. Ein radikaler Schritt ist die Übertragung der Unternehmensanteile auf eine Stiftung, bspw. mit dem Zweck der Versorgung der Familie des Erblassers. Der Vorstand der Stiftung, der durch den Erblasser bestimmt werden kann, trifft dann die Entscheidungen als Gesellschafter des Unternehmens. Jeder dieser Lösungsansätze bedarf – wenngleich in ganz unterschiedlichem Maße – zwingend der Vorbereitung auf den Ernstfall.

Bedrohung durch den Liquiditätsbedarf der Erben und des Unternehmens

Eine weitere Bedrohung des Unternehmens ist der Liquiditätsbedarf der Erben und des Unternehmens. Grundsätzlich entsteht Erbschaftsteuer (und weitere Steuern, die hier nicht weiter thematisiert werden). Hinzutreten können – im Grundsatz sofort fällige – Pflichtteilsansprüche und Abfindungen. Häufig haben die Erben kein nennenswertes eigenes Vermögen und erst recht nicht die erforderliche Liquidität, diese Ansprüche zu bedienen. Sie müssen dann häufig auf das Unternehmen zugreifen.



▪ Erbschaftsteuer

Die Erbschaftsteuer belastet die Erben bekanntermaßen unterschiedlich und abhängig von Steuerklasse und Gegenstand des Erbes. Die typische Konstellation ist, dass der Erblasser sein Unternehmen – d. h. steuerlich in der Regel Betriebsvermögen – und substanzielles Privatvermögen hinterlässt. Zu dieser typischen Konstellation gehört auch, dass die Erben – d. h. in der Regel die Kinder und der Ehepartner – wenig eigenes Vermögen und insbesondere keine erheblichen Liquiditätsreserven haben. Wenn das Vermögen groß ist und/oder die Anzahl der Erben gering, wirken sich die Freibeträge (bei Kindern 400 000 Euro, bei Ehegatten 500 000 Euro) häufig nicht mehr signifikant aus und der Steuersatz steigt an.

Erbschaftsteuerlich kann die sog. Betriebsvermögensverschonung gemäß §§ 13a bis 13c ErbStG die Situation entschärfen. Erstens aber ist die Betriebsvermögensverschonung von vielen komplexen Voraussetzungen abhängig, deren Vorliegen beim Eintritt des Erbfalls sichergestellt werden muss. Außerdem gibt es ein häufig unterschätztes Problem: Die Betriebsvermögensverschonung setzt voraus, dass innerhalb einer 5- bzw. 7-jährigen sog. Nachbehaltensfrist (je nachdem, ob eine 85 %- oder 100 %-Verschonung angestrebt wird) höchstens die steuerlichen Gewinne (zuzüglich 150.000 Euro) aus dem Unternehmen entnommen werden und wesentliches Betriebsvermögen nicht veräußert werden darf. Das heißt, die Substanz des Unternehmens steht nur sehr eingeschränkt zur Zahlung von Erbschaftsteuer auf Privatvermögen, für Pflichtteilsansprüche oder andere Liquiditätsbedarfe zur Verfügung. Das kann in einen Teufelskreis führen, in dem die Erben Liquiditätsbedarf aus Mitteln decken müssen, deren Entnahme neuen Liquiditätsbedarf, nämlich Erbschaftsteuer aufgrund der Verletzung von Nachbehaltensfristen, auslöst. Zuletzt: Die Betriebsvermögensverschonung ist auf Betriebsvermögen im Wert von 26 Mio. Euro gedeckelt. Wenn der Wert über 26 Mio. Euro hinausgeht, schmilzt die Verschonung entweder ab (§ 13c ErbStG) oder der Erbe muss die Erbschaftsteuer zahlen, insoweit er Privatvermögen zur Verfügung hat (§ 28a ErbStG).

Die Inanspruchnahme der Verschonungsregelungen muss also vorbereitet werden. Im Übrigen können der durch die Erbschaftsteuer ausgelöste Liquiditätsbedarf durch die wiederholte Nutzungen von Freibeträgen (und anderen Freigrenzen) innerhalb eines Zehnjahreszeitraums abgemildert werden. Zudem kommt seit der letzten Erbschaftsteuerreform vermehrt der Einsatz von Familienstiftung in Betracht, insbesondere wenn das vererbte Unternehmensvermögen eine gewisse Größe überschreitet, die erfordern würde, dass die

Erben zur Tilgung der Erbschaftsteuer ihr Privatvermögen einsetzen müssten.

▪ Pflichtteilsansprüche

Pflichtteilsansprüche entstehen regelmäßig dann, wenn gesetzliche Erben nicht als Erben eingesetzt werden (bzw. nur in einem Umfang, der hinter dem halben gesetzlichen Erbteil zurückbleibt). Pflichtteilsansprüche sind auf Geld gerichtet und sofort fällig. Sie richten sich gegen die Erben. Diese müssen entweder eigene oder geerbte liquide Mittel einsetzen oder, wenn solche Mittel fehlen, auf die Liquidität des Unternehmens zugreifen, was den oben skizzierten Teufelskreis in Gang setzen kann. Dem kann nur durch eine sorgfältige Gestaltung der Erbfolge und erforderlichenfalls durch Abfindung von Pflichtteilsansprüchen im Rahmen von Pflichtteilsverzichten oder ähnlichen Maßnahmen entgegengewirkt werden.

▪ Abfindungen bei Personengesellschaftsanteilen

Häufig kommt es bei Unternehmen in der Rechtsform von Personengesellschaft vor, dass die eingesetzten Erben aufgrund des Gesellschaftsvertrags nicht Gesellschafter werden können. Das ist etwa der Fall, wenn der Gesellschaftsvertrag in seiner Nachfolgeklausel vorsieht, dass die Gesellschaft nur mit Kindern fortgesetzt wird, aber nicht mit den tatsächlichen Erben (bspw. Ehepartner, Geschwister). Dann werden die Erben nicht Gesellschafter, sondern erhalten einen Abfindungsanspruch.

Der Abfindungsanspruch richtet sich gegen das Unternehmen. Höhe und Fälligkeit sind häufig im Gesellschaftsvertrag geregelt. Wenn das nicht der Fall ist, ist eine Abfindung sofort fällig und in Höhe des Verkehrswerts des jeweiligen Anteils zu zahlen. Dies kann je nach Beteiligungshöhe des Erblassers das Unternehmen insgesamt und insbesondere natürlich liquiditätsmäßig massiv belasten. Es empfiehlt sich daher dringend eine Abstimmung von Gesellschaftsvertrag und Erbfolge.

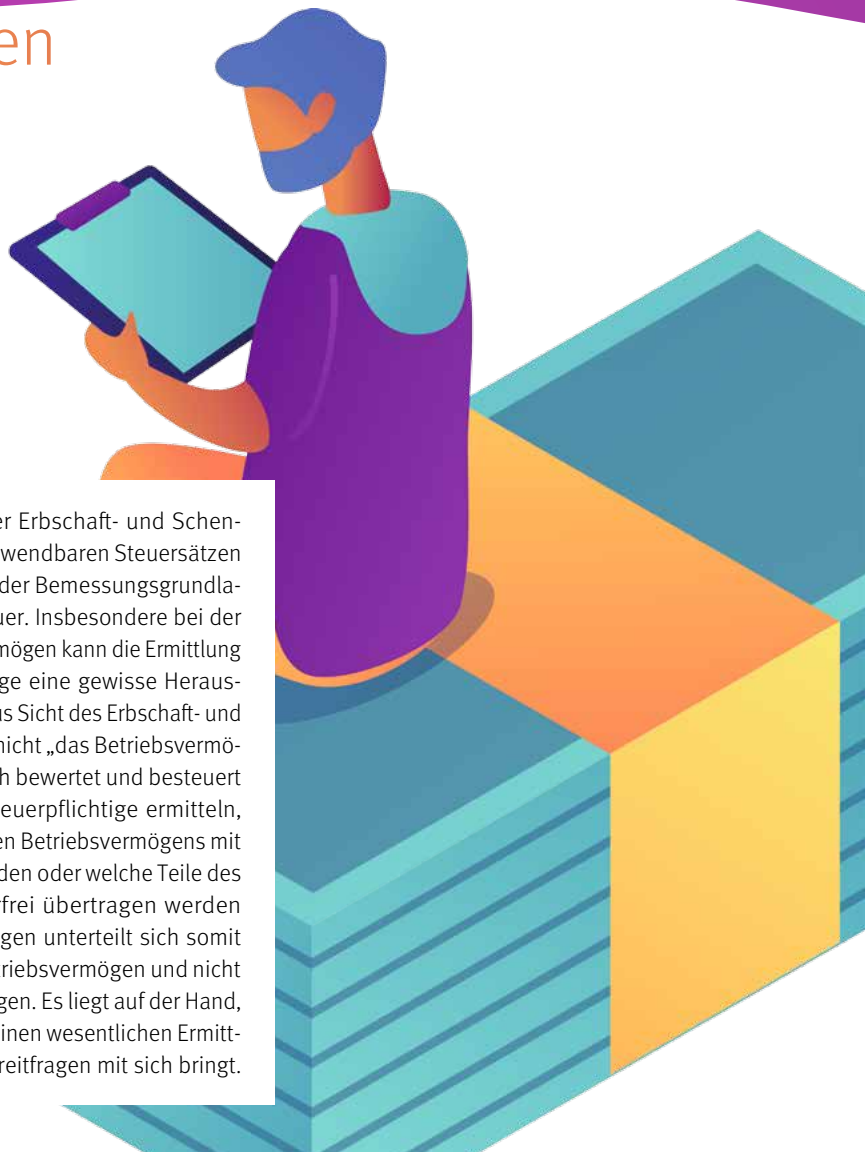
Fazit

Nicht jeder Erbfall ist vorhersehbar. Es werden immer Fälle verbleiben, in denen der Erbfall so überraschend eintritt, dass eine umfangreiche Vorbereitung in allen Details nicht möglich war. Es ist aber sicher ratsam, wenigstens die essenziellen Themen frühzeitig zu klären, beispielsweise durch eine klare Erbfolgeregelung in einem Testament, eine Abstimmung des Gesellschaftsvertrags mit der Erbfolgeregelung oder durch die Übertragung von Vermögen im Wege der vorweggenommenen Erbfolge.

Erbschaft- und Schenkungsteuer für Betriebsvermögen

Die Dilemmata der Privilegierung und Bewertung

Obwohl das Steueraufkommen der Erbschaft- und Schenkungsteuer volkswirtschaftlich überschaubar ist, dürfte diese Steuer die Gemüter durchaus anders erregen als viele andere Steuerarten mit deutlich höherem Steueraufkommen.



Wesentlicher Aspekt bei der Erbschaft- und Schenkungsteuer ist neben den anwendbaren Steuersätzen vor allem die die Ermittlung der Bemessungsgrundlage für die Erhebung der Steuer. Insbesondere bei der Übertragung von Betriebsvermögen kann die Ermittlung dieser Bemessungsgrundlage eine gewisse Herausforderung darstellen, da es aus Sicht des Erbschaft- und Schenkungssteuergesetzes nicht „das Betriebsvermögen“ gibt, welches einheitlich bewertet und besteuert wird. Vielmehr muss der Steuerpflichtige ermitteln, welche Teile des übertragenen Betriebsvermögens mit welchem Wert besteuert werden oder welche Teile des Betriebsvermögens steuerfrei übertragen werden können. Das Betriebsvermögen unterteilt sich somit in privilegierungsfähiges Betriebsvermögen und nicht privilegiertes Betriebsvermögen. Es liegt auf der Hand, dass diese Unterscheidung einen wesentlichen Ermittlungsaufwand und einige Streitfragen mit sich bringt.

SYBILLE GEISER

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Hamburg

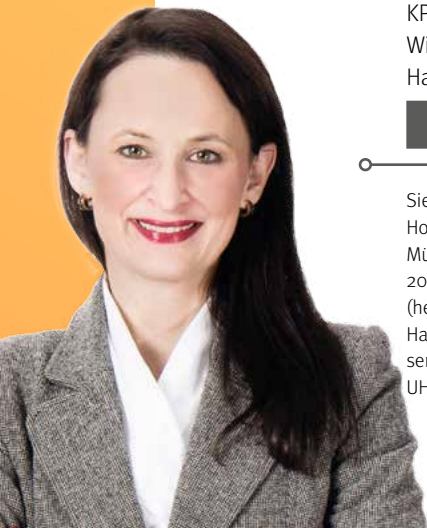
STEUERBERATERIN

Sie ist gelernte Bankkauffrau und studierte an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in München BWL (Steuerecht/Revision). Von 2004 bis 2010 war sie bei Richter & Partner in München (heute: Baker Tilly) und ist seit 2011 bei KPMG AG in Hamburg tätig. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte umfassen die steuerliche Beratung von Family Offices/ UHNWI sowie die erbschaftsteuerliche Beratung.

Das Dilemma der Privilegierung von Betriebsvermögen

Der Gesetzgeber hat versucht, nach der maßgeblichen Bundesverfassungsgerichtsentscheidung aus dem Jahre 2014 in wenigen Paragraphen zu beschreiben, was aus seiner Sicht verfassungskonform als Betriebsvermögen gilt und unter welchen Bedingungen es zu privilegieren ist.

Dabei hatte der Gesetzgeber das Ziel, einerseits die Besteuerung von Erbschaften und Schenkungen verfassungskonform zu regeln und andererseits etwaige missbräuchliche Gestaltungen zu verhindern.



Bei dem Versuch, beide Ziele so in Einklang zu bringen, dass aus Sicht der Bundesregierung eine „gerechte“ Besteuerung von Vermögensübertragungen erfolgt, die langfristig den Vorgaben des Bundesverfassungsgerichtes gerecht wird, ist ein Regelungskomplex entstanden, der es den betroffenen Betriebsvermögensinhabern und/oder ihren zukünftigen Nachfolgern nahezu unmöglich macht, die voraussichtliche Erbschaft- oder Schenkungsteuer bei Übertragung des Betriebsvermögens alleine anhand von HGB-Bilanzen abzuschätzen und gegebenenfalls erforderliche Rücklagen für die Erbschaftsteuer/Schenkungssteuer zu bilden.

Die Finanzverwaltung hat in einem umfangreichen koordinierten Ländererlass aus Juni 2017 zur Auslegung des neuen Gesetzes Stellung genommen. Dieser soll nunmehr mit Zustimmung des Bundesrates in allgemeinverbindliche Richtlinien der Finanzverwaltung (ErbStR 2019) überführt werden. Die Zustimmung des Bundesrates erfolgte entgegen den Empfehlungen des Wirtschafts- und Finanzausschusses ohne weitere Anpassungen am 11.10.2019. Mit dieser vorbehaltlosen Zustimmung des Bundesrates wurde die Gelegenheit verpasst, gesetzliche Regelungen in ihrer wörtlichen Auslegung soweit zu reduzieren, dass es nicht zu einer Übermaßbesteuerung der Betroffenen kommt – und zwar trotz ausdrücklicher Hinweise und Empfehlungen der beratenden Finanz- und Wirtschaftsausschüsse.

Zwei dieser Regelungen, die ohne jedwede erbschaftsteuerlich orientierte Gestaltung dennoch zu einer Übermaßbesteuerung der Betroffenen führen können, sollen nachfolgend erläutert werden.

Verbundvermögen: Mehrfache Berücksichtigung von jungen Finanzmitteln

Eine Privilegierung als Betriebsvermögen ist für die Vermögensgegenstände eines Betriebes ausgeschlossen, die erbschaftsteuerlich als Verwaltungsvermögen qualifiziert werden. Dazu gehören neben anderen

Vermögensgegenständen sog. Finanzmittel (Bargeld, Bank, Forderungen). Die Finanzmittel sind wiederum dahingehend zu unterscheiden, ob es sich um „alte Finanzmittel“ oder um „junge Finanzmittel“ des Unternehmens handelt. Junge Finanzmittel sind solche, die innerhalb von zwei Jahren vor dem Erb- oder Schenkungsfall in den Betrieb eingelegt wurden. Diese jungen Finanzmittel können, anders als die übrigen Finanzmittel, weder mit Schulden verrechnet (Bruttobetrachtung) noch erbschaftsteuerlich begünstigt werden.

Die Unterscheidung innerhalb der Finanzmittel war aus Sicht des Gesetzgebers erforderlich, um Gestaltungen, bei der kurz vor Übertragung durch den Vermögensinhaber nicht begünstigte Finanzmittel des Privatvermögens dem Betriebsvermögen zugeführt und anschließend als begünstigtes Betriebsvermögen übertragen wurden, zukünftig zu unterbinden. Bei mehrstöckigen Unternehmensstrukturen kann die gesetzliche Regelung nach ihrem Wortlaut jedoch dazu führen, dass dieselben jungen Finanzmittel eines Unternehmensverbundes mehrfach berücksichtigt und besteuert werden, weil das Gesetz nicht nur Einlagen des Unternehmers in das Unternehmen (externe Einlagen) als junge Finanzmittel ansieht, sondern auch solche, die innerhalb des Unternehmensverbundes von einem Unternehmen in das andere eingelegt werden (interne Einlagen). Auch spielt bei internen Einlagen die Herkunft oder die vergangene Verweildauer der Mittel im Verbund keine Rolle.

So sind z. B. Veräußerungserlöse einer Tochtergesellschaft, die aus dieser entnommen und zur Finanzierung in eine zweite Tochtergesellschaft eingelegt werden, bei der zweiten Tochtergesellschaft junge Finanzmittel. Wurden bei der Muttergesellschaft z. B. für fünf Jahre liquide Mittel „geparkt“ und vor dem Übertragungstichtag in eine Tochtergesellschaft eingelegt, handelt es sich bei der Tochtergesellschaft ebenfalls um junge Finanzmittel.

JOACHIM LAHL

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Hamburg

RECHTSANWALT, STEUERBERATER

Er ist Rechtsanwalt und Steuerberater. Er hat in Hamburg Rechtswissenschaften studiert und in Schleswig-Holstein sein Referendariat absolviert. Seit 1998 ist er bei der KPMG AG in Hamburg tätig. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in der Beratung von Familienunternehmern und -unternehmen sowie vermögenden Privatpersonen einschließlich individueller Nachfolgeberatung.



Beispiel 1 (vereinfacht): Junge Finanzmittel durch Verschiebung im Verbund

Mutterunternehmen (MG)				Tochterunternehmen (TG)			
Beteiligung	500	Eigenkapital	500	Vorräte	500	Eigenkapital	500
+ Einlage TG	50					+ Einlage MG	50
Bank	200	Schulden	200	Bank	50	Schulden	50
./. Einlage TG	-50			+ Einlage MG	50		
	700		700		600		600
junge Finanzmittel: 0				junge Finanzmittel: 50			
Summe junge Finanzmittel Finanzverwaltung: 50							
Veränderungen der Finanzmittel im Verbund: 0							

Beispiel 2 (vereinfacht): Junge Finanzmittel durch Mehrfachberücksichtigung im Verbund

Mutterunternehmen (MG)				Tochterunternehmen (TG)			
Beteiligung	500	Eigenkapital	500	Vorräte	500	Eigenkapital	500
+ Einlage TG	100	+ Einlage A	100			+ Einlage MG	100
Bank	200	Schulden	200	Bank	50	Schulden	50
+ Einlage A	100			+ Einlage MG	100		
./. Einlage TG	-100						
	800		800		650		650
junge Finanzmittel: 100				junge Finanzmittel: 100			
Summe junge Finanzmittel Finanzverwaltung: 200							
Veränderungen der Finanzmittel im Verbund (Einlage A): 100							

Zu einer Mehrfachberücksichtigung junger Finanzmittel kommt es schließlich dann, wenn z. B. das Tochterunternehmen die erhaltene Einlage wiederum in das Enkelunternehmen einlegt oder die Einlage des Unternehmers in die Muttergesellschaft zur Finanzierung der Tochtergesellschaft an diese weitergeleitet wird. Die Begrenzung der jungen Finanzmittel auf die am Stichtag vorhandenen Finanzmittel kann eine mehrfache Berücksichtigung nicht verhindern, wenn die Einlage zur Finanzierung verbraucht wurde, der Gesamtverbund diese aber bis zum Stichtag aufgrund seiner betrieblichen Tätigkeiten wieder erwirtschaftet. Schlimmstenfalls sind am Stichtag vorhandene Finanzmittel insgesamt „junge Finanzmittel“.

