bdp aktuell 211

Nachrichten für den Mittelstand
21. Jahrgang // März 2024

Foto © Gumbariya - Shutterstock

Rettende Inspektion

Unternehmenskrisen frühzeitig erkennen und effektiv bekämpfen

Unternehmenskrisen erkennen und Turnaround einleiten – S. 2

Was tun in der *politischen Dauerkrise*? – S. 6

Nachhaltigkeit im Chinageschäft – S. 8

Digitale Lösungen für die *Unternehmenssteuerung* – S. 11

bdp

Digitale Kanzlei 2024 DATEV

Handelsblatt BESTE Steuerberater 2023 bdp Bormann Demant & Partner Berlin/Medien Im Test: 4.208 Steuerberater Partner: SWI Finance Handelsblatt - 23.03.2023

Krisen erkennen und bekämpfen

Wer will und einen realistischen Blick wagt, kann Unternehmenskrisen zuverlässig und rechtzeitig erkennen. Je früher dies geschieht, desto größer sind die Chancen auf einen erfolgreichen Turnaround.

Mit dem in den letzten Jahren modernisierten deutschen Sanierungs- und Insolvenzrecht soll die Zerschlagung von Krisenunternehmen möglichst vermieden werden. Stattdessen wird verstärkt auf präventive Restrukturierungsmaßnahmen gesetzt.

In unserer Serie „Sanieren statt liquidieren" erläutern wir die wichtigsten Aspekte der modernen Sanierungspraxis. In dieser Ausgabe steht die Frage im Mittelpunkt: „Wie können Unternehmenskrisen erkannt und vor allem bekämpft werden?"

Es ist für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, aufkommende Krisen frühzeitig zu erkennen, um sogleich Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Dabei müssen echte Krisen von vorübergehenden konjunkturellen Dellen unterschieden werden. Die Devise lautet: Je früher zielgerichtet gehandelt wird, desto größer sind die Chancen, das Unternehmen wieder auf einen ertragreichen Kurs zu bringen.

Dabei durchläuft eine Unternehmenskrise verschiedene Stadien, beginnend mit der Strategiekrise, über die Ertragskrise bis hin zur Liquiditätskrise, die schließlich zur Insolvenzreife führen kann. Um diese Phasen zu identifizieren braucht es nicht zwangsläufig hochwissenschaftliche Methoden. Vielmehr können Unternehmer mit einfachen Mitteln schnell zu aussagekräftigen Ergebnissen gelangen. Praxiserfahrung und das Gespür für die Realität spielen hier eine zentrale Rolle.

Verlauf von Unternehmenskrisen: Temporäres Problem oder echte Krise?

Naturgemäß beginnt die Analyse mit Zahlen, die aus der Buchhaltung schnell verfügbar sind. Dies erfordert den Willen, sich der tatsächlichen Situation zu stellen anstatt sie zu ignorieren. Eine realistische Einschätzung der Umsatzentwicklung, basierend auf konkreten Kalkulationen zu Stückzahlen und Preisen, ist ein erster Schritt. Die Entwicklung der Materialeinsatzquote und der Personalquote über die letzten 36 Monate liefert weitere Einblicke.

Außerdem sind die Fragen nach den profitablen Unternehmensbereichen und Produkten, die Ermittlung von Zahlungszielen der Kunden sowie die Verhandlungen mit Warenkreditversicherern weitere entscheidende Elemente der Analyse. Eine klare Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung hilft Bereiche zu identifizieren, die nachverhandelt oder sogar geschlossen werden sollten.

Unsere praktische Erfahrung aus vielen tiefgehenden Analysen zeigt, dass Misserfolge meist auf langfristige Entwicklungen

Foto © jinga80 - iStock, Montage: flamme rouge gmbh

zurückzuführen sind. Starres Festhalten an veralteten Konzepten, mangelnde Delegationsfähigkeit des Managements, fehlende Ergebnis- und Liquiditätsplanung sowie eine vernachlässigte Organisation können Krisen begünstigen.

Eine Krise ist allerdings nicht mit Insolvenz gleichzusetzen. Wenn man also Dinge realistisch sieht, zu Änderungen bereit ist und sich Hilfe holt, können Krisenunternehmen alsbald wieder eine positive Entwicklung nehmen.

Überschuldung beseitigen: Welche Maßnahmen helfen?

Ist ein Unternehmen nicht nur bilanziell sondern insolvenzrechtlich überschuldet, müssen Maßnahmen zur Beseitigung ergriffen werden, da andernfalls eine Insolvenzantragspflicht besteht.

Dabei gibt es Fremdkapitalmaßnahmen, welche im Wesentlichen Forderungsverzichte und Rangrücktritte bedeuten, und Eigenkapitalmaßnahmen, die Kapitalerhöhung, Kapitalherabsetzung mit anschließender Erhöhung, die Einzahlung in die Kapitalrücklage und den Debt-Equity-Swap beinhalten können.

Beim Forderungsverzicht verzichten die Gläubiger des überschuldeten Unternehmens auf ihre Forderungen gegenüber dem Schuldner und bestätigen dies schriftlich mit einem Erlassvertrag. Mit dem Rangrücktritt erklärt der Gläubiger seinen Verzicht auf eine vorrangige Bedienung seiner Forderung.

Auch Eigenkapitalmaßnahmen können hilfreich sein. Wichtig ist allerdings: Bei einer andauernden Überschuldung ist nicht mehr viel Raum für große Fehler, weswegen jeder Schritt sorgfältig geplant sowie die steuerlichen und haftungsrechtlichen Risiken berücksichtigt sein sollten.

