

bdp aktuell



Steuermindernde Rücklagen
können nun einfacher gebildet
werden – S. 2



In vier Schritten zur strategischen
Zielbestimmung – S. 4



Schadensprävention durch
internes Kontrollsystem – S. 7



Rentable Rücklagen

So sparen Sie mit Investitionsabzugsbeträgen Steuern

**BESTE
STEUERBERATER
2016**

bdp
Bormann · Demant & Partner
Internationales Steuerrecht

Handelsblatt

Handelsblatt · 12.02.2016
Im Test: 1.500 Steuerberater
aus den 10 größten dt. Städten
Kooperationspartner S.W.I.



bdp ist Testsieger im Bereich
internationales Steuerrecht – S. 9



Unternehmerreise nach China:
30.05. bis 04.06.2016 – S. 11

Sparen und abschreiben

Seit Anfang 2016 gelten Erleichterungen bei steuermindernden Rücklagen zur Finanzierung künftiger Investitionen

Für kleinere Unternehmen gibt es seit vielen Jahren die Möglichkeit, für künftige Investitionen eine steuermindernde Rücklage (§7g EStG) zu bilden. Die früher Ansparabschreibung und seit 2008 Investitionsabzugsbetrag (IAB) genannte Möglichkeit, die Abschreibung für die Anschaffungskosten von Wirtschaftsgütern vorzuverlagern, wurde ab 2016 erleichtert: Nun können Abzugsbeträge auch gebildet werden, ohne das zu beschaffende Wirtschaftsgut abschließend benennen zu müssen.

Größenklassen

Steuermindernde Rücklagen können nur von Unternehmen gebildet werden, wenn:

- bei **Bilanzierern** das Eigenkapital zum Ende des Bildungsjahres 235.000 Euro nicht überschreitet oder
- bei **Einnahmen-Ausgaben-Rechnern** (§4 Abs. 3 EStG) der Gewinn im Bildungsjahr ohne die Rücklage 100.000 Euro nicht überschreitet und
- die Bildung und Auflösung elektronisch an das Finanzamt übermittelt wird.

Funktion muss nicht benannt werden

Für beabsichtigte Investitionen in bewegliche Wirtschaftsgüter in den folgenden drei Jahren kann bei Einhaltung der vorgenannten Voraussetzungen ein Abzugsbetrag von 40% der voraussichtlichen Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten steuermindernd abgezogen werden. Der Maximalbetrag beläuft sich auf 200.000 Euro, was einer Investitionssumme von 500.000 Euro entspricht. Neu ist, dass bei den beabsichtigten Investitionen nicht mehr die Funktion des Wirtschaftsguts benannt werden muss. Dies war bis Ende 2015 noch notwendig, damit der Abzugsbetrag genau einer Investition

zugeordnet werden konnte. Ab 2016 kann eine beliebige Investition durchgeführt werden.

Gewinn erhöhende Auflösung im Investitionsjahr

Im Jahr der Investition muss der gebildete Abzugsbetrag gewinnerhöhend aufgelöst werden. Dagegen erfolgt eine Gewinn mindernde Reduzierung der Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten um 40%, maximal bis zur Höhe des gebildeten Abzugsbetrags. Die um den Abzugsbetrag geminderten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten bilden dann die Grundlage für die weitere Abschreibung. Erfolgt keine Investition innerhalb des Begünstigungszeitraums von drei Jahren oder sind die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten geringer, wird rückwirkend der Steuerbescheid des Bildungsjahres geändert. Es ergibt sich dann eine Steuernachzahlung inkludiert.





sive Verzinsung. Das Investitionsgut muss mindestens bis zum Ende des auf das Investitionsjahr folgenden Geschäftsjahrs im Unternehmen verbleiben.

Nachträgliche Beantragung bedingt möglich

Die Bildung des Abzugsbetrags sollte gleich mit der Steuererklärung vorgenommen werden. Sie kann aber auch noch nachträglich beantragt werden, sofern der Steuerbescheid noch änderbar ist. Eine nachträgliche Bildung ist nicht mehr möglich, wenn der Investitionszeitraum von drei Jahren bereits abgelaufen ist oder in Kürze abläuft und keine Investitionen vorgenommen wurden. Die nachträgliche Bildung darf nicht erkennbar zur Kompensation von Steuererhöhungen, z.B. durch eine Betriebsprüfung, erfolgen.

Zusätzliche Sonderabschreibungen

Zusätzlich zur Möglichkeit, einen Investitionsabzugsbetrag zu bilden, kann im Jahr der Investition und in den vier Folgejahren allein oder zusätzlich zur normalen Abschreibung noch eine Sonderabschreibung von maximal 20% der ggf. um den Abzugsbetrag geminderten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten abgesetzt werden.

Die Eigenkapitalgrenze von 235.000 Euro bzw. die Gewinngrenze von 100.000 Euro (siehe oben Größenklassen zur Rücklagenbildung) muss im Jahr vor der Investition erfüllt sein.

Beispiel

In 2016 beabsichtigt der Unternehmer U die Investition in eine Maschine. Er rechnet mit Anschaffungskosten von 50.000

Ob ein Unternehmer für seinen 2016 gebildeten Investitionsabzugsbetrag später eine Maschine oder einen Lkw kauft, ist für die Steuerminderung egal.

