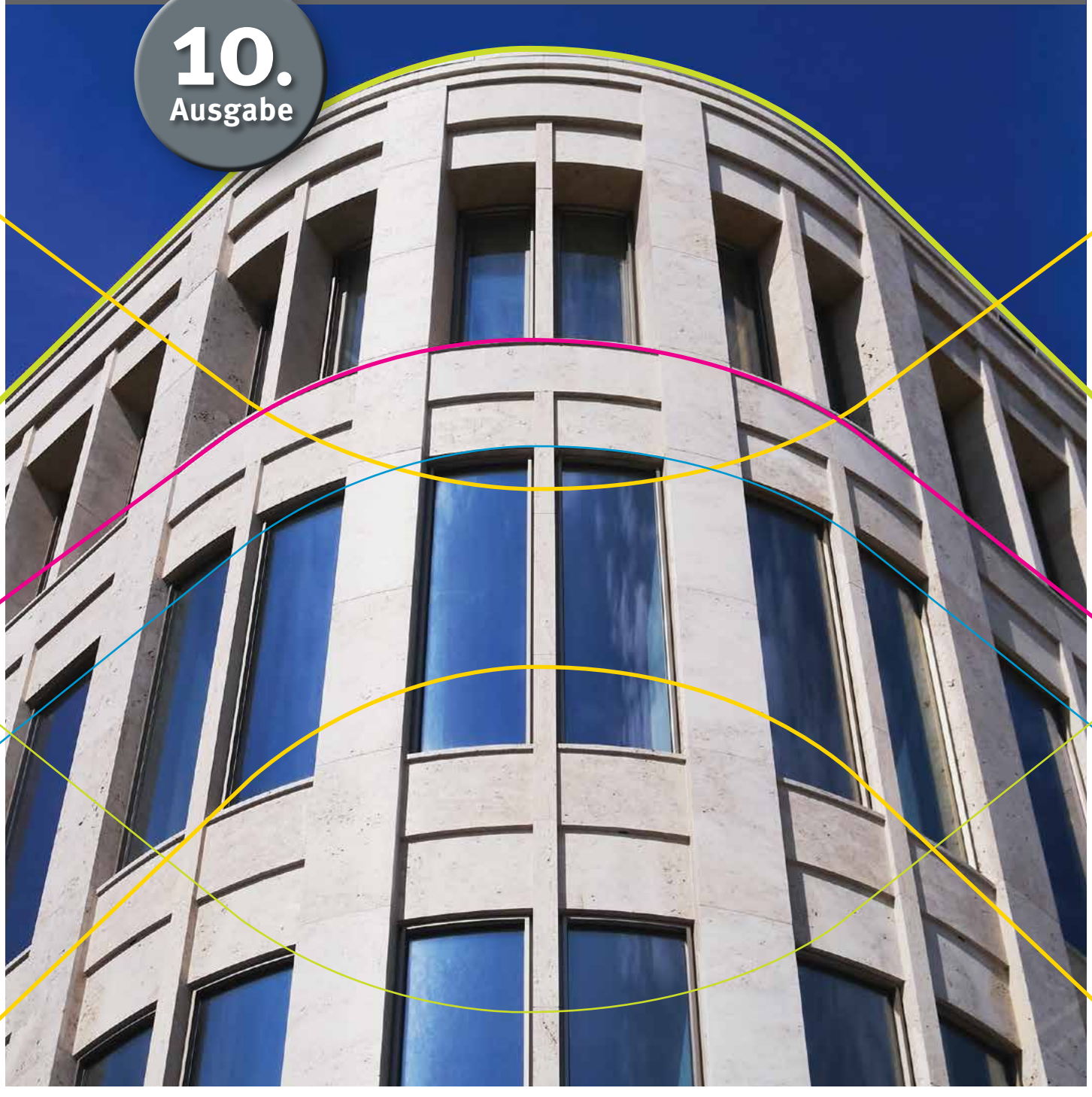
Sonderbeilage der MediaWorld GmbH – Agentur für Marketing und Verlag | www.service-seiten.com | Ausgabe Hannover 2019

SERVICE-SEITEN

Finanzen Steuern Recht

Ratgeber für Unternehmer

10. Ausgabe



Insolvenzarbeitsrecht
Chancen nutzen

Dienstfahrzeuge
Neue Entwicklungen

Prozessoptimierung
Künstliche Intelligenz

mediaworld
Agentur für Marketing & Verlag

NEUE HERAUSFORDERUNGEN, NEUE ARBEITSWELTEN – FLEXIBEL GESTALTEN.

ZUKUNFT BEGINNT JETZT

Weltweit führend, aus Braunschweig: Gingco.Net/Estate, Smart Building Management für Raum- und Arbeitsplatzbuchung, intelligentes Desksharing und Konferenzmanagement. Erfahren Sie mehr über unsere innovativen Lösungen und eindrucksvollen Referenzen.

www.gingco.net/estate
info-estate@gingco.net
+49 531 244920

RAUM-/ARBEITSPLATZBUCHUNG
Unsere Software vereint effizientes Konferenzmanagement und intelligentes Desksharing in einem System. Erprobt in jahrelanger Praxis, entwickelt mit Spezialisten aus den unterschiedlichsten Fachbereichen der Immobilienbranche.

OUTLOOK/GROUPWARE
Die einfache und sichere Integration unserer überlegenen Buchungslogik in Ihre bestehende Groupware garantiert Ihren Mitarbeitern eine intuitive Bedienung und sorgt für höchste Nutzerzufriedenheit.

MOBILE APPLIKATION
Die unkomplizierte Integration von Smartphones in Ihr individuelles Buchungskonzept gehört bei uns zum Standard: QR-Code Scan, NFC-Authentifizierung und offene APIs inklusive.

VERWALTUNG/MANAGEMENT
Von der Bestellung bis zur Abrechnung, von der Besucheranmeldung bis zur Parkplatzverwaltung: Unsere umfangreichen Verwaltungstools unterstützen Sie zuverlässig in allen Bereichen des Immobilienbetriebs.

DISPLAYS/KIOSKSYSTEME
Welcome-Screens, elektronische Türschilder und interaktive Terminals sind wichtige Bestandteile der modernen Gebäudeplanung. Gingco.Net/Estate unterstützt die unterschiedlichsten Hersteller und Bestandssysteme.

BETRIEB/TECHNIK
Sie entscheiden, wo unsere Software gehostet wird und Ihre Daten sicher gespeichert werden.
Wir bieten Ihnen für alle Anforderungen die optimale Lösung:
Egal ob On-Prem oder SaaS.

GINGCO.NET/ESTATE
SMART BUILDING MANAGEMENT

SERVICE-SEITEN
INFORMATIV – SACHLICH – UNABHÄNGIG

Editorial

4 Vorwort Herausgeber
5 Grußwort Beirat
6 Fachlicher Beirat
43 Autorenübersicht

Veröffentlichungen

8 Digitalisierung, Automation, künstliche Intelligenz
11 Alles elektrisch? Neuigkeiten zu Dienstfahrzeugen
13 Behaltensregelungen im Rahmen der Unternehmensnachfolge
15 Unternehmensübergaben erfordern rechtzeitige Planung
18 Passgenaue Finanzierung der Unternehmensnachfolge mit Mezzaninkapital
20 Arbeitsrechtliche Restrukturierung in der Krise
24 Erhöhtes Insolvenzrisiko bei konjunktureller Abkühlung
26 Krisenprophylaxe leicht gemacht
28 Getestet: Plattformsystem für mittelständische Unternehmen
30 Intellectual Property (IP) Compliance
33 Markenschutz – Welche Auswirkungen bringt der Brexit mit sich?
34 Werberecht
36 Das Unternehmertestament
39 Das neue Geheimnisschutzgesetz
41 Erhöhte Anforderungen an das Recruiting

Impressum

Service-Seiten Finanzen Steuern Recht
Ratgeber für Unternehmer
Ausgabe Hannover 2019

Jahresausgabe
Nr. 10

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
36 000 Stück

Verteilung
Beilage „Niedersächsische WIRTSCHAFT“
(Ausgabe 08/2019)

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 / Żaneta Gonsior

Anzeigentarif
Mediadaten Ausgabe 2019

Titelbild
fotolia/sven h

Nächste Ausgabe
Sommer 2020

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

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

Internet
www.service-seiten.com

Martin Voß, LL.M. | Rechtsanwalt

Timo Grän

Wolfgang Straub | Rechtsanwalt

Vorwort Herausgeber

Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

Sie halten die mittlerweile 10. Jahresausgabe der Service-Seiten Finanzen Steuern Recht für die Region Hannover in den Händen. Dieses kleine Jubiläum erfüllt uns mit Stolz – zugleich haben wir den Ansporn, unseren Lesern auch in den nächsten Jahren einen hochwertigen Wirtschaftsratgeber präsentieren zu können.

An dieser Stelle gilt unser herzlicher Dank den Beiräten und Autoren, die uns größtenteils bereits seit Jahren begleiten. Das Konzept ist seit der Erstausgabe nahezu unverändert geblieben: Die Service-Seiten Finanzen Steuern Recht, die mittlerweile mit regionalen Ausgaben u. a. auch in Hamburg, Düsseldorf und Ostwestfalen/Lippe erscheinen, versuchen Ihnen interessante Möglichkeiten unternehmerischen Handelns aufzuzeigen – verständlich in aktuellen Fachbeiträgen von Autoren der hiesigen Region erklärt. Alle Veröffentlichungen werden durch den Fachlichen Beirat auf Leserverständlichkeit, inhaltliche Richtigkeit, Vollständigkeit und Werbefreiheit überprüft. Dieser Qualitätsanspruch gilt im Übrigen für alle Publikationen unserer Magazinreihe.

Qualität suchen wir in allen Lebensbereichen. Leider fühlt sich der Mittelstand gerade von der Politik oftmals allein gelassen, da diese zu sehr mit sich selbst beschäftigt zu sein scheint. Das Gerangel um EU-Spitzenpositionen nach der letzten Europawahl sei hierfür nur exemplarisch genannt. Sicher dürfte aber sein, dass Sie sich auch im kommenden Jahr auf eine Vielzahl von neuen gesetzlichen Vorgaben einzustellen haben werden. Welche dies sein werden und wann diese Vorhaben konkret umgesetzt werden, ist nicht immer abzusehen. Für den Mittelständler bedeutet dies insbesondere fehlende Planungssicherheit und die Schwierigkeit, langfristige strategische Entscheidungen zu treffen. Es bleibt nur zu hoffen, dass die Politik die Wirtschaft endlich mit den richtigen Entscheidungen beflügeln kann. Denn weitsichtiges Handeln ist nicht nur in der Politik, sondern auch in der mittelständischen Wirtschaft unabdingbar.

In turbulenten Zeiten wie diesen kann es schnell passieren, dass auch an sich über Jahrzehnte solide geführte Unternehmen in eine Schieflage geraten. Gründe hierfür müssen nicht immer in unternehmerischen Fehlentscheidungen liegen, sondern können auch durch unvorhersehbare äußere Einflüsse bedingt sein. Die Bewältigung der komplexen und vielschichtigen Herausforderungen – und das nicht nur in Krisen – ist oft nur durch Hinzuziehung von kompetenten Beratern zu bewerkstelligen. Und zum Glück finden Sie hiervon eine Vielzahl unmittelbar in Ihrer Region – also quasi „vor der eigenen Haustür".

Wir hoffen, dass Sie durch die Lektüre den einen oder anderen nützlichen Tipp erhalten und wünschen Ihnen bis zur nächsten Ausgabe weiterhin viel Erfolg und gute Geschäfte!

Martin Voß, LL.M. Timo Grän Wolfgang Straub

Iljana Raute
Leiterin Firmenkunden Niedersachsen
HypoVereinsbank
Hannover

Grußwort Beirat

Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

die deutsche Wirtschaft schaut auf eine sehr erfolgreiche Dekade zurück. Mit Blick auf Eigenkapital und Liquidität ist ein Großteil der niedersächsischen Unternehmen sehr gut aufgestellt. Gleichzeitig sorgen die niedrigen Zinsen dafür, dass die Aufnahme von Fremdkapital auch künftig günstig bleibt. Das sind ideale Voraussetzungen, um das Geschäft durch M&A, digitale Innovationen oder internationale Expansion auszubauen. Viele hiesige Unternehmen sind diese Themen mit Mut und Kreativität bereits erfolgreich angegangen. Viele suchen aber noch nach dem passenden Rezept für die Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells – oder sind durch das Tagesgeschäft so ausgelastet, dass wenig Zeit bleibt, sich mit strategischen Fragen zu befassen.

Als Beirat wollen wir Ihnen mit dieser Ausgabe der Service-Seiten aufzeigen, in welchen Bereichen auch in Ihrem Unternehmen Handlungsbedarf bestehen könnte. Und was es dabei unter Umständen zu bedenken gibt. Zu den aktuell wichtigsten Herausforderungen gehört etwa das Thema Unternehmensnachfolge – fast schon ein medialer Dauerbrenner und im Bewusstsein vieler Unternehmerinnen und Unternehmer durchaus präsent. Dennoch begegnen uns nach wie vor auch negative Beispiele. Denn vielen Menschen fällt es verständlicherweise schwer, loszulassen – insbesondere dann, wenn es um das eigene Lebenswerk geht. Die Folge ist der „Prinz-Charles-Effekt“: Nachfolger aus der eigenen Familie erreichen selbst das Rentenalter, bevor der Senior ans Aufhören denkt. Daher muss die Empfehlung lauten: Nur wer strategische Entscheidungen nicht hinauszögert, erhält die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Und neue Impulse sind immer eine große Chance.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Iljana Raute

ALLE BERICHTE ONLINE
www.service-seiten.com

Fachlicher Beirat

DR. IUR. RAOUL DITTMAR, LL.B. (LONDON)

Rechtsanwalt und Notar

Dittmar Rechtsanwälte Partnerschaft mbB

1994 – 1999	Studium der Rechtswissenschaften in Passau
1997 – 2001	Fernstudium an der University of London (Bachelor of Laws, LL.B.)
1999 – 2000	Auslandsaufenthalt am King's College, London
2000 – 2002	Referendariat in Oldenburg
2003 – 2006	Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Bucerius Law School, Hamburg
2006 – 2007	Rechtsanwalt bei Freshfields Bruckhaus Deringer, Berlin
2007	Promotion an der Bucerius Law School, Hamburg
2008 – 2010	Rechtsanwalt bei Rittstieg Rechtsanwälte, Hamburg
2010 – 2011	Rechtsanwalt (Assoziierter Partner) bei Gleiss Lutz, Hamburg
2011 – 2015	Rechtsanwalt (Partner) bei Dittmar Michelsen Mosch, Hamburg
seit 2015	Rechtsanwalt (Partner) bei Dittmar Rechtsanwälte, Hannover

DIPL.-KFM. ULRICH GEHRKE

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Gehrke Econ GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

1979 – 1985	Studium der Volkswirtschaftslehre an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster
1982	Tätigkeit bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Main Hurdman (KPMG), Südafrika
1985	Tätigkeit bei der Wirtschaftsprüfungsunternehmung Peat Marwick (KPMG) in Minneapolis, Minnesota, USA
1986	Prüfungsassistent bei Arthur Anderson & Co. Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft mbH (EY), Hamburg
1990	Bestellung zum Steuerberater
1993	Bestellung zum Wirtschaftsprüfer
2003	Bestellung zum Qualitätskontrollprüfer durch die WP-Kammer
2010	Partner bei Gehrke Econ, einer multidisziplinären Kanzlei mit 200 Mitarbeitern
seit 2013	Lehrbeauftragter im Masterstudiengang „Mittelständische Unternehmensführung MBA" (MUMBA) an der Hochschule Hannover

DIPL.-ING. JOACHIM GERSTEIN, LL.M.

Patentanwalt, European Patent Attorney,
European Trademark + Design Attorney

Gramm, Lins & Partner Patent- und Rechtsanwälte PartGmbB

1989 – 1994	Studium der Elektrotechnik in Hannover
1994 – 1996	Ausbildung zum Patentanwalt in Hannover und Hamburg
1996 – 1997	Referendariat am Deutschen Patentamt und Bundespatentgericht, München
1998	Zulassung zum Patentanwalt, European Trademark + Design Attorney und Europäischen Patentanwalt
seit 1998	Patentanwalt in Hannover
seit 2001	Partner bei Gramm, Lins & Partner Patent- und Rechtsanwälte, Braunschweig – Hannover
seit 2002	Lehrbeauftragter an der FH Hannover – „Gewerbliche Schutzrechte"

DIPL.-VOLKSW. JOACHIM RUDO

Rechtsanwalt, Fachanwalt für gewerblichen Rechtsschutz,
Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht
Brinkmann.Weinkauf Rechtsanwälte Partnerschaft mbB

1987 – 1993	Studium an den Universitäten Freiburg und Göttingen
1993 – 1996	Wissenschaftlicher Assistent an der Universität Göttingen, Abteilung für Internationales Wirtschaftsrecht
1996 – 1998	Referendariat in Bonn
1998 – 1999	Forschungsaufenthalte an der Osaka City University und der University of Washington, Seattle
seit 1999	Rechtsanwalt
2007	Fachanwalt für gewerblichen Rechtsschutz
2011	Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht

ILJANA RAUTE

Leiterin Firmenkunden Niedersachsen
HypoVereinsbank Hannover

1992	Abschluss des Direktstudiums „Staatlich geprüfte Betriebswirtin“, Gotha
1992 – 1993	Privatkundenbetreuerin der Raiffeisenbank eG, Büchen-Hagenow
1993 – 2004	Privat- und Firmenkundenbetreuerin der Raiffeisenbank eG, Lauenburg
2004 – 2007	Leiterin Firmenkunden der Vereinigten Volksbank eG, Halberstadt und Bad Harzburg
2007 – 2015	Firmenkundenbetreuerin und seit 2013 stellvertrende Leiterin Firmenkunden der NORD/LB, Hannover
2015	stellvertrende Leiterin Firmenkunden der Santander Bank, Hannover
seit 2016	Leiterin Firmenkunden der UniCredit Bank AG in Niedersachsen

MANUEL SACK

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Insolvenzverwalter
Brinkmann & Partner Rechtsanwälte | Steuerberater | Insolvenzverwalter Partnerschaftsgesellschaft

1983 – 1990	Studium an der Albert-Ludwigs-Universität, Freiburg i. Br., und der Universität Hamburg
1991 – 1994	Referendariat in Hamburg
1994	Zulassung als Rechtsanwalt
1994 – 1996	Rechtsanwalt bei Curschmann Rechtsanwälte, Hamburg
1997 – 1999	Rechtsanwalt bei Brinkmann & Partner
seit 2000	Partner bei Brinkmann & Partner
2001	Fachanwalt für Insolvenzrecht

Digitalisierung, Automation, **künstliche Intelligenz**

Wie können kaufmännische Prozesse unterstützt werden?

Dipl.-Ök. Carsten Klingebiel | Steuerberater, Digitalisierungsexperte | Gehrke Econ Steuerberatungsgesellschaft mbH, Hannover

Die Welle der Digitalisierung hat auch vor dem in jedem Unternehmen nötigen Rechnungswesen nicht haltgemacht. Die Zeiten haben sich dementsprechend durch neue Technologien extrem verändert, insbesondere sind davon die Arbeitsweisen im Rahmen der Verarbeitung der Finanzbuchhaltung betroffen. Während der Buchhalter früher alle Papierbelege manuell erfasst hat, werden heute die eingescannten Belege digital in „Unternehmen online“ der DATEV, einer der größten Softwareanbieter für den Mittelstand, gebucht. Die Ausgangsrechnungen und die Kontoauszüge der Bankkonten werden bereits seit einigen Jahren direkt digital zur Verfügung gestellt und zumeist automatisiert ohne weiteren Eingriff verarbeitet.

Doch die digitale Transformation geht hier rasant weiter. Durch die weitergehende Digitalisierung können in Zukunft wiederkehrende und standardisierte Geschäftsvorfälle wie Eingangsrechnungen, Ausgangsrechnungen, Zahlungen und Rechnungsausgleich von einem technischen System durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz gebucht werden. Dieses System wird von der DATEV bisher als Finanzbuchhaltungs-Automat bezeichnet und befindet sich derzeit noch in der Pilotphase. Ab Herbst 2019 wird die DATEV das System seinen Kunden voraussichtlich zur Verfügung stellen.

Ziel einer weitergehenden Automatisierung der Finanzbuchhaltung

Neben den technischen Weiterentwicklungen im Bereich Hard- und Software und den Möglichkeiten der Mas-

sendatenverarbeitung ist der Arbeitskräftemangel – ausgelöst durch die demografische Entwicklung – die größte Herausforderung für die Unternehmen in Deutschland. Daher ist das Hauptziel der Automatisierung, die Finanzbuchhaltungsmitarbeiter zu unterstützen, indem sie von ermüdenden Routineaufgaben entlastet werden. Infolgedessen kann sich somit auf anspruchsvolle Buchführungsfragen konzentriert werden, bei denen eine Einzelwürdigung des Sachverhaltes und entsprechendes Wissen erforderlich ist.

Arbeitsplatzsicherheit durch die Automatisierung

Die weitergehende Digitalisierung und Automatisierung der Finanzbuchhaltung wird auf der einen Seite den Anteil der händischen Arbeit sinken lassen. Damit werden die Bearbeitungszeiten für einzelne Buchhaltungen zurückgehen. Auf der anderen Seite ist es für alle Unternehmen extrem schwierig, qualifizierte Bilanzbuchhalter zu gewinnen. Wenn durch die Automatisierung die einfachen, wiederkehrenden Arbeiten abnehmen werden, wird sich das Problem der Fachkräftegewinnung möglicherweise verringern. In der Gesamtsicht könnten sich diese beiden Effekte kompensieren. Im Ergebnis wird ein Mitarbeiter durch die Digitalisierung und Automatisierung der Abläufe in der Finanzbuchhaltung nicht seinen Job verlieren, vielmehr wird er mit interessanteren Aufgabenstellungen betraut werden.