Der Debt-Equity-Swap als Restrukturierungsinstrument ermöglicht die Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital. Dabei müssen die Chancen und Risiken dieses Instruments fallbezogen diskutiert und steuerliche Implikationen einbezogen werden.

Leistungswirtschaftliche Maßnahmen: Wie kann die Liquidität gesichert werden?

Hat man die Überschuldung entschärft und sich kurzfristig Liquidität sichern können, geht es darum liquide zu bleiben. Welche leistungswirtschaftlichen Maßnahmen können nun ergriffen werden?

Kurz gesagt geht es um die konsequente Ausnutzung aller verfügbaren Liquiditätspotenziale im operativen Geschäft. Eine detaillierte sowie kurz-, mittel- und langfristige Liquiditätsplanung ist dabei unabdingbar.

Es lassen sich stets Potenziale in unterschiedlichen Bereichen identifizieren. Ein wichtiger Bereich sind die Verhandlungen mit Banken und Gläubigern. Stillhalteabkommen, die Aufrechterhaltung von Kreditlinien, Kapitaldienste und kurzfristige Sanierungskredite können in Krisensituationen enorm weiterhelfen. Dabei gilt es stets, die Transparenz zu wahren, Organisationstalent zu beweisen und die richtigen Prioritäten

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser!

Sanieren statt liquidieren: Mit dem in den letzten Jahren modernisierten deutschen Sanierungs- und Insolvenzrecht soll die Zerschlagung von Krisenunternehmen möglichst vermieden werden. Stattdessen wird verstärkt auf präventive Restrukturierungsmaßnahmen gesetzt. In unserer Serie „Sanieren statt liquidieren" erläutern wir die wichtigsten Aspekte der modernen Sanierungspraxis. In dieser Ausgabe steht die Frage im Mittelpunkt: „Wie können Unternehmenskrisen erkannt und vor allem bekämpft werden?"

Im Strudel der Politik: Für Führungskräfte mittelständischer Unternehmen gestaltet sich die Zeit seit 2020 äußerst anspruchsvoll. Die Corona-Pandemie war erst der Anfang. Es folgten geopolitische Krisen und eine spürbar gestiegene Inflation. All dies hat tiefe Spuren hinterlassen. Zudem schafft die Ampelregierung es nicht, langfristig konstanten Rahmenbedingungen zu schaffen. Unternehmen, die durch die politische Dauerkrise in stürmisches Fahrwasser geraten sind, sollten ihr Finanzmanagement im Griff behalten und moderne Sanierungswerkzeuge wie das StaRUG nutzen.

Diversität als Erfolgsfaktor: Wir sprechen aus gegebenem Anlass mit Dr. Michael Bormann, bdp-Gründungspartner und CEO der bdp-Gruppe, darüber, welche Rolle Diversität und Weltoffenheit für ein erfolgreiches Unternehmensmodell spielen. Seine persönlichen Erfahrungen mit interkultureller Zusammenarbeit sind exemplarisch für Unternehmen, die in einem globalen **Umfeld reüssieren wollen.**

Ihr

Rainer Hübl

Rainer Hübl
ist Geschäftsführer der bdp Management Consultants GmbH.

Sanieren statt liquidieren // Teil B

zu setzen. Die Organisation des Liquiditätsmanagements erfordert die Einbindung von Schlüsselmitarbeitern, insbesondere in den Abteilungen Verkauf und Einkauf. Desinvestitionen und alternative Finanzierungsmodelle sind hier mögliche Maßnahmen. Insbesondere müssen die Verantwortlichkeiten klar verteilt werden.

Zügige Zahlungseingänge haben oberste Priorität, weshalb dem Forderungsmanagement eine herausragende Rolle zukommt. Der strukturierte Umgang mit Kreditoren, insbesondere die pünktliche Begleichung von Lohnsteuer, Sozialversicherungsbeiträgen und Gehältern ist unabdingbar., ebenso wie die Aufrechterhaltung einer offenen Kommunikation nach innen und außen, um Reputation und Kreditfähigkeit zu sichern.

Die Beauftragung eines externen Sanierungsberaters ist hilfreich, da dieser eine proaktive Kommunikation fördert und Vertrauen und Seriosität sichert.

Erträge verbessen und Kosten senken: Wo finden sich die größten Verlustbringer?

Ist die Liquidität kurz- und mittelfristig gesichert müssen die Erträge verbessert und die Kosten gesenkt werden. Besonderes Augenmerk gilt hier dem Einkauf, dem Vertrieb und dem Personal.

Verlustbringer, also defizitäre Produkte oder Geschäftsbereiche, sollten schnellstmöglich erkannt werden und zur Kostensenkung beitragen. Ferner empfehlen wir eine kritische Prüfung des Einkaufs, wobei Potenziale in Lieferantenverhandlungen, Materialbeschaffung und Vertragskonditionen identifiziert werden können.

Die Untersuchung von Produktions- und Lagerkapazitäten sowie eine Anpassung des Personalaufwands stehen ebenfalls im Fokus. Temporäre Maßnahmen wie Überstundenverbot oder Kurzarbeit können sinnvoll sein. Im Vertrieb muss man sich auf der einen Seite die entstehenden Aufwendungen zur Kundengewinnung anschauen. Auf der anderen Seite muss der Fokus des Teams ganz klar auf Produkte mit starkem Deckungsbeitrag verlagert, die Vertriebsstrategie überarbeitet und aktive Vertriebsmaßnahmen eingeführt werden.

Zusätzlich muss die gesamte Organisationsstruktur analysiert und entschieden werden, ob Abteilungen aufgelöst, zusammengelegt oder outgesourct werden können. Dabei kann ein Interimsmanager mit einem unvoreingenommenen Blick oft von Vorteil sein.