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

für kleinere Unternehmen gibt es seit vielen Jahren die Möglichkeit, für künftige Investitionen eine **steuermindernde Rücklage** zu bilden. Die früher Ansparabschreibung und seit 2008 Investitionsabzugsbetrag genannte Möglichkeit, die Abschreibung für die Anschaffungskosten von Wirtschaftsgütern vorzuverlagern, wurde ab 2016 erleichtert: Nun können Abzugsbeträge auch gebildet werden, ohne das zu beschaffende Wirtschaftsgut abschließend benennen zu müssen. bdp-Partner **Christian Schütze** weiß die Einzelheiten.

In unserer Serie zur Überprüfung der Unternehmensstrategie erläutern wir Methoden, mit denen Sie Ihr Unternehmen strategisch neu ausrichten können. In der letzten Ausgabe von bdp aktuell hatten wir Sie über relevante Trends im Markt informiert. In dieser Ausgabe erläutert **Rainer Hübl**, Geschäftsführer der bdp Venturis, wie Sie zunächst strategische Oberziele festlegen können, um daraus dann in vier logischen Schritten Ihre strategischen Ziele zu entwickeln.

Per Definition wird ein **internes Kontrollsystem (IKS)** systematisch aus technischen und organisatorischen Regeln aufgebaut. Mit diesen Regeln wird das Unternehmen so gesteuert und kontrolliert, dass die Richtlinien, Arbeitsanweisungen und sonstigen Maßnahmen zur Prävention von Schäden eingehalten werden. **Robert Mühlig** erläutert, wie Sie ein IKS entwickeln.

Um als europäisches Unternehmen in China wettbewerbsfähig zu sein, sind grundlegende Kenntnisse erforderlich. Wir laden Sie herzlich zu unserer **Unternehmerreise vom 30.05.2016 bis 04.06.2016 in die chinesischen Städte Tianjin und Beijing** ein, damit Sie sich vor Ort ein Bild vom aktuellen chinesischen Markt machen können.

Mit großer Freude können wir bekannt geben, dass bdp im Handelsblatt-Ranking „**Beste Steuerberater 2016**“ im Fachgebiet internationales Steuerrecht zu den Testsiegern gehört.

Seit über zehn Jahren informieren wir Sie mit bdp aktuell monatlich über

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

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



bdp aktuell finden Sie auch online unter www.bdp-aktuell.de.

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

Ihre

Barbara Polley

Barbara Polley
ist Rechtsanwältin und Steuerberaterin sowie Hamburger Teamleiterin der bdp Venturis.



Euro. Im Juli 2017 wird dann aber ein Lkw für 40.000 Euro gekauft. Die Größenklasse wird Ende 2016 eingehalten. U erklärt in der Steuererklärung für 2016 einen steuermindernden IAB von 20.000 Euro (40% von 50.000 Euro).

In 2017 erfolgt die Investition. Dass diese nicht in die geplante Maschine erfolgt, ist egal. Für bis Ende 2015 gebildete Abzugsbeträge wäre eine Übertragung nicht möglich. Der in 2016 gebildete IAB muss in Höhe von 16.000 Euro (40% von 40.000 Euro) gewinnerhöhend aufgelöst werden. Gleichzeitig können die Anschaffungskosten Gewinn mindernd um 16.000 Euro reduziert werden. Die Gewinnauswirkung in 2017 ist 0 Euro. Der zu hoch gebildete IAB von 4.000 Euro (20.000 Euro – 16.000 Euro) muss für 2016 rückgängig gemacht werden. Ein bereits ergangener Steuerbescheid für 2016 würde geändert und nur ein IAB von 16.000 Euro anerkannt werden.

Bemessungsgrundlage für die Abschreibung des Lkw sind die Anschaffungskosten minus Abzugsbetrag (40.000 Euro – 16.000 Euro) = 24.000 Euro. Die Nutzungsdauer beträgt neun Jahre. Es ergibt sich eine Abschreibung 2017 von 1.333 Euro (24.000 Euro / 9 Jahre / 12*6). Zusätzlich kann eine Sonderabschreibung von 20% geltend gemacht werden. Diese beträgt 4.800 Euro (20% von 24.000 Euro).

Somit können für die Investition in den Lkw in den Jahren 2016 und 2017 Gewinn mindernde Abzugsbeträge/Abschreibungen von insgesamt 22.133 Euro (= 55% der Investitionssumme) vorgenommen werden.

Bitte sprechen Sie uns an, wenn Sie diesbezüglich Rat benötigen.

Ziele bestimmen

Strategische Ziele können in vier logischen Schritten entwickelt werden

In unserer Serie zur *Überprüfung der Unternehmensstrategie* erläutern wir Methoden, mit denen Sie Ihr Unternehmen strategisch neu ausrichten können. In der letzten Ausgabe von bdp aktuell hatten wir Sie über relevante Trends im Markt informiert. In dieser Ausgabe möchten wir zunächst erläutern, wie Sie strategische Oberziele bestimmen. Dies werden wir sodann vertiefen und beschreiben, wie Sie in vier Schritten Ihre strategischen Ziele festlegen können.

Kennen Sie Ihre strategischen Ziele?

