bdp

bdp aktuell

Ausgabe 103
Januar 2014

Chinageschäfte: Interkulturelle Kommunikation zwischen Mutter und Tochter – S. 2

Erfolgreich mit Behörden verhandeln in China – S. 5

Leipziger Mittelständler stellt sich der Globalisierung – S. 6

Vertrauensbildung beim Essen

Verhandlungen und Kooperation mit chinesischen Partnern

Sale-and-Lease-Back auch mit Betriebsimmobilien – S. 7

Modernes Buchen ist digitales Buchen – S. 10

Stilfragen

bdp trainiert Führungskräfte für China: Die fachliche Qualifikation reicht nicht aus, nötig ist auch interkulturelle Kompetenz

Bei Investitionen in China ist eine der wichtigsten Aufgaben der deutschen Muttergesellschaft, die reibungslose Zusammenarbeit zwischen der chinesischen Tochtergesellschaft und der deutschen Zentrale zu gewährleisten. Um diese Zusammenarbeit erfolgreich gestalten zu können, ist es notwendig, ein erfahrenes Management-Team mit internationaler Führungserfahrung und guten Kenntnissen aus beiden Kulturen aufzubauen. Eine gute Zusammenarbeit zwischen der chinesischen Tochter- und der europäischen Muttergesellschaft ist eine große Chance für beide Unternehmen, weil sie gegenseitig voneinander lernen können.

Kommunikationskultur

Die westliche Kultur ist sehr direkt. Im Vergleich mit dem deutschen Kommunikationsstil ist der chinesische indirekt und zurückhaltend. Frieden und Harmonie werden sehr hoch geschätzt und dies begünstigt, dass Widersprüche und Streit soweit wie möglich vermieden werden sollten. In Deutschland ist man sehr direkt und spricht das aus, was man denkt. Die Chinesen sind dagegen indirekt und vermeiden Konfrontationen.

Nach einer erfolgreichen Gründung besteht für deutsche Unternehmen eine der größten Herausforderungen im Chinageschäft in der Suche nach qualifizierten lokalen Mitarbeitern. Kein Land hat so viele Menschen wie China, aber dennoch ist es für deutsche Unternehmen sehr schwer, geeignete Mitarbeiter zu finden.

Mitarbeitersuche und Personalmanagement

Bei der Auswahl der Mitarbeiter und Führungskräfte spielen nicht nur fachliche Qualifikationen, sondern auch internationale Erfahrungen eine Rolle. Um als Fach- und Führungskraft in China zu arbeiten, sind technische Fähigkeiten und Führungsqualitäten sowie interkulturelle Kompetenz die entscheidenden Qualifikationen. Die Führungskräfte müssen in der Lage sein, fachlich erfolgreich in einem neuen Umfeld zu arbeiten und sich an einen neuen Arbeits- und Kommunikationsstil anzupassen. Darüber hinaus sollten sie zeigen, dass sie auf Menschen mit anderem kulturellen Hintergrund zugehen, sie verstehen und mit ihnen umgehen können. Sie müssen anpassungsfähig und emotional ausgeglichen sein sowie generell eine positive Einstellung gegenüber einem neuen Umfeld und Veränderungen mitbringen.

Andere Arbeits- und Führungsstile

Der chinesische Kommunikations-, Arbeits- und Führungsstil wie auch die chinesischen Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen unterscheiden sich grundlegend von der deutschen Herangehensweise. Die deutschen Mitarbeiter fühlen sich für ihre Aufgaben verantwortlich, während die chinesischen Mitarbeiter mehr Vorgaben und Kontrollen erwarten. Das Verhältnis von Mitarbeitern zu ihren Vorgesetzten ist weniger teamorientiert als in Deutschland.

Die wichtigsten Normen in chinesischen Unternehmen sind: „Hierarchie beachten“ und „Gesicht wahren“. In China ist der Chef ein Mentor für die

Mitarbeiter, fast schon eine Vaterfigur. Er leitet, fördert und führt. Entspricht das Verhältnis nicht den Vorstellungen der Mitarbeiter, tendieren diese dazu, das Unternehmen zu verlassen, ohne aber vorher das Problem thematisiert zu haben.

Es ist deshalb unbedingt notwendig, deutsche Manager bestens auf diese Situation vorzubereiten, damit sie die Verantwortlichkeit, die Professionalität und das Durchsetzungsvermögen entwickeln können, das bei der neuen Aufgabe in China gefordert ist.

Wenn eine deutsche Führungskraft chinesische Mitarbeiter führen soll, muss das interkulturelle Training durch eine spezielle Führungskomponente erweitert werden. Dabei muss vermittelt werden, wie man gegenüber seinen chinesischen Mitarbeitern seine Meinung äußert bzw. Feedback gibt, wie man umgekehrt mit dem Feedback bzw. den Meinungen der Mitarbeiter umgeht, wie man Konflikte erkennt und löst, Missverständnisse vermeidet und chinesische Verhaltens- und Denkweisen richtig interpretiert.

Ein paar Tipps und Anmerkungen:

Um in China erfolgreich zu sein, brauchen Sie einen langen Atem, die Kenntnisse der Grundzüge des chinesischen Denkens und das tiefe Verständnis für Geschichte und Kultur. China ist anders, in vielerlei Hinsicht.

Wie in allen asiatischen Ländern muss zunächst eine **gute persönliche Beziehung** zum Geschäftspartner aufgebaut werden. Je besser diese Beziehung ist, desto einfacher und erfolgreicher laufen hinterher die Verhandlungen. Mittels-

[Fortsetzung S. 4]

Ein Deal, zwei Gewinner: Eine Win-win-Situation sollte Ziel jeder Verhandlung sein

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

bei **Investitionen in China** ist eine der wichtigsten Aufgaben der deutschen Muttergesellschaft, die reibungslose Zusammenarbeit zwischen der chinesischen Tochter und der Zentrale zu gewährleisten. Dafür muss ein Management-Team mit internationaler Führungserfahrung und guten Kenntnissen aus beiden Kulturen aufgebaut werden. Eine gute Zusammenarbeit zwischen der chinesischen Tochter- und der europäischen Muttergesellschaft ist eine große Chance für beide Unternehmen. **Fang Fang, Leiterin des bdp-China-Desks**, erläutert, was den Erfolg ausmacht.

