



Mit
Risikomanagement
bessere
Entscheidungen
treffen

FRÜHWARNSYSTEM FÜR KMU

Das strategische Steuerungsinstrument
des Unternehmers

FORDERUNGSASFÄLLE VERMEIDEN

Risikofrüherkennung bei Geschäftspartnern

INTEGRIERTE UNTERNEHMENSPLANUNG

Voraussetzung für das Frühwarnsystem



Wir setzen eins drauf.



KANZLEI NICKERT

KANZLEI NICKERT
Rechtsanwälte & Steuerberater

Rammersweierstr. 120
77654 Offenburg

Tel. 07 81 / 9 32 47 0
Fax 07 81 / 9 32 47 39

E-Mail info@kanzlei-nickert.de
www.kanzlei-nickert.de

Impressum

Alle Angaben sind sorgfältig geprüft. Durch Gesetzgebung, Rechtsprechung und Verordnungen sowie Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen. Für Anregungen und Hinweise sind wir stets dankbar.

Herausgeber
KANZLEI NICKERT
Rechtsanwälte & Steuerberater
Rammersweierstr. 120, 77654 Offenburg
Tel. 07 81 / 9 32 47 0, Fax 07 81 / 9 32 47 39
info@kanzlei-nickert.de, www.kanzlei-nickert.de

Redaktion
Chefredakteurin: Anne Nickert (v.i.S.d.P.)
Redaktionsassistentin: Nashida Kern

Idee und Konzeption
DONGUS HOSPACH PARTNER,
www.dohopa.de
Anne Nickert, KANZLEI NICKERT

Gestaltung
DONGUS HOSPACH PARTNER

Druck
Roland Felder Offsetdruck GmbH

Bildernachweis
iStock by Getty Images: S. 1, 4, 5, 8-15, 18-25, 30-41, 46, 47, 49
Uli Glasemann: Portraitbilder Mitarbeiter, S. 3, 16
KANZLEI NICKERT: S. 17
Taylor Wessing Partnerschaftsgesellschaft mbH: S. 17
Dr. Werner Gleißner: S. 4, 26
Astrid Weidner: 7, 42
DongusHospachPartner: S. 46
DATEV eG: S. 2, 44
Hausmeisterei Stüber GmbH: S. 45
SZZ: S. 7, 50
Käthe Wohlfahrt KG: S. 17

LIEBE KUNDEN, LIEBE FREUNDE DER
KANZLEI NICKERT,

in unserer aktuellen Magazin-Ausgabe haben wir wieder eine bunte Mischung aus Fachthemen für Sie zusammengestellt: Neben Beiträgen zum Unternehmertestament, zu den Voraussetzungen einer Sanierung, zur Gesellschafterliste, zur Bewertung von Vorratsvermögen in der Bilanz und zu den Basics im Controlling gibt es diesmal auch einige Beiträge rund um das Risikomanagement, insbesondere zum Frühwarnsystem und zur Risikofrüherkennung.

Zunächst zum Frühwarnsystem: Das Gesetz sieht in § 1 StaRUG seit 1.1.2021 ein solches verpflichtend insbesondere auch für die GmbH und die GmbH & Co. KG vor. Wir stellen Ihnen im Beitrag ab Seite 21 die wichtigsten Bestandteile eines solchen Systems vor – und wie Sie und Ihr Unternehmen ganz konkret von einem solchen System profitieren können: Es geht hier nämlich insbesondere um die Verbesserung der Fähigkeit im Umgang mit den bei unternehmerischen Tätigkeiten unvermeidlichen Risiken.

Quasi anschließend daran gibt es im Beitrag von Frank Lienhard ab Seite 24 Tipps und Hinweise zur Risikofrüherkennung bei Ihren Geschäftspartnern. Eine integrierte Planung sollte fester Bestandteil Ihres Frühwarnsystems sein. Im Beitrag ab Seite 10 stellt Cornelius Nickert daher die „Integrierte Unternehmensplanung“ ausführlich vor.

Und schließlich haben wir noch ein ausführliches Interview mit Professor Dr. Werner Gleißner zu diesem Themenkomplex. Nämlich: Was ist ein „Robustes Unternehmen“, wie hilft mir ein solches bei der Bewältigung aktueller und künftiger Risiken – und vor allem, was braucht es alles dafür?

Corona und die COVID 19-Pandemie haben weiterhin zur Folge, dass viele Menschen im Homeoffice arbeiten und Besprechungen zu einem großen Teil digital bzw. online durchführen. Daher haben wir auch hierzu 2 Beiträge für Sie: Nämlich „WORK FROM HOME – rechtliche Rahmenbedingungen fürs Homeoffice“ ab Seite 36 und „Spielregeln für Online-Meetings“ ab Seite 46.

Nicht nur bei Online-Meetings ist das bewusste Sprechen von großer Bedeutung – auch am Telefon und insbesondere auch ganz „gewöhnlich“ analog, also im persönlichen Austausch. Daher freue ich mich, dass uns Astrid Weidner als Gastautorin zu diesem spannenden Thema ab Seite 42 einen Beitrag geschrieben hat.

Wie immer wünsche ich Ihnen nun viel Freude & viele gute Anregungen für Ihren Unternehmensalltag mit unserer Magazin-Ausgabe.

Herzliche Grüße, Ihre

Anne Nickert



Chefredakteurin **Anne Nickert**
Rechtsanwältin, Fachanwältin für Steuerrecht



das magazin 01-2021

IM INTERVIEW

Professor Dr. Werner Gleißner

gibt im großen Interview zum Thema „Robustes Unternehmen“ ab Seite 26 ausführliche Hinweise und Tipps, was Unternehmen tun können, um langfristig und nachhaltig erfolgreich zu sein – und so auch bestmöglich gegen Extremrisiken wie z. B. die aktuelle COVID 19-Pandemie gewappnet zu sein.



Lebendig

Editorial	Seite	3
Wie wir es geschafft haben	Seite	6
Experten	Seite	16
Interview Prof. Dr. Werner Gleißner	Seite	26
Hinter den Kulissen	Seite	48

Einzigartig

Sprache formt Wirklichkeit	Seite	42
Entwicklung Kanzlei	Seite	44
Entwicklung Mandant	Seite	45
Online-Konferenzen	Seite	46
Mandantenportrait	Seite	50

Vordenken

SEITE 8 / Fachthema BWL

Controlling

Die Basics.

SEITE 10 / Fachthema Unternehmensplanung

Die integrierte Unternehmensplanung

Voraussetzung für die Erfüllung der gesetzlichen Pflicht zur Einrichtung eines Frühwarnsystems.

SEITE 13 / Fachthema Unternehmensstrategie

Wettbewerbsanalyse

Analysieren Sie aktuelle und künftige Konkurrenten, Lieferanten und Kunden sowie mögliche Ersatzprodukte.

SEITE 18 / Fachthema Sanierung

Ready for Sanierung

Was muss ein Unternehmen vorhalten, um im Bedarfsfall in den „Genuss“ von Restrukturierungsrahmen und Eigenverwaltung zu kommen?

SEITE 21 / Fachthema Risiko

Frühwarnsystem

Vorteile & praktische Hinweise zur Ausgestaltung, insbesondere für GmbH und GmbH & Co. KG.

SEITE 24 / Fachthema Risiko

Risikofrüherkennung bei Geschäftspartnern

So vermeiden Sie Forderungsausfälle.

SEITE 30 / Fachthema Insolvenz

Zahlung des Geschäftsführers nach Insolvenzreife

Haftung und Schutz einer D&O-Versicherung.

SEITE 32 / Fachthema Insolvenz

Alternativen zur Insolvenz

Liquidation und außergerichtlicher Schuldenbereinigungsplan.

SEITE 34 / Fachthema Steuer

Bilanzierung und Bewertung von Vorratsvermögen

Begriffsbestimmung Vorratsvermögen. Bewertung von halbfertigen Arbeiten.

SEITE 36 / Fachthema Wirtschaftsrecht

WORK FROM HOME

Homeoffice und Telearbeit: Das sind die rechtlichen Rahmenbedingungen.

SEITE 38 / Fachthema Wirtschaftsrecht

Die Gesellschafterliste

Aktuelle Rechtsprechung.

SEITE 40 / Fachthema Wirtschaftsrecht

Unternehmertestament

Ein Must-have für Unternehmer. Inklusive Hinweisen zu Steuerfreibeträgen und Erbengemeinschaften.



TO-DO-LISTE FÜR UNTERNEHMER



Zum 1.1.2021 ist mit dem SanInsFoG als Reaktion auf die COVID-19 Pandemie eine Insolvenzrechtsreform in Kraft getreten. Im Rahmen dieser Reform hat der Gesetzgeber über die Krise und Insolvenz hinaus eine Handlungspflicht für Organe (Geschäftsführer und Vorstände) eingeführt.

Sowohl im StaRUG als auch in der InsO wird nunmehr verstärkt auf Frühwarnsysteme, ein aktuelles Rechnungswesen und den Gläubigerschutzgedanken abgestellt. Ein Frühwarnsystem erleichtert es, das Unternehmen besser zu führen, es steigert den Ertrag und damit den Unternehmenswert, ist eine sinnvolle Investition und vermeidet darüber hinaus die Organhaftung.

To-Do-Liste für Unternehmer:

- Halte das Rechnungswesen aktuell.
- Richte eine integrierte Unternehmensplanung für mindestens 3 Jahre ein und beobachte die drohende Zahlungsunfähigkeit.
- Richte eine kurzfristige Liquiditätsplanung ein.
- Richte ein Frühwarnsystem ein.

Janine Wilpert

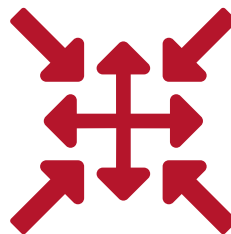
ERGÄNZEND ZU UNSEREM BEITRAG ZU DEN BASICS IM CONTROLLING KÖNNEN WIR IHNEN FOLGENDE BLOG-BEITRÄGE AUS UNSEREM TAX & LAW BLOG (WWW.KANZLEI-NICKERT.DE/BLOGS/TAX-LAW-BLOG) ANS HERZ LEGEN:



- PROGNOSEVERFAHREN
- UNTERSCHIED ZWISCHEN PLANUNG UND PROGNOSE
- SOLL-/IST-VERGLEICH – STRINGENZ ZWISCHEN UNTERNEHMENSPLANUNG UND BWA
- DIE BWA: BASICS UND VERSCHIEDENE FORMEN
- KRISENFRÜHERKENNUNG: DIESE 3 KENNZAHLEN ZEIGEN SCHON 4 JAHRE VOR EINER INSOLVENZ DIE EXISTENZGEFÄHRDUNG AUF
- INTERVIEW MIT PROF. DR. WERNER GLEISSNER UND RALF KIMPEL ZU MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN UNTER RISIKO

KATHARINA ZAPF, FRANK LIENHARD

» TIPP: FACHBEITRAG BWL
SEITE 8



Michael E. Porter ist Professor an der Harvard University und Erfinder des Modells der „Five Forces“, das mittlerweile einer der Klassiker des strategischen Managements zur Wettbewerbsanalyse ist. Eine Zusammenfassung dieser Idee der „Five Forces“ finden Sie in meinem Beitrag ab Seite 13.

ANNE NICKERT

»TIPP: FACHBEITRAG UNTERNEHMENSSTRATEGIE
SEITE 13

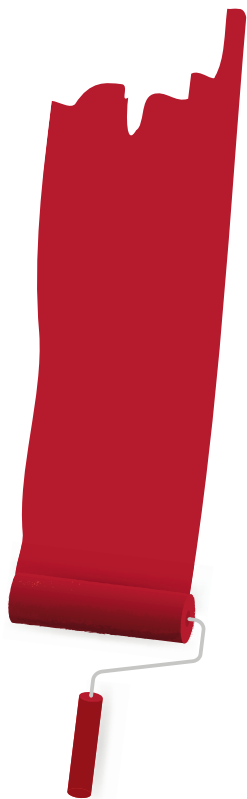


KOMMENTAR
AUTOR
CORNELIUS NICKERT
ZU DIESER AUSGABE

„Neu seit 1.1.2021: das StaRUG. Entwickeln Sie ein Konzept, das Ihnen jederzeit die Inanspruchnahme aller gesetzlich vorgesehenen Sanierungsmöglichkeiten ermöglicht: Es berücksichtigt nicht nur die Belange der Gläubiger, sondern dient insbesondere Ihren Entscheidungen. Zudem eröffnet es Ihnen weitere Sanierungsmöglichkeiten, wenn doch etwas Ungeplantes passiert, was Ihr Unternehmen kurzfristig und überraschend in Bedrängnis bringt, wie z. B. eine Pandemie.“

» TIPP: FACHBEITRAG SANIERUNG
SEITE 18





WARENBESTÄNDE ÜBER UNFERTIGE UND FERTIGE ERZEUGNISSE UND LEISTUNGEN MÜSSEN ZWAR NICHT UNTERJÄHRIG ZWINGEND BEWERTET WERDEN. JEDOCH SOLLTEN SIE IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN AUSWERTUNG DENNOCH MITBERÜCKSICHTIGT WERDEN, DENN DADURCH WIRD DAS JAHRESERGEBNIS IN DER REGEL WESENTLICH BEEINFLUSST, WAS BEI EINER FEHLERHAFTEN BEWERTUNG MITUNTER ZU UNGEPLANTEN NACHZAHLUNGEN BEI DEN ERTRAGSSTEUERN FÜHREN KANN.

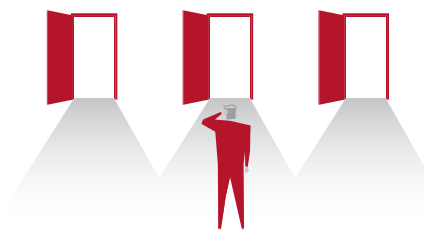
ANKE KUTSCHKI-GÜNTHER

» TIPP: FACHBEITRAG STEUER
SEITE 34

Wer eine Betriebseinstellung oder Beendigung einer Unternehmung plant beziehungsweise eine Sanierung durchführen möchte, kann diese auch auf andere Weise erreichen als durch eine Insolvenz. In meinem Beitrag „Alternativen zur Insolvenz“ stelle ich die gängigsten Alternativen vor.

Janine Wilpert

» Tipp: Fachbeitrag Insolvenz
Seite 32



In unserer letzten Magazin-Ausgabe (Ausgabe 3-20) hatte ich einen Beitrag rund um das Thema Vollmachten geschrieben, u.a. auch zur Vorsorgevollmacht und zur transmortalen Vollmacht. In meinem Beitrag in dieser Ausgabe geht es nun – quasi daran anknüpfend – um das Unternehmertestament: Es ist sinnvoll, sich hierzu frühzeitig Gedanken zu machen und rechtzeitig die nötigen Weichenstellungen vorzunehmen.

Katja Huber

» Tipp: Fachbeitrag Wirtschaftsrecht
– Unternehmertestament
Seite 40

**»Herzlichen Glückwunsch zum 25-jährigen
Mitarbeiter-Jubiläum, liebe Maria!
Schön, dass du schon seit 25 Jahren
bei uns in der Kanzlei bist.«**

**Anne Nickert,
Tipp: Hinter den Kulissen, Seite 48**

SPECIALS DIESER AUSGABE

Astrid Weidner



Astrid Weidner ist Diplom-Wirtschaftsingenieurin und seit 2007 Coach und Beraterin – und von Geburt an blind. Die durch diesen Umstand bedingte sprichwörtliche Schärfung der Sinne führte bei ihr zu einer besonderen Art des Umgangs mit anderen Menschen. Sie ist amtierende Deutsche Meisterin im Blindentorball und vielseitig ehrenamtlich engagiert. Wir freuen uns sehr, dass sie für unser Magazin einen Beitrag mit dem Thema „Sprache formt Wirklichkeit“ (Seite 42) geschrieben hat.

Anne Nickert

SZZ – Süddeutsche Zeitungszentrale



In unserem Mandantenportrait auf Seite 50 stellen wir Ihnen diesmal die SZZ, die Süddeutsche Zeitungszentrale, vor. Die SZZ ist ein Presse-Großhändler aus Esslingen und seit über 80 Jahren ein verlässlicher Partner sowohl für Verlage als auch für den Einzelhandel.

Anne Nickert

IN UNTERNEHMEN HAT DAS CONTROLLING IN DEN VERGANGENEN JAHREN IMMER MEHR AN BEDEUTUNG GEWONNEN. EIN GUTES CONTROLLING SCHÜTZT VOR FOLGENSCHWEREN FEHLENTSCHEIDUNGEN UND ÜBERLÄSST DIE ZUKUNFT DES UNTERNEHMENS NICHT DEM ZUFALL. EIN CONTROLLING-SYSTEM ERMÖGLICHT DAS ERGEBNISORIENTIERTE WIRTSCHAFTEN UND IST ZUGLEICH DIE BESTE PROPHYLAXE GEGEN INSOLVENZ UND DER KOMPASS FÜR DEN ERFOLG.