Wenn wir uns von der Natur inspirieren lassen, dann möchte jedes Lebewesen überleben. Und wenn also das größte anzunehmende Übel für jedes organische System die Vernichtung der eigenen Existenz ist, dann sollte das eigene Überleben auch für ein profitorientiertes Unternehmen das wichtigste Ziel darstellen. Was Sie noch vor allen anderen Zielen unbedingt vermeiden müssen, ist zwangsweises Ausscheiden aus dem Markt. Dafür gibt es aber objektiv nur zwei Gründe, nämlich die Zahlungsunfähigkeit oder die Überschuldung.

Selbst wenn Sie eine hohe Reklamationshäufigkeit, unzufriedene Kunden, rückläufige Preise oder andere negative Indikatoren konstatieren müssen: Nur Liquiditätsmangel oder Überschuldung sorgen schlussendlich für das zwangsweise Ausscheiden Ihres Unternehmens aus dem Markt. Umgekehrt lassen sich daraus die strategisch wichtigsten Oberziele für jedes Unternehmen ableiten:

- Gewährleistung einer ausreichenden Liquidität (Orientierung am Cashflow, „Cash is King“)
- Stabilisierung oder gar Steigerung des Eigenkapitalwerts

Wenn Ihr Unternehmen immer ausreichende Liquidität hat und der Marktwert des Eigenkapitals stabil bleibt (oder steigt) ist ein zwangsweises Ausscheiden Ihres Unternehmens aus dem Markt ausgeschlossen.

Wenn Sie diesen Überlegungen folgen, dann haben Sie auch auf Ihre stra-

tegische Oberzielrichtung festgelegt: die Steigerung des Unternehmenswertes. Daraus lassen sich die Unterziele entwickeln. Die *Entwicklung strategischer Unterziele* ist in vier logisch aufeinander aufbauende Schritte unterteilt:

Wichtig für den Prozess der *strategischen Zielentwicklung* ist die Zusammenstellung und richtige Besetzung eines Strategieteams. Sorgen Sie dafür, dass überwiegend aktive Führungspersonen und in der Belegschaft anerkannte Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche mitwirken. Das sichert eine ganzheitliche Sicht und fördert die Akzeptanz der Ergebnisse auch bei denen, die an der Strategieentwicklung nicht direkt beteiligt sind.

Akteure im Strategieteam

Die typische Zusammensetzung eines Strategieteams ist:

- Geschäftsführer
- Eigentumsvertreter
- Entwicklungsleiter
- Vertriebsleiter
- Produktionsleiter
- Abteilungsleiter Controlling
- Produkt- oder Projektmanager
- externe Wirtschaftssachverständige bzw. Berater, die das Unternehmen kennen

Die Entwicklung strategischer Ziele ist in vier logisch aufeinander aufbauende Schritte unterteilt:

- Schritt 1: Ausgangssituation beschreiben (IST-Zustand)



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



- Schritt 2: Produkte und Märkte analysieren
- Schritt 3: Strategische Optionen ableiten und bewerten
- Schritt 4: Strategischen Fokus festlegen

Schritt 1: Ausgangssituation beschreiben (IST-Zustand)

Schritt 1 beschreibt den IST-Zustand und die angestrebte Entwicklung eines Unternehmens vor dem Hintergrund des Geschäftsumfelds. Hier werden folgende Informationen erhoben und im Strategieteam diskutiert, um einen Konsens über die Ausgangssituation herzustellen:

- **Unternehmenskurzprofil** inkl.
 - Ergebnisentwicklung
- allgemeine **Unternehmensziele** (Mission, Vision, Leitbild)
- **Geschäftsumfeld** (Möglichkeiten und Bedrohungen)

Kurzprofil

Zunächst ist das zu analysierende Unternehmen anhand einiger allgemeiner Rahmendaten (Sitz, Rechtsform, Branche etc.) und Ergebniskennzahlen (Größe, Umsatzentwicklung etc.) in einem Kurzprofil zu beschreiben. Als Input für die Beschreibung allgemeiner Unternehmensziele sollten die wesentlichen Aussagen zur angestrebten Unternehmensentwicklung mit den Eigentümern bzw. der Geschäftsleitung diskutiert und

aufbereitet werden. Vorhandene und dokumentierte Zielformulierungen Ihres Unternehmens sollten dabei Berücksichtigung finden. Es können beispielsweise Strategiepapiere auf der Gesamtunternehmensebene und ggf. für einzelne Geschäftsfelder oder eine Dokumentation des SOLL-Zustands in Form von Vision, Mission und/oder Leitbild vorliegen.

Allgemeine Unternehmensziele

Die Unternehmensziele sind übergeordnete Vorgaben der Eigentümer zur angestrebten Unternehmensentwicklung und können sich auf Wachstum, Rentabilität oder allgemeine qualitative Ziele beziehen. Zur Unterstützung können zentrale Ergebnisindikatoren festgelegt werden. Für die vergangenen zwei bis drei Geschäftsjahre sind die IST-Werte zu ermitteln. Für das laufende und für zukünftige Geschäftsjahre können SOLL-Werte vergeben werden, um die angestrebte Unternehmensentwicklung mit einigen wenigen Zahlen und Fakten zu veranschaulichen.

Geschäftsumfeld

Das Geschäftsumfeld bezeichnet die Umwelt einer Organisation. Im Geschäftsumfeld liegen die Möglichkeiten und Risiken für die Organisation, aus denen sich die Ausgangssituation für die Geschäftstätigkeit bestimmt.

