

bdp aktuell²³³

Nachrichten für den Mittelstand
23. Jahrgang // März 2026



Foto © NONGASIMO - Shutterstock

Reale Abgaben für fiktiven Lohn?

Wie Sie Nachforderungen von Sozialabgaben bei variablen Prämienzahlungen vermeiden können

Rechtssichere Vergütungsmodelle
bei *variablen Prämien* – S. 2

Grundkurs Geschäftsführung (1):
Rechte und Pflichten – S. 4

Psychologische Sicherheit
als Innovationsfaktor – S. 6

M&A-Projekte: Was bdp für
Verkäuferseite tut – S. 8

bdp



So vermeiden Sie Nachforderungen

Variable Prämien können bei Urlaub, Krankheit und Feiertagen zu erheblichen sozialversicherungsrechtlichen Risiken führen. Wir erläutern Gestaltungsoptionen zur Vermeidung.

Variable Prämien können bei Urlaub, Krankheit und Feiertagen zu erheblichen sozialversicherungsrechtlichen Risiken führen. Die Deutsche Rentenversicherung setzt in Prüfungen häufig einen sogenannten Fiktivlohn an und fordert Beiträge nach. Steuerberater Peter Beblein erläutert, welche gesetzlichen Grundlagen maßgeblich sind und wie Unternehmen ihre Vergütungsmodelle rechtssicher gestalten können.

Herr Beblein, worin besteht das Grundproblem mit den Sozialbeiträgen bei variablen Prämien während Urlaub und Krankheit?

Das Kernproblem ist, dass variable Prämien häufig direkt an die persönliche Arbeitsleistung gekoppelt sind. Wenn ein Mitarbeiter Urlaub nimmt oder krank ist, reduziert sich dadurch oft automatisch die Prämie. Aus Sicht der Deutschen Rentenversicherung ist das jedoch nicht zulässig, weil niemand durch Urlaub oder Krankheit finanziell schlechter gestellt werden darf.

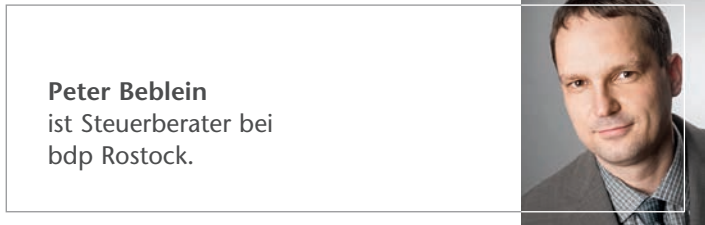
Warum greift die Deutsche Rentenversicherung hier so konsequent ein?

Die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV) prüft sehr genau, ob bei der Entgeltfortzahlung alle relevanten Vergütungsbestandteile einbezogen wurden. Wenn variable Anteile fehlen, unterstellt sie, dass dem Arbeitnehmer eigentlich mehr zugestanden hätte. Daraus wird ein sogenannter Fiktivlohn errechnet, auf dessen Basis Sozialversicherungsbeiträge nachgefordert werden.

Was bedeutet das konkret für Unternehmen?

Das kann erhebliche finanzielle Folgen haben. Die Nachforderungen betreffen in der Regel die gesamten Sozialversicherungsbeiträge und können sich über mehrere Jahre erstrecken. Gerade bei vielen Mitarbeitern kommen schnell spürbare Summen zusammen.





Peter Beblein
ist Steuerberater bei
bdp Rostock.

Wie wird das Urlaubsentgelt gesetzlich berechnet?

Maßgeblich ist § 11 Bundesurlaubsgesetz. Dort ist eine Durchschnittsberechnung vorgesehen. Entscheidend ist der Verdienst der letzten dreizehn Wochen vor Urlaubsbeginn. In diese Berechnung fließen auch variable Vergütungsbestandteile ein.

Welche Vergütungsbestandteile müssen berücksichtigt werden?

Im Prinzip alle regelmäßigen Entgeltbestandteile. Also das Grundgehalt, Provisionen, laufende Prämien, Zuschläge für Nacht-, Sonn- oder Feiertagsarbeit, vermögenswirksame Leistungen und auch Sachbezüge. Wenn diese normalerweise anfallen, gehören sie in die Berechnungsgrundlage.

Was gilt bei gesetzlichen Feiertagen?

Wenn Arbeit wegen eines Feiertags ausfällt, ist das Entgelt zu zahlen, das ohne den Ausfall angefallen wäre. Das regelt § 2 Entgeltfortzahlungsgesetz. Auch hier können variable Bestandteile relevant sein.

