Herausgeber MediaWorld GmbH | www.service-seiten.com | Ausgabe Braunschweig 2016

SERVICE-SEITEN

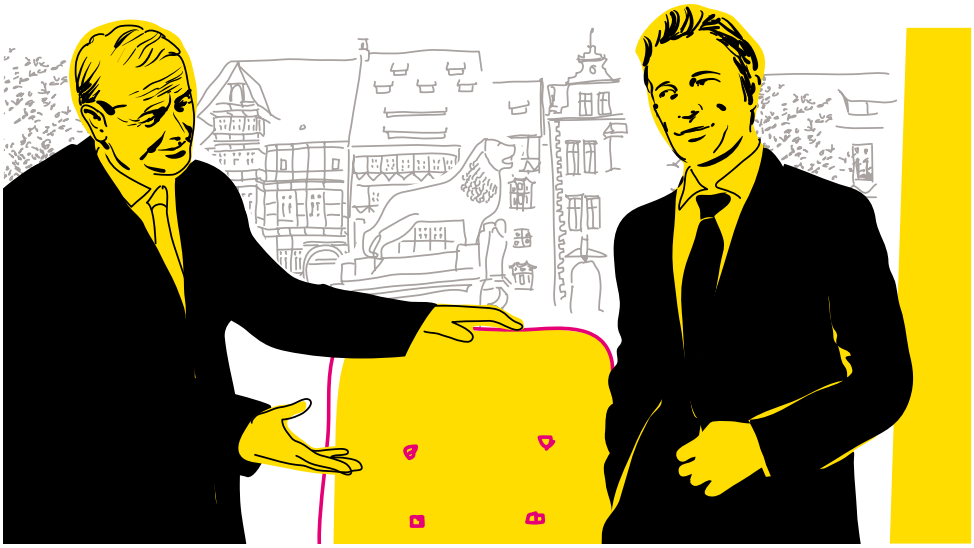
# Finanzen Steuern Recht

Ratgeber für Unternehmer

## DAS JAHR IM ZEICHEN DER NACHFOLGE

MENSCHEN UND UNTERNEHMEN

SERVICE-SEITEN
INFORMATIV – SACHLICH – UNABHÄNGIG



## Impressum


**Service-Seiten Finanzen Steuern Recht**
**Ratgeber für Unternehmer**
**Ausgabe Braunschweig 2016**

**Jahresausgabe**
Nr. 9

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

**Verlag**
MediaWorld GmbH
Agentur für Marketing & Verlag
Bankplatz 8
38100 Braunschweig

Telefon 0531 482010-20
Telefax 0531 482010-21

info@mediaworldgmbh.de
www.mediaworldgmbh.de

**Grafische Gestaltung**
Joey Mertinke, Sabine Sellier, Gudrun Zwilgmeyer

**Auflage**
22 000 Stück

**Verteilung**
Beilage IHK wirtschaft 01/2016

**Druck und Auflagennachweis**
Joh. Heinr. Meyer GmbH
Druckerei + Verlag
www.meyer-medien.de



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



**Anzeigen/Projektsteuerung**
Timo Grän, Dunja P. Assunção / Jens Arnemann

**Anzeigentarif**
Mediadaten Ausgabe 2016

**Titelbild**
Kristina Heldmann

**Nächste Ausgabe**
Winter 2016

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

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


## Editorial


3 Vorwort Herausgeber
4 Grußwort Beirat
5 Fachlicher Beirat
6 Grußwort
50 Autorenübersicht


## Veröffentlichungen


7 Staat lockert Spendenabzug für Flüchtlingshilfe
8 Herausforderungen bei der Unternehmensnachfolge
12 Unternehmensnachfolge – die Nachfolge optimal vorbereiten
14 Unternehmensnachfolge individuell gestalten
16 Wachstum im Griff behalten
18 Controlling für den Mittelstand
20 Der Notfall- oder Brandkoffer
22 Bürokratieentlastungsgesetz 2016
23 Gewinnrealisierung bei Abschlagszahlungen für Werkleistungen
24 Digitale Buchführung
26 Richter nach Maß
27 Erbschaftsteuer optimieren
28 Vorteile bei Gründung einer Familienpool-Gesellschaft
30 Der grenzüberschreitende Erbfall
32 Internationale Aktivitäten – auf Steuern achten!
34 Der Beirat im Familienunternehmen
36 Geschäftsführerpflichten bei Anzeichen einer Unternehmenskrise
38 Moderne Insolvenzverwaltung
40 Die Immobilie im Scheidungsfall
41 Konzepte für Immobilien im Stiftungsvermögen
34 Der Beirat im Familienunternehmen
42 1. Büromarktbericht für Braunschweig
44 Erfolgsfaktor Einstellung
45 Einstellungssache
46 Schutzstrategien für das Ersatzteilgeschäft
48 Arbeitgeberverband Region Braunschweig e. V.

Timo Grän

Martin Voß, LL.M.
Rechtsanwalt

# **Vorwort** Herausgeber

Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

in Zeiten terroristischer Bedrohung und zahlreichen Konfliktherden rund um den Globus mögen viele Probleme ganz banal erscheinen. Sicherheit im eigenen Lebenskreis und für die eigene Familie ist eines der höchsten Güter, wobei es vielleicht einfach nur mit Glück zu tun hat, dass in Deutschland bislang nicht noch mehr passiert ist. Es bleibt zu hoffen, dass dies so bleibt und die Politik hierzulande in Zusammenarbeit mit den europäischen Nachbarn die richtigen Antworten auf die vielfältigen Fragestellungen im Umgang mit denjenigen findet, die auf Gewalt statt auf Kommunikation mit Andersdenkenden setzen.

Frieden und Sicherheit sind nicht zuletzt auch Voraussetzung für eine florierende Volkswirtschaft. Und auch hier ist die Politik gefordert, mit möglichst weitsichtigen Entscheidungen den Mittelstand zu stärken, der unter Ihrer Führung, sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer der Region Braunschweig, für unseren Wohlstand (haupt-) verantwortlich ist.

Da bis zum Jahr 2018 über 12 000 Familienunternehmen allein in Niedersachsen zur Nachfolge anstehen, ist die Unternehmensnachfolge das Schwerpunktthema dieses Ratgebers, welches unter verschiedenen relevanten Blickwinkeln beleuchtet wird.

Die Ihnen vorliegenden Service-Seiten Finanzen Steuern Recht zeigen mit der mittlerweile neunten Jahresausgabe aber auch für andere Themenkomplexe erneut viele interessante Möglichkeiten auf, wie Ihr unternehmerisches Handeln zu speziellen Fragestellungen ausgestaltet werden kann.

Mit einer Auflage von insgesamt 22 000 Exemplaren bei über 100 000 Lesern sollen die Service-Seiten Finanzen Steuern Recht Ihnen – als die relevanten Vertreter aus Mittelstand und Industrie – als Orientierungshilfe dienen, die passenden Berater für Ihr spezifisches Problem zu finden.

Die Veröffentlichungen auch dieser Ausgabe sind durch den Fachlichen Beirat auf inhaltliche Richtigkeit, Vollständigkeit und Werbefreiheit überprüft worden. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Leserverständlichkeit der Beitrage gelegt – damit die Informationen zu den teilweise recht komplexen Sachverhalten auch „ankommen“.

Wir bedanken uns erneut ganz herzlich bei den Autoren und Beiräten für die informativen und aktuellen Beiträge. Wir hoffen, dass Sie durch unseren Ratgeber nützliche Anregungen erhalten. Bis zur nächsten (10. Jubiläums-) Ausgabe im Jahr 2017 wünschen wir Ihnen vor allem gute Geschäfte.

Herzlichst

Timo Grän

Martin Voß, LL.M.

Andreas Janßen, LL.M.
Rechtsanwalt und Notar, Fachanwalt für Erbrecht
Appelhagen Rechtsanwälte Steuerberater PartGmbB
Braunschweig

# **Grußwort** Beirat

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

die Organisation für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (OECD) sieht Deutschland grundsätzlich weiterhin auf Wachstumskurs. Sie traut der deutschen Wirtschaft wegen des „robusten" Konsums und der starken Zuwanderung mehr Wachstum zu. So könnten insbesondere steigende Staatsausgaben für die Integration von Flüchtlingen die Konjunktur ankurbeln. Daraus ergibt sich eine Aufgabe, bei der die Wirtschaft, insbesondere der Mittelstand, gefordert sein wird. Notwendig ist nicht nur eine gute Bildung für die Kinder von Asylbewerbern. Wenn Deutschland langfristig von der starken Zuwanderung profitieren möchte, ist Voraussetzung, dass die Flüchtlinge möglichst rasch einen Job erhalten.

Wirtschaftliche Fragen und Rechtsfragen hängen nicht nur bei diesen großen Herausforderungen unserer Zeit eng miteinander zusammen. Der Entwurf der Neuregelung zur Erbschaft- und Schenkungsteuer liegt vor, eine Entscheidung wird spätestens Anfang 2016 erwartet. Wenn der Entwurf so in Kraft tritt, wird die Verschonung bei der Nachfolge künftig bei größeren Unternehmen deutlich restriktiver gehandhabt. Steuerprivilegien, auch bei Familienunternehmen, werden nach strengeren Kriterien gewährt.

Vor diesem Hintergrund haben sich die Autoren in diesem Magazin mit einer großen Bandbreite aktueller Themen erneut das Ziel gesetzt, Sie, die Leserinnen und Leser, die Entscheider im Mittelstand in der Region Braunschweig, über Entwicklungen, Chancen und Risiken in den Bereichen Finanzen, Steuern und Recht zu informieren. Dieses Magazin soll ein kleiner Beitrag sein, um Beratungsbedarf zu erkennen und wahrzunehmen.

Ich danke den Autoren für interessante Beiträge und den Beiratsmitgliedern für die fachliche und sachliche Prüfung der Artikel.

Ihnen allen wünsche ich für 2016 Erfolg bei der Bewältigung Ihrer unternehmerischen Herausforderungen.

Andreas Janßen, LL.M.

**Vita**

| | |
|---|---|
| 1989 – 1993 | Studium an der Georg-August-Universität Göttingen |
| 1994 – 1996 | Referendarzeit in Hamburg/Lüneburg/Speyer |
| 1996 | Consultant bei der Price Waterhouse GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mbH, Berlin |
| 1997 | Rechtsanwalt bei Dr. Marx und Partner, Hamburg |
| seit 1998 | Rechtsanwalt; Partner bei Appelhagen Rechtsanwälte Steuerberater PartGmbB, Braunschweig |
| 2005 | Fachanwalt für Erbrecht |
| 2009 | Master of Laws (Private Wealth Management), Universität Münster |
| 2012 | Bestellung als Notar |

# Fachlicher Beirat

**Dipl.-oec Uwe Groß**
vereidigter Buchprüfer, Steuerberater

| | |
|---|---|
| 1967 – 1972 | Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Abschluss als Diplom-Ökonom |
| 1972 – 1978 | Prüfungsleiter bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Frankfurt/Main |
| 1977 | Bestellung zum Steuerberater |
| 1978 | Eintritt in die Steuerberatungspraxis des Vaters in Braunschweig als Teilhaber |
| 1989 | Bestellung zum vereidigten Buchprüfer |
| 1990 – 2005 | Einzelpraxis |
| seit 1990 | Vorstand des Steuerberaterverbandes Niedersachsen/Sachsen-Anhalt |
| seit 2005 | Partner Groß Mohr Bode Partnerschaft Steuerberatungsgesellschaft |

**Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Ingo Lippmann**
Stellvertretender Vorstand, Leiter Abteilung Marketing und Vertriebsmanagement, Braunschweigische Landessparkasse

| | |
|---|---|
| 2002 | Eintritt in die NORD/LB |
| 2003 | Spezialist im Bereich Corporate & Structured Finance |
| 2007 | Wechsel in die Strategieentwicklung |
| 2009 | Leiter Strategieentwicklung und stellvertretender Leiter der Konzernentwicklung |
| 2012 | Leiter Abteilung Firmenkunden Braunschweig, Braunschweigische Landessparkasse |
| 2015 | Leiter Abteilung Marketing und Vertriebsmanagement, stellvertretender Vorstand der Braunschweigischen Landessparkasse |

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

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

**Dipl.-Kfm. Carsten Rullmann**
Steuerberater, Fachberater für den Heilberufebereich (IFU/ISM gGmbH)

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

**Hans Olof Wölber, LL.M.**
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht, Notar

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

Dr. Wolf-Michael Schmid
Präsident
IHK Braunschweig

# Grußwort

Sehr geehrte Unternehmerinnen und Unternehmer,

die meisten Betriebe sehen ihren Zweck darin, langfristig Werte zu schaffen. „Unternehmungslust“ und die Bereitschaft, Risiken zu tragen, entstehen aber nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Nur dann werden die Unternehmen neue Mitarbeiter einstellen und ihre Betriebe und Maschinen an den neuesten Stand der Technik anpassen. Diese Zusammenhänge werden von den politischen Entscheidungsträgern zuweilen nicht hinreichend berücksichtigt. Das beste Beispiel ist die gegenwärtige Diskussion um die Erbschaftsteuer.

Die kritischen Äußerungen des Familienunternehmers Werner M. Bahlsen in der Juli-Ausgabe der IHK-Zeitschrift und jüngst in der Dezember-Ausgabe von Professor Rolf Schnellecke kommen nicht von ungefähr. Die Sorge ist berechtigt, dass nicht nur große Unternehmen von der Erbschaftsteuerreform betroffen sind, sondern auch mittelständisch geprägte Familienunternehmen. Ohne eine praxistaugliche Abgrenzung zwischen betriebsnotwendigem und nicht betriebsnotwendigem Vermögen – so eine der Kernbotschaften der Wirtschaft – wird es bei der Übertragung von Betrieben an die nächste Generation zu einer erheblichen Schwächung der Unternehmenssubstanz kommen. Es kann nicht sein, dass die erforderliche Liquidität in den Betrieben künstlich als unproduktives Vermögen qualifiziert und mit Erbschaftsteuer belegt wird. Jahrelange Unsicherheiten und drohende Rechtsstreitigkeiten aufgrund unpräziser neuer Regeln können zu einer Lähmung der Unternehmen führen.

Ich appelliere an den Gesetzgeber, die Struktur des Standorts Deutschland, der von einem einzigartigen Mix von großen Konzernen, vielen kleinen Betrieben und einem breiten Mittelstand lebt, nicht durch eine Verschärfung der Erbschaftsteuer infrage zu stellen. Steuererhöhungen belasten die Liquidität der Unternehmen, verhindern Investitionen und damit den Erhalt bzw. die Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen.

Kurz noch zu meiner Rolle als IHK-Präsident, da meine Zeit nach zwei Amtsperioden Ende Januar zu Ende geht. Warum habe ich mich für die Region engagiert? Weil ich in der Funktion des IHK-Präsidenten viel bewegen konnte, etwa im Bereich der Berufsbildung oder bei Weichenstellungen für den innerstädtischen Handel. Die aktuelle Diskussion um die Infrastrukturprojekte der Region zeigt, dass die IHK bei der Landes- und Bundesregierung Gehör findet.

Dr. Wolf-Michael Schmid
Präsident der IHK Braunschweig

# Staat lockert **Spendenabzug** für **Flüchtlingshilfe**

**Dipl.-oec. Marco Reimann | Wirtschaftsprüfer, Steuerberater**
**acarius Steuerberatungsgesellschaft mbH, Salzgitter**

Deutschland wird für immer mehr Menschen zu einem Zufluchtsort. Viele engagierte Bürger, Unternehmen und Organisationen beteiligen sich an dieser gesamtstaatlichen Herausforderung. Zur Förderung der Flüchtlingshilfe hat das Bundesministerium für Finanzen (BMF) die Steuerregeln für Spenden im privaten und unternehmerischen Bereich vorübergehend für den Zeitraum vom 01.08.2015 bis zum 31.12.2016 gelockert.

**Nachfolgend die wichtigsten Vergünstigungen im Überblick:**

- Spendenzahlungen auf Sonderkonten von inländischen juristischen Personen des öffentlichen Rechts, inländischen öffentlichen Dienststellen oder anerkannten Trägern der Wohlfahrtspflege können ohne betragsmäßige Beschränkung dem Finanzamt vorgelegt werden. Ein einfacher Einzahlungsbeleg (z. B. Kontoauszug beim Onlinebanking) reicht aus. Das Gleiche gilt, wenn ein nicht steuerbegünstigter Spendensammler zu Spenden für die Flüchtlingshilfe aufruft und dafür ein Treuhandkonto eingerichtet hat, um darüber die Spenden an eine anerkannte Institution weiterzuleiten.
- Normalerweise dürfen Vereine (z. B. Sportvereine, Musikvereine) keine Gelder für steuerbegünstigte Zwecke außerhalb des satzungsmäßigen Förderzwecks verwenden. Der BMF macht hier eine Ausnahme. Rufen Vereine zur Spendensammlung für Flüchtlinge auf, behalten sie ihre Steuerbegünstigung, sofern sie die eingesammelten Spenden zur Flüchtlingshilfe verwenden.
- Steuerbegünstigte Körperschaften dürfen ohne Änderung der Satzung Spenden sammeln und für die Flüchtlingshilfe verwenden. Darüber hinaus dürfen sie auch eigene, nicht zweckgebundene Mittel für die Unterstützung von Flüchtlingen verwenden.
- Unternehmen können die Gelder für die Flüchtlingshilfe wie Sponsoring-Maßnahmen als Betriebsausgaben absetzen, sofern sie damit öffentlichkeitswirksam auf ihr Unternehmen und ihre Leistungen aufmerksam machen. Das kann z. B. in Form von Berichterstattungen in Zeitungen, Rundfunk u. Ä. erfolgen.
- Wer als Arbeitnehmer auf einen Teil seines Gehaltes zugunsten der Flüchtlingshilfe verzichtet, muss für diesen Teil keine Lohnsteuer zahlen. Vorausgesetzt, der Arbeitgeber dokumentiert dies im Lohnkonto und verwendet die Lohnteile dem Zweck entsprechend. Hat der Arbeitnehmer schriftlich seine Arbeitslohnspende erklärt, entfällt die Aufzeichnungspflicht des Arbeitgebers. Die Arbeitslohnspenden können allerdings nicht mehr bei der Einkommensteuerveranlagung als Spende berücksichtigt werden.
- Verzichtet ein Aufsichtsrat vor Fälligkeit auf Teile seiner Vergütung, gelten sinngemäß die Grundsätze wie bei der Arbeitslohnspende.

## FAZIT

**Im Rahmen der Umsatzsteuer gibt es keine Vergünstigungen. Das Umsatzsteuerrecht ist für die EU-Mitgliedstaaten weitgehend harmonisiert und von jedem Mitgliedstaat entsprechend umzusetzen.**

Foto: panthermedia/Markus Mainka

# Herausforderungen
## bei der Unternehmensnachfolge

**Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Ingo Lippmann | stellvertretender Vorstand, Leiter Abteilung Marketing und Vertriebsmanagement**
**Dipl.-Ök. Jörg Plesse | Certified Estate Planner, Erb- und Stiftungsmanager im Private Banking**
**Braunschweigische Landessparkasse**

Nach Schätzungen des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung werden in den Jahren 2014 bis 2018 ca. 135 000 familiengeführte Unternehmen in Deutschland einen Nachfolger für die Unternehmensleitung bestimmen; Tendenz aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland deutlich ansteigend[1]. Allein in Niedersachsen werden in diesem Zeitraum ca. 12 400 Familienunternehmen zur Nachfolge anstehen, wobei in diesen niedersächsischen Unternehmen ca. 188 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter[2] arbeiten. Über die Hälfte der bisherigen Eigentümer (ca. 54 %) übergibt dabei die Leitung des Unternehmens an die eigenen Kinder bzw. an Familienangehörige. Knapp 30 % der Eigentümer suchen eine externe Lösung und übergeben ihr Unternehmen an externe Führungskräfte oder an andere Unternehmen. Bei lediglich 17 % der Unternehmen wird die Unternehmensleitung an interne Führungskräfte übertragen.

Erfahrungen zeigen, dass in vielen familiengeführten Unternehmen die Nachfolgeregelung oft sehr spät getroffen wird. Wird bedacht, dass die Suche nach einem geeigneten Nachfolger und dessen Einführung in das Unternehmen erfahrungsgemäß zwischen drei und fünf Jahren dauert, dann sollten Unternehmer sich spätestens ab dem 55. Lebensjahr dieses Themas gezielt annehmen. Unabhängig davon ist es ohnehin ratsam, dass sich Unternehmer bereits sehr viel früher über ein Notfallkonzept Gedanken für die temporäre Nachfolgeregelung in Notfällen machen, die ja auch durch plötzliche Krankheit oder Unfall jederzeit eintreten kann.[3] Zu diesen Notfallplanungen gehören u. a. Vertretungsregelungen und Prokura, Handlungs- sowie Bankvollmachten für die temporäre Unternehmensleitung, Übersichten über betriebsrelevante Urkunden, Verträge, Versicherungen, Lizenzen und Erlaubnisse. Ebenso gehören Schlüsselverzeichnisse, Kennzahlen, Bankverbindungen und Zugangscodes sowie die Namen und Adressen der wichtigsten Geschäftspartner (bedeutende Kunden, Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Ansprechpartner bei der Sparkasse bzw. Hausbank und der Versicherung) in diesen Notfallordner. Aufgrund ihrer Erfahrungen kann Sie als erster Ansprechpartner für die Zusammenstellung eines derartigen Notfallordners Ihre Sparkasse oder Hausbank gern unterstützen.

Für die zielgerichtete, altersbedingte Planung der Nachfolgeregelung hat es sich bewährt, folgende Themenfelder zu adressieren:

- Nachfolgerprofil und Nachfolgersuche
- Unternehmensbewertung und Preisfindung
- geplante und ungeplante Unternehmensnachfolge
- Pleiten, Pech und Pannen:
  auch das Unwahrscheinliche beachten!
- Nachfolgeberatung: ja, aber umfassend und richtig!

### Nachfolgerprofil und Nachfolgersuche

Die Übergabe seines Lebenswerkes an einen geeigneten Nachfolger ist für jeden Unternehmer neben der daraus meist resultierenden Altersversorgung auch ein emotionaler Akt. Umso entscheidender ist es, die unternehmerische, kaufmännische, technisch-fachliche und soziale Qualifikation eines Nachfolgers vorab möglichst objektiv in einem auf das Unternehmen zugeschnittenen Profil festzulegen. Kommt kein geeignetes Familienmitglied für die Nachfolge infrage und ist auch keiner der Führungskräfte ein geeigneter Kandidat, dann muss extern geschaut werden. Hier bieten das eigene, persönliche Netzwerk vor Ort, die Kammern und Verbände, aber auch die bundesweite Unternehmensbörse „nexxt-change“ (www.nexxt-change.org) einen ersten Ansatzpunkt. Bei der Auswahl eines Kandidaten sollte neben dem bereits erwähnten Profil auf die bereits vorzuweisende Erfahrung und auf ein klares Konzept des Nachfolgers geachtet werden. Hier gilt es, insbesondere auch auf die eigenen Ziele und Werte des Kandidaten, seine Innovationskraft und Risikobereitschaft, seine Führungserfahrung und auf seine soziale Kompetenz zu achten. Besonders wichtig ist jedoch seine unternehmerische Eignung. Eine gute Führungskraft, ein guter Manager ist nicht automatisch auch ein guter Unternehmer. Im Gegensatz zum Fremd-

Foto: panthermedia/mjth

geschäftsführer muss der Unternehmer auch bereit sein, hohe persönliche Risiken zu tragen und im Zweifel mit seinem gesamten Privatvermögen zu haften. Ist ein Kandidat gefunden und hat er zugesagt, gilt es, die Art der Übernahme zu klären, einen klaren Zeitplan aufzustellen und ihn in die Besonderheiten des eigenen Unternehmens einzuarbeiten sowie die Mitarbeiter frühzeitig zu informieren.

## Unternehmensbewertung und Preisfindung

Unternehmensbewertung und Preisfindung unterscheiden sich grundsätzlich dadurch, dass die Unternehmensbewertung zunächst eine mögliche Preisspanne bestimmt, während sich der letztendliche Verkaufspreis aus Verhandlungen unter Berücksichtigung der jeweiligen Marktsituation und der Vertragsparteien ergibt. Bei den Unternehmensbewertungen haben sich grundsätzlich das Ertragswertverfahren, das Discounted-Cashflow-Verfahren und die Multiplikatorenmethoden durchgesetzt. Die Auswahl der Verfahren ist stark abhängig davon, was für ein Unternehmen übergeben wird (Produktions- oder Handelsbetrieb, Freiberuflerpraxis etc.). Meist werden verschiedene Verfahren parallel angewendet, um letztendlich eine Preisspanne für die Vertragsverhandlungen zu erhalten. Bei der Ertragswertmethode werden die künftigen Erträge des Unternehmens über eine definierte Zeitachse mit einem vorab festgelegten Kalkulationszinsfuß abgezinst. Im Gegensatz dazu werden bei der Discounted-Cashflow-Methode nicht die Erträge, sondern die Einnahmeüberschüsse vor Bedienung des Fremdkapitals abgezinst. Bei den Multiplikatormethoden wird der Unternehmenswert überschlägig aus der Multiplikation einer Kennzahl (Umsatz, Gewinn etc.) vergleichbarer Branchenunternehmen mit einem Multiplikator ermittelt, der sich aus vergleichbaren Abschlüssen der Vergangenheit bzw. Börsenkursen, sofern vorhanden, ermittelt. Ergebnis der Unternehmensbewertungen sind meist Preisspannen, die die Ausgangsbasis für die Kaufpreisverhandlungen mit dem Übernehmer bilden. Bei der Vorbereitung und den Berechnungen empfiehlt es sich, auf erfahrene Berater oder aber auch auf die eigene Sparkasse oder Hausbank zurückzugreifen.

## Geplante und ungeplante Unternehmensnachfolge

Zunächst muss zwischen geplanter und ungeplanter Unternehmensnachfolge unterschieden werden. In der Praxis setzt sich der Unternehmer meist viel zu spät mit seiner Unternehmensübergabe und der Nachfolgeproblematik auseinander. Dabei kann eine ungeregelte Nachfolge auch Auswirkungen auf die von der Bank oder Sparkasse beurteilte Kreditwürdigkeit eines Unternehmens haben und sich damit bis auf eine Kreditvergabe und auf die Kreditkonditionen auswirken. Wenn sich ein Unternehmer allerdings mit dem Thema der Nachfolge befasst, dann handelt es sich in den meisten Fällen um die geplante Nachfolge. Empfehlenswert ist es aber, sich zunächst auch mit der ungeplanten Nachfolge, also dem Risiko des plötzlichen Todes oder überraschender Handlungsunfähigkeit, auseinanderzusetzen. Das haben leider die meisten Unternehmer gar nicht oder nur ungenügend getan. Bietet man einem Unternehmer Unterstützung bei der Regelung seiner Unternehmensnachfolge und der Nachfolgeregelung als Ganzes an, so lautet die Standardantwort: „Das habe ich bereits mit meinem Steuerberater/Notar geregelt.“ Leider wiegen sich die meisten in falscher Sicherheit.