AUTOR Katharina Zapf ist Steuerberaterin, Diplom-Betriebswirtin (BA) und Fachberaterin für Restrukturierung und Unternehmensplanung (DStV e.V.). Sie ist seit Juli 2009 in der KANZLEI NICKERT und im Bereich Steuerberatung, Erstellung von Jahresabschlüssen und in der betriebswirtschaftlichen Beratung tätig.



AUTOR Frank Lienhard ist seit 2009 bei der KANZLEI NICKERT tätig und seit 2013 Partner in der Kanzlei. Er ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht sowie CVA (Certified Valuation Analyst, verliehen durch www.eacva.de). Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist das Handels- und Gesellschaftsrecht sowie Steuerrecht, insbesondere im Bereich der Vertragsgestaltung. Des Weiteren ist er Mit-Autor von insolvenz- und steuerrechtlicher sowie betriebswirtschaftlicher Fachliteratur.

Controlling Basics



Pflichtenkatalog der Geschäftsführer zum Vorhalten eines Controllings

Geschäftsführer leben mit dem Risiko, bei Pflichtverletzungen persönlich zu haften. Sie tragen u.a. Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, den Gesellschaftern, den Vertragspartnern der Gesellschaft und dem Fiskus. Gerade in Krisenzeiten wie der derzeit vorherrschenden stellt sich daher die Frage, welchem Pflichtenkatalog der Geschäftsleiter im Rahmen der Unternehmenssteuerung/-führung unterliegt.

Ordnungsgemäße Unternehmensleitung

§ 43 Abs. 1 GmbHG bestimmt in diesem Zusammenhang, dass die Geschäftsleiter die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden haben. Die von der Betriebswirtschaftslehre entwickelten Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung können zur Konkretisierung dieser in § 43 Abs. 1 GmbHG allgemein gehaltenen Pflicht herangezogen werden.

Um den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden muss der Geschäftsleiter eine Organisationsstruktur schaffen, mit der er seine Organisationsverantwortung wahrnehmen kann. Des Weiteren gehört die Finanzverantwortung zu den Sorgfaltspflichten des Geschäftsleiters. Um die erforderliche Führungsverantwortung zu übernehmen, ist das Controlling als Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems unerlässlich.

Hauptaufgabe des Controllings ist dabei die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensbereiche. Im Controlling laufen die Daten des Rechnungswesens und anderer Quellen zusammen.

Controlling-Instrumente werden je nach Fristigkeit unterteilt in solche des operativen Controllings (kurzfristig) und des strategischen Controllings (langfristig).

Was sicher jeder Unternehmer als operatives Controlling-Instrument kennt, ist die monatliche betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA). Diese zeigt in verschiedenen Varianten das bis zu einem gewissen Zeitpunkt erreichte Ergebnis. Wichtig für eine aussagekräftige BWA ist allerdings, dass die Aufwände und Erträge zeitanteilig abgegrenzt werden. Nicht zu vergessen hierbei ist, dass die BWA immer zeigt, was sich bereits manifestiert hat. Dieses Ergebnis ist nicht mehr änderbar.

Daher ist es unerlässlich, ebenfalls eine Planung vorzuhalten, um auf Basis der dort getroffenen Annahmen sehen zu können, wo das Unternehmen hinsteuert. Diese ist auch die Grundlage der Abweichungsanalyse (Soll-Ist-Vergleich). Dort werden die Daten der Planung und der BWA zusammengeführt. Hieraus lässt sich der Forecast entwickeln, der im Voraus zeigt, wie das Jahresergebnis aussieht.

Ergänzen lassen sich diese beiden Instrumente unter anderem um ein Frühwarnsystem, das auf Basis einer Balanced-Scorecard frühzeitig Hinweise gibt, wenn etwas aus dem Ruder läuft, so dass man gegensteuern kann.

Das Controlling ist zusammen mit dem Risikomanagement ein wichtiger Baustein zur Entscheidungsvorbereitung und damit Wegbereiter zur Anwendung der Business Judgement Rule. Diese wiederum bildet den sicheren Hafen und schützt die Geschäftsleitungsorgane aller Rechtsformen vor einer Haftungsinsanspruchnahme.

Mit dem Vorhalten eines funktionierenden Controllings lässt sich somit insbesondere auch in schwierigen Zeiten die Haftungsgefahr für Geschäftsleiter vermeiden.

»Der Pflichtenkatalog, den der Gesetzgeber und die Rechtsprechung an die Geschäftsleiter aufgestellt haben, ist umfassend und wächst beständig. Zur Steuerung und Haftungsvermeidung des Unternehmens ist ein Controlling daher unerlässlich.«

Integrierte Planung

DIE UNTERNEHMENSPLANUNG IST IN ALLER MUNDE. DAS INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER DEUTSCHLANDS E.V. (IDW) IST SOGAR MIT DER FORDERUNG VORGEPRÄSENT, EINE GESETZLICHE PLANUNGSPFLICHT FÜR UNTERNEHMEN ZU VERANKERN. SEIT DEM 1.1.2021 GILT FÜR ALLE HAFTUNGSBESCHRÄNKTE JURISTISCHE PERSONEN UND PERSONENGESELLSCHAFTEN, ALSO INSBESONDERE AUCH FÜR DIE GMBH, AG, GMBH & CO. KG EINE VERPFLICHTUNG, EIN FRÜHWARNSYSTEM VORZUHALTEN. EIN SOLCHES SETZT EINE BESTEHENDE UNTERNEHMENSPLANUNG ZWINGEND VORAUS. ES GIBT ALSO GELEGENHEIT UND ANLASS, SICH MIT DER UNTERNEHMENSPLANUNG WIEDER EINMAL ZU BEFASSEN.



AUTOR Cornelius Nickert ist Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Insolvenz- und Steuerrecht, CVA (Certified Valuation Analyst, verliehen durch die www.eacva.de) und seit 1999 Partner bei der KANZLEI NICKERT. Er ist Beirat der RMA – Risk Management & Rating Association e.V. und vor allem in den Bereichen Unternehmensbewertung, Strategie und Sanierung tätig.

»Nicht die Bilanz, sondern die Planung ist also die Visitenkarte des Unternehmens. Schließlich sind Unternehmer Zukunftsforscher und keine Archäologen.«



Begriffsbestimmungen

Im Augenblick ist die Planung noch nicht gesetzlich definiert. Aus der Ökonomie sind viele verschiedene Planungsarten bekannt. So wird im Rechnungswesen für Controllingzwecke oft eine **Plan-Gewinn- und Verlustrechnung** oder eine Plan-BWA erstellt. Meist umfasst diese lediglich das laufende Geschäftsjahr.

Ebenfalls nahe am Rechnungswesen ist die **Liquiditätsplanung**, die regelmäßig aus dem Rechnungswesen abgeleitet wird. Mit modernen Softwaretools lässt sich dies als „Abfallprodukt“ aus der Finanzbuchführung mit geringem Aufwand ableiten. Das setzt aber eine aktuelle Buchführung voraus. Der Zeitraum der Vorschau umfasst meist 4-12 Wochen.

Für Investitionsentscheidungen wird eine **Rentabilitätsvorschau** erstellt, um zu prüfen, ob sich das Vorhaben „lohnt“. Eine solche Rechnung umfasst meist die „Gebrauchsdauer“ des Investitionsguts.

Aber auch für strategische Zwecke wird eine **strategische Planung** erstellt, die sich eher auf qualitative Aspekte konzentriert und hieraus lediglich Zielvorgaben und Kennzahlen, dafür aber über einen deutlich längerfristigen Zeitraum erarbeitet, insbesondere einen Zeitraum, der erforderlich ist, um eine Strategieänderung einzuleiten und umzusetzen.

In der Kosten- und Leistungsrechnung, aber auch für die Unternehmenssteuerung, wird ein **Budget** erstellt. Das Budget ist eine Vorgabe für die zur Verfügung stehenden Ressourcen, mit denen ein bestimmtes Ziel zu erreichen ist. Oft wird daran eine Forderung geknüpft, einen Genehmigungsprozess einzuleiten, sollte das Budget überschritten werden.

Unter der **Finanzplanung** wird manchmal die Liquiditätsplanung verstanden oder aber die Aufnahme und Rückführung von Eigen- und Fremdkapital unter Einbeziehung etwaiger Zinsen. Wir verstehen darunter letzteres. Die Finanzplanung zeigt damit auf, welche Mittel operativ erwirtschaftet werden müssen, um die Forderungen der Kapitalgeber bedienen zu können.

Die **integrierte Unternehmensplanung** betrachtet nicht nur einzelne Aspekte, wie z. B. Erfolg, Kapital oder Liquidität, sondern verbindet diese Aspekte in einer „integrierten“ Planung. Das heißt, all dieser Bereiche werden aufeinander abgestimmt.

Teilpläne

Neben den schon erwähnten Teilplänen der integrierten Unternehmensplanung, also der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, der Bilanzplanung und der Liquiditätsplanung, werden meist noch weitere Teilpläne einbezogen, also integriert. Bei diesen sonstigen Teilplänen handelt es sich z.B. um die Produktionsplanung, die

insbesondere bei Projektunternehmen, wie z.B. im Baubereich oder beim Maschinenbau, üblich sind. Hierunter fallen auch Investitionsplanungen, insbesondere für Ersatzinvestitionen. Dies ist z.B. bei Industrieunternehmen übliche Praxis, um den Austausch von Produktionsanlagen rechtzeitig zu planen.

Entsprechendes gilt für die Personalplanung, mit der zum einen die zu erwartenden Rentenaustritte und die zu erwartende Fluktuation abgebildet wird und andererseits aus der Produktionsplanung der erforderliche Personalbedarf aufgezeigt wird.

Zu erwähnen ist noch die Steuerplanung, die eine wesentliche Grundlage für die Steuervorauszahlungen einerseits ist, aber auch aufzeigt, ob aus steuerlichen Gründen eine Änderung der Finanzierung und/oder der Rechtsform anzustreben ist.

Nutzen der integrierten Unternehmensplanung

Der Nutzen der integrierten Unternehmensplanung ist, dass sie eben sämtliche erforderlichen Teilpläne integriert, in jedem Fall aber die Gewinn- und Verlustrechnung, die Bilanzplanung und die Liquiditätsplanung. Mit den heutigen modernen Tools ist der Aufwand für die Erstellung der Teilpläne und die Integration zu einer solchen Planung dramatisch gesunken.

Als Ergebnis erhält man einen Überblick über die gesamte Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Hieraus können relevante Kennzahlen, Vergleichszahlen zur Branche und sogar ein künftiges Rating abgeleitet werden. Unternehmen mit einer schwächeren Verfassung können so der Anforderung des BGH nachkommen, jederzeit in der Lage zu sein, die Insolvenzgründe zu beobachten.

Am wichtigsten aber ist, dass die integrierte Unternehmensplanung fundierte Entscheidungen ermöglicht. Sie dient damit der Entscheidungsvorbereitung und damit als Entscheidungsgrundlage. Für AG, GmbH sowie GmbH & Co. KG besteht für die Vorstände und Geschäftsführer ohnehin eine Pflicht zur Unternehmensplanung. Soweit gegen diese Verpflichtung verstoßen wird und der Gesellschaft hieraus ein Schaden erwächst, sind die Organe persönlich haftbar. Insbesondere können sich die Organe nicht auf ihren kaufmännischen Beurteilungsspielraum (Business Judgment Rule) berufen, weil sie eben nicht auf Basis angemessener Informationen handeln. Damit steigt die persönliche Haftungsgefahr dramatisch an, die gerade durch die Planung ebenso deutlich wieder reduziert werden könnte.

Wann setzt man was ein?

Früher wurde darüber diskutiert, welche Planungsart für welchen Planungsanlass auszuwählen sei. Diese Frage stellt sich, wegen der Pflicht zur integrierten Unternehmensplanung, für AG, GmbH und GmbH & Co. KG nicht. Bei Einzelkaufleuten, OHG und KG kann diese Frage gestellt werden. Jedoch ist zu beachten, dass die Planung an Informationsgehalt verliert, wenn man auf den ganzheitlichen finanzwirtschaftlichen Blick verzichtet.

Ansonsten gilt für diese, dass die Planung die aufgeworfene Frage zu beantworten hat, also das Primat des Planungsanlasses. Wer wissen möchte, ob sich eine Investition lohnt, muss also die Frage nach der Rentabilität stellen. Wer hingegen wissen möchte, ob er eine Investition stemmen kann, muss sich die Frage nach der Liquidität stellen.

Wenn diese für die Investition nicht ausreichend ist, muss aufgezeigt werden, wieviel Darlehen z.B. bei der Hausbank eingeworben werden müssen. Ob die Finanzierung für die Bank durchführbar ist, zeigt aber nur die Gesamtschau mit der Bilanzplanung, weil diese die künftige Eigenkapitalquote aufzeigt. Diese ist aber eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für das Rating und damit für die Beurteilung der Chancen, den angestrebten Kredit auch zu erhalten.

In Zeiten von Mittelknappheit kann die Planung aufzeigen, auf welche Projekte bzw. Vorhaben die knappen Mittel sinnvollerweise zu verwenden sind.

Aus dem Planungsanlass folgt auch, wer Adressat der Planung ist. Will z.B. ein Geschäftsführer einen Gesellschafterbeschluss für eine Investition einholen, so wird er die Gesellschafter über das geplante Vorhaben mittels einer Unternehmensplanung informieren. Damit wird neben der Geschäftsleitung auch der Gesellschafterkreis Planungsadressat sein.

Selbiges gilt für die Bank, wenn die Planung wenigstens teilweise mit einer Fremdfinanzierung getätigt werden soll. Sobald aber Dritte zugleich Planungsadressaten sind, muss die Planung sämtlichen Informationsbedürfnissen dieser Dritten ebenfalls genügen.

Zu diesen Informationsbedürfnissen kann auch eine längere Vorausschau zählen. Damit stellt sich die Frage nach dem Planungshorizont, der sich ebenfalls an der aufgeworfenen Frage zu orientieren hat.

Aktuelles

Durch das zum 1.1.2021 in Kraft getretene StaRUG wurde eine Verpflichtung zur Einrichtung eines Früherkennungssystems für bestandsgefährdende Entwicklungen für haftungsbeschränkte juristische Personen und Personengesellschaften eingeführt. Ein solches Früherkennungssystem ist ohne integrierte Unternehmensplanung schlechterdings untauglich. Damit wurde der Verpflichtung zur Planung eine weitere gesetzliche Grundlage gegeben.

Fazit

Die Planung ist nicht nur ökonomisch sinnvoll, sondern in vielerlei Hinsicht schlicht verpflichtend. Aus der Planung lässt sich die Qualität der Unternehmensleitung ableiten. „Zeige mir Deine Planung und ich sage dir, wie es um das Unternehmen und um die Qualität des Managements bestellt ist.“



Wettbewerbskräfte

Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse

WIE ERSTELLEN SIE ALS UNTERNEHMER IM RAHMEN IHRES STRATEGIEPROZESSES DIE PERFEKTE KONKURRENZ- BZW. WETTBEWERBSANALYSE

FÜR IHR UNTERNEHMEN? ENTSCHEIDEND IST: BESCHÄFTIGEN SIE SICH NICHT NUR MIT IHREN GEGENWÄRTIGEN UND UNMITTELBAREN KONKURRENTEN! AM BESTEN, SIE GEHEN ANHAND DER „FIVE FORCES“, DER 5 WETTBEWERBSKRÄFTE NACH MICHAEL E. PORTER VOR. ARBEITEN SIE STRUKTURIERT ALLE DIESE 5 FELDER DURCH UND ANALYSIEREN SIE SO IHR UMFELD. NEBENBEI BEANTWORTEN SIE SICH SO DANN AUCH DIE FRAGE: WIE „TICKT“ EIGENTLICH MEINE BRANCHE?



AUTOR Anne Nickert ist seit 2001 in der KANZLEI NICKERT als Rechtsanwältin tätig, seit 2007 ist sie auch Fachanwältin für Steuerrecht. Schwerpunkte sind das Kanzleimarketing, die Unternehmenskommunikation und Unternehmenssteuern. Sie ist außerdem Autorin verschiedener Fachpublikationen.

1. Konkurrenzdruck der vorhandenen Wettbewerber – die Wettbewerber in der Branche

Die Wettbewerber in der eigenen Branche – das ist das Kernelement der Wettbewerbsanalyse. Zunächst sollten Sie sich daher hier generell Klarheit über „Ihre“ Branchenstruktur verschaffen. Hierfür können Sie sich insbesondere folgende

Fragen stellen: Ist die Branche heterogen, befindet sie sich derzeit in einer Konsolidierungsphase? Gibt es vielleicht nur ganz wenige Player in Ihrer Branche? Besteht Rivalität unter den derzeit am Markt tätigen Unternehmen? Wer sind meine Wettbewerber und was machen diese besser oder schlechter als ich?

An dieser Stelle sollten Sie sich auch Gedanken über folgenden Punkt machen: Wer bietet (im gleichen Vertriebsgebiet) vergleichbare Produkte oder Dienstleistungen an? Kann man ggf. eine Clusterung vornehmen in verschiedene strategische Gruppen – z. B. unterteilt in Unternehmen mit Qualitätsführerschaft bzw. Unternehmen mit Preisführerschaft?