Weitere Vorteile und Mehrwerte

Die Automatisierung der Finanzbuchhaltung löst daher mehrere Probleme gleichzeitig: Die Buchführung wird wegen der monatlichen Abgabe der Umsatzsteuervoranmeldung oft unter hohem Zeitdruck erstellt, da die Einreichung der notwendigen Informationen und Belege häufig erst sehr spät zum Steuerberater gelangen. Unnötiger Stress und eine zu hohe Arbeitsbelastung sind eine Folge dessen. Die Automatisierung der Bearbeitungsabläufe kann diese Belastung mindern, indem das Automatisierungstool jeden Beleg, sobald er übermittelt ist, automatisch verarbeitet. Darüber hinaus ergeben sich weitere Vorteile: Wenn die Belege und Zahlungen laufend automatisch gebucht werden, kann der Steuerberater dem Mandanten eine aktuelle Finanzbuchführung zur Verfügung stellen. Hierbei können ohne größeren Mehraufwand tagaktuelle Auswertungen, beispielsweise zur Entwicklung der Liquidität, zu offenen Posten und zum Finanzstatus, erstellt werden. Dies würde in den Unternehmen die Transparenz erhöhen und die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen wäre aufgrund der höheren Aktualität der Buchhaltung deutlich fundierter.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

Die Veränderung der Arbeitsroutinen: Der Einsatz des Finanzbuchhaltungs-Automaten wird den Tagesablauf des Buchhalters extrem verändern. Der Finanzbuchhaltungs-Automat ist vergleichbar mit einem neuen Assistenzsystem in einem Auto. Solange sich der Mitarbeiter noch nicht auf das neue System verlassen mag, wird er zunächst vorsichtig und zurückhaltend mit dessen Einsatz sein. Sobald die ersten Nutzungen des Systems zu nachvollziehbaren und plausiblen Ergebnissen führen, wird das Vertrauen in die Technik steigen und es im Arbeitsalltag sowie -ablauf seinen festen Platz finden. Es ist wichtig, dass man das Zusammenspiel von System und Mensch individuell gestaltet und der maschinellen Verarbeitung nicht blind vertraut. Das bedeutet zwar, dass der Sachbearbeiter die Finanzbuchhaltung nicht mehr vollständig erstellen muss, allerdings nun zu prüfen hat, ob die Buchungen vom System korrekt übernommen worden sind beziehungsweise welche nicht verarbeitet werden konnten. Dies erfordert zukünftig weitergehende Kenntnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter.

Hauptzielgruppen der FIBU-Automatisierung

Der Finanzbuchhaltungs-Automat wird sinnhafterweise bei allen Unternehmen zum Einsatz kommen, die viele wiederkehrende Eingangs- und Ausgangsrechnungen haben und/oder bei denen Massendaten aus Internet-Plattformen wie z. B. Paypal oder Amazon zu verarbeiten sind. Bei denen ist eine manuelle Bearbeitung der Geschäftsvorfälle aufgrund des Umfangs nicht mehr sinnvoll.

Zukünftige Arbeitsweise zwischen Mandanten und Steuerberater

Grundlage für den Finanzbuchhaltungs-Automaten sind die digitalisierten Belege im Rechenzentrum der DATEV und der Zugang zu den digitalisierten Bankkontoinformationen. Dabei ändert sich in der Zusammenarbeit für den Mandanten nichts. Ob die Finanzbuchhaltung händisch oder automatisch erstellt wird, macht für den Unternehmer keinen Unterschied, außer dass er im Fall einer automatisierten Verarbeitung tagaktuelle Informationen erhält. Der zuständige Mitarbeiter des Steuerberaters wird dahingegen in seinen wiederkehrenden Routinetätigkeiten entlastet. Der Hauptunterschied und -vorteil liegt in der Buchungserzeugung und der Verknüpfung der Buchführungsinformationen mit den Beleginformationen sowie dem Belegbild.

Bild: Fotolia/Gorodenkoff

„Durch die Automatisierung der Finanzbuchhaltung werden mehrere Probleme gleichzeitig gelöst.“

Funktionsweise des Finanzbuchhaltungs-Automaten

Das System wird mit möglichst vielen Daten gefüttert, erkennt Muster in den Daten und erstellt aus diesen Mustern so etwas wie „Entscheidungsbäume“. Daraus werden Modelle entwickelt und trainiert, die dann angewendet werden. Der Beleg durchläuft diese intelligenten, dynamischen Modelle, die für den Beleg die korrekten Buchungssätze erstellen.

Das System der DATEV funktioniert nicht nach bestimmten Regeln, im Sinne von: „Wenn X dasteht, dann buche Konto Y“. Das System ist in einer speziellen Entwicklungsumgebung im Rechenzentrum in Nürnberg entwickelt und ist vergleichbar mit einem Trainingslager. Derzeit laufen die abschließenden Tests und das System wird, wenn es fit genug ist, in den Echtbetrieb gehen, um dann den Steuerberatern zur Verfügung zu stehen. Zudem wird das System in den nächsten Monaten immer weiter lernen. Hierfür gibt es sogenannte Rückkopplungsschleifen: Wenn das System eine Buchung vorschlägt, aber der Anwender das Sachkonto ändert, dann bekommt das System die Rückmeldung darüber, dass sich der Anwender anders entschieden hat und lernt daraus. Deshalb braucht man intelligente Feedbackschleifen. Dazu hat die DATEV in ihrer Testumgebung Echtdaten von über hundert Finanzbuchhaltungsbeständen in das System importiert und auf Basis von Parametern bestimmte Muster für die Verarbeitung der Datensätze festgelegt. Mit jedem neuen Datensatz lernt das System dazu, wodurch die künstliche Intelligenz stetig wächst.

Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz der Automatisierung

Entscheidend für die erfolgreiche Umstellung auf die automatisierten Verarbeitungsverfahren sind die Größe und der Umfang der dem System zugrunde liegenden Datensätze. Je mehr Datensätze in der Datenbank gespeichert werden, desto größer sind die Einsatzmöglichkeiten der Buchhaltungs-Automaten und deren richtige Zuordnungsentscheidung. Dazu ist es notwendig, alle Belege der Unternehmen unter Zuhilfenahme von Hochleistungsscannern einzuscannen und digital zu verarbeiten. Nur durch die Umstellung der Prozessabläufe auf ein weitestgehend digitalisiertes und automatisiertes Verfahren kann die digitale Transformation im Bereich des Rechnungswesens und somit die Basis für eine zukunftsorientierte Bearbeitung erreicht werden. Mit diesen veränderten Prozessabläufen werden die Unternehmen in der Lage sein, die notwendige Entlastung auf der Mitarbeiterseite zu erzielen, Kapazitäten für anstehende neue Aufträge bereitzustellen und den Mitarbeitern zeitgemäße Bearbeitungsprozesse zur Verfügung zu stellen.

Um den technischen Wandel hin zu einer digitalisierten Welt im Rechnungswesen zu ermöglichen, müssen alle Mitarbeiter, die mit Finanzbuchhaltungen beschäftigt sind, quasi zu Datenmanagern weiterentwickelt werden. Hierzu bedarf es eines umgehenden Umdenkens in der Aus- und Weiterbildung, damit die Mitarbeiter diesen technischen Wandel auch standhalten können.

Alles elektrisch?
Neuigkeiten zu Dienstfahrzeugen
Aktuelle Entwicklungen bei Dienstwagen und betrieblichen Fahrrädern

Kerstin Robohm-Scholl
Steuerberaterin, Partnerin, Standortleitung Steuern und wirtschaftsrechtliche Beratung
BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hannover

Bei der Dienstwagenbesteuerung ist es, auch aufgrund der technologischen Entwicklung, in den vergangenen Jahren zu Änderungen in der Gesetzgebung gekommen. Seit 2019 gelten weitere Vergünstigungen für Elektro- und Hybridfahrzeuge. Daneben ist die neuere Rechtsprechung zu beachten. Zudem werden (Dienst-)Fahrräder bei Arbeitnehmern und Unternehmern immer beliebter. Dabei lohnt es sich, genauer hinzusehen, um von den neueren Entwicklungen profitieren zu können.

Dienstwagen

Wird ein Firmenwagen, der zu mehr als 50 % betrieblich genutzt wird, vom Unternehmer privat genutzt oder an seine Arbeitnehmer auch zur privaten Nutzung überlassen, ist zunächst zu entscheiden, auf welcher Basis die Besteuerung des Vorteils erfolgen sollte: Nach der sog. 1 %-Regelung oder mittels Fahrtenbuchmethode?

Bei ersterer ist die private Nutzung für jeden Kalendermonat mit 1 % des inländischen Listenpreises im Zeitpunkt der Erstzulassung zzgl. der Kosten für Sonderausstattung einschließlich Umsatzsteuer anzusetzen. Der Wert bei Erstzulassung gilt auch für Gebrauchtfahrzeuge, was bei der Anschaffung berücksichtigt werden sollte. Die 1 %-Methode ist leicht administrierbar, kann aber bei nur geringer privater Nutzung zu einer vergleichsweise hohen Steuerbelastung derselben führen.

Im Gegensatz dazu bietet die Fahrtenbuchmethode eine genaue Aufteilung der Aufwendungen, die jeweils auf den betrieblichen und den privaten Fahranteil entfallen. Unerlässlich für die steuerliche Anerkennung ist neben den Belegen über die Gesamtaufwendungen ein ordnungsgemäßes Fahrtenbuch, an das von der Finanzverwaltung recht strenge Anforderungen gestellt werden. Allerdings werden heutzutage auch elektronische Fahrtenbücher angeboten, die die Handhabung erleichtern.

Bei beiden Berechnungsmethoden wurden in den vergangenen Jahren zeitlich befristete Vergünstigungen eingeführt, um die Elektromobilität steuerlich zu fördern. Bereits seit 2013 wird der Nachteil höherer Anschaffungskosten für Elektrofahrzeuge und extern aufladbare Hybridelektrofahrzeuge (zumindest teilweise) dadurch ausgeglichen, dass die Bemessungsgrundlage für die Berechnung der privaten Nutzung um die darin enthaltenen Kosten des Batteriesystems im Zeitpunkt der Erstzulassung des Fahrzeugs pauschaliert gemindert wird. Von der Vergünstigung können Fahrzeuge profitieren, die vor dem 01.01.2023 angeschafft wurden bzw. werden.

Neuregelung ab 2019

Seit 01.01.2019 und vor dem 01.01.2022 angeschaffte Elektrofahrzeuge können eine neu eingeführte Vergünstigung in Anspruch nehmen, nach der entweder der Bruttolistenpreis nur zur Hälfte angesetzt wird (1 %-Methode) oder bei der Ermittlung der insgesamt entstandenen Aufwendungen die Anschaffungskosten für das Kraftfahrzeug oder vergleichbare Aufwendungen nur zur Hälfte berücksichtigt werden (Fahrtenbuchmethode). Interessant für Arbeitnehmer ist hierbei, dass es – anders als bei der Privatnutzung durch den Unternehmer selbst – für die Anwendung nicht auf den Anschaffungszeitpunkt ankommt, sondern auf den Zeitpunkt der erstmaligen Überlassung an Arbeitnehmer. Damit können auch vor 2019 angeschaffte Fahrzeuge in den Genuss der Regelung kommen, sofern sie erstmals nach dem 31.12.2018 zur privaten Nutzung an Arbeitnehmer überlassen werden. Bei einem bloßen Wechsel des Nutzungsberechtigten bleibt es bei den bisherigen Regelungen, wenn das Fahrzeug schon vor 2019 von einem Arbeitnehmer privat genutzt werden durfte.

Werden extern aufladbare Hybridelektrofahrzeuge neu angeschafft, lohnt ein genaueres Hinsehen: Diese Fahrzeuge müssen zusätzlich die Voraussetzungen

des § 3 Abs. 2 Nr. 1 oder 2 des Elektromobilitätsgesetzes (EMoG) erfüllen, um in den Genuss der Neuregelung (d. h. Halbierung der Bemessungsgrundlage) zu kommen. Sie dürfen eine Kohlendioxidemission von höchstens 50g je gefahrenen Kilometer aufweisen oder ihre Reichweite unter ausschließlicher Nutzung der elektrischen Antriebsmaschine muss mindestens 40 Kilometer betragen. Fahrzeuge, die diese Zusatzanforderung nicht erfüllen, erhalten aber weiterhin die oben genannte Vergünstigung durch Minderung um die Kosten des Batteriesystems.

Eigenbeteiligung

Seit einigen Jahren können Arbeitnehmer zudem einzelne Kfz-Kosten (z. B. Kraftstoffkosten), die sie selbst tragen, bei beiden Methoden steuerlich berücksichtigen und so den zu versteuernden geldwerten Vorteil senken.

Der Gesetzgeber fördert die Elektromobilität zusätzlich durch Steuerbefreiungen. Für Arbeitnehmer sind gemäß § 3 Nr. 46 EStG seit dem Veranlagungszeitraum 2017 zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn vom Arbeitgeber gewährte Vorteile für das elektrische Aufladen eines (Hybrid-)Elektrofahrzeugs beim Arbeitgeber oder einem verbundenen Unternehmen und für eine zur privaten Nutzung überlassene betriebliche Ladevorrichtung steuerfrei. Sowohl Fahrzeuge im Eigentum des Arbeitgebers als auch des Arbeitsnehmers sind begünstigt, sodass auch Arbeitnehmer ohne Dienstwagen davon profitieren. Bei der Fahrtenbuchmethode bleibt der steuerfreie Strom außer Ansatz. Allerdings läuft diese Vergünstigung schon Ende 2020 wieder aus. Die darüberhinausgehende Erstattung der Stromkosten bei einem Dienstwagen führt (zeitlich unbefristet) zu steuerfreiem Auslagenersatz gem. § 3 Nr. 50 EStG. Die Finanzverwaltung hat hierfür aus Vereinfachungsgründen Pauschalbeträge veröffentlicht, deren Erstattung von ihr nicht beanstandet wird.

Dienstwagen für angestellte Ehegatten?

Der steuerlichen Anerkennung eines Ehegatten-Arbeitsverhältnisses steht grundsätzlich nicht entgegen, dass dem Arbeitnehmer-Ehegatten ein Firmenfahrzeug zur privaten Nutzung überlassen wird. Findige Arbeitgeber kamen allerdings zuletzt auf die Idee, ihren Ehegatten lediglich auf „Minijob-Basis“ anzustellen, diesen weitgehend durch die Überlassung eines Firmenwagens zu vergüten und nur einen sehr geringen Barlohn zu zahlen. Der BFH (Urt. v. 10.10.2018 – Az. X R 44-45/17) entschied dazu, dass eine uneingeschränkte und zudem selbstbeteiligungsfreie Nutzungsüberlassung eines Firmenwagens für Privatfahrten an den „Minijobber-Ehegatten“ nicht fremdüblich ist. Als Folge ist das Arbeitsverhältnis steuerlich nicht anzuerkennen.

Dazu kommt, dass solche Gestaltungen regelmäßig gegen das Mindestlohngesetz verstoßen. Bei „Zahlung“ des Mindestlohns für den „Minijob“ bleibt nämlich der Sachbezug durch die Fahrzeugüberlassung unberücksichtigt, lediglich Geldleistungen werden berücksichtigt. Im Ergebnis wird daher ein zu niedriger Lohn an den Ehegatten ausgezahlt – mit sozialversicherungs- und arbeitsrechtlichen Folgen.

Fahrräder

Seit 2019 können betriebliche Fahrräder unter bestimmten Voraussetzungen gänzlich steuerfrei an Arbeitnehmer überlassen werden. § 3 Nr. 37 EStG stellt dabei die Nutzung für private Fahrten, für Fahrten zur ersten Tätigkeitsstätte steuerfrei. Zudem erfolgt auch keine Kürzung der Entfernungspauschale oder sonstiger Werbungskosten des Arbeitnehmers.

Wichtig ist dabei einerseits, dass die Überlassung „zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn“ erfolgt. Das in den vergangenen Jahren beliebte „Jobrad“ im Rahmen einer vereinbarten Gehaltsumwandlung kommt daher leider nicht in den Genuss der neu eingeführten Steuerfreiheit. Allerdings besteht beim Modell mit Entgeltumwandlung meist der Vorteil, dass der Arbeitnehmer das Rad am Ende der Laufzeit (günstig) erwerben kann. Bei der steuerfreien Überlassung darf der Arbeitnehmer das Fahrrad hingegen nur nutzen, eine Übereignung ist nicht erfasst.

Auf der anderen Seite darf das Fahrrad verkehrsrechtlich kein Kraftfahrzeug sein. Neben herkömmlichen Fahrrädern profitieren also nur solche Elektrofahrräder/Pedelecs von der Steuerfreiheit, deren Motor keine Geschwindigkeiten von über 25 km/h unterstützt. Eine Modifizierung, die höhere Geschwindigkeiten zulässt, muss dabei ausgeschlossen sein.

Handelt es sich beim überlassenen Rad dagegen um ein Kraftfahrzeug, gelten im Wesentlichen die oben beschriebenen Regelungen für die Dienstwagenbesteuerung entsprechend. Dies gilt auch für die Steuerbefreiung für das elektrische Aufladen des Fahrzeugs beim Arbeitgeber (§ 3 Nr. 46 EStG) bis Ende 2020. Aus Billigkeitsgründen rechnet die Finanzverwaltung auch das Aufladen von Elektrofahrrädern, die keine Kfz sind, nicht zum Arbeitslohn.

Über die Steuerfreiheit für Fahrräder freuen können sich auch Selbständige bzw. Unternehmer, die ihr Rad zumindest zu 10 % betrieblich nutzen. Sie können das Rad dem gewillkürten Betriebsvermögen zuordnen und die privaten Fahrten ebenso wie Arbeitnehmer als steuerfrei behandeln. Zum Nachweis der betrieblichen Nutzung ist es empfehlenswert, die betriebliche Nutzung über einen Zeitraum von mindestens drei Monaten zu dokumentieren. So sind Selbständige auch auf eventuelle Nachfragen im Rahmen einer Betriebsprüfung vorbereitet.

Hinweis

Arbeitgeber und -nehmer sollten beachten, dass die Einkommensteuerbefreiung für die Überlassung von betrieblichen Fahrrädern (zunächst?) nur bis einschließlich Veranlagungszeitraum 2021 gilt. Es bleibt abzuwarten, ob die Regelung dann tatsächlich ausläuft oder vom Gesetzgeber verlängert wird.

Fazit

Arbeitgebern bieten sich verschiedene Möglichkeiten, ihren Arbeitnehmern die Mobilität innerhalb und außerhalb des Jobs zu erleichtern. Wem die Abgrenzungen und unterschiedlichen Geltungszeiträume bei betrieblichen Kfz und Fahrrädern zu kompliziert sind, sollte die Überlassung von sog. Jobtickets für Fahrten im öffentlichen Personennahverkehr in Erwägung ziehen. Auch diese sind seit dem 01.01.2019 sowohl für Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte als auch für Privatfahrten steuerfrei, wenn sie zusätzlich zum Arbeitslohn gewährt werden – und zwar ohne zeitliche Begrenzung. Hierbei ist nur zu beachten, dass die steuerfreien Beträge die Werbungskosten der Arbeitnehmer aus der Entfernungspauschale mindern.

Behaltensregelungen im Rahmen der Unternehmensnachfolge

Eine begleitende Nachschau kann die erbschaftsteuerliche Begünstigung sichern

Frank Pankoke | Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Bielefeld
Thorsten Vree | Leiter Steuern, Hannover
PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Wie bereits zuvor macht auch das seit dem 01.07.2016 geltende Erbschaftsteuergesetz die endgültige Gewährung der Verschonung von begünstigtem Unternehmensvermögen von der Einhaltung bestimmter Fortführungsbedingungen abhängig. Führt der Erwerber den erhaltenen Betrieb oder die erhaltene Gesellschaftsbeteiligung nicht oder nicht vollständig fort, droht die Nachversteuerung des erworbenen Vermögens. Auch wenn oder gerade weil auf das Verhalten des Erwerbers abgestellt wird, muss auch der Schenker abgesichert werden, ist dieser doch im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge auch Steuerschuldner gegenüber dem Finanzamt.

Dem Erwerber von begünstigtem Vermögen bis 26 Mio. Euro steht eine Verschonung von 85 % oder 100 % dann endgültig zu, wenn das erworbene Vermögen für die Dauer von mind. fünf bzw. sieben Jahren nach dem Erwerb in vergleichbarem Umfang fortgeführt wird. Davon ist auszugehen, wenn das Vermögen weder veräußert noch aufgegeben wird, keine wesentlichen Betriebsgrundlagen veräußert und der Veräußerungserlös nicht begünstigt reinvestiert wird, keine sog. Überentnahmen getätigt werden und die Mindestlohnsumme eingehalten wird. Während die Veräußerung oder Aufgabe eines Betriebes oder einer Gesellschaftsbeteiligung noch verhältnismäßig einfach zu kontrollieren ist, dürfte das im Hinblick auf die Veräußerung wesentlicher Betriebsgrundlagen auf Gesellschaftsebene deutlich schwerer fallen.

Geschäftsleitung muss involviert werden

Wird bspw. eine als wesentliche Betriebsgrundlage qualifizierte Maschine eines zuvor begünstigt übertragenen Unternehmens aus betrieblichen Gründen veräußert, liegt bereits eine schädliche Verfügung vor. Das gilt selbst dann, wenn der Veräußerungserlös anschließend als Liquiditätsreserve vorgehalten wird. Erforderlich ist vielmehr, dass der Veräußerungserlös innerhalb von sechs Monaten in begünstigtes Vermögen reinvestiert wird.

Ungeachtet dessen ist der Verstoß dem Finanzamt ohne Rücksicht auf die konkreten steuerlichen Auswirkungen innerhalb eines Monats anzuzeigen. Haben die Entscheider im Unternehmen keine entsprechende Kenntnis und sind nicht hinreichend sensibilisiert, laufen Schenker und Beschenkter Gefahr, ohne eigenes Zutun von der Nachversteuerung erfasst zu werden.

Überentnahmen können auch ungewollt entstehen

Weiter soll verhindert werden, dass der Erwerber innerhalb der maßgeblichen Behaltensfrist mehr aus dem erworbenen Unternehmensvermögen entnimmt bzw. ausschütten lässt, als er eingelegt hat und ihm Gewinne zugerechnet werden, wobei eine sog. Überentnahme von 150 000 Euro unschädlich ist.

