

# SERVICE-SEITEN Finanzen Steuern Recht

Ratgeber für Unternehmer



**Betriebsrenten**  
Neue Modelle

**Urlaubsansprüche**  
Kein Verfall?

**Insolvenz & Krise**  
Handlungsmöglichkeiten

## Impressum

**Service-Seiten Finanzen Steuern Recht**  
**Ratgeber für Unternehmer**  
**Ausgabe Braunschweig/Wolfsburg 2019**

**Jahresausgabe**  
Nr. 12

**Herausgeber (V. i. S. d. P.)**  
MediaWorld GmbH  
Timo Grän, Martin Voß  
Wolfgang Straub

**Verlag**  
MediaWorld GmbH  
Agentur für Marketing & Verlag  
Bankplatz 8  
38100 Braunschweig  
Telefon 0531 482010-20  
Telefax 0531 482010-21  
info@mediaworldgmbh.de  
www.mediaworldgmbh.de

**Geschäftsführer**  
Timo Grän

**Schriftleitung**  
RA Wolfgang Straub, RA Martin Voß, LL.M.

**Grafische Gestaltung**  
Marlene Brandt, Sultan Cakal, Joey Mertinke

**Auflage**  
22 000 Stück

**Verteilung**  
Beilage „IHK wirtschaft“ (12/2018)  
Teilbeilage „Unsere Wirtschaft“ (02/2019)

**Druck und Auflagennachweis**  
Strube Druck & Medien OHG  
Stimmerswiesen 3, 34587 Felsberg

**Verlagsrechte**  
Nachdruck nur mit Genehmigung des Verlags.  
Einsender von Manuskripten, Briefen u. ä.  
erklären sich mit einer redaktionellen Bearbeitung  
einverstanden. Alle Angaben ohne Gewähr.

**Anzeigen/Projektsteuerung**  
Dunja P. Assunção, Timo Grän / Zaneta Gonsior

**Anzeigentarif**  
Mediadaten Ausgabe 2019

**Titelbild**  
FlyingArms – Klaus Dannöhl

**Nächste Ausgabe**  
2020

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

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

**Internet**  
www.service-seiten.com



## Editorial

- 3** Vorwort Herausgeber
- 4** Grußwort Beirat
- 5** Fachlicher Beirat
- 50** Autorenübersicht

## Veröffentlichungen

- 6** Wie wir Mitarbeiter für den Wandel gewinnen
- 10** Kann er nicht oder will er nicht?
- 12** Das Betriebsrentenstärkungsgesetz
- 15** Kein automatischer Verfall des Urlaubsanspruches
- 16** Digital beim Personal
- 20** Smart Company
- 23** Immobilienbesteuerung bei Erwerb, Besitz und Veräußerung
- 26** Die Betriebsaufspaltung und ihre Tücken  
bei der Betriebsaufgabe / Betriebsveräußerung / Betriebsübergabe
- 28** Betriebsprüfung — die EDV des Unternehmens als Prüfungsschwerpunkt
- 30** Standardessenzielle Patente – ein Risiko für Industrie 4.0?
- 32** Vendor Due Diligence
- 34** Unternehmensnachfolge mit Mezzaninkapital klug finanzieren
- 36** Aktuelles zur Geschäftsführerhaftung
- 38** Die Immobilie im Scheidungsfall
- 39** Unternehmensrestrukturierung vor und in der Insolvenz
- 42** Richtig handeln statt Durchwurschteln
- 45** Erfolgreiche Betriebsfortführung als Basis der Restrukturierung
- 48** Strafverfahren



Martin Voß, LL.M. | Rechtsanwalt



Timo Grän



Wolfgang Straub | Rechtsanwalt

## Vorwort Herausgeber

Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

manchmal kommen positive Dinge überraschend – der diesjährige Jahrhundertssommer sei hierfür nur exemplarisch genannt. Selbst wenn die aktuelle konjunkturelle Lage – auch bedingt durch äußere Einflüsse wie die langanhaltende Niedrigzinsphase – „sonnig“ erscheint, können Sie sich, als Entscheider in Mittelstand und Großunternehmen, nicht zurücklehnen, sondern müssen auf zukünftige – möglicherweise auch negative – Entwicklungen entsprechend gut vorbereitet sein.

Die diesbezüglich richtigen zukunftsweisenden Entscheidungen ohne entsprechende Berater mit spezifischen Kenntnissen in Spezialmaterien zu treffen, ist nahezu unmöglich. Dies gilt sowohl für die Herausforderungen der Digitalisierung als auch für die vielfältigen Anforderungen, die die Globalisierung stellt. Neue Fragestellungen ergeben sich insbesondere auch in der innovationsstarken Region Braunschweig/Wolfsburg als eine von Europas wichtigsten Forschungsregionen mit einem hohen Beschäftigungsanteil in Forschung und Entwicklung.


Die Ihnen vorliegenden Service-Seiten Finanzen Steuern Recht wollen Ihnen mit der mittlerweile 12. Jahresausgabe für die Region Braunschweig/Wolfsburg interessante Möglichkeiten aufzeigen, wie Ihr unternehmerisches Handeln zu verschiedenen Fragestellungen ausgestal-

tet werden kann, aber darüber hinaus auch Ihr Interesse für weitere Themen wecken.

Die aktuelle Ausgabe der Service-Seiten Finanzen Steuern Recht soll Ihnen – als die relevanten Vertreter aus Mittelstand und Großunternehmen – als Orientierungshilfe dienen, die für Sie wichtigen Themen zu identifizieren und die passenden Berater für Ihr konkretes Problem zu finden. Die Veröffentlichungen dieser Ausgabe sind dabei in bewährter Manier durch den Fachlichen Beirat auf inhaltliche Richtigkeit, Vollständigkeit und Werbefreiheit überprüft worden. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Leserverständlichkeit der Beiträge gelegt – damit die Informationen zu den teilweise recht komplexen Sachverhalten auch „ankommen“.

Wir bedanken uns erneut ganz herzlich bei den Autoren und Beiräten für die informativen und aktuellen Beiträge. Wir hoffen, dass Sie durch unseren Ratgeber nützliche Anregungen erhalten. Bis zur nächsten Ausgabe wünschen wir Ihnen im Jahr 2019 vor allem gute Geschäfte!

Herzlichst



  
 Martin Voß, LL.M.    Timo Grän    Wolfgang Straub



Karin Kutz  
Steuerberaterin,  
Fachberaterin für Internationales Steuerrecht  
Appelhagen Rechtsanwälte Steuerberater PartGmbH  
Braunschweig

## Grußwort Beirat

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrter Leser,

sie rollt mit geballter Kraft, die digitale „Revolution“. Neue Geschäftsmodelle entwickeln sich und lassen Althergebrachtes innerhalb kürzester Zeit auf der Strecke. Nur wer mit der Zeit geht, wird auch in der Zukunft noch bestehen. Die digitale Welt bietet aber zahlreiche Chancen für jeden, der bereit ist, den Weg des „Learning by doing“ zu gehen. Denn patentierte Lösungen gibt es noch nicht.

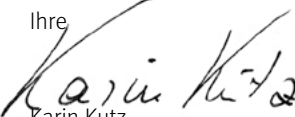
Es ist eine Zeit der – nicht nur – digitalen Aufbruchsstimmung, die uns mitreißen und positiv stimmen sollte. Natürlich müssen wir umdenken, auch wird nicht jede Idee, jeder Gedanke in der Umsetzung gelingen – doch hat nicht gerade das Hinterfragen bestehender Handlungsmuster zu überraschenden Entwicklungen und Technologiesprüngen geführt?

Die Beiträge in dieser Ausgabe sollen anregen, diesen Weg mit zu gehen bzw. mutig weiter zu verfolgen. Denn die digitale Transformation wird nicht von Algorithmen, sondern von den handelnden Menschen entwickelt.

Nehmen Sie Ihre „altgedienten“ Wegbegleiter und Mitarbeiter mit in die Zukunft – denn auch deren Erfahrung wird in den neuen, digitalen Prozessen benötigt. Veränderte Hierarchien, ein verstärktes Miteinander und lebenslanges Lernen sind zukünftige Schlüssel zum Erfolg und eine Wertsteigerung für jedes Unternehmen.

Ich danke den Autoren für die interessanten Beiträge, sowie meinen Beiratskollegen für ihr Engagement. Letztlich gilt mein Dank den Herausgebern für die gute Zusammenarbeit.

Ihnen, sehr geehrte Leserinnen und Lesern, wünsche ich viel Erfolg bei der Umsetzung ihrer Ideen und Aufgaben. Schon Johann Wolfgang von Goethe soll es gewusst haben: Erfolg hat drei Buchstaben: TUN!

Ihre  
  
 Karin Kutz

### Vita

1980	Abschluss der Ausbildung zur Steuerfachangestellten in Braunschweig
1981 – 1987	Tätigkeit in einer Steuerberatungsgesellschaft in Braunschweig
1987 – 1991	Mitarbeit in der Steuerabteilung eines international tätigen Automobilkonzerns
1991 – 2007	Tätigkeit in einer überregionalen Steuerkanzlei, Mitwirkung beim Aufbau der Steuerberatung in den neuen Bundesländern
seit 2007	Steuerberaterin bei Appelhagen Rechtsanwälte Steuerberater PartGmbH
seit 2017	Fachberaterin für Unternehmensnachfolge (DStV e.V.)

# Fachlicher Beirat



## Dipl.-Kfm. Jörg Bode

Steuerberater

- 2000 Abschluss der Ausbildung zum Steuerfachangestellten in Braunschweig
- 2003 Abschluss des Studiums der Betriebswirtschaft in Hildesheim
- 2000 – 2010 Tätigkeit in einer Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Braunschweig
- 2008 Bestellung zum Steuerberater
- 2010 Eintritt als Partner in die Groß Mohr Bode Steuerberatungsgesellschaft Partnerschaft mbB in Braunschweig



## Dipl.-Phys. Dr.-Ing. Jan Plöger, LL.M.

Patentanwalt, European Patent Attorney, European Trademark & Design Attorney

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



## Dipl.-Kfm. Carsten Rullmann

Steuerberater, Fachberater für den Heilberufbereich (IFU/ISM gGmbH)

- 1999 Abschluss der Ausbildung zum Steuerfachangestellten in Braunschweig
- 2001 Abschluss des Studiums der Betriebswirtschaftslehre in Hannover
- 2002 – 2009 Tätigkeit in einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- 2007 Bestellung zum Steuerberater
- 2009 Eintritt in die Partnerschaftsgesellschaft fessel & partner
- seit 2010 Geschäftsführender Partner der Partnerschaftsgesellschaft mbB fessel & Partner  
Fachberater für den Heilberufbereich (IFU/ISM gGmbH)
- seit 2012 Vorsitzender des Ortsverbandes Wolfenbüttel/Salzgitter  
des Steuerberaterverbandes Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.



## Hans Olof Wölber, LL.M.

Rechtsanwalt und Notar, Fachanwalt für Steuerrecht, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht

- 1994 – 2000 Studium in Heidelberg, Kiel und Uppsala (Schweden)
- 2000 Master of Laws
- 2000 – 2002 Referendariat in Hannover, Hildesheim und Berlin
- 2003 Eintritt bei Schulte & Prasse Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft
- 2005 Fachanwalt für Steuerrecht
- seit 2006 Partner bei Schulte und Prasse Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft
- 2008 Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht
- 2012 Bestellung zum Notar

# Wie wir Mitarbeiter für den Wandel gewinnen

Erfolgsfaktoren für eine durch die Digitalisierung getriebene kulturelle Transformation

Sebastian Purps-Pardigol | Mitgründer | kulturwandel.org, Hannover

Digitalisierung bedeutet die Einführung neuer Technologien. Glauben viele. Doch das ist es nicht, worum es bei der digitalen Transformation geht. Der technologische und der kulturelle Wandel müssen zeitgleich vorangetrieben werden. Die eigentliche Herausforderung in einem Unternehmen ist es, eine neue Form der Zusammenarbeit der Mitarbeiter miteinander entstehen zu lassen. Damit das möglich ist, müssen insbesondere Führungskräfte ihr eigenes Rollenbild hinterfragen.

„Der herausforderndste Teil der digitalen Transformation ist der Kulturwandel“, erzählt mir Alexander Birken im Sommer 2017 bei einem Lunchmeeting in Hamburg. Der CEO der Otto Group war einer von vielen Vorstandschefs, mit denen ich gesprochen habe, um eine neu erkennbare Dynamik besser zu verstehen, die dazu führte, dass sich plötzlich immer mehr Unternehmen mit der eigenen Kultur beschäftigten.

Vor acht Jahren habe ich gemeinsam mit dem bekannten Göttinger Neurowissenschaftler Gerald Hüther die Initiative kulturwandel.org gegründet. Gemeinsam haben wir die Muster gelungener kultureller Veränderungsprozesse in Unternehmen und Organisationen analysiert. In den ersten Jahren mussten wir noch lange suchen, um erfolgreiche Firmen zu finden, die wir portraituren konnten. Vor zwei Jahren bemerkten wir jedoch, dass sich die Anzahl der Unternehmen, die an der eigenen Kultur arbeiteten, deutlich erhöht hatte. Es gab plötzlich eine neue Triebfeder für den Wandel: die digitale Transformation. Diese, so zeigte unsere Recherche, gelingt nur dann besonders gut, wenn ein Unternehmen auch den Kulturwandel auf die Agenda holt.

*„Die digitale Transformation darf nicht in einer Zwei-Klassen-Gesellschaft enden.“*

Die rapiden Veränderungen durch die Digitalisierung können im Wirtschaftsleben zur echten Bedrohung für tradierte Unternehmen werden. Die Otto Group erlebte das spürbar im Geschäftsjahr 2014/2015 mit dem ersten Jahresverlust der Unternehmensgeschichte, der nicht zuletzt durch die schnell wachsenden Onlineshopping-Konkurrenten wie Amazon und Zalando verursacht worden war. Der Oldenburger Fotodienstleister CEWE, dessen Kerngeschäft viele Jahre lang die Ausbelichtung von Fotofilmen war, hatte die digitale Bedrohung schon früher zu spüren bekommen: Innerhalb von zehn Jahren war der jährliche Absatz von Analogkameras von fünf Millionen auf 40 000 Produkte geschrumpft, ähnlich stark brach das einstige Kerngeschäft ein.

### **ALLEINE SCHAFFEN WIR ES NICHT. WIR BRAUCHEN SIE ALLE DAZU.**

Die Komplexität und Geschwindigkeit der Veränderung können jedoch von keiner Unternehmerfamilie, keinem Management-Team und keiner brillanten Stabsstelle allein gemeistert werden: Eine erfolgreiche Zukunft erleben viele Unternehmen nur dann, wenn sie beginnen, die eigenen Mitarbeiter zu einem deutlich höheren Maß mitgestalten zu lassen als zuvor. Die Unternehmerfamilie Otto stellte sich daher bereits im Januar 2016 persönlich und in Videostreams vor die 50 000 Mitarbeiter. Damals gab sie offen zu: „Alleine schaffen wir es nicht. Wir brauchen Sie alle dazu.“ Das, was dann geschah, beschrieb CEO Alexander Birken später mit den Worten: „Wir haben die Hierarchiepyramide auf den Kopf gestellt.“

#### **Würdigen Sie das Bisherige**

Doch Vorsicht mit dem Wandel! Denn manchmal geht es in Vorstandsetagen nicht anders zu als in dem Pixar-Film „Toy Story“: Ein neues, aufregendes Spielzeug gelangt ins Kinderzimmer und ruckzuck geraten alle anderen in Vergessenheit. Was bei „Toy Story“ der Buzz Lightyear ist, ist in vielen Unternehmen die neue Digital-Abteilung oder der Chief Digital Officer (CDO) und sein Team.

Werden die „neuen Digitalen“ über die Maßen gefördert und beachtet, wird dem Rest der Mannschaft dadurch implizit oder sogar explizit vermittelt: Ihr gehört zum alten Eisen.

So entstehen offene oder unausgesprochene Rivalitäten. Die Motivation der Alteingesessenen sinkt, sie blockieren das neue digitale Geschäft.

Welch gravierenden Auswirkungen es auf die Mitarbeiter hat, wenn diese sich durch den Chef oder die digitalen Kollegen unfair behandelt fühlen, lässt sich sogar neuronal messen: Stellen Sie sich vor, Sie wären Testperson in einem wissenschaftlichen Experiment. Ich als Leiter des Experiments lege 100 Münzen à 10 Cent auf den Tisch. Fünf dieser Münzen bekommen Sie. 95 der Münzen erhält ein Kollege von Ihnen. Während Sie realisieren, dass Sie gerade benachteiligt werden, messe ich Ihre Hirnaktivität. Dabei kann ich eine hohe Aktivität im dem Bereich Ihrer vorderen Inselrinde erkennen, der für gewöhnlich für Empfindungen wie Schmerz, Stress, Hunger und Durst, aber auch Wut und Ekelgefühle verantwortlich ist. Hätte ich die Münzen jedoch gerecht aufgeteilt, würde ich sehen, dass andere Bereiche Ihres Gehirns aktiv sind: Ihr ventrales Striatum, der ventromediale präfrontale Cortex und ein Teil der Amygdala. Diese drei Strukturen gelten in ihrer gemeinsamen Funktion als Teil des Belohnungssystems. Fair behandelt zu werden, fühlt sich neuronal messbar besser an!

### **WIR DÜRFEN DEN ANDEREN MITARBEITERN NICHT DEN STOLZ NEHMEN AUF DAS, WAS SIE BISHER ERREICHT HABEN.**

Karsten Ottenberg, CEO von Bosch-Siemens-Hausgeräte, berichtet mir: „Nur weil die digitale Transformation gerade ein Fokus-Thema ist, dürfen wir den anderen Mitarbeitern nicht den Stolz nehmen auf das, was sie bisher erreicht haben. Es ist eine wichtige Führungsaufgabe, immer wieder darauf zu achten, dass es kein ‚wir‘ und ‚die‘ gibt, dass keine Silos aufgebaut werden.“

Auch die Hamburger Hafen Logistik AG begann den digitalen Wandel mit einem Akt der Wertschätzung für diejenigen, die dem Unternehmen in der Vergangenheit geholfen hatten, dorthin zu kommen, wo es heute ist: für die Mitarbeiter. Das Unternehmen hat einen Tarifvertrag mit einer darauf aufbauenden Absichtserklärung vorgestellt, die

den Arbeitnehmern am Container Terminal Altenwerda Unterstützung und weitreichenden Schutz während der Phase der digitalen Transformationen zusichert.

Was war geschehen? Bereits bevor die digitale Transformation begann, hatte die Führungsetage allen Mitarbeiter zugesichert, dass jeder Produktivitätsvorteil zur Hälfte an sie weitergereicht werden würde. Ein konkretes Beispiel: Während früher sog. „Checker“ mit einem Fahrzeug an den Zügen, mit denen Container zum Hafen gebracht wurden, entlangfahren und die Beschriftungen manuell ins Computersystem eintippten, geschieht das heutzutage voll digital. Die Züge werden von hochauflösenden Kameras gescannt. Das bringt dem Unternehmen eine tägliche Produktivitätssteigerung, die 30 Minuten Arbeitszeit entspricht. Und das ist für alle Mitarbeiter eine gute Nachricht: Sie erhalten jeden Tag 15 Minuten mehr Pausenzeit für sich.

#### **Menschen brauchen Verstehbarkeit**

„90 % unserer Ideen sind gescheitert“, erklärte mir Tobias Krüger, Kulturwandel-Chef der Otto Group. Ähnliches berichten mir viele andere Protagonisten, die in ihren Unternehmen die digitale Transformation und daher oftmals auch





den Kulturwandel vorantreiben. Zu wissen, dass so ein Prozess in allen Unternehmen immer wieder auch frustrierend sein kann, ist ermutigend für Unternehmenslenker, die in der eigenen Firma Momente des Scheiterns erleben. Genauso wichtig ist es jedoch auch für die Mitarbeiter, zu wissen, weshalb sich das Unternehmen überhaupt im Wandel befindet. Schließlich wusste schon Nietzsche:

**„MAN KANN JEDES WIE ERTRAGEN,  
WENN MAN EIN WARUM HAT.“**

Viele Führungskräfte kommunizieren mit ihren Mitarbeitern zu selten über das, was im Kontext der digitalen Transformation gerade im Unternehmen geschieht. Dabei ist das immens wichtig, denn gerade in Phasen der Veränderung beginnen die verunsicherten Mitarbeiter, die wenigen Informationen, die sie haben, meist auf eine sehr ungünstige Art und Weise miteinander zu verknüpfen: Es entsteht Kopfkino. Der Flurfunk wird besonders laut und ist voller Verschwörungstheorien.

Eine neue Situation zu verstehen, ist für uns Menschen der Schlüssel, um konstruktiv mit ihr umgehen zu können. Unser innerer Zustand kann sich blitzschnell ändern, wenn wir einem Ereignis eine neue Bedeutung geben können. Genau das geschieht, wenn uns Informationen zur Verfügung stehen, die uns das Gesamtbild verstehen lassen.

**FÜR MICH WAR KLAR,  
DASS WIR DIESE IDEE IN DIE WELT  
BRINGEN MÜSSEN.**

Ein Idealbeispiel für eine gelungene Verstehbarkeit in der digitalen Transformation kommt von Max Maier. Er ist der Eigentümer des Küchenherstellers Rieber, dessen Produkte in nahezu jeder Großküche zu finden sind. In Großküchen sind die Auswirkungen der Digitalisierung vielversprechend: In der Nahrungsmittelindustrie gibt es den sog. HACCP-Hygienestandard, der beispielsweise für das Einhalten von Kühlketten sorgen soll, damit die Gäste gesund bleiben. Anderenfalls kommt es zu Situationen wie im Jahr 2016, als in Konstanz vier Schulen und ein Kindergarten von Salmonellen betroffen waren. Den Standard einzuhalten, ist für jede Großküche aufwendig: Mitarbeitende müssen mehrfach pro Tag an verschiedenen Stellen der Produktionskette Nahrungsmittelproben entnehmen, deren Temperatur messen und protokollieren. Max Maier hatte eine zündende Idee, um durch die Digitalisierung des HACCP-Prozesses die Arbeit zu reduzieren und zugleich einen deutlichen Anstieg der Sicherheit zu erreichen. Nicht nur Marketing-Chefin Sabine Kühne, sondern auch viele weitere Riebers-Mitarbeiter waren vom Nutzen einer solchen Innovation sofort überzeugt: „Für mich war klar, dass wir diese Idee in die Welt bringen müssen. Weniger Nahrungsmittelvergiftungen durch einen sicheren Prozess und gleichzeitig eine

einfachere Handhabung der HACCP-Richtlinien für unsere Kunden – darüber musste man gar nicht nachdenken.“, erzählt Kühne. Genau diese Sinnhaftigkeit half der Rieber-Belegschaft, auch in den zahlreichen Momenten des Scheiterns den Mut nicht zu verlieren. Ein Beispiel: Um das Essen in den Großküchen digital nachverfolgbar zu machen, müssten alle Behälter mit einem QR-Code versehen sein. Das jedoch war schwieriger als erwartet: Einen Aufkleber zu finden, der die hohen Temperaturen im Küchenprozess aushält und dabei keine giftigen Stoffe ausdampfen lässt, war eine echte Herausforderung. „Seine Kunden umzubringen, ist kein gutes Geschäftsmodell“, erklärt mir Rieber-Produktionsgeschäftsführer Ingo Burkhardt verschmitzt in schwäbischem Dialekt. „Wir haben zwei Jahre lang gesucht und geforscht.“ Inzwischen aber ist das neue digitale Produkt am Markt und so vielversprechend, dass mehrere namenhafte strategische Partner aufgesprungen sind: Kärcher, die Deutsche Telekom und die Porsche-Tochter MHP haben bereits investiert.

Max Meiers Innovationsidee ist eine seltene Ausnahme – die meisten Unternehmen müssen ohne klare Vision für die digitale Transformation loslegen. Viele Unternehmer berichten mir, dass sie „auf Sicht fliegen“. Sie wissen jedoch auch, dass sie sich bewegen müssen, denn ohne Wandel geht ihnen langfristig Geschäft verloren. Prof. Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer des Blomberger Automotive-Unternehmens Phoenix Contact, bringt es auf den Punkt: „Wir wissen doch auch nicht, wie die Zukunft aussieht. Doch wir wissen: Im Kontext der digitalen Transformation müssen wir drei Dinge tun: Erstens: Viel mit den Mitarbeitern kommunizieren. Zweitens: Viel mit den Mitarbeitern kommunizieren. Drittens: Viel mit den Mitarbeitern kommunizieren.“ Menschen brauchen Verstehbarkeit – das stabilisiert sie!

### Demut in der Führung

Dr. Rolf Hollander war skeptisch: „Ich dachte, dass das kein Mensch braucht“, erzählt mir der ehemalige Vorstandsvorsitzende des Fotodienstleisters CEWE. Im Jahr 2007, als das alte Kerngeschäft der Analogfilm-Entwicklung eingebrochen war, hatte das Unternehmen bereits begonnen, das CEWE-Fotobuch auf dem Markt zu etablieren. Da hatten einige CEWE-Mitarbeiter eine Idee: Sie wollten einen „digitalen Assistenten“ entwickeln, der es dem



Kunden noch leichter machen sollte, sein eigenes Fotobuch zu gestalten. Hollander war überhaupt nicht überzeugt, doch behielt seine Zweifel für sich. Zum Glück, denn inzwischen werden knapp 30 % der Fotobuch-Umsätze mit Hilfe dieses Assistenten generiert.

Auch Peter Fregelius, Head of TV bei der Swisscom, entschied sich bei der Entwicklung eines neuen digitalen TV-Angebots sehr früh, andere Wege zu gehen. „Wie sollen wir als Führungskräfte in kurzer Zeit etwas bewerten, womit sich andere Menschen im Austausch miteinander tage- oder gar wochenlang beschäftigt haben?“, sagt er mir. Er schaffte kurzerhand das „Approval-Board“ ab, den Genehmigungsprozess durch die Chefs, der früher bei der Produktentwicklung durchlaufen werden musste. Ab da stimmten die Mitarbeiter untereinander ab, was wichtig war... und entwickelten mit TV 2.0 ein digitales, plattformübergreifendes Angebot, durch das die Swisscom inzwischen jedes Jahr eine halbe Milliarde CHF zusätzlichen Umsatz generiert. „Zu Beginn war es schon komisch für uns, dass unsere Mitarbeiter weiterhin gute Ergebnisse lieferten, auch wenn wir uns als Chefs nicht ständig einbrachten“, erzählt Fregelius.

