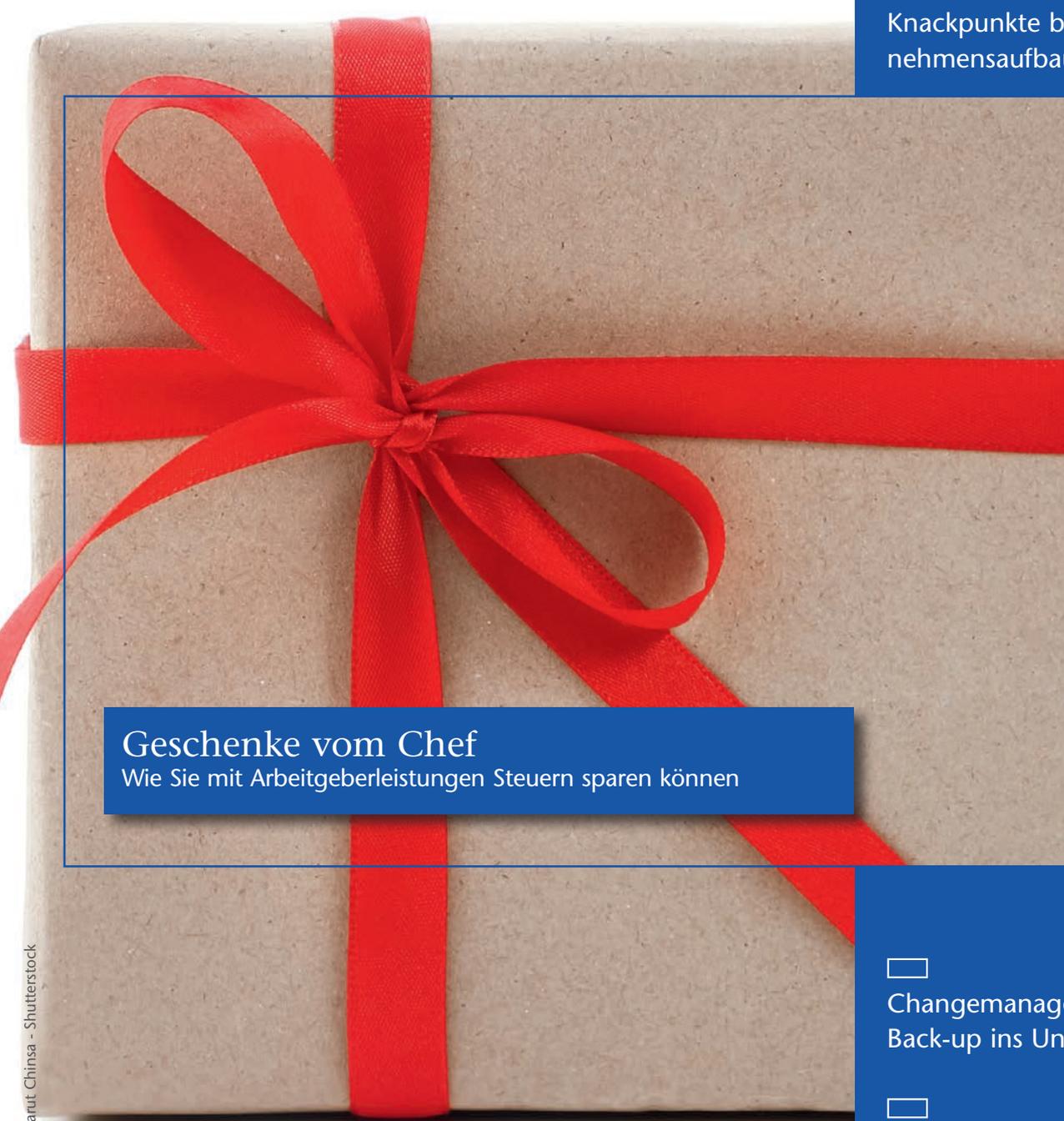


- Sachleistungen statt Lohnerhöhung sparen Steuern – S. 2
- Lohnbuchhaltung: Idealer Einstieg für die Digitalisierung – S. 5
- Knackpunkte beim Unternehmensaufbau in China – S. 6



**Geschenke vom Chef**  
Wie Sie mit Arbeitgeberleistungen Steuern sparen können

**BESTE  
STEUERBERATER  
2018**

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

**Handelsblatt**

Im Test: 3.704 Steuerberater  
Handelsblatt · 8.3.2018

- Changemanagement: Ohne Back-up ins Unbekannte – S. 8
- Über uns: bdp Bulgaria stellt sich vor – S. 11

# Sachleistungen statt Lohnerhöhung

Verschiedene Sachleistungen von Arbeitgebern sind steuerfrei. Voraussetzung ist, dass sie ganz oder teilweise statt einer Lohnerhöhung gezahlt werden. Bei diesen sieben Tipps geht das Finanzamt leer aus.



Foto © fotohunter - Shutterstock

Die Zahl der Arbeitslosen ist in Deutschland mit rund 2,3 Millionen Menschen auf den tiefsten Stand seit der Wiedervereinigung gesunken. Gleichzeitig verschärft sich der Mangel an Fachkräften. Für Arbeitnehmer sind das gute Rahmenbedingungen, um eine Gehaltserhöhung zu fordern. Gewährt der Arbeitgeber aber statt Geld ganz oder teilweise Sachleistungen, sind diese steuerfrei. Die Details erläutert bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann.