Da nicht auf einzelne Jahre, sondern auf das Ende der Behaltensfrist abgestellt wird, hat es sich in der Praxis bewährt, die Entnahmen, Einlagen und Gewinne laufend

Bild: Fotolia/viktorijareut

aufzuzeichnen. Eine schädliche Überentnahme kann schließlich vor Ablauf des Betrachtungszeitraums noch ausgeglichen werden. Vorsicht ist jedoch geboten, wenn bspw. eine steuerliche Betriebsprüfung Geschäftsvorfälle als Entnahme oder verdeckte Gewinnausschüttung qualifiziert oder den dem Erwerber zuzurechnenden Gewinn reduziert.

Nachversteuerungsrisiko muss kalkuliert werden

Lässt sich ein Verstoß gegen die Behaltensregelungen nicht vermeiden und betrifft die schädliche Verfügung nur einen Teil des begünstigten Vermögens, werden im Übrigen der Verschonungsabschlag und gegebenenfalls der Abzugsbetrag weiterhin gewährt. Darüber hinaus gilt der Grundsatz: Je später die schädliche Verfügung erfolgt, desto geringer fällt die Nachversteuerung aus. Ein schädliches Ereignis im fünften Jahr nach der Übertragung lässt bei der Regelverschonung den Verschonungsabschlag um nur noch ein Fünftel entfallen.

Laufende Nachschau notwendig

Mit der Übertragung allein endet nicht die vorweggenommene Erbfolge. Ein nachhaltiges Nachfolgekonzept schließt die Beobachtung der vom Gesetzgeber auferlegten Fortführungsbedingungen ein und ermöglicht frühzeitige Gegenmaßnahmen.

Unternehmensübergaben erfordern rechtzeitige Planung

Erfahrene und speziell ausgebildete Experten begleiten den oft mehrjährigen Prozess

Iljana Raute | Leiterin Firmenkunden Niedersachsen
Silke Reuß-Hennschen | Nachfolgespezialistin Region Nord
HypoVereinsbank, Hannover

Loslassen und in neue Hände geben. Vielen fällt das aus guten Gründen schwer. Und dennoch ist es gerade in der mittelständischen Wirtschaft eine sehr wichtige und notwendige Aufgabe. Zwischen 2018 und 2022 stehen laut Institut für Mittelstandsforschung (IfM) 14 000 niedersächsische Familienunternehmen mit 228 000 Mitarbeitern zur Übergabe an. In Niedersachsen ist dieses Thema im Bundesländervergleich besonders virulent. Der Grund: Hier gibt es besonders viele mittelgroße Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 500 000 und 10 Mio. Euro. Und die betrifft das Thema Unternehmensnachfolge überdurchschnittlich oft.

Die wichtigste Ursache für die steigende Zahl notwendiger Nachfolgelösungen im Mittelstand: Der bevorstehende Abschied der Baby-Boomer aus dem aktiven Berufsleben. Das Durchschnittsalter deutscher Unternehmer liegt derzeit bei über 50 Jahren. Ein Drittel ist älter als 55 Jahre – Tendenz steigend. Eine geeignete Nachfolge für das unternehmerische Lebenswerk zu finden, wird jetzt für viele Unternehmer zum entscheidenden Thema. Firmenübernahmen und -verkäufe sowie Gesellschafter- und Eigentümerveränderungen nehmen daher stetig zu.

Mehrjähriger Vorlauf

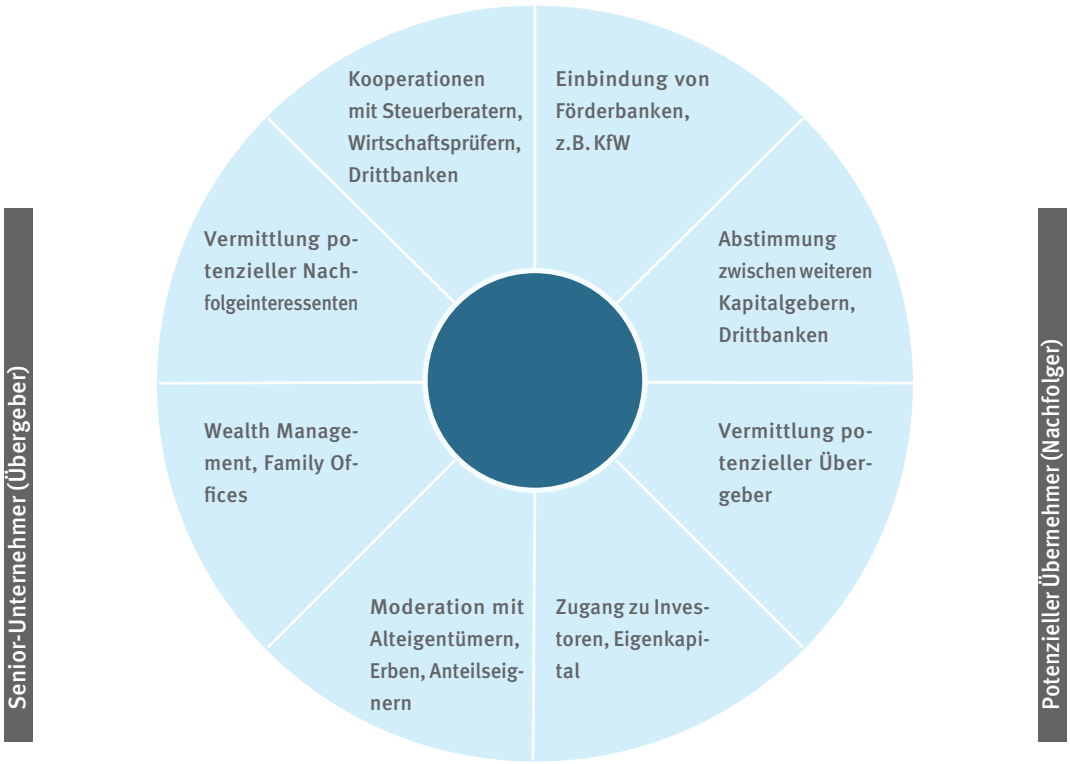
Die Planung der Nachfolge sollte in jedem Unternehmen frühzeitig angegangen werden – unabhängig davon, ob das Unternehmen familienintern oder -extern übergeben wird. Dafür sprechen mehrere Gründe: Es hat sich einerseits gezeigt, dass ältere Unternehmer tendenziell weniger investieren. Laut Statistik ist von den über 55-jährigen Firmeninhabern hierzu nur noch jeder Zweite bereit. Und wenn investiert wird, dann vornehmlich in den Erhalt, kaum mehr in die Erweiterung oder Modernisierung des Unternehmens. Wichtige Investitionen – etwa in digitale Innovationen oder die internationale Expansion – bleiben häufig auf der Strecke. Infolgedessen kann die Unternehmensbewertung sinken, mit entsprechenden Auswirkungen auf den erzielbaren Verkaufspreis.

Andererseits wird es schlicht schwieriger, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Statistiken der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) belegen, dass die Zahl potenzieller Nachfolger heute rund ein Drittel kleiner ist als die Zahl der Unternehmer, die ihr Unternehmen weiterreichen möchten. Gleichzeitig verschieben sich bei der jüngeren Generation die Präferenzen mit Blick auf die eigene Karriere. Die Bereitschaft, das Unternehmen der Eltern weiterzuführen, hat nachgelassen. Häufig haben Tochter oder Sohn andere Pläne. Ein Angestelltenverhältnis oder auch eine eigene Unternehmensgründung werden oft vorgezogen. Auch deshalb sollte für eine Übergabe ein mehrjähriger Vorlauf eingeplant werden.

Netzwerk und Kontakte wichtig

Die Hausbank kann bei dieser schwierigen Thematik wirkungsvolle Hilfe leisten. Firmenkundenberater und speziell geschulte Nachfolgespezialisten entwickeln gemeinsam mit dem Senior-Unternehmer und seinem Nachfolger eine erfolgreiche Strategie für die Übergabe. Dabei ist das Wissen einer Bank um die jeweilige Finanzsituation im Unternehmen, über die ökonomischen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie die Expertise im entsprechenden Branchenumfeld ein Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Übergabe- oder Nachfolgeregelungen. Die begleitende Bank kann auch zwischen den beteiligten Partnern

Rolle der Bank bei der Entwicklung von Nachfolgelösungen



Quelle: HypoVereinsbank

– beginnend bei Steuerberatern, Rechtsanwälten bis hin zu weiteren Banken und potenziellen Investoren – vermitteln. Das Netzwerk der Bank kann auch dann hilfreich sein, wenn innerhalb der Familie kein geeigneter Kandidat für die Nachfolge in Sichtweite ist.

Bei einem Verkauf hilft die Bank zudem, anhand verschiedener Berechnungsmodelle einen realistischen Kaufpreis zu ermitteln. Ein Thema, das besonders emotionsbeladen ist: Denn bei einem Verkauf wird der Wert des Lebenswerks auf Heller und Pfennig realisiert. Versäumnisse in der Vergangenheit können so schmerzhaft deutlich werden. Viele Unternehmer sind dabei heute offener für den Verkauf des Unternehmens an Investoren oder Wettbewerber. Aber: Familienunternehmer sind typischerweise stark in der Region verankert und fühlen sich gegenüber dem sozialen Umfeld und der Belegschaft verpflichtet. Entsprechend ist der Preis zwar wichtig. Noch entscheidender ist jedoch oft, dass sich ein Unternehmen positiv weiterentwickelt.

Hoher Finanzierungsbedarf

Nachfolgelösungen werden in allen Branchen und bei sämtlichen Unternehmensgrößen benötigt. Die infrage kommenden Übertragungswege und Gesellschafterveränderungen sind dabei im Wesentlichen unabhängig von der Unternehmensgröße. Der Beratungs- und Finanzierungsbedarf durch die Bank wird jedoch maßgeblich durch den gewählten Weg der Firmenübergabe bestimmt. Diese kann sowohl innerhalb der Familie, durch den Verkauf des Unternehmens an Mitarbeiter oder durch die Übernahme durch ein anderes Unternehmen oder Investoren erfolgen. Oft stoßen Übergaben innerhalb der Familie bei größeren Unternehmen an Finanzierungsgrenzen.

Dann sind – ebenso wie bei der Übernahme durch Dritte – externe Mittel erforderlich. Oft ist es sinnvoll, Förderinstitute und Bürgschaftsbanken mit in die Finanzierung einzubinden. Beispielsweise stehen von der KfW sowie den Förderinstituten der Länder attraktive Förderprogramme bereit. Fördermittelexperten der Hausbank prüfen jede Übernahmefinanzierung darauf, ob Förderkredite mit den jeweiligen Konditions- und Zuschussvorteilen eingesetzt werden können. Aus den verschiedenen Programmen stellen sie eine auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene Förderstruktur zusammen.

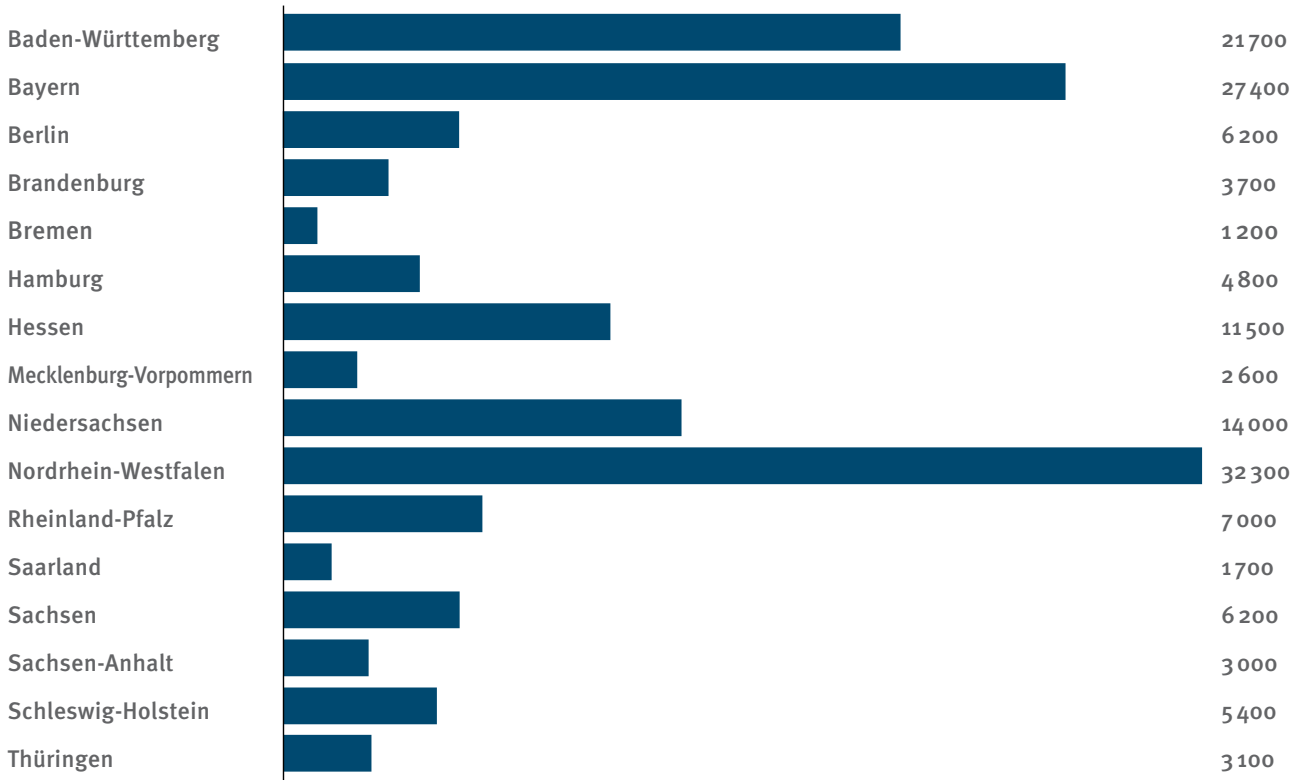
Breites Finanzierungsspektrum

Insbesondere bei größeren Mittelständlern werden zudem gemeinsam mit der Bank komplexere Akquisitionsfinanzierungen wie bspw. Management-Buy-out- oder Buy-in-Lösungen entwickelt. Gängig ist hierbei eine Kombination aus Eigenmitteln des Nachfolgers, Darlehen des bisherigen Unternehmers (Verkäuferdarlehen) und einer Bankfinanzierung inklusive Förderkrediten. Auch anspruchsvolle strukturierte Finanzierungslösungen auf Käuferseite oder Financial Sponsor Solutions, z.B. über private Eigenkapitalgeber, kommen zum Tragen. Entsprechend wichtig ist es, dass die begleitende Bank ein breites Spektrum an Finanzierungslösungen bereitstellt und über sehr fundiertes Know-how verfügt.

Wurde ein Unternehmen erfolgreich übergeben oder verkauft, stellt sich für die abgebende Partei auch die Frage nach der Mittelverwendung aus etwaigen Verkaufserlösen und somit einer passenden Investitionsstrategie. Immer häufiger möchten Unternehmer mit ihrem Privatvermögen auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen – z. B. durch die Gründung einer Stiftung. Auch hier kann eine versierte Bank dem Unternehmer beratend zur Seite zu stehen.

In jedem Fall sollten Unternehmer sich frühzeitig mit dem Thema Nachfolge befassen. Nur die gelungene Stabsübergabe gewährleistet, dass einer erfolgreichen Unternehmensgeschichte neue Kapitel hinzugefügt werden können.

Zur Übergabe anstehende Unternehmen nach Bundesländern 2018 bis 2022



Quelle: IfM Bonn

Passgenaue Finanzierung der Unternehmensnachfolge mit Mezzaninkapital

Carsten Bolle | Geschäftsführer
Niedersächsische Bürgschaftsbank (NBB) GmbH und Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) mbH
Hannover

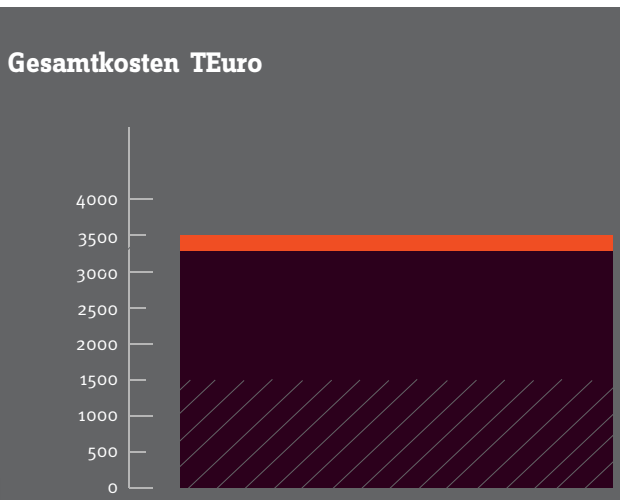
Senior-Unternehmer haben der alljährlichen DIHK-Studie zufolge Jahr für Jahr mehr Schwierigkeiten, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Jedes Jahr suchen rund 2 500 Unternehmen in Niedersachsen einen Nachfolger. Ist ein geeigneter Kandidat gefunden, ist die Finanzierung die oft größte Hürde. Laut DIHK-Report Unternehmensnachfolge hakt es hier bei 40 % der angehenden Nachfolger.

Dass Erwerber relativ wenig Eigenkapital mitbringen, ist durchaus üblich, besonders wenn sie noch am Anfang ihrer Karriere stehen. Dazu kommt erschwerend der Umstand, dass große Teile des Unternehmenswertes immateriell und kaum zu objektivieren sind. Der Wert beispielsweise der Kundenkartei oder des Know-hows im Unternehmen ist schwer in Euro zu fassen und wird auf Vertrauensbasis („Good will“) festgelegt. In wirtschaftlich guten Zeiten ist ein vergleichsweise hoher „Good will“-Anteil normal und nicht grundsätzlich problematisch. Immaterielle Werte kann allerdings keine Bank als Sicherheit akzeptieren, wodurch häufig eine Finanzierungslücke entsteht. Wie man in einer solchen Situation zu einer Lösung kommt, die für alle Seiten funktioniert, zeigt ein Beispiel aus der Praxis.

Individuelle, passgenaue Lösung

Ein erfolgreiches Maschinenbauunternehmen soll an einen externen Erwerber veräußert werden (Management-Buy-In). Die Gesamtkosten liegen bei 3,3 Mio. Euro. Sie setzen sich zusammen aus 1,8 Mio. Euro materiellen Unternehmenswerten (Immobilien, Maschinenpark und dergleichen) und 1,5 Mio. Euro „Good will“-Anteil. Dazu kommen Erwerbsnebenkosten – Notare, Berater, Gebühren –, die der Nachfolger außerdem tragen soll. Er bringt dafür Eigenmittel in Höhe von 200 000 Euro mit – rund 7 % der benötigten Mittel.

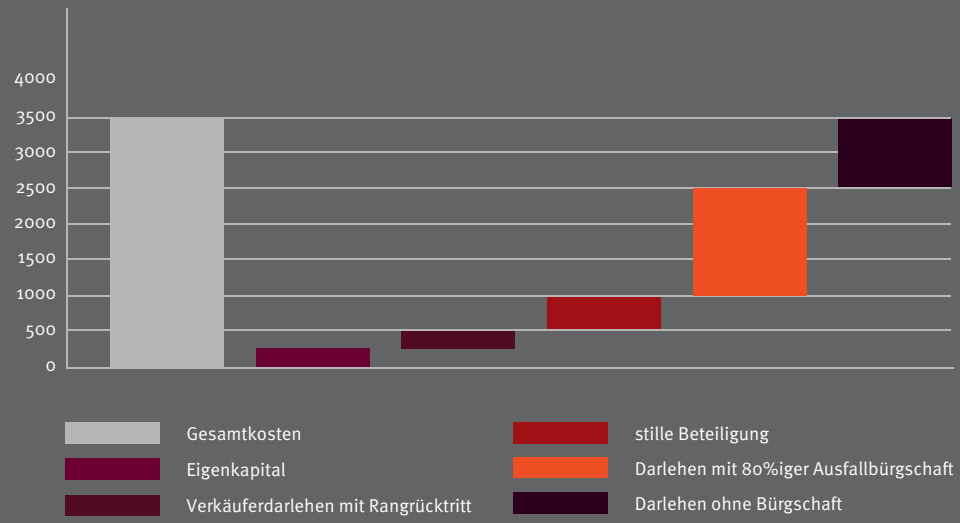
Auf Anraten der finanzierenden Bank wird eine Beteiligungsgesellschaft, die auf Mezzaninkapital spezialisiert ist, ins Boot geholt. Mit einer typisch stillen Beteiligung oder Mezzaninbeteiligung bringt diese wirtschaftliches Eigenkapital ins Unternehmen ein. Das schließt die Finanzierungslücke, ohne dass der Eigentümer dafür Anteile abgeben muss. Von so einer stillen Beteiligung bleibt die Geschäftsleitung in ihrer Unternehmensführung unberührt – der neue Unternehmer ist von Anfang an Herr im eigenen Haus. Gleichzeitig profitiert er vom über Jahrzehnte erworbenen Know-how der Beteiligungsgesellschaft, bekommt Beratung und Unterstüt-



Gesamtkosten TEuro

Unternehmenswert insg.	3 300 TEuro
davon „Good will“	1 500 TEuro
Erwerbsnebenkosten	200 TEuro
Gesamt	**3 500 TEuro**

Finanzierung TEuro



Finanzierung Volumen Euro

Eigenkapital	250 TEuro
Verkäuferdarlehen mit Rangrücktritt	250 TEuro
Darlehen mit 80%iger Ausfallbürgschaft	1500 TEuro
Darlehen ohne Bürgschaft	1000 TEuro
stille Beteiligung/Mezzaninkapital	500 TEuro

zung in allen Finanzierungsfragen sowie Zugang zu ihrem Kompetenz-Netzwerk.

Der Verkäufer erklärt sich in diesem Fall bereit, ein Verkäuferdarlehen mit Rangrücktritt in Höhe von 250 000 Euro zu gewähren. Dazu kommt das Eigenkapital des Erwerbers. Mit der Zusage einer Mezzaninbeteiligung von 500 000 Euro steigt die Eigenmittelquote somit auf 28 %, was das Rating und die Bonität erheblich verbessert und eine Hebelwirkung für die weitere Finanzierung mit sich bringt.

