

- Erfolgsfaktoren auf dem Weg nach China – S. 2
- Finanzmathematische Unternehmensbewertung – S. 5
- 26.04.2018: bdp Fachforum Unternehmensentwicklung in Hamburg – S. 6

Der Markteintritt in China

Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Unternehmensgründung

**BESTE
STEUERBERATER
2018**

bdp
Bormann, Demant & Partner
Berlin/Internationales
Steuerrecht, Handwerk

Handelsblatt

Im Test: 3.704 Steuerberater
Handelsblatt · 8.3.2018

- Finance Excellence Check analysiert kaufmännische Prozesse – S. 7
- „Pooling“ schont im Erbfall zersplittertes Vermögen – S. 9

Wir öffnen Tore

Wir möchten Sie in dieser und folgenden Ausgaben darüber informieren, welche Knackpunkte bei der Gründung eines produzierenden Unternehmens in China zu beachten sind.

Auch in den kommenden Jahren werden zahlreiche deutsche Unternehmen den Weg nach China gehen, sei es, dass ihre chinesischen Kunden effektivere und schnellere Lieferzeiten verlangen, sie in RMB fakturieren möchten oder die Lokalisierung in China nachgewiesen werden muss.

Für deutsche Investoren kann der Markteintritt und die Gründung eines Unternehmens in China eine riskante Angelegenheit und zeitraubende Aufgabe sein. Wer hier Fehler macht, bekommt höchstwahrscheinlich schnell Probleme, etwa wenn Personal oder Ressourcen fehlen, das Netzwerk unzulänglich ist oder einfach zu geringe Erfahrungen vorhanden sind, um in China bestehen zu können.

Wir möchten Sie in dieser und folgenden Ausgaben darüber informieren, welche Knackpunkte bei der Gründung eines produzierenden Unternehmens in China zu beachten sind.

Investitionszuschuss und Steuererleichterung

Deutsche Unternehmen werden mit Investitionszuschüssen und Steuererleichterungen gefördert, die abhängig

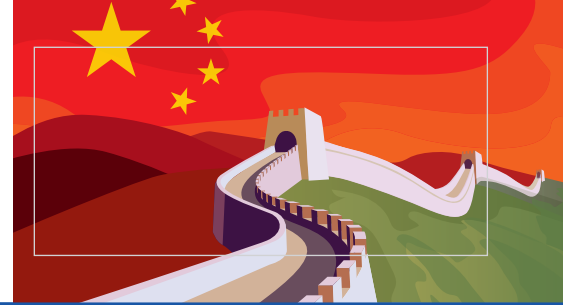
von Gesamtinvestitionssumme, Steuerzahlungen, Beschäftigung und Industriezweigen sind. Sie sollen damit zur Gründung eines Produktionsunternehmens in China ermutigt werden, das

für die chinesische Seite neue Beschäftigungsmöglichkeiten schafft, fortschrittliche Technologien einführt und die Produktqualität verbessert.

Investitionsverfahren werden in der Regel in zwei Teile gegliedert, die gleichzeitig durchgeführt werden: die Verhandlung und die Unterzeichnung von einer Investitionskooperationsvereinbarung.

Bei den Verhandlungen einer Investitionskooperationsvereinbarung mit der Wirtschaftszone spielen die Mitglieder des Verhandlungsteams eine große Rolle. Ein Senior Consultant (Chinaexperte), der langjährige Erfahrungen mit chinesischen Unternehmen und der Regierung hat, ist unverzichtbar. Er kann inter-





kulturelle Konflikte abbauen und ggf. adäquate Gegenmaßnahmen einleiten. Im Allgemeinen werden die Vereinbarungen über die Investitionszusammenarbeit mehrmals verhandelt und auch regelmäßig angepasst, wodurch die Fertigstellung des Vertrags oftmals sehr langwierig sein kann. Da das Risiko von Verzögerungen in den Verhandlungen unvermeidlich ist, empfehlen wir den Termin für jede Phase des Projekts in der Investitionskooperationsvereinbarung zu erfassen. Da die Städte sich sehr stark unterscheiden, sind auch die Subventionsarten und -methoden in jeder Wirtschaftszone unterschiedlich.

Bei **Investitionszuschüssen** ist zu beachten, dass der Zeitpunkt und die Höhe für die Bezahlung von Investitionszuschüssen in der Investitionskooperationsvereinbarung klar definiert werden sollten. Erreicht der Investor den versprochenen jährlichen Umsatz nicht planmäßig, so wird die Höhe des Zuschusses als Prozentsatz des erreichten Umsatzes bezahlt.

Bei den Vereinbarungen über **Steuererleichterungen** sollten die betroffenen Steuerarten und die Subventionsmethoden inkl. Steuerbefreiungen und -ermäßigungen genau geregelt werden. Auch die Rücklaufquote und der Rücklaufzeitraum sollten in der Investitionskooperationsvereinbarung klar festgelegt werden.

Darüber hinaus ist es essenziell, Besuche in der Wirtschaftszone durchzuführen und dabei das Investitionsumfeld sowie die lokalen Regelungen für Fördermittel zu recherchieren. Mitarbeiter sollen im Vorfeld etablierte Unternehmen besuchen, um anhand von qualifiziertem Feedback und Erfahrungsaustausch eine grundlegende Basis für die Verhandlungen zu schaffen.

Exkurs: Verhandlungen und kulturelle Besonderheiten

Die chinesischen Vertreter sind daran gewöhnt „zunächst über Prinzipien und später über Details“ zu verhandeln. Die deutschen Vertreter legen den Fokus auf die konkrete Situation. Sie steigen direkt ins Thema ein und wollen konkrete

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

für deutsche Investoren kann der Markteintritt und die Gründung eines Unternehmens in China eine riskante Angelegenheit und zeitraubende Aufgabe sein. Wer hier Fehler macht, bekommt höchstwahrscheinlich schnell Probleme, etwa wenn Personal oder Ressourcen fehlen, das Netzwerk unzulänglich ist oder einfach zu geringe Erfahrungen vorhanden sind, um in China bestehen zu können. Wir möchten Sie in dieser und folgenden Ausgaben darüber informieren, welche Knackpunkte bei der Gründung eines produzierenden Unternehmens in China zu beachten sind.

In Teil 2 unserer kleinen Serie zur Unternehmensbewertung möchten wir Ihnen zeigen, wovon der Unternehmenswert bei den üblichen finanzmathematischen Bewertungsverfahren wesentlich beeinflusst wird.

In zahlreichen Mandaten haben wir es erlebt, wie Resignation auf allen Seiten entsteht, wenn die kaufmännischen Prozesse mit der Unternehmensentwicklung nicht Schritt halten und nicht die notwendige Transparenz ermöglichen. Deshalb haben wir den Finance Excellence Check entwickelt, mit dem wir standardisiert innerhalb von 3 bis 4 Tagen die kaufmännischen Prozesse analysieren. Hier ist unser Angebot.

Beim Übergang betrieblichen Vermögens ist eine Verschonung von der Erbschaftssteuer bei Kapitalgesellschaften unter anderem davon abhängig, dass der Erblasser oder Schenkende eine Mindestbeteiligung von 25% hält.

