



Prof. Paul Kirchhof und Dr. Michael Bormann zum Steuerreformstau in Deutschland – S. 6



bdp-Branchendossier:  
Seniorenimmobilien – Chance  
oder Risiko? – S. 8



bdp-Unternehmerreise vom  
18. bis 24. April 2005 nach  
Qingdao in China – S. 10



Nachschuss oder Ausschluss?  
Ihre Rechte und Pflichten als  
Kommanditist – S. 10



## Suchen & Finden

bdp-Serie zur Unternehmensnachfolge Teil 2



Am 31. März 2005 läuft die  
Steueramnestie aus! – S. 11

# Suchen & Finden

Professionelle Methoden bei der Unternehmensnachfolge helfen Wert zerstörende Fehler zu vermeiden.



Wer bei der Suche nach einem Nachfolger Fehler macht, zerstört Werte. Deshalb muss es oberstes Ziel sein, Wert zerstörende Fehler unbedingt zu vermeiden. In Teil 2 unserer Serie zur Unternehmensnachfolge zeigen wir Ihnen, wie Sie die Nachfolgefrage professionell beantworten. In weiteren Ausgaben informieren wir über die Themen „Bewerten und Verhandeln“ sowie die „Steuroptimierung beim Unternehmensverkauf“.

**Fehler Nr.1: Der Zeitpunkt, die Nachfolgefrage anzugehen, wird auf die lange Bank geschoben.**

Die Alten sprechen mit 50 davon, spätestens Mitte 50 die Verantwortung an einen Nachfolger zu übertragen. Wenn der Unternehmer dann allerdings mit 60 noch arbeitet, heißt es: Noch längstens zwei oder drei Jahre, dann kommen die Jüngeren dran. Spätestens jedoch mit 65 hält sich der Unternehmer

für absolut unersetzlich, kein Nachfolger ist für seine Ansprüche gut genug.

**Folge:** Die Leistungsträger im Unternehmen werden verunsichert und orientieren sich ggf. neu. Der eventuell schon nominierte Junior kann sich gegen die Dominanz des Seniors nicht durchsetzen. Er ist demotiviert, was wiederum sowohl im Unternehmen als auch bei Kunden bemerkt wird. Das Resultat ist eine sinkende Wettbewerbsfähigkeit des

Unternehmens durch eine längere Lähmungsphase. Der Wert des Unternehmens sinkt rapide.

**Lösung: Die Nachfolgefrage muss als festes Projekt definiert werden.**

Die wichtigste Entscheidung in einem Unternehmerleben muss gründlich vorbereitet und als Projekt definiert werden. Dieses Projekt muss professionell gemanagt werden, damit es nicht durch die Tageshektik immer und immer wieder hinausgeschoben wird. Da die Gesamthematik mit vielen persönlichen und emotionalen Problemen behaftet sein kann, empfiehlt sich eine kompetente externe Projektleitung durch Experten, die – anders als der betroffene Unternehmer selbst – dieses Geschäft regelmäßig betreiben. Wichtig: Es muss das Ziel und die zur Zielerreichung benötigte Zeit verbindlich festgelegt werden. Für den Fall, dass sich während des Prozesses ergeben sollte, dass sich die angedachte Nachfolge nicht realisieren lässt, sind ein bis maximal zwei Sollbruchstellen (Milestones) zu definieren.

Die Projektleitung muss neben der Erfahrung aus vielen vergleichbaren Projekten auch eine hohe Sozialkompetenz mitbringen, um während des Prozesses eine feinfühlig Einbindung von Leistungsträgern, vertrauten Beratern (Steuerberater) und anderen Beteiligten zu gewährleisten. Oft ist es zweckmäßig, für diesen Prozess einen bisher nicht für das Unternehmen tätigen Berater zu wählen, der eine nachweislich hohe Rate an Nachfolgefällen betreut hat und nicht nur sporadisch mit diesem Thema konfrontiert wird. Außerdem hat dieser neu hinzutretende Berater die nötige Distanz, um objektiv urteilen zu können, und ist nicht allein aus jahrelanger Gewohnheit der Sichtweise des abgehenden Unternehmers verhaftet.



## Editorial

Liebe Leser,

### Fehler Nr. 2: Durch mangelhafte Kommunikation wird zu lange an der Option Familiennachfolge festgehalten.

Der Senior geht wie selbstverständlich davon aus, dass der Junior einmal die Firma übernehmen wird. Dieser ist dazu aber gar nicht aus vollem Herzen bereit und sieht seine Interessenschwerpunkte woanders. Bedauerlicherweise sprechen aber beide Seiten nicht offen miteinander und lassen die zentrale Entscheidung lange Zeit vage und unentschieden.

**Folge:** Ein richtiger Prozess in der Unternehmensnachfolge kommt nicht in Gang. Die Auswirkungen sind wie bei Nr.1.

### Lösung: Das bdp-Prüfschema zur Familiennachfolge klärt, ob diese Option realisierbar ist.

Zunächst muss offen mit den Beteiligten gesprochen werden, damit von gleichem Kenntnisstand ausgegangen werden kann. Dann sollte das von bdp entwickelte und schon oft angewandte umfassende Prüfschema zur objektiven Eignung einer Familiennachfolge angewandt werden, um böse Überraschungen zu vermeiden. Die wesentlichen sechs Punkte dieser Prüfmethode beziehen sich auf:

- fachliche Eignung und Ausbildung
- bisherige Führungsverantwortung und Führungseignung
- Akquisitionstalent und -verhalten
- offenes Gespräch als Zwischenergebnis mit allen Beteiligten
- zu übernehmende Kaufpreise und dauernde Lasten
- Festlegung Übergabezeitraum mit Sollbruchstellen