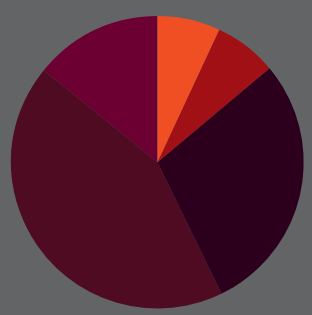
Auf dieser Grundlage kann die Hausbank zwei Darlehen über zusammen 2,5 Mio. Euro gewähren, eines davon wird mit einer Ausfallbürgschaft einer Bürgschaftsbank besichert. Das verbleibende Gesamtrisiko aus diesen Krediten i. H. v. 1,3 Mio. Euro weiß die Bank durch die materiellen Unternehmenswerte ausreichend gedeckt. Es besteht sogar Spielraum für weitere Finanzierungen, falls gut gefüllte Auftragsbücher zusätzliche Investitionen erfordern.

Ein Gewinn für alle

Am Ende des Prozesses steht ein Ergebnis, das für alle Parteien vorteilhaft ist. Der Altunternehmer weiß seinen Betrieb in guten Händen, ein Verkäuferdarlehen erleichtert den zügigen Übergang. Durch die Mezzaninbeteiligung und die Bürgschaft verteilt sich das Risiko auf mehrere Schultern. Die Hausbank kann die Finanzierung stemmen, ohne Wettbewerber einbinden zu müssen. Ihr Risiko ist zudem geringer als der Wert der bestehenden Sicherheiten – bei Bedarf besteht Spielraum für weiteres Wachstum. Der neue Eigentümer erwirbt mit zunächst überschaubaren Eigenmitteln ein stabiles Unternehmen mit einer breiten Finanzierung, die eine Rückzahlung aller Darlehen in einem akzeptablen Zeithorizont ermöglicht. Die typisch stille Beteiligung ist über die ersten fünf Jahre komplett tilgungsfrei, um dem angehenden Unternehmer weiteren Gestaltungsfreiraum zu eröffnen. Das Unternehmen schließlich kann reibungslos und ohne jede Unterbrechung weiterlaufen. Mit frischen Impulsen aus dem neuen Management hat es beste Chancen, sich erfolgreich zu entwickeln.

Risikoanteil %

Erwerber	7 %
Verkäufer	7 %
Bank	29 %
Bürgschaftsbank	43 %
Mezzaninkapitalgeber	14 %



Arbeitsrechtliche Restrukturierung in der Krise

Möglichkeiten zur Anpassung der Betriebsstrukturen vor und in einer Insolvenz

Manuel Sack | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Insolvenzverwalter
Jan-Philipp Koslowski | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht
Brinkmann & Partner Rechtsanwälte | Steuerberater | Insolvenzverwalter, Hannover

Befindet sich ein Unternehmen bereits in der wirtschaftlichen Krise, werden häufig Veränderungen in der Personalstruktur als erforderliche Sanierungsmaßnahmen ausgemacht. Regelmäßig stellt sich dabei rückschauend neben anderen die Frage, ob die Unternehmenskrise hätte abgewendet werden können, wenn bereits früher Anpassungen der betrieblichen Strukturen vorgenommen worden wären. Ist die Krise aber eingetreten und gar ein Insolvenzantrag unausweichlich geworden, wird vorstehende Frage oft sogar aus der Belegschaft gestellt, insbesondere dann, wenn infolge der eingetretenen Krise nun mehr oder gar alle Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen.

Häufig meiden Unternehmen jedoch in dieser Situation die arbeitsrechtliche Auseinandersetzung mit Beschäftigten oder Betriebsräten und fürchten trotz wirtschaftlicher Schwierigkeiten eher neue, zusätzliche Probleme und Belastungen für das Unternehmen, als Lösungswege aus der Krise zu sehen. Doch meist ist genau diese Phase jene, in der durch einen offenen Dialog zwischen den Betriebsparteien konstruktive Verhandlungen zu einer betrieblichen Restrukturierung ermöglicht werden, die man zuvor für nicht erreichbar oder verhandelbar angesehen hatte. Denn eine sich abzeichnende Krise sollte alle Betriebsparteien dazu veranlassen, auch Maßnahmen zur betrieblichen Restrukturierung in erforderlichem Umfang ernsthaft zu erwägen. Oftmals führen die Auslagerung (Outsourcing), Abspaltung oder Schließung von defizitären Betriebsteilen bzw. Fertigungsprozessen dazu, dass das Unternehmen im Kern erhalten und wirtschaftlich fortgeführt werden kann. Lässt sich die Krise dadurch abwenden, kann nicht nur der Weg in die Insolvenz vermieden, sondern meist auch eine größere Zahl der Arbeitsplätze erhalten werden.

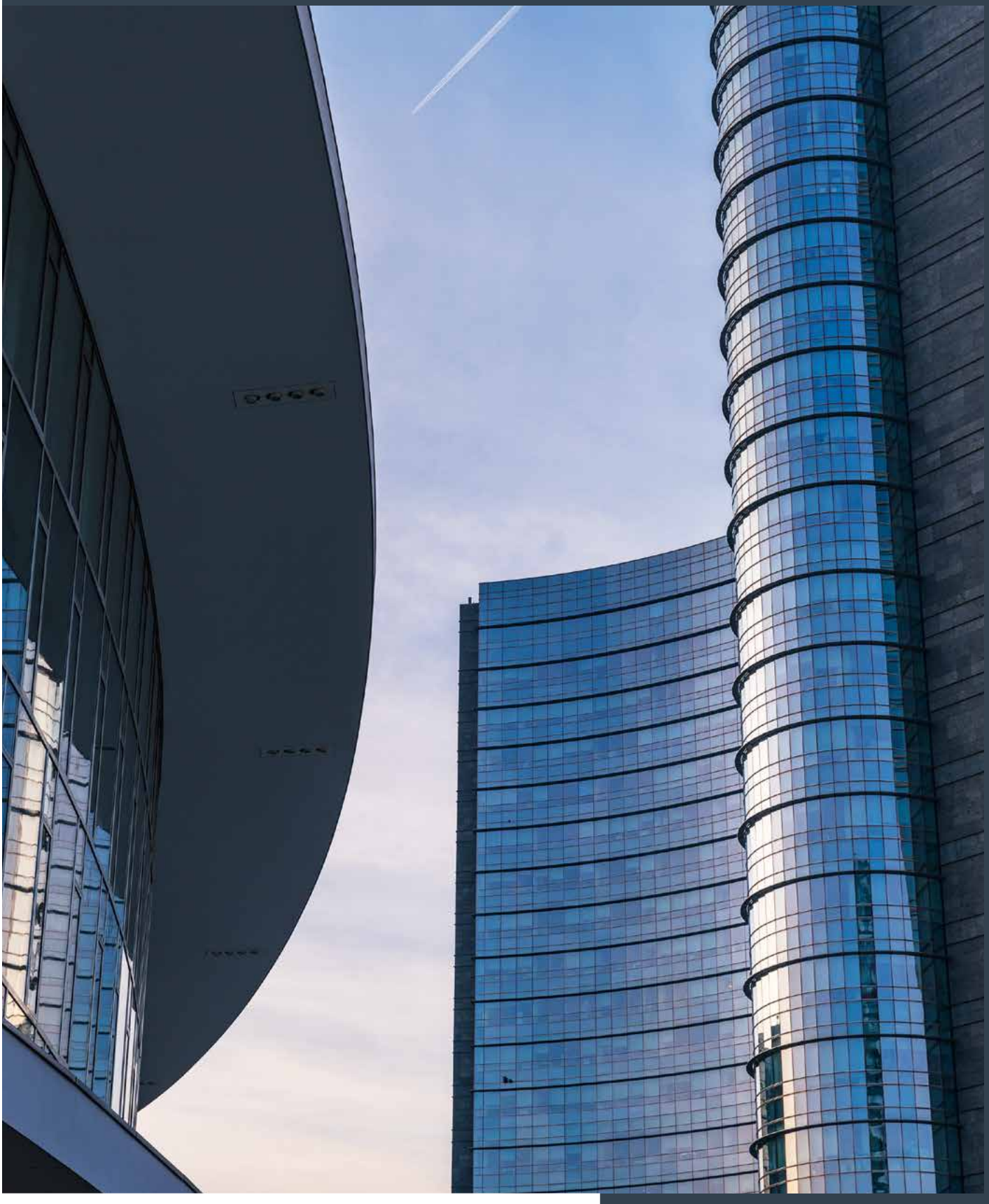
Ist jedoch die Unternehmenskrise, die häufig auch von externen Faktoren bedingt bzw. beeinflusst ist, nicht mehr zu vermeiden, sollte ein Insolvenzantrag nicht nur erwogen, sondern auch als weitere Chance verstanden werden, um das Unternehmen durch ein Insolvenzverfahren zu sanieren und zu erhalten. In welchem Umfang die Insolvenzordnung (InsO) hierbei mehr arbeitsrechtliche Flexibilität ermöglicht, ist oft nicht vollumfänglich bekannt. Es ist ratsam, sich die Besonderheiten und Chancen, die ein geordnetes Insolvenzverfahren bspw. in Eigenverwaltung des Unternehmens auch bei der arbeitsrechtlichen Restrukturierung bieten kann, abzuwägen.

Foto: fotolia/Pixelshop

Die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens führt indes nicht zur Beendigung der Arbeitsverhältnisse. Auch ist die Insolvenz kein betriebsbedingter Kündigungsgrund. Es gelten allerdings ab Eröffnung des Insolvenzverfahrens besondere Regelungen für den Ausspruch von Kündigungen und den Kündigungsschutz. Diese sind in den §§ 113, 121 ff. und §§ 125 bis 128 Insolvenzordnung (InsO) geregelt. Wenn im Betrieb ein Betriebsrat besteht, können mit diesem besondere Betriebsvereinbarungen geschlossen werden, die eine Sanierung erleichtern und personelle Maßnahmen schneller und rechtssicherer durchführbar machen.

Nach § 113 S. 1 InsO können beide Arbeitsvertragsparteien mit der anwendbaren Kündigungsfrist kündigen. Um notwendige Kündigungen im Insolvenzverfahren zu beschleunigen, sieht §113 S. 2 InsO für längere Fristen eine beiderseitige Verkürzung der Kündigungsfrist auf 3 Monate zum Monatsende vor. Diese gesetzliche Regelung geht in der Insolvenz anderen, längeren gesetzlichen, arbeits- oder tarifvertraglichen Kündigungsfristen vor und gilt auch für Änderungskündigungen. In der Insolvenz können auch befristete Arbeitsverhältnisse nach § 113 InsO gekündigt werden, selbst dann, wenn die ordentliche Kündigung vor Befristungsende arbeits- oder tarifvertraglich ausgeschlossen wurde. § 113 Abs. 1 InsO ändert allerdings nichts daran, dass auch bei Kündigungen durch einen Insolvenzverwalter oder die Geschäftsleitung bei einer Insolvenz in Eigenverwaltung die Anforderungen des Kündigungsschutzgesetzes an den Kündigungsgrund und ggf. auch Sonderkündigungsschutz für bestimmte Personengruppen (z. B. behinderte, sowie schwangere oder in Elternzeit befindliche Arbeitnehmer) beachtet werden müssen. Eine Kündigungsschutzklage des Arbeitnehmers kann und muss auch hier binnen 3 Wochen nach Zugang der Kündigung erhoben werden. Nach § 126 Abs. 1 InsO kann jedoch beim Arbeitsgericht im Falle des Nichtzustandekommens eines Interessenausgleichs beantragt werden festzustellen, dass die Kündigung der Arbeitsverhältnisse bestimmter, im Antrag bezeichneter Arbeitnehmer durch dringende betriebliche Erfordernisse bedingt und sozial gerechtfertigt ist. Das Arbeitsgericht entscheidet sodann beschleunigt im Beschlussverfahren. Wird den benannten Arbeitnehmern dann gekündigt, so ist die rechtskräftige Entscheidung aus dem Beschlussverfahren bindend für die Kündigungsschutzklage eines betroffenen Arbeitnehmers.

Der § 125 Abs. 1 InsO stellt eine Sondervorschrift für betriebsbedingte Kündigungen dar, wenn Insolvenzverwalter bzw. Eigenverwaltung und Betriebsrat in einem Interessenausgleich zu kündigende Arbeitnehmer namentlich bezeichnet haben. Die Vorschrift ordnet eine reduzierte Überprüfung der sozialen Auswahl an, nämlich dass diese im Hinblick auf Dauer der Betriebszugehörigkeit, Lebensalter und Unterhaltspflichten nur auf grobe Fehlerhaftigkeit hin überprüft werden kann. Weiter bestimmt § 125 Abs. 1 InsO, dass die Sozialauswahl auch dann als nicht grob fehlerhaft anzusehen ist, wenn eine ausgewogene Personalstruktur geschaffen werden soll. Sozialpläne, die außerhalb des Insolvenzverfahrens oft große wirtschaftliche Verpflichtungen für Unternehmen mit sich bringen, sind im eröffneten Insolvenzverfahren nach § 123 InsO begrenzt auf ein maximales Gesamtvolumen von 2,5 Bruttomonatsgehältern der am Sozialplan teilnehmenden Arbeitnehmer. In der Insolvenz dürfen Leistungen aus Insolvenzsozialplänen auch nur dann und soweit ausgezahlt werden, als ein Drittel der für alle Insolvenzgläubiger zur Verteilung stehenden Insolvenzmasse ausreicht.



In der Insolvenz dürfen Leistungen aus Insolvenzsozialplänen auch nur dann und soweit ausgezahlt werden, ***als ein Drittel der für alle Insolvenzgläubiger zur Verteilung stehenden Insolvenzmasse ausreicht.***

Ein weiteres, bewährtes Mittel zur arbeitsrechtlichen Sanierung und zur Milderung der Nachteile der vom Arbeitsplatzverlust betroffenen Arbeitnehmer ist – auch im Vorfeld einer Unternehmenskrise – die sog. Transfergesellschaft, häufig auch als „Beschäftigungs- oder Qualifizierungsgesellschaft" (BQG) bezeichnet. Der Übertritt in eine Transfergesellschaft erfolgt dadurch, dass die Arbeitnehmer durch dreiseitigen Vertrag mit dem bisherigen Arbeitgeber und der Transfergesellschaft aus ihrem bisherigen Arbeitsverhältnis ausscheiden und ein neues, befristetes Arbeitsverhältnis mit der Transfergesellschaft eingehen. Durch den Wechsel der von der Entlassung betroffenen Beschäftigten in die Transfergesellschaft werden Schwierigkeiten vermieden, die bei einer alternativen Kündigung oder einem Aufhebungsvertrag auftreten können. Zudem gewährt die Agentur für Arbeit für die in die Transfergesellschaft gewechselten Arbeitnehmer Transferkurzarbeitergeld und unterstützt mit weiteren Mitteln die Qualifikation der Betroffenen. Gefördert werden können alle Maßnahmen zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt, an deren Finanzierung sich der Arbeitgeber in gewissem Umfang zu beteiligen hat. Zwingende Voraussetzung einer Förderung ist das vorherige Beratungsgespräch zwischen den Betriebsparteien (Arbeitgeber und Betriebsrat) und der Agentur für Arbeit. Eine Transfergesellschaft darf zudem nur von einer zertifizierten Trägergesellschaft durchgeführt werden. Die einzelnen Maßnahmen, wie auch ihre finanzielle Sicherung werden in einem Transfersozialplan vereinbart. Sofern kein Betriebsrat existiert, genügt auch eine (transfer-) sozialplanähnliche Vereinbarung mit einer ausschließlich für die Errichtung der Transfergesellschaft gewählten Mitarbeitervertretung.

Risiken für den Arbeitgeber

Selbstverständlich birgt eine Restrukturierung zu Beginn einer Krise, wie auch im Insolvenzverfahren, arbeitsrechtliche Risiken für den Unternehmer. Insbesondere in mittelständischen Betrieben stellt sich oft die Frage, ob das geschulte Fachpersonal im Betrieb verbleiben, oder schlimmstenfalls zur Konkurrenz wechseln wird. Doch gerade eine proaktive, rechtzeitige betriebliche Restrukturierung schafft in aller Regel gesteigertes Vertrauen der Belegschaft in die Zukunft des Unternehmens. Wird eine Insolvenz doch notwendig, bieten Insolvenzgeld bzw. Insolvenzgeldvorfinanzierung zumindest für drei Monate eine finanzielle Sicherheit für die Arbeitnehmer, solange eine Betriebsfortführung im Insolvenzantragsverfahren sichergestellt ist und das Unternehmen im Kern sanierungsfähig erscheint.

In der Praxis lassen sich durch die skizzierten Möglichkeiten Unternehmenskrisen bestenfalls abwenden, insbesondere, wenn eine strukturierte Sanierung und Restrukturierung frühzeitig erörtert, vorbereitet und kommuniziert werden kann. Dabei stellen die in der Wahrnehmung zwar überschaubaren, aber im Zusammenspiel regelmäßig effektiven Gestaltungsmöglichkeiten eine erhebliche Erleichterung bei der Planung und Umsetzung von erforderlichen Sanierungsmaßnahmen dar.

Erhöhtes Insolvenzrisiko bei konjunktureller Abkühlung

Wer die Handlungsoptionen kennt, kann sein Unternehmen trotz Insolvenz retten

Hans Georg Fritsche | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht
KSB INTAX v. Bismarck Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater PartGmbB, Hannover

Am deutschen Konjunkturhimmel ziehen dunkle Wolken auf: Zollkonflikte und die Gefahr eines harten Brexits trüben das Geschäftsklima deutlich ein. Von den angespannten Handelsbeziehungen zwischen den USA und China sind viele deutsche Unternehmen indirekt betroffen. Exporteure sind mit einem abgeschwächten Wachstum des Welthandels konfrontiert. Laut Analyse der Creditreform waren im ersten Halbjahr 2019 nach vielen Jahren erstmals wieder zunehmende Insolvenzen bei Unternehmen mit Umsätzen zwischen 25 und 50 Mio. Euro zu beobachten.

Anpassungslasten im Automobilbereich und der anhaltende Veränderungsdruck im Einzelhandel werden bei einem Abflauen der Konjunktur noch verstärkt. Das Zahlungsverhalten verschlechtert sich. Der plötzliche Wegfall eines Großkunden sowie erhebliche Forderungsausfälle können für mittelständische Unternehmen schnell zu einem existenzbedrohenden Risiko werden.

Herausforderungen für Geschäftsführungen

Eine solche Krisensituation stellt besondere Anforderungen an Geschäftsführer und Gesellschafter, in wirtschaftlicher, aber auch in rechtlicher Hinsicht. Die drohende Insolvenz kann umfangreiche Haftungsrisiken auslösen, denen sich die Geschäftsführung nur durch die Einleitung eines Insolvenzverfahrens wirksam entziehen kann. Andererseits wird mit der Eröffnung eines herkömmlichen Insolvenzverfahrens die Unternehmensführung und damit die Zukunft des Unternehmens weitgehend aus der Hand gegeben. Geschäftsführungen stehen daher häufig in einem Spannungsverhältnis zwischen den ihnen obliegenden Pflichten, bei Eintritt eines Insolvenzgrundes unverzüglich, das heißt spätestens nach drei Wochen einen Antrag auf Insolvenz zu stellen und andererseits den Befürchtungen, durch das Insolvenzverfahren nicht nur wichtige Kunden und Lieferanten, sondern das Unternehmen insgesamt zu verlieren.

Chancen durch Eigenverwaltung

Galt früher die Insolvenz als Ausdruck geschäftlichen Versagens, bietet eine Insolvenz in Eigenregie dem Unternehmer heute die Chance, eine nachhaltige Sanierung über ein aktiv gesteuertes Insolvenzverfahren anzugehen und sein Unternehmen zu erhalten. Dazu hat die Reform des Insolvenzrechts im Jahr 2012 beigetragen. Durch das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) ist es möglich, ein angeschlagenes Unternehmen unter dem Schutz der Insolvenzordnung zu sanieren und seine Zerschlagung zu verhindern.

Geschäftsführung bleibt am Steuer

Anders als im herkömmlichen Insolvenzverfahren, in dem die Unternehmensführung weitestgehend durch den Insolvenzverwalter ersetzt wird, bleibt bei dem eigenverwalteten Verfahren die Verfügungsgewalt und Finanzhoheit bei der Geschäftsführung. Ihr Betriebs-Know-how und ihre Marktkenntnisse stehen dem Unternehmen unverändert zur Verfügung. Die vertrauten Ansprechpartner für Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter bleiben erhalten. Üblicherweise begleitet ein insolvenzrechtlich erfahrener Berater – bei größeren Insolvenzen auch in der Funktion als Sanierungsgeschäftsführer – das Unternehmen durch das Verfahren. Anstelle eines Insolvenzverwalters wird der Schuldnerin ein sog. Sachwalter zur Seite gestellt, der die gerichtliche Kontrolle ausübt.

Foto: fotolia/smallredgirl

Zügige Verfahrensbeendigung mit Insolvenzplan

Liquidität kann zumeist ohne Unterstützung von Banken generiert werden. Ermöglicht wird dies unter anderem durch das Insolvenzgeld, vereinfachte Möglichkeiten zur Vertragskündigung sowie steuerliche Effekte. Am Ende des Verfahrens steht ein Insolvenzplan, der die Entschuldung des Unternehmens sowie die Befriedigung gesicherter und ungesicherter Gläubiger regelt. Diesem Plan müssen die Gläubiger zustimmen. Stimmen sie dem Plan mehrheitlich zu, wird der Insolvenzplan vom Gericht bestätigt und das Verfahren nach zwei bis vier Wochen endgültig aufgehoben. Die Insolvenz in Eigenverantwortung kann dann nach fünf bis acht Monaten bereits vollständig beendet sein.

ERFOLGSFAKTOREN

Faktoren für eine erfolgreiche Eigenverwaltung sind:

- eine frühzeitige Antragstellung,
- die professionelle betriebswirtschaftliche und juristische Beratung der Geschäftsführung,
- eine schlüssige Kommunikationsstrategie,
- die Einbindung der wesentlichen Stakeholder,
- ein belastbares Sanierungskonzept.

