

# Finanzen Steuern Recht

RATGEBER FÜR UNTERNEHMEN



**Die deutsche Wirtschaft**  
Restart erforderlich?

**Unternehmensanalyse**  
Schlüssel erfolgreicher Sanierungen

**Koalitionsvertrag**  
Arbeitsrechtliche Aspekte

**SERVICE-SEITEN** Finanzen Steuern Recht  
Ratgeber für Unternehmen  
Ausgabe Stuttgart 2025

**Jahresausgabe**  
Nr. 4

**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

**Auflage**  
51.000 Stück

**Verteilung**  
Beilage „JHK Magazin Wirtschaft“  
(Ausgabe Juli/August 2025)

**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 2025

**Titelbild**  
Adobe Stock / Simon Dannhauer

**Nächste Ausgabe**  
2026

**Hinweis**  
Die einzelnen Beiträge haben ausschließlich informativen 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 Einzelfalles berücksichtigt, nicht ersetzen.

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

## Vorwort Herausgeber

### Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

wir erleben eine Zeit tiefgreifenden Wandels. Die Herausforderungen – Energiewende, demografischer Wandel, geopolitische Spannungen und technologische Umbrüche – verändern unsere wirtschaftliche Realität grundlegend. Es geht nicht nur um eine konjunkturelle Delle, sondern um strukturelle Neuausrichtung. Deutschland muss seine wirtschaftlichen Grundlagen überdenken. Etablierte Modelle geraten unter Druck, neue Märkte entstehen. Die globale Neuordnung verändert Handelsströme, Allianzen und Wettbewerb – mit direkten Auswirkungen auf Investitionen und Unternehmensstrategien.

Dennoch gibt es Grund zur Zuversicht. Die deutsche Wirtschaft hat schon oft gezeigt, wie anpassungsfähig und innovativ sie ist. Wer offen für Neues bleibt, Wandel aktiv mitgestaltet und bereit ist, gewohnte Denkmuster zu hinterfragen, wird gestärkt aus dieser Zeit hervorgehen. Dieser Ratgeber bietet Ihnen Orientierung – mit fundierten Analysen und konkreten Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Positionierung im Wandel. Nutzen Sie das Know-how der Beraterinnen und Berater in dieser Ausgabe als Wegbegleitung.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und viel Erfolg.

Herzliche Grüße



Timo Grän



Martin Voß, LL.M.



Timo Grän



Martin Voß, LL.M. | Rechtsanwalt

### Editorial

- 2 Vorwort Herausgeber
- 3 Fachlicher Beirat
- 43 Autorenübersicht

### Veröffentlichungen

- 5 Gerade jetzt gut vorbereitet sein!
- 8 Assetbasierte Ansätze statt Bankkredit
- 10 Die deutsche Wirtschaft braucht einen „Restart“!**
- 13 Deutschland im Krisenmodus
- 16 Erfolg in Transformationen realisiert sich mit deren Umsetzung
- 18 Arbeitnehmer-Mitbestimmung im Mittelstand
- 20 Lieferantenkrise – Strategien für Kunden
- 22 Die Krisenfrüherkennungspflicht nach § 1 StaRUG
- 24 Die Rolle des Strategic Rationale im Buy-Side M&A
- 27 Der Geschäftsführer im Gesellschafterstreit
- 28 Schlüssel einer erfolgreichen Sanierung**
- 31 Mittelstand trifft Start-up
- 34 Förderprogramm INVEST
- 36 Wegzugs- und Hinzurechnungsbesteuerung
- 38 Arbeitsrechtliche Aspekte des Koalitionsvertrags**
- 40 Patentschutz für Künstliche Intelligenz (KI)
- 42 Österreichisches Telearbeitsgesetz

## Fachlicher Beirat

### NORWIN GRAF LEUTRUM VON ERTINGEN

Sprecher des Vorstands

#### Baden-Württembergische Bank

1987 – 1989	Landesgirokasse, Stuttgart (heute: LBBW-Konzern) Banklehre
1990 – 1993	Universität Passau, Studium der Rechtswissenschaften
1993 – 1994	Business School Lausanne, Schweiz, MBA – Master of Business Administration
1994 – 2001	Dresdner Bank AG, Trainee und Firmenkundenbetreuer
2001 – 2009	IKB Deutsche Industriebank AG, Teamleiter Strukturierte Finanzierung und Leiter der Niederlassung Baden-Württemberg
2009 – 2019	Baden-Württembergische Bank, Stuttgart, Bereichsleiter Unternehmenskunden Region Stuttgart und Vorstand Unternehmenskundengeschäft
seit 2019	Baden-Württembergische Bank, Stuttgart, Sprecher des Vorstands



### DANIEL HAUG

Wirtschaftsprüfer & Steuerberater, Partner  
**Menold Bezler**

2002 – 2009	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Tübingen
2014	Bestellung zum Steuerberater
2019	Bestellung zum Wirtschaftsprüfer
2020	Geschäftsführer der Menold Bezler GmbH
2023	Partner bei Menold Bezler



### DR. IUR. PETER LADWIG

Rechtsanwalt, Partner

#### Heuking Luer Kühn Wojtek PartGmbH

1981 – 1986	Studium Rechtswissenschaften und Geschichte an der Universität Freiburg und der Freien Universität Berlin
1987 – 1989	Referendariat am Landgericht Ulm
1990 – 1999	Rechtsanwalt und später Partner Haver und Mailänder Rechtsanwälte, Stuttgart
2000 – 2002	Geschäftsführer der Baden-Württembergischen Wertpapierbörse, Vorsitzender des Vorstandes der Börse Stuttgart AG
2003 – 2014	Rechtsanwalt und Partner GSK Stockmann + Kollegen
seit 2015	Rechtsanwalt und Partner Heuking Kühn Luer Wojtek, 2019 – 2020 Managing Partner



## Fachlicher Beirat

### MARTIN MUCHA

Rechtsanwalt, Partner

**GRUB BRUGGER Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB**



1992 – 1997	Studium der Rechtswissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bayreuth, Fribourg (CH) und Freiburg im Breisgau
1997	Abschluss Wirtschaftsjurist an der Universität Bayreuth
1997 – 1999	Referendariat am Oberlandesgericht Stuttgart
2000	Rechtsanwalt bei GRUB BRUGGER
seit 2005	Partner bei GRUB BRUGGER
seit 2008	Fachanwalt für Insolvenzrecht
seit 2022	Mitglied im Gravenbrucher Kreis
seit 2024	Mitglied im Fachausschuss Insolvenzrecht Bundesrechtsanwaltskammer (BRAK)

### FRANK STROHM

Wirtschaftsprüfer & Steuerberater, Partner

**RSM Ebner Stolz**

1989 – 1994	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Tübingen
seit 1995	RSM Ebner Stolz
seit 2002	Partner
seit 2008	Mitglied der Geschäftsleitung



### DIPL.-KFM. VOLKER WINTERGERST

Managing Partner

**Wintergerst Societät für Unternehmer-Beratung GmbH & Co. KG**



1990 – 1991	Universität Münster, Bachelor Economics
1991 – 1994	Universität Tübingen, Master Finance & Accounting
1994 – 1999	Ebner Stolz, Projektleiter Corporate Finance und Prüfung
2000 – 2009	Ebner Stolz, Geschäftsführender Partner
seit 2002	Lehraufträge an den Hochschulen Heilbronn und Pforzheim sowie der Universität Tübingen
2009 – 2011	Dr. Wieselhuber & Partner, Partner
seit 2011	Managing Partner der Wintergerst Societät für Unternehmer-Beratung

# Gerade jetzt gut vorbereitet sein!

## Kapitalstrukturberatung in anspruchsvollen Zeiten

**O**b Mittelständler oder Großunternehmen, viele Betriebe stehen aktuell unter hohem Druck: Konjunkturelle Schwäche, geopolitische Konflikte, Handelskriege, steigende Finanzierungskosten und zunehmende regulatorische Anforderungen sorgen branchenübergreifend für Herausforderungen. In einem Umfeld, das von Unsicherheit und Komplexität geprägt ist, wird eine widerstandsfähige Kapitalstruktur zu einem zentralen strategischen Hebel. Sie hilft nicht nur dabei, sicher durch stürmische Zeiten zu navigieren, sondern schafft auch die Flexibilität für künftige Investitionen und Wachstum.

### Herausforderndes Umfeld

Die aktuelle Phase des Wandels ist geprägt von globalen sowie nationalen Einflüssen. Dazu zählt ein gedämpftes Wirtschaftswachstum, das unter anderem durch Inflationsrisiken, Zins- und Währungsschwankungen sowie den schwelenden Handelskonflikt belastet wird. Verschärft wird die Lage durch überbordende Regularik, insbesondere bei Genehmigungsverfahren, der Nachhaltigkeit oder dem Arbeitsmarkt. Diese Entwicklungen belasten nicht nur die Planungssicherheit, sondern erhöhen gleichzeitig den Anpassungsdruck auf Unternehmen.

### Geopolitik und Kapitalmärkte

Geopolitische Herausforderungen, wie der Russland-Ukraine-Krieg, die Krise zwischen China und Taiwan als auch der aktuelle Konflikt zwischen Indien und Pakistan zwingen Unternehmen dazu, ihre Standort- und Beschaffungsstrategien zu überdenken. Hinzu kommen volatile Rohstoffmärkte und schwankende Energiepreise, die den Profitabilitätsdruck weiter erhöhen. Auch die Kapitalmärkte zeigen sich angespannt. Die Zinswende, Volatilität und eine langwierigere Kreditvergabe erschweren Investitionsentscheidungen.

### Kapitalstruktur als strategischer Hebel

Inmitten dieser Herausforderungen wird eine flexible Kapitalstruktur zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Ziel ist es, fünf zentrale Dimensionen – Liquidität, Flexibilität, Qualität, Sicherheit und Rentabilität – in ein stabiles Gleichgewicht zu bringen.

### Zentrale Fragestellungen für Unternehmen

Die wirtschaftlichen Unsicherheiten wirken sich unmittelbar auf die strategischen Prioritäten der Unternehmensführung aus. Entscheider beschäftigen sich aktuell intensiv mit mehreren zentralen Fragestellungen. ►

## NORMAN WAHL

LBBW  
Stuttgart

HEAD OF CORPORATE FINANCE ADVISORY

Norman Wahl ist Bereichsleiter Corporate Finance Advisory bei der LBBW und Experte im Bereich Kapitalstrukturberatung. Davor war er Partner Capital & Debt Advisory bei Ernst & Young. Zuvor arbeitete Norman Wahl 17 Jahre bei der UniCredit in verschiedenen (Führungs-) Positionen in den Bereichen M&A, Capital Structure Advisory und Corporate Structured & Acquisition Finance.





### **Wie zukunftsfähig ist mein Geschäftsmodell?**

Einen besonderen Stellenwert hat die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Einfluss hat hier zum Beispiel die Bewertung des Transformationsbedarfs in Bezug auf Nachhaltigkeit, Digitalisierung sowie sektorspezifische Anforderungen oder Portfolioanpassungen.

### **Wie reagieren wir flexibel auf die De-Globalisierung?**

Internationale Standortplanung und das Lieferkettenmanagement gewinnen an Relevanz. Durch De-Globalisierung, Zölle und geopolitische Risiken müssen bestehende Produktionsstrukturen und Beschaffungswege überprüft und flexibilisiert werden.

### **Wie können wir ausreichend Liquidität vorhalten?**

In der Folge rückt die Sicherstellung ausreichender Liquidität in den Fokus, um kurzfristige Verpflichtungen erfüllen und gleichzeitig flexibel auf veränderte Marktbedingungen oder strategische Opportunitäten reagieren zu können.

### **Sicherheit im Fokus**

Steigende Zinsaufwendungen wirken sich unmittelbar auf das Zinsergebnis sowie den Cashflow aus und können die Einhaltung vertraglicher Covenants erschweren. Gleichzeitig wird die Strukturierung neuer Finanzierungen langwieriger und komplexer, da die Anforderungen an Bonität, Geschäftsplanung und Kreditqualität gestiegen sind.

Parallel dazu rücken Auswirkungen auf die Bilanz in den Fokus, da Profitabilitätsdruck, steigende Zinsen oder strategische Neuausrichtung das Eigenkapital belasten können, etwa durch Wertminderungen des immateriellen Vermögens (Impairment Goodwill) oder Sonderabschreibungen auf das Anlagevermögen.

### **Banken als strategische Partner**

In diesem anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfeld nehmen Banken zunehmend die Rolle des strategischen Partners ein. Ihre Aufgabe beschränkt sich dabei nicht mehr nur auf die Bereitstellung von Liquidität, sondern vielmehr auf eine sektorgetriebene Finanzierungs- und Strategieberatung.

### **Szenarioanalysen zeigen Handlungsalternativen auf**

Ein frühzeitiger, strategischer Dialog zwischen Bank und Unternehmen ist entscheidend, um Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und fundierte Maßnahmen abzuleiten. Szenario-Analysen sind dabei ein wirkungsvolles Instrument, sie werten auf Basis unterschiedlicher Marktentwicklungen Handlungsalternativen ein und bieten die Basis für die Erarbeitung flexibler Strategien.

Zudem profitieren Unternehmen von integrierter Sektor- und M&A-Expertise der Banken, etwa bei Fragen zur strategischen Ausrichtung, zu Wettbewerbsbedingungen, Produktionsstandorten oder Marktrisiken. So entsteht ein fundiertes Gesamtbild, das die Grundlage für zukunftsgerichtete Entscheidungen darstellt.



### Kapitalstruktur vorausschauend gestalten

Ein wesentlicher Fokus liegt auf der aktiven und vorausschauenden Gestaltung der Kapitalstruktur. Ziel ist es, flexible Finanzierungskapazitäten zu schaffen, die auch in volatilen Marktphasen verlässlich zur Verfügung stehen.

Dazu bedarf es fundierter Peer-Vergleiche sowie Mindestliquiditäts- und Ratinganalysen. Auch das frühzeitige Auseinandersetzen mit geeigneten Finanzierungsinstrumenten, wie z.B. syndizierten Kreditfazilitäten/Hunting Lines, Schuldscheindarlehen, ABS-Programmen oder einer Brückenfinanzierung empfiehlt sich.

Nicht zuletzt kann die strategische Partnerschaft mit der Hausbank dazu beitragen, die Voraussetzungen für den Kapitalmarktzugang zu schaffen. Sei es auf der Fremdkapitalseite durch ein externes Rating, das das Vertrauen potenzieller Investoren stärkt als auch auf der Eigenkapitalseite, durch IPO-Readiness auf Konzernebene oder die Monetarisierung/Devestition von Töchtergesellschaften.

### Die „Pentagon-Strategie“

Ein strategisches Zielbild für Unternehmen in volatilen und herausfordernden Zeiten lässt sich als „Pentagon-Strategie“ zusammenfassen, da es fünf zentrale Aspekte umfasst: Liquidität, Flexibilität, Qualität, Sicherheit und Rentabilität.

1. Liquidität bleibt die oberste Priorität: Ausreichend langfristig verfügbare Zahlungsmittel stellen sicher, dass kurzfristige Verpflichtungen jederzeit bedient werden können.
2. Gleichzeitig ist Flexibilität entscheidend, um schnell auf sich ändernde Bedingungen reagieren zu können.
3. Qualität beschreibt die strategische Passgenauigkeit der Finanzierungsstruktur, die nicht nur aktuellen Anforderungen genügt, sondern auch zukünftige Entwicklungen antizipiert.
4. Sicherheit bezieht sich auf die Verlässlichkeit der Finanzierungsgruppe sowie die Stabilität über den Zeitverlauf, etwa durch langfristige Kreditzusagen und klare Entscheidungsfindung im Investorenkreis.
5. Last but not least bleibt die Rentabilität als Maß für die Wirtschaftlichkeit und Effizienz des Kapitaleinsatzes. Hier zählt vor allem die optimale Balance zwischen Eigen- und Fremdmiteinsatz.

Unternehmen, die diese fünf Elemente in Einklang bringen, stärken ihre Resilienz und bleiben auch in herausfordernden Zeiten handlungsfähig.

### Fazit:

#### Strategische Handlungsfähigkeit ist essenziell!

Die Gestaltung einer robusten und zukunftsorientierten Kapitalstruktur ist weit mehr als das bloße reagieren auf aktuelle Risiken. Sie ist ein strategisches Steuerungsinstrument, das proaktiv Stabilität schafft und Wachstum ermöglicht. Gerade in Zeiten multipler Herausforderungen können Banken dabei als strategische Partner zur Seite stehen – sei es durch Simulationen- und Szenarioanalysen, Branchenexpertise oder eine maßgeschneiderte Kapitalstrukturberatung. Letztlich geht es aus Bankensicht darum, den Kunden zu verstehen, zu beraten, mit ihm gemeinsam die Zukunft zu gestalten und zu handeln.

# Assetbasierte Ansätze statt Bankkredit

Was KMU tun können, wenn Bankfinanzierungen  
in unsicheren Zeiten schwierig werden

**J**ahr für Jahr hoffen mittelständische Unternehmer auf wirtschaftlichen Aufschwung – doch auch 2025 bleibt die Konjunktur hinter den Erwartungen zurück. Ein spürbares Wachstum ist nicht in Sicht – im Gegenteil. Dass viele KMU in diesen Zeiten kaum Zugang zu Bankkrediten haben, verschärft die Lage. Aber: Objektbasierte Finanzierungsansätze liefern Lösungen, auch in der Krise.

Laut der Konjunkturumfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer wird das Bruttoinlandsprodukt 2025 wohl um 0,5 Prozent zurückgehen. So rechnen 31 Prozent der befragten Unternehmen mit einer negativen Geschäftstätigkeit – viele wollen ihre Investitionen zurückfahren. Denn: Der Mittelstand muss zahlreiche Baustellen gleichzeitig angehen. Neben der schwachen Konjunktur werden KMU durch strukturelle Probleme, regulatorische Anforderungen, geopolitische Unsicherheiten und Kostensteigerungen belastet. Laut KfW Research<sup>1</sup> entfallen allein auf die gestiegenen Arbeitskosten 33 Prozent der Gesamtkosten.

Zudem kämpfen Betriebe mit einem regelrechten „Bürokratie-Berg“: Datenschutzregelungen, Lieferkettengesetz, ESG-Vorgaben,

hoher Dokumentationsaufwand und langwierige Verwaltungsprozesse fordern Zeit und Ressourcen. Gleichzeitig übt der demografische Wandel Druck auf die Unternehmen aus: Qualifiziertes Personal ist Mangelware. Fast 60 Prozent rechnen laut KfW in den nächsten fünf Jahren mit erheblichen Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. Die möglichen Folgen: Aufträge könnten nicht mehr angenommen, Produktionen müssten reduziert, Standorte geschlossen werden.

## Der Transformationsdruck steigt

Digitalisierung und Klimaschutz verlangen tiefgreifende Veränderungen: KMU müssen neue Prozesse einführen, zeitgemäße Technologien einsetzen und neue Ansätze für Geschäftsmodelle entwickeln. So fordert der Digitalverband Bitkom in seiner Digitalstrategie<sup>2</sup> unter anderem den Ausbau digitaler Kompetenzen, die Integration von KI in Ausbildung und Produktion sowie eine stärkere Vernetzung. Mittelständler sollten sich darauf einstellen, dass digitale Strukturen zur Norm werden. Wer hier nicht Schritt hält, riskiert, den Anschluss zu verlieren. Einer weiteren Erhebung<sup>3</sup> im Auftrag von Bitkom zufolge bilden zwar prinzipiell bereits 73 Prozent der Unternehmen Mitarbeiter zu Digitalthemen weiter. Allerdings sind solche

Angebote innerhalb der Firmen meist nur begrenzt verfügbar.

Auch beim Thema Nachhaltigkeit zeigt sich der Druck zur Transformation deutlich: Obwohl laut dem KfW-Klimabarometer<sup>4</sup> 2024 über die Hälfte der Unternehmen Umweltaspekte in ihre Strategie integrieren und 24 Prozent ein eigenes Klimaneutralitätsziel verfolgen, sind die Investitionen in Klimaschutz im Mittelstand 2024 um zehn Prozent zurückgegangen. Hauptgründe: das hohe Preisniveau, gestiegene Finanzierungskosten und die schwache Konjunktur.

## Viele Unternehmen in Notlage

Angesichts dieser Hürden und Aufgaben verwundert es kaum, dass zahlreiche KMU finanzielle Engpässe haben. 42 Prozent berichten laut DIHK-Konjunkturumfrage<sup>5</sup> von Schwierigkeiten bei der Finanzierung – Probleme bereiten dabei etwa Eigenkapitalrückgänge, Liquiditätengpässe oder der erschwerte Fremdkapitalzugang. Die Insolvenzzahl zeigt die gravierende Lage: Laut Insolvenztrend<sup>6</sup> des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) lag die Zahl im März bei 1.459 – zwölf Prozent mehr als im März 2024 und fast 50 Prozent mehr als in einem durchschnittlichen März vor der Corona-Pandemie.

## Versiegen zunehmend: Bankkredite als Finanzierungsquelle

Die schwierige Wirtschaftslage und der Transformationsdruck fordern von KMU vor allem eins: Liquidität. Allerdings erweisen sich klassische Finanzierungswege als wachsende Hürde: Banken agieren zurückhaltender – nicht zuletzt aufgrund der fragilen Konjunkturlage. 34 Prozent der befragten KMU der KfW-ifo-Kredithürde<sup>7</sup> berichten von erschwerten Kreditverhandlungen im ersten Quartal 2025 – ein neuer Höchstwert. Banken fordern häufig größere Sicherheiten und eine optimale Bonität, die viele Unternehmen in Krisenzeiten nicht bieten können. Doch KMU sind nicht zwangsläufig auf Bankkredite angewiesen. Objektbasierte Finanzierungsansätze bieten alternative Lösungen. Modelle wie Asset Based Credit und Sale & Lease Back ermöglichen es, bestehende Vermögenswerte zu Kapital zu machen und für die Finanzierung verschiedener Anlässe zu nutzen – unabhängig von der Bonität.