Der Wirtschafts- und Finanzausschuss des Bundesrates hat auf diese „überschießende“ Auslegung des Gesetzes hingewiesen (Empfehlung vom 30.09.2019). Mangels Übernahme der Empfehlung in die Erbschaftsteuerrichtlinien ist davon auszugehen, dass die Finanzämter die wortgetreue Auslegung des Gesetzes anwenden werden. In derartigen Fällen bliebe dann nur die gerichtliche Klärung.

Verwaltungsvermögenstest als Begünstigungshürde

Das Erbschaftsteuergesetz kennt aktuell zwei Regelungen für die Prüfung von schädlichem, grundsätzlich nicht begünstigungsfähigem Verwaltungsvermögen im Betriebsvermögen (sogenannte Verwaltungsvermögenstests). Die erste Regelung betrifft die Prüfung, ob Betriebsvermögen bei vorhandenem Verwaltungsvermögen wegen übermäßigen Verwaltungsvermögens von einer Begünstigung insgesamt ausgeschlossen ist (sog. „90%-Test“). Hierbei handelt es sich – wie bereits die Regelung zu den „jungen Finanzmitteln“ – ebenfalls um eine Regelung zur Vermeidung von missbräuchlichen Gestaltungen. Der Gesetzgeber wollte kein Betriebsvermögen begünstigen, welches (fast) ausschließlich aus schädlichem Verwaltungsvermögen besteht.

Der zweite Verwaltungsvermögenstest kann nur dann zur Anwendung kommen, wenn der vorgenannte 90%-Test bestanden wird. Beim zweiten Verwaltungsvermögenstest handelt es sich um die Prüfung, inwieweit vorhandenes Verwaltungsvermögen die Möglichkeit einer 100%igen Befreiung des Betriebsver-

mögens (sog. „Optionsverschöpfung“) ausschließt (sog. „20%-Test“).

Problematisch im Sinne einer überschießenden Wirkung des Gesetzes ist als „Einstiegstest“ für die Prüfung der Begünstigungsfähigkeit eines Betriebes die erste Regelung zum 90%-Test in seiner Definition der für den Test zugrunde zu legenden Bezugsgrößen.

Laut Gesetz ist das begünstigungsfähige Betriebsvermögen insgesamt nicht begünstigt, wenn der gemeine Wert des schädlichen Verwaltungsvermögens im Verhältnis zum gemeinen Wert des Betriebsvermögens mehr als 90% beträgt.

Während dabei die Bezugsgröße „Verwaltungsvermögen“ im Zähler der Verhältnisrechnung das Verwaltungsvermögen vor Abzug von Schulden definiert (Bruttobezugsgröße), wird das Betriebsvermögen, zu welchem das Verwaltungsvermögen in Relation zu setzen ist, im Nenner der Verhältnisrechnung als Nettogröße nach Abzug von Schulden definiert. Dies kann zu einer Verwaltungsvermögensquote von mehr als 100% (!) des

Beispiel:

Unternehmen (gemeine Werte)			
AV	50	Eigenkapital	30
Bank	50	Schulden	70
	100		100
Verwaltungsvermögen: 50			
Quote: 166,67%			

Unternehmen (gemeine Werte)			
AV	50	Eigenkapital	70
Bank	50	Schulden	30
	100		100
Verwaltungsvermögen: 50			
Quote: 71,43%			

gemeinen Wertes des Betriebsvermögens führen.

Damit hängt eine Begünstigung des Betriebsvermögens nicht nur davon ab, wieviel schädliches Verwaltungsvermögen im Betrieb vorhanden ist, sondern vor allem auch davon, ob der Betrieb überwiegend mit Fremd- oder Eigenkapital finanziert wird.

Im Ergebnis können abhängig von der Finanzierung eines Unternehmens ganze Branchen, deren Betriebsvermögen „typischerweise“ überwiegend aus Forderungen und anderen Finanzmitteln bestehen – wie z. B. in der Dienstleistungsbranche oder an ungünstigen Stichtagen auch die Handelsbranche –, von einer begünstigten Übertragung ihrer Unternehmen ausgeschlossen sein.

Ob dies vom Gesetzgeber so gewollt gewesen ist, erscheint zumindest fraglich und unter verfassungsrechtlichen Gesichtspunkten im Hinblick darauf, dass die Regelung lediglich missbräuchliche Gestaltungen verhindern soll, auch sehr bedenklich.

Das Dilemma der Bewertung (Wie wird die Bemessungsgrundlage ermittelt)?

Unabhängig davon, ob das Betriebsvermögen begünstigt, teilweise begünstigt oder nicht begünstigt übertragen werden kann, muss zur Feststellung des Wertes des Betriebs- und des Verwaltungsvermögens in jedem Fall eine Bewertung des Unternehmens erfolgen. Andernfalls ließe sich z. B. der 90%-Test für das Verwaltungs-

vermögen oder die Prüfung, ob eine 100%ige oder eine nur 85%ige Befreiung der Übertragung des Betriebsvermögens in Betracht kommt, überhaupt nicht durchführen. Ebenfalls muss der gemeine Wert des Verwaltungsvermögens, sofern es sich nicht um Finanzmittel handelt, ermittelt werden. Vereinfachungen – z. B. bei einer möglichen 100%igen Befreiung – existieren nicht.

Dass eine Wertermittlung des Unternehmens bei unentgeltlicher Übertragung mangels eines Kaufpreises, den fremde Dritte als Verkehrswert für ein Wirtschaftsgut aushandeln, nach wirtschaftlich anerkannten und einheitlichen Methoden zu erfolgen hat, dürfte bei einer voll erbschaft- oder schenkungssteuerpflichtigen oder einer nur teilweise davon befreiten Übertragung für die meisten Betroffenen noch verständlich sein.

Aber eine (meistens kostspielige) Wertermittlung des Betriebs- und Verwaltungsvermögens auch dann durchzuführen, wenn die Übertragung letztlich insgesamt steuerfrei erfolgt, erscheint zunächst widersinnig. Wozu eine Bemessungsgrundlage für die Erbschaftsteuer ermitteln, wenn diese letztlich zu 100% befreit wird?

Grundsätzlich ist das immer wieder anzutreffende Unverständnis darüber nachvollziehbar. Dennoch ist zu bedenken, dass nicht alle Erwerber auch die Voraussetzungen für die volle Steuerbefreiung für die vom Gesetzgeber geforderte Zeit nach dem Erwerb durchhalten. Dies kann an den unterschiedlichsten Gründen liegen, die ein Erwerber bewusst herbeiführt (z. B. Verstoß gegen Behaltensfristen durch Verkauf von geschenkten Anteilen an Betrieben) oder aus ökonomischer Sicht herbeiführen muss (z. B. Verstoß gegen Lohnsummenerhalt).

Erfüllt ein Erwerber nach Erwerb die Vorgaben für ein (teilweise) begünstigt erworbenes Betriebsvermögen nicht oder nicht für die

vorgeschriebene Dauer, kommt es zu einer nachträglichen Versteuerung des zunächst steuerfrei übertragenen Vermögens. In diesem Fall liegt dem Finanzamt der ermittelte Wert des Betriebs- und Verwaltungsvermögens bereits vor. Der Erwerber hingegen muss nicht nachträglich eine Bewertung des Unternehmens anhand von Daten durchführen, die zum Zeitpunkt der Nachversteuerung einige Jahre in der Vergangenheit liegen.

Dennoch erscheint der Umfang der Bewertung insbesondere bei mehrstöckigen Unternehmensstrukturen zusammen mit der Feststellung des Verbundverwaltungsvermögens und der Ausgangslohnsummen sowie möglicher weiterer erforderlichen Feststellungen zu Betriebsgrundstücken etc. in Relation zum Aufkommen der Erbschaft- und Schenkungsteuer im Vergleich zu anderen Steuerarten die an der ein oder anderen Stelle geäußerte Bezeichnung „Verwaltungsmonster“ zu rechtfertigen. Der Erbe bzw. Beschenkte muss sich die Früchte der Steuerprivilegierung gegenüber dem Finanzamt meist mühevoll (v)erdienen.

Fazit

Trotz geringen Aufkommens der Erbschaftsteuer ist diese mit erheblichen Ermittlungsaufwand verbunden. Selbst bei Einsatz von Erbschaftstewertools und EDV-Programmen ist die Datenfülle, die bewältigt werden muss, enorm.

Wer glaubt, dies sei bei privilegiertem Betriebsvermögen, welches ja grundsätzlich steuerbefreit bleiben soll, anders, der irrt. Um herauszufinden, was zum privilegierten Betriebsvermögen gehört und was nicht und welcher Wert dem Betriebsvermögen im Falle eines Fortführungsverstoßes beizumessen ist, hat der Gesetzgeber ein wahrliches „Arbeitsbeschaffungsprogramm“ für Steuerberater und die Finanzverwaltung geschaffen.

Meldepflicht für Steuergestaltungen

Keine Erweiterung auf inländische Gestaltungen – zahlreiche Unklarheiten bleiben

Das Bundesministerium der Finanzen (BMF) veröffentlichte im Januar 2019 einen Referentenentwurf zur Umsetzung der seit Mai 2018 vorliegenden EU-Richtlinie zur Mitteilungspflicht grenzüberschreitender Steuergestaltungen. Die Regelungen sollten damals auch auf nationale Gestaltungen erweitert werden. Dies wird nunmehr nach erheblicher Kritik von verschiedener Seite mit dem Anfang Oktober durch die Bundesregierung beschlossenen Gesetzentwurf – derzeit – nicht weiterverfolgt; die entsprechenden Regelungen sind im aktuellen Gesetzentwurf nicht mehr enthalten. Allerdings bleiben dennoch in manchen Fallkonstellationen inländische Steuerpflichtige betroffen. Schließlich sind auch die verbleibenden Regelungen sehr auslegungsbedürftig, die Anzeigefristen eng und es besteht eine rückwirkende Mitteilungspflicht – Intermediäre und betroffene Steuerpflichtige sollten sich deshalb frühzeitig mit der Neuregelung insgesamt befassen.

Anwendungsbereich

Der Gesetzentwurf definiert den Begriff „Steuergestaltung“ nicht. Damit dürfte ein Vorgehen gemeint sein, bei dem durch oder für den Nutzer eine bestimmte Struktur, ein Prozess oder eine Situation bewusst und aktiv herbeigeführt oder verändert wird und dies eine sonst nicht eintretende steuerrechtliche Folge auslöst.

Mitteilungspflichtiger „Intermediär“ ist derjenige, der eine grenzüberschreitende Steuergestaltung vermarktet, für Dritte konzipiert, organisiert oder zur Nutzung bereitstellt oder ihre Umsetzung durch Dritte verwaltet. Damit sind zwar im Wesentlichen z. B. Steuerberater, Rechtsanwälte, Beratungsfirmen, Banken usw. anzeigespflichtig. Soweit diese Berufsgruppen einer gesetzlichen berufsrechtlichen Verschwiegenheitspflicht unterliegen, soll die Anzeigepflicht aber auf den Steuerpflichtigen selbst oder einen anderen beteiligten Intermediär übergehen. Als Intermediäre sollen aber auch Unternehmen angesehen werden, deren eigene Steuerabteilung eine entsprechende Gestaltung entwickelt hat. Denn diese Unternehmen sind Nutzer der grenzüberschreitenden Steuergestaltung und unterliegen mangels eines externen Intermediärs den für jene geltenden Regelungen dann entsprechend.

FRANK BIERMANN

BDO AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Hamburg

PARTNER, STEUERBERATER

Er stieg 2001 bei BDO ein, wurde Partner und Leiter der Steuerabteilung Hamburg. Seit 2012 leitet er den Unternehmensbereich Steuern und wirtschaftsrechtliche Beratung. Außerdem ist er Mitglied im Leitungsgremium Steuern von BDO International. Seine Schwerpunkte sind nationale und internationale (Um-)Strukturierungen und die Besteuerungen von Kapital- und Personengesellschaften.

Da im Zuge des internationalen Informationsaustauschs eine Meldung nur in einem Land nötig ist, begrenzt der Gesetzentwurf die Mitteilungspflicht auf Intermediäre mit Inlandsbezug. Dieser orientiert sich z. B. nach Wohnsitz, Geschäftsleitung/Sitz oder Betriebsstätte. Im Zuge der notwendigerweise allgemeinen EU-weit einheitlichen Regelungen kann ein Intermediär mit Inlandsbezug auch dann in Deutschland mitteilungs-pflichtig sein, wenn alle Nutzer und ihre Geschäfts-



partner in anderen Staaten ansässig sind und Deutschland materiell nicht tangiert ist.

Grenzüberschreitende Modelle

Das Kriterium „grenzüberschreitend“ ist erkennbar erfüllt, wenn z. B. nicht alle Beteiligten im selben Steuerhoheitsgebiet ansässig oder ein oder mehrere Beteiligte gleichzeitig in mehreren Hoheitsgebieten ansässig sind. Betroffen ist aber auch eine Gestaltung, die Auswirkungen auf den automatischen Informationsaustausch oder die Identifizierung des wirtschaftlichen Eigentümers hat. Damit kann eine in Deutschland mitteilungspflichtige Steuergestaltung auch dann vorliegen, wenn Deutschland gar nicht unmittelbar betroffen ist.

Zur den „an der Gestaltung Beteiligten“ gehören neben den unmittelbaren Nutzern auch deren Geschäftspartner. Dies gilt unabhängig davon, ob jene von der steuerlichen Wirkung der Gestaltung wissen oder – wenn sie davon wissen – sie selbst damit steuerliche Vorteile erzielen wollen.

Des Weiteren muss die Steuergestaltung mindestens eine durch das EU-Amtshilfegesetz erfasste Steuer betreffen. Das gilt insbesondere für die Einkommen-, die Körperschaft- und die Gewerbesteuer, nicht jedoch z. B. für die Umsatzsteuer.

Eine aus einzelnen Gestaltungen bestehende Steuergestaltung gilt insgesamt als grenzüberschreitende Steuergestaltung, wenn mindestens ein Schritt oder Teilschritt der Reihe grenzüberschreitend ist.

Kennzeichen für die Mitteilungspflicht

Für das Vorliegen bzw. die Abgrenzung einer Mitteilungspflicht sieht der Gesetzentwurf entsprechend der EU-Richtlinie einen abschließenden Katalog von Kennzeichen vor.

Einige Kennzeichen führen nur zusammen mit einem positiven „Main-benefit“-Test zu einer Mitteilungspflicht (sog. bedingte Kennzeichen). Beim „Main-benefit“-Test geht es darum, ob der Hauptvorteil oder einer der Hauptvorteile der Gestaltung die Erlangung eines steuerlichen Vorteils ist. Zusätzlich ist Voraussetzung, dass ein verständiger Dritter unter Berücksichtigung

aller wesentlichen Fakten und Umstände vernünftigerweise erwarten kann, dass „Main benefit“ der grenzüberschreitenden Steuergestaltung die Erlangung eines steuerlichen Vorteils ist.

Andere bestimmte Kennzeichen bedeuten bei ihrem bloßen Vorliegen bereits eine mitteilungspflichtige Gestaltung (sog. unbedingte Kennzeichen). Bei Vorliegen dieser Konstellationen wird der steuerliche Vorteil der Gestaltung von vornherein unterstellt.

Das Abstellen auf bestimmte Kennzeichen erscheint praktikabel, da etwa anhand einer entsprechenden Prüfroutine eines Compliance-Management-Systems eine Beurteilung vorgenommen werden kann. Wie die Prüfung und Behandlung der einzelnen Kriterien in der Praxis allerdings tatsächlich zu erfolgen hat, ist angesichts der damit noch verbundenen Rechtsunsicherheiten weiterhin offen. Einige Kriterien sind trotz den Ausführungen in der Gesetzesbegründung in ihrer Ausgestaltung und Auslegung auch noch sehr umstritten. Gleiches gilt für den „Main-Benefit“-Test, da die Einordnung eines Steuervorteils als Hauptvorteil einer Gestaltung auch von schwer nachweisbaren subjektiven Komponenten abhängt.

Meldefrist, Rückwirkung

Ein mitteilungspflichtiges Steuergestaltungsmodell ist binnen 30 Tagen zu melden. Die Frist beginnt, wenn das Modell zur Nutzung bereitgestellt wird, das Modell nutzungsbereit ist oder der erste Schritt der Nutzung des

Modells gemacht wurde – je nachdem, welcher Sachverhalt zuerst eintritt. Bei einem Übergang der Mitteilungspflicht von einem Berufsgheimnisträger auf den Nutzer beginnt die Frist erst, wenn dieser von den mitteilungspflichtigen Informationen Kenntnis erlangt hat.

Grenzüberschreitende Steuergestaltungen, mit denen bereits ab dem Zeitpunkt des Inkrafttretens der EU-Richtlinie (25.06.2018) begonnen wurde, müssen nachträglich bis spätestens zum 31.08.2020 gemeldet werden. Diese sind also bereits jetzt zu dokumentieren und für die Meldung im Jahr 2020 vorzuhalten!

Für die Meldung soll eine digitale Plattform bereitgestellt werden. Ob diese rechtzeitig steht oder zunächst eine analoge Lösung genutzt werden muss, ist derzeit nicht abzuschätzen.

Angabe in der Steuererklärung
Gegenüber dem ursprünglichen Referententwurf sieht der Gesetzentwurf nunmehr zusätzlich noch vor, dass der jeweilige Nutzer einer grenzüberschreitenden Steuergestaltung diese in der Steuererklärung für die Steuerart und den Besteuerungszeitraum/-zeitpunkt anzugeben hat, in der sich der steuerliche Vorteil der grenzüberschreitenden Steuergestaltung erstmals auswirken soll. Dabei genügt die Angabe der zugeteilten Registrier- und Offenlegungsnummer.

ROLAND SPEIDEL

BDO AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Hamburg

RECHTSANWALT UND STEUERBERATER

Er hat in Freiburg und Tübingen Jura studiert und nach Referendariat und Steuerberaterexamen im Jahr 2000 in verschiedenen Gesellschaften praktische Erfahrungen an den Schnittstellen zwischen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Juristerei gesammelt. Seit 2005 ist er in der Grundsatzabteilung Steuern und wirtschaftsrechtliche Beratung der BDO tätig.



Digitalisierung im Mittelstand

Aktuelle Auswirkungen auf Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung

Gemeinsam mit den Mandanten im Mittelstand Schritt halten

Digitalisierung bzw. digitale Transformation sind aktuell die großen Schlagwörter in der Wirtschaft. Die digitale Welt entwickelt sich mit hoher Geschwindigkeit, Rechnerkapazitäten wachsen und die Menge der vorhandenen Daten wächst enorm. Wichtige Technologien sind Cloud Computing, Big Data und immer schnellere Datenetze. Das Internet der Dinge dominiert das wirtschaftliche Leben ebenso wie die sozialen Netzwerke und künstliche Intelligenz. Auch beim Mittelstand hält diese Entwicklung mehr und mehr Einzug. Durch den Einsatz digitaler Technologien können kleine und mittlere Unternehmen neue Geschäftsmodelle entwickeln, neue Kunden gewinnen oder bestehende Kunden stärker an sich binden. Weiter können sie ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber großen Unternehmen stärken, effizienter arbeiten sowie Zeit und Kosten sparen. Nach einer kürzlich veröffentlichten Studie der KfW ist der Anteil der rund 3,8 Mio. Mittelständler in Deutschland, die in den letzten Jahren erfolgreich Digitalisierungsprojekte abgeschlossen hat, gestiegen. Danach haben rund 30 % der

kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland in den Einsatz neuer und verbesserter digitaler Technologien für Prozesse, Produkte (inklusive Dienstleistungen) und die Geschäftsabläufe investiert. Dieser Anstieg der „Digitalisierungsquote“ ist nach der Studie bei Mittelständlern aller Größenklassen und nahezu allen Wirtschaftszweigen zu beobachten. Gestützt wird diese Entwicklung auch von der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

Mandanten müssen sich aufgrund der digitalen Transformation mit veränderten Kundenbedürfnissen und -wünschen auseinandersetzen und ihre Geschäftsstrategien und -prozesse anpassen. Auch im Finanz- und Rechnungswesen ist bei Mandanten eine sehr starke Automatisierung zu beobachten. Digitale Eingangs- und Ausgangsrechnungen mit den dafür erforderlichen Prüfroutinen sind keine Seltenheit mehr. Auch

digitale Archivierungssysteme kommen vielfach zur Anwendung.