2. Neue Wettbewerber – potentielle neue Konkurrenten

Das 2. Feld betrifft die möglichen neuen und künftigen Wettbewerber. Besteht hier eine Bedrohung durch neue Konkurrenten, insbes. Nachahmer? Die Wettbewerbskräfte sind hier besonders in den Bereichen gefährlich, in denen die Markteintrittsbarrieren niedrig sind. Relevant sind hier daher folgende Fragestellungen: Ist für mein Geschäftsfeld spezielles Prozesswissen bzw. Fachwissen nötig? Erfordert eine Neugründung in meinem Geschäftsbereich ein hohes Startkapital bzw. kostenintensive Produktionsanlagen? Sind Bescheinigungen oder Erlaubnisse erforderlich zur Ausübung meines „Geschäfts“? Sind mögliche Nachahmer auf Patente oder Geschmacksmuster angewiesen?



In den Bereich der neuen Wettbewerber fallen häufig Online-Shops, da sie in aller Regel niedrige Markteintrittsbarrieren haben. Und auch Unternehmungen, die ihr Geschäftsmodell auf Plagiaten aufbauen, gehören in diesen Bereich: Sie profitieren von niedrigen Anfangskosten für Forschung und Entwicklung sowie nur wenig erforderlicher Zeit für die Entwicklung und sind daher in aller Regel recht schnell auf dem Markt – und können zudem häufig aufgrund ihres Geschäftsmodells ihre Produkte auch noch preisgünstig(er) anbieten.

3. Verhandlungsmacht der Lieferanten

Das nächste Feld betrifft die Lieferantenseite. Hier bestehen Gefahren insbesondere durch die Anhebung der Preise oder z. B. auch durch Mindermengenaufschläge. Insbesondere dann, wenn Ihr Unternehmen nur vergleichsweise kleine Mengen abnimmt.

Lieferanten können Ihnen aber auch deswegen „gefährlich“ werden, wenn sie künftig ihr Portfolio selbst für Kunden anbieten: also eigener Verkauf statt Lieferung.

Stellen Sie sich in diesem Bereich daher Fragen wie: Welcher meiner Lieferanten könnte zu einer Konkurrenz für mich werden? Bin ich in hohem Maße von einzelnen Zulieferern abhängig? In diesen Fällen besteht nämlich die Gefahr, dass der jeweilige Lieferant – leider problemlos – die Preise erhöhen bzw. die Liefer- oder Produktqualität heruntersetzen kann. Es versteht sich von selbst, dass an dieser Stelle die Verhandlungsmacht bei stark spezialisierten Lieferanten besonders groß ist.

4. Verhandlungsmacht der Kunden

Von der Lieferantenseite kommen wir jetzt zur Abnehmerseite, zum Kunden. Die Verhandlungsstärke der Abnehmer zeigt sich insbesondere und in erster Linie am Punkt „Verkaufspreise“: Gefahr besteht hier insbesondere bei Kunden, die einen hohen Anteil an Ihrem Gesamtumsatz ausmachen. Aber auch im Rahmen weiterer Vertragsbestandteile ist hier Vorsicht geboten und zu überprüfen, an welchen Punkten Ihr Abnehmer wohl die größere Verhandlungsmacht hat. Das kann z. B. bei der Ausgestaltung und Ausführung der Qualitätskontrollen der Fall sein, bei der eventuell künftig gewollten elektronischen Bestellabwicklung oder auch bei der Ausgestaltung von Lieferfristen und Lieferzeitpunkten.

Bedenken Sie an dieser Stelle auch: Ein Wechsel Ihres Kunden zu einem anderen Anbieter ist problemlos möglich, wenn Ihr Produkt unproblematisch substituierbar ist.

Weitere Gefahren für Sie bestehen, wenn einzelne Kunden in Eigenproduktion gehen und Produkte bzw. Produktteile oder auch einzelne Dienstleistungen künftig selbst anbieten bzw. übernehmen. Zu denken ist hier insbesondere an die Automobilindustrie – oder im Dienstleistungsbereich beispielsweise die EDV, IT oder auch die Buchhaltung.

Aber auch hier gilt wie soeben auf Lieferantenseite ausgeführt, diesmal aber sozusagen „zu Ihren Gunsten“: Ist Ihr Unternehmen in seinen Produkten bzw. Dienstleistungen stark spezialisiert, schwächt das die Verhandlungsstärke Ihres Kunden, insbesondere bezüglich des Preises – aber beispielsweise auch bei den Liefermodalitäten.

5. Ersatzprodukte – alternative Produkte oder Dienstleistungen

Zuletzt können Ersatzprodukte oder -dienste Ihr Geschäftsmodell und damit Ihr Unternehmen bedrohen. Zu denken ist hier zunächst an kostengünstigere oder alternativ auch an leistungsfähigere Produkte.

Sehr gefährlich, weil kaum voraussehbar, sind an dieser Stelle aber auch neue Technologien, Automatisierung und Innovationen – und im Extremfall disruptive Entwicklungen. Disruptive Entwicklungen können teilweise „über Nacht“ ganze Unternehmen überflüssig machen. Denken Sie hier auch an die Erfindung der Digitalkamera und die Auswirkungen auf die bis dato gängige Fotografie. Oder natürlich an das Paradebeispiel in diesem Bereich: die Erfindung des Autos, die die Kutschen überflüssig machte.

Praxis-Tipps der KANZLEI NICKERT

Analysieren Sie Ihr Wettbewerbsumfeld und schreiben Sie Ihre Gedanken zu allen 5 aufgeführten Bereichen in Bezug auf Ihr Unternehmen auf.

Das Ziel Ihrer Analyse: Die so definierten Wettbewerbskräfte in Bezug auf Ihr Unternehmen sollten Sie nun kontinuierlich und nachhaltig schwächen. Hierfür gilt es, Möglichkeiten zur gezielten Beeinflussung einzelner Faktoren zu suchen. Das können ganz unterschiedliche Maßnahmen sein. Hier eine kleine Auswahl, quasi zur Inspiration: Anpassungen im Supply Management, bewusste Kundenbindungsprogramme, Markenimage erhöhen, Preiswettbewerb vermeiden oder auch Wettbewerber übernehmen.

Die mögliche Konsequenz aus Ihrer Wettbewerbsanalyse kann aber auch eine komplette strategische Neuausrichtung sein oder dass Sie strategische Partnerschaften bzw. Allianzen eingehen.

Aktualisieren Sie Ihre Konkurrenzanalyse regelmäßig – auch hier wieder in allen 5 Punkten, z. B. jährlich oder auch alle 2 Jahre.

**»Beschäftigen Sie sich nicht nur mit
Ihren gegenwärtigen und unmittelbaren
Konkurrenten!«**

Planung und Begleitung des Mandanten durch den Steuerberater

Am 20.1.2021 referierte Cornelius Nickert online über die Notwendigkeit der Planung und Begleitung des Mandanten durch den Steuerberater und das Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts für die Haufe-Canei GmbH & Co. KG.

Bilanzierung 2020 – Praktische Herangehensweise an eine insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose – ein Update

Am 20.1.21 referierten Cornelius Nickert und Matthias Kühne online über die praktische Herangehensweise an eine insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose für die Steuerberaterkammer in Stuttgart.

Sanierungsberatung – Eine Chance auch für Steuerberater

Am 27.1.2021 referierten Cornelius Nickert und Matthias Kühne online unter anderem über die rechtlichen Rahmenbedingungen der Sanierungsberatung für die Steuerberaterkammer in Stuttgart.

Zertifizierter Restrukturierungs- und Sanierungsexperte am 6.2.2020

Am 6.2.2021 referierte Matthias Kühne online für den RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH & Co. KG über die Anforderungen an eine integrierte Unternehmensplanung – mit Fallbeispielen und der Simulation der Sanierungseffekte in der Planung.

Das neue „StaRUG“ ist da – Tipps zum Aufbau und zur Ausgestaltung eines Risikofrüherkennungssystems

Am 12.2.2021 referierte Matthias Kühne online zu den gesetzlichen Neuerungen und praxisgerechten Tipps zum Aufbau und zur Ausgestaltung eines Frühwarnsystems. Veranstalter: wvib – Schwarzwald AG.

Planung und Begleitung des Mandanten durch den Steuerberater

Am 11.3.2021 referierte Cornelius Nickert online unter anderem zur Unternehmensplanung, zur um einen Stresstest ergänzten Planung sowie zur kurzfristigen Liquiditätsplanung für die Haufe-Canei GmbH & Co. KG.

Das Frühwarnsystem nach dem neuen StaRUG – Chancen und Risiken für Geschäftsführer und Berater

Am 15.4.2021 referierte Cornelius Nickert online über die gesetzliche Verpflichtung zur Einführung eines Frühwarnsystems für alle juristischen Personen und für haftungsbeschränkte Personengesellschaften. Veranstalter: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH & Co. KG.

Steuerberatende und ihre Krisenmandate

Am 29.4.21 referierte Matthias Kühne online bei der ESV Akademie zur aktuellen Rechtslage, Fallstricken und deren Vermeidung. Außerdem waren Thema die Anforderungen an die gerichtliche Sanierung.

Unternehmenskauf – Unternehmensverkauf Steuerberaterkammer Stuttgart - online

Referenten: Cornelius Nickert, Matthias Kühne

Inhalt:

- Ablauf eines Unternehmenskaufs
- Unternehmensbewertung und Kaufpreisklauseln
- Der Unternehmenskaufvertrag
- Haftungsgefahren
- Steuerliche Fragestellungen
- Sonderfall Unternehmenskaufvertrag aus der Insolvenz

Seminar-Termin: » 21.6.2021

von Nashida Kern

Experten
on Tour





Käthe Wohlfahrt KG: Matthias Kühne Berater im Schutzschirmverfahren

Bestcase: Traditionsunternehmen Käthe Wohlfahrt schließt Schutzschirmverfahren

Im Schutzschirmverfahren über das Vermögen des Traditionsunternehmens Käthe Wohlfahrt KG haben die Gläubiger im Termin am 10.3.21 vor dem Amtsgericht Ansbach dem durch die Eigenverwaltung vorgelegten Insolvenzplan nahezu einstimmig zugestimmt. Damit konnte das gerichtliche Verfahren in einer Rekordzeit von knapp über 3 Monaten abgeschlossen werden.

Der Geschäftsbetrieb mit den ca. 300 Mitarbeitern wird weiterhin durch die Familie Wohlfahrt, die weiterhin zu 100 % die Anteile der Gesellschaft hält, fortgeführt.

Seit 1964 ist Käthe Wohlfahrt nicht nur als Beschicker auf Weihnachtsmärkten global etabliert, sondern hauptsächlich durch seine zauberhaften Weihnachtsdekorationen und Geschenkartikel sowie als Botschafter deutscher Weihnacht in der Welt bekannt. Die ganzjährigen Weihnachtsfachgeschäfte in sieben deutschen Städten sind Erlebnismoment und Inspirationsquelle für kleine und große Weihnachtsenthusiasten aus Deutschland und der ganzen Welt.



Aufsatz von Matthias Kühne und Frank Lienhard

Aufsatz im SanierungsBerater

Kurz vor Jahresende ist im SanierungsBerater ein neuer Aufsatz von Matthias Kühne und Frank Lienhard erschienen. In der Ausgabe 4/20 haben Matthias Kühne und Frank Lienhard einen Beitrag zur Ausgestaltung eines Risikofrüherkennungssystems nach § 1 StaRUG sowie den Haftungsfolgen für die Geschäftsleitung geschrieben.

von Matthias Kühne und Anne Nickert



brand eins /thema

Beste Steuerberater & Wirtschaftsprüfer 2021: KANZLEI NICKERT auf der Liste von brand eins /thema

Die KANZLEI NICKERT freut sich über die erneute Auszeichnung durch brand eins /thema.

Auf der Liste der besten Steuerberater Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzleien in Deutschland steht neben 191 weiteren Kanzleien auch die KANZLEI NICKERT.

Empfehlungen als Kriterium

Der Auswahl der Kanzleien basierte auch in diesem Jahr auf Empfehlungen: Entscheidend waren wieder insbesondere Empfehlungen für Kanzleien, die besonders für ihre Beratungen und Dienstleistungen für Geschäfts- und Unternehmenskunden empfohlen worden sind.

Hierfür befragt wurden zum einen Experten, wie z. B. Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, die bei einer Steuerberater- oder Wirtschaftsprüfungskanzlei arbeiten. Aber auch die Ergebnisse von Befragungen von Geschäfts- und Unternehmenskunden (von Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzleien) flossen mit in die Bewertung ein.

Sanierung, Restrukturierung, Insolvenz

Es wurden für die Auswertung 18 Fachsegmente definiert, innerhalb derer die Empfehlungen für die einzelnen Kanzleien ausgesprochen werden konnten: Die KANZLEI NICKERT wird auch in diesem Jahr in der Kategorie „Sanierung, Restrukturierung, Insolvenz“ gelistet.

Die KANZLEI NICKERT ist dabei in der höchsten von 4 Eingruppierungen aufgeführt: und zwar bei den „Unternehmen, die gemessen an der Zahl der Empfehlungen im jeweiligen Dienstleistungsfeld zu den obersten 25 Prozent der empfohlenen Unternehmen zählen“.

Wir freuen uns sehr – und danken auch allen Mitarbeitern der Kanzlei für ihren Anteil an dieser erneuten Auszeichnung!

Ready for Sanierung

DER GESETZGEBER HAT ZUM 1.1.2021 IN EINER GESETZESREFORM MEHRERE GESETZE IN BEZUG AUF DIE SANIERUNG UND INSOLVENZ VON UNTERNEHMEN GEÄNDERT. WAS FOLGT HIERAUS AUCH FÜR GESUNDE UNTERNEHMEN?



AUTOR Cornelius Nickert ist Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Insolvenz- und Steuerrecht, CVA (Certified Valuation Analyst, verliehen durch die www.eacva.de) und seit 1999 Partner bei der KANZLEI NICKERT. Er ist Beirat der RMA – Risk Management & Rating Association e.V. und vor allem in den Bereichen Unternehmensbewertung, Strategie und Sanierung tätig.

Gesetzesreform

Der Gesetzgeber hat zunächst ein neues Gesetz für die außergerichtliche Sanierung beschlossen, das StaRUG. Mit dem Gesetz wird eine für die nationalen Gesetzgeber bindende EU-Richtlinie umgesetzt. Das Neue an der Entwicklung ist, dass unter gewissen Voraussetzungen ablehnende Gläubiger im Rahmen einer Unternehmenssanierung von befürwortenden Gläubigern überstimmt werden können.

Um die Instrumente dieses Gesetzes nutzen zu können, müssen gewisse Zugangsvoraussetzungen für den sog. Restrukturierungsrahmen gegeben sein. Im Wesentlichen geht es dabei um die Beachtung gläubigerschützender Normen im Vorfeld einer Krise.

Das Gesetz ist Teil eines Normenbündels. So wurde neben der Neueinführung des StaRUG insbesondere die InsO geändert. Aufgrund geübter Kritik an den teilweise laxen Zugangsvoraussetzungen zur Eigenverwaltung hat der Gesetzgeber reagiert und die Einstiegshürden deutlich angehoben.

Kurz gesagt geht es darum, dass Schuldner nur dann das Privileg der Eigenverwaltung nutzen können, wenn sie im Vorfeld die gläubigerschützenden Normen beachtet haben. Ansonsten kann die Eigenverwaltung ausnahmsweise nur dann genutzt werden, wenn der Schuldner nachweisen kann, dass er im Verfahren die

Gläubigerbank berücksichtigt. Dies wird meist nur noch durch einen Geschäftsführerwechsel möglich sein.

Was aber sind die allgemeinen Vorschriften, die auch von gesunden Unternehmen zu beachten sind?

Permanente Beobachtung der wirtschaftlichen Lage

Grundsätzlich gilt, dass Geschäftsleiter die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage permanent im Blick haben müssen. Der BGH geht von einer permanenten Selbstprüfungspflicht bezüglich Solvenzrisiken aus. Juristisch festgemacht wird dies an den Insolvenzgründen.

Hier ist insbesondere zu beachten, dass die Überschuldung bei haftungsbeschränkten Gesellschaftsformen meist Monate, wenn nicht sogar Jahre, vor dem Eintritt der Zahlungsunfähigkeit besteht. Überschuldung liegt nach § 19 Abs. 2 InsO vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich (insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose).

Die Bewertung der Vermögensgegenstände und Schulden im Überschuldungsstatus hat zu Liquidationswerten zu erfolgen. Im Gegensatz zum handelsrechtlichen Jahresabschluss sind im insolvenzrechtlichen Überschuldungsstatus die stil-

len Reserven und Lasten (einschließlich Steuern) aufzudecken. Besondere Bedeutung können hier stillen Lasten in den Pensionszusagen bekommen.

Ergibt sich aus dem Überschuldungsstatus ein positives Reinvermögen, liegt keine Überschuldung i. S. v. § 19 Abs. 2 InsO vor (ggf. ist hier aber eine drohende Zahlungsunfähigkeit zu prüfen).