## Asset Based Credit – Finanzierung per Spezialkredit

Beim Asset Based Credit können KMU Vermögenswerte als Sicherheiten für einen kurz- bis mittelfristigen Spezialkredit nutzen. Dabei lässt sich sowohl das Anlage- als auch das Umlaufvermögen einsetzen. Letzteres ist für Bankkredite meist nicht als Sicherheit nutzbar. Geeignet für den Spezialkredit sind beispielsweise mobile, fungible und werthaltige Maschinen und Anlagen, schwere Fuhrparks, marktfähige Bestände an B2C-fähigen Fertig- und Handelswaren, Sachwerte oder auch Immobilien. Verderbliche Waren oder unfertige Erzeugnisse sind hingegen ungeeignet. Da die Bonität im Hintergrund steht, ist der Spezialkredit flexibel einsetzbar und bewährt

sich insbesondere in wirtschaftlich angespannten Zeiten – etwa zur Überbrückung von Auftragsflauten oder zur Aufstockung von Betriebskapital bei Investitionen und gestiegenen Personal- oder Energiekosten. KMU sowie Start-ups können assetbasierte Kredite sowohl zur Stabilisierung des Tagesgeschäfts als auch für die Weiterentwicklung oder Krisenbewältigung nutzen – von kurzfristigen Anpassungen bis hin zu grundlegenden Neuausrichtungen. Auch Restrukturierungen, Sanierungen oder sogar Massekredite lassen sich auf diese Weise realisieren.

## Sale & Lease Back – Liquidität durch mobiles Anlagevermögen

Mit Sale & Lease Back (SLB) haben produzierende und verarbeitende KMU die Möglichkeit, ihr werthaltiges Anlagevermögen – wie Maschinen, Anlagen oder Fuhrparks – zu veräußern und direkt wieder zurück zu leasen. Die Assets verbleiben zur weiteren Nutzung im Unternehmen. So lässt sich Liquidität schaffen, ohne das operative Geschäft

zu beeinträchtigen. Auch SLB greift bonitätsunabhängig; der Fokus liegt auf den Objekten. Diese müssen jedoch mobil, fungibel und dürfen nicht fest mit dem Gebäude verbaut oder verkettet sein. Für Sondermaschinen, Eigenentwicklungen oder Prototypen eignet sich dieses Modell nicht.

SLB ermöglicht auch die Aktivierung stiller Reserven, wenn die betreffenden Vermögenswerte bilanziell bereits weitgehend abgeschrieben sind. Die anfallenden Leasingraten können zudem teils steuerlich, als Betriebsausgaben geltend gemacht werden. Die gewonnene Liquidität kann vielseitig eingesetzt werden: zur Überbrückung von Umsatzrückgängen, bei Unternehmensnachfolgen, für Investitionen in digitale oder nachhaltige Prozesse und Produkte. Da der Fokus auf den Assets liegt und der Finanzierungsprozess meist nur zwischen drei und sechs Wochen dauert, eignet sich SLB auch bei Sanierungen, Restrukturierungen oder zur Auftragsvorfinanzierung nach einer Krise.

<sup>1</sup><https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Volkswirtschaft-Kompakt/One-Pager-2025/VK-Nr.-250-Maerz-2025-Herausforderungen.pdf>

<sup>2</sup><https://www.bitkom.org/Bitkom/Digitalstrategie2025>

<sup>3</sup><https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vermittlung-Digitalkompetenz-Unternehmen-bilden-Beschaeftigte-weiter>

<sup>4</sup>[https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/News-Details\\_830272.html](https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/News-Details_830272.html)

<sup>5</sup><https://www.dihk.de/resource/blob/128504/cd5229c878969de4dd4a2f74aa6c5efa/konjunktur-dihk-konjunkturumfrage-jahresbeginn-2025-data.pdf>

<sup>6</sup><https://www.iwh-halle.de/presse/pressemitteilungen/detail/iwh-insolvenztrend-weiterhin-hoehststaende-bei-insolvenzzahlen-industrie-stark-betroffen>

<sup>7</sup><https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-ifo-Kredithuerde/KfW-ifo-Kredithue%C3%BCrde-Q1-2025.pdf>

## CARL-JAN VON DER GOLTZ

Maturus Finance GmbH  
Hamburg

### GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER

Carl-Jan von der Goltz ist Geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Maturus Finance GmbH. Zuvor war er für die HypoVereinsbank in München im Bereich strukturierte Finanzierungen tätig. Er studierte Rechtswissenschaften in Freiburg und Hamburg, absolvierte sein Assessor-Examen in Düsseldorf, erwarb einen Master of Laws in Mercantile Law in Südafrika und lernte Bankkaufmann bei M.M.Warburg & Co.



# Die deutsche Wirtschaft braucht einen „Restart“!

Das hat Folgen für die Unternehmensnachfolge...

**D**ie Geschichte der Bundesrepublik Deutschland ist von wirtschaftlichen und politischen Krisen geprägt. Aber die Herausforderungen, denen wir uns heute gegenübersehen, sind einzigartig. Das hat auch Folgen für die Unternehmensnachfolge in mittelständischen Unternehmen. Häufig wird die Aufnahme eines Partners bzw. ein Verkauf des Unternehmens die beste Lösung sein.

## Warum ist das so?

Gesellschaftliche und wirtschaftliche Krisen begleiten die deutsche Wirtschaft schon lange. Auf eine Krise folgte in der Vergangenheit aber meist eine rasche Erholung. Und nach der Wiedervereinigung erlebten wir goldene Jahrzehnte. Die Perspektiven waren glänzend. Heute wissen wir, dass das ein Trugschluss war. Die Krisen und Herausforderungen sind nicht nur zurück, sondern sie überschlagen sich zu einer sogenannten „Stapelkrise“. Elektrifizierung der Automobilindustrie, Klimakrise, Ukrainekrieg, Krise der deutschen Infrastruktur und Bildung, digitale Transformation und die durch die rasante Entwicklung Künstlicher Intelligenz (KI) angetriebene digitale Revolution sind in aller Munde. Und zu guter Letzt beginnen die USA einen weltweiten Zollkrieg und stellen die globale Wirtschaftsordnung in Frage. Damit stehen sowohl die Geschäftsmodelle vieler deutscher Unternehmen als auch die internationalen politischen Rahmenbedingungen gleichzeitig zur Disposition. Es gibt keine Konstanten mehr. Wir erleben Disruption im größtmöglichen Maßstab.

Das bleibt nicht ohne Folgen für die mittelständische Wirtschaft, insbesondere für die Unternehmensnachfolge in familiengeführten Unternehmen, denn der klassische Weg der Unternehmensnachfolge durch Überleitung auf die nächste Generation droht seine Vorzüge zu verlieren. Gerade die typische Kultur und Unternehmensverfassung mittelständischer Familienunternehmen wird in vielen Fällen zum Risiko.

## DR. IUR. PETER LADWIG

Heuking Kühn Lüer Wojtek  
Partnerschaft mit beschränkter Berufshaftung  
von Rechtsanwälten und Steuerberatern  
Stuttgart

### RECHTSANWALT

Dr. Peter Ladwig ist Rechtsanwalt und Partner der Sozietät Heuking Kühn Lüer Wojtek am Standort Stuttgart. Seine fachlichen Schwerpunkte liegen in den Sektoren Gesellschaftsrecht, Finanzierung und Bilanzierung. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt im Sektor M&A; er begleitet Unternehmenskäufe, -verkäufe und Joint Ventures in verschiedenen Branchen und aus allen Blickwinkeln.



Als große Stärken familiengeführter Unternehmen und auch als Vorteil der Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie galten bislang vor allem

- die hohe Identifikation der Gesellschafter, die oft zugleich die Unternehmensführung stellen, mit dem Unternehmen,
- das nicht auf kurzfristigen, sondern auf langfristigen Erfolg ausgerichtete unternehmerische Denken,
- die i.d.R. angestrebte Kontinuität der Firmenkultur,
- eine oft ausgeprägte Rücksichtnahme auf Mitarbeiterinteressen,
- die Vermeidung großer Risiken und
- die langfristige, durch Bündelung aller Gesellschaftsanteile in Familienhand abgesicherte Verbindung zwischen Familie und Unternehmen.

Regelmäßig belässt man es bei Familienunternehmen nicht dabei, die vorstehenden Eigenschaften unverbindlich vorzugeben, sondern sichert die tradierten Werte und die wechselseitige Bindung zwischen Familie und Unternehmen generationenübergreifend vertraglich ab. Gesellschaftsverträge enthalten daher in aller Regel Verpflichtungen, die die Zusammensetzung des Gesellschafterkreises auf Dauer festschreiben, oft sogar die Kontinuität in Familienstämmen vorgeben. Das alles schafft langfristige Kontinuität. Im traditionellen unternehmerischen Umfeld konnte man dies positiv bewerten, denn stabile Verhältnisse, Kontinuität und langfristiges Denken waren und sind in Zeiten, in denen sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen evolutionär und einigermaßen berechenbar ändern, sinnvoll. Aber in einem disruptiven Umfeld, wie wir es heute in vielen Branchen vorfinden, werden derartige „Leitlinien“, die in der DNA und der gesellschaftsvertraglichen Verfassung mittelständischer Unternehmen vorgegeben sind, zu Schranken, die die Möglichkeiten für die notwendige Fortentwicklung des Unternehmens massiv einschränken. Das gilt vor allem für die Branchen, die von den aktuellen Herausforderungen besonders betroffen sind, also export- und/oder technologiegetriebene Unternehmen, etwa aus dem Bereich des Automobil- und Maschinenbaus, aber auch für den Dienstleistungsbereich.

### **Viele Geschäftsmodelle bedürfen grundlegender Anpassung**

Viele Geschäftsmodelle, die in der Vergangenheit funktioniert haben, werden angesichts der Vielzahl und der Komplexität der Herausforderungen nicht mehr funktionieren, jedenfalls nicht ohne Anpassung.



Es bedarf umfassender „Transformation“. Und Transformation bedeutet insbesondere bereits die Prämissen und Grundlagen der bisherigen Geschäftstätigkeit, einschließlich Unternehmensverfassung und Unternehmenskultur, der neuen Lage anzupassen. Die Prüfung und Abwägung der notwendigen Transformationsschritte muss völlig unvoreingenommen „auf der grünen Wiese“ beginnen. Gerade hier wird die tradierte Kultur und Verfassung eines mittelständischen eignergeführten Familienunternehmens schnell zum Risikofaktor, zumindest dann, wenn sie durch gesellschaftsvertragliche Verpflichtung quasi unverrückbar im Raum steht und notwendige Maßnahmen verzögert oder verhindert.

Dazu ein paar Beispiele:

Langfristiges Denken mag auch im Rahmen der notwendigen Transformation eines Unternehmens sinnvoll sein. Aber angesichts der Geschwindigkeit, mit der die digitale Transformation bzw. die durch KI ausgelöste digitale Revolution die Märkte und Bedarfe ändert, bleibt keine Zeit. Die rasche Anpassung des eigenen Geschäftsmodells, das Besetzen neuer Märkte und sehr kurzfristig erzielte Erfolge sind ebenso wichtig, oft wichtiger.

Auch „Erfahrung“, eine große Stärke vieler Mittelständler, ist in der Transformation regelmäßig keine Stärke, sondern eine Schwäche, denn niemand hat Erfahrung mit der digitalen Transformation/Revolution und disruptiven Marktveränderungen, wie wir sie heute erleben. Erfahrung hilft vielfach nicht, sondern verstellt den Blick auf das, was kommt und das, was notwendig ist. ▶

### **DR. IUR. HERMANN ALI HINDERER, LL.M.**

Heuking Kühn Lüer Wojtek  
Partnerschaft mit beschränkter Berufshaftung  
von Rechtsanwälten und Steuerberatern  
Stuttgart

#### **RECHTSANWALT**

Dr. Hermann Ali Hinderer ist Rechtsanwalt und Partner bei Heuking Kühn Lüer Wojtek PartGmbH. Er studierte Rechtswissenschaften in Tübingen, Berlin und San Diego. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate/M&A und Private Equity.



► Mitarbeiterbindung und Kontinuität der Firmenkultur mittelständischer Unternehmen mögen bislang wichtige Säulen des Erfolgs gewesen sein. Und natürlich wäre insoweit Kontinuität auch in der Transformation wünschenswert. Aber im Zuge notwendiger Transformation wird Kontinuität schon dem Wortsinn nach zum Problem. Ein „Weiter so!“ darf es gerade nicht geben. Kreative neue Lösungen sind gefragt. Und deren Umsetzung verlangt regelmäßig tiefgreifende Änderungen und Einschnitte in die Unternehmenskultur und den Mitarbeiterbestand.

Transformation verlangt in vielen Fällen neue Köpfe in der Unternehmensführung. Gerade mittelständischen Familienunternehmen fällt ein Austausch oder auch nur eine Ergänzung der Unternehmensführung aber besonders schwer. Zugehörigkeit oder Nähe zur Familie sind schließlich keine Qualifikationskriterien, wenn es darum geht, die Führung eines Unternehmens in einem disruptiven Umfeld neu aufzustellen, sondern schränken die Auswahl unnötig ein. Fallen Gesellschafterstellung und Unternehmensführung in derselben Person zusammen, droht dies zur Hürde für die notwendige personelle Neuaufstellung zu werden.

Schließlich verlangt die Anpassung an grundlegend veränderte Marktbedingungen sehr häufig hohe Investitionen bzw. massive Veränderungen und Erweiterungen des eigenen Produktangebots und der eigenen Kompetenzen. Der notwendige Kapitalbedarf sollte dann im Interesse des Unternehmens und der Risikoreduktion nicht durch Fremdkapital, sondern durch eine Kapitalerhöhung gedeckt werden. Eine Anpassung des eigenen Produktangebots bzw. der eigenen Kompetenzen lässt sich in der gebotenen Geschwindigkeit oft nur durch Kooperation mit komplementär tätigen Unternehmen oder Übernahme von anderen Unternehmen erreichen. In all diesen Fällen sind Änderungen im Gesellschafterkreis fast unausweichlich. Der Wunsch oder gar vertragliche Zwang zum Erhalt der Beteiligungsverhältnisse und der fortdauernden Bindung an die Gründerfamilie wird dann zum Problem. Wenn es um die Zukunft oder gar die Existenz des Unternehmens geht, darf der Erhalt des Einflusses der Familie keine Rolle spielen. Die Abgabe von Gesellschaftsanteilen an operative Partner und/oder Finanzierungspartner, letztlich sogar der Verkauf des Unternehmens, sind für die Transformation oft essenziell. Dies zeigt ein Blick

auf die USA. Die Verfügbarkeit von privatem Eigenkapital, bereitgestellt durch Private-Equity-Investoren, ist einer der wichtigsten Gründe, weshalb die amerikanische Wirtschaft sich in den vergangenen Jahrzehnten extrem innovativ und flexibel gezeigt hat. Die amerikanischen Unternehmen, die in den vergangenen dreißig Jahren gegründet wurden und die heute in vielen Zukunftstechnologien den Weltmarkt beherrschen, würde es ohne Private Equity nicht geben. PE-Investoren mögen nicht immer bequem sein. Aber sie finanzieren, motivieren und unterstützen aktiv Veränderungsprozesse. Ihr Erfolg gibt ihnen recht.

Dabei sind die Gestaltungsmöglichkeiten von Private-Equity-Investitionen vielfältig. Es kommen z.B. auch Minderheitsbeteiligungen in Betracht. So können Kapital und neue Impulse gesichert werden, ohne sofort die Kontrolle abgeben zu müssen. Aber auch Mehrheitsbeteiligungen sind nicht gleichbedeutend mit einem Ausscheiden der Familie aus dem Unternehmen. Es besteht die Möglichkeit, dass die nächste Generation der Unternehmerfamilie weiterhin Teil der Geschäftsführung bleibt und die Geschicke des Unternehmens mitgestaltet. Durch die Beteiligung eines finanzstarken Investors eröffnen sich neue Möglichkeiten für organisches und anorganisches Wachstum.

Im Ergebnis bleibt festzuhalten: Die aktuellen Krisen und Umwälzungen der Märkte, mit denen sich der deutsche Mittelstand konfrontiert sieht, stellen die Kreativität, Flexibilität und Handlungsfähigkeit mittelständischer Unternehmen auf eine harte Probe. Sie bedrohen in vielen Branchen die Existenz der Unternehmen. Die Kultur und Verfassung von Familienunternehmen, die in der Vergangenheit oft entscheidend für den Erfolg der Unternehmensführung und der Unternehmensnachfolge waren, bieten im aktuellen Umfeld oft keinen Mehrwert. Gründer und Eignerfamilien müssen kritisch hinterfragen, ob Familie und Unternehmen dem Veränderungsdruck aus eigener Kraft auf Dauer gewachsen sind. In vielen Fällen wird die Aufnahme eines Partners bzw. ein Verkauf des Unternehmens die beste, wenn nicht die einzige Lösung sein.

# Deutschland im Krisenmodus

## Systematische Früherkennung statt ständiger Alarm



**D**ie vielfältigen aktuellen Krisen und die deutlich gestiegene Unsicherheit erhöhen spürbar die Herausforderungen, denen Geschäftsführer in einem nun generell schwierigen wirtschaftlichen Umfeld ausgesetzt sind. Vor diesem Hintergrund hat die Bedeutung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements zur Sicherung der Handlungsfähigkeit und des Fortbestands des Unternehmens erheblich zugenommen.

### JANINA POPPE

RSM Ebner Stolz  
Stuttgart

#### STEUERBERATERIN, WIRTSCHAFTSPRÜFERIN

Janina Poppe hat an der Universität Stuttgart Betriebswirtschaftslehre (t.o.) studiert. Sie ist als Partnerin bei RSM Ebner Stolz in Stuttgart tätig. Als Steuerberaterin und Wirtschaftsprüferin liegt der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit in der Beratung von Unternehmen in Krisensituationen. Sie ist Mitglied im Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) beim Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW).



### **Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement nach § 1 StaRUG**

Mit dem Inkrafttreten des Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) besteht seit dem 01.01.2021 eine rechtsformübergreifende Pflicht zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement für Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Unternehmens-träger. Zielsetzung der in § 1 StaRUG enthaltenen Regelung ist ein möglichst frühzeitiges Erkennen fortbestandsgefährdender Entwicklungen, damit rechtzeitig Gegenmaßnahmen (Sanierungsmaßnahmen) eingeleitet werden können und eine Insolvenz des Unternehmens im besten Fall vermieden werden kann.

Zur Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements finden sich in § 1 StaRUG jedoch keine konkreten Vorgaben.

Dies zum Anlass genommen, stellt der Beitrag die Anforderungen des § 1 StaRUG dar und gibt Hinweise zu deren Ausgestaltung. Der Beitrag geht dabei insbesondere auf die Bedeutung der Unternehmensplanung für die Krisenfrüherkennung und das Krisenmanagement ein und gibt Anstöße, wie der Aufbau und die Ausgestaltung in der Praxis erfolgen kann. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass der Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. am 28.02.2025 den Entwurf eines Standards „Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG (IDW ES 16)“ veröffentlicht hat.

#### **Bestandsgefährdende Risiken**

Die Krisenfrüherkennung nach § 1 StaRUG soll dazu dienen, „Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden können“, frühzeitig zu erkennen. Neben der Pflicht zur Früherkennung von den Fortbestand des Unternehmens gefährdenden Entwicklungen, sieht das Gesetz Reaktionspflichten zur Ergreifung von geeigneten Gegenmaßnahmen vor.

Zudem besteht eine Informationspflicht gegenüber dem für die Überwachung des Unternehmens zuständigen Organs (bspw. Aufsichtsrat).

Bestandsgefährdende Entwicklungen sind solche, die eine Insolvenzgefahr begründen oder erhöhen. Die Ursachen können vielfältig sein, wie bspw.:

- Unfähigkeit, bestehende Verbindlichkeiten bei ihrer Fälligkeit zu bedienen
- Erwirtschaften (nachhaltig) negativer betrieblicher Cashflows
- Disruptionen im Geschäftsmodell
- Wegfall von wichtigen Kunden- und Absatzmärkten, u.a. durch sich verändernde Kundenbedürfnisse.

Krisen treten in den seltensten Fällen unvermittelt auf und sind selten das Ergebnis einzelner isolierter Entwicklungen. So gehen bspw. der Insolvenzreife (als letztem Krisenstadium) in aller Regel Fehlentwicklungen in den ihr vorgelagerten Phasen voraus. Der typische Krisenverlauf ist dadurch gekennzeichnet, dass mit zunehmender Intensität der Krise die zu ergreifenden Handlungsoptionen abnehmen und weder ausreichend Zeit noch Liquidität zur Verfügung stehen, um die erforderlichen Maßnahmen umzusetzen.

#### **Grundlage der Früherkennung ist die Identifikation und Bewertung von Risiken**

Ein funktionierendes Früherkennungssystem erfordert in einem ersten Schritt die Identifikation möglicher Risiken, denen sich das Unternehmen ausgesetzt sieht. Hierbei geht es nicht um die Erfassung möglichst vieler, sondern nur der für die Unternehmensentwicklung wesentlichen Risiken. Dazu zählen nicht allein ökonomische Risiken, sondern auch Risiken, die sich aus den gesellschaftlichen, politischen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen des Unternehmens ergeben.