Auch bei einer Sanierung unter Insolvenzschutz handelt es sich um ein Insolvenzverfahren, an dessen Beginn ein Insolvenzantrag steht. Die Geschäftsführung ist bei Anzeichen einer Krise verpflichtet, die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens noch enger als üblich zu beobachten und sollte bei Anzeichen für den Eintritt einer Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung den Rat externer Experten hinzuziehen. Je frühzeitiger ein Insolvenzantrag gestellt wird und je mehr Liquidität bei Antragstellung im Unternehmen vorhanden ist, umso größer sind die Erfolgsaussichten.

FAZIT

Wer eine Krise frühzeitig erkennt und die ihm zur Verfügung stehenden Optionen rechtzeitig nutzt, kann einem Konjunkturabschwung gefasst entgegenblicken. Durch die Eigenverwaltung bedeutet die Insolvenz nicht mehr das Aus für das Unternehmen und seine Inhaber. Vielmehr bietet sie die Chance, das Unternehmen von Grund auf zu sanieren und neu aufzustellen.

Krisenprophylaxe leicht gemacht

Möglichkeiten einer rechtzeitigen Standortbestimmung für KMUs

Daniel Manegold | Geschäftsführer
Andreas Latsch | Geschäftsführer
Robert Giebenrath | Projektleiter
IMB Institut für Mittelstandsberatung GmbH, Hannover

Einleitung

Sowohl die führenden Experten der Wirtschaftsverbände und Forschungsinstitute als auch die Politik gehen davon aus, dass angesichts der globalen Risiken, wie dem unsicheren Ausgang der Brexit-Verhandlungen, den ungelösten Handelskonflikten zwischen den Vereinigten Staaten, Europa und China sowie angesichts des schwelenden Iran-Konflikts die deutsche Wirtschaft in den nächsten Monaten in eine Rezession steuern kann, die in ihrer Intensität und Schnelligkeit sogar die Finanzkrise von 2009 zu übertreffen vermag.

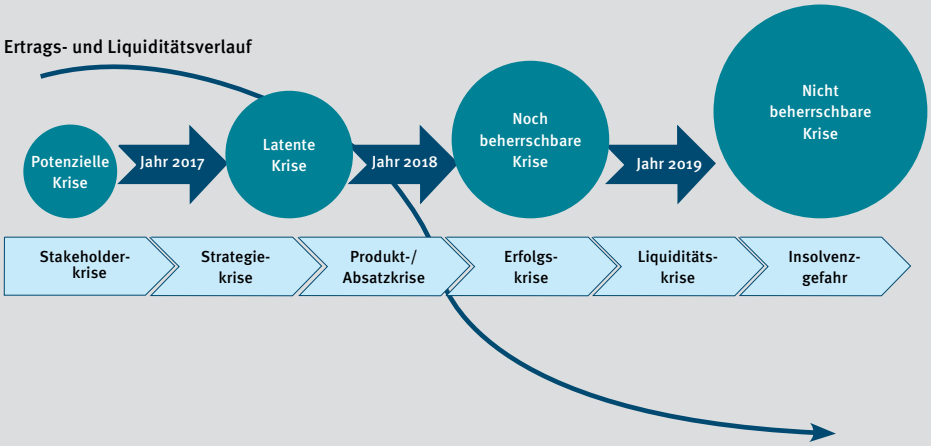
Krisenstadien und -kennzeichen

Das Abgleiten in eine Krise vollzieht sich in einer Rezession nicht innerhalb von 2 bis 3 Jahren, sondern innerhalb weniger Wochen und Monate. Die Dynamik der rezessiven Entwicklung verläuft dabei in der Regel nicht linear, sondern extrem sprunghaft aufgrund von disruptiven Veränderungen. Aus diesem Grund muss das Management extrem schnell reagieren, um sich überraschenden Entwicklungen rechtzeitig zu stellen und notwendige Veränderungen zu bewirken. Die Gegenwart einer Unternehmenskrise wird jedoch in der Realität vielfach dann tatsächlich empfunden, wenn die Gewinne im Unternehmen deutlich sinken oder negativ sind und/oder wenn die Liquidität eng wird. Dabei beginnt sie viel früher. Dieses verdeutlicht die unten stehende Grafik.

Der Krisenverlauf beginnt mit der ersten Phase, der **Stakeholderkrise**. In dieser können i. d. R. Konflikte auf der Gesellschafter- oder Geschäftsführungsebene beobachtet werden, die sich auf die künftige Ausrichtung des Unternehmens, die Gewinnverwendung, eine Unternehmensbewertung im Kontext einer Nachfolgeregelung oder andere Themen beziehen. Hieraus resultierend ergeben sich möglicherweise verzögerte Entscheidungen, welche die tägliche Arbeit behindern und letztlich überleiten zur **Strategiekrise**.

Die Unternehmensstrategie steuert und lenkt die mittel- und langfristige Ausrichtung eines Betriebes. Vor dem Hintergrund der hohen Dynamik in den Märkten und der Veränderung der technischen Grundlagen sind heutzutage deutlich kürzere Zeitspannen vorhanden, in denen eine einmal getroffene Strategieentscheidung hält. Produktinnovationen, wie z. B. die Entwicklung von Smartphones, veränderten dramatisch die Marktbedingungen sowie -teilnehmer. Auch wenn bereits dieses Krisenstadium vorhanden ist, kann der Betrieb dennoch Gewinne erwirtschaften. Allerdings: Neue Ideen und Konzepte können im Geschäfts-

ÜBERSICHT DER KRISENPHASEN



Quelle: in Anlehnung an Hohberger, S. und Damlachi, H., Praxishandbuch Sanierung im Mittelstand, vollständig neu bearbeitete 4. Auflage, 22. März 2019, Springer Gabler Verlag

modell nicht erkannt werden, sodass die nächste Krisenphase, die **Produkt- und Absatzkrise**, Realität wird.

In der dritten Phase erfolgt die Konzentration auf die Produktattraktivität sowie die Verkaufserfolge. Dadurch, dass das Angebot vielfach nicht mehr modern und konkurrenzfähig ist, werden weniger Produkte verkauft, Lagerbestände steigen, Kapazitäten werden deutlich geringer ausgelastet und die Ergebnisse gehen zurück. Hausbanken erkennen die Situation schnell anhand der systematischen Auswertung der Jahresabschlussdaten. Die Luft wird dünner. Was müsste getan werden? Produktinnovationen oder -variationen sind in diesem Stadium der Ansatzpunkt, um sich wieder erfolgreich am Markt zu positionieren. Denn wenn das nicht gelingt, ist die nächste Krisenphase die logische Folge: die **Erfolgskrise**.

Nun wird offensichtlich, dass sich das Unternehmen in einer anspruchsvollen Situation befindet, da die betriebswirtschaftlichen Zahlen ein unmissverständliches Signal geben. Die üblicherweise vorhandene Reaktion der Unternehmer liegt meistens in der Realisierung von Kostensenkungsmaßnahmen. Der Abbau von Personal ist dabei ein zentraler Faktor. Vielfach hilft dieses zunächst für eine gewisse Zeit, um die Ergebnisse zu verbessern – aber die Wurzeln der kritischen Situation sind nicht bearbeitet worden. Daher ist vielfach ein weiterer Eigenkapitalverzehr durch eintretende Verluste zu beobachten – und die Banken werden in der Vergabe von Krediten deutlich restriktiver oder verlangen Zusatzsicherheiten für bereits ausgegebene Darlehen. Der psychische Druck auf die handelnden Personen steigt immens, da die täglichen Anforderungen extrem wachsen. Oft wird erst in dieser Phase die Hilfe von externen Beratern gesucht. Allerdings ist die Zukunftsfähigkeit immer noch zweifelhaft, da die Konzentration auf das Kosten-Cutting nicht dazu führt, die Attraktivität des Unternehmens zu erhöhen. Vielmehr gehen spätestens in dieser Phase gute Mitarbeiter aufgrund der vorhandenen Situation verloren, und damit verringert sich i. d. R. auch das Innovationspotenzial – und die Kombination all dieser Faktoren führt dann zur nächsten Phase: der **Liquiditätskrise**.

Fehlendes Geld, um pünktlich seinen Verpflichtungen nachkommen zu können, ist in dieser Phase harte Realität. Die Kreditlinien sind ausgeschöpft, zusätzliche Mittel werden von den Banken nicht mehr bereitgestellt, Mahnungen sind an der Tagesordnung und auch Pfändungen können beobachtet werden. Zahlungsziele bei den Lieferanten werden nicht nur maximal ausgeschöpft, sondern auch überstrapaziert. Wer am lautesten schreit, erhält eine Zahlung. Damit wird die Lieferfähigkeit der Produkte gefährdet – und die Abwärtsspirale dreht sich immer schneller. Ein Ausweg fehlt. Von einem strukturierten Arbeiten ist man meilenweit entfernt und vielfach tritt nun das Schreckgespenst der **Insolvenzgefahr** auf den Plan. Eingetretene oder drohende Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung sind die insolvenzrechtlichen Kriterien, die letztlich zum Insolvenzantrag führen.

Möglichkeiten einer Standortbestimmung

Ein genaues Kochrezept zur Standortbestimmung im Rahmen einer Krisensituation gibt es nicht. Vielmehr hängt das Vorgehen maßgeblich von der jeweiligen Unternehmensstruktur ab. Je nach Unternehmenstyp und -größe kann sich etwa der alleinige Geschäftsführer (selbst-)kritisch mit einer Checkliste zurückziehen und im Rahmen einer **SWOT-Analyse** die einzelnen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken seines Unternehmens versuchen zu beurteilen.

In einem großen Unternehmen mit dezentraler Verantwortungsverteilung ist es dagegen notwendig, einen Projektleiter zu benennen, der zusammen mit den verschiedenen Verantwortungsträgern im Unternehmen die SWOT-Analyse übernimmt und versucht, den Standort des eigenen Betriebes zu bestimmen. In beiden Fällen bleibt es jedoch wichtig, dass die Unternehmensleitung den Prozess eng begleitet und steuert. Die Herausforderung besteht dann vor allem in der Interpretation der Analyse und der Ableitung von notwendigen Gegenmaßnahmen.

Dies gilt auch, wenn eine Unternehmensberatung mit der Durchführung einer SWOT-Analyse zur Feststellung einer Krisensituation beauftragt wird. Gerade bei der Ursachenanalyse kann dies von Vorteil sein, weil externe Berater unvoreingenommener in einen Betrieb schauen und in der Regel damit eine recht treffsichere und kritische Analyse von Krisenursachen vornehmen. Insbesondere jedoch im Hinblick auf die Sicherung der Zahlungsfähigkeit und die Entwicklung eines tragfähigen Restrukturierungs- und Sanierungskonzeptes anhand der Vorgaben des IDW S 6 ist die Hinzuziehung von restrukturierungs- und sanierungserfahrenen Beratern unumgänglich. Nur so gelingt es in der Regel, die notwendigen Weichen richtig zu stellen, um das Unternehmen mittel- und langfristig wieder auf den Weg zum dauerhaften Erfolg zu führen.

Einen weiteren, innovativen Weg zur Beurteilung einer möglichen Krisensituation stellen **onlinebasierte Krisen-Checks** dar, welche den Unternehmern und Führungskräften ein schnelles und kurzfristig einsetzbares Analysetool bieten. Mit der Fokussierung auf die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Teilbereiche eines Unternehmens sowie den Einbezug der Ertrags-, Liquiditäts- und Bilanzsituation, wird eine Analyse des möglichen Krisenstatus vorgenommen und die Ergebnisse häufig in textlicher Form aufbereitet. Anhand der persönlich getätigten Eingaben erfolgt eine erste Entwicklung von Maßnahmen sowie Hilfestellungen, um hierüber erkannte Verbesserungspotentiale aktiv zu nutzen.

Fazit

Bereits in den 1970er-Jahren stellte der damalige US-Außenminister Henry Kissinger fest, dass „ein ignoriertes Problem die Einladung für eine Krise ist“. Auch wenn diese These sicherlich primär auf die politische Arbeit abzielte, so ist es doch eine zentrale Aussage, welche auch unmittelbar im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen zu sehen ist. Im Umkehrschluss bedeutet eine zu spät erkannte Krise, dass die Auflösung derselbigen mit immensen Kosten und Herausforderungen verbunden und häufig aufgrund des bereits fortgeschrittenen Krisenstadiums für den Unternehmer nicht mehr zu lösen ist.

Es gilt das Motto: Je früher eine Krise erkannt wird, desto besser für das Unternehmen, seine Inhaber und Mitarbeiter, denn dann ist der mit der Krisenbewältigung anfallende Kosten- und Zeitaufwand noch überschaubar!

Getestet

Plattformsystem für mittelständische Unternehmen

Gerold Kuiper, M.A. | Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit | Mit uns digital! - Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hannover

Wie können Plattformsysteme zum Zusammenführen und Auswerten von Produktionsdaten genutzt werden? Wie können die Systeme helfen, Kundenbeziehungen auf- bzw. auszubauen? Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hannover zeigt im Projekt mit der ECOROLL AG Werkzeugtechnik in Celle, wie dies gelingt.

Die Firma ECOROLL mit ihren 50 Mitarbeitern stellt Werkzeuge zur Bearbeitung von Metalloberflächen her. „Unsere Werkzeuge veredeln Metalloberflächen. Je nach Anwendungsfall werden sie zum Glätten von Oberflächen (Glattwalzen) oder zur Erhöhung der Lebensdauer der Werkstücke (Festwalzen) verwendet“, erläutert ECOROLL-Vorstand Dr.-Ing. Karsten Röttger. Die Walzwerkzeuge des Herstellers sind in vielen produzierenden Unternehmen der Automobilindustrie, im Flugzeug- und Maschinenbau sowie der Kraftwerks- und Medizintechnik anzutreffen. Sie werden dort beispielsweise für die Herstellung von Zylindern und Flugzeugfelgen eingesetzt.

Die Qualität der damit produzierten Werkstücke und der Nachweis eines einwandfreien Herstellungsprozesses haben eine große Bedeutung für die Kunden des Unternehmens, beispielsweise wenn es um Regressforderungen geht. „Die digitale Dokumentation von Produktionsdaten ist für uns eine sehr gute Möglichkeit, um mit dieser Transparenz die Kundenbeziehungen zu stärken“, so Röttger.

Um mit Prozessüberwachung, Qualitätssicherung und der Dokumentation der Produktqualität bei seinen Kunden zu punkten, hat das Unternehmen ein sensorisches Walzwerkzeug entwickelt, das zum

Fotos: fotolia/anammarques, RS-Studios

Beispiel die Kraftdaten und den Akkustand misst und auf einer im Werkzeug integrierten Platine speichert. Im Projekt mit dem Kompetenzzentrum Hannover geht es darum, diese Informationen mit den Steuerungsdaten der Werkzeugmaschine – beispielsweise der Drehzahl – für die Prozessüberwachung und Qualitätssicherung der Werkstücke über ein Plattformsystem zu verknüpfen.

Eine große Herausforderung mit einigen Fragen, die geklärt werden müssen: Ist eine Prozessüberwachung beim Walzen möglich? Wie groß sind die Aufwände für die Anbindung an ein Plattformsystem? Ist die Nutzung von Plattformen für Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie sinnvoll?

Zentrumsmitarbeiter Christian Teige ist mit dem Ergebnis des Projekts zufrieden. „Wir haben gezeigt, dass die Verknüpfung von Sensordaten aus dem Werkzeug mit internen Daten aus der Maschinensteuerung über eine Plattform realisierbar ist. Für Unternehmen bedeutet der Einsatz von Plattformsystemen einen vergleichbar geringen Aufwand." Bisher häufig anzutreffende Insellösungen sind mit hohen Entwicklungskosten verbunden und meist schwer auf neue Anwendungsfälle anpassbar. Plattform-Lösungen sind einfacher und flexibler. Teige: „Die Implementierung eigener oder eigenständig zusammengestellter Hardware entfällt und große Programmierarbeiten sind nicht erforderlich. Damit reduzieren sich die Kosten für die Anwender erheblich."

Die Lösung von ECOROLL erlaubt den Kunden des Unternehmens während der Fertigung die einfache Einteilung in gute und schlechte Walzprozesse. Als Grundlage dienen die vom sensorischen Walzwerkzeug erhobenen Daten wie die Walzkraft und die Zeit, die der Vorgang in Anspruch nimmt. Die gesammelten Informationen werden per Bluetooth über die mit dem Kompetenzzentrum entwickelte Schnittstelle an die Plattform übertragen und dort mit den Steuerungsdaten der Werkzeugmaschine verknüpft. So kann die Plattform für Prozessüberwachungsfunktionen verwendet werden. Dabei handelt es sich etwa um die Erstellung und Dokumentation eines Walzkraft-Zeit-Diagramms oder die Auswertung der bisher gewalzten Strecke. Bei Bedarf dienen diese Informationen zur anschließenden Optimierung des gesamten Walzprozesses.

„Prototypisch haben die Datenerhebung und ihre Auswertung schon funktioniert. Jetzt geht es darum, das Walzwerkzeug und die Anbindung an die Plattform industrietauglich zu machen. Unsere Hersteller- und Kundenbeziehungen erhalten damit eine ganz neue Qualität. Mit der Nutzung der Plattform erzeugen wir eine große Produktionstransparenz. Unternehmen, die die von uns gefertigten sensorischen Werkzeuge in Verbindung mit der Plattform einsetzen, können den Walzprozess viel besser überwachen und dokumentieren", freut sich ECOROLL-Vorstand Röttger.

Intellectual Property (IP) Compliance

Dipl.-Ing. Joachim Gerstein, LL.M. | Patentanwalt, European Patent Attorney, European Trademark + Design Attorney
Gramm, Lins & Partner | Patent- und Rechtsanwälte PartGmbB, Hannover und Braunschweig

Bei dem bestehenden Dickicht von Patenten, Gebrauchsmustern, Designs und Marken besteht für Hersteller und Importeure ein großes Risiko von Schutzrechtsverletzungen. An die verantwortlichen Personen werden erhebliche Sorgfaltsanforderungen gestellt. Die notwendigen IP-Compliance-Maßnahmen liegen nicht nur im Interesse des Unternehmens. Die persönliche Haftung der verantwortlich Handelnden gegenüber dem Patentinhaber (Außenhaftung) und der Organe des Unternehmens gegenüber den Gesellschaftern/Aktionären (Innenhaftung) sollte Anreiz genug sein, sich ernsthaft mit dem Thema IP-Compliance auseinanderzusetzen.

Compliance-Richtlinien im Unternehmen

Zur Sicherstellung von regelkonformem Verhalten (Compliance) werden in Unternehmen Grundsätze und Maßnahmen definiert, mit denen die Einhaltung bestimmter Regeln sichergestellt und damit Regelverstöße vermieden werden sollen. Solche Compliance-Richtlinien dienen auch dazu, den Unternehmenswert z. B. durch Vermeidung von Haftungsrisiken zu schützen. Damit betreffen Compliance-Richtlinien auch gewerbliche Schutzrechte.

Schadensersatz bei Schutzrechtsverletzung

Patente und Gebrauchsmuster als Schutzrechte für technische Leistungen bieten nur für einen begrenzten Zeitraum von maximal 10 Jahren für Gebrauchsmuster und 20 Jahren für Patente Schutz vor Nachahmern. Designs haben mit 25 Jahren eine längere, aber ebenso begrenzte Laufzeit. Damit das durch gewerbliche Schutzrechte gewährte und durch das Grundgesetz besonders geschützte Eigentumsrecht der Schutzrechtsinhaber während der begrenzten Laufzeit des Monopolrechts effektiv geschützt wird, stellt die Rechtsprechung hohe Anforderungen an jeden Gewerbetreibenden, eine Verletzung von Schutzrechten möglichst sicher zu verhindern.

Im Fall einer schuldhaften Verletzung von Schutzrechten hat der Schutzrechtsinhaber einen Anspruch auf Schadensersatz (z. B. § 139 Abs. 2 PatG). Hierzu reicht schon leichte Fahrlässigkeit aus. Fahrlässigkeit ist die Außerachtlassung der im Verkehr erforderlichen Sorgfalt (§ 276 BGB).