Verlauf von Unternehmenskrisen
Temporäres Problem oder echte Krise?

Überschuldung beseitigen
Welche Maßnahmen helfen?

Leistungswirtschaftliche Maßnahmen
Wie kann die Liquidität gesichert werden?

Erträge verbessen und Kosten senken
Wo finden sich die größten Verlustbringer?

Korrektur der Unternehmensstrategie
Wie lassen sich wieder Profite erzielen?

Ausführliche und weiterführende Informationen zum Thema „Krisen erkennen und bekämpfen?“ finden Sie unter:
www.bdp-team.de/sanieren-statt-liquidieren

Korrektur der Unternehmensstrategie: Wie lassen sich wieder Profite erzielen?

Auch wenn Zeit und Geld in Krisenzeiten besonders eng bemessen sind, ist der eigentliche Grund für die Misere häufig, dass zuvor strategische Fehler begangen wurden.

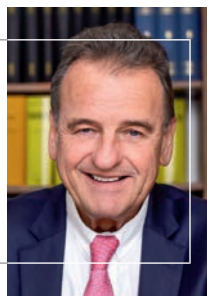
Die Anwendung einfacher Gestaltungsregeln und die Nutzung von Deckungsbeitragsrechnungen zur Ermittlung des Profitabilitätsbeitrags pro Geschäftsfeld sind schnelle und kostengünstige Maßnahmen, um strategischen Korrekturbedarf zu identifizieren.

Die Bestimmung der Marktattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit erfolgt durch klassische Portfoliotechniken, die Stärken und Schwächen sowie Vergleiche mit Mitbewerbern und Kundeninterviews einbeziehen. Dies wird zu unangenehmen Erkenntnissen führen. Aber erst die harten Ergebnisse solcher Analysen ermöglichen konsequente Reaktionen, die dann dazu beitragen können, weitere Verluste zu vermeiden.

Die strategische Neuausrichtung sollte in eine detaillierte Ergebnis- und Liquiditätsplanung umgesetzt werden. Externe Unterstützung ist dabei notwendig, insbesondere um das Vorgehen gegenüber Kreditgebern zu erläutern.

Bitte sprechen Sie uns frühzeitig an, damit wir Sie bestmöglich unterstützen können.

Dr. Michael Bormann
ist Steuerberater und
seit 1992 bdp-Gründungspartner.



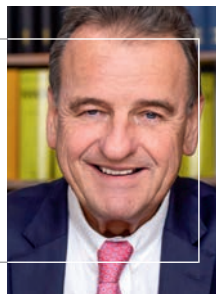
Rainer Hübl
ist Geschäftsführer der
bdp Management Consultants GmbH.

Im Strudel der Politik

Unternehmen, die durch die politische Dauerkrise in stürmisches Fahrwasser geraten sind, sollten ihr Finanzmanagement im Griff behalten und moderne Sanierungswerkzeuge wie das StaRUG nutzen.

Für Führungskräfte mittelständischer Unternehmen gestaltet sich die Zeit seit 2020 äußerst anspruchsvoll. Die Bewältigung der Herausforderungen im Zuge der Corona-Pandemie war erst der Anfang. Es folgten geopolitische Krisen mit Handelssanktionen und Lieferengpässen sowie der Abschied von einer langjährigen Nullzinspolitik aufgrund der spürbar gestiegenen Inflation. All dies hat tiefe Spuren hinterlassen.

Seit der letzten Bundestagswahl ist zudem die Ampelregierung im Amt, deren Regierungsbeschlüsse vermehrt ad hoc getroffen werden, sodass keine langfristig konstanten Rahmenbedingungen geschaffen werden. Hohe Tarifforderungen, begründet mit Verweis auf die Pandemie und steigende Preise, verschärfen die Situation weiter. Hinzu kommt die Forderung des Staates, gewährte Coronahilfen innerhalb kürzester Zeit zurückzuzahlen.



Marc Speidel (li.) ist Geschäftsführer der Lewisfield Deutschland GmbH.

Dr. Michael Bormann (re.) ist Steuerberater und seit 1992 bdp-Gründungspartner.

Die staatliche „Sprunghaftigkeit" erlebt man zudem leider regelmäßig: Offen uneinig geführte Debatten über Subventionen (Stichwort Heizungsgesetz), das spontane Zusammenstreichen solcher aufgrund der Haushaltskrise (Beispiel E-Auto-Förderung) sowie plötzliche Änderungen bei den Förderantragswegen (im Fall der Wärmepumpe) verunsichern Verbraucher und Anbieter nachhaltig. Ein konstantes Geschäftsumfeld kann sich mit einer kurzfristig und zuweilen widersprüchlich agierenden Politik schwerlich einstellen. Inmitten einer politischen Dauerkrise gerät das Land in einen Strudel, in dem Unternehmen schnell in wirtschaftlich stürmisches Fahrwasser geraten können.

Finanzmanagement im Griff

Diese Entwicklung bestätigt auch Marc Speidel von der Kapitalmarktberatung Lewisfield Deutschland GmbH: „Besonders betroffen sind Unternehmen, bei denen in diesem und im nächsten Jahr Zahlungen aus Anleihen oder anderen

Foto © Leonid Ikan - Shutterstock

Finanzierungen fällig werden. Wenn dann hohe Kosten für Energie und Personal hinzukommen, gerät das Unternehmen schnell aus dem Gleichgewicht. Es ist entscheidend für die Unternehmen, ihr Finanzmanagement rund um die Uhr im Griff zu haben“, empfiehlt Speidel. „Leider reagieren viele Unternehmen zu spät auf die aktuellen Krisen.“

StaRUG & Co als Lösungsansätze

Trotz der Herausforderungen existieren Lösungen für Krisensituationen. Beispielsweise kann ein Sanierungskonzept nach IDW S6 oder ein sogenanntes IBR (*Independent Business Research*) erstellt werden. Eine Prolongation, also eine Verlängerung des Zahlungsziels, kann mittelständischen Unternehmen ebenfalls helfen.