### Gutscheine

Der Arbeitgeber kann eine Gehaltserhöhung auch in Form von Gutscheinen zahlen. Üblich sind solche zum Beispiel für Tankstellen oder Supermärkte. Auch ein Jobticket für den öffentlichen Nahverkehr ist möglich. Der Wert darf allerdings nicht die Freigrenze von 44 Euro pro Monat übersteigen. Ist das der Fall, müssen für den gesamten Betrag Steuern und Sozialabgaben gezahlt werden. Außerdem muss aus dem Gutschein klar

Grafik © Marnikus - Shutterstock



hervorgehen, dass er nicht gegen Geld umgetauscht werden kann.

Der Arbeitgeber kann sachbezugsorientierte Leistungen auch zu persönlichen Anlässen gewähren – zum Beispiel zum Geburtstag, zur Hochzeit oder zu einer Beförderung. Hier liegt die Freigrenze bei 60 Euro. Solche Geschenke sind auch mehrmals im Jahr zulässig.

### Restaurant-Schecks

Beliebt sind auch Restaurant-Schecks. Diese bieten sich vor allem für kleinere Unternehmen an, die über keine Kantine verfügen. Die Mitarbeiter können die Schecks bei Restaurants, aber auch bei Supermärkten einlösen, die diese akzeptieren. Der Scheck kann einen Wert von bis zu 6,33 Euro haben. Dann kann der Arbeitgeber nur den Sachbezugswert von 3,23 Euro pauschal versteuern. Pro Arbeitstag darf es aber nur einen Scheck geben. Eine Einlösung an Wochenenden muss ausgeschlossen sein. Die Restaurant-Schecks können parallel zu Gutscheinen gewährt werden.

### Gesundheitsfördernde Maßnahmen

Auch hier gilt es, einige Voraussetzungen zu beachten, um dem Fiskus zu entgehen. So müssen die vereinbarten Maßnahmen konkret der Gesundheitsvorsorge dienen. Typische Beispiele sind Rückengymnastik oder Entwöhnungsprogramme für Raucher. Hier sind Zahlungen des Arbeitgebers von bis zu 500 Euro pro Jahr steuerfrei. Für Beträge, die darüber liegen, fallen dann die üblichen Steuern und Sozialabgaben an.

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

die Zahl der Arbeitslosen ist in Deutschland mit rund 2,3 Millionen Menschen auf den tiefsten Stand seit der Wiedervereinigung gesunken. Gleichzeitig verschärft sich zunehmend der Mangel an Fachkräften. Für Arbeitnehmer sind das gute Rahmenbedingungen, um eine Gehaltserhöhung zu fordern. Gewährt der Arbeitgeber aber statt Geld ganz oder teilweise Sachleistungen, sind diese steuerfrei. Die Details der **steuerfreien Arbeitgeberleistungen** erläutert bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann.

Die **Lohnabrechnung** eignet sich in besonderer Weise für eine digitale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Steuerberater. Dabei greift bdp auf zuverlässigen Online-Lösungen wie DATEV Unternehmen online oder DATEV Arbeitnehmer online zurück. Peter Beblein, Geschäftsführer bei bdp Rostock, beschreibt die Vorteile.

**Unternehmensaufbau in China:** Wir möchten auch in dieser Ausgabe von bdp aktuell unsere Reihe zum erfolgreichen Markteintritt in China fortsetzen und Sie weiter darüber informieren, welche Knackpunkte bei der Gründung eines produzierenden Unternehmens in China zu beachten sind.

**Changemanagement:** Kai Markus Xiong (45) ist Management Consultant, Partner von Time Top Capital (Shanghai/Hamburg) und Lebensträumer. Er ist verheiratet mit einer Chinesin und lebt mit ihr und dem gemeinsamen zweijährigen Sohn in Hamburg. Seit mehr als 20 Jahren betreut er Mandaten bei Finanzierungs- und Veränderungsprozesse und führt diese dabei in unbekannte Gebiete und neue Märkte und damit in deren Zukunft.

Mit Sponsorenhilfe von bdp ist Kai Markus Xiong 2017 von Hamburg nach Shanghai gelaufen. Er hat damit jede Legitimation, um zu erläutern, wie scheinbar unüberwindbare Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden können.

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

- Steuern,
- Recht,
- Wirtschaftsprüfung,
- Unternehmensfinanzierung,
- Restrukturierung,
- M&A sowie
- die internationalen Aktivitäten von bdp.

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

Ihre

Martina Hagemeier

### Martina Hagemeier

ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberaterin, Geschäftsführerin der bdp Revision und Treuhand GmbH sowie seit 1996 Partnerin bei bdp Berlin.



# Steuerfreie Arbeitgeberleistungen



Eine nicht näher definierte Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio erkennt das Finanzamt dagegen nicht an, weil das nicht per se die Gesundheit fördert – das meint zumindest der Fiskus. Wollen Arbeitnehmer trotzdem in ein „normales“ Fitnessstudio gehen, können sie es sich vom Arbeitgeber über Gutscheine zahlen lassen. Hier ist dann allerdings wieder die monatliche Freigrenze von 44 Euro zu beachten.