Für die Beantwortung der Frage, ob die identifizierten Risiken – einzeln oder in ihrem Zusammenwirken – den Fortbestand des Unternehmens gefährden, sind diese mit ihren Auswirkungen auf die Liquidität sowie auf Gewinn- und Verlustrechnung bzw. Eigenkapital zu beurteilen. Die Aussage, ob eine fortbestandsgefährdende Entwicklung vorliegt, wird damit regelmäßig nur auf Basis einer (integrierten) Unternehmensplanung beurteilt werden können, weshalb die Unternehmensplanung zentraler Bestandteil der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements ist.

#### **Verzahnung von Risikofrüherkennung und Unternehmensplanung erfordert einen in die Unternehmensorganisation integrierten Prozess**

Die Erstellung einer Unternehmensplanung erfordert grundsätzlich ein planvolles und strukturiertes Vorgehen. Dafür ist in der Unternehmensorganisation ein Prozess zu definieren und dokumentieren, der sicherstellt, dass die in dem ersten Schritt identifizierten und bewerteten Risiken mit ihren Auswirkungen auch Eingang in die Unternehmensplanung finden.

Der Prozess erfordert neben der Bestimmung von personellen und zeitlichen Verantwortlichkeiten („Wer macht was bis wann?“), die Festlegung von Berichtsterminen („Wann wird berichtet?“), Berichtsformaten („Wie wird berichtet?“) und Kommunikationswegen („An wen wird berichtet?“).

Durch den festzulegenden Prozess sind zudem regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche vorzusehen, um die geplante mit der tatsächlich eingetretenen Entwicklung abzugleichen. Aus dieser Analyse können Hinweise auf nachteilige Entwicklungen und erforderliche Handlungsbedarfe abgeleitet werden. So können sich z.B. aus einer Analyse der Abweichungen in der Liquiditätsentwicklung, Hinweise auf ein geändertes Zahlungsverhalten der Kunden aufgrund sich verschlechternder Bonität ergeben oder Schwächen im Prozess des Forderungsmanagements aufdecken.

Der Planungszeitraum sollte mindestens den Zeitraum der drohenden Zahlungsunfähigkeit (§ 18 InsO) und somit 24 Monate umfassen.

Planungsebene bildet grundsätzlich die Einzelgesellschaft, wobei die aus einem Konzernverbund resultierenden wirtschaftlichen und finanziellen Interdependenzen (bspw. Cash-Pool) bei der Planung zu berücksichtigen sind.

#### **Aufgrund des prognostischen Charakters der Planung kommt der Dokumentation eine besondere Bedeutung zu**

Bei einer späteren Beurteilung ist nicht die nachträglich festgestellte tatsächliche Entwicklung der Maßstab, sondern die damalige (Ex-ante-)Sicht des Geschäftsführers. Diese muss innerhalb eines gewissen Beurteilungsspielraums nachvollziehbar sein.

Der Dokumentation der der Unternehmensplanung zugrunde gelegten Annahmen und Prämissen sowie zur Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements kommt daher eine besondere Bedeutung zu und ist dringend anzuraten.

#### **Keine Ausnahme von der Pflicht nach § 1 StaRUG für kleine und mittlere Unternehmen**

Die Pflicht zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement trifft die Geschäftsleiter aller haftungsbeschränkten Rechtsformen – unabhängig von der Unternehmensgröße. Demnach sind auch kleine und mittlere Unternehmen von der Verpflichtung erfasst. Die Ausgestaltung ist jedoch an die Größe, Komplexität und das Geschäftsmodell des Unternehmens anzupassen, wonach bei kleineren und mittleren Unternehmen regelmäßig weniger komplexe organisatorische Vorkehrungen erforderlich sein werden, um die Anforderungen des § 1 StaRUG zu erfüllen.

# Erfolg in Transformationen realisiert sich mit deren Umsetzung – nicht allein durch Konzepte



**D**ie unternehmerische Realität ist zunehmend von disruptiven Marktveränderungen, technologischem Fortschritt und wachsender Komplexität geprägt. Transformationen sind keine Ausnahmesituationen mehr, sondern ein konstanter Bestandteil strategischer Unternehmensführung. Gleichwohl offenbaren zahlreiche Studien eine ernüchternde Erfolgsquote: Lediglich 20 bis 40 Prozent strategischer Transformationsprojekte inklusive Nachfolgevorhaben mit externen M&A-Investorenprozessen, Neupositionierung oder Performance-Verbesserung gelten retrospektiv als erfolgreich. Die Ursachen liegen dabei selten in unzureichender Analyse oder mangelnder strategischer Erkenntnis – vielmehr scheitert die Realisierung häufig an der unzureichenden ganzheitlichen Operationalisierung der gesetzten Ziele.

## DENNIS MINDER

Wintergerst  
Societät für Unternehmer-Beratung  
GmbH & Co. KG  
Stuttgart

MANAGER

Dennis Minder ist Manager bei der Wintergerst Societät für Unternehmer-Beratung. Der M.Sc. in Wirtschaftsingenieurwesen fokussiert sich seit Jahren auf Familienunternehmen und leitet komplexe Restrukturierungsprojekte. Er gilt als ausgewiesener Experte für Restrukturierung, Transformation und Umsetzungsbegleitung.

## Wo das Problem liegt: drei strukturelle Lücken der Umsetzung

In der Praxis fließt ein Großteil der personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen in die Konzeption von einzelnen Aspekten der Transformation. Die anschließende ganzheitliche Umsetzung mit Abstimmung zwischen einzelnen Teilprojekten wird häufig unterbewertet – sowohl inhaltlich als auch organisatorisch. Die Konsequenz: Strategische Initiativen bleiben wirkungslos, Investorenprozesse scheitern, weil Vorbereitung, Fokus und Timing nicht berücksichtigt wurden oder verlaufen im operativen Tagesgeschäft und werden damit vertagt. Drei strukturelle Umsetzungsdefizite lassen sich regelmäßig beobachten:

- 1. Wissenslücke:** Der Unterschied zwischen dem, was Organisationen zu verstehen glauben, und dem, was tatsächlich bekannt ist. Vollständige Planbarkeit ist eine Illusion – strategische Konzepte müssen Unsicherheit antizipieren und mit Flexibilität auf operative Erkenntnisse reagieren.
- 2. Kommunikationslücke:** Die Diskrepanz zwischen intendierten Handlungen und tatsächlichem Verhalten in der Organisation. Unklare Kommunikation, fehlende Zieltransparenz und unzureichende Verantwortungsübertragung führen zu einem Auseinanderdriften von Strategie und Umsetzung.
- 3. Wirkungslücke:** Die Differenz zwischen geplanten Maßnahmen und deren realer Wirkung. Wenn Führungskräfte nicht befähigt sind, Entscheidungen im Sinne der strategischen Zielsetzung eigenverantwortlich zu treffen und umzusetzen, bleibt Transformation reaktiv und ineffizient.

### Was professionelles Umsetzungsmanagement leisten muss

Ein wirkungsvolles Umsetzungsmanagement adressiert diese Lücken systematisch und verankert sie im strategischen Steuerungsansatz:

### Strategische Klarheit schaffen – Wissenslücke schließen

Strategie ist kein statisches Zielbild, sondern ein dynamischer Orientierungsrahmen für dezentrale Entscheidungen. Sie muss als bidirektionales System verstanden werden, in dem strategische Ambitionen, operative Möglichkeiten und organisationale Fähigkeiten in einem iterativen Prozess aufeinander abgestimmt werden. Eine effektive Strategieentwicklung antizipiert Umsetzung – auch im Hinblick auf eine stringente Equity Story für einen Investorenprozess – und umgekehrt.

### Organisation ausrichten – Kommunikations-Lücke schließen

Die Organisation benötigt ein präzise formuliertes strategisches Intent – ein kondensiertes Zielbild, das als Referenzpunkt auf allen Hierarchieebenen dient. Durch eine systematische Kaskadierung in Form klarer Briefings kann jede Organisationseinheit die strategischen Implikationen für ihren Verantwortungsbereich ableiten und spezifizieren. Dies erfordert eine Organisation, die die Logik der strategischen Zielsetzung strukturell reflektiert.

### Führung wirksam machen – Wirkungslücke schließen

Führungskräfte müssen befähigt werden, die Vision und unternehmerische Strategie richtig zu interpretieren, eigenständig Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen zu übernehmen. Dies setzt nicht nur ein adäquates Kompetenzprofil voraus, sondern auch Entwicklungsprogramme, die strategiekonformes Verhalten systematisch fördern und in der Unternehmenskultur verankern. Ergänzend braucht es ein belastbares Steuerungssystem, das Wirkung transparent macht und Lernen ermöglicht. Ein kompetentes Führungskräfte-Team ist auch für einen erfolgreichen Investorenprozess unabdingbar.



### Fazit: Strategie verlangt Planung und Umsetzung

Transformation ist kein reines Strategieprojekt – sie ist ein unternehmensweiter Prozess, der konsequent operationalisiert werden muss. Wer eine Strategie entwickelt, ohne die Umsetzung organisatorisch, kulturell und strukturell zu verankern, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit hinter den eigenen Ambitionen zurückbleiben. Professionelle ganzheitliche Planung und integrales Umsetzungsmanagement ist daher kein Anhängsel der Strategie – es ist ihre Bedingung. Es integriert Strategie-, Post-Merger-Integration (PMI)- und M&A-Konzepte sowie deren Umsetzung in erfolgreiche Lösungen für Unternehmer und Unternehmen im Mittelstand.

## DR. DIETMAR NIENSTEDT

Wintergerst  
Societät für Unternehmer-Beratung  
GmbH & Co. KG  
Stuttgart

DIRECTOR

Dr. Dietmar Nienstedt ist Director bei der Wintergerst Societät für Unternehmer-Beratung. Der Diplom-Volkswirt und Diplom-Betriebswirt verfügt über mehr als 35 Jahre M&A-Erfahrung auf Seiten von Industrieunternehmen und Banken/M&A-Beratungsgesellschaften, davon mehr als 15 Jahre Erfahrung bei der Beratung von mittelständischen Unternehmen. Er gilt als ausgewiesener Experte für Unternehmenstransaktionen und Corporate Finance, Finanzierungsberatung, Unternehmens- und Wachstumsstrategien, Venture Capital / Fundraising, Post Merger Integration/Carve-Out.



# Arbeitnehmer-Mitbestimmung im Mittelstand: Strategien für nachhaltige unternehmerische Freiheit

**Der Sinn und Zweck der Arbeitnehmer-Mitbestimmung in Kapitalgesellschaften (Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) und Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)) liegt in der strukturellen Einbindung der Beschäftigten in die Entscheidungsfindung. Ziel ist es, neben den Interessen der Eigentümer auch jene der Arbeitnehmer:innen zu berücksichtigen als auch eine ausgewogene und transparente Unternehmensführung zu gewährleisten.**

Dabei sind Interessenkonflikte zwischen der Eigentümer- und der Arbeitnehmerseite nicht selten und können aus verschiedenen Gründen bestehen wie beispielsweise:

- Gewinnmaximierung vs. Arbeitsplatzsicherheit
- Investitionsentscheidungen zugunsten kurzfristig hoher Renditen
- Kostenreduzierung
- Unternehmensstrategie

Die Mitbestimmung soll zu einer gemeinsamen Verantwortung beider Seiten beitragen.

Die Erfahrungen zeigen, dass insbesondere bei mittelstandsgeprägten bzw. familiengeführten Unternehmen das starke Bedürfnis der Eigentümerfamilien besteht, die eigene Entscheidungskompetenz zu wahren und die Arbeitnehmer-Mitbestimmung sinnvoll zu managen.

## **Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG)**

Das Drittelbeteiligungsgesetz sieht vor, dass bei Kapitalgesellschaften mit in der Regel mehr als 500 und bis zu 2.000 Beschäftigten ein Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrats durch die Arbeitnehmerschaft gestellt wird. Dabei gelten die Arbeitnehmer eines Gruppenunternehmens als solche des herrschenden Unternehmens, wenn zwischen den Unternehmen ein Beherrschungsvertrag besteht oder das abhängige Unternehmen in das herrschende Unternehmen eingegliedert ist.

## **Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)**

Das Mitbestimmungsgesetz kommt bei Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten zum Tragen und statuiert das Prinzip der

paritätischen Mitbestimmung. Danach sitzen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter in gleicher Zahl im Aufsichtsrat, sodass ein institutionalisiertes Gleichgewicht der Interessen entsteht. In bestimmten Fällen kann der Aufsichtsratsvorsitzende, der meist von den Kapitalvertretern gestellt wird, ein doppeltes Stimmrecht ausüben, um bei Pattsituationen entscheidend eingreifen zu können.

Die maßgebende Anzahl der Arbeitnehmer ist nicht zwangsläufig auf das betrachtete Unternehmen beschränkt. Ist das Unternehmen beherrschend, gelten auch die Arbeitnehmer der Konzernunternehmen als Arbeitnehmer des herrschenden Unternehmens.

## **Wichtig zu merken**

Für die Frage, ob ein Unternehmen der Arbeitnehmer-Mitbestimmung unterliegt, kommt es somit auf 3 wesentliche Punkte an:

- die Rechtsform – Kapitalgesellschaften sind erfasst, Personengesellschaften nicht
- die Ansässigkeit – inländische Gesellschaften sind erfasst, ausländische nicht
- die Anzahl der Mitarbeiter – doch Achtung! Oft zählt die ganze Gruppe und nicht nur die einzelne Gesellschaft.

## **Management der Arbeitnehmer-Mitbestimmung durch Wechsel der Rechtsform in**

### **• die Europäische Gesellschaft (SE)**

Die SE unterliegt nicht den Arbeitnehmer-Mitbestimmungsregelungen. Stattdessen wird die Mitbestimmung in den Organen der SE abschließend durch das SE-Beteiligungsgesetz (SEBG) geregelt. Eine Besonderheit dabei ist der sog. „Einfrierungseffekt“, wonach spätere Änderungen der Beschäftigtenzahl keine Auswirkung auf die Mitbestimmung haben. Die SE ist eine interessante, aber komplexe Rechtsform, sodass sie für mittelständisch geprägte Unternehmen oft nicht in Betracht kommt.

## **DR. JÖRN KEILHOFF**

PricewaterhouseCoopers GmbH WPG  
Stuttgart

STEUERBERATER, DIRECTOR

Dr. Jörn Keilhoff ist Steuerberater bei PwC Stuttgart und Teil des Bereichs Middle Market. Im Rahmen seiner Tätigkeit betreut er Unternehmen des Mittelstands, die auf nationaler und internationaler Ebene agieren. Er ist spezialisiert auf Themen des Außensteuerrechts, der DBA sowie die Strukturierungsberatung. Zudem ist er als Referent für (inter-)nationale Steuerthemen tätig.





### • ausländische Gesellschaftsformen

Da ausländische Gesellschaften ebenfalls nicht in den Anwendungsbereich der inländischen Arbeitnehmer-Mitbestimmung fallen, können auch sie eine Alternative darstellen. Eine Umsetzung sollte sorgfältig geplant sein, da insbesondere der Wechsel von einer in- in eine ausländische Rechtsform steuerliche Herausforderungen bereithält und Deutschland das Besteuerungsrecht für im Inland aufgebaute stille Reserven zu verlieren droht. Auch zeigen die Erfahrungen, dass gerade mittelstandsgeprägte bzw. familiengeführte Unternehmen einen sehr starken Lokalbezug haben, die dieser Überlegung im Wege steht.

### • Personengesellschaften

Die Personengesellschaften unterfallen nicht dem Anwendungsbereich der deutschen Arbeitnehmer-Mitbestimmung. Während zivilrechtlich lediglich ein Wechsel des „Rechtskleids“ erfolgt, ist damit steuerrechtlich ein Regimewechsel verbunden: weg von der intransparenten hin zur transparenten Besteuerung. Gerade für mittelstandsgeprägte bzw. familiengeführte Unternehmen stellt dies oftmals eine nahezu unüberwindbare Hürde dar, da der Rechtsformwechsel zum einen die Zwangsbesteuerung der bisher thesaurierten Gewinne bedeutet als auch zukünftig erwirtschaftete Gewinne regelmäßig mit der deutlich kostspieligeren Einkommensteuer belastet werden.

Diesen Nachteilen kann durch einen Antrag nach § 1a KStG für die Option zur Körperschaftsbesteuerung begegnet werden. Diese Option führt dazu, dass die Vorteile beider Welten verbunden werden, in dem es sich zivilrechtlich weiterhin um eine Personengesellschaft handelt, die nicht in den Anwendungsbereich der deutschen Arbeitnehmer-Mitbestimmung fällt und gleichzeitig für steuerrechtliche Zwecke als Kapitalgesellschaft gilt. Bei sorgfältiger Planung ist es sogar denkbar, einen sog. homogenen Formwechsel zu erreichen, d.h. einen Wechsel von einer regulären GmbH in eine zur Körperschaftsbesteuerung optierte Personengesellschaft.

### Welche Vorteile bringt das?

- Management der Arbeitnehmer-Mitbestimmung
- keine Zwangsbesteuerung der thesaurierten Gewinne
- kein Auslösen von Sperrfristen
- keine Begründung neuer Sperrfristen
- Erhalt der intransparenten Besteuerung (dieser Vorteil sollte noch wichtiger werden, wenn die geplante Absenkung der Körperschaftsteuer auf 10% umgesetzt wird).

### Und was muss ich sonst beachten?

Fällt die Entscheidung zugunsten einer KG, ist ein besonderes Augenmerk auf die Wahl des Komplementärs zu legen. In der Praxis weit verbreitet ist die GmbH & Co. KG.

Die GmbH & Co. KG kann jedoch dem Ziel, die unternehmerische Freiheit zu sichern, entgegenstehen. Es ist sicherzustellen, dass die Komplementärin nicht in den Anwendungsbereich der Arbeitnehmer-Mitbestimmung fällt. Dies könnte aufgrund der dargestellten Zurechnungsmechanismen zum Tragen kommen.

Dem könnte durch Einbindung einer SE oder einer ausländischen Gesellschaft als Komplementärin abgeholfen werden.

### Fazit

Die gesetzlichen Regelungen zur Arbeitnehmer-Mitbestimmung gelten auch für mittelstandsgeprägte bzw. familiengeführte Unternehmen. In der Praxis zeigt sich dabei ein ausgeprägtes Bedürfnis von Eigentümerfamilien, die unternehmerische Freiheit, die ein Garant für den unternehmerischen Erfolg in der Vergangenheit war, auch in die Zukunft zu tragen, ohne dabei die Wachstumsambitionen zu beschneiden.

Es gibt eine Vielzahl von Strategien die unternehmerische Entscheidungsfindung bedarfsgerecht auszugestalten. Welches Instrument gewählt wird, hängt stets von den individuellen Gegebenheiten ab und bedarf einer sorgfältigen Einzelfallprüfung. Besonderes Augenmerk verdient dabei die nach § 1a KStG optierte Personengesellschaft, da sie in der Lage ist, die Vorteile der zivil- und der steuerrechtlichen Sichtweise zu vereinen. Die bisher als unbefriedigend wahrgenommene Situation, sich zwingend für ein Regime entscheiden zu müssen bei Inkaufnahme unerwünschter Nachteile, sollte damit der Vergangenheit angehören und gerade familiengeführten Unternehmen eine klare Wachstumperspektive aufzeigen.

## JAN EICKMANN

PricewaterhouseCoopers GmbH WPG  
Stuttgart

STEUERBERATER, MANAGER

Jan Eickmann ist Steuerberater bei PwC Stuttgart und Teil des Bereichs Middle Market. Im Rahmen seiner Tätigkeit betreut er Unternehmen des Mittelstands, die auf nationaler und internationaler Ebene agieren. Er hat an der HSF NRW in Nordkirchen studiert und kombiniert seine Erfahrungen als ehemaliger Betriebsprüfer der Finanzverwaltung mit den Bedürfnissen und Herausforderungen der Beratungspraxis.



# Lieferantenkrise – Strategien für Kunden

Herausforderungen für Kunden.

Ein Beitrag zur Orientierung und Entscheidungsfindung.



**D**er Anstieg von Krisen- und Insolvenzfällen über verschiedene Branchen hinweg ist weder neu noch ist kurzfristig mit Entspannung zu rechnen. Das belastet zunehmend auch Lieferbeziehungen. Wer Leistungen oder Waren einkauft, ist auch im Insolvenzfall in mehr oder weniger großem Ausmaß auf Liefersicherheit, Qualitäts- und Termintreue angewiesen.

Wenn der Lieferant in die Krise gerät oder einen Insolvenzantrag stellt, muss die Lieferbeziehung sehr schnell neu betrachtet und geordnet werden. Wie viel „Sicherheit“ eine Lieferbeziehung braucht, hängt zunächst davon ab, was eingekauft wird. Wie schnell kann ein Lieferantenwechsel erfolgen und was kostet das? Ist die Ware oder die Dienstleistung kritisch für das eigene Produkt? Was passiert bei einem Lieferabbruch? Wer sich diese Fragen rechtzeitig stellt, kann Risiken steuern und vermeiden.

Wer problemlos ausweichen kann, hat wenig Risiko. Wer aber an einzelne Lieferanten gebunden ist, muss weitere Maßnahmen ergreifen. Hierzu gehört einerseits, die eigene Vertragsdokumentation in den Blick zu nehmen. Sind (Rahmen-)Lieferverträge ausgehandelt oder wird einfach bestellt? Was regeln die eigenen AGB und die AGB des Lieferanten? Sind Zahlungsmeilensteine oder Sicherheiten vereinbart? Wie weit geht man in Vorleistung? Befinden sich eigene Gegenstände beim Lieferanten wie etwa Werkzeuge oder Materialbestellungen?