Sie können sich die Fragen dieses Prüfschemas kostenlos mit dem Faxformular auf der Rückseite dieser Ausgabe von bdp-aktuell bestellen.

die Nachfolgefrage erfolgreich zu regeln, ist das wohl wichtigste Geschäft im Leben eines Unternehmers. Wer hierbei Fehler macht, erzielt keinen optimalen Preis oder gefährdet gar das gesamte Vorhaben. Also spricht alles dafür, höchste Professionalität zu zeigen. Die ist als Do-it-yourself-Projekt mangels Erfahrung nicht wirklich gegeben. Ein solcher Deal wird in der Regel ja nur einmal im Leben abgeschlossen. Wir setzen in dieser Ausgabe unsere Serie zur Unternehmensnachfolge fort und informieren Sie über unbedingt zu vermeidende Fehler. Am besten fahren Sie, wenn Sie professionelle Berater mit einer großen Zahl an Nachfolgefällen zu Rate ziehen.

Nach der Reform ist vor der Reform: Die dritte Stufe der Steuerreform ist kaum in Kraft getreten und doch stauen sich die Probleme weiter. Auf Einladung von N-TV erörterten Verfassungsrichter a. D., Prof. Paul Kirchhof, und bdp-Partner Dr. Michael Bormann, wie man den Steuerreformstau lösen kann. Wir dokumentieren die Expertendiskussion in Auszügen.

Die demoskopische Entwicklung macht die Entwicklung von Seniorenimmobilien zu einem lukrativen Geschäft – prinzipiell jedenfalls. Im bdp-Branchedossier zum Thema beleuchten wir Chancen und Risiken.

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten empfinden viele Gesellschafter einer GmbH & Co. KG das Thema Nachschusspflicht als Damoklesschwert. Denn diese kann erhebliche wirtschaftliche Konsequenzen haben, wenn privat kein Geld mehr vorhanden ist. Andererseits kann die Weigerung, Geld nachzuschießen, jedoch auch das Aus für die Gesellschaft sein. Wir klären Sie auf, zu welchen Leistungen Sie tatsächlich verpflichtet sind.

Vom 18. bis 24. April findet eine bdp-Unternehmerreise nach Qingdao in China statt, u. a. zu unseren dortigen Kooperationsbüros. Bei Interesse an einer Teilnahme faxen Sie uns bitte die Rückseite dieser Ausgabe zu.

Wir informieren mit bdp aktuell unsere Mandanten und Geschäftspartner weiterhin monatlich über die Bereiche

- Recht,
  - Steuern,
  - Wirtschaftsprüfung
- sowie unsere Schwerpunkte
- Finanzierungsberatung für den Mittelstand,
  - Restrukturierung von Unternehmen,
  - M&A .

Das gesamte bdp-Team wünscht Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

Ihr

Rüdiger Kloth

### Rüdiger Kloth

ist Steuerberater und seit 1997 Partner bei bdp Hamburg.



**Fehler Nr. 3: Bei Suche nach einem Fremdnachfolger wird zunächst einmal ganz in Ruhe abgewartet, wer dafür in Frage kommen könnte.**

Es werden eine Menge – stets unverbindliche und zunächst nur sondierende – Gespräche mit etlichen Kandidaten geführt, die der Unternehmer als geeignet ansieht, ohne jedoch konkret zu werden.

**Folge:** Das Unternehmen taucht immer wieder als Verkaufskandidat auf. Nicht nur Leistungsträger im Unternehmen werden durch diesen lähmenden und schleppenden Vorgang irritiert und verunsichert, sondern auch Kunden bekommen dann Gerüchte mit: „Sie wollen also verkaufen?“ Der Wert des Unternehmens sinkt rapide und ein Erfolg versprechender Kontakt wird immer unrealistischer, weil sich jeder

ernsthafte Interessent fragen muss, warum denn die vielen Kandidaten vor ihm die Firma nicht erworben haben.

**Lösung: Auch für die Suche nach dem Fremdnachfolger muss ein straffer Zeitplan aufgesetzt und streng analytisch vorgegangen werden.**

Im Rahmen dieses straffen Plans werden die vorher mit dem Unternehmer durchgesprochenen professionellen Methoden

- der Auswahl
- der Ansprache
- der Finanzierung

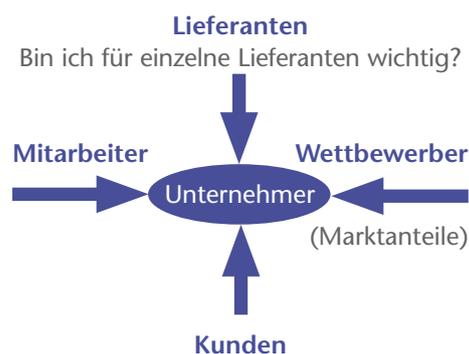
konsequent umgesetzt, damit keine Markt- und Mitarbeiterirritation auftritt.

Für die Suche nach einem Fremdinvestor sind zwei Bereiche zu analysieren:

- der (viel zu oft vernachlässigte) „IN“ (individual network) des Unternehmens
- der Fremdinvestorenbereich

Für die in ganz vielen Fällen zum Erfolg führende Analyse des IN kann man ein Kreuz wie in folgender Abbildung durch das Unternehmen legen und dezidiert überprüfen, ob nicht Interessenten aus diesem Bereich vorhanden sind.

**Prüfung IN (Individual Network):**



Bekommen Kunden Probleme ohne mich?  
Identifizieren sich Kunden mit uns?

