SERVICE-SEITEN

Hannover

Finanzen Steuern Recht

RATGEBER FÜR UNTERNEHMEN

GESCHÄFTSLEITERHAFTUNG
Risiken managen

HERAUSFORDERNDE ZEITEN
Wirtschaft im Umbruch

DIGITALE KOLLEGEN
Neue Möglichkeiten mit KI

Herausgeber mediaworld GmbH | www.service-seiten.com | Ausgabe Hannover 2025

mediaworld

IMPRESSUM

SERVICE-SEITEN Finanzen Steuern Recht
Ratgeber für Unternehmen
Ausgabe Hannover 2025

Jahresausgabe
Nr. 15

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
Florian Bonau, Tanja Kies

Auflage
25.000 Stück

Verteilung
Beilage „Niedersächsische Wirtschaft“
(Ausgabe Dezember 2024)

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
Timo Grän / Katja Meyer

Anzeigentarif
Mediadaten Ausgabe 2024

Titelbild
Adobe Stock/Aleksander

Nächste Ausgabe
Winter 2025

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

Editorial

3 Vorwort Herausgeber
4 Fachlicher Beirat
6 Grußwort Beirat
42 Autorenübersicht

Veröffentlichungen

7 Herausfordernde Zeiten für Unternehmen
10 Be prepared: Optimale Krisenkommunikation dank Vorbereitung und Prävention
12 Wirtschaftsstrafverfahren
14 Klare Regeln, kluge Entscheidungen
16 Geschäftsleiterhaftung in der Krise
19 Steueroptimale Assetallokation durch grenzüberschreitende Sitzverlegung
22 Wegfall des „Schriftform-Jokers“ im gewerblichen Mietrecht
24 Franchising
27 Fünf Klassiker bei einer Betriebsprüfung
28 Die öffentliche Hand als Kunde
30 NIS-2: Sicherheit als Erfolgsfaktor
32 Neue digitale Kollegen, neue Möglichkeiten
35 Einsatz von KI-Systemen in Unternehmen
36 Schutz von KI-Erfindungen
39 ERP-Förderkredit: Sicher und flexibel starten
40 Entschuldung mit Hilfe des StaRUG

Grußwort Herausgeber

Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

Im Jahr 2025 stehen grundlegende politische Veränderungen an. Nach der zu erwartenden Vertrauensfrage wird demnächst eine neue Bundesregierung im Amt sein und auch die US-Wahl endete mit einem Ergebnis, das zumindest eine latente Unsicherheit birgt. Die Zeiten werden nicht zuletzt aufgrund der Kriege in der Ukraine und im Nahen Osten stürmisch bleiben. Es bleibt zu hoffen, dass die neuen Regierungen die richtigen Antworten zur Lösung dieser Krisen parat haben. Rein wirtschaftlich muss insbesondere ein weiteres Steigen der Inflation und Energiepreise verhindert werden. Und auch die angekündigten drastischen Zollerhebungen der USA werden Deutschland voraussichtlich vor erhebliche Probleme stellen.

Timo Grän

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?

Martin Voß, LL.M. | Rechtsanwalt

Glücklicherweise gibt es eine Vielzahl von Top-Beratern quasi „direkt vor der Haustür“ – in der schönen Landeshauptstadt Niedersachsens. Anspruch dieses Magazins ist es, Ihrem Unternehmen ein Wegweiser zu solchen 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 mit diesem Anspruch übrigens bereits seit 2007 in verschieden Regionen Deutschlands – so z.B. auch in Düsseldorf, Hamburg, Ostwestfalen/Lippe und Stuttgart – und mit dieser Ausgabe für die Region Hannover bereits zum 15. 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.

Fachlicher Beirat

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

Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht sowie Steuerrecht, 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

ILJANA RAUTE

Bankdirektorin, Bereichsleitung Verbund und Firmenkunden Nord
NORD/LB, Norddeutsche Landesbank (Girozentrale)

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
2016 – 2023	Leiterin Firmenkunden der UniCredit Bank AG in Niedersachsen
seit 2023	Bereichsleiterin Verbund & Firmenkunden Nord in der NORD/LB Norddeutsche Landesbank – Girozentrale –

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 GmbH

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 GmbH (zuvor: PRETAX Steuerberatungsgesellschaft mbH) Steuerberaterin, Prokuristin

DIPL.-PHYS. DR.-ING. JAN PLÖGER, LL.M.

Patentanwalt, European Patent Attorney, European Trademark & Design Attorney
Gramm, Lins & Partner Patent- und Rechtsanwälte PartGmbB

bis 1998	Physik- und Mathematikstudium an der Universität Hannover
2002	Promotion im Fach Maschinenbau an der Universität Hannover
2005	Zulassung als Patentanwalt
2006	Eintritt in die Kanzlei Gramm, Lins & Partner Patent- und Rechtsanwaltssozietät GbR
2006	European Patent Attorney
seit 2009	Partner bei Gramm, Lins & Partner Patent- und Rechtsanwälte PartGmbB
2011	Master of Laws

Jessica Deutsch
Steuerberaterin, Prokuristin
WTS PRETAX GmbH
Hannover

Grußwort Beirat

Liebe Leserinnen und Leser,

das Jahr 2024 neigt sich dem Ende zu und hat uns nicht nur steuerliche Änderungen und Herausforderungen gebracht.

Ein zentrales Thema ist die zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Steuerpolitik. Die Bundesregierung hat sich ehrgeizige Ziele zur Reduktion von CO_2-Emissionen und zur Förderung erneuerbarer Energien gesetzt. Und auch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU, die die Nachhaltigkeitsberichterstattung ins Rechnungswesen integriert, bringt neue Herausforderungen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Erweiterung der Forschungszulage mit der Erhöhung des förderfähigen Höchstbetrags, um Innovationen und Forschungstätigkeiten in Unternehmen stärker zu unterstützen und einen Anreiz zu bieten, in neue Technologien und Entwicklungen zu investieren.

Zudem schreitet die Digitalisierung weiter voran. Sie bietet zahlreiche Möglichkeiten, die wir nutzen können, um unsere Arbeit effektiver zu gestalten und verändert auch die Art und Weise, wie wir unsere steuerlichen Pflichten erfüllen. Diese Entwicklungen erfordern von uns allen eine gewisse Anpassungsbereitschaft, bieten aber auch die Chance, Prozesse zu optimieren und effizienter zu gestalten.

Aber nicht nur steuerlich hat sich viel getan, auch politisch gab es viele Veränderungen, die uns im kommenden Jahr 2025 weiter begleiten und sicher auch bewegen werden. Die anhaltenden geopolitischen Spannungen, die Energiekrise und die Unsicherheiten auf den globalen Märkten beeinflussen die wirtschaftliche Stabilität und die aktuelle Wirtschaftsprognose für Deutschland. Es ist daher umso wichtiger, dass Unternehmen flexibel auf Veränderungen reagieren und notwendige Anpassungen in Gang setzen.

In unserer aktuellen Ausgabe finden Sie daher wieder zahlreiche Beiträge und Einblicke in die vielfältigen Entwicklungen und Themen aus unseren drei Bereichen Finanzen, Steuern und Recht – mit wertvollen Anregungen für die Praxis.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre!

Herzlichst, Ihre

Jessica Deutsch

Herausfordernde Zeiten für Unternehmen

Welche Antworten hat die NORD/LB? – Iljana Raute im Interview

ILJANA RAUTE
NORD/LB
Norddeutsche Landesbank – Girozentrale –
Hannover

BANKDIREKTORIN,
BEREICHSLEITERIN VERBUND UND FIRMENKUNDEN NORD

Iljana Raute leitet seit Juni 2023 den Bereich Verbund & Firmenkunden Nord der NORD/LB in Hannover. Zuvor war sie mehrere Jahre von Hannover aus in Führungspositionen für die HypoVereinsbank – Member of UniCredit, Santander sowie für 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.

Frau Raute, wie würden Sie die aktuelle Marktlage für Unternehmen beschreiben und welche wirtschaftlichen Herausforderungen sehen Sie derzeit?
Die deutsche Wirtschaft ist derzeit mit einer ganzen Reihe an Belastungsfaktoren konfrontiert. Geopolitische Spannungen, Deglobalisierung, Transformation der Wirtschaft, Demografie, Nachfrageschwäche und Investitionsstau stellen gerade das deutsche Wachstums- und Wohlstandsmodell mit seiner hohen Industrie- und Exportabhängigkeit vor große Herausforderungen. Das anhaltend belastende Zinsumfeld und die wirtschaftspolitische Unsicherheit drücken auf die Stimmung in der Wirtschaft und hemmen die Investitionstätigkeit. Der private Konsum kann bislang angesichts des gedämpften Verbrauchervertrauens noch nicht im erhofften Ausmaß von den gestiegenen Reallöhnen profitieren, obwohl sich die Arbeitsmarktsituation bislang als relativ stabil erwiesen hat. Insgesamt bleibt die wirtschaftliche Unsicherheit hoch, weshalb Deutschland in diesem Jahr erneut in der Stagnation verharrt. Erst im Jahr 2025 rechnen unsere Volkswirte wieder mit einem leichten Wirtschaftswachstum hierzulande.

Nachdem die Unternehmen über einen recht langen Zeitraum von der Nullzinspolitik der EZB profitiert haben, hat hier zuletzt eine gewisse Normalisierung stattgefunden. Welche Zinsentwicklung erwarten Sie für die vor uns liegenden Monate?
Die Europäische Zentralbank hat die Inflation weitgehend in den Griff bekommen und daher nach der Zinswende im Juni – also der ersten Zinssenkung seit geraumer Zeit – die Lockerung ihrer Geldpolitik im September fortgesetzt. Die Währungshüter werden der Wirtschaft in den kommenden Monaten mit weiteren Zinssenkungen wieder mehr Luft zum Atmen lassen. Für die Unternehmen in Deutschland haben sich die Finanzierungsbedingungen aber bereits in den vergangenen Wochen und Monaten deutlich verbessert – auch in Erwartung weiterer substanzieller Leitzinssenkungen. Insofern spiegeln die Kapitalmarktzinsen bereits einen Großteil des Senkungspotenzials wider. Eine Rückkehr zu Nullzinsen oder gar in den negativen Bereich ist aufgrund verschiedener struktureller Faktoren aus unserer Sicht aber unwahrscheinlich und wird auch von den Finanzmarktteilnehmern nicht erwartet.

Welche Lösungen bieten Sie ihren Kundinnen und Kunden an, um auf diese Entwicklung zu reagieren?
Gegen das Zinsänderungsrisiko können sich unsere Kundinnen und Kunden mit Hilfe klassischer Absicherungsgeschäfte, wie beispielsweise Zinsswaps, schützen. Auch für die Absicherung gegen Fremdwährungsrisiken bieten wir Devisentermingeschäfte an, bei denen unsere Kunden einen verlässlichen garantierten Absicherungskurs ihrer Devisenkurse erhalten. Das sind Standardprodukte, die wir aber immer auch sehr individuell auf das jeweilige Kundenbedürfnis zuschneiden können.

Aktuell und aufgrund der inversen Zinskurve und der Zinssenkungen durch die einschlägigen Notenbanken, stellen wir aber auch Lösungen zur Verfügung, bei denen unsere Kundinnen und Kunden noch flexibler reagieren und damit von der aktuellen Entwicklung profitieren können. Unsere Expertinnen und Experten können hier sehr passgenau auf die individuellen Vorstellungen eingehen.

Foto: Adobe Stock/ peterschreiber.media

Welche Strategien empfehlen Sie grundsätzlich, um sich gegen wirtschaftliche Unsicherheiten abzusichern?

Als Alternative zum Termingeschäft oder zu klassischen Optionen bieten wir auch Instrumente an, die einerseits eine garantierte Kurssicherung bieten und andererseits aber auch gleichzeitig eine Partizipation an günstigeren Kursen ermöglichen.

Wichtig ist mir dabei aber eines: Bei unseren Lösungen steht immer die Risikobegrenzung im Mittelpunkt. Es geht beim sogenannten Hedging für unsere Kunden vor allem darum, Cashflow-Schwankungen zu minimieren und Risiken zu begrenzen. Wenn dies in Kombination mit einer Partizipation an positiven Kursentwicklungen – sowohl auf der Zinsseite als auch auf der Währungsseite – möglich ist, bietet eine solche Lösung hohe Flexibilität bei gleichzeitig hoher Sicherheit und Planbarkeit.

Wie reagieren Sie als Bank auf die gegenwärtigen Marktbedingungen? Passen Sie beispielsweise ihre Kreditvergaberichtlinien an?

Natürlich haben wir als Bank einen ständigen Blick auf die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und deren mögliche Implikationen. Dabei gilt, dass die einzelnen Branchen ganz unterschiedlich von den jeweiligen Marktbedingungen betroffen sein können. Entsprechend variiert oftmals auch der Ausblick für die einzelnen Branchen. Vor diesem Hintergrund müssen Banken natürlich auch ihre Finanzierungsgrundsätze regelmäßig hinterfragen.

Zuletzt waren es beispielsweise die sich ändernden Zinsen, die unterschiedlich starke Auswirkungen auf das Investitionsverhalten oder aber die Zinslast von Unternehmen hatten. Dort wo es erforderlich ist, gehen wir dann natürlich frühzeitig in Gespräche, um gemeinsam Lösungen zu finden und zum Beispiel konkrete Refinanzierungsfragen zu klären.

Ein anderes aktuelles Thema sind die Logistikkosten, durch eine sich verändernde geopolitische Weltlage. Auch dies ist ein Kostenfaktor für unsere Kunden, der sich nicht einfach an die Endkunden weitergeben lässt. In diesen herausfordernden Phasen ist es besonders wichtig, einen vertrauensvollen Finanzierungspartner an seiner Seite zu haben. Wir als NORD/LB begleiten unsere Kundinnen und Kunden langfristig über verschiedene Marktphasen hinweg. Dabei reagieren wir frühzeitig auf Marktentwicklungen und erarbeiten gemeinsam passende Strategien und Lösungen.

Be prepared:

Optimale Krisenkommunikation dank Vorbereitung und Prävention

In einer global vernetzten, von einer wachsenden Zahl potenzieller Risiken geprägten Welt müssen Unternehmen jeder Branche und Größe darauf vorbereitet sein, plötzlich mit einer krisenhaften Situation konfrontiert zu werden. Ob es sich um einen Brand, einen Cyberangriff oder einen durch KI-Manipulationen ausgelösten Skandal handelt – Krisen können erheblichen Schaden anrichten. Wie in diesen Phasen kommuniziert oder auch nicht kommuniziert wird, entscheidet darüber, ob die Auswirkungen des eigentlichen Ereignisses verstärkt oder abgemildert werden. Prävention und Vorbereitung sind hierbei zentrale Elemente für eine erfolgreiche Krisenbewältigung.

Was und ab wann ist Krise?

Krisen sind unerwartete Ereignisse, die den normalen Geschäftsablauf erheblich stören. Unfälle, Datenpannen, Managementfehler oder individuelles Fehlverhalten – was tatsächlich zur Krise wird, hängt nicht zuletzt von der öffentlichen Wahrnehmung ab. Sobald ein Ereignis signifikante mediale Aufmerksamkeit erlangt und die Reputation des Unternehmens gefährdet, ist aus PR-Sicht die Krise da. Krisen sind gekennzeichnet durch hohe Unsicherheit, Dynamik, Emotionalität und Handlungsdruck. Dass Krise aber nicht automatisch heißt, einer Lage völlig ausgeliefert zu sein, legt bereits das Wort selbst nahe: „Krise“ stammt vom Altgriechischen krisis ab, das ursprünglich unter anderem „Entscheidung“ bedeutet. Es kommt also trotz allem auf das eigene, aktive Handeln an.

Kopf in den Sand? Keine gute Option!

Drei Gründe sprechen dafür, in der Krise die Initiative zu ergreifen bzw. zu erhalten:

Erstens erlaubt aktive Krisenkommunikation, die Deutungshoheit zu bewahren. Nichtalltägliches, spektakuläres Geschehen hat hohen Nachrichtenwert und ist ein gefundenes Thema für (Soziale) Medien. Dabei bedarf es heute keines Reporters oder Filmteams mehr, um ein Millionenpublikum zu erreichen – jede und jeder mit einem Smartphone ist dazu potenziell in der Lage. Wer als Unternehmen nicht selbst kommuniziert, überlässt das Feld also anderen. Wichtige Stakeholder erreichen dann (Falsch-)Informationen aus fremder Quelle – oder sie entstehen sogar dort: Die eigenen Beschäftigten, die heute in Social Media oder Messenger-Diensten ebenso Urheber bzw. Sender von News sein können, sind dabei ein zu berücksichtigender Faktor. Gerade wenn große Unternehmen betroffen sind, bedienen Handybilder oder Screenshots aus dem Firmen-Innenleben oft geläufige Narrative wie „gesichtsloser Konzern gegen wehrlosen Einzelkämpfer“, „Profitgier gegen Aufrichtigkeit“, „David gegen Goliath“. Die Konsequenzen lauten daher: intern vor extern kommunizieren und die eigenen Kanäle zur maßgeblichen Anlaufstelle für verlässliche, aktuelle Informationen aus erster Hand machen – Website, Intranet, Social-Media-Präsenzen, Newsletter etc.

Zweitens beeinflusst eine gelungene Krisenkommunikation, wie die Öffentlichkeit den Umgang mit einem Krisenereignis beurteilt und die Krise in Erinnerung behält – oft mehr noch als die eigentliche Bewältigung der Krisenursache. Nicht selten entsteht der größere Schaden daher durch die (unterbliebene) Kommunikation in der Krise, durch mangelnde Empathie oder zu langes Zögern. Souveräne Krisenkommunikation ist deswegen ein essenzieller Bestandteil des unternehmerischen Krisenmanagements und wichtiges Element, um die Krise zu überwinden.