Hollander, Fregelius oder auch die Eigentümer der Otto Group durchlebten einen Prozess, in dem sie das eigene Rollenbild, das eigene Selbstverständnis als Führungskräfte zu hinterfragen lernten. Besonders herausfordernd wird das oftmals für das mittlere Management. Schließlich sind diese Führungskräfte plötzlich nicht mehr die Entscheider, sondern sie müssen immer mehr in die Rolle eines Begleiters, eines Coaches für die eigenen Mitarbeiter hineinwachsen. Klassische Führungskräftetrainings sind dann nicht mehr das richtige Werkzeug, um diese Chefs zu unterstützen. Heutzutage braucht es eher intensive Persönlichkeitstrainings für Führungskräfte. Denn nur, wenn eine Führungskraft authentisch einen eigenen inneren Wandel durchlebt, kann sie zum Vorbild für die eigenen Mitarbeiter werden.

Herrschaftswissen und der Glaube an die eigene intellektuelle Überlegenheit waren schon immer Eigenschaften von Chefs, die ihre tief verborgenen eigenen Schwächen zu verdecken versuchten.

Inzwischen zeigt uns die Wissenschaft, dass ein anderer Weg zu deutlich besseren Ergebnissen führt. Bradley Owens, Professor für Business Ethics an der Marriott School of Business nennt das die „Demut in der Führung“. Er hat weltweit über 6 000 Menschen untersucht und kann wissenschaftlich fundiert aufzeigen: Führungskräfte mit einem demütigen Verhalten können zu wichtigen Vorbildern werden. „Die Mitarbeiter sind lernorientierter, sie sind engagierter und bleiben durchschnittlich länger im Unternehmen“, erklärt mir Owens. „Die Demut der Führungskraft trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter sich schrittweise so entwickeln, dass sie immer stärker ihre eigenen Potenziale zur Entfaltung bringen.“

#### **Eine demütige und kompetente Führungskraft erkennt man daran, dass sie sich zwei grundsätzliche Fragen stellt:**

- Wenn sie ihre Stärken kennt, fragt sie sich: „Was kann ich tun, um etwas beizutragen?“
- Wenn sie ihre Schwächen kennt, fragt sie sich: „Was kann ich tun, um zu wachsen?“

#### **ZUR PERSON**

**Sebastian Purps-Pardigol ist Organisationsberater und Keynote-Speaker. Er entwickelte zur Jahrtausendwende digitale Geschäftsfelder für Sony Music, leitete danach einen globalen Bereich bei Ericsson und erforscht seit dem Jahr 2010 mit dem Hirnforscher Dr. Gerald Hüther die Erfolgsmodelle mitarbeiterzentrierter Firmenkulturen. Seine Erkenntnisse publizierte er im Jahr 2015 in dem international erschienenen Wirtschaftsbestseller „Führen mit Hirn“. Im Februar 2018 veröffentlichte er „Digitalisieren mit Hirn“.**



# Kann er nicht oder will er nicht?

## Low Performer – und wie man arbeitsrechtlich damit umgeht

Volker Ernst | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht | Canzlei der Rechtsanwälte Giesemann Guntermann, Braunschweig



In rechtlicher Hinsicht sind Maßnahmen zur nachträglichen Korrektur von Personalentscheidungen häufig mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Das wird häufig zum weitreichenden Problem bei leistungsschwachen Arbeitnehmern – sog. „Low Performern“.

Das Arbeitsrecht bietet hier einige Möglichkeiten, damit umzugehen. Man muss nur wissen wie! Typischerweise gehen Arbeitgeber und Arbeitnehmer davon aus, dass die zu erbringende Arbeitsleistung dem hierfür gezahlten Entgelt entsprechen soll. Diese Vorstellung von der annähernden Gleichwertigkeit beider Leistungen ist regelmäßig Geschäftsgrundlage.

Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes (BAG) ist jedoch das Verhältnis von Leistungen und Gegenleistungen nachhaltig gestört, soweit dem vom Arbeitgeber gezahlten Gehalt kaum eine nennenswerte Gegenleistung gegenübersteht.

### Was es zu unterscheiden gilt

Bei Low Performern gilt es genau nach den Folgen bzw. Auswirkungen zu sehen, denn davon hängt der Umgang mit dem Arbeitnehmer ab. Die Ursachen – ob er nicht will oder kann – stehen arbeitsrechtlich nicht im Vordergrund.

Dies gilt sowohl nach Einstellung eines nicht geeigneten Arbeitnehmers als auch bei erheblichem Abfall der Leistungen bzw. Abfall des Leistungspotenzials.

Ist die erbrachte Leistung in Umfang oder Qualität nicht zufriedenstellend, spricht man juristisch von Schlecht-, Minder- oder Fehlleistung.

Kennzeichnend für Schlechtleistungsfälle ist, dass der Arbeitnehmer zwar zeitlich

vertragsgemäß arbeitet und die geleistete Arbeitsmenge stimmt, das Arbeitsergebnis aber qualitativ mangelhaft ist. Ein Arbeitnehmer genügt seiner Vertragspflicht, wenn er unter angemessener Ausschöpfung seiner persönlichen Leistungsfähigkeit arbeitet. Es gilt hier die Faustformel: „Der Arbeitnehmer muss das tun, was er soll und zwar so gut, wie er es kann.“ Er verstößt gegen seine Arbeitspflicht nicht allein dadurch, dass er die durchschnittliche Fehlerhäufigkeit aller Arbeitnehmer überschreitet.

Bei Minderleistungsfällen arbeitet der Arbeitnehmer zwar zeitlich durchgehend. Auch die Qualität der Arbeitsergebnisse stimmt. Die Menge bzw. Quantität der Arbeit liegt jedoch regelmäßig deutlich unter den Anforderungen, also dem Durchschnitt vergleichbarer Kollegen. Typische Beispiele sind hier Produktionsmitarbeiter, die eine deutlich geringere Stückzahl der vergleichbaren Kollegen schaffen oder aber der Vertriebler, der erheblich geringere Umsatzzahlen schreibt als die vergleichbaren Mitarbeiter.

Fehlleistung liegt vor, wenn der Arbeitnehmer bekannte Grundregeln insbesondere Schutz- und Sicherungspflichten verletzt, die so typisch sind, dass dies nicht einmal besonders hervorzuheben wäre. Als Beispiel dient die Supermarktkassiererin, die entgegen der Anweisungen nicht kontrolliert, ob die Kunden sämtliche Waren auf das Band legen.

### Worauf muss man achten?

Jeder Einzelfall ist kritisch auf seine Besonderheiten zu untersuchen und dementsprechend zu behandeln. Trotzdem hat die Rechtsprechung einige Kriterien herausgearbeitet, die für alle solche Fälle gleichermaßen gelten:

1. Arbeitsanweisungen sollten klar und unmissverständlich erteilt werden. Zeigt ein Arbeitnehmer hier Tendenzen zum Ausweichen, sollten sie aus Dokumentationszwecken in schriftlicher Form und mit bestimmter Frist erteilt werden.

2. Fehler bzw. Arbeitsmängel müssen zeitnah und konkret dokumentiert werden und zwar sowohl für den betroffenen Arbeitnehmer als auch für die vergleichbaren Kollegen. A und O der Kündigung von Low Performern sind messbare, dokumentierte Arbeitsergebnisse und rechtssicher ausgesprochene Abmahnungen.
3. Bei Schlechtleistungen ist eine Kündigung nur mit vorheriger Abmahnung zulässig.
4. Rechtlich erfordert der Verhältnismäßigkeitsgrundsatz und praktisch die gute Personalführung, dass der Arbeitgeber vor der Kündigung alles Zumutbare unternimmt, die Ursache der Minderleistung zu erforschen und entsprechende Hilfeleistungen anzubieten. Das heißt konkret, er muss bei Bedarf auch nachschulen.

Der Arbeitgeber sollte daher bei Arbeitsfehlern grundsätzlich zweigleisig vorgehen. Einerseits hat er dokumentiert zu schulen und andererseits schriftlich abzumahnern. Erst dann kann er gegebenenfalls kündigen.

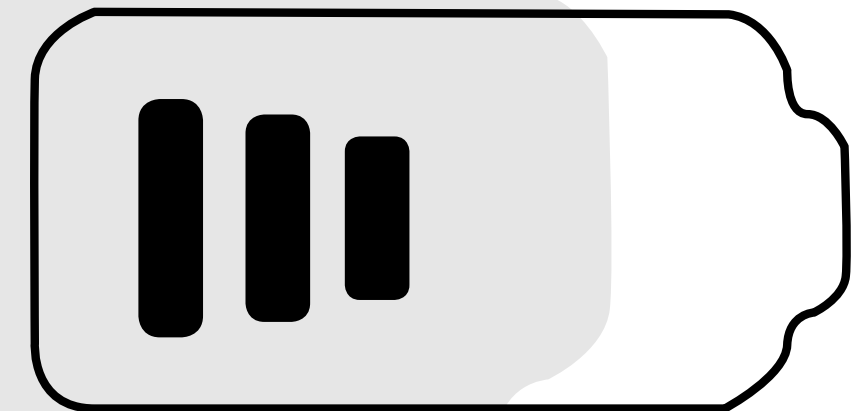
#### **Wer haftet für etwaige Schäden?**

Ist ein konkreter Schaden entstanden, ist zu prüfen, ob mit einem Schadensersatzanspruch gegen die Lohnansprüche aufgerechnet werden kann. Hierbei sind jedoch die Besonderheiten des Schadensersatzanspruches im Arbeitsrecht zwingend zu beachten. Ferner wird dem Mitarbeiter insofern deutlich, dass er nicht nur Unternehmenswerte schädigt, sondern auch eigene – dies bewirkt oft mehr als (nur) eine Abmahnung.

#### **Wie können unangemessene Vergütungen eingedämmt werden?**

Im Vorfeld könnten zudem Vergütungssysteme leistungsgerecht ausgestaltet werden und sollten bei einer Beurteilung auch leistungsgerecht differenziert werden. Ein Low Performer muss entsprechende Beurteilungen haben – alles andere wäre widersprüchlich.

Regelmäßige Leistungszulagen können mit Widerrufs vorbehalten versehen werden. Diese müssen die Widerrufsgründe konkret nennen, z. B. unterdurch-



schnittliche Leistungen des Arbeitnehmers oder erhebliche Pflichtverletzungen.

#### **Ein weit verbreiteter Irrglaube**

In Zeiten des Fachkräftemangels verhandeln Arbeitnehmer oft erfolgreich, dass bei Neueinstellung keine Probezeit vereinbart wird. Denn sie gilt nicht automatisch, sondern muss nach § 622 Abs. 3 BGB festgelegt werden. Längstens ist das für die Dauer von sechs Monaten möglich.

Gleichwohl ist an dieser Stelle mit einem häufigen Missverständnis aufzuräumen. Denn die Probezeit betrifft lediglich die Kündigungsfrist. In den ersten sechs Monaten des Bestehens des Arbeitsverhältnisses findet das Kündigungsschutzgesetz aber keine Anwendung. Das bedeutet in diesem Zeitraum benötigt der Arbeitgeber – gleich, ob Probezeit vereinbart oder nicht – keinen Kündigungsgrund. Die Grenze der Unwirksamkeit ist allein der allgemein geltende Grundsatz von Treu und Glauben. Dies ist in der Praxis für den Arbeitnehmer äußerst schwierig nachzuweisen. Das heißt, in dieser Zeit kann der Arbeitgeber sich ohne weitere Begründungen von einem Arbeitnehmer trennen.

Erwägt man als Arbeitgeber, sich von einem Low Performer – egal, welche Vorkommnisse, Voraussetzungen oder rechtlichen Grundlagen zum Tragen kommen – zu trennen, sollte man aber die Außenwirkung nicht unbeachtet lassen. Auch wenn die Kündigung, wie beschrieben, gut vorbereitet ist, wird sie vom Rest der Belegschaft nicht unbeachtet bleiben. So ist es durchaus manchmal ratsam, sich auch von einem Low Performer einvernehmlich zu trennen.

# Das Betriebsrentenstärkungsgesetz

Unsere Bilanz nach einem Jahr: Was hat sich geändert, was wird sich noch verändern?



**Sebastian Schmeling**  
Generationenberater  
Experte für bAV  
Döhler Hosse Stelzer  
GmbH & Co. KG  
Braunschweig

Zur Stärkung der Betriebsrenten ist zum 01.01.2018 das „Betriebsrentenstärkungsgesetz“ (kurz: BRSG) in Kraft getreten. Es zielt darauf ab, die betriebliche Altersversorgung insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen weiter zu verbreiten. Unsere Spezialisten der betrieblichen Altersversorgung, Alexander Ahrens und Sebastian Schmeling, erzählen aus der Praxis: Was hat sich alles geändert? Welche Änderungen kommen auf die Unternehmen noch zu?

**Das BRSG soll die Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung, kurz bAV, fördern. Wie soll das geschehen?**

**Schmeling:** Neben neuen Anreizen für Arbeitgeber mit geringverdienenden Mitarbeitern, also für Arbeitnehmer mit einem unterdurchschnittlichen Einkommen, hat der Gesetzgeber mit dem BRSG die steuerliche Förderung grundsätzlich erhöht. Bisher konnte ein Arbeitnehmer jährlich bis zu 4 % der Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung steuer- und sozialversicherungsfrei in eine Betriebsrente einzahlen. Man spricht bei den 4 % auch von dem sogenannten „Förderrahmen“.

**Ahrens:** Mit Inkrafttreten des BRSG wurde der Förderrahmen für die steuerfreie Einzahlung von 4 auf 8 % der Beitragsbemessungsgrenze erweitert. Bis einschließlich 2017 konnten zusätzlich zu den 4 % bis zu 1800 Euro jährlich steuerfrei in eine Betriebsrente eingebracht werden. Dieser steuerfreie Aufstockungsbetrag entfällt nun. Ab 2018 kann ein Arbeitnehmer somit bis zu 520 Euro monatlich steuerfrei einzahlen. Die Sozialversicherungsfreiheit der Beiträge ist weiterhin auf 260 Euro pro Monat begrenzt.

**Schmeling:** Zusätzlich ist der Arbeitgeber durch das BRSG verpflichtet, eventuelle Sozialversicherungssparnisse an seine Arbeitnehmer weiterzugeben.

**Was bedeutet die Weitergabe der Sozialversicherungssparnis konkret?**

**Ahrens:** Schließt ein Arbeitnehmer eine Betriebsrente durch Entgeltumwandlung ab, so muss der Arbeitgeber

einen pauschalen Zuschuss in Höhe von 15 % des Umwandlungsbetrages leisten, sofern er durch die Gehaltsumwandlung des Arbeitnehmers Sozialversicherungsbeiträge spart. Dies gilt für neue Entgeltumwandlungsvereinbarungen ab dem 01.01.2019 und für bestehende Vereinbarungen ab 2022.

**Herr Schmeling, Sie sprachen von neuen Anreizen für Arbeitgeber mit geringverdienenden Mitarbeitern. Wie sieht dieser aus?**

**Schmeling:** Seit Beginn dieses Jahres kann ein Arbeitgeber eine staatliche Förderung erhalten, wenn er für seine geringverdienenden Arbeitnehmer einen Zuschuss zur betrieblichen Altersversorgung zahlt. Als geringverdienend in diesem Sinne gilt ein Arbeitnehmer, der im jeweiligen Monat, unabhängig von der vereinbarten Arbeitszeit, ein monatliches Bruttoeinkommen bis zu 2 200 Euro erhält. Voraussetzung für die staatliche Förderung ist, dass der Arbeitgeber eine betriebliche Altersversorgung für seinen Arbeitnehmer neu einrichtet und mindestens 240 Euro im Jahr einzahlt.

**Und wie gestaltet sich dieser Förderbetrag?**

**Schmeling:** Der maximale Betrag, der staatlich gefördert wird, beträgt 144 Euro pro Jahr. Es soll den Unternehmen einen Anreiz bieten insbesondere dem genannten Personenkreis eine Betriebsrente anzubieten.

**Was passiert mit einem bAV-Vertrag, wenn ich als Arbeitnehmer beispielsweise wegen Elternzeit oder einer längeren Krankheit ausfalle?**

**Ahrens:** Fällt ein Arbeitnehmer längerfristig aus, wird der Vertrag durch den Arbeitgeber beitragsfrei gestellt. Während dieser Zeit hat der Arbeitnehmer dann die Möglichkeit in den Vertrag privat einzuzahlen. Oftmals werden aus finanziellen Gründen die Beiträge zur Altersversorgung in dieser Zeit jedoch nicht privat weitergezahlt.

**Das heißt also, wenn ich langfristig ausfalle, reduziert sich meine Betriebsrente?**

**Ahrens:** Vor Inkrafttreten des BRSG hätte ich diese Frage bejahen müssen. Mit dem BRSG erhalten die



**Alexander Ahrens**  
Generationenberater  
Experte für bAV  
Döhler Hosse Stelzer  
GmbH & Co. KG  
Braunschweig

**Carolin Behrla**  
Döhler Hosse Stelzer  
GmbH & Co. KG  
Braunschweig



Arbeitnehmer nun eine Nachzahlungsoption. Ruht das Arbeitsverhältnis mindestens ein Jahr, wie beispielsweise in der Elternzeit, in der Pflegezeit für Angehörige oder auch während eines Sabbaticals, können Arbeitnehmer für jedes Jahr ohne Gehalt eine Nachzahlung in Höhe von 8 % der aktuellen Beitragsbemessungsgrenze leisten. Dabei können sogar entgeltlose Dienstjahre vor dem 01.01.2018 einbezogen werden. Die Nachzahlungsoption ist jedoch auf maximal 10 Jahre begrenzt.

**In den meisten Unternehmen müssen die Beschäftigten aktiv auf ihren Arbeitgeber zugehen, wenn sie sich für eine Betriebsrente interessieren. Hat sich daran durch das BRSBG etwas geändert?**

**Schmeling:** Genau, so ist es aktuell oftmals geregelt. Wer nicht selber aktiv wird, bekommt auch keine Betriebsrente. Das sogenannte „Opting out“ kehrt dieses System jedoch um: Zu einem definierten Zeitpunkt, beispielsweise mit Beendigung der Probezeit, werden alle zur bAV angemeldet. Nur wer aktiv widerspricht, nimmt dann nicht an der Entgeltumwandlung teil. Seit diesem Jahr bekommt die Anwendung dieses Systems durch Tarifverträge eine rechtssichere Grundlage und wird somit erleichtert.

**Können nicht tarifgebundene Unternehmen das „Opting out“-Modell ebenfalls anbieten?**

**Schmeling:** Nicht tarifgebundene Arbeitgeber können sich wie bisher auch an Tarifverträge anlehnen – Voraussetzung dafür ist eine Betriebsvereinbarung.

**Gibt es weitere Verbesserungen?**

**Ahrens:** Ja, auch für Riester-Verträge, die im Rahmen einer bAV abgeschlossen wurden, hat sich etwas geändert. Seit Beginn des Jahres müssen in der Rentenphase keine Sozialversicherungsbeiträge mehr auf die Leistungen gezahlt werden. Damit wird der Riester-Vertrag in der bAV dem privaten Riester-Vertrag gleichgestellt. Dies gilt auch für bereits bestehende Riester-Verträge in der bAV. Zusätzlich wurde die jährliche Grundzulage für alle Riester-

Verträge, sowohl als Privatvertrag als auch im Rahmen der bAV, von 154 auf 175 Euro erhöht.

**Hat sich durch das BRSBG auch etwas für den Rentenbezug im Allgemeinen geändert?**

**Schmeling:** Bisher wurden Betriebsrenten vollständig auf die Grundsicherung angerechnet. Durch das BRSBG wurde nun ein Freibetrag eingeführt. Das führt dazu, dass die Renten aus einem bAV-Vertrag, aber auch aus Riester- und Basisrenten-Verträgen, seit dem 01.01.2018 nicht mehr vollständig auf die Grundsicherung angerechnet werden.

**Und wie setzt sich dieser Freibetrag zusammen?**

**Schmeling:** Es gibt einen monatlichen Sockelbetrag. Dieser Sockelbetrag i. H. v. 100 Euro wird nicht auf die Grundsicherung angerechnet. Darüber hinaus bleiben zusätzliche 30 % der Rente anrechnungsfrei. Insgesamt ist dieser Freibetrag „gedeckt“ auf 208 Euro, dies entspricht 50 % der Regelbedarfsstufe 1 nach dem SGB XII.

**Ahrens:** Diese neue Regelung führt insbesondere dazu, dass die Beiträge zur bAV für Arbeitnehmer mit einem geringen Einkommen auch in der Rentenphase tatsächlich als Altersvorsorge-Leistung bei den Arbeitnehmern ankommen. Früher ist diese Art der Altersvorsorge bei diesem Personenkreis oftmals „verpufft“.

**Kann man nun also sagen, dass durch das BRSBG die bAV einfacher geworden ist?**

**Ahrens:** Zu den bisherigen Durchführungswegen sind nun weitere Modelle hinzugekommen. Das führt natürlich dazu, dass das Thema für Laien noch komplexer wird. Eine ausführliche Beratung und Betreuung wird in Zukunft somit immer wichtiger. Ein neues Modell ist das sogenannte Sozialpartnermodell.

**Was steckt hinter dem Sozialpartnermodell?**

**Ahrens:** Das Sozialpartnermodell oder auch „Nahles-Rente“ ist eine neue zusätzliche Form der bAV. Es handelt sich dabei um eine Vereinbarung, die die

Tarifvertragsparteien, also Arbeitgeber und Gewerkschaften, in die Tarifverträge mit aufnehmen können. Diese neue Zusageart gilt dann für alle Unternehmen, die dem entsprechenden Tarifvertrag unterliegen. Der Arbeitgeber zahlt dabei einen Beitrag in einen Pensionsfonds, eine Pensionskasse oder eine Direktversicherung ein, ohne für eine aus diesen Beiträgen erwirtschaftete Leistung einzustehen – also eine reine Beitragszusage.

#### Gibt es dieses Sozialpartnermodell bereits?

**Schmelting:** Die Tarifvertragsparteien entscheiden aktuell darüber, ob und wie die Möglichkeit zur reinen Beitragszusage genutzt werden soll. Zur Auszahlung wird eine sog. Zielrente vereinbart. Garantierte Leistungen oder eine Kapitalauszahlung sind nicht vorgesehen. Es bleibt abzuwarten, ob und in welcher Form die Umsetzung erfolgt.

#### Muss jedes Unternehmen, das eine bAV für seine Mitarbeiter anbietet, eine bestehende Versorgungsordnung erneuern?

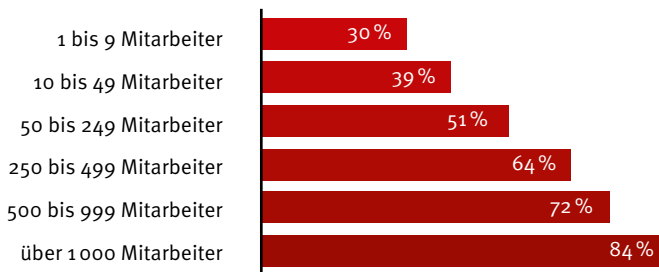
**Ahrens:** Eine Überprüfung sollte unbedingt stattfinden, aber in den seltensten Fällen muss eine bestehende Versorgung komplett neu gestaltet werden. Bei etwa 20% sind kleine Anpassungen ausreichend. Grundsätzlich ist es immer zu empfehlen, eine bestehende Versorgungsregelung in regelmäßigen Abständen durch einen Fachmann überprüfen zu lassen.

#### Was kann man abschließend über das BRSG festhalten?

**Schmelting:** Das BRSG beinhaltet eine Reihe von Vorteilen, sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer. Einige Neuerungen sind bereits in diesem Jahr in Kraft getreten, einiges folgt nun in den kommenden Jahren. Die nächste Zeit bleibt spannend.

## Die Großen haben die Nase vorne

Anteil der Beschäftigten mit betrieblicher Altersvorsorge (nach Unternehmensgröße)



Quelle: BMAS 2012



# Kein automatischer Verfall des Urlaubsanspruches

bei nicht gestelltem Urlaubsantrag

Volker Ernst | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht  
Canzlei der Rechtsanwälte Gieseemann Guntermann, Braunschweig



Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat mit zwei Urteilen vom 06.11.2018 entschieden, dass ein Arbeitnehmer seine erworbenen Ansprüche auf bezahlten Jahresurlaub nicht automatisch deshalb verliert, weil er keinen Erholungsurlaub beantragt hat.

Laut EuGH verfallen die Ansprüche auf Jahresurlaub nur dann, wenn der Arbeitgeber beweisen kann, dass der Arbeitnehmer freiwillig auf seinen Urlaub verzichtet hat, nachdem der Arbeitgeber den Arbeitnehmer tatsächlich in die Lage versetzt hat, rechtzeitig Urlaub zu nehmen.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat in einem sog. Vorabentscheidungsverfahren vom Europäischen Gerichtshof wissen wollen, ob die nationale Regelung des § 7 Bundesurlaubsgesetz (BUrlG), wonach der Urlaubs- und Urlaubsabgeltungsanspruch verfällt, wenn der Arbeitnehmer den Urlaub nicht vor Beendigung des Arbeitsverhältnisses beantragt hat, gegen Unionsrecht verstößt. Das BAG bat in diesem Zusammenhang um Auslegung des Europäischen Rechts, wonach der Anspruch eines jeden Arbeitnehmers auf einen bezahlten Mindesturlaub von vier Wochen, außer bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses, nicht durch eine finanzielle Vergütung ersetzt werden darf.