Und wie sieht es im Krankheitsfall aus?

Während der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall ist das Arbeitsentgelt fortzuzahlen, das bei regulärer Arbeitszeit angefallen wäre. Das ergibt sich aus § 3 und § 4 EFZG. Variable Vergütungsbestandteile dürfen also nicht einfach wegfallen.

Gilt das auch für Zuschläge?

Ja, insbesondere regelmäßig gezahlte Zuschläge für Nacht-, Sonn- oder Feiertagsarbeit müssen berücksichtigt werden. Genau hier setzen Prüfungen häufig an.

Welche Gestaltungsoptionen haben Unternehmen?

Unternehmen sollten ihre Prämienmodelle sorgfältig prüfen. In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, variable Vergütungen nicht als laufenden Monatsbezug, sondern als echte Einmalzahlung – beispielsweise quartalsweise – auszugestalten. Auch teambezogene statt personenbezogene Prämien können helfen.

Was ist Ihr abschließender Rat?

Mein Rat ist ganz klar: Warten Sie nicht auf die nächste Betriebsprüfung. Überprüfen Sie Ihre Vergütungsstrukturen frühzeitig und dokumentieren Sie die Berechnungsgrundlagen sauber. Eine rechtzeitige Anpassung ist deutlich günstiger und stressfreier als spätere Nachzahlungen.

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser!

Sozialversicherungsbeiträge: Variable Prämien können bei Urlaub, Krankheit und Feiertagen zu erheblichen sozialversicherungsrechtlichen Risiken führen. Die Deutsche Rentenversicherung setzt in Prüfungen häufig einen sogenannten Fiktivlohn an und fordert Beiträge nach. Steuerberater Peter Beblein erläutert, welche gesetzlichen Grundlagen maßgeblich sind und wie Unternehmen ihre Vergütungsmodelle rechtssicher gestalten können.

Grundkurs Geschäftsführung: Mit der zunehmenden Präsenz chinesischer Unternehmen in Deutschland stehen viele von Ihnen bei der Gründung einer Gesellschaft vor ähnlichen Herausforderungen. Dazu haben wir für Sie die wichtigsten Aspekte in 10 Punkten zusammengefasst, die wir in einer kleinen Serie von drei Artikeln veröffentlichen werden. In dieser Ausgabe stehen Organstellung, Pflichtenrahmen und Gesellschafterkontrolle im Zentrum.

Betriebliche Gesprächskultur: Psychologische Sicherheit ist eine zentrale Voraussetzung für Innovation und Leistungsfähigkeit. Sie entsteht durch eine Gesprächskultur, in der Widerspruch, Unsicherheit und Fehler ohne Angst vor Sanktionen geäußert werden können.

Was bdp für Verkäufer tut: Der Verkauf von Geschäftsanteilen ist ein anspruchsvoller und meist mehrmonatiger Prozess. Er verläuft in mehreren Etappen, bringt unterschiedliche Gesprächspartner zusammen und enthält zahlreiche potenzielle Stolperfallen. Deshalb empfiehlt es sich in der Regel, erfahrene Beratungsunternehmen wie bdp einzubinden.

Ihre

Fang Fang



Fang Fang
ist Partnerin bei bdp China
und COO der bdp
Mechanical Components.

Organstellung, Pflichten und Kontrolle

Die Rechte und Pflichten des Geschäftsführers einer GmbH. Ein Leitfaden des bdp China Desk für chinesische Investoren in Deutschland.

Mit der zunehmenden Präsenz chinesischer Unternehmen in Deutschland stehen viele von Ihnen bei der Gründung einer Gesellschaft vor ähnlichen Herausforderungen: Wie wählt man einen geeigneten Geschäftsführer aus? Oder: Wenn mehrere Geschäftsführer bestellt werden: Sollen sie das Unternehmen jeweils einzeln vertreten dürfen oder ist eine gemeinsame Zeichnungsberechtigung erforderlich?

Wie lassen sich deren Rechte und Pflichten wirksam überwachen? Und wie kann die vertretende Person gleichzeitig zur Markterschließung für das Mutterunternehmen beitragen, während persönliche sowie unternehmerische Risiken möglichst minimiert werden sollen?

Zu diesen zentralen Fragen haben wir für Sie die wichtigsten Aspekte für eine erfolgreiche Vorbereitungsphase in 10 Punkten zusammengefasst, die wir in einer kleinen Serie von drei Artikeln veröffentlichen werden.