Subventionen müssen in China **mit den Behörden frei ausgehandelt** werden. In den Megacitys Beijing und Shanghai gibt es so gut wie keine Unterstützung mehr. Anders ist dies in der Wirtschaftszone TAEA von Tianjin. **bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann** erklärt, wie man dort bei geschicktem Vorgehen Hilfe beim Kauf der Betriebsimmobilie erhalten, aber auch Steuererleichterungen, Beistand bei der Wohnraumbeschaffung oder der Finanzierung und dem Import von Maschinen aushandeln kann.

Mit der Finanzierungsform **Sale-and-Lease-Back** stärken Unternehmen die Liquidität und verbessern gleichzeitig die Bilanzrelationen. Dabei steht insbesondere eine Steigerung der Eigenkapitalquote im Fokus. **Matthias Kramm, Geschäftsführer der bdp Venturis**, beschreibt, wie das nicht nur mit bereits abgeschriebenen beweglichen Gegenständen des Anlagevermögens (vgl. bdp aktuell 102), sondern auch mit **Betriebsimmobilien** funktioniert.

Moderne Buchhaltung ist digitale Buchhaltung. Viele unserer Mandanten sind inzwischen umgestiegen, so auch Eggert Pohlmann, Geschäftsführender-Gesellschafter der Friedrich Pohlmann GmbH. Im Interview beschreibt er, wie er nun nicht nur Papier, sondern auch sehr viel Zeit spart.

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

- Steuern,
- Recht,
- Wirtschaftsprüfung,
- Unternehmensfinanzierung,
- Restrukturierung,
- M&A sowie
- bdp international.

bdp aktuell finden Sie auch online unter

Besuchen Sie uns auf Facebook:
www.bdp-team.de/facebook

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

Ihr

Christian Schütze

Christian Schütze
ist Steuerberater, Teamleiter bei bdp Potsdam und seit 2007 bdp-Partner.

Kooperation mit chinesischen Partnern

Unternehmensberatung China aus einer Hand

Neben den Leistungen bei der Steuerberatung, der Buchführung und der Unterstützung bei Firmengründungen bietet bdp China den deutschen mittelständischen Unternehmen **interkulturelle Managementschulungen** wie:

- interkulturelle Konflikte erkennen und richtig lösen
- Mitarbeiterführung, Motivation und Bindung
- Erfolgreiche Geschäftsverhandlung

In der Vorbereitungsphase führen wir interkulturelle Trainings in Deutschland durch, um die betreffenden Mitarbeiter auf die neuen Herausforderungen optimal vorzubereiten. Vor Ort in China übernimmt bdp China die weitere Betreuung der Mitarbeiter. Gemeinsam werden die zentralen Themen festgelegt und in regelmäßigen Treffen oder bei Bedarf nach Vereinbarung daran gearbeitet. Die Ergebnisse werden in einem Entwicklungsplan dokumentiert.

bdp China vermittelt Fach- und Führungskräfte an deutsche mittelständische Unternehmen. Wir suchen für unsere Mandanten nur die am besten „passenden" Mitarbeiter, wir prüfen, ob die Kandidaten über ausreichende fachliche Qualifikation verfügen und ob die Persönlichkeit zur Unternehmenskultur und den jeweiligen Vorgesetzten passt.

Wir führen für Sie Stellenanalysen durch, entwickeln Anforderungsprofile und übernehmen die Bewerbersuche und Vorauswahl. Von der Stellenbeschreibung, dem Arbeitsvertrag, dem Mitarbeiterhandbuch bis zur Verschwiegenheitserklärung auf Englisch und Chinesisch kümmern wir uns um alle erforderlichen Schritte bei der Personalbeschaffung.

männer spielen bei der Geschäftsanbahnung eine zentrale und von vielen Ausländern immer noch weit unterschätzte Rolle. Es sollten Personen sein, die beiden Seiten gut bekannt sind und die ihr Vertrauen genießen.

Bei Verhandlungen in China darf man sich auch nicht ablenken lassen oder erschrocken zeigen, wenn die meist in zahlenmäßiger Überzahl erscheinenden Verhandlungspartner während des Meetings **Privatgespräche** führen, zur Zigarette oder zum Mobile greifen: Alle diese Verhaltensweisen werden in der chinesischen Kultur nicht als unhöflich angesehen.

In China werden die bedeutenden und wichtigen **Geschäfte und Vereinbarungen beim Abendessen besprochen**. Das gemeinsame Essen ist ein Symbol des gegenseitigen Vertrauens in der chinesischen Kultur.

„Erst der Mensch, dann das Geschäft": In China lernt man die Geschäftspartner zuerst kennen, und erst im Anschluss rücken die geschäftlichen Themen in den Fokus. Chinesen möchten mehr über den Geschäftspartner erfahren und dabei auch gerne über seine Familie, seine Hobbys und seinen Alltag. Dieser Small Talk, eine Übung, die Deutschen häufig nicht leicht fällt, ist ein wichtiger Einstand in eine gute geschäftliche Beziehung. Auch wenn Chinesen sehr am Geldverdienen interessiert sind, liegt ihnen sehr an langfristigen Geschäftsbeziehungen.

Die Chinesen wissen, dass Ausländer, die den weiten Weg nach China gekommen sind, ungern mit leeren Händen nach Hause kommen. Daher ist es eine oft gesehene Taktik, auf die andere Seite **kurz vor dem geplanten Abreisetermin oder Rückflug Druck** auszuüben.

Ein Deal, zwei Gewinner – das wäre wohl das Wunschergebnis jeder Verhandlung. Chinesische Verhandlungskünstler sind geduldig und ziehen Verhandlungen gerne in die Länge. Eine Win-win-Situation sollte Ziel jeder Verhandlung sein – egal ob mit dem Kollegen, Geschäftspartner oder Vorgesetzten.

Fazit:

- China ist groß, ebenso wie der Unterschied zwischen Alt und Jung oder Land und Stadt. Es ist unmöglich, sich auf eine allgemeine Erkenntnis pauschal zu verlassen. Man muss jede Situation genau betrachten und differenziert handeln.
- China sollte nicht nur mit Deutschland, sondern mit ganz Europa verglichen werden. Schon in Frankreich, Spanien oder Russland wird anders geführt, kommuniziert und geplant als in Deutschland.
- Wir müssen nicht alle gleich sein, aber wir müssen eine Kommunikationsbasis finden, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Auch wenn wir Walzer lieben, können wir Salsa schätzen lernen.
- Zu einer erfolgreichen internationalen Zusammenarbeit gehören gegenseitiges Vertrauen, Toleranz, Verständnis und Geduld.