Nach Auffassung der obersten europäischen Richter lässt europäisches Recht nicht zu, dass ein Arbeitnehmer die ihm zustehenden Mindesturlaubstage und entsprechend seinen Anspruch auf finanzielle Vergütung für den nichtgenommenen Urlaub automatisch schon allein deshalb verliert, weil er vor Beendigung des Arbeitsverhältnisses keinen Urlaub beantragt hat. Diese Ansprüche können nur dann untergehen, wenn der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber etwa

durch die angemessene Aufklärung tatsächlich in die Lage versetzt wurde, die fraglichen Urlaubstage rechtzeitig zu nehmen.

Nach Auffassung der Richter ist der Arbeitgeber hierfür beweispflichtig. Begründet wird dieses Ergebnis damit, dass der Arbeitnehmer als die schwächere Partei des Arbeitsverhältnisses anzusehen ist. Ein Arbeitnehmer könne daher abgeschreckt werden, seine Rechte gegenüber dem Arbeitgeber ausdrücklich geltend zu machen. Insoweit besteht die Gefahr, dass die Einforderung von den Rechten des Arbeitnehmers diese Maßnahmen des Arbeitgebers aussetzen könne, die sich zu dem Nachteil des Arbeitnehmers auf das Arbeitsverhältnis auswirken könnten.

Mit dieser Entscheidung wurde die langjährige Rechtsprechungspraxis des BAG novelliert.

Der Verfall des Urlaubs- bzw. Abgeltungsanspruches ist jedoch nach dem Europäischen Gerichtshof dann zu akzeptieren, wenn der Arbeitgeber beweisen kann, dass der Arbeitnehmer aus freiem Willen und in vollem Bewusstsein der Sachlage tatsächlich darauf verzichtet hat, seinen Jahresurlaub zu nehmen, nachdem er tatsächlich in die Lage versetzt wurde, seinen Urlaubsanspruch wahrzunehmen. Die Richter haben festgestellt, dass diese Grundsätze auf alle Arbeitsverhältnisse Anwendung finden, gleich ob im Öffentlichen Dienst oder in einem privatrechtlichen Arbeitsverhältnis.

Dies hat weitreichende Konsequenzen für die arbeitsrechtliche Praxis. Für den Arbeitgeber ergeben sich daher folgende zwingende Handlungsnotwendigkeiten:

Zunächst ist bei der Erstellung eines Arbeitsvertrages darauf zu achten, dass zwischen dem Mindesturlaub von 20 Tagen und darüber hinausgehendem Urlaub zu differenzieren ist. Hierbei sollte beachtet werden, dass klargestellt wird, dass die ersten 20 Tage, die ein Arbeitnehmer im Jahr Urlaub nimmt, der Mindesturlaub im Sinne des Gesetzes ist. Der darüber hinausgehende Urlaub ist durch Vereinbarung abzuändern und unterliegt nicht dem Unabdingbarkeitsgrundsatz des § 13 BUrlG.

Darüber hinaus sollte der Arbeitgeber seine Mitarbeiter möglichst zu Beginn des Jahres auf die rechtzeitige Beantragung des Urlaubes hinweisen. Hierbei sollte auch der deutliche Hinweis auf den möglichen Verfall des Urlaubs erfolgen. Nach Auffassung des EuGH ist der Arbeitgeber in der Beweispflicht.

Mit der Entscheidung des EuGH sind insoweit die Arbeitnehmerrechte deutlich gestärkt. Der Arbeitnehmer kann sich in jedem Fall auf diese Rechtsprechung berufen. Das europäische Recht ist insoweit verbindlich. Es bleibt abzuwarten, wie die deutsche Gerichtsbarkeit hiermit umgeht.

In jedem Fall führt diese Entscheidung zu einer zusätzlichen Überwachungsverpflichtung auf Seiten des Arbeitgebers.

# Digital beim Personal

Aus Pflichten Nutzen machen! Wie geht das?

Andreas Deumeland | Steuerberater | ETL Löwen Treuhand GmbH, Braunschweig



Schon in vorherigen Ausgaben hatten wir über Möglichkeiten und Nutzen der Digitalisierung des Rechnungswesens geschrieben, über die Wünsche der Finanzverwaltung zu den sog. GoBD, über deren Umfang und Pflicht bis heute in den Details nicht gerichtlich entschieden ist. Es macht aber einfach Sinn, zumindest den „hilfreichen“ Bestandteilen zu folgen und entsprechend ist die digitalisierte Buchhaltung inzwischen leicht umsetzbar, deutlich vereinfachend und vielfach schlicht Standard.

Beim Lohn und allen damit verbundenen Aufgaben und Pflichten entwickelt sich die Digitalisierung unterschiedlich. Großkonzerne haben mit SAP oder verschiedenen ERP-Systemen umfassende Lösungen, die aber auch entsprechend teuer sind. Einführungskosten im oberen fünfstelligen und auch sechsstelligen Bereich sind für allumfängliche Systeme die Regel. Kleine und mittlere Unternehmen arbeiten weiterhin mit unterschiedlich fortentwickelten eher manuellen Lösungen mit Listen (z. B. Hand, Excel) und Zetteln (z. B. Stunden, Urlaub, Arbeitsnachweise).

## Was wird heute warum an Unterlagen erstellt und dokumentiert?

Das Wichtigste ist nach wie vor zunächst die saubere Ermittlung und Dokumentation der Ansprüche der Mitarbeiter (z. B. Gehalt, Überstunden, Urlaub, Flex-Konto) pünktlich und möglichst ohne häufige Änderungen. Ohne dies leiden Betriebsfrieden und Betriebstreue.

Erst danach kommen die „klassischen“ Problemereiche, über die mehr oder weniger jeder stöhnt. Die Stichworte sind Mindestlohn und Arbeitszeiten (absolut, für Zuschläge usw.), Arbeitsrecht, Finanzamt, Zoll (MiLoG-Button für Sofortnachweis) und Sozialversicherungen. Alle wollen immer mehr und alles immer früher – zudem sorgfältig dokumentiert.

## Die Anforderungen an gute Digital-Lösungen

Eine umfassende Lösung über den ganzen Personal- und Führungsbereich sollte Folgendes können:

- Mit einer Erfassung durchgehend alle Folgeverarbeitungen ermöglichen.
- Einfach (mit Spaß) sein und mit Zusatznutzen für die Mitarbeiter.
- Webbasiert und datenschutzkonform – papierlos.
- Personaleinsatzplanung inklusive Aufgabenzuordnung.
- Personalengpässe früh anzeigen und lösen helfen.
- Erfüllung aller gesetzlichen Pflichten als „Nebenprodukt“.
- In Echtzeit – volle Übersicht über alles und sofort flexibel.
- Kosten, die sich durch Ersparnis mindestens selbst decken.

Die bekannten EDV-Anbieter (DATEV, Eurodata, Agenda) bieten unterschiedlich umfangreiche Lösungen an. An einer Neuentwicklung soll das Potenzial solcher Lösungen für die betrieblichen Prozesse aufgezeigt werden. Die Lösung kann in mehreren Stufen realisiert werden, deshalb ist auch die Beschreibung in drei Stufen unterteilt.

## Die technisch einheitlichen Grundlagen

Es handelt sich um eine webbasierte Lösung, die auch für mehrere Betriebe oder Zweigstellen parallel gefahren werden kann. Die Erfassung/Eingaben erfolgen über lokale Laptops und/oder Handy/App. Mit der Hingabe eines Handys mit Telefonarifen von 9,99 Euro bis 19,99 Euro könnten Sie zusätzlich (steuerfrei) etwas Willkommenes tun. Zugangsrechte zu den einzelnen Anwendungen können natürlich individuell definiert werden. Der Standort des Rechenzentrums ist in Deutschland.

## 1. Stufe: Erfüllung aller Pflichten mit nur jeweils einer Erfassung – Basisfunktion

Die Mitarbeiter bestätigen über lokale Laptops/Pads oder ihr Handy den Arbeitsstart. Beim Handy wird über die GPS-Standortkontrolle der Start blockiert, wenn sich das Handy nicht in einer zu definierenden Mindestdistanz zum Einsatzort befindet. Eine Nichtanmeldung (= fehlen) wird sofort angezeigt.

Die Arbeitszeiten werden einmal in einer Datenbank gespeichert (keine Stundenzettel mehr) und von dort aus hinsichtlich vordefinierter Zuschläge, Mindestlohn, Überstunden, Minijob, Flex-Konto, Krankzeiten usw. verarbeitet. Da das System direkt mit der Lohnabrechnung verbunden ist, sind alle erforderlichen Vordefinitionen in der Regel schon vorhanden.



Änderungen erfolgen ebenfalls immer nur einmal und sind sofort für alle am Prozess Beteiligten sichtbar.

Der Mitarbeiter sieht seine Arbeitszeiten und kann/muss vor der Abrechnung widersprechen. Der Betrieb muss aber zustimmen, dann sind die Zeiten abgestimmt zur Abrechnung fertig.

Urlaubsanträge werden über App/Laptop gestellt, sind sofort sichtbar und können auch umgehend und einfach bearbeitet werden. Ebenso können Überstunden genehmigungspflichtig gemacht werden.

Krankmeldungen sind sofort für alle sichtbar. Dokumente dazu können fotografiert und über App übermittelt werden. Vorbereitete Vertreterlösungen können sofort in Kraft gesetzt werden.

Arbeitszeiten der Minijobber werden automatisch überwacht und ggf. über das Flex-Konto ausgeglichen.

In Echtzeit werden immer die erforderlichen Nachweise für Mindestlohn, Arbeitszeiten, Zuschläge und sonstige Verpflichtungen erstellt und sind sofort dem Kontrolleur vorzeigbar. Ein in bestimmten Branchen gewaltiger Vorteil.

Alle Daten werden automatisch in das Lohnabrechnungssystem übertragen, sodass manuelle Doppelarbeiten und immanente Fehlerquellen entfallen. Die Mitarbeiter erhalten ihre Abrechnungen, wenn gewünscht, auf das Handy bzw. ein Internetportal. Damit ist auch die absolut datenschutzkonforme Übertragung der Abrechnungen vom Steuerberater/Arbeitgeber zum Mitarbeiter gewährleistet.

Auch der Arbeitgeber hat alle Abrechnungen und die für ihn relevanten Informationen und Nachweise ständig und weltweit zur Verfügung (dazu verschiedenste Auswertungen zu Arbeitszeiten, Kosten usw.).

## 2. Stufe: Planen und Gestalten – Light Version

In der 2. Stufe erstellt der Arbeitgeber selbst Arbeitspläne/Schichten für die Mitarbeiter, die diesen auf die Handys (auf zentralen Laptop/Wandbildschirm oder auf Papier) übertragen werden. Die Mitarbeiter bestätigen die Einteilung (oder bitten um Änderungen) und ab dem Zeitpunkt gilt die Arbeitszeit schon als vereinbart/

gesetzt – es sei denn, sie wird später noch geändert. Ab dann gilt entsprechend die neu vereinbarte Zeit.

In den Schichtplänen oder generell können auch Pausen geregelt und kontrolliert werden, bis hin zu Zigarettenpausen und Übergangs-/Übergabephasen zwischen den Schichten.

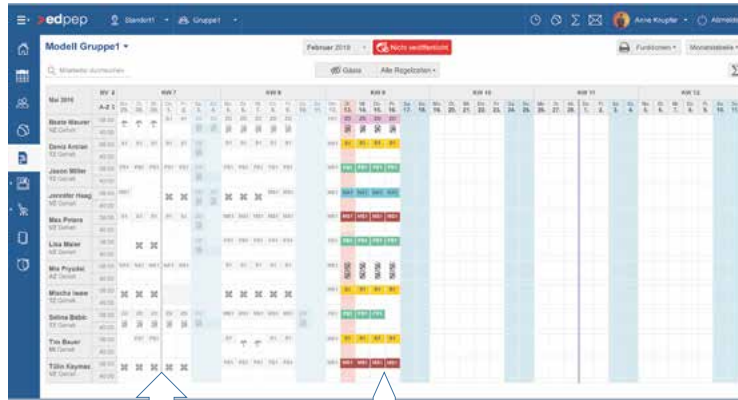
Mit der Planung werden automatisch Lücken/Engpässe grafisch erkennbar und können dann auch noch rechtzeitig gelöst werden. Es können auch Vertreterregelungen/Springerregelungen oder Notfallpläne vorbereitet und vorgehalten werden, sodass die Organisation in den Teilbereichen auch allein handlungsfähig ist.

Es ist möglich, dass Mitarbeiter untereinander Schichten tauschen und der Arbeitgeber dann informiert wird. Er kann widersprechen oder ggf. lieber die Mitarbeiter sich selbst durch Tausch organisieren lassen. Er wird aber immer sofort informiert und kann eingreifen. Mitarbeiter können sich auch für bestimmte Zeiten „bewerben“.

Mit den Schicht-/Anwesenheitsplänen kann der Vorgesetzte auch sofort über Urlaubsanträge (per Handy) entscheiden, weil in den Plänen leicht grafisch



## Der Unternehmer plant wie gewohnt und edpep macht den Rest



Dienste, die in der Vergangenheit liegen, werden grau dargestellt

Sobald der aktive Dienst abgelaufen ist, wird daraus Arbeitszeit

erkennbar ist, wer wann da ist und welche Lücken eventuell entstehen. Der genehmigte Urlaub wird sofort in allen Plänen und Anwesenheitszeiten sichtbar.

Die Schichtpläne übertragen sich auf Wunsch jeweils in die nächste Woche oder den nächsten Monat und müssen nicht neu erstellt, sondern nur noch im Einzelfall angepasst werden.

### 3. Stufe: Planen und Gestalten – Vollversion

Mit den Schichtplänen können jedem Mitarbeiter bestimmte Aufgaben zu bestimmten Zeiten zugeordnet werden, die dann mit Signal den Arbeitnehmer rechtzeitig erinnern.

Dazu können noch Aufträge/Checklisten o. ä. für die jeweilige Aufgabe mit eingestellt werden, die der Mitarbeiter ggf. auszufüllen/abzuhaken hat. Auch „Erledigt“-Meldungen können abgefordert werden.

Mit dem Modul eLohn-Akte können der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer die Akte in bestimmten definierten Bereichen füllen und auch in vordefinierten Bereichen einsehen. In einem gemeinsamen Bereich werden alle abrechnungsrelevanten Unterlagen eingestellt, gescannt oder fotografiert – und beide Parteien haben so ein leichtes Austauschmedium, aus dem sich auch der Steuerberater alle erforderlichen Informationen holen kann (von Verträgen, Arbeitszeiten, Nachweisen bis hin zu erforderlichen

Belegkopien z.B. bei Fehlzeiten). Dazu werden alle Monatsabrechnungen und Jahresbescheinigungen eingestellt sowie alle sonstigen Bescheinigungen, die ggf. erstellt wurden.

Dazu hat der Arbeitgeber einen separaten Bereich, in dem er alle seine Dokumente zum Arbeitnehmer speichern kann.

Auch die Sicherheit wird durch die eLohn-Akte mehrfach verbessert. Was nutzt ein Papierordner in einem brennbaren Schrank? Weder gesichert gegen Einsichtnahme noch gegen Verlust? Die eLohn-Akte ist durch Passworte gesichert und mehrfach in sicheren Standorten rückgespeichert, zudem an jeder berechtigten Stelle einsehbar – Mehrfachakten entfallen.

## spontane Zollkontrolle – kein Problem ★ Verfügbar ab Mitte Q2/2018

Auf Knopfdruck erstellt edpep die Zolldokumente des laufenden Monats

1Klick

einfach, sicher... > edpep

#### 4. Kosten (alles papierlos!?)

Bei solchen modernen Varianten entstehen in der Regel keine hohen Einmalkosten zu Beginn (Lizenzkauf, Einrichtungskosten), sondern nur laufende Kosten je Mitarbeiter. Diese bewegen sich in diesem Fall im unteren einstelligen Euro-Bereich und sollten sich umgehend durch erhebliche Zeitersparnisse, Fehlervermeidung und Informationssicherheit und -schnelligkeit amortisieren.

#### Resümee

Wie bei Buchhaltung und Rechnungswesen schon geschehen, entstehen nicht nur für die Lohnabrechnung, sondern für die gesamte Mitarbeiterführung umfassende, voll integrierte Lösungen. Sie vermeiden unnötige Doppelarbeiten und Fehlerquellen und schaffen deutlichen Mehrwert, durch volle Transparenz in allen

Bereichen in Echtzeit, die schnelle und sichere Planung sowie die dazugehörigen Entscheidungen/Korrekturen und deren sofortige Kommunikation ermöglichen. Manuelle Hilfsleistungen entfallen und jeder im Prozess Beteiligte kann sich auf das konzentrieren, wo er Wert für den gesamten Prozess schafft. Die Mitarbeiter könnten den Eindruck gewinnen, in einem supermodernen Unternehmen zu arbeiten, das sich schnell und flexibel um sie kümmert und je nach Gestaltung hohe Selbständigkeit gewährt.

Wenn sich, trotz aller dieser tollen Entwicklungen, die beteiligten öffentlichen Verwaltungen wieder mehr auf einheitliche fachliche und technische Grundlagen beschränken, würde das vieles zusätzlich erheblich erleichtern, aber die Politik scheint das nicht als Priorität im Fokus zu haben. Es wäre eigentlich ganz einfach.

## ETL | Haus Braunschweig

Steuerberatung · Wirtschaftsprüfung · Unternehmensberatung



Foto: Matto Barfuss

## Steuerberatung mit Biss – aber nett

### Von der Gründung bis zur Nachfolge

In über 50 Ländern – Partner vor Ort – weltweit

- **Digitalisierung – GoBD**
- **Digitale Lohnabrechnungssysteme**
- **Wir prüfen Ihre Systeme und Prozesse**
- Gründercoaching, Fördermittel, Businesspläne
- Rechtsformvergleiche, Umwandlungen
- Nachfolge, Erbschaft, Stiftungen
- Außen- und Sonderprüfungen, Steuerstrafrecht
- Betriebswirtschaftliche Gutachten und Beratung

#### ETL Wirtschaftsprüfung AG – Niederlassung Braunschweig

**ETL Löwen Treuhand GmbH**  
Steuerberatungsgesellschaft  
Telefon: (0531) 70 70 40

**Brüderle & Kollegen GmbH**  
Steuerberatungsgesellschaft  
Telefon: (0531) 23 02 30

**ETL Wiebeck & Kollegen GmbH**  
Steuerberatungsgesellschaft  
Telefon: (0531) 7 87 73

**WIWAG GmbH**  
Steuerberatungsgesellschaft  
Telefon: (0531) 58 01 20

**ETL Haus Braunschweig** | Frankfurter Straße 254 | 38122 Braunschweig  
deumeland@loewentreuhand.de | www.etl-haus-braunschweig.de

# SMART COMPANY

## Was verstehen Sie unter einer Smart Company?

Dominic Groß | Steuerberater  
Dimitrios Giannakopoulos | Steuerberater  
gross + partner Steuerberater, Braunschweig

Wir verstehen darunter ein Unternehmen, das zu jeder Zeit und an jedem Ort voll handlungsfähig ist. Dafür müssen die handelnden Personen Zugang zu den für sie notwendigen Informationen und Werkzeugen besitzen.

Während die Industrialisierung 4.0 in der Produktion nicht mehr wegzudenken ist und Prozesse in den leistungserstellenden Bereichen immer mehr vernetzt werden, fristet der kaufmännische Prozess häufig ein freudloses Dasein.

### Das Problem

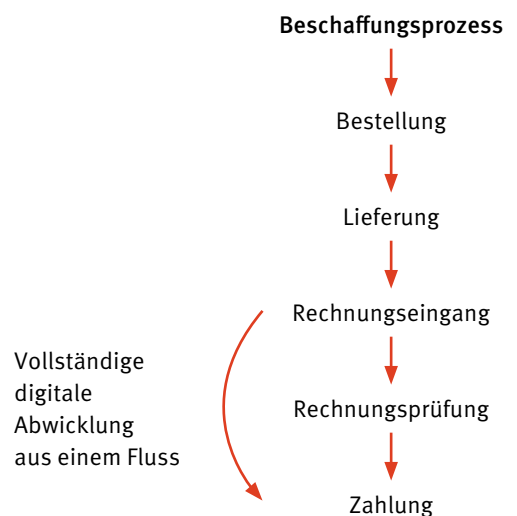
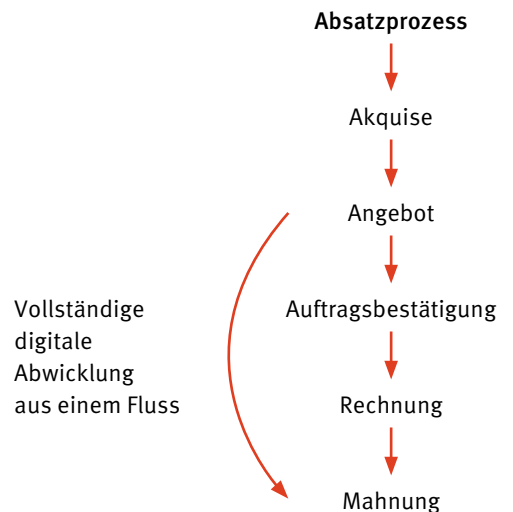
Die Kosten der Selbstverwaltung einer Unternehmung steigen stark an, generieren aber keinen monetären Zuwachs. Der wichtigste Treiber dieser Entwicklung ist die demografische Entwicklung und die damit verbundenen Personalkosten. Der kaufmännische Prozess war und ist Nebenprozess zur Erfolgsmessung und Ressourcenleitung einer Unternehmung und soll daher der Unternehmung dienen und nicht zum Selbstzweck verfallen.

Mit bereits verhältnismäßig geringem Aufwand kann der kaufmännische Prozess dahingehend optimiert werden, den Informationsfluss im Unternehmen zu beschleunigen und sinnvoll zu aggregieren.

Insbesondere darf der kaufmännische Prozess den leistungserstellenden Prozess nicht lähmen oder gar blockieren. Wenn z. B. der Auftragseingang nicht rechtzeitig weitergegeben wird oder wenn benötigte Materialien zu spät erworben werden, kann das Produkt oder die Dienstleistung den Kunden nicht rechtzeitig erreichen, aber auch z. B. wenn die Rechnungsstellung zu spät erfolgt oder auch kein wirksames Mahnwesen vorgehalten wird.

Der Informationsfluss einer Smart Company erfolgt schnell, effizient und aufeinander aufbauend.

Auf den nachfolgenden Abbildungen werden die Schritte des Absatz- und Beschaffungsprozesses vereinfacht dargestellt.



Durch den Einsatz entsprechender Software-Lösungen, wie z. B. DATEV Smart-Transfer und DATEV Unternehmen online, kann der kaufmännische Prozess vollständig digitalisiert und effizient abgewickelt werden.

#### **ABSATZPROZESS**

Durch die einmalige Hinterlegung von Daten können die erforderlichen Dokumente in Echtzeit vom Angebot bis hin zur Rechnung und sogar zur Mahnung elektronisch erzeugt werden.

Zudem können die Dokumente direkt und revisions sicher in elektronischer Form an Ihre Kunden versandt werden. Postbearbeitungszeiten entfallen. Zahlungseingänge können deutlich früher verzeichnet werden.

#### **BESCHAFFUNGSPROZESS**

Eingangsrechnungen werden, soweit diese noch in Papierform vorliegen und nicht bereits als Datei zugehen, digitalisiert und elektronisch im Unternehmen weitergereicht. Bestell- und Rechnungsfreigaben können revisions sicher und örtlich ungebunden direkt im elektronischen Beleg durch die zuständige Person dokumentiert werden.

Geprüfte und zur Zahlung freigegebene Eingangsrechnungen können direkt aus der Software bezahlt werden. Erfassungsfehler werden reduziert, Skonto kann häufiger genutzt werden, da der Belegfluss im Unternehmer schneller ist.

#### **PERSONALWESEN**

Daten zur Erstellung der Lohnabrechnung werden in elektronischer Form dem Steuerberater zur Erstellung der Lohnabrechnung zur Verfügung gestellt.

Eine gemeinsame digitale Personalakte bildet die Basis für die gemeinsame Personaladministration.

Die Lohnabrechnungen werden zudem in einer Cloud dem Arbeitnehmer zur Einsicht und ggf. zum Druck zur Verfügung gestellt. Die Administration zur Übergabe von Lohnabrechnungen entfällt im Unternehmen vollständig.

Auch bei einer Betriebsprüfung können die Daten in vollständig elektronischer Form zur Verfügung gestellt werden, wodurch Prüfzeiten verringert werden und Zeit für das leistungserstellende Geschäft frei wird.

In reiseintensiven Unternehmen kann die Erstellung der Reisekostenabrechnungen effizient gestaltet werden. Der Mitarbeiter kann über zur Verfügung gestellte Cloud-Software seine Eingaben vorerfassen,

sodass die Daten im Betrieb nur importiert und geprüft werden müssen. Doppelte Erfassungsarbeiten werden dadurch vermieden.

Reisekosten können schneller an den Mitarbeiter ausgezahlt werden, wodurch zudem das Betriebsklima verbessert wird.

#### **KOMMUNIKATION MIT DEM STEUERBERATER**

Durch den Einsatz von mit dem Steuerberater abgestimmter smarter Softwarelösungen können die Daten ebenfalls ohne Medienbruch direkt weiterverarbeitet und genutzt werden. Dadurch entfällt das „extra“ Zusammenstellen sowie der physische Austausch von Unterlagen für den Steuerberater.

*Steuerplanungen und Deklarationen können schneller und valider durchgeführt werden.*



Ebenfalls vereinfacht sich die Kommunikation mit den Finanzbehörden, die seit Jahren auch nur noch die Einreichung von Daten in ausschließlich elektronischer Form zulassen. Der Fachkräftemangel geht auch an der Finanzverwaltung nicht ohne Folgen vorbei. Die digitale Betriebsprüfung schreitet weiter voran und wird zunehmend die Zurverfügungstellung von Buchhaltungsdaten in elektronischer Form vorantreiben, sodass künftig selbst Belegbilder in digitaler Form zur Verfügung gestellt werden müssen.

#### KOMMUNIKATION MIT FINANZIERUNGSPARTNERN

Zudem steigt das Informationsbedürfnis externer Finanzierungspartner (z. B. Banken, Investoren) durch die Möglichkeiten der Digitalisierung in Bezug auf Qualität, Aktualität und Schnelligkeit bei der Kommunikation.