Das Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmengesetz für Unternehmen (StaRUG), das am 01. Januar 2021 in Kraft getreten ist und die Europäische Restrukturierungsrichtlinie in deutsches Recht umgesetzt hat, stellt eine weitere vielversprechende Möglichkeit dar. „Im deutschen Sanierungsrecht fehlten bisher spezifische Regelungen für die Durchsetzung und Umsetzung von Sanierungen im Vorfeld eines Insolvenzverfahrens – eine Lücke, die das StaRUG schließt“, so bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann, der seit vielen Jahren Restrukturierungen begleitet.

Darüber hinaus gibt es verschiedene Distressed-Debt-Investoren, bei denen spezialisierte Fonds die Refinanzierung finanziell angeschlagener Unternehmen übernehmen.

Marc Speidel betont, dass viele Unternehmen mit einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell, wie etwa Entwickler und Produzenten von solaren Anlagen oder Unternehmen aus dem Bereich der Ernährungswirtschaft, auf einem guten Weg sind, wenn sie Anleihen als alternatives oder ergänzendes Finanzierungsinstrument nutzen. Dabei ist es jedoch entscheidend, dass die Regierung Rahmenbedingungen schafft, welche eine langfristige Planung der Unternehmensfinanzierung gewährleisten.

Diversität als Erfolgsfaktor

bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann über die Rolle Vielfalt und Weltoffenheit für eine erfolgreiche Unternehmensführung

Wir sprechen aus gegebenem Anlass mit Dr. Michael Bormann, bdp-Gründungspartner und CEO der bdp-Gruppe, darüber, welche Rolle Diversität und Weltoffenheit für ein erfolgreiches Unternehmensmodell spielen. Seine persönlichen Erfahrungen mit interkultureller Zusammenarbeit sind exemplarisch für Unternehmen, die in einem globalen Umfeld reüssieren wollen.

Dr. Bormann, lassen Sie uns mit den Anfangen von bdp vor mehr als drei Jahrzehnten beginnen. Sie haben mit bdp damals einen unkonventionellen Weg eingeschlagen, indem Sie nur zwei Jahre nach der Wiedervereinigung den Standort in Berlin Marzahn wählten. Könnten Sie uns mehr über die Beweggründe dieser Entscheidung erzählen?

Dr. Bormann: Selbstverständlich. Es war eine Entscheidung für die Zusammenarbeit zwischen Ost- und Westdeutschen zu einer Zeit, als solche Initiativen noch

neu und nicht alltäglich waren. Als wir bdp gründeten, gab es solche Schlagwörter wie Unternehmenskultur oder Diversität noch nicht wirklich, es war eher ein Instinkt.

Rückblickend sind Offenheit und Toleranz aber nicht nur schon immer Leitlinien, sondern auch Erfolgsfaktoren. Daher entschieden wir uns bewusst für einen Standort in Berlin Marzahn, im damals noch eher unkonventionellen Osten der Stadt.

Wie hat sich diese Haltung zur Vielfalt und Offenheit in der Entwicklung von bdp niedergeschlagen?
Unsere Unternehmenskultur bei bdp ist geprägt von der Vielfalt unserer Mitarbeiter und Mandanten. Wir haben festgestellt, dass unterschiedliche Perspektiven und Hintergründe eine Quelle für Innovation darstellen. Es geht nicht darum, unterschiedliche Hintergründe zu tolerieren, sondern aktiv nach Wegen zu suchen, wie wir sie in unsere Arbeitsweise und das Miteinander integrieren können. Hiermit wollen wir aktiv einen positiven Mehrwert generieren.

bdp zeichnet sich auch durch einen hohen Frauenanteil aus. Wie hat sich dieser entwickelt und welche Bedeutung hat er für die Unternehmenskultur?
Der hohe Frauenanteil bei bdp ist ein unbeabsichtigtes Ergebnis unserer praktizierten Gleichberechtigung und Offenheit. Es war nie unser Ziel, ein bestimmtes Geschlecht zu bevorzugen. Wir wollten vielmehr immer die besten Talente gewinnen, unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder Hintergrund. Die Vielfalt unserer Teams ist eine Stärke, die es uns ermöglicht, flexibel auf die sich ständig ändernden Anforderungen des Marktes zu reagieren. Auf den hohen Frauenanteil im Unternehmen wurde ich erst spät aufmerksam gemacht.

Welche Schlüsselprinzipien würden Sie anderen Unternehmen empfehlen, die Vielfalt und Offenheit in ihrer Unternehmenskultur fördern möchten?
Meiner Meinung nach ist es wichtig, dass Unternehmen erkennen, dass Vielfalt keine Frage der politischen Korrektheit ist, sondern eine Quelle für Innovation und Wachstum. Es geht darum, eine Kultur des gegenseitigen Respekts zu schaffen, in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten können. Letztendlich ist es diese Vielfalt an Gedanken, Ideen und Erfahrungen, die den Erfolg eines Unternehmens ausmachen und es nach vorne bringen.

Herr Dr. Bormann, wie gehen Sie persönlich mit der Vielfalt unterschiedlicher Kulturen um und wie hat diese Erfahrung Ihre Sichtweise geprägt?
Für mich persönlich war die Auseinandersetzung mit verschiedenen Kulturen eine wertvolle und bereichernde Erfahrung. Insbesondere die Beziehung zu China hat mein Verständnis für interkulturelle Zusammenarbeit stark geprägt.

