

Aus der Produktfamilie Deutscher AnwaltSpiegel

RestructuringBusiness

Das Online-Magazin für Sanierung, Restrukturierung und Insolvenz

→ unter anderem mit folgenden Themen:



→ *3
Umsetzung der EU-Richtlinie 2019/1023
in Deutschland, Italien und Frankreich



→ 6
„Silent Retreat“



→ 9
Handlungsdruck bei E-Commerce-
Unternehmen



→ 12
Wenn Deals leaken



Prof. Dr.
Thomas Wegerich
Herausgeber
RestructuringBusiness

Liebe Leserin, lieber Leser,

Heinrich Meyer, Partner bei ADVANT Beiten in Frankfurt, hat eine sehr aufschlussreiche rechtsvergleichende Studie vorgelegt: Für Deutschland, Italien und Frankreich hat er die vorinsolvenzlichen Sanierungsmöglichkeiten untersucht. In beiden europäischen Nachbarländern gab es schon vor der Umsetzung der EU-Richtlinie 2019/1023 umfassende gesetzliche Möglichkeiten der Sanierung. In Deutschland hingegen dominieren bis heute die insolvenzlichen Restrukturierungsverfahren.

Bei E-Commerce-Unternehmen besteht Handlungsdruck mit Blick auf die Frage, ob das heute in vielen Märkten alltägliche Influencer-Marketing noch das zeitgemäße Mittel der Wahl ist. Unser Autor Frank Brachwitz betont insoweit, dass auch Geschäftsmodelle von Internet-Start-ups ständigen Änderungen unterworfen sind. Lesen Sie selbst.

Wenn M&A-Transaktionen von Insidern vor dem geplanten Zeitpunkt der Veröffentlichung des Deals geleakt werden, so ist das in der Regel für Unternehmen ein GAU. Daniela Münster kennt die Fallkonstellationen.

Ihr

Thomas Wegerich

EU-RECHT/RESTRUKTURIERUNG

3 **Umsetzung der EU-Richtlinie 2019/1023 in Deutschland, Italien und Frankreich**

In Deutschland dominieren noch immer die insolvenzlichen Restrukturierungsverfahren

Von **Heinrich Meyer**

UNTERNEHMENSPRAXIS/HR

6 **„Silent Retreat“**

Betriebs(teil)einstellungen in Zeiten des Fachkräftemangels

Von **Dr. Burkard Göpfert, LL.M.**

UNTERNEHMENSPRAXIS

9 **Handlungsdruck bei E-Commerce-Unternehmen**

Ist Influencer-Marketing noch eine taugliche Vertriebsstrategie?

Von **Frank Brachwitz**

UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

12 **Wenn Deals leaken**

Ausnahmestandard für Unternehmen

Von **Daniela Münster**

KONTAKTE UND ANSPRECHPARTNER

- 15 **Fachbeirat**
- 16 **Strategische Partner**
- 17 **Kooperationspartner**
- 18 **Strategische Partner, Kooperationspartner**
- 18 **Impressum**

Besuchen Sie unsere Website:
www.restructuringbusiness-magazin.de

Umsetzung der EU-Richtlinie 2019/1023 in Deutschland, Italien und Frankreich

In Deutschland dominieren noch immer die insolvenzlichen Restrukturierungsverfahren

Von Heinrich Meyer



Heinrich Meyer

ADVANT Beiten, Frankfurt am Main
Rechtsanwalt, Partner

heinrich.meyer@advant-beiten.com
www.advant-beiten.com



Zwischen den EU-Mitgliedstaaten bestanden erhebliche Abweichungen in der Bandbreite der Verfahren, die finanziell angeschlagenen Schuldern zur Verfügung standen, um ihr Unternehmen zu restrukturieren.

Einleitung

Ziel der EU-Richtlinie 2019/1023 war es, den Binnenmarkt zu stärken und Hindernisse für den freien Kapitalverkehr oder die Niederlassungsfreiheit zu beseitigen, die unter anderem auf Unterschiede zwischen den nationalen Verfahren für die präventive Restrukturierung zurückzuführen waren. So bestanden zwischen den Mitgliedstaaten erhebliche Abweichungen in der Bandbreite der Verfahren, die den finanziell angeschlagenen Schuldern zur

Verfügung standen, um ihr Unternehmen zu restrukturieren. Mit der Vereinheitlichung der Restrukturierungsverfahren innerhalb der EU sollten auch Investitionshemmnisse abgebaut werden, da Anleger durch die übermäßig lange Dauer von Restrukturierungs- und Insolvenzverfahren in einigen Mitgliedstaaten und die häufig damit einhergehenden niedrigen Befriedigungsquoten davon abgehalten worden waren, in diesen Ländern zu investieren.

In Deutschland war die Sanierungs- und Insolvenzpraxis vor Umsetzung der EU-Richtlinie durch einen Dualismus von privatautonomer, außergerichtlicher Sanierung einerseits und gerichtlich überwachtem Insolvenzverfahren andererseits gekennzeichnet. Allerdings war die außergerichtliche Sanierung – mit Ausnahme des Schuldverschreibungsgesetzes – spezialgesetzlich nicht geregelt.

Mit dem am 01.01.2021 in Kraft getretenen Sanierungs- und Insolvenzfortentwicklungsgesetz (SanInsFoG) hat der deutsche Gesetzgeber die Vorgaben der europäischen Restrukturierungsrichtlinie umgesetzt. Den Kern des SanInsFoG bildet das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG), das nun erstmals spezielle Regelungen für die vorinsolvenzrechtliche Sanierung bietet.

Rechtslage in Frankreich

Im Gegensatz zu Deutschland kannte das französische Recht auch schon vor der Umsetzung der Restrukturierungsrichtlinie verschiedene gesetzlich geregelte Sanierungsverfahren.

