Sonderbeilage der mediaworld GmbH – Agentur für Marketing und Verlag | www.service-seiten.com | Ausgabe Hannover 2022

SERVICE-SEITEN

Finanzen Steuern Recht

Ratgeber für Unternehmer

Cyberkriminalität
Bedrohungslage

EU-Einheitspatent
Ausschließlich Vorteile?

Fairer Personalabbau
Geht das überhaupt?

mediaworld
AGENTUR FÜR MARKETING & VERLAG

DATENSCHUTZ, COMPLIANCE, IT- UND INFORMATIONSSICHERHEIT AUS EINER HAND

Über 360 Unternehmen, Vereine, Verbände und Behörden vertrauen uns

- Stellung des externen Datenschutzbeauftragten, IT- und Informationssicherheits-beauftragten und Compliance Officers
- Anleitung beim Aufbau der ISO 27001, 27701 und ISO 37301
- Praxisorientierte und auf ISO 9001 zertifizierte Beratung mit hohem Servicegedanken
- Verringerung von Risiken und Vermeidung von Bußgeldern
- Kompetenz von 24 Juristen, Anwälten, Informatikern und Beratern
- Vollständige Beratungsleistung in englischer Sprache bei Bedarf
- Spezialisierung auf kirchlichen Datenschutz und zahlreiche Branchen
- Hohe Flexibilität und Erreichbarkeit

S-CON GmbH & Co. KG
Kriegerstraße 44 • 30161 Hannover
Ihre Service-Rufnummer in Deutschland: 0800 88 44 66 88 (Mo.–Fr. 08–16 Uhr)
Aus dem Ausland erreichen Sie uns unter der Service-Rufnummer: +49 511 27 07 44 88 (Mo.–Fr. 08–16 Uhr)
Per E-Mail erreichen Sie uns unter: office@s-con.de
www.s-con.de

SERVICE-SEITEN
INFORMATIV – SACHLICH – UNABHÄNGIG

Editorial

4 Vorwort Herausgeber
5 Grußwort Beirat
6 Fachlicher Beirat
41 Autorenübersicht

Online weiterlesen!

Veröffentlichungen

8 Cash ist in der Krise King
11 Sanierung in Eigenregie
14 Krisenprophylaxe leicht gemacht
18 Fairer Personalabbau – geht das? Transformationsprozesse bei Tax & Finance
21 Transformationsprozesse bei Tax & Finance
23 Führungswechsel bei der NBB
26 Die Unternehmensnachfolge über Private-Equity-Strukturen
29 Das neue EU-Einheitspatent wird Realität
32 Franchising
35 EU-Whistleblowing-Richtlinie und Hinweisgeberschutzgesetz
36 Technischer Datenschutz gegen Angriffe von außen
37 Cyberkriminalität
38 Die neuen Maschen der Cyberkriminellen

Impressum

Service-Seiten Finanzen Steuern Recht
Ratgeber für Unternehmer
Ausgabe Hannover 2022

Jahresausgabe
Nr. 13

Herausgeber (V. i. S. d. P.)
mediaworld GmbH
Timo Grän, Martin Voß

Verlag
mediaworld GmbH
Agentur für Marketing & Verlag
Bankplatz 8
38100 Braunschweig

Telefon 0531 482010-20

info@mediaworldgmbh.de
www.mediaworldgmbh.de
www.service-seiten.com

Geschäftsführer
Timo Grän

Schriftleitung
RA Martin Voß, LL.M.

Grafische Gestaltung
Monique Dobrzelak, Leon Lohre

Auflage
25 000 Stück

Verteilung
Beilage „Niedersächsische WIRTSCHAFT“
(Ausgabe 06/2022)

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
Daniel Adams, Timo Grän

Anzeigentarif
Mediadaten Ausgabe 2022

Titelbild
Adobe Stock/acnaleksy

Nächste Ausgabe
2023

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

mediaworld
AGENTUR FÜR MARKETING & VERLAG

Timo Grän

Martin Voß, LL.M. | Rechtsanwalt

Vorwort Herausgeber

Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

die neue Bundesregierung hat in dieser Legislaturperiode vielfältige Aufgaben vor sich. Denn was vor einigen Monaten noch unvorstellbar war, ist nun bittere Realität: Krieg in Europa! Es bleibt nur zu hoffen, dass auf diplomatischen Wege möglichst schnell eine dauerhafte friedensstiftende Lösung gefunden wird, die unnötiges Leid verhindert. Die wirtschaftlichen Folgen sind jedenfalls bereits unmittelbar u.a. durch die rasant gestiegenen Energiepreise spürbar.

Auch ist nunmehr wohl auch dem Allerletzten klar geworden, dass das Covid-19-Virus nicht nur gesundheitliche Folgen mit sich gebracht hat, sondern auch für die hiesige Wirtschaft weitreichende Konsequenzen haben dürfte, deren konkretes Ausmaß noch längst nicht absehbar ist. Die zuletzt stark gestiegene Inflation sei als Problem hier nur exemplarisch genannt.

Es ist daher geboten, insbesondere den – teilweise arg gebeutelten – Mittelstand weiter mit den richtigen Finanzspritzen zu stärken und insbesondere die Themen Digitalisierung und nachhaltige ökologische Veränderung anzupacken. Zum Glück war es für viele Unternehmerinnen und Unternehmer möglich, ihre Geschäftsstrukturen an das „neue Normal“ in der Pandemie anzupassen. So ergab sich für Unternehmerinnen und Unternehmern – eher ungewollt – auch die Gelegenheit, sich wieder gezielter mit dem eigenen Unternehmen zu beschäftigen und sowohl neue Märkte als auch neue Strategien für Verkauf und Marketing zu erschließen.

Nicht nur aufgrund der vorbenannten Krisen, sondern auch aufgrund ständig neuer gesetzlicher Regelungen sind Sie bei der Führung Ihrer Geschäfte als flexible, kreative und vor allem gut informierte Persönlichkeit mehr denn je gefragt. Hierbei ist kompetenter Rat nahezu unabdingbar, wobei sich die Wahl des richtigen Beraters aber oftmals als schwierig gestaltet: Welchem vermeintlichen Experten kann ich vertrauen? Wer hat die erforderliche Kompetenz und Erfahrung? Wer ist tatsächlich die geeignete Ansprechperson für das konkrete Problem meines Unternehmens?

Anspruch dieses Magazins ist es, Ihrem Unternehmen ein Wegweiser zu vertrauenswürdigen Beratern zu sein und nur Anzeigen bzw. Informationen von Personen zu veröffentlichen, deren Qualifikation überprüft wurde. Dies alles ist die Aufgabe des Fachbeirats, der aus anerkannten Vertretern ihrer jeweiligen Profession besteht. Die Service-Seiten Finanzen Steuern Recht erscheinen übrigens mit diesem Anspruch bereits seit 2007 in verschieden Regionen Deutschlands – so z.B. in Düsseldorf, Hamburg, Ostwestfalen/Lippe und Stuttgart – und mit dieser Ausgabe in Hannover bereits zum 13. Mal.

Bis zur nächsten Ausgabe in hoffentlich ruhigeren Zeiten wünschen wir Ihnen eine angenehme und hilfreiche Lektüre, gute Geschäfte und natürlich beste Gesundheit!

Herzlichst,

Timo Grän Martin Voß, LL.M.

Iljana Raute
HypoVereinsbank
Leiterin Firmenkunden Niedersachsen
Hannover

Grußwort Beirat

Liebe Leserinnen und Leser,

der russische Angriffskrieg auf die Ukraine ist vor allem für die unmittelbar Betroffenen schrecklich. Viele Tausend Menschen sind gestorben, viele Millionen auf der Flucht. Aber auch die Weltwirtschaft wird durch den Krieg und seine Folgen erheblich belastet. Deutschland steht vor gewaltigen Herausforderungen, ein Dominoeffekt könnte auch unsere Wirtschaft nachhaltig schwächen. So haben die mittlerweile sechs Sanktionspakete neben der bezweckten Wirkung auf Russland auch Nebenwirkungen für unsere Wirtschaft. Deutsche Unternehmen sind auf unterschiedlichste Weise betroffen, sei es, dass sie im Kriegsgebiet oder in Russland Niederlassungen haben, sei es, dass sie erhebliche Zahlungsausfälle für ihre Exporte dorthin verkraften müssen, sei es, dass notwendige Importe ausfallen. Nach den direkten Auswirkungen machen sich inzwischen auch die Sekundärfolgen wie gestörte Lieferketten und die stark gestiegenen Energie- und Rohstoffpreise zunehmend bemerkbar.

Die Folgen sind immens. Dabei sind die Auswirkungen der aktuellen Situation je nach Branche sehr unterschiedlich. Während etwa der Dienstleistungssektor im Gegensatz zur Covid-19-Pandemie kaum betroffen ist, gibt es dieses Mal vor allem im verarbeitenden Gewerbe und der Bauwirtschaft inzwischen sehr große Herausforderungen. Alle Wirtschaftsforschungsinstitute haben die Konjunkturerwartungen für dieses Jahr heruntergeschraubt. Als Bank verzeichnen wir aktuell bei den Themen Risikomanagement wie Commodity- Zins- oder Währungs-Hedging, Working-Capital-Optimierung und grüne Transformation einen großen Beratungsbedarf. Zudem haben wir erste Anfragen nach den KfW-Förderkrediten für vom Ukraine-Krieg betroffene Unternehmen erhalten.

Bei aller Sorge sollten wir jedoch unseren Optimismus beibehalten: Die deutsche Wirtschaft hat in der Covid-19-Pandemie gezeigt, wie widerstandsfähig sie ist. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer haben die Herausforderungen angenommen und teils sogar neue Chancen etwa im Bereich der Digitalisierung ergriffen. Auch die aktuellen Veränderungen beispielsweise mit Blick auf die Energieversorgung können Chancen für eine nachhaltigere Wirtschaft bieten, beispielsweise bei den Themen Flüssiggas oder den Investitionen in erneuerbare Energien. Das Thema Transformation rückt damit noch stärker in den Fokus als zuvor. Bei allen anstehenden Veränderungen helfen neue Ideen und Impulse. Vielleicht können die Artikel in den Service-Seiten Finanzen Steuern Recht diese an der ein oder anderen Stelle bieten.

Ich wünsche Ihnen eine spannende und informative Lektüre!

Iljana Raute

Iljana Raute

Fachlicher Beirat

DR. IUR. ZACHARIAS-ALEXIS SCHNEIDER, LL.B., LL.M.

Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht,
Fachberater für Unternehmensnachfolge
Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

2002 – 2008	Studium der Rechtswissenschaften und des Wirtschaftsrechts in Osnabrück und Budapest
2009 – 2014	Masterstudium (LL.M. Taxation) und Promotion im Gesellschafts- und Steuerrecht (Dr. Iur.)
2011 – 2013	Rechtsreferendariat mit Stationen in Hannover, Berlin und London
2013 – 2015	Rechtsanwalt bei der Rechtsanwaltskanzlei KSB INTAX – Steuergestaltung
2015 – 2019	Rechtsanwalt/Steuerberater bei der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH - Unternehmensnachfolge, Transaktionsberatung, Steuergestaltung, Gemeinnützigkeit
2019 – 2021	Director bei der KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG sowie Ass. Partner bei der KPMG Law GmbH – Unternehmensnachfolge, Transaktionsberatung, Steuergestaltung, Gemeinnützigkeit/Leitung der Fokusgruppe Private Client Tax sowie Tax Valuation
seit 2021	Partner bei der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH – Praxisgruppenleiter Familienunternehmen & Private Client Tax

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 Hochschule 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 – Member of UniCredit

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 stellvertretende Leiterin Firmenkunden der NORD/LB, Hannover
2015	stellvertretende 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

JESSICA DEUTSCH

Steuerberaterin, Prokuristin

WTS PRETAX Steuerberatungsgesellschaft mbH

1997 – 2001	Trainee- und Studienprogramm zur Sparkassenbetriebswirtin, Berufsabschluss Sparkassenkauffrau
2001 – 2006	Studium im Studiengang Wirtschaftswissenschaften, Abschluss Diplom-Kauffrau und Diplom-Volkswirtin
2007 – 2010	Professional im Bereich Wirtschaftsprüfung
2010	Steuerberaterkammer Niedersachsen, Bestellung zur Steuerberaterin
2010 – 2019	NORD Holding Unternehmensbeteiligungsgesellschaft mbH Beteiligungscontrolling, Syndikus-Steuerberaterin
seit 2020	WTS PRETAX Steuerberatungsgesellschaft mbH (zuvor: PRETAX Steuerberatungsgesellschaft mbH) Steuerberaterin, Prokuristin

CASH IST IN DER KRISE **KING**

Mit Working-Capital-Management Liquidität freisetzen und Lieferketten stärken

Zahlreiche Branchen befinden sich im Umbruch und bestehende Geschäftsmodelle werden immer stärker hinterfragt. Gleichzeitig müssen sich viele Unternehmen mit Blick auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit neu aufstellen. In vielen Unternehmen führen diese Entwicklungen zu einem erhöhten Liquiditätsbedarf. Die größte Bedeutung entfaltet gutes Working-Capital-Management jedoch in Krisenzeiten.

Bedingt durch die Covid-19-Pandemie sowie die anhaltenden Lieferengpässe und die hohen Rohstoffpreise, welche durch den Krieg in der Ukraine nochmals verstärkt wurden, kommt dem Thema aktuell daher eine strategische Bedeutung zu. Laut einer aktuellen Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) sehen sich 78 % der deutschen Unternehmen vom Krieg und seinen Auswirkungen geschäftlich betroffen. Im Detail berichten 60 % der Betriebe von Auswirkungen wie steigenden Preisen oder gestörten Lieferketten, 18 % nennen direkte Folgen – etwa den Verlust von Kunden oder Lieferanten. Lediglich 22 % der Unternehmen gaben an, sie spürten bislang keine Auswirkungen von Krieg und Sanktionen.

Um die vom Ukraine-Krieg betroffene Unternehmen zu stützen, hat die Bundesregierung ein Maßnahmenpaket geschaffen. Dabei soll unter anderem ein Kreditprogramm der KfW zur Unterstützung der betroffenen Unternehmen aufgesetzt werden. Hierbei geht es darum, kurzfristig Liquidität sicherzustellen. Das Kreditprogramm soll zwei Programmkomponenten enthalten: eines für Kredite im standardisierten Durchleitgeschäft über Hausbanken bis zu einem Kreditvolumen von 100 Mio. Euro sowie eines für individuelle, großvolumige Konsortialfinanzierungen. Dabei sollen die Unternehmen von vergünstigten Zinssätzen und bis zu zwei tilgungsfreien Jahren profitieren.

Aber auch ohne frisches Fremdkapital können Unternehmen im aktuellen Marktumfeld zusätzliche Liquidität freisetzen. Die individuelle Optimierung des Working Capital mittels Forderungsverkäufen oder Lieferantenfinanzierungen erhöht die Liquidität und senkt die Kapitalbindung eines Unternehmens – und das branchenübergreifend und unabhängig von der Unternehmensgröße.

FORDERUNGSVERKAUF ALS ERSTER SCHRITT

Eine Möglichkeit, in einem ersten Schritt neuen Handlungsspielraum für die Working-Capital-Optimierung zu erschließen, bietet der Forderungsverkauf. Mit Blick auf die Abnehmer seiner Waren und Leistungen kann ein Unternehmen durch Forderungsverkäufe etwa mittels Factoring oder Forfaitierung den Zeitraum zwischen Rechnungsdatum und Zahlungseingang minimieren. Das in wirtschaftlich unsicheren Zeiten zunehmende Forderungsausfallrisiko kann dabei auf den Käufer der Forderungen, beispielsweise den Bankpartner, übertra-

Foto: AdobeStock/ktasimar, photoschmidt

gen werden. Erfolgt der Forderungsverkauf revolvierend, profitiert das Unternehmen nicht nur auf günstige Art und Weise, sondern auch nachhaltig von dieser Form der Unternehmensfinanzierung.

Zudem können Firmen ihren Kunden gerade in der aktuellen Situation längere Zahlungsziele anbieten, wenn diese es wünschen oder sogar darauf angewiesen sind. Neben Factoring und Forfaitierung sind für Unternehmen mit großen Portfolien an Handelsforderungen auch Verbriefungen in der aktuellen Situation eine wichtige Option. Dabei profitieren Unternehmen von im Vergleich zu Kredit oder Schuldschein neuen Kapitalgebern sowie der flexiblen Finanzierung des Working Capitals über den Kapitalmarkt.

LIEFERANTENFINANZIERUNG ETABLIEREN

Bereits die Covid-19-Krise hat auch zu einem Run auf Angebote im Bereich der Lieferantenfinanzierung, häufig Supply-Chain-Finance genannt, geführt. Vor allem durch die verschiedenen Lockdowns wurden viele Lieferketten gestört oder unterbrochen. Danach brauchten viele Firmen dringend Liquidität, um ihre Produktion wieder hochzufahren. Gerade mittelständische Lieferanten können bei diesen Finanzierungsmodellen von der oft besseren Bonität ihrer Kunden profitieren, wenn sie sich frische Mittel beschaffen. Denn die Finanzierungskonditionen basieren auf dem Kreditprofil des Käufers. Ein weiterer Vorteil: Mit Lieferantenfinanzierung können Unternehmen unmittelbarer auf die Finanzierungskosten bei kurzfristigen Zahlungszielen Einfluss nehmen als mit einem Importakkreditiv. Hier bestimmt die ausländische Bank die Konditionen für das Nachsicht-Akkreditiv. Für große Unternehmen kann gerade die aktuelle Situation eine Möglichkeit sein, entsprechende Konzepte zu etablieren, um strategische Lieferanten finanziell zu stärken und die Lieferantenbeziehungen langfristig zu sichern.