Der Gesetzgeber will aber auch Vermögen verschonen, das wie bei Familienunternehmen in Folge von verschiedenen Erbgängen oder einer vorweggenommenen Erbfolge ggf. zersplittert worden ist, und deshalb im Einzelfall diese Mindestquote nicht mehr erreicht. Die bdp-Partner Christian Schütze und Dr. Aicke Hasenheit erläutern, Möglichkeiten bestehen, betriebliche Vermögen und Anteile an Kapitalgesellschaften von der Erbschaftssteuer zu verschonen.

Wir informieren Sie mit bdp aktuell monatlich über

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

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.

Ihr

Jörg Wiegand

Jörg Wiegand

ist Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sowie Geschäftsführer der bdp Revision und Treuhand GmbH.



Der Markteintritt in China

Klauseln besprechen. Die deutsche Seite sollte diese Verhandlungsstrategie überdenken und den Verhandlungsstil an die chinesischen Gepflogenheiten anpassen. Nur dann haben sie Chancen auf eine Einigung. Mangelnde Kommunikation und Vernachlässigung kultureller Unterschiede sabotieren den Erfolg der Verhandlungen.

Die Standortwahl

Die Auswahl des Standortes ist eine essenzielle Entscheidung. Muss der Standort innerhalb einer Wirtschaftszone geändert werden, kommt ein kompliziertes Änderungsverfahren zum Tragen. Bei der Änderung der Wirtschaftszone innerhalb einer Stadt muss diese von der alten Wirtschaftszone genehmigt werden sowie eine Abmeldung vom bisherigen Finanzamt und Anmeldung innerhalb der neuen Wirtschaftszone erfolgen. Bei der dabei obligatorischen Steuerprüfung werden bestehende Steuerschulden geprüft, die beglichen werden müssen. Aus diesen Gründen empfehlen wir eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der richtigen Standortwahl, bei der die jeweiligen Vor- und Nachteile sorgfältig gegeneinander abgewogen werden sollten.

Die Aufbringung des Stammkapitals (Gründungskapital)

Das Stammkapital oder auch Eigenkapital ist als erste Investition in die WFOE (Wholly Foreign-Owned Enterprises) auch das Gründungskapital der Gesellschaft und die einzige Möglichkeit eines steuerfreien Geldtransfers nach China. Aus diesem Grund empfehlen wir, das benötigte Gründungskapital im Vorfeld sorgfältig zu ermitteln, damit der Zeitraum bis zur ersten Realisierung von Umsätzen überbrückt werden kann. Fehlkalkulationen und mangelndes Eigenkapital führen in China oftmals zu schwerwiegenden Problemen im Tagesgeschäft.

Besteht gleichwohl Kapitalbedarf, gibt es folgende Möglichkeiten:

Kapitalerhöhung

Das Unternehmen kann das Eigenkapital

erhöhen, was jedoch einen erheblichen Verwaltungsaufwand darstellt. Dieser Prozess kann bis zu drei Monate beanspruchen.

Gesellschaftsdarlehen

Die State Administration of Foreign Exchange (SAFE) muss die Finanzierung von Gesellschafterdarlehen an die chinesische Tochter genehmigen, da diese Zahlung aus Deutschland kommt. Auch dieser Prozess nimmt einige Zeit in Anspruch, denn ohne die Registrierung sind der Erhalt von Zinszahlungen der deutschen Muttergesellschaft und eine Rückzahlung des Darlehens nicht möglich. Zudem ist zu beachten, dass die gesetzlich festgelegten Quoten beim Gesellschafterdarlehen eingehalten werden müssen (Stammkapital bzw. eingezahltes Stammkapital und Gesamtinvestition).

Dabei muss die Höhe der vereinbarten Kreditzinsen dem marktüblichen Wert entsprechen. Zinszahlungen an die Muttergesellschaft unterliegen der chinesischen Quellensteuerpflicht mit einem Steuersatz von 10% nach dem aktuellen Doppelbesteuerungsabkommen (DBA).

Da relevante Unterlagen zum Kredit ggf. von der Devisenbehörde (SAFE) zur Prüfung angefordert werden können, empfiehlt es sich, diese inklusive Nachweisen zu Auszahlungen und Verwendungen aufzubewahren. Ein „Gesellschafterdarlehenskonto“ sollte zur Bereitstellung des Gesellschafterdarlehens bei der Bank eingerichtet werden.

Lokale Bankdarlehen

Eine weitere Möglichkeit den Kapitalbedarf zu stillen, ist die Beantragung eines Kredits bei einer lokalen Bank, was bei ausländischen Unternehmen jedoch nur unter bestimmten Auflagen und Absicherungen erfolgen kann.

Da in China kein Kontokorrentkredit zur Verfügung gestellt wird, kann ersatzweise ein Rahmenkredit in vereinbarten Tranchen bei der Bank beantragt werden. Die Zinszahlungen orientieren sich hierbei an dem tatsächlich beanspruchten Kreditbetrag.

Wenn der Kredit ausschließlich zur

Deckung von Kosten aus den normalen Geschäftsaktivitäten genutzt werden soll, können Betriebsmittelkredite mit einer Laufzeit von bis zu fünf Jahren beantragt werden. Die Erfüllung der Zweckmäßigkeit wird von der entsprechenden Bank geprüft. Zudem verlangen Behörden die vollständige Rückzahlung der Kredite, noch bevor eine Verlängerung der Laufzeit möglich ist, einige Banken sogar in Höhe der vollständigen Einzahlung des Eigenkapitals.

Produktions-, Handels- oder Dienstleistungsgesellschaft?

Das Unternehmen muss bereits im Registrierungsprozess den Geschäftsbe- reich (Business Scope) klar definieren. Eine WFOE kann dann nur in dem festgelegtem Umfang operieren. Im Allgemeinen gibt es drei verschiedene Typen von WFOEs, für die bestimmte Anforderungen erfüllt werden müssen:

- Produktionsgesellschaft (Manufacturing WFOE)
- Handelsgesellschaft (Trading WFOE)
- Dienstleistungsgesellschaft (Service/ Consulting WFOE)

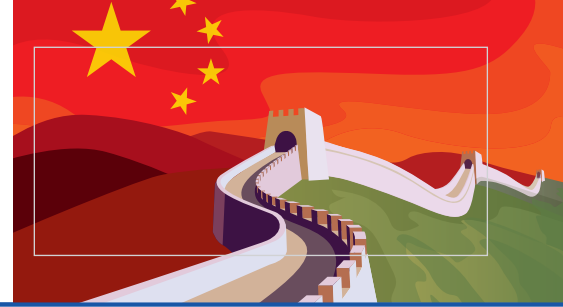
Die Gründung einer Dienstleistungsgesellschaft ist am einfachsten, da sie nicht nur am wenigsten Kapital benötigt, sondern auch mit dem niedrigsten Zeitaufwand verbunden ist.

Die Gründung einer Handelsgesellschaft bedarf aufgrund des Im- und Exportgeschäfts einer Anmeldung bei den Zollämtern.

Bei der Gründung einer Produktionsgesellschaft wird ein vorhandenes Fabrikgelände bereits vor Anmeldung vorausgesetzt, dessen Adresse auch die der künftigen WFOE ist und von der Verwaltungsbehörde für Industrie und Handel überprüft werden kann. Hinzu kommt eine Risikoanalyse zum Ausmaß des Umwelteinflusses der Fabrik durch das Umweltschutzbüro, da Chinas Umwelt massiv durch Fabriken belastet wird.