Kommt eine Nachfolge aus dem IN nicht in Frage, muss im Einzelfall entschieden werden, ob über Datenbanken (z. B. Projekt „Change“ der KfW oder bei Banken und Sparkassen), spezielle M&A-Häuser oder sogar über Bieterverfahren wie bei einer Ausschreibung gesucht werden soll.

In jedem Fall benötigt das Unternehmen zusätzlich zur ersten noch anonymen Kontaktaufnahme, die meist über den begleitenden Berater erfolgt, ein professionelles Infomemorandum, aus dem die Marktpräsenz, die Performance und der strategische Nutzen für den Investor hervorgehen muss.

**Fehler Nr. 4: „Im Wesentlichen ist die Richtung ja klar, ich hole und benötige im Verkaufsprozess nur punktuellen Rat bei einzelnen Sachverhalten.“**

Der abgebende Unternehmer verhandelt streckenweise alleine mit dem Interessenten und lässt diesen sich im Unternehmen umschauchen.

Das bdp-Prüfschema zur Familiennachfolge können Sie kostenlos mit dem Formular auf der Rückseite dieser Ausgabe von bdp aktuell per Fax anfordern.

**Andreas Demant**

ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und seit 1992 Gründungspartner der Sozietät bdp Bormann, Demant & Partner.



## Nachfolge durch bdp geregelt

**Folge:** Oft werden unbedarft Hinweise zu Schwachstellen preisgegeben oder gar dem Interessenten so weitreichende Informationen zu Mitarbeitern und Kunden gegeben, dass ein neues Unternehmen damit aufgebaut werden kann, ohne das eigentliche Unternehmen zu kaufen: Der Wert kann dadurch bis auf Null sinken!

Weiterhin ist die Gefahr groß, dass bei nur punktueller Begleitung wichtige Feinheiten dieses ganzheitlichen Geschäftes nicht beachtet werden, was ebenfalls viel Wert zerstören kann. Und weil sich der Markt für Unternehmensverkäufe gerade in jüngster Zeit radikal gewandelt hat, muss kritisch gefragt werden, wie viel echte und aktuelle Transaktionserfahrung der nur zeitweilig hinzugezogene Berater aufweisen kann.

**Lösung:** Es muss ein fester Verantwortlicher bestimmt werden.

Nur durch klare Projektverantwortung wird der Prozess konsequent und letztlich erfolgreich vorangetrieben. Die vermeintlich Honorar sparende Variante der nur punktuellen Beratung hat i. d. R. eine wesentlich höhere Unternehmenswertgefährdung zur Folge oder führt zu einem gänzlichen Misserfolg – und ist dann letztlich die viel teurere Variante.



### Auto Stephan: Familiennachfolge erfolgreich eingeleitet

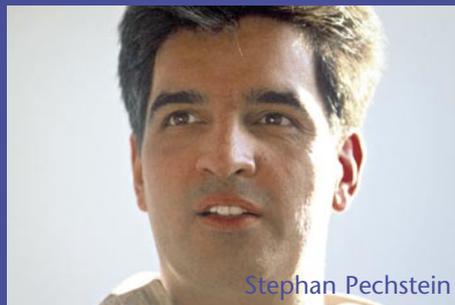
Bei dem traditionsreichen seit 1978 bestehenden Berliner Autohaus Stephan konnte die Familiennachfolge erfolgreich eingeleitet werden. Zunächst erfolgte nach eingehender Istanalyse klare Strukturierungen und Zuordnungen einzelner Vermögenswerte wie Betrieb, Betriebsgrundstück und andere, dann erfolgte die Umwandlung in eine Kommanditgesellschaft, die Erarbeitung eines die Generationsnachfolge individuell berücksichtigenden Gesellschaftsvertrages und die steuerlich optimierte Aufnahme von Tochter Ilka und Schwiegersohn Heiko als Kommanditisten und Ernennung von Ilka Stephan als Prokuristin der Firma.

Somit ist Autohaus Stephan auch für die Zukunft sehr gut gerüstet, die Anforderungen der nächsten Jahre als erfolgreicher Ford-Händler zu meistern!

[www.autohaus.ford.de/stephan/](http://www.autohaus.ford.de/stephan/)



### Rother Pechstein GmbH Kommunikation Konzeption Corporate Design: Ergänzung um tätigen Teilhaber sichert langfristigen Unternehmensfortbestand



Die bislang unter dem Namen „Rother plus“ firmierende Werbeagentur wurde seit mehr als 14 Jahren von Herrn Joachim Rother (56) als Alleingesellschafter und Geschäftsführer geleitet. Die Agentur betreut Auftraggeber überwiegend aus den Geschäftsfeldern Finanzen, Ver- und Entsorgung, Pharma und Food mit dem Schwerpunkt auf Corporate Communication im Full Service.

Durch Aufnahme von Herrn Stephan Pechstein (41) als gleichberechtigten Partner konnte sowohl die Leistungspalette der Agentur um den Bereich Corporate Design erweitert als auch der Unternehmensfortbestand langfris-

tig gesichert werden. In gemeinsamen Workshop-Sitzungen wurden mit bdp die Maßstäbe für eine faire Bewertung erarbeitet und das gesamte Vertragswerk ausgearbeitet, welches auch von beiden Gesellschaftern akzeptierte und von vornherein klare Regelungen für die Fälle enthält, wenn die Meinungen einmal auseinander gehen sollten.

Auch für spätere Anteilsübernahmen wurden in Zusammenarbeit mit dem Steuerberater der Gesellschaft optimierte Lösungsansätze entwickelt, so dass die nunmehr initiierte langfristige Nachfolge das Unternehmen in die Lage versetzt, unter der Wahrung der Kontinuität langfristig erfolgreich am Markt für seine Kunden tätig zu sein.