Denn der russische Angriff auf die Ukraine hat auch Einfluss auf die Lieferketten und die Versorgung der Unternehmen. Laut einer Befragung des Wirtschaftsprüfers Deloitte sind 36 % der Unternehmen durch die Sanktionen gegen Russland in der Versorgung mit Rohstoffen oder Zulieferprodukten betroffen. Als Konsequenz wollen 44 % ihre Lieferketten weiter diversifizieren, hier insbesondere Unternehmen der Energiewirtschaft

ILJANA RAUTE
HypoVereinsbank – Member of UniCredit
Hannover

DIREKTORIN
NIEDERLASSUNGSLEITERIN NIEDERSACHSEN

Iljana Raute leitet seit 2016 das Firmenkundengeschäft der HypoVereinsbank in Niedersachsen. Zuvor war sie mehrere Jahre von Hannover aus in Führungspositionen für Santander sowie die Nord/LB tätig. Iljana Raute verfügt über 25 Jahre Erfahrung im Firmenkundengeschäft – schwerpunktmäßig mit mittelständischen Unternehmen. Sie begann ihre Karriere 1992 bei einer Genossenschaftsbank in Mecklenburg-Vorpommern.

und Konsumgüterindustrie. Ein Problem seien laut Deloitte oft „rautenförmige“ Lieferketten, bei denen kritische Komponenten von nur wenigen regionalen Zulieferern verfügbar sind. Viele Unternehmen nehmen deshalb die aktuelle Situation zum Anlass, um ihre Lieferketten langfristig resilienter zu gestalten.

NACHHALTIGKEIT GERÄT INS BLICKFELD

Die Lieferketten geraten auch mit Blick auf das Thema Nachhaltigkeit stärker ins Blickfeld. 2021 hat die Bundesregierung ein deutsches Lieferkettengesetz beschlossen. In Zukunft müssen Unternehmen mit mehr als 3 000 Mitarbeitern in Deutschland ab 2023 Verantwortung dafür übernehmen, dass ihre weltweiten Zulieferer die Menschenrechte und grundlegende Umweltstandards einhalten. Ab 2024 soll das Gesetz dann auch auf Unternehmen mit über 1 000 Beschäftigten ausgeweitet werden. Auch die EU arbeitet an einem Lieferkettengesetz, das für alle in der Union tätigen Unternehmen gelten soll.

Für Investoren, Geschäftspartner und Kunden spielt das Thema Nachhaltigkeit ebenfalls eine zunehmend wichtige Rolle. Viele Großunternehmen nehmen bereits jetzt ihre mittelständischen Zulieferer in die Pflicht, selbst nachhaltig zu wirtschaften. Der Druck auf Einkauf und Lieferkettenmanagement wird künftig weiter wachsen. Damit bestehende Lieferketten erhalten bleiben, ist es im Interesse der Auftraggeber, dass ihre Lieferanten die rechtlichen und unternehmensspezifischen Nachhaltigkeitsanforderungen erfüllen. Über Angebote im Bereich der nachhaltigen Lieferantenfinanzierung – auch Sustainable Supply Chain Finance (SSCF) genannt – können Unternehmen ihren Lieferanten Anreize bieten, in besonders nachhaltige Produktionsverfahren zu investieren, indem sie günstigere Lieferantenkredite oder Zahlungsmodalitäten bieten.

DIGITALISIERUNG NIMMT ZU

Dabei entstehen neue Online-Plattformen, die Unternehmen eine automatisierte Abwicklung der Lieferantenfinanzierung ermöglichen. Diese Plattformen bieten nicht nur Zugang zu den wichtigsten Produkten, sondern lassen sich auch in die Prozesse der Käufer und der Verkäufer integrieren. Dabei arbeiten Banken immer häufiger mit FinTechs zusammen, um Unternehmen Plattformen anzubieten, für die Lieferanten und Abnehmer die relevanten Schnittstellen in ihren ERP-Systemen bereitstellen können. Eine Reihe von FinTechs haben sich darauf spezialisiert, nicht nur den Rechnungs-, Bezahl- und Finanzierungsprozesse Workflow-gestützt im Rahmen ihrer Supply-Chain-Finance-Plattformlösungen anzubieten, sondern bieten auch eine SAP-Integration an, die im deutschen Markt sehr häufig nachgefragt wird. Zudem bieten FinTechs „Multi-funding Lösungen“, sodass die Kernbanken sowie auch weitere Investoren entsprechend ihrer zugesagten Finanzierungsanteile teilnehmen.

In jedem Fall zeigt die Krise, wie wichtig Liquidität und damit die Diversifikation der Refinanzierung für Unternehmen ist. Instrumente des Working-Capital-Managements werden damit künftig weiter an Bedeutung gewinnen. Entscheidend bei der Umsetzung neuer Maßnahmen ist dabei die enge Zusammenarbeit zwischen Käufern, Lieferantenten und Banken, um gemeinsam aus der Krise herauszukommen und die Lieferketten aufrechtzuerhalten. Wer beispielsweise verlängerte Zahlungsziele mit Lieferanten verhandelt, sollte abklären, welche Lieferanten auch in der Lage sind, diese zu gewähren. Umgekehrt müssen die Lieferanten prüfen, welche Kunden sie mit Priorität bedienen, um ihrerseits die Produktionsprozesse ihrer Kunden nicht zu gefährden.

Zudem gilt es Vorbereitungen mit Blick auf weitere Auswirkungen des Kriegs zu treffen. Insbesondere angesichts des unsicheren wirtschaftlichen Ausblicks, ist es wichtig, Strukturen zu schaffen, die eine schnelle Anpassung ermöglichen. Das gilt sowohl innerhalb der Unternehmen als auch mit Blick auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Banken.

Sanierung in Eigenregie

Schutzschirm- und Eigenverwaltungsverfahren als Ausweg aus der Krise

Wenn die Restrukturierung stockt und die Probleme sich häufen, kann die Situation für Gesellschafter wie Geschäftsführer regelmäßig aussichtslos wirken. Ist zudem absehbar, dass die Liquidität zukünftig ausgeht, ist dringender Handlungsbedarf angezeigt. Wer rechtzeitig reagiert, kann sich mit dem sanierungsfreundlichen Eigenverwaltungs- oder Schutzschirmverfahren in Eigenregie sanieren.

Pflicht zur Krisenfrüherkennung

Die Geschäftsführung ist verpflichtet, über Entwicklungen zu wachen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden. Ist eine mögliche Krise erkannt, müssen entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Solange kein Insolvenzgrund besteht, wird die Geschäftsführung versuchen, Sanierungsmaßnahmen zu definieren und gemeinsam mit allen Stakeholdern solche Maßnahmen umzusetzen. Manchmal sperren sich einzelne Beteiligte gegen eine Sanierung – das

MANUEL SACK
Brinkmann & Partner
Rechtsanwälte | Steuerberater | Insolvenzverwalter
Hannover

RECHTSANWALT, FACHANWALT FÜR INSOLVENZRECHT, INSOLVENZVERWALTER

Manuel Sack ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz-recht. Er hat in Freiburg und Hamburg Rechtswissenschaften studiert und ist seit 1994 zur Anwaltschaft zugelassen. Seit 1997 ist er in der überregionalen Kanzlei Brinkmann & Partner tätig, seit 2000 als Partner. Aktuell leitet er u.a. die Niederlassungen der Kanzlei in Berlin, Braunschweig, Hannover und Magdeburg. Herr Sack wird seit 1999 von zahlreichen Insolvenzgerichten als Insolvenzverwalter bestellt. Daneben berät er Unternehmen mit dem Schwerpunkt Restrukturierung und Sanierung.

Unternehmen wird zunehmend handlungsunfähig. Wenn in dieser Situation die Liquidität auszugehen droht, sind zwingend Insolvenzgründe zu prüfen, die zu einer Stellung eines Insolvenzantrages verpflichten.

Unternehmensanalyse

Zu Beginn einer jeden Restrukturierung steht eine Beratung durch einen in Sanierungs- und Insolvenzangelegenheiten fachkundigen Berater. Gemeinsam mit diesem wird analysiert, in welchem Krisenstadium sich das Unternehmen befindet und welche Sanierungsmöglichkeiten bestehen. Je früher der Berater aufgesucht wird, desto zahlreicher sind die Handlungsoptionen. Am Ende der Analyse steht eine Handlungsempfehlung, zu etwaigen Sanierungsmaßnahmen und deren Umsetzung, etwaigen außergerichtlichen Vergleichsverhandlungen oder Finanzierungsgesprächen. Ist eine außergerichtliche Sanierung nicht erfolgversprechend, wird die richtige Verfahrensart zur gerichtlichen Sanierung zu bestimmen sein. Dabei stellt sich die Überlegung, ob das Unternehmen durch ein Eigenverwaltungs- oder Schutzschirmverfahren saniert werden kann.

Was ist die Eigenverwaltung?

In der Situation einer drohenden Insolvenz gilt es für Unternehmer, die Kontrolle und das Vertrauen der Stakeholder zu behalten oder, falls erforderlich, zurückzugewinnen. Hierzu hat der Gesetzgeber die Möglichkeit der Eigenverwaltung bzw. eines Schutzschirmverfahrens geschaffen. Die Eigenverwaltung ist ein besonders Insolvenzverfahrens mit weiteren Handlungsmöglichkeiten des insolventen Unternehmens. Die Geschäftsführung bleibt verfügungsberechtigt, wird durch einen erfahrenen Berater unterstützt und das Gericht stellt einen Sachwalter an die Seite des Unternehmens, um das Vertrauen in das Verfahren zu gewährleisten. Die Geschäftsleitung behält die unternehmerische Verantwortung und steuert die Sanierung selbst in Zusammenarbeit mit dem Berater. Der Sachwalter hat im Wesentlichen mit der Überwachung des Verfahrens eine Kontrollfunktion. So wird sichergestellt, dass insolvenzrechtliche Regelungen, insbesondere die bestmögliche Gläubigerbefriedigung gemäß § 1 InsO, im Eigenverwaltungsverfahren eingehalten werden.

Der Vorteil der Eigenverwaltung gegenüber einem Regelinsolvenzverfahren liegt damit auf der Hand: Die Geschäftsleitung bleibt Herr des Handelns und bestimmt ohne einen Insolvenzverwalter über die Sanierung des Unternehmens im Rahmen der Insolvenzordnung. Für Stakeholder, insbesondere Kunden, Lieferanten und Angestellte besteht damit eine unternehmerische Kontinuität, sodass das Vertrauen in die Geschäftsleitung erhalten bleibt. Der Unternehmer wiederum hat die Möglichkeit, das eigene Unternehmen zu sanieren und nach einem erfolgreichen Insolvenzplan entschuldet fortzuführen.

Voraussetzungen des Eigenverwaltungsverfahrens

Der Gesetzgeber hat das Eigenverwaltungsverfahren im Jahr 2021 angepasst und fortentwickelt. Hierdurch soll die Qualität der Eigenverwaltung und die gebührende Berücksichtigung des Gläubigerinteresses verbessert werden. Die Voraussetzungen für das Eigenverwaltungsverfahren waren vor der Reform bereits komplex, wurden nun nochmals konkretisiert und erfordern eine angemessene Informationsgrundlage, zahlreiche vorbereitendende Stränge und dementsprechend ein wenig Zeit zur Vorbereitung. Umso wichtiger ist es, rechtzeitig entsprechend spezialisierte Berater zu beauftragen. Gemeinsam mit der Geschäftsleitung und ggf. dem Steuerberater sowie der kaufmännischen Leitung werden die Schritte zur Vorbereitung eines Antrages besprochen und Aufgaben verteilt.

Wichtigste Voraussetzung für die Antragstellung ist eine Eigenverwaltungsplanung. Diese umfasst einen Finanzplan über einen Zeitraum von mindestens sechs Monaten unter Berücksichtigung von Insolvenzeffekten, wie beispielweise des Insolvenzgeldes oder der Umstellung auf abweichende Zahlungsziele. Weiter enthält die Eigenverwaltungsplanung ein Konzept für das Verfahren einschließlich eines Verfahrenszieles sowie die Maßnahmen, die zur Zielerreichung erforderlich sind. Die Eigenverwaltungsplanung wird vom Insolvenzgericht kritisch geprüft und die späteren Berichte im Verfahren werden mit dieser ursprünglichen Planung

MAXIMILIAN BEI DER KELLEN
Brinkmann & Partner
Rechtsanwälte Steuerberater mbB
Hannover

RECHTSANWALT

Maximilian Bei der Kellen ist Rechtsanwalt und berät Unternehmen in Krisensituationen und zu Distressed M&A-Transaktionen insbesondere im Zusammenhang mit außergerichtlichen Restrukturierungen. Er hat in Jena, Paris, Halle und Speyer Rechtswissenschaften studiert. Nach Stationen bei großen Wirtschaftskanzleien in Frankfurt a.M. und Stuttgart mit Fokus auf Restrukturierungen ist er seit 2020 bei der überregionalen Kanzlei Brinkmann & Partner tätig.

Bild: Adobe Stock/santima.studio

*Umso wichtiger ist es deswegen, dass die Planung **plausibel** und **belastbar** ist ...*

verglichen. Umso wichtiger ist es deswegen, dass die Planung plausibel und belastbar ist, da andernfalls das Vertrauen von Gericht und Gläubigern beschädigt werden könnte.

Weitere Voraussetzung der Eigenverwaltung ist, dass das Verfahren durch sachkundige Berater begleitet wird, damit sichergestellt ist, dass das insolvente Unternehmen seinen insolvenzrechtlichen Verpflichtungen genügt. Die Sachkunde der Berater ist entsprechend darzustellen. Daraus folgend ist die vierte wesentliche Voraussetzung, dass sichergestellt wird, dass ein Eigenverwaltungsverfahren nicht teurer ist als ein Regelinsolvenzverfahren. Die Kosten des Verfahrens sowie ein Vergleich zum Regelinsolvenzverfahren runden somit die Darstellung der Eigenverwaltungswürdigkeit eines Unternehmens ab.

Schutzschirmverfahren als Goldstandard der Insolvenz

Das Schutzschirmverfahren ist eine besondere Form des Eigenverwaltungsverfahrens. Das Verfahren überlässt dem Unternehmen die weitreichendsten Handlungsmöglichkeiten im Rahmen eines Insolvenzverfahrens. Entscheidende Besonderheiten gegenüber der Eigenverwaltung sind, dass Gerichtsbeschlüsse nach überwiegender Meinung bis zur Verfahrenseröffnung nicht veröffentlicht werden müssen und das Verfahren im Stillen ablaufen kann. Zudem kann der vom Gericht bestellte Sachwalter vom Unternehmen benannt werden. Zuletzt ist die Bezeichnung als Schutzschirmverfahren in der Kommunikation hilfreich, da dieses weniger mit einer Insolvenz im Verständnis des früheren Konkurses und einer Stilllegung in Verbindung gebracht wird. Professionelle Gläubiger sowie mögliche Investoren wissen zudem um die hohen Anforderungen an das Verfahren und begleiten dieses in der Regel wohlwollend.

Voraussetzung für das Schutzschirmverfahren ist, neben den Voraussetzungen der Eigenverwaltung, dass noch keine Zahlungsunfähigkeit eingetreten ist. Über die Erfüllung der Voraussetzungen ist eine sogenannte Schutzschirmbescheinigung eines geeigneten insolvenzerfahrenen Beraters, in der Regel eines Wirtschaftsprüfers, zu erstellen. Die Bescheinigung ist umfangreich, inhaltlich anspruchsvoll und für den Berater haftungsträchtig. Deswegen erfordert die Beantragung eines Schutzschirmverfahrens eine angemessene Vorbereitungszeit.

Ablauf eines Eigenverwaltungsverfahrens

Der Verfahrensablauf variiert nach Verfahrensart und Unternehmen erheblich. Das Eigenverwaltungsverfahren beginnt auf Antrag eines Schuldners durch den Beschluss des zuständigen Gerichts zur Anordnung eines vorläufigen Eigenverwaltungsverfahrens. Zugleich wird ein vorläufiger Sachwalter bestellt. In der Regel wird das Gericht zusätzlich einen vorläufigen Gläubigerausschuss bestellen, der die Gläubigergemeinschaft im Verfahren repräsentiert. Der Gläubigerausschuss hat Mitwirkungs- und Kontrollrechte. Das vorläufige Verfahren dient der Prüfung des Vorliegens von Insolvenzgründen und der entsprechenden Berichterstattung. In der Regel dauert das vorläufige Verfahren bis zu drei Monate bis das Insolvenzverfahren eröffnet wird. Mit Eröffnung verwertet das Unternehmen mit dem Sachwalter die werthaltigen Gegenstände mit dem Ziel der bestmöglichen Gläubigerbefriedigung. Neben der Verwertung im Einzelnen besteht die Möglichkeit, die Vermögenswerte des Unternehmens im Rahmen eines „Asset-Deals“ zu veräußern oder den Rechtsträger mittels Insolvenzplan zu sanieren. Der Insolvenzplan bietet dem Unternehmer die Möglichkeit, das eigene Unternehmen zu erhalten und das Verfahren durch einen Vergleich mit den Gläubigern abzuschließen.

Insolvenzplan

Mittels Insolvenzplan kann sich das Unternehmen mit seinen Gläubigern über die Bewältigung der Krise und eine Quote auf die Insolvenzforderungen einvernehmlich einigen. Der Insolvenzplan wird durch eine Mehrheitsentscheidung angenommen und ermöglicht die Überstimmung von Gläubigergruppen, welche das Unternehmen selbst definiert. Durch den Insolvenzplan bleibt der entschuldete Rechtsträger erhalten. Das Unternehmen kann somit die Liquidität erhalten, die es für eine dauerhafte Fortführung des Betriebes benötigt. Ebenso können Vertragsverhältnisse, die nicht im Insolvenzverfahren beendet wurden, fortgeführt werden. Dem Unternehmer bleibt nach Annahme des Insolvenzplanes das sanierte Unternehmen erhalten. Neben der Entschuldung kann ein Insolvenzplan gesellschaftsrechtliche Regelungen enthalten, sodass die Struktur des Unternehmens im Zuge der Sanierung verändert werden kann. Für die Gläubiger bedeutet das Insolvenzplanverfahren höhere und frühere Insolvenzquotenzahlungen und der Erhalt des Vertragspartners und dessen Ansprechpartner für zukünftige Geschäfte. Durch eine frühe Sanierung steigt nicht zuletzt die Chance, dass sämtliche Arbeitsplätze erhalten bleiben und Führungskräfte und Schlüsselmitarbeiter für das Unternehmen gesichert werden können.