In Teil 1 stehen Organstellung, Pflichtenrahmen und Gesellschafterkontrolle im Zentrum. In Teil 2 wird es um Haftungsrisiken, Insolvenzantragspflichten und den praktischen Umgang mit den Banken gehen. Teil 3 wird die Artikelreihe dann mit einem Deutschland-China-Vergleich abschließen und interkul-

turelle Aspekte und die Governance-Anforderungen ins Zentrum stellen.

Organstellung, Pflichtenrahmen und Gesellschafterkontrolle

Der Geschäftsführer ist gesetzliches Organ der GmbH und jeder einzelne Geschäftsführer trägt umfassende Verantwortung. Er unterliegt der Legalitätspflicht, haftet persönlich bei Pflichtverletzungen und muss Entscheidungen sorgfältig dokumentieren. Gesellschafter verfügen über weitreichende Kontrollrechte und Zustimmungsvorbehalte und treffen als „Eigentümer“ die strategischen Entscheidungen im Unternehmen.

1. Der Geschäftsführer in der Bundesrepublik Deutschland: Organstellung und Dienstverhältnis

Der Geschäftsführer einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist zum einen ein gesetzliches Organ der Gesellschaft, der durch Gesellschafterbeschluss oder Gesellschaftsvertrag bestellt wird und die GmbH gegenüber Behörden, Finanzämtern und weiteren Dritten wie z. B. Kunden oder Lieferanten vertritt. Er kümmert sich um die aktive Verwirkli-





chung der Gesellschaftsziele und ist u.a. auch verantwortlich dafür, dass alle Geschäftsbriefe der GmbH die grundlegenden Informationen über die Gesellschaft enthalten, wie die Rechtsform der Gesellschaft, Sitz der Gesellschaft, Registergericht am Sitz der Gesellschaft etc.

Organstellung bedeutet, dass der Geschäftsführer der gesetzliche Vertreter der Gesellschaft ist, da die Gesellschaft immer durch eine natürliche Person vertreten werden muss. Die GmbH wird durch den Geschäftsführer repräsentiert. Dieser wird im Handelsregister durch das Gericht eingetragen. Neben der Organstellung besteht auch ein Dienstverhältnis. Dies ist unabhängig von der Organstellung. Das Dienstverhältnis wird durch einen Geschäftsführeranstellungsvertrag begründet.

In diesem werden regelmäßig folgende Punkte geregelt:

- Inhalt der Tätigkeit und Verantwortlichkeiten
- Vergütung, Bonus, Nebenleistungen
- Dienstwagen (inkl. privater Nutzung)
- Urlaub, Lohnfortzahlung
- Kündigungsfristen und Abfindung
- Sozialversicherungs- und steuerliche Aspekte

Eine Abberufung als Geschäftsführer (Organstellung) beendet in den meisten Fällen den Anstellungsvertrag nicht. Eine Aufhebung der Organstellung als Geschäftsführer kann durch die Gesellschafterversammlung jederzeit erfolgen. Anders verhält es sich mit dem Geschäftsführeranstellungsvertrag. Allerdings genießen Geschäftsführer keinen gesetzlichen Kündigungsschutz nach dem Kündigungsschutzgesetz wie Arbeitnehmer.

2. Zentrale Pflicht: Legalität und kaufmännische Sorgfalt

Geschäftsführer unterliegen grundsätzlich in Deutschland der sogenannten Legalitätspflicht. Sie müssen sich strikt an alle Gesetze und Vorschriften sowie interne Regelungen halten und sollten entsprechend über neue Entwicklungen informiert sein sowie mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns handeln.

Bei Pflichtverletzungen droht persönliche Haftung, auch mit dem Privatvermögen. So muss der Geschäftsführer beispielsweise die Buchhaltung überwachen. Die Fürsorgepflicht des Geschäftsführer gegenüber Angestellten umfasst insbesondere den Arbeitsschutz, die ordnungsgemäße Abführung der Sozialabgaben sowie Informations- und Berichtspflichten gegenüber den Gesellschaftern.

Wenn es mehrere Geschäftsführer gibt, haften diese jeweils einzeln und aufs Ganze. Sie haben untereinander entsprechende Kontroll- und Überwachungspflichten.

3. Unternehmerisches Ermessen

Der Geschäftsführer haftet nicht für jede unternehmerische Fehlentscheidung. Er verfügt über ein unternehmerisches Ermessen. Es hat sich hierfür die sogenannte „business judgement rule“ etabliert, die eine Balance darstellt: Der Geschäftsführer soll einerseits Ermessen bei seinen Entscheidungen haben, muss aber andererseits Grenzen beachten.