Das Informationsbedürfnis kann nur noch durch den Einsatz technischer Lösungen sachgerecht und effizient befriedigt werden. Außerdem werden Banken bereits den Jahresabschluss 2018 als XML-Datensatz anfordern, um diesen besser und automatisierter elektronisch auswerten zu können (Digitaler Finanzbericht).

#### KERNAUSSAGEN

Der Einzug der Digitalisierung im Rechnungswesen ermöglicht eine Prozessoptimierung des gesamten kaufmännischen Bereichs bei gleichzeitiger Kostenreduzierung:

1. Vermeidung von Mehrfacharbeiten (Redundanzen)
2. Einsparung von Papier und Lagerfläche
3. Verringerung der Suchzeiten
4. Verringerung der Ablagezeiten
5. zeitliche und örtliche unbegrenzte Verfügbarkeit
6. schnelle Bearbeitung der gesamten kaufmännischen Verwaltungsaufgaben
7. bessere Kommunikationsbasis zum Steuerberater
8. bessere Kommunikation mit den Finanzierungspartnern
9. bessere Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Prozessschritten
10. papierarm und damit umweltbewusst arbeiten.

#### FAZIT

**Der Einsatz zielgerichteter und smarter kaufmännischer Softwarelösungen wird die notwendigen Nebenprozesse stark verschlanken und auf das Notwendige reduzieren, sodass die Nebenprozesse auch in Zukunft Nebenprozesse bleiben.**

# IMMOBILIENBESTEUERUNG BEI ERWERB, BESITZ UND VERÄUSSERUNG

Marc Waßmuth | Steuerberater | Marc Wassmuth Steuerberaterkanzlei, Wolfenbüttel

Eine Immobilie zu erwerben, zu besitzen und zu veräußern, ist besonders heutzutage vor dem Hintergrund der bestehenden Niedrigzinsphase ein zentrales Thema. Die Turbulenzen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft tragen dazu bei, dass der Immobilienbesitz eine fast ausweglose Alternative im Rahmen von Vermögensaufbau sowie Vermögensanlage- und übertragung geworden ist. Glaubt man den Aussagen der Banken und Finanzanalysten, wird das Zinsniveau auch mittelfristig keine signifikanten Änderungen erfahren. Zudem führen der anhaltende Urbanisierungstrend sowie die Anforderungen an altersgerechtes Wohnen zu einer Wohnungsknappheit. Und das nicht nur in den Metropolen, wie Berlin, Frankfurt, Hamburg, München oder Düsseldorf, sondern auch in unseren leistungsstarken Regionen Braunschweig und Wolfsburg.

Dabei haben Käufer bzw. Investoren von Immobilien bereits vor Erwerb viele wichtige Entscheidungen zu treffen um den Überblick über die steuerlichen Zusammenhänge zu behalten.

**DIESE LASSEN SICH IN ZWEI WESENTLICHE GRUPPEN ZUSAMMENFASSEN:**

Wertbestimmung	Finanzierung
Lage	Eigenkapital
Energiestandard	Bankdarlehen
Ausstattungsmerkmale	Fördermittel
usw.	Steuern

Gegenstand des nachfolgenden Artikels sind die steuerlichen Auswirkungen bei Erwerb, Besitz und Veräußerung von Renditeimmobilien, die einen erheblichen Einfluss auf die Finanzierung haben können. Insbesondere die Fragestellung, zu welchem Zeitpunkt sich geleistete Aufwendungen steuermindert auswirken, wodurch der Liquiditätsabfluss aus der vorgenommenen Maßnahme durch einen steuerlichen Zufluss

kompensiert wird, ist für die Finanzierung von erheblicher Bedeutung.

**DABEI SOLLTEN DIE FOLGENDEN VIER ASPEKTE BESONDERE BEACHTUNG ERFAHREN:**

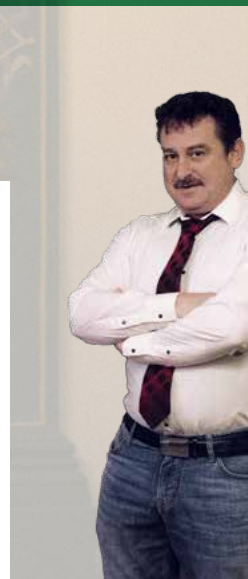
- 1. Steuerliche Behandlung der Anschaffungskosten
- 2. Steuerliche Behandlung der laufenden Einnahmen und Ausgaben
- 3. Steuerliche Behandlung von Erhaltungsaufwendungen
- 4. Steuerliche Behandlung bei Veräußerung der Immobilie.

## 1. STEUERLICHE BEHANDLUNG DER ANSCHAFFUNGSKOSTEN

Die Anschaffungskosten müssen über die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer abgeschrieben werden. Steuerlich sind bei einem heutigen Erwerb verschiedene Abschreibungssätze zwischen 2 % und 3 % je nach Verwendungszweck der Immobilie zulässig. Abschreibungsfähig ist hierbei nur der Gebäudeteil. Für den Grund und Boden ist eine planmäßige Abschreibung nicht möglich. Lediglich bei im Betriebsvermögen befindlichen Grundstücken kann eine außerplanmäßige Abschreibung in Betracht kommen. Bei denkmalgeschützten Immobilien können außerdem isoliert für begünstigte Sanierungsmaßnahmen erhöhte Abschreibungssätze geltend gemacht werden.

## 2. STEUERLICHE BEHANDLUNG DER LAUFENDEN EINNAHMEN UND AUSGABEN

Die Einnahmen und Ausgaben aus der Vermietung der Immobilie sind abhängig von der gewählten Rechtsform steuerlich zu berücksichtigen.





Bei Immobilien im steuerlichen Privatvermögen gilt das Zu- und Abflussprinzip. Das bedeutet, dass Einnahmen und Ausgaben in dem Veranlagungsjahr zu berücksichtigen sind, in dem die Zahlungen erfolgten.

Bei Immobilien im steuerlichen Betriebsvermögen kann je nach gesetzlich geforderter Gewinnermittlungsart auch eine periodengerechte Zuordnung notwendig sein, sodass z. B. bei Immobilien im Besitz einer GmbH, die Einnahmen und Ausgaben dem Veranlagungszeitraum zuzurechnen sind, indem sie wirtschaftlich entstanden sind – und damit unabhängig von ihrer Bezahlung.

Bei der Bemessung der Miete ist darauf zu achten, dass die Bruttowarmmiete mindestens 66 % der ortsüblichen Miete beträgt. Liegt die vereinbarte Miete unterhalb dieses Wertes, werden die Werbungskosten in entsprechender Höhe gekürzt und wirken sich demnach nicht mehr in voller Höhe steuermindernd aus.

Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass bei einem Betrachtungszeitraum von 30 Jahren ein Totalüberschuss erreicht wird. Hier sollte zum Zeitpunkt des Immobilienerwerbs eine Totalüberschussprognose aufgestellt werden. Allerdings kann auch nachträglich ein längerer Leerstand einer Immobilie zum Verlust der Gewinnerzielungsabsicht führen, sodass Werbungskosten steuerlich nicht mehr geltend gemacht werden können.

### 3. STEUERLICHE BEHANDLUNG VON ERHALTUNGS-AUFWENDUNGEN

Eine große Rolle spielen kostspielige Instandhaltungsmaßnahmen. Erhaltungsaufwendungen sind grundsätzlich abzugsfähige Werbungskosten/Betriebsausgaben. Werden innerhalb von drei Jahren nach Besitzübergang einer Immobilie Instandhaltungsmaßnahmen vorgenommen, die netto den Betrag von 15 % des Gebäudewertes

(ohne Anteil am Grund und Boden) übersteigen, werden die gesamten Erhaltungsmaßnahmen als anschaffungsnahe Herstellungskosten eingestuft und erhöhen damit die Anschaffungskosten des Gebäudes und können wiederum nur mit dem niedrigen Abschreibungssatz steuermindernd berücksichtigt werden. Nach Möglichkeit sollten daher in den ersten drei Jahren nur die notwendigen Renovierungsarbeiten vorgenommen werden oder insofern ein Aufschieben der Sanierung nicht möglich ist, die Finanzierung der Maßnahmen sichergestellt sein. Die Kosten für den Abriss einer Immobilie können ebenfalls Herstellungskosten der neu gebauten





Immobilie darstellen, wenn bei Erwerb des Grundstücks bereits die Abrissabsicht bestand.

Daneben stellen Aufwendungen für die Erweiterung bzw. Umnutzung einer Immobilie regelmäßig abschreibungspflichtige Herstellungskosten dar.

Ein weiterer zu beachtender Punkt bei hohen Sanierungskosten ist die Durchführung einer Standardhebung. Die Finanzverwaltung gliedert Immobilien in die Standardgruppen einfach, mittel und gehoben ein. Kommt es bei der Sanierung zu einer Standardhebung, z. B. von mittel zu gehoben, stellen diese Instandhaltungsaufwendungen ebenfalls abschreibungspflichtige Herstellungskosten dar. Eine Standardhebung wird angenommen, wenn innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren mindestens bei drei der vier Bereiche: Elektro, Sanitär, Fenster und Heizung, wesentliche Verbesserungen vorgenommen werden. Insofern aber der Standard gleich bleibt, können die Aufwendungen als sofort abziehbare Betriebsausgabe geltend gemacht werden und so zur Finanzierung der Maßnahmen beitragen. Die bloße Reparatur und/oder die Ersetzung des Vorhandenen durch zeitgemäßes Neues führt zu keiner wesentlichen Verbesserung.

#### 4. STEUERLICHE BEHANDLUNG BEI VERÄUSSERUNG DER IMMOBILIE

Die steuerliche Behandlung einer Immobilie hängt von der Zuordnung der Immobilie zum steuerlichen Privat- oder Betriebsvermögen ab. Immobilien, die sich im steuerlichen Privatvermögen befinden, können nach zehn Jahren ertragsteuerfrei veräußert werden. Der

Zehnjahreszeitraum beginnt und endet jeweils mit Abschluss der notariellen Kaufverträge.

Befinden sich Immobilien hingegen im steuerlichen Betriebsvermögen, sind diese auf ewig steuerlich verhaftet. Bei der Veräußerung bzw. Überführung einer Immobilie aus dem Betriebsvermögen in das Privatvermögen sind die bis zu diesem Zeitpunkt aufgebauten stillen Reserven steuerpflichtig und unterliegen mit dem persönlichen Steuersatz der Einkommensteuer.

Deshalb sollte bereits bei Erwerb einer Immobilie abgewogen werden, inwieweit der Erwerber von Wertsteigerungen aus der Immobilie ausgeht und wie lange die geplante Haltedauer sein wird. Konstruktionen mit Kapitalgesellschaften, die dazu führen sollen, dass die laufenden Erträge ertragsteuerlich begünstigt besteuert werden, können bei einer Haltedauer von mehr als 10 Jahren dazu führen, dass der daraus resultierende steuerliche Vorteil durch den Nachteil aus dem steuerpflichtigen Verkauf der Immobilie kompensiert wird.

#### HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Wir empfehlen Ihnen daher, rechtzeitig vor Erwerb einer Immobilie Ihr Vorhaben mit den entsprechenden steuerlichen Auswirkungen abzustimmen und gegebenenfalls anzupassen, um die Finanzierung der Maßnahme sicherzustellen und bestenfalls zu optimieren.

#### INFO

Wir empfehlen Ihnen daher, rechtzeitig vor Erwerb einer Immobilie Ihr Vorhaben mit den entsprechenden steuerlichen Auswirkungen abzustimmen und gegebenenfalls anzupassen, um die Finanzierung der Maßnahme sicherzustellen und bestenfalls zu optimieren.

# Die Betriebsaufspaltung und ihre Tücken bei der Betriebsaufgabe / Betriebsveräußerung / Betriebsübergabe



Dipl.-Kfm. (FH) Jörg Bode  
Steuerberater  
Groß Mohr Bode Partnerschaft  
Braunschweig

Viele Unternehmen betreiben ihre unternehmerische Betätigung im Rahmen einer sogenannten steuerlichen Betriebsaufspaltung. Vereinfachend beschrieben, wird die steuerliche Betriebsaufspaltung dadurch gekennzeichnet, dass ein Unternehmer Anteile an einer GmbH besitzt und ein Einzelunternehmen betreibt, das ein Grundstück mit oder ohne Gebäude sowie evtl. Maschinen, Fuhrpark oder andere Betriebsausstattungen – im Folgenden als „Grundstück“ bezeichnet – besitzt und seiner GmbH zur Nutzung überlässt.

Steuerlich gesehen liegt somit eine sachliche und personelle Verflechtung (Voraussetzungen einer Betriebsaufspaltung) vor. Die sachliche Verflechtung entsteht durch die Überlassung der o. g. Gegenstände und die personelle Verflechtung liegt aufgrund der Personenidentität vor. Bricht ein Teil der Verflechtung weg, führt dies zur Beendigung der Betriebsaufspaltung und somit zur Zwangsentnahme der GmbH-Anteile und des Grundstücks in das Privatvermögen unter Aufdeckung sämtlicher stiller Reserven, was wiederum zu einer nicht unerheblichen Steuerlast führt. Im Rahmen einer vollständigen Veräußerung beider Unternehmensanteile ist die steuerliche Konsequenz unumgänglich und kann aus den Gewinnen geleistet werden. Häufig wird aber nur die GmbH verkauft oder nur die GmbH auf die nächste Generation übertragen, da in den Einnahmen aus der Grundstücksvermietung die Altersvorsorge liegt oder der Erwerber nicht genügend liquide Mittel hat, um auch das Grundstück zu erwerben. Die Fallkonstellationen an diesem Punkt können vielseitig sein.

Die oben angesprochene steuerliche Konsequenz ist allerdings nicht unerheblich. So führt die Auflösung der Betriebsaufspaltung ohne Grundstückveräußerung zur Zwangsentnahme und somit zur Besteuerung der im Grundstück liegenden stillen Reserven. Der Steuerpflichtige zahlt insoweit Steuern, obwohl er keinen

einigen Euro für das Grundstück erhalten hat. Ob die Verwendung des Gewinnes aus der Veräußerung der GmbH-Anteile für die Steuerzahlungen der Zwangsentnahme des Grundstückes sinnvoll und gewünscht ist, ist fraglich. Des Weiteren kann es bei einer unentgeltlichen Übertragung der GmbH-Anteile auf die nächste Generation zusätzlich zur Zwangsentnahme der GmbH-Anteile kommen. Die Entnahme erfolgt ebenfalls unter Aufdeckung der stillen Reserven, die in den GmbH-Anteilen liegen, und führt somit zu einer nicht unerheblichen Steuerlast.



Zudem stellt die Zwangsentnahme des Grundstückes eine Anschaffung für den Steuerpflichtigen dar. Wenn er nun das Objekt innerhalb von 10 Jahren aus seinem Privatbesitz verkauft, wird die Differenz zwischen dem Entnahmewert bei der Aufgabe oder Veräußerung und dem dann erzielten Verkaufspreis, nach § 23 EStG versteuert.

Ohne auf weitere Gestaltungswege wie z. B. die Nutzung von Rücklagen nach § 6b EStG oder die evtl. Schaffung von Teilbetrieben einzugehen, wird im Folgenden der Lösungsweg über die Gründung einer GmbH & Co. KG aufgezeigt.

Um die Folgen der Auflösung der Betriebsaufspaltung zu vermeiden kann der Unternehmer eine gewerblich geprägte GmbH & Co. KG gründen, in die das Einzelunternehmen eingebracht wird oder einzelne Wirtschaftsgüter übertragen werden. Die passende Vorgehensweise ist im Einzelfall anhand der Gesamtumstände zu bestimmen.

Die Einbringung kann im Rahmen der Gesamtrechtsnachfolge oder im Rahmen der Einzelrechtsnachfolge geschehen. Steuerlich ist dafür § 24 UmwStG einschlägig, der die Übertragung des Einzelunternehmens auf die GmbH & Co. KG unter bestimmten Voraussetzungen und auf Antrag bei der Finanzverwaltung zu Buchwerten und damit steuerneutral zulässt. Die Übertragung einzelner Wirtschaftsgüter auf die GmbH & Co. KG ist im Rahmen von § 6 Abs. 5 EStG zu Buchwerten vorgeschrieben. Zur Entscheidungsfindung sind im Vorfeld einige Überlegungen und Berechnungen anzustellen, um den für jedes Unternehmen richtigen Weg einzuschlagen.

Oftmals ist der Grundstückswert der wesentlichste Faktor und über den wahren Wert wird viel diskutiert, sodass ein Verkehrswertgutachten sinnvoll erscheint.

Die Fallkonstellationen sind in diesem Bereich sehr vielschichtig und auch die Interessenlagen jedes Unternehmers sind unterschiedlich, so dass neben den rein steuerlichen Auswirkungen auch weitere Überlegungen zum Tragen kommen müssen. Welche sozialversicherungsrechtlichen Auswirkungen hat das Ausscheiden aus der GmbH als Gesellschafter-Geschäftsführer, sofern dieser noch kein Altersrentner im Sinne der DRV ist? Welchen Krankenversicherungsstatus hat der Gesellschafter-Geschäftsführer und welche erb- und schenkungssteuerlichen Auswirkungen kommen zum Tragen? Für den Unternehmer bedeutet das aber auch, dass er sich mit einer Vielzahl von Überlegungen auseinandersetzen muss, die an manchen Stellen auch ein Umdenken erfordern oder einen Kompromiss.

Nachdem die Steuerbelastungen mit und ohne GmbH & Co. KG überschlägig ermittelt sind, die Vorstellungen über die Verbleibensdauer der GmbH & Co. KG konkretisiert sind und die Einmal- und Folgekosten feststehen, kann der Unternehmer die Entscheidung treffen welcher Weg der Beste für ihn ist.

Der Unternehmer wird sich, insbesondere bei Zurückbehaltung des Grundstückes die Frage stellen müssen, ob es sinnvoll sein kann, die Besteuerung der stillen Reserven im Grundstück vorzunehmen. Zum einen erhält der Unternehmer unter bestimmten Voraussetzungen die ermäßigte Besteuerung nach § 34 Abs. 3 EStG (56 % der normalen Steuerbelastung) bei Aufgabe

oder Verkauf seines Einzelunternehmens, in dem das Grundstück enthalten ist. Zum anderen ist aktuell weiterhin damit zu rechnen, dass die Grundstückspreise steigen, sodass eine spätere Veräußerung des Grundstückes aus der GmbH & Co. KG auch zu einer höheren Steuerbelastung führen kann. Zu beachten wäre an dieser Stelle noch die vorstehende Besteuerung nach § 23 EStG innerhalb der 10-Jahresfrist. Weiterhin wird die Gründung sowie die laufende Abwicklung erhebliche Kosten in Form von Rechtsberatung und Steuerberatung nach sich ziehen, letztere sogar dauerhaft.

Häufig wird der Weg über die GmbH & Co. KG einzuschlagen sein, weil schlichtweg die liquiden Mittel fehlen, um die Steuerbelastung aus der Zwangsentnahme des Grundstückes zu leisten.

Verständlicherweise können viele Steuerpflichtige das Konstrukt der Betriebsaufspaltung nicht nachvollziehen, zumal eine gesetzliche Grundlage grundsätzlich nicht zu finden ist, da die Betriebsaufspaltung ein Konstrukt der höchstrichterlichen Rechtsprechung (BFH) ist.

Will ein Unternehmer die Betriebsaufspaltung von vornherein vermeiden, so kann man natürlich Außenstehende, wie z. B. den Ehegatten, in der GmbH oder im Einzelunternehmen beteiligen. Hier muss aber der Hinweis erfolgen, dass es im Fall einer Trennung auch zur Trennung vom Vermögen kommen kann.

Neben der unerlässlichen individuellen Beratung sollte ausreichend Zeit für die Entscheidungsfindung und den geplanten Weg einkalkuliert werden. Voreilige Handlungen können schnell zu ungewollten finanziellen Belastungen führen.

# Betriebsprüfung – die EDV des Unternehmens als Prüfungsschwerpunkt

Dipl.-Kfm. Carsten Rullmann | Steuerberater, Fachberater für den Heilberufbereich (IFU/ISM gGmbH)  
fessel & partner | Partnerschaftsgesellschaft mbB, Salzgitter-Bad



**Obwohl die Grundsätze des Datenzugriffs und der Prüfung digitaler Unterlagen (GDPdU) bereits seit 2002 gelten, ist eine Vielzahl von Unternehmen nicht oder nicht ausreichend darauf vorbereitet. Dies liegt auch daran, dass vereinzelt noch Außenprüfungen (Betriebsprüfungen) stattfinden, die sich auf das Vorlegen von Unterlagen in Papierform beschränken. Für die Zukunft ist jedoch davon auszugehen, dass alle Behörden, somit auch die Finanzverwaltung, Prüfungen vermehrt in digitaler Form durchführen werden. Deshalb ist es für die Unternehmen und Steuerberater wichtig, sich rechtzeitig darauf einzustellen.**

**Eine neue Qualität haben Außenprüfungen durch die Möglichkeit des digitalen Datenzugriffs und den Einsatz spezieller Prüfsoftware bekommen. Diese zumeist als summarische Risikoprüfung bezeichnete Datenanalyse führt neuerdings auch in kleineren Unternehmen zu einer – bisher wenig – ausgeprägten Prüfungstiefe.**

## Summarische Risikoprüfung

Unter summarischer Risikoprüfung wird eine digitale Prüfung verstanden, die sich auf Vor- und Nebensysteme der Buchhaltung erstreckt, um besonders risikobehaftete und damit prüfungswürdige Sachverhalte allein durch eine Datenanalyse zu ermitteln. Die

meisten Unternehmen setzen heutzutage eine Software ein, mit deren Hilfe ihre Leistungen erfasst und abgerechnet werden.

Die in dem Unternehmen eingesetzte Software wird von Betriebsprüfern als Vorsystem im Sinne der Grundsätze zur ordnungsgemäßen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (GoBD) angesehen. Grundsätzlich hat der Betriebsprüfer daher auch das Recht, dieses Vorsystem, soweit steuerrelevante Daten generiert werden, zu prüfen.

Eine derartige Prüfung der Abrechnungssysteme war früher unüblich und wird erst durch die Methoden der digitalen Betriebsprüfung ermöglicht.

## Digitale Steuerprüfung - GDPdU

Sowohl im Rahmen einer steuerlichen Außenprüfung als auch bei einer unangekündigten Umsatzsteuernachschau darf das Finanzamt auf die elektronischen Buchhaltungsdaten der Unternehmen zurückgreifen und diese mithilfe von geeigneter Software intensiv und effizient analysieren.

Die Finanzverwaltung hat dabei weitgehende Zugriffsrechte auf ihre Unternehmensdaten. Neben dem direkten und indirekten Zugriff auf das EDV-System können die Finanzbehörden auch die Herausgabe aller steuerlich relevanten Daten auf einem Datenträger (CD/DVD) fordern. Detailliert geregelt sind die Befugnisse der Finanzverwaltung in den Grundsätzen zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen (GDPdU) – eine Verwaltungsanweisung des Bundesfinanzministeriums aus dem Jahr 2001!

Die Finanzbehörden machen von dieser Möglichkeit des Datenzugriffs inzwischen in der überwiegenden Mehrheit der Außenprü-

fungen Gebrauch. Damit wird es für Sie als Unternehmensinhaber immer wichtiger, sich rechtzeitig auf die Anforderungen der digitalen Betriebsprüfung vorzubereiten.

## Digitale Betriebsprüfung - Datenzugriff und Vollständigkeit

Gestützt auf § 147 Abs. 6 AO greifen die Prüfer sowohl direkt auf die EDV-Systeme der Unternehmen als auch indirekt per Datenträgerüberlassung auf die Daten zu. Standardmäßig wird dabei ein Rechnungsausgangsbuch aus dem System angefordert, das dann mittels Analysesoftware (z.B. IDEA) durch den Prüfer auf Unregelmäßigkeiten hin überprüft wird.

Als mögliche Verprobungen kommen hier sowohl die Vollständigkeit und die fortlaufende Rechnungsnummerierung als auch die Analyse über einen einfachen Zeitreihenvergleich oder über bestimmte Branchenkennziffern in Frage.

## Gründe für eine Betriebsprüfung

Auch wenn die Zulässigkeit einer Betriebsprüfung in der Abgabenordnung (AO) gesetzlich verankert ist, werden kleinere Unternehmen während ihres Bestehens nur unregelmäßig geprüft.

Das Betriebsprüfungsrisiko steigt insbesondere bei folgenden Sachverhalten:

- Verkauf oder Aufgabe des Unternehmens
- Umstrukturierung mit Wechsel der Rechtsform
- Eintritt und Austritt von Gesellschaftern
- stark schwankende Betriebseinnahmen und -ausgaben
- hohe Steuernachzahlungen oder verspätete Abgabe der Steuererklärungen
- mehrfaches Ergehen von Schätzbescheiden oder häufiger Wechsel des steuerlichen Beraters.

**Fazit**

Die Digitalisierung gewinnt zunehmend an Einfluss und wird zukünftig immer mehr das Steuerrecht beeinflussen. Die Möglichkeit des digitalen Datenzugriffs führt zu einer hohen Prüfungstiefe.

Eine Ausweitung des sachlichen Umfangs einer Außenprüfung ist mit dem Datenzugriff nicht verbunden, da unverändert – nur – alle steuerrelevanten Daten Gegenstand der Prüfung sind. Viele Bereiche, die typischerweise Gegenstand einer Betriebsprüfung sind, wie die Auslegung von Verträgen, die Umstrukturierung von Unternehmen, Veräußerungstatbestände etc., und die damit einhergehenden steuerlichen Probleme sind dem Datenzugriff nicht zugänglich. Sofern betriebliche Abläufe im Unternehmen in elektronischer Form abgebildet werden, ist es daher erforderlich, dass für jedes DV-System eine übersichtlich gegliederte Verfahrensdokumentation vorhanden ist. Aus der Verfahrensdokumentation müssen der Inhalt, der Aufbau, der Ablauf und die Ergebnisse des DV-Verfahrens vollständig und schlüssig ersichtlich sein.