Ergibt sich ein negatives Reinvermögen, ist in einem zweiten Schritt eine Fortbestehensprognose zu erstellen. Fällt diese Fortbestehensprognose positiv aus, liegt keine Überschuldung i. S. d. § 19 Abs. 2 InsO vor und es besteht keine Antragspflicht.

Fortbestehensprognosen sind Aussagen über die Zukunft und damit unsicher. Eine positive Fortbestehensprognose ist dann gegeben, wenn für das Unternehmen sowohl Fortführungsabsicht als auch Fortführungsfähigkeit gegeben ist. Die Fortführungsabsicht bezieht sich dabei grundsätzlich vor allem auf den Willen der Gesellschafter, das Unternehmen tatsächlich fortzuführen. Die Fortführungsfähigkeit betrifft die wirtschaftliche Lebensfähigkeit und stellt in erster Linie eine Zahlungsfähigkeitsprognose dar, die aus einer integrierten Erfolgs-, Vermögens- und Liquiditätsplanung (siehe auch den Beitrag „Integrierte Unternehmensplanung“ ab Seite 10 in diesem Magazin) abzuleiten ist, sie ist rein liquiditätsorientiert.

Der Planungshorizont für die Ermittlung der Zahlungsfähigkeit ist mittlerweile gesetzlich mit 12 Monaten geregelt. Die Fortführungsfähigkeit ist gegeben, wenn die geplanten Einnahmen die geplanten Ausgaben mit überwiegender Wahrscheinlichkeit decken. Fällt die Fortbestehensprognose insgesamt positiv aus, liegt keine Überschuldung i. S. d. § 19 Abs. 2 InsO vor. Die Fortbestehensprognose ist aus Beweisgründen zu dokumentieren.

Damit ist eine integrierte Unternehmensplanung mit einem Prognosehorizont von mind. 3 Jahren unerlässlich. Warum 3 Jahre? Die Zahlungsunfähigkeit droht, wenn innerhalb der kommenden 24 Monate zu erwarten ist, dass Verbindlichkeiten nicht zum Fälligkeitszeitpunkt beglichen werden können. Damit würde eine 2-jährige Planung bereits nach einem Monat nur noch einen 23-monatigen Restzeitraum umfassen und folglich den Eintritt der drohenden Zahlungsunfähigkeit nicht mehr abbilden können.

Diese 3-Jahres-Planung wird flankiert durch eine abschlussreife BWA mit Soll-Ist-Vergleich, um zu prüfen, ob das Unternehmen noch „auf Kurs ist“. Diese BWA ist zu ergänzen um eine kurzfristige Liquiditätsplanung, die aus der Buchführung abgeleitet werden kann. Erfahrungsgemäß beträgt dieser sehr detailliert geplante Zeitraum 1-3 Monate.

Soviel zum allgemeinen „Handwerkszeug“. Nun zu den speziellen Gläubigerschutzvorschriften.

Gläubigerschutzvorschriften

Sowohl das StaRUG, als auch die InsO verlangen für die Nutzung der Vergünstigungen, dass die Jahresabschlüsse für die letzten 3 Jahre rechtzeitig offengelegt wurden. Dies setzt natürlich die rechtzeitige Bilanzierung voraus.

Ferner muss für die Nutzung der Verfahren eine Liquiditätsplanung erstellt werden. Sollte ein Unternehmen in Schieflage geraten und müsste es dann erstmals eine Planung erstellen, würde wertvolle Zeit und damit auch Vertrauen der Stakeholder verlorengehen.

Eine weitere Vorschrift, die auch den Gläubigerschutz im Visier hat, jedoch nicht explizit als Zugangsbegrenzung ausgestaltet ist, ist die Verpflichtung, ein Früherkennungssystem für bestandsgefährdende Risiken einzuführen.

Früherkennungssystem (Frühwarnsystem) für haftungsbeschränkte Gesellschaften verpflichtend

Bei juristischen Personen (GmbH, AG, eG, eV und Stiftung) und bei haftungsbeschränkten Personengesellschaften (insbes. GmbH & Co. KG) müssen künftig die Geschäftsleiter für ein Früherkennungssystem betreffend bestandsgefährdender Risiken sorgen. Ein Unterlassen könnte im Schadensfall die persönliche Haftung des Organs begründen.

Im Rahmen eines solchen Systems muss sichergestellt werden, dass Bestandsgefährdungen „früh“, also so rechtzeitig erkannt werden, dass noch gegengesteuert werden kann. Solche Bestandsgefährdungen resultieren entweder aus bestandsgefährdenden Einzelrisiken oder aus der Zusammenballung einzelner, für sich genommen nicht bestandsgefährdender, Risiken. Beides muss in einem Frühwarnsystem erfasst werden. Als Risiken werden dabei mögliche Abweichungen der Entwicklung von der Planung bzw. Prognose verstanden.

Weitere Informationen zum Frühwarnsystem finden Sie in dieser Magazin-Ausgabe im Beitrag „Frühwarnsystem“ ab Seite 21.

**»Geschäftsleiter müssen
die Vermögens-, Finanz-
und Ertragslage permanent
im Blick haben – hierzu
gehört auch eine integrierte
Planung sowie ein
Frühwarnsystem.«**



Frühwarnsystem

Risikofrüherkennung in Ihrem Unternehmen

Handlungspflicht für Geschäftsführer und Vorstände

Im Rahmen eines solchen Systems muss sichergestellt werden, dass Bestandsgefährdungen „früh“, also so rechtzeitig erkannt werden, dass noch gegengesteuert werden kann. Solche Bestandsgefährdungen resultieren entweder aus bestandsgefährdenden Einzelrisiken oder aus der Zusammenballung einzelner, für sich genommen nicht bestandsgefährdender, Risiken. Beides muss in einem Frühwarnsystem erfasst werden.

Was ist ein Risiko?

Als Risiken werden dabei mögliche Abweichungen der Entwicklung von der Planung bzw. Prognose verstanden. Und zwar negativ wie positiv – denn: Auch Chancen sind Risiken!

GESCHÄFTSLEITER VON JURISTISCHEN PERSONEN (INSBESONDERE GMBH UND AG) UND VON HAFTUNGSBESCHRÄNKTEN PERSONENGESELLSCHAFTEN (INSBES. GMBH & CO. KG) MÜSSEN FÜR EIN FRÜHERKENNUNGSSYSTEM BETREFFEND BESTANDSGEFÄHRDENDER RISIKEN SORGEN. DAS GALT IN GROSSEN TEILEN SCHON BISHER, SEIT DEM 1.1.21 IST DIES NUN ABER AUCH FÜR DIE GMBH UND GMBH & CO. KG AUSDRÜCKLICH IM GESETZ, IN § 1 STaRUG, GEREGLT. MIT WEITREICHENDEN FOLGEN: EIN UNTERLASSEN KANN IM SCHADENSFALL DIE PERSÖNLICHE HAFTUNG DES ORGANS BEGRÜNDEN.



AUTOR Anne Nickert ist seit 2001 in der KANZLEI NICKERT als Rechtsanwältin tätig, seit 2007 ist sie auch Fachanwältin für Steuerrecht. Schwerpunkte sind das Kanzleimarketing, die Unternehmenskommunikation und Unternehmenssteuern. Sie ist außerdem Autorin verschiedener Fachpublikationen.

Für die Früherkennung sind allerdings insbesondere die „Negativ“-Abweichungen entscheidend.

Trotz allem sollten Sie an dieser Stelle beachten: Unternehmer müssen Risiken eingehen – sonst ist kein (erfolgreiches) Unternehmertum möglich. Bei (zu erwartenden) Negativabweichungen von der Planung besteht dann aber eben Handlungsbedarf.

Was ist zu tun?

Wesentliche und erforderliche Bestandteile bei der Einrichtung eines Früherkennungssystems sind die Risikoidentifikation, die Risikobewertung, die Risikoaggregation, die Beurteilung der Bestandsgefährdung sowie gegebenenfalls die Festlegung der einzuleitenden Maßnahmen.

Was genau ist eine Risikoaggregation und warum ist sie erforderlich?

Ein Aufdecken von Kumulationswirkungen, also dem Zusammenwirken einzelner Risiken, erfolgt durch eine Risikoaggregation. Eine solche ist im Rahmen des Frühwarnsystems unverzichtbar. Für die Aggregation sind grundsätzlich verschiedene Methoden denkbar. Für die Praxis und auch für die Mehrheit der Ökonomen führt hier allerdings an der Methode der Monte-Carlo-Simulation kein Weg vorbei. Nur mit einer solchen Simulation ist es möglich, einen Überblick über die Gesamtsituation zu bekommen. Für KMU ist es hier in aller Regel ausreichend, die 10 bis maximal 15 größten Risiken abzubilden.

Gegebenenfalls kann bei kleinen Unternehmen eine integrierte Planungsrechnung (Plan-G+V, Plan-Bilanz und Plan-Liquidität) und eine permanente Liquiditätsvorausschau für die nächsten 2-3 Monate ausreichend sein – gerichtlich bestätigt wurde eine solche vereinfachende

System nicht nur einrichten – auch dokumentieren!

Bitte beachten Sie: Die Einrichtung eines Frühwarnsystems ist das eine. Erforderlich ist zusätzlich, dass dieses System in Ihrem Unternehmen auch ausreichend dokumentiert ist. Das ist schriftlich oder in Textform möglich.

Vorteile des Frühwarnsystems

Ein Frühwarnsystem ist aber nicht nur ein Kostenfaktor. Im Gegenteil: Es bringt Ihnen auch zahlreiche Vorteile. Dank des Frühwarnsystems kennen Sie als Unternehmer (künftig) den Korridor möglicher und plausibler Abweichungen von einer Ergebnisplanung. Das können Sie sich im Prinzip ähnlich wie bei einer Wetterprognose vorstellen. So können Sie (künftig) wichtige Entscheidungen oder korrigierende Maßnahmen proaktiv treffen – und reale Gefahrenpotentiale besonders beobachten.

Vorgehensweise bisher allerdings noch nicht, so dass hierbei Vorsicht geboten ist. In jedem Fall ist eine solche Planung um einen Stresstest zu ergänzen.

Integrierte Unternehmensplanung

Eine weitere Voraussetzung eines Frühwarnsystems ist eine integrierte Planungsrechnung. Nur wenn der aggregierte Risikoumfang in die Planung hineinmodelliert wird, ist eine verlässliche Abschätzung der Bestandsgefährdung möglich. Ausführliche Informationen zur Ausgestaltung einer integrierten Unternehmensplanung finden Sie in dieser Magazin-Ausgabe im Beitrag auf Seite 10.

»Auch wenn du alle Risiken kennst, werden die Risiken nicht kleiner, aber die Gefahr, ihnen zum Opfer zu fallen, sinkt.«

Georg-Wilhelm Exler

Es gibt aber noch weitere Vorteile eines Frühwarnsystems. Diese sind insbesondere:

1. Der Unternehmenswert steigt

Bessere Entscheidungen (s.o.) steigern die Ergebnisse und verringern in aller Regel Risiken und führen damit quasi automatisch zur Erhöhung des Unternehmenswerts.

2. Business Judgement Rule

Die Einrichtung des Früherkennungssystems führt zur Beachtung der Legalitätspflicht und vermeidet die Haftung für den Geschäftsführer. Ein Früherkennungssystem erfüllt gleichzeitig die Anforderungen aus der Business Judgement Rule (BJR), so dass eine Haftung entfällt, wenn sich eine unternehmerische Entscheidung später als nachteilig erweist.

4. Vertrauen bei Geschäftspartnern und Geldgebern

Ein Früherkennungssystem ist Ausdruck guter Unternehmensführung und stärkt das Vertrauen bei Kapitalgebern. Gleiches gilt für die Geschäftspartner Ihres Unternehmens: Auch bei Kunden und Lieferanten führt ein solches Früherkennungssystem zu mehr Vertrauen und stärkt so die Geschäftsbeziehung.

5. Strategisches Steuerungsinstrument

Wer ein Früherkennungssystem in seinem Unternehmen eingeführt hat und dieses auch konsequent „lebt“, verfügt zweifelsohne über ein strategisches Steuerungsinstrument. Ein Frühwarnsystem schafft zudem (Reaktions-)Zeit. Fehlentwicklungen werden früher erkannt, womit die Wahrscheinlichkeit deutlich steigt, diesen Fehlentwicklungen gegenwirken zu können. Es ist quasi die routinemäßige „Vorsorgeuntersuchung“.

7. Testat des Abschlussprüfers nicht gefährdet

Für mittelgroße und große Kapitalgesellschaften ist ein Früherkennungssystem Pflicht. Insbesondere die notwendigen Aussagen im Lagebericht (Prognosebericht, Chancen- und Risikobericht, Beurteilung einer etwaigen Bestandsgefährdung) können ohne ein Frühwarnsystem nicht erfolgen. Das Fehlen eines Früherkennungssystems hätte zur Folge, dass der Abschlussprüfer sein Testat einschränkt oder sogar versagt.

3. Präventiver Restrukturierungsrahmen und Eigenverwaltung

Die Einrichtung eines Früherkennungssystems ist Voraussetzung für den präventiven Restrukturierungsrahmen und die Eigenverwaltung. Sollte es also in der Zukunft zu einer Krise des Unternehmens kommen, sind Sie für diese Sanierungsinstrumente bestens gewappnet.

6. Resilienz und ESG-Risiken

Ein Frühwarnsystem schafft Resilienz des Unternehmens. Insbesondere können Sie aufgrund der Informationen aus dem System rechtzeitig für eine angemessene Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung sorgen.

Und: In jüngster Zeit sind sog. ESG-Risiken (ESG = Environment, Social, Governance – also Umwelt-, Sozial- und Governance-Risiken) in aller Munde. Solche lassen sich in einem einwertigen Planungsmodell nicht abbilden. Insbesondere die Auswirkung auf die integrierte Unternehmensplanung kann praktisch nicht abgebildet werden. Dagegen können Sie die Auswirkungen auf die Risikotragfähigkeit durch eine Risikoaggregation – im Rahmen des Frühwarnsystems – abschätzen.

Praxis-Tipps der KANZLEI NICKERT

Fangen Sie klein an, aber: Fangen Sie an. Lassen Sie das System nach und nach wachsen und werden Sie so mit der Thematik vertraut. Sie werden (hoffentlich) sehr schnell merken, dass Sie mit einem solchen Früherkennungssystem nicht nur eine (leidige) gesetzliche Pflicht erfüllen, sondern ein solches System durchaus auch Vorteile im strategischen aber auch operativen (Tages-)Geschäft mit sich bringt.

Risikofrüherkennung bei Geschäftspartnern



IST DER GESCHÄFTSPARTNER IN FINANZIELLE SCHWIERIGKEITEN GERATEN UND DROHT EINE INSOLVENZ, DANN IST ES FÜR DIE GLÄUBIGER REGELMÄSSIG ZU SPÄT, UM ZAHLUNGEN AUS OFFENEN FORDERUNGEN NOCH ZU ERHALTEN.

VORBEUGEND SOLLTE DAHER EIN AUGENMERK DARAUF GELEGT WERDEN, FRÜHZEITIG ANZEICHEN EINER SCHWIERIGEN FINANZIELLEN SITUATION DES GESCHÄFTSPARTNERS ZU ERKENNEN, DAMIT FORDERUNGSAusFÄLLE VERMIEDEN WERDEN KÖNNEN.



AUTOR Frank Lienhard ist seit 2009 bei der KANZLEI NICKERT tätig und seit 2013 Partner in der Kanzlei. Er ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht sowie CVA (Certified Valuation Analyst, verliehen durch www.eacva.de). Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist das Handels- und Gesellschaftsrecht sowie Steuerrecht, insbesondere im Bereich der Vertragsgestaltung. Des Weiteren ist er Mit-Autor von insolvenz- und steuerrechtlicher sowie betriebswirtschaftlicher Fachliteratur.

Es gibt verschiedene Anzeichen, die auf eine Zahlungsunfähigkeit hindeuten können. Nicht immer muss dies jedoch sofort ein Grund zur Beunruhigung sein. Denn nicht jede Zahlungsunfähigkeit führt zwingend zur Insolvenz. Sollten allerdings mehrere Anzeichen gleichzeitig und wiederholt auftreten, drängt es sich auf, schnell zu handeln.

Anzeichen durch ein verändertes Bestell- und Zahlungsverhalten

Für die Beurteilung ist dabei auf ein verändertes Bestell- und Zahlungsverhalten zu achten. Nutzt der Geschäftspartner z. B. plötzlich sein Zahlungsziel voll aus und macht keinen Gebrauch mehr von einem gegebenenfalls eingeräumten Skontoabzug oder kommt es häufig zu „Blitzbestellungen“, bei denen auffällig viel bestellt wird, dann kann dies ein Anzeichen dafür sein, dass bei anderen Lieferanten eine Liefersperre besteht.

Zahlt der Geschäftspartner in bar, kann dies wiederum ein Anzeichen für eine vorliegende Kontopfändung sein. Anzeichen für eine Krisensituation ist ferner, wenn der Geschäftspartner nach längeren Zahlungszielen für Lieferungen fragt oder wenn Teilzahlungen anstelle der fälligen Gesamtzahlung geleistet werden. Regelmäßig kommt es in Krisensituationen auch zu Überschreitungen von Zahlungszielen, die die Mahnstufe auslösen.