An erster Stelle ist hier das „procédure de sauvegarde“ zu nennen, bei dem es sich um ein präventives Restrukturierungsverfahren handelt, das die Ausarbeitung eines umfassenden Sanierungsplans und die Fortführung des Unternehmens zum Ziel hat. Dieses Verfahren ist bereits 1995 eingeführt worden. Das Unternehmen darf bei Einleitung des Verfahrens nicht zahlungsunfähig sein (die Überschuldung ist in Frankreich kein Insolvenzantrags-

grund), muss sich aber in rechtlichen, wirtschaftlichen oder finanziellen Schwierigkeiten befinden, die es allein nicht überwinden kann. Der Schwerpunkt des Verfahrens liegt auf der Restrukturierung von Verbindlichkeiten, eine operative Sanierung des Unternehmens ist dagegen kein vorrangiges Ziel. Die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis verbleibt während des Verfahrens beim Schuldner, daneben sind aber stets das Gericht und die Staatsanwaltschaft einzubinden. Bei Überschreitung bestimmter Schwellenwerte ist die Einrichtung von Gläubigerausschüssen, die mit Vertretern der Kreditinstitute und Lieferanten zu besetzen waren, zwingend. Die wesentlichen Gestaltungsmöglichkeiten, die durch Mehrheitsbeschluss der abstimmenden Stakeholder umgesetzt werden können, bestehen unter anderem in der Umwandlung der Gesellschaftsform, in Kapitalerhöhungen und Debt-to-Equity-Swaps. Daneben waren aber auch arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen wie beispielsweise Kündigungen möglich.

Alternativ dazu gibt es die Verfahren „sauvegarde financière accélérée“ und „sauvegarde accélérée“, bei denen es sich um beschleunigte und vereinfachte Sauvegarde-Verfahren handelt, die lediglich dazu dienen, einen Sanierungsplan mehrheitlich zu beschließen und gerichtlich bestätigen zu lassen.

Bei dem „prepack-cession“-Verfahren handelt es sich um ein Schlichtungsverfahren mit anschließender übertragender Sanierung, das durchzuführen ist, sofern das zuständige Gericht davon überzeugt ist, dass ein ordentliches Insolvenzverfahren Arbeitsplätze gefährden würde. Dieses Verfahren fällt nicht in den Anwendungsbereich

der Europäischen Insolvenzverordnung (EuInsVO), und es ist bislang strittig, ob es von der EU-Restrukturierungsrichtlinie erfasst wird.

Natürliche Personen, die einer kaufmännischen oder freiberuflichen Tätigkeit nachgehen und deren sehr geringe Vermögen die Kosten der vorgenannten Verfahren nicht abdecken, können das „procédure de rétablissement professionnel“ wählen, ein vereinfachtes Verfahren zur Schuldenbereinigung.

„Das französische Recht kannte schon vor der Umsetzung der Restrukturierungsrichtlinie verschiedene gesetzlich geregelte Sanierungsverfahren.“

Angesichts der vielfältigen vorinsolvenzrechtlichen Sanierungsverfahren, die auch schon in der Vergangenheit häufig in Anspruch genommen worden sind, konnte die EU-Richtlinie in Frankreich mit nur wenigen Anpassungen der bereits bestehenden Rechtslage umgesetzt werden.

Rechtslage in Italien

Auch in Italien gab es bereits vor der Umsetzung der EU-Richtlinie eine Reihe von vorinsolvenzrechtlichen Sanierungsverfahren.

Bei dem Vergleichsverfahren „concordato preventivo“ handelt es sich um ein gerichtliches Restrukturierungsverfahren, bei dem der Schuldner den Gläubigern einen Umschuldungsplan vorschlägt. Unabhängig von der Gläubigerzustimmung, die mit einfacher Mehrheit in den einzelnen Klassen erfolgt, kann das Gericht den Plan genehmigen. Falls es den Plan ablehnt, muss ein Insolvenzverfahren eröffnet werden. Wird das präventive Verfahren zugelassen, darf der Schuldner unter der Aufsicht eines Vermögensverwalters über das Gesellschaftsvermögen verfügen und weiterhin die Geschäftsführung innehaben.

Alternativ dazu kann der Schuldner im Rahmen eines Verhandlungsvergleichs eine freiwillige außergerichtliche Einigung mit seinen Gläubigern herbeiführen oder eine gerichtliche Umschuldungsvereinbarung beantragen. Die Umschuldungsvereinbarung kann bis zu 60% der Gesamtverschuldung des Unternehmens betreffen, einschließlich von Steuerschulden und Sozialabgaben, und setzt die Aufstellung eines Wirtschafts- und Finanzplans voraus, der von einem unabhängigen Sachverständigen zu prüfen ist. Die Gläubiger sind dabei in Klassen einzuteilen, die jeweils mehrheitlich der Vereinbarung zustimmen müssen.

Will der Schuldner die Rückzahlungsmodalitäten von Darlehen ändern oder Vollstreckungs- und Sicherungsmaßnahmen aussetzen, so kann er dazu eine gesetzliche Moratoriumvereinbarung wählen.

Möchte der Schuldner neben Umschuldungen auch Fälligkeitsregelungen ändern oder Forderungsverzichte und Debt-to-Equity-Swaps durchsetzen, so kann er ein ge-

richtliches Schuldenrestrukturierungsverfahren beantragen.

Schließlich kann außergerichtlich ein zertifizierter Restrukturierungsplan beantragt werden. Dies setzt voraus, dass ein Sachverständiger von der Handelskammer bestellt wird, der den Plan auf seine Wirksamkeit hin überprüft, seine Richtigkeit bestätigt und das Unternehmen bei den Verhandlungen mit den Gläubigern unterstützt. Vorrangiges Ziel dieses Verfahrens ist – wie auch bei den anderen präventiven Sanierungsverfahren – der Erhalt des Unternehmens.