Drittens schützt Krisenkommunikation das langfristig aufgebaute Markenimage. Krisen haben das Potenzial, die Ergebnisse dieses Aufwands in Windeseile zu ramponieren. Als Folge des Vertrauens- und Reputationsverlusts drohen nicht nur Umsatzeinbußen. Die Zusammenarbeit mit Anwohnern, Politik oder

RAIK PACKEISER
INSIGNIS GmbH
Agentur für Kommunikation
Hannover

DIPLOM-POLITOLOGE UND PR-BERATER

ist Inhaber der INSIGNIS Agentur für Kommunikation GmbH mit Sitz in Hannover. Der Diplom-Politologe und PR-Berater betreut mit seinem Team diverse Unternehmen in der internen und externen Kommunikation. Spezielles Know-How besitzt er in der Krisen-PR. Er ist zudem als Dozent und Referent tätig. Seit 2018 ist Packeiser Präsident des Tennisverbandes Niedersachsen-Bremen.

Verwaltung erschwert sich, erfahrene Fachkräfte sehen sich lieber nach anderen Stellen um, langjährige Kooperationspartner wenden sich ab. Den Ruf zu reparieren, frisst abermals Ressourcen – viel mehr als Investitionen in Präventions- oder Vorbereitungsmaßnahmen gekostet hätten.

Krisenprävention und -vorbereitung: A und O der Krisenkommunikation

Aktivitäten zur Prävention und Vorbereitung auf die wahrscheinlichsten Krisenkommunikationsszenarien sind also gut investiert. Was sind die Essentials?

Wichtigstes Instrument ist das – kontinuierlich aktualisierte – Krisenhandbuch. Es dokumentiert die Ergebnisse der organisatorischen und inhaltlichen Vorbereitung auf die bedeutendsten Krisenszenarien und gibt konkrete Handlungsweisungen vor. Behandelt werden darin organisatorische, technische und inhaltliche Aspekte, etwa die Krisenstab-Zusammensetzung, Leitung, Rollen, Zuständigkeiten, Räume, Ausstattung etc. Entscheidungsbefugnisse und Informationsflüsse werden darin ebenso beschrieben wie Freigabeprozesse. Ein konkreter Fahrplan für die ersten unmittelbaren Schritte im Krisenfall wird festgelegt. Hilfreich ist, die für den Krisenfall geplante Schritte im Vorfeld mit der Rechtsabteilung und anderen Unternehmensbereichen abzustimmen. Bestenfalls werden die Abläufe zudem bei Übungen auf den Prüfstand gestellt und verinnerlicht.

Für die meisten Krisenszenarien lassen sich Mustertexte und generische Wordings präparieren. Dazu zählen insbesondere Holding-Statements, die eine schnelle Reaktion ermöglichen, bevor umfangreichere Informationen vorliegen. Auch Pressemitteilungen oder Social-Media-Posts können im gewissen Rahmen bereits vorformuliert, (rechtlich) abgestimmt und freigegeben werden, sodass im akuten Fall lediglich Lücken ausgefüllt werden. Hinzu kommen FAQ-Listen, Richtlinien und Verhaltensregeln für Beschäftigte, ein aktuelles Factsheet, adäquates Bild- und Videomaterial sowie Dark-Sites, die im Bedarfsfall die eigentliche Unternehmenswebsite ersetzen können. All das erleichtert die Krisenbewältigung erheblich, weil Ressourcen für anderes frei bleiben.

Für die nötige Sicherheit im öffentlichen Auftritt bzw. vor Journalisten können regelmäßige Kommunikationstrainings bei den verantwortlichen Akteuren das Bewusstsein für die wesentlichen Regeln schärfen, auf die es bei der Krisenkommunikation sowohl auf rationaler als auch emotionaler, unterbewusster Ebene ankommt. Solche Trainings unterstützen dabei, Selbst- und Fremdbild abzugleichen und miteinander in Einklang zu bringen.

Der bedeutendste Grundstein für gelungene Krisenkommunikation wird nach meiner Erfahrung allerdings bereits viel früher gelegt: Durch aktive, strategische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und verlässliche, umsichtige Kommunikation in ruhigen Zeiten lässt sich bei allen wichtigen Anspruchsgruppen von Kunden über Lieferanten und Beschäftigten bis hin zur allgemeinen Öffentlichkeit ein Kredit an Akzeptanz und Vertrauen aufbauen, von dem in Krisenzeiten erheblich profitiert werden kann. Daran erweisen sich im Übrigen der Sinn und die Notwendigkeit von Public Relations, die hinter dem (Content-)Marketing heute leider oft genug zurückstehen muss.

Fazit: **Krisen sind unvermeidbar – doch ihre Auswirkungen lassen sich durch gezielte Vorbereitung und Kommunikation entscheidend mildern. „Be prepared!“ lautet deshalb das Motto für erfolgreiche Krisenkommunikation. Gezielte Vorbereitung auf Krisenszenarien, ein klares Handbuch für den Falle eines Falles, Schulungen und Trainings für die wichtigsten Akteure sind deshalb lohnende Investitionen. Nicht zuletzt allerdings bleibt die beste Krisenprävention eine kontinuierliche, konzeptionell gesteuerte Unternehmenskommunikation. Damit aufgebautes Vertrauen bildet das Fundament, das den besten Halt bietet, wenn es ernst und stürmisch wird.**

Foto: Adobe Stock/ ra2 studio

Wirtschaftsstrafverfahren

Warum braucht heutzutage jedes Unternehmen „Compliance“ und jeder Unternehmer eine Spezialrechtsschutz für Strafrecht?

Führe ich einen Betrieb, ein Unternehmen oder einen Konzern, muss ich darum wissen, dass nahezu alle im Bereich des Wirtschaftsstrafrechts Anwendung findenden Normen der Sicherung der Integrität und Stabilität der Wirtschaft und des Vertrauens in unser Finanz- und Wirtschaftssystem dienen. Deshalb sind dort verhängte Strafen im Vergleich zu denen in klassischen Kapitalstrafsachen oft so unverständlich hoch. In Zeiten von Finanzkrisen, die durch einen Rückgang der Vermögenswerte und der Zahlungsunfähigkeit zahlreicher Unternehmen gekennzeichnet sind, in denen allgemeine Verunsicherungen auf dem Markt herrschen, steigt das Risiko für jeden im Wettbewerb Tätigen, im Nachhinein sich als falsch herausstellende Entscheidungen getroffen zu haben. Hinzutreten sich durch Digitalisierung und KI verändernde Arbeitswelten, in denen es noch keine hinreichenden Erfahrungen gibt. Unternehmerische Entscheidungen ohne begleitende anwaltliche Beratung und Expertise sind risikobehafteter denn je. Prävention hat im Bereich des Wirtschaftsstrafrechts daher Hochkonjunktur. Strafrechtlichen Risiken infolge fehlender sicherer äußerer Rahmenbedingungen muss deshalb unternehmensintern entgegengewirkt werden.

Haftung als Geschäftsführer, Vorstand oder Betriebsleiter setzt kein eigenes Handeln voraus

Ein Unternehmensstrafrecht haben wir zwar (noch) nicht. Die Zugriffsmöglichkeiten des Staates über die Verhängung unternehmensbezogener hoher Geldbußen aber seit jeher. Die bußgeldrechtliche Verantwortlichkeit des Betriebsinhabers als Geschäftsherr für Zuwiderhandlungen beginnt dabei bereits, wenn diese bei Einhaltung einer „gehörigen Aufsicht“ in einem Betrieb verhindert oder auch nur wesentlich erschwert worden wären. Die Anforderungen an eine „gehörige Aufsicht“ sind umso höher, je größer in einem Betrieb der arbeitsteilige Einsatz von Mitarbeitern und von digitalisierten Arbeits- und Herstellungsabläufen ist. Erst eine Aufsichtspflichtverletzung ermöglicht aber eine Sanktionierung des Unternehmens selbst, wobei insoweit alle Organe, Vertreter oder spezielle Beauftragte dem Inhaber gleichstellt werden. In welchem Umfang Aufsichtspflichten bestehen, hängt hingegen von den Umständen des Einzelfalls und den tatsächlichen Verhältnissen ab. Diese Haftungsrisiken für die Geschäftsführung und über diese für das Unternehmen bedingen, sich nicht vor dem Aufwand der Implementierung eines ausreichenden Compliance-Systems zur Gewährleistung der „gehörigen Aufsicht“ zu scheuen. Denn ob ein Bußgeld verhängt wird, steht grundsätzlich im Ermessen der Behörde. Das Gleiche gilt für die Höhe des Bußgeldes. Ein eingerichtetes und funktionierendes Compliance-Programm wird in der Praxis stets im Rahmen dieser Ermessensentscheidungen (mildernd) berücksichtigt. Auch können Kosten interner Ermittlungen bei der Bemessung eines Abschöpfungs- und Geldbussenbetrags angerechnet werden. Schließlich besteht in den Fällen fehlenden Ermessens die Möglichkeit, sich auf eine unbillige Härte zu berufen, sofern das Unternehmen ein effektives Compliance-System implementiert hat. Die positiven Folgen auf den Verlauf eines straf- oder bußgeldrechtlichen Ermittlungsverfahrens sind folglich enorm.

Ein „Anfangsverdacht“ ist schnell in der Welt – mit teils unabsehbaren Folgen

In Zeiten eines harten Wettbewerbs, in denen um Markanteile, Kunden und Gewinne gekämpft werden muss und viele kleinere und mittelständische Betriebe und Unternehmen dem dadurch entstehenden Preisdruck kaum standhalten können, häufen sich nicht nur mangels hinreichend liquider Mittel Fälle, in denen die Sozialversicherungsbeiträge für MitarbeiterInnen tatsächlich nicht oder nicht rechtzeitig gezahlt oder Steuern hinterzogen werden. In solchen Zeiten wird schnell auch jedes Mittel recht, einen unliebsamen Konkurrenten loszuwerden. Es stellt heute keine Herausforderung mehr dar, eine Anzeige anonym zu schalten und dadurch Ermittlungen auszulösen. In einer medial gelenkten Gesellschaft wird dieser Anzeige durch ein oder mehrere Anrufe eines interessierten Journalisten bei den Strafverfolgungsbehörden Nachdruck verliehen. Die rechtlichen Grenzen zulässiger Verdachtsberichtserstattung und insoweit insbesondere einer identifizierenden Berichterstattung sind in Anbetracht der „Neuen Medien“ praktisch häufig ohne Relevanz und können den Fokus der Ermittlungsbehörden auf bestimmte Unternehmen oder wirtschaftlich Tätige in der Öffentlichkeit nicht verhindern. Die unverhältnismäßigen Folgen medial zu

PROF. DR. IUR. MICHAEL NAGEL
Nagel Schlösser Rechtsanwälte
Hannover

RECHTSANWALT,
FACHANWALT FÜR STRAFRECHT

Rechtsanwalt Prof. Nagel ist seit 1993 nahezu ausschließlich im Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht beratend und forensisch tätig. Er verfügt über eine große, nunmehr über 30-jährige praktische Erfahrung. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen des Wirtschaftsstrafrechts. Dennoch setzt er sich seit jeher bundesweit nicht nur vor den Wirtschaftsstrafkammern, großen Strafkammern und Schwurgerichten der Landgerichte, sondern z.B. auch in einfachen Verkehrssachen vor den Amtsgerichten erfolgreich für seine Mandanten ein.

Foto: Adobe Stock/ YURIMA

frühzeitiger Berichterstattungen über ein möglicherweise strafrechtlich erhebliches Verhalten werden zwar heute schon in Schulbüchern thematisiert, hindern solche Fälle aber dennoch nicht.

Hinzutritt das Risiko voreiliger Sicherung nur möglicherweise inkriminierter Vermögenswerte, insbesondere der „Einfrierung" der Konten und der Sicherstellung weiteren Vermögens. Dazu reicht ein „einfacher Anfangsverdacht". Derartig einschneidende Maßnahmen erfolgen in der Regel parallel zu einer Durchsuchung, die allein durch das häufig aufgewandte Polizeiaufgebot unmittelbare Öffentlichkeit erzeugt. Spätestens ab diesem Zeitpunkt ist in vielen Fällen nicht nur die öffentliche Aufmerksamkeit gewiss, sondern auch eine gute anwaltliche Vertretung unabdingbar. Strafrechtliche Ermittlungsverfahren können trotz der viel beschworenen Unschuldsvermutung nicht nur unangenehm sein, sondern schnell existenzbedrohend wirken.

Spezialisierte anwaltliche Vertretung unabdingbar – Strafverfahren folgen speziellen Grundsätzen

Wirtschaftsstrafrechtliche Verfahren betreffen in der Regel umfangreiche wirtschaftliche und finanzielle Sachverhalte, die ein tiefgreifendes Wissen erfordern, um diese angemessen bearbeiten zu können. In Strafverfahren ist die Wahrheitsermittlungspflicht der Strafverfolgungsbehörden zu beachten. Tatsächlich geht es insoweit „nur" um eine strafprozessuale Feststellung tatsächlicher Geschehnisse äußerer und innerer Natur, auf die ein Strafgesetz angewendet werden kann. Die ermittelte „Wahrheit" beruht dann auf einer strafprozessualen Gewichtung gewonnener Tatsachen sowie deren Beweisen. Komplexe Lebenssachverhalte des Wirtschaftslebens erfordern daher nicht nur einen enormen Ermittlungsaufwand, die gewonnenen Erkenntnisse können auch unterschiedlichen Deutungen und Schlussfolgerungen unterliegen. Es liegt deshalb auf der Hand, dass versierte Strafverteidigung bereits frühzeitig auf strafprozessuale Ermittlungen Einfluss nehmen muss, um die damit verbundenen Belastungen und das Risiko „fehlerhafter Schlussfolgerungen" abzumildern. Denn was ist wahr und passiert, wenn die Strafverfolgungsbehörden zu anderen, den Erinnerungen des Unternehmers entgegenstehenden strafprozessualen Schlüssen bzw. Feststellungen gelangen? Die Erfahrung vieler unserer Mandanten als Verantwortliche eines Unternehmens ist der Verlust ihres bis dahin ungebrochenen Glaubens an die deutsche Justiz, doch hilft das wenig. Wahrheitssuche im Strafprozess ist schwierig und ermöglicht in vielen Fällen sogar den Rückgriff auf „Schätzungen", die nichts mit der im Steuerrecht möglichen „tatsächlichen Verständigung" gemein haben. Viele rechtlich zu beachtende Normen und höchstrichterliche Entscheidungen entziehen sich einer praktischen Nachvollziehbarkeit für den juristischen Laien.

Nur ein Rückgriff auf spezialisierte StrafverteidigerInnen sichert deshalb eine kompetente anwaltliche Vertretung. StrafverteidigerInnen in Wirtschaftsstrafsachen rechnen aber grundsätzlich nur nach Stundensätzen ab. Deshalb wird von einer „Zweiklassenjustiz" im Wirtschaftsleben gesprochen. Dieser kann aber entgegengewirkt werden. Eine für ein Unternehmen und deren Mitarbeiter abgeschlossene erweiterte Strafrechtsschutzversicherung akzeptiert auf den jeweiligen Fall angemessene Stundensätze. Darüber hinaus sollte jedes Vorstands-, Aufsichtsratsmitglied oder anderweitig in der Geschäftsführung eines Unternehmens Tätige darauf drängen, dass für ihn/sie eine D&O-Versicherung abgeschlossen wird. Eben, weil es realiter „nur" auf eine prozessuale Wahrheit ankommt.

Unser Rat
Dem nach Auffassung des Bundesverfassungsgerichts allgemeinen Lebensrisikos, Beschuldigter strafrechtlicher Ermittlungen zu werden, ist im Wirtschaftsleben durch effektive Compliance-Maßnahmen und die Sicherung kompetenter anwaltlicher Vertretung entgegenzuwirken. Dazu zählt unter finanziellen Risikoaspekten auch der Abschluss spezieller Versicherungen.

CLEMENS ANGER
Nagel Schlösser Rechtsanwälte
Hannover

RECHTSANWALT,
FACHANWALT FÜR STRAFRECHT

Herr Rechtsanwalt Anger ist seit 2008 als selbständiger Rechtsanwalt ausschließlich im Bereich der Strafverteidigung bundesweit tätig und hat seitdem mehrere Tausend Mandate aus sämtlichen Bereichen des Strafrechts bearbeitet. In dieser Zeit hat er seine Mandanten unter anderem in zahlreichen umfangreichen wirtschafts- und steuerstrafrechtlichen Mandaten erfolgreich vertreten. Seit 2012 ist er Fachanwalt für Strafrecht und Mitglied in der Vereinigung Niedersächsischer und Bremer Strafverteidigerinnen und Strafverteidiger e. V.

KLARE REGELN, KLUGE ENTSCHEIDUNGEN

Zwei typische Fallstricke für Gesellschafter und Geschäftsführer im Überblick

Gesellschaften stehen häufig vor rechtlichen und praktischen Herausforderungen, die den Alltag von Gesellschaftern und Geschäftsführern prägen. Dieser Beitrag beleuchtet zwei häufige Problemfelder: das Fehlen von Gesellschafterbeschlüssen zu zustimmungspflichtigen Geschäften und die Problematik veralteter Gesellschaftsverträge.

Der Gesellschaftsvertrag: Die Grundlage allen Übels?

Ein gut strukturierter Gesellschaftsvertrag ist für eine stabile Unternehmensführung unerlässlich. Oft unterschätzt, birgt ein veralteter oder unklarer Vertrag erhebliche Risiken, insbesondere bei Gesellschafterstreitigkeiten. Ein klarer Vertrag schafft Transparenz über Rechte, Pflichten und wichtige Abläufe wie Stimmrechte, Beschlussverfahren, Ein- und Austritt von Gesellschaftern. Und – unter uns – wann haben Sie das letzte Mal in Ihren Gesellschaftsvertrag geschaut? Wo kein Kläger, da kein Richter – aber genau an dieser Stelle machen Sie sich als Gesellschafter und Geschäftsführer angreifbar. Denn die gelebte Praxis steht oft nicht über den zementierten Rechten und Pflichten Ihres Gesellschaftsvertrages.