Der Gründungsprozess

Der zweistufige Gründungsprozess wird



in einen Genehmigungs- und einen Registrierungsprozess unterteilt, bei dem die zuständige Behörde für Genehmigungen das MOC (Minister of Commerce) ist und die zuständige Behörde für Registrierungen die SAIC (State Administration for Industry and Commerce) sowie weitere lokale Behörden.

Seit Oktober 2016 sind die Genehmigungsverfahren durch eine vereinfachte Online-Anmeldung ersetzt, bei dem die erforderlichen Unterlagen hochgeladen werden können. Für bestimmte Industriesektoren wie Medizin sind Genehmigungen vor und nach dem Gründungsprozess erforderlich.

In der folgenden Ausgabe von bdp aktuell erläutern wir u. a. die Bedeutung der Stempel in China sowie die nötigen Überlegungen vor der Eröffnung des Firmenkontos und die Anforderungen an die Buchführung.

Fang Fang
ist Prokuristin und Leiterin des China Desk bei bdp Deutschland.



Jennifer Lv
ist chinesische Wirtschaftsprüferin und Teamleiterin von bdp China in Tianjin.



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



Serie „Unternehmensbewertung“ (2)

Wovon der Unternehmenswert bei den üblichen finanzmathematischen Bewertungsverfahren wesentlich beeinflusst wird.

In Teil 2 unserer kleinen Serie zur Unternehmensbewertung möchten wir Ihnen zeigen, wovon der Unternehmenswert bei den üblichen finanzmathematischen Bewertungsverfahren wesentlich beeinflusst wird. In Teil 1 hatten wir dargestellt, dass die Unternehmensbewertung immer eine zukunftsgerichtete Methodik ist. Für einen potenziellen Erwerber zählen ja nur die Erträge, die ihm nach dem Erwerb zufließen. Wovon hängt also der Unternehmenswert ab? Als Erstes natürlich vom Ertrag - also dem Jahresüberschuss bzw. dem Freien Cash Flow.

Integrierte Planung als Mehrphasen-Modell

Benötigt wird also für die Unternehmensbewertung eine Planung, die diese zukünftigen Erträge nachvollziehbar ableitet. Diese Planung muss außerdem die Bilanz und die Finanzströme einbeziehen – also die Merkmale einer integrierten Planung erfüllen.

Hierfür werden in aller Regel Mehrphasen-Modelle verwendet mit einer Phase der Detailplanung, einer optionalen Übergangsphase und einer Phase der ewigen Rente.

Die große Bedeutung der ewigen Rente

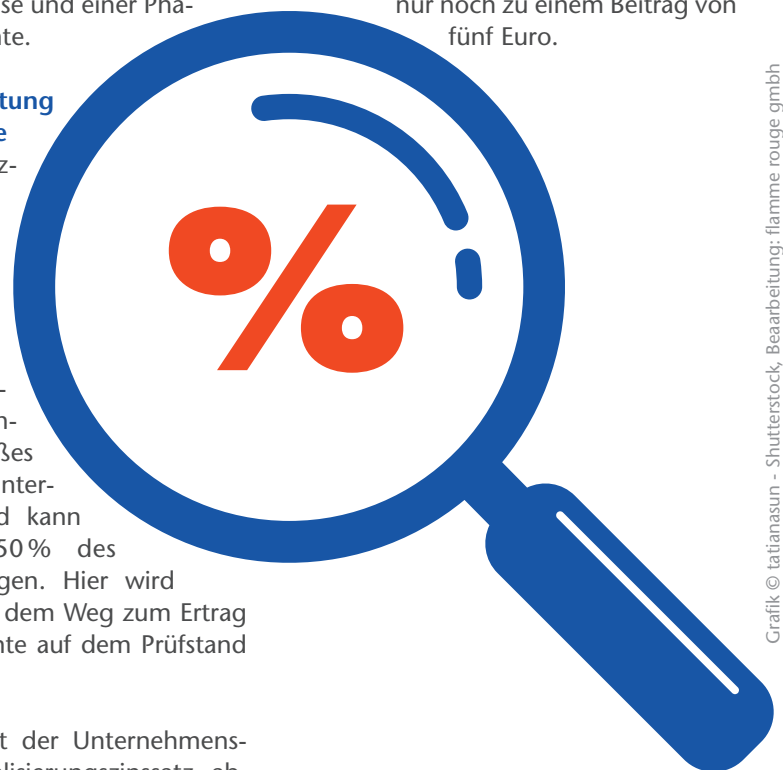
Bei den finanzmathematischen Bewertungsverfahren kommt der Phase der ewigen Rente eine große Bedeutung zu: Der Wertbeitrag der Rentenphase hat ein großes Gewicht für den Unternehmenswert und kann deutlich über 50% des Gesamtwertes liegen. Hier wird also jede Zahl auf dem Weg zum Ertrag in der ewigen Rente auf dem Prüfstand stehen.

Als Zweites hängt der Unternehmenswert vom Kapitalisierungszinssatz ab,

mit dem die künftigen Erträge auf den Bewertungsstichtag abgezinst (diskontiert) werden. Es gilt: Je höher der Kapitalisierungszins, desto niedriger der Unternehmenswert.

Wir möchten das am Beispiel der ewigen Rente kurz erläutern:

Ein Euro Ertrag führt bei einem Kapitalisierungszinssatz von 10% zu einem Wertbeitrag von zehn Euro und bei einem Kapitalisierungszinssatz von 20% nur noch zu einem Beitrag von fünf Euro.



bdp Fachforum Unternehmensentwicklung: Wie geht es weiter?

Zum bdp Fachforum „Wachsen – Status quo – Konsolidierung“ laden wir Sie hiermit herzlich ein.

26. April 2018; 18:00
BCH Business Club
Hamburg,
Elbchaussee 43,
22765 Hamburg



Täglich fragen wir uns als Unternehmer: Wohin soll mein Unternehmen steuern? Soll alles so bleiben, wie es ist? Besteht Konsolidierungsbedarf? Wo wollen wir wachsen?

Wir möchten Sie ganz herzlich einladen, diese Fragen mit uns und anderen mittelständischen Unternehmen zu diskutieren. Freuen Sie sich auf interessante Gastredner, die über ihre strategische Neuausrichtung in der Praxis berichten.

Konsolidieren in der Krise

Carsten Beier, Geschäftsführer Karl Weiss GmbH, Berlin

M&A als strategische Wachstumsoption

Pierre André Scheider, Vice President der Nordex SE, Hamburg

Der Schritt nach China und anderswo

Dr. Michael Bormann, bdp Gründungs-partner

Expansion in China

Martin Engel, Leiter Rechtsabteilung, DMG Chemisch Pharmazeutische Gesellschaft mbH, Hamburg

Hamburg – Shanghai. Der alternative Weg

Kai-Markus Zahn, Extremsportler

Im Anschluss an die Vorträge laden wir Sie ganz herzlich zum Netzwerken und Erfahrungsaustausch ein. Für das leibliche Wohl ist selbstverständlich gesorgt.