Die EU-Richtlinie wurde wie auch die EuInsVO 2015 in die Reform des Insolvenzgesetzbuchs integriert. Diese Reform mündete mittlerweile in einem neuen Gesetz, dem Insolvenzgesetzbuch (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza). Ziel der Reform war es, das Recht zu vereinheitlichen, die Rechtssicherheit zu erhöhen und dadurch das Wirtschaftssystem wettbewerbsfähiger zu machen. Aufgrund der Umsetzung der Richtlinie wurden vor allem Meldepflichten für öffentliche Gläubiger und Banken gegenüber den Unternehmen eingeführt. Dies soll sicherstellen, dass Unternehmenskrisen noch häufiger als bislang vor dem Eintritt der Insolvenzreife angegangen werden.

Fazit

Vergleicht man die vorinsolvenzliche Sanierungssituation in den drei größten kontinentalen Volkswirtschaften in Europa, so stellt man fest, dass es in Frankreich und Italien

bereits vor der Umsetzung der EU-Richtlinie umfassende gesetzliche Möglichkeiten zur Sanierung gab, die auch entsprechend oft genutzt worden sind. Durch die Umsetzung der EU-Richtlinie ist dies nun nochmals verstärkt worden. Allein in Deutschland dominieren trotz StaRUG noch immer die insolvenzlichen Restrukturierungsverfahren. ←

Hinweis der Redaktion:

Der Autor dankt den beiden wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen Valerie Lang und Katharina Voigt für die Recherchearbeit zu den präventiven Restrukturierungsverfahren in Italien und Frankreich.

„Silent Retreat“

Betriebs(teil)einstellungen in Zeiten des
Fachkräftemangels

Von Dr. Burkard Göpfert, LL.M.



Dr. Burkard Göpfert, LL.M.

KLIEMT.Arbeitsrecht, München
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner

burkard.goepfert@kliemt.de
www.kliemt.de



© J1 - stock.adobe.com

Der „Abschied“ von einem Standort oder von Mitarbeitenden funktioniert dann am besten, wenn man sich die Frage stellt, wie man diese Mitarbeitenden (oder deren Umfeld) mittelfristig gegebenenfalls wieder für sich gewinnen kann.

Die Ankündigung schwieriger Standort- und Personalmaßnahmen ist gerade in Zeiten massiven Personal Mangels eine große Herausforderung. Vier Probleme stellen sich:

1. Die gesamt HR-Arbeit steht heute unter dem Stern des Employer Branding. Personalmaßnahmen passen hier nicht und können – gerade bei jahrelanger Präsenz im Netz – dauerhaft schaden.
2. Die Gewinnung und das Halten von Mitarbeitenden, gleich ob „blau“ oder „weiß“, steht heute im Fokus der Personalarbeit. HR wird oft sogar umbenannt in „Talents“. Negative Personalmaßnahmen schaden auch hier kurz-, mittel- und langfristig.
3. Die Kommunikation in sozialen Medien macht eine „sozialverträgliche“ Maßnahme, eingebettet in die üblichen Aussagen zu „Neuaufstellung“ und „Zukunftssicherung“, praktisch unkalkulierbar. Kampagnen der Mitarbeitervertretungen/Gewerkschaften oder auch von sonstigen Public Interest Groups können die eigentliche Personalmaßnahme komplett überlagern.
4. Der ständige Anpassungsdruck, gerade auch infolge der derzeitigen multipolaren Krisen (Energie, Inflation, USA/China/Lieferkette und anderes mehr), macht derartige Veränderungsprozesse unvermeidbar.

Wie also damit umgehen? Diese Frage wird international unter dem Begriff des „Silent Retreat“ diskutiert. Dabei haben Managementberater in Zusammenarbeit mit den Streitkräften der USA, Englands und Deutschlands den

Rückzug aus Afghanistan – uns allen als verheerend in Erinnerung – analysiert und im Sinne von „Lessons Learned“ eine „empfohlene“ Vorgehensweise abgeleitet. Diese Vorgehensweise wird heute schon von Multinationals etwa beim Rückzug aus Myanmar, bei Korruptionsthemen in Ländern wie Malaysia oder in Südamerika oder bei Menschenrechtsthemen etwa derzeit in der Türkei angewendet und hat unter anderem auch den Rückzug von Unternehmen aus Russland geprägt.

Wiederum sind vier Aspekte in eine Gesamtstrategie einzubetten, wobei der eigentliche „Personalabbau“ dabei nur der vierte Aspekt sein wird. Die vier Buzzwords sind Purpose, Retention, Decency und Retreat:

Purpose	Retention
Decency	Retreat

Abb. 1: Die vier Aspekte der Gesamtstrategie bei schwierigen Personalmaßnahmen
Quelle: KLIEMT, eigene Darstellung

Dazu in Kürze jeweils einige Hinweise:

Purpose

Ausgangspunkt der „Erklärung“ (Storytelling) ist die Frage, mit welchen Produkten das Unternehmen schon heute

oder aber auch künftig einen Purpose, also einen über Gesellschafter-, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit hinausgehenden gesellschaftlichen Nutzen, erzielen wird. Erfolgreiche Unternehmen werden sich künftig nicht mehr durch reine Gewinnerzielung oder spannende Produkte definieren, sondern durch aktive Teilnahme an gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen. Die Anpassung von Unternehmensstrukturen schafft daher die Grundlage, um mittel- und langfristig diesen Zielen zu dienen. So wie die weltweite Einhaltung von menschenrechtlichen Mindeststandards in den obengenannten Fällen den „Ton“ vorgibt, so kann das auch bei einer „kleinen“ Strukturmaßnahme in nur einem Land oder an nur einem Standort die Grundlage sein.