Fehlende Beschlüsse bei zustimmungspflichtigen Geschäften: Konsequenzen für Geschäftsführer

In vielen Gesellschaften sind bestimmte Geschäftsführungsmaßnahmen, wie etwa größere Investitionen oder die Aufnahme von Darlehen, nur mit Zustimmung der Gesellschafter zulässig. Fehlt ein entsprechender Gesellschafterbeschluss, kann dies für den handelnden Geschäftsführer erhebliche Konsequenzen haben. Ein solcher Alleingang kann u.U. zur persönlichen Haftung des Geschäftsführers führen. In Fällen, in denen zustimmungspflichtige Geschäfte ohne Beschluss ausgeführt werden, droht zudem die Unwirksamkeit der abgeschlossenen Verträge. Neben der finanziellen Haftung kann ein solches Vorgehen das Vertrauen der Gesellschafter in den Geschäftsführer erheblich beeinträchtigen, was im schlimmsten Fall zur Abberufung führen kann. In besonders schweren Fällen, wie etwa bei finanziellen Verlusten, ist sogar eine strafrechtliche Verfolgung von erheblichem Ausmaß denkbar.

Fazit

„Vorsicht ist besser als Nachsicht“. Ein klarer und präziser Gesellschaftsvertrag ist unverzichtbar. Unklare oder veraltete Regelungen können Konflikte verstärken, die Entscheidungsfindung lähmen und die Stabilität der Gesellschaft gefährden.

Geschäftsführer sollten den Gesellschaftsvertrag stets im Hinblick auf zustimmungspflichtige Geschäfte prüfen. Bestehen Unsicherheiten oder nicht praktikable Beschränkungen, empfiehlt sich eine Anpassung, um klare Entscheidungswege und rechtliche Sicherheit zu schaffen.

SCARLETT MATHEJA

Römermann
Rechtsanwälte AG
Hannover

RECHTSANWÄLTIN,
FACHANWÄLTIN FÜR HANDELS- UND GESELLSCHAFTSRECHT

Scarlett Matheja, Rechtsanwältin und Fachanwältin für Handels- und Gesellschaftsrecht, leitet den Standort Hannover der Römermann Rechtsanwälte AG.
Mit ihrer Expertise im Arbeits- und Gesellschaftsrecht berät sie Arbeitgeber in arbeitsrechtlichen Fragen und begleitet Mandanten* insbesondere bei komplexen Gesellschafterstreitigkeiten.

Foto: Adobe Stock/ Kaspars Grinvalds

Geschäftsleiterhaftung in der Krise

Wie Führungskräfte im Emergency-Modus die verschärften Haftungsgefahren managen

Die aktuelle Wirtschaftskrise hat branchenabhängig aus gesunden Unternehmen mit einem gefragten Produkt sanierungsbedürftige Krisenfälle gemacht. Mit Eintritt der Krise begegnet die Geschäftsleitung verschärften persönlichen Haftungsgefahren. Sobald die Krise erkannt ist, kann die Geschäftsleitung mit diesen Risiken umgehen und Haftungsfallen vermeiden.

Pflicht zur Krisenfrüherkennung

Die Krise bewältigen kann nur derjenige, der die Krise rechtzeitig erkennt. Jedes Unternehmen hat über ein geeignetes Krisenfrüherkennungssystem zu verfügen. Die Ausgestaltung des Frühwarnsystems liegt im Ermessensspielraum der Geschäftsleitung und richtet sich wesentlich nach dem Geschäftsfeld, der Unternehmensgröße sowie der Unternehmensorganisation.

Das Krisenfrühwarnsystem sollte anhand vordefinierter Key Performance Indicator (KPI) aufgestellt, überwacht und dokumentiert werden. Empfehlenswert ist es, neben den Daten zu Aufträgen, Auslastung, Liquiditäts- und Ergebnisentwicklung, weiche KPI zu überwachen: Krankenstand, Fehlzeiten, Mitarbeiterfluktuation und Mitarbeiterbewertungen auf Jobportalen sowie Kundenzufriedenheit und Innovationskraft. Hieran zeichnet sich die Krise ab, bevor die Liquidität schwindet.

Grundsätzlich hat jedes Unternehmen zu jedem Zeitpunkt über eine Liquiditätsplanung zu verfügen. Spätestens mit Eintritt der Ergebniskrise ist eine wasserdichte Liquiditätsplanung unerlässlich zur Krisenbewältigung und der Vermeidung einer Geschäftsleiterhaftung im Rahmen einer (unerkannten) Insolvenzverschleppung. Nur mit einer verlässlichen Liquiditätsplanung, kann ein leistungsfähiges Liquiditätsmanagement betrieben werden. Betrachtet werden Zahlungseingänge mit der jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit und sämtliche fälligen Verbindlichkeiten. Es empfiehlt sich, zusätzlich Best- und worst-case-Szenarien sowie, falls erkennbar, einen Disruption-case zu planen.

Pflicht zum Krisenmanagement

Die Feststellung der Krise hat keinen Mehrwert, wenn daraus keine Konsequenzen gezogen werden. Gegenmaßnahmen müssen erarbeitet und umgesetzt werden. Damit trifft die mit dem Alltagsgeschäft ausgelastete Geschäftsleitung auf die Herausforderungen des Projekt- und Umsetzungsmanagements. Zum Krisenmanagement gehört deswegen die Prüfung, ob die Krise eine Einbeziehung externer Beratung erforderlich macht oder noch mit Bordmitteln bewältigt werden kann. Eine Haftung der Geschäftsleitung kommt immer dann in Betracht, wenn keine Gegenmaßnahmen getroffen werden. Deren Erarbeitung und Umsetzung sollte deswegen auch sorgfältig dokumentiert werden.

Einleitung eines Restrukturierungsverfahrens (StaRUG)

Am 01.01.2021 ist das vorinsolvenzliche Restrukturierungsverfahren nach dem StaRUG in Kraft getreten. Das StaRUG bietet verschiedene Instrumente, um ein Unternehmen im Zeitraum der drohenden Zahlungsunfähigkeit zu sanieren. Kern des StaRUG-Verfahrens ist ein Restrukturierungsplan, mit dem sich der Sanierung verweigernde Gläubiger aber auch Gesellschafter durch Mehrheitsentscheid überstimmt werden können.

Bild: Adobe Stock/Einur

Der Geschäftsführer wird im Rahmen des Krisenmanagements prüfen müssen, ob die Einleitung eines Restrukturierungsverfahrens nach dem StaRUG zur Sanierung des Unternehmens erforderlich und geeignet ist. Dabei ist er dem Dilemma zwischen Gläubiger- und Gesellschafterinteresse ausgesetzt.

Eintritt der Insolvenzreife

Ein Unternehmen wird mit Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung insolvent. Zahlungsunfähigkeit heißt, dass die Verbindlichkeiten im Zeitpunkt ihrer Fälligkeit nicht mit den verfügbaren liquiden Mitteln beglichen werden können. Die Zahlungsunfähigkeit lässt sich retrograd sehr einfach anhand der offenen Forderungen der Gläubiger feststellen.

Die Überschuldungsprüfung erfolgt zweistufig. Anhand der Liquiditätsplanung ist zu prüfen, ob ein Unternehmen eine positive Fortbestehensprognose hat. Ist in der Liquiditätsplanung zu erkennen, dass in den nächsten zwölf Monaten eine Unterdeckung eintritt, ist die Fortbestehensprognose negativ. Im zweiten Schritt ist ein Überschuldungsstatus zu bilden – ist dieser negativ, ist das Unternehmen überschuldet und insolvenzreif.

Insolvenzantragspflicht

Bei Eintritt der Insolvenzreife hat die Geschäftsleitung ohne schuldhaftes Zögern einen vollständigen und richtigen Insolvenzantrag zu stellen und die gemachten Angaben an Eides statt zu versichern.

Im Vorfeld des Insolvenzantrages hat die Geschäftsleitung zudem zu prüfen, ob sich ein Schutzschirm- oder ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung zur Sanierung der Gesellschaft anbietet.

Ein nicht rechtzeitig gestellter Insolvenzantrag ist nicht nur haftungs-, sondern auch strafbewehrt. Jede Unternehmensinsolvenz wird der Staatsanwaltschaft übermittelt, weswegen ein gut vorbereiteter Insolvenzantrag von hoher Bedeutung ist. Etwaige dem Insolvenzantrag entgegenstehende Gesellschafterbeschlüsse befreien nicht von der Haftung.

Haftung für verbotene Zahlungen bei Insolvenzreife

Insolvenzantragspflichtige Mitglieder der Geschäftsleitung dürfen gem. § 15b Abs. 1 InsO grundsätzlich keine Zahlungen mehr für die Gesellschaft vornehmen. Für jede pflichtwidrig geleistete Zahlung haftet die Geschäftsleitung grundsätzlich persönlich und ist gem. § 15b Abs. 4 InsO erstattungspflichtig. Nur Zahlungen, die unbedingt zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes erforderlich sind, können privilegiert sein vom Zahlungsverbot. Der Begriff der Zahlung ist weit zu verstehen. Dementsprechend sind eingezogene Forderungen auf ein debitorisch geführtes Konto als haftungsbewährte Zahlung zu qualifizieren.

Diese Vorschrift ist in der Praxis nicht nur enorm haftungsrelevant, sondern zugleich die größte Herausforderung im Krisenmanagement. Im lebenden Unternehmen sind täglich Zahlungen zu leisten – besonders bei Löhnen, Gehältern, Lieferanten und Spediteuren ist bereits ein Aufschub um wenige Tage beinahe unmöglich. Bei Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen drohen weitere Haftungsgefahrenvorschriften.

Haftung für Steuern und Sozialversicherungsbeiträge

Die Geschäftsleitung haftet gem. §§ 34, 69 AO für die Abführung von Steuern sowie gem. § 266a StGB für die Abführung der Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung. Gleichzeitig hat die Geschäftsführung die vorgenannten Zahlungsverbote zur Massesicherungspflicht zu beachten. Das Dilemma kann durch eine sorgfältige Planung der fälligen Zahlungen sowie des Zeitpunkts eines eventuell erforderlichen Insolvenzantrags aufgelöst werden.

MANUEL SACK

Brinkmann & Partner
Rechtsanwälte | Steuerberater | Insolvenzverwalter
Hannover

RECHTSANWALT, FACHANWALT FÜR INSOLVENZRECHT, INSOLVENZVERWALTER

Manuel Sack ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenzrecht. 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.

Die Veräußerung des Tafelsilbers

Neben den vorgenannten krisenspezifischen Tatbeständen darf die allgemeine Haftung der Geschäftsleitung gem. §§ 43 GmbHG, 93 AktG nicht außer Acht gelassen werden. Besonders in der Krise kann es zur Sicherstellung der Liquidität notwendig sein, das Tafelsilber eines Unternehmens bspw. in Form eines Sale & Lease Back kurzfristig zu veräußern.

Der Geschäftsleitung steht hierbei der übliche Ermessensspielraum zu: Die unternehmerische Entscheidung muss auf einer angemessenen Informationsgrundlage zum Wohle der Gesellschaft getroffen werden. Dies bedingt eine ordentliche Dokumentation der Entscheidungsgrundlage für den Fall einer späteren Inanspruchnahme. Kaufpreise unter dem eigentlichen Wert sind entsprechend zu begründen.

Ressortaufteilung

Eine Ressortaufteilung zwischen den Geschäftsführern hat nicht zur Folge, dass sich ein Geschäftsführer der Haftungsrisiken eines von ihm nicht zu verantwortenden Ressorts entledigen kann. Im Rahmen der besonders relevanten Haftung wegen verbotener Zahlungen nach Insolvenzreife wird das Verschulden vermutet. Ein Geschäftsleiter kann sich nur dann entlasten, wenn er beweisen kann, dass es ihm unmöglich war, eine Insolvenzreife zu erkennen. Die Ressortaufteilung führt deswegen vielmehr zu einer Kontroll- und Überwachungspflicht für den nicht verantwortlichen Geschäftsleiter.

Prokuristen als faktische Geschäftsführer

Je nach Aufgabenverteilung können Prokuristen, wenn diese als faktische Geschäftsführer zu qualifizieren sind, analog zur eigentlichen Geschäftsführung haften. Faktischer Geschäftsführer ist derjenige, der nach außen wie ein Geschäftsführer die Geschäfte der Gesellschaft führt. Hierzu hat die Rechtsprechung verschiedene Fallgruppen geschaffen, insbesondere Bestimmung der Unternehmenspolitik, Unternehmensorganisation, Einstellung/Kündigung von Mitarbeitern, Gestaltung der Geschäftsbeziehung zu Vertragspartnern, Verhandlung mit Kreditgebern, Steuerung der Buchhaltung etc.

Eintritt einer D&O-Versicherung

Üblicherweise verfügen mittelständische und große Unternehmen über eine Organ-Haftpflichtversicherung für ihre Geschäftsleiter (D&O). Die Haftung der Geschäftsleitung im Rahmen einer Insolvenz führt immer wieder zum Streitfall über die Eintrittspflicht der Versicherung. Im ersten Schritt sollte geprüft werden, ob die Versicherung die Haftung für verbotene Zahlungen nach Insolvenzreife abdeckt. Falls nicht, ist dies sicherzustellen, da es der wahrscheinlichste Haftungsfall für die Geschäftsleitung in der Krise ist.

Erweiterte Hinweis- und Warnpflichten des Steuerberaters, Wirtschaftsprüfers usw.

Im Rahmen der Krisenfrüherkennung treffen Wirtschaftsprüfer und Steuerberater ausdrücklich erweiterte Hinweis- und Warnpflichten. Diese müssen im Rahmen der Abschlusserstellung ausdrücklich auf mögliche Insolvenzgründe hinweisen. Schon zur eigenen Absicherung der Berater werden ausdrückliche Hinweise erfolgen. Für die Geschäftsleitung folgt hieraus ein erhöhter Handlungsdruck.

Fazit: Haftungsfallen durch rechtzeitige Reaktion ausschließen

Die aktuelle Wirtschaftskrise stellt an die Geschäftsleitung kurzfristig enorme Herausforderungen. Die Geschäftsleitung muss Prioritäten zur Krisenbewältigung setzen, geeignete Gegenmaßnahmen treffen und zugleich Haftungsfallen vermeiden. Reagiert die Geschäftsleitung rechtzeitig, besonnen und gut beraten auf die Krise, lassen sich persönliche Haftungsrisiken weitestgehend ausschließen.

Steueroptimale Assetallokation
durch grenzüberschreitende Sitzverlegung
Ein neues Werkzeug im Rahmen der Unternehmensbesteuerung?

Die Mobilität von Wirtschaftsgütern und Personen ist für Zwecke der steuerzentrierten Unternehmens- und Vermögensnachfolge sowie Strukturierung von besonderer Bedeutung. Rechtssichere Möglichkeiten zur steuerneutralen Umstrukturierung gewährleisten bspw. die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an geänderte Rahmenbedingungen und können deren Wettbewerbsfähigkeit stärken. Strukturmaßnahmen, wie Sitzverlegungen, Anteilseinbringungen oder die Verlagerung von Tätigkeiten und Vermögenswerten werden daher auch von der Niederlassungsfreiheit geschützt. Die grenzüberschreitende Unternehmensstrukturierung stellt daher eine in der Gestaltungs- und Beratungspraxis häufig genutzte Strukturoption dar, um bspw. das gesamte Betriebsvermögen im Wege der Gesamtrechtsnachfolge auf einen im Ausland ansässigen Gesellschafter zu übertragen.

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.

Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für einen grenzüberschreitenden Formwechsel

Mit dem Inkrafttreten des UmRUG (Gesetz zur Umsetzung der Umwandlungsrichtlinie) am 01.03.2023 regelt das Umwandlungsgesetz in den §§ 333 ff. UmwG nunmehr erstmalig den grenzüberschreitenden Formwechsel. Das Umwandlungssteuergesetz (UmwStG) war dem Gesellschaftsrecht bislang in Bezug auf grenzüberschreitende Sachverhalte deutlich voraus. Bereits durch das SEStEG vom 07.12.2006 (BGBl. I 2006, 2782) wurden Umwandlungen in der EU/EWR bzw. grenzüberschreitende Umwandlungsvorgänge unter Beteiligung von EU/EWR-Rechtsträgern im Grundsatz vom UmwStG erfasst. Mit den weiteren Änderungen durch das KöMoG vom 25.06.2021 (BGBl. I 2021, 2050) wurde das UmwStG mit Wirkung ab dem 01.01.2022 sogar teilweise globalisiert, sodass z.B. Verschmelzungen, Abspaltungen und Aufspaltungen von Körperschaften mit Drittstaatenbezug seit diesem Zeitpunkt vom Anwendungsbereich des UmwStG erfasst werden. In der Beratungspraxis scheiterten grenzüberschreitende Spaltungen oder Formwechsel allerdings bisher zum Teil an der fehlenden gesellschaftsrechtlichen Rechtssicherheit.

Mit dem UmRUG ist nunmehr eine rechtssichere Umsetzung solcher Strukturmaßnahmen möglich. Für viele Unternehmen, die bislang aufgrund der unsicheren Rechtslage trotz der Entscheidungen des EuGH zur grds. Zulässigkeit solcher Maßnahmen (vgl. die sog. „VALE"-Entscheidung oder die „Polbud"-Entscheidung) Abstand von einem grenzüberschreitenden Formwechsel genommen haben, bietet sich nunmehr eine weitere attraktive Gestaltungsmöglichkeit.