Als wir begannen in China aktiv zu werden, wurde mir schnell bewusst, dass dort andere Regeln und Normen herrschen als in Deutschland. Es erforderte viel Geduld, Offenheit und vor allem Respekt, um diese Unterschiede zu verstehen und anzuerkennen.

Diese Erkenntnisse haben uns dazu inspiriert, bei bdp interkulturelle Coachings anzubieten, sowohl für deutsche als auch für chinesische Unternehmer. Denn ich bin fest davon überzeugt, dass interkulturelle Kompetenz von unschätzbarem Wert für den Erfolg eines Unternehmens ist. Und bei bdp ist es ja nicht nur China, sondern wir profitieren auch stark von unseren Kolleginnen und Kollegen in Bulgarien, Polen, Spanien und der Schweiz.

Wie haben diese interkulturellen Erfahrungen die Entwicklung von bdp beeinflusst?
Die interkulturellen Erfahrungen, die wir bei bdp gesammelt haben, haben uns gelehrt, dass Diversität ein entscheidender Erfolgsfaktor in einer globalisierten Welt ist. Indem wir die Vielfalt der Kulturen und Denkweisen schätzen und aktiv fördern, schaffen wir ein Umfeld, das Innovation fördert.

Herr Dr. Bormann, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

10-jähriges Jubiläum bei bdp China für Jennifer Lv

Wir gratulieren Jennifer Lv ganz herzlich zum zehnjährigen Jubiläum bei bdp und bedanken uns sehr für eine tolle Zusammenarbeit!

Jennifer Lv hat seit ihrem Start bei bdp im Jahr 2014 das bdp-Team in Tianjin aufgebaut und die Arbeitsabläufe und Controlling-Verfahren von bdp in China etabliert. Das Tianjin-Büro floriert dank ihrer Leitung und dem tollen Commitment des gesamten Teams.

In der Erfolgsgeschichte unserer deutsch-chinesischen Zusammenarbeit, in der gute Kommunikation von entscheidender Bedeutung ist, hat sie eine Schlüsselrolle gespielt. Ihre direkte, effektive und zeitnahe Kommunikation über verschiedene Sprachen hinweg, sowohl intern bei bdp als auch extern mit unseren Mandanten, sind maßgebliche Säulen unseres Erfolgs.

Frau Lv ist nicht nur eine fachlich herausragende Wirtschaftsprüferin (CICPA) und Finanzberaterin, sondern auch eine geschätzte Partnerin von bdp China, die ihr Team mit großer Weitsicht und enormer Kompetenz leitet. Wir schätzen uns glücklich, sie als unersetzbaren Bestandteil von bdp in unseren Reihen zu haben.

Wir möchten uns herzlich bei Jennifer Lv für die tolle Zusammenarbeit bedanken und freuen uns sehr auf noch viele weitere gemeinsame Jahre.

Nachhaltigkeit in China

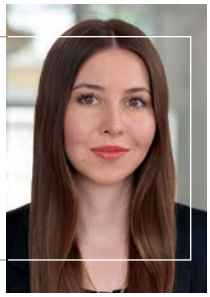
Kriterien aus den Bereichen Environment, Social und Governance (ESG) werden auch in China zunehmend wichtiger für das Rating und beim Reporting. Was müssen Unternehmen dabei beachten?

ESG-Kriterien im Allgemeinen

Aktuelle ESG-Kriterien umfassen Umweltaspekte (*environment*) wie zum Beispiel Klima, Energieeffizienz und Biodiversität, soziale Aspekte (*social*) wie Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter und Aufsichtsstrukturen sowie Aspekte der verantwortungsvollen Unternehmensführung (*governance*), die Compliance, Korruptions- sowie Risiko- und Reputationsmanagement umfassen. Unternehmen sind in vielen Bereichen bereits verpflichtet, diese Aspekte bei der Unternehmensführung bestmöglich zu berücksichtigen, umzusetzen und darüber zu berichten. In der EU erfolgt dies nach der CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), eine Richtlinie des EU Green Deals (vgl. bdp aktuell 207).

Auf Basis dieser Berichte werden Ratings erstellt, die u. a. Investoren dabei helfen sollen, nachhaltige Unternehmen zu erkennen und ggf. in diese zu investieren. Damit wird auch der steigenden Nachfrage von Investoren nach nachhaltigen Unternehmen und Projekten Rechnung getragen.

Sara Zimmermann
ist Senior Consultant bei bdp Berlin.



ESG mit chinesischen Charakteristika

Auch in China spielen ESG-Kriterien zunehmend eine Rolle. Generell hat China ambitionierte Ziele in den Bereichen Nachhaltigkeit und Umweltschutz. Das hat großes Potenzial, den Standort China für Investoren und ausländische Unternehmen attraktiver zu machen.

Neben der Möglichkeit eines freiwilligen Reportings (was wir für Unternehmen sehr empfehlen!) besteht in China eine

Foto © amenic181 - Shutterstock

Verpflichtung zur ESG-Berichterstattung momentan nur für solche Unternehmen, die an der chinesischen Börse gelistet sind oder zur energie- und kohlenstoffdioxidintensiven Industrie gehören. Es ist jedoch sehr wahrscheinlich, dass eine ähnliche Verpflichtung auch für ausländische Unternehmen kommen wird, da die chinesische Regierung bereits angekündigt hat, das ESG-Reporting auszuweiten.