Retention

Die Erklärung (Storytelling) richtet sich dabei in erster Linie an die, „die bleiben“. Warum ist es – bei allen Herausforderungen – nach wie vor richtig, zu diesem Unternehmen zu kommen oder dort zu bleiben? Die Kommunikation schwenkt daher weg von der oft mühsamen Erklärung neuer „Heilsversprechen“ von geänderten Produktpaletten oder Kundengruppen hin zu der simplen Frage, ob man den eigenen Mitarbeitenden und deren Familien den Sinn der Maßnahme – wirklich – erklären kann. Darin liegt oft eine sehr große Herausforderung.

Decency

Früher hat man erst die Maßnahme erläutert und dann „den Sozialplan gemacht“. Das muss sich umdrehen: Retention ist nur erreichbar, wenn die nichtbetroffenen Mitarbeitenden die angebotenen Lösungen als fair und gerecht annehmen. Denn sie werden ihr Verbleiben (Thema „innere Kündigung“) daran ausrichten, wie sie selbst gegebenenfalls einmal „behandelt“ werden. Dasselbe gilt für die Außenwelt des Unternehmens, Gemeinden, Politik oder „Ecosystem“.

Retreat

Der „Abschied“ von einem Standort oder von Mitarbeitenden funktioniert dann am besten, wenn man sich die Frage stellt, wie man diese Mitarbeitenden (oder deren Umfeld) mittelfristig gegebenenfalls wieder für sich gewinnen kann. Wiedereinstellungszusagen (ohne Rückzahlung der Abfindung), Qualifizierungsprämien, Outplacement und anderes mehr werden zu zentralen Angeboten des Silent Retreats. Denn schon heute schildern viele HRler den „Drehtüreffekt“ („als Full-Time-Equivalent [FTE] raus, als Dienstleister zurück“), und wie viele Maßnahmen mussten schon nach kurzer Zeit revidiert oder gar zurückgezogen werden ...

Gelingt es, diese Gedanken zu einem Gesamtkonzept zu verbinden, so ist das die Lösung für schwierige Personalmaßnahmen bei Fachkräftemangel. ←

ANZEIGE

Kliemt.
ARBEITSRECHT

Im Arbeitsrecht eine Klasse für sich!

Wir finden immer eine Lösung. Mit Kreativität, Innovationskraft und viel Erfahrung bringen wir Sie auch unter schwierigsten Bedingungen sicher und zeitgerecht an Ihr Ziel. Mit Büros in Düsseldorf, Berlin, Frankfurt a.M., München und Hamburg beraten wir Sie deutschlandweit und – gemeinsam mit unseren Ius Laboris-Partnern – weltweit. Nähere Informationen zu unserer vielfach ausgezeichneten Kanzlei finden Sie unter www.kliemt.de

Global HR Lawyers
Ius Laboris

Chambers
TOP RANKED
Europe
2023
KLIEMT-HR Lawyers

JUVE
AWARDS
2019
Kanzlei des Jahres
für Arbeitsrecht

LEGAL
500
DEUTSCHLAND
TOP TIER
2023



Handlungsdruck bei E-Commerce-Unternehmen

Ist Influencer-Marketing noch eine taugliche Vertriebsstrategie?

Von Frank Brachwitz



Am Beispiel von E-Commerce-D2C-Unternehmen, die im Rahmen ihrer Vertriebsstrategie wesentlich auf Influencer-Marketing setzen, zeigt sich deutlich, dass auch Geschäftsmodelle von Internet-Start-up-Unternehmen ständigen Änderungen unterworfen sind.



Frank Brachwitz

PLUTA Rechtsanwalts GmbH, Berlin
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenz-
und Sanierungsrecht

berlin@pluta.net
www.pluta.net

Influencer-Marketingstrategien gehören heute zum Alltag vieler Unternehmen. Die Vorteile liegen auf der Hand. So können Bekanntheit, Beliebtheit oder Expertise von Influencern gezielt genutzt werden, um Markenbotschaften eines Unternehmens zu vermitteln oder die Bekanntheit eines Produkts oder einer Dienstleistung zu steigern. Dabei ist es möglich, über die Auswahl der Influencer zielgruppengenau zu agieren und den Erfolg der Marketingkampagnen detailliert zu analysieren und auszuwerten. Influencer mit mehreren Millionen Followern auf ihren Social-Media-Kanälen sind dabei für Unternehmen aufgrund ihrer hohen Reichweite besonders interessant. Aber auch sogenannte Micro-Influencer mit mehreren 10.000 Followern haben inzwischen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Doch wie hat sich der Markt für Influencer-Marketing in den letzten Jahren verändert? Welche Geschäftsmodelle funktionieren noch, und wo besteht Handlungsbedarf?

Influencer-Marketing kann verschiedene Zielrichtungen verfolgen. Hierzu zählen beispielsweise der Aufbau einer Marke und die Steigerung ihrer Bekanntheit. Daneben haben sich insbesondere in den letzten zehn Jahren aber auch Vertriebsstrategien entwickelt, die auf Influencer-Marketing basieren. In diesen Fällen dient der Einsatz von Influencern nicht primär der Markenpflege; er soll vielmehr zu einer gezielten Kaufentscheidung des Kunden führen. Typische Instrumente sind zum Beispiel Erfahrungsberichte und Tests von Influencern, die in konkrete Produktempfehlungen münden und direkt mit einem Onlineshop verlinkt sind.