Vorteile eines grenzüberschreitenden Formwechsels

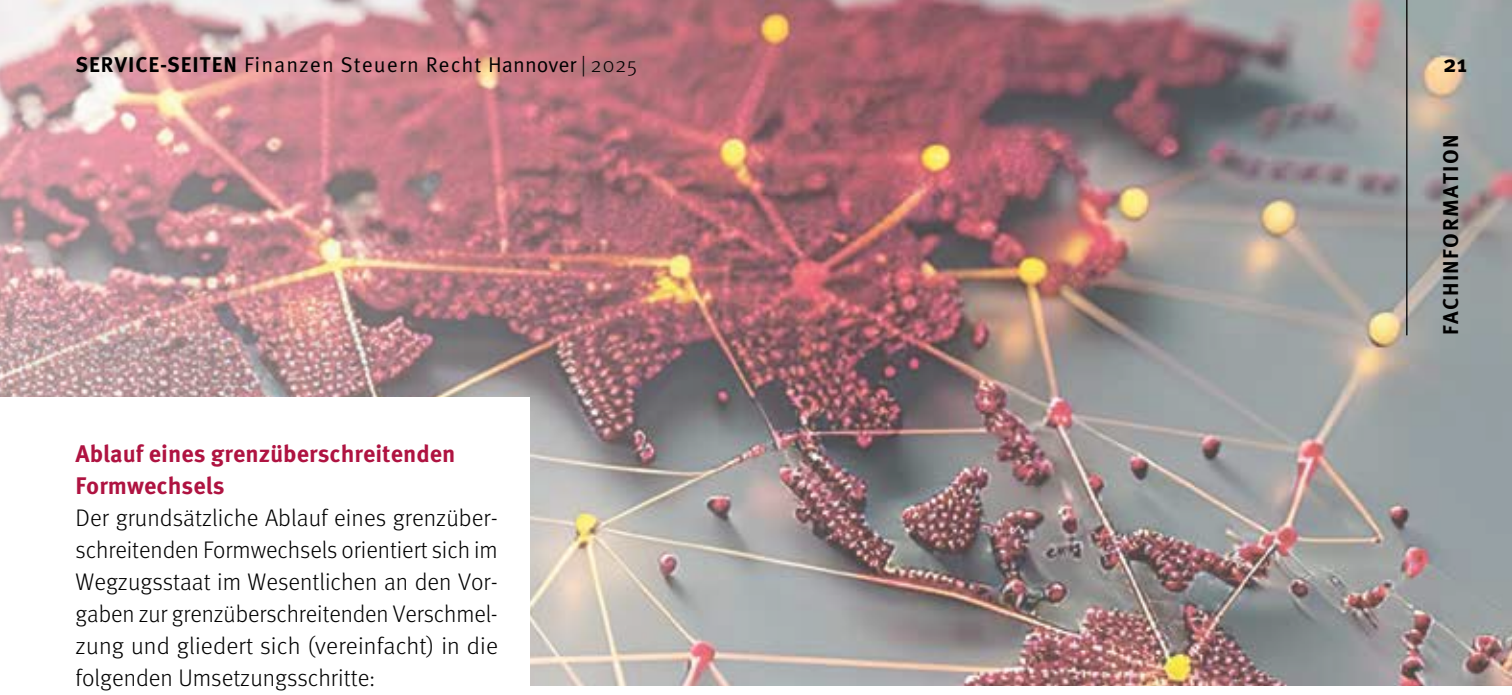
Bei einem grenzüberschreitenden Formwechsel wandelt die jeweilige Kapitalgesellschaft ihre Rechtsform in die Rechtsform eines anderen EU/EWR-Staats um und verlegt dabei gleichzeitig ihren Satzungssitz in diesen EU/EWR-Staat. Die Verlegung des Verwaltungssitzes, also des Ortes der tatsächlichen Geschäftsleitung, ist nach deutschem Recht in der Regel nicht erforderlich, kann jedoch aus anderen Gründen, insbesondere steuerlichen Gründen notwendig oder sinnvoll sein.

Aus steuerrechtlicher Perspektive bietet der grenzüberschreitende Formwechsel bspw. Immobiliengesellschaften eine interessante Möglichkeit das Immobilienvermögen in einem steueroptimalen Umfeld zu konsolidieren. Entweder nach der Veräußerung der Immobilien oder aus anderen Gründen bietet sich Cash-Gesellschaften mit ausländischen Anteilseignern mit der Verlegung des Satzungs- als auch Verwaltungssitzes die Möglichkeit Cash-Bestände unter steueroptimalen Bedingungen an ausländische Anteilseigner auszuschütten. Gesellschaften in der Krise können ggf. einfacher und mit geringeren steuerlichen Risiken Restrukturierungs- oder Liquidationsmaßnahmen zugeführt werden.

Der grenzüberschreitende (homogene) Formwechsel bringt auch im Vergleich zur grenzüberschreitenden Verschmelzung einige steuerliche Vorteile mit sich. Aufgrund der Rechtsträgeridentität ist der Formwechsel – zumindest aus deutscher steuerlicher Perspektive – kein steuerbarer Realisationsvorgang. Mangels Anwendbarkeit der steuerlichen Regelungen zur Verschmelzung haben die beteiligten Rechtsträger keine Schlussbilanz zu erstellen und keinen Buchwertantrag für die Steuerneutralität einzureichen. Zudem gehen ungenutzte (steuerliche) laufende Verluste sowie Verlust-, Zins- und EBITDA-Vorträge nicht zwingend unter und bei inländischem Grundbesitz wird durch den grenzüberschreitenden Formwechsel keine Grunderwerbsteuer ausgelöst.

Im Falle der ausschließlichen Verlegung des Satzungssitzes ins Ausland und der Beibehaltung des Verwaltungssitzes (bzw. des Orts der Geschäftsleitung) in Deutschland ergeben sich in Deutschland in der Regel keine unmittelbaren steuerlichen Auswirkungen. Sofern im Zusammenhang mit der Verlegung des Satzungssitzes zusätzlich auch der Verwaltungssitz bzw. der Ort der Geschäftsleitung von Deutschland heraus ins Ausland verlagert wird, führt dies zu einem Wechsel der steuerlichen Ansässigkeit der Gesellschaft und ggf. zu einer Wegzugs-/Entstrickungsbesteuerung. Dennoch sollte geprüft werden, ob es nicht ggf. mögliche Auswirkungen im Zusammenhang mit einer steuerlichen Doppelansässigkeit geben könnte. Bei gleichzeitiger Verlagerung des Verwaltungssitzes können weitere zu prüfende Punkte eine mögliche zurückbleibende Betriebsstätte in Deutschland sein oder ggf. auch Mitteilungspflichten i.Z.m. DAC 6 bei grenzüberschreitenden Steuergestaltungen entstehen.

Foto: Adobe Stock/ Graph Squad



Ablauf eines grenzüberschreitenden Formwechsels

Der grundsätzliche Ablauf eines grenzüberschreitenden Formwechsels orientiert sich im Wegzugsstaat im Wesentlichen an den Vorgaben zur grenzüberschreitenden Verschmelzung und gliedert sich (vereinfacht) in die folgenden Umsetzungsschritte:

Step-Plan

Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6
Notarielle Beurkundung des (i) Formwechselplans und (ii) Beurkundungsverzicht auf Formwechselprüfung sowie (iii) des Formwechselberichts und Einreichung zum Handelsregister	Notariell beurkundeter Formwechselbeschluss	Anmeldung des grenzüberschreitenden Formwechsels zum deutschen Handelsregister	Erteilung Formwechselbescheinigung durch das deutsche Handelsregister	Anmeldung des Formwechsels zum ausländischen Handelsregister	Eintragung in das ausländische Handelsregister und Vollziehung des Formwechsels

Mit dem grenzüberschreitenden Formwechsel ist dem Steuerpflichtigen nunmehr ein weiteres (rechtssicheres) Strukturinstrument an die Hand gegeben worden, um eine steueroptimale Ausrichtung und Allokation von Unternehmenswerten herzustellen. Gruppeninterne Reorganisationen und Nachfolgekonstellationen sind hierbei nur Beispiele für mögliche Anwendungsfälle.

Wegfall des **„Schriftform-Jokers“** im gewerblichen Mietrecht

Änderung der Kündigungsvorschrift tritt am 01.01.2025 in Kraft

Nach aktueller Gesetzeslage bedürfen befristete Gewerbemietverträgen, die für längere Zeit als ein Jahr geschlossen werden, der Schriftform nach § 550 BGB. Wird die Schriftform nicht eingehalten, gilt der Mietvertrag für unbestimmte Zeit und kann somit innerhalb der gesetzlichen Kündigungsfristen gekündigt werden. Die Vorschrift gilt aufgrund der Verweisung in § 578 Abs. 2 BGB auch für Gewerberaummietverhältnisse. Das Schriftformerfordernis erstreckt sich nicht nur auf die wesentlichen Elemente eines Vertrages, also Vertragsparteien, Mietobjekt, Miete und Laufzeit des Vertrages, sondern auch auf erhebliche Nebenabreden und spätere Änderungen des Vertrages. Normzweck ist der Schutz eines etwaigen Grundstückserwerbers, der gemäß § 566 BGB an den Mietvertrag gebunden ist (Kauf bricht nicht Miete) und anhand der schriftlichen und von beiden Seiten unterzeichneten Vertragsunterlagen die Möglichkeit haben soll, sich über den Inhalt des Mietvertrages zu informieren.

Diese Vorschrift hat in der Vergangenheit immer wieder die Rechtsprechung beschäftigt, weil Parteien von langfristig geschlossenen Mietverträgen den „Schriftform-Joker“ genutzt haben, um sich aus wirtschaftlichen oder persönlichen Gründen aus einem Vertrag mit langer Laufzeit zu lösen. Die Trageweite des Schriftformerfordernisses für langfristig geschlossene Mietverträge ist den Vertragsparteien häufig nicht bewusst, was dazu führt, dass beispielsweise einzelne Nebenabreden, während der Mietzeit vereinbarte vertragliche Änderungen oder auch nur geringfügige Mietzinserhöhungen nicht in Schriftform gefasst werden. In derartigen Fällen haben die Parteien bei einer vereinbarten Laufzeit von zum Beispiel zehn Jahren oder länger bereits nach Ablauf des ersten Vertragsjahres die Möglichkeit, den Mietvertrag innerhalb der gesetzlichen Kündigungsfrist zu kündigen und sich somit von dem Vertrag zu lösen, weil das Vertragswerk nicht dem strengen Schriftformerfordernis entspricht. Die Kündigung ist dann gemäß § 580a Abs. 2 BGB spätestens am dritten Werktag eines

Kalendervierteljahres zum Ablauf des nächsten Kalendervierteljahres zulässig. Eine Ausnahme gilt nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs (Urt. v. 27.09.2017 – Az. XII ZR 114/16) nur, wenn der eine Vertragspartner den anderen schuldhaft von der Einhaltung der Schriftform abgehalten hat oder eine Mietvertragspartei eine nachträglich getroffene Abrede, die für sie lediglich vorteilhaft ist, allein deshalb, weil sie nicht die schriftliche Form wahrt, zum Anlass nimmt, sich von einem inzwischen lästig gewordenen langfristigen Mietvertrag zu lösen. In derartigen Fällen kann es rechtsmissbräuchlich sein, sich auf das Erfordernis der Schriftform zu berufen.

In der Rechtsliteratur wird schon seit längerem eine Reform des strengen Schriftformerfordernisses diskutiert und gefordert, weil dadurch im Hinblick auf den Schutz eines etwaigen Grundstückserwerbers das Vertrauen in den Bestand der vereinbarten Vertragslaufzeit gestört wird. Ein Vertragspartner, der sich auf die vereinbarte langfristige Vertragsdauer eingerichtet hat, wird plötzlich mit der Kündigung des Vertrages konfrontiert und auf der anderen Seite erhält derjenige, der etwa aufgrund veränderter Verhältnisse das Vertragsobjekt nicht mehr halten kann, die Möglichkeit, den langfristigen Vertag aus formalen Gründen zu beenden. Das Vierte Bürokratieentlastungsgesetz vom 23.10.2024 (veröffentlicht im Bundesgesetzblatt vom 29.10.2024 Nr. 323) enthält in Artikel 14 nunmehr eine Änderung des § 550 BGB, die die bisherige Regelung entschärft, aber nicht beseitigt. Danach bedarf der für länger als ein Jahr geschlossene Mietvertrag nicht mehr der Schriftform, sondern der Textform. Wird diese Form nicht eingehalten, gilt der Vertrag für unbestimmte Zeit geschlossen. Die Textform setzt gemäß § 126b BGB voraus, dass die Erklärungen der Vertragsparteien auf einem dauerhaften Datenträger abgegeben und damit dokumentiert werden. Ein dauerhafter Datenträger ist jedes Medium, dass dem Empfänger ermöglicht, eine auf dem Datenträger befindliche, an ihn persönlich gerichtete Erklärung so aufzubewahren oder zu speichern, dass sie ihm während eines für ihren Zweck angemessenen Zeitraums zugänglich und gleichzeitig auch geeignet ist, diese unverändert wiederzugeben. Zu den elektronischen Medien, die als Speicherplatz in Betracht kommen, gehören neben einer E-Mail oder eines Computerfaxes beispielsweise auch ein USB-Stick, eine CD-ROM, Speicherkarten oder Festplatten. Die Vertragserklärungen müssen dauerhaft in Textform dokumentiert werden.

Die Gesetzesänderung tritt am 01.01.2025 in Kraft. Sämtliche Gewerbemietverträge, die danach mit einer Vertragsdauer von mehr als einem Jahr geschlossen werden, müssen in Textform dokumentiert werden. Wird diese Form nicht eingehalten, sind die Verträge nach Ablauf eines Jahres innerhalb der gesetzlichen Kündigungsfrist kündbar. Für die vor dem 01.01.2025 geschlossenen Mietverträge gilt eine Übergangsregelung. Die bisherige Gesetzeslage gilt bis einschließlich zum 01.01.2026 fort. Gewerbemietverträge, die nicht in vollem Umfang dem gesetzlichen Schriftformerfordernis genügen, gelten während dieses Zeitraums noch als auf unbestimmte Zeit geschlossen und können innerhalb der gesetzlichen Kündigungsfrist gekündigt werden. Nach dem 01.01.2026 sind etwaige Schriftformmängel für Altverträge geheilt. Es gilt dann die neue Gesetzeslage mit der Folge, dass die Befristung nur dann nicht eingreift, wenn die vertraglichen Vereinbarungen nicht in Textform gespeichert sind.

Eine Sonderregelung gilt für die im Laufe des Jahres 2025 vereinbarten Änderungen von Altverträgen. Auf diese Vereinbarungen ist nach der Übergangsregelung die neue Gesetzeslage bereits anzuwenden. Folglich bedürfen die in diesem Zusammenhang abgegeben Erklärungen lediglich der Textform. Wird diese Form eingehalten, dürfte das dazu führen, dass etwaige vorherigen Schriftformmängel geheilt werden. Ausreichend ist dann, dass der Altvertrag in Textform gespeichert ist.

Als Fazit ist festzuhalten, dass die neue Regelung nicht nur zukünftige Gewerbemietverträge betrifft, sondern auch Auswirkungen auf Altverträge hat, sodass es ratsam sein dürfte, den Vertragsstatus vor dem 01.01.2026 zu überprüfen.

DR. IUR. JOSEF FULLENKAMP
BRANDI
Rechtsanwälte Partnerschaft mbB
Hannover

RECHTSANWALT

Zugelassen als Rechtsanwalt seit 1986, Partner der BRANDI Rechtsanwälte Partnerschaft mbB, Lehrbeauftragter an der Leibniz Universität Hannover.

Foto: Adobe Stock/ vegefox

Franchising

Expansionspotenziale für Unternehmer durch schlüsselfertige Geschäftskonzepte

Franchisesysteme bieten nicht nur Existenzgründern mit Slogans wie „Unser Erfolg ist auch Ihr Erfolg“ interessante Perspektiven. Die Erfahrungen von etablierten Franchisesystemen können auch für etablierte und ambitionierte Unternehmer hilfreich sein, wenn sie sich bei ihren Expansionsplänen für den Aufbau eines eigenen Franchisesystems als Alternative zu kapitalintensiver Filialisierung oder zum Vertrieb über Vertragshändler entscheiden.

Bedeutung des Franchisings

Franchise wird zwar überwiegend mit erfolgreichen Unternehmen aus der Systemgastronomie wie McDonald’s oder Burger King in Verbindung gebracht. Tatsächlich haben sich Franchisesysteme aber in allen bedeutenden Branchen etabliert und agieren u.a. in Dienstleistung, Handel und Gastronomie, aber auch im Handwerk. 2023 waren in Deutschland rund 910 Franchisesysteme am Markt, die von über 147 000 Franchisenehmern mit über 190.000 Franchisebetrieben und 800.000 Beschäftigten genutzt wurden.

Bild: Adobe Stock/andranik123

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. Franchisenehmer sind selbstständige Unternehmer, die im eigenen 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.

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, was den Zugang zu Fremdkapital und die Verhandlungsposition bei Finanzierungen verbessert.

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.

Arbeitsteilung/Kernkompetenzen: Der Franchisenehmer kann und muss sich vor Ort auf seine Kernkompetenzen, meist den Kundenkontakt, konzentrieren, während er bzgl. Marketing, Weiterentwicklung, Verwaltung (z.B. bei AGB, Kundenverwaltung, Datenschutz) und Controlling auf die Erfahrung und Hilfestellung des Franchisegebers vertraut.

Nachteilig erscheinen potentiellen Franchisenehmern 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.

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 Muster eines Franchisevertrags 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. ▶▶

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.