Durch eine gute Vorbereitung und professionelle Beratung und Begleitung unterstützt bdp China Sie gerne in jeder Phase Ihres Weges nach und in China!

Fang Fang
leitet das China Desk bei bdp Venturis und ist die erste Anlaufstelle für Investitionen in China.

In China mit Behörden verhandeln

In der Wirtschaftszone TAEA von Tianjin sind attraktive Subventionen möglich

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

Das Thema „Verhandeln mit Behörden" lässt sich in zwei Bestandteile zerlegen: Zum einen umfasst es das Verhandeln in China selbst, welches dort als eine große Kunst gehandhabt wird und zu dem Frau Fang ab S. 2 wertvolle Hinweise gibt. Zum anderen gibt es Besonderheiten beim Verhandlungspartner, den chinesischen Behörden, zu beachten. In vielen Rechtsgebieten, so dem Handels- und Steuerrecht, gibt es mittlerweile in China eine ähnlich große Gesetzesfülle wie in Deutschland. Dennoch gibt es immer wieder Sachverhalte, die man mehr als in Deutschland direkt mit den Behördenvertretern bespricht.

Dazu zählt auch das große Feld der sogenannten Subsidies, also Subventionen. Diese sind in China, anders als z.B. im deutschen Investitionszulagengesetz, nicht gesetzlich geregelt, sondern müssen frei ausgehandelt werden.

In den Megacitys Beijing und Shanghai gibt es so gut wie keine Subventionen mehr. Anders ist dies z.B. in der nur 120 km von Beijing entfernten und mit dem High Speed Train in 35 Minuten zu erreichenden Wirtschaftszone TAEA von Tianjin. Dort kann man bei geschickter Verhandlung attraktive Unterstützungen erhalten, etwa beim Kauf oder Anmietung der Betriebsimmobilie. Auch Steuererleichterungen für die Firma und die dort tätigen Arbeitnehmer, Hilfe bei der (verbilligten) Wohnraumbeschaffung oder Zollfreiheit für den Import von Hightech-Maschinen oder der Finanzierung von Maschinen und Anlagen sind möglich.

Aber bei allem gilt: Man muss einfühlsam die Sprache des Verhandlungspartners und seine Denkweise verstehen. Daher empfehlen wir unseren Mandanten dringend, nur in Begleitung von chinesischen Verhandlungspartnern in solche Runden zu gehen, die dann auch sehr schnell die Stimmungen der Gegenseite erkennen und aufnehmen können. Das Team von bdp China steht Ihnen hierfür mit erfahrenen Verhandlungsführern zur Verfügung.

Einen sehr guten Einblick in die chinesische Denk- und Verhandlungsführung gibt das Buch von Harro von Senger, „Die Klaviatur der 36 Strategeme. In Gegensätzen denken lernen", welches 2013 im Hanser Verlag erschienen ist. Es wird wissenschaftlich und trotzdem verständlich herausgearbeitet, welche relevanten Unterschiede zwischen Chinesen und Europäern im Denken, Planen und Handeln bestehen. Nach der Lektüre versteht man dann so einige Verhandlungssituationen im Nachgang besser.

Die teilweise als „listige und gewitzte Lebensart" beschriebene Verhaltensweise bspw. ist den Europäern nur schwer erklärlich. In Europa wird z.B. eine in Verhandlungen eingesetzte List schamhaft verschwiegen, in China hingegen wird die List aus dem Intuitiven herausgehoben und auf die Ebene des intellektuellen Erfassens gestellt. Einige der 36 Strategeme, zurückgehend auf eine mehr als 2000 Jahre alte chinesische Kriegskunst, sind ganz bezeichnend:

- Auf das Dach locken, um die Leiter wegzuziehen
- Hinter dem Lächeln den Dolch verbergen
- Auf das Gras schlagen, um die Schlangen aufzuscheuchen
- Ausgeruht den erschöpften Feind erwarten
- Im Osten lärmen, im Westen angreifen
- Will man etwas fangen, muss man es zunächst loslassen

Erste Weihnachtsfeier bei bdp China

Das junge Team von bdp China feierte am 18.12.2013 seine erste Weihnachtsfeier im altehrwürdigen Hotel Astoria in Tianjin, das bereits 1876 unter damals britischer Leitung gegründet wurde. bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann betonte in seiner Ansprache den Willen, das junge Team und die Dienstleistungen von bdp China weiter zum Wohle unserer Mandanten auszubauen und die Kooperation zwischen China und Deutschland zu erweitern. So kommt z. B. ab Januar 2014 Frau Nikki Yang in das Hamburger Büro der bdp Venturis, um die Verzahnung zwischen den Büros noch enger zu gestalten.

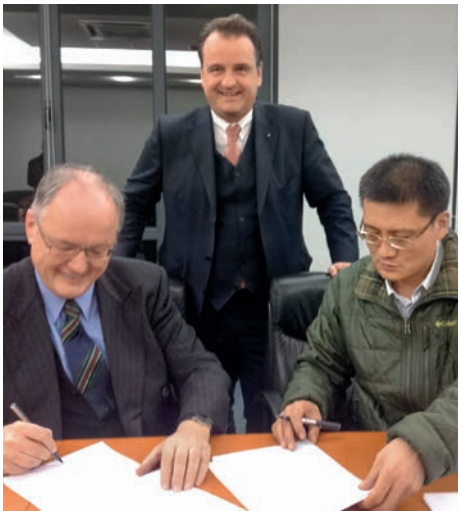
Eingeladen war auch unser erster Mandant in China, die Herren Dr. Bartsch und Fournell von der NZWL aus Leipzig (s. S. 6), die von bdp seit 2012 in China betreut werden. Mittlerweile sind weitere größere Automobilzulieferer, Handelsunternehmen und Dienstleister zum Mandantenkreis von bdp China hinzugekommen.