Bereits unabhängig von einer etwaigen Prüfungsanordnung sollte jedes Unternehmen seine Daten „im Griff haben“, d. h. steuerlich relevante Daten stets separat von irrelevanten Daten speichern.

**Exkurs: Prüfungsablauf**▪ **Prüfungsanordnung**

Mit der Prüfungsanordnung bestimmt die Finanzbehörde den Umfang der Betriebsprüfung und setzt den Starttermin fest. Spätestens, wenn die Anordnung Ihr Unternehmen postalisch erreicht, ist es an der Zeit, sich mit Ihrem steuerlichen Berater zusammenzusetzen. Neben der Durchsicht der Dokumente und der elektronischen Bereitstellung der relevanten Daten sollten vorab die Zuständigkeiten festgelegt und die Aufgaben verteilt werden.

▪ **Vorbereitung und Strategie**

Eine sorgfältige Prüfungsvorbereitung umfasst u. a. folgende Punkte:

- **sorgfältige Auswahl der Auskunftsperson**
- **Absprache über den Prüfungsort**
- **Zusammenstellung der zu prüfenden Unterlagen**
- **Prüfung der Vollständigkeit und Ordnungsmäßigkeit der zu übergebenden Unterlagen.**

**Hinweis**

Der Betriebsprüfer hat keinen Anspruch auf Einsichtnahme in private und für die Besteuerung nicht relevante Unterlagen.

▪ **Vorbereitende Tätigkeiten des Prüfers**

Der Prüfer wird sich bereits vor Beginn der Außenprüfung über das eingesetzte EDV-System informieren. Dazu wird mit der Prüfungsanordnung zusammen ein EDV-Fragebogen übersendet, auf dem sowohl Angaben zu dem eingesetzten Buchhaltungssystem als auch zu den vorgelagerten Systemen (z. B. Warenwirtschaftssystem und Abrechnungsprogramm) gemacht werden müssen.

Für alle branchentypischen Programme verfügt die Finanzverwaltung zwischenzeitlich über detaillierte Kenntnisse in deren Anwendung und über ihre wesentlichen Funktionalitäten. Darüber hinaus stellen die Software-Hersteller vermehrt Handbücher im Internet zur Verfügung. So kann sich der Prüfer schon vorab mit den jeweiligen Programmen vertraut machen und kennt im besten Fall die für ihn notwendigen Datenschnittstellen und interessantesten Auswertungsmöglichkeiten.

▪ **Prüfungshandlungen des Prüfers**

Fragen des Betriebsprüfers und die Anforderungen von Dokumenten sollten grundsätzlich an den Hauptansprechpartner (vorzugsweise der Steuerberater) gerichtet werden. Bei inhaltlichen Unklarheiten sollten Sie stets Ihren

steuerlichen Berater zu Rate ziehen. Dieser kann die Fragen des Betriebsprüfers im Hinblick auf ihren steuerlichen Gehalt einordnen.

▪ **Schlussbesprechung**

Die Schlussbesprechung, sofern hierauf nicht verzichtet wird, ist die letzte Verständigung während der Betriebsprüfung, bevor der Schlussbericht erstellt wird. Diese sollte gründlich vorbereitet werden. In vielen Fällen lassen sich durch eine gute Vorbereitung die strittigen Punkte in der Schlussbesprechung klären oder zumindest in ihren steuerlichen Auswirkungen abmildern. Für den Fall, dass eine Einigung nicht möglich ist, kann eine Klage in Betracht gezogen werden.

**Praxistipp**

Immer wieder steht das Thema Betriebs-Pkw auf den Besprechungspunkten der Betriebsprüfer. Vor allem bei den Steuerpflichtigen, die ein manuelles Fahrtenbuch führen, wird eine genaue Betrachtung vorgenommen, ob alle betrieblichen und privaten Fahrten korrekt erfasst sind und das Fahrtenbuch zeitnah und durchgehend geführt wird. Die Betriebsprüfer sind in der Überprüfung der Fahrtenbücher geradezu kleinlich. Mittlerweile gibt es elektronische Fahrtenbücher, die den Ansprüchen der Finanzverwaltung genügen und ein gutes Instrument für betriebliche Vielfahrer sind. Gegenstand der Betriebsprüfung ist u. a. die steuerliche Behandlung der privaten Nutzung von besonders teuren Fahrzeugen und Oldtimern. Die hierzu ergangene Rechtsprechung ist mannigfaltig und dennoch versucht die Finanzverwaltung, diese immer wieder auf andere Fälle zu übertragen, ohne die tatsächlichen Verhältnisse zu berücksichtigen



# Standardessenzielle Patente – ein Risiko für Industrie 4.0?

Dipl.-Ing. Joachim Gerstein | Patentanwalt, European Patent, Trademark + Design Attorney

Dipl.-Phys. Dr.-Ing. Jan Plöger, LL.M. | Patentanwalt, European Patent Attorney, European Trademark + Design Attorney

Gramm, Lins & Partner | Patent- und Rechtsanwälte PartGmbH, Hannover und Braunschweig



## Standardessenzielle Patente

Standardessenzielle Patente stellen in Standards, Normen oder Defacto-Industriestandards definierte Technologien unter Schutz, die ohne Lizenz nicht genutzt werden können. Ein nationaler/internationaler Standard kann keine Rechte an SEP einräumen. Daher sehen die IP-Richtlinien der Standardisierungsorganisationen i. d. R. eine Verpflichtung der an der Standardisierung beteiligten Parteien vor, ihre SEP zu fairen, angemessenen und nicht diskriminierenden Bedingungen (FRAND) zu lizenzieren. In den „Telekommunikations-Patentkriegen“ versuchen SEP-Inhaber massiv, ihre Lizenzeinnahmen zu optimieren. Dabei wird durch gerichtliche Unterlassungstitel versucht, die Betroffenen durch die Gefahr eines zumindest temporären Verkaufsstopps unter Druck zu setzen.

## Rechtslage in Europa

Nach der jüngsten EuGH-Entscheidung C-170/13 (Urt. v. 16.07.2017 – „Huawei Technologies Co. Ltd. v. ZTE Corp.“) stellt die Durchsetzung eines Unterlassungsanspruchs aus einem SEP, für das eine FRAND-Erklärung abgegeben wurde, ohne angemessene Vorwarnung mit Lizenzangebot und Aufnahme von Verhandlungen einen kartellrechtswidrigen Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung dar. Der Anspruch auf eine angemessene Entschädigung bzw. Lizenzzahlung kann hingegen ohne wesentliche Beschränkung durchgesetzt werden. Für Defacto-Standards ist die Durchsetzung eines Unterlassungsanspruchs nur dann kartellrechtswidrig, wenn der Beklagte ein unbedingtes und annehmbares Angebot auf Abschluss eines Lizenzvertrages gemacht hat und FRAND-Lizenzgebühren auf ein Treuhandkonto entrichtet (BGH, Urt. v. 06.05.2009 – Az. V-ZR 39/06 – „Orange-Book-Standard“).

## Rechtslage in den USA

In den USA wird eine im Standardisierungsverfahren abgegebene FRAND-Erklärung des SEP-Inhabers als ein bindender Vertrag angesehen, auf den sich die Wettbewerber berufen können. Zudem wird bei einer Patentverletzung ein Unterlassungsanspruch nicht bedingungslos zuerkannt. Für SEP ist er nur gerechtfertigt, wenn der Beklagte eine FRAND-Lizenz ablehnt oder Verhandlungen unzumutbar verzögert (Federal-Circuit-Entscheidung „Apple Inc. v. Motorola Inc.“).

## Rechtslage in China

In China werden die Art. 17 und 55 des erst 2008 in Kraft getretenen Kartellgesetzes rigoros zum Schutz der chinesischen Unternehmen angewendet. Damit haben SEP bei einem Ausnutzen einer dominanten Position oder bei Elimination oder Einschränkung von Wettbewerb durch Missbrauch von Patenten nur eine beschränkte Wirkung. Die Konfliktlösung reicht von Strafzahlungen, die z. B. im Fall Qualcomm mit 975 Mio. USD erheblich sein können, über eine Verpflichtung zur Lizenzierung zu marktüblichen Bedingungen bis zur Festsetzung extrem niedriger Lizenzsätze (Competing Interests in China's Competition Law enforcement, U.S. Chamber of Commerce, 09.09.2014).

## Risiko von SEP bei der Umsetzung von Industrie 4.0

Die Umsetzung des industriellen Internets der Dinge findet in einer Gemengelage aus Standards, Normen und Defacto-Industriestandards statt. Es ist ungewiss, ob dabei die IP-Regeln der Gremien greifen. Das Industrial Internet Consortium (IIC) begnügt sich in seinen IPR-Regeln Nr. 4.5 und 4.6 mit der Aussage, dass durch das IIC keine Lizenzen an Patenten

Die Umsetzung von Industrie 4.0, d. h. des industriellen Internets der Dinge (IoT) setzt die Nutzung einer Vielzahl von Standards, Normen und Defacto-Standards voraus. Diese Technologien sind vielfach durch standardessenzielle Patente (SEP) geschützt, für die Lizenzgebühren an die SEP-Inhaber zu zahlen sind. Die SEP sind nicht einfach auffindbar und sie müssen bei verschiedenen Inhabern separat lizenziert werden. Aus Erfahrung mit der Telekommunikationsbranche werden bei den zu erwartenden aufwendigen Rechtsstreitigkeiten alle Teilnehmer der Wertschöpfungskette betroffen sein. Die Marktteilnehmer von Industrie 4.0 über die gesamte Lieferkette sollten daher rechtzeitig Schutzmaßnahmen treffen.

ingeräumt werden und bei IIC-Empfehlungen zur Anwendung von Standards die jeweiligen IP-Regeln der Standardisierungsorganisationen gelten (Policies and Procedures of the Industrial Internet Consortium, IIC, rev. Nov. 11, 2015). Auch PLCopen und OPC Foundation überlassen das SEP-Problem den Anwendern der Standards (Joined Technical Specification PLCopen and OPC Foundation OPC-UA Client FUNCTION BLOCKS for IEC61131, Release 1.0 published, 2014).

### Betroffene Marktteilnehmer

Erfahrungsgemäß sind bei SEP-Rechtsstreitigkeiten alle Marktteilnehmer in der gesamten Wertschöpfungskette betroffen. Dies sind zunächst die regelmäßig angegriffenen Beteiligten am Ende der Kette, d. h. die in die Produktherstellung involvierten Unternehmen und die aktiv in den Fertigungsprozess eingebundenen Kunden. Schadensersatzforderungen werden dann versucht, auf die Zulieferer abzuwälzen, sodass auch die Hersteller von Automatisierungskomponenten, die Produktentwickler und Chiphersteller betroffen sind. Ob ein solches Weiterleiten der Verantwortung gelingt, hängt wesentlich von den Haftungsklauseln zwischen den Parteien ab. Hinzu kommt, dass die IoT-Beteiligten in ein System eingebunden sind, bei dem insb. bei Losgröße „Eins“ nicht mehr alle verantwortlichen Marktteilnehmer eine ordnungsgemäße FRAND-Lizenzierung für SEP mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand sicherstellen können. Dies unterscheidet IoT elementar von der Telekommunikationsbranche mit wenigen klar definierten Verantwortlichkeiten und in großen Stückzahlen vertriebenen Produkten.

### SEP-Risiko der Marktteilnehmer

Die Umsetzung des IoT führt im Vergleich zur Telekommunikationstechnologie zu einer wesentlich komplexeren rechtlichen Situation. Es ist fraglich, ob sich die bestehenden FRAND-Erklärungen bei einer Übernahme von bestehenden standardisierten Technologien in einen neuen IoT-Standard auf diesen erstrecken. Dies gilt insb. für die Aufnahme von bestehenden Defacto-Standards in offizielle IoT-Standards und für die Einbindung der nicht am Markt teilnehmenden SEP-Verwertungsunternehmen (auch Troll genannt). Für den Endnutzer eines vernetzten Fertigungsprozesses ist die Lizenzsituation der von ihm genutzten verteilten Produktionsanlage intransparent. Er müsste

sich daher selbst um Lizenzen für alle potenziell betroffenen SEP bemühen oder vertraglich diese Pflicht auf die anderen Vertragspartner abwälzen. Die bestehenden SEP-Patente, ihre tatsächliche Relevanz und die SEP-Inhaber sind trotz bestehender Datenbanken, z. B. aufgrund pauschaler Lizenzbereitschaftserklärungen, nur mit großem Aufwand zu ermitteln.

### SEP-Risiko durch grenzüberschreitende Prozesse

Die international vernetzten Fertigungsschritte und räumlich verteilten Prozess Teilnehmer/-anlagen führen zu einer latenten Gefahr, durch Handlungen im Inland an einer Patentverletzung in einem Drittstaat verantwortlich mitzuwirken. Beachtenswert ist dabei die Tatsache, dass China mit über 2 500 Patentanmeldungen im Umfeld der Industrie 4.0 Technologie die USA mit 1 065 und Deutschland mit 441 Patentanmeldungen im Zeitraum 01/2013 bis 04/2015 weit überholt hat. Es hängt nun von dem nationalen Recht ab, ob sich der „lange Arm“ eines Staates auf Handlungen außerhalb seines Territoriums erstreckt.

Grundsätzlich gilt, dass die Schutzwirkungen eines Patentes durch das Territorialitätsprinzip auf Verletzungshandlungen beschränkt sind, die im patentgeschützten Inland begangen werden. Dabei gilt das Recht des Schutzlandes, nach dem nicht nur über das Entstehen, den Inhalt und das Erlöschen des nationalen Patentes, sondern auch über die Reichweite des Schutzes und die Klagebefugnis entschieden wird. Bei der vernetzten Produktion besteht nun die erhöhte Gefahr, dass aus dem Ausland eine inländische Patentverletzung herbeigeführt werden kann durch Herstellungshandlungen im patentgeschützten Land, durch im patentgeschützten Land ausgeführte

Verfahrensschritte, durch die Ansteuerbarkeit eines Fertigungsprozesses aus dem Ausland, oder einfach durch Angebotshandlungen.

### Wege zur Erhöhung der Rechtssicherheit

Ein SEP-Risiko ist gebannt, wenn alle Marktteilnehmer über eine Lizenz verfügen oder SEPs von Gesetzes wegen mit einer staatlichen Zwangslizenz belegt sind. Beides ist aufgrund der Intransparenz bzw. aufgrund der besonderen internationalen Reichweite von SEP unrealistisch. Geeignet erscheint aber ein internationaler Verwertungspool für IoT-SEP, der z. B. von der WIPO verwaltet wird und bei dem zentral FRAND-Gebühren von den Marktteilnehmern für alle tatsächlich relevanten IoT-SEP eingezahlt werden können. Die Einnahmen könnten dann an die SEP-Inhaber ausgekehrt werden, die ihre Ansprüche aus SEP nur dort geltend machen können. Dies erfordert aber auch gesetzliche Regelungen der betroffenen IoT-Staaten.

### Rat für Unternehmer

Da eine internationale politische Lösung noch in weiter Ferne liegt, muss sich jeder Marktteilnehmer, der Industrie-4.0-Automatisierungslösungen in den Markt bringt oder auch nur eine vernetzte Produktion nutzt, um die notwendigen SEP-Lizenzen bemühen. Beim Einkauf von Industrie-4.0-Automatisierungsgeräten wie Controllern, Aktoren, Sensoren etc. empfiehlt es sich, dem Lieferanten die Haftung für die Lizenzfreiheit unter ausdrücklicher Nennung der SEP-Lizenzen vertraglich zu übertragen. Es sollte somit zumindest vertraglich sichergestellt werden, dass die Zulieferer oder beauftragten Produktionsfirmen zusichern, über die notwendigen SEP-Lizenzen zu verfügen, um die Verantwortung klar auf die Marktteilnehmer zu übertragen, von denen der Aufwand für die SEP-Lizenzen auch erwartet werden kann.

#### ABKÜRZUNGEN

EuGH	Europäischer Gerichtshof
FRAND	Fair, Reasonable and Non-Discriminatory = fair, vernünftig und nicht diskriminierend
IIC	Industrial Internet Consortium = offene Organisation von Unternehmen, die das Recht für das IoT koordinieren wollen
IoT	Internet of Things = Internet für Geräte
IP	Intellectual Property = Geistiges Eigentum
IPR	Intellectual Property Rights
SEP	standardessenzielles Patent
WIPO	World Intellectual Property Organization (Behörde in Genf, die völkerrechtliche Verträge über Geistiges Eigentum koordiniert und ausführt)

# VENDOR DUE DILIGENCE

## Erfolgsgarant für den Unternehmensverkauf

Dr. iur. Hendrik Ott | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht, Fachanwalt für Steuerrecht  
 Karin Kutz | Steuerberaterin, Fachberaterin für Internationales Steuerrecht, Fachberaterin für Unternehmensnachfolge (DStV e.V.)  
 Andreas Janßen, LL.M. | Rechtsanwalt und Notar, Fachanwalt für Erbrecht  
 Appelhagen Rechtsanwälte Steuerberater PartGmbH | Braunschweig

Im Vorfeld eines Unternehmensverkaufs ist eine sorgfältige Prüfung (Due Diligence) geboten. Üblicherweise übernimmt dies der Käufer im eigenen Interesse. Neu ist, dass zunehmend der Verkäufer selbst eine solche Prüfung in Form einer Vendor Due Diligence (VDD) durchführt. Ziel ist es, dem Käufer alle für seine Erwerbsabsicht erforderlichen rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Informationen in aufbereiteter Form zur Verfügung zu stellen. Welche Vorteile bietet dieses Verfahren in der Praxis?

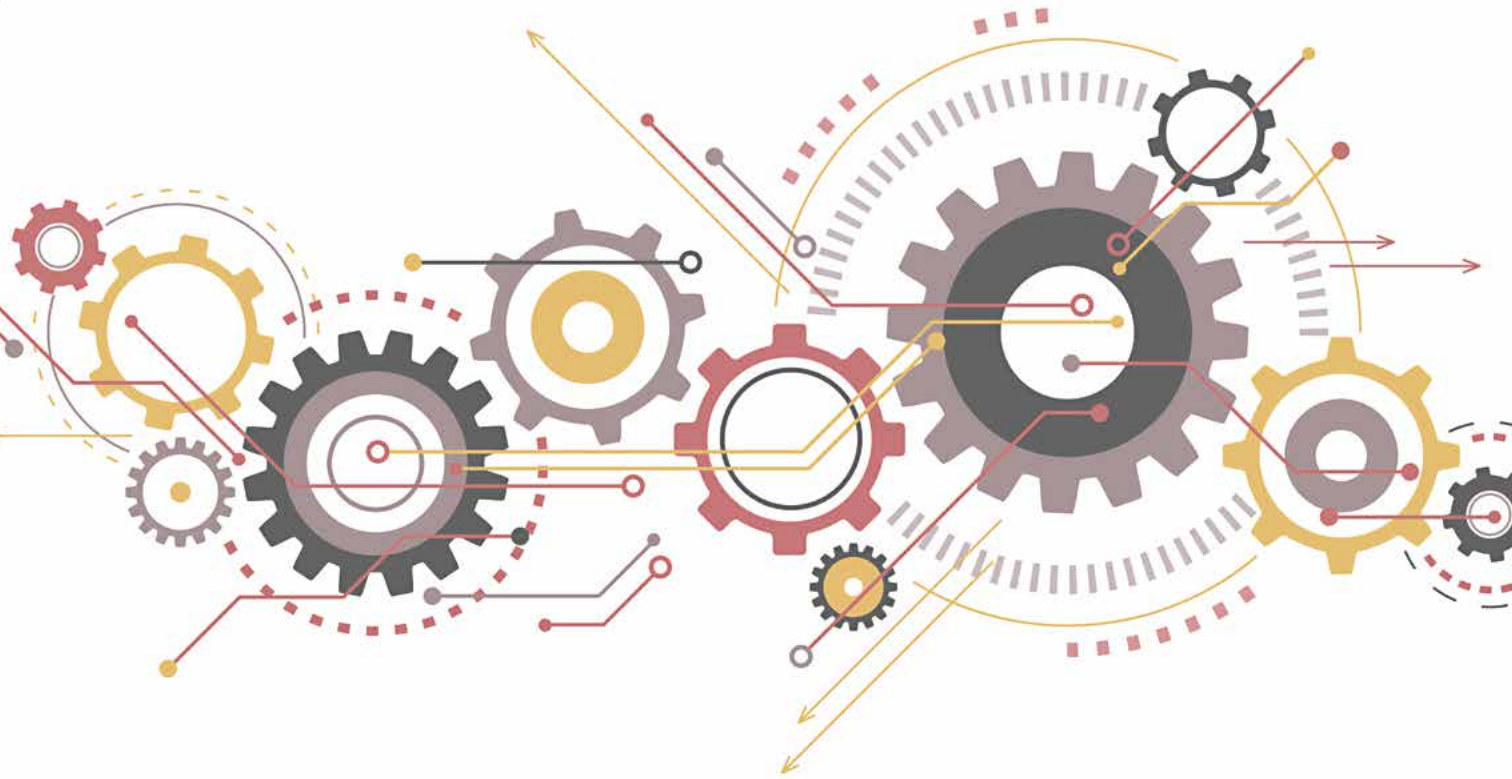
Im Rahmen der Verkaufsverhandlungen überzeugt sich der Käufer gern durch eine prospektive Risikoprüfung („Due Diligence“) von der Werthaltigkeit des Zielunternehmens. Diese Prüfung soll die Stärken und Schwächen des Zielunternehmens dokumentieren und den Kaufpreis fundieren. Verzichtet der Käufer auf eine Due Diligence, kann er nach der Rechtsprechung wegen Mitverschuldens Ansprüche auf Kaufpreisminderung oder Schadensersatz verlieren, wenn sich die Unternehmensakquisition im Nachhinein als „Flop“ herausstellt.

Normalerweise prüft deshalb der Käufer das Zielunternehmen auf Herz und Nieren. Die VDD weicht von diesem Muster ab: Bei ihr trägt der Verkäufer selbst im Vorfeld einer Transaktion die wichtigsten Informationen über das Unternehmen zusammen und stellt sie dem Käufer in strukturierter Form zur Verfügung. Mancher Verkäufer scheut den damit verbundenen Zeitaufwand und befürchtet höhere Beratungskosten. Er geht davon aus, das eigene Unternehmen ohnehin gut zu kennen oder hofft darauf, der Käufer werde keine Schwachpunkte des Zielunternehmens aufdecken. Dabei verkennt der Verkäufer die entlastende Seite einer professionell durchgeführten Due Diligence. Denn das, worüber er den Käufer ordnungsgemäß aufgeklärt hat, kann im Nachgang keine Haftung mehr auslösen. Hieran zeigt sich die Janusköpfigkeit der Due Diligence, die letztlich beiden Vertragsparteien dient.

Das Ziel einer VDD besteht letztlich darin, die Braut von ihrer besten Seite zu zeigen und den Zeitraum der Verhandlungen abzukürzen. Sie soll helfen, Risiken und Schwachstellen abzubauen, bevor der Käufer Zugang zu sensiblen Daten des Zielunternehmens erlangt. Regelmäßiger Prüfungspunkt bei Unternehmen in der Rechtsform der GmbH ist die Frage, ob Übertragungsvorgänge in der Vergangenheit wirksam waren. Hat der Verkäufer z. B. vor Inkrafttreten des MoMiG am 01.11.2008 einen Geschäftsanteil hälftig geteilt und nur einen der neu entstandenen Teilgeschäftsanteile an einen Dritten veräußert, ohne diesen durch eine Nummerierung oder in sonstiger Weise unterscheidbar zu bezeichnen, ist die Übertragung sachenrechtlich unwirksam. Der Käufer zahlt dann zwar einen Kaufpreis, wird aber nie Inhaber der Geschäftsanteile und ist der Gefahr ausgesetzt, dass der immer noch materiell berechnete ursprüngliche Inhaber die Eigentümerstellung für sich reklamiert.







Im Rahmen einer VDD kann der Verkäufer vor Eröffnung des Verkaufsprozesses derartige Mängel vielleicht noch heilen, etwa die fehlgeschlagene Übertragung wiederholen. Kommt es erst im Rahmen einer Due Diligence des Käufers zu einer solchen Erkenntnis, wird der Transaktionsprozess meist sofort gestoppt und die gesamte Transaktion ist gefährdet.

Seit Inkrafttreten des MoMiG werden im Rahmen einer VDD vor allem die GmbH-Gesellschafterlisten penibel geprüft. Eine Vielzahl von Gesellschafterlisten, die beim Handelsregister geführt werden, ist fehlerhaft. Verkäufern ist häufig nicht bewusst, welche zentrale Rolle diese Liste einnimmt und dass Geschäftsanteile inzwischen sogar gutgläubig und damit unter Verdrängung des materiell berechtigten Inhabers erworben werden können.

Nichts ist unangenehmer, als auf derartige Schwachstellen erst vom Käufer hingewiesen zu werden. Denn dieser argwöhnt Schwachpunkte auch im betriebswirtschaftlichen Bereich, etwa bei der Unternehmensplanung und hiermit einhergehenden Prognosen über die wirtschaftliche Entwicklung des Zielunternehmens. Dies führt dann zu Kaufpreisabschlägen und/oder der Forderung des Käufers nach weitergehenden Garantien, um vermeintliche oder bisweilen bewusst inszenierte Risiken beherrschbar zu machen.

Im Rahmen einer VDD lassen sich im Vorfeld einer Transaktion für den Verkäufer auch Fragen vorab beantworten, die sich zwangsläufig stellen. Welche Daten darf ein Geschäftsführer einem Käufer überhaupt zur Verfügung stellen, ohne sich gegenüber den Gesellschaftern haftbar zu machen, die ihm ggfs. Verrat von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen vorwerfen? Gibt es vielleicht in Verträgen mit Kunden des Zielunternehmens Change-of-control-Klauseln, die dem Kunden bei Wechsel des Unternehmensinhabers ein vertragliches Kündigungsrecht einräumen? Und steht etwa die Forderung nach namentlicher Benennung der übergehenden Mitarbeiter in Einklang mit datenschutzrechtlichen Pflichten des Unternehmens? Auf derartige Fragen sollte der Verkäufer vorbereitet sein, um den Transaktionsprozess zügig zu einem Abschluss zu bringen.