Anmeldeformular auf S. 12 oder unter www.bdp-team.de/events

Bestandteile des Kapitalisierungszinssatzes

Es lohnt daher, sich mit den Bestandteilen des Kapitalisierungszinssatzes zu beschäftigen:

Unabhängig vom verwendeten Bewertungsverfahren setzt sich der Kapitalisierungszinssatz zusammen aus dem risikolosen Basiszins i_{rf} , der Marktrisiko-prämie MRP sowie einem Risikomaß β und zwar nach der Formel Kapitalisierungszinssatz = $i_{rf} + \beta \times MRP$.

Allein die Änderungen des risikolosen Basiszinssatzes führen bei sonst konstanten Parametern zu erheblich differierenden Unternehmenswerten. Aktuell beträgt dieser Basiszins 1,25% (Dezember 2017) gegenüber 2,75% (Januar 2014). Das bedeutet bei einem β von 1,0 und MRP von 5,5% eine rechnerische Wertsteigerung pro ein Euro Ertrag in der ewigen Rente von ca. 22% gegenüber 2014!

Bedeutung der Marktrisiko-prämie

Wenden wir uns jetzt der Marktrisiko-prämie zu. Sie ist definiert als Renditeerwartung des Marktportfolios abzüglich des risikolosen Basiszinses. Nehmen wir als Marktportfolio den DAX, so erreicht die Rendite der Vergangenheit (für langfristige Anlagen) einen Durchschnittswert von 8,9% (<https://www.boerse.de/grundlagen/aktie/Renditedreieck-Dax-Jaehrliche-Durchschnittsrenditen-seit-1980-8>), den wir als Renditeerwartung vereinfacht fortschreiben. Die Marktrisiko-prämie beträgt dann $8,90\% \cdot 1,25\% = 7,65\%$ (vor persönlichen Steuern).

Bestimmung des Risikomaßes

Und jetzt kommt das Risikomaß β ins Spiel als wichtiger Hebel für die zu ermittelnden Kapitalkosten. Sollen die Eigenkapitalkosten den Kapitalisierungszinssatz bilden, dann beschreibt β das unternehmensindividuelle Risikomaß. Um dieses zu bestimmen, gibt es verschiedene Ansätze. Wir möchten dazu einen vereinfachten Überblick über einen der Ansätze geben:

Für eine Gruppe von vergleichbaren (börsennotierten) Unternehmen wird jeweils das Aktien-Beta ermittelt und um die Einflüsse der jeweiligen Kapitalstruktur bereinigt. Der sich dann aus den Einzelwerten ergebende Durchschnittswert stellt das Asset-Beta bzw. Beta des unverschuldeten Unternehmens (= Risikomaß für das systematische Risiko) dar. Dieser Wert muss nun wieder an die Kapitalstruktur des eigenen, zu bewertenden Unternehmens angepasst werden, und man erhält das Eigenkapital-Beta.

Beispiel: Vom Asset-Beta zum Eigenkapital-Beta

Auch hierfür wieder ein einfaches Beispiel. Das aus der Vergleichsgruppe (Peergroup) ermittelte Asset-Beta betrage 1,0. Der Verschuldungsgrad des zu bewertenden Unternehmens betrage 1,5 (= 150 Finanzverbindlichkeiten / 100 Eigenkapital). Dann ergibt sich für das Eigenkapital-Beta ebenfalls ein Wert von 1,5.

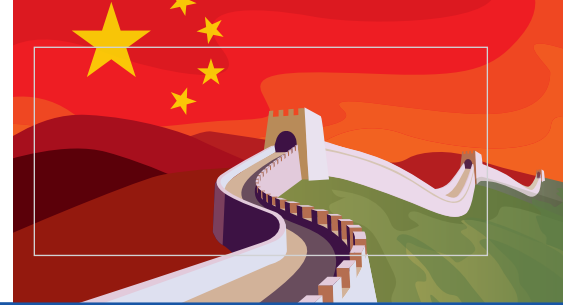
Der daraus resultierende Kapitalisierungszinssatz beträgt bei Verwendung der vorstehenden Beispielwerte dann $1,25\% + 1,5 \times 7,65\% = 12,73\%$. Für ein Unternehmen mit einem Verschuldungsgrad von 1,0 ergibt sich ein Kapitalisierungszinssatz von 8,90% und damit ein um 30% höherer Wertbeitrag pro Euro Ertrag in der ewigen Rente.

Neben dem unternehmensindividuellen (systematischen) Risiko β_{asset} spielt also auch die Kapitalstruktur eine erhebliche Rolle für den Unternehmenswert.

In Teil 3 unserer Serie möchten wir Ansätze zur Steigerung des Unternehmenswertes bzw. des Marktwertes des Eigenkapitals diskutieren.

Holger Schewe
ist Geschäftsführer
der bdp Management
Consultants GmbH.





Der Finance Excellence Check

Wenn die Kapitalgeber dauerhaft zuverlässige Zahlen fordern, müssen die kaufmännischen Prozesse optimiert werden. bdp analysiert diese innerhalb weniger Tage und steuert auch die Implementierung von Optimierungsmaßnahmen.

In zahlreichen Mandaten haben wir es erlebt, wie Resignation auf allen Seiten entsteht, wenn die kaufmännischen Prozesse mit der Unternehmensentwicklung nicht Schritt halten und nicht die notwendige Transparenz ermöglichen. Deshalb haben wir den **Finance Excellence Check** entwickelt, mit dem wir standardisiert innerhalb von 3 bis 4 Tagen die kaufmännischen Prozesse analysieren. Hier ist unser Angebot.

Folgende Situation habe ich bei meiner Beratungstätigkeit leider allzu oft erlebt: Das Unternehmen „pitcht“ um einen neuen Auftrag. Die Verhandlungen laufen gut, ein Letter of Intention liegt vor, es ist aber noch nichts unterschrieben. Die für den Auftrag notwendigen Investitionen müssen beim Anlagenbauer platziert werden, um die Produktions-Slots zu sichern. Parallel verhandelt das Unternehmen mit der Bank über die Finanzierung. Die Bank lehnt den Kredit zur kompletten Überraschung des Unternehmens ab. Begründung: Das Kreditengagement beim Unternehmen sei insgesamt zu umfangreich geworden, und seine Planzahlen seien als unzuverlässig eingestuft worden.

Was ist passiert? Das Unternehmen hat in der Vergangenheit immer wieder Planungen bei der Bank abgegeben und diese regelmäßig verfehlt. Die Bank ist daher zur Auffassung gekommen, dass es keine verlässliche Grundlage für einen weiteren Kredit gibt. Das Unternehmen hat Vertrauen und Reputation gegenüber der Bank verloren, u. a. weil die kaufmännischen Prozesse und Systeme die notwendigen Informationen nicht verlässlich bereitstellen konnten und können.

Wie ist es zu der Situation bei dem Unternehmen gekommen und warum ist dies ein typischer Fall?

Wenn Unternehmen wachsen, müssen sie ihre Prozesse und Organisationsstrukturen an die jeweilige Phase anpassen.

In der Regel geht diesem Anpassungsprozess eine Unternehmenskrise voraus.

Phase 1: Vom kreativen Generalisten zum ersten Chaos

Die Start-up-Phase ist geprägt durch Begeisterung, sehr hohen Arbeitseinsatz und schnell umgesetzte Innovation. Jeder weiß alles, die Strukturen sind informell und durch hohe Mit- und Eigenverantwortlichkeit geprägt. Es braucht kaum Regeln, Gründer und Mit-

arbeiter können kreative Anpassungen und Entscheidungen in ad-hoc-Diskussionen entwickeln.