FAZIT

Das Eigenverwaltungs- und Schutzschirmverfahren sowie der damit mögliche Insolvenzplan stellen für den Unternehmer attraktive und planbare Sanierungsinstrumente dar. Von enormer Bedeutung ist, dass bereits in einem frühen Stadium der Unternehmenskrise mit der Sanierung begonnen wird. Aufgrund der komplexen Anforderungen bei der Stellung eines Antrags auf Eigenverwaltung ist eine professionelle Vorbereitung und Begleitung durch einen spezialisierten und erfahrenen Berater erforderlich. Der Berater betreut das in die Krise geratene Unternehmen bis zum Abschluss des Verfahrens, sodass die Geschäftsleitung in jeder Phase des Verfahrens vor Haftungsrisiken geschützt wird.

Krisenprophylaxe leicht gemacht

Möglichkeiten einer rechtzeitigen Standortbestimmung für KMUs

Im zurückliegenden Jahr 2021 hat die nach wie vor alles dominierende Corona-Pandemie weiter zu erheblichen Einschränkungen im Wirtschaftsleben geführt, die auch heute noch, trotz einer mittlerweile weitgehenden Rücknahme von Restriktionen, erheblich nachwirken und insbesondere in Form weltweit gestörter Lieferketten die Wachstumserwartungen deutlich einbremsen.

Zum Ende Februar 2022 hat sich diese Situation dann schlagartig durch den Einmarsch russischer Truppen in der Ukraine und den mittlerweile mehr als 2 Monate andauernden Krieg weiter verschärft. Der Krieg in der Ukraine bringt den Menschen unendliches Leid, die wirtschaftlichen Auswirkungen auf Deutschland erscheinen im Vergleich dazu sekundär. Dennoch muss man die ökonomischen Folgen des Krieges im Blick behalten, da diese in Form steigender Energiepreise und knapper werdender Rohstoffe in Verbindung mit einer steigenden Inflation den zu Beginn des Jahres noch vorausgesagten Aufschwung massiv beeinträchtigen. Angesichts dieser Entwicklungen gehen führende Experten weltweiter Finanz- und Wirtschaftsinstitutionen und die Politik mittlerweile davon aus, dass die gesamte Weltwirtschaft in den nächsten Monaten in eine Rezession steuern kann, die in ihrer Intensität und Schnelligkeit sogar die Finanzkrise von 2009 zu übertreffen vermag.

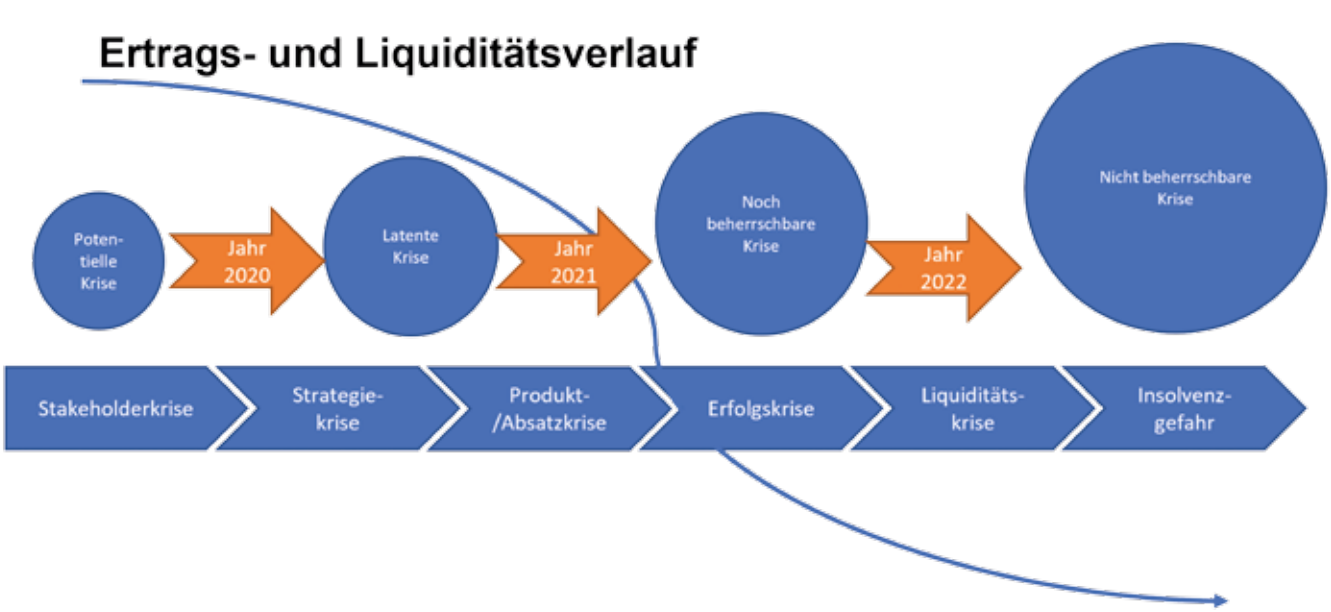
Krisenstadien und -kennzeichen

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.

Foto: Adobe Stock/IRStone



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 Geschäftsmodell 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

DANIEL MANEGOLD
IMB
Institut für Mittelstandsberatung GmbH
Hannover
GESCHÄFTSFÜHRER

ANDREAS LATSCH
IMB
Institut für Mittelstandsberatung GmbH
Hannover
GESCHÄFTSFÜHRER

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!

DIGITALISIERUNG IHRES UNTERNEHMENS.

Gerne begleiten wir Sie als
Gefährte und Full-Service-Partner in den Bereichen
xRM/CRM CAS
genesisWorld

c&h

DIE DIGITALISIERUNGS_ GEFÄHRTEN

C & H Informationstechnologie GmbH
Große Düwelstraße 28
30171 Hannover

Tel: 0511 47536240
info@cundh.com
www.cundh.com

Fairer Personalabbau - geht das?

Die deutliche Steigerung der Energiekosten, der Ukraine-Konflikt, die Corona-Pandemie - zahlreiche Einflüsse wirken sich auf die Verbraucher und auf den Arbeitsmarkt aus. In dieser Situation kommen viele Unternehmen nicht um einen betriebsbedingten Stellenabbau herum. Die Art und Weise, wie sie dabei mit ihren teils lange beschäftigten Mitarbeitern umgehen, wirkt sich unmittelbar auf die Zukunft der Unternehmen aus.

Trennungen sind immer hart

Gleich vorweg: Eine Kündigung ist für niemanden einfach. Für die Betroffen an erster Stelle: Sie verlieren in dieser unbestimmten Zeit ihre Existenzgrundlage und müssen sich nach einer neuen Perspektive umschauen. Aber auch für die Verantwortlichen ist es nicht leicht, Mitarbeiter zu entlassen. Viele Führungskräfte sind mental nicht darauf vorbereitet und leiden oftmals nachhaltig darunter. Und schließlich sind Entlassungen auch für die bleibenden Mitarbeiter hart, für diejenigen, die die Zukunft des Unternehmens gestalten müssen. Unsicherheit und im schlimmsten Fall sogar Misstrauen gegenüber dem Management kann sich breitmachen.

Je nachdem, wie Verantwortliche den Trennungsprozess gestalten, können sie also sehr viel falsch – aber auch sehr viel richtig machen. Wer sich als Unternehmer im gesamten Ablauf transparent, fair und wertschätzend verhält, kann die bleibenden Mitarbeiter in Krisenzeiten noch stärker zusammenschweißen und das Wir-Gefühl stärken. Wer dagegen unklar kommuniziert und sich vor der Verantwortung drückt, muss mit einem Vielfachen der Kosten rechnen, die er eigentlich einsparen muss. Wie gelingt also eine wertschätzende und faire Trennung?

Vorbereitung in drei Schritten

Eine gründliche Vorbereitung ist alles. Der größte Fehler bei Trennungen ist, dass Verantwortliche sich nicht über die Art der Durchführung einig sind. In der Regel steckt hinter den Entlassungen ein akuter wirtschaftlicher Druck. Doch trotz aller Dringlichkeit sollten Entscheider nicht den Fehler begehen, die Betroffenen schnell und unpersönlich freizustellen. Wenn Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgehen möchten, sollten sie ihre HR und ihre Führungskräfte mental und inhaltlich auf den Trennungsprozess vorbereiten.

Hierzu zählen:

- 1. Vorplanung und Klärung der Frage, ob eine Kündigung ausgesprochen wird oder ob ein Aufhebungsvertrag angeboten wird
- 2. inhaltliche Vorbereitung
- 3. mentale Vorbereitung.

Vorplanung

In Gremien wird eine Sozialauswahl getroffen:

- Wer ist von der Kündigung betroffen?
- Welcher Verantwortliche führt die Trennungsgespräche?
- Wann und wo sollten die Gespräche geführt werden?
- Wie lange sollte das erste Gespräch dauern?

Was auf dem ersten Blick nach unwichtigen Details aussieht, ist in Wahrheit essenziell: Denn hier beginnt die Wertschätzung für die Betroffenen. Freitagabend zu kündigen, zeugt von Feigheit der Verantwortlichen. Ein Trennungsgespräch in einem Meeting-Raum mit Fenstern zum Flur, auf dem viele Kollegen entlangkommen ist ebenfalls ein Zeichen fehlender Empathie und wirkt sich negativ auf das Selbstwertgefühl des Betroffenen aus. Idealerweise sollten Verantwortliche das Trennungsgespräch zwischen Dienstag und Donnerstagvormittag führen, in einem Raum, in dem niemand hineinplatzen kann. Das Gespräch sollte der direkte Vorgesetzte führen. Dabei sein kann der nächsthöhere Vorgesetzte und ein HR-Verantwortlicher.

Inhaltliche Vorbereitung

Das Gespräch sollte nicht länger als 10 Minuten dauern. Die Trennungsbotschaft muss in den ersten fünf Sätzen klar fallen – mit einem sachlichen Grund der Beendigung: Auftragseinbruch durch die aktuelle Situation, Strukturwandel, neue Geschäftsausrichtung etc.

Foto: AdobeStock/ryanking999

Nach dieser „Hiobsbotschaft“ soll der Verantwortliche eine Pause machen, damit der Betroffene die Botschaft verarbeiten kann. Wichtig ist, dass alle Verantwortlichen fest hinter der Entscheidung stehen und sich nicht auf Diskussionen einlassen. Weitere Details zum Trennungspaket (Abfindung, Kündigungsfrist, Newplacement-Beratung) können angekündigt werden, sollten aber in einem Folgetermin geklärt werden. Je nach Verfassung des Betroffenen ist es ein wertschätzendes Zeichen, ihm für den Rest des Tages frei zu geben.

Mentale Vorbereitung

Trennungen auszusprechen, gehört nicht zu den Lieblingsaufgaben von Führungskräften. Wer überbringt schon gerne schlechte Nachrichten? Oftmals tabuisieren Verantwortliche das Thema. Dabei vergessen sie: Eine Führungskraft schultert Verantwortung – sowohl sich selbst, als auch dem Unternehmen und den Mitarbeitern gegenüber. Sich darauf mental vorzubereiten oder von einem Dritten vorbereitet zu werden, kann schlaflose Nächte vermeiden.

Verantwortliche, die Mitarbeiter entlassen müssen, sollten sich im Voraus fragen:

- Was bedeutet das für mich?
- Wie fühle ich mich dabei?
- Mit wem kann ich im Unternehmen darüber reden?

Hilfreich ist auch, die emotionale Situation durchzuspielen und sich auf mögliche Reaktionen im Trennungsgespräch vorzubereiten: Wie reagiere ich, wenn Betroffene in Tränen ausbrechen, wütend oder gar aggressiv reagieren?

Aufhebungsvertrag

Entschärfen lässt sich diese Situation durch einen Aufhebungsvertrag. Unternehmen und Mitarbeiter haben dadurch die Möglichkeit, sich im gegenseitigen Einvernehmen zu trennen. Beide Parteien können sich auf bestimmte Bedingungen, Zahlungen und Regelungen einigen, der Betriebsrat muss nicht beteiligt werden. Das Unternehmen ist frei in seinen Angeboten. Hier kommen beispielsweise infrage: Freistellung von der Arbeit, Abfindung, Verlängerung der regulären Kündigungsfrist, die weitere Nutzung eines Dienstwagens, eine kürzere Kündigungsfrist im Falle eines neuen Jobs und eine externe Begleitung durch einen Newplacement-Berater. Insbesondere die Newplacement-Beratung ist eine große, nach vorn gerichtete Hilfe, damit der Mitarbeiter schnell eine neue Perspektive entwickelt und eine herausfordernde Stelle findet. Wenn er die neue Stelle hat, dann blickt er nach vorn. Vielfach bezeichnet er es später als Glücksfall, dass er aus seinem täglichen Einerlei gerissen wurde und nun eine neue Perspektive hat.

Das Gesicht wahren

Entscheidungsträger, die sich auf Trennungsprozesse vorbereiten, treten im Kündigungsgespräch viel konsequenter und transparenter auf. Applaus können sie von den Betroffenen natürlich nicht erwarten. Aber in der klaren Umgangsform wahren sie ihr Gesicht und erhalten das Selbstwertgefühl der Betroffenen: kein feiges Wegbücken, sondern der unangenehmen Situation begegnen! Die Betroffenen haben Klarheit.

Die transparente und aufrichtige Art im Trennungsprozess hat unmittelbare Auswirkungen auf die Bleibenden – und somit auf die Zukunft des Unternehmens. Denn: Bleibende Mitarbeiter beobachten sehr genau, wie ihr Unternehmen mit den Betroffenen umgeht. Ist der Umgang nicht fair oder basiert er auf unklarer Kommunikation vonseiten der Führungskräfte, sinkt die Motivation – und damit die Produktivität. Wenn im Nachhinein noch Leistungsträger abwandern, sind die Personalkosten, die man einsparen wollte, durch die Recruiting-Kosten für neue Leistungsträger ganz schnell dahin; vom Image als Arbeitgeber ganz zu schweigen.

Die Arbeitgebermarke

„Es dauert 20 Jahre, um sich einen Ruf aufzubauen – und fünf Minuten, um ihn zu zerstören“, sagte der US-amerikanische Großinvestor Warren Buffet einmal. Ähnlich verhält es sich mit der Marke als attraktiver Arbeitgeber. Wer im Trennungsprozess nicht mit offenen Karten spielt, schadet dem eignen Image als guter Arbeitgeber. In Bewertungsportalen wie kununu können sich Arbeitnehmer und Ehemalige Luft machen über die internen Umgangsformen der Vorgesetzen. Sind diese mangelhaft, wird es schwer für jedes Unternehmen, gute Leute zu gewinnen und zu halten. Auch das ist also ein Grund für den wertschätzenden Umgang bis zum Schluss.

HARTMUT EßMANN

Eßmann Personalberatung
Braunschweig

PERSONAL- & NEWPLACEMENT BERATER

Hartmut Eßmann ist Personal- und Newplacementberater sowie Geschäftsführer der Eßmann Personalberatung in Braunschweig. Er war schon vor seiner eigenen Unternehmensgründung im Jahr 2002 viele Jahre im Personalwesen tätig. Seitdem hat er zahlreiche Trennungsprozesse auf Unternehmens- und Mitarbeiterseite begleitet.

FAZIT

Hausaufgaben machen

Trennungen sind Teil des Unternehmenszyklus. Die Art und Weise, wie Unternehmen Trennungsprozesse gestalten, sagt viel über die innere Haltung aus und hat direkten Einfluss auf die Wahrnehmung des Unternehmens: in der Öffentlichkeit, in der eigenen Belegschaft und bei potenziellen talentierten Mitarbeiten. Wer auch in Krisen für einen fairen, nach vorn gerichteten Trennungsprozess sorgt, zeigt Größe und festigt die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Fair und wertschätzend kündigen? Ja, das geht!

TRANSFORMATIONSPROZESSE BEI TAX & FINANCE

Erfolgreiche Veränderungsvorhaben durch professionelles Lean- und Change-Management

Der zunehmende digitale Innovationsdruck für Unternehmen ist enorm. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sie Strategien, Strukturen, Prozesse und ihre Kultur kontinuierlich anpassen. Dies bedingt risikobehaftete Veränderungsvorhaben – mit der Gefahr, das Wesentliche aus den Augen zu verlieren. Komplementäres, professionelles Change-Management ist der benötigte Kompass.

Der Dreiklang von Mensch, System und Prozess

Langfristiger und nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg eines Unternehmens bedarf eines harmonischen Dreiklangs von Systemen, Prozessen und Menschen. Ein raffiniertes IT-System, für dessen Anschaffung es einen klaren Business Case gibt, muss von der Belegschaft auch akzeptiert, verstanden und genutzt werden. Für einen logischen und schlanken Geschäftsprozess, der einheitlich ausgerollt und eingehalten werden soll, ist es erforderlich, dass er von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konsequent umgesetzt wird. Insbesondere in Zeiten, in denen die digitale Transformation von Unternehmen rasant voranschreitet, muss die Organisation von den Menschen mit Leben erfüllt werden. Das bedeutet, dass jeder substanzielle Wandel und merkliche Change von den Kolleginnen und Kollegen verstanden, angenommen und mitgetragen werden sollte.

Veränderung geht oftmals mit Angst einher. Das ist eine vollkommen nachvollziehbare Reaktion. Was, wenn die Automatisierung dieses Prozesses meinen Job obsolet macht? Was, wenn ich im neuen Team meine Stärken nicht mehr so einsetzen kann wie derzeit? Was, wenn ich mit der neu implementierten Software nicht gut genug umgehen kann? Es ist also kein Zufall, dass viele Veränderungsvorhaben an unzureichender Kommunikation und einer Vernachlässigung der menschlichen Komponente kranken. Gutes Veränderungsmanagement wird die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort abholen, wo sie sich befinden: ihnen den Grund für den Wandel begreiflich machen, ihnen ihre Rolle in und nach der Veränderung kommunizieren und sie als aktiv Beteiligte mit auf die Reise nehmen.