Diese Entwicklung erfordert auch ein strategisches Umdenken bei Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, um die Anforderungen der Mandanten als Dienstleister zu erfüllen. Die Abläufe müssen fortlaufend an die sich aufgrund der Digitalisierung verändernden Prozesse angepasst werden. Diese Anpassungen haben zum einen tiefgreifende Auswirkungen auf die Kanzleiorganisation und die betrieblichen Prozesse der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften als Unternehmen. Zum anderen befinden sich auch die Prozesse bei der Erbringung von Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsleistungen durch die Digitalisierung in einem dramatischen und sich fortlaufend ändernden Wandel. Um insbesondere für die Mandanten den größten Nutzen erbringen zu können, müssen dabei die folgenden drei Kernaussagen gelten:

- Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.
- Was vernetzt werden kann, wird vernetzt.
- Was automatisiert werden kann, wird automatisiert.

Im Rahmen der Digitalisierung der Kanzleiorganisation erfahren die bestehenden Produkte und Dienstleistungen eine digitale Transformation; teilweise entstehen neue Produkte. Die Kommunikationsmedien mit den Mandanten verändern sich grundlegend; der Datenaustausch erfolgt zunehmend über Datenräume bzw. über Internetbasierte Tools. Als ein Beispiel für eine digitale Anwendung im Mandantenservice ist beispielsweise DATEV Unternehmen Online zu nennen, die es ermöglicht, durchgängig digitale Prozesse bei der Lohn- und Finanzbuchhaltung sowie der Abschlusserstellung in der Mandatsarbeit einzusetzen. Weitere Anwendungen bieten digitale Analysetools, durch die Mandanten bei betriebs-

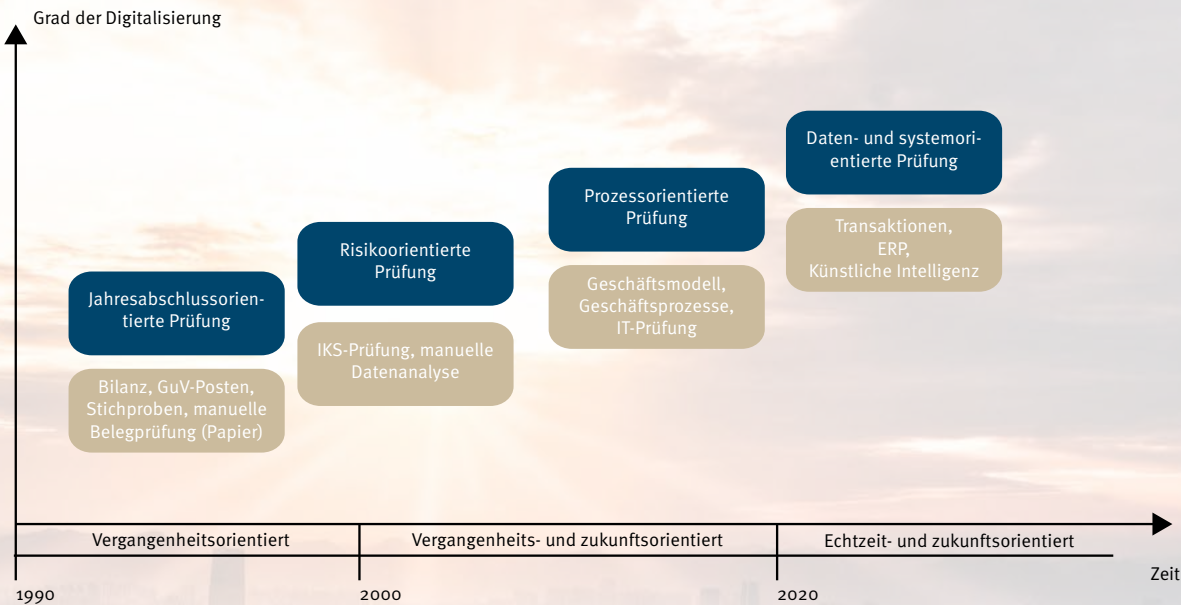
DR. RER. POL. LARS NIEMANN

FIDES Treuhand
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Hamburg

WIRTSCHAFTSPRÜFER,
CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANT

Er hat nach einer Banklehre Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim studiert. Der Wirtschaftsprüfer und Certified Public Accountant begann seine berufliche Laufbahn bei einer Big4-Prüfungsgesellschaft und ist seit 2016 als Partner bei FIDES Treuhand tätig. Als Mitverantwortlicher am Standort Hamburg beschäftigt er sich intensiv mit den Veränderungen aufgrund der Digitalisierung – intern wie extern.





wirtschaftlichen Fragestellungen oder auch bei Betriebsprüfungen begleitet werden.

Auch im Bereich Wirtschaftsprüfung unterliegen die Prozesse aktuell aufgrund der Digitalisierung starken Veränderungen. Diese Entwicklung geht einher mit einer grundsätzlichen Entwicklung der Ausrichtung der Abschlussprüfung in den letzten Jahren von einem Vergangenheitsbezug zu einem Gegenwarts- und in der Folge Zukunftsbezug (siehe Abb. oben).

Als Folge der Digitalisierung ist die Prüfung immer mehr mit sich ebenfalls digitalisierenden Prüfungsgegenständen konfrontiert, z. B. müssen immer größere Datenmengen bei der Prüfung berücksichtigt werden. Die Prüfmethode muss an die großen vorliegenden, verarbeiteten Datenmengen angepasst werden. Data-Analytics-Verfahren werden eine immer größere Bedeutung in der Jahresabschlussprüfung bekommen. Dementsprechend werden die im Rahmen der Abschlussprüfung eingesetzten IT-Lösungen zunehmend big-data-fähig. Die Analyse großer Datenmengen ergänzt oder ersetzt menschliche Prüfungshandlungen. Durch die steigende Effizienz und Rechnerkapazitäten werden in Teilbereichen Stichprobenprüfungen mehr und mehr durch Vollprüfungen ersetzt. Dies führt zum Vorteil der Mandanten zu einer höheren Prüfungsqualität. Auch entsteht durch tiefgreifende Datenanalysen fast zwangsläufig ein Mehrwert, durch den weiterer Nutzen für den Mandanten generiert werden kann. Weiterhin

können Data-Mining-Techniken eingesetzt werden, um nicht finanzielle Informationen, z. B. aus Presseartikeln, auszuwerten und so etwa Risikobeurteilungen mit Blick auf das geprüfte Unternehmen ableiten zu können. Schließlich können elektronische Schnittstellen mit den IT-Systemen der Prüfungsmandanten eingerichtet werden, sodass Wirtschaftsprüfer permanent mit diesen verbunden sind, was Prüfungshandlungen in Echtzeit ermöglicht. Derzeit wird in der Literatur die zukünftige Anwendung der Blockchain-Technologie diskutiert, die das automatisierte Einholen von Drittbestätigungen bei der Jahresabschlussprüfung ermöglichen soll und damit in den sehr aufwendigen Bereich der Einholung externer Saldenbestätigungen

und anderer Bestätigungen Vereinfachungen bringen soll. Wohin diese digitale Entwicklung bei der Abschlussprüfung insgesamt führen wird, lässt sich derzeit nicht abschätzen.

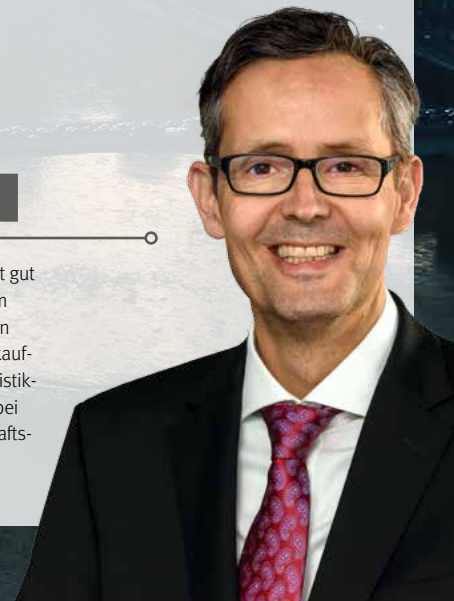
Abschließend gilt festzuhalten, dass es falsch wäre, die zunehmende Digitalisierung aufgrund der zwangsläufig großen Veränderungen in den Geschäftsmodellen der Mandanten als Gefahr zu sehen. Die Veränderungen sollten, so weitgehend sie auch sein mögen, als strategische Chancen gesehen werden, auch Geschäftsmodelle und Dienstleistungen weiterzuentwickeln und insoweit ein Umdenken zu bewirken. Nur so wird man auch zukünftig in der Lage sein, Mandanten optimal zu deren Vorteil zu betreuen.

GERD-MARKUS LOHMANN

FIDES Treuhand
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Hamburg

WIRTSCHAFTSPRÜFER, STEUERBERATER

Er ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater mit insgesamt gut 20 Jahren Erfahrung in der Branche. Vor seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Göttingen hat er eine klassische Berufsausbildung als Speditionskaufmann bei einem mittelständischen, internationalen Logistikunternehmen absolviert. Das Thema Digitalisierung ist bei seiner praktischen Arbeit als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer nicht mehr aus dem Alltag wegzudenken.



Corporate Social Responsibility

Herausforderung und Chance für Unternehmen

Unternehmen sind heute mehr denn je gefordert, nachhaltig zu handeln und über ihre Leistungen im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) zu berichten. Nachfragen von Kunden, Anforderungen von Investoren und Ratingagenturen als auch gesetzgeberische Initiativen sind hierbei die wichtigsten Treiber. Unternehmen können diese Entwicklungen als Bürde zusätzlicher Regulierungen aber auch als Chance sehen, neben ökonomischen auch ökologische und soziale Aspekte der unternehmerischen Entfaltung in ihr Geschäftsmodell zu integrieren und damit die Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens zu erhöhen. Mit einer entsprechend transparenten und authentischen Unternehmensberichterstattung über diese Nachhaltigkeitsleistungen können sich Unternehmen im Wettbewerb um Mitarbeiter, Kunden und Kapital besser positionieren, mittel- und langfristig den Unternehmenserfolg steigern und resilientier gegen Krisen werden.

Verantwortung der Unternehmen

Derzeit vergeht kaum eine Woche, in der nicht über Themen wie den Klimawandel, die Degeneration von Ökosystemen oder einen ungleichmäßig verteilten Wohlstand öffentlich berichtet wird. Hier tragen auch Unternehmen eine besondere Verantwortung, z. B. mit ressourceneffizienten Produktionsverfahren, der Herstellung umweltschonender Produkte und sozialverantwortlichem Handeln. Dieser Verantwortung stellen sich viele Unternehmen seit Jahren.

Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, Unternehmenserfolge zunehmend umwelt- und sozialverträglich zu erzielen, was in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell des Unternehmens steht; denn zu guter Letzt bedeutet das, neben ökonomischen auch ökologische und soziale Aspekte in die Unternehmensführung einzubeziehen und die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf die Anspruchsgruppen, wie Kunden, Mitarbeiter oder soziale Gemeinschaf-

ten zu bewerten. Beispielhaft sei hier die Entscheidung der BASF SE angeführt, die jüngst aus ökologischen Gründen eine neue Fabrik in Polen statt in China errichtete.

Unternehmen können einen entscheidenden Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung der Umwelt und Gesellschaft leisten und dies verbunden mit einer Realisierung direkter Vorteile für das Unternehmen selbst. Die Möglichkeit zu einer kurzfristigen Steigerung von Gewinnen durch Kosteneinsparungen sowie Effizienzverbesserungen auf der Grundlage von z. B. verringerten Energieverbräuchen oder Rohstoffeinsätzen wird dabei schnell erkannt. Die Chance auf wesentliche Wettbewerbsvorteile, wie bspw.

- Erhöhung der Wahrnehmung als verantwortungsvoll geführtes Unternehmen
- Erhalt und Stärkung der Reputation der Marke(n)
- Erhalt und Steigerung der Marktkapitalisierung
- Positionierung als attraktiver Arbeitgeber

- Erhalt oder Gewinnung von Kundenbeziehungen
- Vermeidung von Benachteiligungen bei Ausschreibungen von öffentlichen Auftraggebern, hat jedoch eine mittel- und ggf. langfristige Wirkung auf den Unternehmenserfolg und ist daran geknüpft, dass Unternehmen ggf. ihre Geschäftsmodelle verändern, neue Dienstleistungen, Produkte und Märkte angehen und auf eine sich verändernde Welt strategisch reagieren.

Umfassende und transparente Unternehmensberichterstattung

Um wesentliche Wettbewerbsvorteile, aufbauend auf einer vorherigen CSR-Verankerung im Geschäftsmodell, zu realisieren, sollten Unternehmen ein nachhaltiges unternehmerisches Handeln als Chance verstehen und letztlich über ihre Nachhaltigkeitsleistungen auch umfassend und transparent berichten. Hierbei ist beachtlich, dass eine mangelhafte und ggf. schönfärberische Berichterstattung mitunter zu verheerenden Folgen für Unternehmen führen kann. Als einer der weltweit bekanntesten Fälle wird der Untergang der Tiefsee-Ölplattform Deepwater Horizon gesehen. Der Ölkonzern BP präsentierte sich zu der Zeit als ein nachhaltig agierendes Unternehmen, war jedoch aufgrund vernachlässigter Sicherheitsmaßnahmen mitverantwortlich für eine der größten Umweltkatastrophen in der Geschichte der USA. Als Folge brach der Börsenkurs des Unternehmens ein und die Reputation des Unternehmens wurde stark geschädigt.

Nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung – Pflicht

Der europäische wie der deutsche Gesetzgeber haben legislative Maßnahmen zur Unterneh-

NILS BORCHERDING

BDO AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Hamburg

WIRTSCHAFTSPRÜFER, STEUERBERATER

Er ist in leitender Funktion im Bereich Corporate Social Responsibility der BDO tätig. Er berät Unternehmen, Aspekte der verantwortungsvollen Unternehmensführung in ihrem Geschäftsmodell zu verankern, die hierfür erforderlichen Systeme zu implementieren und in ihrer Unternehmensberichterstattung zum Tragen zu bringen. Darüber hinaus führt er Prüfungen dieser Berichterstattungen durch.



mensberichterstattung ergriffen. So wurde auf der Grundlage der Europäischen Richtlinie 2014/95 EU ein bestimmter Kreis von Unternehmen vom deutschen Gesetzgeber durch das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz zu einer nichtfinanziellen Unternehmensberichterstattung verpflichtet. Danach sind diese Unternehmen verpflichtet, in ihrem (Konzern-)Lagebericht eine nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung abzugeben. Dieser Verpflichtung unterliegen große kapitalmarktorientierte Gesellschaften sowie große Kreditinstitute und Versicherungen, jeweils mit mehr als 500 Arbeitnehmern. Gegenstand dieser nichtfinanziellen Erklärung sind Angaben mindestens zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Von entscheidender Bedeutung für die Glaubwürdigkeit des nachhaltigen Handelns des Unternehmens und damit der Berichterstattung ist, dass das Unternehmen über Konzepte zu den oben genannten Belangen verfügt. Dies beinhaltet u. a. die Darstellung von Zielen, von den zu ergreifenden oder bereits ergriffenen Maßnahmen und die Berichterstattung im Zeitablauf über den Stand der Maßnahmenrealisierung und deren Ergebnisse.

Nachhaltigkeitsbericht – Kür

Unabhängig von der gesetzlichen Verpflichtung zur Abgabe einer nichtfinanziellen Erklärung können Unternehmen mögliche Wettbewerbsvorteile ebenso realisieren, indem sie mit einem freiwillig aufgestellten Nachhaltigkeitsbericht über ihre Nachhaltigkeitsleistungen berichten.

Für die formale, inhaltliche und zeitliche Gestaltung der Nachhaltigkeitsberichterstattung bestehen keine verbindlichen Regelungen, jedoch haben sich in den beiden letzten Jahrzehnten auf internationaler, europäischer und deutscher Ebene diverse Organisationen gebildet, die entsprechende Rahmenwerke erstellt haben und die es dem Anwender ermöglichen, einen umfassenden und transparenten Nachhaltigkeitsbericht aufzustellen. Als bedeutsamstes nationales Rahmenwerk zur Standardisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist der Deutsche Nachhaltigkeitskodex anzusehen. Das weltweit und in Deutschland am häufigsten angewandte Rahmenwerk sind die GRI-Standards. Darüber hinaus findet die Anwendung der Prinzipien des United Nations Global Compact

(UNGC) sowie der Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals) der Vereinten Nationen zunehmend Eingang in die Nachhaltigkeitsberichterstattungen.

Den Rahmenwerken lässt sich regelmäßig entnehmen, nach welchen Prinzipien eine Berichterstattung zu erfolgen hat, wie die Wesentlichkeit zu bestimmen ist und welche Angaben erforderlich sind. Insbesondere hinsichtlich der nichtfinanziellen Leistungsindikatoren bestehen bei den GRI-Standards detaillierte qualitative und quantitative Vorgaben. Aber auch bei dieser Form der Berichterstattung kommt der glaubwürdigen Darstellung der Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten im Geschäftsmodell des Unternehmens eine entscheidende Rolle zu.

Fazit und Ausblick

Der Schlüssel einer glaubwürdigen nichtfinanziellen Berichterstattung liegt in der ernsthaften Verankerung und Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen im Geschäftsmodell des Unternehmens und einer authentischen und transparenten Berichterstattung über die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit.

Es ist davon auszugehen, dass der europäische und in Folge auch der deutsche Gesetzgeber zukünftig einen weiteren Kreis von Unternehmen in die gesetzliche Pflicht zur nichtfinan-

ziellen Berichterstattung einbeziehen wird. So hat die EU-Kommission im März 2018 einen Aktionsplan „Finanzierung nachhaltigen Wachstums“ mit konkreten Maßnahmen für ein nachhaltigeres Wirtschaftswachstum vorgelegt. Erste Initiativen zur Umsetzung dieser Maßnahmen (z. B. zur Entwicklung einer EU-Taxonomie zwecks Einstufung einer ökologisch nachhaltigen Wirtschaftstätigkeit von Unternehmen oder zu Referenzwerten für CO₂-arme bzw. -günstige Investitionen in Finanzprodukte) wurden angestoßen.

Aber auch Unternehmen, die von den legislativen Maßnahmen nicht direkt betroffen sind oder sein werden, sollten in ihrem eigenen Interesse die Möglichkeit, ihre Nachhaltigkeitsleistungen darzustellen, durch die Publikation eines freiwillig erstellten Nachhaltigkeitsberichts oder einer freiwilligen nichtfinanziellen Erklärung nutzen und so von den genannten Vorteilen Gebrauch machen.



ELLEN SIMON-HECKROTH

BDO AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Hamburg

WIRTSCHAFTSPRÜFER, STEUERBERATER

Sie ist Partnerin der BDO. Neben umfangreichen theoretischen und praktischen Kenntnissen in der Aufstellung und Prüfung der unternehmerischen CSR-Berichterstattung wirkt sie in den Gremien des Berufsstands der Wirtschaftsprüfer auf internationaler, europäischer und deutscher Ebene an der Entwicklung der Standards zur Rechnungslegung und deren Prüfung mit.



Praktizierter Klimaschutz

Weniger Ressourcen zu verbrauchen, die Kosten zu senken
– das ermöglicht die Förderung der IFB Hamburg

KLIMA

Wirtschaftlicher Erfolg und Ressourcenschutz gehen Hand in Hand, das erkennen immer mehr Unternehmen. Wo aber gibt es ganz konkret Einsparpotenziale? Wie können Anlagen und Maschinen effizienter betrieben werden? Die Programme der IFB Hamburg helfen, die ganz individuellen Möglichkeiten zu erkennen, sie auch umzusetzen und in neue, energiesparende Technologien zu investieren. Davon haben alle etwas: die Unternehmen, die Stadt Hamburg und die Umwelt.