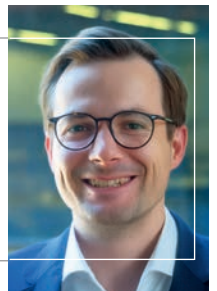
Hong Lang

ist Senior Manager und Co-Head beim bdp China Desk.



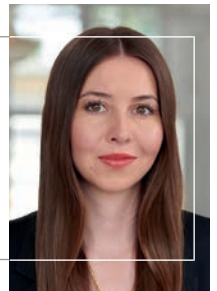
Dr. Patrick Bedué

ist IT-Auditor (IDW) bei bdp Hamburg Hafen.



Sara Zimmermann

ist Senior Manager bei bdp Berlin.



4. Treuepflicht und besondere Verbote

Der Geschäftsführer unterliegt einer besonderen Treuepflicht gegenüber der GmbH, wie bzgl.:

- Wahrung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen
- Wettbewerbsverbot
- Wahrung der wirtschaftlichen Interessen der Gesellschaft
- Verbot persönlicher Vorteile (z. B. Provisionen Dritter)

Insichgeschäfte (Geschäfte mit sich selbst, z.B. mit dem Geschäftsführer selbst auf der einen Seite als Vertragspartei und auch auf der anderen Seite, beispielsweise um Lagerhallen zu vermieten) sind grundsätzlich unzulässig, können jedoch durch Gesellschafterbeschluss erlaubt werden. Diese erfolgt in der Praxis regelmäßig.

5. Überwachung und Kontrollrechte der Gesellschafter

Gesellschafter verfügen in Deutschland über weitreichende Kontrollrechte:

- Sie haben jederzeitiges Auskunftsrecht
- Einsicht in Bücher, Verträge und Steuerunterlagen
- Zustimmungspflichten bei bestimmten Geschäften, wenn diese in der Satzung oder den Geschäftsführeranstellungsvertrag vorgesehen ist

Die Nichtbeachtung von zustimmungspflichtigen Maßnahmen gilt als schwerwiegende Pflichtverletzung. Hierzu sollten

Betriebliche Gesprächskultur

sich Unternehmer aus China idealerweise besonders gut informieren lassen. Die Kontrolle erfolgt in diesem Fall in Deutschland stark formalisiert und dokumentationsbasiert mit der Erwartung, dass nicht nur informiert wird, sondern die Gesellschafter nachvollziehbar, rechtzeitig und strukturiert in wesentliche Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Mindestens einmal jährlich muss der Geschäftsführer formell korrekt eine ordnungsgemäße Gesellschafterversammlung zur Feststellung des Jahresabschlusses einberufen.

Die Gesellschafterversammlung ist das oberste Gremium der Gesellschaft das wesentliche Kontrollinstrument. Damit kann bspw. die Muttergesellschaft aus China:

- Geschäftsführer bestellen oder abberufen
 - Geschäftsführer Weisungen erteilen (§ 37 GmbH-Gesetz)
 - zentrale Geschäftsentscheidungen (z.B. höhere Investitionen oder Darlehen) genehmigen
 - bezüglich einer Entlastung des Geschäftsführers entscheiden
- Gesellschafter können in der Satzung oder in der Geschäftsordnung festlegen, dass eine vorherige Zustimmung der Gesellschafter für bestimmte Angelegenheiten nötig ist, wie für:
- Einen bestimmten Betrag überschreitende Investitionen
 - Darlehen oder Finanzierungen
 - Abschluss oder Kündigung wichtiger Verträge
 - Einstellung von Führungskräften
 - Beteiligungen, Immobilientransaktionen

Hiermit kann zu einem Teil verhindert werden, dass ein Geschäftsführer „willkürlich handelt“.

Die Pflichtenlage der Geschäftsführer und die Einflussmöglichkeiten der Gesellschafter in einer deutschen GmbH ist komplex und gleichzeitig aber auch weit gestaltbar, wenn rechtzeitig professioneller Rat eingeholt und berücksichtigt wird. Hierfür stehen wir Ihnen sehr gern mit unserem deutsch-chinesischen Team zur Verfügung.