Hohe Sorgfaltsanforderungen für Unternehmen

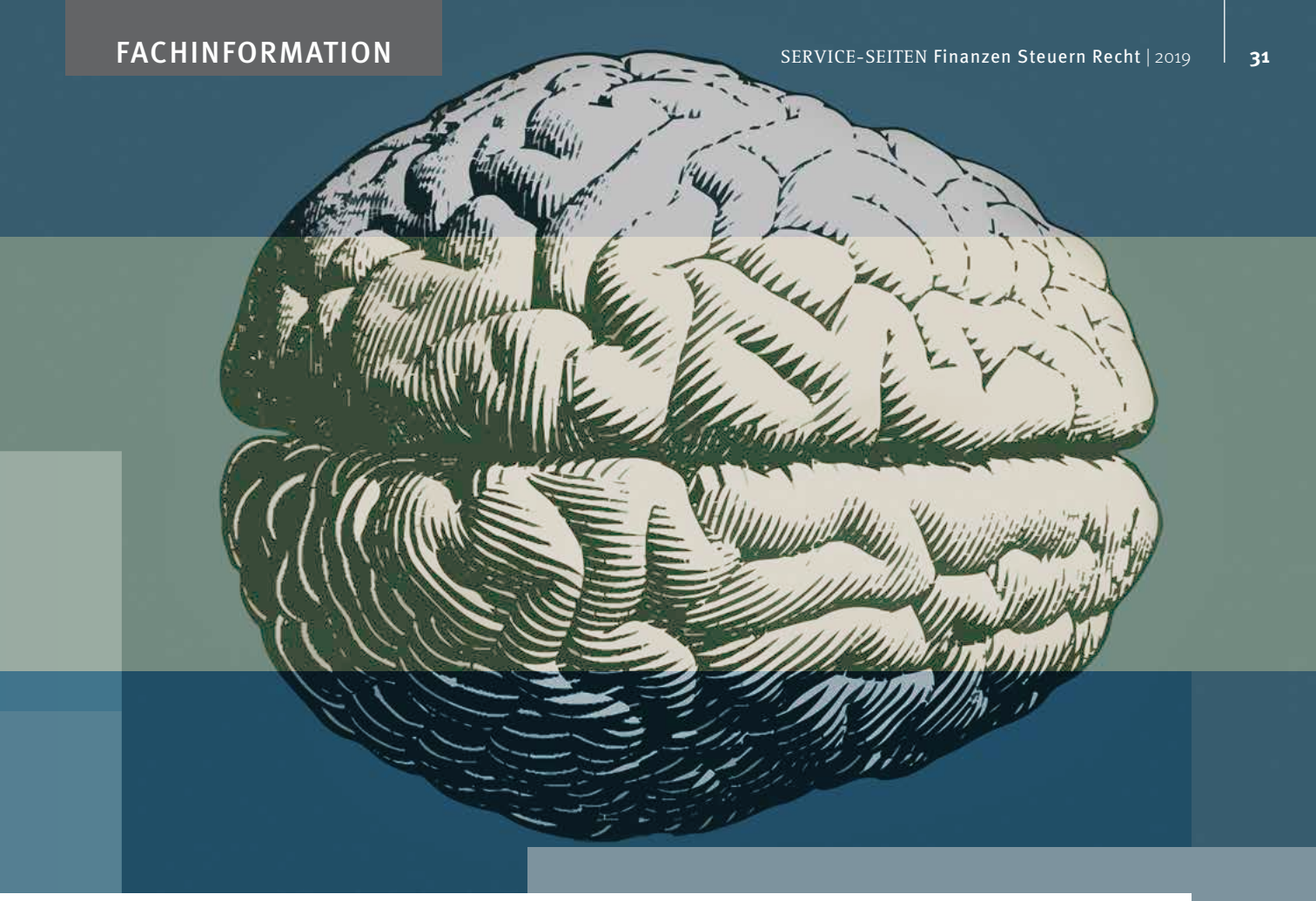
Hersteller und Händler sind vor Aufnahme ihrer Tätigkeit grundsätzlich verpflichtet, sich nach entgegenstehenden Schutzrechten zu erkundigen. Es wird daher von Unternehmen erwartet, dass sie Kenntnis aller relevanten Patentanmeldungen, Patente und Gebrauchsmuster in ihrem Fachgebiet haben.

In Kenntnis des großen Aufwands für Unternehmen, sich in dem Patentdickicht zurechtzufinden, verlangt die Rechtsprechung von jedem Gewerbetreibenden, sich ernsthaft mit den Schutzrechten im jeweiligen Fachgebiet auseinanderzusetzen. Fahrlässig handelt derjenige, der die Patentanmeldungen und Patenterteilungen auf seinem Fachgebiet nicht verfolgt, bei neuen Produkten nicht nach entgegenstehenden Rechten forscht und nicht die Schutzrechte der Mitbewerber prüft.

Tatsächlich wird in der Praxis aus Unkenntnis, aufgrund kurzer verfügbarer „Time-to-Market“ oder eines unverhältnismäßig hohen Aufwands von der notwendigen Schutzrechts-Clearance abgesehen. Das persönliche Risiko der verantwortlichen Personen im Unternehmen, insbesondere der gesetzlichen Vertreter, sollte aber im Blick behalten werden. Schadensersatzzahlungen in Höhe der Herausgabe des Verletzergewinns können beträchtliche Summen annehmen, die für ein Unternehmen vielleicht noch gestemmt werden können, die verantwortlichen Personen hingegen persönlich schnell überfordern.

Organhaftung

Im Falle einer Schutzrechtsverletzung ist es üblich, nicht nur das Unternehmen, sondern auch die verantwortlichen Personen persönlich mit zu verklagen, um sämtliche möglichen Schuldner in Anspruch zu nehmen. Damit kann gewährleistet werden, dass ein durchsetzbarer Titel gegen den Verletzer erlangt wird, dem nicht



einfach durch Wechsel des Unternehmens oder durch Insolvenz entgangen werden kann. Die Schutzrechtsverletzung stellt auch eine strafbare Handlung dar, die zu einer Gefängnisstrafe bis zu 5 Jahren führen kann.

Bei der Haftung der verantwortlichen Personen ist zwischen der Innenhaftung gegenüber den Gesellschaftern/Aktionären und der Außenhaftung gegenüber dem Schutzrechtsinhaber zu unterscheiden.

Innenhaftung

Die Organe einer Gesellschaft haben die Pflicht, mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns zu agieren (§ 43 Abs. 1 GmbHG, § 93 AktG). Die Anforderungen sind im Laufe der Zeit von der Rechtsprechung konkretisiert worden. Grundsätzlich wird neben der Pflicht zur sorgfältigen Unternehmensleitung auch die Entwicklung von Organisationsstrukturen gefordert, mit denen z. B. Schutzrechtsverletzungen möglichst sicher verhindert werden können. Dies ist auch notwendig, um das vom Organ verwaltete Vermögen der Gesellschafter vor Schaden zu schützen.

Wenn ein Unternehmen aufgrund einer Schutzrechtsverletzung zur Schadensersatzzahlung verpflichtet wurde, können die Gesellschafter/Aktionäre im Rückgriff versuchen, sich bei den verantwortlichen Organen schadlos zu halten. Darüber hinaus könnten sie den insbesondere durch die Kosten für den Rechtsstreit und den Unterlassungsanspruch entstandenen Schaden, der sich im verringerten Jahresergebnis und reduziertem Unternehmenswert niederschlägt, bei der Geschäftsführung einklagen. Der Anspruch der Gesellschafter/Aktionäre stützt sich auf der schuldhaften Verletzung einer dem verantwortlichen Organ obliegenden Sorgfaltspflicht, die auch die Verhinderung von Schutzrechtsverletzungen umfasst.

Bereits die Tatsache, dass eine Schutzrechtsverletzung vorliegt, ist Beleg dafür, dass es an einer sorgfältigen Unternehmensführung mangelt. Ansonsten wäre die Schutzrechtsverletzung ja verhindert worden. Die für die Herstellung und Vermarktung des schutzrechtsverletzenden Produktes verantwortlichen Personen haben somit die Beweislast dafür, dass sie alles Erforderliche unternommen haben, um Schutzrechte Dritter zu beachten.

Außenhaftung

Der Schutzrechtsinhaber kann bei Schutzrechtsverletzungen neben dem Unternehmen auch die verantwortlichen Mitarbeiter persönlich in Anspruch nehmen. Für Markenrechtsverletzungen setzt eine solche persönliche Haftung allerdings voraus, dass der Mitarbeiter aktiv an der Rechtsverletzung mitgewirkt hat. Ein

Foto: fotolia/jolygon

Geschäftsführer haftet nur dann, wenn er für das entsprechende operative Geschäft verantwortlich ist, Kenntnis von der Rechtsverletzung hatte und diese nicht verhindert hat. Allerdings kann auch eine Haftung bei Nichtkenntnis der Rechtsverletzung begründet sein, wenn die fehlende Kenntnis auf einen grob fahrlässigen Fehler in der Unternehmensorganisation zurückzuführen ist.

Für Patent- und Gebrauchsmusterverletzungen gelten schärfere Regeln. Der aus technischen Schutzrechten resultierende, zeitlich begrenzte Schutz lässt sich nicht hinreichend gewährleisten, wenn die Marktteilnehmer der Frage, ob ihre Tätigkeit fremde Schutzrechte verletzen, nur eine untergeordnete Bedeutung beimessen.

Damit ist der verantwortliche Mitarbeiter des Unternehmens, das ein Patent oder Gebrauchsmuster verletzendes Erzeugnis herstellt oder vertreibt, dem Schutzrechtsinhaber zum Schadensersatz verpflichtet, sofern er die ihm möglichen und zumutbaren Maßnahmen unterlassen hat, die Geschäftstätigkeit des Unternehmens so einzurichten und zu steuern, dass keine technischen Schutzrechte Dritter verletzt werden. Eine solche zur persönlichen Haftung führende Garantenstellung mit der Pflicht, eine Gefährdung oder Verletzung der durch § 823 Abs. 1 BGB geschützten Rechte Dritter abzuwenden, trifft nicht nur die gesetzlichen Vertreter, die für die Steuerung derjenigen Unternehmenstätigkeit verantwortlich sind, aus der sich die Schutzrechtsverletzung ergibt. Sie betrifft auch die für die Patentverletzung zuständigen und verantwortlichen Mitarbeiter.

Erforderliche Compliance-Maßnahmen

Die Geschäftsleitung hat durch geeignete Compliance-Regeln dafür zu sorgen, dass durch die Produktions- und Vertriebstätigkeit keine Schutzrechte Dritter verletzt werden. Es ist sicherzustellen, dass grundlegende Entscheidungen über die Vermarktung neuer Produkte nicht ohne Zustimmung der Geschäftsleitung erfolgen. Zudem sind von den mit der Entwicklung, Herstellung und Vertrieb betrauten Mitarbeitern die zur Vermeidung von Schutzrechtsverletzungen gebotenen Vorkehrungen zu treffen.

Geeignet ist bspw. eine laufende Patentüberwachung im technischen Gebiet des Unternehmens mit besonderem Fokus auf neue Schutzrechte der Mitbewerber. Bei der Einführung neuer Produkte empfiehlt sich eine Freedom-to-Operate-Analyse, die eine umfassende Patentrecherche erfordert.

Unklarheiten im Schutzbereich und Rechtsbestand entgegenstehender Schutzrechte sind aufzuklären, bspw. mittels Einspruchsverfahren. Dabei ist kundiger Rat von Patentanwälten einzuholen.

Vom DIN-Normenausschuss wird derzeit die im April 2018 in der Entwurfsfassung veröffentlichte DIN-Norm 77006 „Qualität im Intellectual Property Management“ erarbeitet, die Leitlinien für IP-Managementsysteme an die Hand gibt.

Fazit

Jeder verantwortliche Geschäftsführer sollte schon zum Schutz vor einer persönlichen Haftung ein auf sein Unternehmen und den jeweiligen Markt zugeschnittenes Compliance-Managementsystem etablieren, mit dem die Verletzung Schutzrechter Dritter bestmöglich verhindert werden kann. Hierzu gehören zumindest die laufende Überwachung von Neuanmeldungen und Erteilungen von Schutzrechten der direkten Mitbewerber und bei Neuentwicklungen regelmäßige Reviews der relevanten Schutzrechte (allen voran Patente, Gebrauchsmuster und Designs) in dem Fachgebiet. Bei Import aus Ländern, die für Produktpiraterie bekannt sind, hat der Importeur ebenso eine Aufklärungspflicht. Die Einhaltung der etablierten Prozesse muss selbstverständlich überwacht werden.

Die Beschaffung der Informationen über Schutzrechte und deren Analyse ist zu dokumentieren („Reporting“). Die Analyse der potenziellen Schutzrechtsverletzung muss durch entsprechend ausgebildete Inhouse-Patentassessoren oder externe Patentanwälte erfolgen. Mit einem solchen Compliance-System kann es gelingen, das Risiko von Schutzrechtsverletzungen zu reduzieren und zugleich die Organe und sonstigen verantwortlichen Mitarbeiter vor Regressforderungen zu schützen.

Markenschutz - Welche Auswirkungen bringt der Brexit mit sich?

Unionsmarken drohen ihre Geltung für das Vereinigte Königreich zu verlieren.

Thomas-M. Cluesmann | Rechtsanwalt | Kanzlei Waldraff & Kollegen GbR, Hannover

Auf einem EU-Sondergipfel am 10.04.2019 stimmte der Europäische Rat auf Antrag der britischen Regierung einer erneuten Verschiebung des Austritts des Vereinigten Königreichs aus der EU zu. Der Brexit wird spätestens am 31.10.2019 Realität. Es bleibt bis dahin abzuwarten, ob das Vereinigte Königreich die mit der EU ausgehandelte Austrittsvereinbarung annimmt. Sowohl ein „harter" als auch ein „weicher" Brexit haben Auswirkungen auf Inhaber einer Unionsmarke.

Eine beim Europäischen Amt für geistiges Eigentum (EUIPO) eingetragene Unionsmarke gewährt ihrem Inhaber mit nur einer Markenanmeldung Schutz in 28 Ländern. Ab dem Zeitpunkt des Wirksamwerdens des Brexits verlieren Unionsmarken jedoch ihre Geltung im Vereinigten Königreich.

››Deal‹‹

Sollte die verhandelte Austrittsvereinbarung durch das Vereinigte Königreich angenommen werden, können Inhaber einer Unionsmarke dem Brexit etwas gelassener entgegensehen. Der Entwurf der Austrittsvereinbarung sieht in Artikel 54 vor, dass die Inhaber einer im Zeitpunkt des Brexits eingetragenen Unionsmarke „ohne erneute Prüfung Inhaber eines vergleichbaren eingetragenen und durchsetzbaren Rechts im Vereinigten Königreich" werden. Dies bedeutet insbesondere, dass dieser „neuen" Marke der Anmeldezeitpunkt (Anmeldepriorität) der Unionsmarke zu Gute kommt. Die Eintragung einer solchen Marke im Vereinigten Königreich soll kostenlos und automatisch erfolgen. Die Inhaber einer auf diese Weise entstandenen Marke sollen zudem für einen gewissen Zeitraum von dem Erfordernis, über eine Postanschrift im Vereinigten Königreich zu verfügen, befreit werden.

Die Regelung zur Umschreibung von Unionsmarken gilt jedoch ausschließlich für im Zeitpunkt des Brexits eingetragene Unionsmarken. Eine Unionsmarkenanmeldung wird von ihr nicht erfasst. In diesen Fällen muss eine (gebührenpflichtige) Markenanmeldung beim Intellectual Property Office (IPO) im Vereinigten Königreich erfolgen. Für einen Zeitraum von 9 Monaten nach dem Brexit übernimmt das IPO bei einer solchen Anmeldung die Anmeldepriorität der Unionsmarkenanmeldung.

››No Deal‹‹

Für den Fall, dass die Austrittsvereinbarung nicht zustandekommt, hängt das Schicksal des Fortbestands des Schutzes der Marke von den Regelungen des Vereinigten Königreichs ab. Das IPO hat angekündigt, Inhabern von im Zeitpunkt des Brexits eingetragenen Unionsmarken ein gleichwertiges und prioritätswahrendes Markenrecht im Vereinigten Königreich zu gewähren. Die Ankündigung des IPO gleicht damit im Wesentlichen dem Inhalt des Artikel 54 des Entwurfs der Austrittsvereinbarung.

Unionsmarken, die im Zeitpunkt des Brexits noch nicht eingetragen sind, müssten auch in diesem Szenario separat für das Vereinigte Königreich neu angemeldet werden. Das IPO hat auch in diesem Zusammenhang angekündigt, dass die Anmeldepriorität der Unionsmarkenanmeldung für einen Zeitraum von 9 Monaten nach dem Brexit anerkannt wird.

Was gilt es zu beachten?

Inhaber einer eingetragenen Unionsmarke sollten zunächst den Brexit abwarten. Es ist überwiegend wahrscheinlich, dass Inhaber einer eingetragenen Unionsmarke nach dem Brexit automatisch ein äquivalentes Markenrecht im Vereinigten Königreich erhalten werden.

Befindet sich die Unionsmarke im Zeitpunkt des Brexits noch im Anmeldeverfahren, sollte in jedem Fall zeitnah eine Markenanmeldung im Vereinigten Königreich eingereicht werden, wenn auch dort Schutz gewünscht ist. Dabei muss die Anmeldung zur Wahrung der Anmeldepriorität innerhalb von 9 Monaten nach dem Brexit beim IPO eingehen.

Lizenzgeber und Lizenznehmer einer Unionsmarke sollten sich zeitnah über den Umfang der lizenzierten Rechte, insbesondere in Bezug auf künftig entstehende Rechte im Vereinigten Königreich, abstimmen.

Bei künftigen Unionsmarkenanmeldungen nach dem Brexit sollte stets die Überlegung mit einbezogen werden, ob auch eine Anmeldung im Vereinigten Königreich erfolgen soll.

Werberecht

Spielregeln für fairen Wettbewerb oder Spielwiese für Abmahnungen?

Julia Blaue | Rechtsanwältin
Dipl.-Volksw. Joachim Rudo | Rechtsanwalt
Fachanwalt für gewerblichen Rechtsschutz, Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht
Brinkmann.Weinkauf Rechtsanwälte Partnerschaft mbB, Hannover

Fast jeder Unternehmer beschäftigt sich mit den Themen: „Wie werbe ich?“ und „Wie wirbt meine Konkurrenz?“ – viel zu wenige angemessen mit der Frage: „Darf man das auch tatsächlich?“. Dabei sollte eine nähere Beschäftigung mit dem Thema wirtschaftlich lohnend sein angesichts der drohenden Sanktionen. Denn das Wettbewerbsrecht wird in Deutschland i. d. R. und überwiegend nicht durch staatliche Behörden, sondern durch Verbände, Verbraucherschutzvereine und Wettbewerber durch Abmahnungen durchgesetzt.

Endlich ist es soweit: Die neue Internetseite des Unternehmens ist online, voller Stolz wird den Kunden und Geschäftspartnern das kreative Wunderwerk präsentiert. Doch nur wenige Tage später kommt das böse Erwachen. Vier verschiedene Abmahnungen flattern ins Haus und beanstanden den (vermeintlich) neuen Slogan, die Fotos von der letzten Messe, die überschwänglichen Werbeaussagen über die neueste Produkteinführung und fehlende Angaben im Impressum.

Dem Abgemahnten kann nur geraten werden, das Schreiben nicht einfach wegzuwerfen und abzuwarten. Er sollte aber auch nicht einfach ungeprüft die geforderte Unterlassungserklärung unterschreiben, um das Thema – vermeintlich – schnell zu beenden, sondern sich sorgfältig mit dem Inhalt beschäftigen. Denn wirtschaftlich geht es am Ende meist nicht um die Abmahnkosten und um die Vergangenheit, sondern vielmehr um die Zukunft, insbesondere um die zukünftigen Werbemöglichkeiten des Abgemahnten. Die Erfahrung zeigt, dass der größte Teil der wettbewerbsrechtlichen Abmahnungen in der Praxis – zumindest teilweise – begründet ist. Dann genügt es nicht, das wettbewerbsrechtwidrige Verhalten nach Erhalt der Abmahnung einfach zu beenden bzw. einzustellen. Ein Gerichtsverfahren mit einer einstweiligen Verfügung oder einem Unterlassungsurteil kann dann nur verhindert werden, wenn die Unterlassungserklärung mit einem hinreichenden Vertragsstrafeversprechen versehen ist. Dies setzt in den meisten Fällen voraus, dass die versprochene Vertragsstrafe mehrere tausend Euro beträgt oder eine „vom Gläubiger nach billigem Ermessen festzusetzende und vom zuständigen Gericht zu überprüfende Vertragsstrafe“ versprochen wird (sog. „Neuer Hamburger Brauch“).

Was „kostet“ die Abmahnung?

Gezahlt werden müssen die Abmahnkosten, wenn die Abmahnung begründet war, d. h. der behauptete Rechtsverstoß tatsächlich vorlag, und soweit sie angemessen sind. Die Gerichte gehen in Wettbewerbssachen meist von fünfstelligen Streitwerten aus, nach denen sich die Anwaltskosten und Gerichtskosten berechnen. Im Markenrecht liegt der Streitwert selten unter 50 000 Euro. Gezahlt werden müssen aber weder der in der Abmahnung genannte Streitwert (z. B. 50 000 Euro) noch die darin genannte Vertragsstrafe (häufig 5 001 Euro), sondern die nach dem Streitwert berechneten Rechtsanwaltskosten als Erstattungsanspruch des Abmahners. Diese betragen meist zwischen 500 und 2 000 Euro.

Verglichen damit sind die „Kosten“ einer Abmahnung aber um ein Vielfaches höher, wenn man kurz nach Abgabe einer Unterlassungserklärung schon gegen diese verstößt, z. B. weil die beanstandete Werbung nicht vollständig aus dem Internetauftritt des eigenen Unternehmens oder der Vertriebspartner gelöscht wurde. Denn dann sind möglicherweise mehrere Vertragsstrafen zu zahlen. Aus diesem Grund ist es in manchen Fällen ratsam, als Abgemahnter die geforderte Unterlassungserklärung ganz bewusst nicht abzugeben und lieber ein Gerichtsverfahren zu riskieren, was ggfs. nur kurzfristig teurer ist.

Noch bedeutsamer für viele Unternehmen ist die mit einem Gerichtsurteil oder einer Unterlassungserklärung verbundene Einschränkung der künftigen Handlungsmöglichkeiten für eigene zukünftige Werbemöglichkeiten, wenn bei jedem Verstoß gleich Sanktionen in Form von Ordnungsmitteln und Vertragsstrafen in vier- bis fünfstelliger Höhe drohen. Umso wichtiger ist es, vor jeder Werbemaßnahme deren werberechtliche Zulässigkeit angemessen zu überprüfen. Dies betrifft u. a. die folgenden Themen:

Foto: fotolia/Giuseppe Porzani

Irreführende Werbung und gesetzliche Pflichtangaben

Häufiger Grund für wettbewerbsrechtliche Abmahnungen sind Verstöße im Bereich der Pflichtangaben. Irreführende Werbung kann auch durch das Unterlassen bestimmter Pflichtangaben begangen werden:

- Wer gegenüber Verbrauchern mit konkreten Preisen wirbt, ist grundsätzlich verpflichtet, in der Werbung seine Anschrift und die wesentlichen Merkmale des angebotenen Produkts zu nennen und ggfs. auf das Bestehen eines Widerrufsrechts hinzuweisen (§ 5a Abs. 3 des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb – UWG).
- Webshopbetreiber sind zu umfangreichen Impressumsangaben und fernabsatzrechtlichen Angaben verpflichtet.
- Die Preisangabenverordnung verpflichtet bei Werbung gegenüber Endverbrauchern zur Angabe von Bruttopreisen inklusive Mehrwertsteuer und von Grundpreisen für bestimmte Mengeneinheiten, um die Vergleichbarkeit der Preise für den Verbraucher zu fördern.