## Pleiten, Pech & Pannen: auch das Unwahrscheinliche beachten!

Erfahrungsgemäß haben Unternehmer, die glauben, eine gute Nachfolgeregelung zu haben, leider oft eine schlechte. Ein gutes Beispiel dafür ist der Gewürzhersteller Karl Ostmann GmbH & Co. KG, einst eine bedeutende Familiengesellschaft mit mehr als 40 %

Marktanteil in Deutschland. Bei einem so großen Unternehmen unterstellen viele Berater und leider auch der Unternehmer häufig zu Unrecht, dass sie gut beraten wären und schon alles hinreichend geregelt sei. Bei Ostmann hatte eine der Hauptgesellschafterinnen aus der Familie Ostmann mit ihrem geschiedenen Mann eine gemeinsame minderjährige Tochter. Nach der Scheidung hatte die Gesellschafterin ihren Rechtsanwalt sogar noch gefragt, ob sie ihr Testament ändern müsse, um sicherzustellen, dass ihr geschiedener Mann auf keinen Fall Erbe würde. Ihr Rechtsanwalt beruhigte sie, dass dieser schon von Gesetzes wegen aus dem Testament und aus der gesetzlichen Erbfolge herausfalle. Um sicherzugehen, machte sie jedoch ein neues Testament, in dem sie ihre Tochter zur Alleinerbin einsetzte. In dem sicheren Gefühl, alles richtig geregelt zu haben, setzte sie sich mit ihrer Tochter in ihren Sportwagen und fuhr in den Urlaub. Leider kam sie dort nie an. Sie hatte einen tödlichen Verkehrsunfall, an dessen Folgen zunächst die Mutter und danach die Tochter verstarb. Als Ergebnis beerbte zunächst die Tochter ihre Mutter und danach der Vater seine Tochter. Dadurch wurde der geschiedene Mann einer der Hauptgesellschafter von Ostmann. Im weiteren Verlauf wurde das Unternehmen verkauft. Außerdem erhielt der Ex-Mann auch noch das gesamte Privatvermögen der Gesellschafterin inklusive des Familienschmucks. Damit ist genau das passiert, was die Gesellschafterin und die Familie Ostmann nie gewollt hätte.[4]

**Dabei hätte das problemlos verhindert werden können, wenn zu Lebzeiten der Gesellschafterin die richtigen Maßnahmen getroffen worden wären. Das wären u. a.:**

- Die Einschränkung der Vererbbarkeit von Gesellschaftsanteilen auf Gesellschafter und ihre Abkömmlinge. Dann hätte der geschiedene Mann keine Gesellschaftsanteile erhalten.
- Um sicherzustellen, dass der Ex-Partner unter keinen Umständen etwas erbt und auch keine Pflichtteilsansprüche stellen kann, hätte die Gesellschafterin ihre Tochter nicht als Alleinerbin, sondern als Vorerbin einsetzen müssen. Als Nacherben hätten folgende Personen eingesetzt werden können: falls zum Zeitpunkt des Todes der Tochter vorhanden, deren Abkömmlinge, sonst ersatzweise die Geschwister bzw. deren Abkömmlinge.

*„Als **Estate Planner** bezeichnet man einen Nachfolgeberater, der **ganzheitliche Nachfolge- und Unternehmensnachfolgeberatung** betreibt."*

- Außerdem hätte man für den Fall, dass die minderjährige Tochter erbt, eine Dauertestamentsvollstreckung anordnen müssen, um sowohl den Zugriff des sorgeberechtigten Vaters als auch des Familiengerichts und eines Ergänzungspflegers auszuschließen.

## Nachfolgeberatung: ja, aber umfassend und richtig!

Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, sich bei der Regelung seiner Nachfolge nicht nur auf einen einzigen Berater zu verlassen, sondern mehrere voneinander unabhängige Berater mit sich ergänzendem Know-how einzuschalten, die sich auch gegenseitig überprüfen. So muss sowohl die geplante, als auch die ungeplante Unternehmensnachfolgeregelung in ein wirtschaftliches, rechtliches und steuerliches Gesamtkonzept eingebettet werden, das neben dem Unternehmen auch die private Sphäre berücksichtigt. Hier stellen sich u. a. folgende Fragen:

- Familiensituation des Unternehmers: Gibt es minderjährige Erben? Wer ist pflichtteilsberechtigt?
- Wie ist der Güterstand des Unternehmers?
- Wie passen die ggf. testamentarisch getroffenen Regelungen zu den aktuellen Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages?
- Gibt es einen Auslandsbezug im Privat- oder Geschäftsvermögen bzw. in einer Person? Welches Erb-, Familien- oder Gesellschaftsrecht und welches Steuerrecht findet hier Anwendung?
- Wie wird mit einer evtl. Betriebsaufspaltung und dem Sonderbetriebsvermögen umgegangen?

## Als mögliche Gestaltungsinstrumente bieten sich u. a. an:

- Rechtsformwahl
- Generalvollmachten, Prokura, Handlungsvollmacht, Kontovollmacht und Vorsorgevollmacht
- testamentarische Regelungen, wie z. B. Testamentsvollstreckung oder Vor- und Nacherbschaft
- Pflichtteilsverzichtsverträge
- Ausgestaltung von Gesellschaftsverträgen
- Eheverträge, wobei die evtl. Sittenwidrigkeit bestimmter Regelungen und Vorgehensweisen zu beachten ist.
- lebzeitige Übertragung von Vermögen mit Rückforderungsrechten und ggf. Nießbrauch
- schrittweise Einbindung des Unternehmensnachfolgers in das Unternehmen mit konkreten Meilensteinen.

Diese komplexe Beratungsaufgabe kann am besten im Team gelöst werden. Dieses Expertenteam sollte mindestens aus folgenden drei Beratern bestehen: einem Rechtsanwalt/Fachanwalt für Erbrecht bzw. Notar, einem Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer und einem Estate Planner.

Als Estate Planner bezeichnet man einen Nachfolgeberater, der ganzheitliche Nachfolge- und Unternehmensnachfolgeberatung betreibt. Dabei sollten die persönliche und familiäre Ausgangssituation, die Vermögens- und Einkommenssituation sowie die individuellen Ziele und Wünsche unter Berücksichtigung aller relevanten rechtlichen und steuerlichen Vorschriften berücksichtigt werden. Der Estate Planner betreibt jedoch weder Steuer- noch Rechtsberatung, sondern arbeitet mit den Vertretern dieser Berufsstände eng zusammen. Dabei koordiniert er den Prozess der Nachfolgeberatung und den Einsatz der verschiedenen Experten. Auf diese Weise sorgt er für eine wesentlich bessere Nachfolgeregelung, als wenn der Unternehmer alle nötigen Fachleute allein anspricht. Meist kommt der Estate Planner aus dem Finanzdienstleistungsbereich. Insofern unterstützt Ihre Bank oder Sparkasse Sie sicher gern bei der Suche nach einem geeigneten Estate Planner.

### FUSSNOTEN

1 Vgl. hierzu und im Folgenden: Kay, Rosemarie; Suprinovic, Olga: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, Bonn 2013.
2 Nachfolgend wird zugunsten der Lesbarkeit nicht zwischen geschlechterspezifischen Bezeichnungen unterschieden.
3 Vgl. hierzu und im Folgenden: Becker, Jürgen; Hammes, Stefan; Neugeberger, Martin; Uppleger, Achim: Herausforderung Unternehmensnachfolge, Heilbronn 2013 S. 34 – 35.
4 Vgl. hierzu: Flick, Hans; Hannes, Frank; von Oertzen, Christian: Gepfefferte Erbfolge nach Scheidung in: Prominente Testamente, Frankfurt am Main 2005, S. 35 – 38.

# Unternehmensnachfolge – die Nachfolge optimal vorbereiten

## Diese Ausgabe steht ganz unter dem Motto „Staffelübergabe“. Auch die Unternehmensnachfolge ist eine Form der Staffelübergabe.

**Dipl.-Kfm.**
**Carsten Rullmann**
**Steuerberater**
**fessel & partner**
**Partnerschafts-**
**gesellschaft mbB**
**Salzgitter-Bad**

In den nächsten Jahren benötigen so viele Unternehmen wie nie zuvor einen Nachfolger. Doch den meisten Unternehmen fehlt dafür noch eine schlüssige Strategie, wie die Staffelübergabe am besten gelingen kann.

In Deutschland stehen jährlich ca. 80 000 mittelständische Firmeninhaber vor einer der schwierigsten unternehmerischen Aufgaben: der Übertragung der Verantwortung für den Betrieb auf einen kompetenten Nachfolger. Wer diesen Prozess nicht rechtzeitig einleitet, muss neben persönlicher Enttäuschung mit erheblichen finanziellen Verlusten bis hin zur Gefährdung des Unternehmensfortbestandes rechnen. Es ist daher unerlässlich, den mitunter mehrere Jahre währenden Prozess der Unternehmensnachfolge nicht dem Zufall zu überlassen.

In den meisten Fällen liegt es allerdings daran, dass die Übernahme nicht rechtzeitig vorbereitet wurde.

Da Sie als Unternehmer nur einmal vor dieser Aufgabe stehen, sind Sie für eine optimale Nachfolgegestaltung auf die Hilfe und das Fachwissen von Experten angewiesen. Eine zentrale und koordinierende Aufgabe können kompetente Steuerberater und Fachberater für Unternehmensnachfolge übernehmen, die Ihre persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse genau kennen und über das nötige Wissen im Steuerrecht, aber auch im Erbschaftsteuer- und Gesellschaftsrecht verfügen.

### Orientierungsphase

Zunächst sollten Sie sich als Unternehmer selbst fragen, wie, in welcher Form und mit welchen Personen eine Nachfolgeregelung aus Ihrer Sicht in Betracht kommt. Die geeigneten Kandidaten sollten beobachtet, gefördert und die erzielten Leistungen verglichen und beurteilt werden. Dies trifft gleichermaßen für Personen aus dem Familienkreis (zumeist Kinder) sowie interne Mitarbeiter zu.

**Kinder als Übernehmer:** Der Traum vieler Unternehmer ist es, einen Nachfolger innerhalb der Familie einzusetzen. So verlockend die Vorstellung auch sein mag, der Nachwuchs darf auf keinen Fall dazu gedrängt werden. Es kommt häufiger vor, dass Kinder erst übernehmen und dann nach wenigen Jahren das Handtuch werfen. Lassen Sie dem Nachwuchs die freie Wahl.

**Externe Nachfolge:** Falls sich kein Übernehmer aus den eigenen Reihen findet, kann ein Mitarbeiter oder ein Käufer die Firma übernehmen. Entscheidend für eine gelungene Planung wird es sein, dass sich beide Parteien auf einen Kaufpreis einigen. Der Senior wird den Wert seines Lebenswerkes automatisch höher einschätzen als der Nachfolger. Denn dieser bewertet in erster Linie seine Risiken.

**Terminplanung:** Der Senior sollte genau planen, wann er den Betrieb übergeben will. Am besten beginnt er bereits mindestens fünf Jahre vorher mit der Vorbereitung. Das ist nicht nur wichtig, um den richtigen Kandidaten zu finden. Der Unternehmer soll den Betrieb für die Übergabe „aufhübschen“. Das bedeutet etwa, frühzeitig gezielte Maßnahmen zu ergreifen, um die Unternehmensführung zu verbessern.

**Bankgespräch:** Wenn Unternehmer ihre Nachfolge mit einem langen Vorlauf planen, gibt das Pluspunkte beim Rating. Kluge Unternehmer klären die Hausbank deshalb vorab über die Details auf. Oftmals wird der Nachfolger den Kontakt zur Hausbank halten wollen. Der Nachfolger sollte allerdings die Gesprächsführung bei seiner eigenen Finanzierung behalten.

### Strukturierungsphase

Die Nachfolgeüberlegungen müssen konkret gefasst und professionell angegangen werden. Hierzu gehört, dass Sie Ihre eigenen Vorstellungen der Nachfolgeregelung schriftlich fixieren.

### Es muss passen …

So wie Sie bereits einmal darüber nachgedacht haben, Ihr Unternehmen in andere Hände zu

Der Unternehmensnachfolgeprozess in einer Kurzübersicht:

legen, werden Ihnen die folgenden Fragen vertraut vorkommen:

- Wollen meine Kinder die Nachfolge antreten?
- Welches meiner Kinder kommt für die Nachfolge infrage?
- Wie kann ich meine Kinder optimal an eine Nachfolge heranführen?
- Wer außerhalb der Familie könnte an meine Stelle treten?
- Wann ist mein Nachfolger ausreichend befähigt, den Betrieb zu übernehmen?
- Wird die Familie die Nachfolgelösung akzeptieren?
- Bin ich zum Zeitpunkt der Übergabe wirklich bereit, loszulassen und abzugeben?
- Wie gewähre ich meinem Nachfolger die größtmögliche Unterstützung vor, während und auch nach dem Übergang?
- Gibt es zwischen mir und meinem Nachfolger Einigkeit über die Werte, Ziele und zukünftigen Strategien des Unternehmens?
- Bin ich bereit, Freiräume zu gewähren oder andere Wege und unternehmerische Ausrichtungen zu akzeptieren?
- Welche Rolle spiele ich künftig (im Unternehmen)?
- Was werde ich machen, wenn ich das Unternehmen an meine Kinder übergeben habe?

### Oder aus der Perspektive des Nachfolgers:

- Traue ich mir die Nachfolge zu – fachlich und auch emotional?
- Bin ich ausreichend vorbereitet für die vor mir liegenden Aufgaben und Verantwortungen?
- Werde ich den Anforderungen gerecht?
- Wie stark binde ich als Nachfolger meine eigene Familie in den Nachfolgeprozess mit ein?
- Wer kann mich als Nachfolger beim Übergang und während meiner ersten Zeit fachlich und persönlich unterstützen?
- Wie baue ich schnellstmöglich ein belastbares und vertrauensvolles Netzwerk im Unternehmen auf?

**Für eine gleitende Unternehmensnachfolge gibt es verschiedene beispielhafte Lösungsmöglichkeiten:**

### Die Nachfolge in der Familie

An eine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie wird meist als Erstes gedacht. Sie ist häufig lange als Option vorhanden und wird dann bei bestimmten Anlässen umgesetzt. Meist kommt sie zum Zuge, wenn der Senior (plötzlich) aus gesundheitlichen Gründen ausscheiden will oder muss oder wenn der Junior zu einem bestimmten Zeitpunkt seine Karriere im eigenen Unternehmen fortsetzen möchte. Trotz abnehmender Tendenzen findet rund die Hälfte aller Übergaben immer noch innerhalb der Familie statt.

### Unternehmensinterne Nachfolge

Eine unternehmensinterne Option wird bei vielen Unternehmen dann in Betracht gezogen, wenn eine Familienlösung von vornherein ausscheidet oder aber gescheitert ist. Die unternehmensinterne Lösung ist in den meisten Fällen ein strategisch geplanter, langfristiger Prozess. Die Mitarbeiter werden nicht selten bereits danach ausgesucht, ob sie auch als potenzielle Nachfolger in Betracht kommen.

Nicht selten kommen Unternehmer zu der Erkenntnis, dass eine Nachfolgeregelung nur verantwortbar ist, wenn nicht nur die Geschäftsführung, sondern auch die Kapitalbasis zusätzlich gestärkt wird. Als Partner kommen sowohl Führungskräfte des Unternehmens als auch externe Führungskräfte infrage.

Die Vorteile einer Beteiligung eines Managers im Vergleich zur Aufnahme eines strategischen Investors liegen für den Unternehmer darin, dass ein Höchstmaß an Unternehmenskontinuität gewährleistet und die Vertraulichkeit gewahrt wird.

### Verkauf an Dritte

In zunehmendem Umfang entscheiden sich Unternehmerfamilien dazu, in den Vordergrund ihrer Entscheidungen nicht das Unternehmen, sondern die Vermögensdiversifizierung zu stellen. Unternehmen sind nämlich für Unternehmerfamilien häufig ein „Klumpenrisiko“. Zwangsläufig ist unternehmerisches Vermögen stärker gefährdet als ein diversifiziertes Portfolio liquider Vermögenswerte, was für einen Verkauf spricht.

Ein Verkauf sorgt auch für eine gerechte Teilung im Erbfall. Werden Unternehmen zu aktuellen Marktpreisen bewertet, ergibt sich überwiegend ein dominierender „Vermögenswert Unternehmen“. Soll dieses Vermögen unter mehrerer Nachfolger gerecht aufgeteilt werden, lässt es sich häufig nicht vermeiden, dass mehrere Erben Gesellschaftsanteile übernehmen. Dies führt oftmals zu Streitigkeiten unter den Nachfolgern verbunden mit einer Blockierung wesentlicher Unternehmensentscheidungen.

### Unternehmensverpachtung

In einigen Fällen bietet sich alternativ eine Unternehmensverpachtung an. Eine Verpachtung macht z. B. bei Interimslösungen, etwa, wenn bestimmte Fristen überbrückt werden müssen oder der Käufer den Kaufpreis nicht gleich aufbringen kann, Sinn.

### Vertraulichkeit und Diskretion

Vertraulichkeit und Diskretion sind wesentliche Punkte beim Verkauf eines Unternehmens. Oft entsteht schon dann ein Schaden, wenn Informationen über die bestehende Verkaufsabsicht öffentlich werden oder Gerüchte entstehen, und dadurch wichtige Kunden oder Angestellte das Unternehmen verlassen. Der hierdurch entstehende Schaden kann immens sein.

In der Regel müssen alle Interessenten eine regelmäßig mit einer Vertragsstrafe versehene Vertraulichkeitserklärung unterschreiben, bevor sie detaillierte Informationen über das Unternehmen erhalten. Dies soll auch verhindern, dass die Wettbewerber nur des-halb Verhandlungen aufnehmen, um an interne Informationen zu gelangen.

Absolute Diskretion und Verschwiegenheit muss daher dem gesamten Transaktionsprozess zugrunde liegen.

### FAZIT

**Angesichts der Besonderheiten, die jedes Unternehmen aufweist, sowie unterschiedlicher familiärer Voraussetzungen existiert kein optimales Nachfolgemodell. Auch die vermeintlich ideale Lösung, einen familieninternen Nachfolger bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung von Eigentum und Geschäftsführung zu finden, birgt viele Probleme. Daher sollten Sie sich als Unternehmer rechtzeitig mit den verschiedenen Gestaltungsalternativen bei der Staffelübergabe befassen und die für Ihr Unternehmen zielführende Lösung finden. Dabei müssen Chancen und Risiken jeder Alternative sorgfältig gegeneinander abgewogen und mit den persönlichen Präferenzen abgeglichen werden.**

# Unternehmensnachfolge individuell gestalten

## Fortbestand sichern, Management beraten, Eigenkapital stärken

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

Unternehmer und Nachfolger erarbeiten gemeinsam Konzepte.

NBB und MGB begleiten Unternehmensnachfolgen mit umfangreicher Expertise und finanziellen Mitteln.

Was wird aus meiner Firma? Auf welchem Weg finde ich einen geeigneten Nachfolger für meinen Betrieb – und welche Fördermöglichkeiten gibt es dabei? Mehrere tausend Unternehmen in Deutschland stehen Jahr für Jahr vor der Herausforderung einer Nachfolgeregelung aus Altersgründen, zahlreiche davon in Niedersachsen. Gleichzeitig werden immer weniger Firmen innerhalb der Familie weitergegeben. Externe Nachfolger und Partner müssen gesucht und gefunden werden, die zum Unternehmen passen und die Erfolgsgeschichte der Firma fortschreiben.

Rund 2 500 Familienunternehmen in Niedersachsen stehen jährlich vor der Aufgabe, einen geeigneten Kandidaten für die Nachfolge zu finden. Die Aufgabe ist schwierig und komplex: Die Zahl potenzieller Nachfolger nimmt ab. Der demografische Wandel, eine rückläufige Bereitschaft der jüngeren Generation, ein Unternehmen zu übernehmen, sowie hohe Finanzierungshürden sind ausschlaggebend für die bereits spürbare und größer werdende „Nachfolgelücke“. Die wenigsten kleinen und mittelständischen Unternehmen sind darin erfahren, die richtige Form für die Nachfolge zu finden. Auch die einst bevorzugte Nachfolgeregelung, die familieninterne Übertragung – meist in Form einer Schenkung – geht zurück. Mehr als die Hälfte der Alt-Unternehmer übergibt an Nachfolger außerhalb der Familie: entweder an Mitarbeiter (Management-Buy-out) oder externe Käufer (Verkauf oder Management-Buy-in).

### Frühzeitig den idealen Kandidaten finden

Aus Sicht des Abgebers ist eine Übergabe aus Altersgründen in der Regel vorhersehbar und gut planbar. 80 % der Senior-Unternehmer suchen weniger als zwei Jahre vor der geplanten Übergabe einen Berater auf. Vorteilhaft ist, wenn der Erwerber das Unternehmen gut kennt, bereits dort arbeitet und an die Unternehmerrolle sukzessiv herangeführt wurde.

Neben der fachlichen Qualifikation muss der Übernehmer auch die Bereitschaft mitbringen, Verantwortung zu übernehmen, kreativ zu sein und Mitarbeiter zu

Fotos: Shutterstock/kinga, Sebastian Dorbritz, MOODMOOD

motivieren. Der Jung-Unternehmer braucht Zeit, um sich im Unternehmen zurechtzufinden, die Mitarbeiter und Kunden von sich zu überzeugen. Für einen Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten kann es sinnvoll sein, den abgebenden Unternehmer an Bord zu lassen, um den Überleitungsprozess zu begleiten.

### Fundierten Businessplan aufstellen

Die Übernahme bedarf einer weitreichenden Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken des Vorhabens. Der Businessplan soll hierüber Auskunft geben. Er dient aber nicht nur dazu, (Finanzierungs-)Partner zu überzeugen, sondern auch ein eigenes Controlling zu ermöglichen. Die Planung sollte insbesondere nach der Übernahme ständig aktualisiert werden, um zu überprüfen, ob sich das Unternehmen plangemäß entwickelt. Zu Inhalten und Gestaltung eines Businessplans beraten Gründungsexperten der Kammern (IHK, HWK) in Niedersachsen. Insbesondere bei großen und komplexen Vorhaben empfehlen wir die Zusammenarbeit mit einer qualifizierten Beratungsgesellschaft.

### Empfehlungen für die Finanzplanung

Eine ganz besondere Herausforderung ist das komplexe Thema Finanzierung. Am besten ist es, sich frühzeitig von erfahrenen Experten beraten und unterstützen zu lassen. Klar ist: Für die erfolgreiche Übernahme müssen sich Verkäufer und Käufer auf einen Preis einigen. Verhandeln Sie intensiv und nachhaltig; achten Sie darauf, den Firmenwert in maximal zwölf Jahren zurückzahlen zu können; beziehen Sie den Verkäufer ggf. durch geeignete Beteiligungsformen mit ein. Ziehen Sie für die Wertermittlung einen Berater Ihres Vertrauens oder einen Kammervertreter hinzu, der sich mit Firmenbewertungen auskennt und Branchenbesonderheiten einschätzen kann.

Oft verfügen die Übernehmenden – angesichts großer Summen, die aufgebracht werden müssen – nicht über ausreichende Sicherheiten bzw. angemessenes Eigenkapital. Hinzu kommt, dass Fremdkapitalgeber häufig ein Mindestmaß an Haftkapital fordern. Für die künftige Stabilität des Unternehmens ist von großer Bedeutung, dass ausreichend Haftkapital vorhanden ist, um auf positive wie auch negative Unternehmensentwicklungen reagieren zu können.

Als verlässlicher Partner stehen Ihnen die Niedersächsische Bürgschaftsbank (NBB) und die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) zur Seite. Seit ihrer Gründung vor 62 bzw. 24 Jahren begleiten NBB und MBG Unternehmensnachfolgen mit umfangreicher Expertise und finanziellen Mitteln. Allein im Zuge von Nachfolgeregelungen werden jährlich rund 100 Bürgschaften und Beteiligungen abgeschlossen – Tendenz steigend.

### Bewährter Finanzierungspartner von Unternehmern und Hausbanken

Die langjährigen Erfahrungen der NBB und MBG auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge ermöglichen passende Finanzierungsmöglichkeiten und Sicherheiten für Unternehmen sowie Kreditinstitute. So sind beide Gesellschaften bestens in der Lage, die wesentlichen finanzierungsrelevanten Punkte zu beurteilen – Verkäuferdarlehen, Übergangsregelungen, Kaufpreise und Mieten für Objekte und Gegenstände, Abschläge bei Kunden- und Mandantenverlusten sind dafür Beispiele.

NBB und MBG arbeiten eng mit den Hausbanken zusammen. Der Vorteil für alle Beteiligten liegt auf der Hand: Die Hausbank kann das Risiko eines Kreditausfalls auf mehrere Schultern verteilen, indem die NBB einen Anteil übernimmt. Die NBB vergibt Bürgschaften bis zu einer Höhe von 1,25 Mio. Euro. Kredite können mit einer bis zu 80 %igen Ausfallbürgschaft werthaltig besichert werden. Die Konditionen für den Kreditnehmer werden besser. Dieser kann außerdem durch eine stille Beteiligung der MBG sein Eigenkapital um bis zu 1,25 Mio. Euro stärken. Der Mindestbetrag liegt bei 50 000 Euro. Mit einer Laufzeit von fünf bis zehn Jahren werden so Investitionen ermöglicht und unternehmerische Innovationen unterstützt. Das Know-how der MBG, ihre Erfahrungen in der Strukturierung und Gestaltung von Finanzierungen sowie ein starkes Netzwerk verschaffen Unternehmensnachfolgen die besten Chancen. Wir begleiten Sie gern auf dem Weg zu einer passgenauen Nachfolgeregelung.

**INFO**

**Wir begleiten Sie gern auf dem Weg zu einer passgenauen Nachfolgeregelung.**

Niedersächsische Bürgschaftsbank (NBB) GmbH
Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) mbH
Hildesheimer Straße 6 | 30169 Hannover | Telefon 0511 33705-0
www.nbb-hannover.de | www.mbg-hannover.de

# **Wachstum** im Griff behalten

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

Das Wachstum stellt Unternehmer vor viele externe und interne Herausforderungen. Extern sind insbesondere die Anforderungen des Gesetzgebers und der Finanzierungspartner im Blick zu behalten. Neben der Beachtung der handelsrechtlichen Größenmerkmale, die zu umfangreicheren gesetzlichen Informationspflichten führen, verlangen Investoren und Fremdkapitalgeber immer häufiger umfangreichere Unterlagen wie z. B. Konzernabschlüsse und Unternehmensplanungen. Intern sind insbesondere die Führungs- und Überwachungsprozesse sowie die Arbeitsabläufe anzupassen.