Schritt 2: Produkte und Märkte analysieren

In diesem Schritt werden zunächst die Produkte und Märkte kategorisiert, um dann ihren jeweiligen Beitrag zum gesamten Geschäftsergebnis zu beurteilen. Zur visuellen Darstellung werden die gewonnenen Erkenntnisse in einem Produkt-Markt-Diagramm dargestellt.

Als Ergebnis dieses Schritts werden das aktuelle Produktportfolio und die aktuelle Marktsituation des Unternehmens bewertet.

Produkte: Die Kategorie Produkte wird im weitesten Sinne verstanden als alle Leistungen, die ein Unternehmen herstellt und vertreibt. Jegliche Art von Dienstleistung ist explizit eingeschlossen.

Märkte: Unter Märkte sind die wesentlichen Kundengruppen bzw. (territoriale oder branchenbezogene) Marktsegmente zusammengefasst, die das Unternehmen bedient.

Geschäftsfeld: Produkt- und Marktsegmente können auch zu Geschäftsfeldern zusammengefasst werden. Ein (strategisches) Geschäftsfeld ist definiert als eine homogene Produkt-Markt-Kombination. Hier ist das Hauptkriterium die unternehmensübliche Einteilung.

Produktsegment-/ Marktsegment-Portfolio: Das Produkt- und Marktsegment-Portfolio stellt die IST-Werte der Bewertungsdimensionen Wachstums-





Produkt-Markt-Matrix

potenzial, Erfolgsbeitrag und relativer Umsatzanteil idealerweise grafisch dar. Sie erhalten damit einen schnellen Überblick über die aktuellen Stärken und Schwächen Ihres Produktportfolios bzw. Ihrer Absatzmärkte.

Schritt 3: Strategische Optionen ableiten und bewerten

Optionen ableiten

Ausgangspunkt für die Ableitung strategischer Optionen sind die in Schritt 1 erfassten allgemeinen Unternehmensziele und aktuellen Trends im Geschäftsumfeld („Opportunities & Threats“) sowie die in Schritt 2 untersuchte IST-Situation der bestehenden Produkt- und Marktsegmente und ihr Wachstumspotenzial. In diesem dritten Schritt leiten Sie aus den gewonnenen Erkenntnissen strategische Optionen ab und bewerten diese.

Die **Produkt-Markt-Matrix** (s.o.) stellt ein systematisches Denkraster potenzieller Wachstumsstrategien dar. Hierbei werden vier Grundstrategien des Wachstums bzw. der Geschäftsmodellentwicklung vorgeschlagen.

Mithilfe der Produkt-Markt-Matrix können nun mögliche Entwicklungsszenarien für das bestehende Geschäftsmodell strukturiert gesammelt und dokumentiert werden.

In einer zweidimensionalen Kombination von vier Quadranten werden mithilfe von Leitfragen die jeweiligen Optionen zur Entwicklung des Geschäftsmodells strukturiert gesammelt:

- **Marktdurchdringung:** Wie kann mit den bestehenden Produkten in den bestehenden Zielmärkten noch mehr Umsatz bzw. Ertrag abgeschöpft werden?
- **Produktdifferenzierung:** Wie können die bestehenden Produkte weiterentwickelt werden? Wie könnten völlig neue Produkte das bestehende Produktportfolio sinnvoll ergänzen?
- **Markterweiterung:** Auf welche neuen Märkte können bestehende Produkte und Erfahrungen aus den bisherigen Zielmärkten übertragen werden?

- **Diversifikation:** Mit welchen neuen Produkten können völlig neue Kundengruppen und Märkte erschlossen werden?

Das Ergebnis ist eine Liste mit klar definierten und abgegrenzten Optionen zur möglichen Entwicklung der bestehenden Geschäftsfelder bzw. des bestehenden Geschäftsmodells.

Optionen bewerten

Diese Optionen können nun im nächsten Schritt bewertet werden. Dabei wird nach den Chancen und Risiken der jeweiligen Option gefragt und im Strategieteam auf Basis der vorliegenden Daten und bisher gesammelten Informationen diskutiert. Beachten Sie auch, dass die Chancen und Risiken, die eine Option birgt, einerseits an den Möglichkeiten und Bedrohungen im Geschäftsumfeld gespiegelt werden müssen und andererseits auf die Ausgangssituation, also das bestehende Produktportfolio mit seinen spezifischen Wachstumspotenzialen, bezogen sein müssen.

Operationalisiert wird die Einschätzung der Chancen einer strategischen Option durch das Umsatzpotenzial, das im besten Fall und im ungünstigsten Fall generiert werden kann.

Die Risikoseite sollte nicht nur die Kosten und den Aufwand von Maßnahmen zur direkten Umsetzung einer strategischen Option (z.B. die Entwicklung eines neuen Produkts als Investitionsaufwand) einbeziehen, sondern auch mögliche Folgekosten oder gar finanzielle Schäden, die durch das Scheitern oder die falsche Umsetzung entstehen könnten.

Schritt 4: Den strategischen Fokus festlegen

In diesem Schritt erfolgt eine Auswahl einer strategischen Option (oder eine Bündelung mehrerer Optionen) auf Basis der Bewertung aus dem vorigen Schritt sowie eine Zusammenfassung der fokussierten Option. Daraus werden abschließend die eigentlichen strategischen Ziele abgeleitet.