Im Bild hinten von links: **Emily Yao**, CPA und Leiterin des bdp-China-Teams, **Dr. Michael Bormann**, bdp-Gründungspartner, **Thomas Fournell**, Werksleiter Tianjin NZWL, **Fang Fang**, Leiterin des bdp China Desk; vorne von links: **Nikki Yang**, Assistentin, **Dr. Hubertus Bartsch**, Geschäftsführer NZWL, **Eva Liu**, Assistentin, **Simon Wang**, Rechtsanwalt bdp China.

„Man muss sich der Globalisierung stellen“

Dr. Hubertus Bartsch (NZWL) über die Herausforderungen des chinesischen Marktes und die Finanzierungskompetenz von bdp

Seit vielen Jahren gibt es eine intensive Zusammenarbeit zwischen der Neue ZWL Zahnradwerk Leipzig (NZWL) und bdp Bormann, Demant & Partner. 2009, im Zuge der Finanzkrise, unterstützte bdp den sächsischen Mittelständler bei der Realisierung einer Überbrückungsfinanzierung mithilfe eines KfW-Kredits in Höhe von 2 Mio. Euro. Jetzt begleitet bdp die NZWL beim Aufbau einer eigenen Produktionsstätte in China. Darüber sprach bdp aktuell mit **Dr. Hubertus Bartsch** (im Bild vorne links), dem geschäftsführenden Gesellschafter der NZWL.



____Herr Dr. Bartsch, weshalb gehen Sie auf den chinesischen Markt?

Dr. Bartsch: Vor gut zwei Jahren wurden wir von einem unserer wichtigsten Kunden, einem Tochterunternehmen von Volkswagen, gebeten, über einen Standort in China nachzudenken. Die Automobilkonzerne und Baugruppenlieferanten bauen die Fahrzeuge inzwischen an eigenen Standorten vor Ort, um den chinesischen Markt zu beliefern. Als sogenannter Single Sourcer sind wir Alleinlieferant für die Automobilindustrie. Unsere Synchronisierungen für die energieeffizienten Direktschaltgetriebe sind hochkomplexe Zulieferkomponenten. Da muss man sich der Globalisierung stellen.

____Worin bestand Ihre größte Herausforderung?

Eine Investition von 40 Mio. Euro in China zu stemmen. Das ist für einen Mittelständler mit einem Jahresumsatz von 70 Mio. Euro nicht einfach, noch dazu im Ausland.

____Warum ist das mit einer so hohen Investitionssumme verbunden?

Heute geht es nicht mehr, einfach nur alte Maschinen nach China zu schicken und auf den Lohnkostenvorteil zu hoffen. Wir müssen in China in den modernsten Maschinenpark investieren, um wettbewerbsfähig zu sein. Das bietet uns dann aber auch die Möglichkeit, weitere Kunden, wie etwa chinesische und asiatische Automobilbauer und deren Zulieferer, vor Ort zu akquirieren.

____Wie bekommen Sie die Finanzierung in den Griff?

In Zusammenarbeit mit bdp haben wir die Finanzierung so gestaltet, dass sie sowohl chinesische Eigenheiten berücksichtigt als auch die Einbindung der deutschen Partner.

____Was heißt das konkret?

In China muss ab einer Gesamtinvestitionshöhe von 30 Mio. US-Dollar mindestens ein Drittel Eigenkapital erbracht werden, um zwei Drittel chinesisches Darlehen zur Investitionsfinanzierung zu erhalten. Das ist sehr schwierig für einen deutschen Mittelständler.

Aus diesem Grund ging es für die NZWL um zwei Dinge. Erstens: Zunächst um die Entscheidung für einen Standort. Ähnlich wie in Deutschland stehen die einzelnen Provinzen miteinander im Wettbewerb. Hier gibt es Subventionen in Form verbilligter Kredite oder auch Bürgschaften für Kredite. Deshalb haben wir uns für die Provinz Tianjin entschieden, in deren Sonderwirtschaftszone TAEA wir unsere Produktionsstätte errichten werden.

Zweitens: Eine deutsch-chinesische Finanzierungslösung. Hier konnten wir die China Constructions Bank (CCB) aus Peking und die Commerzbank, die eine Niederlassung in China hat, als Partner gewinnen. Damit konnten wir den Wunsch der Chinesen erfüllen, die gern eine Garantieerklärung der deutschen Hausbank eines jeden Mittelständlers hätten.

____Wie konnte Ihnen bdp beim Gang nach China helfen?

Als wachsendes mittelständisches Unternehmen benötigt man die Managementkapazitäten vor allem im produktiven Bereich. Gewisse Spezialkompetenz, dazu zählt vor allem Finanzkompetenz und das zielgerichtete Agieren auf dem chinesischen Markt, welches die Stärken von bdp sind, kann man als mittelständisches Unternehmen nicht vorhalten. Hier verhilft uns die Zusammenarbeit mit bdp zu einer höheren Effizienz in der gemeinsamen Arbeit. Da wir gemeinsam auch schon Krisen wie 2009 gemeistert haben, sind wir mittlerweile ein eingespieltes Team – jetzt auch in China.

____Herr Dr. Bartsch, vielen Dank für das Gespräch.

Neue Zahnradwerk Leipzig GmbH

In Stein gebundenes Kapital liquidieren

Sale-and-Lease-Back mit Betriebsimmobilien verbessert die Eigenkapitalquote und optimiert die erbschaftsteuerliche Gestaltung

Mit der Finanzierungsform Sale-and-Lease-Back stärken Unternehmen die Liquidität und verbessern gleichzeitig die Bilanzrelationen. Dabei steht insbesondere eine Steigerung der Eigenkapitalquote im Fokus. In der Ausgabe 102 von bdp aktuell haben wir im November die Sale-and-Lease-Back-Finanzierung mit bereits abgeschriebenen beweglichen Gegenständen des Anlagevermögens dargestellt. In dieser Ausgabe erläutern wir, wie das Sale-and-Lease-Back-Modell mit Betriebsimmobilien funktioniert.

Der Verkauf und eine Rückvermietung von Anlagen und Maschinen helfen den Unternehmen, stille Reserven zu heben und frei gewordene Liquidität im Unternehmen einzusetzen. Das Sale-and-Lease-Back-Modell wird nicht nur von mittelständischen Unternehmen als ergänzende Finanzierungsform gewählt, sondern auch von Konzernen, Ländern und Kommunen. Das Modell ist auch aus der Sicht der Hausbanken sinnvoll, da alternative Finanzierungspartner den Unternehmen zu neuer Liquidität verhelfen und die Eigenkapitalsituation der Bilanz optimieren.