Das Unternehmenswachstum führt in der Regel zu einer stärkeren Einbindung des Unternehmers und seiner Führungskräfte in das operative Tagesgeschäft. Die Folge bei kleinen und mittleren Unternehmen ist häufig, dass der strategischen Unternehmensentwicklung zu wenig Aufmerksamkeit zukommt. Neben der Anpassung der Primärprozesse, welche im Wesentlichen das Kerngeschäft, also die Beschaffung, die Produktion und den Absatz bilden, gilt es die Aufgabenfelder Finanzierung, Controlling und Rating – sog. Sekundärprozesse – permanent im Blick zu haben, um dauerhaftes Wachstum zu erreichen.

Um die Sekundärprozesse möglichst aktuell, aussagekräftig und ressourcenschonend umzusetzen, empfiehlt es sich, insbesondere den kaufmännischen Prozess zu dokumentieren. Dies hat zum einen den Vorteil, dass die gelebten Strukturen dokumentiert und dadurch skalierbar gemacht werden. Zum anderen ist die Überprüfbarkeit und damit die kontinuierliche Verbesserung und Adaption des kaufmännischen Prozesses möglich.

Hierbei gilt es im Wesentlichen, die Erfassung sämtlicher Geschäftsvorfälle von der Beschaffung über die Leistungserstellung bis hin zur Fakturierung in der Finanzbuchhaltung zeitnah, vollständig und zuverlässig sicherzustellen, um jederzeit über den geschäftlichen Erfolg informiert zu sein. Auch unter dem Aspekt der im Jahr 2015 veränderten Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoBD) wird die Dokumentation des kaufmännischen Prozesses von der Finanzverwaltung verlangt.

In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, im Rahmen der Prozessbeschreibung geeignete Kontrollen zu installieren, die neben der Vollständigkeit auch der Betrugsprävention dienen. Die für die Rechnungslegung wichtigen internen Kontrollen sind klare Zuständigkeiten, die schriftliche Dokumentation von Arbeitsanweisungen, eine ordentliche Vertretungsregelung sowie die Rechteverwaltung und die Umsetzung des Vier-Augen-Prinzips an sämtlichen risikobehafteten Schnittstellen. Diese können sein:

- Keine Auslösung der Zahlung durch den Besteller
- Vier-Augen-Prinzip bei der Zahlungsausführung
- Zugriffsrechte bei der Stammdatenanlage definieren
- rechnerische und sachliche Rechnungsprüfung
- Wareneingangs- und Lagerkontrolle
- unterjährige Inventuren.

Foto: panthermedia/Riko Best, Mactrunk

### Wachstum im Griff behalten

1. Dokumentation und Überprüfung des kaufmännischen Prozesses
2. Implementierung eines geeigneten internen Kontrollsystems
3. Aufsetzen eines unternehmensspezifischen Controlling-Konzepts
4. Entwicklung individueller Kennzahlensysteme
5. Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems
6. Zusammenfassung der wichtigsten Kennzahlen und Steuerungsgrößen in einem Reporting-Tool und Analyse

Ein weiterer Erfolgsfaktor des Wachstums ist die Entwicklung geeigneter Controlling-Konzepte. Die Ressourcen eines Unternehmens in Phasen dynamischen Wachstums sind oftmals auf die Markterschließung, die Produkt- und/oder Dienstleistungsentwicklung sowie die Kundenakquise fokussiert. Der kaufmännische Teil des Wachstumserfolges wird dabei oft vernachlässigt. Dieses Defizit kann durch Controlling als zentrales Instrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens ausgeglichen werden. Controlling liefert entscheidungsrelevante Daten zur Planung des Wachstumsprozesses, Kontrolle vorgegebener Wachstumsziele und der Nachbetrachtung der Unternehmensentwicklung.

Mögliche Ansätze sind einerseits Zeitreihen- und Branchenvergleiche, welche die Detektion der endogenen und exogenen Veränderungen ermöglichen. Andererseits kann durch die Bildung von Quoten eine Sensibilisierung für Ressourcenfehlleitungen erreicht werden. Auch die Entwicklung individueller rechnungslegungsbezogener Kennzahlensysteme sowie eines Risikofrüherkennungssystems sind empfehlenswert und ab einer bestimmten Unternehmensgröße sogar zwingend erforderlich.

Anhand der identifizierten Kennzahlen können außerdem im Rahmen einer Unternehmensplanung Zielvorgaben für die verschiedenen Führungskräfte und Business-Units vereinbart werden, wodurch die Komplexität der Unternehmenssteuerung beherrschbar gemacht wird.

Ein klarer und belegbarer kaufmännischer Prozess mit daraus abgeleiteten und gelebten Kennzahlensystemen und Kontrollen führt zudem zu einer wesentlichen Verbesserung der Verhandlungsposition mit den Finanzierungspartnern.

Abschließend wird empfohlen, den kaufmännischen Prozess und die Entwicklung geeigneter Überwachungsprozesse permanent der Unternehmensgröße anzupassen. Die nachträgliche Implementierung ist mit höherem Aufwand verbunden, insbesondere wenn externe Finanzierungspartner auf detaillierteren Auswertungen bestehen oder sich eine Unternehmenskrise abzeichnet. Häufig stehen dann nämlich die benötigten Ressourcen nicht mehr zur Verfügung.

Im Hinblick auf die Jahresabschlusserstellung und/oder die Erstellung der laufenden Finanzbuchhaltung ist die frühzeitige Einbeziehung des Steuerberaters/Wirtschaftsprüfers ratsam, der zudem aufgrund seiner Fachkompetenz bei der Implementierung unterstützen kann.

Die Kodifizierung des kaufmännischen Prozesses, die Implementierung eines internen Kontrollsystems und die Entwicklung eines Controlling-Konzepts mit abgeleitetem Kennzahlensystem und Risikofrüherkennung führen außerdem regelmäßig zur Verbesserung des Ratings.

# **Controlling** für den **Mittelstand –** ein Beitrag zur langfristigen **Existenzsicherung**

## Kapazitätsentlastung mittelständischer Geschäftsführungen durch Wirtschaftsexperten unter Berücksichtigung klassischer Controlling-Instrumente

**Marcus Weber-Wellegehausen | Steuerberater | Geschäftsführer EVENTUS GmbH, Steuer- und Unternehmensberatung, Wolfenbüttel**
**Steffen Voß | Geschäftsführer EVENTUS Wirtschaftsberatung GmbH, Braunschweig**

Das primäre Ziel eines jeden Unternehmens besteht in der nachhaltigen Existenzsicherung am Markt. Eine Notwendigkeit dafür ist die stetige Generierung von Gewinnen, welche durch eine hohe Qualität bzgl. der wirtschaftlichen Entscheidungen sichergestellt wird. Diese Entscheidungen basieren auf der Reduktion des je nach Fragestellung individuellen Informationsbedarfs durch das im Unternehmen vorhandene Angebot an Informationen.

Das Treffen von Entscheidungen obliegt in der Regel dem Management bzw. der Geschäftsführung eines Unternehmens. Deren Kapazitäten sind jedoch zumeist bereits so weit ausgelastet, dass sie nicht die Möglichkeiten besitzt, alle für eine Entscheidung relevanten Fakten aus der Fülle an vorliegenden Informationen zu filtern. In einigen Fällen fehlt ebenso schlichtweg das notwendige betriebswirtschaftliche Know-how, um den Prozess der Informationsaufbereitung optimal zu gestalten.

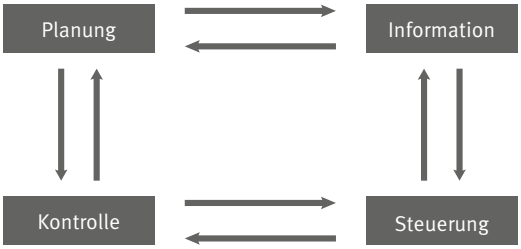
Diese Herausforderungen sind jedoch für viele Unternehmen und somit der Wirtschaft an sich nicht neu. Schon seit Anfang der 1970er-Jahre erhielt das Controlling, als Stabsstelle der Geschäftsführung mit der Funktion diese zu unterstützen und zu entlasten, Einzug in die deutschen Unternehmen.

Seitdem entwickelte sich dieses kontinuierlich weiter. Es fand eine permanente Aufgabenerweiterung oder auch Aufgabenentwicklung statt. Viele Wirtschaftstheoretiker entwickelten unterschiedliche Konzepte und Ansätze hinsichtlich der Auffassung des Controllings, geprägt durch die Entwicklung der Wirtschaft per se und unterschiedliche Trends und Phänomene, wie bspw. die Globalisierung, der Wegfall von Handelsbarrieren oder auch die erst kürzlich erfolgte Weltwirtschaftskrise. Das Resultat ist ein Dschungel an Aufgaben, die durch das Controlling potenziell wahrgenommen werden können und einen aktiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

**Im folgenden Abschnitt soll daher der Fokus darauf gerichtet sein, diesen Dschungel an Aufgaben zu lichten und in einer übersichtlichen Darstellung vorzustellen.**

Guido A. Scheld sieht dabei den „kleinsten gemeinsamen Nenner aus vielfältigen Diskussionen und Literaturbeiträgen“ bei den Aufgabenschwerpunkten der Planungsfunktion, Informationsfunktion, Kontrollfunktion und Steuerungsfunktion.

Dies soll in der folgenden Abbildung nochmals grafisch, bezugnehmend auf das viel zitierte Controlling-Aktivitäten-Viereck, verdeutlicht werden.




**Planungsfunktion:** Bei der Planung geht es hauptsächlich darum, sog. Objectives oder auch umgangssprachlich Ziele zu formulieren und festzulegen. Diese dienen den Entscheidungsträgern im Unternehmen, ihre Entscheidung in Einklang mit diesen zu treffen. Daher sollten die Objectives klar definiert werden. Dabei rät es sich, anhand des SMART-Modells zu verfahren und die Ziele zu spezifizieren, messbar zu machen, ihnen im Unternehmen Akzeptanz zu verschaffen, sie realisierbar zu formulieren und zu terminieren.

**Informationsfunktion:** Das Informationssystem ist das Kernstück eines jeden Controlling-Systems. Es signalisiert die Entwicklungen in Bezug auf Abweichungen der Ist-Werte von den Plan-Werten. Dazu müssen die notwendigen Informationen rechtzeitig, verdichtet und problemadäquat den Entscheidungsträgern vom Controlling zur Verfügung gestellt werden. Ebenso ist das Controlling für die unternehmensspezifische

Foto: panthermedia/bonairina, zeber2010

Konzeptionierung des Informationssystems in Zusammenarbeit mit dem Rechnungswesen verantwortlich.

**Kontrollfunktion:** Die Kontrollfunktion ist in zwei verschiedene Arten zu differenzieren. Einerseits verfahrensorientierte Kontrollen, welche die Aktivitäten der jeweiligen weiteren Unternehmenseinheiten, die in die Planung, Informationserstellung und Gegensteuerungsmaßnahmen involviert sind, überwachen. Zum anderen ergebnisorientierte Kontrollen, welche die Abweichung von Plan- und Ist-Werten überwachen, die Ursachen analysieren, die exakten Auswirkungen prüfen und bereits erste Lösungsansätze entwickeln.

**Steuerungsfunktion:** Die Steuerungsfunktion rundet den Regelkreis ab, indem sie das Feedback auf die zuvor genannten Funktionen bildet und aus den erhobenen Fakten zukunftsorientierte Maßnahmen ableitet. Somit kommt ihr eine regulierende Funktion zu.

Nachdem die klassischen Aufgaben des Controllings im vorherigen Abschnitt herausgearbeitet und kurz vorgestellt wurden, geht es im Nachfolgenden darum, aus diesen Aufgaben Instrumente abzuleiten, die das Management bei der Wahl betriebswirtschaftlicher Entscheidungen unterstützen können. Diese Instrumente lassen sich nicht immer eindeutig einer Controlling-Funktion zuweisen, da sie zuweilen mehrere gleichzeitig oder in zeitlichen Abständen betreffen können.

Eindeutiger hingegen ist die Unterteilung der verschiedenen Instrumente des Controllings hinsichtlich ihrer zeitlichen Dimensionen in die Gebiete des strategischen bzw. des operativen Controllings. Strategisches Controlling ist dabei als zukunftsorientiertes Handeln durch die Ermittlung langfristiger Ergebnisse durch Interpretationen der Ist-Ergebnisse unter Einarbeitung von Entwicklungswahrscheinlichkeiten zukünftiger Perioden definiert. Dabei werden Erfolgspotenziale unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken prognostiziert. Diese berücksichtigen ebenso externe Entwicklungs- sowie Einflussfaktoren.

Operatives Controlling hingegen ist gegenwartsorientiert und berücksichtigt hauptsächlich Fakten und Ergebnisse aus der Gegenwart und Vergangenheit, welche im Wesentlichen aus internen Informationsquellen stammen. Dabei beschränkt sich der Planungshorizont auf eine kurz- bis mittelfristige Dimension und fokussiert Kosten-Nutzen-Relationen.

Die rechts oben stehende Grafik soll einen Überblick über ein mögliches Portfolio an Controlling-Instrumenten, differenziert nach den beiden zuvor definierten Arten, zeigen.

Die vorgestellte Palette an Instrumenten ist nur ein Ausschnitt aus den Möglichkeiten, die das Controlling, durch die ihm vertrauten Instrumente leisten kann. Dies stellt dar, wie umfangreich dieses Themengebiet ist. Daher erfordert es in der Regel ein recht ausgeprägtes betriebswirtschaftliches Grundverständnis. Darüber hinaus muss, wie bereits in der Einleitung angesprochen, auch die notwendige Kapazität im Unternehmen vorhanden sein, um diese, z. T. ebenso komplexen, Aufgaben optimal erfüllen zu können und das Management bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen.

## Controlling

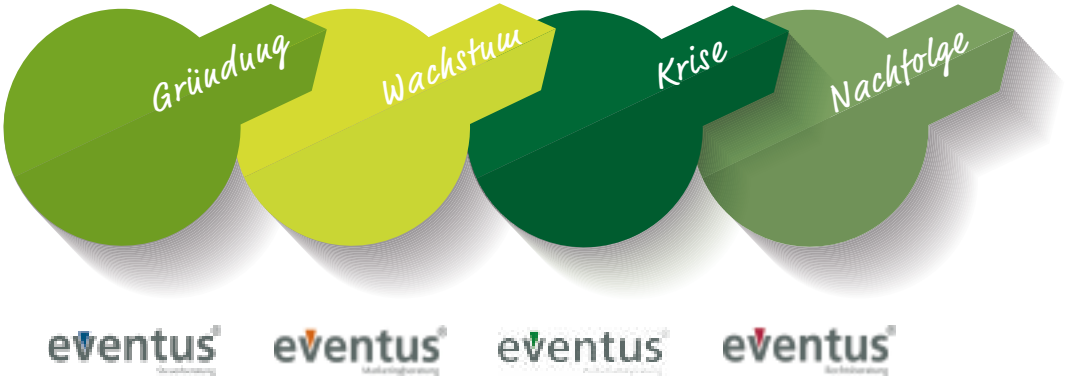
| Strategisches Controlling | Operatives Controlling |
|---|---|
| ▪ Benchmarking<br>▪ Erfahrungskurve<br>▪ Make or Buy<br>▪ Portfolio-Analyse<br>▪ Produktlebenszyklus-Kurve<br>▪ Prozesskostenrechnung<br>▪ Szenario-Technik | ▪ ABC-Analyse<br>▪ XYZ-Analyse<br>▪ Bestellmengenoptimierung<br>▪ Break-even-Analyse<br>▪ Deckungsbeitragsrechnung<br>▪ Investitionsrechnung<br>▪ Losgrößenoptimierung<br>▪ Soll-Ist-Vergleich |

### FAZIT

**Die Lösung dieses Wissens- oder auch Kapazitätsproblems, können wirtschaftliche Beratungsunternehmen für den deutschen Mittelstand darstellen, welche sich auf derartige Aufgaben spezialisiert haben. Diese geben den Unternehmen die Möglichkeit, Aufgaben abzugeben, um die Wirtschaftlichkeit des eigenen Unternehmens zu steigern und damit eine langfristige Existenz am Markt zu sichern.**

eventus®

Ganzheitliche Beratung
mit gebündelter Expertise



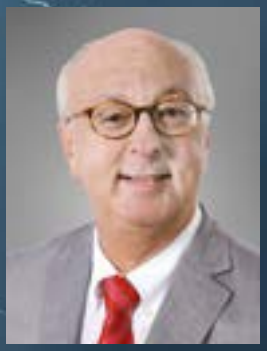

**EVENTUS Wirtschaftsberatung GmbH**
Heinrich-Büssing-Ring 25
38102 Braunschweig
Telefon +49 531 702225-41
Telefax +49 5331 99665-41

**EVENTUS GmbH Wolfenbüttel Steuerberatungsgesellschaft**
Am Wasserwerk 7
38304 Wolfenbüttel
Telefon +49 5331 9966-0
Telefax +49 5331 9966-99

E-Mail: wb@beratung-eventus.de
Internet: www.beratung-eventus.de

# Der **Notfall**- oder Brandkoffer

## Absicherung eines Unternehmens im Notfall – eine Dienstleistung Ihres Steuerberaters



**Dipl.-oec Uwe Groß**
**vereidigter Buchprüfer**
**Steuerberater**
**Groß Mohr Bode**
**Partnerschaft**
**Braunschweig**

In den meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen konzentrieren sich betriebsnotwendige Informationen auf wenige Personen, oftmals nur auf den alleinigen Inhaber oder Geschäftsführer. Fällt diese Person durch Unfall oder Krankheit unvermutet aus, stehen die betroffenen Unternehmen unvorbereitet vor akuten Problemen – mitunter gar vor dem Stillstand: Zugangsdaten und Zweitschlüssel fehlen, Informationen zu laufenden Projekten sind nicht bekannt, Fristen laufen unbemerkt ab, wichtige Verträge stehen nicht zur Verfügung. Um auf solche (Not-)Fälle so gut wie möglich vorbereitet zu sein, muss Geschäftsführern und Unternehmensinhabern empfohlen werden, einen „Brandkoffer“ in Form eines Notfallordners anzulegen. Diese Vorsichtsmaßnahme ist historisch betrachtet vergleichbar mit den gepackten Koffern, die besorgte Hausbesitzer beim Aufziehen eines Gewitters unter den Arm nahmen, um im Fall eines Blitzeinschlags alle wichtigen Dokumente zu retten oder mit dem Koffer, den unsere Eltern in den Bombennächten des 2. Weltkrieges in den Luftschutzkeller retteten. Der Brandkoffer bietet einem Stellvertreter oder Nachfolger, aber auch Angehörigen, mit all den dort hinterlegten Unterlagen und Informationen eine Grundlage dafür, dass

nach dem „Blitzschlag“ – dem Ausfall der ersten Führungsperson – der Fortbestand des Unternehmens nicht unmittelbar auf dem Spiel steht. Damit wird das Schaffen eines Notfallkoffers auch schon aus der Verantwortung für das Unternehmen und alle Familienangehörigen zu einer absoluten Verpflichtung.

Der Brandkoffer muss nicht zwangsläufig ein Ordner sein. Je nach Umfang des Inhalts, wenn bspw. nur die notwendigsten Unterlagen enthalten sind, ist auch ein großer Briefumschlag oder ein Schnellhefter geeignet. In diesen Fällen ist die Aufbewahrung der Dokumentensammlung deutlich vereinfacht; es kommt dann sogar eine Lagerung im Bankschließfach infrage. Sofern das Unternehmen über ein Dokumentenmanagementsystem verfügt, können Unterlagen für den Notfallordner auch durchaus in digitaler Form vorgehalten werden; bspw. als gescannte PDF-Dokumente auf einer DVD, einem Speicherstick oder in einer speziell gesicherten Daten-Cloud.

Wurde von den Unternehmensverantwortlichen erst einmal die Entscheidung gefällt, einen solchen Brandkoffer zu erstellen, ist die erste wichtige (psychologische) Hürde bereits genommen. Viele Unternehmer scheuen sich, Vorbereitungen für den eigenen Unglücksfall zu treffen – solche Szenarien werden naturgemäß im Unterbewusstsein verdrängt. Erst wenn alle aktiv Beteiligten von der Notwendigkeit und dem Nutzen des Projekts überzeugt sind, kann ein dienlicher Notfallordner zur Absicherung des Unternehmensfortbestands entstehen.

In der Vorbereitungs- und Erstellungsphase sind weitere Voraussetzungen für einen wirksamen Notfallordner im Auge zu behalten. So muss die Vollständigkeit aller hinterlegten Dokumente gewährleistet sein. Darüber hinaus müssen die Daten und Informationen klar und verständlich sein. Weiter muss sichergestellt werden, dass alle Unterlagen und Informationen aktuell sind und bleiben. Oftmals geht die regelmäßig notwendige Aktualisierung im arbeitsintensiven Tagesgeschäft unter. Die Folge sind dann veraltete Dokumente, die die Arbeit eines Stellvertreters nach Eintritt des Notfalls erschweren und u. U. folgenreiche Fehlentscheidungen verursachen können.

Bei der Erstellung des Notfallordners muss gewährleistet sein, dass die Individualität des Unternehmens ausreichend berücksichtigt wird. Standardvorlagen aus Broschüren oder dem Internet, bei denen lediglich Eintragungen in vorbereitete Lücken vorzunehmen sind, führen zwar auf der einen Seite zu schnellen Ergebnissen. Auf der anderen Seite beinhalten sie aber auch das Risiko, dass für das Unternehmen spezielle Unterlagen und Daten fehlen oder unzureichend sind. Dies kann im Notfall negative Folgen haben, weil insbesondere die betrieblichen Besonderheiten die Stolpersteine für einen Stellvertreter im Fall der Fälle sein werden. Da der Notfallordner betriebsinterne und teils sehr vertrauliche Informationen und Unterlagen enthält, ist nach der Erstellung sicherzustellen, dass er nicht in falsche Hände gerät und dadurch dem Unternehmen schadet, bevor er von Nutzen sein kann. Ein externer Aufbewahrungsort, bspw. beim Steuerberater des Unternehmens, kann dies gewährleisten. Dann müssen jedoch beim Steuerberater genaue Anweisungen vorliegen, an wen und unter welchen Umständen der Notfallordner herausgegeben werden darf (Tipp: Passwort vereinbaren). Zudem muss bei einer externen Aufbewahrung berücksichtigt werden, dass die regelmäßige Aktualisierung ebenfalls vereinbart und organisiert werden muss. Eventuell sollte dann dort nur eine Kopie verwahrt werden.

Wie sollte nun der Inhalt eines solchen Notfallordners aussehen? Im Rahmen dieses Artikels kann keine komplette Inhaltsliste abgebildet werden, dies sollte der Unternehmer ohnehin zusammen mit seinem „Mann des Vertrauens“ besprechen. Aber hier sind zumindest die Eckpfeiler als grundlegende Gliederungsempfehlung:

- Titelblatt
- Inhaltsverzeichnis
- Benachrichtigungsliste
- Unternehmensdokumente
- Finanzdokumente
- Vertragsdokumente
- Unternehmensorganisation und -struktur
- Zugangssysteme
- Versicherungsdokumente
- Geschäftspartnerlisten
- persönliche Unterlagen.

Der Steuerberater als derjenige, der seinen Unternehmermandanten ohnehin gut kennt, kann eine Initialzündung geben, den Unternehmer „anschubsen“ und dann mit diesem gemeinsam die obige Gliederung mit Leben erfüllen und einmal im Jahr für eine Aktualisierung sorgen. Sprechen Sie als Unternehmer zu diesem Zeitpunkt über die Kosten eines solchen Projektes und vergessen Sie dabei nicht den wahren Nutzen dieses Ordners bei Eintreten eines Notfalles.

**Einen Notfallkoffer zu haben, ist bezahlbar, der Schaden, keinen zu haben, wird schnell unbezahlbar.**

# Bürokratieentlastungsgesetz 2016

**Dipl.-oec. Marco Reimann | Wirtschaftsprüfer, Steuerberater**
**acarius Steuerberatungsgesellschaft mbH, Salzgitter**

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen sollen weiter von Bürokratie entlastet werden. Am 01.01.2016 tritt das Bürokratieentlastungsgesetz in Kraft, das insbesondere die Berichtspflichten reduziert (s. BGBl. I Nr. 32 vom 31.07.2015).

**Einige Änderungen gelten schon für das Jahr 2015 – hier ein Überblick**

## Schwellenwerte für Buchführungspflicht steigen

Ab dem am 01.01.2016 beginnenden Geschäftsjahr werden die bisherigen Schwellenwerte für die steuerlichen und handelsrechtlichen Buchführungs- und Aufzeichnungspflichten einheitlich von 500 000 auf 600 000 Euro (Umsatz) bzw. von 50 000 auf 60 000 Euro (Gewinn) angehoben. Abgabenordnung und Handelsgesetzbuch werden entsprechend geändert. Damit können mehr Betriebe und Selbstständige die einfachere Einnahme-Überschuss-Rechnung zur Gewinnermittlung nutzen.

## Auskunftspflicht für statistische Erhebungen wird reduziert

Existenzgründer sind künftig im ersten und zweiten Kalenderjahr nach der Betriebseröffnung von Meldepflichten nach zahlreichen Statistikgesetzen befreit (Umwelt- und Kostenstrukturstatistik, Statistiken für Dienstleistungen, produzierendes Gewerbe, Handel und Beherbergung sowie Verdienst- und Preisstatistik), sofern ihre Umsätze unter dem Schwellenwert von 800 000 Euro (vormals 500 000 Euro) pro Jahr liegen. Ebenfalls bei 800 000 Euro liegt nun die Wareneingangsschwelle für Zwecke der Außenhandelsstatistik.

## Grenze für Lohnsteuerpauschalierung steigt

Die Grenze für die zulässige Lohnsteuerpauschalierung bei kurzfristig beschäftigten Arbeitnehmern wird rückwirkend ab dem 01.01.2015 von 62 Euro/Tag auf 68 Euro/Tag angehoben. Das entspricht jetzt 8 Stunden à 8,50 Euro Mindestlohn (§ 40a EStG).

## Faktor für Lohnsteuerabzug bei Ehegatten jetzt auch im Folgejahr gültig

Interessant für verheiratete Einzelunternehmer oder (Mit-)Inhaber von Personengesellschaften: Der Faktor für den Lohnsteuerabzug bei Ehegatten mit unterschiedlicher Steuerklasse bleibt nun für zwei Jahre bestehen (§ 39f EStG). Die Neuregelung wird ab dem Veranlagungszeitraum 2016 umgesetzt, soweit 2015 die erforderlichen Programmierarbeiten abgeschlossen sind.

## Hinweispflicht für Kirchensteuerabzugsverpflichtete wird verringert

Versicherungen, Kapitalgesellschaften und andere, die für ihre Kunden oder Anteilseigner die Kirchensteuer auf Kapitalerträge abführen müssen, können sich mit Wirkung vom 01.08.2015 die alljährliche Wiederholung der Information darüber sparen: Der einmalige Hinweis reicht aus (§ 51a EStG).