Andererseits ist die Situation des Lieferanten näher zu betrachten. Gibt es bereits Krisenanzeichen? Unternehmenskrisen verlaufen in Stadien, die zunehmend nach außen sichtbar werden. Frühe Krisenanzeichen sind etwa das zunehmende Nichteinhalten von Lieferzeiten, zunehmende Qualitätsprobleme, häufiger Wechsel der Ansprechpartner oder ein Preisdruck über dem Marktniveau. Stärkere Anzeichen sind ein etwa ein Drängen auf vorzeitige Zahlung, Vorkasse oder Materialbestellungen, Medienberichte über eine Krise des Lieferanten oder der Branche, die Nichteinhaltung von Zusagen, das Drängen auf Darlehen oder schlicht die Mitteilung, dass man Liquiditätsschwierigkeiten habe. An diesem Punkt ist mit einem Insolvenzantrag zu rechnen. Ob ein solcher schon gestellt worden ist, lässt sich meist im Internet auf [www.insolvenzbekanntmachungen.de](http://www.insolvenzbekanntmachungen.de) abfragen.

## DR. IUR. JULIUS BECK, LL.M.

GRUB BRUGGER

Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB  
Stuttgart

RECHTSANWALT, PARTNER

Julius Beck ist Rechtsanwalt und Partner bei GRUB BRUGGER in Stuttgart. Er ist Fachanwalt für Insolvenzrecht sowie Handels- und Gesellschaftsrecht sowie ausgebildeter Wirtschaftsmediator. Julius Beck hat in München, Bayreuth und Liechtenstein studiert. Er berät in handels-, gesellschafts- und insolvenzrechtlichen Angelegenheiten und an deren Schnittstellen.

Ist ein Insolvenzantrag gestellt worden, wird in aller Regel ein vorläufiger Insolvenzverwalter (Regelinsolvenzverfahren) bestellt. Dieser hat die Aufgabe, das Vermögen des Schuldners zu sichern und an das Insolvenzgericht zu berich-



ten. In einem Eigenverwaltungsverfahren teilen sich diese Aufgaben ein Sanierungsspezialist, der die Geschäftsführung unterstützt, und der vorläufige Sachwalter. Der Geschäftsbetrieb muss möglichst aufrechterhalten werden. Neben den Mitarbeitern (Insolvenzgeldvorfinanzierung), kommt es aus Sicht des vorläufigen Insolvenzverwalters dafür wesentlich auf die Kunden an. Welche Aufträge bestehen und was ist erforderlich, damit diese abgearbeitet und Umsätze erzielt werden können? Entscheidend ist, ob die Liquiditätslage die Aufrechterhaltung des operativen Betriebs zulässt. Sehr kurzfristig sind dann sog. Fortführungsvereinbarungen auszuhandeln, um die bestehenden vertraglichen Regelungen der Lieferbeziehungen anzupassen. Damit gehen oft Preisanpassungen, kürzere Zahlungsziele bzw. Vorkassen und eine Einschränkung von Gewährleistungsrechten einher. Aus Kundensicht ist wesentlich, ob die Fortführung des Betriebs im vorläufigen Insolvenzverfahren gelingt. Sind die Maßnahmen ausreichend? Sind weitere Kunden ebenfalls zu Zugeständnissen bereit? Werden die Zusagen im vorläufigen Insolvenzverfahren tatsächlich erfüllt? Sollten zum Zeitpunkt der Insolvenzeröffnung (i.d.R. drei Monate nach Insolvenzantragstellung) noch eigene Ansprüche gegen den Lieferanten offen sein, etwa auf Belieferung oder auf Mängelbeseitigung, können diese nicht mehr durchgesetzt, sondern nur noch als Insolvenzforderungen zur Insolvenztabelle angemeldet werden.

Wichtig ist, dass alle Zahlungen, die vor Insolvenzantragstellung an den Lieferanten erfolgt sind, im vorläufigen Insolvenzverfahren als spätere Insolvenzforderungen betrachtet werden und, sofern sie nicht gesichert sind, nochmal bezahlt werden müssen, wenn im vorläufigen Insolvenzverfahren eine Gegenleistung erfolgen soll. Der Zeitpunkt der Insolvenzantragstellung stellt deshalb eine zeitliche Zäsur für die Lieferbeziehung dar, die z.B. in einer Fortführungsvereinbarung abzubilden ist.

Wer Sicherungsrechte an Gegenständen des Lieferanten hat (z.B. Sicherungsübertragungen oder Forderungsabtretungen), sollte dies frühzeitig mitteilen. Gleiches gilt, wenn eigene Gegenstände auf dem Gelän-

de des Lieferanten vorhanden sind. Aufgrund der Sicherungspflicht wird ein vorläufiger Insolvenzverwalter alle im Besitz des Lieferanten stehenden Gegenstände sichern und fremdes Eigentum nur gegen Nachweis herausgeben. Da Lieferanten nicht immer ihren Pflichten zur Kennzeichnung und Separierung nachkommen, ist die eigene Dokumentation wesentlich.

Mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens erhält der Insolvenzverwalter ein Erfüllungswahlrecht für nicht vollständig erfüllte Verträge (§§ 103 ff. InsO). Grund ist, dass die Insolvenzmasse vor Belastungen durch unvorteilhafte Verträge geschützt werden soll. Wählt er die Erfüllung, kann er die Gegenleistung verlangen, muss die Erfüllung aber auch aus der Insolvenzmasse leisten. Auch Gewährleistungsansprüche sind dann als Masseverbindlichkeiten vollständig zu erfüllen. Bei Wahl der Nichterfüllung fällt der Vertrag nicht weg, kann aber nicht mehr durchgesetzt werden. Der Vertragspartner kann zurücktreten und Schadensersatzansprüche als Insolvenzforderungen anmelden. Nicht selten wird ein Insolvenzverwalter die Nichterfüllung erklären, um die Masse vor Risiken zu schützen und danach neue Konditionen anbieten (z.B. höherer Preis, Gewährleistungsausschluss). Geschützt wird dieses Erfüllungswahlrecht durch das Verbot sog. Lösungsklauseln (§ 119 InsO), die sich in zahlreichen Lieferverträgen oder AGB finden.



Das soll verhindern, dass für die Insolvenzmasse vorteilhafte Verträge bereits vor Insolvenzeröffnung wegfallen.

Auch im eröffneten Insolvenzverfahren kommt es regelmäßig zu Fortführungsvereinbarungen zwischen Insolvenzmasse und Kunden, um die Durchfinanzierung der Betriebsfortführung zu ermöglichen, bis eine übertragende Sanierung auf einen neuen Investor, eine Sanierung des Rechtsträgers mittels Insolvenzplan oder eine geordnete Ausproduktion umgesetzt werden können. Oft macht ein neuer Investor im Rahmen einer übertragenden Sanierung sein Engagement davon abhängig, ob Kunden künftig höhere Preise zugestehen. Neben der Frage nach der Lieferbeziehung kann es aus Kundensicht deshalb auch strategisch relevant sein, sich selbst als Investor in Stellung zu bringen und etwa durch die Integration des Lieferanten in die eigene Produktionsstruktur Kontrolle über Preise und Liefersicherheit zu erhalten.

## DR. NICOLAS KREUZMANN, LL.M. CORP. RESTRUC.

GRUB BRUGGER

Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB  
Stuttgart

### RECHTSANWALT

Dr. Nicolas Kreuzmann ist Rechtsanwalt bei GRUB BRUGGER in Stuttgart. Er hat in Mannheim und Heidelberg studiert. Er berät im Insolvenzrecht sowie im Handels- und Gesellschaftsrecht rund um die Bereiche Restrukturierung, Krise und Insolvenz aber auch zu Unternehmenstransaktionen oder der Gestaltung von Lieferbeziehungen.



# Die Krisenfrüherkennungspflicht nach § 1 StaRUG

Krisenfrüherkennung: Eine Pflichtaufgabe der Geschäftsleiter

**U**nternehmenskrisen entstehen oft schleichend. Reagiert die Geschäftsleitung zu spät, sind existenzielle Risiken für das Unternehmen sowie Haftungsrisiken die Folge. Durch § 1 StaRUG ist die Geschäftsleitung zur frühzeitigen Krisenerkennung und -bewältigung verpflichtet. Die Thematik gewinnt angesichts der aktuell schwierigen wirtschaftlichen Lage in Deutschland an Bedeutung.

## Rechtslage durch § 1 StaRUG

§ 1 StaRUG begründet eine Pflicht der Geschäftsleitung zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement. Im Gegensatz zur früheren Rechtslage gilt diese Pflicht nun rechtsformübergreifend, es werden also alle Unternehmen erfasst. Die Geschäftsleiter müssen laufend Entwicklungen überwachen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten. Werden solche Entwicklungen festgestellt, besteht die Verpflichtung geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen und die Überwachungsorgane (z.B. Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung) zu informieren.

## Haftungsrisiken der Geschäftsleiter

Unterlassen Geschäftsleiter die Krisenfrüherkennung, liegt darin regelmäßig ein Verstoß gegen die Pflicht zur Anwendung der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters. Verursacht diese Pflichtverletzung einen Schaden, kann es zur Organhaftung kommen. Daneben drohen Abberufung und Kündigung der Geschäftsleiterposition. Hinweise auf fehlende Ressourcen oder Unkenntnis schützen dabei nicht vor Haftung, da diese Pflicht zu den originären Kernpflichten der Geschäftsleitung zählt. Dementsprechend kann diese auch nicht haftungsbefreiend auf Dritte übertragen werden. Eine Unterstützung durch externe Dienstleister ist jedoch zulässig.

Ein weiteres Risiko unzureichender Krisenfrüherkennung entsteht, wenn eine entfallene Fortführungsprognose nicht rechtzeitig erkannt wird. Wird infolgedessen ein Insolvenzantrag nicht rechtzeitig gestellt, haftet der Geschäftsleiter wegen Insolvenzverschleppung sowohl strafrechtlich als auch zivilrechtlich. Es droht dann eine persönliche Inanspruchnahme auf Ersatz von Zahlungen, die während des Verschleppungszeitraums geleistet wurden.

## Unternehmerischer Mehrwert der Früherkennungspflicht

Die Beachtung der Früherkennungspflicht bringt klare Mehrwerte aus unternehmerischer Sicht mit sich. Durch das frühzeitige Erkennen von Krisensymptomen können Restrukturierungsmaßnahmen deutlich effizienter und in einem weniger druckbehafteten Umfeld umgesetzt werden – etwa im Rahmen eines StaRUG-Verfahrens anstelle eines Insolvenzverfahrens. Unternehmen können so frühzeitig in Gespräche mit den Beteiligten treten. Dies erleichtert beispielsweise die Aushandlung von Zahlungsaufschüben, Kreditlinienanpassungen oder Lieferkonditionen. So kann der Unternehmenswert geschützt werden, sowie die Einlagen und Beteiligungen der Gesellschafter. Managementkapazitäten können gezielt auf die kritischen Themen fokussiert werden, statt in einem späteren Stadium im Krisenmodus reaktiv und fragmentiert agieren zu müssen. Eine rechtzeitige Sanierung oder Umstrukturierung verhindert häufig drastische Einschnitte wie Massenentlassungen oder Betriebschließungen und trägt so zum Erhalt von Arbeitsplätzen bei.

## Einrichtung eines Krisenfrüherkennungssystem

Wie die konkrete Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung zu erfolgen hat, regelt das StaRUG nicht im Detail. Dies richtet sich individuell nach Unternehmensgröße, Finanzierungsstruktur und Krisenanfälligkeit des Geschäftsmodells. Je höher das Risiko für den Fortbestand, desto engermaschiger müssen Geschäftsleiter überwachen. Hierbei sind sowohl interne als auch sich abzeichnende externe Risiken zu berücksichtigen.

## DR. IUR. LUKAS HERBERT, MBA

GRUB BRUGGER

Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB  
München/Frankfurt

RECHTSANWALT

Dr. Lukas Herbert ist Rechtsanwalt bei GRUB BRUGGER an den Standorten München und Frankfurt. Er berät Geschäftsführer, Vorstände und Gesellschafter sowie sonstige Stakeholder zu ihren Pflichten in der Krise sowie zu Chancen und Risiken in der Sanierung und unterstützt Unternehmen in Eigenverwaltung und Schutzschirm.



me Krisenfrüherkennung ist deshalb eine professionelle Liquiditätsplanung über einen Zeitraum von mindestens 24 Monaten essenziell. Die Planung erfolgt dabei im kurzfristigen Bereich (rollierende 13-Wochen-Planung) auf täglicher oder wöchentlicher Basis, für den längerfristigen Zeitraum ist auch eine Monatsplanung akzeptabel. Dabei sind Fälligkeiten, Finanzierungskosten und operative Kennzahlen und die Unternehmensperformance systematisch zu erfassen. Zusätzlich sollten Risiken wie Forderungsausfälle, der Ausfall wesentlicher Lieferanten oder Kunden sowie Preisvolatilitäten berücksichtigt werden. Auch externe Einflüsse, wie IT-Risiken (Hackerangriff), Störungen des Welthandels, Pandemien und Kriege können je nach Geschäftsmodell relevant sein.

#### Berichts- und Dokumentationspflicht

Erforderlich ist zudem die klare Verankerung von Zuständigkeiten innerhalb der Organisation, um ein regelmäßiges Reporting von Krisensignalen an die Geschäftsleitung sicherzustellen. Auch wenn das Gesetz dies nicht ausdrücklich verlangt, sollte die Geschäftsleitung die getroffenen Maßnahmen und Erkenntnisse zur Krisenfrüherkennung sorgfältig dokumentieren.

#### Pflicht zur Ergreifung von Gegenmaßnahmen

Bei Identifizierung bestandsgefährdender Entwicklungen muss die Geschäftsleitung unverzüglich geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen und den Überwachungsorganen Bericht erstatten. Welche Handlungen zu ergreifen sind, hängt von den jeweiligen Umständen des Einzelfalls ab. Zu den möglichen Maßnahmen zählen unter anderem Desinvestitionen, Preisanpassungen, Optimierung des Working-Capital-Managements, Aufnahme von Darlehen sowie auch eine Restrukturierung der Finanzierungsstruktur, beispielsweise durch einen Restrukturierungsplan gemäß §§ 2 ff. StaRUG.

#### Vorschlag für die Praxis

Im Folgenden wird ein praxistauglicher Vorschlag für einen solchen Prozess zur Krisenerkennung und -bewältigung vorgestellt, der sich etwa für ein QM-Handbuch eignet:

##### 1. Strategische Unternehmensplanung:

Etablierung eines integrierten Planungsprozesses mit relevanten Kennzahlen zur kontinuierlichen Überwachung der Unternehmensentwicklung, einschließlich Liquiditätsplanung, Bilanzanalyse und Rentabilitätskennzahlen.

##### 2. Präventive Risikoanalysen:

Kontinuierliche Überwachung der Planung und Anpassung der Prämissen (z.B. Daily Dashboard mit ausgewählten KPI)

##### 3. Präventive Maßnahmen:

Durchführung regelmäßiger Stresstests und Szenarioanalysen zur frühzeitigen Identifikation potenzieller Schwachstellen und Risikofaktoren.

##### 4. Krisenerkennungsmechanismen:

Definition klarer Schwellenwerte und Etablierung von Eskalationsprozessen bei Anzeichen einer Bestandsgefährdung.

##### 5. Maßnahmen identifizieren:

Systematische Analyse der identifizierten Risiken und Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Krisenbewältigung.

##### 6. Bericht an Überwachungsorgane:

Regelmäßige und anlassbezogene Information der zuständigen Überwachungsorgane über festgestellte Risiken und geplante Maßnahmen.

##### 7. Umsetzung der identifizierten Maßnahmen.

##### 8. Dokumentationspflichten:

Systematische Aufzeichnung aller Erkenntnisse und Maßnahmen zum Nachweis der Erfüllung der StaRUG-Pflichten.

##### 9. Revision:

Regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen/Identifikation von Verbesserungspotenzialen.

### DR. IUR. NINA FISCHER, LL.M. EUR.

GRUB BRUGGER

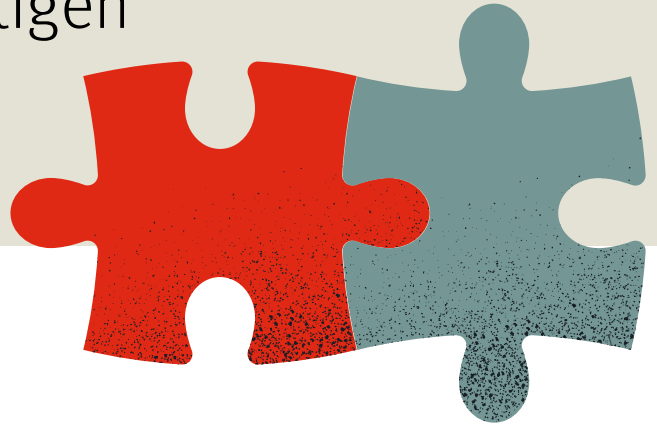
Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB  
Stuttgart

RECHTSANWÄLTIN

Dr. Nina Fischer ist Rechtsanwältin bei GRUB BRUGGER in Stuttgart und berät schwerpunktmäßig im Bereich des Gesellschaftsrechts.



# Die Rolle des Strategic Rationale im Buy-Side M&A – Grundlage für nachhaltigen Transaktionserfolg



**Im Zentrum jeder erfolgreichen M&A-Transaktion steht ein klar definiertes Strategic Rationale – also die strategische Begründung, warum eine Übernahme angestrebt wird. Dieses bildet die Leitlinie für sämtliche Schritte im Transaktionsprozess und entscheidet maßgeblich darüber, ob die angestrebten Synergien, Wachstumsimpulse oder strategischen Ziele tatsächlich erreicht werden. Wird dieser zentrale Referenzpunkt vernachlässigt, steigt das Risiko, dass die Transaktion am Ende nicht den gewünschten Mehrwert liefert. Studien zeigen, dass lediglich 30 bis 70 Prozent aller M&A-Transaktionen aus Käufersicht nach einigen Jahren als Erfolg gelten – ein Zeichen dafür, wie wichtig ein konsistentes strategisches Fundament ist.**

## DR. FLORIAN MÜLLER

Wintergerst  
Societät für Unternehmer-Beratung  
GmbH & Co. KG  
Stuttgart

DIRECTOR

Dr. Florian Müller ist Director bei der Wintergerst Societät für Unternehmer-Beratung. Der Diplom-Kaufmann verfügt über 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Strategie und M&A, davon fast 10 Jahre Erfahrung in der Beratung mittelständischer und Konzern-Unternehmen sowie Finanzinvestoren. Zusätzlich hat er durch seine 14 Jahre Tätigkeiten in leitenden Strategie-Positionen in der Industrie vielfältige Erfahrungen gesammelt. Er gilt als ausgewiesener Experte für Unternehmens- und Wachstumsstrategien, M&A, Post Merger Integration und Carve-Out.

Die Beweggründe für Unternehmensübernahmen sind vielfältig: Zugang zu neuen Märkten, Erweiterung des Produktportfolios, technologische Ergänzungen, Effizienzsteigerungen oder Risikodiversifikation. So unterschiedlich diese Ziele auch sein mögen – sie sollten immer in einer übergeordneten Geschäftsstrategie verankert sein. M&A ist ein Mittel zum Zweck, kein Ziel an sich. Das Strategic Rationale bildet dabei das Bindeglied zwischen der strategischen Zielsetzung und den konkreten Maßnahmen einer Transaktion.

Studien legen allerdings nahe, dass nur 30-70% der getätigten Transaktionen im Nachhinein als Erfolg gewertet werden<sup>1</sup>. Neben einigen anderen Gründen für das Ausbleiben des Erfolgs soll hier die Rolle des Strategic Rationale als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren im Laufe des gesamten M&A-Prozesses beleuchtet werden.

Übergreifend stellt sich bei der Einschätzung als Erfolg oder Misserfolg als erstes die Frage nach einem Maß hierfür. Entlang welcher Dimension wird ein Erfolg eines M&A definiert? Es ist essenziell, dass dieses Maß direkt mit dem Strategic Rationale in Übereinstimmung gebracht wird. Wenn das Ziel und das Maß für dessen Erreichung nicht zusammenpassen, ist der „gefühlte“ Misserfolg schon vorprogrammiert.

Wird beispielsweise ein Unternehmen übernommen, um Cross-Selling-Potenziale über das eigene Vertriebsnetz zu heben, wäre eine reine Erfolgsmessung über die eigenständige finanzielle Performance des Targets



nicht zielführend. Missverständnisse in der Definition des Erfolgsmaßstabs führen häufig dazu, dass eine objektiv sinnvolle Transaktion im Nachhinein als Misserfolg wahrgenommen wird – schlicht, weil das Bewertungsmaß nicht zum strategischen Ziel passt.