E-Commerce-Unternehmen mit D2C-Geschäftsmodell

Besonders wichtig als Vertriebsinstrument ist das Influencer-Marketing für E-Commerce-Unternehmen, die ihre Produkte über das Internet direkt an Endkunden veräußern. Solche D2C-Geschäftsmodelle (Direct to Consumer) haben im Vergleich zu einem Vertrieb über den stationären Handel eine Reihe von Vorteilen. Hierzu zählen beispielsweise

- große Reichweite
- zusätzliche Kunden durch Vertrieb über das Internet
- Exklusivität für die eigenen Produkte im eigenen Onlineshop
- unmittelbares Kundenfeedback
- Möglichkeit, gezielt auf Folgekäufe hinzuwirken
- Ersparnis der Marge für Zwischen- und Einzelhändler
- Datenerfassungs- und -analysemöglichkeiten
- Kundenbindung
- Skalierbarkeit

Neben den interessanten Möglichkeiten, die reine D2C-Geschäftsmodelle bieten, bergen diese jedoch auch erhebliche Risiken. Denn weil kein Vertrieb über Zwischen- und Einzelhändler erfolgt, sind E-Commerce-D2C-Unternehmen zwingend auf den fortdauernden Erfolg ihrer Internetvertriebsstrategien angewiesen. Hier waren viele Unternehmen bislang erfolgsverwöhnt. Inzwischen ist jedoch insbesondere das Influencer-Marketing mit Herausforderungen verbunden, die auch größere Internet-Startup-Unternehmen in eine wirtschaftliche Schiefelage bringen können.

Entwicklungen im Influencer-Marketing

Der Vertrieb von Produkten über das Internet an Endkunden ist eine Geschäftsidee, die in den zurückliegenden Jahren vorwiegend von Start-up-Unternehmen aufgegriffen und erfolgreich umgesetzt worden ist. Häufig standen dabei selbstentwickelte Produkte und Marken im Vordergrund, die mit Hilfe von Influencer-Marketingkampagnen bekanntgemacht und vertrieben worden sind. Dabei ist es oftmals gelungen, nicht nur erhebliche Umsätze, sondern teilweise auch bereits nach kurzer Zeit – für Internet-Start-up-Unternehmen eher untypisch – nennenswerte Betriebsüberschüsse zu erzielen. In den letzten fünf Jahren gestaltete sich dies aufgrund der weiteren Entwicklung im Bereich des Influencer-Marketings allerdings zunehmend schwierig.

Hintergrund ist, dass zwar anfänglich nur einige wenige Internet-Start-ups das Potential von Influencer-Marketing erkannt und ihr Unternehmen konsequent und mit dem erforderlichen Budget auf diesen Vertriebsweg ausgerichtet haben. Inzwischen ist jedoch nicht nur die Anzahl und Größe von Unternehmen mit D2C-Geschäftsmodellen rasant angestiegen. Vielmehr haben Influencer auch verstärkt selbst damit begonnen, eigene Marken und Produkte zu entwickeln und mit Hilfe ihrer Social-Media-Kanäle zu vertreiben. Zudem haben schließlich auch die klassischen Unternehmen der „Old Economy“ die Vorteile des Influencer-Marketings für sich entdeckt und sind in diesem Marktumfeld aktiv. All dies hat dazu geführt, dass eine stetig größer werdende Zahl von Influencern fortlaufend immer häufiger Produkte empfiehlt. In der Folge hat sich die Aufmerksamkeit der Follower für das einzelne

Produkt und damit der Vertriebs Erfolg nachhaltig reduziert. Darüber hinaus hat die gesteigerte Nachfrage zugleich auch zu einem Preisanstieg für Influencer-Marketingmaßnahmen geführt. Im Ergebnis sind daher für diesen Vertriebsweg spätestens ab dem Jahr 2017 steigende Kosten bei zugleich geringer werdender Effizienz zu verzeichnen.

Unternehmen, die im Vertrieb maßgeblich auf Influencer-Marketing setzen, sehen sich vor diesem Hintergrund zunehmend mit Problemen konfrontiert. Kommen zu den Kostensteigerungen einerseits und der gleichzeitig abnehmenden Effizienz des Influencer-Marketings andererseits weitere belastende Faktoren wie zum Beispiel Kaufzurückhaltung aufgrund weltpolitischer Entwicklungen, steigender Energiepreise oder einer länger anhaltenden Inflation hinzu, kann dies für viele Unternehmen zu einer wirtschaftlichen Schiefelage führen, die nicht mehr ohne weiteres aufgefangen werden kann. Erste Insolvenzen sind bereits zu verzeichnen. Rechtzeitiges Handeln ist daher geboten.

Handlungsmöglichkeiten

D2C-Unternehmen, die einen wesentlichen Teil ihres Vertriebs mit Hilfe von Influencer-Marketing gestalten, sollten frühzeitig ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellen und reagieren. Die Handlungsoptionen sind vielfältig. Der Ausbau alternativer Internetvermarktungsstrategien ist ebenso denkbar wie der Aufbau gänzlich neuer Vertriebswege (zum Beispiel Kooperationen mit anderen Onlinemarktteilnehmern/Cross Selling, zusätzlicher Ver-

trieb der Produkte über den stationären Einzelhandel etc.). Erfolgversprechend könnte zudem die Suche nach einem strategischen Investor sein, der sein bereits bestehendes stationäres Geschäftsmodell maßgeblich um eine noch fehlende E-Commerce-Komponente erweitern will. Für einen solchen Investor können die Expertise und Erfahrung eines Internet-D2C-Unternehmens den Internetmarkteintritt maßgeblich erleichtern und beschleunigen. Zugleich kann das stationäre Vertriebsnetzwerk eines solchen Investors für das bisherige reine Internet-D2C-Unternehmen neue Möglichkeiten eröffnen, seine Produkte zu veräußern.