## Smartphone, Tablet oder Laptop

Diese Geräte kann ein Arbeitgeber seinen Mitarbeitern kostenlos als „Gehalts-Extra“ zur Verfügung stellen. Wichtig ist nur, dass die Firma der Eigentümer ist. Grundsätzlich ist auch die Privatnutzung erlaubt. Der Arbeitgeber sollte allerdings einen Grund nennen können, warum er Handy & Co. kostenlos seinen Arbeitnehmern überlässt. Das kann zum Beispiel die Erreichbarkeit des oder der Mitarbeiter sein. Vorteil für die Arbeit-

nehmer: Sie können die Geräte kostenlos nutzen. Und die Arbeitgeber können die Kosten vollständig als Betriebsausgabe von den Steuern absetzen.

## Dienstwagen und Elektrofahrrad

Ein Dienstwagen ist nur dann vollständig von der Steuer befreit, wenn er ausschließlich für berufliche Zwecke genutzt wird. Kommt das Auto auch privat zum Einsatz, gilt das als geldwerter Vorteil, den der Arbeitnehmer versteuern muss. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder führt der Fahrer ein Fahrtenbuch, was die tatsächlichen Kosten abbildet. Das ist vergleichsweise aufwendig. Oder er rechnet nach der sogenannten Ein-Prozent-Regel ab. Dann muss der Arbeitnehmer pro Monat ein Prozent des Listenpreises zum Zeitpunkt der Erstzulassung als geldwerten Vorteil versteuern. Unter diesem Gesichtspunkt sind eher preiswertere Fahrzeuge zu bevorzugen. Für die immer beliebter werdenden Elektrofahrräder gelten die Regeln analog.

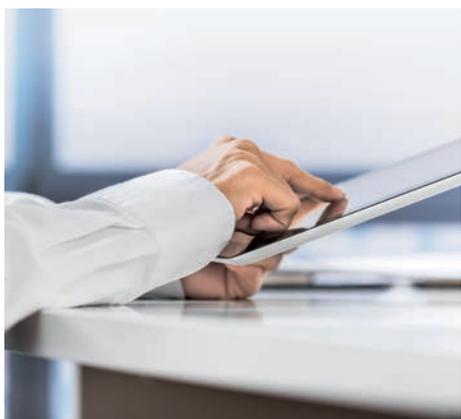
## Kindergartenzuschuss

Zuschüsse zur Kinderbetreuung sind steuerfrei, wenn sie zusätzlich zum Gehalt gezahlt werden. Wenn er will, kann der Arbeitgeber die Kosten für Kita oder Tagesmutter sogar komplett übernehmen. Bei Kindermädchen gilt die Steuerbefreiung jedoch nicht.

## Betriebsfeiern und Firmen-Events

Hier fallen für die entsprechenden Kosten keine Steuern an, wenn sie sich

nicht auf mehr als 110 Euro pro Mitarbeiter belaufen. Für Beträge, die darüber hinausgehen, fallen ganz normal Lohnsteuer und Sozialabgaben an, die der Arbeitgeber natürlich auch übernehmen kann. Pro Jahr erkennt das Finanzamt zwei Events an. Dazu zählen auch Betriebsausflüge.



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





## Digitale Lohnbuchhaltung

Die Lohnabrechnung eignet sich in besonderer Weise für eine digitale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Steuerberater.

Die Lohnabrechnung eignet sich in besonderer Weise für eine digitale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Steuerberater. Dabei greift bdp auf zuverlässigen Online-Lösungen wie *DATEV Unternehmen online* oder *DATEV Arbeitnehmer online* zurück.



**Peter Beblein**  
ist Steuerberater  
bei bdp Rostock.

### Auswertungen als Einstieg

Als Einstieg in diese Form der Zusammenarbeit bieten wir unseren Mandanten zunächst an, ihnen via *Unternehmen online* sämtliche Lohnauswertungen wie Gehaltsabrechnungen, Lohnjournale, Beitragsnachweise und Überweisungsprotokollen aber auch den beliebten grafischen Personalreport zur Verfügung zu stellen. Die Unternehmen profitieren dabei auf verschiedene Arten: So stehen die Auswertungen und Lohndokumente strukturiert an einem Ort zur Verfügung. Zeitraubendes Suchen und Ablegen der Unterlagen in Verzeichnissen auf dem PC im Unternehmen entfallen.

Ein Schutz vor ungewollten Einblicken in die sensiblen Daten ist automatisch gewährleistet. Der authentifizierte Zugang kann nur mit einem personalisierten *mIDentity-USB-Stick* oder durch eine *SmartLogin-App*, die auf dem Mobilgerät installiert wird, erfolgen. Auch das risikobehaftete Versenden von E-Mails zwischen Steuerberater und Unternehmen kann auf ein Minimum beschränkt werden. Der Datenzugriff ist jederzeit möglich, unabhängig von Ort und Endgerät. Die Lohndokumente werden sicher und langfristig bis zu zehn Jahre gespeichert.

### Verfügbarkeit von Zahlungsverkehrsdateien

Ebenso wie die Lohnauswertungen können auch Zahlungsverkehrsdateien zum Überweisen der Gehälter oder der Krankenkassenbeiträge zur Verfügung gestellt werden. Die Zahlungsdatei kann dann entweder lokal exportiert werden, um diese in das im Unternehmen genutzte Bankprogramm zu importieren, oder die Zahlungsausführung erfolgt direkt in der Plattform *Unternehmen online*. Auch hier ist der Vorteil, dass solche Zahlungsdateien mit zum Teil enormen Zahlungsvolumen nicht per E-Mail übertragen werden müssen.