### Prozessschritt 1: Herausarbeitung des Strategic Rationale und klare Abbildung im Suchprofil

Bereits in der Frühphase des M&A-Prozesses – bei der Definition des Suchprofils – muss das Strategic Rationale handlungsleitend sein. Die größte Gefahr hier ist, dass die Anforderungen geprägt aus finanziellen Zielen und dem eigentlichen strategischen Nutzen schon auseinanderfallen und daher Unternehmen als Targets gesucht werden, die weder die finanziellen Ziele noch die strategischen Ziele voll befriedigen. Wer z.B. gezielt früh in zukunftssträchtige Technologien investieren möchte, wird unter Umständen auf Start-ups setzen – auch wenn diese nicht die gewohnte Profitabilität aufweisen. Wird gleichzeitig schon eine sichere Rendite und geringe Risiken gefordert, dann sind solche Targets kaum erreichbar, eher in einer späten Entwicklungsphase oder nur zu überhöhten Preisen verfügbar. Das ursprüngliche strategische Ziel wird dadurch konterkariert.

### Prozessschritt 2: Rolle des Strategic Rationale in der Bewertung

Auch in der Bewertung eines Targets ist das Strategic Rationale von zentraler Bedeutung. Der Business Plan sollte explizit um die strategischen Zielsetzungen aufgebaut sein. Bei der dann folgenden Anwendung von Bewertungsverfahren wie DCF oder Multiple-Ansätzen ist zu beachten, welche Synergien tatsächlich realisierbar sind – und welche unter Beibehaltung bestehender Strukturen gar nicht eintreten können. Besonders wichtig ist hierbei, Doppelzählungen zu vermeiden: Wenn der Wert bestehender Geschäftseinheiten voll angesetzt wird, können daraus abgeleitete Synergien nicht nochmals als Zusatznutzen gewertet werden. Ebenso sind zukünftige Investitionen zur Erreichung der strategischen Ziele korrekt zu erfassen – was in der Praxis häufig zu einer realistischeren, wenngleich niedrigeren Bewertung führt.

Ebenso wichtig ist die Berücksichtigung des zukünftigen Investitionsbedarfs in das Target, um die strategischen Ziele zu erreichen. Dies kann z.B. in einer DCF-Methode zu deutlich niedrigerem Cashflow führen, den das Teilunternehmen nach der Akquisition abführen kann im Vergleich zum sogenannten Stand-alone Case. Das Strategic Rationale ist auch maßgebend für eine Be-

wertung entlang der Multiple-Methoden. Erst mit der konsequent umgesetzten Rolle im zukünftigen Unternehmen ist die „richtige“ Auswahl der Vergleichsgruppe von Transaktionen und Unternehmen möglich.

### Prozessschritt 3: Rolle des Strategic Rationale in der Due Diligence (DD)

In der Due Diligence gewinnt das Strategic Rationale nochmals an Relevanz. Über die klassischen Prüfbereiche hinaus sind gezielte Analysen notwendig, um die strategischen Annahmen zu validieren. Fragen speziell zur Erhaltung und Sicherstellung der angestrebten Wertschöpfung basierend auf dem Strategic Rationale müssen in den Fragenkatalog aufgenommen und an entsprechende Experten zur Prüfung zugewiesen werden. Diese Experten müssen früh in den DD-Prozess und das DD-Team eingebunden werden. Bei technologiegetriebenen Transaktionen bedeutet dies etwa eine eingehende Prüfung von Patenten, deren Reichweite, rechtlicher Durchsetzbarkeit und potenzieller Umgebungsmöglichkeiten. Diese Tiefe in der Analyse schützt vor voreiligen Schlüssen, die aus Bestätigungsfehlern oder strategischer Betriebsblindheit entstehen können. Das Strategic Rationale kann hier speziell dienen als Basis für die menschlich schwierigere, systematische Prüfung einer eventuellen Widerlegung. Menschliche Voreingenommenheit („Biases“) leiten Menschen dazu, eher nach Bestätigung der eigenen Hypothesen zu suchen als nach deren Widerlegung.

### Prozessschritt 4: Rolle des Strategic Rationale in der Verhandlung und Durchführung der Transaktion

Während der Verhandlungen trägt ein klar definiertes Strategic Rationale dazu bei, die für die Wertschöpfung entscheidenden Aspekte vollständig und voll funktionsfähig zu sichern. So kann gezielt Einfluss auf vertragliche Regelungen genommen werden – etwa durch besondere Garantien, Haltevereinbarungen für Schlüsselpersonal oder Schutzmechanismen für kritische Assets. Es hilft auch, in komplexen Verhandlungssituationen Prioritäten zu setzen und zu verhindern, dass strategisch bedeutsame Elemente in einem Kompromiss leichtfertig aufgegeben werden. ►

<sup>1</sup> A Better Approach to Mergers and Acquisitions, Harvard Business Review May-June 2024, <https://hbr.org/2024/05/a-better-approach-to-mergers-and-acquisitions>  
Baruch Lev und Feng Gu, We analyzed 40,000 M&A deals over 40 years. Here's why 70-75% fail, in: Fortune, November 13, 2024.





**Beispiel: Unternehmen A kauft Unternehmen B um einen schnellen Zugang zu begehrten und knappen spezialisierten Entwicklungsingenieuren zu bekommen („Acquihire“). Damit sollten die Identifikation von Kernmitarbeitern, das Verbot der Abwerbung und Vereinbarung von Halteprämien, die noch vor der Durchführung der Transaktion gezahlt werden, in den Vertrag aufgenommen werden. Aber auch gegebenenfalls vorhandene Immobilien, um Kernentwicklungsstandorte beizubehalten, da ein notwendiger Umzug unter Umständen Kernmitarbeiter zu einem Weggang veranlassen könnte.**

Nach einer langen Beschäftigung mit der M&A-Transaktion und intensiver Verhandlungen mit der Gegenseite mussten sich alle Prozessbeteiligten auf neue Gegebenheiten und auch die Argumentation der Gegenseite bis zu einem gewissen Grad einlassen. Eine Rückbesinnung auf das Strategic Rationale hilft hier, sicher zu stellen, dass jetzt – zum Abschluss der Verhandlung – nicht diese übernommenen Argumente zu einer selbstbestätigenden Rationalisierung führen und damit der eigentliche Investment Case im letzten Moment verwässert wird.

#### **Prozessschritt 5: Rolle des Strategic Rationale in der Post-Merger-Integration**

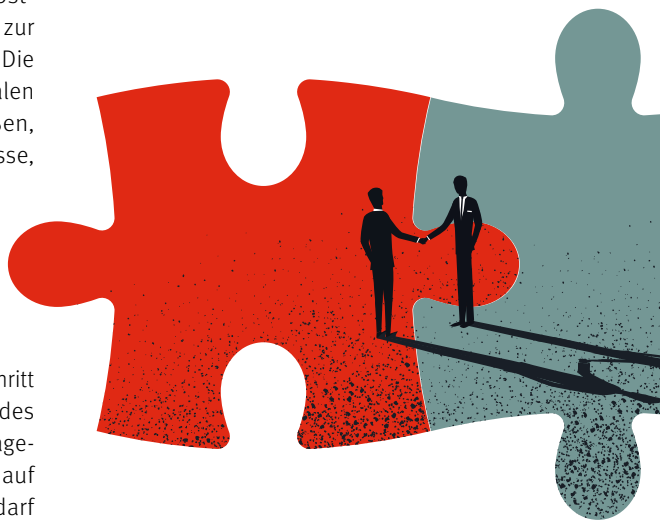
Der sicherlich größten Bewährungsprobe unterzieht sich das Strategic Rationale jedoch in der Post-Merger-Integration. Hier ist der zeitliche Abstand zur anfänglichen Strategieformulierung am größten. Die Teams haben sich erweitert von kleinen, zentralen strategischen Teams zu großen bis sehr großen, dezentralen operativen Teams. Neue Erkenntnisse, operative Herausforderungen und interne Ermüdungserscheinungen können dazu führen, dass das ursprüngliche Zielbild aus dem Blick gerät. Doch gerade jetzt muss es gelingen, die strategische Idee in konkrete operative Maßnahmen zu überführen.

Ein übergreifender Lenkungsreis muss den Fortschritt bei der Umsetzung und damit die Realisierung des Strategic Rationale nachhalten und dem Topmanagement berichten. Ist der Erwerb beispielsweise auf eine Vertriebskanalerweiterung ausgerichtet, darf das übernommene Vertriebsnetzwerk nicht einfach in bestehende Strukturen integriert, sondern muss gezielt genutzt und weiterentwickelt werden. Wenn

das Ziel ein Technologie-Transfer war, bei dem die neue Technologie in die alten Produkte des Käufers überführt werden soll, dann müssen die bestehenden Produkte des zugekauften Unternehmens gezielt aus dem Markt genommen werden und die Kapazitäten in den Entwicklungsabteilungen für den Technologietransfer genutzt werden.

Nicht zuletzt ermöglicht ein klares Strategic Rationale auch eine zielgerichtete Kommunikation – intern wie extern. Es schafft Orientierung für Mitarbeitende, Transparenz für Kapitalgeber und Vertrauen bei Kunden sowie Geschäftspartnern. In einer Situation, die häufig durch Unsicherheit und Veränderung geprägt ist, stellt dies einen wichtigen Stabilitätsfaktor dar.

In Summe zeigt sich: Ein sauber entwickeltes und konsequent angewandtes Strategic Rationale ist nicht nur Ausgangspunkt, sondern auch ständiger Begleiter und Prüfstein für erfolgreiche M&A-Transaktionen. Es sorgt für klare Prioritäten, schützt vor Fehlentwicklungen und sichert die strategische Zielerreichung ab. Die M&A-Abteilungen und Berater der kaufenden Unternehmen übernehmen hier eine zentrale Rolle – nicht nur in der methodischen Umsetzung, sondern als strategische Lotsen zur Sicherstellung des Erfolgs der Transaktion entlang des gesamten Transaktionsprozesses.



# Der Geschäftsführer im Gesellschafterstreit

**D**er Geschäftsführer ist in erster Linie dem Wohl der Gesellschaft verpflichtet. Zugleich hat er aber auch den Weisungen der Gesellschafter Folge zu leisten.

Dieses Spannungsfeld wird für Geschäftsführer gerade dann zur besonderen Herausforderung, wenn Streit im Gesellschafterkreis besteht. Besonders kritisch ist dies für angestellte und nicht am Unternehmen beteiligte Geschäftsführer (sog. Fremdgeschäftsführer).

## 1. Sorgfalts- und Loyalitätspflicht

Der Geschäftsführer hat die Geschäfte der Gesellschaft mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsleiters zu führen, d.h. er hat im Interesse der Gesellschaft zu handeln und Schaden von ihr abzuwenden. Ihn trifft eine Loyalitätspflicht gegenüber der Gesellschaft, nicht aber gegenüber einzelnen Gesellschaftern.

## 2. Neutralitätsgebot

Maßstab des Geschäftsführerhandelns muss stets das objektive Wohl der Gesellschaft sein. Insbesondere Fremdgeschäftsführer sollten sich im Gesellschafterstreit neutral verhalten. Sie sollten sich nicht parteilich vereinnahmen lassen, auch wenn dies kurzfristig opportun erscheinen mag. Nur wenn dies eindeutig im Interesse der Gesellschaft liegt, sollte ein Geschäftsführer im Streit die Sichtweise einer Seite vertreten.

## 3. Legalitäts- und Konformitätspflicht

Im Kontext eines Gesellschafterstreits wird das Handeln des Geschäftsführers oft verstärkt „unter die Lupe“ genommen. Über die Einhaltung von Gesetzen hinaus ist darauf zu achten, dass das Geschäftsführerhandeln im Einklang mit den innergesellschaftlichen Vorgaben des Gesellschaftsvertrages, einer Geschäftsordnung etc. steht. Weisungsbeschlüsse der Gesellschafter binden den Geschäftsführer nicht in jedem Fall. Der Geschäftsführer sollte sie daher kritisch hinterfragen und im Zweifel anwaltlich prüfen lassen, bevor er ihnen Folge leistet.

## 4. Informations- und Dokumentationspflicht

Informationen sollten im Streitfall allen Gesellschaftern gleichermaßen und vollständig zugänglich gemacht werden. Zur Vermeidung von Vorwürfen der Parteilichkeit sollte

die interne Kommunikation möglichst transparent erfolgen und gut dokumentiert werden. Gleichermäßen sollte eine sorgfältige Dokumentation geschäftlicher Vorgänge und Entscheidungen erfolgen. Ist die Kompetenz des Geschäftsführers mit Blick auf einzelne Maßnahmen fraglich oder wird sie von Gesellschaftern in Frage gestellt, sollte er sich auch insoweit anwaltlich beraten lassen und ggf. einen klärenden Gesellschafterbeschluss herbeiführen.

## 5. Handlungsfähigkeit der Gesellschaft

Ein Gesellschafterstreit führt oft zur Blockade der Gesellschaft. Es lässt sich nicht immer vermeiden, dass der Konflikt auch Kunden, Lieferanten und der Belegschaft bekannt wird. Der Geschäftsführer muss alle rechtlich zulässigen Schritte ergreifen, um die Gesellschaft handlungsfähig zu halten.

## DR. IUR. DANIEL RUCIRETO, LL.M. EUR.

LENESIS – Lehmann Neunhoeffler Sigel Schäfer  
Stuttgart

RECHTSANWALT

Dr. Daniel Rucireto ist Partner der auf Gesellschaftsrecht spezialisierten Kanzlei Lehmann Neunhoeffler Sigel Schäfer (LENESIS) in Stuttgart. Der Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht berät und vertritt Mandanten vor allem in den Bereichen Gesellschafterstreit und Corporate/M&A.



# SCHLÜSSEL EINER ERFOLGREICHEN SANIERUNG

Eine ausführliche Unternehmensanalyse erhöht die Chancen einer erfolgreichen Sanierung.



**Der Schlüssel jeglicher Problemlösungen liegt zunächst in der Erkennung des Problems. Für ein Unternehmen in der Krise gehört dazu eine ausführliche Analyse des Unternehmens. Durch die systematische Betrachtung der Entwicklung eines Unternehmens, können nicht nur Sorgfältigkeit und Gründlichkeit sichergestellt werden, sondern auch Problemstellen identifiziert und entsprechende Maßnahmen für ein gezieltes Einwirken getroffen werden.**

## STEFFEN BECK

PLUTA Rechtsanwalts-GmbH  
Stuttgart

RECHTSANWALT, FACHANWALT FÜR  
INSOLVENZ- UND SANIERUNGSRECHT,  
MANAGING PARTNER

Steffen Beck ist Rechtsanwalt und Managing Partner der PLUTA Rechtsanwalts GmbH sowie Geschäftsführer der PLUTA Management GmbH. Zuvor leitete er sehr erfolgreich die von ihm 2006 gegründete Kanzlei Beck Rechtsanwälte. Seit mehr als 20 Jahren wird Steffen Beck zum Insolvenzverwalter in Verfahren jeder Größenordnung bestellt. Neben dieser Tätigkeit ist er als Berater in den Bereichen Krisen- und Sanierungsmanagement sowie Insolvenzrecht für mittelständische Unternehmen tätig. Regelmäßig hält er Vorträge im Bereich Insolvenzrecht, u. a. als Dozent beim Sparkassenverband Baden-Württemberg. Als Aufsichts- und Beiratsmitglied unterstützt und berät er zudem verschiedene mittelständische Unternehmen bei der Planung und Umsetzung ihrer Ziele. Durch seine Engagements im Bundes- und Landesvorstand des Wirtschaftsrates Deutschland e.V. steht Steffen Beck in ständigem Austausch mit aktiven Führungskräften und Innovationstreibern aus Wirtschaft und Politik.

## Schritt 1: Beschreibung des Unternehmens

Um zielgerichtete Maßnahmen zur Abwendung einer Krise entwickeln zu können, ist es notwendig, zunächst das Unternehmen ausreichend kennen zu lernen. Es empfiehlt sich daher mit der Darstellung der IST-Situation zu beginnen. Zu Beginn steht also eine detaillierte Beschreibung des Unternehmens. Beinhaltet sind dabei typischerweise die gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse sowie die Beteiligungsverhältnisse. Um die Motivation des Unternehmens und der Beteiligten zu verstehen, werden neben Geschäftszweck, Branche und Standort ferner eine kurze Geschichte bzw. ein Überblick über die Entwicklung des Unternehmens dargestellt. Zu diesen Auskünften kommt dann ein Blick auf die finanzielle Seite. Ein erster Überblick über die Finanzierungslage und die Zusammenfassung der gesammelten Informationen in einer SWOT-Analyse – d.h. Analyse der Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) – bilden den Abschluss des ersten Schritts.



## Schritt 2: Beurteilung der Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage

Nachdem das Gerüst des Unternehmens bekannt ist, sollte als nächstes eine genauere Betrachtung der Zahlenseite erfolgen. Auch hier wird die Entwicklung zum aktuellen IST-Stand herangezogen. Je nach Einzelfall sollten die letzten drei bis fünf Jahre betrachtet werden. Bei der Ertragslage wird die Entwicklung der Gewinn- und Verlustrechnung betrachtet. Dadurch kann bereits festgestellt werden, in welchen Bereichen ggf. Kosten gestiegen sind und ob diese im Gesamtbild Probleme verursachen. Dazu werden maßgebliche Positionen der GuV entsprechend hervorgehoben. Darüber hinaus wird durch die bilanzielle Erfassung der Kennzahlen in der Vermögenslage die Entwicklung der Aktiv- und Passivwerte betrachtet. Auch hier können bereits wichtige Informationen gewonnen werden, wie die Gewichtung der wesentlichen Vermögenswerte des Unternehmens. Zusammengeführt werden die Informationen in der Finanzlage, die sodann die Entwicklung der Liquidität des Unternehmens widerspiegelt.

## Schritt 3: Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung

Die bisherige eher betriebswirtschaftliche Betrachtung der Unternehmenssituation wird dann durch die (insolvenz-)rechtliche Risikobetrachtung ergänzt. Dabei wird der Zustand/Fortschritt der Krise in den Blick genommen und die Frage beantwortet, ob die Zahlungsunfähigkeit gem. § 17 InsO bereits eingetreten ist oder nur droht gem. § 18 InsO. Sowie, ob ggf. eine insolvenzrechtliche Überschuldung gem. § 19 InsO vorliegt.

Zahlungsunfähigkeit liegt gemäß § 17 InsO vor, wenn der Schuldner nicht in der Lage ist seine fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Rechnerisch kann die Ermittlung durch Aufstellung einer Liquiditätsbilanz erfolgen. Dabei muss geprüft und unterschieden werden, ob es sich nicht nur um eine Zahlungsstockung handelt. So entschied der BGH bereits mit seinem Grundsatzurteil vom 24.05.2005 (Az. – IX ZR 123/04).

Beträgt eine innerhalb von drei Wochen nicht zu beseitigende Liquiditätslücke des Schuld-

ners weniger als 10% seiner fälligen Gesamtverbindlichkeiten, ist regelmäßig von Zahlungsfähigkeit auszugehen, es sei denn, es ist bereits absehbar, dass die Lücke demnächst mehr als 10% erreichen wird. Beträgt die Liquiditätslücke des Schuldners 10% oder mehr, ist regelmäßig von Zahlungsunfähigkeit auszugehen, sofern nicht ausnahmsweise mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist, dass die Liquiditätslücke demnächst vollständig oder fast vollständig beseitigt werden wird und den Gläubigern ein Zuwarten nach den besonderen Umständen des Einzelfalls zuzumuten ist.<sup>1</sup>

Diese Rechtsprechung wurde in den Folgejahren durch weitere Urteile gefestigt und weiterentwickelt.<sup>2</sup> So entschied der BGH in 2022, dass die Zahlungsunfähigkeit nicht nur durch die „klassische“ zweistufige Prüfung und Erstellung eines Liquiditätsstatus nachgewiesen werden kann, sondern auch durch das Aufstellen mehrerer taggenauer Liquiditätsstatus.<sup>3</sup> Dies ist jedoch regelmäßig lediglich in der Retrospektive möglich.

Das „klassische“ zweistufige Vorgehen hingegen bildet auch eine Vorausschau ab. In der ersten Stufe werden für einen Stichtag die tatsächlich vorhandenen liquiden Mittel den fälligen und ernsthaft eingeforderten Verbindlichkeiten gegenübergestellt. Sofern das Ergebnis eine Liquiditätslücke von 10% oder mehr aufweist, wird die zweite Stufe

der Prüfung vorgenommen. Dabei wird betrachtet, wie sich die Liquidität in den nächsten drei Wochen entwickeln wird. Das heißt, dass weitere Positionen in die Bilanz aufgenommen werden, wie beispielsweise noch nicht fällige Forderungen aus Lieferung und Leistungen.

Eine Überschuldung gemäß § 19 InsO liegt hingegen vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich. Der Prüfungszeitraum für die Überschuldung beträgt dabei 12 Monate.

Die Überschuldungsprüfung findet ebenfalls zweistufig statt. Auf der ersten Stufe wird ein Überschuldungsstatus erstellt. Es handelt sich hierbei um eine Stichtagsbetrachtung, bei der im Gegensatz zur Prüfung der Zahlungsunfähigkeit hier nicht nur liquide Mittel den fälligen Verbindlichkeiten gegenübergestellt werden, sondern alle Vermögenswerte allen Verbindlichkeiten. Für den Überschuldungsstatus werden die Werte aus der Handelsbilanz um stille Reserven und stille Lasten korrigiert. Als Ergebnis steht dann eine Überdeckung oder Überschuldung.

## CAROLINE BURMEISTER, LL.B., B.A.

PLUTA Rechtsanwalts-GmbH  
Stuttgart

WIRTSCHAFTSJURISTIN (LL.B.), LINGUISTIN (B.A.),  
INSOLVENZVERWALTUNG

Caroline Burmeister ist seit 2021 bei der PLUTA Rechtsanwalts GmbH tätig. Sie studierte Wirtschaftsrecht mit den Schwerpunkten Gesellschaftsrecht und Europarecht an der Frankfurt University of Applied Sciences (LL.B.) sowie Linguistik und Germanistik mit den Schwerpunkten historische Morphologie und Mediävistik an der Universität Stuttgart (B.A.).