[www.rp-team.de](http://www.rp-team.de)



Joachim Rother

# „Das ist eine unvertretbare Last“

Prof. Paul Kirchhof und Dr. Michael Bormann erörtern, wie der Steuerreformstau in Deutschland aufgelöst werden kann.



In der n-tv-Sendung „Service: Wirtschaft und Politik“ erörterten Prof. Dr. Paul Kirchhof, Verfassungsrichter a. D., und bdp-Partner Dr. Michael Bormann, wie man den Steuerreformstau lösen kann. Die Fragen stellte Beate Hoffbauer. Wir dokumentieren die Diskussion in Auszügen.

\_\_\_ Prof. Kirchhof, kann ein Steuersystem effizient, gerecht und einfach sein?

**Prof. Paul Kirchhof:** Ja, wenn der Gesetzgeber sich entscheiden würde, alle Ausnahmetatbestände und alle Privilegien herauszunehmen. Dann würde der Bürger dieses Recht wieder verstehen. Denn es hat ein ganz einfaches Prinzip: Jeder, der in Deutschland am Markt Einkommen erzielt hat, muss dieses nach Abzug der Betriebsausgaben und Werbungskosten, nach Abzug dessen, was er für sich und seine Familie zur Existenzsicherung braucht, versteuern.

\_\_\_ Sie sind der Praktiker, Dr. Bormann. Sie wissen, wo es überall hakt. Brauchen wir in Deutschland eine große Steuerreform?

**Dr. Michael Bormann:** Die Forderungen von Professor Kirchhof sind absolut nachvollziehbar und wären eine große Erleichterung. Aber es muss noch etwas hinzukommen: Steuerrecht und Steuergesetzgebung müssen wieder kalkulierbar werden. Eine langfristige Steuerplanung ist in Deutschland heute überhaupt nicht mehr möglich.

\_\_\_ Professor Kirchhof, wo sehen Sie uns

mit unserem deutschen Steuerrecht im internationalen Vergleich? Sind wir noch wettbewerbsfähig?

**PK:** Wir haben zwei große Aufgaben: Erstens: Wir müssen darauf verzichten, dass das Steuerrecht als Lenkungsinstrument eingesetzt wird. Und das Zweite: Wir müssen dem Bürger wieder ermöglichen, dieses Steuerrecht, das er selbstverständlich nicht liebt, verstehen zu können.

\_\_\_ Eifriges Nicken auf Seiten von Dr. Michael Bormann. Je gerechter man zu werden versucht, umso komplizierter wird das System. Ist das richtig?

**MB:** Teilweise resultiert die Übergerechtigkeit aus einer Vielzahl von Regelungen. Aber das oberste Prinzip des Steuerrechts ist nicht die Gerechtigkeit. Der Lobbyismus der Interessengruppen wiegt schwerer als der Primat der Gerechtigkeit.

\_\_\_ Dr. Bormann, Sie beraten ja in erster Linie Unternehmen. Haben Sie das Gefühl, dass diese im europäischen Vergleich mehr unter dem Fiskus zu leiden haben als andere?

**MB:** Also sicherlich viel mehr als in etlichen anderen Staaten. Es gibt Steuersysteme, die sind noch schlimmer als unseres. Aber im Vergleich mit den neuen Beitrittsländern der EU haben wir es hier wesentlich schwerer.

\_\_\_ Prof. Kirchhof, haben wir in Deutschland zu viele Steuerschlupflöcher?

**PK:** Wir haben viel zu viele Steuerschlupflöcher. Derjenige, der glaubt, er könne einen Teil seines Gewinns nicht am Markt machen, sondern im Staatshaushalt, zwingt den Staat, an anderer Stelle die Steuern zu erhöhen. Wenn unsere Lebensverhältnisse immer komplizierter werden, dann muss das Recht einfacher



werden. Einfachheit und Gerechtigkeit sind zwei Anliegen, die parallel gehen.

\_\_\_*Sie haben gefordert, dass künftig die sieben Einkunftsarten im Steuersystem durch eine einzige ersetzt werden sollen. Erklären Sie uns den Vorteil.*

**PK:** Es macht für die Leistungsfähigkeit dessen, der Einkommen erworben hat, schlechthin keinen Unterschied, aus welchem Grund er es erworben hat, sondern entscheidend ist, wie viel er erworben hat. Wer in Deutschland eine Erwerbsgrundlage hat, diese genutzt und dabei Erfolg hat, der muss einen maßvollen Teil dieses Erfolges an den Staat abgeben. So einfach ist der Grundgedanke.

\_\_\_*Dr. Bormann, wie müsste eine effiziente, gerechte und wettbewerbsfähige Einkommensteuerreform aussehen?*

**MB:** Um wettbewerbsfähig zu sein, muss die Gesamtlast erträglich sein. Das ist Primat Nummer eins. Nummer zwei ist: Ich muss in der Lage sein, sie erklären zu können. Dann kann man es selbst ausfüllen, dann kann man es verstehen und dann kann man es vielleicht sogar als gerecht empfinden. Wobei der Stachel der Steuer natürlich immer sitzt, das ist klar. Aber mit Blick auf die Gesamtbelastung ist es fraglich, ob der Staat wirklich nur von der Einkommenseite finanziert werden muss. Die Ersparnisseite muss sicherlich stärker berücksichtigt werden.