Mit einem Soll-Ist-Vergleich sollte die ausgewählte strategische Option auf den Ebenen Produkte und Märkte in einer Tabelle zusammengefasst werden. Dabei wird der IST-Zustand des bestehenden Geschäftsmodells dem Soll-Zustand des zukünftigen Geschäftsmodells gegenübergestellt, um aus der Differenz, d.h. die strategische Lücke, abzuleiten.

So kann die angestrebte Entwicklung des Geschäftsmodells einfach und übersichtlich zusammengefasst werden. Aus der strategischen Lücke, also der Differenz zwischen IST und SOLL, lassen sich nun konkrete strategische Ziele ableiten.

Rainer Hübl
ist Geschäftsführer der bdp Venturis
Management Consultants GmbH.





Richtlinien und Anweisungen

Das interne Kontrollsystem definiert ein technisches und organisatorisches Regelwerk zur Prävention von Schäden

Per Definition wird ein internes Kontrollsystem (IKS) systematisch aus technischen und organisatorischen Regeln aufgebaut. Mit diesen Regeln wird das Unternehmen so gesteuert und kontrolliert, dass die Richtlinien, Arbeitsanweisungen und sonstigen Maßnahmen zur Prävention von Schäden eingehalten werden.

Das interne Kontrollsystem dient dazu, die gesetzlichen Rahmenbedingungen bzw. das regulatorische Umfeld des Unternehmens zu respektieren. Es soll das Wachstum sowie die Leistungs- und Funktionsfähigkeit des Unternehmens gewährleisten, Vermögensverluste vermeiden und die Zuverlässigkeit des Rechnungswesens sicherstellen. Kurz gesagt: Das interne Kontrollsystem stellt ein zentrales Führungsinstrument von Unternehmen dar. Einerseits obliegt es intern den Eigentümern und den Füh-

rungskräften. Andererseits wird es auch extern gefordert, sei es vom Gesetzgeber oder von Wirtschaftsprüfern, Versicherungen und Banken.

Um ein zuverlässiges und funktionierendes IKS zu gewährleisten, müssen alle Ebenen und Bereiche im Unternehmen mitwirken. Dafür ist eine regelmäßige Auseinandersetzung mit den internen Prozessen nötig, die wiederum die Möglichkeit bietet, die interne Organisation stetig zu verbessern. Ein IKS stützt sich inhaltlich auf fünf Säulen, die in der

Unternehmensführung und -organisation abgebildet sein sollten:

- Kontrolle des unternehmerischen Umfelds
- Risikobeurteilung
- Kontrolle der Aktivitäten
- Information und Kommunikation
- Überwachung

Kontrolle des unternehmerischen Umfelds

Hierbei werden im Wesentlichen die Grundeinstellung und das Verhalten der Unternehmensleitung verstanden. Also:

- Wie werden die Unternehmensziele definiert?
- Werden die entsprechenden Strukturen bereitgestellt?



- Wird entsprechend Verantwortung, und damit verbundene Befugnisse übertragen, und findet eine angemessene Organisation und Entwicklung der Mitarbeiter statt?

Risikobeurteilung

Um Risiken adäquat beurteilen zu können, müssen diese identifiziert und die relevanten Risiken eingehend analysiert werden. Daraus sind Maßnahmen zur Risikobewältigung abzuleiten und strategische Lösungen zu entwickeln.

Kontrolle der Aktivitäten

Damit die Entscheidungen der Unternehmensleitung gebührend Beachtung finden, sind Grundsätze und Verfahren zu etablieren, die das sicherstellen. Dazu gehören beispielsweise Genehmigungen, Vollmachten, Nachweise, die laufende Überprüfung des operativen Geschäftes, eine Trennung von Zuständigkeiten, die Aufstellung von Budgets, ein funktionierendes Rechnungswesen sowie eine Planungskontrolle, damit eine Sicherung der Vermögenswerte stattfinden kann.

Information und Kommunikation

Zu dieser Dimension eines IKS gehören Methoden und Unterlagen, um Geschäftsvorfälle aufzuzeichnen und zu berichten. Dies beginnt bei der Einführung eines Informations- und Kommunikationssystems, geht weiter über die Qualitätsbeurteilung des verwendeten Informations- und Kommunikationssystems bis hin zur Einführung eines Anti-Betrugs-Systems. Oftmals finden sich diese in Organisationshandbüchern, dem Rechnungslegungssystem, Richtlinien usw. wieder.

Überwachung

Zur Sicherstellung und Beurteilung der Wirksamkeit des IKS ist dieses zu überwachen. Das kann durch prozessintegrierte Überwachungsmaßnahmen geschehen, wie zum Beispiel mit einem regelmäßigen Überwachen der Prozesse, separaten Auswertungen oder auch mittels einer internen Revision.

Individuelle Anpassung

Das IKS ist ganz individuell unter Berücksichtigung von Größe und Komplexität des Unternehmens für das jeweilige Unternehmen zu entwickeln. Dies bedeutet, dass die konkrete Ausgestaltung des IKS abhängig ist von der Rechtsform und Organisation sowie der Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Berücksichtigt werden müssen beispielsweise die Komplexität und Diversifikation der Geschäftstätigkeit, die Methoden der Erfassung, Verarbeitung, Aufbewahrung und Sicherung von Informationen sowie die geltenden rechtlichen und vertraglichen Rahmenbedingungen.