Fazit

Auch Geschäftsmodelle von Internet-Start-up-Unternehmen sind ständigen Änderungen unterworfen. Dies zeigt sich am Beispiel von E-Commerce-D2C-Unternehmen, die im Rahmen ihrer Vertriebsstrategie wesentlich auf Influencer-Marketing setzen, inzwischen deutlich. Es ist daher auch und gerade für Internet-Start-up-Unternehmen notwendig, ihr Geschäftsmodell stets zu hinterfragen und rechtzeitig auf Veränderungen zu reagieren. Wer dies beherzigt, hat gute Chancen, auch in einem sich ständig verändernden Umfeld langfristig erfolgreich zu bestehen. Und die nächste Herausforderung steht mit der fortschreitenden Entwicklung der künstlichen Intelligenz und des daraus folgenden, bislang kaum absehbaren Einflusses auf alle Bereiche des Wirtschaftslebens bereits unmittelbar vor der Tür. ←

Unternehmens- relevantes Recht, aktuell und praxisnah

Jetzt
bequem und
kostenfrei per
Multiformular
abonnieren!



www.deutscheranwaltspiegel.de/magazin-anmeldung

Wenn Deals leaken

Ausnahmestand für Unternehmen

Von Daniela Münster

Für Journalisten oft ein Scoop, für Unternehmen meist der pure Graus – wenn Insider Transaktionen vor geplanter Bekanntgabe ausplaudern und Medien groß berichten. Denn auf der Corporate-Seite kann dies durchaus einen Deal zum Platzen bringen. Um dieses Fiasko zu vermeiden, ist die frühzeitige Vorbereitung auf einen solchen Ausnahmestand die beste Verteidigung.

Dabei tritt eine solche Situation deutlich häufiger auf, als oftmals angenommen. Der erste globale Leaks-Report von H/Advisors hat für das Jahr 2022 globale Deals mit einem Wert von über 2 Milliarden US-Dollar untersucht, knapp die Hälfte entstammt dabei dem US-amerikanischen Markt. Das Ergebnis ist deutlich: Von den 267 untersuchten Deals weltweit sind trotz Geheimhaltungsvereinbarungen 89 Transaktionen, also ein Drittel, vorab bekannt geworden – das betrifft ein Gesamtvolumen von knapp 800 Milliarden US-Dollar.

Entscheidende Faktoren – Westeuropa bei Leaks oft vorne

In den verschiedenen untersuchten Regionen gibt es deutliche Unterschiede: 48 Prozent der westeuropäischen Transaktionen sind vorab bekannt geworden (von den acht untersuchten Deals mit deutscher Beteiligung sogar 75 Prozent), nur Deals aus dem Raum Asien-Pazifik sind mit 55 Prozent noch öfter geleakt worden. In den USA hingegen war das nur in 28 Prozent der Deals der Fall.

Signifikante Unterschiede sind auch über die verschiedenen Branchen zu beobachten. Klar ist dabei, dass große



Wie bei den meisten unternehmerischen Ausnahmeständen gilt: Eine zeitige Auseinandersetzung mit möglichen Leaks kann bei Eintritt des Ernstfalls Gold wert sein.

Namen und öffentliches Interesse Journalisten deutlich ansprechen. Entsprechend ist auch der Retailsektor, inklusive Food und Tabak, mit 48 Prozent häufiger betroffen als der Durchschnitt. Im Vergleich hat die Immobilienbranche bei einer vergleichbaren Anzahl an Deals nur 5 Prozent an Leaks aufzuweisen – der mit Abstand niedrigste Wert. Neben Retail sind nur die Luft- und Raumfahrt- so-



Daniela Münster

H/Advisors – Deekeling Arndt, Frankfurt am Main
Director

daniela.muenster@h-advisors.global
www.deekeling-arndt.com

wie die Rüstungsindustrie häufiger von undichten Stellen betroffen. Dies kann wiederum mit dem Krieg in der Ukraine sowie der erhöhten Nachfrage im Flugverkehr nach Abklingen der Coronapandemie in Verbindung gebracht werden.

Entscheidend für ein Leak ist insbesondere die Größe der Deals. Transaktionen mit einem sehr hohen Volumen werden dabei deutlich häufiger geleakt. Es gilt also: je größer, desto wahrscheinlicher. Deals mit einem Volumen von 2 bis 5 Milliarden US-Dollar kamen in 30 Prozent der Fälle ans Licht, die untersuchten Deals mit einem Volumen von 26 bis 50 Milliarden US-Dollar in 83 Prozent der Fälle, bei einem Volumen von 51 bis 75 Milliarden US-Dollar in 67 Prozent der Fälle.

„Neben Retail sind nur die Luft- und Raumfahrt- sowie die Rüstungsindustrie häufiger von undichten Stellen betroffen.“

Das Volumen der Deals war laut Report jedoch meist nicht akkurat berichtet – was schlichtweg daran liegt, dass der Preis meist bis zur letzten Minute Gegenstand der Verhandlungen ist. Richtig lag die Berichterstattung nur in einem von fünf Fällen – allerdings ist auch in fast der Hälfte der geleakten Transaktionen kein genaues Dealvolumen offiziell genannt worden. Was hingegen sehr häufig bei den untersuchten Leaks stimmte, waren die beteiligten Parteien. In den USA war die Berichterstattung in 79 Pro-

zent der Fälle akkurat, in Westeuropa zu 81 Prozent und in der Region Asien-Pazifik zu 85 Prozent.