Der Wert der eigenen Immobilien ist im Verhältnis zur Bilanzsumme eines Unternehmens oft eine bedeutende Größe. Aktives Bilanzstrukturmanagement und die damit einhergehende Stärkung des Eigenkapitals sind notwendig, um auch weiterhin die stetig steigenden Anforderungen beim Rating zu erfüllen. Außerdem können derartige Modelle gut bei einer erbschaftsteuerlich optimierten Unternehmensnachfolge helfen.

Die Grundlagen

Die Betriebsimmobilie ist im Anlagevermögen des Unternehmens bilanziert und ist im Idealfall lastenfrei. Letzteres ist allerdings nicht zwingend für die Realisierung einer Sale-and-Lease-Back-Struktur. Das Unternehmen erhält im Wege eines True Sale von dem Erwerber bzw. Leasinggeber den Verkaufspreis, in der Regel in Höhe des Verkehrswertes, und least die Immobilie über einen vorab vertraglich fest vereinbarten Zeitraum von bspw. 20 Jahren zur weiteren betrieblichen Nutzung zurück.

Der Geschäftsablauf des Unternehmens wird durch diese Transaktion nicht gestört. Das Hauptziel der Leasingstruktur ist es, die Finanzierung und Nutzung des Objektes in der Zukunft bilanzneutral zu gestalten. Weiter verschafft sich der Leasingnehmer bisher in der Immobilie gebundene Liquidität zur freien Disposition und gestaltet die Immobilienfinanzierung eigenkapitalschonend.

Ebenso wie bei der Aufdeckung stiller Reserven beim Sale-and-Lease-Back-Modell für bewegliches Anlagevermögen werden diese auch bei Betriebsimmobilien aufgedeckt. Beim Heben der stillen Reserven erfolgt im Regelfall eine sofortige Besteuerung, welche aber bei einer entsprechenden Leasinggestaltung vermieden werden kann. Insoweit erfolgt idealerweise ein vollständiger Zufluss freier Liquidität in Höhe des Verkehrswertes des Objektes ohne ertragsteuerliche Erfassung stiller Reserven. Diese werden handelsbilanziell sogar dem Eigenkapital zugeführt. Am Ende der vereinbarten Leasinglaufzeit hat der Leasingnehmer durch eine klar definierte Erwerbsoption die Möglichkeit, die Betriebsimmobi-

lie zu einem festen, vorab vereinbarten Preis, zu übernehmen.

Sale-and-Lease-Back speziell für Betriebsimmobilien

Im Gegensatz zu einem Mietkauf verbleibt die Immobilie nicht in der Bilanz des Verkäufers, sondern geht in das wirtschaftliche Eigentum des Leasinggebers über. Alle bereits vor der Transaktion vorhandenen Nutzungsrechte bleiben dem Unternehmen erhalten.

Das Unternehmen profitiert bei dem Sale-and-Lease-Back Modell auf verschiedene Weise: Die Bilanzstruktur des Unternehmens verbessert sich bei Eigenkapitalquote und Verschuldungsgrad. Dem Unternehmen wird Liquidität in Höhe des Verkehrswertes des Objektes zugeführt. Die Nutzung des Objektes bleibt weiterhin vollständig beim Unternehmen. Der Zugriff auf das Objekt bleibt durch die Regelungen im Ankaufsrecht erhalten und ggf. vorhandene stille Reserven im Objekt können ertragsteuerlich neutral im Zeitpunkt der Veräußerung realisiert werden.

Die Leasingrate bemisst sich an den Gesamtinvestitionskosten (GIK). Die Grundlage der GIK wird durch die Kosten für Grundstück, Gebäude und Außenanlage gebildet. Weitere Kosten wie Grunderwerbskosten, Finanzierungskosten sowie Notar- und Gerichtsgebühren bleiben in der Regel unberücksichtigt. Das Sale-and-Lease-Back-Modell ist in der Regel auf eine maximale Laufzeit von 30 Jahren ausgelegt. Das hängt damit zusammen, dass im Normalfall eine betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer von 33 1/3 Jahren unterstellt wird. Die Laufzeit des abzuschließenden Immobilienleasing-Vertrages darf wiederum nicht mehr als 90 % dieses Zeitraumes betragen.

Die Vertragsgestaltung

Als Vertragspartner und Leasinggeber tritt eine sogenannte Einzelobjektgesellschaft auf. Diese ist organisatorisch immer der Konzernmutter als quasi operativer Leasinggesellschaft zugeordnet. Die Einzelobjektgesellschaft wird dabei exklusiv für das jeweilige Investitionsvorhaben in der Rechtsform einer GmbH & Co. KG gegründet.

Die Betriebsimmobilie wird im Rahmen eines Immobilien-Leasingvertrages vom Leasinggeber an den Leasingnehmer zur uneingeschränkten betrieblichen Nutzung überlassen (verleast).

Die Einzelobjektgesellschaft erwirbt die Immobilie, wird rechtlicher und wirtschaftlicher Eigentümer und bilanziert das Leasingobjekt. Die Finanzierung dieses Vorhabens wird in der Regel durch den Leasinggeber strukturiert und realisiert. Dabei kann es bei großvolumigen Transaktionen sinnvoll sein, dass sich mehrere Kreditinstitute an der Finanzierung beteiligen. So besteht bei einem der großen Anbieter, der DAL (DAL Deutsche Anlagen-Leasing GmbH & Co. KG, ein Unternehmen aus der Sparkassenfinanzgruppe) die Möglichkeit, ein Konsortium mit mehreren Sparkassen zu organisieren.

Der Leasingnehmer erhält einen entsprechenden Leasingvertrag mit meist zwei aufeinanderfolgenden Mietperioden. Im Rahmen einer ersten Mietperiode werden die anfallenden Investitionskosten durch die Leasingraten des Leasingnehmers je nach Modellgestaltung entweder vollständig oder teilweise amortisiert. Dies erhöht Gestaltungsspielräume und Flexibilität. Zudem wird parallel zum Immobilienleasing-Vertrag ein Ankaufsrechtsvertrag zum Vertragsende geschlossen, welcher die Wertsteigerungschance am Objekt dem Ankaufsberechtigten, in der Regel der Leasingnehmer, zuordnet.