# **Gewinnrealisierung** bei Abschlagszahlungen für Werkleistungen

## BMF-Schreiben vom 29.06.2015

**Dipl.-Volksw. Iris Kirsten | Steuerberaterin, Fachberaterin für Internationales Steuerrecht**
**NOVATAX Steuerberatungsgesellschaft mbH, Braunschweig**

Aufgrund eines Urteils des BFH vom 14.05.2014 wird der Zeitpunkt der Gewinnrealisierung bei Abschlagszahlungen für Werkleistungen im BMF-Schreiben vom 29.06.2015 allgemein neu festgelegt.

### Wer ist betroffen und was ist zu beachten?

Ausgangspunkt war die Beurteilung von Abschlagszahlungen, die gem. der Honorarordnung für Architekten- und Ingenieurleistungen HOAI vereinnahmt wurden. Für Werkverträge war bei Unternehmern, die bilanzieren, der Gewinn bisher entsprechend § 640 BGB zu realisieren, wenn die Leistung abgenommen war. Somit war die abgenommene Erbringung des Arbeitsergebnisses ausschlaggebend. Der Gewinn war damit auch bei Projekten, die sich über mehrere Jahre hinzogen, steuerlich erst nach Abnahme durch den Kunden zu realisieren. Eine Teilgewinnrealisierung war nur bei der klaren Abgrenzung und bei Teilleistungen und Teilabnahmen möglich. Die Bilanzierung erfolgte bei noch nicht abgenommenen Projekten durch die Positionen unfertige Leistungen (Neutralisierung der aufgelaufenen Kosten) und die Passivierung der erhaltenen Anzahlungen (Ausweis als Verbindlichkeit). In Bezug auf das o. g. Urteil wird im BMF-Schreiben vom 29.06.2015 für alle Unternehmen, die bilanzieren und Abschlagsrechnungen gem. § 632a BGB stellen, eine Gewinnrealisierung vor der Abnahme durch den Kunden gefordert. Die erhaltenen Anzahlungen sind als Umsatzerlöse (und nicht als Verbindlichkeit) zu erfassen, die damit in Zusammenhang stehenden Aufwendungen sind nicht als unfertige Leistungen zu aktivieren. Im Ergebnis ist der sich ergebende Gewinn zum Zeitpunkt der Abschlagsrechnung zu realisieren und damit zu versteuern.

Diese Betrachtungsweise wird nicht nur für den entschiedenen Fall, der eine Abrechnung nach HOAI beurteilte, angewendet, sondern auch für alle Abschlagszahlungen gem. § 632a BGB. Die Abschlagszahlungen für Teilleistungen können demnach vom Auftragnehmer verlangt werden, wenn der Auftraggeber einen Wertzuwachs durch die erbrachte Leistung erlangt hat. Eine Gewinnrealisierung erfolgt gem. BMF-Schreiben nunmehr, wenn gem. § 632a BGB eine Abschlagszahlung gefordert werden kann. Dies ist unabhängig davon, dass evtl. noch Nebenleistungen zu erbringen sind. Theoretisch kann auch bei noch nicht erfolgter Anforderung einer Abschlagszahlung eine Gewinnrealisierung angenommen werden, da nur der Anspruch auf Zahlung einer Abschlagszahlung die Grundlage für die Gewinnrealisierung ist.

Abschlagszahlungen sind allerdings nach wie vor von Vorschüssen abzugrenzen. Vorschüsse erhält der Unternehmer vor Erbringung einer Leistung, d. h., diese sind wie bisher als erhaltene Anzahlungen zu passivieren. Das BMF-Schreiben stellt auf die Regelungen der HOAI sowie § 632a BGB ab, andere vertragliche Grundlagen werden nicht genannt. Die zeitliche Anwendung dieser neuen Regelung ist ebenfalls im BMF-Schreiben festgelegt. Sie gilt für alle nach dem 23.12.2014 beginnenden Wirtschaftsjahre, d. h., sofern das Wirtschaftsjahr dem Kalenderjahr entspricht, gilt die Regelung ab 2015.

Da Unternehmen, die große Projekte über mehrere Jahre abwickeln, durch die neue Regelung eine starke unverhältnismäßige steuerliche Belastung entstehen kann, sieht das BMF-Schreiben vor, dass der im ersten Jahr entstehende Gewinn auf die ersten beiden Jahre bzw. ersten drei Jahre ab Anwendung der neuen Regelung verteilt werden kann, um steuerliche Härten zu vermeiden.

Aufgrund des Urteils und des darauffolgenden BMF-Schreibens ist davon auszugehen, dass die Neuregelung in Zukunft ab dem Wirtschaftsjahr 2015 konsequent angewendet werden wird, eine Vermeidung der „Zwischengewinnbesteuerung“ wird ohne entsprechende Ausgestaltung von Verträgen und Abrechnungsmodalitäten nicht möglich sein.

**INFO**

**Durch die Neuregelung wird sich der Zeitpunkt der Gewinnrealisierung erheblich verschieben und ertragsteuerliche Auswirkungen haben. Umsatzsteuerlich ergeben sich keine Auswirkungen. Die Umsatzsteuer ist wie bisher bei erhaltenen Anzahlungen abzuführen.**

**Das Institut der Wirtschaftsprüfer lehnt die handelsrechtliche Gewinnrealisierung ab. Somit kommt es zu unterschiedlichen Bewertungsansätzen in der Handels- und Steuerbilanz. Dies ist ein weiterer Schritt weg von der sog. Einheitsbilanz.**

# Digitale Buchführung
## Scannen – Zwang oder Nutzen?

**Die Arbeitswelt ist längst digital geprägt. PCs, Laptops und Smartphones sind synchronisiert und über Internet/Cloud Computing wird beim Kunden, im Home Office oder in Arbeitsinseln im Unternehmen völlig flexibel, aber immer verbunden, gearbeitet. Themen wie das papierlose Büro scheinen „alte Kamellen", aber nur vermeintlich, weil sie zwar bei den Großen, aber noch lange nicht in der Breite umgesetzt und Standard.**

Auch die Finanzverwaltung zieht nach. Elster, noch freiwillig, für die Einkommensteuerpflichtigen, insbesondere aber die elektronische Übermittlungspflicht für Bilanzen, Einnahme-Überschuss-Rechnungen und die betrieblichen Steuern, ist umgesetzt.

Andreas Deumeland
Steuerberater
ETL Löwen Treuhand GmbH
Braunschweig

Der Leiter der Bundesfinanzakademie sagte öffentlich: „Wir verlangen ja nicht mehr Daten, wir nutzen sie nur effizienter, schneller und zielgenauer." Das stimmt zwar nicht ganz, weil Daten z.T. wesentlich unterteilter und auch zusätzlich übertragen werden müssen, aber im Grunde hat er Recht: Die Finanzverwaltung wechselt im Kern nur von manueller Einzelbearbeitung zu maschineller Auswertung der Datenflut. Logische Konsequenz sind schnellere, detailliertere Auswertungen der Finanzverwaltung für den Finanzbeamten, was er sich doch genauer ansehen sollte. Wenn die Daten in Kürze über mehrere Jahre vorliegen, wird die Analysesoftware der Finanzverwaltung (RMS – Risikomanagementsystem Veranlagung 2.0) jede Abweichung in den einzelnen Umsätzen und Kosten finden und Trends bei Umsätzen und Kosten in Kurven bzw. Grafiken umsetzen, sodass die Bearbeiter auf einen Blick und ohne manuelle Vorarbeiten jegliche Veränderung leicht sehen. Eine gewaltige, aber völlig legitime Umstellung. Niemand hat einen Anspruch darauf, dass das Gegenüber weiter „altmodisch" arbeitet.

Nun macht die Finanzverwaltung den nächsten Schritt. In einem Erlass, der nur die Finanzbeamten bindet, nicht aber die Steuerpflichtigen, „wünscht" sich die Finanzverwaltung deutlich erweiterte Mitarbeit der Buchführungspflichtigen. Diese sollen, selbst oder durch ihre Steuerberater, die Belege/Rechnungen mit dem Buchungssatz elektronisch verbinden. Das Ziel aus Sicht der Finanzverwaltung ist klar: Ein Prüfer kann dann in Sekunden die jeweiligen Belege einsehen und muss sich nicht durch Berge von Ordnern quälen. Die Prüfungen werden schneller, die Anzahl der Prüfungen je Prüfer wird deutlich ansteigen. Für die Verwaltung eine deutliche Verbesserung.

### Was bedeutet das für den Steuerpflichtigen?

Der Steuerpflichtige hat seine Belege zeitnah und geordnet zu erfassen und Belegsicherung zu gewährleisten. Wie dies im Detail auszulegen ist, wird in Zukunft intensiv diskutiert werden.

Steuerpflichtige, die den „Wunsch" der Finanzverwaltung nicht erfüllen wollen, sollen in Zukunft aber zusätzliche Anforderungen erfüllen, die im Moment nur noch als altmodisch und überholt angesehen werden. Die Finanzverwaltung verlangt nun für die sog. Belegsicherung, dass Belege innerhalb von 10 Tagen gebucht (elektronisch erfasst) werden – 10 Tage nach Eingang, nicht nach Monatsende und schon gar nicht nach Ende des Folgemonats, wie im Moment üblich. Da dies nur durch Eigenbuchhaltung zu erfüllen ist, soll das für alle anderen bedeuten, dass sie alternativ

- alle Belege innerhalb von 10 Tagen geordnet und nummeriert ablegen sollen (Ordner),
- Wareneingangs- und -ausgangsbücher wieder laufend führen sollen
- und Kontierung und Buchungsdatum wieder manuell auf dem Beleg notiert werden sollen.

Das bedeutet im Einzelnen kleine, in der Summe aber wesentliche Zusatzarbeit, die Eigen- oder Fremdkosten auslöst, wenn den „Wünschen" der Verwaltung gefolgt werden soll. Diskussionen mit den Prüfern „zur Motivation der Steuerpflichtigen" sind zu erwarten. Verstöße gegen die „Wünsche" könnten als Verstoß gegen eine ordnungsgemäße Buchführung interpretiert werden, der dann nach Auffassung der Finanzverwaltung zur Schätzung berechtigen könnte. Streitfälle mit folgenden Gerichtsentscheidungen in Musterfällen werden die Rechtslage nach und nach klären.

Die Auflagen der Finanzverwaltung für die Kassenführung und tägliche Abrechnung bleiben bestehen. Sie sind weitgehend gerichtsfest und sollten unbedingt beachtet werden.

### Macht die freiwillige Befolgung der „Wünsche" Sinn?

Die großen Rechenzentren, DATEV, Eurodata und andere, bieten anerkannte Verfahren zum Einscannen von Belegen, die einfach zu handhaben sind und sicher speichern. Für den Steuerpflichtigen können sich folgende Vorteile ergeben:

- keine „Pendelordner" zu sortieren
- Belege sind nach dem Scannen frei verfügbar, nicht zeitweise außer Haus

Foto: panthermedia/maxkabakov

- kein Transfer der Pendelordner hin und zurück
- keine dauerhafte Aufbewahrungspflicht der Papierbelege (nur Urkunden/Verträge/...) bei ordnungsgemäßer Speicherung
- kein Massentransport der Belege aus 3 oder 4 Jahren bei Prüfungen
- alle Belege sind in der Datenbank gespeichert, leicht vom Unternehmer zu finden, auch unterwegs
- analog können alle BWAs, Lohndaten, Abschlüsse zusätzlich in der Datenbank einsehbar sein.
- ein elektronisches Kassenbuch (wie Excel leicht bedienbar) ist integriert.

Zudem lassen sich Mehrkosten aus den neuen Auflagen für die Steuerpflichtigen vermeiden. Das System zum Scannen und Speichern der Unterlagen selbst sollte gegen geringfügige Mehrkosten je nach Datenvolumen von den Beratern zur Verfügung gestellt werden. Erfahrene Berater richten den Scanner fertig ein und erläutern auch die wirklich einfache Anwendung (wenige Tasten). Was bleibt dann noch für den Unternehmer zu tun?

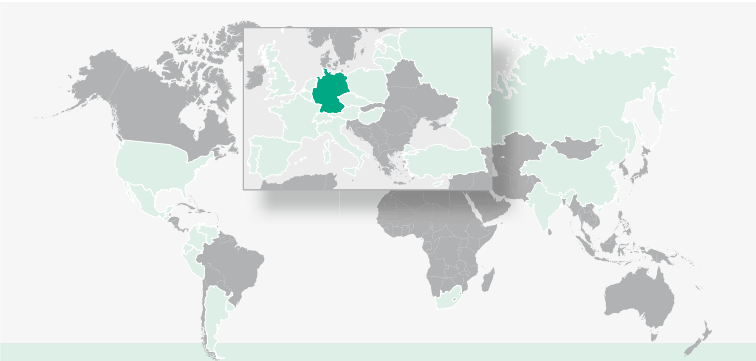
Mindestens 1x je Woche alle Belege einscannen – im Stapel, je nach Größe der Belege – und die Kasse wie bisher manuell oder im gleichen System elektronisch weiter führen. Den Rest erledigt der Berater. Sie können danach tatsächlich das papierlose Büro haben, in jedem Fall aber deutlich weniger Unterlagen, deutlich mehr Ordnung und in der Regel deutlich weniger Zeitaufwand mit Sortieren und Zusammenstellen der Unterlagen.

Dem zweiten Teil der Ausführungen ist unschwer zu entnehmen, dass es durchaus empfehlenswert sein kann, einem „Wunsch“ mit Drohpotenzial zu folgen, weil es einfach andere, eigene Vorteile gibt, selbst wenn man sich nicht gern zu etwas zwingen lässt.

### Wie könnte es mit der Digitalisierung weitergehen?

Der Weg ist klar. Das meiste ist schon auf dem Weg und fehlende Reste werden folgen. Das Thema Datensicherheit bei der Finanzverwaltung ist sicherzustellen und der Umfang der „Datensammlung“ bleibt zu beobachten. Wenn schon der Präsident des Bundesfinanzhofes den Umfang der Datensammlung und deren Zugriffsschutz gegen Dritte öffentlich zur Diskussion stellt, wird dies sicher weiter kritisch von der Öffentlichkeit verfolgt.

ETL | Haus Braunschweig
Steuer- und Unternehmensberatung



**In 35 Ländern – Partner vor Ort – weltweit**

- Top Know-how der Fachkanzleien vor Ort
- Eigene Erfahrung aus internationalen Großkonzernen
- Koordinierung der Beratung aus einer Hand
- Gründercoaching, Fördermittel, Businesspläne
- Rechtsformvergleiche, Umwandlungen
- Nachfolge, Erbschaft, Stiftungen
- Außen- und Sonderprüfungen, Steuerstrafrecht
- Betriebswirtschafltiche Gutachten und Beratung

**Steuerberatung mit Biss – aber nett**
Von der Gründung bis zur Nachfolge

**ETL Wirtschaftsprüfung AG – Niederlassung Braunschweig**

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

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

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

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

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

# **Richter** nach Maß

## Perspektiven der Schiedsgerichtsbarkeit

**Dr. iur. Paul-Frank Weise | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht**
**SQR Rechtsanwälte LLP, Braunschweig**

Unzufrieden mit der staatlichen Gerichtsbarkeit? Trotzdem Wunsch nach gleichwertigem Rechtsschutz? Es lohnt ein Blick auf die Perspektiven der Schiedsgerichtsbarkeit.

### I. Was ist Schiedsgerichtsbarkeit?

Es handelt sich um ein juristisches Mittel zur Streitbeilegung im Rahmen eines nach der Zivilprozessordnung (ZPO) geregelten Schiedsverfahrens. Hierbei tritt aufgrund einer in einfachster Form dokumentierten Abrede ein durch die Streitparteien bestimmtes privates Gericht (im Zweifelsfall drei Personen als Gremium, aber auch Einzelschiedsrichter möglich) zusammen. Zum Abschluss des Verfahrens spricht das Schiedsgericht ein Urteil (Schiedsspruch). Dieser Schiedsspruch ist einem staatlichen rechtskräftigen Urteil gleichwertig (§ 1055 ZPO). Staatliche Gerichte sind lediglich in eingeschränktem Umfang im Verfahren zur Vollstreckbarerklärung oder wegen einer möglichen Aufhebung bei gröbsten Mängeln beteiligt.

### II. Bewährtes und bevorzugtes Instrument

Schiedsgerichte sind bereits seit der Antike über das Mittelalter, in der Phase des kalten Krieges systemübergreifend und in der modernen Wirtschaftsordnung bewährte Instrumente der Streitbeilegung. Besondere Stärken kommen insbesondere im grenzüberschreitenden Rechtsverkehr in einigen Branchen (Bau, Anlagengeschäft, Gesellschaftsrecht, Freiberuflersozietäten u. v. m.) zum Tragen. Grundsätzlich können Unternehmen, Privatpersonen bzw. Streitparteien allgemein einen Großteil der vermögensrechtlichen Ansprüche, teilweise selbst nichtvermögensrechtliche Ansprüche, wenn sie es denn übereinstimmend möchten, statt vor einem staatlichen Gericht, vor einem privaten Schiedsgericht / Schiedsrichter klären.

### III. Moderne deutsche Gesetzgebung

Der deutsche Gesetzgeber hat das schiedsrichterliche Verfahren im 10. Buch der ZPO 1997 grundlegend neu und praxisgerecht geregelt. Die Regelungen basieren auf einem internationalen Modellgesetz und verwirklichen erfolgreich globale Rechtsvereinheitlichungsbemühungen, wie sie in diesem Bereich bereits viele Staaten erfreulicherweise umgesetzt haben.

### IV. Ad hoc oder institutionell?

Eine einfache Schiedsklausel lautet: „Streitigkeiten aus diesem Vertrag sollen durch ein Schiedsgericht entschieden werden." In diesem Fall wäre ein ad-hoc- Schiedsgericht zu bilden. Im Idealfall sind sich die Streitparteien über die Beauftragung einer fachlich und persönlich beidseitig anerkannten neutralen Persönlichkeit einig. In diesem Fall bestehen gute Chancen, schnell und kostengünstig eine Lösung zu erzielen. Eine derartige Konstellation dürfte dem „Richter nach Maß" am ehesten nahekommen.

Je nach Interessenlage können die Schiedsklauseln jedoch auch auf den Ablauf nach institutionellen Schiedsgerichten – wie der Internationalen Handelskammer (ICC) in Paris oder der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit (DIS) in Köln oder anderen Einrichtungen – verweisen.

### V. Schiedsspruch erspart notarielle Beurkundung

Soweit sich die Parteien auf einen Schiedsspruch mit vereinbartem Wortlaut verständigen, kann dies die zur Wirksamkeit von Erklärungen notwendige notarielle Beurkundung (z. B. Grundstückgeschäfte, GmbH-Anteilsübertragungen etc.) ersetzen (§ 1053 Abs. 3 ZPO) und damit zu einem erheblichen Kostenvorteil und zu einer Vereinfachung von Lösungen führen.

### VI. Vorteile

- Mögliche Verfahrensbeschleunigung gegenüber staatlicher Gerichtsbarkeit.
- Kostenvorteile insbesondere bei Verfahren mit großem Streitwert, da aufwandsbezogene Vergütung möglich.
- Flexiblere Anpassung des Verfahrens an die Wünsche der Parteien, z. B. bei Wahl des Verhandlungsorts, der Verhandlungssprache, Terminierungen etc.
- Auf Wunsch der Parteien ist unkomplizierte Annäherung an die Mediation möglich („Schiedsspruch mit vereinbartem Wortlaut").
- In der Regel nicht-öffentliche Verfahren, daher besteht ein hoher Grad an Diskretion.
- Die Vertraulichkeit des Verfahrens ist vereinbar.
- „Richter nach Maß", d. h., die Parteien bestimmen die Schiedsrichter selbst, die z. B. besondere rechtliche oder technische Expertise einbringen oder die besonderes Vertrauen und Anerkennung genießen.
- Im grenzüberschreitenden Rechtsverkehr unschlagbar, da neutrale Sprache und neutraler Ort wählbar sind, und da Schiedssprüche einfacher als staatliche Urteile in 144 Staaten weltweit vollstreckbar sind.

### VII. Nachteile

- Mit Schiedsabrede verzichten die Parteien im Wesentlichen auf ihr rechtliches Gehör vor staatlichen Gerichten.
- Es gibt in der Regel nur eine Instanz, Gefahr von nicht korrigierbaren Fehlentscheidungen.
- Je nach Einzelfall können Kosten auch höher ausfallen als vor staatlichen Gerichten.
- Die Unabhängigkeit der Schiedsrichter ist nicht immer sichergestellt.

### FAZIT

**Die private Schiedsgerichtsbarkeit bietet Vorteile und Möglichkeiten, mit denen staatliche Gerichte nicht mithalten können. Manche dieser Vorteile sind selbst in der Wirtschaft nicht bekannt und ließen sich wesentlich besser nutzen. Viel zu selten nutzen Streitparteien und deren Berater die Möglichkeit, einen Schiedsrichter oder ein Schiedsgericht nach Auftreten der Streitigkeit übereinstimmend zu beauftragen, auch wenn in ihrem Vertrag oder Rechtsverhältnis zunächst keine Schiedsvereinbarung vorhanden ist. Wie bei jeder anderen Maßanfertigung gilt es jedoch auch bei der Wahl eines „Richters nach Maß" vorher bestmöglich zu „messen": Einfache oder qualifizierte Schiedsklausel? Ad hoc oder institutionell? Einzelschiedsrichter oder Gremium? Fachliche Qualifikation und persönliche Eignung des / der Schiedsrichter? Wer bestimmt den Einzelschiedsrichter oder den dritten Schiedsrichter, falls übereinstimmende Auswahl scheitert?**

# **Erbschaftsteuer** optimieren

## Das Berliner Testament – zivilrechtlich beliebte Regelung steuerlich oft nachteilig

**Dipl.-Bw. Jens Friedrichs | Steuerberater**
**Sebastian Füldner, M.Sc., | Steuerberater**
**Böke und Partner Steuerberatungsgesellschaft PartmbB, Braunschweig**

Bei einem Berliner Testament setzen sich die Ehegatten oder eingetragenen Lebenspartner gegenseitig zu Erben ein. Nach dem Tod des zuletzt Versterbenden werden in der Regel die eigenen Kinder als Erben bestimmt. Diese häufig anzutreffende Regelung ist erbschaftsteuerlich in vielen Fällen nachteilig. Der folgende Beitrag soll dies anhand eines Beispiels verdeutlichen und eine steueroptimierte Alternative aufzeigen.

### Praxisbeispiel

Manfred (M) ist Eigentümer eines ertragbringenden Mietwohngrundstücks (steuerlicher Grundstückswert 800 000 Euro, Jahresrohmiete 35 000 Euro). Seine Ehefrau Frida (F) verfügt über eigenes Barvermögen im Wert von 300 000 Euro. In ihrem gemeinschaftlichen Testament haben sich die Eheleute gegenseitig zu Erben eingesetzt. Nach dem Tod des zuletzt Versterbenden soll ihr einziges Kind Kathrin (K) das gesamte Vermögen erben. In den letzten 10 Jahren hat M seiner Ehefrau F noch nichts geschenkt. Im Jahr 2015 verstirbt M. F hat zu diesem Zeitpunkt ihr 62. Lebensjahr vollendet und soll noch über 10 Jahre leben.

### Erbschaftsteuerliche Folgen

F erbt von M das Mietwohngrundstück. Für Zwecke der Erbschaftsteuer wird dieses mit 90 % des Grundstückswertes angesetzt. Nach Abzug ihres persönlichen Freibetrags i. H. v. 500 000 Euro fällt Erbschaftsteuer i. H. v. 24 200 Euro an (11 % auf 220 000 Euro). Aus Vereinfachungsgründen soll der besondere Versorgungsfreibetrag nach § 17 ErbStG der Ehefrau nicht zum Tragen kommen. Erbt später die Tochter von F das gesamte Vermögen, würde sich nach heutiger Rechtslage Erbschaftsteuer i. H. v. 76 000 Euro ergeben.

Durch das Berliner Testament treten zwei erbschaftsteuerlich ungünstige Folgen ein:

- Das Vermögen des überlebenden Ehegatten vereinigt sich mit dem Vermögen des zuerst Verstorbenen, sodass die erbschaftsteuerliche Belastung steigt, da der Steuertarif in Stufen progressiv ausgestaltet ist.
- Die Schlusserbin, im Beispiel Tochter K, verliert ihren Freibetrag in Höhe von 400 000 Euro, der ihr auch gegenüber dem zuerst Verstorbenen, ihrem Vater M, zugestanden hätte.

Diese Nachteile könnten vermieden werden, wenn die Erbfolge so gestaltet wird, dass bereits beim Tod des zuerst Versterbenden (M) der Schlusserbe (K) das Vermögen des Vaters erhält. Durch die direkte Übertragung des Vermögens auf die Kinder stünde es nicht mehr für die Versorgung des überlebenden Ehegatten zur Verfügung, weshalb diese Gestaltung oft ungeeignet ist. Diese Zwickmühle kann dadurch aufgelöst werden, dass ein Vermächtnisnießbrauch vereinbart wird. Dem Ehegatten stehen somit weiterhin die Mieterträge zur Verfügung, obwohl die Tochter (K) Eigentümerin des Grundstückes ist. Zudem reduziert der Nießbrauch die Steuerlast beim Schlusserben.

Weiterhin wird die Akkumulation der Vermögensmassen beider Elternteile beim zuletzt Versterbenden vermieden und der Freibetrag, der dem Schlusserben gegenüber dem zuerst Versterbenden zusteht, geht nicht verloren.

Der bei Ehefrau F steuerbare Kapitalwert des Nießbrauchs bleibt unter ihrem persönlichen Freibetrag i. H. v. 500 000 Euro, sodass auch bei ihr keine Erbschaftsteuer anfällt.

Die Vergleichsrechnung zeigt eindrucksvoll, dass durch diese Gestaltung die Erbschaftsteuerbelastung auf null reduziert werden kann. Anderenfalls ergibt sich eine steuerliche Belastung in Höhe von 100 200 Euro.

Steuerersparnisgründe sollten prinzipiell nicht das alleinige Ziel bei der Vermögensübertragung sein. Aber sie können, jeweils in Abhängigkeit von der individuellen Situation, eine ganz entscheidende Rolle spielen. Um eine optimale Planung, insbesondere bei größeren Vermögensübertragungen, vornehmen zu können, ist der Rat von entsprechenden Experten unverzichtbar.