Effizienter drucken

Bei der Beckerbillet GmbH, einem der Marktführer für die Herstellung hochwertiger Eintrittskarten in

Deutschland, war bis vor kurzem noch Handarbeit Trumpf. An maximal 120 Schrauben konnte der Drucker an seiner Maschine drehen; er tat es nach Gefühl und Erfahrung. „Man hat gedruckt und geguckt, was kommt, justiert, neu gedruckt, justiert, bis das Ergebnis stimmte“, erzählt Dirk Lehmann, Geschäftsführer von Beckerbillet. „Bei einem Auftrag über 20 000 Tickets waren die ersten 10 000 Stück oftmals Makulatur, also für die Tonne.“

Das ist Vergangenheit. Mit 30 000 Euro förderte die IFB Hamburg eine Investition in ein knapp 100 000 Euro teures elektronisches Druckmaschinenbauteil, das den Papierverbrauch drastisch reduzierte. Um rund 30 % oder knapp 6 000 Kilogramm sank der Verbrauch pro Jahr. Das entspricht einer jährlichen Ersparnis im fünfstelligen Bereich. Weitere Maschinen sollen nun umgerüstet werden. „Die Anlage hat uns gebracht, was wir uns erhofft haben“, sagt Dirk Lehmann.

Zuschüsse in Höhe von 2,5 Mio. Euro Der Investitionszuschuss für Beckerbillet erfolgte im Rahmen des Programms „Unternehmen für Ressourcenschutz“ (UfR). Dessen Ziel ist es, den effizienten Einsatz von Ressourcen zu unterstützen sowie Einsparpotenziale von Energie, Wasser und Rohstoffen zu erschließen. Die Zeiten, in denen wirtschaftlicher Erfolg und Ressourcenschutz Gegensätze bildeten, sind also längst vorüber, beides ergänzt sich – auch immer mehr Kunden legen Wert auf eine umweltschonende Produktionsweise. So erhielten 109 Unternehmen im Jahr 2018 Zuschüsse in Höhe von insgesamt 2,5 Mio. Euro für den Einsatz ressourcenschonender

MICHAEL FELDMIEER

Hamburgische Investitions- und Förderbank
Hamburg

BANKBETRIEBSWIRT

Er ist gelernter Bankbetriebswirt. Nach seinem Studium war er in verschiedenen Geschäftsbanken in leitender Funktion tätig, Schwerpunkt Kreditgeschäft. Die letzten 16 Jahre arbeitete er in Förderbanken und ist seit 2013 bei der Hamburgischen Investitions- und Förderbank als Leiter der Abteilung Wirtschaft und Umwelt.



Technologien. Dadurch werden jährlich 200 Tonnen Rohstoffe und Materialien sowie 12 162 Tonnen CO₂ und 6 893 Kubikmeter Trinkwasser eingespart.

Öffentliche Förderung leistet also einen wichtigen Beitrag zum Umweltschutz. Viele Unternehmen sind sich dennoch nicht darüber bewusst, welche Optimierungspotenziale in ihren Unternehmen gehoben werden können. Deshalb unterstützt die IFB Hamburg eine Vielzahl von Fördermaßnahmen zum Klima- und Umweltschutz. Sie ebnen den Weg für ressourcenschonendes Wirtschaften, für die energetische Modernisierung von Anlagentechnik und Gebäudehüllen.

Am Anfang steht die Analyse

Doch wie ist überhaupt der energetische Zustand der technischen Anlagen? Lohnt sich eine Modernisierung – und wie kann sie durchgeführt werden? Diese Fragen klärt der „Effizienz-Check“: Er unterstützt die energetische Analyse technisch komplexer Anlagen, von Produktionsprozessen in Unternehmen sowie Umweltstudien und dient als Grundlage für eine Investitionsentscheidung. Der Check umfasst viele Technikbereiche wie Kälte, Druckluft oder Rechenzentren, er kann mit frei wählbaren Ingenieuren oder Fachbetrieben durchgeführt werden, bezuschusst werden bis zu 50 % der Ausgaben. Der „Wärme-Check“ klärt mögliche Effizienzgewinne für Heizungsanlagen mit einer installierten Heizleistung über 50 kW. Hier erstellt ein autorisierter Fachbetrieb aus dem Beraterpool der Behörde für Umwelt und Energie eine Kosten-Nutzenabschätzung möglicher Maßnahmen und gibt konkrete Empfehlungen.

Investitionen in Nachhaltigkeit

Zahlreiche weitere Programme zielen darauf ab, aufgedeckte Einsparpotenziale zu heben. So fördert das Angebot für Nichtwohngebäude die Energieberatung und Erstellung der Energiebilanz nach DIN V 18599 mit bis zu 70 %. Gezielt unterstützt wird die Verwendung von nachhaltigen Baustoffen, von Holz aus nachhaltiger Forstwirtschaft in der Gebäudekonstruktion von Neubauten sowie die Begleitung der Sanierungsmaßnahmen durch einen unabhängigen Sachverständigen. Erhebliches Potenzial zur Verbesserung der Energieeffizienz besteht in der Versorgung von Gebäuden mit Heizung und Warmwasser, die für ein Drittel der Hamburger CO₂-Emissionen verantwortlich sind. Das Programm „Erneuerbare Wärme“ fördert deshalb thermische Solaranlagen, heizungstechnische Anlagen bei gleichzeitiger Installation einer Solarthermie-Anlage, Bioenergie, Wärmepumpen-Anlagen oder auch Wärme-Speicher.

Innovationen, die einen Beitrag zu Klima- und Umweltschutz leisten

Auch innovative Produkte und Verfahren können einen signifikanten Beitrag zur Ressourceneffizienz und/oder Emissionseinsparung leisten. Projekte, die neue oder wesentlich verbesserte Produkte, Verfahren und Dienstleistungen zum Ziel haben und damit dem Umwelt- und Klimaschutz dienen, fördert die IFB Hamburg mit dem Programm „PROFI Umwelt“. Es richtet sich an Unternehmen jeglicher Größe und Branche sowie aller Technologiefelder, sofern eine Betriebsstätte in Hamburg unterhalten wird.

Das Angebot unterstützt nicht nur Einzelprojekte von Unternehmen, es können auch Kooperationsprojekte, bestehend aus mehreren Unternehmen/Hochschulen/Forschungseinrichtungen, gefördert werden.

Mit einer Förderquote bis zu 80 % und einem Zuschuss von bis zu 500 000 Euro – in Ausnahmefällen sogar bis zu 1 Mio. Euro – werden innovative Projekte unterstützt. Für KMU gibt es zusätzlich eine Förderung (80 % Förderquote; max. 40 000 Euro) für die Erstellung einer „Ökobilanz“ zur Validierung der projektseitigen CO₂-Einsparungen.

Elektromobilität ausbauen

Öffentlich zugängliche Ladepunkte sind ein Weg, den Umweltschutz zu stärken. Das Projekt „Elbe“ tut eben dies. Es richtet sich an Unternehmen, Grundeigentümer, Hochschulen oder Gebietskörperschaften und unterstützt die Installation und Inbetriebnahme von Ladestationen. Immer mehr im Kommen sind Lastenräder, gerade im täglichen Lieferverkehr sind sie eine praktische Alternative zum Auto, interessant besonders für kleinere Betriebe wie Bäcker oder Klempner. Ein neues Programm der Behörde für Umwelt und Energie, das von der IFB Hamburg umgesetzt wird, fördert 33 % des Kaufpreises, maximal 2 000 Euro bei E-Lastenrädern, 500 Euro bei normalen Lastenrädern und 500 Euro für einen Lastenrad-Fahrradanhänger. Dafür sind von der Behörde 1,5 Mio. Euro bis Ende 2021 bereitgestellt.

Dächer bepflanzen

Vielfältige ökologische und auch ökonomische Vorteile bieten Gründächer. Sie halten bei Starkregen Wasser zurück, verbessern bei Hitze das Kleinklima im Quartier, binden Feinstaub sowie CO₂ – und sind zudem echte „Hingucker“. Im Programm „Hamburger Gründachförderung“ fördert die IFB Hamburg die Begrünung von Wohn- und Nichtwohngebäuden einschließlich der Nebengebäude. Bei Privatpersonen und kleinen Unternehmen kann die Förderung maximal 60 %, bei middle-

ren Unternehmen 50 % und bei Großunternehmen 40 % der förderfähigen Kosten betragen.

Gut beraten

Eine neutrale und kompetente Beratung, Zuschüsse für energetische Sanierung von Wohn- und Nichtwohngebäuden, für ressourcensparende betriebliche Maßnahmen und Innovationen – der Klimaschutz liegt der IFB Hamburg am Herzen. Wir wollen es Privatpersonen, Unternehmen und Institutionen so einfach wie möglich machen, den persönlichen Förderbedarf für ihre Vorhaben zu ermitteln und die richtigen Fördermittel zu beantragen. Wichtig zu beachten: Der Förderantrag muss immer vor Beginn des Vorhabens gestellt und bewilligt werden.

Bei der Entwicklung von Finanzierungslösungen arbeiten wir direkt und zuverlässig mit den Banken vor Ort und anderen Finanzinstitutionen zusammen. Lassen auch Sie sich fachkundig beraten!

ALLE BERICHTE ONLINE

www.service-seiten.com

Herausforderung Unternehmensnachfolge

Viele mittelständische Unternehmer schieben die Nachfolge auf die lange Bank

Auch wenn es viele Unternehmer verdrängen oder immer wieder verschieben – der Zeitpunkt einer Unternehmensübergabe ist unausweichlich. So entscheidungsfreudig Unternehmer im operativen Geschäft agieren, so zögerlich gehen sie oft das Thema Unternehmensnachfolge an. Dabei gilt: Je frühzeitiger die richtigen Weichen gestellt werden, desto geordneter kann ein Übergang geschehen.

Laut KfW-Mittelstandspanel und KfW-Analyse Volkswirtschaft 2017/2018 zum Thema Nachfolge suchen in Deutschland in den Jahren 2020 - 2022 rund 275 000 kleine und mittelständische Unternehmen einen Nachfolger. Doch viele Unternehmer scheinen die Übergabe auf die lange Bank zu schieben. Rund ein Viertel der Inhaber wird zum Übergabezeitpunkt 72 Jahre oder älter sein, jeder zehnte Senior-Unternehmer wird sogar älter als 77 Jahre sein, wenn er das Unternehmen übergibt.

Beteiligungsgesellschaften, die bereits länger am Markt agieren und Erfahrung einschließlich der Akquisition des Nachfolgemanagements haben, können Muster und Erfolgsfaktoren erkennen, die eine erfolgreiche Nachfolge unterstützen:

Frühzeitig planen

„Mors certa, hora incerta – Nichts ist gewisser als der Tod, nichts ist ungewisser als seine Stunde“, wusste schon Anselm von Canterbury im 11. Jahrhundert. In der Tat können Krankheit oder andere Rückschläge einen Unternehmer unerwartet treffen, insofern ist eine frühzeitige strategische Planung der Unternehmensnachfolge alternativlos, wenn das Lebenswerk des Unternehmens sich erfolgreich und stabil weiterentwickeln soll.

Doch was heißt frühzeitig? Das hängt meist von den persönlichen Gegebenheiten ab. Während der eine Unternehmer mit 55 Jahren eine Weltumsegelung plant, zielt der andere eher auf das typische Renteneintrittsalter. Für einen geordneten Übergang sind

dann mindestens 2 - 5 Jahre von den ersten Eckpunkten bis zur Umsetzung einzuplanen. Diese Zeitspanne wird von vielen Senior-Unternehmern unterschätzt. Insofern sollte die Nachfolgeplanung sorgfältig vorbereitet werden.

Laut DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2018 finden 47 % der Senior-Unternehmer keinen passenden Nachfolger. Wenn nicht in der eigenen Familie ein passender Nachwuchsunternehmer heranwächst, scheint also auch oft im Führungskreis des Unternehmens kein passender Kandidat vorhanden zu sein. Dies bedeutet, dass extern nach einem Nachfolger gesucht werden muss.

Dieser Prozess ist in der Regel langwierig; für die Suche, Einarbeitung und sukzessive Übergabe an einen externen Nachfolger ist genügend Zeit einzuplanen. Die Chancen, den richtigen Kandidaten zu finden, erhöhen sich dabei stark, wenn man von vornherein Berater oder einen langjährig erfahrenen Investor einbezieht. Damit kann schneller und zielgerichteter ein passender Nachfolger gefunden werden.

DR. RER. NAT. OLIVER MELZER

Haspa BGM
Beteiligungsgesellschaft für den Mittelstand
Hamburg

GESCHÄFTSFÜHRER

Er promovierte über das Thema Teilchenphysik am CERN/Genf und ist ehemaliger McKinsey-Berater. Seit mehr als 10 Jahren verantwortet er als Partner und Geschäftsführer unternehmerische Beteiligungsgesellschaften. Die Haspa BGM ist eine 100%-Tochter der Haspa mit deutschlandweitem Investitionsfokus auf langfristige Minderheits- und Mehrheitsbeteiligungen an Unternehmen mit mehr als 10 Mio. Euro Umsatz.



„Laut DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2018 finden 47 % der Senior-Unternehmer keinen passenden Nachfolger.“



Unabhängig davon gibt es einen weiteren großen Erfolgsfaktor: Es sollten schon beizeiten alle Schlüsselpositionen des Unternehmens nachhaltig besetzt sein. Ein guter Indikator dafür ist z. B., wenn der Senior-Unternehmer mit ruhigem Gewissen auch vier Wochen am Stück Urlaub machen kann.

Umsetzungsprozess ist komplex

Ist erst ein passender Nachfolger gefunden, muss nicht nur der operative Übergang gewährleistet werden – insbesondere muss auch der Anteilsübergang strukturiert werden. Sowohl bei familieninternen Übergängen, bei Übernahmen durch bestehendes Management (MBO – Management-Buy-Out) oder Einstieg von externen Managern (MBI – Management-Buy-In) ist oft ein Kaufpreis aufzubringen, der die persönlichen Verhältnisse des Übernehmers übersteigt. Eine Option für diesen Fall ist es, einen unternehmerischen und langfristigen Partner als Investor miteinzubeziehen. Bei der Auswahl des Finanzierungspartners oder Investors lassen sich dabei folgende Erfolgsfaktoren nennen:

- „Mittelstandskompatibilität“ (z. B. in Bezug auf Nachhaltigkeit, Wertekanon, partnerschaftlichen Umgang, unternehmerische Begleitung, Netzwerk geeignete Berater)
- Flexibilität in der Finanzierungsgestaltung passend zum Unternehmen (z. B. Minderheitsanteil, Mehrheitsübernahme, Rückbeteiligung des Senior-Unternehmers, zeitlich abgestufte Anteilsübergabe, Mezzanine-Finanzierungen, zukünftige Investitionsvorhaben)
- Länge des Beteiligungszeitraumes (z. B. Investition ohne Laufzeitbeschränkung, d. h. langfristige nachhaltige Begleitung auch länger als 10 Jahre).

Am Ende spielt neben der fachlichen Kompetenz aber insbesondere auch Sympathie eine große Rolle, denn die Zusammenarbeit muss, wenn sie erfolgreich sein soll, auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen beruhen, konstruktiv sein und auch Freude machen. Hierzu bietet es sich an, durchaus auch Referenzen über den Investor einzuholen.

Im Vorfeld der Aufnahme von Finanzierungspartnern oder Investoren ist es sehr wichtig, sorgfältig und realistisch alle notwendigen Informationen über das Unternehmen sowie das Markt- und Wettbewerbsumfeld zusammenzutragen. Der Aufwand hierfür ist nicht zu unterschätzen und sollte mit genügend Zeit, Ressourcen und auch externen Beratern bewerkstelligt werden.

Zur Ermittlung des Kaufpreises gibt es naturgemäß unterschiedliche Sichtweisen zwischen Verkäufer und Erwerber. Gemäß DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2018 fordern 42 % der Verkäufer einen überhöhten Kaufpreis. Zur realistischen Einschätzung des Unternehmenswertes hilft es, den Markt vergleichbarer Unternehmen zu sondieren oder aktuelle Unternehmensbewertungen – z. B. auf Multiplikatorenbasis – zu verfolgen. Eine offene Kommunikation der jeweiligen Erwartungshaltung zwischen Verkäufer und Käufer lässt frühzeitig absehen, ob und wie man sich bezüglich des Kaufpreises annähern kann.

Immer häufiger wird eine weiterlaufende Beteiligung seitens des Senior-Unternehmers gewünscht: Die operative Verantwortung soll möglichst frühzeitig geordnet übergeben werden, finanziell soll ein Teil des Vermögens „hinter die Brandmauer kommen“ und der Senior-Unternehmer möchte sich mittelfristig über Beiratstätigkeiten und einer signifikanten Rückbeteiligung am Unternehmen weiter engagieren. Dies zeigt sich auch in der Kaufpreisdiskussion, da offenkundig der Verkäufer an den aktuellen Wert und die weitere Wertentwicklung glaubt.

Ist die Grundstruktur der Übergabe und Anteilsverteilung entworfen und sind die gemeinsamen mittelfristigen Ziele des zukünftigen Beteiligungskreises definiert, wird dazu ein Vertragswerk aufgesetzt, welches allen gesellschaftsrechtlichen Anforderungen sowie oft auch erbschaftsteuerlichen Fragestellungen genügen muss. Auch hierbei ist es sehr förderlich, schon auf das Netzwerk und die Historie eines erfahrenen Investors zurückzugreifen, um in keine juristischen oder steuerlichen Fallstricke zu tapen.

Konkretisierung des Umsetzungsplanes

Was für die Unternehmensplanung gilt, gilt auch für den Masterplan der Nachfolge: Es gibt Klarheit, sich

die Eckpunkte schriftlich zu vergegenwärtigen. Dazu gehören klare Vorstellungen über die eigene zukünftige Rolle (als Gesellschafter, Manager, Beirat oder Berater) oder auch eine Vorstellung über die weitere Unternehmensentwicklung (z. B. Erhalt der Eigenständigkeit) und damit verbunden die Anforderungen an einen Nachfolger und/oder Investor.

In dem Findungsprozess hilft es, wenn frühzeitig Kontakt mit Beratern oder auch mit möglichen Investoren aufgenommen wird. In der Regel helfen diese vertraulichen Gespräche, um die Gedanken und den Ablaufplan zu schärfen, sodass das Projekt Unternehmensnachfolge geordnet abläuft und für alle Beteiligten zum Erfolg wird.



„Familienkrach macht schwach“

Streit zwischen Familiengesellschaftern vermeiden

Der private Wirtschaftssektor wird von Familienunternehmen bestimmt. Nach der aktuellen Untersuchung der Stiftung Familienunternehmen sind 90 % aller privatwirtschaftlichen Unternehmen familienkontrolliert. Streiten sich die Anteilhaber, wird der Kampf dann oft besonders hart, weil er innerhalb einer Familie ausgetragen wird. Beispiele sind öffentlich ausgetragene Auseinandersetzungen in bekannten Unternehmerfamilien wie Tönnies, Fischer, Oetker, Bahlsen, Albrecht, Dassler, Darboven, Berentzen, Herz und von Finck.

Dieser Beitrag zeigt die Gefahren der Eskalation im Gesellschafterstreit – für Anteilhaber und das Unternehmen selbst – auf und beschreibt bewährte Gestaltungen in Gesellschaftsverträgen der üblichen Rechtsformen (GmbH und GmbH & Co. KG), um Streit zu vermeiden oder zumindest zu begrenzen.

Die Eskalation im Gesellschafterstreit

Zumeist entzündet sich der Streit an einer Geschäftsentscheidung. Selten geht es allein um Sachfragen, vielmehr ist die Entscheidung Mittel zum Zweck einen unliebsamen Minderheitsgesellschafter aus der Gesellschaft zu drängen oder eigene Vorteile ohne Rücksicht auf das Unternehmensinteresse zu erzielen.

Der überstimmte Gesellschafter kann die Wirksamkeit des Beschlusses gerichtlich überprüfen lassen, je nach Rechtsform und Klageziel durch Anfechtungs-, Nichtigkeits- oder Beschlussfeststellungsklage.

Laut Stiftung Familienunternehmer werden 96 % der familienkontrollierten Unternehmen von den Eigentümern selbst geführt. Ein Gesellschafterstreit betrifft daher meistens auch die Geschäftsführer. Die Abberufung eines Gesellschafter-Geschäftsführers, der die Mehrheit der Stimmen vertritt oder aufgrund eines Entscheidungsrechts tätig ist, kommt nur aus wichtigem Grund in Betracht. Neben persönlichen Pflichtverletzungen kann hierfür die Zerrüttung des Vertrauensverhältnisses zu den Mitgeschäftsführern ausreichend sein.