Die steuerlichen Auswirkungen

Grunderwerbsteuerlich bietet die o. g. gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung der Leasingobjektgesellschaft eine Vielzahl von Optimierungsmöglichkeiten. Ertragsteuerlich ist im Zusammenhang mit der Hebung stiller Reserven § 6b EStG ein Lösungsansatz. Ziel ist es, die stillen Reserven bilanziell zu heben, ohne sofortige steuerliche Belastung zu realisieren. Auch dies wird durch eine entsprechende Beteiligungsstruktur der für den Immobilienerwerb gegründeten Einzelobjektgesellschaft erreicht.

Last, but not least wird die erbschaftsteuerlich optimierte Übertragung von Immobilien bei der Ausgestaltung von Sale-and-Lease-Back-Strukturen immer wichtiger. Hier liegt der Vorteil darin, dass die Betriebsimmobilie der erbschaftsteuerlichen Masse entzogen wird, gleichzeitig der Erbe aber Inhaber des Ankaufsrechts sein kann.

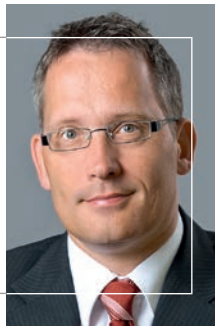
Fazit

Das Sale-and-Lease-Back-Modell für Betriebsimmobilien kann für Unternehmen sinnvoll sein, die in Steinen gebundenes Kapital liquidieren wollen, um Wachstum zu finanzieren, Akquisitionen zu tätigen, bestehende Finanzierungen zu optimieren oder aktives Bilanzstrukturmanagement zu betreiben. Auch kann damit die Unternehmensnachfolge gezielt und strategisch vorbereitet werden.

Insbesondere familiengeführte Unternehmen stehen einem Verkauf von Betriebsimmobilien oft misstrauisch gegenüber. Weil aber die Option für eine spätere Übernahme der Immobilie vereinbart werden kann, lässt sich dieser, emotional manchmal schwierige Aspekt, anders als beispielsweise beim Verkauf an einen Investor, aber immer im Sinne des Unternehmens regeln.

Immobilienleasing versteht sich immer als Teil einer längerfristigen Unternehmensfinanzierung. Gerade in der aktuellen günstigen Zinslandschaft lassen sich wirtschaftlich tragfähige Konzepte realisieren. Das durch die Veräußerung erlöste Kapital kann in die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens investiert werden.

Matthias Kramm
ist Geschäftsführer der bdp Venturis Management Consultants GmbH.



„Wir sind Teil einer soliden Finanzierung“

Andreas Jantsch (DAL) über Nutzen, Ausgestaltung und Kosten von Leasingstrukturen mit Betriebs-Immobilien

Andreas Jantsch
leitet die Geschäftsstelle Nord der DAL Deutsche Anlagen-Leasing GmbH & Co. KG innerhalb der Sparkassenfinanzgruppe.

Kontakt: a.jantsch@dal.de
mehr: www.dal.de

DAL
Deutsche Leasing Gruppe

____*Welche Immobilien eignen sich für Sale-and-Lease-Back und ab welchem Volumen ist dies sinnvoll?*
Grundsätzlich sind alle Arten gewerblich genutzter Immobilien geeignet für Immobilienleasing-Strukturen. Diese funktionieren besonders gut mit klassischen Produktions- und Verwaltungsimmobilien für mittelständische Unternehmen, Logistikobjekten, Sozialimmobilien wie beispielsweise Altenpflegeheime, normalen Bürokomplexen, aber auch spezielleren Immobilientypen wie Parkhäusern und Siloanlagen. Sinnvoll ist eine Transaktionsgröße ab ca. 2 Mio. Euro. Das ist aber auch abhängig von der jeweiligen Unternehmenssituation und den konkreten individuellen Bedürfnissen des Unternehmers. Transaktionen mit Wohn- und Freizeitimmobilien sind dagegen weniger gebräuchlich.

____*Welche Kosten fallen im Zuge der Strukturierung und dann während der Vertragslaufzeit an?*
Das kommt sehr auf den jeweiligen Einzelfall an. Hierfür eine pauschale Gesamtaussage zu treffen, wäre schlicht unseriös. Man kann allerdings festhalten, dass eine Leasingfinanzierung bei alleiniger Betrachtung der Kapitalkosten unter sonst gleichen Bedingungen immer um mindestens das Ertragsinteresse des Leasinggebers teurer ist als eine klassische Darlehensfinanzierung.

Aber genau hier steckt der Teufel im Detail oder vielmehr in der Struktur. Oftmals wird schlicht nicht berücksichtigt, dass bestimmte Laufzeitbänder einer Finanzierung oder auch Restwertgestaltungen im Wege einer klassischen Darlehensfinanzierung gar nicht darstellbar sind. Andererseits entstehen durch verbesserte Ratingkennzahlen deutlich verbesserte Finanzierungseffekte in der Zukunft, die berücksichtigt werden müssen.

Oder denken Sie an die Renditeerwartungen von Eigenkapital, denen sich jeder Unternehmer stellen muss. Mit Sale-and-Lease-Back hat er die Möglichkeit, Eigenkapital zu deutlich geringeren (Fremd-)Kapitalkosten zu generieren. Letztlich kommt es bei den zugrunde zu legenden Strukturkosten aber immer auf die konkrete Ausgestaltung des Modells, des Objekttypus, der Laufzeit, auch der Finanzierungs- und Restwerthöhe sowie der konkreten steuerlichen Ausgestaltung der Objektgesellschaft und schließlich auch der Bonität des Leasingnehmers an. Alles in allem bewegen wir uns aber immer noch deutlich unter den Kostenstrukturen für Mezzanine-Kapital oder anderen strukturierten Finanzierungsprodukten im Langfristbereich.