**Vergleichsrechnung:**

| | |
|---|---|
| **Steuerlicher Grundstückswert Mietwohngrundstück** | |
| **Ansatz nach ErbStG: 90 % von 800 000 Euro** | **720 000 Euro** |
| **Jahresrohmiete (max. 1/18,6 vom Grundstückswert)** | **35 000 Euro** |
| **Vervielfältiger bei vollendetem 62. Lebensjahr** | |
| **Kapitalwert Nießbrauch (13,296 x 35 000 Euro) =** | **465 360 Euro** |
| **Grundstückswert** | **720 000 Euro** |
| **abzgl. Nießbrauch (90 % von 465 360 Euro)** | **418 824 Euro** |
| **Bemessungsgrundlage** | **301 176 Euro** |
| **Gerundet** | **301 100 Euro** |
| **Abzgl. Freibetrag** | **301 100 Euro** |
| **Bereicherung der K** | **0 Euro** |

# **Vorteile** bei Gründung einer Familienpool-Gesellschaft in Rechtsform einer **GmbH & Co. KG**

**Peter Behrbohm**
**Steuerberater**
**Gliemer + Partner**
**Wirtschaftsprüfer**
**Steuerberater**
**Braunschweig**

## Reaktivierung von Abschreibungsvolumen

Die Übertragung von Wirtschaftsgütern des Privatvermögens in das betriebliche Gesamthandsvermögen einer Familienpool-Gesellschaft in Rechtsform einer GmbH & Co. KG kann aus den unterschiedlichsten Motiven erfolgen. Neben der Schaffung von neuem Abschreibungsvolumen bei Grundstücken, bei denen die Spekulationsfrist des § 23 EStG (10 Jahre) ausgelaufen ist (Sachgründung oder Kapitalerhöhung durch Sacheinlage), ergeben sich u. a. folgende Vorteile:

- Es besteht keine unbeschränkte Haftung.
- Geschäftsführer der GmbH können bei Familienunternehmen die Eltern sein.
- Bei abweichender Stimmrechtsverteilung können die Eltern weiterhin Einfluss ausüben.
- Die bisherigen Erträge aus dem übertragenden Vermögen können zurückbehalten werden, Möglichkeiten bieten z. B. Versorgungsleistungen und Nießbrauchsrechte.
- Die Gesellschaft ermöglicht ein einkommensteuerliches Familiensplitting.
- Die Gesellschafter können durch Thesaurierung nach § 34a EStG den Steuersatz von 45 % auf 25,25 % senken.
- Wenn die Gesellschaft ausschließlich eigenen Grundbesitz oder neben eigenem Grundbesitz Kapitalvermögen verwaltet, unterliegen die Erträge, die auf Verwaltung und Nutzung des eigenen Grundbesitzes entfallen, nicht der Gewerbesteuer.
- Die persönlichen schenkung- bzw. erbschaftsteuerlichen Freibeträge können im Zeitpunkt der Einbringung – also frühzeitig – ausgenutzt und nach 10 Jahren erneut in Anspruch genommen werden.
- Die Einbringung von Grundstücken aus dem Privatvermögen der Eltern in die Familiengesellschaft, bestehend aus Eltern und Kindern, löst grundsätzlich keine Grunderwerbsteuer aus.

Hinsichtlich der Überführung von Wirtschaftsgütern ergeben sich zwei Varianten:

## Variante 1: Einbringung

Nach der Rechtsprechung des Bundesfinanzhofes (BFH) und auch nach Auffassung des Bundesfinanzministeriums handelt es sich bei einer Einbringung um ein Veräußerungsgeschäft.

Wenn z. B. ein Gebäude außerhalb der 10-Jahresfrist des § 23 EStG in eine Personengesellschaft eingebracht wird, kann der Veräußerungsgewinn nur besteuert werden, wenn die Voraussetzungen eines gewerblichen Grundstückshandels vorliegen, wovon generell nicht auszugehen ist.

Die Personengesellschaft ihrerseits hat durch die Einbringung das Grundstück zum Verkehrswert vollentgeltlich erworben. Sie kann die Anschaffungskosten abschreiben, soweit diese auf das Gebäude entfallen. Da keine Einlage vorliegt, kann kein sog. AfA-Verlust nach § 7 Abs. 1 S. 5 EStG eintreten. Bei einer späteren Veräußerung des Grundstücks durch die KG, müssten aber die stillen Reserven versteuert werden, die seit dem Einbringen des Grundstücks in die KG entstanden sind.

Als weitere Möglichkeit kann das Grundstück an die KG verkauft werden und man nimmt entweder den Kaufpreis entgegen oder wandelt diesen in ein Gesellschafterdarlehen um.

Eine Einbringung lohnt sich auch dann, wenn ein vorher steuerlich verstricktes Wirtschaftsgut – z. B. ein Geschäftsanteil an einer GmbH gem. § 17 EStG mit Verlustpotenzial – eingebracht wird, weil dann die Einbringung als entgeltlicher Vorgang einen Verlust realisieren lässt, sofern dem nicht § 17 Abs. 2 S. 6b EStG entgegensteht, z. B. wenn die Anteile nicht durchgängig 5 Jahre zu einer Beteiligung des Einbringenden gehört haben.

Foto: panthermedia/gemenacom

### Variante 2: Einlage

Einlagen sind dann sinnvoll, wenn ein sog. steuerverstricktes Wirtschaftsgut steuerneutral auf eine Personengesellschaft übertragen werden soll, da die Einlage keinen Veräußerungstatbestand darstellt.

**EINE EINLAGE SETZT VORAUS, DASS DEM EINLEGENDEN KEINE GEGENLEISTUNGEN GEWÄHRT WERDEN.**

Um ein Grundstück ohne Gewinnauswirkungen in die KG einzulegen, ist vom Einlegenden zuerst eine GmbH & Co. zu gründen. Der Einlegende ist Kommanditist und Geschäftsführer der GmbH. Die GmbH ist Komplementärin und am Vermögen der KG nicht beteiligt. Abweichend von der gesetzlichen Regelung liegt die Geschäftsführung der KG nicht bei der Komplementär-GmbH, sondern beim Einlegenden. Der Einlegende legt das Grundstück nicht in Erfüllung seiner Kommanditeinlage in die KG ein, sondern als weitere Gesellschafterleistung, für die ihm die KG auch keine zusätzlichen Gesellschafterrechte gewährt.

In diesem Fall unterhält die KG zunächst keinen Gewerbebetrieb, da sie nicht gewerblich geprägt ist (§ 15 Abs. 3 Nr. 2 EStG). Wie zuvor der Einlegende erzielt sie Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung. Die Einlage des Grundstücks löst keinen Gewinn aus einem privaten Veräußerungsgeschäft aus – unabhängig davon, ob sie gegen Gesellschaftsrechte oder Gutschrift auf ein Kapitalkonto erfolgt. In beiden Fällen hat die KG das Grundstück nicht angeschafft, sondern unentgeltlich erworben. Sie muss daher nach § 11d EStDV in analoger Anwendung die bisherige Abschreibung des Einlegenden fortführen.

Gibt der Einlegende die Geschäftsführung auf, hat das zur Folge, dass die GmbH & Co. KG nunmehr gewerblich geprägt ist und einen Gewerbebetrieb eröffnet. Bisheriges steuerliches Überschussvermögen wird daher Betriebsvermögen. Die Bewertung des Grundstücks im neuen Betriebsvermögen richtet sich nach § 6 Abs. 1 Nr. 6 EStG. Dort ist normiert, dass bei einer Einlage das Grundstück mit dem Teilwert anzusetzen ist, wenn das Grundstück nicht innerhalb der letzten 3 Jahre angeschafft worden ist. Ist das der Fall, wird der neue Buchwert des Grundstücks so angesetzt, als ob die KG das Grundstück in ihr Betriebsvermögen eingelegt hätte.

Demzufolge ergibt sich eine neue Bemessungsgrundlage für die Abschreibung, sodass nunmehr auch die steuerfrei realisierten stillen Reserven des eingelegten Gebäudes vollständig abgeschrieben werden können. § 7 Abs. 1 S. 5 EStG steht dem nicht entgegen.

Auch eine nachträgliche Besteuerung nach § 23 EStG lässt sich auf die gleiche Weise vermeiden, denn auch diese ist daran geknüpft, dass das Grundstück innerhalb der Veräußerungsfrist in ein Betriebsvermögen eingelegt wird, unabhängig davon, ob man den Begriff der Einlage im steuerlichen Sinne versteht oder im zivilrechtlichen Sinne. In beiden Fällen ist eine Betriebseröffnung keine Einlage. Deshalb müssen bei der Veräußerung des Grundstücks aus dem Betriebsvermögen – sofern eine Betriebseröffnung entstanden ist – nur die stillen Reserven versteuert werden, die seit der Betriebseröffnung entstanden sind.

Die Ausführungen stellen nur eine grobe Skizzierung einiger sich ergebender Möglichkeiten im Rahmen der Gründung einer Familien-pool-Gesellschaft dar. Infolge der rechtlichen und steuerrechtlichen Komplexität der Umsetzung sowie der individuellen persönlichen Sachverhalte ist es zwingend erforderlich, fachkundige Berater zu einer Analyse bzw. zu einer etwaigen Realisierung hinzuzuziehen.

# Der grenzüberschreitende **Erbfall**

**Dipl.-Finanzwirtin (FH) Anika Hertel | Rechtsanwältin**
**Karin Kutz | Steuerberaterin, Fachberaterin für Internationales Steuerrecht**
**Dr. iur. Joachim Gulich, LL.M. | Rechtsanwalt und Notar, Fachanwalt für Steuerrecht**
**Steffen Helbing, LL.M., MBA | Rechtsanwalt und Notar, Fachanwalt für Steuerrecht**
**Andreas Janßen, LL.M. | Rechtsanwalt und Notar, Fachanwalt für Erbrecht**
**Appelhagen Rechtsanwälte Steuerberater PartGmbB, Braunschweig**

Immer mehr Menschen arbeiten in europäischen Nachbarländern oder verbringen dort ihren Lebensabend. Viele besitzen Immobilien oder anderes Vermögen im Ausland. Ein neues EU-Erbrecht soll die bislang komplizierte Abwicklung von grenzüberschreitenden Erbfällen erleichtern.

## Früheres Recht

Früher war in Deutschland grundsätzlich die Staatsangehörigkeit des Erblassers zum Zeitpunkt des Todes entscheidend, für Bundesbürger galt deutsches Erbrecht. Diese Regelung wurde nicht von allen Ländern akzeptiert. Bei Immobilien stellte z. B. Frankreich darauf ab, in welchem Land die Immobilie liegt. Starb ein deutscher Staatsbürger mit einem Ferienhaus in Frankreich, so hatte er bisher Eigentum und Vermögen in Deutschland nach deutschem Erbrecht, das Ferienhaus in Frankreich aber nach französischem Recht vererbt.

## Die Neuregelung

Das will das neue EU-Erbrecht vermeiden. Bei jedem Erbfall – seit dem 17.08.2015 – soll ein einheitliches Erbrecht gelten, gleichgültig, welchem Mitgliedsstaat der Erblasser angehört und in welchem EU-Land sich der Nachlass oder das Vermögen befindet.

Nach der EU-Erbrechtsverordnung gilt das Erbrecht des Landes, in dem der Erblasser zum Zeitpunkt seines Todes seinen gewöhnlichen Aufenthalt hatte. Deutsche, die ins Ausland ziehen, werden danach von dem dort geltenden Erbrecht erfasst. Ein Deutscher mit Grundbesitz in Frankreich und einem Unternehmen in Braunschweig, der seinen Lebensabend in Südtirol (Italien) verbringt, also ständig dort wohnt, wird nach italienischem Erbrecht beerbt.

Was ist der „gewöhnliche Aufenthalt"? Das ist leider nicht definiert. Entscheidend wird sein, dass der Erblasser sich nicht nur vorübergehend im Ausland aufhält, also der Aufenthalt von Beginn an für mehr als sechs Monate beabsichtigt ist. Unsicherheiten werden bleiben, z. B. dann, wenn man jeweils ein halbes Jahr auf Mallorca und in Braunschweig wohnt.

## Möglichkeit der Rechtswahl

Ausländische Erbregelungen können stark vom deutschen Recht abweichen. Hat etwa ein deutscher Erblasser gemeinsam mit seiner Ehefrau ein gemeinschaftliches Testament errichtet, wird dies z. B. in Spanien oder in Frankreich nicht anerkannt. Die mit diesem Testament bezweckte Bindung des jeweils überlebenden Ehegatten könnte wirkungslos werden, wenn die Erblasser ins Ausland ziehen.

Einige Länder kennen die „Enterbung" von Abkömmlingen in der Form, wie sie in Deutschland möglich ist, nicht. In diesen Ländern gilt ein sog. Noterbrecht. Die pflichtteilsberechtigten Abkömmlinge sind – quasi automatisch – (Mit-)Erben nach dem Verstorbenen. Auch ist in anderen Ländern der Pflichtteilsverzicht unbekannt. Zieht ein deutscher Erblasser nach Vereinbarung eines Verzichtes mit seinem Sohn z. B. nach Italien und kommt im Erbfall italienisches Recht zur Anwendung, könnte der eigentlich ausgeschlossene Sohn doch Ansprüche geltend machen.

Foto: panthermedia/alexcoolok

Es gibt Wege, alle diese Unwägbarkeiten zu vermeiden. Die EU-Erbrechtsverordnung ist nicht zwingend. Jeder kann durch Testament oder Erbvertrag bestimmen, dass im Fall seines Todes sein Heimatrecht, also das Recht des Staates, dem er angehört, gelten soll. Ein deutscher Staatsbürger kann bestimmen, dass sich – egal, wo er lebt – im Erbfall alles nach deutschem Recht richten soll.

### Fazit

Mit dem neuen EU-Erbrecht werden Planung und Abwicklung von Erbfällen mit Auslandsbezug erleichtert. Bei allen Fällen mit konkretem Auslandsbezug ist dringend anzuraten, die Nachfolgeplanung im Hinblick auf die EU-Erbverordnung zu überdenken. Auch bereits erstellte Testamente bedürfen der Überprüfung. Insbesondere dann, wenn man als Deutscher im Ausland lebt oder leben möchte oder im Ausland Vermögen (z. B. das Ferienhaus) hat, könnte eine (nachträgliche) Rechtswahl zugunsten des deutschen Rechtes sinnvoll sein. Eine ausführliche Beratung ist zu empfehlen.

# Achtung **Finanzamt!**

## Der internationale Erbfall im Steuerrecht

**Die aktuellen Änderungen durch die EU-Erbrechtsverordnung sind für die Besteuerung ohne Bedeutung. Wie bisher können die nebeneinander bestehenden und nicht aufeinander abgestimmten Erbschaftsteuersysteme der einzelnen Staaten schnell zu Doppelbesteuerungen führen.**

Die Besteuerung eines grenzüberschreitenden Erbfalls ist weder transparent noch widerspruchsfrei. Neben dem Bundesverfassungsgericht hat auch der Europäische Gerichtshof bereits mehrfach die Ausgestaltung und die Anwendung der verschiedenen Rechtsnormen beanstandet.

### Wann greift der deutsche Fiskus zu?

Haben der Erblasser oder der Erbe einen Wohnsitz oder ihren gewöhnlichen Aufenthalt im Inland, besteht eine unbeschränkte Steuerpflicht. Wohnt der Erblasser im Inland, ist der gesamte Nachlass in Deutschland zu versteuern. Ist ausschließlich der Erbe im Inland ansässig, sind nur die Zuwendungen, die er aus dem Nachlass erhält, steuerpflichtig. Die unbeschränkte Steuerpflicht auf den Nachlass bzw. die Schenkungen eines deutschen Erblassers besteht selbst dann noch für mindestens fünf Jahre fort, wenn der Erblasser seinen inländischen Wohnsitz bereits aufgegeben hat.

Ansonsten greift, wie in vielen Staaten, selbst ohne inländischen Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt eine beschränkte Steuerpflicht für diverse, gesetzlich bestimmte Vermögensteile. Hierzu gehören u. a. Betriebsvermögen einer inländischen Betriebsstätte, Anteile an inländischen Kapitalgesellschaften, an denen der Erblasser zu mindestens 10 % beteiligt ist, und inländische Grundstücke.

### Was wird besteuert?

Das deutsche Erbschaftsteuergesetz stellt auf den Wert der Bereicherung der Erben ab. Der Abzug von Schulden und Lasten ist zulässig, soweit diese nicht im wirtschaftlichen Zusammenhang mit steuerfreiem Vermögen stehen. Denn: Greift eine Steuerbefreiung, sind auch die damit zusammenhängenden Schulden nicht abzugsfähig.

### Welche Steuerbegünstigungen gibt es?

In Deutschland werden die sachlichen Steuerbefreiungen für Betriebsvermögen und qualifizierte Unternehmensanteile ab einer Beteiligungsquote von 25 % nur für Unternehmen und Gesellschaften mit Sitz in der Europäischen Union oder im europäischen Wirtschaftsraum gewährt. Diese Begünstigung gilt auch für deren Betriebsstätten und uneingeschränkt für deren Tochtergesellschaften. Betriebsstätten außerhalb der EU/EWR sind derzeit nicht begünstigt.

Die umfangreichen persönlichen Freibeträge, die in Abhängigkeit vom Verwandtschaftsgrad gestaffelt sind, werden ausschließlich dem im Inland unbeschränkt steuerpflichtigen Erben gewährt. Beschränkt Steuerpflichtige erhalten lediglich einen Freibetrag von 2 000 Euro für den inländischen Nachlass. Obwohl der Europäische Gerichtshof diese Regelung bereits im Kalenderjahr 2010 für europarechtswidrig erklärt hat, wurde durch den deutschen Gesetzgeber nur unzulänglich nachgebessert. Er billigt dem beschränkt steuerpflichtigen Erben die höheren Freibeträge nur über ein Wahlrecht zur unbeschränkten Besteuerung seines ererbten Gesamtvermögens zu.

### Kann eine internationale Doppelbesteuerung vermieden werden?

Bei unbeschränkter Steuerpflicht wird im Ausland gezahlte Erbschaftsteuer, z. B. für eine in Frankreich gelegene Immobilie, auf die deutsche Steuer angerechnet. Dies jedoch nur unter der Voraussetzung, dass die ausländische Steuer der deutschen Erbschaftsteuer entspricht und die Zahlung nachgewiesen wird. In vielen Staaten wurde die Erbschaftsteuer durch Registergebühren abgelöst, die als eine Art Erbersatzsteuer anrechenbar sein können. Andere Staaten erheben eine sog. Wertzuwachssteuer, die eine fingierte Veräußerung zum Zeitpunkt des Erbfalls oder der Schenkung besteuert. Sie ist damit einer Einkommensteuer ähnlich. Daran kann eine Anrechnung scheitern. In nahezu allen Staaten ist eine Anrechnung ausländischer Steuern zudem auf das jeweilige inländische Steuerniveau begrenzt. Dadurch soll verhindert werden, dass es zu Steuererstattungen kommt, wenn das Steuerniveau im Ausland höher ist.

### Fazit

Im Erbfall entstehen Auslandsberührungen deutlich schneller als erwartet, z. B. durch den Wohnsitz des Erblassers, durch den Güterstand von Eheleuten, durch die geografische Verortung des Nachlasses sowie durch den Wohnsitz oder die Staatsangehörigkeit des Erben.

Wer durch die Neuregelungen der EU-Erbrechtsverordnung auch mit einer steuerlichen Vereinfachung gerechnet hat, sieht sich enttäuscht. Für eine reibungslose Abwicklung grenzüberschreitender Erbfälle ist daher neben einer frühzeitigen Nachfolgeplanung steuerliche Beratung unerlässlich.

# Internationale Aktivitäten – auf Steuern achten!

## Das internationale Geschäft lockt mit vielen Möglichkeiten, aber es gibt steuerliche Fallstricke

**Dipl.-Kfm. Christian Böke**
**Wirtschaftsprüfer**
**Steuerberater**
**Fachberater**
**für Internationales Steuerrecht**
**Böke und Partner**
**Steuerberatungsgesellschaft**
**PartGmbB**
**Braunschweig**

**Jörg Schumacher**
**expert-comptable**
**commissaire aux comptes**
**Wirtschaftsprüfer**
**Steuerberater**
**fi. Solution, Paris**

Bisher wurde insbesondere von mittelständischen Unternehmen die weit verbreitete Auffassung vertreten: „Wenn ich meinen steuerlichen Pflichten in Deutschland nachkomme, so soll das doch wohl reichen." Ausländische Steuerbehörden scheinen weit entfernt und der Mittelständler rechnet nicht mit ihrer Zuständigkeit. Doch das hohe deutsche Steueraufkommen weckt Begehrlichkeiten der ausländischen Finanzämter, die zunehmend ihre Rechte durchsetzen.

Eine der bedeutendsten Entwicklungen wird hier die Vernetzung der europäischen Steuerbehörden sein, die unmittelbar bevorsteht. Es ist absehbar, dass es im Rahmen von inländischen Betriebsprüfungen in Zukunft Pflichtmitteilungen an betroffene europäische Steuerbehörden gibt. Im Einzelfall werden sogar Betriebsprüfer aus anderen europäischen Ländern an Betriebsprüfungen in Deutschland teilnehmen.

### Was sind die wichtigsten Eckpunkte, auf die ein Unternehmen dabei achten muss?

Ein Auslandsinvestment verläuft meistens in folgenden Entwicklungsphasen:

**1. Direktlieferung:** Hier hat sich in den letzten Jahren auf Grundlage des E-commerce-Handels ein steter Wandel ergeben. Während bisher die Lieferung des deutschen Unternehmens an europäische Unternehmer (B2B) der Regelfall war, entwickelt inzwischen das Direktgeschäft mit dem Endverbraucher (B2C) starke Dynamik. Das europäische Umsatzsteuersystem ist seinerzeit auf der Idee des B2B-Handels harmonisiert worden. Meldepflichten in anderen europäischen Ländern sollten für den Unternehmer vermieden werden. Im B2C-Geschäft mit dem Endkunden hatte man sich auf sog. Lieferschwellen geeinigt – wohl in der Erwartung, dass diese nur in Ausnahmefällen überschritten werden. Diese Lieferschwellen erscheinen aus heutiger Sicht sehr niedrig. Sie betragen z. B. für Österreich 35 000 Euro oder Frankreich 100 000 Euro. Überschreitet ein Unternehmen diese Lieferschwellen, wird es in den betreffenden Ländern umsatzsteuerpflichtig. Es muss in den Nachbarstaaten Umsatzsteuervoranmeldungen abgeben, Umsatzsteuerbeträge abführen und sich vor allem in diesen Ländern vorher steuerlich registrieren lassen.

**2. Unternehmerische Dienstleistungen und Betriebsstätten:** In der Regel werden hier Mitarbeiter zur Dienstleistungserbringung beim Kunden entsendet. Es können Wartungs- oder Reparaturaufträge zugrundeliegen oder auch Bau- oder Montageleistungen.

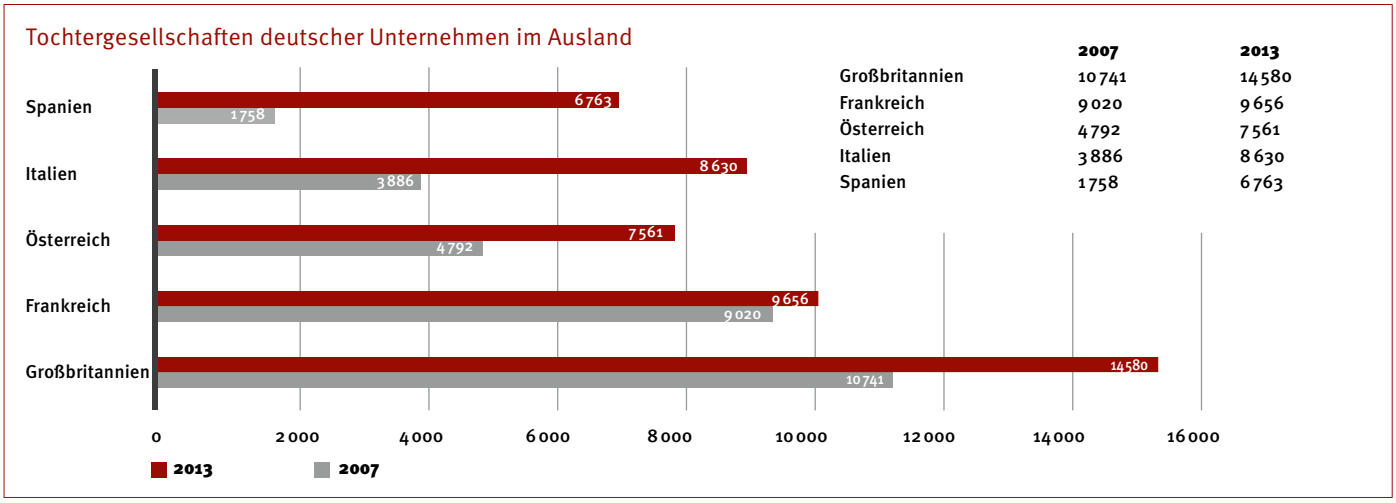
### Umsatzsteuer

Allen diesen Fällen ist umsatzsteuerlich gemein, dass die Leistung in Deutschland „nicht steuerbar" ist, wenn die Leistung an ein Unternehmen erfolgt. Damit ist jedoch die steuerliche Verpflichtung des Unternehmers noch nicht erfüllt. Es ist zu prüfen, ob der Umsatz im Ausland unter die sog. Reverse-Charge-Regelungen fällt und ob steuerliche Registrierungspflichten im Ausland bestehen. Diese können auch bestehen, wenn keine Steuern abzuführen sind. Verstöße gegen diese Registrierungspflichten können je nach Land zu empfindlichen Bußgeldern führen.

### Lohnsteuer – Ertragsteuern

Unterhält das deutsche Unternehmen eine auf Dauer angelegte unselbstständige Betriebsstätte, also eine eigene „Abteilung" im Ausland, ergeben sich auch ertragsteuerliche Verpflichtungen. Die ausländische Finanzverwaltung wird dann verlangen, dass für die Arbeitnehmer dort auch Lohnsteuer abgeführt wird. Oft wird die Lohnsteuerpflicht im Ausland erst Jahre später entdeckt. In Deutschland können dann die abgeführten Steuerbeträge nicht zurückgefordert werden, da die Fälle verjährt sind. Es ergeben sich dann deutliche Mehrsteuern. Außerdem kann es zu einer Ertragsteuerpflicht der Betriebsstätte in dem betreffenden Land kommen. Dann muss für diese Betriebsstätte auf Grundlage einer eigenen Buchführung ein steuerliches Ergebnis ermittelt werden. Für dieses Ergebnis ist dann im anderen Land die betreffende Unternehmenssteuer zu zahlen, in Deutschland kann das Ergebnis im Idealfall unversteuert bleiben. Die deutsche Finanzverwaltung wird sich sehr genau ansehen, welche Vermögensgegenstände aus dem Stammhaus in die ausländische Betriebsstätte überführt wurden, um die Besteuerung der stillen Reserven im Inland sicherzustellen. Das Bestehen einer ausländischen Betriebsstätte muss daher auch dem zuständigen Finanzamt in Deutschland angezeigt werden.