Psychologische Sicherheit ist eine zentrale Voraussetzung für Innovation und Leistungsfähigkeit. Sie entsteht durch eine Gesprächskultur, in der Widerspruch, Unsicherheit und Fehler ohne Angst vor Sanktionen geäußert werden können. Nicht fehlende Ideen, sondern eingeschränkte Kommunikation bremsen Organisationen. Führung gestaltet daher vor allem Gesprächsräume, in denen kollektives Denken möglich wird.

Organisationen investieren viel Energie in Kreativmethoden, Strategiewerkshops oder agile Prozesse. Dennoch berichten Teams immer wieder, dass gute Ideen selten ausgesprochen werden, Risiken zu spät sichtbar werden und Veränderungsvorhaben ins Stocken geraten. Häufig liegt die Ursache nicht im Fehlen von Kompetenz oder Motivation, sondern in der Art, wie miteinander gesprochen wird. Innovation hängt entscheidend davon ab, ob Menschen Widerspruch äußern, Unsicherheiten benennen und unfertige Gedanken teilen können, ohne soziale Nachteile zu befürchten.

Der Begriff psychologische Sicherheit beschreibt genau diese Erwartung. Mitarbeitende gehen davon aus, dass Beiträge nicht zu Beschämung, Statusverlust oder Sanktionen führen. Damit

wird sie zu einer grundlegenden Voraussetzung für Lernen, Anpassungsfähigkeit und Innovation.

Wenn Kommunikation Informationen verhindert

In vielen Organisationen existieren unausgesprochene Gesprächsregeln. Beiträge werden danach bewertet, wer sie äußert, und weniger danach, was gesagt wird. Fragen gelten als Zeichen mangelnder Kompetenz, Fehler werden individualisiert und Kritik wird vorsichtig formuliert oder ganz vermieden.

Unter solchen Bedingungen entstehen typische Kommunikationsmuster. Risiken werden zurückgehalten, Probleme spät adressiert und Ideen vorab selbstzensuriert. Entscheidungen wirken dadurch zwar schneller, beruhen jedoch auf unvollständiger Information. Aus psychologischer Perspektive entsteht ein paradoxer Effekt: Je stärker Leistung eingefordert wird, desto weniger Wissen steht für gute Leistung zur Verfügung.

Innovation benötigt hingegen Unsicherheitstoleranz. Neue Ansätze sind zwangsläufig unklar, widersprüchlich oder riskant. Wo ihre Äußerung soziale Kosten verursacht, bleiben Organisationen im Modus der Optimierung statt der Erneuerung.



Psychologische Sicherheit als Innovationsfaktor

Nicht fehlende Ideen, sondern eingeschränkte Kommunikation bremsen Organisationen. Wie die betriebliche Gesprächskultur Leistungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft beeinflusst.

Kein Wohlfühlklima, sondern arbeitsfähiger Dissens

Psychologische Sicherheit wird oft mit Harmonie verwechselt. Tatsächlich zeigt sich ihr Vorhandensein eher an der Qualität von Auseinandersetzungen. Teams mit hoher Sicherheit diskutieren intensiver, widersprechen sich häufiger und treffen dennoch tragfähigere Entscheidungen. Der Unterschied liegt in der Deutung des Widerspruchs. Kritik wird nicht als Angriff auf Personen verstanden, sondern als Beitrag zur gemeinsamen Problemlösung.

Für Innovation bedeutet das: Sicherheit reduziert nicht den Anspruch, sondern die Angst vor Beteiligung. Erst wenn Dissens möglich ist, wird Denken kollektiv.

Wie Sicherheit kommunikativ entsteht

Psychologische Sicherheit entsteht nicht durch Leitbilder, sondern durch wiederholte Interaktionserfahrungen. Besonders prägend ist, wie auf Beiträge reagiert wird. Ob eine Idee umgesetzt wird, ist weniger entscheidend als die unmittelbare Resonanz darauf. Nachfragen, Aufgreifen und sichtbares Weiterdenken signalisieren Anschlussfähigkeit. Ignorieren oder vorschnelles Bewerten hingegen erzeugt Rückzug.

Ebenso wichtig ist die Klärung von Erwartungen. Viele Unsicherheiten entstehen nicht aus komplexen Aufgaben, sondern aus unklaren Rollen und impliziten Regeln. Werden Entscheidungswege transparent gemacht, sinkt das Risiko sozialer Fehlinterpretation.

Eine besondere Rolle spielt schließlich der Umgang mit Fehlern. Werden sie primär Personen zugeschrieben, entstehen Rechtfertigungsdialoge. Werden sie als Informationsquelle behandelt, entstehen Lernprozesse. Die kommunikative Rahmung entscheidet darüber, ob künftig offen gesprochen wird oder nicht.