»Die Insolvenz eines Geschäftspartners kann für das eigene Unternehmen erhebliche Ausfälle zur Folge haben. Mehr denn je sollten sich Unternehmen mit der Risikofrüherkennung beschäftigen, um im Krisenfall – sei es auf der Kunden- oder der Lieferantenseite – vorbereitet zu sein.«

Anzeichen durch ein auffallendes Verhalten des Geschäftspartners

Kommt zu den vorgenannten Anzeichen kumulativ noch ein auffälliges Verhalten des Geschäftspartners dazu, indem er z. B. Lieferungen reklamiert, um die Fälligkeit der Zahlung hinauszuschieben, oder erfolgt die Mängelanzeige erst nach der ersten Mahnstufe, dann sollte dies zu vorbeugenden Maßnahmen führen.

Dies gilt ebenso, wenn mündliche Zahlungszusagen nicht eingehalten werden oder der Kunde mehrfach Rechnungskopien oder Liefernachweise anfordert. Tritt zudem noch die Bitte um eine Ratenzahlung auf, sollte dies zum Anlass genommen werden, die Bonität des Geschäftspartners genauer unter die Lupe zu nehmen.

Betriebliche Anzeichen

Regelmäßig kommt ein Anzeichen selten alleine. Deshalb sollte auch darauf geachtet werden, ob Niederlassungen geschlossen werden, der Geschäftspartner seine Bankverbindung ändert, das Unternehmen umfirmiert, ein Personalwechsel in Geschäftsleitung und/oder Buchhaltung festzustellen ist bzw. der Ansprechpartner häufig wechselt.

Krisenfrüherkennung durch die Buchhaltung

Einige der genannten Anzeichen treten schleichend auf; andere fallen erst auf, wenn es bereits zu spät ist. Nichtsdestotrotz kann die eigene Buchhaltung einen enormen Beitrag zur Krisenfrüherkennung leisten. Viele Auffälligkeiten können dort relativ früh wahrgenommen werden und sollten somit den Stein ins Rollen bringen.

Bonitätsauskunft

Mit einer Bonitätsauskunft wird die Möglichkeit eröffnet, die Liquidität der Kunden genauer zu prüfen. Insbesondere Angaben zur Ausfallwahrscheinlichkeit sowie Hinweise zum Krediturteil sind wichtige Informationen für die weitere Vorgehensweise.

Tipp

Bereits bei den ersten Anzeichen einer Krise des Vertragspartners sollten Maßnahmen wie z. B. die Vereinbarung von Eigentumsvorbehaltsrechten veranlasst werden. Weitere Infos hierzu finden Sie unter www.kanzlei-nickert.de/blogs/tax-law-blog/sanierung-insolvenz/item/2959-die-rechte-der-glaeubiger-in-krise-und-insolvenz.



Interview

Professor Dr. Werner Gleißner

Robustes Unternehmen

Anne Nickert:

DIE COVID-19-PANDEMIE HAT VIELE UNTERNEHMEN SCHEINBAR AUS „HEITEREM HIMMEL“ GETROFFEN – AUCH SOLCHE, DIE EIN RISIKOMANAGEMENT VORHALTEN. WAS SAGEN SIE ALS RISIKO-EXPERTE: HÄTTE UNTERNEHMEN AUF SOLCH EIN „EXTREMRISIKO“ ÜBERHAUPT VORBEREITET SEIN KÖNNEN? UND WENN JA – WIE?

Prof. Dr. Werner Gleißner:

Um sich vorzubereiten, ist es zunächst einmal wichtig, im Rahmen einer Risikoanalyse auch die möglichen – meist aus dem volkswirtschaftlichen Umfeld kommenden – Extremrisiken zu kennen. Gerade bei der Analyse der an sich bekannten volkswirtschaftlichen Extremrisiken, also Risiken mit niedriger Eintrittswahrscheinlichkeit, aber potenziell sehr hohen Wirkungen, gibt es in vielen Unternehmen gravierende Defizite.

An sich kennen wir aus der Risikoforschung die hier insbesondere zu betrachtenden volkswirtschaftlichen Risiko- und Krisentypen recht genau.

Zu den 12 bekannten Gruppen sollen hier Risiken gehören wie z.B. Inflations-

und Staatsschuldenkrisen, aber eben auch sogenannte „Versorgungskrisen“, die durch den partiellen Ausfall eines wichtigen Produktionsfaktors – von Öl bis zu Menschen, wie in einer Pandemie – reichen.

Ausgehend von einer quantitativen Risikoanalyse und Risikoaggregation muss man entscheiden, welchen Grad an Absicherung man erreichen möchte und welche Risikobewältigungsmaßnahmen dafür sinnvoll sind. Man kann sich auf fast alle solche Krisen durchaus vorbereiten. Die Frage ist aber, ob das immer sinnvoll ist. Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit Risiken verbunden. Und bei einem mittelständischen Unternehmen mit einem angestrebten Rating von BB oder BB- als Sicherheitsziel akzeptiert man etwa 1 bis maximal 5% Insolvenzwahrscheinlichkeit pro Jahr. Eine Absicherung gegenüber einer gravierenden Pandemie, mit einer vor Covid-19 schon geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit zwischen 0,1 und 1% pro Jahr, ist damit nicht notwendigerweise erforderlich.

Fazit: Man benötigt zunächst eine Risikoanalyse und dann eine fundierte Analyse der Frage, ob und wie man sich gegen bestimmte Risiken absichern möchte.

Professor Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der Technischen Universität Dresden. Er ist Vorstand der EACVA (Unternehmensbewertung) sowie Mitglied des Beirats der RMA Risk Management & Rating Association e.V.. Seit 1994 übernimmt er Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen und ist zudem Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen, wie z. B. Grundlagen des Risikomanagements, 3. Auflage (2017). Download von Fachveröffentlichungen unter www.werner-gleissner.de.

Risikom

Anne Nickert:

KÖNNTEN SIE VIELLEICHT AUF DIE BEGRIFFE RISIKOANALYSE UND RISIKOAGGREGATION ETWAS GENAUER EINGEHEN?

Prof. Dr. Werner Gleißner:

Die Risikoanalyse ist der Oberbegriff zur Risikoidentifikation und Risikoquantifizierung. Bei der Risikoidentifikation werden mit systematischen Verfahren die für ein Unternehmen maßgeblichen Chancen und Gefahren, also die Risiken, aufgedeckt. So betrachtet man z.B. systematisch alle unsicheren Planannahmen, die immer Risiken darstellen, und nutzt die verschiedenen bekannten Verfahren für die Analyse von strategischen Risiken oder operativen Leistungsrisiken.

Die meist in einem Risikoinventar zusammengefassten wesentlichen Einzelrisiken sind dann quantitativ zu beschreiben. Hier muss man über die Häufigkeit des Eintritts in einer Periode und die unsicheren Auswirkungen nachdenken. Für die Beschreibung benötigt man Wahrscheinlichkeitsverteilungen, wie z.B. die Normalverteilung. Bei ereignisorientierten Risiken gibt man meist die Eintrittswahrscheinlichkeit an sowie eine Bandbreite der Auswirkungen, spezifiziert z.B. durch Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert einer Dreiecksverteilung.

Mit der Risikoaggregation wird der Gesamtumfang aller Einzelrisiken bestimmt. Die Risikoaggregation mit Bezug auf die Unternehmensplanung und damit das Risikodeckungspotenzial erfordert eine Monte-Carlo-Simulation. Das heißt, es wird eine große repräsentative Anzahl risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien berechnet. Dann wird insbesondere untersucht, mit welcher Häufigkeit dabei „bestandsgefährdende Entwicklungen“ auftreten.

Bestandsgefährdende Entwicklungen, die gemäß den gesetzlichen Anforderungen aus § 91 AktG und ganz neu §1 StaRUG früh

erkannt werden sollen, ergeben sich im Allgemeinen aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken. Die Auswertung solcher Kombinationseffekte der Einzelrisiken ist Aufgabe der Risikoaggregation – ebenso wie die Bestimmung des zur Risikoabdeckung erforderlichen Eigenkapital- und Liquiditätsbedarfs. Berechnet wird insbesondere die Insolvenzwahrscheinlichkeit, die man als Spitzenkennzahl des Risikomanagements auffassen kann. Die Risikoaggregation ist notwendig, um die gesetzlichen Mindestanforderungen an ein Risikomanagement zu erfüllen.

»Bestandsgefährdende Entwicklungen, die gemäß den gesetzlichen Anforderungen früh erkannt werden sollen, ergeben sich im Allgemeinen aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken.«

Anne Nickert:

WAS KANN EIN UNTERNEHMEN DENN TUN, UM HIER KÜNFTIG BESSER AUFGESTELLT ZU SEIN?

Prof. Dr. Werner Gleißner:

Dies hängt natürlich stark von der Ausgangssituation ab. Zu empfehlen ist hier zunächst eine fokussierte Analyse der Ausgangssituation orientiert an den gesetzlichen Mindestanforderungen. Diese kann man leicht zusammenfassen: Das Unternehmen muss geeignete Systeme haben, um mögliche bestandsgefährdende Entwicklungen, also schwere Krisen, aus einzelnen Extremrisiken oder Kombinationseffekten von Einzelrisiken zu erkennen.

Es muss entsprechend der Business Judgement Rule, § 93 AktG, zudem gewährleistet sein, dass schon vor einer unternehmerischen Entscheidung die mit diesen verbundenen Risiken bekannt und dokumentiert sind. Meist sehen wir bei kompakten Analysen heute Defizite in dieser notwendigen entscheidungsorientierten Ausrichtung des Risikomanagements, bei der Analyse von Extremrisiken, bei der Risikoaggregation und bei der Betrachtung der Liquiditätsauswirkung von Risiken. Letzteres ist notwendig, weil nicht nur Überschuldung, sondern drohende Illiquidität im Allgemeinen Ursache für Krisen oder gar Insolvenzen ist.

Ausgehend von der Analyse sind dann Verbesserungsmaßnahmen erforderlich. Leiten sollte man sich dabei vom Grundgedanken, dass letztlich bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft das Risikomanagement helfen soll, besser mit den unvermeidlichen unternehmerischen Risiken umzugehen. Und das sollte sich am Leitbild eines robusten Unternehmens orientieren und Risikomanagement als ein „strategisches Unsicherheitsmanagement“ auffassen.

2020 Interview

Anne Nickert:

WIE KANN EIN SOLCHES „STRATEGISCHES UNSICHERHEITSMANAGEMENT“ DENN KONKRET AUSSEHEN?

Prof. Dr. Werner Gleißner:

Unternehmen, die langfristig und nachhaltig erfolgreich sein wollen, können sich hier am Leitbild des robusten Unternehmens orientieren. Dieses weist zunächst einmal eine hohe finanzielle Nachhaltigkeit auf, d.h. ein robustes Rating, vertretbare Ertragsrisiken und hohe finanzielle Unabhängigkeit. Es bedarf einer robusten Strategie basierend auf ausgeprägten Kernkompetenzen und vermeidet möglichst kritische Abhängigkeiten und hilft die gute finanzielle Stabilität auch nachhaltig zu sichern.

Und zentral ist der Ausbau von Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheit und Risiko. Man benötigt Fähigkeiten, um für das Unternehmen relevante Risiken – z.B. aus technologischen Veränderungen, die disruptive Strategien eines Wettbewerbers möglich machen – früh zu erkennen und die Fähigkeit, die Risiken adäquat bei unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen.

Anne Nickert:

WELCHES SIND DABEI AUS IHRER SICHT GANZ KONKRET DIE WESENTLICHEN ECKPFEILER EINES ROBUSTEN UNTERNEHMENS UND INWIEFERN SPIELT HIER AUCH DIE RESILIENZ EINES UNTERNEHMENS EINE ROLLE?

Prof. Dr. Werner Gleißner:

Wie oben erwähnt, weist ein robustes Unternehmen mehrere Eckpfeiler auf: Zunächst ist es charakterisiert durch eine hohe finanzielle Nachhaltigkeit, also stabiles Rating und ein Risikodeckungspotenzial, das den aggregierten Risikoumfang trägt. Der zweite Eckpfeiler ist die robuste Strategie und die strategische Robustheit erfordert neben oben bereits erwähnten Aspekten auch organisatorische Resilienz. Eine solche ist erreichbar durch flexible und agile Strukturen und Mitarbeiter, aber auch durch Redundanzen und Reserven.

Auch die erwähnten Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheit gehören notwendigerweise zu einem robusten Unternehmen. Denn viele über einen langen Zeitraum erfolgreiche Unternehmen geraten oft scheinbar ganz plötzlich in eine Krise. Oft ist die Ursache, dass Risiken zu spät erkannt oder bei wichtigen

unternehmerischen Entscheidungen, z.B. über Großinvestitionen oder Strategieveränderungen, die mit diesen verbundenen Risiken nicht adäquat erkannt werden.

Gerade durch das seit 1.1.2021 gültige neue Gesetz, StaRUG, das die Anforderungen an ein Krisenfrüherkennungs- und Risikomanagementsystem gerade mittelständischer Unternehmen präzisiert und erweitert, sollten sich Unternehmen mit diesem Leitbild des robusten Unternehmens befassen. Es geht nicht darum, bürokratische Krisen- und Risikofrüherkennungssysteme zu implementieren. Es geht um die Verbesserung der Fähigkeit im Umgang mit der bei unternehmerischen Tätigkeiten unvermeidlichen Risiken.



Zahlungen des Geschäftsführers nach Insolvenzreife

BIS ZUM 1.1.2021 REGELTE § 64 GMBHG, DASS DER GESCHÄFTSFÜHRER DER GESELLSCHAFT ZUM ERSATZ ALLER ZAHLUNGEN NACH EINTRITT DER INSOLVENZREIFE IN FORM VON ZAHLUNGSUNFÄHIGKEIT ODER ÜBERSCHULDUNG VERPFLICHTET IST. WURDE EIN GESCHÄFTSFÜHRER DURCH DEN INSOLVENZVERWALTER ENTSPRECHEND IN HAFTUNG GENOMMEN, WURDE DIE REGULIERUNG SEITENS DER D&O-VERSICHERUNGEN REGELMÄSSIG UNTER BERUFUNG AUF EIN URTEIL DES OLG DÜSSELDORF VOM 20.7.2018 (AZ.: 4 U 93/16) ABGELEHNT.





AUTOR Caroline Hackl-Fingado ist Rechtsanwältin und verstärkt das Team der KANZLEI NICKERT seit 2016. Ihre Fachgebiete sind Insolvenzrecht und Sanierung.

Haftung des Geschäftsführers aus § 64 GmbHG im Zusammenhang mit der D&O-Versicherung

Dieser Rechtsansicht hat der Bundesgerichtshof nun in seinem Urteil vom 18.11.2020 (AZ IV ZR 217/19) eine Absage erteilt und entschieden, dass der Anspruch im Grundsatz von einer D&O-Versicherung abgedeckt ist. Eine weitere Erleichterung für den Geschäftsführer stellt die Neuregelung der Haftungsnorm in § 15b InsO dar.

§ 64 GmbHG und D&O-Versicherung

In seinem Urteil vom 18.11.2020 hat der BGH nun geklärt, dass der bis zum 1.1.2021 in § 64 S. 1 GmbHG geregelte Anspruch einer Gesellschaft gegen ihren Geschäftsführer auf Ersatz von Zahlungen, die der Geschäftsführer nach Eintritt der Insolvenzreife der Gesellschaft aus ihrem Vermögen vornimmt, ein gesetzlicher Haftpflichtanspruch auf Schadenersatz im Sinne der Versicherungsbedingungen sei.

Das OLG Düsseldorf war zuvor davon ausgegangen, dass es sich nicht um einen Schadenersatzanspruch, sondern um einen Anspruch eigener Art handelt, der nicht von einer D&O-Versicherung gedeckt ist. Grund für die Entscheidung des BGH war, dass eine Gesellschaft eine D&O-Versicherung gerade auch zu dem Zweck abschließt, damit in der Krise eine zivilrechtliche Haftung des Geschäftsführers abgedeckt ist.

Grenze: Vorsatz

Auch in Zukunft ist die Deckung durch die D&O-Versicherung regelmäßig aber immer dann ausgeschlossen, wenn eine vorsätzliche Schadensverursachung vorliegt oder der Anspruch durch wissentliches Abweichen von Gesetz oder sonstige wissentliche Pflichtverletzungen entstanden ist.

Ausblick: Neuregelung in § 15 b InsO

Seit dem 1.1.2021 ist nun die Regelung in § 64 GmbHG aufgehoben und wurde rechtsformunabhängig in § 15b InsO neu gefasst. Die Neuregelung ist für den Geschäftsführer weniger streng. Zwar bleibt es dabei, dass der Geschäftsführer nach Eintritt der Insolvenzreife keine Zahlungen mehr aus dem Gesellschaftsvermögen leisten darf.