**3. Gründung von Tochterunternehmen:** Wenn die Betriebsstätte erfolgreich einige Monate bestanden und




| | 2007 | 2013 |
|---|---|---|
| Großbritannien | 10741 | 14580 |
| Frankreich | 9020 | 9656 |
| Österreich | 4792 | 7561 |
| Italien | 3886 | 8630 |
| Spanien | 1758 | 6763 |

Deutsche Unternehmen verstärken ihre internationale Aktivität, Quelle: Dun&Bradstreet

gewirtschaftet hat, soll häufig ein ausländisches Tochterunternehmen gegründet werden. Hier ist zunächst grundlegend, ob es sich um eine Kapital- oder Personengesellschaft handeln soll. Aus Haftungsgründen und Risikoaspekten wird häufig eine Kapitalgesellschaft gewählt. Falls der im Ausland erzielte Gewinn an den deutschen Unternehmer in Person ausgeschüttet werden soll, gibt es bessere Alternativen. Insbesondere bei starken Steuersatzunterschieden zwischen Deutschland und dem Zielland sollte die rechtliche Einbettung der Auslandsinvestition in die deutsche Unternehmensgruppe gut durchdacht werden. Falls im Ausland ein deutlich niedrigerer Steuersatz gilt, sollte dieser für den deutschen Gesellschafter genutzt werden. Bei hohen ausländischen Verlusten sind ausländische Personengesellschaften steuerlich günstiger, da dann Verluste im Inland berücksichtigt werden können.

Hinzuziehung ausländischer Experten: Die steuerlichen Folgen eines Auslandsengagements, gleich auf welcher Stufe, müssen immer von einem Experten begleitet werden, der im regionalen Recht zu Hause ist.

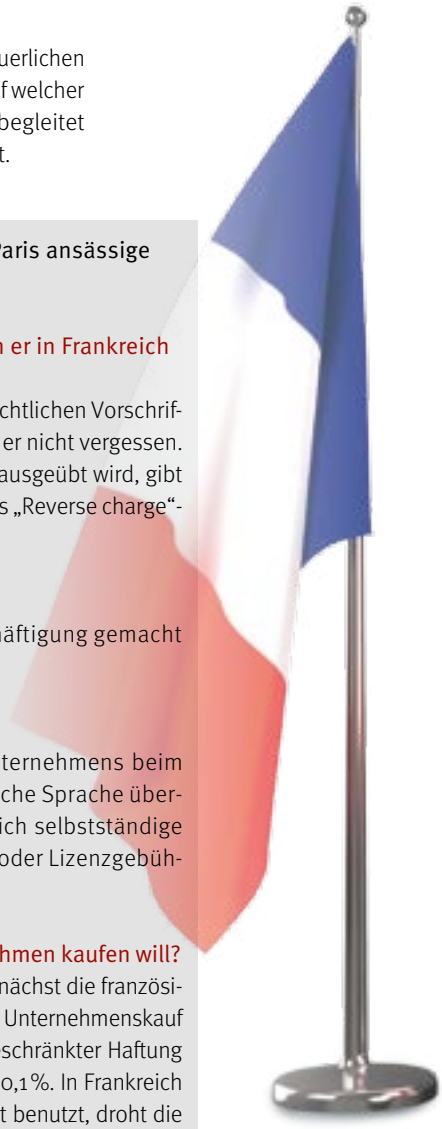
Am Beispiel einer Investition eines deutschen Unternehmers in Frankreich beantwortet der in Paris ansässige Kollege Jörg Schumacher (JS) einige Fragen.

**Herr Schumacher, was ist der erste Fehler, den ein deutscher Unternehmer machen kann, wenn er in Frankreich tätig werden will?**
JS: Wenn Arbeitnehmer in Frankreich beschäftigt werden, gelten die französischen arbeits- und sozialrechtlichen Vorschriften. Dann muss sich der Unternehmer bei einer zentralen Behörde in Straßburg registrieren. Das sollte er nicht vergessen. Unter der Voraussetzung, dass umsatzsteuerrechtlich keine unternehmerische Tätigkeit in Frankreich ausgeübt wird, gibt es keine umsatzsteuerpflichtige Registrierungspflicht und es kann von einer durchgehenden Geltung des „Reverse charge"-Verfahrens ausgegangen werden.

**Und was passiert, wenn die Betriebsstätte in Frankreich nicht vorher angemeldet wird?**
JS: Dann wird dem deutschen Unternehmer schnell der Vorwurf der illegalen Arbeitnehmerbeschäftigung gemacht und er geht das Risiko eines Strafverfahrens ein.

**Und wenn die Tätigkeit zu einer Betriebsstätte in Frankreich führt?**
JS: Dann besteht zunächst einmal die Verpflichtung, einen Jahresabschluss des deutschen Unternehmens beim französischen Handelsregister zu hinterlegen. Der Jahresabschluss muss natürlich in die französische Sprache übersetzt werden. Die Ertragsbesteuerung der Betriebsstätte erfolgt in gleicher Weise wie eine rechtlich selbstständige Einheit. Natürlich verbleiben da in der Praxis Abgrenzungsprobleme, z. B. sind Zinsaufwendungen oder Lizenzgebühren im Verhältnis zum deutschen Stammhaus steuerlich nicht absetzbar.

**Worauf würden Sie einen deutschen Unternehmer zuerst hinweisen, der in Frankreich ein Unternehmen kaufen will?**
JS: Da gibt es natürlich ganz viele Punkte. Wenn ich mich auf einige wenige beschränke, dann ist das zunächst die französische Registersteuer (droits d'enregistrement). Dabei handelt es sich um eine Verkehrssteuer, die bei einem Unternehmenskauf rechtlich vom Erwerber zu tragen ist. Sie beträgt bei Personengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung 3 %, nach einem Freibetrag von 23 000 Euro. Bei einer Kapitalgesellschaft (SA oder SAS) beträgt sie nur 0,1 %. In Frankreich gibt es einen gesetzlich vorgeschriebenen Kontenrahmen, den „plan comptable générale". Wird er nicht benutzt, droht die Verwerfung der Buchführung durch die Finanzverwaltung oder eine Testatsverweigerung durch den Abschlussprüfer.



# Der **Beirat** im Familienunternehmen

**Hans Olof Wölber, LL.M. | Rechtsanwalt und Notar, Fachanwalt für Steuerrecht, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht**
**Schulte & Prasse Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft, Braunschweig**

*„Ein **Beirat** ist eine **Bereicherung** für das Unternehmen und eine **Hilfe**, auch beim Generationswechsel in der Geschäftsführung."*

Beiräte (auch Aufsichtsrat oder Kuratorium genannt) im mittelständischen Familienunternehmen erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Gut die Hälfte dieser Unternehmen hat inzwischen dieses Instrument, das nicht nur der Beratung und Kontrolle dient, etabliert. So bunt und unterschiedlich wie diese Unternehmen selbst sind aber auch ihre Beiräte in ihrer Zusammensetzung, Arbeitsweise und ihren Aufgaben ausgestaltet. Um dem Unternehmen optimal dienen zu können, müssen diese maßgeschneidert und gleichzeitig flexibel sein.

## I. Ein weites Feld

Während jede Aktiengesellschaft einen Aufsichtsrat haben muss, ist dies bei GmbH oder GmbH & Co. KG im Gesetz nicht vorgesehen, es sei denn, das Unternehmen unterliegt der Mitbestimmung durch die Arbeitnehmerseite oder es handelt sich um eine Kapitalverwaltungsgesellschaft nach § 18 Abs. 2 Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB). Für alle anderen ist dies freiwillig. Den Gestaltungsmöglichkeiten sind kaum Grenzen gesetzt. Einzig § 52 GmbHG gibt einen Mindeststandard und gleichzeitig eine Auffangnorm für ungeregelte Bereiche her.

## II. Wozu ein Beirat?

Je nach Lage, Größe und Erfahrungen in der Unternehmenshistorie stellen sich die Bedürfnisse, die der Beirat erfüllen soll, unterschiedlich dar:

### 1. Kontrolle und Beratung

Die klassischen Aufgaben des Beirates sind die Kontrolle und Beratung der Geschäftsführung. Allein der Umstand, dass ein Beirat installiert ist, zwingt die Geschäftsführung zur Selbstdisziplin, weil in festen Intervallen Rechenschaft über die laufenden Projekte, Investitionen aber auch hinsichtlich Strukturproblemen im Unternehmen abgelegt werden muss. Strategien werden besprochen und die Umsetzung im regelmäßigen Turnus überprüft. Hierdurch wird vermieden, dass wichtige Themen im laufenden Tagesgeschäft „liegenbleiben".

Bei Fremdgeschäftsführern kommt hinzu, dass die Verwirklichung von Werten und Zielen der Familie in Bezug auf das Unternehmen überwacht werden muss.

Demgegenüber schätzen Geschäftsführer aus dem Kreis der Familie den Beirat als „Sparringspartner", der die Entscheidungen und Vorgehensweisen der Geschäftsführung ohne familiär bedingte emotionale Vorbelastung hinterfragen und kritisieren kann. Auf diese Weise wird gerade für Einzelgeschäftsführer, die ihre kaufmännischen Entscheidungen in der Regel allein treffen müssen, ein reflektiertes Vorgehen ermöglicht.

### 2. Kommunikation

Gerade bei Familienunternehmen, die seit mehreren Generationen bestehen, gibt es oft viele Gesellschafter, die nicht im Unternehmen tätig sind und die operativen Bedürfnisse nicht überblicken. Hier kommt dem Beirat die Aufgabe zu, die Kommunikation zwischen den Gesellschaftern sicherzustellen und auch zwischen Geschäftsführung und Gesellschafterkreisen zu vermitteln. Der Beirat muss die Geschäftsführung kontrollieren und beraten. Dies erfordert, dass

er von der Geschäftsführung die erforderlichen Informationen erhält und erläutert bekommt. Diese Grundlage der Kontrolle und Beratung muss – ggf. gefiltert – auch an die Gesellschafter weitergegeben werden, um deren Auskunfts- und Informationsrechte zu befriedigen und auch sie in ihrem Unternehmen richtig mitzunehmen.

Umgekehrt ist es ebenso wichtig, die Wünsche und Stimmungen der Familienmitglieder aufzunehmen und der Geschäftsführung nahezubringen. Gerade bei Fremdgeschäftsführern ist dies wichtig, weil die Identifikationen der Familie mit ihrer Gesellschaft oft von anderen Faktoren als der absoluten Gewinnmaximierung abhängt. Neben einem guten Ertrag stehen Nachhaltigkeit und ein gutes Renommee des Unternehmens für Gesellschafter aus dem Kreis der Familie im Vordergrund.

### 3. Zukunftssicherung und Stabilität

Wenn der Geschäftsführer endgültig oder vorübergehend ausfällt, ist dies per se eine äußerst kritische Situation für das Unternehmen. Oft sind die Gesellschafter nicht in der Lage, diese Lücke kurzfristig zu schließen. Der Beirat kann hier der neuen Geschäftsführung bzw. der Interimsgeschäftsleitung wertvolle Hilfe leisten, die in der Vergangenheit verfolgten Strategien und Werte zu verstehen und die Hintergründe bestimmter Strukturen und geschäftlicher Entscheidungen zu vermitteln.

Die stabilisierende Wirkung eines Beirates wird auch von den Banken anerkannt. In den Basel-II-Kriterien wird die Existenz eines Beirates zudem als Stabilitätsfaktor ausdrücklich positiv hervorgehoben, was sich auch auf das Rating der Gesellschaft auswirkt.

Der Beirat ist zudem ohne Frage ein wichtiger Baustein zur Optimierung der Generationennachfolge im Familienunternehmen. Er schlägt die Brücke zwischen Alt und Jung, indem er die neue Geschäftsführung mit einem Hintergrundwissen ausstatten kann, das sonst mit der alten Geschäftsführung verloren ginge.

## III. Anforderungen an die Struktur

Damit der Beirat dem Unternehmen nützt und nicht zum Bremsklotz für die Geschäftsführung wird, bedarf es zunächst der richtigen Auswahl von Beiratsmitgliedern. Es müssen aber auch die Aufgaben und die Arbeitsweise sowie die Rechte des Beirats angepasst werden.

### 1. Qualifikation

Beiräte bestehen in der Regel aus drei bis sieben, in Ausnahmefällen auch neun Mitgliedern. Fachliche und technische Kompetenzen sollten ebenso vertreten sein, wie Expertise im Bereich von Risikomangement, Haftung und Personalführung, bzw. -entwicklung. Hinzukommen können Compliance-Management und Fachkenntnisse im Finanzierungsgeschäft. Neben der fachlichen ist auch die persönliche Qualifikation der jeweiligen Beiratsmitglieder von entscheidender Bedeutung: Der Beirat muss auch menschlich zum Unternehmen und seiner Familie passen.

Selbstverständlich gehören auch immer Familienmitglieder in den Beirat. Dabei gilt, dass bei einem Geschäftsführer, der nicht zur Familie gehört, der Vorstand des Aufsichtsrates mit einem Familienmitglied besetzt sein sollte, während es umgekehrt beim Geschäftsführer aus dem Kreis der Familie die Effektivität des Beirates befördert, wenn dieser einen familienfremden Vorsitzenden hat. Gibt es mehrere Familienstämme, sollte – soweit möglich – hierfür eine paritätische Repräsentation gesorgt werden.

### 2. Aufgaben und Rechte

Die oben beschriebenen Gründe für die Einrichtung eines Beirats spiegeln sich in dessen Aufgaben und Rechten wider. Jeder Aufsichtsrat berät und kontrolliert. Stellt der Beirat die Brücke zwischen einem gegebenenfalls großen Kreis an Familiengesellschaftern einerseits und einem Fremdgeschäftsführer andererseits dar, bedarf es einer intensiveren Kontrolle mit einem erhöhten Berichtswesen durch den Geschäftsführer. Umgekehrt wäre dieser Aufwand bei einem kleinen familiären Gesellschafterkreis mit einem aus dieser Familie stammenden Geschäftsführer unnötig hinderlich.

Darüber hinaus kann dem Beirat auch die Aufgabe zufallen, die Geschäftsführung abzuberufen und neu zu besetzen. Beim Geschäftsführer aus dem Kreis der Familienangehörigen hat der Beirat in der Regel dieses Recht nicht oder nur im Krisenfall, wenn der Geschäftsführer ausfällt oder gar verstirbt.

In manchen Familiengesellschaften hat der Beirat sogar überhaupt keine derartige „Personalkompetenz“: Häufig finden sich zwei Familienstämme in einer Gesellschaft, die jeweils auch einen Geschäftsführer entsenden. Hier besteht eine natürliche Kontrolle. Das Schwergewicht der Beiratsarbeit liegt hier in der Beratung und dem Auflösen von Pattsituationen zwischen den Geschäftsführern.

### 3. Arbeitsweise

Die wesentliche Arbeit des Beirates erfolgt in Sitzungen. Diese dienen dazu, Probleme offen zu diskutieren, Entscheidungen der Geschäftsführung vorzubereiten und Konflikte zu lösen. In der Regel gibt es zwei bis sechs Sitzungen pro Jahr mit den typischen Themen Ausblick, Jahresabschluss, Strategie und Budget. Gerade größere Beiräte bedienen sich Ausschüssen, die die Auswahl neuer Geschäftsführer vorbereiten oder bei aktuellen und großen Projekten eng mit der Geschäftsführung zusammen arbeiten und diese unterstützen.

## IV. Fazit

Ein Beirat ist eine Bereicherung für das Unternehmen und eine Hilfe auch beim Generationswechsel in der Geschäftsführung. Er ist aber auch mit Arbeit für alle Beteiligten verbunden, sodass es einer maßgeschneiderten Lösung bedarf, damit sich der Aufwand lohnt und ein echter Mehrwert erzielt werden kann.

# **Geschäftsführerpflichten** bei Anzeichen einer **Unternehmenskrise**

## Der frühe Vogel behält den Wurm

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

An die Vertretungsorgane von Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften ohne natürliche Person als Vollhafterin werden hohe Anforderungen an die Prüfung der Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung gestellt. Für den Fall der Verletzung dieser Pflichten, insbesondere bei einer verspäteten Insolvenzantragstellung, drohen weitreichende Konsequenzen.

Im Gegensatz hierzu ist in der Praxis festzustellen, dass viele Geschäftsführer diese Pflichten nicht ordnungsgemäß erfüllen, hiermit überfordert sind und Insolvenzanträge zu spät gestellt werden. Die Folgen sind die Entwertung der Gesellschaftsanteile und die Verschlechterung von Sanierungsaussichten durch einen Vertrauensverlust bei der Hausbank, Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern. Zudem haben sich oftmals Geschäftsführer und Gesellschafter und deren persönliches Umfeld finanziell verausgabt, beispielsweise durch Darlehen oder persönliche Sicherheiten. Solches Kapital steht dann für eine sinnvolle Sanierung nicht mehr zur Verfügung oder dem Geschäftsführer droht gar selbst die Eröffnung des Insolvenzverfahrens über sein Vermögen.

### Erhebliche Pflichten – erhebliche Konsequenzen

Der Gesetzgeber und die Rechtsprechung haben daher erhebliche Prüfungspflichten statuiert und erhebliche Konsequenzen an deren Verletzung geknüpft. So haftet der Geschäftsführer für sämtliche Zahlungen nach Eintritt der Insolvenzreife, wenn er nicht nachweisen kann, dass diese mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns erfolgten. Daneben besteht auch eine Haftung gegenüber einzelnen Gläubigern, den Sozialversicherungsträgern wegen nichtabgeführter Arbeitnehmeranteile und gegenüber dem Finanzamt.

Korrespondierend besteht insbesondere eine strafrechtliche Verantwortlichkeit wegen Bankrotts, verspäteter Insolvenzantragstellung und Nichtabführung von Sozialversicherungsbeiträgen, woran sich eine Sperre für ein zukünftiges Geschäftsführeramt knüpfen kann.

Wer frühzeitig die Unternehmenskrise erkennt, kann dagegen das Schutzschirmverfahren in der vorläufigen Eigenverwaltung und das Sanierungsprivileg für Darlehen in Anspruch nehmen.

### Permanente Prüfung

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) hat mit dem IDW S11 den Stand der Rechtsprechung und der Rechtslehre per 16.01.2015 aufgenommen. Danach ist der Geschäftsführer verpflichtet, die wirtschaftliche Situation seiner Gesellschaft auf Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung permanent zu überprüfen. Der Geschäftsführer handelt fahrlässig, wenn er sich nicht rechtzeitig die erforderlichen Informationen einholt und Kenntnisse verschafft, die er für die Prüfung benötigt. Verfügt er selbst nicht über ausreichende insolvenzrechtliche Kenntnisse, hat er unverzüglich eine qualifizierte Beratung bei einem unabhängigen, fachlich qualifiziertem Berufsträger einzuholen.

Der Geschäftsführer hat insbesondere einen Vermögensstatus aufzustellen und ein Controlling und Reporting einzurichten. Die Form und der Detaillierungsgrad des Finanzplans sind je nach Einzelfall von der Komplexität der Unternehmung abhängig. Es empfiehlt sich jedoch regelmäßig einen Finanzplan mit wöchentlicher Darstellung zu erstellen. Dieser sollte zumindest die Anfangs- und Endstände der liquiden Mittel, bestehend aus den Kontoguthaben und nicht ausgeschöpften Kreditlinien, der Barkasse sowie kurzfristig zu realisierenden Finanzanlagen und Forderungen enthalten. Darunter sind sämtliche fällige Verbindlichkeiten einzutragen oder notfalls zu schätzen. Zur Nachweisführung empfiehlt sich die Darstellung der rechnerischen (Unter-)deckung. Der Finanzplan hat aufgrund der Definition der Zahlungsunfähigkeit mindestens einen Zeitraum von drei Wochen zu enthalten.

Voraussetzung einer solchen Planung ist selbstverständlich eine aktuelle Buchung aller Geschäftsvorfäl-

le sowie die Erfassung von Fälligkeiten und Zahlungszielen.

## Neue Regelungen zum Rangrücktritt

Seit dem Urteil des Bundesgerichtshofs (BGH) vom 05.03.2015 ist ein qualifizierter Rangrücktritt nur wirksam, wenn dieser als Vertrag zu Gunsten der Gläubigergemeinschaft ausgelegt werden kann und eine Zahlungssperre enthält. Ergibt die Auslegung einen solchen Willen nicht, so führt dieses dazu, dass die betreffende Forderung im Liquiditäts- und Überschuldungsstatus zu beachten ist. Hier besteht aktueller Handlungsbedarf, da in der Vergangenheit erklärte Rangrücktritte die neuen Auslegungsmaßstäbe nicht beachtet haben können. Gleiches ist bei der Aktivierung einer Patronatserklärung anzunehmen.

## Prüfung der Zahlungsunfähigkeit

Eine Zahlungsunfähigkeit gem. § 17 Abs. 2 S. 1 InsO liegt regelmäßig vor, wenn die Gesellschaft ihre Zahlungen eingestellt hat. Indizien hierfür sind offene Sozialversicherungsbeiträge, eine dauerhaft schleppende Zahlungsweise, Rücklastschriften, nicht eingehaltene Zahlungsversprechen, Mahnungen, Zwangsvollstreckungsmaßnahmen sowie die Nichtzahlung von betriebsnotwendigen Leistungen wie der Energieversorgung. Weiter bestimmt § 17 Abs. 2 S. 1 InsO, dass eine Zahlungsunfähigkeit vorliegt, wenn der Schuldner nicht in der Lage ist, seine fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Der Gesetzgeber hat bewusst auf eine eindeutige und klare Definition verzichtet und dieses der Rechtsprechung und Rechtslehre überlassen. Um die Zahlungsunfähigkeit von einer unbeachtlichen bloßen Zahlungsstockung abzugrenzen, hat der BGH die Definition der Zahlungsunfähigkeit konkretisiert.

## 90 % Deckung in drei Wochen

Danach ist zahlungsunfähig, wer nicht mindestens 90 % seiner fälligen Verbindlichkeiten innerhalb von drei Wochen bezahlen kann. Die Prüfung der Zahlungsunfähigkeit beginnt daher mit der Frage, ob die vorhandenen liquiden Mittel ausreichen, um 90 % der fälligen Verbindlichkeiten zu decken. Kann diese nicht eindeutig bejaht werden, ist ein der Zeitraum von drei Wochen zu untersuchen. Sofern die Liquiditätsplanung kein eindeutiges Ergebnis liefert, ist eine Liquiditätsvorschau für drei Monate, in Ausnahmefällen sogar für sechs Monate zu erstellen. Sofern die Liquiditätslücke in drei Wochen zwar mehr als 10 % beträgt, jedoch mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist, dass die Liquiditätslücke vollständig oder fast vollständig geschlossen wird und den Gläubigern ein Zuwarten zumutbar ist, liegt keine Zahlungsunfähigkeit vor. Anderseits liegt auch dann regelmäßig eine Zahlungsunfähigkeit vor, wenn zwar innerhalb der Drei-Wochen-Betrachtung noch keine Lücke von 10 % besteht, sich die Liquiditätslage jedoch absehbar verschlechtert. Während der BGH es für unschädlich hält, dass die Liquiditätslücke nie vollständig und dauerhaft geschlossen wird, sieht der IDW S 11 eine solche Unternehmung weder als erhaltenswürdig noch als -fähig an.

## Prüfung der Überschuldung

Eine Überschuldung gem. § 19 Abs. 2 S. 1 InsO liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist den Umständen nach überwiegend wahrscheinlich. Die Überschuldung ist damit abhängig von der Zahlungsunfähigkeit. Besteht diese, so ist die Fortführungsprognose negativ, sodass ein Überschuldungsstatus nach Liquidationswerten aufzustellen ist. Ergibt sich hieraus ein Überschuss der Passiva, so liegt eine Überschuldung vor. Ist eine Zahlungsunfähigkeit noch nicht gegeben und die Fortführungsprognose positiv, besteht keine Überschuldung. Der Überschuldungsstatus ist dann unerheblich.

## Der frühe Vogel behält den Wurm!

Der Geschäftsführer sieht sich in der Unternehmenskrise ganz erheblichen Prüfungspflichten und Haftungsrisiken ausgesetzt. Da die Definition der Insolvenzgründe und die Prüfungsmaßstäbe dem Wandel der Rechtsprechung unterliegen, empfiehlt es sich bei Anzeichen einer Krise rechtzeitig sachverständige Beratung in Anspruch zu nehmen, damit die Chancen einer Sanierung erhalten bleiben und Haftungsrisiken vermieden werden.

**Dr. iur. Steffen Koch** | Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter | **hww hermann wienberg wilhelm Insolvenzverwalter Partnerschaft, Hannover**

# Moderne Insolvenzverwaltung: der Insolvenzverwalter als professioneller Partner

*Plädoyer für einen Paradigmenwechsel bei der Beurteilung der Insolvenz als steuerbares Sanierungsinstrument*

**Die Reform der Insolvenzordnung, kurz ESUG genannt, wird den Wandel im Berufsbild und im Selbstverständnis des Insolvenzverwalters weiter beschleunigen. Dies ist auch nötig, denn die erweiterten Restrukturierungsmöglichkeiten im Rahmen eines Insolvenzverfahrens erfordern heute mehr denn je professionelle Insolvenzverwalter, die nicht nur mit den Insolvenzgerichten, sondern auch mit der Führungsetage und den Beratern des in einer krisenhaften Situation befindlichen Unternehmens einschließlich etwaig schon eingebundener Gläubigervertreter auf Augenhöhe agieren und kommunizieren.**

Ein professioneller Insolvenzverwalter muss sich als Partner der Geschäftsführung des krisenbefangenen Unternehmens und nicht als dessen Scharfrichter verstehen.

Es ist nicht nur wichtig, dass ein Insolvenzverwalter über betriebswirtschaftliches und juristisches Know-how verfügt. Vielmehr ist entscheidend, bei allen beteiligten Interessengruppen (Kunden, Gläubigern, Gesellschaftern, Arbeitnehmern) möglicherweise verloren gegangenes Vertrauen wiederherzustellen. Idealerweise wird ein Insolvenzverwalter regelmäßig zertifiziert.

Ein professioneller Insolvenzverwalter sollte das Ziel haben, das Unternehmen – soweit möglich – zu erhalten und sich mit allen ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten – sei es als Sachwalter im Falle einer Eigenverwaltung oder als Insolvenzverwalter – für dieses Ziel einsetzen.

Dies bedingt manchmal eine mehrjährige Betriebsfortführung, um das Unternehmen wieder auf eine gesunde Basis zu stellen. Zudem wird ein professioneller Insolvenzverwalter bereit (und in der Lage) sein, sich persönlich für Masse- oder Lieferantenkredite zu verbürgen. Auch wird oftmals fließendes Englisch – besser noch eine weitere Fremdsprache – gefordert sein, sodass Verhandlungen mit ausländischen Kunden, Lieferanten oder Investoren vom Insolvenzverwalter geführt werden können.

Die überwiegende Mehrheit der Top 300 der Insolvenzverwalter-Rankings (INDat-Report) erfüllen bereits jetzt dieses Anforderungsprofil. Viele Insolvenzverwalterkanzleien verfügen zumindest über eine überregionale Aufstellung; einzelne Insolvenzverwalterkanzleien sind sogar international bereits gut aufgestellt.