LARS BAX
WTS DIGITAL GmbH
Hannover & Düsseldorf

LEAN MASTER & CHANGEBERATER

Herr Bax studierte an der Universität Kassel Elektrotechnik und Wirtschaftsingenieurwesen und verantwortet aktuell den Bereich Strategieberatung, Change- und Lean-Management bei WTS Digital. Sein Team und er glauben fest daran, dass der Dreiklang von Menschen, Prozessen und Systemen der Schlüssel für erfolgreiche Organisationen ist und berät hierzu in allen Branchen.

Foto: AdobeStock/Good Studio

Darüber hinaus gilt es zu beachten, in welchen Branchen, Ländern, Regionen oder Abteilungen die Veränderungsvorhaben stattfinden sollen. Es müssen solche individuellen Faktoren berücksichtigt werden, um den größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Nur wenn diese menschlichen Bedürfnisse stark in den Fokus rücken, werden die betroffenen Personen dem Wandel mutig und positiv begegnen. Das heißt konkret: Mensch, vor Prozess, vor System.

Das Lean Mindset und eine nachhaltige Reaktionskompetenz

Gerade beim Blick auf die eigenen Geschäftsprozesse sieht das Management vieler Unternehmen Optimierungspotenzial: also die Möglichkeit, mit dem Straffen der Abläufe Zeit und Geld zu sparen. Mithilfe moderner Business-Process-Management-Software lassen sich die bestehenden Prozesse erfassen, visualisieren und mit veränderten Wunschabläufen vergleichen. Der neu „aufgemalte“, schlankere Prozess ist allerdings nur so viel wert, wie sein tatsächlich von den Mitarbeitenden gelebter Anteil. Diese Diskrepanz ist ein Paradebeispiel für ein Veränderungsvorhaben, bei dem es essenziell ist, die Menschen von Anfang an in die Entwicklung neuer Prozesse einzubinden. Gutes Change-Management setzt an der Wurzel des „Warum?“ an. Und in diesem Fall mit einem Transportieren und Verinnerlichen des Lean Mindset. Warum sind schlanke Prozesse überhaupt erstrebenswert für die Organisation und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Gesteigerte Effizienz bei den Prozessen bietet ihnen mehr Zeit und kreativen Freiraum für wertschöpfende Tätigkeiten sowie für die Entwicklung von Innovationen und neuen Ideen – sprich für alles, um für die Zukunft handlungsfähig zu sein.

Bei Prozessaufnahmen mit den Mitarbeitenden fließt Expertise aus erster Hand. Gleichzeitig lassen sich mögliche Bedenken bereits früh berücksichtigen und möglicherweise entkräften. Sei es die Sorge, durch Automatisierung und Digitalisierung abgelöst zu werden oder mit neuen Tools nicht zurechtzukommen. Es ist außerdem wichtig, dass Denken in Abteilungen und Silos aufzubrechen und ein fließendes End-to-End-Verständnis der Prozesse durch die Organisation zu etablieren. So gilt es beispielsweise, der Steuerabteilung vor- und nachgelagerte Prozesse und Abteilungen in aktiven Austausch mit der Steuerfunktion zu bringen, um reibungsloses, ineinandergreifendes Arbeiten zu ermöglichen. Ein Verständnis für Abhängigkeiten und Synergien zwischen Teams und Bereichen zu erlangen, ist ein Schlüsselfaktor des erfolgreichen Change-Managements. Das Vermitteln dieser ganzheitlichen Denkweise dient dem Unternehmen auch als Rüstzeug, um in Zukunft besser für Veränderungen gewappnet zu sein und sich als lernende, sich selbst kontinuierlich verbessernde Organisation zu verstehen. Somit ergänzen sich Lean Management – als menschenzentrierte Prozessoptimierungsmethode – und Change-Management hervorragend und formen das gewünschte Mindset in den veränderungswilligen Organisationen. Konkretisiert werden kann dies anhand von zwei Beispielen.

NICOLE DATZ
WTS PRETAX Steuerberatungsgesellschaft mbH
Hannover

STEUERBERATERIN

Frau Datz ist gelernte Steuerfachangestellte und studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover. Nachdem sie 20 Jahre in verschiedenen nationalen und internationalen Beratungsgesellschaften sowie Konzernsteuerfunktionen tätig war, hat sie 2020 die Geschäftsführung der WTS PRETAX Steuerberatungsgesellschaft mbH übernommen, die kürzlich erfolgreich in die WTS-Gruppe integriert wurde.

Die Akzeptanz von Digitalisierungsvorhaben

Die Einführung neuer (beispielsweise steuerlicher) Tools oder ganzer Systeme lässt sich durch aktives Veränderungsmanagement erleichtern. Zentrale Herausforderungen bei systemseitigen Veränderungsvorhaben sind Akzeptanz, Bedienung und Einbindung der neuen Tools in die Prozesse und Arbeitswirklichkeit der Mitarbeitenden. Sofern die Belegschaft nicht aktiv mit auf die Reise hin zur positiven Veränderung durch das neue System genommen wird, ist mit einer kritischen Haltung und möglicherweise einer Ablehnung des neuen Zustands zu rechnen. Interaktive Schulungen, zielgerichtete Change-Workshops und vor allem eine wertschätzende Kommunikation durch die Führungsebene sollten die angestrebte Veränderung erklären und ihre Vorteile gegenüber dem Status quo illustrieren. Auch das Commitment des Managements und der benötigte Arbeits- und Zeitaufwand der entsprechenden Personen sind nicht zu unterschätzen, aber einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren. Gerade was den Bedarf von Ressourcen anbelangt, müssen sich Organisationen, die ihre Prozesse digitalisieren wollen, über Folgendes im Klaren werden: Es ist nicht der Kauf neuer Software, mit dem die Nutzung von Ressourcen endet. Die Optimierung der Prozesse, die Einführung der Software, Change Management und Management Attention sind wesentlich für den Erfolg eines solchen Vorhabens.

Die Integration neuer Teams oder Organisationen

Bedingt durch Umstrukturierungen, Mergers oder Akquisitionen ist es möglich, dass Menschen, Prozesse und Systeme über verschiedene Teams, Abteilungen oder gar Länder hinweg integriert werden müssen. In diesem Prozess ist es von enormer Wichtigkeit, Unternehmenskultur, Mindset und Werte der Organisationen in die Überlegungen und Planungen einzubeziehen. Es ist wesentlich zu verstehen, welche Ängste und Bedürfnisse bei den zu integrierenden Mitarbeitenden vorhanden sind, um die richtigen Interventionen in Form von Workshops, Informations- und Kommunikationsformaten oder auch Einzelgesprächen bewusst und bedarfsgerecht einzusetzen.

Dies gilt nicht nur bei großen Übernahmen, sondern auch schon bei der Akquisition kleinerer Gesellschaften. Für die erfolgreiche Integration kleinerer Organisationen oder Teams, die bereits eine eingespielte Gemeinschaft mit bestehenden Prozessen und Systemen sind, ist es umso wichtiger, die betroffenen Mitarbeitenden einzubinden: ihnen durch gezielte Aktionen den Einstieg in das neue Unternehmens- und Arbeitsumfeld zu erleichtern. Dazu zählen z. B. frühzeitige Informationen und wertschätzende Kommunikation, die Begegnung im neuen Team außerhalb des Büroalltags, gemeinsame Workshops in digitaler und persönlicher Form.

Solche Initiativen bieten die Möglichkeit, das neue Unternehmen mit seinen Prozessen und Systemen, aber auch mit seinen Mitarbeitenden und dadurch mit seiner Kultur und seinen Werten kennenzulernen. Den neuen Teams wird der Freiraum gegeben, über Wünsche und Erwartungen und insbesondere über die mit der Integration verbundenen Bedenken und Ängste zu sprechen. Eine so geschaffene positive Basis stellt auf beiden Seiten die Weichen für die weitere Integration und den künftigen Umgang mit auftretenden Schwierigkeiten bei der Umstellung von Prozessen und Systemen. Denn solche Herausforderungen bleiben nicht aus. Dies beginnt häufig schon bei der Änderung der zu nutzenden Hardware und betrifft im weiteren den Umgang mit einer neuen IT-Umgebung, geänderten IT-Strukturen, neuen Programmen, Systemen und Prozessen. Und die Beantwortung einer der wichtigsten Fragen in diesem Zusammenhang ist tatsächlich: Wer kann einem helfen bzw. wie finde ich den richtigen Ansprechpartner, um mich zu unterstützen?

Durch das geschaffene Verständnis füreinander lassen sich bessere Lösungen finden im Rahmen eines begleiteten kooperativen Strukturwandels, um das gemeinsame Ziel der erfolgreichen Integration zu erreichen. Diese Formen der Integration geben die notwendige Sicherheit und das Vertrauen in die neue Organisation, das zeigen viele Anwendungsbeispiele. Auf die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmte individuelle Maßnahmen sind der Erfolgsgarant von Change-Management.

Falls Unternehmen also beispielsweise ihre Steuerfunktionen digitalisieren wollen aufgrund zunehmender gesetzlicher Anforderungen, steigender Datenmengen und komplexer regulatorischer Vorgaben, geht dies weit über die Implementierung digitaler Tools hinaus. Denn insbesondere das begleitende Veränderungsmanagement ist unerlässlich, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgsam auf den Weg in die neue Zukunft mitzunehmen. Für solche komplexen Prozesse sind ausreichend Ressourcen und entsprechendes Expertenwissen einzuplanen.

Führungswechsel bei der NBB

Doppelinterview mit Carsten Bolle und Thomas Hoffmeister

Carsten Bolle war seit 2018 Geschäftsführer der Niedersächsischen Bürgschaftsbank (NBB). Nun ist es an der Zeit, neue Wege zu gehen. Im Juni 2022 übergibt er sein Amt an Thomas Hoffmeister, der fortan mit Detlef Siewert das neue Führungsduo der NBB bildet. Im Doppelinterview ziehen Carsten Bolle und Thomas Hoffmeister ein Resümee, erläutern den Ist-Zustand und geben einen Ausblick auf das Bürgschaftsgeschäft der Zukunft.

Was ist das erklärte Ziel der NBB?

CARSTEN BOLLE: Unser Motto lautet: Kein Erfolg versprechendes Vorhaben soll an fehlenden Sicherheiten scheitern. In der Praxis heißt das, die NBB hilft der niedersächsischen Wirtschaft, und zwar indem wir Existenzgründungen und vielversprechende Geschäfts- oder Produktideen durch Ausfallbürgschaften unterstützen. Bürgschaften der NBB verhelfen Unternehmen häufig erst zu ausreichenden Kreditmitteln, wenn die eigenen Besicherungsmöglichkeiten nicht genügen. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus Niedersachsen erhalten so die Möglichkeit, eine optimierte Finanzierungsstruktur aufzubauen, Liquidität zu sichern und Wachstum zu generieren. Traditionell im Fokus unserer Arbeit steht die Zusammenarbeit mit Branchen wie dem Handwerk. Besonders das Thema Unternehmensnachfolge ist in dieser Branche in den vergangenen Jahren deutlich hervorgetreten. Weitere zentrale Branchen für uns – auch in Zukunft – sind die Industrie, das Dienstleistungs-Segment und der Handel. Darunter fallen ganz unterschiedliche Geschäftskonzepte und Segmente.

„Dass wir besonders in Krisenzeiten unsere Flexibilität und Hilfestellung unter Beweis stellen, ist ein herausragender Beweis unserer Stärke.“ – Carsten Bolle

CARSTEN BOLLE

Niedersächsische Bürgschaftsbanken (NBB) GmbH
Hannover

GESCHÄFTSFÜHRER 2018–2022

Carsten Bolle startete seine Karriere 1993 nach Bankausbildung und Studium der Wirtschaftswissenschaften im Firmenkundenbereich der Sparkasse Hannover. Bevor er 2018 zur NBB/MBG wechselte, war er u. a. Generalbevollmächtigter der CB Bank GmbH und Vorstandsmitglied der Sparkassen Hameln und Südwestpfalz. Carsten Bolle ist verheiratet und Vater eines Kindes. Seine Freizeit widmet er mit großer Leidenschaft dem Tanzsport.

Welche besonderen Veränderungen neben dem Bürgschaftsgeschäft sind derzeit zu beobachten?
BOLLE: Wir sehen, dass das Thema Corona für die Unternehmen nicht mehr im Fokus steht. Auch die Ukraine-Krise nimmt derzeit noch keinen großen Einfluss. Neben unserem originären Geschäft, was besonders in den vergangenen zwei Jahren deutlich krisengetrieben war, ist es derzeit vor allem das Thema der weiter fortschreitenden Digitalisierung, die zunehmend unsere Arbeitsprozesse prägt. Nicht nur in der internen, sondern auch in der externen Kommunikation gehen wir Schritt für Schritt den Weg in eine digitale NBB-Welt. Unser Finanzierungsportal ermoeglicher.de oder der vereinfachte Zugang der Hausbanken über eine digitale Antragstellung bei der NBB sind nur zwei Beispiele. Kundenseitig stehen idealtypisch dafür Themen wie Transformation und Nachhaltigkeit verstärkt im Fokus.

Wie stellt sich die Nachfrage der Unternehmen im Nachgang der einschneidenden Coronakrise dar?
BOLLE: Der Wachstums- und Modernisierungswille niedersächsischer Unternehmen ist spürbar. Während der Pandemie haben sich viele Unternehmer gegen eine Kreditaufnahme entschieden, selbst wenn Vorhaben bereits konkret geplant waren. Das betrifft auch vorgesehene Nachfolgeregelungen. Die Sicherung von Liquidität war das Gebot der Stunde. Im Jahr 2021 sind bei uns insgesamt 422 Anträge gestellt und 304 Bürgschaften und Garantien mit einem Volumen von 97,2 Mio. Euro herausgelegt worden. Das entspricht 32 % mehr im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. Das verbürgte Kreditvolumen liegt aktuell bei 148,8 Mio. Euro.

„Wenn wir das Thema Digitalisierung weiter forcieren, werden die Bürgschaftsbanken in Deutschland in fünf bis zehn Jahren eine noch bedeutendere Rolle spielen.“ – Thomas Hoffmeister

Bei der NBB steht nun ein Führungswechsel bevor. Herr Hoffmeister, Sie lösen Carsten Bolle als Geschäftsführer nach vier Jahren ab. Wie war Ihr erster Eindruck der NBB?
THOMAS HOFFMEISTER: Ich war 20 Jahre bei der Bürgschaftsbank Sachsen tätig – dort im Fördergeschäft für die Region Chemnitz/Leipzig und zuletzt als Regionalleiter. Kennengelernt habe ich die NBB und auch die Stadt Hannover während der ersten Gespräche – ich wurde von Beginn an sehr wertschätzend empfangen. Die NBB hat in den vergangenen Jahren im Vergleich zu den anderen Bürgschaftsbanken Deutschlands eine sehr gute Rolle gespielt – es ist eine enorme Leistung, mit nur 33 Beschäftigten ein Bürgschaftsvolumen rund 97,2 Mio. Euro schnell und effektiv zu erbringen. Dieser Ehrgeiz hat mich nachhaltig beeindruckt.

Wie sind Ihre Erwartungen an die kommenden Jahre als Geschäftsführer gemeinsam mit Detlef Siewert?
HOFFMEISTER: Ich bin davon überzeugt, dass Detlef Siewert und ich in Zukunft als starkes Geschäftsführer-Duo auftreten werden. Wir haben beide langjährige Erfahrungen im Fördergeschäft. Meine Inspiration ist es daher, unseren gemeinsamen Erfahrungsschatz mit neuen Impulsen zu verbinden.

Welche Schwerpunkte haben Sie sich für Ihre Arbeit gesetzt?
HOFFMEISTER: Die NBB ist ein sehr erfolgreiches Institut. Mein erster Schwerpunkt ist es – neben dem Aufbau eines umfassenden Netzwerkes – das Unternehmen bis ins kleinste Detail kennenzulernen. Erste Eindrücke kombiniere ich mit meinen Erfahrungen aus zurückliegenden Tätigkeiten bei der Bürgschaftsbank Sachsen. Gemeinsam mit Detlef Siewert möchte ich mit meinen Erfahrungen positiv auf die NBB einwirken, Potenziale erkennen und das Geschäft noch ein Stück weiter nach vorne bringen.

Welche Ziele stehen mittel- und langfristig auf Ihrem Plan?
BOLLE: Unser wichtigstes Ziel wird langfristig bleiben, was es immer war: Die niedersächsische Wirtschaft zu unterstützen. Dazu müssen wir nah an den Banken und

THOMAS HOFFMEISTER

Niedersächsische Bürgschaftsbanken (NBB) GmbH
Hannover

GESCHÄFTSFÜHRER

Herr Hoffmeister ist Dipl. Bankbetriebswirt und absolvierte eine Bankausbildung im Genossenschaftssektor. Seit 2001 war der 44-jährige für die BBS/MBG tätig, dort später Regionalleiter für das Marktgebiet Chemnitz/Leipzig. Hoffmeister ist verheiratet und Vater von zwei Kindern. Privat zieht es ihn in die Natur oder auf sein Rennrad, mit dem er gern längere Touren fährt oder an Rennen teilnimmt.

Foto: shutterstock/Pressmaster, Kenwagner, NBB

Unternehmen sein und moderne, unbürokratische Produkte anbieten.