Ob die Fortführung des Unternehmens nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich ist, hängt davon ab, ob eine positive Fortbestehensprognose für die nächsten 12 Monate erstellt werden kann. Dies ist dann die zweite Stufe der Prüfung. Sie beinhaltet neben einer Liquiditätsplanung unter anderem auch Fragestellungen wie, ob die Gesellschafter bereit sind das Unternehmen mit finanziellen Mittel zu unterstützen oder ob eventuell ein Unternehmensverkauf angestrebt werden sollte.

Eine Überschuldung liegt nur dann vor, wenn beide Prüfergebnisse negativ sind. Das heißt, dass die Prüfung der Fortbestehensprognose entfallen kann, sofern der Überschuldungsstatus bereits zu einem positiven Ergebnis kommt. Umgekehrt ist es ebenso möglich die Fortbestehensprognose auf der ersten Stufe zu prüfen und entsprechend bei einem positiven Ergebnis die Prüfung der zweiten Stufe zu unterlassen. Welche Stufe zuerst geprüft wird, wird in der Praxis anhand der Umstände des Einzelfalls entschieden.

#### Schritt 4: Unternehmensplanung, Sanierungsmaßnahmen und Next Steps

Nachdem das Unternehmen im Kern durchleuchtet wurde und der insolvenzrechtliche Grad der Krise festgestellt wurde, können aus den gewonnenen Daten die nächsten Schritte abgeleitet werden. Für die Unternehmensplanung und Entwicklung der Sanierungsmaßnahmen wird auf die bestehende Finanz-Planung der Gesellschaft für die nächsten Jahre zurückgegriffen. Sollte diese nicht vorliegen, muss sie anhand der bisherigen Werte im Rahmen einer integrierten Unternehmensplanung erstellt werden. Dabei werden Annahmen für die Zukunft aufgrund bisheriger Werte getroffen. Ebenfalls Teil der Unternehmensplanung sind u.a. eine angepasste Preiskalkulation, eine entsprechende Deckungsbeitragsrechnung oder eine Personalaufwandsanalyse.

Befindet sich ein Unternehmen in der Schieflage, hat dies oft mehrere Gründe. Um geeignete Sanierungsmaßnahmen entwickeln zu können, werden daher außerdem die Krisenarten identifiziert. Dies sind beispielsweise eine Stakeholderkrise, darunter fallen Konflikte zwischen den Stakeholdern wie beispielsweise Gesellschafter, Geschäftsführer und Mitarbeiter, oder eine Strategiekrise, wie beispielsweise eine fehlerhafte Standortwahl oder Fehlinvestitionen. Möglich ist auch eine Produkt- und Absatzkrise mit Nachfragerückgängen oder auch eine Erfolgskrise, die sich u.a. durch starke Gewinnrückgänge bemerkbar macht. Eine Liquiditätskrise, zeichnet sich durch unzureichende Kreditfähigkeit und Zahlungsschwierigkeiten aus.

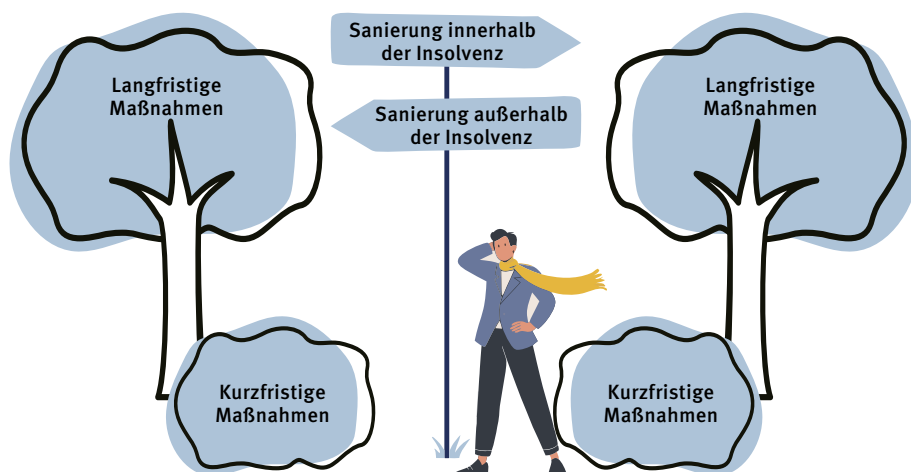
Da die sich daraus ergebenden Sanierungsmaßnahmen einen größeren Zeithorizont und -umfang erfordern, ist zum Abschluss der Unternehmensanalyse die Darstellung konkreter nächster Schritte sinnvoll.

#### Zusammenfassung

**Eine ausführliche Unternehmensanalyse besteht also aus einem Blick in die Vergangenheit zur Feststellung der bisherigen Entwicklung hin zum IST-Zustand und einer zahlenbasierten Vorausschau sowie einer ersten Prüfung möglicher Sanierungsmaßnahmen. Die detaillierte Betrachtung unter Berücksichtigung der chronologisch-historischen Entwicklung lässt dabei eine weitgehende Verringerung des Risikopotentials zu.**

<sup>1</sup>BGH, Urteil vom 24. 5. 2005 - IX ZR 123/04, NJW 2005, 3062.  
<sup>2</sup>Vgl. bspw. BGH IX ZR 228/03 vom 10.12.2006, NZI 2007, 36; BGH IX ZR 173/07, NZI 2009, 847; BGH IX ZR 211/13 vom 05.02.2015, WM 2015 Heft 19, 931; BGH II ZR 88/16 vom 19.12.2017, NJW 2018, 1089; BGH IX ZR 342/18 vom 12.09.2019, NZI 2019, 850; BGH IX ZR 48/21 vom 28.04.2022, NZI 2022, 733; BGH II ZR 112/21 vom 28.06.2022, NZI 2022, 787.  
<sup>3</sup>BGH, Urteil vom 28.6.2022 - II ZR 112/21, NZI 2022, 787 Rn. 14.

Die Unternehmensanalyse schafft eine valide Entscheidungsgrundlage für die weitere Ausrichtung des Unternehmens



Was kann die Unternehmensanalyse leisten?

## Mittelstand trifft Start-up:

# Erfolgreich kooperieren und investieren

**Immer mehr mittelständische und Familienunternehmen denken über eine Kooperation mit oder die Beteiligung an einem Start-up nach. Nicht ohne Grund: Partnerschaften mit jungen, wachstumsorientierten Unternehmen bieten zahlreiche Chancen – eine Stärkung der Innovationskraft zum Beispiel, Fortschritte bei der Digitalisierung oder die Erschließung neuer Marktsegmente – aber auch einige Herausforderungen.**

Junge Unternehmen stehen gemeinhin für frische Ideen, ein hohes Innovationstempo und oftmals eine starke Ausrichtung auf digitale Geschäftsmodelle. Der Mittelstand hingegen punktet vor allem mit unternehmerischer Erfahrung, dem Zugang zu etablierten Märkten sowie seiner Finanzkraft. Tun sich Unternehmen aus beiden Gründer-Generationen zusammen, bietet das für beide Seiten viele Vorteile, aber auch Herausforderungen – rechtlich, steuerlich, aber auch kulturell. Bevor mittelständische Unternehmen sich auf eine Partnerschaft mit einem Start-up festlegen, sollten sie sich ihre strategischen Ziele klarmachen und die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit bedenken.

### Grundlagen der Zusammenarbeit

Wollen mittelständische Unternehmen mit Start-ups in die Verhandlungen über eine mögliche Zusammenarbeit eintreten, gilt es vorab zu klären, welche Art der Zusammenarbeit zum eigenen Unternehmen und zu dessen Strategie passt: Geht es um den Zugang zu bestimmten Produkten und Know-how, um den Gewinn junger, kreativer Teams oder die Ansprache neuer Zielgruppen? Die Antworten auf diese Fragen sind mitentscheidend dafür, ob der Erwerb von einer Beteiligung oder eine projektbezogene Kooperation der geeignete Weg ist.

Über eine Kapitalbeteiligung erhält das mittelständische Unternehmen direkten Einfluss auf und Teilhabe an möglichen Wertsteigerungen des Start-ups. Eine Möglichkeit dazu ist der Erwerb von Anteilen am Start-up von den Gründern, die in der Regel aber nur einen Teil ihrer Anteile veräußern und mit einer Mehrheit in dem Unternehmen investiert bleiben. Häufiger beteiligt sich das mittelständische an dem jungen Unternehmen jedoch über eine Kapitalerhöhung. Dass die Gründer mit einer Mehrheit an ihrem Start-up beteiligt bleiben, hat zum einen den Hintergrund, dass die Gründer auch weiterhin eine hohe Motivation haben sollen, das Geschäftsmodell des Start-ups weiterzuentwickeln. Zum anderen bleibt so Raum, weitere Investoren in die Gesellschaft aufzunehmen, indem die Gründer weitere Anteile abgeben. Hinzu kommt, dass die Mittel, die im Rahmen der Kapitalerhöhung in das Start-up fließen, für weiteres Wachstum verwendet werden können. ▶



### DR. IUR. KARSTEN GSCHWANDTNER

Menold Bezler  
Stuttgart

RECHTSANWALT, PARTNER

Karsten Gschwandtner ist Experte für Unternehmenstransaktionen (M&A) und gesellschaftsrechtliche Angelegenheiten. Er berät namhafte mittelständische und inhabergeführte Familienunternehmen bei nationalen und grenzüberschreitenden Unternehmenstransaktionen sowie bei Umstrukturierungen. Weiterer Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Beratung zu Venture-Capital-Investments, Corporate Venturing und von Start-ups.



- ▶ Bei kapitalsuchenden Start-ups in der Frühphase kommt auch ein Wandeldarlehen in Betracht. Diese Form des Darlehens ist verbunden mit der Option, dass die Darlehenssumme zu einem späteren Zeitpunkt in eine Unternehmensbeteiligung umgewandelt wird. Vorteil des Wandeldarlehens ist, dass dafür nicht sofort auch eine Bewertung des Start-ups erfolgen muss wie bei einem Anteilerwerb. Vielmehr wird diese Bewertung einem Folgeinvestor überlassen, der später mit Eigenkapital einsteigt. Wird das Darlehen dann schließlich gewandelt, hängt sich der Wandeldarlehensgeber an die Bewertung des Eigenkapitalgebers an. Hat er bereits in einer sehr frühen Phase in das Start-up investiert, erhält er gegebenenfalls einen Bewertungsdiscount mit der Folge, dass er seine Anteile günstiger als der Folgeinvestor, der das Eigenkapitalinvestment eingeht, erhält. Der Bewertungsdiscount stellt dabei eine Risikoprämie dafür dar, dass der Wandeldarlehensgeber zu einem frühen Zeitpunkt in ein Geschäftsmodell investiert hat, dessen Erfolg nur schwer vorhersehbar ist.

Wird nur eine Kooperation angestrebt, braucht es dafür weder eine Beteiligung noch ein Darlehen, sondern allein eine klar formulierte Vereinbarung über die Art und Weise der Zusammenarbeit. Das Kooperationsmodell macht vor allem in den Fällen Sinn, in denen es zunächst um punktuelle Zusammenarbeit geht, etwa zur gemeinsamen Entwicklung neuer Produkte, um die Vergabe und Nutzung von Lizenzen oder um Lieferbeziehungen. Beide Seiten bewahren sich hier Flexibilität bei gleichzeitig geringerem Risiko.

## CLEMENS MAUCH

Menold Bezler  
Stuttgart

STEUERBERATER, PARTNER

Clemens Mauch hat sich auf die steuerliche Beratung vorwiegend mittelständischer Unternehmen bei Unternehmens- und Immobilien-transaktionen sowie Umstrukturierungen spezialisiert.

## Rechtliche Aspekte

Die Euphorie beim Eintritt in eine Zusammenarbeit ist anfangs häufig groß. Eine sorgsame Vertragsgestaltung und Dokumentation wird aber spätestens dann entscheidend, wenn doch Unstimmigkeiten auftreten oder die Partner wieder getrennte Wege gehen.

Vor einem Investment in Form eines Beteiligungserwerbs ist eine rechtliche und steuerliche Prüfung (Due Dilligence) des Start-ups unerlässlich. Genau in den Blick genommen werden dabei unter anderem neben der Finanzlage bestehende Verträge, das geistige Eigentum (insbesondere Patente, Design- und Markenrechte), Arbeitsverhältnisse, aber auch eventuell schwelende Gesellschafterkonflikte und Rechtsstreitigkeiten.

Beteiligungen an einer GmbH als der häufigsten Rechtsform bei Start-ups sollten vertraglich genau festgehalten werden. Wichtig sind vor allem Gesellschaftervereinbarungen mit Regelungen zu Vetorechten, Informationsrechten, Exit-Szenarien und zum Verwässerungsschutz, sprich einem Mechanismus, der Vorsorge für den Fall trifft, dass der Wert des Start-ups nach dem Einstieg eines Investors sinkt. In der Regel wird der Investor in einem solchen Fall weitere Anteile an dem Start-up zum Nominalwert zeichnen können. Bei den Exit-Szenarien wird ein Investor darauf bedacht sein, Regelungen zu finden, die ihm einen gewissen Mindestlös sichern.

Auch bei reinen Kooperationsverträgen tragen klare Regelungen maßgeblich dazu bei, Konflikte zu vermeiden. Geachtet werden sollte hier etwa auf eine konkrete Beschreibung der Pflichten der Kooperationspartner, die Haftungsverteilung, Geheimhaltungspflichten und Kündigungsrechte.

Weil bei Start-ups sehr häufig immaterielle Vermögensgegenstände wie Marken, Patente, Software und Know-how den Wert des Unternehmens ausmachen, ist es für Investoren essenziell, die Rechte am geistigen Eigentum zu regeln. Wie Schutzrechte genutzt und weiterentwickelt werden, wird in sogenannten IP-Klauseln festgehalten, die Bestandteil jedes Vertrags sein sollen, unabhängig von der Art der Zusammenarbeit.

## Steuerliche Aspekte

Bei Kooperationen, die sich in klassischen Liefer- oder Dienstleistungsbeziehungen erschöpfen, sind steu-



erlich keine Besonderheiten zu beachten. Erfolgt allerdings neben der Kooperation auch ein Investment, etwa in Form einer Minderheitsbeteiligung, ist es unter steuerlichen Aspekten wichtig, dass die Vertragsbeziehungen fremdüblich ausgestaltet werden, also keine Sonderkonditionen vereinbart werden. Die Verträge sollten auch immer im Voraus und schriftlich abgeschlossen werden.

Sofern der Gesellschafter für die Erbringung von Lieferungen und/oder Dienstleistungen in Form von Anteilen vergütet wird, stellt sich die Situation anders dar. Anders als bei den klassischen Anteilsgewährungen, die in Form von Bareinlagen erfolgen, unterliegen die Lieferungen und/oder Dienstleistungen sowohl der Umsatz- als auch der Ertragsteuer beim Leistungsbringer (Gesellschafter).

Wandeldarlehen führen im Zeitpunkt ihrer Gewährung zu keinen steuerpflichtigen Implikationen. Der Darlehensgeber versteuert allerdings später die Zinsen als Betriebseinnahmen. Einen korrespondierenden Zinsaufwand kann die Gesellschaft grundsätzlich steuermindernd geltend machen.

Bei einem Verzicht auf ein (Wandel-)Darlehen oder bei der Vereinbarung eines Rangrücktritts ist darauf zu achten, dass hierdurch keine Ertragsteuerbelastung ausgelöst wird. Wir empfehlen die Wandlung zu einem Zeitpunkt durchzuführen, zu der eine Bewertung eines externen Eigenkapitalgebers vorliegt, um Diskussionen mit der Finanzverwaltung zur Bewertung des Start-ups zu vermeiden.

Bei einem Exit des Mittelständlers aus dem Start-up durch den Verkauf von Anteilen kommt es unter steuerlichen Gesichtspunkten vor allem darauf an, in welcher Rechtsform die Beteiligung strukturiert ist. Bei einer Beteiligung durch eine Kapitalgesellschaft ist der Veräußerungsgewinn im Ergebnis zu 95% steuerfrei. Dagegen bleiben bei einer Beteiligung durch eine Personengesellschaft bzw. natürliche Person im Privatvermögen im Ergebnis nur 40% des Veräußerungsgewinns steuerfrei.

### Typische Fallstricke

Dass die Zusammenarbeit zwischen Mittelstand und Start-ups scheitert, hat in der Praxis erfahrungsgemäß vor allem eine Ursache: Es fehlt an einer klaren Strategie.

Investiert der mittelständische Familienbetrieb in ein Start-up, ohne genau zu wissen, worauf er sich einlässt und welche Ziele er mit der Kooperation verfolgt, ist die Schere zu den Interessen der Gründer oftmals so groß, dass die Verbindung nicht von langer Dauer ist.

Ein Risiko liegt immer wieder auch in einer unzureichenden Vertragsgestaltung und Dokumentation. Viele Start-ups arbeiten mit schlanken Verträgen oder auf Grundlage von mündlichen Abreden. Im Streitfall kann dies zu Problemen führen. Um sich rechtlich und steuerlich abzusichern, sollten mittelständische Unternehmen darauf achten, dass alle Vereinbarungen schriftlich fixiert werden.

Letztendlich lebt eine solide gemeinsame Arbeitsgrundlage zwischen Mittelständler und Start-up auch von Vertrauen. Bei einer Minderheitsbeteiligung an einem jungen Unternehmen gilt es, dessen Unabhängigkeit zu respektieren. Ein Zuviel an Kontrolle und Einmischung in die operativen Entscheidungen des Managements, kann Innovation abwürgen. Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt.

### Fazit

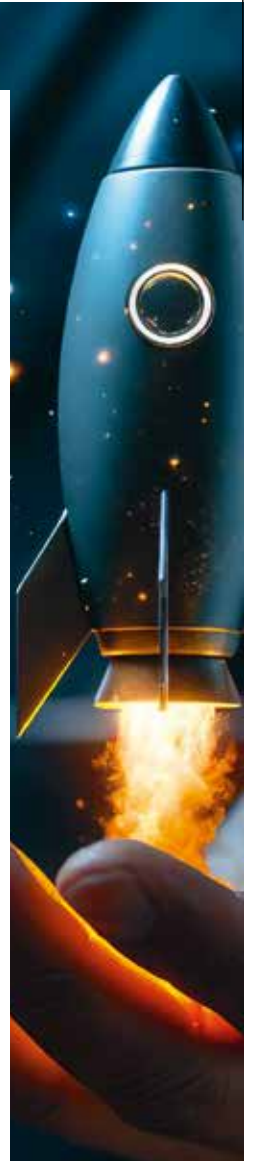
**Für mittelständische Unternehmen können Beteiligungen an und Kooperationen mit Start-ups eine vielversprechende Möglichkeit sein, auf Innovationen und neue Technologien zu sichern. Sie erfordern allerdings eine klare Strategie, sorgfältige Planung und rechtssichere Umsetzung. Der Erfolg einer Investition entscheidet sich nicht an der Unterschrift, sondern hängt ab von einer klaren Zielsetzung und einem umsichtigen Gestaltungsprozess.**

## LAURA BOMMER

Menold Bezler  
Stuttgart

### STEUERBERATERIN

Laura Bommer ist spezialisiert auf die steuerliche Beratung bei Umstrukturierungen und der steuerlichen Gestaltung von Dealstrukturen. Außerdem berät sie mittelständische Mandanten und Start-ups in Compliance-Fragen.





## Förderprogramm INVEST

**S**eit 2013 unterstützt das **INVEST-Programm des Bundesamts für Wirtschaft und Ausführung Kontrolle Privatpersonen – darunter insbesondere Business Angels – bei Investitionen in junge, innovative Unternehmen.**

### Was der INVEST-Zuschuss bietet

Förderfähig sind natürliche Personen mit Wohnsitz in der EU oder im EWR, die erstmals Anteile an einem bestimmten, förderfähigen Start-up erwerben. Unter bestimmten Bedingungen können auch Kapitalgesellschaften mit Sitz in der EU/EWR gefördert werden, sofern sie maximal zehn Gesellschafter haben und deren Geschäftszweck auf Beteiligungen, Vermögensverwaltung oder Beratung ausgerichtet ist.

Die Förderung erfolgt als steuerfreier, nicht rückzahlbarer Zuschuss in Höhe von 15 % der Investitionssumme. Die maximal förderfähige Investitionshöhe pro Investor und Jahr beträgt 100.000 Euro. Für ein einzelnes Unternehmen können jährlich Beteiligungen bis zu 3 Millionen Euro bezuschusst werden.

INVEST erleichtert Start-ups somit den Zugang zu privatem Kapital bereits in frühen Unternehmensphasen und reduziert für Investoren gleichzeitig das Risiko, sich zu engagieren. Dies fördert planbares Beteiligungskapital und verbindet innovative Geschäftsideen mit erfahrenen Geldgebern.

### Fördervoraussetzungen im Überblick

Um vom INVEST-Zuschuss profitieren zu können, müssen bestimmte Bedingungen erfüllt sein. Die Beteiligung muss eigenverantwortlich erfolgen und mit vollem Risiko sowie Gewinnchancen verbunden sein. Die Mindestsumme pro Einzelinvestment beträgt 10.000 Euro – auch bei gestaffelten Zahlungen. Die Haltefrist der Beteiligung beträgt mindestens drei Jahre.