HUBERTUS LEO, LL.M.

Leo Schmidt-Hollburg Witte & Frank
Rechtsanwälte
Partnerschaftsgesellschaft mbB
Hamburg

PARTNER

Er berät zu Unternehmenstransaktionen (M&A) und gesellschaftsrechtlichen Fragen einschließlich der Unternehmensnachfolge. Ausbildung in München, Paris, Berlin und Sacramento. Zulassung zum Rechtsanwalt 1991, zunächst in internationaler Großkanzlei. Seit 1999 in eigener Sozietät.



Ein Gesellschafter kann Schadenersatzansprüche gegen Geschäftsführer und im Einzelfall auch gegen Gesellschafter im Namen der Gesellschaft geltend machen.

Im GmbH-Recht können Gesellschafter eine Sonderprüfung von Vorgängen der Geschäftsführung auf Kosten der Gesellschaft beschließen. Hierdurch werden häufig Schadenersatzansprüche gegen Geschäftsführer vorbereitet. In Auseinandersetzungen mit Mitgesellschaftern werden immer häufiger Straf- oder Ermittlungsbehörden eingeschaltet. Schließlich kommen als „Ultima Ratio“ die Ausschließung eines Gesellschafters oder gar die Auflösung der Gesellschaft in Betracht.

Streitvermeidung durch klare Vertragsgestaltung

Ein Streit lässt sich häufig durch klare, vorausschauende Regelungen im Gesellschaftsvertrag vermeiden.

In Familiengesellschaften hat der Schutz vor dem Eindringen unerwünschter Dritter in den Gesellschafterkreis große Bedeutung. Der Gesellschaftsvertrag kann die Übertragbarkeit von Anteilen und in Grenzen auch die Vererbbarkeit beschränken. Zu den Feinheiten, die hierbei zu beachten sind, gehören Übertragungen in Ausführung eines Vermächtnisses oder bei Erbauseinandersetzung. Ebenfalls der Abwehr des Einflusses Dritter dienen Bestimmungen zum ehelichen Güterstand.

Hat ein Familienstamm ein Recht zur Teilhabe an der Geschäftsführung, so sind die Verfahren für Bestellung und Amtsbeendigung klar zu regeln. Vor allem sollte der „wichtige Grund“ für eine Abberufung definiert werden, da sich dies auf das Stimmrecht des betroffenen Gesellschafter-Geschäftsführers und nahestehender Gesellschafter auswirkt.

Um Blockaden unter Gesellschaftern zu lösen, ist in vielen Fällen ein Beratungs- und Aufsichtsorgan wie der Beirat das richtige Mittel. Bis auf wenige, zwingend den Gesellschaftern vorbehaltene Befugnisse besteht bei der nicht mitbestimmten GmbH und der GmbH & Co. KG Gestaltungsfreiheit, ein zusätzliches Gremium mit Aufgaben und Rechten auszustatten. Gerade wenn der Gesellschafterkreis über die Generationen groß und heterogen geworden ist, bietet sich ein Gremium an, das mit aktiven und kompetenten Gesellschaftern besetzt wird. Stets ist

aber zu überlegen, ob ein Teil der Sitze in diesem Organ zwingend Außenstehenden vorbehalten wird. Von diesen ist im Falle eines Gesellschafterstreits eher zu erwarten, dass sie unparteiisch im Sinne des Unternehmens entscheiden.

Um Krisen und somit der Gefahr von Gesellschafterstreitigkeiten vorzubeugen, sollte der Gesellschaftsvertrag vorausschauende Regelungen zur Eigenkapitalfinanzierung vorsehen. Klare Regeln für Kapitalerhöhungen und Rücklagenbildung sind immer sinnvoll, daneben können Nachschusspflichten vereinbart werden.

Streitbegrenzung durch klare Verfahrensregeln

Auch wenn sich ein Streit nicht vermeiden lässt, sind klare Regeln und Fristen sinnvoll. Zum Beispiel für das Verfahren, wie ein Gesellschafter die Unwirksamkeit eines Gesellschafterbeschlusses geltend machen kann. Auch für Kommanditgesellschaften empfiehlt es sich, dass solche Klagen wie bei der GmbH gegen die Gesellschaft zu richten sind.

Die Befugnis eines Gesellschafters, die Gesellschaft – mit der Folge seines Ausscheidens gegen Abfindung – zu kündigen, sollte sowohl in der Kommanditgesellschaft als auch in der GmbH möglichst genau geregelt werden. Rechtlich sind der Beschränkung von Kündigung und Abfindung allerdings Grenzen gesetzt. Umgekehrt sollte der Gesellschaftsvertrag vorsehen, einen Gesellschafter durch Gesellschafterbeschluss

DR. IUR. THORBEN REIN

Leo Schmidt-Hollburg Witte & Frank
Rechtsanwälte

Partnerschaftsgesellschaft mbB
Hamburg

PARTNER

Er berät Unternehmen, Gesellschafter und Organmitglieder zu allen gesellschaftsrechtlichen Belangen. Schwerpunkte sind die damit zusammenhängende Prozessführung und Beratung in Konfliktsituationen. Seine Promotion und sein Studium haben ihn nach Hamburg, München und nach Berkeley geführt.



und nicht nur durch gerichtliche Entscheidung ausschließen zu können. Vor allem bei Abfindungsregeln ist das Steuerrecht zu beachten.

Der Gesellschaftsvertrag kann vorsehen, dass die Gesellschafter ein internes Schlichtungsverfahren durchführen müssen, um eine einvernehmliche Lösung vor einer gerichtlichen Auseinandersetzung zu finden. Als Schlichter kommt der ständige Beirat in Betracht oder der Gesellschaftsvertrag schreibt

ein ad hoc einzuberufendes Schlichtungsgremium vor. Damit streitige Auseinandersetzungen nicht vor die Zivilgerichte kommen, sollte der Gesellschaftsvertrag ein Schiedsverfahren vorschreiben. Dessen wesentlicher Vorteil ist es, die gerade in Familienangelegenheiten unerwünschte Öffentlichkeit zu vermeiden.

Praktische Hinweise

Besonders herausfordernd ist die Anpassung eines schon lange geltenden Gesellschaftsvertrags eines Unternehmens mit großem Gesellschafterkreis. Häufig zeigt sich hierbei, dass unzeitgemäße Klauseln das Ergebnis mühsamer Kompromisse in der Vergangenheit sind, ihre Änderung aber auf Widerstand der damals beteiligten Gesellschafter oder ihrer Nachfahren trifft. Hilfreich ist eine sorgfältige Begründung der Änderungsvorschläge im Vorfeld der Beschlussfassung.

Häufig darf der „Hausjurist“ wegen eines Interessenkonflikts für keine Streitpartei tätig werden. In vielen Konstellationen wird es sogar notwendig, dass nicht nur die Gesellschafter, sondern auch die Gesellschaft selbst eigene Rechtsberater einschaltet.



Neu im Frühjahr.

Wiese, Unternehmensnachfolge.
Steuerliche und rechtliche Gestaltung.
Herausgegeben von Prof. Dr. Götz T. Wiese.
Bearbeitet von 11 Experten aus den jeweiligen Rechtsgebieten. 2020, ca. 2.000
Seiten Lexikonformat, gbd. ca. 150,- €. ISBN 978-3-504-25083-6

Ein Thema, das in Zukunft immer stärker an Bedeutung gewinnt und viele Rechtsgebiete berührt. Ideal, wenn man auf ein Werk zurückgreifen kann, das die Materie umfassend aus Praktikersicht aufarbeitet: Steuer- und Nachfolgeplanung, Strategie, Familie – mit besonderem Fokus auf Unternehmen und Immobilien. Ein Handbuch für die gesamte steuerliche und rechtliche Gestaltung.

Am besten gleich vorbestellen unter www.otto-schmidt.de/wun

ottoschmidt

Mut zur Veränderung!

Erfolgreiches Change-Management in und aus der Krise



Der Druck auf mittelständische Unternehmen ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen. Globalisierung, technologische Entwicklungen und neue digitale Geschäftsmodelle haben die Märkte regional und weltweit dynamischer werden lassen. Die Digitalisierung ist für viele etablierte Unternehmen zum Krisenauslöser und Krisenbeschleuniger geworden. Junge Unternehmen und Start-ups sind durch schnelle, flache, agile Strukturen besser auf die sich stetig verändernden Marktbedingungen vorbereitet. Aber auch für etablierte Unternehmen bietet das digitale Zeitalter große Chancen – neben allen Risiken. Nur wie?

Wer heute keine Strategie hat, hat morgen kein Unternehmen mehr

Der deutsche Mittelstand tut sich schwer mit seiner Strategie für das digitale Zeitalter. Laut einer neuen Studie der Bertelsmann Stiftung und IW Consult verfügt nur ein Viertel der KMU über die nötige Innovationskompetenz und -kultur. Die KfW hat herausgefunden, dass 80 % der KMU zwar Digitalisierungsprojekte umgesetzt haben – aber meist mit kleinem Umfang. Aktionismus, um das schlechte Gewissen zu beruhigen. Der Mut zum großen Wurf fehlt den meisten. Und oftmals auch die Ideen. Aber woran liegt das?

Die Kultur verspeist die Strategie zum Frühstück

Oftmals scheitert es am Mindset: Geschäftsmodelle in Frage stellen, Datenteilen mit Wettbewerbern, ständige Innovation und die Abkehr von alten Führungsinstrumenten. Für viele Manager gehört dies immer noch nicht zum Tagesgeschäft. Unternehmen, die im digitalen Zeitalter erfolgreich im Markt agieren wollen, müssen aber ausgetretene Pfade verlassen und an der Unternehmenskultur arbeiten. Digitalisierung braucht Strukturen mit Spielräumen. Sie braucht die richtige Kultur, um sich zu entfalten. Sonst hilft auch die beste Strategie nichts. Aber wie schaffe ich so eine Kultur?

Digitalisierung ist Monopoly von vorne

Digitalisierung ist kein normaler Change-Prozess, den viele Unternehmen schon mal durchlebt haben. Digitalisierung ist Revolution. Digitalisierung ist echter Umbruch. Die besten Führungskräfte werden oftmals zu den größten Bremsklötzen, da „Königreiche“ eingegrissen werden. Manager müssen loslassen können und zu echten Leadern werden. Oftmals gar nicht so leicht. Denn das operative Geschäft läuft ja weiter. Deshalb ist die Hilfe von externen Change-Managern gefragt. Gerade in Restrukturierungsprozessen. Diese sollen den Wandel anstoßen und die Mitarbeiter in modernen Tools und Methoden schulen.

Zwölf Regeln für den erfolgreichen Kulturwandel

Unsere Projekterfahrungen haben gezeigt, dass es insbesondere auf diese 12 Dinge ankommt, damit die Arbeit an der Unternehmenskultur erfolgreich ist:

1) Schaffen Sie gemeinsame Ziele

Ein Change-Management kann niemals erfolgreich sein, wenn es das Management „von oben“ vorgibt. Die Dringlichkeit einer (kulturellen) Veränderung muss gemeinsam mit den Mitarbeitern, z. B. in Gruppen-

THOMAS KRESSE

nexpert AG
Hamburg

PARTNER

Er hat die nexpert AG zusammen mit zwei Partnern gegründet. Seit mehr als 20 Jahren ist er mit seinem Team für verschiedene namhafte Unternehmen als Berater, Interimsmanager, Chief Restructuring Officer (CRO) oder als Chief Digital Officer (CDO) tätig.



Workshops, diskutiert und ein gemeinsames Bewusstsein für die Notwendigkeit des Change-Prozesses geschaffen werden. In einem solchen Workshop müssen klare Ziele und Werte bzw. eine Soll-Kultur definiert werden, die das Leitbild für den Veränderungsprozess darstellen. Die Mitarbeiter müssen klar hinter diesen gemeinsamen Eckpfeilern der neuen Unternehmenskultur stehen.

2) Entwerfen Sie einen verbindlichen Change-Plan

Ein Change-Plan schafft Verbindlichkeit und gibt Ihnen und Ihren Mitarbeitern einen umfassenden Überblick. Welche Change-Maßnahmen möchten wir umsetzen? Zu welchem Zeitpunkt sind die einzelnen Maßnahmen geplant? Welche Menschen werden durch welche Maßnahmen angesprochen? Wann ist mein Team an der Reihe? Dies sind nur einige der Fragen, die in so einem Change-Plan beantwortet und dokumentiert werden. Und ist dieser offen einsehbar, steigt auch die „Gesagt-ge-tan-Rate“. Denn sind wir doch mal ehrlich: Wir sind doch zu oft versucht, die „weiche“ Change-Maßnahme im hektischen Tagesgeschäft ein paar Wochen nach hinten zu schieben.

3) Steigern Sie die Intensität der Kommunikation

Eines der Kernelemente eines erfolgreichen Change-Prozesses ist eine relevante und stetige Kommunikation. Sie haben es doch schon einmal gesagt? – Sagen Sie es trotzdem noch einmal. Die Mitarbeiter müssten es doch eigentlich schon wissen? – Verkünden Sie es noch einmal. Das stand doch schon im letzten Newsletter? – Wer weiß, wer diesen gelesen hat. Überkommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern! Und nutzen Sie unterschiedliche und neue Kanäle. Nur so können Sie

FLORIAN HEINZE

nexpert AG
Berlin

MANAGER

Er leitet den Standort der nexpert AG in Berlin und ist mit seinem Team dafür verantwortlich, dass seine Kunden durch Big Data, neue Führungsmethoden und zeitgemäßes Change-Management bestmöglich von der Digitalisierung profitieren.

sicher sein, dass die Botschaft der Veränderung auch wirklich bei Jedem angekommen ist.

4) Bieten Sie den Mitarbeitern eine Plattform

Oftmals wissen die Mitarbeiter am besten, an welchen Stellen ein Unternehmen krankt. Oder wir einfach nur einiges besser machen könnten. Vielfach wird zwar mit den engsten Kollegen darüber geredet, aber an die Oberfläche kommen diese guten Ideen meistens nicht. Aus diesem Grund richten wir in den meisten unserer Projekte ein Sounding- oder Teamboard ein. Das Teamboard ist eine Gruppe von Mitarbeitern, die ihren Teil dazu beitragen möchte, dass Ihr Unternehmen zu einem besseren und erfolgreicherem Arbeitgeber wird. Dazu trifft sich das Teamboard alle sechs Wochen, sammelt Ideen und arbeitet aktiv an der Verbesserung mit. Das Teamboard findet ohne Teilnahme von Führungskräften statt. Jeder Mitarbeiter aus jedem Bereich ist eingeladen, sich für das Teamboard zu bewerben.

5) Geben Sie der Unterschiedlichkeit der Menschen Raum

In einem erfolgreichen Change-Management, muss der Unterschiedlichkeit der Menschen ausreichend Platz eingeräumt werden. Die Unternehmenskultur lebt davon, dass viele verschiedene Menschen ein gemeinsames Ziel verfolgen. Dabei wünscht sich nicht jeder die gleiche Behandlung und Kommunikation. Der eine Mitarbeiter ist mit all der Selbstverantwortung im agilen Projektmanagement heillos überfordert, während die andere Mitarbeiterin genau durch diese Freiheit motiviert wird. Und so ist es auch bei der Kommunikation. Während die eine die Strategie im Team erarbeiten möchte, glaubt der andere nur der eindeutigen Marschvorgabe des Chefs. Achten Sie also darauf, dass Sie durch diversifizierte Ansätze im Change-Management den unterschiedlichen Bedürfnissen im Team gerecht werden.

6) Verteufeln Sie nicht alles Alte

Change-Management gleich oftmals einer Gratwanderung. Zum einen muss Bewährtes gewürdigt, zum anderen gewohnte Muster aufgebrochen und Neues gewagt werden. Viele langjährige Mitarbeiter haben vielleicht ihre größten Erfolge in der „guten alten Zeit“ gefeiert. Dies muss anerkannt werden. Methoden wie „Museum/Newseum“ helfen dabei. Grundsätzlich gilt bei aller Veränderungsdringlichkeit: Die individuelle DNA eines Unternehmens darf beim Change nicht zerstört werden. Sie ist die Identität des Unternehmens. Modernisierungen sind jedoch erlaubt und gewünscht.



7) Gestalten Sie den Change-Prozess spielerisch und erlebnisreich

Eine gelungene Erlebnisgestaltung ist der Schlüssel zur nachhaltigen Wirksamkeit des Change. Es muss immer die Frage gestellt werden, welche Erlebnisse die Mitarbeiter und Kunden während und nach einer Veränderung erfahren sollen. Genau hierin liegt u. a. der Erfolg vieler canvas-basierter oder Kreativ-Workshop-Methoden wie Teamcanvas oder Employee Branding Design. Die Veränderung wird sichtbar. Durch die neue Herangehensweise wird die Veränderung bereits auf dem Weg zum Ziel gespürt.

8) Nehmen Sie die Mitarbeiter in die Verantwortung
Change-Management muss die Eigen- und Selbstverantwortung der Mitarbeiter fordern und fördern. Dies sollte schon bei der Zieldefinition zu Beginn berücksichtigt werden. Die Mitarbeiter müssen zu Botschaftern der neuen Kultur werden. Netzwerkbildung und Lernkultur sind von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Change.

9) Gestalten Sie den Wandel agil

Change-Management ist ein iterativer, offener Prozess, der jederzeit neue Anforderungen aufnehmen können muss. Dabei wird Gelerntes auf eine immer größer werdende Gruppe übertragen (Grass-seed-Methode). Dies genau ist der Grundgedanke der Agilität. Dinge auszuprobieren und aus Erfolgen und Misserfolgen zu lernen. Hierfür ist eine offene Fehlerkultur notwendig. Unternehmen müssen Neues wagen, um vorwärts zu kommen.

10) Brechen Sie Silos auf

Die Zeiten der Abteilungen in Unternehmen sind vorbei, auch wenn wir sie vielfach noch antreffen. Teams sind gefragt, die unabhängig von Aufgabengebiet, Stellenbeschreibung und monetären Zielen bereichsübergrei-

chend zusammenarbeiten. Nur so kann das volle Potenzial der Digitalisierung ausgeschöpft werden. Übrigens: Auch die Zeiten von Mitarbeitern sind vorbei (auch wenn wir diesen Begriff in unserem Artikel oft genutzt haben). Was wir im digitalen Zeitalter brauchen, sind Mitdenker und Mitunternehmer.

11) Initiieren Sie kleine Workhacks

Die Veränderung wird am deutlichsten, wenn eine gewohnte Arbeitsweise plötzlich aufgebrochen wird. Hierfür müssen neue Methoden gelernt werden. Bieten Sie Ihren Mitarbeitern Alternativen, wie z. B. einen Hackathon, zur Problemlösung an. Arbeiten Sie also nicht nur am Mindset Ihrer Mitarbeiter, sondern erweitern Sie auch Ihr Skillset um moderne Methoden und Ansätze und ermutigen Sie sie, diese eigenständig anzuwenden.

12) Die kleinen Dinge zählen

Oftmals sind es gar nicht die großen Dinge, die aus einem Change einen erfolgreichen Change ausmachen. Hören Sie in die Teams hinein. Möchten die Mitarbeiter ihre Kollegen in anderen Bereichen näher kennenlernen? Organisieren Sie Blinddates zum Mittagessen. Haben Sie viele Sportler im Unternehmen? Schlagen Sie eine gemeinsame Marathonteilnahme vor. Duzen sich nahezu alle im Unternehmen? Nur mit einzelnen Personen nicht? Dann führen Sie eine übergreifende „Duz-Kultur“ ein, um Barrieren einzureißen. Und verhelfen Sie somit der Veränderung zum Erfolg.



Präventive Restrukturierung

Neue Wege für die Bewältigung einer Unternehmenskrise!