Eine solche Verpflichtung könnte auch für den **Markteintritt in China** relevant werden. Dabei kann es nicht nur um die Umsetzung von Umweltstandards, sondern auch um die Implementierung von arbeitsrechtlichen Standards (vgl. bdp aktuell 194) und internen Kontrollsystemen zur Verhinderung von Korruption gehen. Die Umsetzung von ESG-Strukturen wird damit nicht nur China als Wirtschaftsstandort attraktiver machen, sondern auch dortige Unternehmen für Investoren und Arbeitnehmer.

Abgesehen davon wurden beispielsweise in Hongkong bereits ESG-Reporting-Richtlinien veröffentlicht. Es ist wichtig zu beachten, dass dieser Hongkonger Leitfaden nicht ausschließlich für den Finanzsektor relevant ist, sondern allgemeine ESG-Berichterstattungsrichtlinien für Unternehmen darstellt.

Ganz grundsätzlich sollten Unternehmen in China neben einer Orientierung am GRI-Standard (*Global Reporting Initiative*) des *Global Sustainability Standards Board* (GSSB) auch die ISSB-Standards des *International Sustainability Standards Board*, welches Ende 2021 durch die Treuhänder der IFRS-Stiftung gegründet wurde und internationale Standards für die Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsthemen herausgeben soll, im Auge behalten.

Die Standards des ISSB traten am 01. Januar 2024 in Kraft. Auch sie sind als Richtlinien anzusehen, solange Sie nicht vom jeweiligen Gesetzgeber als verpflichtend anzuwenden übernommen wurden. Die internationale Vereinigung der Wertpapieraufsichtsbehörden (*International Organization of Securities Commissions, IOSCO*) hat zuvor im Prinzip allen Ländern weltweit empfohlen, zu prüfen, wie sie die ISSB einführen und anwenden können.

Die Volksrepublik China hat außerdem einige Anreizsysteme entwickelt, um Unternehmen eine grüne Transformation zu erleichtern. Dazu gehören Steuervergünstigungen und erleichterte Kreditbedingungen für Transformationsprozesse. Auch die sogenannten *„Guidelines for Establishing the Green Financial System"* sollen Investitionen in grüne Sektoren anreizen.

Aktuelle Herausforderungen der ESG-Berichterstattungen in China

Derzeit sind die ESG-Berichte chinesischer Unternehmen jedoch noch wenig aussagekräftig, da die enthaltenen Daten nur schwer vergleichbar und qualitativ teilweise mäßig sind. Daher spiegeln auch die Ratings der Unternehmen noch nicht die tatsächlichen Auswirkungen der ESG-Umsetzung wider. Es ist jedoch zu erwarten, dass sich sowohl die Berichte als auch die Ratings im Laufe der Zeit verbessern werden.

Fazit

China zeigt in den vergangenen Jahren zunehmend Commitment für das Thema ESG. Für China kann dies, aufgrund seiner Position und Größe, eine große Chance für einen Imagewandel sein. Bei richtiger Umsetzung und erfolgreicher Überwindung der existierenden Herausforderungen, kannes China zu einem grüneren Wirtschaftsstandort machen.

Was bdp für Sie tun kann:

bdp China hilft Ihnen zuverlässig, bedarfsgerecht und ohne Verständigungsprobleme, Ihre Nachhaltigkeitsberichte in China zu gestalten oder zu optimieren, damit Sie sich erfolgreich gegen Ihre Wettbewerber durchsetzen können.

Wir helfen Ihnen die Potenziale für Ihr Unternehmen zu realisieren und minimieren Ihre ESG-Risiken. Profitieren Sie von der langjährigen praktischen Erfahrung und Fachexpertise unseres deutsch-chinesischen Teams in der Navigation internationaler und chinesischer Regelungen.

Aufwendungen für „Essen auf Rädern" keine außergewöhnliche Belastung

Aufwendungen für „Essen auf Rädern" können nicht als außergewöhnliche Belastungen berücksichtigt werden. Derartige Aufwendungen sind ebenso wie Kosten für Verpflegung allgemein nicht nach § 33 Abs. 1 EStG abziehbar, da sie zu den üblichen Aufwendungen für die Lebensführung zählen und nicht unmittelbar zur Heilung aufgewendet werden, sondern gelegentlich als Folgekosten einer Krankheit entstehen.

Streitig war, ob Aufwendungen für „Essen auf Rädern" als außergewöhnliche Belastungen abziehbar sind. Das Finanzgericht Münster hat dies verneint. Dies gilt auch dann, wenn wie im Streitfall der Steuerpflichtige und seine zwischenzeitlich verstorbene Ehefrau krankheitsbedingt auf die Lieferungen von Mittagessen angewiesen waren.

Kosten für Verpflegung, gleichgültig, in welcher Höhe sie tatsächlich anfallen, zählen zu den üblichen Aufwendungen für die Lebensführung. Dies gilt ebenso für krankheitsbedingt höhere Verpflegungsaufwendungen, wie sich auch aus der gesetzlichen Regelung des § 33 Abs. 2 Satz 3 EStG ergibt. Hiernach können Aufwendungen, die durch Diätverpflegung entstehen, nicht als außergewöhnliche Belastungen berücksichtigt werden. Diese Regelung ist verfassungsgemäß. Denn zum einen ist die Inanspruchnahme von Essens-Lieferdiensten mittlerweile in der gesamten Bevölkerung weit verbreitet. Schon vor diesem Hintergrund sind auch diese Kosten nach Überzeugung des Gerichts der allgemeinen Lebensführung zuzuordnen und nicht nach § 33 Abs. 1 EStG abzugsfähig. Zum anderen ist die Zubereitung von Mahlzeiten als Verrichtung des täglichen Lebens mit dem Behindertenpauschbetrag nach § 33b Abs. 1 Satz 1 EStG Satz 1 abgegolten.