Neben der reinen Bereitstellung von Lohn-Auswertungen über *Unternehmen online* kann die Plattform auch dazu genutzt werden, um Lohnunterlagen wie Arbeitsverträge, Personalfragebogen oder Krankenscheine über die *Digitale Personalakte* auszutauschen.

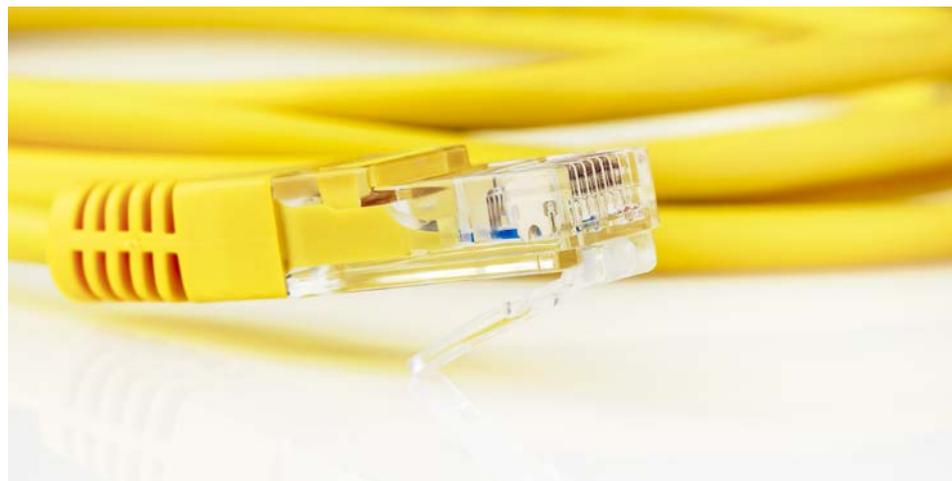
Zudem kann bereits im Unternehmen die Lohnvorerfassung dazu genutzt werden, Stamm- und Bewegungsdaten zu erfassen. So können insbesondere zeitraubende und fehleranfällige Doppelerfassungen im Unternehmen und beim Steuerberater vermieden werden.

### Arbeitnehmer Online

Unabhängig von dem Einsatz von Unternehmen online können die Arbeitnehmer des Unternehmens ihre Lohn- und Gehaltsdokumente digital empfangen.

Auch hier liegt der Vorteil in dem orts- und zeitunabhängigen Zugriff auf die Lohn- und Gehaltsabrechnung, die Lohnsteuerbescheinigung sowie die Sozialversicherungsnachweise. Alles was benötigt wird, ist ein Internetanschluss sowie eine Mobilfunknummer. Das Verteilen von kuvertierten Gehaltsabrechnungen entfällt. Es können keine Dokumente mehr verloren gehen. Auch hier werden die persönlichen Abrechnungen des Arbeitnehmers zehn Jahre gespeichert.

Bitte sprechen Sie uns an, wenn Sie Ihre Lohnbuchhaltung modernisieren wollen.



# Unternehmensaufbau in China

Wir setzen in dieser Ausgabe von bdp aktuell unsere Reihe zum Unternehmensaufbau in China fort und informieren Sie darüber, 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 in dieser Ausgabe von bdp aktuell unsere Reihe zum Unternehmensaufbau in China fortsetzen und Sie darüber informieren, welche Knackpunkte bei der Gründung eines produzierenden Unternehmens in China zu beachten sind.

### Anforderungen an die Buchführung

Ein besonderes Problem bei Investitionen in China stellt die Buchhaltung dar. Aufgrund der kulturellen Unterschiede

wird der Buchhaltung in China oftmals eine andere Wichtigkeit zugewiesen, wodurch sie eher als Zahlensammlung für das Finanzamt anstatt als Aufberei-

tung wichtiger Informationen verstanden wird.

Da es einerseits Unterschiede zwischen der chinesischen Rechnungslegung und den deutschen Standards gibt und andererseits auch die rechtlichen Anforderungen des deutschen Bilanzrechts für die chinesische Tochter zu erfüllen sind, ist der Aufbau eines geeigneten Finanzteams bei der chinesischen Tochtergesellschaft äußerst wichtig. Neben dem fachlichen Know-how spielen sprachliche und soziale Kompetenzen eine wichtige Rolle.

### Besonderheiten

Für die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sowie Bilanz gibt es auch in China





eine gesetzlich festgelegte Form, wobei die GuV sich stark an der angelsächsischen Form orientiert. Die Besonderheit der chinesischen GuV ist die Gewinnermittlung über das Umsatzkostenverfahren, bei der entstehende Kosten von einem noch nicht realisierten Umsatz aktiviert werden müssen. Dieses muss in der Konsolidierung beachtet und gegebenenfalls mit Überleitungsbuchungen korrigiert werden. In Deutschland wird dagegen regelmäßig das Gesamtkostenverfahren verwendet.

In China wird mit der indirekten Abschreibung gearbeitet: Hier sind insbesondere die Anschaffungskosten bzw. Herstellungskosten zum Anschaffungszeitpunkt transparent dargestellt.