Aktuell gibt es für Unternehmen in einer finanziellen Krise nur die Möglichkeit, sich entweder mit allen Gläubigern einstimmig über die Sanierung und die Beiträge der einzelnen Gläubiger zu einigen oder – gelingt dies nicht – Insolvenzantrag zu stellen, um die Sanierung im Insolvenzverfahren ggf. im Rahmen der Eigenverwaltung oder im Rahmen eines Schutzschirmverfahrens anzustreben. Mit Inkrafttreten der EU-Richtlinie über präventive Restrukturierungsrahmen wurde der Gesetzgeber verpflichtet, bis zum 21.07.2021 einen sog. präventiven Restrukturierungsrahmen einzuführen. Dieser soll die frühzeitige, außergerichtliche Sanierung bestandsfähiger Unternehmen mittels eines mit Mehrheitsentscheidung der betroffenen Gläubiger zu verabschiedenden Restrukturierungsplanes ermöglichen. Mit dem Vorliegen eines ersten Gesetzesentwurfs ist im Jahr 2020 zu rechnen.

Hindernisse außergerichtlicher Sanierungen und Ziele des präventiven Restrukturierungsrahmens
Außergerichtliche Sanierungen, welche Sanierungsbeiträge von Gläubigern erfordern, sind derzeit nur mit einstimmiger Unterstützung der Gläubiger möglich. Nach stetiger Rechtsprechung des Bundesgerichtshofes sind Gläubiger jedoch nicht verpflichtet, Sanierungen zu unterstützen. Es besteht – auch aus einer langjährigen Kundenbeziehung zwischen der Bank und dem Kunden heraus – keine Treuepflicht, eine Sanierung zu unterstützen. Dies gilt selbst dann, wenn die Sanierung objektiv sowohl für den Gläubiger als auch für den Schuldner sinnvoll ist und voraussichtlich zu einem besseren Ergebnis als eine Insolvenz führt. Daraus folgt, dass außergerichtliche Sanierungen die Unterstützung aller betroffenen Gläubiger erfordern und einzelne Gläubiger diese blockieren können. Insbesondere weil Banken notleidende Kredite verstärkt an sog. Distressed-Debt-Investoren verkaufen, zeigen sich in der Praxis immer wieder Situationen, in denen diese Distressed-Debt-Investoren aus ihrer Blockadeposition Vorteile zu ziehen versuchen, indem sie Sanierungen entweder blockieren, um andere Gläubiger zu überproportionalen Beiträgen zu zwingen oder aber Sanierungen zum Scheitern bringen, um das schulden Unternehmen dann im Rahmen eines Debt-Equity-Swaps aus der Insolvenz selbst zu übernehmen. Auch in Bankenkonsortien besteht regelmäßig aufgrund unterschiedlicher Geschäftspolitik und Interessenlagen unterschiedliche Bereitschaft, eine Sanierung zu unterstützen, sodass auch in solchen Fällen Sanierungen an der erforderlichen Einstimmigkeit scheitern können. Praktisch nahezu nicht umsetzbar sind außergerichtliche Sanierungen schließlich, wenn

Beiträge einer Vielzahl von Gläubigern (z. B. Lieferanten) erforderlich sind. In solchen Fällen bleibt oftmals nur der Weg der Sanierung in der Insolvenz.

Auch Gesellschafter, deren Beteiligung schon „aus dem Geld“ ist, weil die Verbindlichkeiten das Vermögen der Gesellschaft übersteigen, haben derzeit große Möglichkeiten, Sanierungen durch Verweigerung der erforderlichen Mitwirkung zu blockieren. Zwar hat die Rechtsprechung in Einzelfällen eine aus der gesellschaftsrechtlichen Treuepflicht resultierende Sanierungspflicht der Gesellschafter abgeleitet. Diese beschränkt sich jedoch stets darauf, eine Sanierung nicht zu blockieren und z. B. eine Verwässerung der Anteile hinzunehmen, begründet jedoch keine aktive Sanierungsunterstützungspflicht. Auch die Gesellschafter können daher in einer außergerichtlichen Sanierung derzeit trotz Wertlosigkeit des Eigenkapitals wie ein Akkordstörer wirken und sinnvolle Sanierungen blockieren.

Ziel des Restrukturierungsrahmens ist es, außergerichtliche Sanierungshindernisse zu überwinden, um bestandsfähigen Unternehmen eine frühzeitige Möglichkeit der finanziellen und operativen Sanierung zu bieten und dadurch Insolvenzen zu vermeiden. Bezogen auf die aktuelle Situation in Deutschland bedeutet dies, dass insbesondere die vorstehend beschriebene Akkordstörerproblematik unter den Gläubigern durch Einführung von Moratorien (Kündigungs- und Vollstreckungsschutz) und Mehrheitsentscheidungen sowie die Möglichkeit des Eingriffs in Gesellschafterrechte geregelt werden sollte. Welche Voraussetzungen an solche Moratorien gestellt werden sollen und ob und wenn ja, unter welchen

Voraussetzungen in Gesellschafterrechte eingegriffen werden soll, ist derzeit jedoch noch stark umstritten.

Kernregelungen des Restrukturierungsrahmens: Zugang, Eigenverwaltung, Moratorium und Restrukturierungsplan

Zugang zum präventiven Restrukturierungsrahmen Unternehmen sollen im Falle einer drohenden Insolvenz Zugang zu einem vorinsolvenzlichen Restrukturierungsrahmen haben. Die genaue Definition des Begriffs der drohenden Insolvenz bleibt dem nationalen Gesetzgeber vorbehalten, wobei zu erwarten ist, dass dieser an die drohende Zahlungsunfähigkeit als Kriterium anknüpfen wird. Außerdem kann der nationale Gesetzgeber vorsehen, dass der Zugang davon abhängig ist, dass die Rechnungslegung und Buchführung auf Stand und ordentlich geführt ist und dass die Aussicht des Fortbestandes des Unternehmens besteht.

Eigenverwaltung

Der Schuldner soll im Rahmen des Restrukturierungsverfahrens die vollständige oder teilweise Kontrolle über sein Unternehmen und sein Vermögen behalten. Ihm soll nur in wenigen Fällen zwingend ein vom Gericht zu bestellender sog. Restrukturierungsberater zur Beratung und Überwachung zur Seite gestellt werden. Zwingende Fälle der Bestellung eines Restrukturierungsberaters sollen sein:

- die Anordnung eines gegenüber allen Gläubigern wirkenden Moratoriums,
- die Bestätigung des Restrukturierungsplanes durch klassenübergreifende Mehrheitsentscheidung und der Antrag des Schuldners oder der Gläubiger.

Schließlich soll der nationale Gesetzgeber die Einsetzung in konkreten Einzelfällen verbindlich vorschreiben können.

Moratorium

Der Restrukturierungsrahmen soll vorsehen, dass Maßnahmen der Einzelzwangsvollstreckung für eine Dauer von maximal vier Monaten ausgesetzt werden können, sog. Moratorium. Das Moratorium gilt sowohl für gesicherte als auch für ungesicherte Gläubiger. Es soll – je nach Ausgestaltung durch den nationalen Gesetzgeber – gegenüber einzelnen oder aber gegenüber allen Gläubigern wirken. Der Gesetzgeber soll vorsehen können, aber nicht müssen, dass das Moratorium auf maximal zwölf Monate verlängert werden kann, wenn die Verlängerung erforderlich ist, um aussichtsreiche Sanierungsverhandlungen zu Ende zu führen. Aufgrund des mit dem Moratorium verbundenen erheblichen Eingriffs in die grund-

gesetzlich geschützten Eigentumsrechte der Gläubiger ist davon auszugehen, dass der deutsche Gesetzgeber von dieser Verlängerungsoption keinen Gebrauch machen wird oder diese nur unter sehr strengen und engen Grenzen zulassen wird. Das Moratorium soll aufgehoben werden, wenn es nicht mehr erforderlich ist oder zu unzumutbaren Nachteilen der betroffenen Gläubiger führt.

Folge des Moratoriums ist zunächst, dass die Gläubiger, gegenüber denen das Moratorium wirkt, keine Einzelzwangsvollstreckungsmaßnahmen mehr gegen das schuldnerische Unternehmen durchführen können. Diese werden ausgesetzt. Weitere Folge ist, dass während der Dauer des Moratoriums Insolvenzantragspflichten grundsätzlich suspendiert werden, also grundsätzlich keine Pflicht besteht, Insolvenzantrag zu stellen. Allerdings kann der nationale Gesetzgeber vorsehen, dass die Pflicht wegen Zahlungsunfähigkeit Insolvenzantrag zu stellen dann nicht suspendiert wird, wenn der Schuldner während und trotz des Moratoriums zahlungsunfähig wird.

Weitere Folge des Moratoriums ist es, dass Gläubiger bestehende Verträge nicht allein aufgrund vom Moratorium erfasster unbezahlter Forderungen beenden oder aufgrund solcher Forderungen Zurückbehaltungs- und Leistungsverweigerungsrechte geltend machen können. Außerdem sollen Verträge nicht allein aufgrund der Einleitung eines Restrukturierungsverfahrens gekündigt werden können. Allerdings bietet der Sanierungsrahmen nicht alle Möglichkeiten der Sanierung in der Insolvenz. So sieht er insbesondere nicht die Möglichkeit des Schuldners vor, den Nichteintritt in Verträge zu erklären, Dauerschuldverhältnisse mit einer kurzen Frist zu kündigen oder Sozialplanansprüche im Falle von Kündigungen zu begrenzen (§§ 103 ff. InsO).

DR. IUR. CHRISTOPH MORGEN

Brinkmann & Partner
Rechtsanwälte | Steuerberater | Insolvenzverwalter
Hamburg

RECHTSANWALT, STEUERBERATER

Er ist Rechtsanwalt, Steuerberater, Betriebswirt (IWW), Fachanwalt für Insolvenzrecht und Partner der Kanzlei Brinkmann & Partner. Er ist auf Insolvenzverwaltung sowie die Sanierung von Unternehmen spezialisiert.



Restrukturierungsplan

Der Restrukturierungsplan ist das Kernstück des Restrukturierungsverfahrens. In diesem sollen das Unternehmen, die Vermögensverhältnisse, die Gründe der Krise und die angedachten Sanierungsmaßnahmen dargestellt werden, um den Gläubigern eine Entscheidungsgrundlage für die Annahme oder Ablehnung des Planes zu geben. Der Restrukturierungsplan soll es ermöglichen, durch Mehrheitsentscheidung in Rechte der Gläubiger einzugreifen, indem deren Forderungen z. B. gestundet werden oder auf diese verzichtet wird. Für die Abstimmung über den Restrukturierungsplan sollen die Gläubiger in unterschiedliche Gruppen mit gleichgelagerten Interessen eingeteilt werden. Voraussetzung für die Annahme ist zunächst die Annahme des Planes mit einer Mehrheit in jeder Gruppe. Dabei steht es dem nationalen Gesetzgeber offen, zu definieren, ob die Summenmehrheit in jeder Gruppe ausreicht oder aber ob daneben auch eine Kopfmehrheit verlangt wird. Außerdem steht es dem nationalen Gesetzgeber offen, zu definieren, mit welchem Quorum die Annahme erfolgen muss, wobei maximal eine Mehrheit von 75 % der Stimmen gefordert werden soll. Überstimmte Gläubiger werden über das sog. Kriterium des Gläubigerinteresses geschützt. Danach dürfen sie durch den Plan nicht schlechter gestellt werden, als sie bei Anwendung der Verteilungsreihenfolge in einer Liquidation, sei es als Einzelverwertung oder als Veräußerung als fortgeführter Betrieb, oder im nächstbesten Alternativszenario stünden. Rügt ein Gläubiger den Restrukturierungsplan wegen Verstoßes gegen das Kriterium des Gläubigerinteresses, ist er von einem Gericht zu bestätigen und dabei zu prüfen, ob eine solche Schlechterstellung vorliegt.

Sollte der Restrukturierungsplan nicht durch alle Gläubigergruppen angenommen werden,



kann die Zustimmung einer Gläubigergruppe im Wege einer klassenübergreifenden Zustimmungsersetzung ersetzt werden (sog. Cross-Class Cram-Down), wenn mindestens eine oder je nach Umsetzung durch den Gesetzgeber die Mehrheit der nicht nachrangigen Klassen den Plan angenommen hat. Die überstimmte Gläubigergruppe wird dabei auch durch das Kriterium des Gläubigerinteresses geschützt. Außerdem soll eine klassenübergreifende Zustimmungsersetzung nur möglich sein, wenn vorrangige Klassen mehr erhalten als nachrangige Gläubigerklassen und Gesellschafter (sog. relativer Vorrang) oder aber wenn vorrangige Klassen voll befriedigt werden, bevor nachrangige Klassen überhaupt etwas erhalten (sog. absoluter Vorrang).

Schließlich steht es dem nationalen Gesetzgeber frei, zu entscheiden, ob der Restrukturierungsplan auch Eingriffe in Gesellschafterrechte vorsehen kann oder nicht. Da das Eigenkapital grundsätzlich vor dem Fremdkapital haftet und ohne Eingriffsmöglichkeiten den Gesellschaftern eine Blockadeposition eingeräumt würde, spricht vieles dafür, dass sich der deutsche Gesetzgeber für die Möglichkeit eines solchen Eingriffs entscheiden sollte. Andererseits müssen die Eigentümer auch vor aggressiven Loan-to-Own-Strategien sog. Distressed-Debt-Investoren und damit einhergehenden zwangsweisen Enteignungen geschützt werden. Dies muss bei der Ausgestaltung berücksichtigt werden.

Fazit

Der präventive Restrukturierungsrahmen wird, sobald er spätestens im Jahr 2021 zur Verfügung steht, neue Möglichkeiten der außergerichtlichen Sanierung von Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten ermöglichen. Insbesondere wird er sich dazu eignen, sinnvolle und im Interesse aller Betroffener liegende finanzielle Restrukturierungen mit Mehrheitsentscheidungen durchzusetzen und dabei vor Akkordstörern geschützt zu sein. Vielen Unternehmen wird dadurch hoffentlich der Weg in ein Insolvenzverfahren erspart bleiben. Andererseits wird es auch künftig Fälle geben, in denen das Insolvenzverfahren die besseren Werkzeuge für eine nachhaltige Sanierung bereitstellt (z. B. aufgrund erleichterter Kündigungsvorschriften, der Möglichkeiten, den Nichteintritt in Verträge zu erklären etc.). Es wird daher nach Einführung des präventiven Restrukturierungsrahmens abzuwägen sein, ob die Sanierungsmöglichkeiten des Restrukturierungsrahmens oder die des Insolvenzverfahrens im konkreten Fall das bessere Sanierungsmittel darstellen.

Gerichtliche Restrukturierung durch Eigenverwaltung

Insolvenzverfahren von größeren Unternehmen werden häufig als Eigenverwaltungsverfahren durchgeführt. Prominente Eigenverwaltungsverfahren aus der jüngsten Vergangenheit sind die Insolvenzen des Hamburger Lederwarenherstellers „Bree“, des Turbinenherstellers „Senvion“, der Coniferie- und Kaffeekette „Leysieffer“ sowie des Modekonzerns „Gerry Weber“. Bereits die richtige Bezeichnung des Eigenverwaltungsverfahrens – das zeigt ein Blick in die überregionale deutsche Wirtschaftspresse – macht Probleme. So handelt es sich beim Eigenverwaltungsverfahren bspw. nicht um ein Insolvenzverfahren „light“. Auch die Voraussetzungen eines Eigenverwaltungsverfahrens als gerichtliches Restrukturierungsinstrument aus Sicht des betroffenen Unternehmens (Schuldners) und der Umgang mit Unternehmen in Eigenverwaltungsverfahren aus Sicht des Geschäftspartners (Gläubigers) bereiten erhebliche Probleme. Der folgende Artikel soll Licht ins Dunkel bringen.

Was ist ein Eigenverwaltungsverfahren?

Das Eigenverwaltungsverfahren ist kein Insolvenzverfahren „light“ und auch kein vereinfachtes Insolvenzverfahren. Das Eigenverwaltungsverfahren ist ein „reguläres“ Insolvenzverfahren. Nur bei Verbraucherinsolvenzverfahren (umgangssprachlich: Privatinsolvenzverfahren) kommt ein Eigenverwaltungsverfahren nicht in Betracht. Damit ist grundsätzlich jede natürliche Person, die eine selbständige wirtschaftliche Tätigkeit ausübt, und jedes Unternehmen jedweder Rechtsform berechtigt, ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung zu durchlaufen. Von außen betrachtet lässt sich ein Eigenverwaltungsverfahren leicht daran erkennen, dass das zuständige Insolvenzgericht keinen (vorläufigen) Insolvenzverwalter, sondern einen (vorläufigen) Sachwalter einsetzt. Das Eigenverwaltungsverfahren kann dabei mit einem sogenannten Schutzschirmverfahren verbunden werden, welches das betroffene Unternehmen für einen

bestimmten Zeitraum vor Zwangsvollstreckungsmaßnahmen schützt. Das Schutzschirmverfahren kommt nach anfänglicher Euphorie in der Praxis jedoch kaum noch vor.

Das Eigenverwaltungsverfahren aus Sicht des Schuldners

Jedem Unternehmer in der Krise – sofern er keine natürliche Person ist – muss zunächst klar sein, dass er im Falle der insolvenzrechtlichen Krise, also bei Eintritt der Zahlungsunfähigkeit und/oder der insolvenzrechtlichen Überschuldung, spätestens nach drei Wochen einen Insolvenzantrag stellen muss. Eine Verletzung dieser gesetzlichen Pflicht löst zivil- und strafrechtliche Haftungstatbestände zu Lasten der Geschäftsführung aus. Dabei ist die Insolvenzverschleppung schon lange kein Kavaliersdelikt mehr. Spätestens wenn das Krisenstadium der Zahlungsunfähigkeit oder der insolvenzrechtlichen Überschuldung erreicht ist, muss sich die Geschäftsführung die Frage stellen, ob eine Insolvenzantragstellung verbunden mit einem Antrag auf Eigenverwaltung nicht eine oder sogar die bessere Handlungsoption ist als eine Insolvenzantragstellung ohne Eigenverwaltung.

Das Gericht ordnet die Eigenverwaltung an, wenn nicht Umstände bekannt sind, die erwarten lassen, dass die Anordnung zu Nachteilen für die Gläubiger führen wird. Nicht jedes Unternehmen ist für eine Insolvenz in Eigenverwaltung geeignet. Geeignet sind Unternehmen für die Eigenverwaltung in der Regel dann, wenn der Geschäftsbetrieb

fortgeführt und sodann saniert werden soll. Die Fortsetzung des Geschäftsbetriebs setzt wiederum voraus, dass die Mitarbeiter des Unternehmens das Vorhaben tatkräftig unterstützen und die sonstigen Stakeholder mit der Geschäftsleitung an einem Strang ziehen. Selbstredend ist eine Fortführung nur möglich, wenn ein hinlänglich ertragreiches Geschäftsumfeld vorhanden ist. Ein verloren gegangener Markt kann nicht wiederhergestellt werden. Die Geschäftsleitung muss zudem über das erforderliche Eigenverwaltungswissen verfügen. Denn im Unterschied zu einem Insolvenzverfahren ohne Eigenverwaltung verbleibt die sogenannte Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis bei der Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitung bleibt im „driver seat“ und kann rechtlich verbindlich, insbesondere mit Lieferanten und Kunden, Geschäfte abschließen. Weil sich die Geschäftsführung jedoch an die teils sehr komplizierten Vorgaben des Insolvenzrechts halten muss, holt die Geschäftsführung regelmäßig Restrukturierungs- und Sanierungsberater „mit ins Boot“. Diese spezialisierten Berater schützen die Geschäftsleitung auch vor etwaigen Haftungsfällen. Die Sanierungsberater müssen wiederum über die notwendige Erfahrung auf dem Gebiet des Eigenverwaltungsverfahrens und die erforderliche Expertise verfügen. Da das Eigenverwaltungsverfahren regelmäßig nur dann angeordnet wird, wenn begründete Fortführungs- und Sanie-

DR. IUR. MARC LUDWIG

Ludwig Wöhren Schewtschenko
Rechtsanwälte Partnerschaft
Hamburg

RECHTSANWALT, PARTNER
FACHANWALT FÜR INSOLVENZRECHT

Er ist Fachanwalt für Insolvenzrecht und ist beratend auf dem gesamten Gebiet des Sanierungs- und Insolvenzrechts einschließlich des Prozessrechts tätig. Er berät Unternehmen jeder Größenordnung bei insolvenzrechtlichen Fragestellungen.



rungschancen bestehen, wird durch die Anordnung der Eigenverwaltung als willkommener Nebeneffekt ein positives Signal an die Geschäftspartner gesendet.