Für viele Produkte sehen darüber hinaus spezialgesetzliche Regelungen bestimmte Pflichtangaben für die Werbung bzw. Kennzeichnung vor: Beispielsweise müssen in der Werbung

- für Lebensmittel u. a. Zutaten, Nährwerte und Allergene,
- für Kraftfahrzeuge Kraftstoffverbrauch und CO_2-Emissionen,
- für Verbraucherdarlehen u. a. der effektive Jahreszins und der Gesamtbetrag

angegeben werden; bei Immobilienanzeigen müssen u. a. Angaben zum Energieausweis und zum Baujahr und bei Textilien u. a. Rohstoffgehaltsangaben erfolgen.

Direktmarketing: Werbung per Telefon, Telefax und E-Mail

Weil die massenhafte Verwendung von E-Mail- und Telefonwerbung mit Belästigungen für die Betroffenen verbunden ist, schränken § 7 UWG und das Bundesdatenschutzgesetz diese Werbemöglichkeiten deutlich ein.

Werbeanrufe bei Verbrauchern sind nur dann erlaubt, wenn der Angerufene zuvor ausdrücklich eingewilligt hat. An die Formulierung der Einwilligungserklärung stellt die Rechtsprechung hohe Anforderungen. Werbeanrufe bei Unternehmern erfordern zumindest eine mutmaßliche Einwilligung. Auch Telefaxwerbung ist ohne vorherige ausdrückliche Einwilligung des Empfängers verboten, weil dieser durch Kosten für Papier, Strom, Toner und Wartung belastet und sein Faxgerät blockiert wird.

Die Zusendung von Werbemails ist ohne vorherige ausdrückliche Einwilligung des Empfängers unzulässig (Spam). Dies gilt nicht nur gegenüber Verbrauchern, sondern auch für Werbemails an Unternehmen. Eine mutmaßliche Einwilligung reicht nicht aus. Im Streitfall muss der Werbende das Vorliegen einer Einwilligung beweisen, was in der Praxis meist zu Schwierigkeiten führt. Es genügt auch nicht, den Empfänger in der E-Mail darauf hinzuweisen, dass er weitere E-Mails dieser Art abbestellen kann. Erforderlich als Nachweis ist eine schriftliche Einwilligungserklärung oder das sogenannte Double-Opt-In-Verfahren. Dabei muss nach der Eingabe der E-Mail-Adresse bei der Anmeldung (z. B. für einen Newsletter) der Inhaber der E-Mail-Adresse durch Antwort auf eine Check-Mail des Werbenden seinen Wunsch nach Erhalt von Werbemails noch einmal bestätigen.

Social-Media-Marketing

Auch die Werbung auf Facebook, Twitter, Instagram und Co. muss neben deren Nutzungsbedingungen die Grenzen, die das UWG und das Datenschutzrecht setzen, beachten. Häufig wird bei der Einbindung von Nutzern, durch die Reichweite generiert werden soll, der geschäftliche Charakter der Werbung verschleiert und damit gegen das UWG verstoßen. Dass es hier bislang nur zu recht wenigen Gerichtsentscheidungen gekommen ist, kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass es beim Social-Media-Marketing zu massenhaften Wettbewerbsrechtsverstößen kommt. Vieles was hier auf den ersten Blick originell erscheint, ist nur deshalb einzigartig am Markt, weil es nach dem UWG verboten ist und andere Anbieter aus diesem Grund davon Abstand nehmen.

Geschützte Marken, Designs und Urheberrechte

Noch weitaus schärfere Sanktionen drohen bei der Verletzung von Marken, Designs oder Urheberrechten Dritter in der Werbung. So kann z. B. ein Onlinehändler schon durch das Angebot eines einzigen T-Shirts auf einer Handelsplattform, wenn bestimmte Bilder oder Texte in der Werbung, auf dem T-Shirt oder dem Etikett verwendet werden, gleichzeitig mehrere Urheber-, Marken- und Designrechte mehrerer Dritter verletzen – auch ohne es zu wissen oder zu wollen. Bei Schutzrechtsverletzungen drohen zusätzlich zu den o. g. Ansprüchen auf Unterlassung und Abmahnkostenerstattung auch noch Schadensersatzansprüche, detaillierte Auskunftspflichten über sensible Interna wie Preiskalkulationen und Vertriebswege, Rückrufpflichten, die Vernichtung von Waren und Regressansprüche der eigenen Abnehmer.

Wer jahrelang hohe Werbeausgaben für einen neuen Produkt- oder Firmennamen getätigt hat und dann plötzlich feststellen muss, dass ein Dritter ältere Rechte daran hat, schuldet nicht nur Schadensersatz bzw. Lizenzgebühren für die Vergangenheit, sondern muss realisieren, dass alle teuren Investitionen in den Produkt- oder Firmennamen, der nun nicht mehr genutzt werden darf, verloren sind.

Nicht nur dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, jeden Produktnamen und jedes Werbemittel vor der Verwendung angemessen auf die werberechtliche Zulässigkeit zu überprüfen, um Abmahnkosten und Schadensersatzansprüche zu vermeiden und Handlungsspielräume für die eigene zukünftige Werbung zu erhalten.

Das Unternehmertestament

Dr. iur. Raoul Dittmar, LL.B. (London) | Rechtsanwalt und Notar
Dittmar Rechtsanwälte Partnerschaft mbB, Hannover

Niemand beschäftigt sich gerne mit seinem Tod. Einer Studie des Allensbach-Instituts zufolge haben nur 39 % der potenziellen Erblasser ein Testament errichtet. Auch wenn die Bedeutung eines Testaments allgemein anerkannt ist, haben demnach mehr als die Hälfte der Betroffenen nicht testiert. Das gilt für Verbraucher genauso wie für Unternehmer. Im Falle des Unternehmers ist jedoch eine vorausschauende Planung besonders relevant: Regelt der Unternehmer nichts, gilt die gesetzliche Erbfolge, die nicht nur dem Willen des Unternehmers widersprechen kann, sondern möglicherweise auch den Fortbestand des Unternehmens gefährdet. Um ungewünschte Folgen auszuschließen, sollte der Unternehmer daher rechtzeitig über ein Testament nachdenken.

ZIELE

Das Unternehmertestament verfolgt häufig verschiedene Ziele, die gegenläufigen Interessen dienen. Ein Ziel ist die Sicherung des Fortbestands des Unternehmens, insbesondere seine Liquidität. Daneben soll das Unternehmertestament die Familie und den Familienfrieden absichern. Ein weiteres Ziel ist der Schutz des Nachfolgers vor Pflichtteils- und Ausgleichsansprüchen. Diese Ziele sind in dem Testament so gut wie möglich und abhängig von der Gewichtung durch den Unternehmer in Übereinstimmung zu bringen.

TESTAMENT ODER ERBVERTRAG?

Das Gesetz bietet dem Erblasser verschiedene Möglichkeiten, seinen letzten Willen zu gestalten. Neben dem Einzeltestament kann der Erblasser gemeinsam mit seinem Ehegatten ein gemeinschaftliches Testament errichten oder mit einem oder mehreren Dritten einen Erbvertrag schließen. Charakteristisch für das gemeinschaftliche Testament und den Erbvertrag sind die darin enthaltenen bindenden Verfügungen: Der Erblasser ist in diesen Fällen nicht berechtigt, die getroffenen Verfügungen einseitig zu ändern oder aufzuheben. Im Falle des Unternehmertestaments ist hiervon grundsätzlich abzuraten, da sich der Unternehmer vorbehalten sollte, auf zukünftige Veränderungen flexibel und schnell zu reagieren. Dennoch kann der Unternehmer die Interessen des Ehegatten oder der Angehörigen berücksichtigen, indem er lediglich die Verfügungen zu ihren Gunsten als bindend ausgestaltet, während die Verfügungen bezüglich des Unternehmens ausdrücklich als einseitig und damit jederzeit frei widerruflich bezeichnet werden.

Ein Testament kann – anders als der Erbvertrag – auch eigenhändig errichtet werden und bedarf nicht zwingend der notariellen Beurkundung. Dennoch ist eine notarielle Beurkundung vorteilhaft, da sie mit einer eingehenden Beratung einhergeht, das Testament den (kostenpflichtigen) Erbschein ersetzt, beim zuständigen Amtsgericht verwahrt und beim Zentralen Testamentsregister elektronisch registriert wird.

ERBEINSETZUNG UND BESTIMMUNG DES NACHFOLGERS

Der Unternehmer ist darin frei, zu entscheiden, wen er als seine(n) Erben einsetzt, sofern der Gesellschaftsvertrag keine Beschränkungen vorsieht (siehe hierzu unten). Hat der Unternehmer z. B. eines seiner Kinder als Nachfolger aufgebaut, bietet sich die Einsetzung als Alleinerbe an. Damit werden klare Verhältnisse geschaffen, da das gesamte Vermögen des Unternehmers im Erbfall automatisch auf den Nachfolger übergeht. Die übrigen Kinder und den Ehegatten sollte der Unternehmer frühzeitig in die Entscheidung einbinden, da damit häufig sowohl eine finanzielle als auch eine (jedenfalls so empfundene) emotionale Zurücksetzung einhergeht. Als enterbte Angehörige haben sie Pflichtteilsansprüche, die der Unternehmer bei der Nachfolgeplanung berücksichtigen sollte (siehe hierzu unten). Für den Fall, dass der vorgesehene Nachfolger vor oder nach dem Erbfall wegfällt, sollte der Unternehmer einen Ersatzerben bestimmen.

Will der Unternehmer Angehörige nicht enterben und keinen Alleinerben einsetzen, bilden die Erben eine Erbengemeinschaft. Die (Mit-)Erben können die Rechte als Erben in diesem Fall grundsätzlich nur gemeinsam ausüben. In der Praxis ist dies häufig nicht gewollt oder jedenfalls problematisch, da das Unternehmen und seine Führung dann in mehreren Händen liegen. Um dies zu vermeiden, kann der Unternehmer z. B. eine sog. Teilungsanordnung treffen und bestimmen, dass ein Erbe das Unternehmen – ggf. unter Anrechnung auf seinen Erbteil – erhalten soll. Zugunsten der übrigen Erben kann der Unternehmer weitere Teilungsanordnungen treffen und ihnen auf diesem Weg andere Vermögensgegenstände zuwenden.

Mit Hilfe einer Auflage kann der Unternehmer sicherstellen, dass der Erbe das Unternehmen nach seinem Tod nicht sofort „versilbert". Gegenstand der Auflage kann z. B. sein, dass der Erbe das Unternehmen binnen eines bestimmten Zeitraums nach dem Tod des Unter-

Foto: fotolia/electriceye

nehmers nicht veräußert. Alternativ kann der Unternehmer vorsehen, dass im Falle eines Verkaufs des Unternehmens der Verkaufserlös ganz oder teilweise an die übrigen Angehörigen oder sonstige Ditte auszukehren ist.

Sind die ausgesuchten Nachfolger noch minderjährig, ergibt sich eine Reihe von Folgeproblemen. Zum einen muss in den meisten Fällen der gesetzliche Vertreter des Minderjährigen handeln, zum anderen bedürfen manche Rechtsgeschäfte einer Genehmigung durch das Familiengericht. Ist der gesetzliche Vertreter – wie regelmäßig – der Ehegatte des Verstorbenen und dieser ebenfalls Gesellschafter, darf er das minderjährige Kind nicht vertreten. Dann ist ein Ergänzungspfleger zu bestellen, der die Gesellschafterrechte des Minderjährigen ausübt. Um diese Folgen zu verhindern, stehen dem Unternehmer verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Ein Instrument ist die sog. Vor- und Nacherbfolge. Der Unternehmer setzt in diesem Fall z. B. seine Ehefrau als Vorerbin und seine Kinder als Nacherben ein. Die Vorerbschaft hat zur Folge, dass das im Erbfall auf die Ehefrau übergehende Unternehmen von ihrem Vermögen getrennt bleibt und im Fall ihres Todes (sog. Nacherbfall) auf die Kinder übergeht. Bis zum Nacherbfall ist die Ehefrau vollwertige Gesellschafterin mit allen Rechten und Pflichten, ihr stehen die Nutzungen, also insbesondere der Gewinn zu. Zu beachten ist allerdings, dass die Vorerbschaft mit einer Vielzahl von Beschränkungen einhergeht, die in der Praxis nicht immer leicht umzusetzen und die im Rahmen der Testamentsgestaltung zu berücksichtigen sind. Diese Folgen kann der Unternehmer vermeiden, indem er die minderjährigen Kinder zwar als Erben einsetzt, für den Zeitraum ihrer Minderjährigkeit (oder darüber hinaus) aber die Testamentsvollstreckung anordnet.

Ist sich der Unternehmer noch nicht sicher, welches seiner Kinder einmal das Unternehmen übernehmen soll, kann er die Bestimmung einem Dritten überlassen. Der zulässige Weg ist die Anordnung eines Vermächtnisses. Der Unternehmer kann dem Dritten Vorgaben über die Auswahl (z.B. Abschluss eines Studiums) machen oder die Bestimmung in das freie Ermessen des Dritten stellen. Es bietet sich an, einen Zeitpunkt zu bestimmen, an dem das Bestimmungsrecht auszuüben ist (z. B. Vollendung des 25. Lebensjahrs des jüngsten Kindes). Eine Alternative bietet die bereits angesprochene Teilungsanordnung. Die Teilungsanordnung kann einem Dritten überlassen werden, der bestimmt, wer das Unternehmen erhalten soll. Aus Sicht des Unternehmers ist eine Teilungsanordnung insofern gefährlich, als sich die Erben – unter Einbeziehung des Dritten – hierüber hinwegsetzen können. Will er dies verhindern, muss er in dem Testament entsprechende Vorsorge treffen.

VERSORGUNG DER ANGEHÖRIGEN

Die Absicherung der nicht als Nachfolger vorgesehenen Angehörigen, insbesondere des Ehegatten, kann der Unternehmer durch die Anordnung von Vermächtnissen sicherstellen. Der Vermächtnisnehmer ist nicht Erbe, erhält aber einen Anspruch gegen den Erben auf Erfüllung des Vermächtnisses. Die Vermögensübertragung auf den Vermächtnisnehmer erfolgt also nicht automatisch mit dem Erbfall, sondern bedarf eines Vertrages zwischen dem Erben und dem Vermächtnisnehmer. Als Vermächtnis kommt jeder Vermögensvorteil in Betracht, also z. B. ein Grundstück, Bargeld, Wertpapierdepots, Hausrat oder auch Gesellschaftsanteile oder ein Gewinnanspruch gegen eine Gesellschaft. Ist der Vermächtnisnehmer zugleich Erbe und soll das Vermächtnis nicht auf den Erbteil angerechnet werden, kann der Unternehmer ein sog. Vorausvermächtnis anordnen.

Zu den häufig gewählten Varianten zählt die Einräumung eines sog. Nießbrauchs an den vererbten Gesellschaftsanteilen. Aufgrund des Nießbrauchs hat der Bedachte Anspruch auf die ausgeschütteten Gewinnanteile. Das Stimmrecht verbleibt bei dem Gesellschafter, seine Ausübung kann aber von den Weisungen des Nießbrauchsberechtigten abhängig gemacht werden. Weitere Varianten sind die vermächtnisweise Zuwendung einer stillen Beteiligung an einer Gesellschaft oder einer Unterbeteiligung an einem Gesellschaftsanteil. Daneben kommen auch die vermächtnisweise Zuwendung einer Rente, ein Nießbrauch an einem Haus oder auch ein Wohnrecht in Betracht.

ABSTIMMUNG MIT DEM GESELLSCHAFTSVERTRAG

Bei einem Unternehmertestament spielt die Verzahnung mit den gesellschaftsrechtlichen Gegebenheiten eine besondere Rolle. Denn die Unternehmensform und der Gesellschaftsvertrag bestimmen wesentlich, welche Wahlmöglichkeiten dem Unternehmer offenstehen.

Anteile an Kapitalgesellschaften (in der Praxis insbesondere die GmbH) sind vererblich. Der Gesellschaftsvertrag kann die Vererblichkeit nicht ausschließen, sondern lediglich beschränken. So ist es möglich zu regeln, dass die an die Erben fallenden Anteile im Todesfall eingezogen werden können oder an einen Dritten abzutreten sind. Eine solche Regelung ist insbesondere dann sinnvoll, wenn es sich um eine personalistisch ausgestaltete Gesellschaft handelt, in der die Gesellschafter eine aktive Rolle spielen (plakatives Beispiel: als Erben eines Start-up-Unternehmers rücken dessen minderjährige Kinder nach). Als Entschädigung erhalten die Erben eine Abfindung, die sich grundsätzlich nach dem Verkehrswert der Anteile richtet (ein Abschlag vom Verkehrswert ist in gewissem Maß zulässig und dient der Schonung der Liquidität des Unternehmens). Bei mehreren Erben wird die Erbengemeinschaft Gesellschafterin. Sofern ein Ausschluss der Erben nicht gewollt ist, sollte der Gesellschaftsvertrag zumindest vorsehen, dass die Erbengemeinschaft einen gemeinsamen Vertreter bestellen muss, der die Stimmrechte einheitlich ausübt, um die Entscheidungsfindung in der Gesellschaft nicht zu erschweren.

Anders ist die gesetzliche Situation bei Personengesellschaften (in der Praxis insbesondere die GmbH & Co. KG. Der verstorbene persönlich haftende Gesellschafter scheidet aus, sein Anteil wächst den übrigen Gesellschaftern an. Die Erben erhalten eine Abfindung. Die GbR wird im Falle des Todes eines Gesellschafters sogar aufgelöst. Stirbt der Kommanditist, wird die Gesellschaft mit seinen Erben fortgesetzt. Von diesen gesetzlichen Grundregeln weicht der Gesellschaftsvertrag mittels einer sog. Nachfolgeklausel häufig ab. So ist es etwa möglich zu regeln, dass die Gesellschaft mit dem oder den Erben (sog. einfache Nachfolgeklausel) oder mit nur einem Erben fortgeführt wird, der über eine bestimmte Eigenschaft (z. B. Abkömmling, Ehegatte, Mitgesellschafter) verfügen muss (sog. qualifizierte Nachfolgeklausel). Es ist auch möglich, die Vererblichkeit

des Kommanditanteils vollständig auszuschließen. Die nicht nachfolgeberechtigten Erben erhalten – wenn der Erblasser dies nicht ausschließt – einen Ausgleichsanspruch, der sich gegen den nachfolgeberechtigten Erben, nicht aber die Gesellschaft richtet. Wenn der Gesellschaftsanteil – wie häufig – den Großteil des Nachlasses ausmacht, besteht die Gefahr, dass der Erbe die Ausgleichsansprüche nicht erfüllen kann. Pflichtteilsverzichte (ggf. gegenständlich beschränkt) sind dann unumgänglich (siehe hierzu unten).

Enthält der Gesellschaftsvertrag eine Nachfolgeklausel, muss der Unternehmer durch sein Testament sicherstellen, dass er von der nachfolgeberechtigten Person beerbt wird. Andernfalls ist ein Einrücken in die Gesellschafterstellung ausgeschlossen, da der Gesellschaftsvertrag insoweit vorgeht. Bei mehreren Erben wird nicht die Erbengemeinschaft, sondern werden die einzelnen Erben jeweils Gesellschafter.

PFLICHTTEILSANSPRÜCHE

Einen wesentlichen Aspekt bei der Gestaltung eines Unternehmertestaments stellt der Umgang mit möglichen Pflichtteilsansprüchen dar. Pflichtteilsberechtigt sind die Abkömmlinge, der Ehegatte und – eingeschränkt – die Eltern des Erblassers, wenn sie von der Erbfolge ausgeschlossen, also enterbt sind. Das ist etwa der Fall, wenn der Unternehmer eines seiner Kinder als Alleinerben einsetzt. Dann haben die übrigen Kinder sowie der Ehegatte einen Pflichtteilsanspruch. Der Pflichtteil beträgt die Hälfte des gesetzlichen Erbteils. Aber auch wenn der Unternehmer die pflichtteilsberechtigten Verwandten in seinem Testament als Erben berücksichtigt, kommt ein Pflichtteilsanspruch in Betracht. Denn aufgrund der Erbquoten (z. B. aufgrund einer Teilungsanordnung ohne Anrechnung auf den Erbteil) kann es sein, dass ein Pflichtteilsberechtigter weniger als die Hälfte seines gesetzlichen Erbteils erhält. Dann ist er berechtigt, die Differenz zu verlangen. Auch der mit einem Vermächtnis Bedachte kann seinen Pflichtteil geltend machen, wenn er das Vermächtnis ausschlägt. Das Vermächtnis sollte daher annähernd den Wert des Pflichtteils ausmachen, um dieses Risiko so weit wie möglich auszuschließen.

Es ist nur begrenzt möglich, den Pflichtteilsanspruch durch Schenkungen zu Lebzeiten auszuschließen. Schenkungen innerhalb eines Zeitraums von zehn Jahren vor dem Tod werden bei der Berechnung des Pflichtteils berücksichtigt, wenn auch abschmelzend (voll im ersten Jahr, zu 90 % im zweiten Jahr usw.).

Pflichtteilsansprüche richten sich gegen den Erben, entstehen mit dem Erbfall und sind in Geld auszugleichen. Das kann zu erheblichen Liquiditätsproblemen führen. Zu empfehlen ist daher, die Pflichtteilsberechtigten frühzeitig in die Gestaltung einzubeziehen und möglichst sog. (beurkundungspflichtige) Pflichtteilsverzichte zu vereinbaren. Dabei ist es möglich, den Verzicht auf das vererbte Unternehmen zu beschränken, sodass die übrigen dem Nachlass angehörenden Vermögensgegenstände weiterhin dem Pflichtteilsanspruch unterliegen. Naturgemäß gibt es den Pflichtteilsverzicht regelmäßig nicht „umsonst“. Der auf seinen Pflichtteil Verzichtende erhält meistens eine Abfindung.

TESTAMENTSVOLLSTRECKUNG

Bei Unternehmertestamenten bietet sich häufig eine Testamentsvollstreckung an. Eine Testamentsvollstreckung kommt etwa in Betracht, wenn der Unternehmer die Erfüllung von Vermächtnissen, Auflagen oder Teilungsanordnungen sicherstellen will. Wie bereits angesprochen, kann der Unternehmer dem Testamentsvollstrecker die Bestimmung des Unternehmenserbens überlassen oder den Testamentsvollstrecker ermächtigen, das Unternehmen bis zur Übernahme durch den Erben fortzuführen. Der Umfang der Testamentsvollstreckung ist in dem Testament genau festzulegen, ebenso die Person des Testamentsvollstreckers und etwaige Ersatzpersonen sowie seine Vergütung. Da die Testamentsvollstreckung – abhängig von der Art des Unternehmens – manche praktische und rechtliche Schwierigkeit mit sich bringt, ist ihre Ausgestaltung sorgfältig zu planen.