#### **Fapiao als Originalbeleg**

Eine weitere Besonderheit sind sogenannte Fapiao als Originalbeleg: In China gilt grundsätzlich die amtliche vorgedruckte Steuerrechnung. Diese werden von Steuerbehörden gedruckt, verteilt und verwaltet. Nur diese berechneten zum Vorsteuerabzug und werden in China auch von der Regierung zur Überprüfung der gezahlten Steuern in Transaktionen benutzt. Die Steuerzahler müssen Fapiao in Abhängigkeit von ihrem Geschäftsumfang kaufen. Ein erhöhtes Fapiao-Kontingent kann mit einer regulären Umsatzerhöhung beim Finanzamt beantragt werden.

In Deutschland wird die Differenz zwischen Vorsteuer und Umsatzsteuer vom Finanzamt erstattet, wenn die Vorsteuer höher sein sollte. In China wird dahingegen bei aktuell niedrigerer Ausgangssteuer als aktuelle Vorsteuer der ausstehende Betrag auf die nächste Antragsfrist übertragen. Jedoch können bestimmte vorsteuerliche Positionen nicht von der Ausgangssteuer abgezogen werden. Die Rückerstattung von den chinesischen Behörden für die Mehrwertsteuer bei Exporten kann ebenfalls sehr viel Zeit in Anspruch nehmen.

#### **Überleitung von PRC GAAP (HB I) zu HGB (HB II)**

Um als deutsche Muttergesellschaft die wirtschaftliche Entwicklung der chi-

nesischen Tochtergesellschaft leichter bewerten zu können, sollten monatliche Reports auf der Basis der Daten der Finanzbuchhaltung (PRC GAAP) erstellt werden, die dem HGB-Standard entsprechen.

#### **Konsolidierung**

Eine Konzernkonsolidierung muss in einem deutschen Unternehmen mit einem konsolidierten Jahresabschluss durchgeführt werden, wenn zwei dieser Kriterien erfüllt sind, nämlich die Bilanzsumme 24 Millionen Euro übersteigt, das Unternehmen Umsatzerlöse von mehr als 48 Millionen Euro erwirtschaftet und mehr als 250 Arbeitnehmer beschäftigt sind. Aus diesem Grund sollten die Finanzabschlüsse aller lokalen WFOEs zum 31.12. eines Jahres einer Wirtschaftsprüfung unterzogen werden. Die Wirtschaftsprüfung unterliegt der Hauptverwaltung und sollte gemäß den deutschen Wirtschaftsprüfungsstandards, sprich HGB, WPO und BS, durchgeführt werden. Nach den Vorschriften des deutschen Konzerns werden dann die Ergebnisse standardisiert oder in Form eines Prüfungspakets dargestellt.

#### **Reporting Package**

Die chinesische Tochtergesellschaft sollte neben Monatsabschluss und HB II auch bei der Erstellung der Cashflow- und Liquiditätsplanung angeleitet und geschult werden. Hier empfiehlt es sich, mehrere Beispiele zur Veranschaulichung zu benutzen und die essenziellen Informationen transparent und wiederholt darzustellen. Eine zweisprachige Schulung bietet sich hier besonders an.

#### **Internes Kontrollsystem (IKS)**

Kommunikationsschwierigkeiten entstehen bei einer chinesischen Tochtergesellschaft oftmals aufgrund von bestehenden Sprachschwierigkeiten, der kulturellen Unterschiede sowie der unterschiedlichen Arbeits- und Herangehensweisen zur Lösung von Aufgaben.

Hier hilft zur strikten Verfahrensdurchführung der Aufbau eines internen Kontrollsystems, bei dem Verfahrensweisen genau festgelegt und so von vornherein

Risiken minimiert werden. Eine regelmäßige Prüfung stellt gerade bei einem Tochterunternehmen in China einen Teil des internen Kontrollsystems (IKS) und der Compliance-Regelungen im deutschen Unternehmen dar. Aus heutiger Auffassung im Rahmen dieser Vorschriften bedeutet es ein erhöhtes Risiko, sich als deutsche Geschäftsführung (und auch als Gesellschafter) allein auf die im (Tochter-) Unternehmen angestellten Mitarbeiter verlassen zu müssen, wenn man die einer Verbuchung zu Grunde liegenden originären Belege schon allein aus sprachlichen Gründen nicht vollständig selbst überprüfen kann.

Selbstverständlich stehen wir Ihnen bei allen Fragen zum Markteintritt in China mit Rat und Tat zur Seite.

#### **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.



## Ohne Back-up ins Unbekannte

Mit Sponsorenhilfe von bdp ist Kai Markus Xiong von Hamburg nach Shanghai gelaufen. Er hat damit jede Legitimation, um zu erläutern, wie scheinbar unüberwindbare Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden können.

Kai Markus Xiong (45) ist Management Consultant, Partner von Time Top Capital (Shanghai/Hamburg) und Lebensträumer. Er ist verheiratet mit einer Chinesin und lebt mit ihr und dem gemeinsamen zweijährigen Sohn in Hamburg. Seit mehr als 20 Jahren betreut er Mandanten bei Finanzierungs- und Veränderungsprozesse und führt diese dabei in unbekannte Gebiete und neue Märkte und damit in deren Zukunft.

Mit Sponsorenhilfe von bdp ist Kai Markus Xiong 2017 von Hamburg nach Shanghai gelaufen. Er hat damit jede Legitimation, um zu erläutern, wie scheinbar unüberwindbare Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden können.