Finanzgericht Münster 27.04.2023, 1 K 759/21 E

Rüdiger Kloth ist Steuerberater und seit 1997 Partner bei bdp Hamburg.

Digitale Unternehmenssteuerung

In unserer Artikelserie stellen wir Ihnen digitale Werkzeuge vor und erläutern, welche Probleme damit effizienter gelöst werden können. Heute im Mittelpunkt: *Digitale Lösungen für die Unternehmenssteuerung*

bdp ist als digitale DATEV-Kanzlei zertifiziert. In unserer Artikelserie stellen wir Ihnen digitale Werkzeuge aus unserem Leistungsangebot für unsere Mandanten vor und erläutern, welche Probleme damit effizienter gelöst werden können. Heute im Mittelpunkt: Die digitale Unternehmenssteuerung.

Vitus Klatt
ist Mitarbeiter in der Abteilung Audit & Tax bei bdp Berlin und Hamburg Hafen.

Wie gelingt eine effektive Unternehmenssteuerung

Die digitale Transformation hat nicht nur die Arbeitsweise von Unternehmen revolutioniert, sondern auch die Art und Weise wie Daten erzeugt, aufbereitet und genutzt werden. Durch technologische Fortschritte sind die Kosten für Datenspeicherung und Rechenleistung drastisch gesunken, was die Datenhaltung erschwinglicher und zugänglicher macht. Durch die Analyse dieser Daten, können heute potenziell präzisere unternehmerische Entscheidungen getroffen werden.

Doch wie gelingt eine effektive Unternehmenssteuerung und wie lassen sich stundenlange Formatierungsarbeiten oder das Zusammensuchen von Kennzahlen aus unterschiedlichen Quellbereichen sowie regelmäßig neu erstellte unübersichtliche Excel-Tabelle vermeiden?

Wir werfen einen Blick auf die Herausforderungen und erklären, wie Unternehmerinnen und Unternehmer durch Tools wie beispielsweise DATEV Unternehmen Online, LucaNet oder Microsoft PowerBI unterstützt werden können, um effizienter zu agieren. Denn schon heute resultiert ein beträchtlicher Teil der eigenen Wettbewerbsvorteile aus der fortlaufenden Analyse der eigenen und extern verfügbaren Daten.

Foto © Timofeev Vladimir, Montage: flamme rouge gmbh

Wahl der Software richtet sich nach individuellen Anforderungen

Leider gibt es kein Universalprodukt, das in allen Fällen zu einem Unternehmen passen würde. Viel mehr richtet sich die Softwareauswahl nach den individuellen Anforderungen, dem Budget und Komplexität des Unternehmens.

Die kleinste und bei unseren Mandanten bereits eingesetzte Lösung ist „DATEV Auswertungspakete Rechnungswesen online“. So können Sie jederzeit an jedem Ort auf einen aktuellen Stand Ihrer Buchhaltung über DATEV Unternehmen Online zugreifen statt ein analoges PDF mit der aktuellen Summen- und Saldenliste (SUSA) und der betriebswirtschaftlichen Auswertung per Mail zugesendet zu bekommen.

Darüber hinaus können hier auch Ihre aktuellen Planzahlen hinterlegt und beispielsweise über den Controlling Report mit den tatsächlichen Zahlen und der Unternehmensentwicklung verglichen werden. Über eine Exportfunktion lassen sich alle Daten zudem direkt als Exceldatei herunterladen, verknüpfen und weiterverarbeiten.

Für die Weiterverarbeitung können Tools wie Microsoft PowerBI, Tableau oder Qlik genutzt werden. Diese schaffen eine nahtlose Integration verschiedenster Datensätze aus unterschiedlichen Quellen und damit eine ganzheitliche Sicht auf Ihr Unternehmen, um fundierte Prognosen und Budgets zu erstellen. Über übersichtliche, grafische Darstellungen, lassen sich beispielsweise die in DATEV Unternehmen Online hinterlegten Daten, verknüpfen und in ansprechenden Reports übersichtlich aufbereiten und darstellen.

Durch die einheitliche Struktur und den Echtzeit-Dashboards von Microsoft PowerBI ist eine dynamische und reaktionsfähige Sicht auf die Unternehmenskennzahlen gegeben. Somit läuft das monatliche Reporting dann fast wie von selbst und Sie können leichter nachhaltige und wertschöpfende unternehmerische Entscheidungen für Ihr Unternehmen treffen.

Anspruchsvollere Tools für größere Unternehmen

Das zuvor beschriebene Vorgehen reicht bei größeren Gesellschaften oder Konzernen wiederum meist nicht aus. Um nachhaltige und zuverlässige unternehmerische Entscheidungen zu treffen, ist die Integration der einzelnen Gesellschaften und damit die Verknüpfung und Qualität der Daten entscheidend. Bei der Abbildung von Konzernstrukturen setzen Unternehmen daher häufig auf Lösungen wie LucaNet. LucaNet verfügt über verschiedene Schnittstellen mit denen Daten aus Datenquellen wie beispielsweise Buchhaltungs- und ERP-Systemen, Excel- oder andere Dateien verknüpft und eingespielt werden können. Diese eingespielten Daten können dann auch dem Wirtschaftsprüfer zur Verfügung gestellt werden.

Eine weitere Kernfunktion von LucaNet, ist die Möglichkeit der Konsolidierung. Die Konsolidierung von Finanzdaten ist für Unternehmen mit verschiedenen Tochtergesellschaften oft eine komplexe Aufgabe und wird daher meist in externe Hände gegeben. Mit LucaNet ist das nicht mehr zwingend notwendig. Es ermöglicht eine präzise und konsistente Konsolidierung, unabhängig von der Größe oder Struktur des Unternehmens.