Sondersituation Mitbestimmung insbesondere in Deutschland und Frankreich

Aber woran liegt es, dass Deals in Westeuropa häufiger vorab bekannt werden? Deals über 2 Milliarden US-Dollar sind in den USA zwar häufiger, das Vertraulichkeitsgebot scheint jedoch besser zu funktionieren. Das heißt aber nicht, dass in Westeuropa die Leute mehr aus dem Nähkästchen plaudern. Es gibt schlichtweg andere Parameter, die zu beachten sind. Insbesondere in den großen westeuropäischen Märkten Deutschland und Frankreich sind die Mitbestimmung durch Betriebsräte sowie die Aktivitäten von Gewerkschaften nicht zu unterschätzen. Sie müssen oft frühzeitig involviert werden, Vorabgespräche sind teils zwingend nötig. Dementsprechend steigt das Risiko eines Leaks deutlich.

So sind die im H/Advisors Leaks-Report untersuchten Deals in Westeuropa auch signifikant früher bekannt geworden als in anderen Märkten. Mit durchschnittlich 76 Tagen vor offizieller Ankündigung liegt Westeuropa weit vorne, während in den USA Transaktionen im Durchschnitt erst 23 Tage vorher durchsickern – nur in Osteuropa, dem Mittleren Osten und Afrika liegt der Wert mit zwölf Tagen vor offizieller Ankündigung noch niedriger. Auch hier ist der größere Kreis an Mitwissern in Westeuropa relevant – Stichwort Betriebsräte und Gewerkschaften. Die Leaks bei Transaktionen mit deutscher Beteili-

gung variierten dabei signifikant: Bei den sechs untersuchten Leaks lagen zwischen fünf und 180 Tagen zwischen Leak und offizieller Bekanntgabe.

Welche Insider geben die Informationen preis?

Bei geleakten Deals gibt es eine Vielzahl möglicher Quellen. Ein Leak kann in der Verhandlung auch durchaus opportun für einzelne Parteien sein – insbesondere, um andere mögliche Käufer ins Spiel zu bringen und darauf aufmerksam zu machen, oder im Gegenteil andere Konkurrenten abzuschrecken.

Das heißt: Leaks sind in der Regel beabsichtigt. Dadurch kann Einfluss auf die aktuelle Situation genommen, der Preis gedrückt oder angehoben werden. Manchmal geht es aber auch schlichtweg darum, die Gunst eines bestimmten Journalisten zu erlangen und die Beziehung zu stärken. Ein Leak kann auch durch mögliche Vorabgespräche mit Journalisten entstehen, wenn diese sich nicht an vereinbarte Sperrfristen halten. Genauso können Informationen auch durch Wettbewerber geleakt werden, mit dem Ziel, einen möglichen Zusammenschluss zweier Unternehmen zu einem neuen Marktführer zu verhindern.

Zu unterscheiden gilt, ob es sich schlichtweg um marktübliche Gerüchte handelt – etwas, das in der Regel immer mal wieder auftritt. Dafür sind die Branchen zu gut untereinander vernetzt. Sollten bei Gerüchten jedoch zunehmend genauere Details aufgenommen werden, kann es sich dabei wiederum um gezieltes Vorgehen handeln.

Prävention ist unumgänglich

Dementsprechend muss die richtige Vorbereitung frühzeitig erfolgen. Wie bei den meisten unternehmerischen Ausnahmeständen gilt: Eine zeitige Auseinandersetzung mit möglichen Leaks kann bei Eintritt des Ernstfalls Gold wert sein. Quintessenz ist: Die Kommunikation nach einem Leak, sprich die Reaktion eines Unternehmens darauf, kann die Integrität der Verhandlungen maßgeblich beeinflussen.

Zunächst sollten Kommunikatoren alle eventuellen Szenarien genauestens beleuchten und durchspielen. Insbesondere auf die beteiligten Akteure und die geleakten Informationen sollte geachtet werden. Zudem sollte beleuchtet werden, wem der Leak in die Hände spielt. Daneben können auch die unterschiedlichen Zeitpunkte eine Rolle spielen und deutliche Auswirkungen haben. Danach gilt es, eine adäquate, passgenaue Zielgruppenkommunikation aufzusetzen. So ist gegebenenfalls ein Finanzinvestor nach einem Leak „not amused“ und spielt mit dem Gedanken, sich zurückzuziehen. Auch auf solche Fälle muss die Unternehmenskommunikation vorbereitet sein. Neben den Zielgruppen sollte dabei die Bespielung der diversen Kommunikationskanäle Beachtung finden. Denn gerade in Social Media wird verstärkt über Deals berichtet.

Ist die Kommunikationsabteilung auf alle eventuellen Leak-Szenarien vorbereitet, gilt es, konsequent die Berichterstattung zu beobachten. Oft gibt es zwar Berichte, diese weichen jedoch von den tatsächlichen Gegebenheiten ab. Es gilt also genau abzuwägen, ob es sich gebe-

nenfalls nur um marktübliche Gerüchte handelt oder ob wirklich Details durchgesickert sind und eine aktive Kommunikation nötig wird – teils auch im direkten Dialog mit den betroffenen Stakeholdern.