____*Ist das Modell auch für Nachfolgeregelungen attraktiv?*
Absolut und mit steigender Tendenz! Gerade in den nicht enden wollenden Diskussionen um die Besteuerung von Betriebsvermögen für den Erbschaftsfall, gerade wenn es sich wie bei Immobilien ja oft um Verwaltungsvermögen handelt, suchen Unternehmer nach echten Alternativen. Hier bietet sich Sale-and-Lease-Back an. Gerade die Platzierung des beim Immobilienleasing typischen und rechtlich sicheren Ankaufsrechtes beim Erben und/oder Unternehmensnachfolger bietet viele Möglichkeiten, eine Erbschaft sinnvoll und strategisch gut vorbereitet zu organisieren. Darüber hinaus kann ein Sale-and-Lease-Back auch eine exzellente Finanzierungsalternative für eine außerfamiliäre (z. B. MBI) Nachfolgeregelung sein.

____*Welche Chance haben Unternehmen, die sich in schwerem Fahrwasser befinden?*
Kurz gesagt: Deutlich schlechtere als Unternehmen in gutem Fahrwasser. Es ist ein weitverbreiteter Irrtum zu glauben, Immobilienleasing macht nur derjenige, dessen anderweitige Finanzierungsquellen erschöpft sind. Ganz im Gegenteil. Wir verstehen uns als Leasinggeber immer als Teil einer soliden Unternehmensfinanzierung. Unser Interesse ist eine langfristige Partnerschaft während der gesamten Vertragslaufzeit, an dessen Ende der Leasingnehmer bzw. der Ankaufsberechtigte entscheiden soll, was mit seinem Objekt passiert. Wir beurteilen daher die wirtschaftlichen Verhältnisse unserer Vertragspartner im Grunde genauso, wie es die Hausbank auch tut. Immobilienleasing ist definitiv kein Instrument, um beispielsweise nachhaltige Liquiditätsengpässe zu eliminieren oder als letzter Rettungsanker geworfen zu werden.

„Wir sparen viel Papier, vor allem aber Zeit!“

Beim digitalen Buchen bleiben die Originalbelege im Unternehmen stets greifbar. Der Steuerberater arbeitet mit den digitalen Kopien

Durch unsere jahrzehntelange Erfahrung in der Steuerberatung kennen wir bei der Buchhaltung die Unterschiede zwischen dem althergebrachten Buchen mittels Papierbelegen und dem digitalen Buchen genau. Viele unsere Mandanten sind inzwischen auf die digitale Buchhaltung umgestiegen und sind von den Vorteilen allesamt überzeugt. Um Ihnen eine Vorstellung vom digitalen Buchen zu vermitteln, haben wir über die Arbeitsvorgänge mit dem bdp-Mandanten **Eggert Pohlmann** gesprochen.

Eggert Pohlmann
ist Geschäftsführender-Gesellschafter der Friedrich Pohlmann GmbH

www.pohlmann-bestattungen.de

____*Wie waren die Arbeitsabläufe, bevor Sie auf die digitale Buchhaltung umgestiegen sind?*
Vorher wurden für jeden Monat sämtliche Belege wie Eingang- und Ausgangsrechnungen, Konto- und Kassenauszüge sowie ggf. weitere Dokumente gesammelt und dann beim Steuerberater abgeben. Der Steuerberater hat die Belege verbucht und uns anschließend die betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Auswertungen zusammen mit den gesamten Buchhaltungsordnern zugeschickt.

____*Warum sind Sie auf die digitale Buchhaltung umgestiegen?*
Der klassische Vorgang mit dem Sammeln der Belege und dem anschließenden Einreichen beim Steuerberater hat uns je nach Auftragslage einige Tage in Anspruch genommen. Des Weiteren mussten wir auf die betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Auswertungen, insbesondere auf die OPOS-Auswertung, immer warten. Das bleibt uns nun durch die Tageseinreichung der Belege per Fax oder Scanner erspart.

____*Welchen Nutzen ziehen Sie über die Softwareangebote der DATEV?*
Über das Internetportal der DATEV nutzen wir *Unternehmen online* und können so ständig überprüfen, ob noch Außenstände vorhanden sind oder nicht, denn im *Unternehmen online* wird das Mahnwesen vom System zeitnah generiert. Ein weiterer Vorteil ist, dass wir jederzeit den Zugriff auf die Original-Unterlagen im Haus haben und so schneller Sachen überprüfen können, insbesondere bei Rückfragen von Kunden und Lieferanten. Auch kann man über *Unternehmen online* digitale Kassenbücher generieren, womit wir viel Papier, aber vor allem auch Zeit sparen. Generell erfolgt die Auswertung sowie die Darstellung und Aufbereitung der Unternehmenszahlen sehr viel schneller und effizienter.

____*Was genau mussten Sie in Ihrem Unternehmen umstellen?*
Für das neue System der Buchhaltung benötigt man lediglich einen Scanner mit einer TWAIN-Schnittstelle für die Softwareunterstützung und einen schnellen Internetzugang sowie von Microsoft das Betriebs-

Ihre Fragen zum digitalen Buchen beantworten gerne:

Jana Selmert-Kahl
Steuerberaterin
bei bdp Hamburg

Rüdiger Kloth
Steuerberater
bei bdp Hamburg

Christian Schütze
Steuerberater
bei bdp Potsdam

Tina Krüger
Steuerberaterin
bei bdp Potsdam

system Windows 7 oder neuer. Da wir selbst im Unternehmen buchen, benötigen wir für die Softwaredarstellung Monitore ab einer Größe von 22 Zoll. Außerdem haben wir, um das Ganze zu realisieren, einen Vertrag mit DATEV für die Nutzung von *Unternehmen online* abgeschlossen und für die Authentifizierung, Verschlüsselung etc. bei der DATEV einen sogenannten *mIDentity Stick* bestellt. Die Korrespondenz mit der DATEV hat bdp für uns übernommen.

____*Welche Kosten sind Ihnen durch die Umstellung im Unternehmen entstanden?*
Für *DATEV Unternehmen online* inklusive *Belegverwaltung online* wird eine monatliche Pauschale in Höhe von neun Euro berechnet. Der erste *DATEV mIDentity Stick* ist kostenlos, der zweite kostet einmalig 54 Euro. Für die Speicherung und Archivierung der digitalisierten Belege in der *Belegverwaltung online* (Kanzlei oder Mandat) im DATEV-Rechenzentrum fallen monatlich für jeweils 500 Megabyte Gebühren in Höhe von drei Euro an. Im Durchschnitt hat eine gescannte DIN-A4-Seite eine Dateigröße von nur 50 bis 100 KB. Auf der Internetseite der DATEV hat man auch die Kosten über den Speicherplatz stets im Auge.