Somit ist die Darstellung eines Konzernes sogar unter Berücksichtigung von Währungskursen in verschiedenen Ebenen möglich. Gleichzeitig können Sie dieselbe Struktur für die Ist- und die Planzahlen nutzen. Dabei bleibt das Programm flexibel und kann Unternehmen unterschiedlicher Größen in einem Konsolidierungskreis einbeziehen. Bis hin zu einer integrierten Planung, die Gewinn-und-Verlustrechnung (GuV), Liquidität und Bilanzplanung in sich stimmig abbilden kann, ist vieles möglich.

bdp ist auch 2024 erneut als Digitale DATEV-Kanzlei zertifiziert worden.
Mit dem Label Digitale DATEV-Kanzlei zeichnet die DATEV eG innovative Kanzleien aus, die eine hohe Digitalisierungsquote in ihrer Arbeitsweise erreichen. Um die Auszeichnung zu erhalten, muss sich eine Kanzlei jedes Jahr neu qualifizieren.

Systematische Planung ist unerlässlich für effektiven Einsatz der Software

Eine strukturierte konzeptionelle Vorbereitung ist jedoch entscheidend um eine solche Softwarelösung effektiv einzusetzen. Es ist wichtig, im Voraus Fragen zu klären, wie zum Beispiel, ob verschiedene Geschäftsbereiche, Filialen, Kostenstellen usw. einbezogen werden sollen. Zu diesem Zweck empfiehlt es sich, ein (kompaktes) Pflichtenheft zu erstellen, das als Leitfaden für die Umsetzung im Unternehmen dient kann. LucaNet kann allerdings nicht zaubern. Wird an der Anpassung an spezielle Gegebenheiten und insbesondere der korrekten Zuordnung, oder dem Inhalt der Daten gespart, realisieren Sie keine positiven Effekte (vgl. bdp aktuell 189).

Fazit

Die digitale Unternehmenssteuerung auf Basis aktueller und qualitativ hochwertiger Daten, bietet Unternehmen die Möglichkeit, flexibler, genauer und effizienter zu arbeiten. In Reporting- und Konsolidierungstools zu investieren ist eine wichtige strategische Entscheidung, um in einer zunehmend digitalen Geschäftswelt wettbewerbsfähig zu bleiben. Tools wie DATEV Unternehmen Online, Microsoft PowerBI und LucaNet unterstützen Sie dann nicht nur beim Reporting, der Konsolidierung und Planung, sondern auch in Ihrem Unternehmenserfolg. Sollten Sie Fragen zur Einrichtung von geeigneten und effizienten Reporting- und Konsolidierungstools haben, so sprechen Sie uns gerne an.

Fax an bdp Berlin: 030 - 44 33 61 54
Fax an bdp Hamburg: 040 - 35 36 05

Ja, ich möchte gerne weitere Informationen.

- ☐ Ich interessiere mich für die Beratungsleistungen von bdp und möchte einen Termin vereinbaren.
- ☐ Bitte senden Sie mir monatlich und unverbindlich *bdp aktuell* zu.
- ☐ Ich benötige Unterstützung beim Krisenmanagement. Bitte kontaktieren Sie mich.
- ☐ Ich möchte mich über Finanzmanagement informieren. Bitte rufen Sie mich an.

Name _____

Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Telefon _____

Fax _____

E-Mail _____

Unterschrift _____

bdp
Bormann · Demant & Partner
Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer
Sozietät

bdp
Management Consultants
Restrukturierung · Finanzierung
M&A · Chinaberatung
GmbH

Berlin · Frankfurt/M. · Hamburg · Marbella · Potsdam
Qingdao · Rostock · Schwerin · Shanghai · Sofia · Tianjin · Zürich

Independent Member of Recommendation Association EuropeFides
Taxes, Law, Audit and Advisory International

www.bdp-team.de

bdp Germany
Berlin
Danziger Straße 64 · 10435 Berlin
bdp.berlin@bdp-team.de · +49 30 – 44 33 61 - 0

Frankfurt/M.
Frankfurter Landstraße 2-4 · 61440 Oberursel
bdp.frankfurt@bdp-team.de · +49 6171 – 586 88 05

Hamburg
Stadthausbrücke 12 · 20355 Hamburg
bdp.hamburg@bdp-team.de · +49 40 – 35 51 58 - 0

Hamburg Hafen
Steinhöft 5 - 7 · 20459 Hamburg
hamburg@bdp-team.de · +49 40 – 30 99 36 - 0

Potsdam
Friedrich-Ebert-Straße 36 · 14469 Potsdam
bdp.potsdam@bdp-team.de · +49 331 – 601 2848 - 1

Rostock
Kunkeldanweg 12 · 18055 Rostock
bdp.rostock@bdp-team.de· +49 381 – 6 86 68 64

Schwerin
Demmlerstraße 1 · 19053 Schwerin
bdp.schwerin@bdp-team.de · +49 385 – 5 93 40 - 0

bdp Bulgaria
Sofia
Bratia Miladinovi Str. 16 · Sofia 1000

bdp China
Tianjin
Room K, 20th Floor, Teda Building, 256 Jiefang South Road
Hexi District, 300042 Tianjin, China

Qingdao
Room 27A, Building C, No. 37 Donghai West Road
266071 Qingdao, China

Shanghai
Room 759, Building 3, German Center
No. 88 Keyuan Rd., Pudong, 201203 Shanghai, China

bdp Spain
Marbella
Marbella Hill Village, Casa 6 Sur, 29602 **Marbella**/Málaga

bdp Switzerland
Zürich
Stockerstraße 41 · 8002 Zürich

Realisation + Redaktion: flamme rouge gmbh · Berlin | Herausgeber: bdp Management Consultants GmbH