Führung als Gestaltung von Gesprächsräumen

Die Geschäftsführung beeinflusst die psychologische Sicherheit im Unternehmen weniger durch Motivation als durch ihr Kommunikationsverhalten. Leitende Personen strukturieren die Aufmerksamkeit innerhalb des Teams. Sie bestimmen dadurch, welche Themen legitim erscheinen und welche Perspektiven Gewicht erhalten.

Wenn Probleme früh angesprochen werden dürfen, verändert sich die Beteiligung im weiteren Verlauf eines Projekts. Wenn erste Beiträge aufgegriffen statt bewertet werden, folgen weitere. Wenn Fehler als Teil des Arbeitsprozesses behandelt werden, sinkt defensive Kommunikation. Führung wird damit

weniger zur reinen Entscheidungsinstanz als zur Moderation kollektiven Denkens.

Bedeutung für die Organisationsberatung

Für Beratende verschiebt sich damit der Fokus. Innovationsprobleme sind häufig keine Strategieprobleme, sondern Interaktionsprobleme. Nicht fehlende Ideen, sondern fehlende Gesprächsräume begrenzen Entwicklung.

Diagnostisch relevant sind daher weniger Einstellungen einzelner Personen als wiederkehrende Muster in Besprechungen. Wer spricht wann, wer reagiert wie und welche Beiträge verschwinden folgenlos? Schon das Sichtbarmachen solcher Routinen verändert Organisationen, weil implizite Regeln explizit werden.

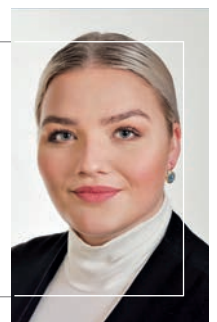
Interventionen zielen entsprechend auf Kommunikationsarchitektur. Strukturierte Dialogphasen, explizite Einwandsrunden oder reflektierende Sequenzen erweitern den gemeinsamen Denkraum. Innovation entsteht dabei nicht durch Kreativitätstechniken allein, sondern durch verlässliche Verständigungsprozesse.

Fazit

Psychologische Sicherheit ist keine weiche Zusatzvariable, sondern eine zentrale Infrastruktur organisationaler Leistungsfähigkeit. Sie entscheidet darüber, ob Wissen geteilt oder zurückgehalten wird, ob Risiken früh sichtbar werden oder erst im Scheitern und ob neue Ideen ausgesprochen werden oder unausgesprochen bleiben.

Organisationen, die Innovationsfähigkeit stärken wollen, sollten daher weniger nach immer neuen Methoden suchen als nach besseren Gesprächsbedingungen. Nicht die Anzahl der Ideen ist der Engpass, sondern die Bereitschaft, sie zu äußern und gemeinsam weiterzudenken.

Antonia Schlote
ist Inhouse Consultant
for Corporate Communications
bei bdp Berlin.



Was bdp für Verkäufer tut

Für die Verkäuferseite übernehmen wir in M&A-Projekten oft die Projektsteuerung. Ziel ist es, die Komplexität des Verfahrens zu strukturieren und den Unternehmer zu entlasten.

Der Verkauf von Geschäftsanteilen ist ein anspruchsvoller und meist mehrmonatiger Prozess. In der Praxis bewegt er sich häufig in einem Zeitraum zwischen sechs und achtzehn Monaten. Er verläuft in mehreren Etappen, bringt unterschiedliche Gesprächspartner zusammen und enthält zahlreiche potenzielle Stolperfallen. Deshalb empfiehlt es sich in der Regel, erfahrene Beratungsunternehmen einzubinden.

bdp verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Begleitung sowohl von Käufern als auch von Verkäufern. Auf Verkäuferseite übernehmen wir meist die Projektsteuerung. Ziel ist es, die Komplexität des Verfahrens zu strukturieren und den Unternehmer zu entlasten, denn das operative Geschäft muss parallel weitergeführt werden.

Beginn mit der Unternehmensbewertung

Am Anfang steht eine indikative Unternehmensbewertung. Sie dient dazu, einen realistischen Wertebereich für den möglichen Verkaufspreis zu ermitteln. In der Praxis zeigen sich hier häufig überhöhte Erwartungen, die aus der unternehmerischen Perspektive verständlich sind, sich jedoch nicht immer im Markt abbilden lassen.