FLANKIERENDE MASSNAHMEN

Das Unternehmertestament ist nur ein Baustein einer erfolgreichen Nachfolgeplanung. So sollte der Unternehmer auch über den Abschluss eines Ehevertrages nachdenken. Ohne vertragliche Regelung steht dem Ehegatten bei der Scheidung der gesetzliche Zugewinnanspruch zu, der im Ergebnis dazu führen kann, dass der Unternehmer das Unternehmen oder Teile davon verkaufen muss, um die nötige Liquidität aufzubringen. Zur Schonung des Unternehmens enthalten Gesellschaftsverträge deshalb häufig bereits Bestimmungen, wonach der Gesellschafter ehevertraglich dafür zu sorgen hat, dass die Beteiligung an dem Unternehmen nicht dem Zugewinnausgleich unterliegt.

Daneben sollte der Unternehmer sicherstellen, dass das Unternehmen nach seinem Tod handlungsfähig bleibt. Zu empfehlen sind etwa Konto- und Handlungsvollmachten, aber auch Listen mit Kunden, Lieferanten und sonstigen Geschäftspartnern, Informationen zu Passwörtern und PINs, eine Schlüsselliste und insbesondere auch die Angabe, wo die wichtigsten Geschäftsunterlagen, der Gesellschaftervertrag, das Testament und eine etwaige Patientenverfügung aufzufinden sind.

FAZIT

Die Abfassung eines Unternehmertestaments bedarf sorgfältiger Planung. Der Unternehmer sollte frühzeitig alle Betroffenen ins Boot holen, um möglichst eine allen Interessen gerecht werdende Lösung zu erzielen. Die konkrete Ausgestaltung hängt von den persönlichen Verhältnissen des Einzelfalls ab. Dabei ist eine enge Abstimmung mit dem Steuerberater unumgänglich, um die steuerlichen Auswirkungen der Nachfolgeplanung angemessen zu berücksichtigen.

Das neue **Geheimnisschutzgesetz**

Handlungsbedarf (nicht nur) für Arbeitgeber

Dr. iur. Martin Sievers | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Fachanwalt für Steuerrecht
Dipl.- Volksw. Joachim Rudo | Rechtsanwalt, Fachanwalt für gewerblichen Rechtsschutz, Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht
Brinkmann.Weinkauf Rechtsanwälte Partnerschaft mbB

Geschäftsgeheimnisse wie technisches Know-how, Kunden- und Preislisten, Warenbezugsquellen, Betriebskonzepte oder Umsatzzahlen werden von Unternehmen als ebenso wichtig und wertvoll eingeschätzt wie Patente und andere Formen von Rechten des geistiges Eigentums. Was geheim ist, soll auch geheim bleiben.

Nachdem die EU schon 2016 entschieden hat, einen einheitlichen europäischen Mindeststandard beim Schutz von Know-how zu schaffen, hat Deutschland diese Richtlinie mit dem am 24.04.2019 in Kraft getretenen Gesetz zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen mit deutlicher Verzögerung umgesetzt. Dieses führt in § 2 erstmals eine gesetzliche Definition von Geschäftsgeheimnissen im deutschen Recht ein. Demnach ist eine Information ein Geschäftsgeheimnis, wenn sie (1) geheim ist, (2) einen kommerziellen Wert hat, weil sie geheim ist, (3) Gegenstand angemessener Geheimhaltungsmaßnahmen ist und (4) ein berechtigtes Interesse an der Geheimhaltung der Information besteht.

Im Verhältnis zur bisherigen Rechtlage bedeutet dies eine wesentliche Verschärfung der Anforderungen des Schutzes, da nicht mehr ein subjektives Kriterium – der Geheimhaltungswille – maßgeblich ist, sondern vielmehr das objektive Kriterium, ob angemessene Geheimhaltungsmaßnahmen ergriffen worden sind, damit die Information auch geheim bleibt.

Handlungsbedarf: Angemessene Geheimhaltungsmaßnahmen

Welche Geheimhaltungsmaßnahmen denn nun für eine konkrete Information angemessen sind, hängt vom Einzelfall ab. Dabei geht es u.a. um technische und organisatorische Maßnahmen wie z. B.

- die Einführung von Zugriffsbeschränkungen auf Daten z. B. durch Passwörter und Zugangscodes;
- Zugangsbeschränkungen für bestimmte Räume bzw. Unternehmensbereiche;
- die Einordnung von Arbeitnehmern nach bestimmten „Geheimhaltungsstufen“
- sowie vertragliche Schutzmechanismen.

Die Anforderungen hängen von der Wichtigkeit der Information, ihrer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und dem Kreis der informierten Personen ab: Je brisanter eine Information und je kleiner der Kreis der Personen ist, der bestimmungsgemäß Zugriff auf die Information hat, desto höher sind die Anforderungen an ausreichende Geheimhaltungsmaßnahmen.

Anpassung und Ergänzung von Verträgen

Auf der vertraglichen Ebene ist der Schutz von Geschäftsgeheimnissen immer dann, wenn Geschäftspartner bzw. deren Mitarbeiter Zugang zu Geschäftsgeheimnissen erlangen können, durch geeignete hinreichend konkrete Regelungen sicherzustellen. Dies gilt z. B. für Koopera-

Foto: fotolia/bluedesign

tionsverträge, Lohnfertigungsverträge und viele Arten von Dienstleistungsverträgen. Für einen nachhaltigen Schutz der Geschäftsgeheimnisse genügt es nicht, dies lediglich beim Neuabschluss von Verträgen zu beachten, auch bestehende Vertragsverhältnisse sollten auf den Prüfstand und ggfs. angepasst werden.

Besonderes Augenmerk gilt den Geschäftsführeranstellungsverträgen und Arbeitsverträgen. Wenn Geschäftsführer oder Mitarbeiter selbst zu Unternehmern im Geschäftsfeld ihres Dienstherrn bzw. Arbeitgebers werden oder als Kompetenz- und Wissensträger zur Konkurrenz wechseln, ist die Versuchung groß, Firmeninterna „mitzunehmen", um diese für eigene Zwecke oder für den neuen Arbeitgeber zu nutzen. Für diese denkbaren Fälle sollten aus Unternehmenssicht schon frühzeitig Vorkehrungen getroffen werden.

Verschwiegenheitserklärung und Wettbewerbsverbot

Weder die EU-Richtlinie noch das Geschäftsgeheimnisgesetz enthalten Regelungen zur Vertragsgestaltung. Wirksame Vereinbarungen werden vielmehr vorausgesetzt. Es gelten damit die bisherigen Grundsätze, nun allerdings mit noch größerer Bedeutung. Bei der Gestaltung ist nach wie vor strikt zu unterscheiden zwischen

- dem Geheimnisschutz während des Arbeitsverhältnisses,
- dem Geheimnisschutz nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses,
- dem Wettbewerbsverbot während des Arbeitsverhältnisses,
- und nachvertraglichen Wettbewerbsverboten.

Während des bestehenden Arbeitsverhältnisses ist der Arbeitnehmer bereits kraft Gesetzes zur Verschwiegenheit verpflichtet. Soweit nicht anders vereinbart, darf der Arbeitnehmer nicht für ein Konkurrenzunternehmen tätig werden (§ 60 HGB), für GmbH-Geschäftsführer gelten ähnliche Maßstäbe. In der Praxis bewähren sich dennoch klarstellende und präzisierende Regelungen im Anstellungsvertrag, ausdrückliche Hinweise auf die Strafbarkeit des Geheimnisverrats und ggfs. Vertragsstrafenregelungen.

Konkretisierung des Geheimnisschutzes im Anstellungsvertrag

Verschwiegenheitsvereinbarungen sollten das Arbeitsverhältnis auch überdauern. Allerdings ist hier bei der Vertragsgestaltung Fingerspitzengefühl gefragt. Vom Grundsatz her ist jeder Arbeitnehmer berechtigt, im Rahmen seines Arbeitsverhältnisses erworbene Kenntnisse und Beziehungen auch nach seinem Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis für sich und Dritte zu nutzen. Weil die regelmäßig als arbeitsvertragliche Nebenpflicht bestehende Verschwiegenheitspflicht grundsätzlich mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses endet, empfiehlt sich eine vertragliche Verschwiegenheitsvereinbarung für den Zeitraum nach Ende des Arbeitsverhältnisses.

Umfang und Grenzen derartiger vorformulierter Klauseln richteten sich schon immer nach § 307 Abs. 1 BGB, d. h. sie mussten schon vor Inkrafttreten des Geschäftsgeheimnisgesetzes hinreichend transparent sowie von einem berechtigten betrieblichen Interesse an der Geheimhaltung gedeckt sein. Die pauschale Verpflichtung zur Verschwiegenheit während und nach dem Arbeitsverhältnis genügt oft nicht den Anforderungen des Transparenzgebotes. Die nachvertragliche Verschwiegenheitspflicht kann sich daher nur auf einzelne, konkret bezeichnete Geheimnisse beziehen. Die zu schützende Information ist einzuschränken und möglichst klar und genau zu definieren (z. B. die Rezeptur eines bestimmten Produkts). Eine „All-in-Klausel" ist im Zweifel unwirksam. Die Grenze zu einem faktischen Wettbewerbsverbot darf dabei nicht überschritten werden (vgl. BAG, Urt. v. 15.12.1987 – Az. 3 AZR 474/86). Wenn die Verschwiegenheitsvereinbarung zu weit geht, ist sie unwirksam, sofern nicht eine entsprechende Entschädigung vereinbart ist.

Erhöhte Anforderungen an das **Recruiting**

Professionelle Personalberatung bringt klaren Nutzen und schafft Mehrwert

Anne Greiser M. A. | Senior Beraterin | BECKER + PARTNER Personalberatung und Managementberatung für den Mittelstand PartG Warendorf

Das Thema Fach- und Führungskräftemangel beschäftigt uns jeden Tag aufs Neue und es herrscht schon seit längerem ein „Arbeitnehmermarkt". Einhergehend mit dieser Situation steigen auch die Ansprüche von potenziellen Kandidaten. Sie bewerten Unternehmen bereits mit dem Einstieg in den Rekrutierungsprozess. Personalabteilungen müssen sich durch die Veränderungen am Markt und die Beschleunigung von Abläufen durch die fortschreitende Digitalisierung immer neuen Anforderungen stellen. Dazu fehlen in vielen Unternehmen sowohl das Know-how als auch Personal- und Zeitressourcen.

„Wieder mal kein passender Kandidat dabei!" – heißt es dann – nachdem die Eingänge auf ein Stelleninserat geprüft wurden. Da ist die Enttäuschung groß und es entsteht Ratlosigkeit. Dieser Sachverhalt zeigt, dass in Zeiten eines leergefegten Arbeitsmarktes das reine Schalten von Anzeigen absolut nicht mehr ausreicht. Darüber hinaus sind für die Suche von Spezialisten oder auch Führungs- und Managementkräften besondere Expertisen und Erfahrungen erforderlich. Ganzheitliche Ansätze, die psychologische Grundlagen und eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz ebenso einbinden wie einschlägige Kenntnisse verschiedener Research Tools sind für eine erfolgreiche Kandidatenidentifizierung und Ansprache unabdingbar. Zudem muss der Kandidat in einem Gespräch auf Augenhöhe und mit Fingerspitzengefühl von der Vakanz begeistert werden, um ihn von einem Wechsel zu überzeugen.

Kandidaten stellen heute höhere Ansprüche – Professionalität und Schnelligkeit im Bewerbungsverfahren sind gefragt

Das beginnt schon mit der Einsendung von Bewerbungsunterlagen. Verfügt das Unternehmen über ein Karriereportal, in dem die Unterlagen mit geringem Aufwand hochgeladen werden können oder müssen die Anlagen auf einem umständlicheren Weg versendet werden? Kandidaten erwarten eine aktive Bearbeitung der eingesendeten Informationen, zügige Eingangsbestätigungen, eine zeitnahe Sichtung und Weiterverarbeitung. Dafür benötigen Unternehmen E-Recruiting-Systeme, die den gesamten Prozess von der Kandidatensuche über die Sichtung der Bewerbungen bis zum Onboarding-Management digital abbilden. Denn im Kampf um die besten Kandidaten sind transparente Prozesse und vor allen Dingen Schnelligkeit wesentliche Erfolgsfaktoren. Allein die Auswahl und Implementierung derartiger Systeme stellen die ohnehin schon stark belasteten Fachabteilungen vor große Herausforderungen. Als Verstärker wirkt sich die erforderliche Einhaltung der Grundsätze der DSGVO und dem damit verbundenen äußerst sensiblen Umgang mit der Speicherung von persön-

Zusammenkommen ist ein Beginn,
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,
Zusammenarbeiten ist ein Erfolg. (Henry Ford)

lichen Daten. Hier liefern professionell aufgestellte Personalberatungen das nötige Equipment und stellen so eine gesetzeskonforme und verantwortungsvolle Umsetzung sicher.

Einschalten von Personalberatern – Personalsuche mit klarem Nutzen und Mehrwert

Die Erfahrung zeigt, dass die aktive Suche nach Kandidaten immer dann sinnvoll wird, wenn eine offene Stelle beispielsweise aufgrund spezieller fachlicher Expertisen nur schwer zu besetzen ist oder die offene Position möglichst schnell wiederbesetzt werden muss. Gleiches gilt für Unternehmen, die eine bestmögliche Besetzung erreichen und sich dabei nicht nur auf den eventuellen Erfolg einer Stellenausschreibung und damit auf Aktiv-Sucher verlassen möchten. Ein besonderer Fall ist auch immer dann gegeben, wenn die Suche forciert, aber noch diskret zu behandeln ist, um die Anonymität zu gewährleisten, wie beispielsweise für die Besetzung von Managementpositionen. In diesen Situationen ist es sinnvoll, eine Personalberatung einzuschalten, die das Unternehmen aktiv und mit hoher Schlagkraft bei der Personalsuche begleitet und unterstützt. Eine klare Definition der zu besetzenden Position und deren Anforderungsprofil bildet die Grundlage für die zielgerichtete Suche. Durch eine Kombination geeigneter Active Sources und deren parallelen Start wird die Kandidatensuche und -identifikation auf mehrere Fundamente gleichzeitig aufgesetzt. Der Prozess wird wesentlich beschleunigt. Aus den verschiedenen Suchkanälen können für die Position geeignete Kandidaten gefiltert und einem ersten Auswahlprozess unterzogen werden. Nach erfolgtem ganzheitlichem Matching zwischen Anforderungsprofil der zu besetzenden Position und des Bewerbers erhalten die Unternehmen handverlesene, qualifizierte Kandidatenvorschläge. Es entfällt damit auch das oft zeitraubende und mühsame Procedere rund um die Vor- und Nachbereitung von Bewerbungsunterlagen.

Kandidaten umwerben und Interesse wecken durch Direktansprache

Kandidaten wollen aktuell mehr denn je umworben werden – sie wollen nicht suchen, sie wollen gefunden werden. Damit wird die professionelle Direktansprache immer wichtiger. Der Personalberater führt Direktansprachen zielgerichtet und wertschätzend durch. Damit werden auch die Passiv-Sucher erreicht. Es bewerben sich Kandidaten, die sich sonst auf eine Position womöglich erst gar nicht beworben hätten. Die Gründe dafür sind vielfältig. Vielleicht sind sie sich ihrer besonderen Passung zu der Vakanz nicht so bewusst. Gegebenenfalls wurde bisher ein Stellenwechsel noch nicht aktiv avisiert oder der Kandidat ist auf die zu besetzende Position erst gar nicht aufmerksam geworden. Durch ein erstes Gespräch mit intensiver und guter Beratung erfolgt die Motivation, in den Bewerbungsprozess einzusteigen.

Zusätzlicher Pluspunkt: Kandidaten schätzen den Weg der Bewerbung über den Personalberater

Interessant ist die deutliche zu erkennende Zunahme von direkten und Initiativbewerbungen an Personalberatungen. Viele Kandidaten haben diesen Weg schätzen gelernt und nutzen die Kontaktaufnahme intensiv. Sie erhalten die Möglichkeit, sich einen Überblick und einen ersten Eindruck über die zu besetzende Arbeitsstelle und das Unternehmen zu verschaffen, ohne gleich direkt in den Vordergrund zu treten. Personalberater bieten den Kandidaten damit eine Informationsplattform und die Chance zunächst tiefer in die Position einzutauchen. In einem Kennlerngespräch können das Profil sowie die Vorstellungen des Kandidaten mit den Anforderungen des Unternehmens an die Position und die Persönlichkeit des Bewerbers abgeglichen werden. Im Idealfall wird der Personalberater zum Sparringspartner und bahnt so einen indirekten Beziehungsaufbau zwischen Unternehmen und potenziellen Mitarbeiter an.

Fazit

Die Ansprüche der Kandidaten in einem Arbeitnehmermarkt sind zunehmend hoch und damit steigen auch die Ansprüche an den Rekrutierungsprozess. Hier kann der Einsatz von qualitativ hochwertigen Personalberatern den Unternehmen in vielen Fällen nützen. Die Experten entlasten die Personalabteilungen durch die Übernahme der für die Mitarbeiterbeschaffung anhängigen Aufgaben – partnerschaftlich und professionell.

Autorenübersicht

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Landschaftstraße 2, 30159 Hannover
Telefon 0511 33802-0
Telefax 0511 33802-40
hannover@bdo.de
www.bdo.de
Autorin: Kerstin Robohm-Scholl (S. 11–12)

BECKER + PARTNER Personalberatung und Managementberatung für den Mittelstand PartG.
Berliner Ring 95, 64625 Bensheim
Telefon 06251 703670-0
Telefax 06251 703680-9
info@personalberatung-mittelstand.de
www.personalberatung-mittelstand.de
Autorin: Anne Greiser (S. 41–42)

Brinkmann & Partner
Rechtsanwälte | Steuerberater | Insolvenzverwalter
Walderseestraße 1, 30163 Hannover
Telefon 0511 22889-0
Telefax 0511 22889-222
hannover@brinkmann-partner.de
www.brinkmann-partner.de
Autoren: Jan-Philipp Koslowski,
Manuel Sack (S. 20–23)

Brinkmann.Weinkauf
Rechtsanwälte Partnerschaft mbB
Adenauerallee 8, 30175 Hannover
Telefon 0511 28354-0
Telefax 0511 28354-444
info@brinkmannweinkauf.de
www.brinkmannweinkauf.de
Autoren: Julia Blaue (S. 34–35),
Joachim Rudo (S. 34–35, 39–40),
Dr. Martin Sievers (S. 39–40)

Dittmar Rechtsanwälte Partnerschaft mbB
Wedekindplatz 3, 30161 Hannover
Telefon 0511 390897-70
Telefax 0511 390897-99
raoul.dittmar@dittmar-law.com
www.dittmar-law.com
Autor: Dr. Raoul Dittmar (S. 36–38)

Gehrke Econ
Steuerberatungsgesellschaft mbH
Imkerstraße 5, 30916 Isernhagen
Telefon 0511 70050-0
Telefax 0511 70050-700
steuerberatung@gehrke-econ.de
www.gehrke-econ.de
Autor: Carsten Klingebiel (S. 8–10)

Gramm, Lins & Partner
Patent- und Rechtsanwälte PartGmbB
Freundallee 13a, 30173 Hannover
Telefon 0511 515120-0
Telefax 0511 515120-88
hannover@grammpatent.de
www.grammpatent.de
Autor: Joachim Gerstein (S. 30–32)

HypoVereinsbank – Member of UniCredit
Unternehmer Bank
An der Börse 5–6, 30159 Hannover
Telefon 0511 3664-211
info@unicredit.de
www.hvb.de
Autoren: Iljana Raute
Silke Reuß-Hennschen (S. 15–17)

IMB Institut für Mittelstandsberatung GmbH
Glockseestraße 1, 30169 Hannover
Telefon 0511 897092-0
Telefax 0511 897092-29
info@imb-hannover.de
www.imb-hannover.de
Autoren: Robert Giebenrath,
Andreas Latsch,
Daniel Manegold (S. 26–27)

Kanzlei Waldraff & Kollegen GbR
Sophienstraße 1, 30159 Hannover
Telefon 0511 348-660
Telefax 0511 348-0161
mail@rae-waldraff.de
www.rae-waldraff.de
Autor: Thomas-M. Cluesmann (S. 33)

KSB INTAX v. Bismarck
Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer
Steuerberater PartGmbB
Lüerstraße 10–12, 30175 Hannover
Telefon 0511 85404-0
Telefax 0511 8158-74
zentrale@ksb-intax.de
www.ksb-intax.de
Autor: Hans Georg Fritsche (S. 24–25)

Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Hannover
An der Universität 2, 30823 Garbsen
Telefon 0511 762180-65
info@mitunsdigital.de
www.mitunsdigital.de
Autor: Gerold Kuiper (S. 28–29)

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) mbH
Niedersächsische Bürgschaftsbank (NBB) GmbH
Hildesheimer Straße 6, 30169 Hannover
Telefon 0511 33705-23
Telefax 0511 33705-55
info@mbg-hannover.de
www.mbg-hannover.de
Autor: Carsten Bolle (S. 18–19)

PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Fuhrberger Straße 5, 30625 Hannover
Telefon 0511 5357-0
Telefax 0511 5357-5100
www.pwc.de/hannover
Autoren: Frank Pankoke
Thorsten Vree (S. 13–14)

Der Schlüssel
zu mehr Gestaltungsfreiraum.

MBG
Mittelständische Beteiligungsgesellschaft

Eigen- und Mezzaninkapital – passend zu Ihren Anforderungen

Neugierig, wie wir Ihr Unternehmen nach vorne bringen?

Machen Sie den nächsten Schritt.
Sprechen Sie uns an.

Mittelständische
Beteiligungsgesellschaft
Niedersachsen (MBG) mbH

www.mbg-hannover.de