Eine Förderung ist ausschließlich für Erstbeteiligungen möglich. Aufstockungen oder Folgeinvestitionen in bereits bestehende Beteiligungen werden nicht bezuschusst. Das investierte Unternehmen muss als „jung und innovativ“ im Sinne der Förderrichtlinie gelten: höchstens sieben Jahre alt sein, maximal 50 Mitarbeiter beschäftigen, einen Jahresumsatz oder eine Bilanzsumme von höchstens 10 Millionen Euro aufweisen, im Europäischen Wirtschaftsraum ansässig sein, mindestens eine Betriebsstätte in Deutschland betreiben, die Innovationsfähigkeit gemäß BAFA-Kriterien belegen und wirtschaftlich aktiv sein.

### Steuerliche Vorteile für Investoren

Ein besonders attraktives Merkmal: Der INVEST-Zuschuss ist steuerfrei. Die Auszahlung erfolgt direkt durch das

# Steuerlich geförderter Einstieg in Start-up-Investitionen

BAFA – ohne steuerliche Belastung für die Investoren, was deren Engagement zusätzlich fördert.

## Beteiligungsperspektiven für Familienunternehmen

Auch für Familienunternehmen, die sich in zukunftsreiche Märkte einbringen möchten, bietet INVEST interessante Perspektiven. Neben natürlichen Personen und Kapitalgesellschaften können auch transparente Beteiligungsformen wie GbR, KG oder Treuhandkonstruktionen infrage kommen – vorausgesetzt, die Investition lässt sich klar einer oder mehreren natürlichen Personen zuordnen und entspricht den Förderrichtlinien. Solche Beteiligungsmodelle müssen eindeutig dokumentiert und den Anforderungen des BAFA entsprechend ausgestaltet sein. Eine rechtliche und steuerliche Prüfung im Einzelfall wird daher dringend empfohlen.

Zusätzliche Beteiligungsoptionen ergeben sich etwa durch Co-Investments mit Business Angels, über digitale Plattformen oder Fondsstrukturen, in denen Familienunternehmen als (stille) Gesellschafter agieren. Solange alle Voraussetzungen erfüllt sind, bleibt der steuerliche Vorteil des INVEST-Zuschusses erhalten.

## Besteuerung bei Beteiligung und Veräußerung

Die steuerliche Behandlung hängt insbesondere von der Art und Höhe der Beteiligung sowie der Haltedauer ab.

Liegt die Beteiligung unter 1 %, gelten für Privatpersonen die Regelungen für Kapitalvermögen gemäß § 20 EStG: laufende Gewinne unterliegen der Abgeltungsteuer, laufende Verluste können nur mit entsprechenden Kapitalerträgen verrechnet werden.

Bei einer Beteiligung von mindestens 1 % innerhalb der letzten fünf Jahre greift § 17 EStG. Dann wird der Gewinn nach dem Teileinkünfteverfahren versteuert. Verluste lassen sich zum Teil auch mit anderen Einkünften verrechnen – was insbesondere für vermögende Privatinvestoren steuerlich vorteilhaft sein kann.

Auch Veräußerungsgewinne sind steuerpflichtig: Bei Beteiligungen unter 1 % fällt Abgeltungsteuer an, darüber hinaus greift wiederum das Teileinkünfteverfahren.

Kapitalgesellschaften als Investmentvehikel unterliegen den Vorgaben des Körperschaftsteuer- und Gewerbesteuerrechts. Insoweit sind die laufenden Einkünfte nach diesen steuerlichen Regelungen zu beurteilen. Wegen der komplexen Regelungen zur Verlustverrechnung sollte stets eine individuelle steuerliche Beratung erfolgen.

## INVEST als strategisches Instrument

INVEST ist weit mehr als nur ein Zuschussprogramm – es ist ein strategisches Werkzeug zur Förderung von Innovation unter steuerlich attraktiven Bedingungen. Für Investoren ergibt sich die Möglichkeit, gezielt in vielversprechende Geschäftsmodelle zu investieren und gleichzeitig steuerlich abgesichert zu agieren. Das Programm schafft Transparenz und stärkt unternehmerisches Engagement.

Die Voraussetzungen für eine Förderung sollten im Vorfeld einer Investitionsentscheidung sorgfältig geprüft werden, um Zuschussfähigkeit und steuerliche Vorteile optimal zu nutzen. Wer plant, sich an jungen Unternehmen zu beteiligen, sollte daher unbedingt eine fundierte rechtliche und steuerliche Bewertung einholen.

## CHRISTOPH KALMBACH

PKF Wulf Gruppe  
Stuttgart

PARTNER, WIRTSCHAFTSPRÜFER,  
STEUERBERATER

Mein Schwerpunkt liegt unter anderem in der steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Beratung von Investoren, mittelständischen sowie wachstumsorientierten Unternehmen – insbesondere auch im Bereich Venture Capital und Startups. Wir bei PKF bieten steuerliche Sicherheit und stehen unseren Mandanten als verlässlicher Partner in jeder unternehmerischen Phase zur Seite.



# Wegzugs- und Hinzurechnungsbesteuerung: Nur was für die „Konzerne“ dieser Welt?

**Gespräche mit mittelstandsgeprägten bzw. familiengeführten Unternehmen offenbaren oftmals das Verständnis, dass die Themen Wegzugs- und Hinzurechnungsbesteuerung als „Exotenthemen“ angesehen werden, die in erster Linie global tätige Konzerne tangieren. Ein Thema für den Mittelstand wird nicht gesehen. Diese Sichtweise wiegt die mittelstandsgeprägten bzw. familiengeführten Unternehmen in einer trügerischen Sicherheit.**

Nicht selten führen sinnvolle unternehmerische Entscheidungen (wie die Anpassung eines Dienstleistungsangebots einer ausländischen Tochtergesellschaft), aber auch ganz private Entschlüsse (wie ein freiwilliges soziales Jahr im Ausland der nachfolgenden Unternehmergeneration) zu unerwarteten Steuerfolgen.

## Worum geht es?

Der deutsche Fiskus ist von der Sorge getragen, dass Wertsteigerungen, die in Deutschland erwirtschaftet wurden, sich nicht in Deutschland in Form von Steuerzahlungen materialisieren. Dies kann beispielsweise dadurch passieren, dass Wirtschaftsgüter, die in Deutschland

stille Reserven aufgebaut haben, ins Ausland transferiert werden und dort die Wertsteigerungen durch einen Verkauf realisiert werden. Dieser Verlust an Besteuerungssubstrat ist aus Sicht des inländischen Fiskus nicht tolerabel. Um hier wirksam gegenhalten zu können, hat der deutsche Fiskus zahlreiche Regelungen eingeführt, die dem entgegenwirken sollen. Zwei der wichtigsten Ausprägungen sind die Wegzugs- und die Hinzurechnungsbesteuerung.

## Die Wegzugsbesteuerung – § 6 AStG

Die GmbH ist in Deutschland eine beliebte Rechtsform. Dafür sprechen im Wesentlichen zwei Gründe. Die Gesellschaftsform ist auf der einen Seite schnell errichtet und gibt einen klaren Handlungsrahmen vor, während auf der anderen Seite eine Haftungsbegrenzung erreicht wird. Wenn GmbHs von natürlichen Personen gehalten werden, dann oft in deren Privatvermögen und mit Beteiligungshöhen von 1% und mehr. Sollten diese Anteile veräußert werden, sind die Wertsteigerungen, die dieser Anteil vermittelt, von der natürlichen Person zu versteuern. Die Besteuerung ist dabei im Rahmen des Teileinkünfteverfahrens begünstigt.

Die Wegzugsbesteuerung fingiert einen solchen Verkauf immer dann, wenn

- die natürliche Person ihren Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt ins Ausland verlegt und dadurch die unbeschränkte Steuerpflicht endet,
- eine unentgeltliche Übertragung auf eine nicht unbeschränkt steuerpflichtige Person erfolgt oder
- das deutsche Besteuerungsrecht für die Wertsteigerungen ausgeschlossen oder beschränkt wird.

Auf den ersten Blick sind dies Fälle, die Steuerpflichtige gut monitoren können. Doch wie ist es mit den folgenden Fällen?

- Der Inhaber hat sich eine Wohnung in Spanien gekauft, die er in den Sommerferien aufsucht. Mit zunehmendem Alter verbringt er mehr Zeit in der Wohnung, da das mildere Klima der Gesundheit zuträglich ist.
- Die Familie freut sich, dass der Nachwuchs ins elterliche Unternehmen einsteigen möchte und hat damit begonnen, Anteile an die Kinder zu übertragen. Um sich auf die verantwortungsvolle Position im Unternehmen vorzubereiten, möchte der Nachwuchs an einer ausländischen Universität studieren.
- Der Inhaber möchte im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge die Anteile gleichberechtigt an seine Kinder übertragen. Während eines der Kinder in Deutschland lebt, hat das andere Kind seinen Lebensmittelpunkt aufgrund der Liebe im Ausland.

Diese Fälle sind aus dem Leben gegriffen und haben eines gemeinsam. Sie lösen die Wegzugsbesteuerung aus, da Deutschland das Besteuerungsrecht an den Anteilen verliert.

## DR. JÖRN KEILHOFF

PricewaterhouseCoopers GmbH WPG  
Stuttgart

STEUERBERATER, DIRECTOR

Dr. Jörn Keilhoff ist Steuerberater bei PwC Stuttgart und Teil des Bereichs Middle Market. Im Rahmen seiner Tätigkeit betreut er Unternehmen des Mittelstands, die auf nationaler und internationaler Ebene agieren. Er ist spezialisiert auf Themen des Außensteuerrechts, der DBA sowie die Strukturierungsberatung. Zudem ist er als Referent für (inter-)nationale Steuerthemen tätig.



**Betrifft es mich wirklich? – Häufige Irrtümer**

- Die Regelung betrifft nur Anteile an inländischen Kapitalgesellschaften. Nein, auch ausländische Gesellschaften sind umfasst.
- Die Regelung betrifft nur Wegzüge in Drittstaaten. Nein, alle Wegzüge, auch innerhalb der EU/EWR, sind umfasst.
- Die Regelung greift nicht, wenn ich innerhalb von 7 Jahren wieder nach Deutschland zurückziehe. Stimmt! Aber nur, wenn ich innerhalb der vorübergehenden Abwesenheit keine großen Gewinnausschüttungen getätigt habe.

Die Wegzugsbesteuerung sollte stets mitgedacht werden, denn das Auslösen der Wegzugsbesteuerung bedeutet Steuerzahlungen aus „dry income“. Zwar gibt es Möglichkeiten die Steuerzahlung in Raten zu tilgen, eine unendliche Stundung existiert aber nicht. Der praxistaugliche Lösungsansatz lautet: Verhaftung der gefährdeten Anteile in einem inländischen Betriebsvermögen.

**Die Hinzurechnungsbesteuerung – §§ 7 ff. AStG**

Neben den oben beschriebenen Vorteilen einer GmbH offeriert die Kapitalgesellschaft noch einen weiteren Vorteil: die Trennung der Besteuerungsebenen. Gewinne, die durch die GmbH erzielt werden, müssen zunächst auch nur von dieser versteuert werden. Der Gesellschafter muss vorerst nichts besteuern. Erst wenn die Gewinne ausgekehrt werden, erfolgt eine Versteuerung. Diese Steuerpause kann erheblich ausgeweitet werden, wenn die Gelder aus der GmbH heraus wieder investiert werden. Wenn die GmbH darüber hinaus in einem Steuerhoheitsgebiet angesiedelt wird, welches keine oder nur geringe Steuern erhebt, kann aus Sicht des deutschen Fiskus eine missbräuchliche Steuerpause entstehen. Die Hinzurechnungsbesteuerung durchbricht diese Steuerpause, in dem eine fiktive Gewinnausschüttung angenommen wird. Die 95%-ige Steuerbefreiung für die Körperschaft- und Gewerbesteuer greift nicht.

**Missbräuchliche Strukturen und welche dafür gehalten werden**

- Die Errichtung einer Finanzierungsgesellschaft im Ausland, die als Cash-Pool-Führerin agiert.
- Eine ausländische Vertriebsgesellschaft, die aufgrund von Effizienzüberlegungen auf die zentrale Rechnungssoftware der inländischen Muttergesellschaft zugreift.
- Im Ausland belegene Immobilie wird durch eine ausländische Gruppengesellschaft zu fremdüblichen Konditionen vermietet.

Die Fälle haben eines gemeinsam: Sie spiegeln die tagtägliche Praxis von Unternehmen wider und erscheinen nicht missbräuchlich. Doch genau hier setzen die Irrtümer an.

**Die Hinzurechnungsbesteuerung erfordert Missbrauch – häufige Irrtümer**

- Die Hinzurechnungsbesteuerung greift nur bei rein künstlichen Gestaltungen. Nein! Innerhalb der EU/EWR kann durch einen Aktivitätsnachweis die Hinzurechnungsbesteuerung vermieden werden. Bei Drittstaaten gibt es diese Möglichkeit nicht.
- Die Hinzurechnungsbesteuerung greift nur, wenn das Steuerniveau im Ausland weniger als 15% beträgt. Nein! Durch einen komplizierten Mechanismus muss die effektive Steuerlast ermittelt werden und die kann deutlich unter dem nominalen Steuersatz liegen. Insbesondere wenn im Ausland hohe Zinsaufwendungen anfallen, ist Vorsicht geboten.



- Die ausländische Gesellschaft ist autark. Heute ist es aus Effizienzgründen normal, dass sich in- und ausländische Gesellschaften gemeinsame Ressourcen teilen. Dies kann als schädliche Mitwirkung interpretiert werden und die Missbrauchsvermutung in Gang setzen.

**Fazit**

Auch der Mittelstand ist heute global aufgestellt. Das gilt sowohl für die Gesellschaften als auch die Gesellschafter. Damit nehmen Fragen nach der Aufteilung des Besteuerungsrechts zu ebenso wie die Sorge des inländischen Fiskus, nicht angemessen an den stillen Reserven zu partizipieren. Die Wegzugs- und die Hinzurechnungsbesteuerung lösen im Zweifel Steuerzahllasten aus, denen keine ausreichende Liquidität gegenübersteht. Gerade deshalb, sollte dem Management dieser beiden Steuern in der Praxis jedes international agierenden Unternehmens eine hohe Priorität eingeräumt werden.

**FRANK STEIGER**

PricewaterhouseCoopers GmbH WPG  
Stuttgart

STEUERBERATER, SENIOR MANAGER

Frank Steiger ist Steuerberater bei PwC Stuttgart und Teil des Bereichs Middle Market. Im Rahmen seiner Tätigkeit betreut er Unternehmen des Mittelstands, die auf nationaler und internationaler Ebene agieren. Seine Schwerpunkte liegen dabei zum einen in der steuerlichen Gestaltungs- als auch der Deklarationsberatung (internationaler und inhabergeführter Unternehmen).



# ARBEITSRECHTLICHE ASPEKTE des Koalitionsvertrags

Was Arbeitgeber von der neuen Regierung erwarten können und wo Handlungsbedarf besteht.



**S**eit dem 9. April steht der Koalitionsvertrag. Sieben Seiten haben die Koalitionsparteien darin dem Thema Arbeit und Soziales gewidmet, die Themen wurden bereits vielfach in den Medien diskutiert. Was können Unternehmen, was kann insbesondere der kriselnde Mittelstand, von den geplanten Aspekten nun tatsächlich erwarten?

Um eines klar zu sagen: Die Aspekte „Arbeit und Soziales“ tragen die Handschrift der SPD. Sieht man einmal von den Themen Fachkräftenachzug und Verschärfung der Sanktionen bei Arbeitsverweigerung ab, so wird doch deutlich, dass sich die SPD mit einigen lange gehegten Forderungen durchsetzen konnte. Die wesentlichsten Aspekte haben wir nachfolgend kommentiert.

## Mindestlohn und Stärkung der Tarifbindung

In den Medien wurde bereits breit diskutiert, ob sich aus dem Koalitionsvertrag direkt ein Anspruch auf einen Mindestlohn von 15 Euro ableiten lässt. Wer den Text des Koalitionsvertrages genau liest, wird feststellen: Dies ist keineswegs der Fall. Auch weiterhin soll der Mindestlohn von einer unabhängigen Mindestlohnkommission festgelegt werden, die sich im Rahmen einer Gesamtabwägung sowohl an der Tarifentwicklung als auch an 60 Prozent des Bruttomedianlohns von Vollzeitbeschäftigten orientiert.

Im Gesamtkontext ist dennoch zukünftig mit nicht unerheblichen Erhöhungen des Mindestlohns zu rechnen. Gleichzeitig betont der Koalitionsvertrag, dass Gewerkschaften gestärkt werden sollen, etwa indem Mitgliedschaften durch steuerliche Anreize attraktiver werden sollen. Als Ziel wird explizit eine höhere Tarifbindung proklamiert. Tariflöhne müssen wieder die Regel werden und dürfen nicht die Ausnahme bleiben, heißt es wortwörtlich. Zu diesem Zweck soll auch extra ein Bundesta-

ritfreugesetz auf den Weg gebracht werden, dass bei Vergaben auf Bundesebene ab 50.000 Euro sehr wahrscheinlich eine Bindung der Auftragnehmer an die Tariflöhne bzw. eine Tarifbindung voraussetzt. Man fragt sich angesichts dieser Vorgaben, wo das von CDU/CSU ausdrücklich verfolgte Ziel der Stärkung des Mittelstands und der Entlastung kriselnder Unternehmen geblieben ist. Jeder weiß, dass eine höhere Tarifbindung zu regelmäßigen und teils kostenintensiv durchgestrittenen Tariflohnerhöhungen führt, unter Umständen flankiert von Arbeitskampfmaßnahmen.

Der Vorschlag von erfahrenen Praktikern, ein Arbeitskampfrecht zu schaffen, das zumindest halbwegs eine Möglichkeit des Umgangs mit Streikaktionen regelt, findet hingegen keinerlei Erwähnung. Verwirklicht sich also das Ziel, möglichst flächendeckend eine Tarifbindung herbeizuführen und damit in weiterem Umfang als bisher Tariflöhne durchzusetzen, führt dies quasi automatisch zu Lohnerhöhungen und damit letztendlich auch zu einem Reflex in Richtung Mindestlohn. Mit der Erhöhung von Löhnen in der Fläche als Orientierungsmaßstab wird demnach mittelbar auch ein Mindestlohn geschaffen werden, der jedenfalls deutlich über dem jetzigen von 12,82 Euro liegt und seinerseits eine Erhöhung der Tariflöhne in den unteren Lohngruppen nach sich ziehen wird. An dieser Stelle ist also in keiner Weise auf die Bedürfnisse des Mittelstands eingegangen worden, Flexibilität beim Aushandeln von Entgeltsystemen zu haben. Da kann Unternehmern nur geraten werden, Art und Erfordernis der Tarifbindung des Unternehmens generell auf den Prüfstand zu stellen.

## DR. IUR. SIMONE WERNICKE

GRUB BRUGGER

Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB  
Stuttgart

RECHTSANWÄLTIN,  
FACHANWÄLTIN FÜR ARBEITSRECHT

Dr. Simone Wernicke ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht in Frankfurt a.M., wo sie auch studierte. Ihr Weg führte sie durch mehrere, auch internationale Kanzleien sowie zu einem Arbeitgeberverband. Aktuell ist sie bundesweit im sanierenden Arbeitsrecht in der Kanzlei GRUB BRUGGER in deren Frankfurter Niederlassung tätig.



## Arbeitszeitwirtschaft

Im Einklang mit der europäischen Arbeitszeitrichtlinie soll die Möglichkeit einer wöchentlichen anstatt einer täglichen Höchstarbeitszeit geschaffen werden. Dies bedeutet mehr Flexibilität insbesondere für die Arbeitszeitgestaltung der Arbeitnehmer und bei kurzen Belastungsspitzen. Der „große Wurf“ ist damit jedoch nicht zu erwarten, denn eine Lösung für länger Phasen höherer Arbeitsbelastung stellt dies nicht dar. Auch heute schon kann die tägliche Arbeitszeit auf 10 Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.

Nach der viel diskutierten Entscheidung des EuGH zur Arbeitszeiterfassung wurde bereits im Jahr 2023 ein Referentenentwurf zur Arbeitszeiterfassung vom ehemaligen Bundesministerium Arbeit und Soziales veröffentlicht. In der kommenden Legislaturperiode soll es nun soweit sein mit der (elektronischen) Arbeitszeiterfassung. Eine Ausnahme von der Arbeitszeiterfassung soll für Vertrauensarbeitszeit geschaffen werden. Wie das genau aussehen wird und ob dies den europäischen Vorgaben entspricht, bleibt abzuwarten, für etliche Unternehmen wird es mindestens Umstellungen bedeuten.

Die Koalitionsparteien wollen schließlich Anreize für Mehrarbeit schaffen in Form von steuerfreien Zuschlägen für Mehrarbeit, allerdings nur für Vollzeitbeschäftigte. Jedoch ist Vollzeit nicht gleich Vollzeit: Für nicht tariflich geregelte Arbeitszeiten sollen stets 40 Wochenstunden maßgeblich sein, bei tariflich

vereinbarten oder an Tarifverträgen orientierten Arbeitszeiten mindestens 34 Stunden. Ein weiteres Indiz für das Ziel der Stärkung der Tarifbindung. Zweifel bestehen außerdem zumindest daran, ob die beabsichtigte, gesetzliche Ungleichbehandlung von Teilzeitmitarbeitern, gerechtfertigt ist. Für diese sollen andere Anreize in Form von Prämien für die Erhöhung der Arbeitszeit geschaffen werden, eine problematische Regelung, deren Sinn sich nicht erschließt.