Vor diesem Hintergrund wird die VDD weiter an Bedeutung gewinnen. Und die Kosten? Sie sind bei gegenstandswertbezogener Abrechnung von anwaltlichen Dienstleistungen bei entsprechendem Verhandlungsgeschick des Verkäufers bereits vom Honoraranspruch nach dem Rechtsanwaltsvergütungsgesetz für die Trans-

aktionsbegleitung mit umfasst (ca. 1% der Kaufpreissumme netto), sodass die VDD in der Regel keine zusätzlichen Kosten auslöst. Den zeitlichen Mehraufwand zu Beginn einer VDD spielen Verkäufer und Berater zudem meist sehr schnell wieder ein. Und der Transaktionsprozess läuft wie gewünscht: ohne Ausrutscher!



# Unternehmensnachfolge mit Mezzaninkapital klug finanzieren

Detlef Siewert | Geschäftsführer | Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) mbH, Niedersächsische Bürgschaftsbank (NBB) GmbH, Hannover



**Jedes Jahr suchen rund 2 500 Unternehmen in Niedersachsen einen Nachfolger. Ist ein geeigneter Kandidat gefunden, ist die Finanzierung die oft größte Hürde. Laut DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2017 hakt es hier bei 40 % der angehenden Nachfolger.**

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

## Eine Lösung nach Maß

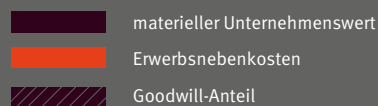
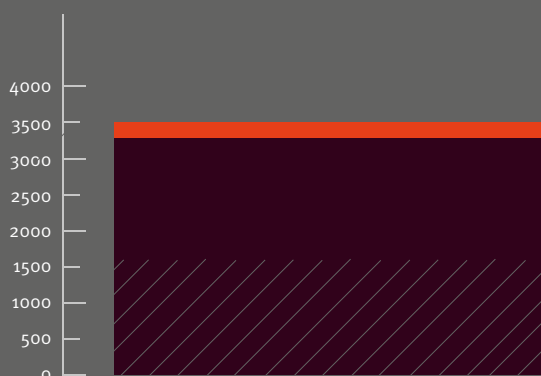
Ein erfolgreiches Maschinenbauunternehmen soll an einen externen Erwerber veräußert werden (Management-Buy-in). Die Gesamtkosten liegen bei 3,5 Mio. Euro. Sie setzen sich zusammen aus 1,7 Mio. Euro materiellen Unternehmenswerten (Immobilien, Maschinenpark und dergleichen) und 1,6 Mio. Euro Goodwill-Anteil. Dazu

kommen Erwerbsnebenkosten – Notare, Berater, Gebühren –, die der Nachfolger außerdem tragen soll. Er bringt dafür Eigenmittel in Höhe von 250 000 Euro mit – rund 7 % der benötigten Mittel.

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

Der Senior erklärt sich in diesem Fall bereit, ein Verkäuferdarlehen mit Rangrücktritt in Höhe von 250 000 Euro zu gewähren. Dazu kommt das Eigenkapital des Erwer-

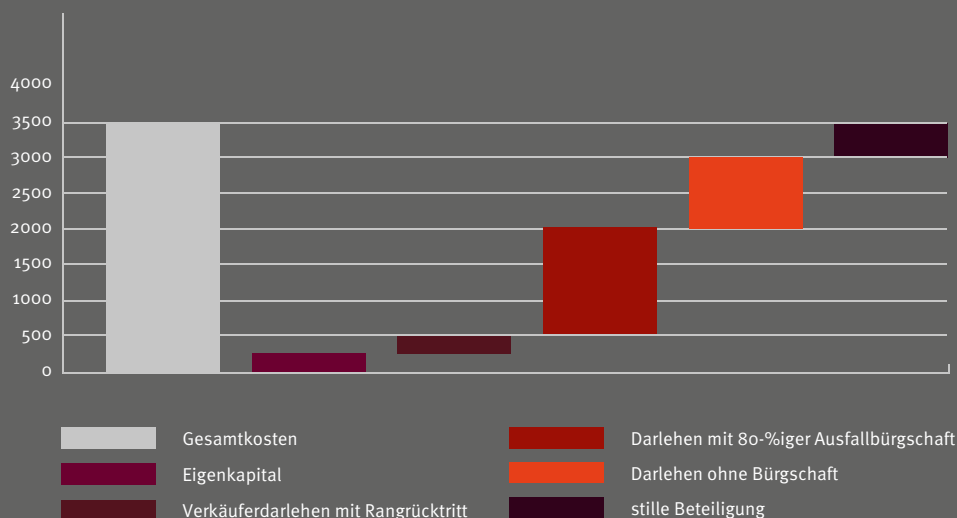
## Gesamtkosten TEuro



## Gesamtkosten TEuro

Unternehmenswert insg.	3 300 TEuro
davon Goodwill	1 600 TEuro
Erwerbsnebenkosten	200 TEuro
<b>Gesamt</b>	<b>3 500 TEuro</b>

## Finanzierung TEuro



## Finanzierung Volumen Euro

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

bers. Mit der Zusage einer Mezzaninbeteiligung von 500 000 Euro liegt die Eigenmittelquote somit bei 28 %, was Rating und Bonität erheblich verbessert und eine Hebelwirkung für die weitere Finanzierung mit sich bringt.

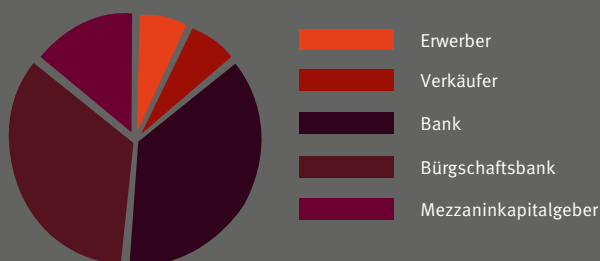
Auf dieser Grundlage kann die Hausbank zwei Darlehen über zusammen 2,5 Mio. Euro gewähren, eines davon wird mit einer Ausfallbürgschaft einer Bürgschaftsbank besichert. Das verbleibende Gesamtrisiko aus diesen Krediten in Höhe von 1,3 Mio. Euro weiß die Bank durch die materiellen Unternehmenswerte ausreichend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

## Ein Gewinn für alle

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

## Risikoanteil %

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



# Aktuelles zur Geschäftsführerhaftung

Wann haften Geschäftsführer und Vorstände von GmbH und AG persönlich gegenüber den Gläubigern der Gesellschaft?

Hans Olof Wölber, LL.M. | Rechtsanwalt und Notar

Fachanwalt für Steuerrecht, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht

Schulte & Prasse Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft mbB, Braunschweig



Diese Frage ist Gegenstand einer umfangreichen Rechtsprechung, die aber immer klarere Konturen erhält und gleichzeitig auch die aktuelle Tendenz offenbart: Wir steuern auf eine Verschärfung der Haftung zu. Die Anforderungen an Reglementierung und Dokumentation von Arbeitsprozessen nehmen stetig zu. Das Thema hat eine hohe Relevanz, da es Geschäftsführer von GmbHs und UGs, Vorstände von Aktiengesellschaften und Vereinsvorstände grundsätzlich gleichermaßen trifft.

## I. Direkte und indirekte Haftung

Wenn ein Geschäftsführer seine Pflichten nicht ordnungsgemäß erfüllt, bedeutet dies regelmäßig, dass die Gesellschaft, für die er handelt, ihre Pflichten verletzt. In aller Regel haftet daher die Gesellschaft primär gegenüber den Gläubigern und kann gegebenenfalls anschließend Regress beim Geschäftsführer nehmen (indirekte Haftung). In bestimmten Fällen hält der Gesetzgeber dies aber nicht für ausreichend und hat daher eine direkte persönliche Haftung des Geschäftsführers statuiert. Dies ist allerdings die Ausnahme und dient im Wesentlichen dem Schutz öffentlich-rechtlicher Interessen, wie z. B. im Bereich der Steuererklärungspflicht (direkte Haftung).

## II. Indirekte Haftung

Der Geschäftsführer ist organschaftlicher Vertreter der GmbH. Nur durch ihn handelt sie. Wie die Geschäftsführer dies zu tun haben, regelt § 43 Abs. 1 GmbHG: „Die Geschäftsführer haben in den Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden.“ Halten sie sich nicht an diesen Maßstab, haften sie nach § 43 Abs. 2 GmbHG mit ihrem privaten Vermögen.

Die Durchsetzung solcher Ansprüche war früher die Ausnahme. Dies ist inzwischen anders: Besteht ein Aufsichtsrat, macht dieser sich nach den Vorgaben der Rechtsprechung schadensersatzpflichtig, wenn er die Ansprüche gegen den Geschäftsführer nicht verfolgt. Auch wenn kein Aufsichtsrat besteht, ist der

Verzicht der Gesellschafter auf die Durchsetzung dieser Ansprüche gegen den Geschäftsführer problematisch. Strafrechtlich kann dies eine Untreue zu Lasten der Gesellschaft darstellen. Steuerlich ist dies eine Schenkung und kann gegebenenfalls eine (verdeckte) Gewinnausschüttung sein.

Diese Fälle werden insbesondere dann virulent, wenn die Gesellschaft die Forderungen der Gläubiger nicht mehr bedienen kann: Dann können die Gläubiger die Ansprüche der Gesellschaft gegen ihren Geschäftsführer pfordern und damit faktisch unmittelbar gegen den Geschäftsführer vorgehen. Kommt es gar zur Insolvenz der Gesellschaft, wird der Insolvenzverwalter alle denkbaren Forderungen gegen die Geschäftsführung verfolgen.

## 1. Generalklausel § 43 Abs. 2 GmbHG

Die offene Formulierung des § 43 Abs. 2 GmbHG wurde vom Gesetzgeber für die Aktiengesellschaft in § 93 Abs. 1 S. 1, 2 AktG in Form der „Business Judgement Rule“ konkretisiert:

„Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohl der Gesellschaft zu handeln.“

Nach der Rechtsprechung gelten diese Regeln grundsätzlich in vollem Umfang auch für die GmbH und – mit gewissen Einschränkungen – für Vereine. Klassische Haftungsfälle sind:

- die leichtfertige Vergabe von Waren auf Kredit an unsichere Kunden,
- die Verursachung eines Kassen- oder Warenfehlbestandes durch mangelhafte Aufsicht,
- die verspätete Zahlung von Sozialversicherungsbeiträgen und Steuern,

- die Vornahme von Auszahlungen an Gesellschafter, obwohl hierdurch das Stammkapital angegriffen wird,
- das Versäumen der rechtzeitigen Einberufung der Gesellschafterversammlung bei drohender Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung,
- die verspätete Stellung eines Insolvenzantrages.

Ist einer dieser beispielhaften Tatbestände erfüllt, wird vom Gesetz vermutet, dass der Geschäftsführer dies auch verschuldet hat. Er muss dann beweisen, dass ihn keine Verantwortung trifft. Dies gelingt in der Praxis fast nie.

Hat die Gesellschaft mehrere Geschäftsführer, haften diese übrigens solidarisch als Gesamtschuldner, d. h. jeder kann für den vollen Schadensbetrag in Anspruch genommen werden.

Die Haftung des Geschäftsführers entfällt freilich dann, wenn er auf Weisung der Gesellschaft gehandelt hat.

## 2. Beispielsfall zur Business Judgement Rule: Vertragsverschlechterung

Schon die Verschlechterung eines bestehenden Vertrages der GmbH mit einem Geschäftspartner kann zur persönlichen Haftung des Geschäftsführers führen, wenn mit dieser Verschlechterung im Gegenzug keine erheblichen wirtschaftlichen Vorteile für die GmbH verbunden sind. Dieser Entscheidung des OLG München (Beschluss vom 08.02.2018 – Az. 23 U 2913/17) lag folgender Sachverhalt zu Grunde:

Die klagende GmbH vermittelte Immobilien als Kapitalanlage. Sie arbeitete mit einem Geschäftspartner zusammen, mit dem eine Kundenschutzklausel vereinbart war. Der Geschäftspartner drohte den Vertrag zu beenden, wenn die Kundenschutzklausel nicht entfiel. Daraufhin wurde die Kundenschutzklausel aus dem Vertrag gestrichen. Die GmbH verlor ihre Kunden an den Geschäftspartner. Der Geschäftsführer wurde abberufen und von der GmbH verklagt. Das OLG München gab der GmbH Recht: Zwar sei der Handlungsspielraum des Geschäftsführers im Bereich der unternehmerischen Tätigkeit sehr weit. Im vorliegenden Fall war das unternehmerische Ermessen aber weit überschritten. Das Risiko, die Kunden zu verlieren, war von vornherein sichtbar und auch hoch. Ein wirtschaftlicher Vorteil war hiermit nicht verbunden. Die Androhung des Geschäftspartners, die

Geschäftsbeziehung anderenfalls zu beenden, rechtfertigt die Streichung der Kundenschutzklausel nicht: Der konkrete Vertrag war auch nach Streichung der Kundenschutzklausel für den Geschäftspartner kündbar.

## III. Direkte Haftung

Die direkte Haftung gegenüber den Gläubigern ist die Ausnahme. Die wesentlichen Sonderstatbestände sind die folgenden:

### 1. Masseschmälerung gemäß § 64 GmbHG

Ein äußerst scharfes Schwert bei verspäteter Stellung von Insolvenzanträgen ist die persönliche Haftung des Geschäftsführers für Masseschmälerungen nach § 64 GmbHG. Zweck dieser Vorschrift ist es, zu verhindern, dass nach Eintritt von Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit bestimmte Gläubiger begünstigt werden. Der Tatbestand ist einfach gestrickt:

Ab dem Eintritt der Insolvenzreife haftet der Geschäftsführer der Gesellschaft für (nahezu) alle Zahlungen persönlich! Dabei spielt es keine Rolle, ob er von der Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit tatsächlich wusste. Nach dem Gesetz muss er die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft kennen, denn deren Überwachung ist eine seiner wichtigsten Pflichten. Diese Vermutung zu entkräften, gelingt regelmäßig nicht.

### 2. Deliktsrecht

Der Geschäftsführer haftet Dritten gegenüber natürlich für Schäden, die er schuldhaft durch unerlaubte Handlungen verursacht. Dies können beispielsweise Verkehrsunfälle im Rahmen einer dienstlichen Fahrt oder auch die Verletzung von Verkehrssicherungspflichten im Bereich des Unternehmens sein. Diese Fälle sind aber in der Regel unkritisch, weil sie gut zu versichern sind und die Gesellschaft neben dem Geschäftsführer haftet.

## 3. Haftung für Steuerschulden

Nach § 34 AO ist der Geschäftsführer zur Erfüllung der steuerlichen Verpflichtungen der Gesellschaft verpflichtet. Erfüllt er diese Pflicht nicht, haftet er dem Fiskus gegenüber gem. § 69 AO für die Entrichtung der Steuer persönlich. Freilich ist diese Haftung auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit begrenzt, doch die Schwelle zur groben Fahrlässigkeit ist niedrig. Selbst bei ehrenamtlichen Vereinsvorständen, die insoweit von den gleichen steuerlichen Normen betroffen sind wie Geschäftsführer, geht der Bundesfinanzhof davon aus, dass die Verletzung steuerlicher Pflichten im Allgemeinen grobe Fahrlässigkeit indiziert!

## IV. Fazit

Grundsätzlich haftet die Gesellschaft für die Handlungen des Geschäftsführers. Zur Vermeidung der persönlichen Haftung des Geschäftsführers ist aber auf Folgendes zu achten:

- Geschäftsführer haben bei unternehmerischen Entscheidungen einen weiten Handlungsspielraum. Je höher aber das wirtschaftliche Risiko ist, desto besser sollte die Entscheidungsfindung ausgewogen sein und dokumentiert werden.
- Die im Unternehmen geltenden Prozesse sollten gut dokumentiert werden. Gegebenenfalls muss ein Compliance-System errichtet werden.
- Im Bereich der Steuern und Sozialversicherungsabgaben muss der Geschäftsführer sachkundig sein oder sich gut ausgewählte und sorgfältige überwachte Hilfe einkaufen.
- Wenn die Gesellschaft in den Bereich der Insolvenzreife gerät, wird es kritisch: Hier ist der Geschäftsführer gefordert, sich durch geeignete Frühwarnsysteme zu informieren und im kritischen Fall kurzfristig rettende Maßnahmen zu ergreifen oder rechtzeitig Insolvenzantrag zu stellen.



# DIE IMMOBILIE IM SCHEIDUNGSFALL

Woran Selbständige vor Übertragung von Immobilienbesitz denken sollten



**Dr. iur. Johannes Wewers | Rechtsanwalt**  
**Fachanwalt für Miet- und Wohnungseigentumsrecht, Fachanwalt für Familienrecht**  
**Dohrendorf, Rechtsanwälte + Notar • Celle, Braunschweig**

**Freiberufler oder persönlich haftende Unternehmer sind häufig bestrebt, das von ihnen und ihrer Familie bewohnte Familienheim auf den anderen, wirtschaftlich meist schwächeren Ehegatten zu übertragen. Das Objekt soll dadurch dem Zugriff von Firmengläubigern entzogen werden. Dieser Plan geht auf, wenn sämtliche Anfechtungsfristen abgelaufen sind. Der Scheidungsfall wird hierbei zumeist allerdings nicht bedacht.**

In Deutschland wird nahezu jede zweite Ehe geschieden. Hat der unternehmerisch tätige Ehegatte das Familienheim während intakter Ehe auf seinen Ehegatten übertragen, besteht bei Trennung gegen den Willen des Eigentümers i. d. R. kein Anspruch darauf, die Immobilie zurückzuerhalten. Über den Zugewinnausgleich wird lediglich die Hälfte des Übertragungswerts erstattet. Der häufig weniger vermögende Ehegatte ist hierzu wirtschaftlich oft nicht in der Lage, ohne das Objekt zu verwerfen.

Die Situation verschärft sich noch, wenn die Ehegatten Gütertrennung vereinbart haben. Im Scheidungsfall steht dem übertragenden Ehegatten dann nicht einmal ein Zugewinnausgleich gegen den Ehegatten zu, der das Alleineigentum am Familienheim (be)hält. Die Gütertrennung hat zudem nachteilige Auswirkungen im Erbfall, da sich der Erbteil des überlebenden Ehegatten dann nicht wie im gesetzlichen Güterstand um ein Viertel erhöht. Daher ist i. d. R. die modifizierte Zugewinngemeinschaft der Gütertrennung vorzuziehen, wonach bestimmte Teile des Vermögens aus der Ermittlung des Zugewinns ausgenommen werden können.

Wie können vor dieser Ausgangslage die Interessen des Unternehmers am Schutz der Immobilie vor Gläubigerzugriff und Sicherung des Objekts im Scheidungsfall in Einklang gebracht werden? Von Pauschallösungen ist abzuraten, da jede Lebenssituation nach individuellen Lösungen verlangt.

Bleibt das Familienheim dem Zugewinnausgleich unterworfen, sichert sich der übertragende Ehegatte zumindest rechtlich einen Anspruch auf hälftigen Ausgleich seiner Immobilie in Geld. Das Objekt bleibt gleichzeitig dem Zugriff der Gläubiger entzogen. Ein etwaiger Anspruch auf Zugewinnausgleich ist aber unter bestimmten Bedingungen pfändbar. Steht also der Schutz der Immobilie vor einer Verwertung im Vordergrund, sollte die Immobilie notariell aus der Zugewinnssystematik ausgenommen werden. Im Scheidungsfall erhält der Ehegatte dann allerdings in der Regel keinen Ausgleich für die Übertragung der Immobilie.

Soll das Objekt primär vor Verlust an den Ehegatten im Scheidungsfall geschützt werden, sollte sich der übertragende Ehegatte die Rückübertragung des Immobilienbesitzes für den Scheidungsfall vorbehalten und diesen Anspruch durch Vormerkung im Grundbuch sichern. Da der Rückübertragungsanspruch als Vermögenswert im Zugewinn auszugleichen ist, sollte das Objekt wiederum aus dem Zugewinn ausgenommen werden.

Der Zugriff von dritter Seite lässt sich mit einem Rückübertragungsvorbehalt zwar nicht vollständig ausschalten, da die Gläubiger im Scheidungsfall den Anspruch auf Rückübertragung pfänden können. Die Rückübertragung für den Scheidungsfall und Herausnahme des Objekts aus dem Zugewinn bietet jedoch während intakter Ehe Schutz vor Zugriff von dritter Seite und sichert dem übertragenden Ehegatten im Scheidungsfall den Rückerhalt des Objekts.

# Unternehmensrestrukturierung vor und in der Insolvenz

**Manuel Sack | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Insolvenzverwalter**  
**Thorsten Hunsalzer | Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter**  
**Brinkmann & Partner Partnerschaftsgesellschaft**  
**Rechtsanwälte | Steuerberater | Insolvenzverwalter, Braunschweig**

Das Insolvenzrecht basiert zu einem Großteil noch auf Regelungen der Konkursordnung aus dem Jahr 1877. Es verwundert daher nicht, dass die Insolvenzordnung in Unternehmerkreisen vielfach als veraltet angesehen wird. Hauptkritik ist vor allem die Unplanbarkeit des Verfahrens, der Verlust der Verwaltungs- und Verfügungsmacht des Geschäftsführers und die Sanierungsunfreundlichkeit. Daher gibt es seit einigen Jahren starke Reformbestrebungen. Diese führten bereits zu weitreichenden Änderungen wie durch das ESUG Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, durch das die vorläufige Eigenverwaltung und das Schutzschirmverfahren eingeführt wurden. Eine weitere Neuerung trat in diesem Jahr durch das Gesetz zur Erleichterung der Bewältigung von Konzerninsolvenzen in Kraft. Weitere Änderungen werden sich durch das auf EU-Ebene geplante vorinsolvenzliche Restrukturierungsverfahren ergeben.

Für Unternehmen in der Liquiditätskrise verblieb bis zum Jahr 2012 nur eine Sanierung in einem Regelinsolvenzverfahren. Dabei bestellt das Insolvenzgericht nach einem Insolvenzantrag regelmäßig einen „schwachen“ vorläufigen Insolvenzverwalter und ausnahmsweise einen „starken“ vorläufigen Insolvenzverwalter. Verfügungen des Geschäftsführers sind ab da an nur noch mit Zustimmung des vorläufigen Insolvenzverwalters oder gar nicht mehr wirksam. Jedoch bietet auch das (vorläufige) Regelinsolvenzverfahren eine Vielzahl von Sanierungsvorteilen gegenüber einer außergerichtlichen Sanierung. Wenn ein fortführungs- und sanierungsfreundlicher vorläufiger Insolvenzverwalter bestellt wird, fließt dessen

Know-how in das Sanierungsvorhaben mit ein, wobei dieser aus der Insolvenzmasse finanziert wird. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Löhne bis zu drei Monate aus dem Insolvenzgeld-Umlagepotopf gezahlt werden.

Nach Verfahrenseröffnung kann eine schuldenfreie Neustrukturierung mittels sanierender Übertragung auf einen neuen unbelasteten Rechtsträger oder mittels Insolvenzplans unter Fortführung des alten Rechtsträgers erfolgen. Im Gegensatz zur außergerichtlichen Sanierung besteht keine Firmenhaftung gem. § 25 HGB für Altverbindlichkeiten. Im Insolvenzverfahren können lästige Dauerschuldverhältnisse wie Leasing- und Mietverträge vorzeitig gekündigt werden. Grundsätzlich gehen zwar auch im Fall des Verkaufs aus der Insolvenz alle Arbeitsverhältnisse durch den Betriebsübergang gem. § 613a BGB auf den Erwerber über. Allerdings gilt dies nicht für Altverbindlichkeiten. Weitere Vorteile sind die Möglichkeit von betriebsbedingten Kündigungen mit verkürzten Kündigungsfristen und die Begrenzung des Sozialplanvolumens. Für den Fall des Bestehens eines Betriebsrates kann mit diesem ein Interessenausgleich mit Namensliste vereinbart werden, wodurch die Sozialauswahl als ordnungsgemäß vermutet wird. Die Insolvenzordnung lässt dabei kreative Lösungen für das jeweils im Einzelfall erforderliche Sanierungsbedürfnis zu. Vorteilhaft ist eine Vorbereitung des Verfahrens in einem frühen Krisenstadium.



## EIGENVERWALTUNG UND SCHUTZSCHIRMVERFAHREN

Im Jahr 2012 ist das ESUG-Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen in Kraft ge-

treten. Hiermit wurde die Eigenverwaltung etabliert. Diese gab es zwar schon vorher, jedoch fehlte hierfür das neu eingeführte vorgelagerte vorläufige Eigenverwaltungsverfahren gem. § 270a InsO bzw. das Schutzschirmverfahren gem. § 270b InsO.

Das Eigenverwaltungsverfahren steht allen Kapitalgesellschaften, Personengesellschaften sowie Einzelunternehmern offen. Voraussetzung für die Eigenverwaltung ist ein entsprechender Antrag und dass keine Umstände bekannt sind, die erwarten lassen, dass die Anordnung zu Nachteilen für die Gläubiger führen wird.

Während der (vorläufigen) Eigenverwaltung verbleibt dem Unternehmensleiter die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis. Da das Verfahren sehr komplex ist und das Pflichtenprogramm eines (vorläufigen) Insolvenzverwalters zu beachten ist, ist die Einbeziehung einer Beratung durch eine hierauf spezialisierte Kanzlei unumgänglich. Mit diesem Berater wird ein Sanierungskonzept erstellt und umgesetzt. Auch kann dieser Berater im Vorfeld der Insolvenzantragstellung prüfen, ob nicht noch außergerichtliche Sanierungsmöglichkeiten bestehen. Da das (vorläufige) Eigenverwaltungsverfahren lediglich ein neuer Verfahrenstyp ist, gelten alle Erleichterungen des Regelinsolvenzverfahrens.

Der Schuldner kann sich im Schutzschirmverfahren den vom Insolvenzgericht zu bestellenden Sachwalter selbst aussuchen. Auch in der vorläufigen Eigenverwaltung bestellt das Insolvenzgericht i. d. R. den vorgeschlagenen vorläufigen Sachwalter, soweit dieser bereits Vertrauen des Gerichts genießt. Der Sachwalter hat eine Aufsichtsfunktion, erhält aber keine Verfügungsbefugnis.