Irgendwann aber werden diese Strukturen undurchsichtig, und Mitarbeiter erhalten nicht mehr die Informationen, die sie brauchen. Wenn sich dann Fehler und Missverständnisse häufen und Mitarbeiter immer häufiger genervt sind, weil sie sich an disfunktionalen Werkzeugen und fehlenden Ablaufstrukturen aufreiben, ist die **Unternehmenskrise als Führungskrise** da.

Phase 2: Von der zentralistischen Führung zum Freiheitsdrang

Um die Führungskrise zu überwinden, werden nun Organisationsstrukturen aufgebaut, Abläufe festgelegt und Mit-



arbeiter spezialisiert. Es werden Controllinginstrumente eingeführt, und der Führungsstil wird direktiv. Die zunehmende Arbeitsteilung ermöglicht weiteres Wachstum durch Skalenvorteile. Die getroffenen Maßnahmen verbessern die Situation deutlich, führen aber auch zum Verlust von Flexibilität und Autonomie der Mitarbeiter. Die Unternehmensspitze wird zum Flaschenhals, der schnelle und kundennahe Entscheidungen ausbremst, und **die nächste Unternehmenskrise ist als Autonomiekrise da**. Entscheidungsbefugnisse müssen jetzt breiter im Unternehmen verteilt werden.

Phase 3: Von der Teilautonomie zur internen Konkurrenz

Die Unternehmensspitze delegiert Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse auf eine zweite Führungsebene. Es entstehen Bereiche und Abteilungen, die selbstständiger arbeiten und wirtschaften können. Dadurch wird weiteres skalenbedingtes Wachstum möglich. Die nächste krisenhafte Gegenbewegung entsteht durch die wachsende interne Konkurrenz, weil nun Bereiche und Abteilungen um Ressourcen konkurrieren. Aktivitäten orientieren sich nicht mehr an einem gemeinsamen Gesamtziel, es wird auch gegeneinander gearbeitet und Energie geht in internen Reibereien verloren. **Diese Unternehmenskrise ist eine Kontrollkrise**, die nur durch Steuerungsinstrumente zur Koordinierung überwunden werden kann.

Phase 4: Von der Abstimmungskultur zur Bürokratie

Neue Planungs- und Controllingssysteme werden eingeführt, die eine sinnvolle und an Wirtschaftlichkeit orientierte Abstimmung von Bereichen, Aufgaben und Projekten ermöglichen. Bestimmte Schlüsselentscheidungen werden wieder zentralisiert. Die aufwendigen Abstimmungsprozesse führen zu bürokratischen und langsameren Abläufen. Innovationen verlangsamen sich, die Informationswege werden länger zwischen Markt und Kundenwünschen auf der einen Seite und Entscheidungs- und

Innovationsträgern auf der anderen Seite. Individuelles Engagement verpufft in Bürokratie und zähen Machtspielen: **Die Bürokratiekrise ist da**.

Phase 5: Von der Bürokratie ins lebenslange Change Management

Wenn das Unternehmen seine Innovationsfähigkeit nicht verlieren will, braucht es immer wieder neue Anpassungen, um einen Ausgleich herzustellen zwischen ordnendem Rahmen und Selbstorganisation, Routine und Innovation, Kontrolle und Vertrauen, Stabilität und neuen Kräften etc. Um die größenbedingten Effizienzvorteile nicht zu verspielen, braucht es die „lernende Organisation“, die einen Teil ihrer Kompetenz und Kapazität immer auch in die „organisationale Selbstreflexion“ und die Organisationsentwicklung steckt, ohne dabei die Kunden, den Markt und das Kerngeschäft aus den Augen zu verlieren.

Von außen sind die Krisen leicht zu erkennen

Die vorstehend genannten Krisen erkennen Außenstehende leichter als die Unternehmen selbst. Das liegt zum einen daran, dass die Unternehmen meistens betriebsblind geworden sind und sich mit der Situation arrangiert haben. Situationsbedingt müssen i. d. R. die Kosten für die Anpassungen gespart werden, es werden andere Prioritäten gesetzt oder die Fantasie für Lösungen fehlt. Als Interim-CFO/CRO habe ich dies leider immer wieder bei mittelständischen Unternehmen erlebt, wenn insbesondere die Inhaber den mit der Entwicklung für sie verbundenen Rollenwechsel nicht vollzogen haben.

Kapitalgeber fordern adäquate kaufmännische Prozesse

Für Kapitalgeber sind insbesondere die Führungs-, Autonomie- und Kontrollkrise ein Problem, weil diese in der Regel die kaufmännischen Prozesse und Systeme für die Unternehmenssteuerung betreffen. Diese sollen ja aber die Grundlagen wie Reporting, Planzahlen, Auswertungen für die Kreditge-

währung bzw. Wachstumsfinanzierung liefern. Deswegen fordern Banken ab einer bestimmten Unternehmensgröße adäquate kaufmännische Prozesse. Spätestens wenn Wachstumskapital eingeworben wird, verändern sich die Anforderungen an das Reporting und die kaufmännischen Prozesse dramatisch. Das liegt letztlich auch daran, dass dann oft Eigen- statt Fremdkapital eingeworben werden soll.

In zahlreichen Mandaten haben wir es erlebt, wie Resignation auf allen Seiten entsteht, wenn die kaufmännischen Prozesse nicht die notwendige Transparenz ermöglichen. Neben der reinen technischen Verbesserung der Prozesse, geht es auch immer wieder darum, die Erwartungen von externen Kapitalgebern gegenüber dem Unternehmen zu vermitteln.

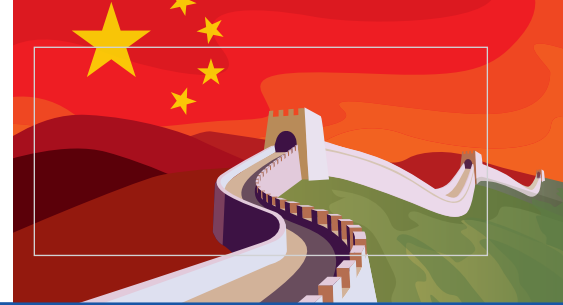
Aufwand für Verbesserung der Prozesse amortisiert sich schnell

Am Ende ist es ein einfaches Rechenbeispiel: Amortisieren sich die Kosten für die Optimierung der kaufmännischen Prozesse durch verbesserte Finanzierungsbedingungen, Kosteneinsparungen und Hebung von Produktivitätsgewinnen? In allen Projekten, die ich persönlich betreut habe, haben sich die Kosten für die Implementierung spätestens nach sechs Monaten amortisiert.

Vor diesem Hintergrund und auf Basis dieser Erfahrungen haben wir den Finance Excellence Check entwickelt, mit dem wir standardisiert innerhalb von 3 bis 4 Tagen die kaufmännischen Prozesse untersuchen. Neben der Evaluierung der Prozesse werden auch die vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen analysiert. Wenn Sie wünschen, steuern wir auch die Optimierungsmaßnahmen für Sie.

Jörg Wiegand
ist Steuerberater und
Wirtschaftsprüfer sowie
Geschäftsführer der
bdp Revision und
Treuhand GmbH.