HOFFMEISTER: Die NBB als Förderbank befindet sich in einem starken Wettbewerb mit den großen Förderbanken Deutschlands. Es ist für uns essenziell, mit unseren Dienstleistungen der gewerblichen Wirtschaft helfen zu können und deren Vorhaben zu ermöglichen. Dafür müssen wir unsere Schnelligkeit bewahren – schnelle Entscheidungen treffen, Transparenz über den gesamten Vorgang hinweg generieren und vor allem, als wesentliches Ziel, auch das Thema Digitalisierung nicht aus den Augen verlieren. All diese Faktoren sind bedeutend, um in der Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ein wichtiges Thema auch für die NBB ist die „Digitalisierung“: Welche Konsequenzen ergeben sich zukünftig in der Arbeitsweise hinsichtlich neuer Digitalisierungsprozesse?

HOFFMEISTER: Andere große Förderbanken machen es vor: Digitale Arbeitsprozesse sind enorm wichtig und zukunftsweisend. In meinen Augen ist es genau das, was wir als Bürgschaftsbanken schnellstmöglich vorantreiben müssen. Wir müssen es schaffen, digitale Prozessplattformen für Gründer, Hausbank und Bürgschaftsbank weiterzuentwickeln. Den ausschlaggebenden Impuls dafür muss der Verband erteilen, um die einzelnen Stränge in Form der Bürgschaftsbanken in Deutschland mit dem nötigen Know-how und einer digitalen Lösung für das Bürgschaftsgeschäft der Zukunft zu sichern. Wenn wir das Thema Digitalisierung weiter forcieren, können die Bürgschaftsbanken in Deutschland bald eine noch bedeutendere Rolle spielen.

Herr Bolle, Sie haben die Weichen für die Zukunft der NBB mitgestellt. Wie ist Ihr Resümee der vergangenen vier Jahre als Geschäftsführer der NBB?

BOLLE: Die Bürgschaftsbank ist flexibler als es viele glauben wollen, das haben wir besonders in Krisenzeiten gezeigt. Denn diese haben wir besser durchlaufen, als zu erwarten war, da wir als Wirtschaftsförderer auch mehr Risiken eingehen als andere. So konnten wir 2021 sehr ordentliche Ergebnisse erzielen. Insbesondere das Neugeschäft ist in der Krise stark angesprungen. Seit meinem Einstieg als Geschäftsführer der NBB im Jahr 2018 und einem damaligen Neugeschäft von rund 76 Mio. Euro haben wir im Jahr 2021 über 97 Mio. Euro erreicht. Ein absoluter Sprung auch dank der Rückbürgen und den krisenbedingten Verdoppelungen der Höchstbeträge von Bürgschaftsvolumen. Dass wir besonders in Krisenzeiten unsere Flexibilität und Hilfestellung unter Beweis stellen, ist ein herausragender Beweis unserer Stärke. Nicht nur dadurch hat die NBB eine sehr positive Entwicklung erlebt und ist seit einigen Jahren überaus solide aufgestellt.

Gab es in den vier Jahren ein Ereignis, das Ihnen bis heute positiv in Erinnerung geblieben ist?

BOLLE: Was mich in den Jahren immer wieder fasziniert hat, ist der Mut junger Gründer beziehungsweise Unternehmer sowie die Leidenschaft und Energie, mit der sie an ihre Unternehmen glauben. Ihre Pläne zur Weiterentwicklung bereits etablierter niedersächsischer Unternehmen und ihre mitgebrachte Expertise, die oft zu wunderbaren Erfolgen führt, hat mich nachhaltig beeindruckt.

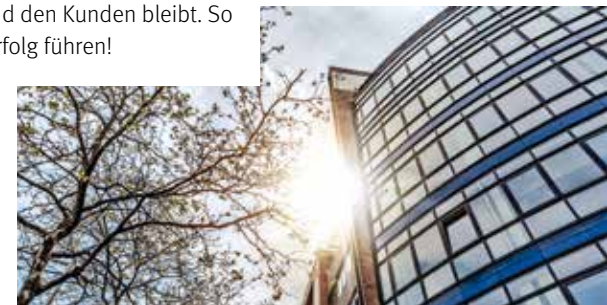
Was meinen Sie: Wo steht die NBB in fünf bzw. zehn Jahren?

HOFFMEISTER: Unser Geschäft hat sich in den vergangenen Jahren schon rapide verändert. Wir sehen kleine Bürgschaftsfinanzierungen seltener und arbeiten mit deutlich gestiegenen Bürgschaftsvolumina pro Vorgang. Vor allem ist die NBB bei Finanzierungen angefragt, die nicht nach Schema F laufen. Wir sind ein Finanzierungslöser für komplexe Vorhaben der niedersächsischen Wirtschaft, bei denen erst Klippen umschifft und Hürden übersprungen werden müssen.

BOLLE: Genau das ist unsere Aufgabe und sie wird auch weiterhin bestehen bleiben – denn: Das Modell funktioniert! Dennoch wird und muss sich die NBB weiterentwickeln, wie alle anderen Bürgschaftsbanken auch. Ich bin mir sicher, dass wir weiteres Wachstum und einen Ausbau der Digitalisierungsprozesse sehen werden. Zudem wird die gute und transparente Kommunikation mit den Instituten einer unserer Erfolgsfaktoren bleiben. Detlef Siewert und ich als Geschäftsleitung haben eine offene und moderne Gesprächs- und Kommunikationskultur unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgelebt. Die NBB hat ein wirklich gutes Team an Bord, dass die Gesprächsfäden ununterbrochen in den Händen hält. An dieser Stelle möchte ich mich herzlich für die wunderbare Zusammenarbeit mit allen Kolleginnen und Kollegen bedanken. Es ist schön zu sehen, wie sie alle täglich den Umgang miteinander, aber auch mit den Kunden, Kreditinstituten, Bürgschaftsnehmern zu schätzen wissen.

Abschließend Herr Bolle, was wünschen Sie Thomas Hoffmeister für seine zukünftige Tätigkeit?

BOLLE: Meinem Nachfolger Thomas Hoffmeister wünsche ich, dass er gleichsam offen und kommunikativ im Umgang mit dem Team und den Kunden bleibt. So kann sein Einstieg nur zum Erfolg führen!



Die **UNTERNEHMENSNACHFOLGE** über Private-Equity-Strukturen

Veränderte Rahmenbedingungen für Nachfolgestrategien

Eine familieninterne Lösung war und ist auch nach aktuellen statistischen Erhebungen die bevorzugte Lösung für eine Vermögens- oder Unternehmensnachfolge in Deutschland. Gleichzeitig zeigt die steigende Anzahl an Eigenkapitalbeteiligungen durch Private-Equity-Gesellschaften im deutschen Mittelstand in 2021, dass auch diese Strukturen einen geeigneten Lösungsansatz für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge bieten können. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine familieninterne Nachfolgelösung nicht möglich oder zielführend ist. Für diese Fälle werden neben den bislang diskutierten Nachfolgestrukturen – bspw. über Stiftungslösungen – nunmehr auch Private-Equity-Lösungen gehandelt.

DR. IUR. ANDREAS BLUNK
Luther
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Hannover

RECHTSANWALT UND NOTAR,
FACHANWALT FÜR HANDELS- UND GESELLSCHAFTSRECHT

Dr. Andreas Blunk, MLE ist als Partner für die Luther Rechtsanwaltsgesellschaft in Hannover tätig. Er ist dort als Rechtsanwalt und Notar tätig sowie Lehrbeauftragter an der Leibniz Universität Hannover. Dr. Andreas Blunk berät insbesondere im Nachfolge- und Transaktionsbereich (M&A), so auch beim Einstieg von Private-Equity-Fonds.

Familienstiftungen als Nachfolgevehikel

Ist die Unternehmensnachfolge nicht durch geeignete Unternehmensnachfolger gesichert, wird regelmäßig die dauerhafte Verselbständigung des Unternehmensvermögens diskutiert, um dem Unternehmen langfristig Stabilität zu verleihen. Vielfach wird die Familienstiftung in diesem Rahmen auch als „innovatives" Steuervermeidungsinstrument diskutiert. Die Übertragung sämtlicher Anteile eines Unternehmens auf eine Stiftung ist geeignet, einer Unternehmenszersplitterung entgegenzuwirken und kann grds. auch erbschaft- und schenkungsteuerbefreit erfolgen, sodass die Liquiditätsbasis des Unternehmens nicht durch eine Steuerbelastung angegriffen wird. Etwaige Nachkommen profitieren von den Erträgen des Unternehmens, die die Stiftung an diese auskehrt. Die Familienstiftung kann zudem helfen, entweder einen Steuerentstrickungstatbestand im Falle der nunmehr seit dem 01.01.2022 verschärften Wegzugsbesteuerung zu vermeiden oder aber das unternehmerische Vermögen durch die Verteilung auf mehrere Erwerber unter den relevanten begünstigungsschädlichen Schwellenwert von 26 Mio. Euro zu senken und so die schenkungsteuerliche Begünstigung zu sichern.

Private-Equity-Investoren als Partner in der Unternehmensnachfolge

Der alternative Unternehmensverkauf gewinnt jedoch auch im Rahmen der Unternehmensnachfolge zunehmend an Bedeutung. Selten war so viel Beteiligungskapital für den Mittelstand wie derzeit vorhanden. Den in Deutschland tätigen Beteiligungsgesellschaften stehen nicht nur erhöhte und unmittelbar abrufbare Finanzierungsmittel zur Verfügung, sondern es drängen zudem auch neue Investoren aus dem In- und Ausland auf den deutschen Markt und suchen Beteiligungsmöglichkeiten im deutschen Mittelstand. Dies lässt sich an dem hohen Anteil ablesen, den Unternehmensgründer und Familien unter den Veräußerern von Unternehmen an Finanzinvestoren haben. Weit mehr als jedes zweite Management-Buy-Out (MBO) war ein Verkauf eines mittelständischen Unternehmens aus privater (Familien-)Hand an einen Finanzinvestor. Dies betrifft vor allem die Branchensegmente Healthcare, IT-Dienstleistungen und Software, gewinnt aber zunehmend an Allgemeinbedeutung für den gesamten Mittelstand. Ein solcher Investoreneinstieg kann die Weiterführung und sukzessive Überleitung des Unternehmens sicherstellen und zugleich dem Unternehmen ein Gewinn an Investitionskraft und Know-how sichern. Dabei müssen sich die Beteiligten bewusst sein, dass der Finanzinvestor das Unternehmen für einen gewissen Zeitraum führen, weiterentwickeln und zukunftsfähig machen wird, aber sich mittelfristig auch wieder von diesem trennen wird (sog. „Exit"). Im Rahmen dieser Form der Unternehmensnachfolge werden daher oftmals zwischen eigentlichem Private-Equity-Fonds

DR. IUR. ZACHARIAS-ALEXIS SCHNEIDER, LL.B., LL.M.

Luther
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Hannover

RECHTSANWALT, STEUERBERATER,
FACHANWALT FÜR STEUERRECHT,
FACHANWALT FÜR HANDELS- UND GESELLSCHAFTSRECHT,
FACHBERATER FÜR UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Dr. Zacharias-Alexis Schneider ist seit 2021 als Partner für die Luther Rechtsanwaltsgesellschaft in Hannover tätig. Zuvor leitete er mehrere Jahre die Private Client-Praxis bei einer international tätigen „Big Four-Gesellschaft" und hat sich hierbei als Rechtsanwalt und Steuerberater umfassend mit der steuerrechtlichen und zivilrechtlichen Nachfolgeberatung beschäftigt.

Foto: Adobe Stock/Hurca!

und Erwerbsgesellschaft sog. Holdinggesellschaften geschaltet, die bei einem Exit entweder selbst als Veräußerer auftreten oder auch anstelle der ursprünglichen Erwerbsgesellschaft oder Zielgesellschaft veräußert werden können.

Steueroptimale Rück- sowie Exitbeteiligung

Der Unternehmer und nicht selten auch das Management sollen jedoch auch nach dem Investoreneinstieg an dem Unternehmen beteiligt sein bzw. werden. Die Rückbeteiligung erfolgt jedoch regelmäßig nicht auf Ebene der Zielgesellschaft, sondern auf einer höheren Beteiligungsebene, um sämtliche Anteile durch eine Holdinggesellschaft veräußern zu können. Überdies steht die Zielgesellschaft in diesem Fall sowohl bezogen auf ihre Erträge als auch mit Blick auf etwaige Sicherheiten zu 100% für die Finanzierung der Akquisition zur Verfügung. Um die Rückbeteiligung nicht aus dem zu versteuernden Veräußerungsgewinn finanzieren zu müssen, sollte jedoch auf die Steuerneutralität der Rückbeteiligung geachtet werden. Diese kann durch einen sog. qualifizierten Anteilstausch (sog. „Roll over“) hergestellt werden. In Höhe der Rückbeteiligungsquote wird insoweit kein Kaufpreis gezahlt, sodass das Reinvest nicht aus versteuerten Finanzmittel erfolgen muss. Zudem wird bei Erreichen bestimmter Umsatzgrößen regelmäßig eine Exitbeteiligung vereinbart. Die Exitbeteiligung sollte grds. über einen erhöhten Veräußerungsgewinn oder eine Gewinnausschüttung an eine Holdingkapitalgesellschaft ausgekehrt werden, die ausschließlich vom Veräußerer gehalten wird. Die Zwischenschaltung einer Kapitalgesellschaft kann insoweit die Steuerbefreiung der Dividende oder des Veräußerungsgewinns im Exitfall sichern.

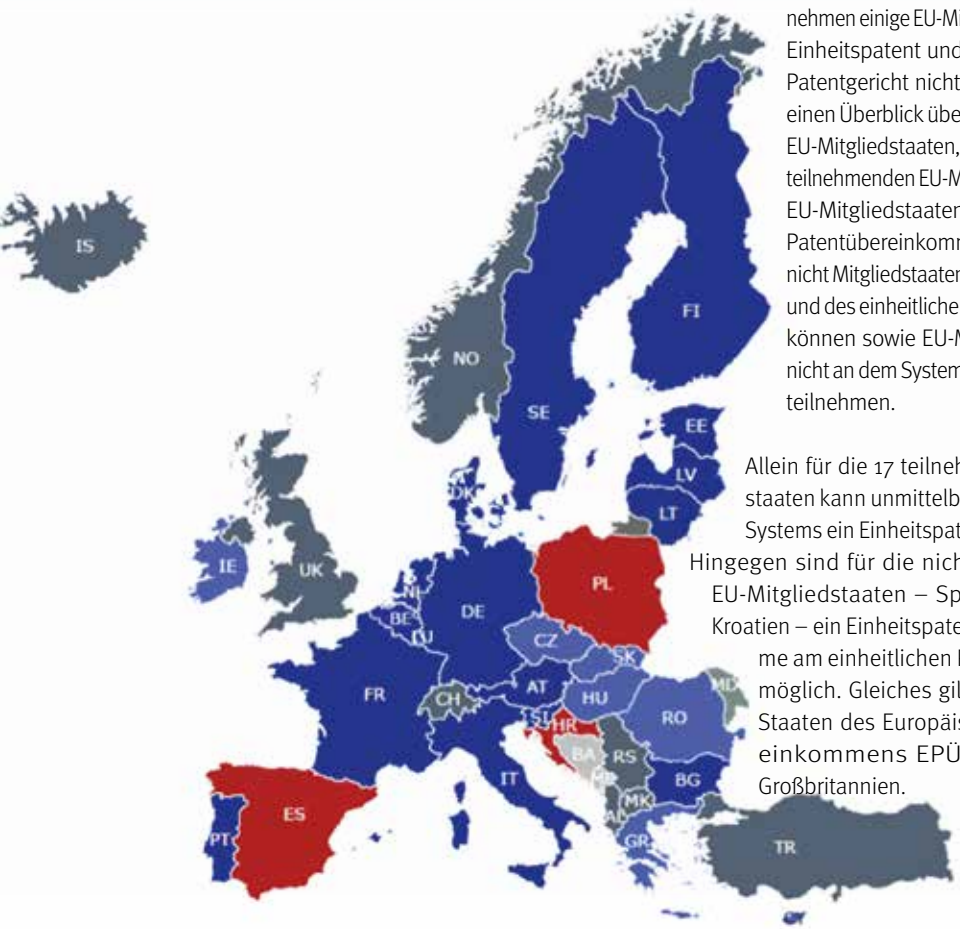
Das neue EU-Einheitspatent wird Realität

Bereits im Jahr 2013 hatten wir in dem Artikel „Das neue EU-Einheitspatent" auf die Möglichkeiten des einheitlichen Patentes mit den einleitenden Worten hingewiesen: „Durch das in Kürze nach jahrelangem Ringen in Kraft getretene Patent-Reform-Paket wächst Europa mit dem Ziel zusammen, Patente in der EU preiswerter zu machen". Diese Ankündigung aus dem Jahr 2013 wird nun zum Ende dieses Jahres/Anfang 2023 Realität. Mit der Ratifizierung durch Österreich im Januar dieses Jahres wurde der Startschuss für das Einheitspatent und das damit verbundene damit einheitliche Patentgericht gegeben. Die Vorbereitungsphase ist gestartet, als letzter Akt fehlt die Hinterlegung der Ratifikationsurkunde durch die Bundesrepublik Deutschland.

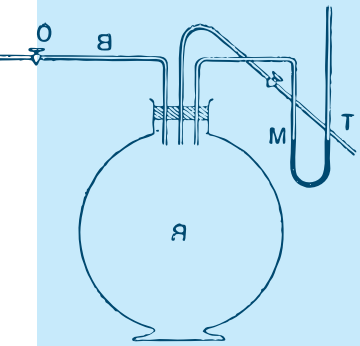
Bisher konnte der Anmelder auf Basis des Europäischen Patentübereinkommens mit einer einzigen Anmeldung Patentschutz in mehreren Ländern Europas (EU-Staaten und nicht EU-Staaten) als Europäisches Patent (EP-Patent) in Form eines Bündelpatents erlangen. Nach Erteilung zerfällt dieses Europäische Bündelpatent in seine nationalen Anteile, die, wo gewünscht, individuell validiert und aufrechterhalten werden müssen. Das heißt, in jedem Land in dem das erteilte EP-Patent seine Wirkung entfalten soll, ist die nationale Fortführung einschließlich der Führung von Streitfällen vor nationalen Gerichten notwendig. Gerade bei Fortführung des EP-Patents in einer Vielzahl von nationalen Teilen ist dieser bisherige Prozess aufwendig und kostspielig.