\_\_\_*Prof. Kirchhof, wir ziehen uns immer mehr auf die indirekten Steuern zurück. Und die direkten Steuern werden zurück-*

*gefahren. Ist das nicht eine kranke Entwicklung?*

**PK:** Die indirekten Steuern treffen denjenigen am stärksten, der wenig Einkommen hat, der sein ganzes Einkommen konsumieren muss und deshalb dieser Steuer nicht ausweichen kann. Das ist eine fast unvermeidbare Steuerlast. Und deswegen müssen wir die Balance wieder zurückgewinnen.

\_\_\_*Dr. Bormann, werden Kapitalgesellschaften in Deutschland bevorteilt gegenüber den Personengesellschaften?*

**MB:** Zumindest ist deren grundsätzliche Gesetzeslage etwas einfacher. Und da hat Eichel auch mit seinem ersten Schritt tatsächlich etwas geleistet. Das muss man anerkennen. Die Personengesellschaft ist im Besteuerungsverfahren wesentlich komplizierter, weil sie auf die persönliche Einkommenssituation des dahinter stehenden Gesellschafters abzielt. Das muss vereinfacht werden.

\_\_\_*Prof. Kirchhof, ist diese unterschiedliche steuerliche Behandlung von Kapital- und Personengesellschaft überhaupt vertretbar?*

**PK:** Sie ist gleichheitswidrig. Wir haben eine fundamentale Ungleichheit. Das ist unter keinem Gesichtspunkt vertretbar. Und deswegen müssen wir sagen: Wir erfassen jeden Wirtschaftsbetrieb als Steuersubjekt. Und dort wird der Gewinn besteuert. Dann ist die Weitergabe dieses Gewinns steuerlich unerheblich.

\_\_\_*Lässt sich eine Steuerreform kostenneutral erbringen?*

**MB:** Das mit Sicherheit. Ich glaube, das haben viele Steuersysteme in der Welt gezeigt.

\_\_\_*Was halten Sie denn, Prof. Kirchhof, vom Bierdeckelmodell des Friedrich Merz?*

**PK:** Also das ist ein schöner, grob vereinfachender Gedanke. Es muss ja nicht der Bierdeckel sein, es kann auch eine einfache, vom Finanzamt vorläufig ausgefüllte Erklärung sein, die dem Steuerpflichtigen zugeschickt wird. Er schaut, ob alles in Ordnung ist. Und dann unterschreibt er oder er korrigiert. Es ist ein ganz wichtiger Punkt, dass der Bürger, wenn ich von ihm Erklärungen verlange und die falsche Erklärung ist strafbar, dass ich dann etwas von ihm verlange, was er auch tatsächlich leisten kann.

\_\_\_*Dr. Bormann, woran scheitern wir in Deutschland?*

**MB:** Wir scheitern, weil wir in Deutschland, Punkt eins, sehr ängstlich sind, wirklich grundlegende Reformen umzusetzen. Punkt zwei, weil das Steuerrecht eben seit Jahrzehnten von Interessengruppen mit beeinflusst wird, und zwar so stark, dass man diesen großen, einfachen Schritt nicht wagt.

\_\_\_*Also auch Feigheit der Politiker vor den Lobbyisten?*

**MB:** Zumindest sehr große Sorge.

\_\_\_*Also warten wir weiter auf die Entscheidung und den großen Wurf in Sachen Steuerreform. Ich bedanke mich ganz herzlich bei meinen Gästen. Es war eine interessante Diskussion.*



**Prof. Dr. Paul Kirchhof** (links) ist Bundesverfassungsrichter a. D. und Direktor des Instituts für Finanz- und Steuerrecht der Universität Heidelberg.

**Dr. Michael Bormann** ist Steuerberater und Gründungspartner der Sozietät bdp Bormann, Demant & Partner.



# Seniorenimmobilien – Chance oder Risiko?

### Pflege- und Betreuungsangebote verkaufen sich ohne schlüssiges Marketingkonzept auch auf einem Nachfragermarkt nicht gut.

—Herr Gutzeit, trotz des wachsenden Marktes geraten immer wieder Seniorenimmobilien während ihrer Bewirtschaftungsphase in Schieflage. Worin sehen Sie die Ursachen?

In den letzten Jahren hat sich auch hier der Wechsel von einem Anbietermarkt hin zu einem Nachfragermarkt vollzogen. Obwohl die Zielgruppe stetig wächst, muss das Produkt Pflege- und Betreuungsleistungen aktiv verkauft werden. Defizite in diesem Bereich werden oftmals schon vor Eröffnung einer Einrichtung sichtbar. Ferner stellen die Heimaufsichten und der Medizinische Dienst der Krankenkassen hohe Anforderungen an die Organisation und das Qualitätsmanagement, deren Nichteinhaltung auch zu Belegungsstopps und Betriebsschließungen führen kann. Ineffiziente Abläufe, zu starre Kostenstrukturen, gerade im Personalbereich, und zu hohe Overheadkosten können die Wirtschaftlichkeit, vor dem Hintergrund relativ fixer Pflegesätze, gefährden. Oftmals werden auch zuwenig Mittel in die Fortbildung der Mitarbeiter und die Instandhaltung und Erneuerung der Immobilie investiert, was mittel- bis langfristig zu einer Verschlechterung der Wettbewerbsposition führt. Die Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte ist immer noch sehr stark durch eine Ausbildung in sozialen Berufen geprägt und weist häufig deutliche Mängel in betriebswirtschaftlichen Kenntnissen auf.