Poolvertrag verschont Vermögen

Ein sogenannter Poolvertrag kann zersplitterte Vermögensanteile in Familiengesellschaften von der Erbschaftssteuer auch dann verschonen, wenn dies die Mindestquote von 25% nicht erreicht

Beim Übergang betrieblichen Vermögens ist eine Verschonung von der Erbschaftssteuer bei Kapitalgesellschaften unter anderem davon abhängig, dass der Erblasser oder Schenkende eine Mindestbeteiligung von 25% hält.

Der Gesetzgeber will aber auch Vermögen verschonen, das wie bei Familienunternehmen in Folge von verschiedenen Erbgingen oder einer vorweggenommenen Erbfolge ggf. zersplittert worden ist, und deshalb im Einzelfall diese Mindestquote nicht mehr erreicht. Die bdp-Partner Christian Schütze und Dr. Aicke Hasenheit erläutern, Möglichkeiten bestehen, betriebliche Vermögen und Anteile an Kapitalgesellschaften von der Erbschaftssteuer zu verschonen.

Maßgebend für die steuerliche Bewertung und die anvisierten Zielrichtung, dass im Erb- bzw. Schenkungsfall eine Steuerbegünstigung eingreift, ist die Regelung des §13b Erbschaftsteuergesetz (ErbStG). Nach Abs.1 von §13b ErbStG gehören zum begünstigten Vermögen (vorbehaltlich Abs.2):

„Anteile an Kapitalgesellschaften, wenn die Kapitalgesellschaft zur Zeit der Entstehung der Steuer Sitz oder Geschäftsleitung im Inland oder in einem Mitgliedstaat der Europäischen Union oder in einem Staat des Europäischen Wirtschaftsraums hat und der Erblasser oder Schenker am Nennkapital dieser Gesellschaft zu mehr als 25 Prozent unmittelbar beteiligt war (Mindestbeteiligung)“.

In der maßgebenden Gesetzesbegründung (Bundestagsdrucksache 4/08, 56 = BT-Drs. 16/7918, S. 35) hat der Gesetzgeber zum Problem der zersplitterten Anteile ausgeführt:

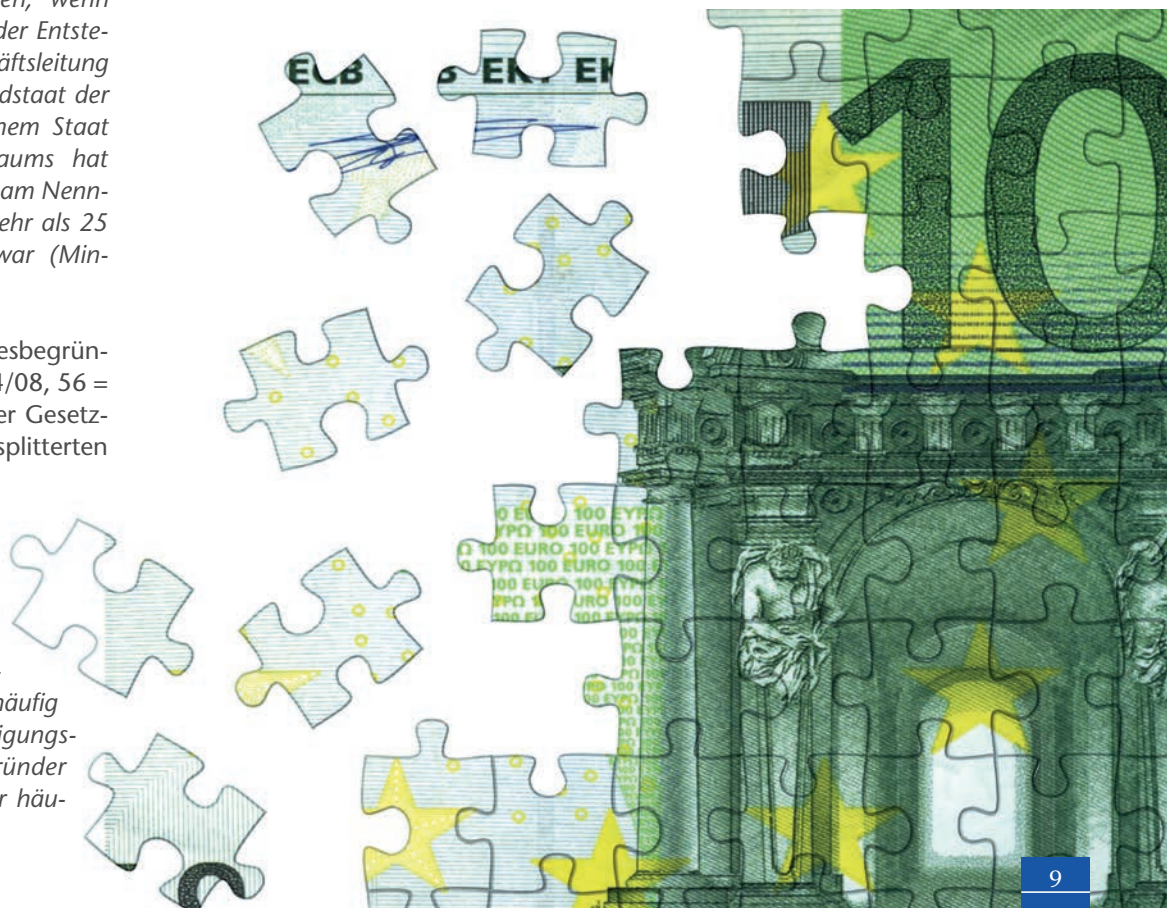
„In sog. Familien-Kapitalgesellschaften, deren Anteile über mehrere Generationen hinweg weitergegeben wurden, erreichen die Anteile der einzelnen Familiengesellschafter häufig nicht mehr die Mindestbeteiligungsquote. Die Unternehmensgründer oder die Nachfolger haben aber häu-

fig dafür gesorgt, dass die Anteile nicht beliebig veräußert werden können und der bestimmende Einfluss der Familie erhalten bleibt. Deren Unternehmensgrundsätze und unternehmerische Praxis bilden ein deutliches Gegengewicht zu Publikumsunternehmen und erzielen weit mehr Beschäftigungswirkung. Daher erscheint es angebracht, solche Anteile in die Verscho-

nungsregelung einzubeziehen.“

Die Mindestbeteiligungsquote von mehr als 25% am Nennkapital ist durch den Gesetzgeber also vor allem in Familiengesellschaften als zu hohe Hürde für eine Begünstigung angesehen worden. Denn bereits nach nur wenigen Erbgingen hält mit Aufsplitterung der Beteiligung oft keiner der Gesellschafter noch mehr als 25%. Durch das ErbStRG ist daher 2009 ein Satz 2 in §13b Abs.1 Nr.3 ErbStG ergänzend aufgenommen worden. Damit wurde geregelt:

„Ob der Erblasser oder Schenker die Mindestbeteiligung erfüllt, ist nach der Summe der dem Erblasser oder Schenker unmittelbar zuzurechnenden Anteile und der Antei-



Poolvertrag

le weiterer Gesellschafter zu bestimmen, wenn der Erblasser oder Schenker und die weiteren Gesellschafter untereinander verpflichtet sind, über die Anteile nur einheitlich zu verfügen oder ausschließlich auf andere derselben Verpflichtung unterliegende Anteilseigner zu übertragen und das Stimmrecht gegenüber nichtgebundenen Gesellschaftern einheitlich auszuüben.“

Verfügungsbeschränkung und einheitliche Stimmrechtsausübung als Voraussetzungen

Um also die Mindestbeteiligung des Erblassers oder des Schenkers von 25% zu erreichen, können zusätzlich zu dessen eigenen Anteilen die Anteile weiterer Gesellschafter hinzugerechnet werden, sofern eine Verfügungsbeschränkung und eine einheitliche Stimmrechtsausübung vereinbart worden ist:

Eine **Verfügungsbeschränkung** bedeutet, dass über die Anteile nur einheitlich verfügt werden kann oder sie ausschließlich auf solche Anteilseigner übertragen werden, die derselben Verpflichtung unterliegen.