Privilegiert sind nun Zahlungen, die im ordnungsgemäßen Geschäftsgang, insbesondere zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs, innerhalb der Frist zur Antragstellung nach § 15 a InsO und zur nachhaltigen Beseitigung der Insolvenzreife oder Vorbereitung eines Insolvenzantrags mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters erfolgen.

Während bislang eine Haftung nach § 64 GmbHG nur dann ausgeschlossen war, wenn hierfür eine unmittelbare wirtschaftliche Gegenleistung in die Masse geflossen ist, die von den Gläubigern sinnvoll verwertet werden konnte, können nunmehr auch Zahlungen von Arbeits- und Dienstleistungen, Energielieferungen oder Telekommunikationsdienstleistungen privilegiert sein.

Darüber hinaus kann der Geschäftsführer den Anspruchsumfang nun verringern, indem er nachweist, dass der tatsächliche Schaden der Gläubiger geringer ist als die Gesamthöhe der nach Insolvenzreife geleisteten Zahlungen.

§ 15b InsO und D&O-Versicherung

Es ist davon auszugehen, dass das Urteil des BGH auch auf eine Inanspruchnahme des Geschäftsführers aus § 15b InsO anwendbar ist, sodass grundsätzlich eine Deckung durch die D&O-Versicherung besteht.

»Neu: Ansprüche gegen Geschäftsführer bei Zahlungen nach Insolvenzreife sind grundsätzlich von D&O-Versicherung gedeckt.«

Alternativen zur Insolvenz



AUTOR Janine Wilpert ist Rechtsanwältin, LL.M., Wirtschaftsjuristin (Univ. Bayreuth) und seit 2018 für die KANZLEI NICKERT tätig. Ihre Spezialgebiete sind Mergers & Acquisitions, Handels- und Gesellschaftsrecht.

Außergerichtlicher Schuldenbereinigungsplan

Ein außergerichtlicher Schuldenbereinigungsplan, der nicht nur bei Verbrauchern, sondern auch bei (ehemals) Selbständigen in Betracht kommt, ist sinnvoll, wenn ein Insolvenzverfahren nicht zwingend durchzuführen ist und ein Vergleich mit den Gläubigern erfolgsversprechend ist. Dieses Angebot sollte die Gläubiger besserstellen als ein Insolvenzverfahren.

WER EINE BETRIEBS-EINSTELLUNG ODER BEENDIGUNG EINER UNTERNEHMUNG PLANT BEZIEHUNGSWEISE EINE SANIERUNG DURCHFÜHREN MÖCHTE, KANN DIESE AUCH AUF ANDERE WEISE ERREICHEN ALS DURCH EINE INSOLVENZ. NACHFOLGEND STELLE ICH DIE GÄNGIGSTEN ALTERNATIVEN ZUR INSOLVENZ VOR.

Als Angebot kommt eine Einmalzahlung einer Quote oder eine Ratenzahlung in Betracht. Nach Zahlung und Ablauf der Plan-dauer erlischt dann die Restschuld (ausgenommen Forderungen aus unerlaubter Handlung, Straf- und Bußgelder), wobei der Grundsatz der Gleichbehandlung der Gläubiger zu beachten ist.

Liquidation

Die Liquidation vollzieht sich grundsätzlich in drei Stufen: 1. Auflösung, 2. Liquidation, 3. Löschung.

Die Gründe für die Auflösung sind im Gesetz (z.B. in § 60 GmbHG) geregelt. Die Gesellschafter können die Gesellschaft auch durch Beschluss auflösen. Zu seiner Wirksamkeit bedarf der Beschluss regelmäßig weder der notariellen Beurkundung noch der Eintragung im Handelsregister (bei AG in Niederschrift gem. § 130 AktG) – außer, wenn im Gesellschaftsvertrag die Dauer der Gesellschaft geregelt wurde (sog. Satzungsänderung).

Die Auflösung der Gesellschaft sowie die Liquidatoren müssen in notariell beglaubigter Form zur Eintragung ins Handelsregister angemeldet werden.

Die Geschäftsführer werden von Gesetzes wegen, ohne besonderen Bestellungs-akt, als Liquidatoren berufen, sofern nicht durch Gesellschaftsvertrag, Gesellschafterbeschluss oder Gerichtsbeschluss etwas anderes geregelt ist. Aufgabe der Liquidatoren ist es, die laufenden Geschäfte der Gesellschaft zu beenden, die Verpflichtungen der Gesellschaft zu erfüllen, Forderungen einzuziehen und das Vermögen der Gesellschaft in Geld umzusetzen.

Die Auflösung der Gesellschaft muss unverzüglich im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht werden (sog. Gläubigeraufruf). Durch den Gläubigeraufruf sollen die Gläubiger von der Auflösung unterrichtet und aufgefordert werden, sich bei der Gesellschaft zu melden. Erst mit der Bekanntmachung beginnt grundsätzlich das Sperrjahr zu laufen. Während der Dauer des Sperrjahres ist jede Vermögensverteilung an die Gesellschafter verboten.

Eines Gläubigeraufrufs mit Sperrjahr bedarf es ausnahmsweise nicht, wenn Vermögenslosigkeit vorliegt. Dann kann die Gesellschaft unter bestimmten Bedingungen aufgrund Vermögenslosigkeit von Amts wegen aus dem Handelsregister gelöscht werden.

Die Liquidation ist beendet, wenn keine Abwicklungsmaßnahmen mehr nötig sind. Dann kann das Erlöschen der Gesellschaft und damit die Vollbeendigung im Handelsregister angemeldet werden.

Vorinsolvenzrechtlicher Sanierungsplan

Seit dem 1.1.2021 besteht nunmehr für Unternehmen, die drohend zahlungsunfähig sind, auch die Möglichkeit eines sog. Restrukturierungsplans. Damit können konkrete Sanierungsmaßnahmen auch außerhalb einer Insolvenz gegen den Willen einzelner Gläubiger umgesetzt werden.

**»Es muss nicht immer die
Insolvenz sein – Sanierung geht
auch außergerichtlich!«**



Bilanzierung und Bewertung von Vorratsvermögen



ZUM UMLAUFVERMÖGEN ZÄHLEN ALLE WIRTSCHAFTSGÜTER, DIE ZUR VERÄUSSERUNG VORHANDEN UND BESTIMMT SIND, INKLUSIVE VERARBEITUNG VON ROH-, HILFS- UND BETRIEBSSTOFFEN. DARAUS ERGEBEN SICH FÜR DIE BEWERTUNG 2 KATEGORIEN: ZUM EINEN FERTIGE ERZEUGNISSE UND WAREN (FERTIG PRODUZIERT UND VERKAUFSFÄHIG) UND ZUM ANDEREN UNFERTIGE ERZEUGNISSE UND ARBEITEN (IM HERSTELLUNGSPROZESS BZW. NOCH NICHT VERKAUFSFÄHIG).



AUTOR Anke Kutschki-Günther ist Steuerberaterin und seit August 2016 in der KANZLEI NICKERT tätig. Sie ist Teamleiterin der Steuerabteilung und insbesondere in der Jahresabschlusserstellung und der Steuerberatung tätig.

Die Bewertung von Warenbeständen erfolgt zum Netto-Einkaufspreis. Sind Produkte vorhanden, die altersbedingt nicht mehr verkaufsfähig sind, ist handelsrechtlich eine Abwertung (strenges Niederstwertprinzip) unterhalb des Netto-Einkaufspreises vorzunehmen.

Steuerrechtlich darf diese Bewertung nur erfolgen, wenn mit Sicherheit eine Wertminderung dauerhaft eintreten wird. Steigt die Nachfrage für das abgewertete Produkt wieder an, ist dies mit der nächsten Bestandsaufnahme auf den ursprünglichen Netto-Einkaufspreis in Handels- und Steuerbilanz zu erfassen.

Gleichartige Warengruppen dürfen in Gruppen- oder Durchschnittsbewertung nach der Lifo/Fifo-Methode erfasst werden. Nur die Lifo-Methode ist steuerrechtlich zulässig. Bei ihr wird unterstellt, dass zuletzt angeschaffte/hergestellte Waren zuerst verbraucht wurden. Die FiFo-Methode nach Handelsrecht unterstellt, dass zuerst angeschaffte/hergestellte Waren zuerst verbraucht wurden.

Potentiale eines hohen Warenbestands muss jeder selbst abwägen. Einerseits kann ein hoher Warenbestand Garant für stetige Lieferbereitschaft

sein, andererseits ist er Risiko, wenn ständige Warenzukäufe zur Kostenfalle der Lagerhaltung werden und somit starken Einfluss auf die Liquidität nehmen. Ein Überbestand wirkt gewinnerhöhend auf die Ertragsbesteuerung und führt mitunter zu Steuernachzahlungen, wenn Diskrepanzen im Lagerbestand nicht zeitnah bewertet wurden.

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, die in die Produktion einfließen, dürfen alle 3 Jahre mittels Festwert bewertet werden. Der Festwert darf nur angewandt werden, wenn solche Stoffe regelmäßig in der Produktion ersetzt werden und der Gesamtwert der Stoffe für das Unternehmen von untergeordneter Bedeutung ist.

Die Bewertung der unfertigen Arbeiten und Erzeugnisse von den fertigen, noch nicht abgerechneten, hat ertragsteuerliche und umsatzsteuerliche Folgen. Unfertige Arbeiten bewertet man mit den Herstellungskosten, zur Neutralisierung des bisher entstandenen Aufwands. Fertige Arbeiten werden nach dem Gewinnrealisierungsprinzip mit Gewinnzuschlag bewertet. Zwangsläufig entspricht das der Netto-Endrechnung, obwohl sie noch nicht vereinbart ist.

Unfertige Arbeiten bewertet man danach mit dem vereinbarten Netto-Umsatz ohne Gewinnzuschlag, in Höhe eines Fertigstellungsgrades (%). Der Fertigstellungsgrad enthält wertmäßig alle für den Auftrag bis dahin tatsächlich verbrauchten Waren und angefallene Kosten. Fehlen Kalkulationsunterlagen für den Abzug eines Gewinnzuschlags und wurden keine Abschlagszahlungen vereinbart, können die geplanten Nettokosten für den Auftrag als Basis zugrunde gelegt werden. Bei Abschlagszahlungsvereinbarung dürfen erhaltene und gestellte Anzahlungen netto ohne Gewinnzuschlag als Wertgröße zur alternativen Bewertung der Unfertigen angewandt werden. Abschlagszahlungseinholungen vor Leistungserbringung stellen nur liquide Mittel dar, die Bewertung des Fertigstellungsgrades ist daher mit Null festzusetzen.

»Bestandsbewertungen sollten in der betriebswirtschaftlichen Auswertung immer mit einfließen. Die Erfassung der zutreffenden Werte ist Werkzeug für eine aussagekräftige periodengerechte Erfolgsauswertung.«

WORK FROM HOME

Homeoffice

Rechtliche Rahmenbedingungen

HOMEOFFICE UND MOBILARBEIT SIND IN DEN LETZTEN MONATEN FÜR VIELE ARBEITNEHMER VON DER AUSNAHME ZUR NORMALITÄT GEWORDEN. ES IST NICHT AUSZUSCHLIESSEN, DASS DIESE ARBEITSFORMEN DAUERHAFTER BESTANDTEIL DES ARBEITSALLTAGS WERDEN. DOCH WORIN LIEGT EIGENTLICH DER UNTERSCHIED ZWISCHEN HOMEOFFICE UND MOBILER ARBEIT? OFT WERDEN DIE BEGRIFFE FÄLSCHLICHERWEISE ALS SYNONYM VERWENDET, OBWOHL RECHTLICHE UND TATSÄCHLICHE UNTERSCHIEDE MIT DEM JEWEILIGEN BEGRIFF VERKNÜPFT SIND.



AUTOR Frank Lienhard ist seit 2009 bei der KANZLEI NICKERT tätig und seit 2013 Partner in der Kanzlei. Er ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht sowie CVA (Certified Valuation Analyst, verliehen durch www.eacva.de). Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist das Handels- und Gesellschaftsrecht sowie Steuerrecht, insbesondere im Bereich der Vertragsgestaltung. Des Weiteren ist er Mit-Autor von insolvenz- und steuerrechtlicher sowie betriebswirtschaftlicher Fachliteratur.



»Homeoffice ist nicht gleich Mobilarbeit. Was der Arbeitgeber genau will, sollte er sich gut überlegen und dann individualvertraglich oder mit einer Betriebsvereinbarung festhalten.«



Homeoffice bzw. Telearbeit

Die Bezeichnung Homeoffice wird regelmäßig als Synonym für die sog. Telearbeit benutzt. Der Begriff Homeoffice ist gesetzlich nicht definiert und ausschließlich umgangssprachlich geprägt. Er beschreibt die Situation, dass ein Arbeitnehmer zumindest einen Teil seiner Arbeitsleistung von seiner privaten Wohnung aus erbringt. Der Arbeitnehmer ist bei der Homeoffice-Tätigkeit nicht frei in der Wahl seines nicht-betrieblichen Arbeitsplatzes, sondern muss die Arbeit von einem festen und geprüften Arbeitsplatz aus erledigen.

Mobilarbeit

Demgegenüber ist unter Mobilarbeit die durch Zurverfügungstellung von mobiler IT eingeräumte Möglichkeit zu verstehen, ortsungebunden die Arbeitsleistung an typischerweise wechselnden Orten außerhalb des Betriebs zu erbringen (z. B. im Café oder auf dem heimischen Sofa). Bei dieser Arbeitsform entscheidet der Arbeitnehmer weitgehend selbst, wo er seine Arbeitsleistung erbringt. Der Arbeitnehmer muss nicht notwendig von zuhause aus arbeiten. Er muss lediglich seine Erreichbarkeit sicherstellen.

Arbeitsschutzvorschriften bei Homeoffice und Mobilarbeit

Das Homeoffice muss sich grundsätzlich an den gleichen Arbeitsschutzstandards wie beim klassischen Büroarbeitsplatz messen lassen.

Demgegenüber sind die Anforderungen für die Mobilarbeit flexibler. Zumindest findet die Arbeitsstättenverordnung keine Anwendung. Die übrigen arbeitsschutzrechtlichen Vorschriften wie etwa die Gefährdungsbeurteilung oder die Unterweisungspflicht des Arbeitnehmers sowie die Betriebssicherheitsverordnung gelten bei Mobilarbeit (teilweise) allerdings auch. Es gilt daher, die Prüf- und Dokumentationspflichten des Arbeitgebers zu beachten.

Unterschiedliche Kosten bei Homeoffice und Mobilarbeit

Aus Gründen des Arbeits- und Datenschutzes bietet es sich für den Arbeitgeber an, dem Arbeitnehmer die für den Homeoffice-Arbeitsplatz erforderlichen Arbeitsmittel (PC/Laptop, Drucker etc.) sowie teils auch Einrichtungsgegenstände (Bürostuhl, Schreibtisch etc.) zur Verfügung zu stellen. Das bedeutet damit aber auch, dass mit der Einführung von Homeoffice oft höhere Kosten verbunden sind als mit der Mobilarbeit.

Sofern der Arbeitnehmer eigene Arbeitsmittel nutzen soll, können ihm Aufwendungsersatzansprüche gegen den Arbeitgeber zustehen, sofern er die Kosten nach den Umständen für erforderlich halten durfte. In diesem Zusammenhang bieten sich vertragliche Kostenregelungen an.

Arbeitszeit

Bei den Arbeitszeiten ergeben sich keine wesentlichen Unterschiede: Der Arbeitgeber bleibt sowohl im Homeoffice als auch bei der Mobilarbeit für die Einhaltung der Schutzvorschriften des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) verantwortlich.

Datenschutz

Datenschutzvorkehrungen sind im Homeoffice und bei Mobilarbeit ebenso einzuhalten wie bei der Arbeit im Büro. Der Arbeitgeber hat hierbei für geeignete Schutzvorkehrungen zu sorgen.

Tipp der KANZLEI NICKERT

Welches Modell Sie als Arbeitgeber auch immer bevorzugen: Halten Sie die Rechte und Pflichten beider Seiten fest. Insbesondere Arbeitsmittel, Datenschutz, Haftung, Kosten und Widerrufsmöglichkeiten sollten dabei ein Bestandteil der schriftlichen Vereinbarung sein.



Die Gesellschafterliste

NACH DEM URTEIL DES BGH VOM 10.11.2020 (II ZR 211/19) KANN EIN GESCHÄFTSANTEIL EINER GMBH ERNEUT EINGEZOGEN WERDEN, WENN ER ZWAR AUFGRUND FRÜHEREN EINZIEHUNGSBESCHLUSSES NICHT MEHR IN DER GESELLSCHAFTERLISTE GEFÜHRT WIRD, ABER MATERIELL AUFGRUND DER NICHTIGKEIT DES EINZIEHUNGSBESCHLUSSES FORTBESTEHT UND DIE GESELLSCHAFTER DIE EINZIEHUNG ERNEUT BESCHLIESSEN. DIE STREICHUNG IN DER GESELLSCHAFTERLISTE WIRKE SICH NICHT AUF DIE MATERIELLE BERECHTIGUNG UND EXISTENZ DES GESCHÄFTSANTEILS AUS.