____*Wie sind Ihre Arbeitsabläufe nach der Einführung der digitalen Buchhaltung?*
Zunächst werden die täglichen ein- und ausgehenden Rechnungen gescannt und auf *Unternehmen online* gespielt. In *DATEV pro* gibt es eine Verknüpfung zu *Unternehmen online,* womit wir uns zu jeder Buchung auch den digitalen Beleg anzeigen lassen können. Es besteht auch die Möglichkeit, den Buchungsassistenten zu nutzen, der wiederkehrende Rechnungen erkennt, damit die Belege vom Sachbearbeiter schneller erfasst werden können. Da die Belege auch in digitaler Form im *Unternehmen online* gespeichert sind, ist es bei Fragen zu Rechnungen auch möglich, dem Steuerberater Zugriff auf die gespeicherten Rechnungen zu ermöglichen, sodass eine schnelle Hilfe durch bdp erfolgen kann. Außerdem haben wir für die Bankbuchungen bei unserer Bank eine Genehmigung für die Onlinebereitstellung von Kontoauszügen, die über DATEV pro auch eingespielt werden können. Diese Schnittstelle erleichtert das Buchen ungemein.

____*Würden Sie die digitale Buchhaltung auch für andere Unternehmen empfehlen?*
Auch für kleinere Unternehmen, die nicht selbst im Unternehmen buchen, entsteht durch das Internetportal von *DATEV Unternehmen online* eine wesentlich bessere Transparenz, da zu jeder Zeit überprüft werden kann, welche Belege die Buchhaltung schon bearbeitet hat oder nicht.

Für expandierende Unternehmen wie die Pohlmann GmbH empfiehlt es sich, im Unternehmen selbst zu buchen. Bei Fragestellungen und Problemen in der Buchhaltung spielen wir die Daten der Finanzbuchführung einfach beim Steuerberater ein, sodass die Steuerberatung uns weiterhin beim Buchen unterstützen und Hilfestellungen geben kann.

Kita Notenzwerge Tempelhof bereichert Berliner Bildungslandschaft und hat noch einige freie Plätze

Seit 01. November 2013 bietet die Rahn Dittrich Group in der „Kita Notenzwerge Tempelhof“ Bildungs- und Betreuungsangebote für Klein- und Vorschulkinder an. Kinder von 8 Monaten bis zum Schuleintritt können in der Burgermeisterstraße 10 - 11 täglich von 6.00 bis 18.00 Uhr betreut werden. Für interessierte Eltern und ihre Kinder gibt es jeden 1. Samstag im Monat einen Tag der offenen Tür. Zusätzlich stehen Kita-Leitung und Erzieherinnen nach telefonischer Vereinbarung auch an Wochentagen zum Kennenlernen und für Informationsgespräche in den neu eingerichteten Räumlichkeiten zur Verfügung.

Im Bereich der Elementarbildung betreiben die Rahn Schulen seit 1997 erfolgreich Kindertagesstätten und Horte an Standorten in Brandenburg, Sachsen und Thüringen. Sie setzen dabei ein musikalisch-künstlerisches Konzept um, das Kinder ganzheitlich fördert und auch in der neuen „Kita Notenzwerge Tempelhof“ zum Tragen kommt.

Mit dem neuen Standort in Berlin kehren die Rahn Schulen an den Ort ihrer Entstehung im Jahr 1929 zurück, wo Dr. Paul Rahn eine Privatschule gründete. Die Rahn Schulen sind Teil der Rahn Dittrich Group. bdp hat die Rahn Dittrich Group bei der Realisierung der Bildungsanleihe als alternativer Finanzierungsmethode beraten.

Mehr unter:
www.rahndittrich.de/kita-bln
www.die-bildungsanleihe.de

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 rufen Sie mich an.
- ☐ Bitte beliefern Sie mich jeden Monat vollkommen unverbindlich und kostenfrei mit *bdp aktuell*.
- ☐ Ich möchte mehr über Unternehmensansiedlungen in China wissen. Bitte informieren Sie mich über die notwendigen Schritte.
- ☐ Ich habe Fragen zum digitalen Buchen. Bitte nehmen Sie Kontakt mit mir auf.
- ☐ Ich möchte mich über Sale-and-Lease-Back-Modelle informieren. Bitte vereinbaren Sie einen Termin.

Name _____

Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Telefon _____

Fax _____

E-Mail _____

Unterschrift _____

bdp
Bormann · Demant & Partner
Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer
Sozietät

bdp Venturis
Management Consultants
Restrukturierung · Finanzierung
M&A · Interimsmanagement
GmbH

Berlin · Dresden · Hamburg · Potsdam · Rostock · Schwerin · Tianjin (China)

bdp Berlin
Danziger Straße 64 · 10435 Berlin
Tel. 030 – 44 33 61 - 0
bdp.berlin@bdp-team.de

bdp Dresden
Hubertusstraße 37 · 01129 Dresden
Tel. 0351 – 811 53 95 - 0
bdp.dresden@bdp-team.de

bdp Hamburg
ABC-Straße 21 · 20354 Hamburg
Tel. 040 – 35 51 58 - 0
bdp.hamburg@bdp-team.de

bdp Venturis Hamburg
Steinhöft 5 - 7 · 20459 Hamburg
Tel. 040 – 30 99 36 - 0
hamburg@bdp-team.de

bdp Potsdam
Friedrich-Ebert-Str. 36 · 14469 Potsdam
Tel. 0331 – 601 2848 - 1
bdp.potsdam@bdp-team.de

bdp Rostock
Kunkeldanweg 12 · 18055 Rostock
Tel. 0381 – 6 86 68 64
bdp.rostock@bdp-team.de

bdp Schwerin
Demmlerstr. 1 · 19053 Schwerin
Tel. 0385 – 5 93 40 - 0
bdp.schwerin@bdp-team.de

bdp China
bdp Management Consulting
(Tianjin) Co. Ltd.
No.3 Crowne Plaza, No.5 Central Avenue
TAEA · Tianjin, China 300308

www.bdp-team.de
www.bdp-team.cn
www.bdp-aktuell.de

Herausgeber:
bdp Venturis
Management Consultants GmbH

Realisation + Redaktion
flamme rouge gmbh · Berlin

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