—Welche Kriterien sehen Sie als erfolgsentscheidend für den nachhaltig wirtschaftlichen Betrieb von Seniorenimmobilien an? Erstens sollte ein schlüssiges Marketingkonzept vorliegen, das auch die Betrachtung der Wettbewerbssituation mit einbezieht. Hierin sollten die Stärken des Produktes, z. B. Lage, Ausstattung und Gestaltung der Immobilie bzw. die



Seniorenimmobilien stellen einen der letzten immobilienwirtschaftlichen Wachstumsmärkte dar. Die Zahl der über 70-Jährigen wird bis 2020 von jetzt 6,5 Mio. auf 10 Mio. Menschen ansteigen. Diejenigen, die regelmäßiger Pflege und Betreuung bedürfen, wachsen im selben Zeitraum von ca. 1,5 Mio. auf 3 Mio. an. Bisher werden Pflegeleistungen vor allem durch häusliche Pflege und ambulante Pflegedienste erbracht. Nur ca. 600.000 Pflegebedürftige sind in den etwa 9.000 stationären Seniorenpflegeanlagen untergebracht. Deren Auslastung liegt bei durchschnittlich 98 Prozent. Der zukünftige Bedarf an stationären Pflegeplätzen wird durch die gestiegene Lebenserwartung und die sich verändernden Familienstrukturen überproportional zunehmen: In den nächsten Jahren werden ca. 300.000 zusätzliche stationäre Pflegeplätze notwendig sein, der Ersatzbedarf für Plätze, deren Qualitätsstandard nicht mehr ausreicht, beläuft sich auf ca. 250.000.

besonderen Pflege-, Betreuungs- und Therapieleistungen festgehalten sein. Auch sollte hier die Zielgruppe und ihre spezifischen Eigenschaften (Kaufkraft, Krankheitsbilder etc.) sowie ein entsprechendes Pflegeleitbild definiert und verankert sein. Dieses Konzept muss gegenüber den möglichen Kunden entsprechend kommuniziert und von dem Personal ausgefüllt werden. Zweitens muss eine effiziente und flexible Organi-

sationsstruktur eingerichtet werden, die zum einen den wirtschaftlichen Erfordernissen und zum anderen den sozialen Bedürfnissen der Bewohner gerecht wird. Darüber hinaus müssen ein situationsgerechtes Qualitätsmanagementsystem gelebt und die Pflegedokumentation penibel geführt werden. Drittens sollte ein Controllingsystem eingerichtet sein, das neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch regelmäßig Aussagen zur



Auslastung, zum Stand der Wartelisten, zur Bewohnerzufriedenheit und zu den Ergebnissen der Pflegedokumentation liefern kann. Diese Daten müssen jederzeit zu Verhandlungen über Pflegesätze und Pflegestufen herangezogen werden können. Viertens sollten die Führungskräfte und auch die Mitarbeiter einer Seniorenwohn- und Pflegeanlage betriebswirtschaftlich geschult und sich ihrer sozialen und menschlichen Verantwortung bewusst sein. Ihr Verhalten und Engagement ist die Visitenkarte einer jeden Senioreneinrichtung.

*\_\_\_Sie sind seit vielen Jahren in diesem Markt tätig. Wie können Sie bei Problemen im Betrieb oder bei der Immobilie unterstützend eingreifen?*

Wir orientieren uns stets am Einzelfall, wobei wir im Wesentlichen vier Felder abdecken: Erstens die Analyse der Stärken und Schwächen von Seniorenbetrieben. Dieser Bereich umfasst im Einzelfall auch die Erstellung von Markt-, Standort- und Wettbewerbsanalysen. Auf die-

ser Basis erarbeiten wir gemeinsam mit dem Management einen Fahrplan, um die Anlage möglichst zügig wieder in ruhiges Wasser zu steuern. Zweitens können wir unsere Auftraggeber bei der immobilienwirtschaftlichen Optimierung der Einrichtung unterstützen. Wir sind in der Lage in sehr kurzer Zeit tragfähige Konzepte zu liefern. Sofern die Fortführung des Betriebes einer Seniorenimmobilie mit dem vorhandenen Betreiber

**Michael Gutzeit**

ist Geschäftsführer der REALUS Immobilienentwicklungs GmbH in Berlin.  
[www.realus.de](http://www.realus.de)

Wir verfügen viertens über zahlreiche Kontakte zu Investoren, die regelmäßig in Seniorenimmobilien investieren. Hier bieten wir Lösungen im Bereich des sale-and-lease-back an bzw. entwickeln Finanzierungskonzepte.

*\_\_\_Herr Gutzeit, vielen Dank für das Gespräch und weiterhin viel Erfolg.*



nicht möglich sein sollte, können wir drittens gemeinsam mit sehr erfahrenen Kooperationspartnern die Einrichtung über einen Management- oder langfristigen Mietvertrag übernehmen und auf wirtschaftlicher Basis fortführen.

## „Schwierig ist die Unsicherheit durch den Gesetzgeber.“

*\_\_\_Herr Büttner, Sie sind seit 1991 in der Hauskrankenpflege und dann in der Seniorenbetreuung und -pflege tätig und führen als Unternehmer eine Pflegeeinrichtung in Berlin. Wie groß ist Ihre Einrichtung?*

Wir betreiben ein Seniorenpflegeheim mit insgesamt 50 vollstationären Plätzen und 12 Tagespflegeplätzen sowie eine Hauskrankenpflege mit ca. 120 Patienten. Unsere Mitarbeiter sind tätig in der Tagespflege, Verhinderungs- und Vollzeitpflege.

*\_\_\_Herr Büttner, wie beurteilen Sie in der derzeitigen wirtschaftlichen Situation die Marktchancen für Pflegeeinrichtungen? Was muss gemacht werden, damit diese erfolgreich am Markt tätig sein können?*

Schwierig ist die Unsicherheit durch den Gesetzgeber. Ein verlässliches, langfristiges Pflegekonzept ist – wohl ähnlich wie beim Steuerrecht – nicht vorhanden. Die Pflegeversicherung wird auf längere Sicht nicht ausreichen, dem Pflegebedürftigen

eine menschenwürdige ganzheitliche Hilfe zu geben. Eine Eigenvorsorge ist daher dringend zu empfehlen.