Mein eigener größter Changeprozess fand 2016/2017 statt. Nach der Geburt unseres Sohnes warf ich alles Bekannte über Bord

und begab mich auf für mich komplett unbekanntes Terrain. Ich entschied mich, von Hamburg nach Shanghai zu laufen. 12.000 km als Kulturmarathon, gegen Vorurteile, durch acht Länder, unzählige Wüsten und über das Pamir Gebirge. Olaf Scholz war als Regierender Bürgermeister Hamburgs Schirmherr,

die Welttourismusorganisation UNWTO fungierte als Unterstützer, und auch das bdp-Team war einer der maßgeblichen Sponsoren. Meine Frau und meine Freunde waren wenig angetan von meinem Plan, alles Bekannte aufzugeben, die Sicherheiten über Bord zu werfen, unser ganzes erspartes Geld zu verwenden und eine so massive Veränderung im beruflichen und privaten Leben einzuleiten.

Ich begab mich hinein in ungewisse Situationen, ohne Referenzwerte, ohne Erfahrung und ohne Back-up. Um es

kurz zu machen: Es hat funktioniert, trotz eines schweren Unfalls auf der Strecke und einer gefühlten Ewigkeit im Rollstuhl. Aber am Ende waren es 11.249 km und gemeinsam mit meinem Begleiter Victor Neubauer habe ich das Projekt erfolgreich zu Ende gebracht. ([www.runmysilkroad.com](http://www.runmysilkroad.com))

### Warum erzähle ich Ihnen das?

Changesituationen sind genau die Situationen, mit denen ich mich seit über 20 Jahren beschäftige und in denen ich einen großen Wissensschatz besitze. Die-





ses Wissen hat mich bei meinem eigenen Projekt erfolgreich gemacht. Die Sicherheit, dass ich es schaffen werde und gestärkt aus der veränderten Situation hervorgehe, kam genau daher. Aber solche Prozesse sind uns zu tiefst unbequem und unlieb. Es läuft doch alles so hervorragend und es ist doch alles bitte so gut, wie es ist.

### Ernüchternde Fakten

Zum Einstieg ein paar ernüchternde Fakten, die mich auch bei der eigenen Planung zu meinem Projekt beschäftigen mussten. Sie scheinen dafür zu sprechen, Veränderungen aufzuschieben oder gar nicht erst einzuleiten.

- Changemanagement gibt es seit mehr als 50 Jahren,
- gewaltige Summen wurden in Tools und Trainings investiert und
- tausende Bücher (83.000 Treffer bei Amazon!) zum Thema wurden geschrieben.

Und trotzdem: Zwischen 60 und 70 Prozent aller Veränderungsprojekte in Unternehmen scheitern und dieser Anteil ist seit den 1970er Jahren konstant.

### Warum ist das so?

Warum verändern wir häufig nur etwas



wenn wir gar nicht mehr anders können? Wenn wir dazu getrieben werden? Wir sind doch intelligente Wesen, können zum Mond fliegen und aus Sonne Strom erzeugen. Dahinter stecken aus meiner Sicht ganz einfache Mechanismen, die uns helfen zu überleben.

Bekanntes gibt uns das Gefühl von Sicherheit und Vertrauen, selbst wenn das Bekannte unbequem ist und unglücklich macht. Menschen haben eine gute Fähigkeit, sich ein „worst scenario“ auszumalen, selten aber ein „best scenario“. Es schmerzt uns daher viel mehr, ein schlechtes, aber bekanntes Geschäft zu verlieren, statt die Chance auf ein besseres Geschäft zu verpassen.

In Studien des US-Wissenschaftlers Justin Kruger 2005 fand man heraus was heute als „Erste-Instinkt-Falle“ (first instinct fallacy) bekannt ist. Konkret gesagt: Wir glaubten, dass wir es wesentlich stärker bereuen, eine ursprünglich korrekte Antwort noch mal in eine falsche umzumünzen. Vereinfacht: Wir bleiben vor lauter Angst, etwas falsch zu machen, lieber bei der ersten Wahl. Angst vor Misserfolg, Enttäuschung und Versagen stehen also immer im Vordergrund.

Sie wollten bestimmt auch schon mal jemanden helfen, den Sie wirklich mögen, und wo Sie sehen, dass diese Person oder Firma „ins Unglück“ rennt. Was bekamen Sie oft zu hören? „Ja, du hast recht, ABER...“ Und das alles, weil wir es gewohnt sind in klaren Strukturen zu leben, zu denken und zu handeln.

### Veränderungsprozess eines Eiszapfens

Stellen Sie sich einen Eiszapfen vor, mit seiner ganzen Lebenswelt. Er ist es gewohnt in der Kälte glücklich zu sein, gewohnt an etwas herunter zu hängen, gebaut aus hartem gefrorenem Wasser - dem Eis. Die Vorstellung sich zu verändern ist schrecklich. Wie würde das ablaufen?

- eine warme Umgebung
- Form und Identität verlieren - schmelzen und zu Wasser werden



- Angst, wohin sich die Anteile „verlieren“ würden und
- befürchten, am Ende ist da kein Eisgebilde mehr
- Sorge davor, Verluste zu haben (Gewicht, Wert, Menge, ...)

Da ist es schon gut „nur“ ein Eiszapfen zu sein. Aber um eine „Veredelung“ zu erreichen, zum Beispiel einen einfachen Eiszapfen für ein kühles Getränk, ist ein Veränderungsprozess dieser Art unumgänglich.