Eine **einheitliche Stimmrechtsausübung** muss gegenüber nicht gebundenen Gesellschaftern entsprechend erfolgen. Die Abstimmung der gebundenen Gesellschafter kann nur einheitlich, d.h. im Zweifelsfall mit einer Stimme erfolgen.

Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, können die Geschäftsanteile begünstigt vererbt respektive verschenkt werden.

Eine Poolung kann durch einen Poolvertrag wirksam gestaltet werden

Für die Verpflichtungen des Erblassers (bzw. Schenkers) mit mindestens einem sonstigen Gesellschafter hat sich in der

Anwendungspraxis der Begriff „Poolung“ durchgesetzt.

Selbst wenn die Erbschaft (bzw. Schenkung) weniger als 25% der Geschäftsanteile der Kapitalgesellschaft umfasst und damit die Mindestbeteiligungsquote so erst einmal nicht erreicht wird, kann dieser Wert durch den Abschluss eines Poolvertrags vor dem Erbfall (bzw. Schenkung) gestaltend erreicht werden und eine steueroptimierte Übertragung der Geschäftsanteile erfolgen.

Erbschaftssteuerrichtlinie bestimmt Voraussetzungen näher

Zusätzlich ist zu §13b ErbStG eine Erbschaftssteuerrichtlinie ergangen. Bei dieser Richtlinie handelt es sich um eine von der Bundesregierung an die Finanzbehörden gerichtete bindende Dienst-anweisung zur Rechtsauslegung. Sie soll eine einheitlicher Anwendung des Steuerrechts, eine Vermeidung unbilliger Härten und eine Minimierung des Verwaltungsaufwands gewährleisten. Der Steuerpflichtige kann die Anwendung der Richtlinien zu seinen Gunsten verlangen.

Die Richtlinie zu §13b ErbStG gestaltet diese Voraussetzungen wie folgt näher aus:

Verfügungsbeschränkung

Zur sogenannten Verfügungsbeschränkung gibt die Richtlinie u.a. vor, dass alle gebundenen Gesellschafter nur nach einheitlichen Grundsätzen über die Anteile verfügen dürfen. Die Finanzverwaltung versteht die Regelung so, dass die Anteile „nur an einen bestimmten Personenkreis, z. B. Familienmitglieder, oder eine Familienstiftung oder einen Familienstamm, übertragen werden dürfen oder dass eine Übertragung der

Zustimmung der Mehrheit der Poolmitglieder bedarf“.

Zulässig ist damit die Übertragung an eine im Vertrag festgelegte Erwerbergruppe, z. B. zugunsten von Abkömmlingen oder Mitgesellschaftern (entspricht qualifizierten Nachfolgeklauseln in Gesellschaftsverträgen). Durch die zweite zulässige Alternative der Zustimmung der Mehrheit der Poolmitglieder zu einer Übertragung kann eine nachrangig vorgesehene Erwerbsmöglichkeit eines Fremden erfolgen, wenn sie mit Zustimmung der Poolmitglieder stattfindet, die zuvor selbst nicht die Anteile des Ausscheidenden erwerben wollten. Weitere einengende Voraussetzungen, z. B. eine Zeitgleichheit oder eine Übertragung stets an die gleiche Person, sind nicht erforderlich.

Einheitliche Stimmrechtsausübung

Zusätzlich muss als weitere Voraussetzung die einheitliche Ausübung des Stimmrechts hinzukommen. Entsprechend den vielfältigen gesellschaftsrechtlichen Möglichkeiten ist es ausreichend, wenn z. B. mehrere Gesellschafter ein einheitliches Abstimmungsverhalten vereinbart haben. Danach muss lediglich die Einflussnahme einzelner Anteilseigner zum Zweck einer einheitlichen Willensbildung zurücktreten. Dies kann in unterschiedlicher Weise geregelt sein. Eine tatsächliche Stimmrechtsausübung ist nicht erforderlich. Nur generell stimmrechtslose Anteile können nicht in eine Poolregelung einbezogen werden.

Was ist ein Poolvertrag?

Es handelt sich um eine schuldrechtliche Vereinbarung, die Wirkung nur zwischen den Vertragsschließenden Gesellschaftern erlangt. Dies soll auch dann gelten, wenn sämtliche Gesellschafter der Kapitalgesellschaft Vertragspartner der Poolvereinbarung sind. Die Poolvereinbarung wird auch in diesem Fall nicht etwa Satzungsbestandteil des Gesellschaftsvertrags.

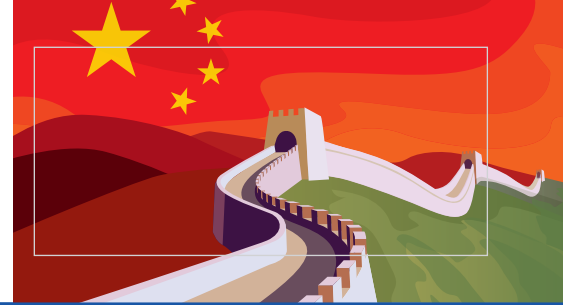
Ein Poolvertrag kann je nach Ausgestaltung auch zum Vorliegen einer Innen-GbR zwischen den Poolbeteiligten führen. In dem Poolvertrag werden



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



Dr. Aicke Hasenheit ist Rechtsanwalt und seit 2010 Partner bei bdp Berlin.



die Stimmen gebündelt und einheitlich in der Gesellschafterversammlung der Kapitalgesellschaft ausgeübt.

Die nähere Ausgestaltung des Poolvertrags ist im Einzelnen sehr komplex. Es müssen zum einen die genannten steuerlichen Vorgaben erreicht werden, zum anderen muss beachtet werden, dass der Poolvertrag nicht zu weitreichend die Rechte einzelner Poolmitglieder einschränkt und dann die Behauptung aufgestellt werden kann, der Poolvertrag sei zivilrechtlich nicht wirksam geschlossen. Gegen dieses Argument muss bei der Abfassung des Poolvertrags Vorsorge getroffen werden.

Sonstige Voraussetzungen sind die Behaltensregelungen und -fristen

Ein richtig abgefasster Poolvertrag kann also eine Mindestbeteiligungsquote von mehr als 25% am Nennkapital ermöglichen. Damit ist allerdings nur eine notwendige Voraussetzung für eine Steuerbegünstigung geschaffen worden.

Zusätzlich müssen bei einer Erbschaft (bzw. der Schenkung) die sogenannten Behaltensregelungen (§13a Abs.5, Abs.8 Nr.2 ErbStG) strikt eingehalten werden.