Letztlich darf eines nicht vergessen werden: Angesichts des Fachkräftemangels ist zwar der generelle Anreiz zu Mehrarbeit zu begrüßen – aber: Mehrarbeit ist im Hochlohnland Deutschland teuer! Wesentlich sinnvoller dürfte ein kluges Arbeitszeitkonten-System sein, mit dem sich flexibel auf Auslastungsschwankungen reagieren lässt, Mehrarbeit so möglichst eingeschränkt und den Mitarbeitern auch zu deren Zufriedenheit mehr Freizeit in Zeiten der Unterauslastung beschert wird.

## Vereinfachung der Fachkräfteinwanderung

Angesichts des nicht weg zu diskutierenden Fachkräftemangels sind die geplanten Reformen bei Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse und die Gründung einer digitalen Agentur für Fachkräfteinwanderung mit einer zentralen IT-Plattform sowie eine beabsichtigte, bessere Arbeitgeberbeteiligung als uneingeschränkt positiv zu bewerten. Etliche Unternehmen scheitern bei der Neueinstellung ausländischer Mitarbeiter an bürokratischen Hürden. Da es in einigen Branchen schlicht keine andere Möglichkeit mehr gibt, als über Kooperationen schon im Ausland auszubilden und Mitarbeiter anschließend nach Deutschland zu holen, ist der Bedarf geradezu übermäßig – etwa in der Pflege – und eine derartige Neueinführung mit großen Hoffnungen verbunden. Die Umsetzung in der Praxis sollte daher genau beobachtet werden, um daraus resultierende Vorteile möglichst schnell umsetzen zu können.

## CARA STEGNER

GRUB BRÜGGER

Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB  
Stuttgart

RECHTSANWÄLTIN,  
FACHANWÄLTIN FÜR ARBEITSRECHT

Cara Stegner ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht in Frankfurt a.M. und studierte in Gießen. Frau Stegner berät im Arbeitsrecht sowohl innerhalb und als auch außerhalb der Insolvenz.



# Patenschutz für KÜNSTLICHE INTELLIGENZ (KI)

**K**ünstliche Intelligenz (KI) ist ein Gebiet der Informatik, das menschliche Intelligenz auf Computersystemen simuliert, um Probleme zu lösen, wie z.B. das Verstehen von Sprache, das Auffinden von Defekten in Werkstücken in der Qualitätssicherung, die Verbesserung von Arbeitsabläufen in einer Fabrikanlage, das Treffen von Entscheidungen beim Zusammenstellen von Warenlagern, autonomes Fahren, das Auffinden von Wirkstoffen in der pharmazeutischen Forschung oder das Diagnostizieren von Krankheiten.

Um Künstliche Intelligenz erfolgreich zu implementieren, werden in der Regel Methoden des maschinellen Lernens verwendet. Anstatt ein Computersystem auf die Lösung eines Problems zu programmieren, bedeutet maschinelles Lernen, dass das Computersystem selbst – intelligent – eine Strategie zur Problemlösung findet. Dafür werden ihm eine große Menge von Beispielen, sogenannte Trainingsdaten, zur Verfügung gestellt, die lediglich aus Eingabedaten und gewünschten Ausgabedaten bestehen, z.B. aus medizinischen Bildern und zugehörigen Krankheiten. Wie ein Mensch lernt dann das Computersystem, durch Optimierung eines parametrischen Modells selbstständig Eingabedaten auf Ausgabedaten abzubilden,

den, z.B. das Stellen von Krankheitsdiagnosen zu medizinischen Eingabebildern.

Künstliche Intelligenz ist in den letzten Jahren in den Arbeits- und Lebensalltag vordringen, weil nunmehr leistungsfähige Computersysteme maschinelles Lernen mit großen Trainingsdatensätzen erfolgreich ermöglichen.

## Maschinelles Lernen

Methoden des maschinellen Lernens sind schon seit den 1950er-Jahren bekannt, aber ihr Durchbruch gelang erst in den letzten zehn Jahren mit der Verfügbarkeit von ausreichend großer Rechenleistung, um reale Probleme tatsächlich und effizient mittels sogenannter Deep-Learning-Methoden zu lösen. Deep-Learning-Methoden verwenden dafür besonders große Modelle mit Millionen bis sogar Milliarden von Parametern. Der Physik-Nobelpreis 2024 wurde John Hopkins und Geoffrey Hinton dafür verliehen, dass sie diese speziellen Lerntechniken und Modelle vor ungefähr 15 Jahren entwickelt und erfolgreich angewendet haben.

Während einer Trainingsphase wird ein parametrisches maschinelles Lernmodell optimiert, das als Abbildung von Eingabedaten – z.B. medizinischer Bilder – auf Ausgabedaten – z.B. Krankheitsbezeichnungen – verstanden werden kann. Die Parameterwerte des maschinellen Lernmodells werden aus den Beispieldaten gelernt, indem eine Zielfunktion, die sogenannte Verlustfunktion oder „loss function“, optimiert wird. Diese Funktion bewertet die Leistung des maschinellen Lernmodells in Bezug auf die zu lösende Aufgabe, beispielsweise durch Zählen der Anzahl medizinischer Bilder in den Trainingsdaten, die einer falschen Krankheit zugeordnet wurden. Nach Abschluss der Trainingsphase ist dann das trainierte maschinelle Lernmodell in der Lage, das aus den Trainingsdaten gewonnene

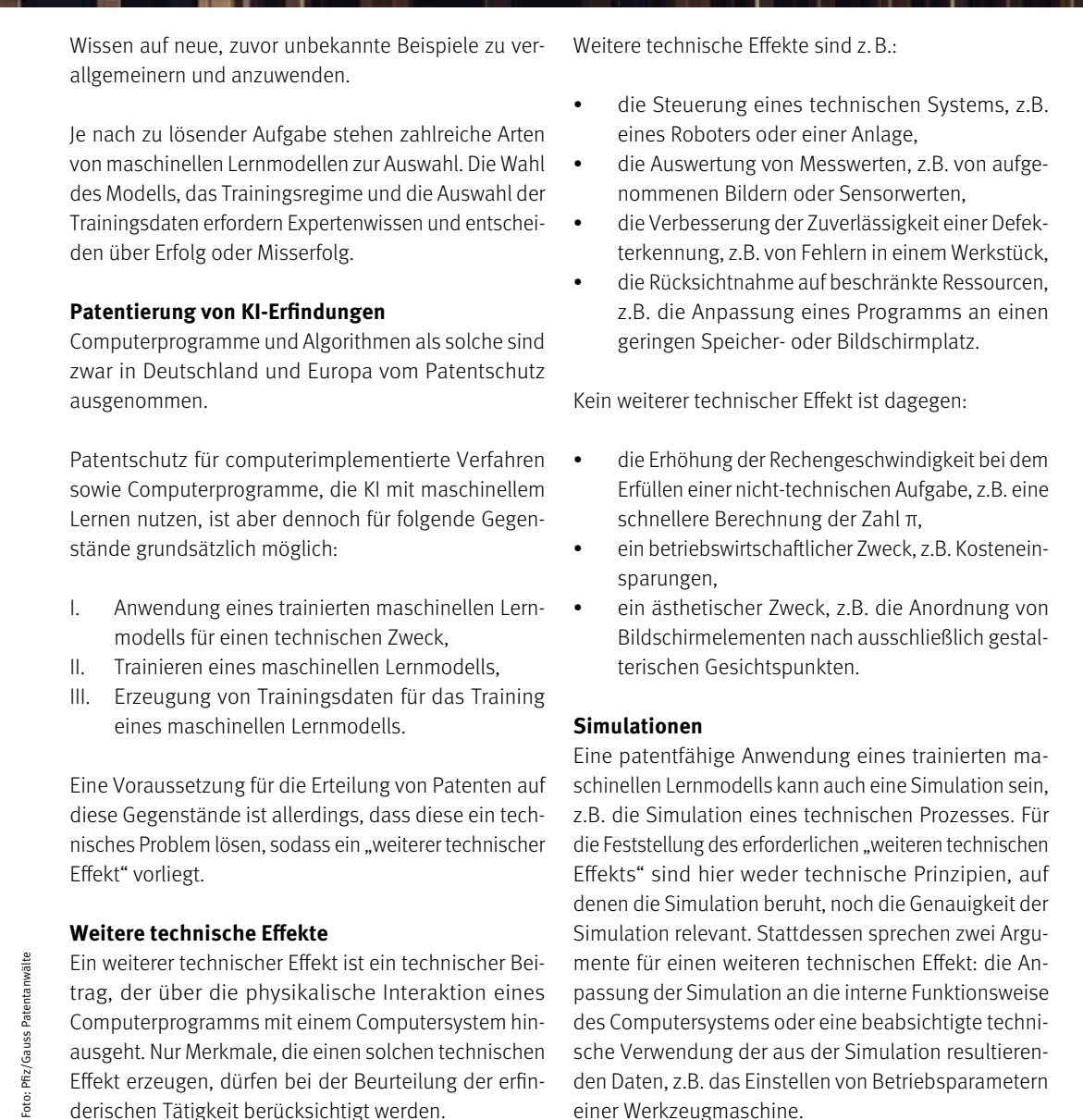
## DR. CLAUDIA NIEUWENHUIS

Pfz/Gauss Patentanwälte  
Stuttgart

### PATENTANWÄLTIN

Dr. Claudia Nieuwenhuis hat Informatik, Mathematik sowie Jura studiert und ist spezialisiert auf die Patentierung von computerimplementierten Erfindungen im KI-Bereich. Sie arbeitete als Wissenschaftlerin an der TU München, der University of Western Ontario, der UC Berkeley und in der Forschungsabteilung der Carl Zeiss AG auf den Gebieten Bildverarbeitung und maschinelles Lernen.





Wissen auf neue, zuvor unbekannte Beispiele zu verallgemeinern und anzuwenden.

Je nach zu lösender Aufgabe stehen zahlreiche Arten von maschinellen Lernmodellen zur Auswahl. Die Wahl des Modells, das Trainingsregime und die Auswahl der Trainingsdaten erfordern Expertenwissen und entscheiden über Erfolg oder Misserfolg.

### Patentierung von KI-Erfindungen

Computerprogramme und Algorithmen als solche sind zwar in Deutschland und Europa vom Patentschutz ausgenommen.

Patentschutz für computerimplementierte Verfahren sowie Computerprogramme, die KI mit maschinellem Lernen nutzen, ist aber dennoch für folgende Gegenstände grundsätzlich möglich:

- I. Anwendung eines trainierten maschinellen Lernmodells für einen technischen Zweck,
- II. Trainieren eines maschinellen Lernmodells,
- III. Erzeugung von Trainingsdaten für das Training eines maschinellen Lernmodells.

Eine Voraussetzung für die Erteilung von Patenten auf diese Gegenstände ist allerdings, dass diese ein technisches Problem lösen, sodass ein „weiterer technischer Effekt“ vorliegt.

### Weitere technische Effekte

Ein weiterer technischer Effekt ist ein technischer Beitrag, der über die physikalische Interaktion eines Computerprogramms mit einem Computersystem hinausgeht. Nur Merkmale, die einen solchen technischen Effekt erzeugen, dürfen bei der Beurteilung der erfinderischen Tätigkeit berücksichtigt werden.

Weitere technische Effekte sind z. B.:

- die Steuerung eines technischen Systems, z.B. eines Roboters oder einer Anlage,
- die Auswertung von Messwerten, z.B. von aufgenommenen Bildern oder Sensorwerten,
- die Verbesserung der Zuverlässigkeit einer Defekterkennung, z.B. von Fehlern in einem Werkstück,
- die Rücksichtnahme auf beschränkte Ressourcen, z.B. die Anpassung eines Programms an einen geringen Speicher- oder Bildschirmplatz.

Kein weiterer technischer Effekt ist dagegen:

- die Erhöhung der Rechengeschwindigkeit bei dem Erfüllen einer nicht-technischen Aufgabe, z.B. eine schnellere Berechnung der Zahl  $\pi$ ,
- ein betriebswirtschaftlicher Zweck, z.B. Kosteneinsparungen,
- ein ästhetischer Zweck, z.B. die Anordnung von Bildelementen nach ausschließlich gestalterischen Gesichtspunkten.

### Simulationen

Eine patentfähige Anwendung eines trainierten maschinellen Lernmodells kann auch eine Simulation sein, z.B. die Simulation eines technischen Prozesses. Für die Feststellung des erforderlichen „weiteren technischen Effekts“ sind hier weder technische Prinzipien, auf denen die Simulation beruht, noch die Genauigkeit der Simulation relevant. Stattdessen sprechen zwei Argumente für einen weiteren technischen Effekt: die Anpassung der Simulation an die interne Funktionsweise des Computersystems oder eine beabsichtigte technische Verwendung der aus der Simulation resultierenden Daten, z.B. das Einstellen von Betriebsparametern einer Werkzeugmaschine.

# Österreichisches TELEARBEITSGESETZ

**Seit dem 01.01.2025 gilt in Österreich das neue Telearbeitsgesetz (TelearbG). Es modernisiert Homeoffice-Regelungen und betrifft auch deutsche Arbeitnehmer in österreichischen Firmen.**

## TelearbG in Österreich

Telearbeit umfasst nun auch Arbeiten in Cafés, Coworking-Spaces oder im Urlaub – nicht nur zuhause. Voraussetzung ist eine schriftliche Vereinbarung, die Orte, Zeiten und Rahmenbedingungen festlegt. Das Gesetz unterscheidet zwischen Telearbeit im engeren Sinne (z.B. zuhause, mit vollem Unfallversicherungsschutz) und im weiteren Sinne (z. B. Café, mit eingeschränktem Schutz – kein Wegeunfallschutz). In Deutschland gibt es bislang keine vergleichbare Regelung.

## Grenzgängerregelung

Das DBA zwischen Deutschland und Österreich regelt, welches Land das Besteuerungsrecht

hat. Die Grenzgängerregelung betrifft Arbeitnehmer, deren Wohn- und Arbeitsort max. 30 km von der Grenze entfernt sind. Früher waren max. 45 Nichtrückkeltage (z.B. Urlaub, Krankenstand) erlaubt, inkl. Homeoffice-Tage. Seit 2024 zählen Homeoffice-Tage innerhalb der Grenzzone nicht mehr als Nichtrückkeltage, sofern eine entsprechende Vereinbarung vorliegt. Tätigkeiten außerhalb der Grenzzone bleiben unschädlich, wenn sie 45 Tage (bzw. 20% bei unterjährigem Dienstverhältnis) nicht überschreiten. Wird diese Grenze überschritten, entfällt der Grenzgängerstatus und es kommt zur steuerlichen Aufteilung nach Tätigkeitsort. In Deutschland geleistete Telearbeit bleibt dort steuerpflichtig. Dafür ist eine Grenzgängerbescheinigung oder – falls Art. 15/6 DBA nicht greift – die Ansässigkeitsbescheinigung ZS-QU1 vom Wohnsitzfinanzamt erforderlich. Eine doppelte Steuererklärung (sowohl im Ansässigkeits- als auch im Sitzstaat) kann notwendig werden.

## Sozialversicherung

Nach EU-Recht gilt: Wer mindestens 25 % seiner Arbeit im Wohnsitzstaat (z.B. Deutschland) per Telearbeit erbringt, ist dort sozialversicherungspflichtig. Darunter bleibt die Versicherung meist in Österreich. Seit Juli 2023 kann bei bis zu 50% Tätigkeit im Wohnsitzstaat vereinbart werden, dass die Versicherungspflicht in Österreich bleibt. Rahmenabkommen ermöglichen Ausnahmen – etwa bei temporärer Tätigkeit im Drittstaat.

## Fazit

Das TelearbG schafft mehr Flexibilität, stellt aber grenzüberschreitende Tätigkeiten vor neue steuer- und sozialversicherungsrechtliche Herausforderungen. Eine frühzeitige Beratung ist empfehlenswert, um rechtliche und finanzielle Risiken zu vermeiden.

## ASSUNTA CALIGIURI

PKF Wulf Gruppe  
Augsburg

### PAYROLL SPECIALIST

Mein Schwerpunkt liegt in der umfassenden Betreuung unserer Mandanten im Bereich der Entgeltabrechnung. Ich unterstütze Unternehmen bei lohnsteuerrechtlichen und sozialversicherungsrechtlichen Fragen und Sorge für eine reibungslose und korrekte Abwicklung der Abrechnungsprozesse. Wir bei PKF stehen für rechtssichere und effiziente Abläufe und legen dabei besonderen Wert auf eine verlässliche und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

## STEPHAN RÖSSLHUBER

PKF  
Salzburg

### PARTNER, WIRTSCHAFTSPRÜFER, STEUERBERATER

Als Partner, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater begleite ich Unternehmen bei steuerlichen, betriebswirtschaftlichen und prüfungsnahen Fragestellungen – verlässlich, lösungsorientiert und mit einem klaren Blick für das Wesentliche. Wir bei PKF stehen für fachliche Qualität, Kontinuität und individuelle Lösungen.



# Autorenübersicht

## GRUB BRUGGER

**GRUB BRUGGER**  
Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB

Reinsburgstraße 27, 70178 Stuttgart  
Telefon 0711 96689-0  
stuttgart@grub-brugger.de  
www.grub-brugger.de

Autoren: Dr. Julius Beck,  
Dr. Nicolas Kreuzmann (S. 20–21)  
Dr. Simone Wernicke,  
Cara Stegner (S. 38–39)  
Dr. Lukas Herbert,  
Dr. Nina Fischer (S. 22–23)

## HEUKING

**HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK**  
Partnerschaft mit beschränkter Berufshaftung  
von Rechtsanwälten und Steuerberatern

Königstraße 45, 70173 Stuttgart  
Telefon 0711 2204579-10  
stuttgart@heuking.de  
www.heuking.de

Autoren: Dr. Peter Ladwig,  
Dr. Hermann Ali Hinderer (S. 10–12)

## LBBW

**Landesbank Baden-Württemberg**  
Am Hauptbahnhof 2, 70173 Stuttgart  
Telefon 0711 127-0  
kontakt@LBBW.de  
www.lbbw.de

Autor: Norman Wahl (S. 5–7)



LEHMANN NEUNHOEFFER SIGEL SCHÄFER  
Rechts- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**LENESIS – Lehmann Neunhoeffer Sigel Schäfer**  
Bopserswaldstraße 62, 70184 Stuttgart  
Telefon 0711 2268912  
lenesis@lenesis.com  
www.lenesis.com

Autor: Dr. Daniel Rucireto (S. 27)

## MATURUS FINANCE GMBH

**Maturus Finance GmbH**  
Brodstrangen 3–5, 20457 Hamburg  
Telefon 040 3003936-250  
info@maturus.com  
www.maturus.com

Autor: Carl-Jan von der Goltz (S. 8–9)

## MENOLD BEZLER

**Menold Bezler Rechtsanwälte Steuerberater  
Wirtschaftsprüfer Partnerschaft mbB**

Stresemannstraße 79, 70191 Stuttgart  
Telefon 0711 86040-00  
kontakt@menoldbezler.de  
www.menoldbezler.de

Autoren: Dr. Karsten Gschwandtner, Clemens Mauch,  
Laura Bommer (S. 31–33)



**Pfiz/Gauss**  
Patentanwälte PartmbB

Tübinger Straße 26, 70178 Stuttgart  
Telefon 0711 18 77 60  
post@pfizgauss.de  
www.pfizgauss.de

Autorin: Dr. Claudia Nieuwenhuis (S. 40–41)



**PKF Wulf Gruppe**  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

Löffelstraße 44, 70597 Stuttgart  
Telefon 0711 69767-0  
info@pkf-wulf.de  
www.pkf-wulf-gruppe.de

Autoren: Christoph Kalmbach (S. 34–35)  
Assunta Caligiuri,  
Stephan Rößlhuber (S. 42)

## PLUTA

**PLUTA**  
Rechtsanwalts GmbH

Börsenstraße 3, 70174 Stuttgart  
Telefon 0711 769688-0  
stuttgart@pluta.net  
www.pluta.net

Autoren: Steffen Beck,  
Caroline Burmeister (S. 28–30)



**PricewaterhouseCoopers**  
GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Friedrichstraße 14, 70174 Stuttgart  
Telefon 0711 25034-0  
DE\_Kontakt@pwc.com  
www.pwc.de

Autoren: Dr. Jörn Keilhoff, Jan Eickmann (S. 18–19)  
Dr. Jörn Keilhoff, Frank Steiger (S. 36–37)



**RSM Ebner Stolz**  
Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwälte  
Partnerschaft mbB

Kronenstraße 30, 70174 Stuttgart  
Telefon 0711 2049-0  
info@ebnerstolz.de  
www.ebnerstolz.de

Autorin: Janina Poppe (S. 13–15)



**Wintergerst**  
Sociétät für Unternehmer-Beratung GmbH & Co. KG

Augustenstraße 1, 70178 Stuttgart  
Telefon 0711 699855-0  
info@wintergerst.com  
www.wintergerst.com

Autoren: Dennis Minder, Dr. Dietmar Nienstedt (S. 16–17)  
Dr. Florian Müller (S. 24–26)

Erfolg ist kein Zufall. *Pelé*

# ASSET BASED FINANCE

für den Mittelstand

A young tree with green leaves is growing out of a large, dark brown tree stump in a forest. The background is a soft-focus forest with tall trees. The letter 'M' is carved into the side of the stump.

M

**MATURUS**  
FINANCE GMBH

T +49 40 300 39 36-250

info@maturus.com

[www.maturus.com](http://www.maturus.com)

Wir finanzieren Ihre Zukunft!