Genau diese Frage beschäftigte mich in meiner Vorbereitung für meinen neun Monate langen Lauf entlang der Seidenstraße. „Was ist, wenn ... ? Was kann passieren? Werde ich meine Kunden verlieren? Etc.“ Ich hatte wie jeder andere auch Angst. Ich hatte aber auch das Wissen um erfolgreiche Veränderungsprozesse durch jahrelange Tätigkeit als Veränderungshelfer.

### Warum hat es dann geklappt?

Was braucht es also, um Veränderungen erfolgreich anzustoßen und umzusetzen? Der Soziologe und Psychologe Dr. Hans-Joachim Berges sagt dazu unter anderem Folgendes:

- „Erneuerungsfähige Unternehmen haben einen ganz anderen Mindset.“



## Festsetzung von Nachzahlungszinsen ab 2015 verfassungswidrig



Für Steuererstattungen bzw. -nachzahlungen gilt die sog. Vollverzinsung (§ 233a i. V. m. § 238 AO). Danach werden entsprechende Erstattungen und Nachzahlungen nach

Ablauf einer Karenzzeit von regelmäßig 15 Monaten mit einem gesetzlich festgelegten Zinssatz von 0,5 % für jeden vollen Monat verzinst.

In der Vergangenheit hat es immer öfter Meinungen gegeben, wonach die Verzinsung mit 6 % jährlich insbesondere vor dem Hintergrund des aktuellen Marktzins nicht mehr angemessen ist. In einer neuen Entscheidung des Bundesfinanzhofs wurde jetzt erstmals höchstrichterlich die derzeitige Praxis der Verzinsung von Steuernachzahlungen in Frage gestellt. Nach Auffassung des Gerichts gebe es keine sachliche Rechtfertigung für die gesetzliche Höhe des Zinssatzes. Der (ursprüngliche) Sinn und Zweck der Verzinsung, den Nutzungsvorteil abzuschöpfen, der dadurch entsteht, dass der Steuerpflichtige während der Dauer der Nichtentrichtung der Steuer über eine Geldsumme verfügen könne, sei angesichts des Niedrigzinsniveaus nicht realistisch. Darüber hinaus wirke die realitätsferne Bemessung der Zinshöhe in Zeiten der niedrigen Zinsen wie ein rechtsgrundloser Zuschlag auf die Steuerfestsetzung.

Somit bestünden „schwerwiegende verfassungsrechtliche Zweifel, ob der Zinssatz dem aus dem Rechtsstaatsprinzip (Art. 20 Abs. 3 Grundgesetz) folgenden Übermaßverbot entspreche“. Unter Berufung auf diesen Beschluss können ggf. betroffene Zinsbescheide angefochten und eine entsprechende Aussetzung der Vollziehung für Veranlagungszeiträume ab 2015 erwirkt werden.

BFH, 25.04.2018 IX B 21/18

### Rüdiger Kloth

ist Steuerberater und seit 1997 Partner bei bdp Hamburg.

- Sie verändern sich vorausschauend und verfügen über ein positives Zukunftsbild. (...)
- Für sie ist Wandel und Veränderung der neue Normalzustand.“

Das trifft genauso auch auf mich zu. Leider nicht auf alle Unternehmen die sich verändern müssen.

Unser Gehirn ist prinzipiell erst einmal sehr faul und setzt gern auf Bewährtes. Wenn Sie Ihr Bücherregal umgeräumt haben und nun ein bestimmtes Buch suchen, greifen Sie automatisch noch ein paar Tage lang an die Stelle, an der das Buch vorher zu finden war.

Wenn wir uns also fragen, wann Changemanagement funktioniert, gibt es zwei Sichtweisen:

- Erfolgsfaktoren oder/und
- Versagensgründe

Für mein Projekt habe ich beides sehr intensiv betrachtet, meistens aber habe ich mir „gescheiterte Projekte“ angesehen. Daraus konnte ich mehr lernen. Oftmals sind die Erfolgsgründe nicht reproduzierbar, aber Versagensgründe konnte ich immer vermeiden. Einige der Versagensgründe können Sie hier finden.

### Mögliche Versagensgründe

- Ziele und Notwendigkeiten der Veränderung sind nicht klar genug definiert.
- Methoden von Veränderungsprozessen und Begleitung sind nicht ausreichend bekannt und nutzbar.
- Es gibt kein klares „Konzept“ zum Wandlungsprozess.
- Commitment und Verständnis des Managements sind zu schwach.
- Es herrschen offene und verdeckte Macht- und Ressourcenkämpfe.
- Widerstand ist Energie, diese wird nicht positiv genutzt.
- Motivatoren und Promoter der Veränderung sind nicht etabliert oder nicht vorhanden.
- Es mangelt an personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen.
- Ein Wandel der Unternehmenskultur während des Prozesses unterbleibt.
- Es fehlen schnelle Erfolgserlebnisse.

- Es werden zu wenig Sicherheit bringende neue Routinen aufgebaut.
- Es herrscht die Einstellung vor: Erstmal kommen alle anderen, bevor ich selbst mich verändere!