Zu den typischen Vertragspflichten gehören die Überlassung von Nutzungsrechten an Marken, Designs und Urheberrechten für Werbemittel sowie des Know-hows des Franchisegebers. Regelmäßige Pflicht ist auch die Schulung der Systempartner und ihrer Mitarbeiter und die Beratung beim Auf- und Ausbau der einzelnen Betriebe. Marketingmaßnahmen werden regelmäßig systemeinheitlich zentral vom Franchisegeber entwickelt und gesteuert. Die wesentlichen Inhalte des Franchisekonzepts finden sich im Franchise-Handbuch, welches dem Franchisenehmer vor Abschluss des Vertrages zur Einsicht zur Verfügung gestellt wird, um den vorvertraglichen Aufklärungspflichten zu genügen. Die tatsächliche Aushändigung des Handbuchs erfolgt dann erst nach dem verbindlichen 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.

Konfliktvermeidende Gestaltung des Franchisevertrags

Beim Franchisesystem binden sich beide Seiten langfristig, mindestens 5 Jahre, meist sogar 10 Jahre oder noch länger. Interessengegensätze sollten frühzeitig erkannt und angesprochen werden, um (Rechts-)Streitigkeiten möglichst von vornherein zu vermeiden.

Typische Konfliktpotentiale und Streitpunkte sind

- die unvollständige Umsetzung des Franchisekonzepts durch den Franchisenehmer,
- der Umgang mit „Alleingängen“ von Franchisenehmern,
- 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 im Franchisevertrag 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.

Bei der Neueinführung eines Franchisesystems in einer Branche ist kaum möglich, alle wesentlichen zukünftigen Entwicklungen vorherzusehen. Franchiseverträge unterliegen typischerweise einer ständigen Weiterentwicklung aufgrund der anfänglichen Fehler, der Erfahrungen im Verhältnis der Franchisepartner und der geänderten Marktbedingungen.

Erfahrungen aus der Einführung und Entwicklung von Franchisesystemen in anderen Branchen können bei der Gestaltung und Weiteentwicklung der Franchiseverträge brauchbar sein. Die Herausforderung und die Kunst ist es dabei zu unterscheiden, welche Erfahrungen man von Sandwiches und Burgern auf Fitnessstudios, von Wein auf Bier oder von Amerika auf Deutschland übertragen kann und welche nicht.

.

Fünf Klassiker bei einer **Betriebsprüfung**

Mit guter Vorbereitung lassen sich Worst-Case-Szenarien vermeiden!

Betriebsprüfungen, besonders in bargeldintensiven Betrieben, bergen viele Fallstricke. Um existenzbedrohende Nachzahlungen oder gar ein Steuerstrafverfahren mit potenziellen Gefängnisstrafen zu verhindern, ist es wichtig, typische Problemfelder früh zu erkennen. Die gute Nachricht: Oft sind es wiederkehrende Fehler – und durch gezielte Vorbereitung lassen sich diese vermeiden.

1. Kassenführung und -aufzeichnungen

Die Kasse ist das Herzstück eines bargeldintensiven Betriebs, etwa in der Gastronomie. Nicht selten wird eine einfache Kassen-Nachschau zur umfassenden Betriebsprüfung. Unvollständige Kasseneinzeldaten, lückenhafte Z-Bons, Kassenbücher in Excel-Formaten oder fehlende Verfahrensdokumentationen (z. B. Programmierprotokolle) können schnell erhebliche Hinzuschätzungen zur Folge haben. Manchmal reicht bereits die häufige Nutzung der Storno-Taste.

2. Belegausgabepflicht

Seit dem 01.01.2020 besteht die Pflicht zur Ausgabe von Belegen, was für viele Unternehmerinnen und Unternehmer eine zusätzliche Herausforderung bedeutet. Stellt der Finanzbeamte beispielsweise bei einem Testkauf fest, dass kein Beleg ausgegeben wurde, kann dies als Hinweis auf fehlerhafte Aufzeichnungen gewertet werden – mit potenziell hohen Hinzuschätzungen als Folge.

3. Unklare Wareneinsatz- und Inventuraufzeichnungen

Der Wareneinsatz und die Inventur sind essenzielle Bereiche der Betriebsführung. Unvollständige oder ungenaue Aufzeichnungen bieten den Prüfern erhebliche Angriffsflächen und können zu schwerwiegenden Beanstandungen führen.

4. Nicht verbuchter Wareneinkauf

Im hektischen Tagesgeschäft kann es schnell passieren, dass der Einkauf nicht vollständig verbucht wird. Stellt der Prüfer dies fest, droht der Vorwurf der „doppelten Steuerverkürzung". Neben erheblichen Hinzuschätzungen kann dies auch ein steuerstrafrechtliches Ermittlungsverfahren mit sich bringen – samt unangenehmer Maßnahmen wie der Durchsuchung von Wohn- und Geschäftsräumen.

5. Kommunikation

Oft unterschätzt: Die Kommunikation während einer Betriebsprüfung hat großen Einfluss auf den Verlauf. Anfragen der Prüfer sollten stets vollständig und fristgerecht beantwortet werden. Offene Kommunikation über mögliche Schwachstellen schafft Vertrauen und kann den Prüfungsprozess reibungsloser gestalten.

Fazit

Eine sorgfältige Kassen- und Buchführung sowie eine gute Zusammenarbeit während der Prüfung können viele Probleme verhindern. Unternehmerinnen und Unternehmer sollten sich frühzeitig über potenzielle Risiken informieren und regelmäßig interne Kontrollen durchführen. Besonders in Zeiten steigender Steuerstrafverfahren im Zuge von Betriebsprüfungen in bargeldintensiven Betrieben gilt: Besser heute als morgen!

Foto: Adobe Stock/ Milan

BETÜL GENCER
Lüders Rechtsanwälte PartGmbB
Hannover

RECHTSANWÄLTIN,
FACHANWÄLTIN FÜR STEUERRECHT

Rechtsanwältin und Fachanwältin für Steuerrecht bei Lüders Rechtsanwälte PartGmbB. Sie berät Unternehmerinnen und Unternehmer im streitigen Steuerrecht, insbesondere bei steuerlichen Prüfungen und Rechtsbehelfsverfahren, sowie in Wirtschafts- und Steuerstrafverfahren. Zudem ist sie Ansprechpartnerin für das Turkish Desk und berät in Rechtsangelegenheiten mit Bezug zur Türkei.

Die **ÖFFENTLICHE HAND** als Kunde

Von Nachhaltigkeit bis Digitalisierung – was Lieferanten der öffentlichen Hand aktuell bewegt

In einer sich verändernden wirtschaftlichen und regulatorischen Landschaft stehen Unternehmen, die mit der öffentlichen Hand zusammenarbeiten oder dies anstreben, vor erheblichen Herausforderungen. Die öffentliche Beschaffung, die ein Volumen von etwa 350 Milliarden Euro jährlich in Deutschland aufweist, ist ein lukrativer, aber auch stark regulierter Markt. Doch was sind die größten Hindernisse und Themen, die Unternehmen aktuell umtreiben?

1. Der steigende Druck zur Nachhaltigkeit
Nachhaltigkeit ist nicht mehr nur ein „Nice-to-have“, sondern ein Muss, wenn es um die öffentliche Auftragsvergabe geht.

Durch Gesetze wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und die Anforderungen an die Einhaltung von ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance) stehen Unternehmen zunehmend in der Pflicht, nachzuweisen, dass ihre Lieferketten menschenrechtliche und umweltbezogene Standards einhalten. Diese Verpflichtungen umfassen nicht nur die Einhaltung von Arbeits- und Umweltstandards, sondern auch die Nachverfolgbarkeit von Lieferketten und die Reduktion von CO_2-Emissionen. Für viele Unternehmen stellt dies eine erhebliche Herausforderung dar, insbesondere weil es schwierig sein kann, geeignete nachhaltige Lieferanten zu finden. Die Suche nach Partnern, die dieselben hohen Standards erfüllen, behindert häufig die Erreichung eigener Nachhaltigkeitsziele.

Ein weiteres Problem ist die Umsetzbarkeit dieser Maßnahmen in der Praxis. Besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) sehen sich oft überfordert, die komplexen Berichterstattungs- und Nachweispflichten zu erfüllen. Verstöße gegen diese Regelungen können zu empfindlichen Strafen und sogar zum temporären Ausschluss von öffentlichen Ausschreibungen (sog. Vergabesperren) führen. Dies erhöht den Druck auf Unternehmen, ihre Prozesse zu beurteilen, im Sinne der Nachhaltigkeit zu optimieren und gleichzeitig transparent zu dokumentieren.

Gleichwohl: Auch der kürzlich vom BMWK vorgelegte Referentenentwurf zum Vergabetransformationsgesetz sieht vor, dass öffentliche Auftraggeber bei der Vergabe mindestens ein soziales oder umweltbezogenes Kriterium berücksichtigen müssen. Bisher war dies rechtlich unverbindlich ausgestaltet. Hier gilt es, die weitere Entwicklung im Gesetzgebungsverfahren im Auge zu behalten. Selbst bei einem Regierungswechsel wird sich diese Entwicklung nicht aufhalten lassen, da auch die EU die Nachhaltigkeit bei der Vergabe öffentlicher Aufträge im Fokus hat.

2. Digitalisierung: Chance und Hürde zugleich
Ein weiterer zentraler Punkt, der Unternehmen im Zusammenhang mit der öffentlichen Hand bewegt, ist die fortschreitende Digitalisierung der Vergabeverfahren. Die eVergabe, also die vollständig digitale Abwicklung von Ausschreibungen und Angebotsabgaben, ist mittlerweile seit einigen Jahren Standard. Doch was auf den ersten Blick als Effizienzgewinn erscheint – und es letztlich auch ist –, stellte und stellt Unternehmen zunächst vor technische und organisatorische Hürden. Die Anpassung an verschiedenste Softwarelösungen, die Notwendigkeit zur digitalen Unterschrift und die Einhaltung von Fristen in einem elektronischen Umfeld bedeuten für viele Firmen einen nennenswerten Umstellungsaufwand.

Für die Unternehmen bedeutet die Digitalisierung der Beschaffung, dass sie in technologische Infrastruktur und personelle Kapazitäten investieren müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Gleichzeitig bietet die Digitalisierung aber auch Chancen: Durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz können Unternehmen ihre Ausschreibungsstrategien optimieren, Prozesse automatisieren und Risiken im Vergabeverfahren minimieren. Hier sind vor allem innovative Unternehmen gefragt, die digitale Tools nutzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und den Anforderungen der öffentlichen Hand gerecht zu werden.

3. Komplexe Vergabeverfahren und Bürokratie

Trotz aller Digitalisierungsfortschritte und Flexibilisierungsbemühungen des Gesetzgebers – erkennbar auch an dem jüngst vorgelegten Vergabetransformationsgesetz des Bundes – bleibt das Vergaberecht ein stark reguliertes Feld, das von Unternehmen umfassendes Wissen und Erfahrung verlangt. Gerade für Unternehmen, die neu im Bereich der öffentlichen Beschaffung sind, wirken die Verfahren oft undurchsichtig und bürokratisch. Die Vielzahl an Vorschriften und die strengen formalen Anforderungen führen dazu, dass schon kleine Fehler, wie etwa das Fehlen eines Dokuments oder fehlerhafte Angaben im Angebot, zum Ausschluss aus dem Verfahren führen können.

Ein oft geäußerter Wunsch der Unternehmen ist es, dass die Vergabeverfahren vereinheitlicht und entbürokratisiert werden. Derzeit gibt es im Bund und in den einzelnen Ländern für verschiedene Sektoren und Schwellenwerte unterschiedliche Regelungen, was die Vorbereitung von Angeboten für die Unternehmen erschwert. Auch der hohe Verwaltungsaufwand wird kritisch gesehen. Einige Unternehmen beklagen zudem den Mangel an direktem Dialog mit den öffentlichen Auftraggebern, der notwendig wäre, um innovative Lösungen und maßgeschneiderte Angebote zu entwickeln. Spielräume, die öffentliche Vergabestellen diesbezüglich bei der Ausgestaltung des Vergabeverfahrens durchaus hätten, bleiben leider nicht selten ungenutzt.

Um ihre Notwendigkeiten und auch die Marktüblichkeiten rechtzeitig ins Spiel zu bringen, sollten sich Unternehmen nicht scheuen, proaktiv an öffentliche Auftraggeber heranzutreten und eine Beratung anzubieten oder eine Markterkundung anzuregen. So können Vergabestellen schon bei der Vorbereitung von Ausschreibungen legal vom Know-how der Unternehmen profitieren und vermeiden, dass sie – aufgrund unzureichender Branchen- und Marktkenntnis – am Markt vorbei ausschreiben und enttäuschende Ergebnisse erzielen.

4. Innovationen und der Weg in die Zukunft

Trotz dieser Herausforderungen gibt es auch zahlreiche Chancen, insbesondere für Unternehmen, die innovative Produkte und Dienstleistungen anbieten. Öffentliche Auftraggeber zeigen zunehmend Interesse an innovativen Lösungen, die zur Digitalisierung und Modernisierung der Verwaltung beitragen. Programme wie Innovationspartnerschaften ermöglichen es Unternehmen, ihre neuen Technologien im öffentlichen Bereich zu testen und weiterzuentwickeln. Dies bietet insbesondere Start-ups und Technologieunternehmen die Möglichkeit, mit der öffentlichen Hand ins Geschäft zu kommen. Einige Bundesländer gehen hier voran und führen für ihren Bereich – das heißt unterhalb der EU-Schwellenwerte – Experimentierklauseln ein, die es erlauben, bei bestimmten Projekten den Vergabeprozess zu vereinfachen und nur ein Unternehmen zur Angebotsabgabe aufzufordern oder Start-ups – also jungen Unternehmen mit innovativen Geschäftsideen und Skalierungspotenzial – direkt zu beauftragen. Auch hier wären bundesweit einheitliche Standards wünschenswert – ein Flickenteppich an Landesregelungen ist suboptimal.

Fazit

Die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand bleibt ein wichtiger, aber herausfordernder Markt für Unternehmen. Der Druck, nachhaltiger zu agieren, die fortschreitende Digitalisierung und die Komplexität der Vergabeverfahren stellen Unternehmen vor erhebliche Aufgaben. Gleichzeitig bieten Innovationen und der Wandel der öffentlichen Beschaffung zahlreiche Chancen für Firmen, die bereit sind, sich den neuen Anforderungen anzupassen, in einen Dialog mit der öffentlichen Hand einzutreten und ihre Prozesse zu optimieren. Wer diese Herausforderungen meistert, kann von den großen – und weitgehend krisensicheren – Auftragsvolumen der öffentlichen Hand profitieren und langfristige Partnerschaften aufbauen.

PROF. DR. IUR. ANGELA DAGEFÖRDE
DAGEFÖRDE
Öffentliches Wirtschaftsrecht
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Hannover

RECHTSANWÄLTIN

Frau Prof. Angela Dageförde ist seit 2001 als Rechtsanwältin in Hannover tätig. Als Fachanwältin für Vergaberecht, für Verwaltungsrecht sowie für Bau- und Architektenrecht berät und vertritt sie bei Vergabeverfahren aller Art, unter anderem bei (Groß-)Bauprojekten. Zu ihren Mandanten gehören öffentliche Auftraggeber ebenso wie namhafte Unternehmen des Mittelstandes und der Industrie. Sie ist Honorarprofessorin der Leibniz Universität Hannover.

Foto: Adobe Stock/ Prostock-studio

NIS2: Sicherheit als Erfolgsfaktor

Standards für digitale Sicherheit – eine Chance zur Stärkung und Positionierung

Mit der NIS-2-Richtlinie setzt die EU auf verstärkte Cybersicherheit: Bis zum 17.10.2024 mussten Mitgliedsstaaten diese in nationales Recht umsetzen. Die Regelung betrifft weitaus mehr Sektoren wie Energie und Gesundheit und zielt darauf ab, Unternehmen widerstandsfähiger gegen digitale Bedrohungen zu machen – eine Pflicht, die Chancen für neue Strategien eröffnet.

Unternehmen im Fokus: Welche fallen unter NIS-2?

Mit Inkrafttreten der NIS-2-Richtlinie sind Unternehmen in 18 Sektoren, die als bedeutende Betriebe für Wirtschaft und Gesellschaft eingestuft werden, verpflichtet, umfangreiche Mindeststandards in der Informationssicherheit umzusetzen. Um unter NIS2 zu fallen, müssen zwei Kriterien erfüllt sein:

1. **Unternehmensgröße:** Mindestens 50 Mitarbeiter oder ein Jahresumsatz und eine Jahresbilanz von über 10 Millionen Euro.
2. **Sektor:** Das Unternehmen muss zu einem der definierten 18 Sektoren gehören, die sich in zahlreiche Untersektoren aufgliedern.

Es gibt Ausnahmen für Unternehmen, die kritische Tätigkeiten ausüben oder signifikante Auswirkungen auf die öffentliche Ordnung haben, auch wenn diese kleiner sind. Die NIS-2-Richtlinie unterscheidet zwischen „Besonders wichtigen Einrichtungen“ mit strikteren Anforderungen und proaktiver Aufsicht sowie „Wichtigen Einrichtungen“, die reaktiv überwacht werden.

Haftungserweiterung und -verschärfung unter NIS-2

Die NIS-2-Richtlinie führt zu einer erweiterten Haftung. Für besonders bedeutende Einrichtungen können Geldbußen in Millionenhöhe oder prozentual am Jahresumsatz verhängt werden. Betroffene Unternehmen sind verpflichtet, geeignete Maßnahmen in den Bereichen Cyber-Risikomanagement, Lieferkettensicherheit, Business Continuity Management, Verschlüsselung, Zutrittskontrollen zu ergreifen sowie Berichtspflichten an die zuständige Behörde zu erfüllen. Zudem gibt es Meldepflichten für Informationssicherheitsvorfälle innerhalb von 24 Stunden an die zuständige Behörde.