Die Bewertung ist zugleich ein Analyseinstrument. Sie macht sichtbar, ob vor dem Verkaufsprozess noch wertsteigernde Maßnahmen sinnvoll umgesetzt werden können. Grundlage hierfür ist insbesondere eine belastbare Planungsrechnung des Unternehmens. Diese muss einer kritischen Prüfung standhalten. Unerwartet stark steigende Plangewinne erzeugen regel-





mäßig Erklärungsbedarf, während bereits eingeleitete und nachvollziehbare Maßnahmen Vertrauen schaffen. Eine solide Bewertung zu Beginn verhindert spätere Abbrüche des Prozesses aufgrund unvereinbarer Preisvorstellungen.

Vorbereitung der Investorenansprache

Auf Basis der Bewertung folgt die Vorbereitung der Investorenansprache. Hier recherchieren wir potenzielle Käufer und entwickeln gemeinsam mit dem Verkäufer eine abgestimmte Interessentenliste. Diese kann entlang der Wertschöpfungskette entstehen, also bei Kunden oder Lieferanten, sich auf Wettbewerber beziehen oder Finanzinvestoren einbeziehen.

Aus dieser Recherche entsteht zunächst eine umfassende Longlist möglicher Interessenten, die anschließend gemeinsam mit dem Verkäufer zu einer fokussierten Shortlist verdichtet wird. Parallel wird ein anonymisiertes Kurzporträt, der sogenannte Teaser, erstellt. Dieses Dokument beschreibt das Unternehmen so, dass Interesse geweckt wird, ohne die Identität preiszugeben. Ergänzend wird ein ausführliches Informationsmemorandum erarbeitet, das wirtschaftliche, organisatorische und strategische Aspekte detailliert darstellt.

Erste Ansprache und Rückmeldungen

Die eigentliche Ansprache erfolgt zunächst auf Basis des anonymisierten Kurzporträts. Ziel ist es, Aufmerksamkeit zu erzeugen, ohne das Unternehmen frühzeitig offenzulegen. Die Rückmeldungen aus dieser Phase liefern wichtige Hinweise zur Marktresonanz.

Interessenten, die vertieftes Interesse zeigen, erhalten Vertraulichkeitsvereinbarungen. Erst nach deren Unterzeichnung wird das ausführliche Informationsmemorandum versendet. Dadurch bleibt die Vertraulichkeit gewahrt und gleichzeitig wird sichergestellt, dass nur ernsthafte Interessenten Zugang zu sensiblen Informationen erhalten.

Aufbau des Datenraums und Einholung erster Angebote

In der nächsten Phase wird ein elektronischer Datenraum vorbereitet. Dort werden sämtliche relevanten Unterlagen zusammengestellt, etwa Jahresabschlüsse, rechtliche Dokumente, steuerliche Informationen sowie kaufmännische und technische Unterlagen. Die strukturierte Aufbereitung dieser Dokumente erleichtert die spätere Prüfung erheblich.

Auf Grundlage der bereitgestellten Informationen geben Interessenten unverbindliche Angebote beziehungsweise Absichtserklärungen ab. Diese sogenannten Non Binding Offers erlauben eine erste Einschätzung der Preisvorstellungen und der geplanten Transaktionsstruktur.

Due Diligence und Verhandlungen

Nach Auswahl der geeigneten Interessenten folgt die Due Diligence. In dieser Phase prüfen die potenziellen Käufer das Unternehmen detailliert. Wir begleiten diesen Prozess eng, koordinieren Fragen und Antworten und ergänzen den Daten-

raum fortlaufend um weitere Informationen.

Darauf aufbauend unterstützen wir die Verhandlungen zum Kaufpreis und zur Transaktionsstruktur. Ziel ist eine ausgewogene Lösung, die sowohl wirtschaftlich tragfähig als auch praktisch umsetzbar ist. Anschließend werden verbindliche Angebote eingeholt und die Vertragsverhandlungen begleitet, einschließlich rechtlicher und steuerlicher Abstimmung.

Zusammenarbeit mit dem Verkäufer und internationale Ansprache

bdp übernimmt einen wesentlichen Teil der Tätigkeiten, doch ganz ohne Mitwirkung des Verkäufers ist ein Transaktionsprozess nicht möglich. Einzelne Leistungen können je nach Projektumfang auch separat beauftragt werden. Vor Beginn wird daher ausführlich abgestimmt, welche Unterstützung gewünscht ist und ob die Ansprache potenzieller Käufer auch international erfolgen soll. Für internationale Prozesse stehen eigene Auslandsbüros, ein Netzwerk und spezifische Kontakte zur Verfügung.