Nur eines ist letztlich noch besser als eine gute Vorbereitung: die komplette Vermeidung von Leaks. Dafür ist es unumgänglich, dass Vorstände so früh wie möglich ihr Team auf Vertraulichkeit einschwören und in die Verantwortung nehmen. Es hat sich gezeigt, dass die nach wie vor die beste Methode ist, um undichte Stellen zu vermeiden. Das gilt nicht nur für Leaks, sondern auch für eine Vielzahl anderer Unternehmenssituationen. ←

Hinweis der Redaktion:

Wenden Sie sich gerne an die Autorin, wenn Sie Interesse am globalen H/Advisors Leaks-Report haben. [HIER](#) finden Sie den H/Advisors Report. (tw)

ANZEIGE

**Zu Recht nichts mehr verpassen:
Folgen Sie uns auch auf LinkedIn!**

<https://www.linkedin.com/company/produktfamilie-deutscher-anwaltspiegel/>



Dominik Dürschlag
Aareal Estate AG, Wiesbaden
Management Board

dominik.duerschlag@aareal-bank.com
www.aareal-bank.com



Dr. Ulrike Jaggy
KfW, Frankfurt am Main
Abteilungsleiterin BRa3
– Recht Sonderengagements

ulrike.jaggy@kfw.de
www.kfw.de



Oliver Kehren
Morgan Stanley Bank AG,
Frankfurt am Main
Managing Director/Board
Member

oliver.kehren@morganstanley.com
www.morganstanley.com



Jens Pichler
Commerzbank AG, Leipzig
Group Credit Risk
Management, Asset
Solutions

jens.pichler2@commerzbank.com
www.commerzbank.com



Frank Stoefer
Helaba, Frankfurt am Main
Bankdirektor, Bereichsleiter
Restructuring/Workout

frank.stoefer@helaba.de
www.helaba.com



Heinrich Meyer

ADVANT Beiten
Mainzer Landstraße 36
60325 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 60 95-414

heinrich.meyer@advant-beiten.com

www.advant-beiten.com



Dr. Jan Markus Plathner

Brinkmann & Partner
Rechtsanwälte | Steuerberater
| Insolvenzverwalter
Colmarer Straße 5
60528 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 37 00 22-0

m.plathner@brinkmann-partner.de

www.brinkmann-partner.de



Christoph Schubert

Hausfeld Rechtsanwälte LLP
Speditionstraße 21–23
40221 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 81 99 92 23

christoph.schubert@hausfeld.com

www.hausfeld.com



Katja Giese, LL.M.

KLIEMT. Arbeitsrecht |
Partnerschaft von
Rechtsanwältinnen mbB
Ottostraße 17
80333 München
Telefon: (089) 21 23 10 3-311

katja.giese@kliemt.de

www.kliemt.de



Dr. Sabine Vorwerk

Linklaters LLP
Taunusanlage 8
60329 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 71 00 33 08

sabine.vorwerk@linklaters.com

www.linklaters.com



Dr. Sven Schelo

Linklaters LLP
Taunusanlage 8
60329 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 71 00 32 14

sven.schelo@linklaters.com

www.linklaters.com



Dr. Maximilian Pluta

PLUTA Rechtsanwalts GmbH/
PLUTA Management GmbH
Barthstraße 16
80339 München
Telefon: (089) 89 74 32 97 50

maximilian.pluta@pluta.net

www.pluta.net



Stefan Meyer

PLUTA Rechtsanwalts GmbH
Ostertorstraße 7
32312 Lübbecke
Telefon: (057 41) 337-300

luebbecke@pluta.net

www.pluta.net



Dr. jur. Daniel Wozniak

WELLENSIEK Rechtsanwälte
und Insolvenzverwalter
Partnerschaftsgesellschaft
mbB

Unterer Anger 3
80331 München
Telefon: (089) 54 03 47-290

daniel.wozniak@wellensiek.de

www.wellensiek.de



Volker Heck

Deekeling Arndt Advisors in
Communications GmbH
Liebigstraße 20
60323 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 970 98-550

volker.heck@h-advisors.global

www.deekeling-arndt.com



**Stephanie Verena
Prager**

Deekeling Arndt Advisors in
Communications GmbH
Liebigstraße 20
60323 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 970 98-533

stephanie.prager@h-advisors.global

www.deekeling-arndt.com

Strategische Partner

ADVANT Beiten **BRINKMANN & PARTNER** **HAUSFELD**

Kliemt. ARBEITSRECHT **Linklaters** **PLUTA**  **WELLENSIEK** 

Kooperationspartner

H/ADVISORS
Deekeling Arndt

„Strategische Partner“

Die Strategischen Partner des Online-Magazins „RestructuringBusiness“ sind führende Anwaltssozietäten mit inhaltlichen Bezügen zum Thema Sanierung, Restrukturierung und Insolvenz.

Alle Strategischen Partner respektieren ohne Einschränkung die Unabhängigkeit der Redaktion, die sie fachlich und mit ihren Netzwerken unterstützen. Sie tragen damit zum Erfolg von „RestructuringBusiness“ bei.

Impressum

Herausgeber:
Prof. Dr. Thomas Wegerich

Redaktion:
Thomas Wegerich (tw, V.i.S.d.P.),
Michael Dörfler, Karin Gangl

Verlag:
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

German Law Publishers
Verleger: Prof. Dr. Thomas Wegerich
Stalburgstraße 8, 60318 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 95 64 95 59

E-Mail: redaktion@restructuringbusiness-magazin.de

Internet: www.restructuringbusiness-magazin.de

Jahresabonnement:
Bezug kostenlos. Erscheinungsweise quartalweise

Projektmanagement und Anzeigen:
Karin Gangl
Telefon: (069) 75 91-22 17

Layout:
Jan W. Hofmann

Strategische Partner:
ADVANT Beiten, Brinkmann & Partner, Hausfeld,
KLIEMT.Arbeitsrecht, Linklaters LLP, PLUTA, WELLENSIEK
Rechtsanwälte und Insolvenzverwalter

Kooperationspartner:
Deekeling Arndt Advisors in Communications

Haftungsausschluss:
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt.
Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von
„RestructuringBusiness“ übernehmen Verlag und Redaktion keine
Gewähr.

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen
und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden.
Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung
beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw.
„Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierung-
en („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständ-
lich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschrän-
kung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Eine Gemeinschaftspublikation von:


Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe


German Law Publishers