Hohe Anforderungen an die Sicherheitsorganisation

Die einschlägige Gesetzgebung fordert eine Vielzahl von Maßnahmen zur Verbesserung des Schutzes vor Cyberangriffen. Benötigt werden Konzepte in Bezug auf die Risikoanalyse und Sicherheit für Informationssysteme; Maßnahmen zur Bewältigung von Sicherheitsvorfällen; die Sicherstellung der Aufrechterhaltung des Betriebs, wie Backup-Management und Wiederherstellung nach einem Notfall sowie Krisenmanagement. Auch die Sicherheit der Lieferkette in der Informationssicherheit einschließlich der unmittelbaren Anbieter oder Diensteanbieter muss organisiert werden. Hinzu kommen Sicherheitsmaßnahmen bei Erwerb, Entwicklung und Wartung von Netz- und Informationssystemen, einschließlich Management und Offenlegung von Schwachstellen, Konzepte und Verfahren zur Bewertung der Wirksamkeit von Risikomanagementmaßnahmen im Bereich der Cybersicherheit, grundlegende Verfahren im Bereich der Cyberhygiene und Schulungen für Mitarbeiter und die Geschäftsführung selbst. Konzepte und Verfahren für den Einsatz von Kryptografie und gegebenenfalls Verschlüsselung, die Sicherheit des Personals, Konzepte für die Zugriffskontrolle und Management von Anlagen und die Verwendung von Lösungen zur Multi-Faktor-Authentifizierung oder kontinuierlichen Authentifizierung, gesicherte Sprach-, Video- und Textkommunikation sowie gegebenenfalls gesicherte Notfallkommunikationssysteme innerhalb der Einrichtung müssen ebenfalls implementiert werden. Auch ein IT-PEN-TESTING stellt eine wichtige Maßnahme dar, um Schwachstellen zu identifizieren und dann schließen zu können.

NIS-2 Compliance – Effiziente Umsetzung

Unternehmen sehen sich derzeit mit der dringenden Frage konfrontiert: Wie lässt sich die anspruchsvolle Umsetzung der NIS-2-Vorgaben erfolgreich realisieren?

Die Einführung eines Informationssicherheitsmanagementsystems (ISMS) nach ISO 27001 bietet weitreichend eine solide Grundlage unabhängig von der Branche, um die spezifischen Anforderungen der NIS2-Richtlinie nachweislich zu erfüllen. Ein ISMS ermöglicht es, Risiken systematisch zu identifizieren und geeignete Sicherheitsmaßnahmen festzulegen, um die Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit von Informationen zu gewährleisten. Dieses kann alle erforderlichen Maßnahmen von NIS-2 beinhalten und fortwährend aktuell halten. Darin werden alle erforderlichen Maßnahmen definiert, Regelungen für die Mitarbeiter geschaffen und Prozesse dokumentiert, die im Bedarfsfall eingeleitet werden müssen. Durch kontinuierliche Überwachung und regelmäßige interne Audits fördert ein ISMS eine proaktive Herangehensweise an die Informationssicherheit. Zudem wird eine Kultur der Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeitenden geschaffen, wodurch die Bedeutung der Informationssicherheit verdeutlicht und erforderliche Sicherheitspraktiken konsequent angewendet werden, sodass der Erfolg von Cyberangriffen unwahrscheinlicher wird.

Entscheidend ist, dass das ISMS in das Bewusstsein aller Mitarbeitenden integriert und fest in der Unternehmensphilosophie etabliert wird. Die professionelle Anleitung zur Implementierung der Maßnahmen und Hilfestellung bei Vorfällen, insbesondere der Aufarbeitung und der Meldung gegenüber Behörden kann am effizientesten durch einen fachkundigen Informationssicherheitsbeauftragten (ISB) als zentrale Funktionsrolle erfolgen. Dieser sollte auch die Schulung der Mitarbeiter und die Erstellung von Entwürfen für die Implementierung der einzelnen Maßnahmen vornehmen. Dabei sind Kenntnisse aus IT, Recht und Organisation von besonderer Bedeutung.

Diese Chancen ergeben sich aus NIS-2 für Unternehmen

Die rechtzeitige Umsetzung der NIS-2-Vorgaben und die Implementierung eines ISMS sind für Unternehmen nicht nur eine Pflicht, sondern bieten auch zahlreiche Vorteile.

Zunächst schützt eine verbesserte Cybersicherheit vor Datenverlust, finanziellen Schäden und potenziellem Vertrauensverlust. Haftungen, Schadensersatzklagen, Bußgelder und Imageverluste werden verhindert. Kunden bevorzugen Unternehmen mit starken Sicherheitsstrategien, was das Vertrauen in ihre Marke erhöht.

Darüber hinaus gewährleistet eine robuste Cybersicherheitsstrategie die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, insbesondere im Hinblick auf die verschärften Sanktionen der NIS2-Richtlinie. Diese Strategien optimieren auch die Geschäftskontinuität, indem sie schnelle Reaktionen auf Bedrohungen ermöglichen und Betriebsabläufe aufrechterhalten.

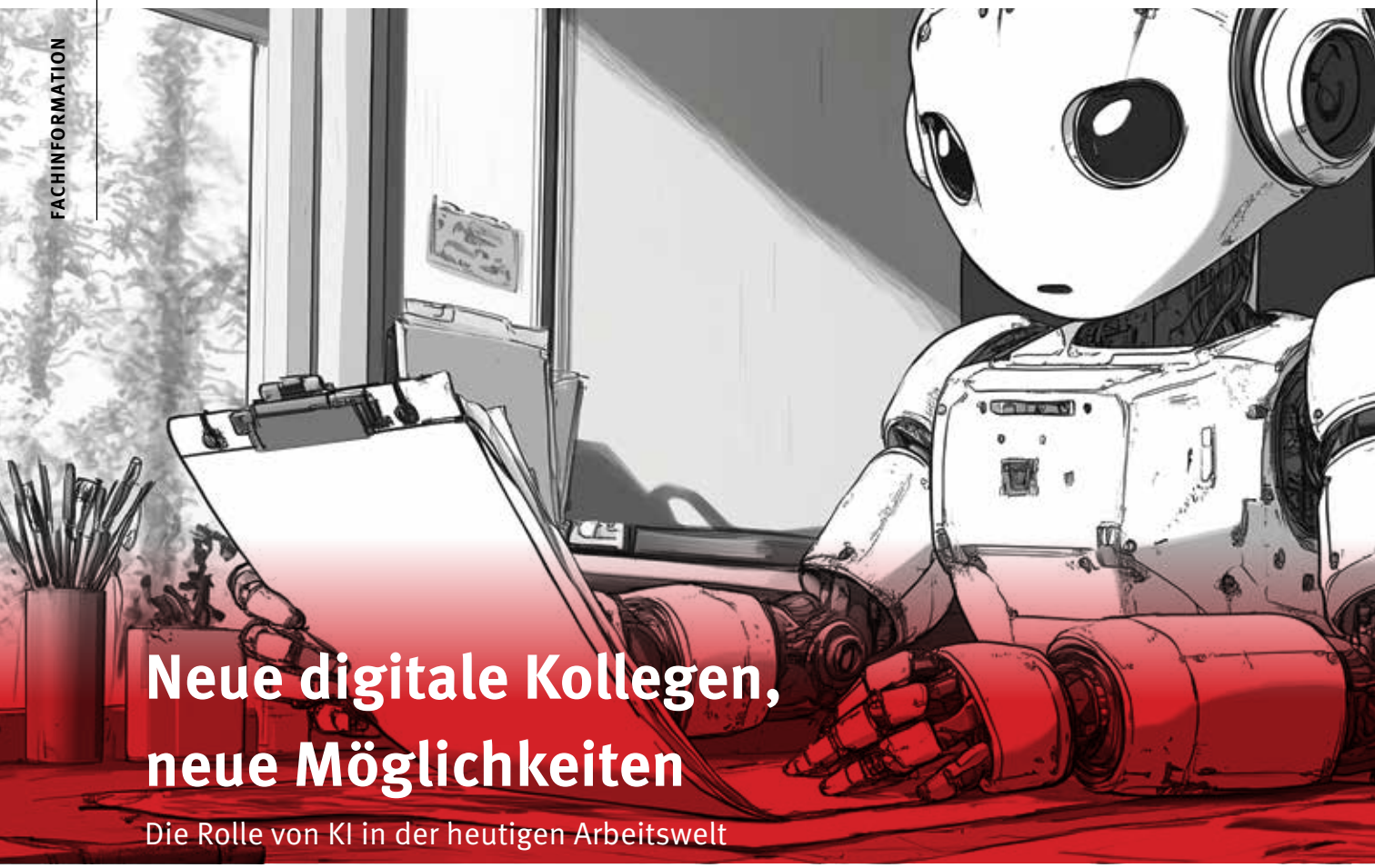
Langfristig führen solche Sicherheitsmaßnahmen zu einer Senkung der Wiederherstellungskosten nach Cyberangriffen und verschaffen Unternehmen einen klaren Wettbewerbsvorteil. Durch proaktive Cybersicherheitsmaßnahmen positionieren sich Unternehmen als vertrauenswürdige Partner und stärken ihre Marktstellung nachhaltig. Zudem entlastet ein ISMS auch Geschäftsführer von ihrer persönlichen Haftbarkeit für eine fehlende Organisation entsprechender Maßnahmen und kann Vorteile bei der Verhandlung von Konditionen für eine Cyberversicherung bringen. Weiterhin kann ein ISMS den entscheidenden Nachweis darstellen, den viele Unternehmen in der Zukunft gegenüber ihren Kunden erbringen müssen. Ein starker Partner mit eigener Zertifizierung, der alle erforderlichen Maßnahmen mitbringt, kann die zunächst die Betroffenheit prüfen und anschließend den Aufbau und die Pflege eines ISMS managen.

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

GESCHÄFTSFÜHRER

Dr. Bittner berät seit 12 Jahren Unternehmen auch in englischer Sprache zu Fragen des Datenschutzes, der Compliance und der Informationssicherheit und implementiert ein ISMS mit seinen Mitarbeitern bis zur Zertifizierung.

Foto: Adobe Stock/ tiagozr



Neue digitale Kollegen, neue Möglichkeiten

Die Rolle von KI in der heutigen Arbeitswelt

Seit der ersten Veröffentlichung von ChatGPT im November 2022 hat sich die Rolle der künstlichen Intelligenz am Arbeitsplatz erheblich verändert. Moderne Sprachmodelle sind nun in der Lage, menschenähnliche Konversationen auf höchstem Niveau zu führen und eine Vielzahl allgemeiner Aufgaben zu übernehmen. Dieser Fortschritt hat zu einem intensiven globalen Wettbewerb im Wettlauf um die Vorherrschaft der KI geführt.

MICHEL BRAUN
WTS GmbH
Düsseldorf

PARTNER, STEUERBERATER

Michel Braun berät seit fast 20 Jahren Unternehmen bei der Implementierung, Optimierung und Automatisierung von Verrechnungspreisprozessen, sowie bei der Nutzung von KI im Steuerbereich. Als Chief AI Officer ist er verantwortlich für die konzernweite KI Strategie der WTS Gruppe. Michel Braun ist seit 2022 Partner im Bereich Innovation & AI bei WTS.

Die Rolle von KI in der Arbeitswelt

Wir befinden uns inmitten der vierten industriellen Revolution. Die Auswirkungen dieser Revolution werden sich an vielen Stellen zeigen – auch in der Steuerfunktion. Es gibt viele Potenziale, die die neueste KI-Technologie für diesen Bereich bietet. Der Fokus liegt hier vor allem auf unseren neuen KI-Kollegen sowie auftretenden Herausforderungen, aber auch Vorbehalten. Für eine erfolgreiche Transformation zu einer KI-gestützten Steuerfunktion sind daher einige wesentliche Schritte zu beachten.

In einer Zeit, in der die Grenzen zwischen Mensch und Maschine zunehmend verschwimmen, wird Künstliche Intelligenz eine entscheidende Rolle in der modernen Arbeitswelt spielen. Betrachtet man die Entwicklung der KI und den allgemeinen technologischen Fortschritt, so wird deutlich, dass sich die Anwendungsbereiche im Unternehmen sowie insbesondere im Steuerbereich ständig erweitern und verbessern. Ähnlich wie Menschen sich mit zunehmendem Alter und durch verschiedene Lebensabschnitte entwickeln, durchläuft auch ein KI-Modell verschiedene Phasen. Daraus ergeben sich verschiedene Anwendungsgebiete. Doch welche Fähigkeiten bringen unsere neuen KI-Kollegen überhaupt mit? Die erste Gruppe der KI-Anwendungen kann man als Vorschulkinder bezeichnen. Sie erkennen Muster und lösen Probleme durch Beobachtung und Nachahmung, ohne komplexe Analysen durchzuführen.

> **Künstliche Intelligenz bietet vielfältige Möglichkeiten im Steuerbereich.**

Beim sog. überwachten Lernen lernt das Modell, ähnlich wie ein Vorschulkind, Muster anhand vorgegebener Beispiele kennen („Das ist ein Auto. Das ist ein Zug.“) und wendet sie auf neue Daten an. Unüberwachtes Lernen ähnelt der Sortierung von Fahrzeugbildern in Flugzeuge und Schiffe nach ihren Merkmalen. Mit speziellen Algorithmen teilt das Modell Daten in Cluster ein und identifiziert Verknüpfungen.

Die nächste Entwicklungsstufe, die generative KI, ermöglicht Anwendungen wie Chatbots. Bekannte Vertreter sind große Sprachmodelle (Large Language Models – LLM) wie ChatGPT von OpenAI, der Copilot von Microsoft oder Gemini von Google. Sie lernen semantische Zusammenhänge und Verknüpfungen auf Basis von großen Mengen an Trainingsdaten. Dadurch können Sprachmodelle kontextbezogene Aufgaben lösen, wie die Verarbeitung und Erstellung von Texten, und verfügen über ein großes Allgemeinwissen, ähnlich wie Schulabsolventen. Sie generieren zwar neue Inhalte, aber fundiertes steuerliches Fachwissen ist noch nicht zu erwarten.

Nach der Ausbildung spezialisieren sich Berufseinsteigende auf ein Fachgebiet. Sie erwerben spezifisches Wissen und ein umfassendes Verständnis für ihren Bereich. Ähnlich können KI-Anwendungen durch Spezialisierung Expertenwissen erlangen. Mit Hilfe des sog. Retrieval Augmented Generation (RAG) Ansatzes und geeigneten Inhalten können sie zum Beispiel auf steuerspezifische Fragen unter Bezug auf das Expertenwissen antworten. Sie nutzen ihre Sprachfähigkeiten, um konkrete Inhalte auszuwerten, werden dabei jedoch nicht direkt mit steuerlichen Texten trainiert. Vielmehr werden dem Modell speziell ausgewählte Quellen zur Verfügung gestellt.

Neben dem theoretischen Fachwissen beherrscht der Tax Professional auch die Prozesse und Abläufe innerhalb der Steuerfunktion. Analog dazu kann die KI auch bei der Automatisierung von steuerlichen Prozessen eingesetzt werden. Dazu muss sie jedoch zusätzliche Fähigkeiten erlernen und entsprechend angeleitet werden.

Chancen, Herausforderungen und Vorbehalte

Künstliche Intelligenz bietet folglich vielfältige Möglichkeiten im Steuerbereich. Sie kann Daten klassifizieren und clustern, bei Routinetätigkeiten unterstützen, durch Experten-Chatbots spezifische steuerliche Fragen beantworten und Prozesse automatisieren. Diese Anwendungsbeispiele können die Effizienz und Genauigkeit von Steuerprozessen verbessern, die Arbeitsbelastung reduzieren und die Qualität der Dienstleistungen erhöhen. Es ist jedoch wichtig, die Entwicklung und Anwendung von KI sorgfältig zu steuern, um Risiken zu minimieren.

So stellt die Integration von Künstlicher Intelligenz in bestehende Geschäftsprozesse Unternehmen vor eine Reihe von Herausforderungen:
Eine der zentralen Fragen ist die Entscheidung zwischen der Eigenentwicklung (Make) oder dem Kauf (Buy) von KI-Lösungen. Unabhängig von der Entscheidung für Make oder Buy ist die Datengrundlage und -aufbereitung ein kritischer Faktor für den Erfolg von KI-Projekten. Gerade klassische KI-Systeme benötigen große Mengen an qualitativ hochwertigen Daten, um genaue Vorhersagen und Analysen zu ermöglichen. Die Aufbereitung dieser Daten kann jedoch zeitaufwendig und komplex sein, insbesondere, wenn Daten aus verschiedenen Quellen zusammengeführt werden müssen. Des Weiteren dürfen Datenschutz- und Sicherheitsanforderungen nicht außer Acht gelassen werden, da im Arbeitsalltag der Steuerabteilung hauptsächlich mit sensiblen Daten gearbeitet wird. Eine sichere IT-Infrastruktur mit entsprechenden Vorkehrungen ist hier unerlässlich.

Die erfolgreiche Integration von KI erfordert also sowohl strategische Entscheidungen als auch technisches Know-how. Unternehmen müssen sorgfältig abwägen, welche Ansätze und Technologien am besten zu ihren spezifischen Anforderungen und Fähigkeiten passen.

MARTIN DÖNNEBRINK
WTS GmbH
Düsseldorf

SENIOR MANAGER, STEUERBERATER

Martin Dönnebrink berät seit fast 10 Jahren Unternehmen im Bereich der Verrechnungspreisprozesse mit Fokus auf der Implementierung, Optimierung sowie Automatisierung von Dokumentationsprozessen. Darüber hinaus unterstützt er Unternehmen in der Implementierung von KI Lösungen im Steuerbereich. Martin Dönnebrink ist seit Anfang 2023 Senior Manager im Bereich Innovation & AI bei WTS.