Liegen die Voraussetzungen für die Anordnung einer Eigenverwaltung vor, verfügt das Unternehmen über eine funktionierende Buchhaltung und die sonst erforderlichen betriebswirtschaftlichen Abteilungen, wird der Geschäftsbetrieb nach den Vorgaben der Insolvenzordnung (InsO) fortgeführt. Zu den insolvenzrechtlichen Vorgaben gehört es, dass Kreditorenrechnungen aus der Zeit vor Insolvenzantragstellung nicht bezahlt werden dürfen. Ebenfalls liquiditätsschonend wirkt es sich aus, dass die Personalkosten im Wege der Insolvenzgeldvorfinanzierung zunächst nicht vom Unternehmen bezahlt werden müssen. Eben weil es sich bei dem Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung nicht um ein Insolvenzverfahren „light“ handelt, dürfen die Geschäftsleitung und ihre Berater den zentralsten Gesichtspunkt nie außer Acht lassen: Wie jedes Insolvenzverfahren dient auch das Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung der bestmöglichen Gläubigerbefriedigung. Die bestmögliche Gläubigerbefriedigung wird dabei entweder durch eine Verwertung des schuldnerischen Vermögens erreicht oder aber – und gerade hierfür bietet sich das Eigenverwaltungsverfahren mit der Geschäftsleitung im „driver seat“ besonders an – durch einen sogenannten Insolvenzplan. Der Insolvenzplan enthält Regelungen, wie die Gläubiger des Schuldner befriedigt werden sollen. Die Gläubiger werden einem Insolvenzplan nur zustimmen, wenn sie mindestens so (teilweise) befriedigt werden, wie bei einer Befriedigung im Regelinsolvenzverfahren ohne Eigenverwaltung. Die Vorteile des Insolvenzplans sind zum einen, dass sich das Unternehmen von alten Verbindlichkeiten und ungünstigen Verträgen lösen kann. Zum anderen können

Gläubiger, die dem Vorhaben negativ gegenüberstehen, überstimmt werden. Kommt es sodann zu einer erfolgreichen Umsetzung des Insolvenzplans bleibt das schuldnerische Unternehmen als Rechtsträger erhalten und kann weiter wirtschaften. Das Unternehmen ist erfolgreich saniert worden.

Das Eigenverwaltungsverfahren aus Sicht der Gläubiger

Die Gläubiger eines Unternehmens in Eigenverwaltung erfahren oft von der Eigenverwaltung dadurch, dass die Geschäftsleitung Rundschreiben an alle Betroffenen versendet. In diesen Rundschreiben werden die Gläubiger darum gebeten, den eingeschlagenen Restrukturierungs- bzw. Sanierungsprozess durch Weiterbelieferung zu unterstützen. Soweit offene Rechnungen aus der Zeit vor Insolvenzantragstellung nicht bezahlt werden dürfen, ist dies im Ausgangspunkt nicht zu beanstanden. Das Insolvenzrecht gebietet es, dass die Gläubigergesamtheit gleichmäßig befriedigt wird und keinem Gläubiger Sondervorteile verschafft werden dürfen. Anders sieht es aus, wenn das schuldnerische Unternehmen noch über gelieferte Gegenstände verfügt, die nach den Allgemeinen Verkaufs- und Lieferbedingungen des Gläubigers noch in dessen Eigentum stehen. Spätestens jetzt lohnt ein Blick in die eigenen Allgemeinen Geschäftsbedingungen und mit dem rechtlichen Berater bzw. Hausanwalt sollten die Handlungsoptionen ausgelotet werden. Möglicherweise macht es z. B. Sinn, das schuldnerische Unternehmen über die Eigentumssituation aufzuklären und wegen Vermögensverschlechterung die Weiterveräußerungsermächtigung zu widerrufen. Insbesondere die letztgenannte Maßnahme darf jedoch nicht vorschnell umgesetzt und muss zur Vermeidung von etwaigen Schadenersatzansprüchen auf ihre rechtliche Zulässigkeit geprüft werden.

Bei der Weiterbelieferung stellen sich im Wesentlichen zwei Fragen: Ist die Bezahlung der Lieferung gesichert und ist die Anfechtbarkeit der geleisteten Zahlungen ausgeschlossen? Dabei darf die Rolle des (vorläufigen) Sachwalters nicht überschätzt werden. Auf seine Zusagen kann man sich nur eingeschränkt verlassen, auch wenn sie durchaus wohlwollend gemeint sind. Denn er hat „nur“ die wirtschaftliche Lage des schuldnerischen Unternehmens zu prüfen sowie die Geschäftsführung und die Einhaltung der insolvenzrechtlichen Regelungen zu überwachen. Er soll Nachteile für die Gläubiger vermeiden. Zur Absicherung der Vergütungsansprüche stehen die üblichen Sicherheiten, wie z. B. Bankbürgschaften und Warenkreditversicherungen, zur Verfügung. Hinzu kommen Sicherheiten wie der Eigentumsvorbehalt oder in Ausnahmefällen auch die Sicherungsübereignung.

Sodann können vom Sachwalter über das Rechtsinstitut der Insolvenzanfechtung grundsätzlich auch solche Zahlungen angefochten werden, die nach Insolvenzantragstellung geleistet werden. Die Insolvenzanfechtung kann jedoch von vornherein ausgeschlossen werden, wenn das schuldnerische Unternehmen bereits im vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren berechtigt ist, gegenüber dem Gläubiger sogenannte Masseverbindlichkeiten zu begründen. Zahlungen auf solche Masseverbindlichkeiten können von vornherein nicht angefochten werden. Gibt es eine solche Einzelermächtigung zur Begründung von Masseverbindlichkeiten nicht, empfiehlt sich die Einhaltung der Regelungen des sogenannten Bargeschäfts. Ein Bargeschäft liegt vor, wenn für die Vergütungszahlung an den Gläubiger unmittelbar eine gleichwertige Gegenleistung, z. B. in Form von gelieferten Waren, in das Vermögen des schuldnerischen Unternehmens gelangt. Ganz grundsätzlich sollte darauf geachtet werden, dass ein sofortiger Leistungsaustausch (z. B. Ware gegen Vergütung innerhalb einer Frist von ca. zwei Wochen) stattfindet. Die Einhaltung des sofortigen Leistungsaustauschs lässt sich am besten dadurch gewähren, dass der Gläubiger Vorkasse verlangt und dann den Zeitpunkt der Erbringung seiner Leistung selbst in der Hand hat. Zudem besteht die Möglichkeit, dass sich der Gläubiger gegen Anfechtungsrisiken über sogenannte Insolvenzanfechtungsversicherungen versichern lässt.

HANNING WÖHREN

Ludwig Wöhren Schewtschenko
Rechtsanwälte Partnerschaft
Hamburg

RECHTSANWALT, PARTNER
FACHANWALT FÜR INSOLVENZRECHT

Er ist Fachanwalt für Insolvenzrecht und berät zu sanierungs- und insolvenzrechtlichen Themen. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Beratung der Geschäftsführung in Eigenverwaltungsverfahren.



GEWERBLICHE EU-SCHUTZRECHTE IM UK

Was passiert mit den EU-Schutzrechten im UK im Falle eines „ungeregelten Austritts“?

Nach dem erneuten Aufschub soll das UK nunmehr bis spätestens Ende Januar 2020 aus der EU austreten (Brexit). Unberührt vom Brexit bleiben Schutzrechte, die im Rahmen von sonstigen internationalen Abkommen normiert sind, deren Mitglied das UK sowie die Union selbst und/oder die verbleibenden Mitgliedstaaten sind. Fraglich bleibt allerdings, welche Auswirkungen der Brexit auf das europäische System der gewerblichen Schutzrechte hat, d. h. solche Schutzrechte, die auf Unionsrecht basieren. Was geschieht mit den europäischen Patenten, Marken und Designs?

Trotz des zuletzt nachverhandelten Austrittsvertrages bleibt der „ungeregelte Austritt“ des UK weiterhin mehr realistische Conclusio als utopische Dystopie.

Art. 50 Abs. 2 EUV sieht vor, dass nach der Absichtserklärung eines Mitgliedstaats auszutreten, die Union auf der Grundlage der Leitlinien des Europäischen Rates mit diesem Staat ein Abkommen über die Einzelheiten des Austritts aushandelt, wobei auch der Rahmen für die künftigen Beziehungen dieses Staates zur Union berücksichtigt werden soll. Ein solches Abkommen

DR. RER. NAT. ANATOL SPORK

Uexküll & Stolberg Partnerschaft von Patent- und Rechtsanwälten mbB
Hamburg

PATENTANWALT

Anatol Spork ist seit 2015 bei Uexküll & Stolberg insbesondere im Bereich der chemischen und pharmazeutischen Patente tätig. Zuvor absolvierte er einen Postdoc-Aufenthalt in Organischer Chemie an der University of Oxford. Von 2003 bis 2008 studierte er in Göttingen und Newcastle upon Tyne Chemie. Im Rahmen seiner anschließenden Promotion forschte er auch am Max-Planck-Institut für biophysikalische Chemie.





würde idealerweise auch das weitere Vorgehen bezüglich der EU-Schutzrechte im UK abschließend regeln. Ob das britische Unterhaus dem nachverhandelten Austrittsvertrag nach den für Dezember 2019 anberaumten britischen Neuwahlen tatsächlich zustimmen wird, bleibt weiterhin unklar. Sollte am Ende kein derartiges Austrittsabkommen zwischen der Union und dem UK zustandekommen, muss das austrittswillige UK die Gemeinschaft auf dem Weg des „ungeregelten Austritts“ verlassen (No-Deal-Szenario). Vor dem Hintergrund der in diesem Kontext veröffentlichten Richtlinien des britischen Wirtschaftsministeriums wird nachfolgend insbesondere die Auswirkung eines solchen No-Deal-Szenarios auf bestehende und zukünftige europäische Schutzrechte beleuchtet.

Hauptsächlich betroffen sind solche gewerblichen Schutzrechte, die einheitlichen Schutz in der gesamten EU gewähren (sog. Unitary IP Rights). Dabei handelt es sich um EU-Marken und EU-Designs („Gemeinschaftsgeschmacksmuster“). Dem Vernehmen nach wird die Regierung des Vereinigten Königreiches dafür sorgen, dass jene Schutzrechte auch nach einem „harten“ Brexit im Vereinigten Königreich gültig und durchsetzbar bleiben, und zwar indem „äquivalenter“ (bzw. „geklonter“) Marken- bzw. Designschutz geschaffen wird. Getrennt behandelt werden indes EU-Marken- und EU-Designanmeldungen und EU-Marken- und EU-Design-eintragen.

DR. IUR. ALEXANDER THÜNKEN, LL.M.

Uexküll & Stolberg Partnerschaft von
Patent- und Rechtsanwälten mbB
Hamburg

RECHTSANWALT, FACHANWALT FÜR
GEWERBLICHEN RECHTSSCHUTZ

Dr. Alexander Thünken, LL.M. ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Gewerblichen Rechtsschutz und Partner der Sozietät Uexküll & Stolberg Part mbB, Hamburg. Er ist in den Bereichen Markenrecht, Geschmacksmusterrecht und Recht des unlauteren Wettbewerbs tätig. Seine Tätigkeit umfasst alle Verfahren vor deutschen Gerichten sowie dem Deutschen Patent- und Markenamt, dem Bundespatentgericht und dem EUIPO. Dr. Thünken ist Mitglied diverser Branchenverbände (GRUR, INTA, MARQUES).

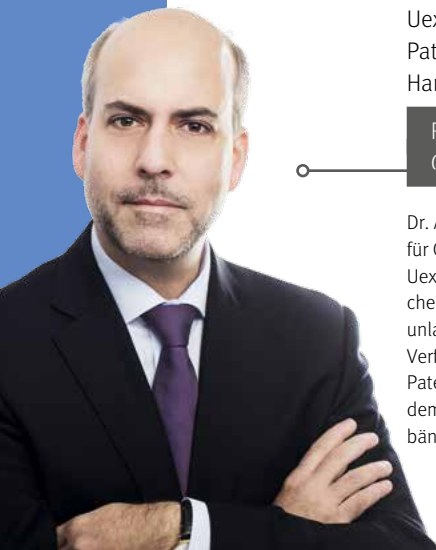
Unternehmen bzw. Personen, die zum Zeitpunkt des Brexit Inhaber von EU-Marken- und EU-Designanmeldungen sind, werden ab dem Austrittsdatum neun Monate Zeit haben, um ein identisches nationales Schutzrecht anzumelden, wobei die Priorität der EU-Anmeldung (einschließlich einer etwaigen Seniorität) in Anspruch genommen werden kann. Die Kosten für eine solche Anmeldung richten sich nach den Gebühren des UKIPO. All dies gilt auch für Schutzerstreckungen von IR-Marken und Internationalen Designs auf die EU.

Die Regierung wird nach eigenen Angaben weiter dafür sorgen, dass Unternehmen bzw. Personen, die zum Zeitpunkt des Brexit Inhaber eingetragener EU-Marken und EU-Designs sind, ein neues äquivalentes nationales Schutzrecht („cloned IP right“) zugewiesen wird, das zum Zeitpunkt des Austritts Gültigkeit erlangt. Vollmundig wird angekündigt, dass all dies mit „minimalem administrativen Aufwand“ vorzustattengehen soll. Dabei wird darauf Wert gelegt, dass die Marke bzw. das Design so behandelt werden wird, als ob es dem Recht des Vereinigten Königreiches unterliegt. Die Inhaber werden offenbar verständigt, dass ein neues nationales Schutzrecht zu ihren Gunsten abgezweigt wurde. Sofern ein Inhaber kein nationales Schutzrecht wünscht, besteht die Möglichkeit des „opting out“.

All dies ändert nichts daran, dass eingetragene EU-Marken oder Gemeinschaftsgeschmacksmuster in allen anderen EU-Mitgliedstaaten ihre Gültigkeit behalten.

EU-Patente mit einheitlicher Wirkung und europäische Patente ohne einheitliche Wirkung – es bestehen erhebliche Unterschiede.

Der Brexit lässt die UK-Mitgliedschaft in der Europäischen Patentorganisation (EPO) unberührt, da es sich hierbei um eine zwischenstaatliche Organisation handelt. Im Rahmen der Verträge des Europäischen Patentübereinkommens (EPÜ) erteilte europäische Patente, d. h. sogenannte Bündelpatente ohne einheitliche Wirkung, zerfallen nach dem einheitlichen Erteilungsverfahren in ein Bündel nationaler Patente. Fragen der Verletzungen oder Nichtigkeit dieser europäischen Patente fallen





daher nach den Maßgaben der EuGVVO (Art. 4, 7 Abs. 2, 24 Nr. 4 EuGVVO) unter die nationale Gerichtsbarkeit im jeweiligen Vertragsstaat. Demnach bleiben auch nach dem „ungeregelten Austritt“ des UK bestehende Abreden bezüglich des britischen Teils europäischer Patente weiterhin wirksam. Im Rahmen der Erteilung eines europäischen Patents gemäß EPÜ wird auch weiterhin das UK als Vertragsstaat benannt werden können; bereits heute können auch für beteiligte Nicht-EU-Mitgliedstaaten wie z. B. die Schweiz, Norwegen oder Türkei europäische Patente erlangt werden.

Ganz anders stellt sich die Lage bezüglich des geplanten EU-Patents mit einheitlicher Wirkung dar. Grundlage hierfür ist die bereits in Kraft getretene, aber noch nicht wirksame Europäische Patentverordnung (EPatVO). Als EU-Verordnung adressiert diese zunächst nur EU-Mitgliedstaaten, wonach sich die einheitliche Wirkung des EU-Patentes nach dem Brexit nur im Rahmen einer weitergehenden Vereinbarung zwischen dem UK und der EU auch auf britisches Hoheitsgebiet erstrecken könnte.

Ungeachtet dessen hängt die Wirksamkeit der EPatVO aber zunächst von dem Inkrafttreten des Übereinkommens über ein Einheitliches Patentgericht (EPGÜ) ab. Im April 2018 hat das UK als nunmehr 16tes Land das im Februar 2013 unterzeichnete EPGÜ ratifiziert. Ungeachtet des über allem schwebenden Brexits bedarf es zum Inkrafttreten des EPGÜ nunmehr noch der Ratifikation durch die Bundesrepublik Deutschland.

Nach Abschluss des parlamentarischen Verfahrens wurde im März 2017 eine Verfassungsbeschwerde gegen die Ratifikation des EPGÜ erhoben (2 BvR 739/17). Auch wenn die Stellungnahmen zahlreicher relevanter

Institutionen und Organisationen der Verfassungsbeschwerde kaum Erfolgsaussichten zugestehen, hat das Bundespräsidialamt dem üblichen Prozedere folgend auf Ersuchen des Bundesverfassungsgerichtes (BVerfG) in die Aussetzung des Ratifikationsverfahrens bis zu einer Entscheidung in der Hauptsache eingewilligt.

In diesem Kontext ist somit von entscheidender Bedeutung, wann das BVerfG über die anhängige Verfassungsbeschwerde entscheidet, was nach jetzigem Stand weiterhin unklar ist. Einem ersten Szenario folgend (I) tritt das EPGÜ noch vor dem Brexit in Kraft, wodurch das UK völkerrechtlich zum EPGÜ-Vertragsmitgliedstaat wird. Fraglich ist dann, ob eine Beteiligung des UK am EPGÜ auch nach dem erfolgten Brexit möglich ist und welche Schritte hierfür erforderlich wären. Zunächst ist festzustellen, dass das EPGÜ keine Vorgaben für einen möglichen Austritt eines EPGÜ-Vertragsmitgliedstaats aus der EU oder aus dem EPGÜ selbst enthält. In diesem Sinne scheint nach h. L. auf Grundlage der Aussagen des EuGHs in dem Gutachten 1/09 ein britischer Verbleib im EPGÜ auch nach dem Brexit rechtlich möglich (z. B. Tilmann, GRUR 2016, 753 und Haberl/Schallmoser, Grur-Prax 2017, 70), wobei einige Änderungen des EPGÜ und der gesetzlichen Rahmen erforderlich wären, die aber eher technischer Natur sind und wohl keinen neuen Ratifikationsprozess verlangen würden (Ohly/Strein, GRUR Int. 2017, 1). Ferner wäre ein zusätzliches internationales Abkommen zwischen der EU und dem UK als Folge des Brexit zur Regelung gewisser Kernfragen unerlässlich, wie z. B. der Vorrang des Unionsrechtes und die Vorlagepflicht an den EuGH in allen Rechtsstreitigkeiten der Jurisdiktion des Europäischen Patentgerichtes (EPatG) (Leistner/Simon, GRUR Int. 2017, 825).

Bezüglich des Inkrafttretens des EPGÜs vor dem anstehenden Brexit ist allerdings zu beachten, dass das EPGÜ nach Art. 89 Abs. 1 EPGÜ am ersten Tag des vierten Monats nach Hinterlegung der deutschen Ratifikationsurkunde in Kraft tritt. Ungeachtet der Tatsache, dass diese Hinterlegung unter Berücksichtigung der momentanen Sachlage nicht vor einer Zurückweisung der anhängigen Verfassungsbeschwerde durch das BVerfG erfolgen wird, ist somit bereits jetzt (November 2019) ein weiterer Aufschub des Brexit über den anvisierten 31.01.2020 hinaus erforderlich, um eine Beteiligung des UK am EPGÜ unter diesen Vorgaben zunächst sicherzustellen.

Somit wird ein zweites Szenario (II) mit jedem Tag realistischer, wonach der Brexit noch vor dem möglichen Inkrafttreten des EPGÜ erfolgt. In diesem Falle wäre eine Beteiligung des UK am EPGÜ erheblich schwieriger, denn derzeit steht der Beitritt nach Art. 84 Abs. 4 EPGÜ i. V. m. Art. 2b EPGÜ nur EU-Mitgliedstaaten offen. Die Möglichkeit des Inkrafttretens des EPGÜs auch ohne eine Beteiligung des UK wird dahingegen von der h. L. bejaht (Hüttermann, Mitteilungen der deutschen Patentanwälte 2016, 353).