AUTOR Janine Wilpert ist Rechtsanwältin, LL.M., Wirtschaftsjuristin (Univ. Bayreuth) und seit 2018 für die KANZLEI NICKERT tätig. Ihre Spezialgebiete sind Mergers & Acquisitions, Handels- und Gesellschaftsrecht.

»Die Gesellschafterliste alleine ist manchmal nicht die ganze Wahrheit! Neben der formalen kann es mithin auch auf die materiell-rechtliche Gesellschafterstellung ankommen, so dass beides rechtlich genau zu prüfen ist.«

Legitimationswirkung der Gesellschafterliste einer GmbH

Gegenüber einer GmbH gilt aufgrund der Legitimationswirkung der Gesellschafterliste nur als Gesellschafter mit allen Rechten und Pflichten, wer als solcher in der letzten im Handelsregister aufgenommenen Gesellschafterliste geführt ist (§ 16 Abs. 1 Satz 1 GmbHG). Diese Wirkungen bestehen auch, wenn der Eingetragene materiell gar nicht der Berechtigte, sondern tatsächlich eine andere Person Gesellschafter ist. Dies kann z.B. passieren, wenn ein Erwerb zwar in der Liste vollzogen wird, aber wegen Gesetzesverstößes tatsächlich unwirksam ist.

Wer nicht als Gesellschafter in der Gesellschafterliste geführt ist, kann umgekehrt gegenüber der GmbH keine Gesellschafterrechte geltend machen. Dies gilt selbst dann, wenn er materiell etwa wegen eines kürzlichen Anteilserwerbs schon oder eines nichtigen Einziehungsbeschlusses noch Gesellschafter sein sollte (negative Legitimationswirkung).

Grenzen der negativen Legitimationswirkung

Der BGH definiert jedoch Grenzen für die negative Feststellungswirkung:

1. Wird eine neue Gesellschafterliste eingereicht, ist der Gesellschafter trotz seiner Streichung an einer Abstimmung zu beteiligen, wenn der Gesellschaft die Einreichung der neuen Liste durch einstweilige Verfügung untersagt war, BGH, Urteil vom 2.7.2019, Az. II ZR 406/17.
2. Ein Geschäftsanteil einer GmbH kann erneut eingezogen werden, wenn er zwar in Folge eines früheren Einziehungsbeschlusses nicht mehr in der Gesellschafterliste geführt wird, aber materiell aufgrund der Nichtigkeit des früheren Einziehungsbeschlusses fortbesteht und die Gesellschafterversammlung die Einziehung vorsorglich erneut beschließt. Die materielle und die formale Gesellschafterstellung sind also in diesem Fall entkoppelt, BGH Urteil vom 10.11.2020, Az. II ZR 211/19.

Die Wirksamkeit der Einziehung hänge allein vom materiellen Bestehen des betroffenen Geschäftsanteils ab. Dass die formale Gesellschafterstellung des von der Einziehung Betroffenen durch die Streichung aus der Liste beendet sei, wirke sich nicht auf dessen materielle Berechtigung aus. Der vorsorglich gefasste Einziehungsbeschluss habe einen materiell-rechtlich existenten Geschäftsanteil betroffen. Die Einreichung einer neuen Liste zum Handelsregister allein zur Schaffung einer formalen Grundlage für einen erneuten Einziehungsbeschluss sei nicht zumutbar. Andernfalls müsste der von der Einziehung betroffene Gesellschafter, bei dem aus Sicht der übrigen Gesellschafter ein Einziehungsgrund vorliegt, in seine formale Gesellschafterstellung zurückversetzt werden.

Der Normzweck von § 16 Abs. 1 GmbHG stehe dem nicht entgegen, da die Liste nach erneuter, wirksamer Einziehung der materiellen Rechtslage entspreche und damit Rechtssicherheit/-klarheit gewährleistet sei.

Der BGH ließ jedoch offen, ob die Einschränkung der negativen Legitimationswirkung und damit die Möglichkeit, den nur materiell berechtigten Gesellschafter in Anspruch zu nehmen, auch auf andere Fälle anwendbar ist.



Das Unternehmertestament

FÜR EINE ÜBERGABE DES EIGENEN UNTERNEHMENS AN DIE KINDER ODER EINEN ANDEREN NACHFOLGER IST ES NOCH ZU FRÜH, WEIL DIESE NOCH ZU JUNG SIND ODER NOCH UNENTSCHLOSSEN, OB SIE DEN BETRIEB ÜBERNEHMEN WOLLEN. SIE SELBST FÜHLEN SICH NOCH FIT, SIE HABEN SPASS AN DER ARBEIT UND NOCH UNTERNEHMERISCHE ZIELE UND SIND ÜBERHAUPT DER MEINUNG, DASS ES MIT „DEM LETZTEN WILLEN“ NOCH ZEIT HAT? WERDEN SIE IN DIESER SITUATION AUS DEM LEBEN GERISSEN, KANN DAS ZU BÖSEN ÜBERRASCHUNGEN FÜR IHRE GESETZLICHEN ERBEN FÜHREN. IM NACHFOLGENDEN BEITRAG WOLLEN WIR SIE FÜR DAS THEMA SENSIBILISIEREN.



AUTOR Katja Huber ist seit dem Jahr 2011 als Rechtsanwältin tätig und seit August 2016 bei der KANZLEI NICKERT. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte sind das Bank- und Kapitalmarktrecht sowie das Handels- und Gesellschaftsrecht.

Schnelle und eindeutige Unternehmensnachfolge

Hauptzweck eines Unternehmertestaments ist es insbesondere, eine schnelle und eindeutige Unternehmensnachfolge zu regeln. Sind der hinterbliebene Ehegatte und mehrere Kinder nach der gesetzlichen Erbfolge gemeinschaftlich am Nachlass berechtigt, so dauert es seine Zeit, bis diese Erbengemeinschaft auseinander-gesetzt ist. Fragen der Geschäftsführung und Vertretung des Unternehmens sind in der Erbengemeinschaft in der Praxis oft nur schwer zu handhaben, da hier bei Beschlussfassungen grundsätzlich Einstimmigkeit erforderlich ist.

Je nach Rechtsform des Unternehmens gibt es Unterschiede, ob und wie eine Gesellschaftsbeteiligung überhaupt vererblich ist. Ist der Unternehmer z.B. Gesellschafter einer GbR, so wird diese aufgelöst, wenn der Gesellschaftsvertrag keine Fortsetzungsklausel für den Fall des Todes eines Gesellschafters enthält. Dagegen sind Geschäftsanteile einer GmbH von Gesetzes wegen vererblich.



Gesellschaftsrechtliche Regelungen

In den meisten Fällen sind im Gesellschaftsvertrag in sog. Nachfolge- oder Eintrittsklauseln Vorgaben dazu getroffen, was im Falle des Todes eines Gesellschafters gelten soll. Aufgrund neuer persönlicher oder die Gesellschafterstruktur betreffenden Entwicklungen, kann hier Änderungsbedarf und Gestaltungsspielraum bestehen. So kann z.B. im Gesellschaftsvertrag geregelt werden, dass nur eine Person oder nur Abkömmlinge als zukünftige Nachfolger zugelassen werden oder dass der verbleibende Mitgesellschafter von den Erben die Abtretung des Geschäftsanteils gegen Zahlung einer Abfindung verlangen oder der Geschäftsanteil eingezogen werden kann. Ist Ihr Wunschnachfolger nach den gesellschaftsrechtlichen Regelungen überhaupt nachfolgeberechtigt?

»Eine frühzeitige Weichenstellung beim Unternehmertestament ist sinnvoll.«

Liquidität des Unternehmens sicherstellen

Soll das Unternehmen unter mehreren pflichtteilsberechtigten Erben in die Hand eines Erben gegeben werden, so sollte überprüfbar geprüft werden, ob die Gefahr besteht, dass z.B. Vermächnisse, die der Versorgung weicher Erben dienen, Zugewinnausgleichsansprüche des Ehegatten oder Pflichtteils- und Pflichtteilsergänzungsansprüche, denen sich der Nachfolger ausgesetzt sieht, zu Liquiditätsproblemen des Unternehmens führen können. Nach welcher Bewertungsmethode hier die Unternehmensbewertung zu erfolgen hat, ist im Einzelfall zu prüfen (siehe hierzu auch www.kanzlei-nickert.de/blogs/tax-law-blog/betriebswirtschaft/item/2945-unternehmensbewertung-im-erb-und-familienrecht).

In gesellschaftsrechtlichen Abfindungsklauseln werden Abfindungen z.B. im Einziehungsfall zur Schonung des Gesellschaftsvermögens oft gekürzt und gestundet. Ein Anspruch auf Stundung des Pflichtteils hat der Erbe nach § 2331a BGB dagegen nur, wenn eine sofortige Erfüllung des gesamten Anspruchs eine unbillige Härte darstellen würde. Am effektivsten zur Pflichtteilsvermeidung ist – soweit zu Lebzeiten realisierbar – naturgemäß ein Pflichtteilsverzicht ggf. gegenständlich beschränkt auf das Unternehmen.

Umwandlung in eine andere Rechtsform sinnvoll?

Sollen mehrere Erben das Unternehmen des Einzelunternehmers fortführen, so sollte geprüft werden, ob eine Umwandlung in eine andere Rechtsform (z.B. GmbH & Co. KG) schon zu Lebzeiten sinnvoll ist. Hierfür können zum Schutz der Erben auch Haftungsfragen sprechen. Führt ein Erbe die Firma des Erblassers fort, haftet er nicht nur mit dem im Nachlass befindlichen Vermögen nach § 1967 BGB, sondern auch nach Handelsrecht grundsätzlich mit seinem eigenen (§§ 25 Abs. 2, 27 Abs. 1 HGB).

Steuerliche Aspekte

Schließlich sind steuerrechtliche Aspekte wie die Höhe der jeweiligen Steuerklasse, die Steuerfreibeträge der potenziellen Erben und die Steuertarife zu prüfen. Ist steuerliches Sonderbetriebsvermögen vorhanden oder liegt eine Betriebsaufspaltung vor, sollten bei diesbezüglichen Teilungsanordnungen und Vermächnissen auch steuerliche Auswirkungen geprüft werden.

Die KANZLEI NICKERT steht Ihnen bei Fragen rund um das Erb-, Gesellschafts- und Steuerrecht sowie zur Unternehmensbewertung gerne zur Verfügung.

Sprache formt Wirklichkeit

Präsent sein, klar sprechen,
wertschätzend handeln

SPRACHE WIRKT AUF UNSERE KOMMUNIKATION, UNSER DENKEN UND HANDELN. DABEI DIENT SIE NICHT NUR ALS INSTRUMENT ZUR ÜBERMITTLUNG VON BOTSCHAFTEN. SIE VERMAG AUS UNSEREM INNERSTEN ZU KOMMEN UND BIS INS INNERSTE ANDERER VORZUDRINGEN. SO BEEINFLUSSEN WIR DURCH SPRACHE UNS SELBST SOWIE UNSERE GESPRÄCHSPARTNER UND BEZIEHUNGEN.



AUTOR Dipl.-Wi.-Ing. **Astrid Weidner** ist seit 2007 Coach und Beraterin. Als weltweit akkreditierte Senior Coach (DBVC und IOBC) berät sie Führungskräfte und Organisationen. Ihre Themenschwerpunkte liegen auf der bewussten Sprache, Führung und Zusammenarbeit sowie Resilienz.
www.astrid-weidner.de

Alltagssprache ist oft gedankenlos, destruktiv und verletzend – scheinbar unbedeutende Worte übermitteln ungewollte Zusatzbotschaften. Außerdem schwächen sie beim Sprecher die drei Grundpfeiler „PKW“, die für eine bewusste und zum Erfolg führende Sprache zu beachten sind:

1. Präsenz:

Selbstbewusstsein, Glaubwürdigkeit, Selbstbestimmtheit und ausgestrahlte Kompetenz

2. Klarheit:

in sich stimmige, vollständige Botschaften

3. Wertschätzung:

Zugewandtheit, Begegnung auf Augenhöhe, authentische Beachtung

Die folgenden Beispiele zeigen auf, wie wichtig diese Konzepte für einen erfolgreichen Sprachgebrauch sind und wie wir mit ihrer Hilfe unsere Sprache bewusst, klar und einvernehmlich gestalten können.

Holen Sie sich folgende Situation vor Ihr inneres Auge:

Ein Mitarbeiter erinnert Sie an ein bevorstehendes Meeting, woraufhin Sie erwidern: „Ich komme gleich, ich muss noch schnell eine E-Mail bearbeiten.“

Es gibt zwei sprachliche Bedienungsfehler in diesem Satz. Das Modalverb „müssen“ und das Füllwort „schnell“. Müssen, dürfen, sollen, können, mögen, wollen – sie alle sind Modalverben. Im Falle von „müssen“ drückt der Sprecher einen Zwang aus, dem er unterliegt. Er „müsse“ noch etwas bearbeiten. Dies impliziert, er habe keine andere Wahl. Er wird zum Opfer der Umstände und wirkt so kaum selbstbestimmt. Hierunter leidet seine ausgestrahlte Kompetenz und dadurch seine Präsenz. Ferner wird die Botschaft des Sprechers unklar, da er den Fokus weg vom Bearbeiten hin zu „müssen“ lenkt. Eine zielführende Version im Sinne des „PKW“ ist, den Fokus auf die tatsächliche Handlung zu lenken: „Ich bearbeite noch schnell eine E-Mail“.

Es bleibt das Wort „schnell“ im Satz. Wörter wie schnell, kurz, geschwind und mal zählen zu den Füllwörtern der Hetze. Sie vermitteln den Eindruck, der Sprecher mache etwas gehetzt, unter Zeitdruck und ohne Bedacht. Nehmen Sie an, es ginge nicht um E-Mails, sondern um das Unterschreiben des Jahresabschlusses – so wird die Absurdität der Füllwörter der Hetze deutlich. Der Sprecher wertet den Vorgang des Unterschreibens ab und suggeriert, dieses wichtige Dokument „noch schnell“ zu unterschreiben, womöglich ohne Prüfung. Es ist sinnvoll, Füllwörter einfach wegzulassen, hier entsprechend „Ich unterschreibe noch den Jahresabschluss“. Der Sprecher wirkt so selbstbewusst und seine Botschaft wird klar.

Ein weiteres Hindernis auf dem Weg zu einem kompetenten Sprachgebrauch ist das Personalpronomen „man“. Angenommen, Sie betreten für ein Meeting ein noch völlig unordentliches Besprechungszimmer und bemerken sodann, „Da hat man wohl vergessen, den Raum vorzubereiten“. Wie wehren sich die betroffenen Mitarbeiter? Sie haben sie nicht direkt angesprochen und doch geben Sie wohl ihnen die Schuld. Im schlimmsten Fall öffnet „man“ den Weg zum Mobbing, da Sie sich selbst aus der Verantwortung ziehen und dem Gesprächspartner die Möglichkeit zur Erklärung nehmen.

Ferner bleibt unklar, auf wen Sie gerade Bezug nehmen. Viele Menschen benutzen „man“, wenn sie über sich selbst sprechen, z. B. „man fühlt sich hier immer übergangen“. Verwenden Sie daher eindeutige Personalpronomen wie „ich, du, er, sie...“. In unserem Beispielsatz sieht das so aus: „Da haben Sie wohl vergessen, den Raum vorzubereiten, Herr Schmidt“. Nun ist klar, wer gemeint ist und Ihr Mitarbeiter hat die Chance, sich zu erklären.

Alle diese Beispiele ermöglichen einen Zustand, in dem sich Sprecher oder Angesprochener in einer Opferrolle befinden und keinen Handlungsspielraum haben. So untergräbt der Sprecher seine Klarheit, Präsenz und Wertschätzung und schadet potenziell dem Gesamterfolg des Unternehmens.

Sprechen Sie daher bewusst – für eine einfache, harmonische und erfolgreiche Zusammenarbeit!

AUS- UND WEITERBILDUNG IM FOKUS

Die KANZLEI NICKERT fordert und fördert Qualität



Janine Wilpert

Herzlichen Glückwunsch, Janine Wilpert: Erfolgreiche Weiterbildung im Bereich Umwandlungssteuerrecht

Die kontinuierliche Fort- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter ist fester Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie.

In den vergangenen Wochen hat Janine Wilpert ihre Expertise im Bereich Umwandlungssteuerrecht ausgebaut: Den mehrwöchigen Online-Lehrgang der Tax Academy in Kooperation mit der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg zum Thema Umwandlungssteuerrecht hat sie nun mit bestandener Abschlussprüfung erfolgreich beendet.

Themenschwerpunkte der Fortbildung waren das Umwandlungsrecht nach HGB, die Verschmelzung auf eine Personengesellschaft oder auf eine natürliche Person, die Verschmelzung auf eine andere Körperschaft, Spaltungen auf Kapitalgesellschaften und Spaltung auf Personengesellschaften sowie die Einbringung in eine Kapitalgesellschaft, der Anteilstausch und die Einbringung in eine Personengesellschaft.

Wir gratulieren Janine Wilpert hierzu ganz herzlich und freuen uns, dass sie unseren Mandanten mit ihrer Expertise ab sofort auch in diesem Bereich zur Verfügung steht.