*\_\_\_Herr Büttner, Sie sind schon ja eine Weile am Start. Verließ von Anfang an alles glatt?*

Nein, natürlich nicht. Wir wurden nicht von einem hochprofessionellen Bauträger betreut, sondern hatten mit erheblichen Kostenüberschreitungen zu kämpfen. Die aus dieser Phase resultierenden Themen hinsichtlich Kapaldienst und Bankengesprächen werden derzeit von bdp ganzheitlich betreut. Ein Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg ist eine

ganzheitliche Pflege- und Unternehmenskonzeption, bei der z. B. möglichst dieselben Pflegekräfte dem Patienten für einen längeren Zeitraum zur Verfügung stehen. Somit kann die Patientenbindung verstärkt werden, denn wir sind in einem Bereich als Dienstleistende tätig, wo Kundenzufriedenheit an oberster Stelle der Firmenphilosophie steht.

*\_\_\_Sehr geehrter Herr Büttner, wir bedanken uns für dieses Interview und wünschen Ihnen und Ihrer Einrichtung weiterhin viel Erfolg.*

**Friedrich W. Büttner**

ist Geschäftsführer der Komplexe Pflegeeinrichtung Friedrich W. Büttner in Berlin.  
[www.krankenpflege-buettner.de](http://www.krankenpflege-buettner.de)



# Nachschuss oder Ausschluss?

Mehr als ihre Pflichteinlagen brauchen Gesellschafter nicht zu leisten, sie müssen aber eine Verwässerung ihrer Beteiligungsquote akzeptieren.



Ein zahlungsunwilliger Kommanditist einer GmbH & Co KG kann von seinen Mitgesellschaftern nicht gezwungen werden, über bereits beschlossene Pflichteinlagen hinaus Kapital nachzuschießen. Er muss aber zustimmen, dass die anderen Gesellschafter ihre Einlagen erhöhen - auch wenn seine Beteiligungsquote damit prozentual abschnilzt.

Wenn eine GmbH & Co. KG nur überleben kann, wenn die Gesellschafter weitere Mittel einschießen, ist dies oft Anlass zu Streit. Können zahlungswillige Gesellschafter die zahlungsunwilligen mit der Androhung eines Ausschlusses zu Zahlungen zwingen?

Der Kommanditist einer KG ist nach dem Gesetz grundsätzlich über seine Pflichteinlage und die bereits versprochenen Beiträge (Einlagen und Gesellschafterdarlehen) hinaus nicht zu Nachschüssen verpflichtet. Anderes gilt nur bei einer gesellschaftsvertraglich ver-

einbarten Nachschusspflicht. Er ist auch nicht dazu verpflichtet, einer Änderung des Gesellschaftsvertrages zuzustimmen, wonach die Beiträge aller Gesellschafter erhöht werden.

Muss der zahlungsunwillige Gesellschafter aufgrund seiner Treuepflicht aber einer Sanierung der Gesellschaft durch die übrigen Gesellschafter zustimmen? Das Problem ist dabei, ob die übrigen Gesellschafter verlangen können, mit höheren Quoten an Gewinnen oder einem Auseinandersetzungsguthaben beteiligt zu werden. Er muss einer Erhöhung der Pflichteinlagen der übrigen Gesellschafter trotz Verwässerung seiner Beteiligungsquote zustimmen, weil dieser Nachteil sich ungleich geringer belastend auswirkt als die Erhöhung des eigenen Beitrags.

Ein Kommanditist kann aus der Gesellschaft ausgeschlossen werden, wenn er sich der Leistung weiterer Beiträge durch die übrigen Gesellschafter entgegenstellt. Dagegen ist die Ausschließung wegen Verweigerung eigener Nachschüsse nicht möglich – es sei denn, dies wurde zuvor vertraglich vereinbart.

## bdp-Unternehmerreise vom 18. bis 24. April 2005 nach China

In der letzten Ausgabe von bdp aktuell hatten wir Sie über unsere Aktivitäten in Qingdao, China, informiert. Sie können sich nun vor Ort von dem Standort Qingdao selbst überzeugen: In der Zeit vom 18. bis 24. April findet in Qingdao eine „Deutsche Woche“ statt. Die Stadt Qingdao lädt – unter der Schirmherrschaft der Deutschen Botschaft, Peking, sowie der Deutschen Industrie- und Handelskammer, Shanghai – zu einer einwöchigen Unternehmerreise ein, das ein vielfältiges und interessantes Rah-

menprogramm bietet. Von Ausstellungen über Kultur und Seminare bis zum Golfturnier reicht die Palette der Veranstaltungen. Wir laden Sie herzlich ein, mit bdp nach Qingdao zu fahren und an der „Deutschen Woche“ teilzunehmen. Bei dieser Gelegenheit können wir Ihnen unsere Kooperationspartner vor Ort vorstellen, die Ihnen auch für Fragen zur Verfügung stehen. Gerne senden wir Ihnen das vollständige Programm der „Deutschen Woche“ in Qingdao zu. Auch für Reiseinformationen stehen wir

gerne zur Verfügung! Auf der Rückseite von bdp aktuell können Sie weitergehende Informationen anfordern.





# Steuersünder sollten sich sputen

Am 31. März 2005 läuft die Steueramnestie unwiderruflich aus. Trotz erhöhter Strafsteuer ist das Angebot weiter attraktiv.