Foto: Adobe Stock/ DOUGLAS

Vorschulkind

Lernt durch Beobachtung, Dinge einzuordnen und zu unterscheiden.

Schulabsolvent

Hat ein breites Wissen, ist gut in allgemeinen Aufgaben wie Aufsätze schreiben, Texte zusammenfassen usw.

Berufseinsteiger

Prall gefüllt mit tiefem theoretischen Steuerwissen.

Tax Professional

Kombiniert theoretisches steuerliches Wissen mit Erfahrungswissen über Abläufe der Steuerfunktion.

Bei der Integration von Künstlicher Intelligenz in Arbeitsabläufe herrschen einige Vorbehalte vor. Ein zentraler Vorbehalt betrifft die Qualität der KI-Anwendungen. Insbesondere in spezialisierten Bereichen ist es unerlässlich, dass die KI-Tools zuverlässig und präzise arbeiten. Um dies zu gewährleisten, ist eine gründliche Schulung der Mitarbeitenden im Umgang mit den KI-Tools erforderlich. Ein weiterer bedeutender Vorbehalt ist die Angst der Mitarbeitenden vor der Verdrängung durch KI-Technologien. Daher ist es wichtig zu kommunizieren, dass menschliche Expertise weiterhin erforderlich ist und KI lediglich unterstützend wirkt.

Außerdem gibt es Vorbehalte hinsichtlich des Verhaltens der KI-Modelle, insbesondere in Bezug auf mögliche diskriminierende oder schädliche Inhalte. Verschiedene Responsible AI-Maßnahmen können dabei helfen, unerwünschtes Verhalten zu verhindern.

Sämtliche Vorbehalte sollten vor und bei der Integration von KI berücksichtigt und adressiert werden.

Konkrete Schritte zur Integration der KI-Kollegen

Verschiedene KI-Modelle bzw. -Kollegen decken unterschiedliche Bereiche in der Steuerabteilung ab. Generative Sprachmodelle eröffnen derzeit einige neue Anwendungsfälle, während klassische KI-Methoden für die Auswertung großer Datenmengen weiterhin relevant bleiben. Manchmal können auch Kombinationen verschiedener Modelle sinnvoll sein. Entscheidend ist, welches Modell die entsprechende Aufgabe am besten erfüllt.

Die Zukunft wird weitere Entwicklungen bereithalten, insbesondere LLM-basierte Agenten, die Sprachmodelle nutzen, um Probleme zu analysieren und Lösungen zu finden. Ein Beispiel ist ein Chatbot, der auf Basis der Präferenzen der Nutzenden nicht nur ein passendes Restaurant findet, sondern auch gleich einen Tisch reserviert. Ähnliche Anwendungsfälle sind auch im Steuerumfeld denkbar.

Aber was erfordert nun eine erfolgreiche Integration von KI in der Steuerabteilung?

Zunächst erfordert sie die Entwicklung einer KI-Strategie, die im Einklang mit der Unternehmensstrategie steht. Dies stellt sicher, dass die KI-Initiativen die allgemeinen Geschäftsziele unterstützen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Sicherstellung der Datenqualität. Ein gutes Datenmanagement ist unabdingbar, da die Leistungsfähigkeit der KI-Systeme stark von der Qualität der zugrundeliegenden Daten abhängt. Darüber hinaus ist es wichtig, konkrete Anwendungsfälle zu veranschaulichen. Dies kann durch Proof-Of-Concepts (PoC) erreicht werden, die den Nutzen und die Machbarkeit der KI-Lösungen demonstrieren.

Die Entwicklung von Fähigkeiten ist ein weiterer kritischer Faktor. Die Mitarbeitenden müssen lernen, optimal mit der KI umzugehen, um das volle Potenzial auszuschöpfen.

Nicht zuletzt spielt das Change-Management eine entscheidende Rolle bei der Integration von KI. Eine transparente Kommunikation und die Berücksichtigung von Mitarbeiterbedenken sind wichtig, um Widerstände zu überwinden und eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten.

Am Ende zählt vor allem die Schnelligkeit, denn die Entwicklungen überschlagen sich. Unabhängig von der Fragestellung, ob man im Unternehmen selbst entwickelt oder AI-as-a-service-Produkte bezieht - die KI-Kollegen werden in der zukünftigen Arbeitswelt eine entscheidende Rolle spielen. Umso relevanter wird es, vertrauensvolle Partnerschaften in diesem Bereich zu schließen.

Wo geht der Weg hin?

KI-Anwendungen sind in der Steuerfunktion angekommen und werden bleiben. Sie bieten enorme Chancen, insbesondere angesichts steigender steuerlicher Anforderungen und vor dem Hintergrund des Personalmangels. Es ist wichtig, die Fähigkeiten und Limitationen der verschiedenen KI-Modelle zu verstehen und sie effektiv zu integrieren. Dies erfordert eine passende Infrastruktur, optimale Datenaufbereitung und Change-Management-Maßnahmen.

Wir sollten KI wie andere Mitarbeitende behandeln: Ihr Potenzial erkennen, ihre Bedürfnisse verstehen und ein gutes Umfeld schaffen. Das richtige Mindset ist entscheidend, um die Möglichkeiten der KI voll auszuschöpfen. Der Wettbewerb um die besten Köpfe hat sich verschärft – einige dieser Köpfe sind heute maschinell.

Einsatz von KI-Systemen in Unternehmen

Datenschutzrechtliche Herausforderungen und Anforderungen an einen rechtskonformen Einsatz

Der Einsatz von KI stellt Unternehmen vor viele Chancen, aber auch vor die Herausforderung, datenschutzrechtliche Anforderungen in vollem Umfang zu erfüllen, um die sensiblen Daten von Kunden und Mitarbeitenden zu schützen. Die DSGVO formuliert dabei zentrale Prinzipien für den Verantwortlichen, die für den rechtskonformen Umgang mit KI unerlässlich sind, u.a. Datenminimierung und Richtigkeit.

Der Grundsatz der Datenminimierung verlangt, dass nur Daten verarbeitet werden, die für den jeweiligen Verarbeitungszweck tatsächlich notwendig sind. Diese Anforderung ist insbesondere anspruchsvoll in Bezug auf den Einsatz von KI-Systemen, die häufig große Datenmengen benötigen. Verantwortliche sollten daher Anonymisierungs- und Pseudonymisierungstechniken nutzen, um die datenschutzrechtlichen Vorgaben mit den Zielen der KI-Nutzung in Einklang zu bringen.

Darüber hinaus ist die Richtigkeit der Daten entscheidend für einen verantwortungsvollen Einsatz von KI. Die Systeme basieren auf Trainingsdaten, die stets aktuell und korrekt sein müssen, um Fehlentscheidungen zu vermeiden. Daher sollten Verantwortliche regelmäßige Überprüfungen der Daten sicherstellen, um die Integrität des Systems zu gewährleisten.

Ein wesentlicher Bestandteil ist die Datenschutz-Folgenabschätzung, die gemäß der DSGVO durchgeführt werden muss, soweit KI-Technologien hohe Risiken für die Rechte natürlicher Personen bergen. Diese Abschätzung ermöglicht es Verantwortlichen, potenzielle Risiken frühzeitig zu identifizieren und präventive Maßnahmen zu ergreifen, um die Sicherheit der verarbeiteten Daten sowie die Rechte der Betroffenen zu gewährleisten. Außerdem muss eine Richtlinie die rechtskonforme Nutzung von KI im Unternehmen verbindlich regeln.

Sollten Verantwortliche die KI-Dienste von Drittanbietern in Anspruch nehmen, sind klare vertragliche Regelungen unerlässlich. Ein Auftragsverarbeitungsvertrag stellt sicher, dass Drittanbieter personenbezogene Daten ausschließlich nach den Weisungen der Verantwortlichen verarbeiten. Die Anforderungen an Datensicherheit und Qualität müssen vertraglich festgelegt werden.

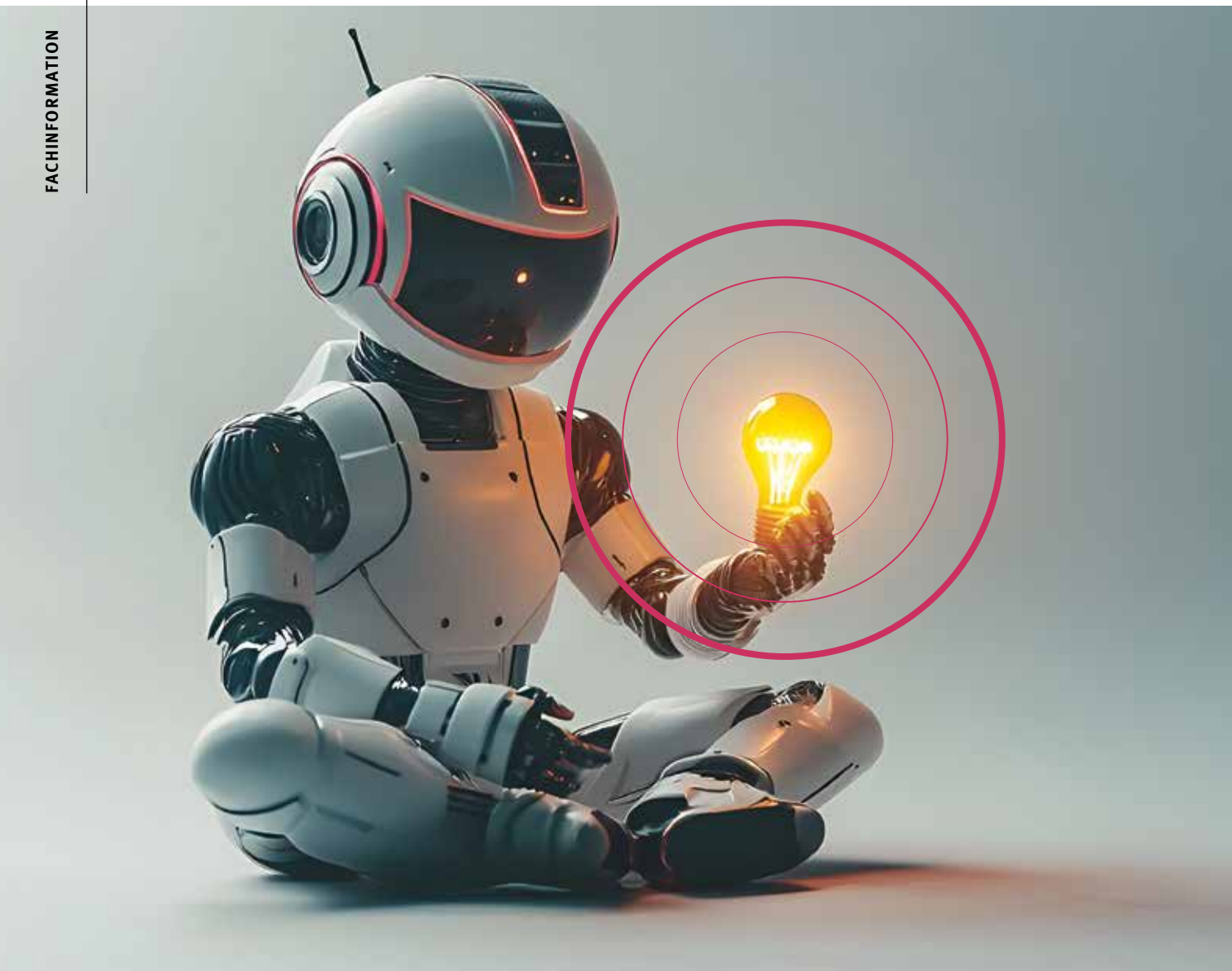
Abschließend ist es für Unternehmen ratsam bereits im Vorfeld den Datenschutzbeauftragten einzubinden. Dies gewährleistet die Einhaltung der Grundsätze der DSGVO und fördert das Vertrauen der Kunden sowie Mitarbeitenden in die verantwortungsvolle Verarbeitung personenbezogener Daten durch KI.

Foto: Adobe Stock/ Nhan

MEDET DEMIRCI, LL.M.
S-CON GmbH & Co. KG
Hannover

JURIST, DATENSCHUTZBEAUFTRAGTER

Medet Demirci studierte an der Leibniz Universität Hannover IT-Law and IP-Law. Seit einigen Jahren arbeitet er bei der S-CON GmbH & Co. KG als Team- und Projektleiter in der Datenschutz-Beratung.



Schutz von **KI-Erfindungen**

Künstliche Intelligenz (KI) bezeichnet Programme, die menschliche Fähigkeiten wie logisches Denken, Lernen, Planen und Kreativität imitieren – und revolutioniert im Moment viele Bereiche. Die Patentierung von KI erfordert allerdings keine Revolutionen.

KI sind Programme, die eine Vielzahl an Parametern enthalten, die in Reaktion auf Eingaben (das sogenannte Training) verändert werden. Ein bekanntes Beispiel für KI sind neuronale Netze, die – der Name sagt es schon – das Gehirn nachahmen. Solche Programme enthalten in der Regel mehr als 500.000 Zahlenwerte, die durch das Training verändert werden.

Künstliche Intelligenz ist keine neue Technologie, aber durch das exponenzielle Wachstum an Rechenleistung und Speicherplatz wird sie in immer mehr Bereichen eingesetzt. Und seit ChatGPT ist Künstliche Intelligenz fast jedem bekannt. Wie lassen sich KI-Lösungen schützen und sollte man das tun?

Die erste Frage bei Schutzrechten

Wie bei jeder Erfindung sollte die erste Frage sein, ob eine Schutzrechtsanmeldung die Erfindung am besten schützt. Wenn die Erfindung effektiv geheim gehalten werden kann, kann Geheimhaltung die beste Strategie sein. Wenn für das Trainieren einer künstlichen Intelligenz Daten notwendig sind, auf die Dritte keinen Zugriff haben, kann eine Schutzrechtsanmeldung ebenfalls entbehrlich oder gar kontraproduktiv sein.

Welches Schutzrecht?

KI-Programme sind Software und damit zudem als Text durch das Urheberrecht geschützt. Der Vorteil daran ist, dass der Schutz automatisch entsteht, also keine Anmeldung erfordert. Das Urheberrecht schützt aber nur gegen Kopieren und nicht gegen ein Nachbauen oder Übernehmen des Konzepts. Wenn daher eine KI-Lösung gegen Nachbau geschützt werden soll, ist ein Patent das Schutzrecht der Wahl. Im Patentprüfungsverfahren werden unter anderem die im Folgenden genannten Fragen geprüft.

Ist die KI etwas Technisches?

Künstliche Intelligenz sind Programme und damit gelten die dafür entwickelten Maßstäbe. Software ist patentierbar, wenn sie ein technisches Problem mit technischen Mitteln löst. Die Rechtsprechung tut sich schwer damit, eine klare Definition von Technizität zu geben, der bekannteste Versuch ist: Technizität ist die planmäßige Benutzung beherrschbarer Naturkräfte außerhalb der menschlichen Verstandestätigkeit zur unmittelbaren Herbeiführung eines kausal übersehbaren Erfolges. Als Daumenregel gilt: Wenn man für die Lösung der Aufgabe einen Ingenieur fragen würde, ist es technisch.

Beispiele für technische Probleme sind die Effizienzsteigerung von Herstellungsprozessen, mathematische Verfahren zur Verifikation, ob die Logik eines Chips wirklich das tut, für was sie geplant wurde, das Identifizieren unregelmäßiger Herzschläge mittels eines Herzüberwachungsgeräts, aber auch die Klassifizierung von digitalen Bildern, Videos oder Audio- und Sprachsignalen auf der Grundlage von Kanten oder Pixelattributen.

Beispiele für nicht technische Probleme sind das Erleichtern der Bedienung von technischen Geräten durch bessere Bedienoberflächen oder das intuitive Darstellen von Konstruktionsdaten.

Entsprechend ist eine KI, die einen technischen Prozess steuert, beispielsweise die Herstellung von Zement, technisch. Ein Programm zum Erstellen von Texten, wie ChatGPT, löst kein technisches Problem, weil ein Text nicht technisch ist.

Ein interessantes Beispiel zur Technizität von KI war eine Patentanmeldung zum Simulieren von Bewegungen von Personen in einem Gebäude. Das dient dem Zweck zu überprüfen, ob ein geplantes Gebäude angenehm zu nutzen ist und schnell genug evakuiert werden kann. Anders als bei bekannten Modellen wurden die Personen nicht als Flüssigkeitsvolumen abstrahiert, sondern als Kreise, die ein Interesse und eine bevorzugte Art des Gehens haben (wie Schrittlänge und -geschwindigkeit und Abstand zu Hindernissen und anderen Personen).

DIPL.-PHYS. DR.-ING. JAN PLÖGER, LL.M.
Gramm, Lins & Partner
Patent- und Rechtsanwälte PartGmbB
Hannover und Braunschweig

PATENTANWALT, EUROPEAN PATENT ATTORNEY, EUROPEAN TRADEMARK & DESIGN ATTORNEY

Dr. Jan Plöger studierte in Hannover Mathematik, Physik und Rechtswissenschaften. Dem Abschluss als Diplom-Physiker folgte eine Promotion im Maschinenbau. Nach seiner Ausbildung zum Patentanwalt und der Zulassung 2005 kam er 2006 zu Gramm, Lins & Partner. Seit 2011 ist er Master of Laws (LL.M). Sein Tätigkeitsschwerpunkt ist das Patent- und Markenrecht.

Foto: Adobe Stock / Iriyalo

Eine solche Simulation bezieht sich nur mittelbar auf etwas Technisches, denn es ist die Simulation für ein Gebäude (das technisch ist). Zudem ist das Ergebnis der Simulation eine Zahl (beispielsweise eine mittlere Zufriedenheit der Personen oder eine Evakuationszeit) und wird rein mathematisch erhalten. Dennoch hat die Große Beschwerdekammer des Europäischen Patentamts solche Verfahren für technisch erachtet (Entscheidung G 1/19).