Was ein IKS leisten kann und was nicht

Als Unternehmer sollte man sich bewusst sein, was das IKS leisten kann und was nicht. Das IKS hilft dem Unternehmen, seine Leistungsfähigkeit zu verbessern und seine Ziele zu erreichen. Es versorgt die Geschäftsleitung mit Informationen zur Entwicklung des Unternehmens und zu möglichen Mängeln. Es stellt sicher, dass das Unternehmen sich seinem regulatorischen Umfeld angemessen verhält, und es stellt die Verlässlichkeit des Rechnungswesens sicher.

Mit einem Wort: Das IKS hilft dem Unternehmen, seine Ziele zu erreichen.

Es kann aber nicht den Erfolg garantieren. Es kann ein vernünftiges Maß an Sicherheit bieten, aber keine absolute Sicherheit. Man sollte auch beachten, dass gesetzliche Vorgaben und Wettbewerbsbedingungen nicht dem Einfluss der Geschäftsleitung unterliegen.

Richtlinien und Maßnahmen

Für den Aufbau und den Betrieb eines IKS sind, wie schon erwähnt, Richtlinien und Maßnahmen erforderlich. Exemplarisch und um die Ansätze der Richtlinien etwas zu verdeutlichen, sollen im Folgenden einige wichtige Elemente ohne Anspruch auf Vollständigkeit vorgestellt werden:

Kontrollmaßnahmen

Es sollte darauf geachtet werden, dass vor der Genehmigung betrieblicher Abläufe ggf. ein ordnungsgemäßer Antrag vorliegt und dieser auch einer Überprüfung unterzogen wird. Die Überprüfung untersucht die Grenzen der Vollmacht, verlangt ggf. entsprechende Nachweise und hinterfragt unübliche Punkte. Hierbei ist wichtig, dass keine Freibriefe erteilt werden. Dies könnte etwa durch Blankounterschriften erfolgen. Deshalb sollte der Bearbeiter sicherstellen, dass ihm alle notwendigen Dokumente und Informationen vorliegen, bevor unterschrieben wird. Zusätzlich sollte bei einem Vorhabens von der Genehmigung, über die Zahlungen bis zur Dokumentation das Vieraugenprinzip gewahrt werden.

Personal-Richtlinien

Unter die Personalrichtlinien und Maßnahmen fallen Regelungen zur Anstellung, dem Training, der Entwicklung,



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



Robert Mühlig
ist Senior Consultant bei
bdp Venturis.



Über uns

der (Be-)Förderung und der Entlassung von Mitarbeitern. Ferner sind Entgeltregelungen bspw. zu den Boni und zum 13. Gehalt festzuhalten. Die wesentlichen Personal-Richtlinien sollten sich im Mitarbeiterhandbuch wiederfinden. Dazu gehören Regelungen zur Arbeitszeit, wie z.B. Anwesenheit, Überstunden oder Probezeit.

Im Handbuch werden Abwesenheitsnachweise, Urlaubsanträge und Krankmeldungen geregelt, sowie die Aufwands- und Reisekostenerstattung. Es sollten ebenfalls der Gebrauch und Schutz von Unternehmenseigentum und –informationen und die Vertraulichkeitsklärung hier geregelt werden.

In den Personal-Richtlinien wird auch der Verhaltenskodex bestimmt. Ausgerichtet an den Unternehmenswerten ist die Umsetzung des Kodexes im Unternehmen zu integrieren. Der Kodex enthält Regelungen zur Attraktivität als Arbeitgeber, zu den Beziehungen der Mitarbeiter untereinander, zum Verhalten und zum Umgang nach außen, also mit Geschäftspartnern und Dritten und zur Vermeidung von Interessenkonflikten.

Finanz-Richtlinien

Die Finanzrichtlinien betreffen im Wesentlichen zwei Bereiche: den Bankverkehr und die Kassenführung. Diese Richtlinien bezwecken, dass alle Finanztransaktionen vor ihrer Durchführung genehmigt werden müssen. Für den Bankverkehr beinhaltet das die Abläufe, die Bankvollmachten, die Durchführung von Transaktionen und die Durchsicht von Kontoauszügen. Bei der Kassenführung ist zu regeln, wofür die Kasse verwendet werden darf, ob Bargeldgeschäfte durchgeführt werden, wie die allgemeinen Abläufe sind, wie eine Prüfung und eine Nachschau durchgeführt werden.

Im zweiten Teil werden wir weitere Anwendungsbereiche vorstellen und zusammenfassend darstellen, wie Sie den Aufbau eines internen Kontrollsystems angehen sollten.