Die Frist, seine früheren Steuersünden für die Jahre 1992 - 2002 in Form der Amnestieerklärung dem Finanzamt zu beichten, läuft endgültig zum 31. März 2005 aus. Bis spätestens zu diesem Termin muss die Erklärung und die Strafsteuer beim Finanzamt eingegangen sein.

Trotz des gegenüber dem Vorjahr von 25 % auf 35 % erhöhten Strafsteuersatzes ist das Angebot des Gesetzgebers, eine weiße Weste zu bekommen, weiterhin lukrativ. Wurden z. B. in den vorherigen Jahren 100.000 Euro Zinseinnahmen nicht erklärt, sind jetzt als Strafsteuer nur 21.000,00 Euro (100.000 Euro x 60 % x 35 %) zu zahlen. Wären die Zinseinnahmen mit dem Spitzensatz regulär

versteuert worden, hätte es ca. 53.000 Euro gekostet. Es muss bei der Erklärung aber beachtet werden, dass der Lebenssachverhalt bzw. die Einkunftsquelle in der Erklärung genannt werden muss, so dass die einmal deklarierte Einkunftsquelle dem Fiskus bekannt ist.

Demgegenüber stehen die verschärften Prüfwerkzeuge des Fiskus ab dem 1. April 2005 (Kontenabfrage, Jahresbescheinigung der Banken u. a., siehe hierzu: bdp aktuell Ausgabe 5). Bei den daraus ermittelten Einkünften kann das Finanzamt jedenfalls bis zu 10 Jahre zurückgehen.

Ist man Betroffener, sollte man die Abgabe der Erklärung ernsthaft in Erwägung ziehen. Bitte sprechen Sie uns an.



## Tabelle der Schonfristen 2005

### Landessteuern und Bundessteuern, die durch Landesfinanzbehörden verwaltet werden

Vorauszahlungen bzw. Teilzahlungen auf die Umsatzsteuer, Einkommenssteuer, Körperschaftssteuer, Abführung der Steuerabzugsbeträge vom Arbeitslohn, Zahlungen für Einzelsteuern, Abschlusszahlungen, Nachforderungen und Stundungsraten.

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
<b>Gesetzlicher oder festgesetzter Fälligkeitstag</b>	10.	10.	10.	10.	10.	10.	10.	10.	10.	10.	10.	10.
<b>Hinausgeschobener Fälligkeitstag</b>				11.			11.		12.			12.
<b>Letzer Tag der Schonfrist</b>	13.	14.	14.	14.	13.	13.	14.	15.	15.	13.	14.	15.

### Realsteuern

Vorauszahlungen auf die Gewerbesteuer, Teilzahlungen auf die Grundsteuer. Ob monatliche oder vierteljährliche Zahlungsweise in Betracht kommt, ist dem Steuerbescheid der Gemeinde oder den gemeindlichen Bestimmungen zu entnehmen. Die nachstehende Tabelle gilt auch für die Versicherungssteuer.

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
<b>Gesetzlicher oder festgesetzter Fälligkeitstag</b>	15.	15.	15.	15.	15.	15.	15.	15.	15.	15.	15.	15.
<b>Hinausgeschobener Fälligkeitstag</b>	17.				17.					17.		
<b>Letzer Tag der Schonfrist</b>	20.	18.	18.	18.	20.	20.	18.	18.	19.	20.	18.	19.

# Faxantwort an 030 - 44 33 61 54

Ja, ich möchte gerne weitere Informationen.

- Ich interessiere mich für die Beratungsleistungen von bdp und möchte einen Termin vereinbaren. Bitte rufen Sie mich an.
- Ich habe Interesse an regelmäßigen Informationen. Nehmen Sie mich bitte in Ihren Verteiler auf.
- Ich bin an einem Unternehmensnachfolgeprozess interessiert und möchte
- mein Unternehmen verkaufen
  - ein Unternehmen erwerben
- Bitte vereinbaren Sie einen Termin.
- Bitte senden Sie mir das von bdp entwickelte Prüfschema zur Eignung einer Familiennachfolge zu.
- Ich habe Interesse an der bdp-Unternehmerreise vom 18. - 24. April 2005 nach Qingdao, China. Bitte senden Sie mir die Unterlagen zu.

Name \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

**bdp**

*Bormann · Demant & Partner*

Rechtsanwälte · Steuerberater  
Wirtschaftsprüfer

Sozietät

**bdp**

*Management Consultants*

M&A · Interims-Management  
Finanzierungsberatung

GmbH

## Kontakt

### Berlin

Danziger Straße 64  
10435 Berlin

### Bremen

in Kooperation mit  
Graewe & Partner  
Bredenstraße 11  
28195 Bremen

### Hamburg

Valentinskamp 88  
20355 Hamburg

### München

Maximilianstr. 10  
80539 München

### Rostock

Kunkeldanweg 12  
18055 Rostock

### Schwerin

Demmlerstraße 1  
19053 Schwerin

### Internet

[www.bdp-team.de](http://www.bdp-team.de)  
[www.bdp-consultants.de](http://www.bdp-consultants.de)

### E-Mail

[info@bdp-team.de](mailto:info@bdp-team.de)  
[info@bdp-consultants.de](mailto:info@bdp-consultants.de)

### Telefon + Fax

Tel. 030 – 44 33 61 - 0  
Fax 030 – 44 33 61 - 54

## Impressum

### Herausgeber

bdp Management Consultants GmbH  
v.i.S.d.P. Matthias Schipper  
Danziger Straße 64  
10435 Berlin

### Realisation + Redaktion

flamme rouge gmbh  
[www.flammerouge.com](http://www.flammerouge.com)