FÜR KI GILT DAHER NICHTS ANDERES ALS FÜR ANDERE SOFTWARE: IST SIE TECHNISCH, IST SIE DEM PATENSCHUTZ ZUGÄNGLICH.

Ist die KI erfinderisch?

Um Patentschutz zu erhalten, muss die Lösung auch erfinderisch sein. Erfinderisch bedeutet, dass ein komplett unkreativer Fachmann anhand des Standes der Technik die Lösung nicht vorgeschlagen haben würde (Brillanz, Pfiffigkeit oder ein „großer Wurf“ werden zurecht nicht gefordert!). Um das zu testen, stellt man sich vor, was der Fachmann getan hätte, wenn er von dem Stand der Technik, der der Erfindung am nächsten kommt, ausgegangen wäre und versucht hätte, die Aufgabe zu lösen, die die Erfindung objektiv löst.

Wenn also in einem Prozess eine klassische Regelung (Stand der Technik) durch eine KI-Regelung ersetzt wird (Erfindung), so ist die Frage, ob der Fachmann die objektive Aufgabe („Mache die Regelung flexibler!“) durch eine KI gelöst hätte. Da KI-Regelungen allgemein als flexibel bekannt sind, hätte der Fachmann das (hypothetisch) getan. Ein bloßes Ersetzen einer klassischen Regelung durch eine KI ist daher nicht erfinderisch.

Etwas anderes gilt, wenn die KI-Prozessparameter überwacht, die mittels klassischer Regelungen nicht sinnvoll verwendbar sind, beispielsweise weil sie zu verrauscht sind oder wenn mehr Prozessparameter verwendet werden als in klassischen Regelungen eingesetzt werden können.

Bei der Prüfung auf erfinderische Tätigkeit werden zudem nur die technischen Aspekte der Erfindung betrachtet. Löst die KI ein nicht-technisches Problem, beispielsweise fehlerhafte Rechnungen zu finden, so wird nur gefragt, was daraus für die technische Umsetzung folgt. Im Fall der Rechnungen ist die Antwort: nichts. Diese KI wäre nicht erfinderisch.

Diese Beurteilungskriterien sind gefestigte Rechtsprechung zu Software allgemein, die unverändert auf KI-Erfindungen übertragen werden.

Ausführbarkeitsnachweis

Bei klassisch technischen Erfindungen wie Maschinen oder Herstellungsverfahren ist es meist offensichtlich, ob die beanspruchte Erfindung ausführbar ist. Das ist bei KI anders. Beispielsweise kommt es bei einem neuronalen Netzwerk entscheidend darauf an, wie es trainiert wurde. Das gleiche neuronale Netzwerk (also der gleiche Satz mathematischer Gleichungen) kann je nach Training für unterschiedlichste Zwecke eingesetzt werden; das macht KI ja so attraktiv für Ingenieure.

Aus diesem Grund muss in der Patentanmeldung angegeben werden, wie und an welchen Daten die Künstliche Intelligenz trainiert wird. Erfolgt das nicht, wird die Anmeldung zurückgewiesen, da die Trainingsdaten auch nicht nachgereicht werden können. Dieser Aspekt existiert bei klassischer Software nicht.

Zusammenfassung

Künstliche Intelligenz ist eine faszinierende Technik, die patentrechtlich nach den bewährten Regeln für Patente auf rechnerimplementierte Erfindungen behandelt wird. Nur bei Darlegung der Ausführbarkeit werden an KI-Patentanmeldungen besondere Anforderungen gestellt.

ERP-Förderkredit: Sicher und flexibel starten

Attraktive Konditionen für Gründer, Nachfolger und Banken – EINFACH – SICHER – DIGITAL

Die KfW hat in Zusammenarbeit mit den Bürgschaftsbanken in Deutschland das bisherige Programm ERP-Kapital für Gründung neu aufgestellt und in ERP-Förderkredit Gründung und Nachfolge umbenannt. Damit wird eine zinsgünstige anteilige Finanzierung von Vorhaben von Gründern, Nachfolgern, Jungunternehmern und Freiberuflern, die weniger als fünf Jahre geschäftstätig sind, ermöglicht. Durch die Einbindung der Bürgschaftsbanken wird deren hohe Expertise im Gründungs- und Nachfolgebereich in das Förderangebot der KfW integriert und damit auch auf die wachsenden Herausforderungen und Hürden im Kreditmarkt, die insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) betreffen, reagiert.

Attraktive Konditionen und volle Risikoübernahme

Der neue ERP-Förderkredit Gründung und Nachfolge bietet zinsgünstige Darlehen der KfW, unterstützt aus dem ERP-Sondervermögen des Bundes. Ein zentraler Vorteil ist dabei die hundertprozentige Risikoentlastung der Hausbanken durch die eingesetzten Besicherungsinstrumente der Bürgschaftsbanken in Verbindung mit einer anteiligen Rückgarantie des Bundes. Diese bieten eine vollumfängliche Garantie gegenüber der Hausbank, die zusätzlich niedrige Zinssätze ermöglicht und die Kreditvergabe an Gründer, Nachfolger oder Jungunternehmer für die Hausbanken erheblich erleichtert. Die Hausbank geht mit dem neuen ERP-Förderkredit keinerlei Risiko ein: Gerade im derzeitigen Marktumfeld, in dem Kreditinstitute aufgrund wirtschaftlicher Unsicherheiten zurückhaltender bei der Kreditvergabe agieren, kann dies besonders relevant sein. Zusätzliche Sicherheitenstellungen sind nicht vorgesehen.

Flexibilität und einfache Abwicklung

Neben attraktiven Konditionen bietet der ERP-Förderkredit Gründung und Nachfolge ein hohes Maß an Flexibilität durch zwei Laufzeitvarianten von 10 oder 15 Jahren. Die Zinsbindung wird für die ersten 10 Jahre festgelegt. Auch eine Kombination mit anderen Förderprogrammen, z.B. der KfW oder der Bürgschaftsbanken ist möglich. Über das Programm können bis zu 35% der förderfähigen Kosten finanziert werden, maximal 500.000 Euro. Mehrfache Antragstellungen je Kreditnehmer, auch zeitlich versetzt sind möglich bis zur genannten Obergrenze.

Digitale Antragstellung und schnelle Bearbeitung

Ein wesentlicher Beitrag für einen schlanken und effizienten Prozess ist die Nutzung digitaler Antragswege, sowohl bei den Bürgschaftsbanken als auch der KfW. Die Antragstellung ist zentral und unkompliziert über eine Plattform möglich. Dies reduziert nicht nur den Aufwand für alle Beteiligten, sondern beschleunigt die Bearbeitung erheblich. Mehr zum Antragsweg sowie weitere Details finden Sie auf **kapital.ermoeglicher.de**.

Umfassende Unterstützung bei Gründung und Nachfolge

Der ERP-Förderkredit deckt mit den genannten Möglichkeiten verschiedene Szenarien ab, darunter Existenzgründungen, Unternehmensübernahmen, Nachfolgeregelungen oder Tätige Beteiligungen (Share-Deal), sowie den Erwerb von Vermögenswerten (Asset-Deal). Damit werden Investitionen in den Aufbau neuer Betriebe erleichtert und Erweiterungsmaßnahmen unterstützt. Auch die Finanzierung von beispielsweise Betriebsmitteln kann durch den ERP-Förderkredit erfolgen – was jungen Unternehmen zusätzliche Liquidität verschafft und entscheidende Planungssicherheit für die Zukunft bietet.

Für weitere Informationen über den ERP Förderkredit Gründung und Nachfolge: Lars Luther stv. Leiter Firmenkundenberatung; Birgit Ringe, Firmenkundenberaterin für die Region Braunschweig-Lüneburg und Nicole Senst, Firmenkundenberaterin für die Region Weser-Ems der Bürgschaftsbank Niedersachsen. Telefon: 0511/33705-0.

LARS LUTHER

Sparkassenbetriebswirt

Seit 2008 als Firmenkundenberater und stv. Leiter in der Firmenkundenberatung bei der Bürgschaftsbank Niedersachsen GmbH tätig. Zuvor Beteiligungsbetreuer bei der Sparkasse Hannover.

BIRGIT RINGE

Diplom-Ökonomin

Seit 2008 als Firmenkundenberaterin bei der Bürgschaftsbank Niedersachsen GmbH tätig. Zuvor bei der Commerzbank AG tätig.

NICOLE SENST

Diplom-Kauffrau

Seit 2007 als Firmenkundenberaterin bei der Bürgschaftsbank Niedersachsen GmbH tätig. Zuvor bei der Berliner Volksbank tätig.

Foto: Adobe Stock/ Stock 4 You

Entschuldung mit Hilfe des **StaRUG**

Dauerhafte Entschuldung ohne Insolvenzverfahren

Mit dem Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG), das am 01.01.2021 in Kraft trat, bietet der Gesetzgeber Unternehmen und Unternehmern die Möglichkeit, ihre Verbindlichkeiten ohne Insolvenzverfahren durch die Zustimmung ihrer Gläubiger zu restrukturieren. Die StaRUG-Fälle Leoni und Varta haben das Verfahren in den Fokus der Medien gerückt. Dennoch ist das neue Sanierungsrecht vielen Unternehmern und Beratern weitgehend unbekannt.

HANS GEORG FRITSCHE
BBR Buchalik Brömmekamp
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Hannover

PARTNER,
RECHTSANWALT,
FACHANWALT FÜR INSOLVENZ- UND SANIERUNGSRECHT

Hans Georg Fritsche berät Unternehmen, Gesellschafter und Geschäftsführungen in Krisensituationen zu allen Facetten der Unternehmenssanierung.

Voraussetzungen für das StaRUG-Verfahren

Das StaRUG steht allen Unternehmen offen, unabhängig von ihrer Rechtsform, die finanzielle Schwierigkeiten haben. Auch natürliche Personen, die unternehmerisch tätig sind, können dieses Verfahren nutzen, um eine Privatinsolvenz abzuwenden. Wichtig ist, dass das Unternehmen nicht zahlungsunfähig oder insolvenzrechtlich überschuldet ist.

Stattdessen darf lediglich die so genannte drohende Zahlungsunfähigkeit vorliegen, also die Annahme, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit innerhalb der nächsten 24 Monate bei dem Unternehmen eine Zahlungsunfähigkeit eintritt. Das kann zum Beispiel der Fall sein, wenn ein Darlehen innerhalb der nächsten 24 Monate zur Rückzahlung fällig wird und die liquiden Mittel dafür nicht ausreichen werden. Aufschluss darüber gibt die Finanzplanung des Unternehmens.

Welche Verbindlichkeiten können restrukturiert werden?

Mit dem StaRUG können verschiedene Verbindlichkeiten, wie etwa Bankforderungen (z.B. KfW-Darlehen), Forderungen von öffentlichen Gläubigern (wie dem Finanzamt) oder Lieferantenforderungen, restrukturiert werden. Im Gegensatz zu einem Insolvenzverfahren müssen nicht alle Gläubiger einbezogen werden. Unternehmen haben die Flexibilität, nur bestimmte Gläubigergruppen auszuwählen, wodurch beispielsweise nur Bankverbindlichkeiten einbezogen werden können, während Forderungen aus Lieferungen und Leistungen unberührt bleiben.

Ablauf des Verfahrens

Die Entschuldung erfolgt durch einen Restrukturierungsplan, der die Details der Sanierung regelt. Dieser Plan kann Eingriffe in die Verbindlichkeiten des Unternehmens und in bestellte Sicherheiten vorsehen. Insbesondere können zum Zwecke der Entschuldung Forderungen der Gläubiger gekürzt, gestundet oder auch mit einem Nachrang versehen werden. Es reicht aus, wenn zwei Gläubigergruppen gebildet werden und eine dieser Gruppen dem Plan zustimmt. Die gerichtliche Bestätigung des Plans macht die Regelungen dann auch für die Gläubiger verbindlich, die dagegen gestimmt haben.

Vorteile des StaRUG

Eine drohende Zahlungsunfähigkeit kann durch die gezielte Restrukturierung von Verbindlichkeiten und die damit verbundene Entschuldung effektiv angegangen werden. Der gesamte Prozess nimmt in der Regel nur zwei bis vier Monate in Anspruch, was ihn relativ schnell macht. Zudem bleibt das Verfahren vertraulich und wird im Gegensatz zu einer Insolvenz nicht veröffentlicht.

Foto: Adobe Stock/ InnovPixel

Autorenübersicht

Buchalik Brömmekamp Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Ellernstr. 34, 30175 Hannover
Telefon 0511 515 47-151
hannover@bbr-law.de
www.buchalik-broemmekamp.de
Autor: Hans Georg Fritsche (S. 40 – 41)

BRANDI Rechtsanwälte Partnerschaft mbB
Adenauerallee 12 , 30175 Hannover
Telefon 0511 899379 - 0
hannover@brandi.net
www.brandi.net
Autor: Dr. Josef Fullenkamp (S. 22 – 23)

Brinkmann & Partner
Rechtsanwälte | Steuerberater |
Insolvenzverwalter
Walderseestraße 1, 30163 Hannover
Telefon 0511 22889-0
hannover@brinkmann-partner.de
www.brinkmann-partner.de
Autor: Manuel Sack (S. 16 – 18)

Brinkmann.Weinkauf
Rechtsanwälte Partnerschaft mbB
Adenauerallee 8, 30175 Hannover
Telefon 0511 28354-0 | Telefax 0511 28354-444
info@brinkmannweinkauf.de
www.brinkmannweinkauf.de
Autor: Joachim Rudo (S. 24 – 26)

DAGEFÖRDE
Öffentliches Wirtschaftsrecht
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Podbielskistraße 344, 30655 Hannover
Telefon 0511 590975-60 | Telefax 0511 590975-66
info@kanzlei-dagefoerde.de
www.kanzlei-dagefoerde.de
Autorin: Prof. Dr. Angela Dageförde (S. 28 – 29)

Gramm, Lins & Partner
Patent- und Rechtsanwälte PartGmbB
Freundallee 13a, 30173 Hannover
Telefon 0511 515120-0
hannover@grammlins.de
www.grammlins.de
Autor: Dr. Jan Plöger (S. 36 – 38)

INSIGNIS Agentur für Kommunikation
GmbH (GPRA)
Loebensteinstraße 2, 30175 Hannover
Telefon 0511 13 22 14-0
hannover@insignis.de
www.insignis.de
Autor: Raik Packeiser (S. 10 – 11)

Lüders Rechtsanwälte PartGmbB
Loebensteinstraße 37, 30175 Hannover
Telefon 0511 543589-0
info@lueders-warneboldt.de
www.lueders-warneboldt.de
Autorin: Betül Gencer (S. 27)

LUTHER RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT MBH
Berliner Allee 26, 30175 Hannover
Telefon 0511 5458-0
hanover@luther-lawfirm.com
www.luther-lawfirm.com
Autor: Dr. Zacharias-Alexis Schneider (S. 19 – 21)

Bürgschaftsbank Niedersachsen GmbH
Hildesheimer Straße 6, 30169 Hannover
Telefon 0511 33705-0
info@buergschaftsbank-niedersachsen.de
www.buergschaftsbank-niedersachsen.de
Autoren: Lars Luther, Birgit Ringe,
Nicole Senst (S. 39)

Nagel Schlösser Rechtsanwälte
Georgsplatz 9, 30159 Hannover
Telefon 0511 897009-0
bode@nagel-schloesser.de
www.nagel-schloesser.de
Autoren: Prof. Dr. Michael Nagel,
Clemens Anger (S. 12 – 13)

NORD/LB
Friedrichswall 10, 30159 Hannover
Telefon 0511 361-6364
kundenservice@nordlb.de
www.nordlb.de
Autorin: Iljana Raute (S. 7 – 9)

Römermann Rechtsanwälte AG
Ständehausstraße 10, 30159 Hannover
Telefon 0511 32 66 00
kanzlei.hannover@roemermann.com
www.roemermann.com
Autorin: Scarlett Matheja (S. 14 – 15)

S-CON GmbH & Co. KG
Podbielskistraße 386, 30659 Hannover
Telefon 0800 88446688
office@s-con.de
www.s-con.de
Autoren: Dr. Timo Bittner (S. 30 – 31),
Medet Demirci (S. 35)

WTS GmbH
Ernst-August-Platz 10, 30159 Hannover
Telefon 0511 123586 179
info@wts.de
www.wts.com
Autoren: Michel Braun,
Martin Dönnebrink (S. 32 – 34)

mediaworld

S·CON

TÜV NORD
TÜV NORD CERT GmbH
ISO 9001

COMPLIANCE, DATENSCHUTZ UND INFORMATIONSSICHERHEIT AUS EINER HAND

Über 400 Unternehmen, Vereine, Verbände und Behörden vertrauen uns

- Stellung des externen CO, DSB und ISB
- Aufbau der ISO 27001 und NIS2 (ISMS) sowie Datenschutz (DSGVO)
- Einbringung eines E-Learnings, eines Hinweisgebersystems und weiterer Software
- Verringerung von Risiken und Vermeidung von Bußgeldern
- Kompetenz von 30 Juristen, Anwälten, Auditoren, ITlern und anderen Beratern
- Vollständige Beratungsleistung in englischer Sprache bei Bedarf
- Rechtssichere Beratung trotz Pragmatismus
- Hohe Flexibilität und Erreichbarkeit

S-CON GmbH & Co. KG
Podbielskistraße 386 • 30659 Hannover
Ihre Service-Rufnummer in Deutschland: **0800 88 44 66 88** (Mo.–Fr. 08–16 Uhr)
Per E-Mail erreichen Sie uns unter: **office@s-con.de**
www.s-con.de