Es ist problemlos möglich, im Vorfeld Erkundigungen über einen Insolvenzverwalter einzuziehen.

Foto: panthermedia/twixx

Jeder professionelle Insolvenzverwalter verfügt über einen langjährigen Track Record erfolgreicher Unternehmenssanierungen. Da es für den Erfolg der Zusammenarbeit sehr wichtig ist, dass „die Chemie stimmt“, lohnt es sich, im Vorfeld das persönliche und vertrauliche Gespräch zu suchen, ggf. unter Anonymisierung des Krisenunternehmens.

Die Entwicklung der vergangenen Jahre wird sich in den kommenden Jahren noch beschleunigen: Professionelle Insolvenzverwaltung in diesem Sinne und mit diesem Anforderungsprofil sollte zum Regelfall werden. Das Insolvenzverfahren in seinen vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten einschließlich des Unternehmenserhalts via Insolvenzplan ist dann ein richtiger Weg, in Schieflage geratene Unternehmen zu sanieren.

Die Insolvenz wird dann nicht mehr als Makel, sondern als hilfreiches Sanierungsinstrument wahrgenommen und akzeptiert werden. Angst vor dem Insolvenzverwalter ist dann nicht mehr zeitgemäß.

Die Voraussetzungen dafür schaffen der Insolvenzverwalter und die Unternehmer gemeinsam.

# Die **Immobilie** im Scheidungsfall

## Woran Selbstständige vor Übertragung von Immobilienbesitz denken sollten

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

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

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

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

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

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

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

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

Foto: panthermedia/Rafael Ben-Ari

# **Konzepte** für Immobilien im **Stiftungsvermögen**

**Dr. iur. Rüdiger Scheller | Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, vereidigter Buchprüfer a. D.**
**Lehrbeauftragter an der TU Braunschweig | Canzlei der Rechtsanwälte Giesemann Guntermann, Braunschweig**

Immobilien sind bei entsprechender Auswahl sichere Kapitalanlagen, wenn durch einen Mietermix eine Risikostreuung gegeben ist. Dies ist bei Wohnimmobilien, auch bei größeren Gewerbekomplexen der Fall, wenn mehrere Mieter vorhanden sind; „Einmieter-Objekte“ gehören i. d. R. nicht dazu, da nach Ablauf von Mietverträgen oftmals die Nachnutzung ungeklärt ist. Angesichts der derzeitigen Niedrigzinsphase mit mangelnden alternativen Anlagemöglichkeiten steigt die Bedeutung für Stiftungen, Immobilien zu erwerben.

Stiftungen können Immobilienbesitz aus vorhandenem liquidem Vermögen direkt erwerben und dem Kapitalstock hinzufügen. Auch die Beteiligung an einer sog. „Objekt GmbH & Co. KG“ und die Beteiligung an klassischen geschlossenen oder offenen Immobilienfonds ist möglich. Aufgrund der mangelnden Einflussmöglichkeiten auf Fonds (Auswahl der Objekte, Professionalität des Managements) sind diese genau auf Wirtschaftlichkeit zu prüfen, wenn Stiftungen in eine Immobilienträgergesellschaft investieren. Die Verwaltung erfolgt, wie bei Immobilien oft üblich, durch Profiunternehmen, die die gesamte Bandbreite abdecken, sodass in der Objektgesellschaft bzw. Stiftung nur das Controlling und die gesellschaftsrechtlichen Formalien verbleiben. Dies kann durch treuhänderische Geschäftsführung (z. B. Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Vermögensverwalter) und/oder auch Stiftungen, die sich als Verwalter von Treuhandstiftungen positioniert haben, wie z. B. die Bürgerstiftung in Braunschweig, und die Braunschweigische Stiftung erledigt werden.

Bei Immobilien im Stiftungsvermögen kann Fremdkapital eingesetzt werden. Die derzeitig niedrige Zinsphase führt im Gegensatz zu anderen Anlageformen bei Stiftungen zu Vorteilen durch Hebeleffekte. Wenn eine Stiftung 40 % Eigenmittel und 60 % Fremdkapital bei niedrigen Zinsen von derzeit unter 2 % im Langfristbereich einsetzt, entstehen Liquiditätsvorteile für die Stiftung.

Bei der Auswahl der Objekte wird die Bank Vorgaben einbringen, sodass eine Selektion erfolgt, die eine verbesserte Sicherheitsstruktur zur Folge hat. Dies ist bei Fremdkapitaleinsatz sinnvoll, da Risiken zum Verlust von Eigenkapital führen können. Aufgrund der Vorgaben der Stiftungsaufsicht sollte zusätzlich ein Wirtschaftsprüfer/Steuerberater die Plausibilität der Wirtschaftlichkeit überprüfen. Dieses Modell empfiehlt sich bei kleineren Stiftungen, die nicht genügend Eigenkapital haben, um eine Immobilie vollständig aus Eigenkapital zu finanzieren. Bei diesen wirkt der Hebeleffekt auch stärker, da die niedrigen Anlagezinsen aus Kapitalvermögen häufig kaum ausreichen, um die laufenden Kosten zu decken, sodass ein Substanzverzehr droht.

Eine Nießbrauchlösung ist für Privatpersonen geeignet, die eine gemeinnützige Stiftung errichten und die steuerlichen Vorteile bei der Stiftungserrichtung nutzen wollen. Der Stifter behält sich lebenslang, zeitbegrenzt oder quotal den Nießbrauch vor. Die Stifter können auf diesem Weg bereits in der Gründungsphase der Stiftung, ohne erhebliche Barmittel einzusetzen, steuerliche Vorteile genießen.

Wenn eine 100%ige Nießbrauchregelung gewollt ist, stehen der Stiftung aus den Erträgen der Immobilie zunächst keine Mittel zur Verfügung, sondern sie dienen dem Stifter zu seinen Lebzeiten als Aufstockung der Rente und zur sonstigen Verwendung. Der Stifter kann aber Nießbrauchzuflüsse teilweise zustiften oder spenden, um so den Stiftungszweck zu fördern.

**DAS GUTACHTEN EINES SACHVERSTÄNDIGEN ZUR ERMITTLUNG DES WERTES DER IMMOBILIE IST ERFORDERLICH.**

Eine Immobilieninvestition als Anlage für Stiftungen wird schon seit Langem praktiziert, stellt aber eine in heutiger Zeit stärker in den Fokus gerückte Alternative zur werthaltigen Sicherung des Stiftungsvermögens dar.

## FAZIT

**Durch die komplizierte Vertragsgestaltung ist grundsätzlich eine vorherige Abstimmung mit Stiftungsaufsicht und Finanzamt notwendig, die durch einen Steuerberater/Rechtsanwalt koordiniert werden sollte.**

Foto: panthermedia/Jacques Palut

# 1. Büromarktbericht für Braunschweig

## Nur wer den Markt kennt, kann Chancen und Risiken seiner Immobilieninvestments identifizieren

**Dipl.-Ing. Stephan Lechelt**
**Geschäftsführer**
**Altmeppen · Gesellschaft für Immobilienbewertung und -beratung mbH**
**Braunschweig**

Der Rat, sein Geld nur in Produkte zu investieren, die man auch versteht, wird im Schatten der globalen Finanzkrise regelmäßig gegeben. In Zeiten marginaler Zinsen für Sparanlagen wird zunehmend die Investition in Sachwerte propagiert. Immobilien stehen da an erster Stelle, vermitteln sie doch das Gefühl von Stabilität und Sicherheit. Doch verstehen die unzähligen Privatinvestoren das Produkt „Immobilie" überhaupt? Kennen sie die spezifischen Eigenheiten einer Immobilie, die abhängig von der Nutzungsart sehr vielschichtig und komplex sein können? Und wie ist es mit der Marktkenntnis rund um die Immobilie bestellt? In diesem Artikel geht es nicht um die privat genutzte Wohnimmobilie, sondern ausschließlich um die zur Kapitalanlage erworbene Immobilie.

### Markttransparenz

Preise und mithin Werte werden durch Angebot und Nachfrage am Markt geschaffen. Dass eine große Nachfrage bei einem knappen Angebot zu höheren Preisen führt und umgekehrt, ist ein Fundamentalgrundsatz der Volkswirtschaftslehre. Ein weiterer wesentlicher Grund für den Handel von Gütern ist ein Informationsungleichgewicht zwischen Verkäufer und Käufer. Wenn der Verkäufer über mehr Informationen bzgl. des Marktes und seiner wahrscheinlichen zukünftigen Entwicklung verfügt, kann eine negative Zukunftsprognose den Ausschlag geben, sich von dem Gut zu trennen. Der vermeintlich deutlich schlechter informierte Käufer muss anschließend u. U. Nachteile hinnehmen, die bei einer ausreichenden Informationsbasis abzusehen gewesen wären. Die Umkehrung funktioniert genauso und ermöglicht einem gut informierten Käufer, aufgrund der Unwissenheit des Verkäufers Chancen durch den Erwerb des Gutes wahrzunehmen. Die Informationsbasis spielt gerade bei einer langfristigen und kapitalintensiven Investition in eine Immobilie eine maßgebliche Rolle.

Die Volkswirtschaftslehre bemisst die Verfügbarkeit von Informationen über und in einem Markt als den Grad der Markttransparenz. Mit zunehmender Informationsdichte wird ein Markt transparenter, wobei die vollkommene Markttransparenz mit einer vollständigen Informationsbasis über alle gehandelten Güter, deren Qualitäten und Preise sowie sonstige Konditionen für alle Marktteilnehmer ein eher theoretisches Modell ist.

Informationen stehen für den deutschen Immobilienmarkt in vielfältiger, aber extrem unterschiedlicher Qualität und Quantität zur Verfügung. Der Grad der Markttransparenz ist in Bezug auf die örtliche und die nutzungsspezifische Verteilung sehr heterogen. Um ein Mehr an Transparenz zu schaffen, wurden mit Einführung des Bundesbaugesetzes 1960 die örtlichen Gutachterausschüsse für Grundstückswerte geschaffen. Sie sollen den Immobilienmarkt beobachten und den Teilnehmern Daten und Informationen zur Verfügung stellen. Dazu werden in Deutschland alle Grundstückskaufverträge durch die zahlreichen Gutachterausschüsse ausgewertet und regelmäßig Marktberichte veröffentlicht, die in Umfang und Qualität aber eine große Spannweite aufweisen.

Für eigengenutzte Wohnimmobilien stehen nahezu flächendeckende Informationen zur Verfügung, die sich im Einzelnen stark in der Quantität unterscheiden, was auf das Volumen und die Agilität der einzelnen Teilmärkte zurückzuführen ist. Für die Region Braunschweig existiert eine Vielzahl von Marktberichten verschiedenster Herausgeber. In ländlichen Bereichen ist die Informationsbasis dagegen deutlich geringer, was u. a. daran liegt, dass sich umfangreiche Auswertungen aufgrund der geringen Größe der einzelnen Teilmärkte für gewerbliche Herausgeber wirtschaftlich nicht lohnen.

Dieses Problem besteht auch für alle übrigen Immobilien, die i. d. R. einen gewerblichen Nutzungshintergrund haben. Beispielsweise existieren für Büroimmobilien in Deutschland in erster Linie für die großen Städte entsprechende Informationen und Berichte, sehr oft auch von vielen verschiedenen Herausgebern. Die Informationsbasis für solche Objekte in kleineren Städten ist dagegen sehr viel geringer und mitunter nur rudimentär vorhanden. Sie weisen lediglich ein geringes Maß an Markttransparenz auf. Andere Immobilienarten, die in ihrer Quantität geringer am Markt vorhanden sind als Büroimmobilien (z. B. Hotels, Fachmarktzentren, Logistikobjekte), betrifft das noch stärker.

Der Investor muss dabei beachten, dass sein wirtschaftliches Risiko umso größer wird, je geringer der Grad der Markttransparenz für seine Immobilie ist. Ein zu hoher Kaufpreis zu Beginn, sinkende Mieterträge und kein Käufer beim Exit sind typische Lebensläufe für fehlgeschlagene Immobilieninvestments, die allzu oft aus der Unkenntnis des Marktes resultieren. Professionelle Immobilieninvestoren meiden daher Märkte bzw. Marktsegmente, zu denen keine hinreichende Informationsbasis existiert. Da sie das Risiko nicht abschätzen können, verzichten sie auf die Allokation des entsprechenden Marktes.

## Beispiel: Büroimmobilienmarkt Braunschweig

Der Braunschweiger Markt für Büroimmobilien ist ein sehr gutes Beispiel für einen eher intransparenten Immobilienmarkt. Bis dato existieren nur sehr wenige öffentlich zugängliche Informationen über dieses Marktsegment. Dies hat in erster Linie mit dem recht begrenzten Umfang an Objekten und Akteuren zu tun, was den Büromarkt für institutionelle Investoren in der Vergangenheit eher unattraktiv gemacht hat. Ein Schicksal, welches Braunschweig mit vielen vergleichbar großen Städten teilt. Um die Attraktivität der Immobilienmärkte zu erhöhen, werden in verschiedenen Mittelstädten entsprechende Marktberichte von den lokalen Wirtschaftsförderungen herausgegeben. Sie sollen für Transparenz sorgen, die Vorzüge der stabilen Märkte hervorheben und zusätzliche Marktteilnehmer von außerhalb anlocken. In der westfälischen Stadt Münster, die mit Braunschweig durchaus vergleichbar ist, aber einen deutlich agileren Büroimmobilienmarkt aufweist, wird ein entsprechender Marktbericht für Büroimmobilien seit gut 20 Jahren veröffentlicht.

Beim Immobilienfrühstück zu Beginn des Jahres 2015 kam folgerichtig die Frage auf, wie sich der Büromarkt in Braunschweig aktuell darstellt. Insbesondere die hohe Neubautätigkeit und der Einfluss des Volkswagen-Konzerns verursachen bei verschiedenen Marktteilnehmern eine zunehmende Unsicherheit. Deshalb wurde das Projekt „Büroimmobilienmarkt Braunschweig“ als private Initiative gestartet. Als wesentliche Zielsetzungen wurden die Veröffentlichung des 1. Büromarktberichts für die Stadt Braunschweig und die Schaffung eines Online-marktplatzes für Büroimmobilien definiert.

Fachlich versierte Partner aus den Bereichen Recht und Medien sowie ein Unterstützerkreis aus namhaften Immobilieneigentümern und immobilienaffinen Unternehmen, Institutionen und Verbänden konnten gewonnen werden, um qualitativ eine solide Basis an Daten zu erhalten und das Anliegen professionell zu kommunizieren.

Fundierte Aussagen über den Braunschweiger Büroimmobilienmarkt können nur auf Grundlage einer breiten und gesicherten Datenbasis getroffen werden. Daher wurde zunächst ein Objektkataster für Büroimmobilien erstellt, in dem über 1300 Objekte mit Angaben zu Baujahren und abgeschätzten Mietflächen enthalten sind. Soweit möglich, wurden die Daten direkt von den Eigentümern zur Verfügung gestellt und um Angaben zu Mieten und Flächenqualitäten ergänzt. Als erstes Ergebnis wurde festgestellt, dass Braunschweig mit rund 2,1 Mio. m² über deutlich mehr Bürofläche verfügt als bisher bekannt. Die bisherige Angabe von 1,4 Mio. m² wurde um etwa 50 % übertroffen.

Auch die recherchierten Mieten weisen mit 3 Euro/m² bis 16 Euro/m² eine signifikant größere Spanne auf, als in den bisherigen Veröffentlichungen dargestellt. Darüber hinaus gibt es erstmalig Aussagen über den jährlichen Vermietungsumsatz und den tatsächlichen Leerstand von Büroflächen im Stadtgebiet. Die Übersicht von Flächen, welche sich im Bau befinden und projektiert sind, gibt einen Anhaltspunkt, wie sich das Angebot an Büros in den nächsten Jahren in Braunschweig verändern wird.

Diese Informationsbasis schafft für den Immobilieninvestor zusätzliche Transparenz. Er ist somit in der Lage, die Randbedingungen seiner Investition deutlich realistischer einzuschätzen. Allein die Kenntnis des jährlichen Vermietungsumsatzes in der Stadt kann zur Risikoabschätzung des eigenen Vermietungsvolumens herangezogen werden. Dabei gibt es einen deutlichen Unterschied, ob der Eigenanteil einen Promillewert ausmacht oder einen signifikanten Anteil am Gesamtumsatz. Eine wesentliche Triebfeder für die Wirtschaftlichkeit ist natürlich die erzielbare Miete. Und wurden bisher 11 Euro/m² als maximaler Mietpreis genannt, so ist es gut zu wissen, dass grundsätzlich auch höhere Mieten zu erzielen sind und unter welchen Bedingungen dies geschehen kann.

Alle diese Informationen werden zu Beginn des Jahres 2016 im 1. Büromarktbericht für Braunschweig veröffentlicht und kostenlos an Interessenten verteilt. Darüber hinaus wird auf der Homepage www.immobilienregioker.de eine Plattform geschaffen, auf der Eigentümer und Verwalter ihre Objekte dauerhaft präsentieren und aktuelle Angebote veröffentlichen können. Außerdem werden kontinuierlich Informationen aus dem Büroimmobiliensektor zur Verfügung gestellt.

## Braunschweig schließt auf

Mit dem 1. Büromarktbericht für Braunschweig wird eine Lücke geschlossen, wodurch es Braunschweig möglich ist, sich mit anderen Mittelstädten in Deutschland zu messen. Der Bürostandort Braunschweig wird zunehmend auf dem Radar auswärtiger Investoren erscheinen, die aufgrund des Angebotsmangels in den großen Ballungszentren mehr denn je gezwungen sind, in die B- und C-Standorte zu schauen und lukrative Investitionsobjekte zu identifizieren.

Für den privaten Immobilieninvestor bleibt einmal mehr die Erkenntnis, dass sich der Wert der Immobilie nicht an den Steinen bemisst, sondern an den Chancen einer

nachhaltigen Vermietung zu wirtschaftlich attraktiven Mieten. Die Entwicklungen des Marktes, sowohl auf der Mieter- als auch auf der Investmentseite, sollte daher kontinuierlich beobachtet werden, um das Chance-Risiko-Profil der Immobilieninvestition regelmäßig zu bestimmen und die eigene Strategie ggf. anzupassen. Dies ist aber nur mit einer hinreichenden Markttransparenz möglich. Andernfalls schmilzt das vermeintlich sichere Investment wie Eis in der Sonne.

# Erfolgsfaktor Einstellung

## Kommunikationskultur der Mediation als Schlüssel zum Erfolg für gute Verhandlungsergebnisse

**Cordula Ebeling**
**Mediatorin, Rechtsanwältin**
**Wirtschaftsmediatorin**
**Braunschweig**

**Was hat Mediation, ein Verfahren zur außergerichtlichen Konfliktlösung, bei dem ein neutraler, allparteilicher Dritter, der Mediator, mit dem Ziel einer gewinnbringenden Lösung für alle Beteiligten („Win-Win“) vermittelt, mit Verhandlung zu tun?**

Die Antwort ist einfach: Mediation bedeutet zwar im Kern Vermittlung (lat. Mediatio = Vermittlung), ist letztlich jedoch eine Verhandlung mit einer besonderen Kommunikationskultur.

Noch vor einigen Jahren belächelt, hat sich die Mediation inzwischen auch in Deutschland etabliert und gesellschaftliche Bedeutung erlangt: Seit dem 26.07.2012 gibt es ein Mediationsgesetz, das zwar kein Berufsrecht im eigentlichen Sinne darstellt, wohl aber zum Schutz des Verbrauchers erste allgemeine Standards für Mediatoren enthält.

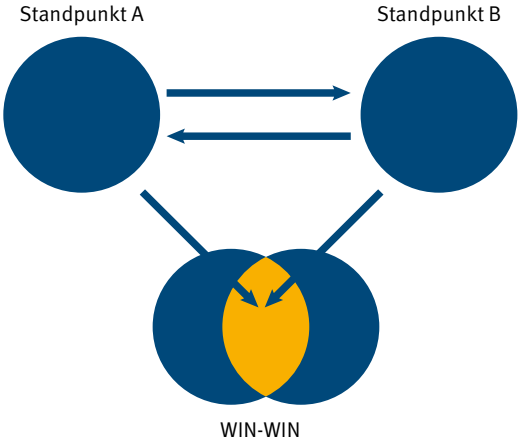
*„**Erfolg** beginnt im Kopf!“*

**Warum nun die Kommunikationskultur der Mediation allgemein auf Verhandlungen übertragen?**
Vereinfacht könnte man antworten, weil Mediation sehr erfolgreich ist und es Sinn macht, alles, was erfolgreich ist, auch auf andere Bereiche zu übertragen. Bei genauerem Hinschauen gibt es für die Übertragung drei Gründe:

- Mediation ist ein sehr erfolgreiches Verfahren; die Erfolgsquoten liegen bei ca. 80 – 90 %.
- Die erarbeiteten Lösungen sind sehr nachhaltig.
- Der Erfolg von Mediation und der Nachhaltigkeit der Ergebnisse liegt in der besonderen Kommunikationskultur.

**Was genau macht die Kommunikationskultur der Mediation so besonders?**
Allgemein lässt sich sagen, das Besondere der Kommunikationskultur der Mediation liegt in der Einstellung, mit der sowohl der Mediator als auch die Beteiligten in die Mediation gehen. Im Einzelnen sind es jedoch sieben Faktoren, die eine Rolle spielen.

Der erste Erfolgsfaktor betrifft die Einstellung des Mediators und liegt in dessen (1.) positiver Grundeinstellung den beteiligten Menschen gegenüber, der Akzeptanz der Beteiligten, wie sie sind. Die weiteren Erfolgsfaktoren betreffen vor allem die Einstellung der Beteiligten und liegen in (2.) deren Bereitschaft, jeweils auch dem Verhandlungspartner nicht nur ein gutes Ergebnis zu gönnen, sondern sogar aktiv daran mitzuarbeiten, (3.) dem Verhandeln auf Augenhöhe, (4.) dem Blick weg von der Vergangenheit hin zu Gegenwart und Zukunft, (5.) dem Verzicht, das eigene Recht/die eigene Position durchzusetzen, (6.) der Klärung der unterschiedlichen Beweggründe/Bedürfnisse/Interessen, also in der Beantwortung der Frage, „Was brauchen die Beteiligten, um sich zu einigen?“ (im beruflichen Kontext z. B. Anerkennung von Leistung, Sicherheit, Zugehörigkeit, Macht) sowie zu guter Letzt (7.) in deren Einbeziehung in das Verhandlungsergebnis – alles zugunsten des übergeordneten Ziels von „Win-Win“.




**FAZIT**

**Wer gute Verhandlungsergebnisse erreichen will, entscheidet sich bewusst, mit mediativer Kommunikationskultur zu verhandeln.**

# Einstellungssache

## Lösungsorientiertes Coaching

**Sten Bens**
**Coach, Trainer, Dozent, Redner**
**Frank Schmetzer Services**
**Vechelde**

Ab auf die Couch und in der Vergangenheit wühlen? Mitnichten oder besser: weder – noch!

Im lösungsorientierten Coaching richtet sich der Blick nicht auf die Ursachensuche, sondern ausschließlich auf das Auffinden von Lösungen – auf Gegenwart und Zukunft ausgerichtet. Dabei geht es um die Veränderung der Einstellung zu der Herausforderung, das Mindset.

Stellen Sie sich vor, Sie stecken in einer Sache fest – aus welchem Grund auch immer. Die Ihnen bekannten Wege helfen nicht wirklich weiter. Wenn Sie sich jetzt für ein Coaching entscheiden, gibt es viele unterschiedliche Angebote. In der Regel ist es die Hilfe zur Selbsthilfe. Gerade im deutschsprachigen Raum wird jedoch immer noch gerne nach der Problemursache geforscht. Der Blick in die Vergangenheit.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass alles seinen Anfang in der Vergangenheit genommen hat, womit auch das heutige Problem seine Auslöser dort begründet. Wir leiden aber nicht so sehr unter unserer Vergangenheit, sondern vielmehr unter der Herausforderung, mit den gegenwärtigen Problemen richtig umzugehen.

Es kommt hier also nicht so sehr darauf an, festzustellen, warum wir einen Weg nicht gehen können, sondern vielmehr, wie wir ihn gehen können, und das ist immer noch eine Einstellungssache.

**„DU KANNST EIN PROBLEM NICHT MIT DER GLEICHEN EINSTELLUNG LÖSEN, MIT DER DU IN DAS PROBLEM HINEINGERATEN BIST."**

*WIRD ALBERT EINSTEIN ZUGESPROCHEN*

Im lösungsorientierten Coaching wird zunächst das Ziel abgestimmt und dann richten Coach und Ratsuchende von Beginn an den Fokus auf die Lösung und das Aufspüren der dafür vorhandenen Ressourcen.

Die Art der Gesprächsführung hilft bereits dabei, diese oft verschütteten Fähigkeiten wiederzuentdecken. Der Weg ist allerdings auch schon mal unkonventionell. Die Lösung des Problems ist wichtiger als die Technik. Es gibt keine Methode, die richtiger ist als eine andere. Die Methoden sind nur mehr oder weniger wirksam.

Dem lösungsorientierten Coaching liegt die Annahme zugrunde, dass ein Mensch alle Fähigkeiten in sich trägt, seine Probleme selbst zu lösen. Entscheidend ist die Einstellung zum oder auf das Problem. Würde nur am Verhalten gearbeitet, wirkt die Veränderung oft aufgesetzt. Eine Veränderung in der Einstellung zu einer Sache bringt automatisch eine Verhaltensveränderung mit sich, die aber dann von der Person selbst kommt und deshalb nicht geübt werden muss. Mit einer veränderten Einstellung eröffnen sich somit auch ganz neue Möglichkeiten. Das lösungsorientierte Coaching führt meistens in wenigen Gesprächen zur richtigen Einstellung für das Erreichen des Zieles. Bereits im ersten Gespräch wird eine erste Strategie erarbeitet, die im zweiten Gespräch auf den Grad ihrer Wirksamkeit überprüft wird. In der Regel begrenzen sich dadurch die Gespräche auf 3 bis 5 Sitzungen.

Oft brauchen Menschen mit einem Problem nur einmal zu kommen, um es zu lösen. Sie kommen dann allerdings auch gerne mit neuen Themen wieder und nutzen das Coaching eher als Beratung für die große Ausrichtung im Leben. Hierfür gibt es nun einmal kein Patentrezept. Was gerade noch bei dem einen gut und richtig war, um voranzukommen, kann bei einem anderen ein völlig falscher Tipp sein, selbst wenn sich die Geschichte gleich anhört. Wir neigen dann schnell dazu, andere „Erfolgskonzepte" zu adaptieren, und wenn wir nicht zum gleichen Ergebnis kommen, glauben wir, eben nicht genug dafür getan zu haben.