Mitgliedstaaten EU Einheitspatent

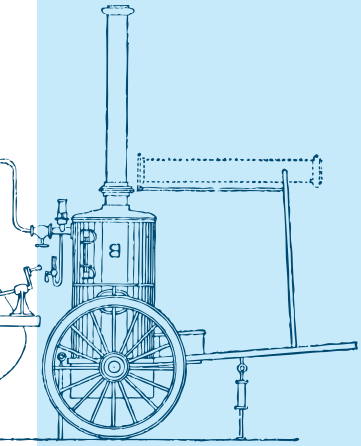
Durch die Institution des EU-Einheitspatents wird nun ein Patent geschaffen, das in den teilnehmenden EU-Mitgliedstaaten Wirkung entfalten soll. Dieses gilt allerdings nur für die EU-Mitgliedstaaten, die an der verstärkten Zusammenarbeit innerhalb der EU auf dem Gebiet des Patentschutzes teilnehmen und ratifiziert haben. Das EU-Einheitspatent gilt nicht für die Nicht-EU-Staaten, wie Türkei und Großbritannien. Von den derzeit 27 EU-Mitgliedstaaten haben die Vereinbarung zur verstärkten Zusammenarbeit bisher 17 Mitgliedstaaten ratifiziert. 7 EU-Mitgliedstaaten haben dieses noch nicht abgeschlossen. Darüber hinaus nehmen einige EU-Mitgliedstaaten an dem Einheitspatent und dem einheitlichen Patentgericht nicht teil. Die Grafik gibt einen Überblick über die teilnehmenden EU-Mitgliedstaaten, möglichen weiteren teilnehmenden EU-Mitgliedstaaten, Nicht-EU-Mitgliedstaaten des Europäisches Patentübereinkommen, die somit auch nicht Mitgliedstaaten des Einheitspatents und des einheitlichen Patentgerichts sein können sowie EU-Mitgliedstaaten, die nicht an dem System des Einheitspatents teilnehmen.



Allein für die 17 teilnehmenden Mitgliedstaaten kann unmittelbar nach Beginn des Systems ein Einheitspatent erlangt werden. Hingegen sind für die nicht teilnehmenden EU-Mitgliedstaaten – Spanien, Polen und Kroatien – ein Einheitspatent und die Teilnahme am einheitlichen Patentgericht nicht möglich. Gleiches gilt für die Nicht-EU-Staaten des Europäischen Patentübereinkommens EPÜ, einschließlich Großbritannien.

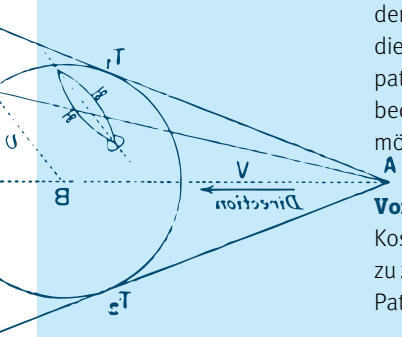


Wichtig für Patentinhaber ist, dass der territoriale Schutzumfang des Einheitspatents sich nach dem Zeitpunkt der Antragstellung für ein Einheitspatent in den am System teilnehmenden EU-Mitgliedstaaten richtet. Das heißt, je nach Zeitpunkt der Antragstellung kann hier eine unterschiedliche Zahl teilnehmender EU Mitgliedstaaten gegeben sein. Entsprechend kann das Einheitspatent in einer unterschiedlichen Anzahl von Staaten in Kraft treten. Rückwirkend gilt dieses aber nicht für bereits angemeldete/erteilte Einheitspatente.



Mit anderen Worten, das bestehende System des europäischen Bündelpatents ist auch in der Zukunft für Patentinhaber von wesentlicher Bedeutung in den Staaten, i) die nicht EU-Staaten sind, ii) die nicht an der verstärkten Zusammenarbeit teilnehmen und iii) in denen das entsprechende Übereinkommen über ein Einheitspatentgericht noch nicht in Kraft getreten ist. Derzeit ist also nur für die 17 Mitgliedstaaten, wie sie oben aufgezeigt sind, das Einheitspatent möglich.

Beantragung und Einreichung der Anmeldung für ein Einheitspatent erfolgt beim Europäischen Patentamt, wie es bisher für das europäische Bündelpatent durchgeführt wird. Im Rahmen des Anmelde- und Erteilungsverfahrens entscheidet das Europäische Patentamt über die Erteilung eines Schutzrechtes. Das Anmelde- und Erteilungsverfahren ändert sich somit gegenüber dem europäischen Bündelpatent nicht wesentlich. Für die oben genannten Gruppen bleibt es beim Bündelpatent, was konsequenterweise für den Patentinhaber bedeutet, dass es für diese Länder keine Einsparungsmöglichkeiten gibt.



Vorteile EU-Einheitspatent

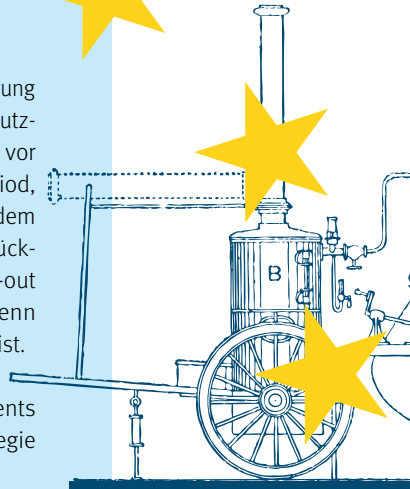
Kostenvorteile bringt das Einheitspatent in Bezug auf zu zahlende Jahresgebühren zur Aufrechterhaltung von Patenten in den teilnehmenden EU-Staaten. Alle Vertragsstaaten des EPÜ verlangen Jahresgebühren, die individuell von Land zu Land verschieden sind. Für das Einheitspatent ist eine einheitliche Jahresgebühr gegenüber dem europäischen Patentamt zu zahlen. Als Grundlage für die Bestimmung der Jahresgebühren wurde dabei angenommen, dass ein Patentinhaber nationale Patente in vier teilnehmenden Vertragsstaaten hält, nämlich in denen, in denen das europäische Patent am häufigsten validiert wird. Ein Vorteil des Einheitspatents ist weiterhin, dass bei Validierung die Kosten für diese Validierung wegfallen. Dies umfasst sowohl mögliche Übersetzungskosten als auch Kosten für Gebühren beim nationalen Amt sowie Kosten bei vorgeschriebener Vertretung durch einen nationalen Vertreter. Allerdings gilt für eine Übergangszeit (mindestens 6 Jahre, verlängerbar auf höchstens 12 Jahre), dass in jedem Fall eine komplette Übersetzung des erteilten Schutzrechtes in eine zweite Amtssprache des Europäischen Patentamtes erfolgen muss. Diese notwendige Übersetzung gilt solange, bis zuverlässige automatisierte Übersetzungen zur Verfügung stehen. Vorteil des Einheitspatents ist somit eine erhebliche Reduktion in den Kosten, insbesondere wenn bereits jetzt bei einem europäischen Bündelpatent in einer Vielzahl von Mitgliedstaaten das Patent validiert wurde. Ein weiterer Vorteil ist, dass das einheitliche Patent vor dem Einheitspatentgericht mit Wirkung für die gesamten teilnehmenden Mitgliedstaaten in einem einzigen Rechtsstreit durchgesetzt werden kann. Zu dem Einheitspatentgericht wird in einem weiteren Beitrag genauer ausgeführt.

DR. RER. NAT. ROLF KRÖNCKE, LL.M.
Gramm, Lins & Partner PartGmbB
Hannover

PATENTANWALT, EUROPEAN PATENT ATTORNEY, EUROPEAN TRADEMARK & DESIGN ATTORNEY

Dr. Kröncke hat Biochemie an der FU Berlin studiert und auf dem Gebiet der Immunologie promoviert. Seine Ausbildung zum Patentanwalt absolvierte er in einer namhaften Münchener Kanzlei. Seit fast zwei Jahrzehnten berät er inländische und ausländische Mandanten auf dem Gebiet des gewerblichen Rechtschutzes mit einem technischen Schwerpunkt auf Chemie, Biochemie und Medizin.

Foto: pAdobeStock/my_stock, reeel, Bals & Vogel



Nachteile EU-Einheitspatent

Ein Einheitspatent hat aber nicht nur Vorteile gegenüber dem Bündelpatent, sondern es existieren auch Nachteile für den Patentinhaber, nämlich dann, wenn im Rahmen des einheitlichen Patentgerichts ein einziges Gericht mit nur einer Berufungsinstanz über Patentverletzung und Nichtigkeit entscheidet. Dieses führt im Falle einer Nichtigkeit automatisch zum vollständigen Widerruf des Einheitspatents für alle teilnehmenden Mitgliedstaaten mit einer Alles-oder-Nichts-Wirkung. Im Gegensatz dazu ist es in der bisherigen Praxis notwendig, nationale Patentverletzungsverfahren und nationale Nichtigkeitsverfahren anzustrengen, die allerdings auch nur für das entsprechende nationale, territoriale Gebiet Auswirkungen haben. Gerade auf diesem Aspekt muss der Patentinhaber, wenn er vor der Frage steht, ob bereits bestehende Patente oder zukünftig erteilte Europäische Patente als Bündelpatent oder als Einheitspatent in den teilnehmenden Mitgliedstaaten fortgeführt wird, sein Auge richten. Für das Einheitspatent ist ausschließlich das sich im Aufbau befindende, einheitliche Patentgericht zuständig. Darüber hinaus ist das einheitliche Patentgericht aber auch für bereits zuvor erteilte einheitliche Patente in den Mitgliedstaaten zuständig. Eine solche Zuständigkeit kann allerdings durch ein sogenanntes „Opt-out“ ausgeschlossen werden und entsprechend die nationale Zuständigkeit des Gerichts verbleiben.

Opt-out- und Opt-in-Optionen für das einheitliche Patentgericht

Es stehen somit bereits vor dem Start des Einheitspatents und des einheitlichen Patentgerichts Entscheidungen und Überlegungen an. Das erwähnte Opt-out bezeichnet ein durch Antrag ausgelöstes Verfahren, in dem das Bündelpatent in der nationalen Gerichtbarkeit verbleibt. Zu beachten ist, dass es für das spätere Einheitspatent kein Opt-out möglich ist. Das Opt-out kann über die komplette Laufzeit des EP-Patents erklärt werden. Vor dem Start des Einheitspatents ist in der sogenannten „Sunrise Period“ und anschließend während einer verlängerbaren Übergangsphase von zunächst 7 Jahren das Opt-out möglich. Allerdings ist nach Ablauf der Übergangsphase das einheitliche Patentgericht zwingend sowohl für das EP-Patent als auch für das Einheitspatent zuständig. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass für erteilte EP-Patente der Opt-out-Antrag einheitlich für alle validierten Teile gestellt werden muss, ein Auswählen einzelner Staaten ist nicht möglich. Genauso ist ein Opt-out bei mehreren Inhabern gemeinsam gehaltener Patente für alle Inhaber wirksam. Hier muss insbesondere eine Vorababstimmung zwischen den Gemeinschaftsinhabern und bei Lizenzierungen auch mit dem Lizenznehmer erfolgen. Insofern erfordert die Überlegung zum Opt-out eine individuelle Bewertung jedes Schutzrechtes. Für die Überlegungen zum Opt-out, auch vor Start des einheitlichen Patents in der Sunrise Period, sind folgende Aspekte zu berücksichtigen: Nach dem Opt-out ist einmalig ein Opt-in möglich, also die Rückkehr zum einheitlichen Patentgericht. Sowohl Opt-out als auch Opt-in sind allerdings nur möglich, wenn keine Klage aus oder gegen das Patent anhängig ist.

Insofern ist es bereits vor Start des Einheitspatents notwendig, sich Gedanken zur individuellen Strategie des Patentportfolios zu machen.

Zeitrahmen

Die Sunrise Period, der Zeitraum vor dem Start des einheitlichen Patents mit einer Dauer von ca. 3 Monaten, bietet damit die Möglichkeit, anhängige EP-Anmeldungen und erteilte EP-Patente von der Zuständigkeit des einheitlichen Patentgerichts herauszunehmen. Hier heißt es dann in Absprache mit seinem Vertreter das Patentportfolio individuell zu bewerten. Für zukünftige Patente muss zur Erlangung des Einheitspatents innerhalb eines Monats ab dem Tag der Bekanntmachung des Hinweises auf die Erteilung des EP-Patents mit einem Formblatt der Antrag auf einheitliche Wirkung beim Europäischen Patentamt gestellt werden.

Zu beachten ist, dass im Moment das Einheitspatent für interessierte EP-Anmelder noch nicht zur Verfügung steht. Insbesondere bei Anmeldungen, die demnächst zur Erteilung anstehen, gibt es noch keinen Weg, die einheitliche Erteilung durch Antrag zu verzögern. Erst nach Hinterlegung der Ratifikationsurkunde Deutschlands ist eine Möglichkeit durch Antragstellung beim Europäischen Patentamt gegeben. Der Zeitpunkt ist noch nicht bekannt, sollte aber im Sommer diesen Jahres geschehen.

Vom Europäischen Patentamt ist hierzu der Leitfaden zum Einheitspatent auf der Homepage erhältlich. Hier gibt es auch weitere Informationen für das Verfahren vom Europäischen Patentamt und Vorschriften zur Entrichtung von Jahresgebühren etc.

(https://www.epo.org/law-practice/unitary/unitary-patent/unitary-patent-guide_de.html)

FAZIT

Was lange währt, wird Einheitspatent. Patentinhaber, egal ob bei bestehendem EP-Patent oder anhängiger EP-Anmeldung oder zukünftigen EP-Anmeldungen, haben neue Möglichkeiten, Patente in Europa zu erhalten. Die beschriebenen Möglichkeiten für das Einheitspatent und die Überlegungen zum Opt-out und Opt-in für bestehende Bündelpatente oder die Beantragung eines Einheitspatents zukünftiger zur Erteilung anstehender EP-Patente hängt nicht nur von den hier zum einheitlichen Patent dargestellten Überlegungen ab, sondern auch von den möglichen Verfahren vor dem einheitlichen Patentgericht oder nationalen Gerichten. Zum einheitlichen Patentgericht wird in einem weiteren Beitrag ausgeführt. Es ist abzuwägen, ob ein Antrag auf einheitliche Wirkung gestellt werden sollte bzw. ob ein Opt-Out durchgeführt wird. Hier sind individuelle Überlegungen notwendig, sodass ein pauschaler Rat nicht möglich ist. Vielmehr ist eine sorgfältige Abwägung der Vor- und Nachteile erforderlich. Das Einheitspatent und das einheitliche Patentgericht bieten neue Optionen für Patentinhaber, aber auch für Dritte, die gegen bestehende Patente vorgehen wollen.

Franchising

Expansionspotenziale für Unternehmer durch schlüsselfertige Geschäftskonzepte für Franchisenehmer

Franchisesysteme bieten Existenzgründern mit Slogans wie „Unser Erfolg ist auch Ihr Erfolg“ oder „Seien Sie Ihr eigener Chef – wir helfen Ihnen dabei“ interessante Perspektiven, uns sind zunehmend auch für gestandene Unternehmer attraktiv. Nicht nur durch den Beitritt zu etablierten Franchisesystemen, sondern auch durch den Aufbau eines eigenen Franchisesystems.

Bedeutung des Franchisings

Franchise wird zwar überwiegend mit erfolgreichen Unternehmen aus der Systemgastronomie wie McDonald’s, Burger King und Subway in Verbindung gebracht. Franchisesysteme haben sich inzwischen aber in allen bedeutenden Branchen etabliert und agieren in den vielen Dienstleistungs- und Einzelhandelsbereichen, in Gastronomie, Touristik und Freizeit, aber auch im Handwerk, Bau und Sanierung. Nach Angaben des Deutschen Franchise-Verbands e. V. (DFV) waren 2021 in Deutschland rund 920 Franchisesysteme am Markt, die von über 140.000 Franchisenehmern mit über 180.000 Franchisebetrieben mit einem Gesamtumsatz von über 130 Mrd. Euro genutzt wurden. Insgesamt sind in Deutschland heute fast 800.000 Menschen in Franchise-Unternehmen beschäftigt.

Partnerschaft und Arbeitsteilung

Die Idee des Franchisings basiert auf Partnerschaft und Arbeitsteilung. Der Franchisegeber bietet ein bewährtes, schlüsselfertiges Geschäftskonzept, das der Franchisenehmer gegen Gebühr nutzen darf. Beide Vertragspartner bleiben selbständige Unternehmer, die in eigenem Namen und auf eigene Rechnung arbeiten. Der Franchisenehmer erhält nicht nur eine starke Marke mit einem hohen Bekanntheitsgrad, sondern kann auf ein Gesamtpaket zurückgreifen, das z. B. erprobte Marketing- und Vertriebskonzepte, aufwendige Standort- und Marktanalysen und regelmäßige Schulungen beinhaltet. Im Gegenzug kann der Franchisegeber von vielen Franchisenehmern wichtige Informationen über neueste Trends und Kundenwünsche erhalten, die zügig in die stetige Optimierung des Geschäftskonzepts einfließen können. Ein erfolgreiches

Bild: Adobe Stock/ipopba

Franchisesystem verbindet somit die Vorteile eines selbständigen Unternehmers mit den Vorteilen einer geführten, strukturierten Organisation. Durch diese Bündelung der Kräfte können auch kleine und mittelständische Unternehmen gemeinsam zur Marktmacht eines Großunternehmens aufschließen.

Vor- und Nachteile für Franchisenehmer

Je nach Branche und Ausgestaltung des Franchisesystems winken dem Franchisenehmer meist folgende Vorteile:

Geringes Gründungsrisiko: Franchisenehmer profitieren von Anfang an vom Know-how des Franchisegebers und können Anfängerfehler bei der Gründung weitgehend vermeiden.