Innerhalb von sieben Jahren darf demnach der Begünstigte des Erbfalls (bzw. Schenkung) grundsätzlich über den Geschäftsanteil nicht verfügen. Eine Veräußerung oder Verfügung innerhalb der Behaltensfrist stellt grundsätzlich einen Verstoß gegen diese Behaltensregelungen dar. Als Veräußerung gelten auch die Aufgabe eines Gewerbebetriebs, Teilbetriebs oder Mitunternehmeranteils sowie die Eröffnung des Insolvenzverfahrens des Unternehmens!

Ein Verstoß gegen die Behaltensregelungen liegt ferner vor, wenn eine, mehrere oder alle im Besteuerungszeitpunkt wesentlichen Betriebsgrundlagen eines Gewerbebetriebs veräußert, in das Privatvermögen überführt oder anderen betriebsfremden Zwecken zugeführt werden. Der Begriff „wesentliche Betriebsgrundlage“ ist nach den Grundsätzen des Ertragsteuerrechts (funktionale Betriebsnotwendigkeit) zu beurteilen.

Es gilt ferner auch eine Ausschüttungsbeschränkung

Wenn der Erwerber als Inhaber des begünstigt erworbenen Betriebsvermögens im Laufe der Behaltensfrist Entnahmen tätigt, die die Summe seiner Einlagen und der ihm zuzurechnenden Gewinne oder Gewinnanteile seit dem Erwerb um mehr als 150.000 Euro übersteigen (sogenannte Überentnahmen), stellt auch dies einen Verstoß gegen die Behaltensregelungen dar. Nach §13a Abs.5 Satz 1 Nummer 3 Satz 3 ErbStG ist bei Ausschüttungen an Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft §13a Abs.5 Satz 1 Nummer 3 Satz 1 ErbStG sinngemäß anzuwenden (Ausschüttungsbeschränkung).

Somit können ohne Verstoß gegen die Entnahmebeschränkung in der Behaltenszeit nur die erzielten Gewinne nach Übergang plus 150.000 Euro ausgeschüttet werden. Ob die Ausschüttung mittelbar oder unmittelbar erfolgt, ist dabei unerheblich.

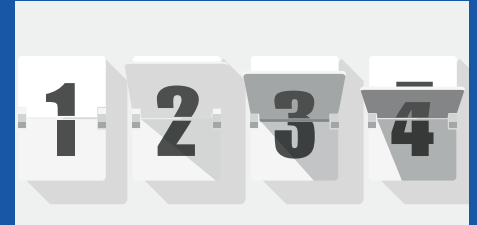
Auch die Lohnsummenregelung muss beachtet werden

Zusätzlich ist auch die sogenannte Lohnsummenregelung zu beachten. Diese ist im Detail sehr komplex. Grundsätzlich entfällt danach die Verschonungsregelung anteilig, wenn die Summe der Lohnsummen innerhalb der sieben Jahre nach dem Erwerb die Mindestlohnsumme von 700 Prozent der Ausgangslohnsumme unterschreitet (§13a Abs.1 Satz 2 i.V.m. Abs.8 ErbStG). Bei der Durchführung der Poolung sollte deshalb die Einhaltung der Lohnsummenregelung strikt beachtet werden.

Fazit

Die zum Teil sehr komplexen Regelungen helfen, dass im Rahmen einer Erbschaft nicht das Unternehmen auf Grund der entstehenden Erbschaftsteuer und der Belastung zerstört werden muss. Es lohnt sich sehr, im Vorfeld eines Erbfalls bzw. einer Schenkung entsprechend Vorsorge zu treffen, um derartige Belastungen nicht zum Tragen kommen zu lassen. Dabei unterstützen wir Sie natürlich gern.

Keine Pflicht zur Vergabe lückenlos fortlaufender Rechnungsnummern



Verwendet ein Unternehmer keine lückenlos fortlaufenden Rechnungsnummern, so berechtigt dies alleine nicht das Finanzamt zur Erhöhung des Gewinns durch Schätzung eines „Un“-Sicherheitszuschlags. Dies hat das Finanzgericht Köln für den Fall der Gewinnermittlung durch Einnahme-Überschussrechnung entschieden.

Sachverhalt: Der Steuerpflichtige verwendete auf seinen elektronischen Rechnungen ausschließlich Buchungsnummern, die computergesteuert durch eine Kombination aus Veranstaltungsnummer, Geburtsdatum des Kunden und Rechnungsdatum erzeugt wurden. Damit wurde jede Buchungsnummer zwar nur einmalig vergeben, diese bauten aber nicht numerisch aufeinander auf. Nach Meinung des Finanzamts lag hierin ein schwerwiegender Mangel der Buchführung, der eine Gewinnerhöhung durch einen „Un“-Sicherheitszuschlag rechtfertige.

Entscheidung: Das Finanzgericht Köln folgte der Auffassung des Finanzamts nicht und machte die Gewinnerhöhung rückgängig. Denn es bestehe weder eine gesetzliche noch eine aus der Rechtsprechung herleitbare Pflicht zur Vergabe einer Rechnungsnummer nach einem bestimmten lückenlosen numerischen System.

Wichtig ist: Das Finanzgericht hat die Revision zum BFH zugelassen.

FG Köln 07.12.17, 15 K 1122/16

Rüdiger Kloth

ist Steuerberater und seit 1997 Partner bei bdp Hamburg.

Fax an bdp Berlin: 030 - 44 33 61 54

Fax an bdp Hamburg: 040 - 35 36 05

Ja, ich möchte gerne weitere Informationen.

- Ich interessiere mich für die Beratungsleistungen von bdp und möchte einen Termin vereinbaren.
- Bitte senden Sie mir monatlich und unverbindlich *bdp aktuell* zu.
- Ich habe Fragen zum Finance Excellence Check. Bitte nehmen Sie Kontakt mit mir auf.
- Ich möchte hiermit mich sowie ___ Begleitpersonen für das bdp-Fachforum in Hamburg am 26. April 2018 verbindlich anmelden.

Name _____

Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Telefon _____

Fax _____

E-Mail _____

Unterschrift _____



Bormann · Demant & Partner

Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer

Sozietät



Management Consultants

Restrukturierung · Finanzierung
M&A · Chinaberatung

GmbH

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

bdp Berlin

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

bdp Dresden

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

bdp Frankfurt

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

bdp Hamburg

ABC-Straße 21 · 20354 Hamburg
bdp.hamburg@bdp-team.de · +49 40 – 35 51 58 - 0

bdp Hamburg Hafen

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

bdp Potsdam

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

bdp Rostock

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

bdp Schwerin

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

bdp Tianjin (China)

Room 607A, Building No 1, Fuli Center
Hexi District, 300203 Tianjin, China

bdp Qingdao (China)

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

bdp Shanghai (China)

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

bdp España

Marbella Hill Village, Casa 6 Sur, 29602 Marbella/Málaga
Calle Serrano 43, Planta 7, Dpcho 26, 28001 Madrid

bdp Bulgaria

Bratia Miladinovi Str. 16 · Sofia 1000 · Bulgarien

www.bdp-team.de

Independent Member of
Recommendation Association

EuropeFides

Taxes, Law, Audit and Advisory International