Als Beratungsprofi und Consultant unterscheide ich noch tiefer zwischen individuellen und kollektiven Versagensgründen, was hier zu weit führen würde. Aber einige Hinweise kann ich gleichwohl geben:

- Haben Sie erkannt, dass eine Veränderung hilfreich oder sogar notwendig ist, scheuen Sie sich nicht länger, professionelle Unterstützung einzufordern: Das ist wie als ob Sie einen Anwalt oder eine Fachfirma engagieren: Es gibt ein Problem, und Sie benötigen Profis.
- Unternehmen sind in der Regel fokussiert und spezialisiert auf ihre Produkte oder ihre Leistungen und darin erfolgreich. Sie sind aber keine Veränderungsspezialisten und vergeuden zu lange zu viele Ressourcen, bevor sie aktiv Unterstützung ins Boot holen.
- Prüfen Sie mit Hilfe von Experten, ob Veränderungen notwendig werden, und schaffen Sie eine Kultur von positiven Veränderungen, um bei schnellen und harten Veränderungen Kompetenzen nutzen zu können anstatt finanzielle und zeitliche Ressourcen zu verschwenden.

Herzlichen Dank für die Zeit, die Sie sich genommen haben und sprechen Sie mich gerne an: [info@runmysilkroad.com](mailto:info@runmysilkroad.com)





## bdp Bulgaria stellt sich vor (Teil 2)

Seit mehr als 15 Jahren unterstützen wir unsere Mandanten von der Gründungsphase an in sämtlichen Aspekten der Buchführung und der steuerlichen Beratung.

Wir sind ein ehrgeiziges und motiviertes Team, welches dank laufender Aus- und Weiterbildung die Anliegen unserer Kunden effizient und diskret erledigt. Das solide Fundament aus gründlichem und umfangreichem Fachwissen, das unsere Mitarbeiter durch ihre berufliche Tätigkeit für führende internationale und nationale Unternehmen aufgebaut haben, ermöglicht es, unseren Kunden anspruchsvolle Qualität und hohe Leistungsstandards sowie die Vorteile einer langjährigen Erfahrung auf dem bulgarischen Markt zu sichern.

Seit mehr als 15 Jahren unterstützen wir unsere Mandanten von der Gründungsphase an in sämtlichen Aspekten der Buchführung und der steuerlichen Beratung. Wir beherrschen dabei nicht nur die Besonderheiten des bulgarischen Rechnungswesens und Steuerrechts, sondern sind insbesondere auch mit den Erwartungen ausländischer Investoren in Bulgarien vertraut. Selbstverständlich beraten wir unsere Klienten ebenso umfassend und kompetent bei der Lösung grenzüberschreitender Sachverhalte.

Konkret umfasst unser Dienstleistungsspektrum die folgenden Aspekte:

- Firmenvertretung ausländischer Investoren: Registrierung bzw. Anmeldung von Firmen, Zweigniederlassungen, Betriebsstätten, Handelsvertretungen und inländischen Gesellschaften mit ausländischer Beteiligung
- Laufende Buchführung und Steuerberatung: Controlling und Reporting, laufende Finanzbuchhaltung einschließlich der Erstellung der Jahresabschlüsse und der Steuererklärungen, steuerliche Beratung bei Mitarbeiterentsendungen sowie Betreuung von Reisekosten- und Gehaltsabrechnungen
- Sonstige Steuer- und Rechtsberatung: u.a. Steuerplanung, Rechtsschutz in Steuersachen, internationales Steuerrecht (Doppelbesteuerungsabkommen), Handels- und Steuerververtretung
- Finanzierung: Implementierung von internationalen Finanzierungsprogrammen und -projekten (einschließlich EU-Förderprogrammen) sowie kompetente Beratung bei der Ausschöpfung traditioneller Finanzierungsquellen, einschließlich der Unterstützung bei der Dokumentenbeschaffung, der Erstellung und Präsentation von Business-Plänen, der Einholung behördlicher Genehmigungen sowie der nachfolgenden laufenden Betreuung von Investitionsprojekten.

■ Schulungen: Vorbereitung und Durchführung maßgeschneiderter Kursangebote auf dem Gebiet des Rechnungswesens und des Steuerrechts.

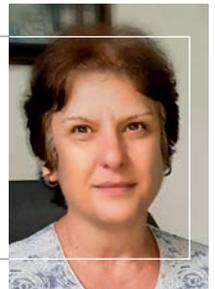
Wir bieten unsere Dienstleistungen in vier Sprachen an: Deutsch, Englisch, Russisch und Bulgarisch.

Durch unser umfangreiches Beratungsspektrum sind wir stets an dauerhaften und langfristigen Geschäftsbeziehungen

mit unseren Mandanten interessiert.

Ansprechpartner in Deutschland ist bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann: michael.bormann@bdp-team.de

**Irina Serafimova**  
ist Steuerberaterin bei bdp Bulgaria.



**Velichka Papazova**  
ist Beraterin für Finanzen und Rechnungswesen bei bdp Bulgaria.



**Ognyan Serafimov**  
ist Leiter Finanzen und Administration bei bdp Bulgaria.



**Dobromir Petrov**  
ist Steuerberater bei bdp Bulgaria.



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 zur digitalen Lohnbuchhaltung. Bitte nehmen Sie Kontakt mit mir auf.
- Ich möchte in Bulgarien investieren. Bitte rufen Sie mich an.

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 K, 20th Floor, Teda Building, 256 Jiefang South Road  
Hexi District, 300042 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](http://www.bdp-team.de)

Independent Member of  
Recommendation Association

**EuropeFides**

Taxes, Law, Audit and Advisory International