Kapitalbeschaffung: Das Unternehmerrisiko in einem etablierten Franchisesystem ist oft deutlich geringer als bei Einzelkämpfern als Gründer. Dies verbessert den Zugang zu Fremdkapital und die Verhandlungsposition bei Finanzierungen. Manche Franchisegeber unterstützen auch durch die Vermittlung von Kapitalgebern oder Bürgschaften und andere Sicherheiten.

Schneller Markteintritt: Ein etabliertes Franchisekonzept erleichtert den Markteintritt deutlich, insbesondere durch die aktive Unterstützung des Franchisegebers bei der Standortanalyse und Immobilienauswahl.

Ausgereifte Marketingstrategie: Franchisenehmer können sich auf die Professionalität der Systemzentrale und gemeinsame Marketingaktivitäten verlassen und haben andere Kosten und Lernkurven als Einzelkämpfer.

Einkaufsvorteile: Franchisenehmer profitieren von besonderen Konditionen und Einkaufsvorteilen, die entweder der Franchisegeber oder in größeren Franchisesystemen die von Franchisenehmern getragenen Organisationen als Großabnehmer verhandeln können.

Arbeitsteilung/Kernkompetenzen: Der Franchisenehmer kann und muss sich vor Ort auf seine Kernkompetenzen, meist den Kundenkontakt, konzentrieren, während er bzgl. Marketingkonzept, Weiterentwicklung und Controlling auf die Erfahrung und Hilfestellung des Franchisegebers vertrauen kann. Entlastung findet er häufig auch im Verwaltungsbereich, bei AGB, Kundenverwaltung, Datenschutz und Personalfragen.

Nachteilig für den Franchisenehmer sind außer den anfänglichen und den regelmäßigen Lizenzgebühren die begrenzten unternehmerischen Freiheiten: Die Kehrseite der Risikobegrenzung durch erprobte und etablierte standardisierte Produkte bzw. Dienstleistungen ist die Einschränkung der unternehmerischen Freiheiten vor allem im Marketing und bei der Produktauswahl. Die im Franchisevertrag und -handbuch definierten Spielregeln erlauben wenig Alleingänge. Gefährlich kann auch die durch die gemeinschaftliche Markennutzung bestehende Gefahr der „Sippenhaft" sein: Sollte der Ruf der Marke durch Qualitätsmängel oder Skandale beschädigt werden, trifft dies meist zwangsläufig alle Franchisepartner – unabhängig von ihrer persönlichen Verantwortung für den Vorfall.

Pflichten des Franchisegebers

Franchising ist in Deutschland nicht gesetzlich geregelt. Beim Aufbau und der Weiterentwicklung eines Franchisesystems bedarf es daher einer gründlichen und sorgfältigen Erarbeitung und Abbildung der beiderseitigen Rechte und Pflichten im Franchisevertrag, oft auch Lizenzvertrag genannt. Hierfür sind sowohl detaillierte Branchenkenntnisse als auch Erfahrungen mit der Dynamik von Franchisesystemen erforderlich. Ein Vertragsmuster aus einer völlig anderen Branche kann nicht einfach unbesehen übernommen werden, der Betreiber eines Fast-Food-Restaurants hat andere Interessen und Pflichten als ein Textilhändler oder Fitnessstudiobetreiber.

Allerdings gibt es eine Reihe von typischen Vertragspflichten: Dazu gehört in erster Linie die Pflicht, dem Franchisenehmer die jeweiligen Immaterialgüterrechte zu überlassen. d.h. Nutzungsrechte an Marken und Designs und an Urheberrechten für Werbemittel, sowie die Pflicht zur Überlassung des Know-hows des Franchisegebers. Regelmäßige Pflicht ist auch die Schulung der Systempartner und ihrer Mitarbeiter vor Eröffnung des Franchisebetriebs und ggfs. laufend während des Vertragsverhältnisses, außerdem die Beratung beim Auf- und Ausbau der einzelnen Betriebe. Marketingmaßnahmen werden regelmäßig systemeinheitlich zentral vom Franchisegeber entwickelt und gesteuert. Als Rahmenvertrag enthält der Franchisevertrag zudem grundsätzliche Regelungen für die einzelnen während

DIPL.-VOLKSW. JOACHIM RUDO
Brinkmann.Weinkauf
Rechtsanwälte Partnerschaft mbB
Hannover

RECHTSANWALT, FACHANWALT FÜR GEWERBLICHEN RECHTSSCHUTZ, FACHANWALT FÜR URHEBER- UND MEDIENRECHT

Joachim Rudo hat in Freiburg und Göttingen studiert und nach Forschungsaufenthalten an den Universitäten in Osaka und Seattle zahlreiche wissenschaftliche Beiträge u. a. im Kartell- und Gesellschaftsrecht und als Mitautor des Beck'schen Mandatshandbuchs Unternehmenskauf veröffentlicht. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Wettbewerbs-, Marken- und Franchiserecht sowie M&A.

der laufenden Zusammenarbeit abzuschließenden Rechtsgeschäfte, z. B. Regelungen über wiederkehrende Warenkaufverträge. Der Franchisevertrag enthält außerdem Regelungen zur Beendigung und Abwicklung des Vertragsverhältnisses, ob nach einer ordentlichen Kündigung oder einer außerordentlichen Vertragsbeendigung im Konfliktfall.

Es liegt in der Natur der Sache, dass es bei der Neueinführung eines Franchisesystems in einer Branche nicht möglich ist, alle wesentlichen zukünftigen Entwicklungen vorherzusehen. Franchiseverträge unterliegen typischerweise einer ständigen Weiterentwicklung aufgrund

- der anfänglichen Fehler
- der Erfahrungen im Verhältnis von Franchisegeber und -nehmer
- und der geänderten Marktbedingungen.

Das Franchise-Handbuch – Konkretisierung des Franchisekonzeptes

Eine Kernpflicht des Franchisegebers besteht darin, sein Know-how zur Verfügung zu stellen. Zudem treffen ihn umfassende vorvertragliche Aufklärungspflichten. So soll er noch vor dem Abschluss eines Franchisevertrages sicherstellen, dass der Franchisenehmer, der im Begriff ist sehr langfristige große unternehmerische Risiken einzugehen, alle notwendigen Informationen hat, um die wirtschaftlichen Chancen und Risiken abschätzen zu können. Diese Informationen über das Franchisekonzept finden sich in der Regel zusammengefasst im sogenannten Franchise-Handbuch, welches dem Franchisenehmer in der Regel vor Abschluss des Vertrages zur Einsicht zur Verfügung gestellt wird, um den vorvertraglichen Aufklärungspflichten zu genügen. Die tatsächliche Aushändigung des Handbuchs erfolgt dann regelmäßig erst nach dem verbindlichem Abschluss des Franchisevertrags.

Rechte und Pflichten des Franchisenehmers

Der Franchisenehmer ist vorrangig zur Zahlung der Eintrittsgebühr und der laufenden Franchisegebühren, die meist vom Umsatz abhängen, und zur Betriebsführung im Einklang mit den Vorgaben des Franchisesystems verpflichtet. Regelmäßig werden auch Wettbewerbsverbote und Geheimhaltungspflichten bzgl. des zur Verfügung gestellten Know-hows vereinbart. Je nach Franchisekonzept können aber auch weitere Pflichten wie beispielsweise Warenabnahmepflichten oder Alleinbezugspflichten vorgesehen werden.

Pflichtverletzungen und Konflikte

Ein Franchisesystem ist ein wenig wie eine Ehe. Beide Seiten wollen sich langfristig binden, und soweit es nicht um die endgültige Trennung geht, bleibt der andere auch nach jedem (Rechts-)Streit der wichtigste (Geschäfts-)Partner.

Da die Parteien mindestens 5 Jahre, meist eher 10 Jahre oder noch länger eng miteinander verbunden sind, sollten (Rechts-)Streitigkeiten möglichst von vornherein vermieden werden. Denn nach dem Beitritt zum Franchisesystem fällt es vielen Franchisenehmern emotional und wirtschaftlich oft schwer, sich mit ihrem mit Abstand wichtigsten Geschäftspartner zu streiten. Auf der anderen Seite muss der Franchisegeber befürchten, dass ein Konflikt sich auf andere Franchisenehmer ausdehnen und zu Unruhe im Franchisesystem führen kann. Scheitern viele Franchisenehmer, so erschwert diese Flop-Rate dem Franchisegeber die Gewinnung von neuen Franchisenehmern.

Konfliktpotenziale und typische Streitpunkte sind

- die unvollständige Umsetzung des Franchisekonzepts durch den Franchisenehmer,
- der Umgang mit „Alleingängen“ von Franchisenehmern, die sich als Persönlichkeit vom Existenzgründer zum erfolgreichen Unternehmer entwickelt haben und ihre unternehmerischen Freiheiten eingeschränkt sehen,
- Bezugsbindungen,
- Wettbewerbsverbote während und nach Ablauf des Lizenzvertrags
- und zum Vertragsende die Laufzeit und Fragen der außerordentlichen Kündigung.

Ein guter Franchisegeber sollte beim Aufbau des Franchisesystems und im laufenden Betrieb frühzeitig die möglichen Konflikte identifizieren und angemessen berücksichtigen. Zur Vermeidung solcher Konflikte dienen

- eine umfassende vorvertragliche Aufklärung,
- sorgfältig formulierte, ausführliche und verständliche Lizenzverträge,
- deren gründliche Lektüre durch den Franchiseinteressenten,
- detaillierte Verhandlungen und Schulungen
- sowie während des Franchisevertrags die ständige Einbeziehung der Erfahrungen der Franchisenehmer in die Weiterentwicklung des Konzepts.

Erfahrungen aus der Einführung und Entwicklung von Franchisesystemen in anderen Branchen können beim Aufbau eines Franchisesystems hilfreich sein. Die Herausforderung und die Kunst ist es dabei zu unterscheiden, welche Erfahrungen man von Sandwiches und Burgern auf Fitnessstudios, von Wein und Bier auf Süßigkeiten und von Amerika auf Deutschland übertragen kann und welche nicht.

EU-Whistleblowing-Richtlinie und Hinweisgeberschutzgesetz

Neue Verpflichtungen für Unternehmen im Bereich Compliance

Im Jahr 2019 wurde die EU-Whistleblowing-Richtlinie von der Europäischen Union verabschiedet. Diese Richtlinie triff Regelungen für den Schutz von Whistleblowern. Es sollen natürliche Personen geschützt werden, die im Zuge ihrer beruflichen Tätigkeit oder vor Beginn ihrer beruflichen Tätigkeit Kenntnisse über Rechtsverstöße erlangen und diese melden.

Die Mitgliedsstaaten der EU sind aufgefordert worden, bis zum 17.12.2021 die Richtlinie in nationales Recht umzusetzen. Die Bundesrepublik Deutschland hat die Umsetzung nicht vorgenommen, sodass die EU-Kommission im Februar 2022 ein Vertragsverletzungsverfahren eröffnete. Als Reaktion veröffentlichte das Bundesministerium der Justiz im April 2022 einen neuen Gesetzesentwurf, nachdem der erste Entwurf im Frühjahr 2021 scheiterte. Unternehmen ab 50 Beschäftigten werden verpflichtet ein Hinweisgebersystem und andere interne Meldekanäle zu etablieren. Unabhängig von der Anzahl der Beschäftigten müssen Unternehmen diverser Branchen auch bereits mit weniger Mitarbeiter diese Pflichten erfüllen. Hinweisgebern muss zudem die Möglichkeit gegeben werden Hinweise schriftlich, mündlich oder auch persönlich abzugeben. Verstöße gegen das neue Gesetz sollen mit einem Bußgeld von bis zu 100.000 Euro sanktioniert werden können.

Im Rahmen der Entwicklung des Hinweisgeberschutzgesetzes hat die Bundesregierung die Themen erweitert, auf die sich Hinweise über das System beziehen sollen, und somit auch Verstöße gegen das Arbeitsrecht oder auch strafrechtliche Belange einbezogen, sodass eine Vielzahl an Verstößen gemeldet werden sollen. Auf jeden Hinweis muss das Unternehmen antworten, sowohl mit einer Eingangsbestätigung als auch mit einer konkreten Antwort auf den Hinweis reagieren. Um den Schutz der Hinweisgeber und der betroffenen Personen zu gewährleisten, muss das System ein minimalistisches Berechtigungskonzept aufweisen. Ein strenges Berechtigungskonzept schütz neben dem Hinweisgeber auch das Unternehmen selbst im Falle von prekären Themen, die zu Imageschäden führen könnten. Zu vermeiden ist ebenfalls, dass eigene Administratoren Zugriff auf das System und enthaltene Meldungen haben. Es erfordert einer verschwiegenen Person, die unabhängig und vertraulich Meldungen entgegennimmt und geschult im Umgang mit solchen Meldungen ist.

Für Unternehmen sollte die Einführung eines solchen Systems somit als Chance gesehen werden, da es dazu beiträgt, dass interne Missstände aufgedeckt und behoben werden können, bevor es zu Bußgeldern oder Strafanzeigen kommt. Um Verstößen sinnvoll vorzubeugen, lohnt sich ferner die Implementierung von zeitgemäßen Compliance-Regeln im Unternehmen.

NADINE SCHÖNIG, LL.M.
S-CON GmbH & Co. KG
Hannover

WIRTSCHAFTSJURISTIN, PROJEKTLEITERIN

Die Autorin ist gelernte Industriekauffrau und absolvierte sowohl ihr Bachelor- als auch ihr Masterstudium an der Hochschule Osnabrück im Wirtschaftsrecht mit den Schwerpunkten des Rechts am geistigen Eigentum und des Arbeitsrechts. Bei der S-CON GmbH & Co. KG ist sie als Projektleiterin für Datenschutz und Compliance tätig und berät Unternehmen bei dem Aufbau entsprechender Managementsysteme.

Foto: AdobeStock/pict rider

Technischer **Datenschutz gegen Angriffe** von außen

Wie personenbezogene Daten geschützt werden können

Datenschutz und -sicherheit wird von vielen Unternehmen als lästige Notwendigkeit angesehen. Doch insbesondere vor dem Hintergrund der kürzlichen Sicherheitswarnungen betreffend russische Hackerangriffe ist es nun einmal mehr unabdingbar, gut aufgestellt zu sein und einen effektiven Datenschutz als wichtigen Unternehmensbestandteil anzuerkennen.

Aktuell gestaltet sich die IT-Sicherheitslage gefährlicher denn je. Kaum eine Woche vergeht, in welcher nicht ein neues Sicherheitsrisiko offenbart wird: Sei es eine Sicherheitslücke in Druckern, ein Datenleck im Legoland, Hacker-Angriffe auf Sixt oder auf den Energiesektor, um nur die Nachrichten der letzten Wochen zusammenzufassen.

Für Unternehmen stellt ein Cyberangriff eine Krisensituation dar. Kommt die Landesdatenschutzbehörde zu dem Ergebnis, dass der der datenschutzrechtlich Verantwortliche die Daten nicht ausreichend vor einem externen Zugriff geschützt hat, so drohen empfindliche Bußgelder. Noch einschneidender kann für KMUs allerdings der Reputationsverlust in der Öffentlichkeit sein. Das Vertrauen darin, dass ein Unternehmen Daten sicher verarbeitet, spielt eine immer bedeutendere Rolle.

Unternehmer sind folglich mit der Frage konfrontiert, wie sie personenbezogenen Daten und auch Geschäftsgeheimnisse angemessen vor den Angriffen Dritter schützen können. Die Antwort lautet: Prävention. Denn gemäß der DSGVO ist zur Garantie einer sicheren Datenverarbeitung die Aufstellung und Umsetzung eines Konzepts von technischen und organisatorischen Maßnahmen notwendig. Diese können je nach Unternehmensgröße und Gegenstand variieren. Dabei ist es entscheidend neue IT-Systeme vorab einer Risikobewertung zu unterziehen. Dabei spielt es in letzter Zeit eine noch größere Rolle, aus welchem Staat das System bezogen wird und aus welchem Land der Support erfolgt. Die Ermittlung, welche Risikolagen bestehen und in welchen Bereichen noch Sicherheitslücken geschlossen werden müssen, ist bei komplexen Sachverhalten von einem Datenschutzbeauftragten allein oftmals nicht realisierbar. Nicht zuletzt müssen bei der Implementierung von technischen Innovationen, wie die fortschreitende Nutzung der Cloud und Apps, das Internet of Things oder der Angriffsfrüherkennung viele datenschutzrechtliche Aspekte vorab analysiert und berücksichtigt werden. Kommt es hierbei zu Fehlern, kann das später ausufernde Schäden nach sich ziehen und einen erheblichen Wettbewerbsnachteil als Folge haben.

FAZIT

Um dem vorzubeugen, sind neue Projekte mit der Planung beginnend aus der Sicht des Datenschutzes und der IT-Sicherheit zu begleiten.

DR. IUR. TIMO BITTNER, LL.M., LL.M.
S-CON GmbH & Co. KG
Hannover

GESCHÄFTSFÜHRER

Dr. Bittner hat sich bereits zu Beginn seines Studiums auf das Datenschutz- und IT-Recht spezialisiert und vertiefte dies in seinem Masterstudiengängen im IT-Recht und Recht des geistigen Eigentums an der Uni Oslo und Hannover. Seit 10 Jahren berät der promovierte Jurist Unternehmen auch in englischer Sprache zu allen Fragen des Datenschutzes, der Compliance und der Informationssicherheit.

Foto: AdobeStock/sasun Bughdaryan

Cyberkriminalität

Erhöhte Cyber-Bedrohungslage in Deutschland für die IT- und Informationssicherheit

Was Unternehmen jetzt dringend beachten sollten:

Vor einer erhöhten Bedrohungslage in Deutschland warnt das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) in seiner Einschätzung der Cyber-Sicherheitslage. Das BSI ruft daher Unternehmen, Behörden und andere Organisationen dazu auf, ihre IT-Sicherheitsmaßnahmen zu erhöhen.