Digitale Kanzlei 2021 – Auszeichnung der KANZLEI NICKERT durch die DATEV

Die DATEV e.G. hat der KANZLEI NICKERT nach 2019 und 2020 auch in diesem Jahr das Label „Digitale Kanzlei 2021“ verliehen. Diese Auszeichnung vergibt die DATEV e. G. seit März 2019 – die KANZLEI NICKERT war damit von Anfang an dabei.



Digitale Kompetenz der Kanzlei

Das Label der DATEV e.G. soll die digitale Kompetenz der Kanzlei zum einen Mandanten und potenziellen Neumandanten gegenüber sichtbar machen und so auch die Positionierung der Kanzlei als innovativ und zukunftsgerichtet unterstreichen.

Gleiches gilt für die Attraktivität als Arbeitgeber: Auch für potentielle neue Mitarbeiter wird so die digitalisierte Arbeitsweise in der Kanzlei ersichtlich.

Grundlage für die Auszeichnung war die Teilnahme am DATEV Digitalisierungsindex: Entscheidend ist dabei der Digitalisierungsgrad der Kanzlei, gemessen an Kennzahlen – und zwar insbesondere aus dem Bereich der digitalen Arbeitsweise im Rechnungswesen.

Kriterien werden jedes Jahr ergänzt und angehoben

Die Kriterien für diese Auszeichnung werden jedes Jahr neu angepasst. Für 2021 waren folgende Kriterien in den Bereichen Rechnungswesen und Personalwirtschaft ausschlaggebend:

Im Rechnungswesen war eine Gesamt-Digitalisierungsquote von mindestens 70% (2020 waren mehr als 65% gefordert), eine Digitalisierungsquote Bank von mindestens 70% sowie ein Anteil von Mandanten mit digitalen Belegen von mindestens 40% erforderlich.

In der Personalwirtschaft waren die Kriterien: Ein Anteil von Mandanten mit Arbeitnehmer online von mindestens 5% sowie eine Digitalisierungsquote Bewegungsdaten von mindestens 10%.

KANZLEI NICKERT digital gut aufgestellt für die Zukunft

Die erneute Auszeichnung belegt einmal mehr, dass die KANZLEI NICKERT für die Zukunft, insbesondere die digitale Zukunft, bestens gerüstet ist.

HAUSMEISTEREI STÜBER GMBH

Unternehmensumwandlung



Das Team der Hausmeisterei Stüber GmbH

Vera Stüber (Geschäftsführung)
und Udo Kast (Teamleiter)**Lisa Huber:****FRAU STÜBER, IN LETZTER ZEIT GAB ES IN IHREM UNTERNEHMEN EINIGE VERÄNDERUNGEN ...****Vera Stüber:**

... das ist richtig. Die Hausmeisterei Stüber wurde 1990 von meinem Vater Bruno Stüber gegründet. Mit seinem Tod im Januar 2019 wurde das Unternehmen von dem Team und mir weitergeführt. Mit der Umstellung auf die digitale Buchführung im Jahr 2019 haben wir einen wichtigen Schritt in Richtung Zukunft getan. Ende 2019 haben wir das Einzelunternehmen in das Handelsregister eintragen lassen, um den Startschuss für die Umwandlung in eine GmbH zu geben. Im vergangenen Jahr haben wir dann, mit der KANZLEI NICKERT an unserer Seite, die Umwandlung vom Einzelunternehmen in eine GmbH vollzogen.

Lisa Huber:**WAS HAT SIE ZU DIESER UNTERNEHMENS-UMWANDLUNG BEWOGEN?****Vera Stüber:**

Mit der Übernahme des Unternehmens von meinem Vater wollte ich von Anfang an die Rechtsform wechseln, um das Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Zudem haben wir auch aus haftungsrechtlichen Gesichtspunkten eine Veränderung angestrebt. Allerdings war ich zunächst unschlüssig, welche Rechtsform für das Unternehmen und für mich am günstigsten wäre. Es stand Anfangs auch

noch die Rechtsform der GmbH & Co. KG im Raum.

Hier hat mich die KANZLEI NICKERT beraten und hat mit mir die beiden Möglichkeiten durchleuchtet. Sobald die Entscheidung für die GmbH feststand, wurde alles für die Umwandlung in die Wege geleitet. Aufgrund der Corona-Pandemie hat sich die Umwandlung etwas verzögert, doch im Oktober wurde diese dann beim Notariat rückwirkend zum 1.1.2020 vollzogen.

Lisa Huber:**WIRD NUN WIEDER RUHE IN DAS UNTERNEHMEN EINKEHREN BZW. IST DAS (ZUMINDEST TEILWEISE) BEREITS GESCHEHEN?****Vera Stüber:**

Die Umstellung auf die digitale Buchführung war die größte Veränderung im Büroalltag. Wie jede Veränderung bedeutete dies zunächst, sich an neue Arbeitsabläufe zu gewöhnen. Wir sind jedoch sehr froh, diesen Schritt gemacht zu haben. Es erleichtert uns nun die tägliche Arbeit und spart Zeit. Auch der lange Prozess der Umwandlung liegt nun größtenteils hinter uns und es ist Ruhe eingekkehrt.

Die KANZLEI NICKERT hat uns toll beraten und unterstützt. Ohne sie wären diese zukunftsweisenden Schritte nicht möglich gewesen. Aber natürlich wollen wir uns stetig weiterentwickeln. Der nächste Schritt wird nun der Aufbau unserer Webseite sein.

www.hausmeisterei-stueber.de



»Spielregeln« bei Online-Meetings und Tipps zur kundenorientierten optimierten Nutzung von Videokonferenz-Programmen

ONLINE-MEETINGS GEHÖREN IN VIELEN UNTERNEHMEN MITTLERWEILE ZUR TAGESORDNUNG. SIE ERMÖGLICHEN TREFFEN UND BESPRECHUNGEN ZWISCHEN MITARBEITERN, OBWOHL DIESE SICH AN VERSCHIEDENEN ORTEN BEFINDEN.

DAMIT EIN ONLINE-MEETING ÜBER SKYPE, ZOOM, TEAMS ODER DAS PROGRAMM EINES ANDEREN ANBIETERS JEDOCH ERFOLGREICH UND OPTIMAL ABGEHALTEN WERDEN KANN, LOHNT ES SICH, EIN PAAR TIPPS FÜR DIE NUTZUNG IM HINTERKOPF ZU BEHALTEN.



AUTOR Elena Schönfeld ist Kommunikationswissenschaftlerin und spezialisiert auf Content Marketing mit den Schwerpunkten Recherche und Entwicklung komplexer Fachartikel und den Bereich Social Media Marketing. Bei DONGUS HOSPACH PARTNER betreut sie mehrere Blogs und Social Media Accounts.



7 Regeln für ein erfolgreiches Online-Meeting

1. Bildschirm Platzierung und Hintergrund

Bei der Videokonferenz ist es wichtig, dass der Bildschirm so platziert wird, dass das Gesicht gut zu sehen ist. Wer möchte, kann mithilfe der Greenscreen-Technik den eigenen Hintergrund ausblenden und dort ein Hintergrundfoto platzieren. Alles was ablenken könnte, sollte während der Konferenz im Hintergrund vermieden werden.

2. Mikrofon

Wer nicht spricht, sollte sein Mikrofon immer stumm schalten. So können Störgeräusche im Hintergrund oder Rückkopplungen vermieden werden.

3. Beleuchtung

Wer direkt vor einem Fenster sitzt, ist aufgrund der Reflektionen von außen oft nur schwer erkennbar. Eine gute Beleuchtung ist wichtig, damit Gestik und Mimik von den anderen Teilnehmern erkannt werden können.

4. Essen und Trinken

Essen und Trinken sollte während eines Online-Meetings möglichst vermieden werden. Die Ablenkung erweckt den Eindruck, man hätte kein Interesse an der Besprechung.

5. Kamera

Wenn möglich, sollte beim Sprechen in die Kamera und nicht auf den Bildschirm geschaut werden. Die Teilnehmer der Videokonferenz haben so das Gefühl, direkt angesprochen zu werden und Blickkontakt halten zu können.

6. Sprechen

Feste Sprechzeiten, die von allen eingehalten werden, machen das Online-Meeting einfacher. So hat niemand die Sorge, ein anderer könnte ihm das Wort stehlen und jeder kann sich die Zeit nehmen, langsam und deutlich zu sprechen. Für einen klaren Ton, kann sich auch die Anschaffung eines Headsets lohnen.

7. Konzentration

Auch wenn man bei einem stummgeschalteten Mikrofon theoretisch tun und lassen kann was man will, sollte man sich auf den Bildschirm konzentrieren. Zustimmen, des Nicken oder andere Reaktionen zeigen, dass man beim Geschehen dabei ist. Auch wenn es sich um ein Online-Meeting handelt sollte man sich nicht anders verhalten, als in einem persönlichen Meeting.

Tipps zur optimalen Nutzung der Videokonferenz-Programme

Videokonferenz-Programme bieten unterschiedlichste Funktionen und Tools an, um das Online-Meeting optimal zu gestalten. Mit ein paar Tipps steht der erfolgreichen Konferenz nichts mehr im Weg.

1. Die Software

Es gibt viele verschiedene Software-Lösungen für Videokonferenzen auf dem Markt. In ihrer grundsätzlichen Funktion ermöglichen sie alle dasselbe: Online-Meetings. Der Unterschied liegt meist in den implementierten Tools die während der Konferenz genutzt werden, im Preis oder in der maximalen Teilnehmerzahl. Je nach Anlass und Umfang einer Videokonferenz, kann daher eine andere Software passend sein. Die gängigsten Videokonferenz-Programme sind: Skype, Zoom, Microsoft Teams, Cisco Webex oder gotomeeting.

2. Die Einladung

Bei den meisten Videokonferenzprogrammen können die Teilnehmer dem Online-Meeting über einen Link beitreten. Oft ist nicht einmal die Installation einer Software notwendig. Im Vorfeld des Online-Meetings ist es wichtig, dass alle Teilnehmer rechtzeitig den richtigen Link erhalten. Zusammen mit dem Einladungslink kann auch eine Agenda für das anstehende Meeting

versendet werden. Die Teilnehmer haben so die Möglichkeit, sich vorzubereiten und vorab bereits aufkommende Fragen zu notieren.

3. Der Moderator

Ein fester Moderator, der durch die Videokonferenz führt, ist hilfreich. Im Vorfeld sollte jeder Teilnehmer informiert sein, wer der Moderator des Meetings ist.

4. Das Zeitmanagement

Für ein Online-Meeting sollten, wenn möglich, maximal 60 bis 90 Minuten eingeplant werden. Gerade in virtuellen Räumen in denen etwas gemeinsam erarbeitet wird, ist die Aufmerksamkeitsspanne nach dieser Zeit ausgereizt. Ist einmal ein längeres Meeting notwendig, empfiehlt es sich, ungefähr alle 60 Minuten eine kleine Pause einzulegen. Gibt es im Vorfeld eine Agenda mit den geplanten Themen, sollte für jedes Thema ein klares Zeitfenster definiert werden. So lässt sich sicherstellen, dass jeder Punkt auch besprochen wird.

5. Die Interaktion

Es ist von Nutzen, Teilnehmer zu Beteiligten zu machen. Chat-Funktionen, Votings, Breakout-Sessions, Whiteboards oder Reaktionsrunden sind Tools von Nutzen, denn sie sind gute Möglichkeiten, um Teilnehmer Aktiv-Zeiten zu gewähren. Diese fördern die Konzentration und die Aufmerksamkeit der Teilnehmer. Anbieter von Software-Lösungen für Videokonferenzen stellen meist eine große Bandbreite an Tools und Funktionen zur Verfügung, mit deren Nutzung Unternehmen das Online-Meeting interaktiver und interessanter gestalten können.

6. Die soziale Nähe

Auch wenn es sich um ein Online-Meeting handelt, sollte für möglichst viel soziale Nähe gesorgt werden. Es ist wichtig, dass alle Teilnehmer die Möglichkeit haben zu Wort zu kommen. Wer im Anschluss an ein formelles Meeting für einen etwas lockeren Austausch sorgen möchte, kann auch ein digitales Kaffeetrinken oder Mittagessen vereinbaren.





Maria, du hast mich von Anfang an hier in der Kanzlei begleitet und unterstützt. Du warst meine Ausbilderin, meine erste Anlaufstation für alle Fragen. Von dir durfte ich alles lernen, egal ob es das richtige Ausziffern der Konten in der Buchhaltung war oder mein heutiger Schwerpunkt, die Erstellung der Lohnabrechnungen. Auch heute bist du mir noch eine große Stütze bei meiner Arbeit, du bist im Lohn mein Gegenpart. Ich danke dir für alles, was du mir beigebracht hast und freue mich darauf, auch viele weitere Jahre mit dir zu arbeiten.

Verena Witt



Liebe Maria, wie so einige Azubis vor und nach mir, hast du auch mich in meinen Anfängen in der KANZLEI NICKERT begleitet. Du hast mir von Soll bis Haben alles beigebracht und hast mich stets gefordert und gefördert. Auch nach der Ausbildungszeit bist du immer für alle da, hast immer ein offenes Ohr für jegliche Probleme und stehst allen bei Fragen zur Seite. Ich möchte mich bei dir für all dies herzlich bedanken und freue mich sehr, noch lange lange mit dir zusammenarbeiten zu dürfen. Herzlichen Glückwunsch zu deinem Jubiläum.

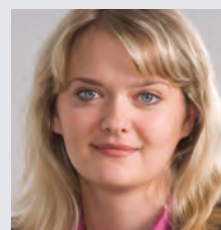
Lisa Huber

Mitarbeiter-Jubiläum Maria Winter 25 Jahre



Liebe Maria, seit 25 Jahren gehen wir den Weg in der KANZLEI NICKERT jetzt schon gemeinsam. Mit dir zu arbeiten bedeutet mir sehr viel und mit deinem Fachwissen stehst du jedem im Team mit Rat und Tat zur Seite. Gerne denke ich auch an unsere gemeinsamen Kaffee-/Mittagspausen. Danke für die tollen Jahre und herzlichen Glückwunsch zum 25-jährigen Dienstjubiläum.

Ingeborg Riegelsberger



Liebe Maria!
Lass Dich feiern mit Tamtam
Es gibt kein Entrinnen
Du gehörst zum festen Stamm
Der Buchhalterinnen...
Und zwar schon ziemlich lang
Ohne abzuschlaffen
Mögest Du mit Tatendrang
Fit hier weiter schaffen ☺.

Irina Schmidt-Steinke

Die Zukunft soll man
nicht voraussehen wollen,
sondern möglich
machen✓.



KANZLEI NICKERT

Wir denken schonmal vor.



Süddeutsche Zeitungszentrale (SZZ)

Die Süddeutsche Zeitungszentrale (SZZ) ist ein Presse-Großhändler mit Sitz in Esslingen-Sirnau. Bereits seit über 80 Jahren ist die SZZ ein verlässlicher Partner für Verlage und den Einzelhandel.

Ein Team von über 120 Mitarbeitern sorgt dafür, dass im Vertriebsgebiet der SZZ täglich über 3.600 presseführende Einzelhändler mit über 5.000 verschiedenen Presse-Produkten beliefert werden. Die Kundenstruktur ist hier traditionell sehr heterogen: Von der Bäckerei um die Ecke mit einem kleinen Tageszeitungs-Sortiment, über Tankstellen, Discounter, Fachgeschäfte, Supermärkte bis hin zu Verbrauchermärkten mit einem Präsenzsoriment von über 2.000 Zeitungen und Zeitschriften ist quasi alles dabei.

Neben dem Kerngeschäft Presse-Großhandel betreibt die SZZ diverse weitere Geschäftsbereiche und Services: Hierzu zählen u.a. ein breites Sortiment an Tabakwaren sowie Food & Getränke (Abwicklung über Tochtergesellschaft Paul Stephan), ein Bücher- und ein NonPress-OnlineShop sowie ein buntes Portfolio an Media Services wie z. B. die tägliche Herstellung und der Aushang von (Schlagzeilen-) Plakaten bei ausgewählten Einzelhandelspartnern.

Und auch im Einzelhandel ist die Süddeutsche Zeitungszentrale aktiv: Unter dem Namen pre.go betreibt die SZZ in Eigenregie vier Presse-Verkaufsstellen an den Bahnhöfen Stuttgart, Waiblingen, Kirchheim sowie Weinstadt-Endersbach. Hinzu kommen 20 weitere Kioske an regionalen Verkehrsträgern in Stuttgart, die an engagierte Einzelhändler verpachtet sind.

„Herr Nickert ist mehr Unternehmer als Berater, einer von uns. Er hat uns mit viel Engagement und Herzblut durch alle Fusionsgespräche navigiert, ein hervorragender Lotse gerade in diesen Zeiten. Hierfür herzlichen Dank.“

Jürgen Kieslich, Geschäftsführer



Süddeutsche Zeitungszentrale GmbH & Co. KG
Dornierstr. 40
73730 Esslingen

Telefon 0711 9324 0
Fax 0711 9324 230

info@szz.de
www.szz.de