Beste Steuerberater 2016

bdp ist Testsieger beim Handelsblatt-Ranking im Fachgebiet internationales Steuerrecht

Mit großer Freude können wir bekannt geben, dass bdp im Handelsblatt-Ranking „Beste Steuerberater 2016“ im Fachgebiet internationales Steuerrecht zu den Testsiegern gehört. Die Studie wurde vom Handelsblatt, eine der größten Wirtschafts- und Finanzzeitungen Deutschlands, in Auftrag gegeben und 2015 vom Marktforschungsinstitut S.W.I. Finance durchgeführt.

bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann erklärte zur Auszeichnung: „bdp richtet sich seit nunmehr zweieinhalb Jahrzehnten an den Bedürfnissen seiner Mandanten aus. In den letzten Jahren konnten wir einen starken Internationalisierungsschub feststellen. Und wenn unsere Mandanten im Ausland insbesondere in China investieren, dann stehen wir Ihnen auch dort mit Rat und Tat zur Seite. Weil bdp bekanntermaßen keine reine Steuerkanzlei ist, sondern im bdp Team die Steuerberater interdisziplinär mit den Anwälten, Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatern zusammenarbeiten, macht uns dies für den Mittelstand höchst attraktiv.“

Mittelständische Perspektive

Die Studie wurde aus der Perspektive von klein- und mittelständischen Unternehmen durchgeführt, die in räumlicher Nähe eine qualifizierte Steuerkanzlei suchen. Die Aufgabe war, die Top-Steuerberater in den zehn größten Städten Deutschlands zu identifizieren sowie die jeweils besten Kanzleien für die am meisten genannten Fachgebiete auszuzeichnen.

Mehrstufiges Testverfahren

Die Untersuchung wurde mehrstufig durchgeführt. Zu Anfang stand eine verdeckte E-Mail-Anfrage eines echten Unternehmens mit Handelsregistereintrag. Nur die Kanzleien, die auf diese Bitte um einen Beratungstermin qualifiziert antworteten, konnten sich für die Teilnahme qualifizieren. Auf Herz und Nieren getestet wurden somit bundesweit



über 1.500 Kanzleien. Sodann mussten ausführliche Fragebögen zur Kanzleistruktur sowie Fachfragen zu den entsprechenden Fachgebieten beantwortet werden. Für bdp konnten hierbei bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann sowie bdp-Partner Christian Schütze die Prüfer offenbar von ihrer Expertise überzeugen, und wurden mit dem Top-Ranking für bdp belohnt.

Erfolgreiche Messepräsentation von bdp Hamburg

bdp Hamburg hat sich mit großem Zuspruch auf der Hamburger Unternehmer-Messe „Wir in Hamburgs Mitte“ präsentiert. Selbst Wirtschaftssenator Frank Horch hatte die Messe besucht, um sich auch bei bdp Hamburg einen persönlichen Eindruck von den Aktivitäten der Hamburger Unternehmen zu bilden.

Die Handelskammer Hamburg war am Donnerstag, 28. Januar 2016, der Treffpunkt für die mittelständische Wirtschaft. Die Haspa und das Hamburger Business & People-Magazin haben diesen Wirtschaftstreff ins Leben gerufen, um Hamburger Unternehmen eine Plattform für den Ausbau ihrer Geschäftsbeziehungen zu verschaffen.

Dieser Wirtschaftstreff ist eine Veranstaltung, die es bislang in dieser Form noch nicht gab. Als ein Treffen von Entscheidern der jeweiligen Unternehmen dient „Wir in Hamburgs Mitte“ der branchenübergreifenden Kommunikation mittelständischer Unternehmen aus der Region. Ihre Besonderheit liegt darin, dass sich bei dieser geschlossenen Veranstaltung alle teilnehmenden Firmen in gleicher Form präsentieren, nämlich nur mit einem Werbeaufsteller und Info-Material an einem Bistrotisch.



Internationaler Austausch

bdp-Experten bei Jahreshauptversammlung von EuropeFides in Wiesbaden



Am 12. und 13. Februar fand in Wiesbaden die Jahreshauptversammlung von EuropeFides statt. bdp ist Gründungsgesellschafter bei EuropeFides, wo mittlerweile aus über 25 Ländern mittelständische Kanzleien mit den Schwerpunkten Rechtsberatung, Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung beteiligt sind.

Am ersten Tag fand zunächst ein internationales Seminar über die Durchführung einer Due Diligence statt, wobei der Schwerpunkt insbesondere darauf gelegt wurde, wie mehrerer EuropeFides-Kanzleien kooperieren können, wenn eine Due Diligence für ein international tätiges Unternehmen mit Tochtergesellschaften in verschiedenen Ländern durchgeführt werden soll. bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann war im Rahmen dieses Seminars verantwortlich für den Bereich der Financial Due Diligence.

Am Abend fanden sich die Mitglieder aus den unterschiedlichsten Nationen zum informellen Erfahrungsaustausch bei einem Wein oder Bier am Buffet zusammen, um Beratungsaspekte in den

verschiedenen Mitgliedsländern zu diskutieren.

Der nächste Tag war wieder umfassend den fachlichen Themen gewidmet. So referierte Fang Fang, Prokuristin bei bdp Venturis und Spezialistin für interkulturelle Kommunikation, über die Erwartungen chinesischer Geschäftspartner bei Reisen nach Europa. Der arbeitsreiche Tag endete dann aber entspannt bei einer Weinprobe auf Kloster Eberbach und einem guten Essen.

Fazit:

EuropeFides bietet sowohl den bdp-Mandanten die Möglichkeit, bei internationalen Aktivitäten in den betreffenden Ländern vor Ort kompetente Beratung zu erhalten, als auch den bdp-Mitarbeitern die Chance, für eine gewisse Zeit im Ausland bei einer anderen EuropeFides-Kanzlei wertvolle Erfahrung sammeln zu können.