Maßnahmen zur Erhöhung der IT-Sicherheit

Die Stärkung der IT-Sicherheit ist ein entscheidender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg und kann klare Wettbewerbsvorteile schaffen. Dabei ist die Unternehmensleitung gefragt, Sicherheitsrisiken zu erkennen, Zuständigkeiten festzulegen und passende Maßnahmen zu ergreifen.

Ein Mittel dazu ist der Aufbau eines Information-Security-Management-Systems (ISMS). Ein ISMS schafft mit dokumentierten Richtlinien, Prozessen und Maßnahmen den systematischen Rahmen für eine höhere IT- und Informationssicherheit. Es regelt Verantwortlichkeiten und den Umgang mit Risiken und Vorfällen. Die Strategie zur Stärkung der Informationssicherheit und IT-Sicherheit sollte ein Business Continuity Management (BCM) als Notfallmanagement beinhalten, um Schäden bei Sicherheitsvorfällen zu minimieren und bestmögliche Vorkehrungen für den Fall gravierender Störungen zu treffen. Das BCM sollte in Plänen definieren, wie der reguläre Betrieb nach störungsbedingter Unterbrechung möglichst schnell wieder aufgenommen werden kann, um auch diversen Haftungen und Bußgeldern vorzubeugen.

Die IT-Sicherheit kann darüber hinaus durch die Absicherung mit regelmäßigen Patches, Backup-Strategien, Identity und Access Management erhöht werden. Insbesondere IT-Penetrationstests sind eine effektive Maßnahme, um das Sicherheitsniveau der IT-Systeme und Applikationen zu überprüfen und eigene Sicherheitslücken zu identifizieren und zu schließen.

Faktor Mensch – Die Sensibilisierung von Beschäftigten

Auch das eigene Personal muss in den Mittelpunkt einer Cyber-Sicherheitsstrategie gerückt werden. Der Mensch stellt in der IT-Welt das größte Risiko für eine sichere IT-Landschaft dar. Das rasche Erkennen eines Cyber-Angriffs oder eines Social-Engineering-Versuchs kann hohen wirtschaftlichen und immateriellen Schaden verhindern. Alle Beschäftigten sollten daher für das erhöhte Risiko von Cyberangriffen professionell sensibilisiert werden.

MARC PÖLCKOW, LL.B.
S-CON GmbH & Co. KG
Hannover

WIRTSCHAFTSJURIST

Marc Pölckow studierte an der Brunswick European Law School in Wolfenbüttel Wirtschaftsrecht mit dem Schwerpunkt Informations- und Telekommunikationsrecht und gewerblicher Rechtsschutz. Bei der S-CON GmbH & Co. KG ist er als Teamleiter und Berater für Informationssicherheit und IT-Sicherheit tätig und berät Unternehmen bei dem Aufbau entsprechender Managementsysteme.

Foto: AdobeStock/Gorodenkoff

Die neuen Maschen der **Cyberkriminellen**

Technologischer Fortschritt trifft auf die Schwachstelle Mensch: Was tun?

Für Cyberkriminelle ist die aktuelle Pandemie ein Eldorado – denn wenn Mitarbeiter im Homeoffice sitzen, sind die IT-Sicherheitsstandards meist wesentlich geringer als im Büro. Die Zahl der Angriffe steigt, die Schadenszahlen ebenfalls. Was müssen Unternehmen jetzt beachten, und wie können Sie sich schützen?

Frau Lehmann ist Leiterin der Buchhaltung eines Krankenhauses in Mitteldeutschland. Im Mai 2021 erhält sie eine E-Mail vom CEO der Holdinggesellschaft. Der fragt zunächst, ob sie „erreichbar“ sei. Sie bestätigt, dass sie im Homeoffice, aber verfügbar sei. Etwa eine halbe Stunde später folgt die Bitte, eine Zahlung in Höhe von 400.000 Euro auf ein tschechisches Konto zu tätigen für den Kauf von Aktien – natürlich alles streng vertraulich, man zähle auf sie.

Sie ist auf „Autopilot“, denkt nicht groß nach, prüft die E-Mail-Adresse nicht näher, fragt nicht nach – obwohl sie die Telefonnummer des CEO hat und dieser erreichbar gewesen wäre. Stattdessen erstellt sie die Zahlungsanweisung und bittet eine Sachbearbeiterin aus ihrem Team – diese ist ebenfalls im Homeoffice –, per Teams die notwendige Zweitunterschrift zu leisten. Für sie ist es „business as usual“. Sie gibt die Zahlung frei, und das Unheil nimmt seinen Lauf.

Am nächsten Morgen meldet sich die Bank, dass eine Überweisung an ein verdächtiges Konto getätigt wurde und fragt nach, ob dies alles seine Richtigkeit habe. Der CEO-Finanzchef sieht die Buchung im System und bittet Frau Lehmann um Auskunft und den entsprechenden Schriftwechsel. Schnell ist klar, dass es sich um einen „Fake President“-Betrugsfall handelt. Sowohl Polizei als auch LKA werden eingeschaltet. Die Bank versucht, die Zahlung zurückzuholen, jedoch vergebens.

Gefahr Homeoffice: Geringere Sicherheitsstandards & Schwachstelle Mensch

Dieser Fall ist nur einer von vielen. Die Methode ist oft die gleiche: Mitarbeiter werden „gehackt“ und ihre Gefühle manipuliert: mit Wertschätzung, Angst oder Druck – zur Verschwiegenheit oder zeitlich.

Die Pandemie hat den Betrügern zudem in die Karten gespielt. Denn wenn Mitarbeiter im Homeoffice sitzen, sind die IT-Sicherheitsstandards in der Regel wesentlich geringer als im Büro. Ein wahres Eldorado für Cyberkriminelle und Betrüger, wie die Zahlen zeigen: Neun von zehn Unternehmen sind von digitalen Angriffen betroffen, jeder zweite Angriff im Homeoffice ist erfolgreich. Der Schaden für die deutsche Wirtschaft durch Cybercrime beträgt laut Branchenverband Bitkom unglaubliche 223 Milliarden Euro, davon alleine 52,5 Milliarden durch Cyberangriffe im Homeoffice – pro Jahr, wohlgemerkt.

Die größte Schwachstelle bleibt dabei der Mensch: Bei rund 90 % aller Cyberattacken dürfte menschliches Versagen oder Fehlverhalten ausschlaggebend sein. Hinzu kommt: Im Homeoffice wird weniger kontrolliert und kommuniziert. Die Hürde, einen Kollegen anzurufen und ihn auf einen Vorgang anzusprechen, ist hier oft viel höher – so auch bei Frau Lehmann und der später hinzugezogenen Sachbearbeiterin.

Die Betrüger gehen dabei mit der Zeit – sowohl thematisch als auch technisch. Sie nutzen neue Rahmenbedingungen wie die Covid-19-Pandemie oder das Homeoffice genauso wie technologischen Fortschritt. Die Möglichkeit von Audio- oder Video-Deepfakes zum Beispiel ist bereits so ausgereift, dass Konversationen in Echtzeit möglich sind – der falsche Chef hält also Einzug in Video- oder Telefonkonferenzen.

„Der falsche Johannes“: Audio-Deepfake

2019 erbeuteten Cyberkriminelle im Fall „Der falsche Johannes“ 220.000 Euro vom britischen Tochterunternehmen eines deutschen Konzerns: Der falsche deutsche Konzernchef Johannes erteilte per Telefon seine Anweisungen – mit der echten Stimme, Satzmelodie und dem leichten deutschen Akzent im Englischen. Der britische CEO war sicher, den echten Chef in der Leitung zu haben, so gut war das Audioprofil. Beim Versicherer Euler Hermes blieb dies bisher ein Einzelfall. Zwar gab es noch weitere ähnliche Schadensfälle, bei denen die Nutzung von Audio-Deepfakes nicht ausgeschlossen werden konnte, bei denen die Indizienlage jedoch weitaus weniger eindeutig war. Weltweit sind aber noch wesentlich größere gesicherte Fälle bekannt; der vielleicht spektakulärste ereignete sich 2020 in Hongkong, als eine Bank mit dieser Masche um 35 Millionen US-Dollar erleichtert wurde.

THOMAS HARBRECHT
Euler Hermes Deutschland
Hamburg

RECHTSANWALT

Rechtsanwalt Thomas Harbrecht hat nach zweijähriger Tätigkeit in einer mittelständischen Anwaltskanzlei seine Laufbahn beim Kreditversicherer Euler Hermes 1997 als Syndikusanwalt begonnen. Heute ist er Mitglied der Direktion von Euler Hermes Deutschland in Hamburg. Gleichzeitig ist er Mitglied in verschiedenen Gläubigerausschüssen großer Insolvenzverfahren.

Foto: Adobe Stock/anatolir

Noch Einzelfälle – aber Deepfake-Bedrohung nimmt zu

Bisher blieben solche „Fake President"-Fälle mit Hilfe von Audio-Deepfakes erstaunlicherweise Einzelfälle. Allerdings ist es wohl nur eine Frage der Zeit, wann diese Evolutionsstufe der neue Standard werden wird oder mit Video-Deepfakes den nächsten Schritt geht: Täuschend echte Deepfake Videos von Tom Cruise gingen zuletzt auf TikTok viral – erstellt von Visual Artist Chris Umé, der mit Hilfe von künstlicher Intelligenz und etwa 6 000 Bildsequenzen des Schauspielers aus allen möglichen Kamerawinkeln einen Algorithmus nahezu perfekt „trainiert" hat. Niederländische Politiker fielen in einer Videokonferenz in Echtzeit auf einen gefälschten Nawalny-Mitarbeiter herein. Auch er sah täuschend echt aus.

35 % Anstieg bei Payment Diversion Fällen

Neben der noch vagen Bedrohung durch Deepfakes in der nahen Zukunft sind neben den „Klassikern" aktuell aber noch andere Maschen auf dem Vormarsch. Insbesondere das Umleiten von Zahlungsströmen hat aktuell Hochkonjunktur: Alleine Euler Hermes verzeichnete im letzten Jahr einen Anstieg der Fallzahlen um 35 % beim Zahlungsbetrug (Payment Diversion) sowie um 25 % beim Bestellerbetrug (Fake Identity). Dabei liegen die Schäden in der Regel zwischen etwa 30.000 Euro und 1 Million Euro. Sie sind damit etwas niedriger als bei „Fake President"-Betrugsfällen, allerdings können Betrüger hier auch mehrere Versuche gleichzeitig starten, da der Aufwand geringer ist.

Die Gefahr durch „Fake President" ist ebenfalls weiterhin gegeben, zahlreiche erfolgreiche Angriffe in den letzten Jahren durch praktisch alle Branchen Unternehmensgrößen belegen das. Zwar blieben die ganz großen Schäden zuletzt aus und Schadenshöhen lagen eher im hohen sechsstelligen oder einstelligen Millionen-Bereich. Die Fallzahlen bewegen sich aber nach wie vor auf hohem Niveau, trotz eines deutlich gestiegenen Problembewusstseins in den Unternehmen.

Neue Maschen bei „Fake President"

Zuletzt gab es auch beim „Klassiker" neue Varianten. Neben Betrugsversuchen per WhatsApp-Sprachnachricht oder durch vermeintliche IT-Security-Mitarbeiter traten zuletzt vermehrt falsche Bankmitarbeiter in Erscheinung, die von einem angeblichen Betrugsverdacht bei Transaktionen auf einem Konto berichteten und sich so das Vertrauen des Mitarbeiters erschlichen. Die Betrüger hatten dabei Kenntnis über alle Bankbewegungen des Unternehmens und eine Bandbreite an Informationen rund um die Prozesse und Verantwortungen im Finanzbereich.

Bei ihrer Informationsbeschaffung werden die Betrüger immer kreativer: Neben sehr gezieltem Phishing nutzen sie auch zunehmend „Vishing", also die Sammlung von Informationen über gezieltes „Social Engineering" per Telefonanruf. Auch beim Zugriff wird die Palette breiter: Das System einer deutschen Großbank wurde über die Klimaanlage gehackt, weil diese – vermutlich zur Fernwartung – schlecht geschützt online war. Andere Angriffe erfolgten über Funktastaturen oder Smart-Home-Devices.

Das zeigt: Es gibt nichts, was es nicht gibt. Ein gesunder Menschenverstand, ein gesundes Maß an Misstrauen, eine gute und offene Unternehmens- und Fehlerkultur sowie die Sensibilisierung der Mitarbeiter sind daher weiterhin das schärfste Schwert im Kampf gegen die Cyberkriminellen. Wer hier ansetzt, sensibilisiert und schult, kann Risiken erheblich reduzieren.

Restrisiken absichern

Doch ein Restrisiko bleibt immer. Daher sollten Unternehmen auch eine Vertrauensschadenversicherung abschließen: Sie schützt gegen finanzielle Schäden, die durch zielgerichtete kriminelle Handlungen entstehen – sowohl durch sogenannte „Innentäter" (z. B. Mitarbeiter, Zeitarbeitskräfte) als auch durch externe Dritte (z. B. Hacker).

Autorenübersicht

Brinkmann.Weinkauf
Brinkmann.Weinkauf
Rechtsanwälte Partnerschaft mbB
Adenauerallee 8, 30175 Hannover
Telefon 0511 28354-0
info@brinkmannweinkauf.de
www.brinkmannweinkauf.de
Autor: Joachim Rudo (S. 32 – 34)

Brinkmann & Partner
Brinkmann & Partner
Rechtsanwälte | Steuerberater |
Insolvenzverwalter
Walderseestraße 1, 30163 Hannover
Telefon 0511 22889-0
hannover@brinkmann-partner.de
www.brinkmann-partner.de
Autoren: Maximilian Bei der Kellen,
Manuel Sack (S. 11 – 13)

Eßmann Personal
Eßmann Personal
Leipziger Straße 220, 38124 Braunschweig
Telefon 0531 878825-0
info@essmann-beratung.de
www.essmann-beratung.de
Autor: Hartmut Eßmann (S. 18 – 19)

Euler Hermes
Euler Hermes
Friedensallee 254, 22763 Hamburg
Telefon 040 8834-0
info.de@eulerhermes.com
www.eulerhermes.de
Autor: Thomas Harbrecht (S. 38 – 40)

Gramm Lins
Gramm, Lins & Partner
Patent- und Rechtsanwälte PartGmbB
Freundallee 13a, 30173 Hannover
Telefon 0511 515120-0
hannover@grammlins.de
www.grammlins.de
Autor: Dr. Rolf Kröncke (S. 29 – 31)

HypoVereinsbank Member of UniCredit
HypoVereinsbank – Member of UniCredit
Unternehmer Bank
An der Börse 5 – 6, 30159 Hannover
Telefon 0511 3664-211
info@unicredit.de
www.hypovereinsbank.de
Autorin: Iljana Raute (S. 8 – 11)

ALLE BERICHTE ONLINE
www.service-seiten.com

Autorenübersicht

IMB Institut für Mittelstandsberatung GmbH
Glockseestraße 1, 30169 Hannover
Telefon 0511 897092-0
info@imb-hannover.de
www.imb-hannover.de
Autoren: Andreas Latsch,
Daniel Manegold (S. 14 – 16)

LUTHER RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT MBH
Berliner Allee 26, 30175 Hannover
Telefon 0511 5458-0
hanover@luther-lawfirm.com
www.luther-lawfirm.com
Autoren: Dr. Andreas Blunk,
Dr. Zacharias-Alexis Schneider (S. 26 – 28)

Niedersächsische Bürgschaftsbank (NBB) GmbH
Hildesheimer Straße 6, 30169 Hannover
Telefon 0511 33705-0
info@nbb-hannover.de
www.nbb-hannover.de
Autoren: Carsten Bolle,
Thomas Hoffmeister (S. 23 – 25)

S-CON GmbH & Co. KG
Kriegerstraße 44, 30161 Hannover
Telefon 0800 88446688
office@s-con.de
www.s-con.de
Autoren: Dr. Timo Bittner, Marc Pölckow,
Nadine Schönig (S. 35 – 37)

WTS PRETAX Steuerberatungsgesellschaft mbH
Podbielskistraße 16, 30163 Hannover
Telefon 0511 39097-509
info@wts.de
www.wts.com
Autoren: Lars Bax,
Nicole Datz (S. 20 – 22)

ALLE BERICHTE ONLINE
www.service-seiten.com

Neue Perspektiven für Ihr Unternehmen:

ASSET BASED FINANCE

für den Mittelstand

- Sale & Lease / Buy Back Ihres Maschinenparks
- Finanzierung Ihres Warenlagers
- Schnell, bonitätsunabhängig

Maturus bietet seit über 15 Jahren objektbasierte Finanzierungslösungen für den Mittelstand an und ist damit der Pionier in diesem Marktsegment. Unser Angebot des Sale & Lease Back richtet sich an Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe, die über einen werthaltigen, gebrauchten Maschinenpark verfügen. Über Asset Based Credit wiederum können Unternehmen aus der Beleihung ihres Warenlagers Liquidität generieren. Durch den rein assetbasierten Ansatz eignen sich die Finanzierungen auch für Sondersituationen, in denen Bankenunabhängigkeit gefragt ist.

„Mit unserer Unterstützung erreichen Sie Ihr Ziel!"

MATURUS
FINANCE GMBH

T +49 40 300 39 36-250
info@maturus.com
www.maturus.com

Haben Sie auch eine gute Idee?

Über das Finanzierungsportal der Bürgschaftsbanken können Unternehmer, Freiberufler, Gründungs- und Nachfolgeinteressierte, Kreditinstitute sowie Beratungseinrichtungen innerhalb von wenigen Minuten Finanzierungsanfragen für Ihre Firma bzw. ihre Kunden und Mandanten stellen. Die Anfrage wird automatisch an die Bürgschaftsbank weitergeleitet.

Schneller und effizienter zur passgenauen Finanzierung für Geschäftskunden mit dem Finanzierungsportal der Deutschen Bürgschaftsbanken.

Finden Sie jetzt Ihren individuellen Finanzierungspartner!

ermoeglicher.de

NBB Niedersächsische Bürgschaftsbank

Die Deutschen Bürgschaftsbanken