Somit würde sich im Rahmen des zweiten Szenarios (II) wohl die Frage stellen, ob eine nachträgliche Beteiligung des UK als Nicht-EU-Mitgliedstaat am bereits in Kraft getretenen EPGÜ möglich wäre. Diesbezüglich nähren die im Rahmen der deutschen Verfassungsbeschwerde diskutierten Kernpunkte, die unter anderem auch auf das Verhältnis des EPGÜ zu EU-Recht abstellen, berechtigte Hoffnung. In diesem Zusammenhang wurde insbesondere hervorgehoben, dass es sich bei dem EPGÜ um einen internationalen völkerrechtlichen Vertrag und nicht um einen EU-Rechtsakt handelt, wobei das EPGÜ die vertraglichen Grundlagen der EU weder berührt noch in einem besonderen Näheverhältnis zu ihnen steht. Eben diese Distanz zwischen dem EPGÜ und den EU-Verträgen könnte eine britische EPGÜ-Beteiligung nach dem Brexit, obgleich mit zahlreichen Hindernissen verbunden, nicht nur rechtlich möglich, sondern auch realpolitisch realisierbar machen.

Britische Gerichte werden auch weiterhin über den britischen Teil europäischer Patente entscheiden; allerdings werden die Urteile keine Auswirkung und/oder Ausstrahlung mehr auf die verbleibenden EU-Staaten haben. Daneben besteht aber weiterhin die berechtigte Hoffnung, dass Entscheidungen des zukünftigen EPatG sich auch auf das UK erstrecken werden.

Im UK Markt in Verkehr gebrachte Erzeugnisse unterliegen nicht mehr zwangsläufig der EWR-weiten Erschöpfung.

Das Ausschließlichkeitsrecht aus einem Schutzrecht ist hinsichtlich solcher Exemplare des geschützten Erzeugnisses erschöpft, die im Geltungsbereich des entsprechenden Schutzrechtes von dessen Inhaber oder mit seiner Zustimmung in Verkehr gebracht worden sind. Dieser Erschöpfungsgrundsatz erstreckt sich auf den gesamten Europäischen Wirtschaftsraum (EWR), d. h. für jedes Erzeugnis, das in einem angehörigen Staat entsprechend in Verkehr gebracht worden ist, tritt EWR-weite Erschöpfung ein. Dieser Grundsatz erstreckt sich somit momentan auch auf das UK, endet allerdings mit dem Brexit ohne dahingehende Vereinbarungen, da der EU-Austritt nach h. M. gleichermaßen die UK-Mitgliedschaft im EWR beendet.

Zur Gewährleistung einer gewissen Kontinuität verpflichtet sich das UK, die EWR-weite Erschöpfung zunächst für eine bestimmte Übergangszeit auch nach einem „ungeregelte Austritt“ weiterhin anzuerkennen und danach, sofern möglich, im Rahmen des britischen Gesetzgebungsprozesses auch dauerhaft zu implementieren. Dies heißt allerdings im Umkehrschluss nicht, dass nach einem „ungeregelten Austritt“ entsprechend im UK-Markt in Verkehr gebrachte Erzeugnisse, gleichermaßen der EWR-weiten Erschöpfung unterliegen. Hierfür bedürfte es einer entsprechenden Anerkennung des Fortbestehens des EWR-weiten Erschöpfungsgrundsatzes unter Einbeziehung des UK durch die verbleibenden EWR-Staaten.

Wird somit ein in Kontinentaleuropa unter Schutz gestelltes Erzeugnis mit der Absicht der weiteren gewerblichen Nutzung innerhalb eben dieses Raumes nach einem „ungeregelten Austritt“ im UK-Markt erworben, sollte hierfür um eine entsprechende Erlaubnis durch den Schutzrechtsinhaber ersucht werden.

Bezüglich des Umgangs mit EU-Schutzrechten besteht für die Post-Brexit-Ära weiterhin erhebliche Ungewissheit.

Auch wenn einige Punkte keiner weiteren Klärung bedürfen, bleiben zunächst viele Fragen unbeantwortet. Somit besteht erheblicher Bedarf nach abschließenden und erschöpfenden Regelungen, die dem Markt konkrete Handlungsanweisungen bezüglich des Umgangs mit EU-Schutzrechten nach dem Brexit an die Hand geben.

Wenn der falsche Chef die richtige Stimme hat

Neue Betrugsmasche mit Stimmimitation durch künstliche Intelligenz

John S. war sich hundertprozentig sicher: Der Mann, mit dem er an seinem Mobiltelefon sprach, ist sein deutscher Konzernchef Johannes. Beide Männer kannten sich gut, telefonierten regelmäßig und trafen sich persönlich. Johannes hatte diesen typischen deutschen Akzent im Englischen und eine relativ markante Sprachmelodie. Die Stimme am Telefon auch. Doch es war ein Betrug - auf den er hereinfiel. Fake President heißt die Betrugsmasche, die seit etwa fünf Jahren in Deutschland auf dem Vormarsch ist. Dabei veranlasst ein Betrüger, der sich als Chef des Unternehmens ausgibt, Zahlungen auf gefälschte Konten. Jetzt schlugen die Kriminellen dabei erstmals mit Stimmsynthese zu.

Bisher lief die Betrugsmasche meistens über E-Mails ab. Dabei weist der vermeintliche Firmenchef einen Mitarbeiter an, beispielsweise für eine angeblich geheime Unternehmensübernahme in China, Gelder zu überweisen. Natürlich ist alles streng vertraulich, deshalb darf der Mitarbeiter auch auf keinen Fall jemanden im Unternehmen über diesen Vorgang informieren – und ihn selbst auch nicht ansprechen, wenn sie sich auf den Flur treffen sollten. Alles müsse ausschließlich schriftlich und per E-Mail ablaufen, damit auch die notwendige Dokumentation erfolgen könne, die für die BaFin notwendig sei. Das Geld – gerne auch in Millionenhöhe und in mehreren Tranchen – ist in fast allen Fällen spurlos verschwunden. Drahtzieher wurden bisher nur in ganz wenigen Einzelfällen gefasst.

Prominente Beispiele waren auch unter den Opfern: Beim deutschen Automobilzulieferer Leoni entstand ein Schaden in Höhe von 40 Mio. Euro, beim österreichischen Flugzeugzulieferer FACC sogar über 50 Mio. Euro. Und trotz zahlreichen Medienberichten, Informationskampagnen und Betrugswarnungen passiert es immer und immer wieder.

Und nun also auch die neuste Evolutionsstufe: Die E-Mail wird – quasi als „vertrauensbildende Maßnahme“ – um einen Anruf des falschen Chefs ergänzt. Dank Stimmimitationssoftware, bei der der Betrüger das Gesagte einfach auf

einer Tatstatur eintippt und der „Stimm-Avatar“ diese Inhalte mit der richtigen Stimme wiedergibt, glaubt der Mitarbeiter, dass er tatsächlich den eigenen Chef in der Leitung hat, der ihn mit der Zahlung beauftragt. Er wiegt sich also in fataler Sicherheit.

Keine Entwarnung: Kein Rückgang der Fallzahlen, Schadenshöhen steigen!

Trotz gestiegenem Bewusstsein, dass es solche Betrugsmaschen gibt, zeigt sich kein wirklicher Rückgang der Fallzahlen – und die Schadenshöhen steigen weiterhin an. In den letzten vier Jahren hat allein der Marktführer Euler Hermes etwa 65 Fälle mit einem gemeldeten Schaden von mehr als 165 Mio. Euro verzeichnet. Anfangs waren es noch Einzelfälle, inzwischen sind es durchschnittlich etwa 20 Fälle pro Jahr.

Der im April 2019 vom Federal Bureau of Investigation (FBI) veröffentlichte Internet Crime Report geht 2018 weltweit sogar von über 20 000 Fake-President-Opfern aus. Laut der Studie haben die Täter haben mit der Betrugsmasche im vergangenen Jahr weltweit insgesamt 1,2 Mrd. US-Dollar (USD) erbeutet – das ist der größte finanzielle Posten in der Rubrik Schäden durch Internet-Kriminalität. Zwischen 2013 und 2018 haben sich die bekannten weltweiten Schäden durch Fake President auf insgesamt 12,5 Mrd. USD summiert – und die Dunkelziffer ist weiterhin hoch.

Keine Branche sicher, alle Unternehmensgrößen betroffen

Die Schadenshöhe der Opfer variiert dabei nach Analysen der Euler-Hermes-Experten zwischen rund 150 000 Euro und 50 Mio. Euro

RÜDIGER KIRSCH

Euler Hermes
Hamburg

BETRUGSEXPERTE

Er ist Volljurist und Betrugsexperte beim weltweit führenden Kreditversicherer Euler Hermes. Die Vertrauensschadenversicherung (VSV) ist sein „Baby“ – seit 30 Jahren beschäftigt sich der Experte ausschließlich mit Schäden durch Täuschungsdelikte durch eigene Mitarbeiter oder externe Dritte, wie etwa Hacker. Zudem ist er Vorsitzender der Arbeitsgruppe VSV beim Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV).





– mit Tendenz nach oben. In Sicherheit fühlen kann sich dabei keine Branche. Bei den betroffenen Unternehmen waren praktisch alle Branchen und Unternehmensgrößen vertreten, zunehmend auch kleine und mittelständische Unternehmen – überdurchschnittlich oft Unternehmen mit Tochtergesellschaften im Ausland. Kommt es zu einer Überweisung ist Zeit Geld: Die ersten 36 bis maximal 72 Stunden sind entscheidend, ob vielleicht noch ein Teil des Geldes durch schnelles Handeln und einen guten Draht zur Hausbank zurückgeholt werden kann.

Wie kann man nur so blöd sein?

Aber nochmals zurück. Wie kann man nur so blöd sein, darauf reinzufallen? Das fragen viele, die von dieser Masche hören. Mit Abstand betrachtet denkt man, der gesunde Menschenverstand müsste eigentlich ausreichen, solche Betrugsfälle zu vereiteln. Doch weit gefehlt. Die falschen Chefs schicken nicht nur einfach eine lapidare E-Mail. Sie manipulieren den oder die Mitarbeiterin durch sogenanntes „Social Engineering“. Was das ist? Das ist eine Art der sozialen Manipulation oder zwischenmenschliche Beeinflussung, mit der Menschen dazu gebracht werden, bestimmte Dinge zu tun bzw. ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen.

Das können ganz einfache Dinge sein: Der vermeintliche Chef sagt, er habe die Buchhalterin deshalb für dieses geheime Projekt ausgewählt, weil sie besonders zuverlässig sei und ihm durch ihre jahrelange hervorragende Arbeit aufgefallen sei. Durch diese Wertschätzung des obersten Bosses fühlt sie sich geschmeichelt und will ihm gerne den Gefallen tun.

Persönliche Informationen als Schlüssel

Social Engineers spionieren zudem das persönliche Umfeld ihres Opfers aus, täuschen

eine falsche Identität vor oder nutzen Autoritätshörigkeit aus, um an geheime Informationen zu gelangen.

Persönliche Informationen sind vielfach ein Schlüssel: In einem Fall rief der falsche CEO die Mitarbeiterin sogar wenige Wochen vor seinem Coup an, um ihr zu ihrem Firmenjubiläum persönlich zu gratulieren. Das diente der perfekten Vorbereitung, denn als der Betrüger loslegt, erkennt sie seine Stimme natürlich wieder und schöpft zunächst keinen größeren Verdacht.

Bei Fake-President-Masche kommt ein immenser Druck dazu. Ständig wird der oder die Mitarbeiterin an die absolute Geheimhaltung erinnert und muss die Verpflichtung dazu teilweise sogar mehrfach neu bestätigen.

Die Formel ist bei den meisten „CEO Fraud“-Fällen ähnlich: Wertschätzung + Persönliches + Druck = Erfolg. Nur, dass der Erfolg des einen in der Regel ein Millionenloch in die Kasse des anderen reißt.

Neue Variante: Echte Stimme, falscher Chef

Neben dieser Erfolgsformel haben die Betrüger nun aber offenbar mit Hilfe von Algorithmen eine neue, noch perfidere Version der sozialen Manipulation gefunden. Der Mitarbeiter – in diesem Fall der Chef der britischen Tochtergesellschaft – ist sich sicher, dass sein Konzernchef ihn um diese Überweisung bittet. John kennt die Fake-President-Betrugsmasche, aber aufgrund der Echtheit der Stimme, dem unverkennbaren deutschen Akzent und der Sprachmelodie des „falschen Johannes“ schöpft er keinen größeren Verdacht.

Der Druck ist – wie beim bisherigen Vorgehen – ebenfalls vorhanden, sodass nicht allzu viel Zeit zum Nachdenken bleibt und er quasi wie im Tunnel handelt. 220 000 Euro soll er auf ein Konto in Ungarn überweisen – und tut es auch. Die Begründung des falschen Chefs: Er habe den Transaktionszeitraum der Bank am Freitagnachmittag verpasst. Die Überweisung hätte vor 16 Uhr getätigt werden müssen, damit die Zahlung noch vor dem Wochenende erfolgen kann. Durch die Zeitverschiebung sei die Überweisung deshalb nur noch durch die britische Tochter möglich – denn in Großbritannien war es erst 15 Uhr. Er hat also genau eine Stunde Zeit, um alles hinzukriegen.

Neue Evolutionsstufe in Sicht

Misstrauisch wurde er erst, als die versprochene unternehmensinterne Zahlung auf sich warten ließ – und er eine weitere Zahlung veranlassen sollte. Da rief er dann den echten Johannes an – der von nichts wusste. Kurios war auch, dass während des Telefonats mit dem echten Konzernchef, der falsche anrief.

Doch insgesamt ist dies sicherlich noch nicht das Ende. Die Täter gehen immer gewiefter vor. Mit der erstmaligen Nutzung von künstlicher Intelligenz bei der Fake-President-Betrugsmasche erreichen wir eine neue Evolutionsstufe. Software zur Stimm- oder Handschriftenimitation oder auch Deepfake-Videos eröffnen Betrügem in Zukunft noch viele neue Möglichkeiten. In einem oder zwei Jahren gibt es vielleicht den ersten Fake-President-Fall, bei dem die Zahlungsanweisung per Deepfake-Video per WhatsApp, Facetime oder Skype kam.

WIE KÖNNEN SICH UNTERNEHMEN SCHÜTZEN?

Vertrauensschadenversicherung

Eine Vertrauensschadenversicherung (VSV) schützt gegen den Fake-President-Betrug. Marktführer in der Vertrauensschadenversicherung in Deutschland sowie ganz Europa ist die Allianz-Tochtergesellschaft Euler Hermes.

Eine VSV versichert primär gegen Täuschungsdelikte. Das sind zielgerichtete, kriminelle

Handlungen gegen ein Unternehmen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die unerlaubten Handlungen durch die eigenen Mitarbeiter durchgeführt werden oder durch externe Dritte – insbesondere Hacker. Entsprechend sind finanzielle Schäden durch Fake-President-, Besteller- oder Zahlungsbetrug bei einer VSV ebenso versichert wie Phishing, Keylogging, „Man in the middle“ und „Man in the cloud“ sowie der klassische Betrug oder die Veruntreuung von Firmengeldern.

Cyberversicherung

Cyberversicherungen beinhalten in der Regel vor allem Bausteine zum Schutz vor Haftpflichtrisiken sowie vor Schäden aus einer durch einen Cyberangriff entstandene Betriebsunterbrechung oder auch wegen fahrlässiger Falschbedienung. Umfangreiche Assistance-Dienstleistungen, bei Reputationsrisiken oder z. B. zur schnellen Wiederherstellung der IT-Infrastruktur oder des Webshops nach Cyberangriffen sind ebenfalls wichtige Elemente, zusammen mit Bausteinen aus Rechtsschutz- und D&O-Versicherung. Kriminelle Handlungen sind – wenn überhaupt – nur zu einem sehr kleinen Bruchteil abgedeckt.



Autorenübersicht



Astorius Consult GmbH
Neuer Wall 41, 20354 Hamburg
Telefon 040 4689913-0
Telefax 040 4689913-99
investor@astorius.net
www.astoriuscapital.com
Autor: Thomas C. Weinmann



BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Fuhrentwiete 12, 20355 Hamburg
Telefon 040 30293-160
Telefax 040 337691
hamburg@bdo.de
www.bdo.de
Autoren: Frank Biermann, Nils Borcherding,
Ellen Simon-Heckroth, Roland Speidel



Brinkmann & Partner Hamburg
Sechslingspforte 2, 22087 Hamburg
Telefon 040 22667-7
Telefax 040 22667-888
hamburg@brinkmann-partner.de
www.brinkmann-partner.de
Autor: Dr. Christoph Morgen



Euler Hermes
Friedensallee 254, 22763 Hamburg
Telefon 040 8834-0
Telefax 040 8834-7744
info.de@eulerhermes.com
www.eulerhermes.de
Autor: Rüdiger Kirsch



Wirtschaftsprüfer | Steuerberater
IT-Berater | Unternehmerberater

FIDES Treuhand GmbH & Co. KG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Am Kaiserkai 60, 20457 Hamburg
Telefon 040 23631-0
hamburg@fides-online.de
www.fides-online.de
Autoren: Dr. Lars Niemann, Gerd-Markus Lohmann



Haspa Beteiligungsgesellschaft für den Mittelstand mbH
Herrengraben 1, 20459 Hamburg
Telefon 040 82220-950
Telefax 040 82220-9595
info@haspa-bgm.de
www.haspa-bgm.de
Autor: Dr. Oliver Melzer



Hamburgische Investitions- und Förderbank
Besenbinderhof 31, 20097 Hamburg
Telefon 040 24846-0
Telefax 040 24846-432
info@ifbhh.de
www.ifbhh.de
Autor: Michael Feldmeier



KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Ludwig-Erhard-Straße 11 – 17, 20459 Hamburg
Telefon 040 32015-0
Telefax 040 32015-5000
www.kpmg.de
Autoren: Sybille Geiser, Joachim Lahl



Leo Schmidt-Hollburg Witte & Frank
Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft mbB
Neuer Wall 80, 20354 Hamburg
Telefon 040 300 85 100
Telefax 040 300 85 1099
info@lswf.de
www.lswf.de
Autoren: Hubertus Leo, Dr. Thorben Rein



Ludwig Wöhren Schewtschenko
Rechtsanwälte Partnerschaft mbB
Neuer Wall 43, 20354 Hamburg
Telefon 040 2263333-0
Telefax 040 2263333-33
hamburg@lws-rechtsanwaelte.de
www.lws-rechtsanwaelte.de
Autoren: Dr. Marc Ludwig, Hanning Wöhren



Maturus Finance GmbH
Brodschangen 3–5, 20457 Hamburg
Telefon 040 3003936-250
Telefax 040 3003936-249
info@maturus.com
www.maturus.com
Autor: Carl-Jan von der Goltz



Möhrle Happ Luther Partnerschaft mbB
Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwälte
Brandstwiete 3, 20457 Hamburg
Telefon 040 85301-0
Telefax 040 85301-166
t.moehrle@mhl.de
www.mhl.de
Autoren: Dr. Tobias Möhrle, Dr. Jörn Grosch



nexpert AG
Burchardstraße 8, 20095 Hamburg
Telefon 040 2198595-0
Telefax 040 2198595-50
info@nexpert.de
www.nexpert.de
Autoren: Florian Heinze (Berlin), Thomas Kresse



Uexküll & Stolberg Partnerschaft von Patent- und Rechtsanwälten mbB
Beselerstraße 4, 22607 Hamburg
Telefon 040 899654-0
Telefax 040 899654-88
postmaster@uex.de
www.uex.de
Autoren: Dr. Anatol Spork, Dr. Alexander Thünken

RATGEBERPORTAL. ONLINE.



WWW.SERVICE-SEITEN.COM

SERVICE-SEITEN
INFORMATIV – SACHLICH – UNABHÄNGIG

Thorsten Friede
Friede Bauzentrum

Jan Siemer
Architekturbüro SKAI

**Zwei Visionäre.
Ein Netzwerk.
Doppelter Erfolg.
Nichts liegt näher
als die Haspa.**

Mit einem Netzwerk aus 60.000 Hamburger Firmenkunden schafft die Haspa es immer wieder, Firmen und Unternehmer zusammenzuführen, die gemeinsam noch erfolgreicher werden. So auch Jan Siemer vom Architekturbüro „SKAI“ und Thorsten Friede vom Friede Bauzentrum. Profitieren auch Sie auf haspa.de/unternehmernetzwerk