Independent Member of
Recommendation Association

EuropeFides

Taxes, Law, Audit and Advisory International



Germany meets China

Unternehmerreise nach China

Mit bdp China können Sie vom 30.05. bis 04.06.2016 vor Ort die unternehmerischen Chancen in Beijing und Tianjin erkunden

Sehr geehrte Damen und Herren,

um als europäisches Unternehmen in China wettbewerbsfähig zu sein, sind grundlegende Kenntnisse erforderlich. Als Führungsperson stehen Sie damit vor anspruchsvollen operativen Herausforderungen. In diesem Jahr laden wir Sie herzlich zu unserer Unternehmerreise vom 30.05.2016 bis 04.06.2016 in die chinesischen Städte Tianjin und Beijing ein.

Ziel ist es, die Standortbedingungen sowie Chancen und Herausforderungen kennenzulernen, individuelle Erfahrungen mit unseren China-Experten und bereits in China engagierten deutschen Unternehmen auszutauschen und sich einen persönlichen Eindruck vom größten deutschen Zulieferernetzwerk in China zu verschaffen.

In den kommenden Jahren werden weiterhin zahlreiche deutsche Unternehmen den Weg nach China gehen, etwa wenn die Geschäftspartner in China kurze Lieferzeiten verlangen, wenn sie in RMB fakturieren möchten oder ein Standort in China nachgewiesen werden muss.

Probleme können dann durch limitierte personelle oder finanzielle Ressourcen, geringe China-Erfahrung oder hohe Overheadkosten entstehen. Nähern Sie sich auf dieser Unternehmerreise allen wichtigen Themen und Fragestellungen rund um Ihr Chinageschäft hautnah an, um den aktuellen chinesischen Markt richtig einzuschätzen zu können.

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Michael Bormann
Dr. Michael Bormann
Steuerberater und
bdp-Gründungspartner



Fang Fang
Fang Fang
Management Consultant
und Prokuristin



Foto: © FreshStock - Shutterstock

Unsere Reise führt nach **Jing (Beijing)-Jin (Tianjin)-Ji (Hebei)**, die **130-Millionen-Megastadt** aus Peking, der Hafenstadt Tianjin und der Provinz Hebei. Peking bildet das kulturelle und technologische Zentrum. Tianjin, 120 km südöstlich gelegen, wird die großen Produktionsstätten beherbergen und die Anbindung an die internationalen Verkehrswege garantieren.

Ortstermine in wichtigen Wirtschaftszonen

Wir besuchen die staatlich anerkannte Wirtschaftszonen **Xiqing Economic-Technological Development Area (XEDA)** und **Wuqing Development Area (UDA)** wo bereits die deutschen Unternehmen SMS, MAHLE BEHR, Turck, SCHENCK, SCHUTZ, GMT, TEMA, MASA, Böco, Feuer powertrain, FAIST ChemTec und IDEAL (XEDA) bzw. GEA, Wago, Quin, HAY, Grimme, Amazon, Krone, BHS, Haver, Oventrop, Tema Siebtechnik, Montaplast und Würth (UDA) angesiedelt sind. In der **Tianjin Airport Economic Area (TAEA)** finden wir Airbus, Bombardier, Caterpillar, Alstom, General Electric, Unilever Becker, Henkel, Handtman, NZWL, Schlote und Schuler.

Seminar und Workshop zu zentralen Fragen

Sie haben auch Gelegenheit, alle relevanten Themen eines China-Engagements systematisch zu erörtern. Das Seminar „**Doing Business in China**“ wird alle Fragen zu *Unternehmensgründung, Buchhaltung und Abschlüsse, Mitarbeiterentsendung* sowie *chinesisches Unternehmensrecht* behandeln. Der Workshop „**Germany meets China 2016**“ stellt die Themen *Internes Kontrollsystem, Personalrekrutierung, Investitionsfinanzierung* und *Bau der Produktionsstätten* in den Fokus.

Selbstverständlich kommen weder das **Networking** noch das **Sightseeing** zu kurz. Wir versprechen bleibende kulinarische und kulturelle Eindrücke!

Ausführliche Informationen sowie das detaillierte Programm samt Anmeldeformular finden Sie unter:
www.bdp-team.de/events

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 habe Fragen zur Neuausrichtung der Unternehmensstrategie. Bitte nehmen Sie Kontakt mit mir auf.
- ☐ Ich möchte mich über die Unternehmerreise nach China informieren. Bitte schicken Sie mir ausführliche Informationen.

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. +49 (0)30 – 44 33 61 - 0
bdp.berlin@bdp-team.de

bdp Dresden

Hubertusstraße 37 · 01129 Dresden
Tel. +49 (0)351 – 811 53 95 - 0
bdp.dresden@bdp-team.de

bdp Hamburg

ABC-Straße 21 · 20354 Hamburg
Tel. +49 (0)40 – 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. +49 (0)331 – 601 2848 - 1
bdp.potsdam@bdp-team.de

bdp Rostock

Kunkeldanweg 12 · 18055 Rostock
Tel. +49 (0)381 – 6 86 68 64
bdp.rostock@bdp-team.de

bdp Schwerin

Demmlerstr. 1 · 19053 Schwerin
Tel. +49 (0)385 – 5 93 40 - 0
bdp.schwerin@bdp-team.de

bdp China

bdp Management Consulting
(Tianjin) Co. Ltd.
Room 607A, Building No 1, Fuli Center
Junction of Nanchang and Hefei Road
Hexi District | Tianjin, China 300203

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