Im Auftrag des Bundesministeriums für Justiz hat ein Forscherteam die Erfolge des ESUG durch eine so genannte ESUG-Evaluation untersucht und ist zu einem positiven Ergebnis gelangt. Allerdings ergibt sich aus dem Bericht auch die Empfehlung von kleinen Verbesserungen.

#### **KONZERNINSOLVENZRECHT**

Wie schon das Konkursrecht war auch das Insolvenzrecht auf die Insolvenz eines einzelnen Unternehmens zugeschnitten. Spezielle Regelungen für eine in Schieflage geratene Unternehmensgruppe waren nicht vorhanden. Für jedes verbundene Unternehmen musste ein separates Insolvenzverfahren durchgeführt werden. Damit waren teilweise mehrere Insolvenzgerichte zuständig, die wiederum unterschiedliche In-

solvenzverwalter bestellten. Die Konzerninsolvenz war nur schwer planbar und eine Konzernrettung dadurch erschwert. Bereits im Jahr 2007 wurde das Bundesministerium für Justiz mit einem Gesetzentwurf zum Konzerninsolvenzrecht beauftragt. Nach rund 11 Jahren trat dann am 21.04.2018 das Gesetz zur Erleichterung der Bewältigung von Konzerninsolvenzen mit dem Ziel in Kraft, die wirtschaftliche Einheit von Konzernen zu erhalten. Seitdem ist die Konzentration auf ein Insolvenzgericht an einem zentralen Gerichtsstand möglich. Durch ein Koordinationsverfahren kann die Abstimmung der Verfahren erfolgen. Unverändert sind jedoch weiterhin separate Insolvenzverfahren für jeden Konzern-Rechtsträger durchzuführen.

Um das Konzerninsolvenzrecht in Anspruch nehmen zu können, bedarf es eines Antrages eines verbundenen Unternehmens, welches gem. § 3a InsO nicht offensichtlich von untergeordneter Bedeutung sein darf. Ausreichend ist, wenn das antragstellende Unternehmen mehr als 15 % der in der Unternehmensgruppe beschäftigten Arbeitnehmer beschäftigt hat und die Bilanzsumme mehr als 15 % der Konzernbilanzsumme oder der Umsatz mehr als 15 % der Unternehmensgruppenumsätze betrug. Gemäß § 3e InsO können bereits eine GmbH & Co. KG und deren Komplementär-GmbH das Konzerninsolvenzrecht in Anspruch nehmen.

Vorteile bringt dieses Verfahren vor allem dann, wenn die Sanierung des Gesamtkonzerns beabsichtigt ist. Unsicherheiten ergeben sich aufgrund von teilweise unklaren Gesetzesformulierungen. Der Konzerninsolvenzantrag sollte daher professionell vorbereitet werden.

#### **INSOLVENZPLANSANIERUNG**

Ein besonderes Sanierungsinstrument stellt der Insolvenzplan dar. Mit diesem vereinbart der Schuldner mit seinen Gläubigern eine Teilbefriedigung und einen darüberhinausgehenden Forderungsverzicht. Dieser Verzicht löst derzeit noch einen steuerpflichtigen Sanierungsgewinn aus. Der Gesetzgeber hat zwar durch die Verabschiedung des § 3a EStG und des § 3a GewStG mit einer Steuerfreiheit reagiert. Das Gesetz bedurfte aber noch der Zustimmung der EU-Kommission. Da diese lediglich ihre Konformität, jedoch keine förmliche Zustimmung erklärt hat, muss der deutsche Gesetzgeber nachbessern. Mit einem Inkrafttreten ist in den nächsten Wochen zu rechnen.

#### **VORINSOLVENZLICHES**

##### **RESTRUKTURIERUNGSVERFAHREN**

Bislang verfügt jeder EU-Mitgliedsstaat über ein eigenes Insolvenzrecht. Um eine Harmonisierung herbeizuführen,



*„Ein besonderes Sanierungsinstrument stellt der Insolvenzplan dar.*

*Mit diesem vereinbart der Schuldner mit seinen Gläubigern eine Teilbefriedigung und einen darüberhinausgehenden Forderungsverzicht.“*

Sanierungen zu fördern und einen Werteverzehr im Insolvenzverfahren zu vermeiden, hat die EU-Kommission am 22.11.2016 einen Vorschlag für eine Richtlinie zur Neugestaltung der sanierenden Unternehmensinsolvenz vorgelegt. Diese EU-Richtlinie sollte einen einheitlichen Rechtsrahmen für den gesamten EU-Raum vorgeben. Als Kernelement der Reform war ein Restrukturierungsplan vorgesehen, der dem Insolvenzplan gleichen sollte. Neu war allerdings, dass nur vom Insolvenzplan betroffene Gläubiger auch abstimmungsberechtigt sein und sich der Plan auch nur für die beteiligten Gläubiger auswirken sollte. Zudem sollten die Rechtsmittel gegen den Plan stark eingeschränkt werden. Über das Maß der vorläufigen Insolvenz- oder Eigenverwaltung hinaus sollte ein Vollstreckungsschutz eingreifen. Besonders stark sollten die Rechte von Lieferanten eingeschränkt werden, dadurch dass Lieferbedingungen eingefroren werden und eine Umstellung auf Vorkasse unzulässig sein sollte. Der Schutz der Gläubiger sollte durch einen Restrukturierungsverwalter sichergestellt werden.

Diese erheblichen Eingriffe gaben solchen Anlass für Kritik, dass der EU-Rat sich für eine Flexibilisierung der Vorgaben ausgesprochen hat. Danach soll für die Mitgliedstaaten nur noch verbindlich vorgegeben werden,

dass es in jedem Mitgliedsstaat ein vorinsolvenzliches Restrukturierungsverfahren mit bestimmten Instrumenten geben muss. Zudem soll der Vollstreckungsschutz während des Restrukturierungsverfahrens mit 4 Monaten und einer Verlängerungsmöglichkeit auf 12 Monate festgelegt sein. Sollte sich der EU-Rat mit seinen Gesetzesideen gegenüber dem EU-Parlament durchsetzen, wird der deutsche Gesetzgeber mit der Umsetzung befasst sein. In die Umsetzung werden dann vor allem die Erkenntnisse aus der ESUG-Evaluation einfließen.

Unabhängig von den einzelnen Ausgestaltungen des vorinsolvenzlichen Sanierungsverfahrens steht jedoch zu erwarten, dass Krisenunternehmen ganz erheblich von den Neuregelungen profitieren werden. Wie bei dem etablierten (vorläufigen) Eigenverwaltungsverfahren wird dem Unternehmer die Kontrolle über das Unternehmen ganz oder zumindest mit wenigen Einschränkungen verbleiben. Nachteilhaft wird dieses Verfahren aber gegenüber dem Regelinsolvenzverfahren und der Eigenverwaltung im Arbeitsrecht bleiben, da eine Verkürzung von Kündigungsfristen nicht vorgesehen ist und bei einer Betriebsübernahme § 613a BGB ohne Einschränkungen gelten wird. Eine Regelung zur Firmenhaftung ist ebenfalls nicht vorgesehen.

#### **FAZIT UND AUSBLICK**

**In einem Insolvenzverfahren kann sich ein in Schieflage geratenes Unternehmen mit Hilfe einer sanierenden Übertragung oder eines Insolvenzplans restrukturieren. Das Gelingen ist von einer guten Vorbereitung und einem sanierungsfreundlichen und kompetenten (vorläufigen) Insolvenzverwalter abhängig. Durch das (vorläufige) Eigenverwaltungsverfahren und das Schutzschirmverfahren bleibt der Unternehmer Herr des Verfahrens, auch wenn er sich an das Pflichtenprogramm eines Insolvenzverwalters halten muss. Dies gelingt i. d. R. reibungslos, wenn eine hierauf spezialisierte Kanzlei das Unternehmen beratend betreut und ein kompetenter Sachwalter ausgewählt wurde. Noch kann nicht abgesehen werden, in welchem Umfang ein vorinsolvenzliches Restrukturierungsverfahren geschaffen wird. Gewiss ist jedoch, dass das deutsche und europäische Insolvenzrecht auch in Zukunft einen ständigen Modernisierungsprozess durchlaufen wird.**



# Richtig handeln statt Durchwurschteln

Welche Dinge GmbH-Geschäftsführer in der Unternehmenskrise beachten sollten – aus der Sicht zweier Insolvenzverwalter

Christian Hausherr | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Peter Steuerwald | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht

Hausherr Steuerwald Rechtsanwälte Insolvenzverwalter Partnerschaftsgesellschaft mbB, Braunschweig



**Insolvenzanträge werden in vielen Fällen mehr als ein Jahr zu spät gestellt. Die Insolvenz wird also häufig verschleppt, weil GmbH-Geschäftsführer die Insolvenzantragspflicht entweder nicht rechtzeitig erkennen oder nicht danach handeln.**

Zwar ist die „freie“ Sanierung außerhalb eines Insolvenzverfahrens oft der beste Weg. Wenn diese aber nicht ordentlich geplant und durchgeführt wird, drohen GmbH-Geschäftsführern in der Krise massive zivilrechtliche, steuerrechtliche und strafrechtliche Haftungsgefahren, wenn die Sanierung scheitert.

Ohne Kenntnis der Rechtslage kann die „freie“ Sanierung zum Worstcase werden, nämlich dann, wenn die Sanierung scheitert und sich später herausstellt, dass die Insolvenz verschleppt worden ist.

## Welche Gefahren drohen?

In der Krise ergeben sich für Geschäftsführer Handlungspflichten, die vor allem die Gläubiger schützen sollen und deren Verletzung zu strafrechtlicher, zivilrechtlicher und steuerrechtlicher Haftung führen. Und zwar trotz der beschränkten Haftung der GmbH!

Bei Eintritt von Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung muss der Geschäftsführer einer GmbH unverzüglich, spätestens drei Wochen nach Eintritt von Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung einen Insolvenzantrag stellen (§ 15a Abs. 1 S. 1 InsO). Die Drei-Wochen-Frist für die Insolvenzantragsstellung darf der Geschäftsführer nur ausnutzen, wenn begründete Sanierungsaussichten bestehen. Stellt er den Antrag nicht oder nicht rechtzeitig, macht er sich strafbar (§ 15a Abs. 4, 5 InsO).

Nach § 64 GmbHG ist der Geschäftsführer der Gesellschaft zum Ersatz von Zahlungen verpflichtet, die nach Eintritt der materiellen Insolvenz geleistet werden, wenn sie nicht mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns vereinbar sind. Die Rechtsprechung zu dieser Regelung ist sehr strikt, und die Haftungssummen sind in der Praxis häufig für den Geschäftsführer existenzbedrohend.

Wenn die vorhandene Liquidität zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs genutzt wird, um Lieferanten oder Löhne zu zahlen, anstatt der fälligen Steuern, droht eine Haftung des Geschäfts-

führers nach § 69 AO für Steuerverbindlichkeiten der GmbH, wenn er die Steuerschulden schlechter behandelt als andere Verbindlichkeiten.

Zahlt der Geschäftsführer keine Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung, kann er sich nach § 266a StGB strafbar machen. Über § 823 Abs. 2 BGB ergibt sich dann eine Schadensersatzpflicht des Geschäftsführers selbst dann, wenn die Löhne und Gehälter der Arbeitnehmer nicht ausgezahlt werden.

Werden Waren oder Dienstleistungen auf Rechnung bezogen, die später aufgrund der eingetretenen Insolvenz nicht mehr bezahlt werden können, kann ein Eingehungsbetrag vorliegen (§ 263 StGB). Dem Vertragspartner haftet der Geschäftsführer dann über § 823 Abs. 2 BGB für den Forderungsausfall.

In der Krise versuchen Unternehmen manchmal ihre wirtschaftliche Situation gegenüber Banken und Großgläubigern besser darzustellen, beispielsweise durch Nichtberücksichtigung von Rückstellungen für laufende Rechtsstreite, oder Forderungen, die nicht wertberichtigt werden, obwohl die Uneinbringlichkeit bereits feststeht. Hierin kann ein strafbarer Kreditbetrug liegen, der wiederum eine persönliche Haftung nach sich ziehen kann.

Daneben spielen regelmäßig die speziellen Insolvenzdelikte wie Bankrott (§ 283 StGB), Gläubigerbegünstigung (§ 283c StGB) oder Verletzung der Buchführungspflichten (§ 283b StGB) eine Rolle.

## Ab wann wird es gefährlich?

Grundsätzlich ist der Geschäftsführer dazu verpflichtet, die wirtschaftliche Lage des Un-



ternehmens kontinuierlich zu kontrollieren. Während in frühen Krisenstadien oft noch keine Haftungsgefahren drohen, ändert sich dies schlagartig bei Eintritt von Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung.

▪ **Zahlungsunfähigkeit gem. § 17 InsO**

Zahlungsunfähigkeit im Sinne von § 17 InsO ist i. d. R., wer über einen Zeitraum von 3 Wochen, mindestens 10 % seiner fälligen Verbindlichkeiten nicht begleichen kann.

Zur Prüfung ist in einem ersten Schritt ein stichtagsbezogener Liquiditätsstatus aufzustellen, in welchem die verfügbaren Zahlungsmittel und die fälligen Verbindlichkeiten gegenübergestellt werden. Besteht eine Liquiditätslücke, ist in einem zweiten Schritt ein Finanzplan aufzustellen, der die Zahlungsmittelzuflüsse und Zahlungsmittelabflüsse der kommenden drei Wochen erfasst. Ergibt der Finanzplan, dass die Liquiditätslücke innerhalb von drei Wochen beseitigt ist, liegt keine Zahlungsunfähigkeit vor.

Ist die Liquiditätslücke kleiner als 10 % und in absehbarer Zeit zu beseitigen, liegt lediglich eine Zahlungsstockung vor. Soweit die Lücke 10 % oder mehr beträgt, liegt in der Regel Zahlungsunfähigkeit vor, wenn die Schließung nicht mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit kurzfristig erfolgt.

Häufig wird eine Zahlungsunfähigkeit nicht erkannt, weil entweder die Fälligkeit von Verbindlichkeiten rechtlich nicht zutreffend beurteilt oder die liquiden Mittel falsch eingeschätzt werden. Beispielsweise ist eine Kontoüberziehung eine fällige Verbindlichkeit gegenüber der Bank, und eine Schuld gegenüber einem

Lieferanten ist auch dann nach Erhalt der Rechnung fällig, wenn dieser erfahrungsgemäß erst nach drei Monaten mahnt. Ausstehende Forderungen können nur zu den Zeitpunkten und in der Höhe eingestellt werden, zu denen realistisch mit einem Zahlungseingang gerechnet werden kann.

▪ **Überschuldung gem. § 19 InsO**

Überschuldung im Sinne von § 19 InsO liegt vor, wenn das Vermögen die Verbindlichkeiten nicht mehr deckt (rechnerische Überschuldung), es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist überwiegend wahrscheinlich (keine positive Fortbestehensprognose).

Bei der Aufstellung eines Überschuldungsstatus muss sorgfältig geprüft werden, welche Positionen in den Status einzustellen sind und wie diese zu bewerten sind. Beispielsweise sind Forderungen mit realisierbaren Werten unter Berücksichtigung einer Ausfallsquote bzw. konkreter Ausfallrisiken anzusetzen. Schwierig ist auch der Ansatz von bestrittenen Verbindlichkeiten; diesbezüglich wird vertreten, dass es auf die Prozessaussichten ankommt.

Eine positive Fortbestehensprognose ist im Kern eine Zahlungsfähigkeitsprognose für das laufende und das folgende Geschäftsjahr, die einer nachvollziehbaren Vermögens-, Finanz- und Ertragsplanung bedarf.

**Frühzeitig erkennen – rechtzeitig handeln**

Üblicherweise kündigt sich eine Krise über einen längeren Zeitraum an. Die Betriebswirtschaft unterscheidet verschiedene Krisenstadien (Stakeholderkrise, Strategiekrise, Produkt- und Absatzkrise, Erfolgskrise), die zeitlich häufig weit vor Eintritt der Insolvenz-

reife liegen. Es ist wichtig, die Krise so früh wie möglich zu erkennen, weil dann der Handlungsspielraum am größten ist.

Ab dem Stadium der Erfolgskrise wird die existenzbedrohende Entwicklung an den betriebswirtschaftlichen Zahlen deutlich. Um die davor liegenden Krisenstadien rechtzeitig zu erkennen, bietet es sich an, ein Risikomanagement- und Krisenfrühwarnsystem einzurichten. Doch auch viele größere Unternehmen besitzen kein Frühwarnsystem, da häufig kein Handlungsdruck verspürt wird, solange alles gut läuft. Vor dem Hintergrund sich immer schneller wandelnder Märkte laufen Unternehmen so aber Gefahr, Fehlentwicklungen zu spät zu erkennen.

Krisen frühzeitig zu erkennen, setzt eine hohe Sensibilität der handelnden Personen voraus. Daneben ist es für eine wirksame Krisenfrüherkennung hilfreich, wenn die handelnden Personen eine offene Kommunikationskultur pflegen, sodass bedeutende Informationen rechtzeitig an die Mitarbeiter weitergegeben werden, Mitarbeitern zugehört wird, Vorschläge aus der Belegschaft ernst genommen werden und Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Wenn die Krise erkannt wird, muss konsequent gehandelt werden. Es ist häufig zu beobachten, dass Unternehmer über lange Zeiträume lediglich die Verluste der Gesellschaft finanzieren, häufig sogar unter Einsatz des privaten Vermögens, ohne jedoch die Verlustquellen zu beseitigen. Davor muss dringend gewarnt werden, weil so die letzten für eine Sanierung noch zur Verfügung stehenden Mittel sinnlos verbrannt werden.

### Welche Sofortmaßnahmen können helfen?

Ist es nicht gelungen, rechtzeitig gegenzusteuern und stellt der Geschäftsführer fest, dass die Gesellschaft bereits zahlungsunfähig oder überschuldet ist, ist es zur Vermeidung von Strafbarkeiten und Haftungen erforderlich, Sofortmaßnahmen zu treffen, um den Insolvenzgrund (Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung) und die Antragspflicht zu beseitigen.

Als Sofortmaßnahmen zur Beseitigung der Überschuldung kommen beispielsweise Kapitalerhöhung, Patronatserklärung, Rangrücktrittserklärung und Forderungsverzicht in Betracht. Zur Beseitigung der Zahlungsunfähigkeit eignen sich die Neuaufnahme von Krediten, Verwertung von Vermögen, Stundung von Verbindlichkeiten und Stillhalteabreden.

### Welche Anforderungen stellt der BGH an ein Sanierungskonzept?

Wenn die Insolvenzgründe durch vorgenannte Sofortmaßnahmen beseitigt werden konnten, oder wenn noch keine vorliegen, muss ein Sanierungskonzept erarbeitet werden. Zum Schutz vor Strafbarkeit und Haftung ist es wichtig, dass das Sanierungskonzept den rechtlichen Anforderungen des BGH entspricht und dokumentiert ist. Nach der Rechtsprechung des BGH hat ein Sanierungskonzept im Wesentlichen folgende Anforderungen zu erfüllen.

- Das Sanierungskonzept muss von den tatsächlichen Gegebenheiten ausgehen, in sich schlüssig sein und darf nicht offensichtlich undurchführbar sein.
- Die Prüfung muss die wirtschaftliche Lage des Schuldners im Rahmen seiner Branche analysieren und die Krisenursachen sowie die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage erfassen.
- Das Unternehmen ist aus Sicht eines objektiven Dritten nach einer „ex-ante“-Betrachtung objektiv sanierungsfähig.
- Die für die Sanierung in Angriff genommenen Maßnahmen müssen geeignet sein, das Unternehmen in überschaubarer Zeit zu sanieren und es ist mit der Umsetzung begonnen worden.

### Welche Vorteile bietet die Sanierung im Insolvenzverfahren gegenüber der „freien“ Sanierung?

Auch sollte zwischen der sog. „freien“ Sanierung außerhalb eines Insolvenzverfahrens und der Sanierung

im Insolvenzverfahren abgewogen werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass nicht jeder Beteiligte das Unternehmen um jeden Preis erhalten will. Die Vorteile der „freien“ Sanierung, wie das Fehlen eines Insolvenz- oder Sachwalters, sowie die fehlende Veröffentlichung sind den meisten Geschäftsführern bekannt. Die Vorteile der Sanierung im Insolvenzverfahren sind dagegen häufig nicht bekannt. Hervorzuheben sind:

- reduzierte Haftungsrisiken
- Schutz vor Vollstreckungsmaßnahmen
- Drucksituation für alle Beteiligten zum Handeln
- Liquiditätshilfen durch Insolvenzgeld und Tilgungsstopp
- erleichterte Möglichkeiten der Vertragsbeendigung
- Verkürzte Kündigungsfristen im Arbeitsrecht und Mietrecht
- Deckelung von Sozialplanvolumen
- Einbeziehung unwilliger Gläubiger.

### Fazit

Geschäftsführer stehen in der Krise des Unternehmens im Fadenkreuz von Strafbarkeit und persönlicher Haftung.

Je früher Unternehmenskrisen erkannt werden und gegengesteuert wird, desto besser sind die Erfolgsaussichten der Sanierung. Es ist wichtig, dass Geschäftsführer und Mitarbeiter ein entsprechendes Problembewusstsein entwickeln und Strukturen schaffen, die die Früherkennung von Krisen gewährleisten.

Zur Vermeidung von Strafbarkeit und Haftung muss der Geschäftsführer in der Krise regelmäßig prüfen, ob eine Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegt und dies – ganz wichtig – auch dokumentieren.

Die Vorteile der Sanierung im Insolvenzverfahren sollten im Rahmen der Erstellung des Sanierungskonzepts mitbedacht werden.

Parallel zur „freien“ Sanierung sollte der Insolvenzantrag vorbereitet werden, damit im Falle des Scheiterns der „freien“ Sanierung keine Zeit verlorengeht (zweigleisiges Vorgehen).

# ERFOLGREICHE BETRIEBSFORTFÜHRUNG ALS BASIS DER RESTRUKTURIERUNG

Die Sanierung eines Unternehmens in der Krise hatte schon mit Einführung der Insolvenzordnung zum 01.01.1999 einen deutlich höheren Stellenwert als zu Konkurszeiten erfahren. Spätestens mit dem „ESUG“ (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) hat der Gesetzgeber noch einmal verdeutlicht, dass der Fokus im Insolvenzverfahren auf der Sanierung des Unternehmens liegt. Dadurch hat auch die Fortführung des Betriebs in einem solchen Verfahren eine deutlich höhere Bedeutung erhalten.

## Der Insolvenzverwalter ist ein Manager!

Hierzu erforderlich sind vor allem eine insolvenzrechtliche Spezialisierung und ein umfangreiches betriebswirtschaftliches Fachwissen. Da auch die Anforderungen der Gerichte steigen, ist insgesamt eine sehr hohe Professionalität gefordert. Es gilt, komplexe Sachverhalte zeitnah und pragmatisch zu lösen. Der Insolvenzverwalter trifft strategische Unternehmerentscheidungen und ist auf eine Vielzahl eigener, fachlich kompetenter Mitarbeiter angewiesen, die zur Unterstützung des Unternehmens herangezogen werden können. Das verdeutlicht, dass die Insolvenzverwaltung größere Kapazitäten haben muss, damit eine erfolgreiche Betriebsfortführung überhaupt möglich ist. Wie auch der Geschäftsführer des betroffenen Unternehmens, ist der Insolvenzverwalter ein Manager. Im Rahmen der Betriebsfortführung übt der Insolvenzverwalter die Funktion des Unternehmers (unter Einbindung des beteiligten Unternehmers) aus. Umfangreiches Spezialwissen ist für diese Aufgabe erforderlich. Beispielhaft seien nur Kenntnisse im Rechnungswesen, Steuer- und Arbeitsrecht genannt. Hierneben sind allerdings auch „weiche Faktoren“ gefragt:

- Führungsqualitäten
- Verhandlungsgeschick
- kommunikative Fähigkeiten.

Unmittelbar nach seiner Beauftragung wird der (vorläufige) Insolvenzverwalter mit seinem Team zunächst einen Katalog von „Erste-Hilfe-Maßnahmen“ abarbeiten.

## „Erste-Hilfe-Maßnahmen“

Nach der sofortigen Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen verschafft man sich einen Eindruck darüber, welche Möglichkeiten seitens der Geschäftsleitung gesehen werden, das Unternehmen gemeinsam weiterzuführen. Das Anlage- und Umlaufvermögen ist zeitnah zu sichern und vor allem im Hinblick auf mögliche Drittrechte einer lieferantenbezogenen Inventur zu unterziehen.

Als wichtigste Erstmaßnahme ist die Liquidität des Unternehmens zu ermitteln, Barbestände und Kontoguthaben sind festzustellen. Denn ohne ausreichende Liquidität ist eine Betriebsfortführung kaum darstellbar, was sämtliche Sanierungsansätze zum Scheitern verurteilen könnte. Debitorische Drittschuldner werden umgehend über die Anordnung der (vorläufigen) Insolvenzverwaltung informiert und aufgefordert, nur noch auf das eingerichtete Treuhandkonto zu bezahlen.

## Sicherung und Überwachung der Liquidität

Wenn diese „Erste-Hilfe-Maßnahmen“ abgeschlossen sind – was nach wenigen Tagen der Fall sein dürfte –, gilt es, eine professionelle Liquiditätssicherung darzustellen.

Das Szenario unterscheidet sich insofern von Restrukturierungssituationen außerhalb der Insolvenz, dass die Verbindlichkeiten, die vor Insolvenzantrag bereits bestanden haben, Insolvenzforderungen gem. § 38 InsO sind, die in die Liquiditätsplanung nicht mehr einbezogen werden müssen, da sie nicht mehr bezahlt werden dürfen.