Um auf das Ziel zu schießen, muss ich auch wissen, wo ich stehe – wer ich bin. Die Einstellung hängt immer auch vom Standpunkt ab. Tatsächlich sind sich die wenigsten Menschen ihrer selbst bewusst. Niemand hat uns beigebracht, unsere Persönlichkeit von unserem kulturellen Erbe zu unterscheiden. Mit einem Verständnis für diesen Unterschied folgt der Einstieg in die Lösung.

### FAZIT

**Im lösungsorientierten Coaching muss der Coach manchmal den Blick des Kunden auf das lenken, was ihn ausmacht und ihn so zurück ins Potenzial führen – alles Einstellungssache.**

# Schutzstrategien für das **Ersatzteilgeschäft**

**Dipl.-Ing. Joachim Gerstein | Patentanwalt, European Patent Attorney, European Trademark + Design Attorney**
**Dipl.-Phys. Dr.-Ing. Jan Plöger, LL.M. | Patentanwalt, European Patent Attorney, European Trademark + Design Attorney**
**Gramm, Lins & Partner | Patent- und Rechtsanwälte PartGmbB, Hannover und Braunschweig**

Neuartige Produkte zum Preis der konventionellen zu verkaufen, ist selten wirtschaftlich. Ein hoher Preis kann potenzielle Käufer abschrecken und verhindern, dass sich die Neuerung durchsetzt. Das Ersatzteilgeschäft macht es oft möglich, die Hürde für die Einführung von Innovationen zu senken und Erlöse zu verstetigen. Ein geeignet gestaltetes Patent bietet Schutz gegen Trittbrettfahrer. Kartellrechtliche Aspekte sollten stets mit bedacht werden.

Echte Innovatoren haben es oft schwer, denn sie müssen dem meist skeptischen Kunden eine naturgemäß weniger erprobte Lösung verkaufen. Die Hürde ist besonders hoch, wenn die neue Lösung zwar die variablen Kosten senkt, aber eine größere Investition erfordert. In diesem Fall würde sich ein potenzieller Kunde durch geringere Investitionskosten leichter überzeugen lassen, auch wenn das die laufenden Kosten, bspw. für Ersatz- oder Verschleißteile, etwas erhöht.

Das Ersatzteilgeschäft verspricht zudem höhere Margen und weniger konjunkturelle Schwankungen. Das gilt besonders, wenn das Primärprodukt laufend Verschleißteile benötigt – wie etwa Filter oder sich abnutzende Werkzeuge. Ist Patentschutz für das Ersatzteil nicht zu erreichen, benötigen Originalhersteller eine Strategie, um die eigentlich sowohl für den Innovator als auch für dessen Kunden günstige Kostenverlagerung auf die Ersatzteile abzusichern.

Eine Möglichkeit des Innovators, diesem Dilemma zu entkommen, bietet das Patentrecht. Nur der Patentinhaber hat das Recht, die patentierte Vorrichtung herzustellen; und ist nicht auch das Austauschen eines Verschleißteils eine solche Herstellung? Vorsicht ist geboten. Einen klassischen Fall betraf ein Urteil des Bundesgerichtshofs, das sich auf ein patentiertes Pipettensystem aus Halter und Pipettenspitze bezog, das bspw. zum Pipettieren von Blutproben verwendet wird. Die Bilder auf der nächsten Seite zeigen die Pipettenspitze schematisch. Nach jedem Tropfvorgang muss die Spitze getauscht werden. Der Patentinhaber versuchte, einen Billiganbieter für die Pipettenspitzen aus dem Markt zu halten. Das gelang nicht.

Das Urteil ruht auf dem sog. Erschöpfungsgrundsatz: Wer eine patentierte Vorrichtung verkauft, muss deren bestimmungsgemäße Benutzung wie das Austauschen der Spitze dulden. Mit dem Verkauf des Pipettensystems endete der Einfluss des Patentinhabers auf das lukrative Ersatzteilgeschäft. Der Patentinhaber hätte den Käufer auch nicht durch einen Lizenzvertrag dazu verpflichten können, die Ersatzteile bei ihm zu kaufen, denn das Kartellrecht machte es dem Patentinhaber lange Zeit praktisch unmöglich, dem Käufer Verpflichtungen aufzuerlegen, die wegen der Erschöpfung nicht vom Schutzrecht gedeckt waren.

Die restriktiven Bestimmungen des deutschen Kartellrechts wurden indes nach Beginn des Rechtsstreits novelliert, maßgeblich ist nun in weiten Teilen europäisches Recht. Auch das verbietet im Grundsatz Lizenzverträge, die den Handel beeinträchtigen können. Es existieren aber Ausnahmen, die in Freistellungsverordnungen festgelegt sind. Danach sind Lizenzverträge mit Bezugsbindung kartellrechtskonform, wenn der Marktanteil der Vertragspartner 20 % unterschreitet. Sind die Vertragsparteien keine Wettbewerber, liegt die Schwelle gar erst bei 30 %. Voraussetzung ist, dass der Lizenzvertrag Patente, Know-how und/oder Softwarelizenzen zum Gegenstand hat, es eine eigene Nachfrage nach dem Ersatzteil gibt und die Vereinbarung insgesamt natürlich nicht als Deckmantel für verbotene Wettbewerbsbeschränkungen dient (z. B. im Hinblick auf Preise, Kunden oder Gebiete). Heute kann ein kleines Unternehmen seine Kunden also grundsätzlich auf einen Ersatzteilbezug bei sich verpflichten. Das ist eine gute Nachricht, denn der Inhaber des Pipettenpatents hätte den Käufer verpflichten können, dessen Vorteile beim Benutzen des Systems mit ihm zu teilen.

**ERFINDUNG DURCH VORRICHTUNGSANSPRUCH ODER VERFAHRENSANSPRUCH SCHÜTZEN**

Foto: panthermedia/Karsten Ehlers, andreyuu, BGH-Urteil X ZR 38/06, EP 0 656 229 B1

Erfolgreiche Unternehmen geraten allerdings schnell über die Marktanteilsschwelle, da zum relevanten Markt eines Produkts nur diejenigen Erzeugnisse zählen, auf die die Abnehmer ausweichen können, wenn sich das Produkt vorübergehend um einen kleinen, aber signifikanten Prozentsatz verteuert. Je erfolgreicher also der Patentinhaber mit seinem Konzept ist, desto schwieriger wird es für ihn, seinen Erfolg zu schützen. Zwar können auch oberhalb der genannten Schwellen im Einzelfall zulässige Bezugsbindungen vereinbart werden, dies ist aber meist mit einem deutlich höheren Risiko verbunden, kartellrechtswidrig zu handeln.

Es existiert aber eine patentrechtliche Lösung auch für solche sehr erfolgreichen Unternehmen. Der Erschöpfungsgrundsatz, nach dem patentrechtlich geschützte Vorrichtungen nach dem Verkauf frei verwendet werden dürfen, bezieht sich nämlich ausschließlich auf Patente, die einen Vorrichtungsanspruch enthalten.

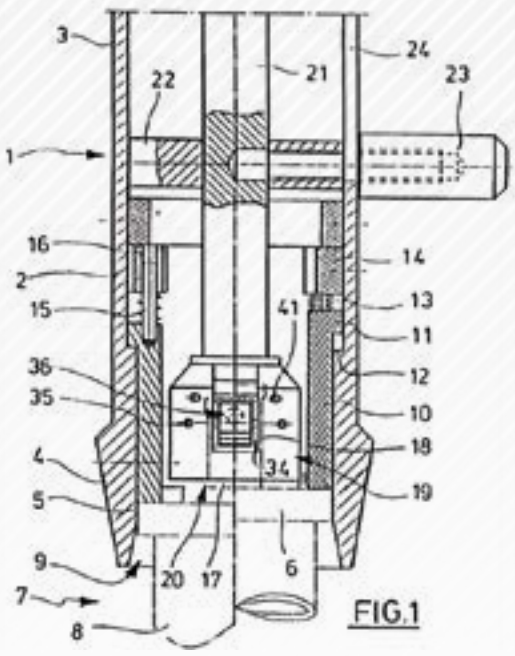
Bei einem reinen Verfahrenspatent hingegen tritt keine Erschöpfung ein. Es ist einem Inhaber eines Verfahrenspatents unbenommen, eine Vorrichtung zu verkaufen, mit der das für ihn geschützte Verfahren durchgeführt werden kann, ohne seine Patentrechte zu verlieren. Auch bei einem Verzicht auf einen Vorrichtungsanspruch kann der Patentinhaber auf Basis der Vorschriften gegen die mittelbare Patentverletzung gegen einen Hersteller einer Vorrichtung vorgehen, der eine Vorrichtung zur Ausführung des Verfahrens im Inland vertreibt.

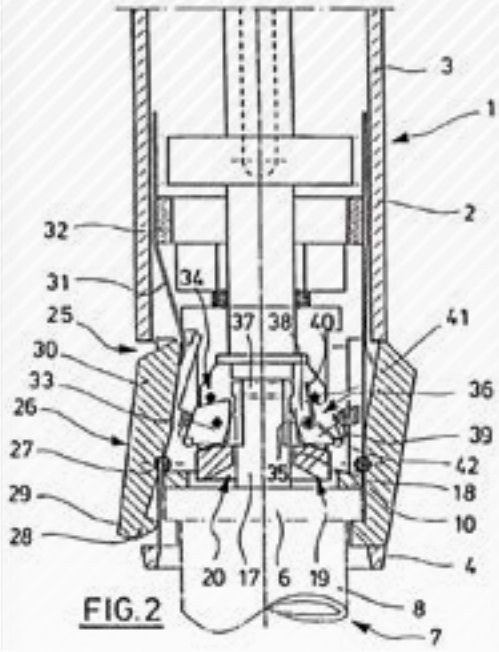
In vielen Fällen lässt sich eine Erfindung sowohl durch einen Vorrichtungsanspruch als auch durch einen Verfahrensanspruch schützen. Wenn der wirtschaftliche Wert einer Erfindung also auf dem Ersatzteilgeschäft liegt, sollte genau geprüft werden, ob ein Vorrichtungsanspruch zielführend ist. Es könnte gelten: Weniger (Ansprüche) ist mehr (Schutzwirkung).

Eine weitere Möglichkeit kann sein, die Basisvorrichtung, im vorliegenden Fall also den Pipettenhalter, nicht zu verkaufen, sondern nur zu verleasen. Im Leasingvertrag kann dann die Abnahme der Ersatz- und Verschleißteile geregelt werden, zumindest solange die Basisvorrichtung – rechtlich – noch dem Leasinggeber gehört.

## Fazit

Es existieren damit gute Möglichkeiten, einem innovativen Unternehmen seinen Erfinderlohn auch über das Ersatzteilgeschäft zu sichern und so potenzielle Kunden mit geringeren Anfangsinvestitionen von der neuen Lösung zu überzeugen.




Unterteil des patentierten Pipettensystems
Figur 1, linkes Teilbild: teilweise eingesetzte Pipettenspitze; rechtes Teilbild: vollständig eingesetzte Pipettenspitze.
Figur 2 (um 90° gedrehter Schnitt), linkes Teilbild: Pipettenspitze wird entfernt; rechtes Teilbild: Pipettenspitze wird gehalten.

# Arbeitgeberverband Region Braunschweig e. V.

## Dynamischer Dienstleister für die Wirtschaft

**Manfred Casper | Hauptgeschäftsführer Arbeitgeberverband Region Braunschweig e. V. (AGV)**

1949 gegründet als Allgemeiner Arbeitgeberverband Braunschweig e.V. (AGV), war der AGV neben den Wirtschaftskammern immer relevanter Partner der Wirtschaft. Dennoch stellte sich nach der Grenzöffnung die Frage nach der Zukunftsfähigkeit.

Ein strategisches Konzept verordnete dem AGV Fähigkeiten:

- sukzessives Wachstum,
- eine Erweiterung der Angebote für Mitglieder,
- die Rolle eines zentralen Ansprechpartners in arbeits- und sozialrechtlichen und -politischen Fragen zu wirken,
- die Erhöhung der Identifikation seiner Mitglieder mit dem AGV und
- die Öffnung zu strategischen Partnern.

Die Gründung der Gemeinschaft für Unternehmensentwicklung (GfU) 1992 war ein erstes neues Angebot der Vernetzung. Gemeinsam mit Konzernbetrieben und der TU Braunschweig als Partner entwickelte die GfU Angebote für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU). „Gemeinsam Probleme lösen“, „Große Betriebe helfen kleinen Firmen“ oder „Bündeln der Kompetenzen an Management-Wissen“ titelten die Gazetten.

Der AGV unterstützte 1993 die Gründung der WelfenAkademie, die ihren Sitz zunächst in Vienenburg hatte, und initiierte den Umzug 2006 nach Braunschweig. In wirtschaftlich schwieriger Zeit nach dem Umzug half der AGV, die WelfenAkademie als soliden Partner akademischer Ausbildung zu etablieren.

Ab Mai 2000 bot der AGV das neue Geschäftsfeld Weiterbildung, Personalentwicklung und Förderberatung an. Hier wurden auch die Themen Berufsorientierung, Schule – Wirtschaft und Ausbildung angesiedelt.

Als Mitglied im Lenkungskreis baute der AGV die Projekt Region Braunschweig GmbH mit auf und ist heute Mitgesellschafter bei der weiterentwickelten Allianz für die Region GmbH. In diesem Zusammenhang änderte der AGV 2003 deren Namen. Seit 2005 wurden vom AGV ca. 600 000 Euro in diese Regionalentwicklungsgesellschaften investiert.

Als Alleinstellungsmerkmal der Wirtschaftsregion dient die KIM Kooperationsinitiative Maschinenbau Braunschweig. Ein Zusammenschluss von 29 Unternehmen, der TU Braunschweig, der FH Ostfalia und des AGV gemeinsam mit dem Arbeitgeberverband NiedersachsenMetall garantiert mehr Wettbewerbsfähigkeit. In den Betrieben arbeiten ca. 6 000 Menschen, die Umsatzsumme aller KIM-Betriebe liegt bei ca. 1,2 Mrd. Euro. Die KIM kann insofern als Nachfolger der GfU gesehen werden.

Im Juni 2007 erfolgte ein Umzug des AGV mit allen Partnerverbänden und Instituten an den Wilhelmitorwall 32 in Braunschweig. In repräsentativem Ambiente entwickelt der AGV seitdem sein Angebot weiter und so kam neben der Mitgesellschafterrolle im Haus der Wissenschaft der Aufbau einer überbetrieblichen Kita Kinderwerk GmbH hinzu. Auf dem Gelände der BMA AG, die den Aufbau maßgeblich unterstützte, werden derzeit 78 Kinder betreut. Kunden sind Betriebe, die ihren jungen Eltern Möglichkeiten zum schnellen Wiedereinstieg nach der Babypause anbieten wollen.

Schließlich entwickelte der AGV neue Veranstaltungsformate wie z. B. das AGV-Dialogforum. Hierbei handelt es sich um moderierte Diskussionsrunden zu aktuellen Themen wie z. B. „Internetkriminalität“, „Erfolg hat eine Geschichte“, „Handeln in Extremsituationen“ oder „Der Weg zum Erfolg“. Auch der jährliche AGV-Unternehmertag jeweils im November ist zu einer festen Größe im AGV-Veranstaltungskalender geworden. Neue Arbeitskreise und moderierte Expertenrunden kamen ebenso hinzu.

Heute hat der AGV ca. 1 000 Mitglieder und ein Jahresbudget von ca. 1 Mio. Euro. Der AGV versteht sich heute immer als:

- kundenorientierter Dienstleister,
- Vertreter der Arbeitgeberinteressen in sozialpolitischen Fragen,
- relevanter Netzwerkpartner der Region,
- regionale Integrationskraft,
- Kompetenzträger im Arbeits- und Sozialrecht sowie in Weiterbildung, Personalentwicklung und Förderfragen.

### FAZIT

**Im Frühjahr 2016 wird es altersbedingt einen Wechsel in der Hauptgeschäftsführung des AGV geben. Manfred Casper, Hauptgeschäftsführer seit Februar 1992, wird den Staffelstab an Florian Bernschneider übergeben. Mit neuem Schwung wird sich der AGV auch intern weiter modernisieren und als verlässlicher Partner der Wirtschaft zur Verfügung stehen.**

Foto: panthermedia/Volodymyr Melnyk

# DAS SCHWEDISCHE SUV.

DER VOLVO XC60.

Wir bauen den Volvo XC60 nicht für Boulevards oder Promenaden. Wir bauen ihn für Menschen. Um Sie freier, unabhängiger und glücklicher zu machen. Erleben Sie den Volvo XC60 am Besten gleich bei einer Probefahrt.

CITY-SAFETY-TECHNOLOGIE
MULTIFUNKTIONSLEDERLENKRAD
GESCHWINDIGKEITSREGELANLAGE
KLIMAAUTOMATIK
17"-LEICHTMETALLFELGEN

**JETZT FÜR 333,- € / MONAT***

**DESIGNPAKET + 20"-RÄDER**

20" SOMMERKOMPLETTRÄDER
TALITHA ODER CONDOR IN SCHWARZ,
TRITTBRETTER INTEGRIERT
IN WAGENFARBE MIT ALUBLENDEN,
SCHUTZPLATTE VORN UND HINTEN
WINTERREIFEN FÜR SERIENFELGE

**JETZT FÜR 49,- € / MONAT***
**INKL. DESIGNPAKET**

MEHR UNTER **WWW.SCHMETZER-AUTOMOBILE.DE**

Kraftstoffverbrauch 5,5 l/100 km (innerorts), 4,3 l/100 km (außerorts), 4,7 l/100 km (kombiniert), $CO_2$-Emissionen kombiniert 124 g/km. (gem. vorgeschriebenem Messverfahren).

* Privat-Leasing-Angebot der Volvo Car Financial Services, ein Service der Santander Consumer Leasing GmbH, Santander-Platz 1, 41 061 Mönchengladbach - für den Volvo XC60 Kinetic, 110 kW (150 PS). 15.000 km Gesamtfahrleistung pro Jahr, **36 Monate Vertragslaufzeit, 4.055,16 Euro Leasing-Sonderzahlung, 3,84 % effektiver Jahreszins, 3,77 % gebundener Sollzinssatz p.a, 31.193,75 Euro Nettodarlehensbetrag** zzgl. 120,00 Euro Zulassungskosten und 780,00 Euro Überführungskosten, **Monatliche Leasingrate 333,00 Euro, 16.043,16 Euro Gesamtbetrag.** Angebot ohne Designpaket. Repräsentatives Beispiel: Vorstehende Angaben stellen zugleich das 2/3-Beispiel gern. § 6a Abs. 3 PAngV dar. Bonität vorausgesetzt.

FRANK SCHMETZER AUTOMOBILE
Ihr Volvo Vertragshändler am Ölper Knoten

**FRANK SCHMETZER AUTOMOBILE E.K.**
AUSSIGSTR. 3 | 38114 BRAUNSCHWEIG

TEL: 0531/580270
WWW.SCHMETZER-AUTOMOBILE.DE

# Autorenübersicht

**acarius Steuerberatungsgesellschaft mbH**
Bohnhof 4, 38259 Salzgitter
Telefon 05341 8111-50 | Telefax 05341 8111-56
info@acarius.de
www.acarius.de

Autor: Marco Reimann (S. 7, 22)

**Altmeppen • Gesellschaft für Immobilienbewertung und -beratung mbH**
Frankfurter Straße 2, 38122 Braunschweig
Telefon 0531 80116-60 | Telefax 0531 80116-66
altmeppen@altmeppen.de
www.altmeppen.de

Autor: Stephan Lechelt (S. 42 – 43)

**Anwaltsgemeinschaft Dohrendorff Rechtsanwälte · Notar**
Mühlenstraße 16, 29221 Celle
Telefon 05141 3747-30 | Telefax 05141 3747-329
info@dohrendorff.de
www.dohrendorff.de

Autor: Dr. Johannes Wewers (S. 40)

**Appelhagen Rechtsanwälte Steuerberater PartGmbB**
Theodor-Heuss-Straße 5a, 38122 Braunschweig
Telefon 0531 2820-0 | Telefax 0531 2820-525
infobs@appelhagen.de
www.appelhagen.de

Autoren: Anika Hertel,
Karin Kutz,
Dr. Joachim Gulich,
Steffen Helbing,
Andreas Janßen (S. 30 – 31)

**Arbeitgeberverband Region Braunschweig e.V.**
Wilhelmitorwall 32, 38118 Braunschweig
Telefon 0531 24210-0 | Telefax 0531 24210-99
service@agv-bs.de
www.agv-bs.de

Autor: Manfred Casper (S. 48)

**BÖKE & Partner Steuerberatungsgesellschaft PartmbB**
Packhofpassage 19, 38100 Braunschweig
Hannoversche Straße 60d (Roggenmühle),
38116 Braunschweig (ab Ende Februar 2016)
Telefon 0531 23840-0 | Telefax 0531 23840-80
info@boekeundpartner.de
www.boekeundpartner.de

Autoren: Christian Böke (S. 32 – 33),
Jens Friedrichs (S. 27),
Sebastian Füldner (S. 27),
Jörg Schumacher (S. 32 – 33),

**Braunschweigische Landessparkasse**
Dankwardstraße 1, 38100 Braunschweig
Telefon 0531 487-7707 | Telefax 0531 487-3572
firmenkundenservice@blsk.de
www.blsk.de

Autoren: Dr. Ingo Lippmann,
Jörg Plesse (S. 8 – 11)

**Brinkmann & Partner Rechtsanwälte | Steuerberater | Insolvenzverwalter**
Altstadtmarkt 8/9, 38100 Braunschweig
Telefon 0531 129486-0 | Telefax 0531 129486-22
braunschweig@brinkmann-partner.de
www.brinkmann-partner.de

Autoren: Thorsten Hunsalzer,
Manuel Sack (S. 36 – 37)

**CANZLEI DER RECHTSANWÄLTE Giesemann Guntermann**
Petritorwall 28, 38118 Braunschweig
Telefon 0531 24281-0 | Telefax 0531 24281-12
info@canzlei.de
www.canzlei.de

Autor: Dr. Rüdiger Scheller (S. 41)

**ETL Löwen Treuhand GmbH**
Frankfurter Straße 254, 38122 Braunschweig
Telefon 0531 7070-40 | Telefax 0531 320-409
deumeland@loewentreuhand.de
www.etl-haus-braunschweig.de

Autor: Andreas Deumeland (S. 24 – 25)

**EVENTUS Wirtschaftsberatung GmbH**
Heinrich-Büssing-Ring 25, 38102 Braunschweig
Telefon 0531 702225-41 | Telefax 05331 99665-41

**EVENTUS GmbH Wolfenbüttel Steuerberatungsgesellschaft**
Am Wasserwerk 7, 38304 Wolfenbüttel
Telefon 05331 9966-0 | Telefax 05331 9966-99

wb@beratung-eventus.de
www.beratung-eventus.de

Autoren: Steffen Voß,
Marcus Weber-Wellegehausen (S. 18 – 19)

**fessel & partner Partnerschaftsgesellschaft mbB Steuerberater**
Sackstraße 14, 38259 Salzgitter (Bad)
Telefon 05341 8170-0 | Telefax 05341 8170-50
stb@fessel.net
www.fessel-partner.de

Autor: Carsten Rullmann (S. 12 – 13)

**Frank Schmetzer Services**
Peiner Straße 27, 38159 Vechelde
Telefon 05302 922973-0 | Telefax 05302 922973-17
info@fs-services.de
www.fs-services.de

Autor: Sten Bens (S. 45)

**Gramm, Lins & Partner Patent- und Rechtsanwälte PartGmbB**
Theodor-Heuss-Straße 1, 38122 Braunschweig
Telefon 0531 28140-0 | Telefax 0531 28140-28
info@grammpatent.de
www.grammpatent.de

Autoren: Joachim Gerstein,
Dr. Jan Plöger (S. 46 – 47)

**gross + partner STEUERBERATER**
Museumstraße 5, 38100 Braunschweig
Telefon 0531 242090 | Telefax 0531 124083
info@gross-partner.info
www.gross-partner.info

Autoren: Dimitrios Giannakopoulos,
Dominic Groß (S. 16 – 17 )

**hww hermann wienberg wilhelm Insolvenzverwalter Partnerschaft**
Sophienstraße 1, 30159 Hannover
Telefon 0511 353991-0 | Telefax 0511 353991-10
hannover@hww.eu
www.hww.eu

Autor: Dr. Steffen Koch (S. 38 – 39)

**mep+k rechtsanwälte und notar**
Eiermarkt 1, 38100 Braunschweig
Telefon 0531 24244-88 | Telefax: 0531 24244-99
dezernat.c.ebeling@recht-erfolgreich.de
www.recht-erfolgreich.de

Autorin: Cordula Ebeling (S. 44)

**Niedersächsische Bürgschaftsbank (NBB) GmbH**
**Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG) mbh**
Hildesheimer Straße 6, 30169 Hannover
Telefon 0511 33705-0 | Telefax 0511 33705-55
info@nbb-hannover.de
www.nbb-hannover.de
info@mbg-hannover.de
www.mbg-hannover.de

Autor: Detlef Siewert (S. 14 – 15)

**NOVATAX Steuerberatungsgesellschaft mbH**
Petritorwall 28, 38118 Braunschweig
Telefon 0531 2428180 | Telefax 0531 2428189
info@novatax.de
www.novatax.de

Autorin: Iris Kirsten (S. 23)

**SCHULTE & PRASSE Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft**
Kattreppeln 20, 38100 Braunschweig
Telefon 0531 24368-0 | Telefax 0531 24368-300
info@ra-sp.de
www.schulte-prasse.de

Autor: Hans Olof Wölber (S. 34 – 35)

**Societät Gliemer + Partner**
**Wirtschaftsprüfer · Steuerberater**
Jasperallee 36, 38102 Braunschweig
Telefon 0531 23862-0 | Telefax 0531 3350-70
braunschweig@gliemer.de
www.gliemer-partner.de

Autor: Peter Behrbohm (S. 28 – 29)

**SQR RECHTSANWÄLTE LLP**
Wolfenbütteler Straße 45, 38124 Braunschweig
Telefon 0531 3107-310 | Telefax 0531 3107-3110
weise@sqr-law.de
www.sqr-law.de

Autor: Dr. Paul Frank Weise (S. 26)

SERVICE-SEITEN
INFORMATIV – SACHLICH – UNABHÄNGIG

**Alle Beiträge finden Sie auch unter www.service-seiten.com**

# Das Geld ist günstig!

## Warum das eigene anfassen...?

Apothekerin und Inhaberin Carina Thomsen
Marien Apotheke, Süpplingen
Apotheke am Markt, Schöningen

# Das Zinstief clever nutzen!

Jetzt finanzieren und Investitionen realisieren.

9.3.2015
250 JAHRE
IN BEWEGUNG

Mittelstands Portal
Braunschweiger Land

Braunschweigische Landessparkasse
Ein Unternehmen der NORD/LB

Mehr Informationen:
**www.blsk.de/clever**