Bei der Liquiditätssicherung sind Aus- bzw. Absonderungsrechte bei der Planung einer freien Liquidität zu berücksichtigen (z. B. Eigentumsvorbehalte, Globalzession). Durch eine offene Kommunikation sollte es gelingen, umgehend Vertrauen mit den beteiligten Lieferanten/Gläubigern aufzubauen. An dieser Stelle sind der Insolvenzverwalter und der Unternehmer gefragt. Zur Steuerung und Überwachung der Liquidität kann/sollte eine zentrale Liquiditätsstelle

**Tobias Hartwig**  
Dipl.-Wirtschaftsjurist,  
Insolvenzverwalter

**Nils Krause**  
Rechtsanwalt,  
Fachanwalt für Insolvenzrecht,  
Insolvenzverwalter

**Schultze & Braun, Braunschweig**

im Unternehmen eingerichtet werden, die als Ansprechperson für das Thema dient. Das kann ein externer (Unternehmens- oder Steuerberater) oder interner Controller sein, etwa ein kaufmännisch Verantwortlicher im Unternehmen oder ein spezialisierter Kollege aus dem Team des Insolvenzverwalters.

An dieser zentralen Liquiditätsstelle müssen/sollten alle liquiditätsrelevanten Geschäftsvorfälle zusammenlaufen und mit den Planzahlen abgeglichen werden. Der Controller hat ein regelmäßiges Reporting zu erstellen. Die Frequenz der Berichte richtet sich natürlich nach der Größe und Branche des Unternehmens. Je nachdem bieten sich tägliche, wöchentliche oder nur monatliche Reportings an. Dadurch ergibt sich stets ein aktuelles Bild, auch vom Debitorenbestand und von Veränderungen des Umlaufvermögens.

Auch an dieser Stelle gilt: Die transparente Darstellung der laufenden Vorgänge, des Status quo sollte gegenüber den Verfahrensbeteiligten kommuniziert werden.

Wenn finanzwirtschaftliche Maßnahmen nicht ergriffen werden und die Krise andauert, sinkt der Liquiditätsbestand. Jedenfalls in einem vorläufigen Insolvenzverfahren sind die Spielräume, derartige Maßnahmen umzusetzen, sehr knapp bemessen. Erfahrungsgemäß werden die Insolvenzanträge nicht rechtzeitig gestellt und auch die Insolvenzanträge wegen drohender Zahlungsunfähigkeit gem. § 18 InsO sind leider rar. Das hat zur Folge, dass die Liquidität weitestgehend aufgezehrt ist und erst erwirtschaftet werden muss. Bei einer professionell begleiteten Antragstellung ist hingegen davon auszugehen, dass ein aussagekräftiger Liquiditätsplan vorliegt, der lediglich noch im Hinblick auf insolvenzspezifische Besonderheiten angepasst werden muss. Denn die Themen Insolvenzgeldvorfinanzierung, Beendigung von Rückstandszahlungen sowie die

Beendigung weiterer Dauerschuldverhältnisse haben unmittelbare Auswirkungen auf eine solche Planung.

#### Auch hier kann man einen Maßnahmenkatalog zur Anwendung bringen:

- Sofortige Prüfung der bestehenden Bankverbindungen
- Sicherung von Guthaben
- Überwachung von Zahlungseingängen
- Überprüfung von Bank-Sicherheiten
- Integration Insolvenzgeldvorfinanzierung
- Einrichtung Treuhandkonto, nach Insolvenzeröffnung Massekonto
- unmittelbares Ansprechen der Schlüsselkunden
- unmittelbares Ansprechen der Schlüssellieferanten
- eigene Inventur anbieten
- Abgrenzung der Verbindlichkeiten
- Aufrechnungsverzichte einholen
- unmittelbares Ansprechen der sonstigen Schlüsselgläubiger, vor allem Banken.

#### Masse-Kredite: Schaffung von Liquidität

Da jedenfalls von einer sehr angespannten Liquiditätssituation auszugehen ist, kommt ein sog. „unechter Massekredit“ in Betracht. Grundsätzlich ist der vorläufige Verwalter zwar in den meisten Fällen zum Einzug der Forderungen ermächtigt. Bei zedierten Forderungen ist das aber irrelevant, da die Sicherungsrechte zu beachten sind. Neben einer Globalzession hat man es üblicherweise mit einer Raum-Sicherungsübereignung zu tun. Mit der Bank bzw. der Gläubigerin ist zu vereinbaren, dass diese Forderungen eingezogen und auch die Waren unter Sicherungsübereignung verwendet und verwertet werden dürfen. Die Abrechnung über die insoweit erfolgten Verwertungen erfolgt dann zu einem späteren mit der Bank vereinbarten Zeitpunkt. In der Praxis hat sich gezeigt, dass dies unproblematisch umgesetzt werden kann, wenn nur offen und zeitnah kommuniziert wird.



**Tobias Hartwig | Dipl.-Wirtschaftsjurist, Insolvenzverwalter**

**Nils Krause | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Insolvenzverwalter**

**Schultze & Braun, Braunschweig**

Hierneben gibt es sogar die Möglichkeit, einen „echten Massekredit“ zu vereinbaren. Die Ermächtigung des Insolvenzgerichts oder eines (vorläufigen) Gläubigerausschusses vorausgesetzt, kann in diesen Fällen von einer Bank ein Darlehen aufgenommen werden. Zwingende Voraussetzung hierfür ist eine verlässliche Planung, aus der sich ergibt, dass die Rückzahlung dieses Darlehens sicher gewährleistet ist. An der Stelle ist die Gewährung von Sicherheiten an die kreditierende Bank sinnvoll und üblich.

Jede Betriebsfortführung steht und fällt mit dem Verhalten der Lieferanten und Kunden. Insbesondere im Bereich von „Automotive-Insolvenzen“ hängt der Erfolg einer Betriebsfortführung bzw. ob diese überhaupt möglich ist, von dem Verhalten des bzw. der Kunden ab.

Geschäftsführer reagieren auf dieses Thema erfahrungsgemäß unterschiedlich. In einem ersten Instinkt wird die Information der Kunden oft als „unangenehm“ empfunden. Diese Ängste kann man mit entsprechenden Erfahrungswerten nehmen. Eine gemeinsame, transparente Kommunikation ist der einzige Weg, hier das Vertrauen der Kunden nicht zu verlieren. Tatsächlich verspielt man ohne eine eigeninitiierte, offene Kommunikation den letzten Rest an Vertrauen. Dem Grunde nach kann davon ausgegangen werden, dass auch auf Kundenseite das Interesse besteht, die Geschäftsbeziehung samt den etablierten Lieferwegen beizubehalten. Nicht alle Kunden haben schließlich einen „Plan B“ in der Tasche und können binnen weniger Tage auf Ausweichlieferanten zugreifen. Auch die Lieferanten sind meist darauf angewiesen, die Geschäftsbeziehung fortzusetzen. Sie haben ein Interesse an der Weiterbelieferung des Unternehmens, um sich ihre Lieferkanäle offenzuhalten. Eine dauerhafte Sanierungslösung steht daher im Interesse aller.

Höchstwahrscheinlich ist das Bestehen von Absonderungsrechten aus verlängerten bzw. erweiterten Eigentumsvorbehaltsrechten gegeben. Das ist umgehend zu prüfen, um etwa auf dieser Basis wenigstens Abschlusszahlungen zu leisten. Insoweit bewährt sind auch „Depot-Zahlungen“, bei denen Sicherheitszahlungen geleistet werden, die zur Sicherung laufender Bestellungen dienen und dann unter Umständen nach Insolvenzeröffnung für die Befriedigung von Absonderungsrechten verrechnet werden. Da auch an dieser Stelle für die Beteiligten keine unerheblichen Haftungsrisiken bestehen, ist der Unternehmer auf eine kompetente Unterstützung durch ein ausreichend großes Team des Insolvenzverwalters angewiesen.

### Zahlungszusagen?

Wie geht man mit Zahlungszusagen um, die erfahrungsgemäß von den Lieferanten gefordert werden und ohne die es keine Weiterbelieferung gibt? Besonders problematisch ist dies im vorläufigen Insolvenzverfahren, da grundsätzlich mit Eröffnung des Verfahrens offene Verbindlichkeiten des Unternehmens Insolvenzforderungen gem. § 38 InsO sind. Ausnahmen gibt es nur in den Fällen, in denen eine gerichtliche Ermächtigung vorliegt, die aus der Forderung eine Masseverbindlichkeit macht. Oder aber – und dafür hat der Gesetzgeber diese Regelung eigentlich geschaffen – die Verbindlichkeiten werden durch einen sog. „starken“ vorläufigen Insolvenzverwalter begründet (§§ 22 Abs. 1 S. 1, 55 Abs. 2 S. 1 InsO). Grundlage für das Bestellwesen ist eine ordentliche Betriebsplanung mit Liquiditätsrechnung. Daher ist für das Bestellwesen des Unternehmens ein Standard-Prozess zu definieren und von diesem zu berücksichtigen. Hiernach müssen die Bestellungen auf Ertrag geprüft werden. Darüber hinaus muss bekannt sein, wann die kreditorische Rechnung zu bezahlen und wann mit dem zugehörigen Zahlungseingang zu rechnen ist.

Grundregel: Keine Bestellung ohne Zustimmung des (vorläufigen) Insolvenzverwalters. Für kleinere, wiederkehrende Bestellungen können bei sorgfältiger Planung Sammel-/Rahmenzustimmungen erteilt werden. Derartige Zustimmungen sollten stets schriftlich erfolgen, damit es hier bei keinem der Beteiligten Unklarheiten gibt. Der Lieferant erhält dadurch Planungssicherheit, wenn die auszulösende Bestellung durch Unterschrift des Verwalters freigegeben wird.

Der Beitrag zeigt, wie wichtig es für eine erfolgreiche Fortführung des Unternehmens in der Krise ist, auf ein erfahrenes Team von Spezialisten zurückgreifen zu können, damit ein solcher Prozess professionell und zeitnah umgesetzt werden kann. Vor allem sollten ausreichend personelle Kapazitäten in den betriebswirtschaftlichen und kommunikativen Bereichen gegeben sein, um dem Unternehmen die bestmögliche Unterstützung im Restrukturierungsprozess zu ermöglichen. Das verschafft dem Unternehmen die benötigte Zeit, Maßnahmen umzusetzen und längerfristige Ziele zu erreichen.

# Steuerstrafverfahren

## Strafrecht oder Steuerrecht?

Dr. iur. Paul-Frank Weise | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, Zertifizierter Berater für Steuerstrafrecht (DAA)  
SQR Rechtsanwälte LLP, Braunschweig

### Ein Begriff - zwei Verfahren

Bei dem Verdacht einer Steuerstraftat ermittelt die Finanzbehörde den Sachverhalt (§ 386 Abs. 1 S. 1 AO). Die jeweils einem Finanzamt zugeordneten Steuerfahndungsstellen ermitteln dabei zunächst in einem einheitlichen steuerstrafrechtlichen Ermittlungsverfahren den sowohl zur Feststellung der Besteuerungsgrundlagen als auch den zur Durchführung für das Strafverfahren erforderlichen Sachverhalt. Dem Betroffenen und seinen Beratern ist hierbei häufig nicht bewusst, dass sie es eigentlich schon bei Aufnahme der Ermittlungen nicht mit einem Verfahren zu tun haben, sondern mit zwei Verfahren, nämlich dem Strafverfahren einerseits und dem Besteuerungsverfahren andererseits. Das Gesetz ordnet an, die Rechte und Pflichten in diesem Zwitterverfahren richten sich nach den unterschiedlichen für das Strafverfahren einerseits und das Besteuerungsverfahren andererseits geltenden Vorschriften (§ 393 Abs. 1 S. 1 AO).

### Nach dem Abschluss der Ermittlungen nehmen zwei Verfahren separat ihren Fortgang:

- Über die Besteuerung entscheiden dann die Finanzverwaltungen, ggf. die Finanzgerichte und der BFH.
- Über die Strafe entscheiden dann die Bußgeld- und Strafsachenstelle eines Finanzamts bzw. die Staatsanwaltschaft und die Strafgerichte und in letzter Instanz der BGH.

### Risiko widersprüchlicher Ergebnisse

Die steuerstrafrechtliche Entscheidung eines Strafgerichts einerseits und die steuerrechtliche Entscheidung eines Finanzgerichts in derselben Sache andererseits können zeitlich weit versetzt und inhaltlich durchaus widersprüchlich ergehen. Die Urteile haben keine gegenseitige Bindungswirkung.

Eine effektive Steuerstrafverteidigung muss daher den Ausgang beider Verfahren im Blick haben und im Idealfall einen möglichst gleichzeitigen oder aufeinander abgestimmten Abschluss des Steuerverfahrens und des Steuerstrafverfahrens erreichen, am besten in einer Frühphase des Verfahrens, bevor es in die streitigen Gerichtsverfahren geht.





# Das Strafverfahren ist ein Verfahren eigener Art.

## Zusätzliche Verfahren

Mit dem Vorwurf einer Steuerhinterziehung sind häufig weitere vom Betroffenen und seinen regulären Beratern nicht wahrgenommene rechtliche Tatbestände mit empfindlichen Auswirkungen verbunden:

- **Separate Verfolgung zusätzlicher Strafbareitsvorwürfe (z. B. Betrug, Urkundenfälschung, Bestechung oder Vorteilsnahme im In- oder Ausland, Schwarzarbeit, Sozialversicherungsbetrug und weitere Vorwürfe).**
- **Berufsrechtliche Konsequenzen für Angehörige von Heilberufen.**
- **Konsequenzen für Beamte und Angehörige des öffentlichen Dienstes.**
- **Berufsrechtliche Konsequenzen für Berufsgruppen (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Notare, Patentanwälte etc.).**
- **Gefahr des Widerrufs und der Versagung wichtiger behördlicher Genehmigungen (z. B. Waffen- oder Jagdschein, Pilotenschein, Gewerbeerlaubnis, Aufenthaltsgenehmigung für Ausländer, Geschäftsführertätigkeiten etc.).**
- **Verhängung von Bußgeldern durch die Ordnungsbehörden.**
- **Persönliche Haftungsansprüchen der handelnden Personen oder Berater.**
- **Insolvenzgefahr.**

## Ziel: Gesamtpaket

Die Risiken werden häufig zu spät erkannt. Riskant ist zudem die Annahme, das Steuerungsverfahren oder das Strafverfahren unkoordiniert bis zur Bestandskraft führen zu können. Richtigerweise muss von Anfang an koordinierte Fachkompetenz für alle Bereiche abgedeckt sein. Nur dann besteht eine realistische Aussicht, in einem Gesamtpaket ein Ergebnis zu erzielen.

## Spannungsverhältnis zwischen Steuerrecht und Strafrecht

Im Verfahren zur Ermittlung der Besteuerungsgrundlagen kommt der Zusammenarbeit aller Beteiligten (Finanzverwaltung, Fahndung, Steuerpflichtiger, Fachanwalt, Steuerberater) grundlegende Bedeutung zu. Nach §§ 393

Abs. 1 i. V. m 90, 93, 200 Abgabenordnung (AO) bleibt der Steuerpflichtige im Besteuerungsverfahren weiterhin zur Mitwirkung verpflichtet. Diese Mitwirkung kann jedoch während des Strafverfahrens nicht erzwungen werden, weil andernfalls das strafrechtlich garantierte Aussageverweigerungsrecht (§§ 136 Abs. 1 S. 2; 163a Abs. 3 und 4 StPO) durch eine Selbstbelastung unterlaufen würde.

Im Besteuerungsverfahren mag insoweit zwar de facto ein Auskunftsverweigerungsrecht bestehen. In der Folge kann es dann aber zu Streit um steuerliche Schätzungen bei dem schweigenden Steuerpflichtigen kommen.

Weitere damit zusammenhängende Probleme können bei der Abgabe laufender Steuerklärungen während des Strafverfahrens auftreten. Nach herrschender Meinung befreit das strafrechtliche Aussageverweigerungsrecht den Betroffenen nicht von der Pflicht, auch während eines Strafverfahrens laufende Steuerklärungen abzugeben. Hier müssen die Beteiligten aufpassen, dass durch unterlassene Steuerklärungen oder wahrheitswidrige weitere Steuerklärungen nicht ein zusätzlicher Sachverhalt der Steuerhinterziehung verwirklicht wird. Gleichzeitig muss vermieden werden, dass aus aktuellen Erklärungen zwingende negative Rückschlüsse auf die Vergangenheit und damit auf die im Raum stehenden steuerstrafrechtlichen Vorwürfe zu Lasten des Betroffenen gezogen werden können.

Während des Strafverfahrens besteht daher häufig ein schmaler Grat zwischen sachgerechtem und zulässigem Verteidigungsverhalten einerseits und negativen Folgen bei Schweigen oder fehlerhaften Einlassungen andererseits.

Außerdem sollten die Betroffenen in dieser Phase sorgfältig prüfen, ob die Gefahr weiterer Strafverfahren, Zivilverfahren oder Verwaltungsverfahren besteht und ihr Verhalten entsprechend einrichten.

## Steuerstreit und Steuereinigung

Als Mittel der Verteidigung sind daher der Steuerstreit und die Steuereinigung zum richtigen Zeitpunkt anzustreben. Die tatsächliche Verständigung bietet dazu ein mit der Finanzverwaltung regelmäßig eingesetztes Instrument. Im Rahmen einer solchen Einigung kommt es dann allerdings darauf an, dass es nicht zu einer sogenannten Schein-Gesamtlösung kommt, bei der alle weiteren rechtlichen Folgen nicht bereits bedacht sind.

Zusätzlich zur Steuerfahndung sollten zu diesem Zeitpunkt daher auch schon zumindest Gespräche mit der Bußgeld- und Strafsachenstelle, unter Umständen auch schon mit der Staatsanwaltschaft geführt sein, um zum Beispiel Möglichkeiten einer Einstellung gegen Geldauflage (§ 153a StPO) oder der Verhängung eines Strafbefehls miteinander abgestimmt zu haben.

## Streitige Klärung

Schließlich – sollte es trotz allen Bemühens auf Streitige Klärungen vor dem Finanzgericht und / oder dem Strafgericht hinauslaufen – sollte sichergestellt sein, dass in dem Verfahrensstadium bis dahin im Spannungsverhältnis zwischen (strafrechtlichem) Aussageverweigerungsrecht und (steuerlicher) Mitwirkung weder schädliche Einlassungen noch schädliche Unterlassungen stattgefunden haben. Im Steuerrecht greift – auch bei Informationsgewinnung im Zusammenhang mit Verstößen gegen Steuerverfahrensrecht – nicht ohne Weiteres ein Verwertungsverbot (siehe etwa § 393 Abs. 2 und 3 AO für Steuerrecht, Strafrecht und Taten, die keine Steuerstraftaten sind).

## Fazit

Das Strafverfahren ist ein Verfahren eigener Art. Eine sachgerechte Interessensicherung setzt qualifizierte und koordinierte Kompetenzen im Steuerrecht, im Strafrecht, in den jeweiligen Verfahrensrechten und in weiteren Schnittstellengebieten voraus. Andernfalls drohen unberechenbare Minenfelder.

# Autorenübersicht

## APPELHAGEN

**APPELHAGEN Rechtsanwälte  
Steuerberater PartGmbH**  
Theodor-Heuss-Straße 5a, 38122 Braunschweig  
Telefon 0531 2820-0  
Telefax 0531 2820-525  
info@appelhagen.de  
www.appelhagen.de  
Autoren: Andreas Janßen,  
Karin Kutz,  
Dr. Hendrik Ott (S. 32 – 33)

## BRINKMANN & PARTNER

Rechtsanwälte | Steuerberater | Insolvenzverwalter

**BRINKMANN & PARTNER  
Rechtsanwälte | Steuerberater |  
Insolvenzverwalter**  
Altstadtmarkt 8/9, 38100 Braunschweig  
Telefon 0531 129486-0  
Telefax 0531 129486-22  
braunschweig@brinkmann-partner.de  
www.brinkmann-partner.de  
Autoren: Thorsten Hunsalzer,  
Manuel Sack (S. 39 – 41)

## CANZLEI.DER RECHTSANWÄLTE

Giesemann Guntermann

**CANZLEI DER RECHTSANWÄLTE  
Giesemann Guntermann**  
Petritorwall 28, 38118 Braunschweig  
Telefon 0531 24281-0  
Telefax 0531 24281-12  
info@canzlei.de  
www.canzlei.de  
Autor: Volker Ernst (S. 10 – 11, 15)

## DOHRENDORFF

RECHTSANWÄLTE + NOTAR

**Dohrendorff, Rechtsanwälte + Notar**  
Mühlenstraße 16, 29221 Celle  
Telefon 05141 3747-30  
Telefax 05141 3747-329  
info@dohrendorff.de  
www.dohrendorff.de  
Autor: Dr. Johannes Wewers (S. 38)



**DÖHLER HOSSE STELZER**  
VERSICHERUNGSMAKLER  
sicher mit uns

**Döhler Hosse Stelzer GmbH & Co. KG  
Versicherungsmakler**  
Bankplatz 7a, 38100 Braunschweig  
Telefon 0531 24254-0  
Telefax 0531 24254-54  
info@dhs-makler.de  
www.dhs-versicherungsmakler.de  
Autoren: Alexander Ahrens,  
Carolin Behrla,  
Sebastian Schmeling (S. 12 – 14)

## ETL | Haus Braunschweig

Steuer- und Unternehmensberatung

**ETL Löwen Treuhand GmbH**  
Frankfurter Straße 254, 38122 Braunschweig  
Telefon 0531 7070-40  
Telefax 0531 320-409  
deumeland@loewentreuhand.de  
www.etl-haus-braunschweig.de  
Autor: Andreas Deumeland (S. 16 – 19)



**fessel & partner**  
Partnerschaftsgesellschaft mbB Steuerberater  
Sackstraße 14, 38259 Salzgitter (Bad)  
Telefon 05341 8170-0  
Telefax 05341 8170-50  
stb@fessel.net  
www.fessel-partner.de  
Autor: Carsten Rullmann (S. 28 – 29)



**Gramm, Lins & Partner  
Patent- und Rechtsanwälte PartGmbH**  
Theodor-Heuss-Straße 1, 38122 Braunschweig  
Telefon 0531 28140-0  
Telefax 0531 28140-28  
braunschweig@grammpatent.de  
www.grammpatent.de  
Autoren: Joachim Gerstein,  
Dr. Jan Plöger (S. 30 – 31)



**gross + partner Steuerberater**  
Mandelstraße 6, 38100 Braunschweig  
Telefon 0531 242090  
Telefax 0531 124083  
info@gross-partner.info  
www.gross-partner.info  
Autoren: Dimitrios Giannakopoulos,  
Dominic Groß (S. 20 – 22)



**Groß Mohr Bode Partnerschaft  
Steuerberatungsgesellschaft**  
Am Fallersleber Tore 6, 38100 Braunschweig  
Telefon 0531 1220-0  
Telefax 0531 1220-90  
info@gross-mohr-bode.de  
www.gross-mohr-bode.de  
Autor: Jörg Bode (S. 26 – 27)



**Hausherr Steuerwald  
Rechtsanwälte Insolvenzverwalter  
Partnerschaftsgesellschaft mbB**  
Bruchtorwall 6, 38100 Braunschweig  
Telefon 0531 24480-0  
Telefax 0531 24480-80  
info@hausherr-steuerwald.de  
www.hausherr-steuerwald.de  
Autoren: Christian Hausherr,  
Peter Steuerwald (S. 42 – 44)



**Marc Waßmuth  
STEUERBERATERKANZLEI**  
Großer Zimmerhof 30, 38300 Wolfenbüttel  
Telefon 05331 9760-0  
Telefax 05331 9760-33  
info@m-w-steuerberatung.de  
www.m-w-steuerberatung.de  
Autor: Marc Waßmuth (S. 23 – 25)



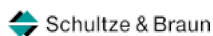
**Mittelständische Beteiligungsgesellschaft  
Niedersachsen (MBG) mbH**  
Hildesheimer Straße 6, 30169 Hannover  
Telefon 0511 33705-0  
Telefax 0511 33705-55  
info@mbg-hannover.de  
www.mbg-hannover.de  
Autor: Detlef Siewert (S. 34–35)



**Niedersächsische Bürgschaftsbank  
(NBB) GmbH**  
Hildesheimer Straße 6, 30169 Hannover  
Telefon 0511 33705-0  
Telefax 0511 33705-55  
info@nbb-hannover.de  
www.nbb-hannover.de  
Autor: Detlef Siewert (S. 34–35)



**SCHULTE & PRASSE** Rechtsanwälte  
Partnerschaftsgesellschaft mbB  
Kattreppeln 20, 38100 Braunschweig  
Telefon 0531 24368-0  
Telefax 0531 24368-300  
info@schulte-prasse.de  
www.schulte-prasse.de  
Autor: Hans Olof Wölber (S. 36–37)



**Schultze & Braun** Rechtsanwalts-  
gesellschaft für Insolvenz-  
verwaltung mbH  
Museumstraße 5, 38100 Braunschweig  
Telefon 0531 6128720-0  
Telefax 0531 6128720-100  
info@schultze-braun.de  
www.schultze-braun.de  
Autoren: Tobias Hartwig,  
Nils Krause (S. 45–47)



**SQR RECHTSANWÄLTE LLP**  
Wolfenbütteler Straße 45, 38124 Braunschweig  
Telefon 0531 3107-310  
Telefax 0531 3107-3110  
info@sqr-law.de  
www.sqr-law.de  
Autor: Dr. Paul-Frank Weise (48–49)



Alle Beiträge finden Sie auch unter  
[www.service-seiten.com](http://www.service-seiten.com)

# Der Mensch. Die Praxis.®

Proktologie | Gastroenterologie | Ultraschall inklusive Gefäße und Enddarm | Naturheilkunde | Akupunktur | Männersprechstunde

Privatpraxis Udo Kolm  
Casparistr. 5-6  
38100 Braunschweig  
[www.praxis-kolm.de](http://www.praxis-kolm.de)



# Der Schlüssel zu mehr Gestaltungsfreiraum.



Eigen- und Mezzaninkapital -  
passend zu Ihren Anforderungen



Neugierig, wie  
wir Ihr Unternehmen  
nach vorne bringen?

**Machen Sie den nächsten Schritt.**  
Sprechen Sie uns an.

Mittelständische  
Beteiligungsgesellschaft  
Niedersachsen (MBG) mbH

[www.mbg-hannover.de](http://www.mbg-hannover.de)