Die emotionale Dimension

Gerade im Mittelstand hat der Verkauf häufig auch eine persönliche Komponente. Für viele Unternehmer geht es um ein über Jahre oder Jahrzehnte aufgebautes Lebenswerk, das in gute Hände übergeben werden soll. Neben wirtschaftlichen Aspekten spielt deshalb die Auswahl des passenden Käufers eine wichtige Rolle. In solchen Situationen übernimmt bdp auch eine moderierende Funktion zwischen den Parteien.

Am Ende bleibt die Preisfrage zentral. Weichen die Vorstellungen von Käufer und Verkäufer zu stark voneinander ab, scheitert der gesamte Prozess häufig unabhängig vom bisherigen Aufwand. Deshalb steht die fundierte Unternehmensbewertung bewusst am Anfang der Zusammenarbeit. Sie schafft Orientierung, reduziert Fehlentwicklungen und erhöht die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Abschlusses.

Unser Angebot

bdp versteht sich als Begleiter, der Struktur schafft, Belastung reduziert und Orientierung gibt. Ziel ist nicht nur ein Vertragsabschluss, sondern ein nachvollziehbarer und für alle Seiten tragfähiger Übergang. Sprechen Sie uns rechtzeitig an.

Holder Schewe
ist Geschäftsführer der
bdp Management Consultants GmbH.



Was ist die ortsübliche Vermietungszeit?

Bundesfinanzhof: Die Auslastung einer Ferienwohnung muss über einen mehrjährigen zusammenhängenden Zeitraum und nicht für jedes Jahr einzeln geprüft werden.



Bei einer ausschließlich an Feriengäste vermieteten und in der übrigen Zeit hierfür bereitgehaltenen Ferienwohnung ist grundsätzlich und typisierend von der Absicht des Steuerpflichtigen auszugehen, einen Einnahmeüberschuss zu erwirtschaften, wenn das Vermieten die ortsübliche Vermietungszeit von Ferienwohnungen abgesehen von Vermietungshindernissen nicht erheblich (d.h. um mindestens 25 %) unterschreitet. Um den Einfluss temporärer Faktoren möglichst gering zu halten und ein einheitliches Bild zu erlangen, ist auf die durchschnittliche Auslastung der Ferienwohnung über einen zusammenhängenden Zeitraum von drei bis fünf Jahren abzustellen.

Die Steuerpflichtige besaß eine Ferienwohnung in einem beliebten Tourismusort, die sie ab 2016 ausschließlich an Feriengäste vermietete. Dabei wurden kontinuierlich Verluste aus der Vermietung erzielt, die das FA nicht voll anerkennen wollte, mit Ausnahme eines Verlustjahrs. Der Einspruch der Steuerpflichtigen wurde abgelehnt und das Finanzgericht Rheinland-Pfalz wies ihre Klage ab.

Im Revisionsverfahren hob der BFH die Entscheidung der Vorinstanz auf und verwies den Streitfall an das Finanzgericht zur weiteren Sachaufklärung und erneuten Entscheidung zurück. Er bestätigte zunächst die bisher maßgebenden Grundsätze, nach denen bei einer ausschließlich an Feriengäste vermieteten und in der übrigen Zeit hierfür bereitgehaltenen

Ferienwohnung Verluste, ohne weitere Voraussetzungen steuerlich anzuerkennen, und damit mit anderen Einkünften verrechnet werden können. Dafür ist erforderlich, dass die ortsübliche Vermietungszeit über einen längeren Zeitraum nicht erheblich (d.h. um mindestens 25 %) unterschritten wird. Für die Ermittlung der durchschnittlichen Auslastung der Ferienwohnung ist jedoch nicht auf das jeweilige Veranlagungsjahr, sondern auf einen zusammenhängenden Zeitraum von drei bis fünf Jahren abzustellen.

Finanzamt und Finanzgericht hatten die Grenze von 25 % unzutreffenderweise für jedes Jahr einzeln geprüft. Daher hatten sie für ein Jahr die Vermietungsverluste steuerlich berücksichtigt, für andere Jahre hingegen nicht. Das Finanzgericht muss nunmehr die Auslastung der Ferienwohnung über einen zusammenhängenden Zeitraum von drei bis fünf Jahren prüfen und erneut entscheiden.

BFH 12.8.25, IX R 23/24

Rüdiger Kloth
ist Steuerberater und seit 1997
Partner bei bdp Hamburg.





Wunderschönes Erdgeschoss-Apartment mit Pool

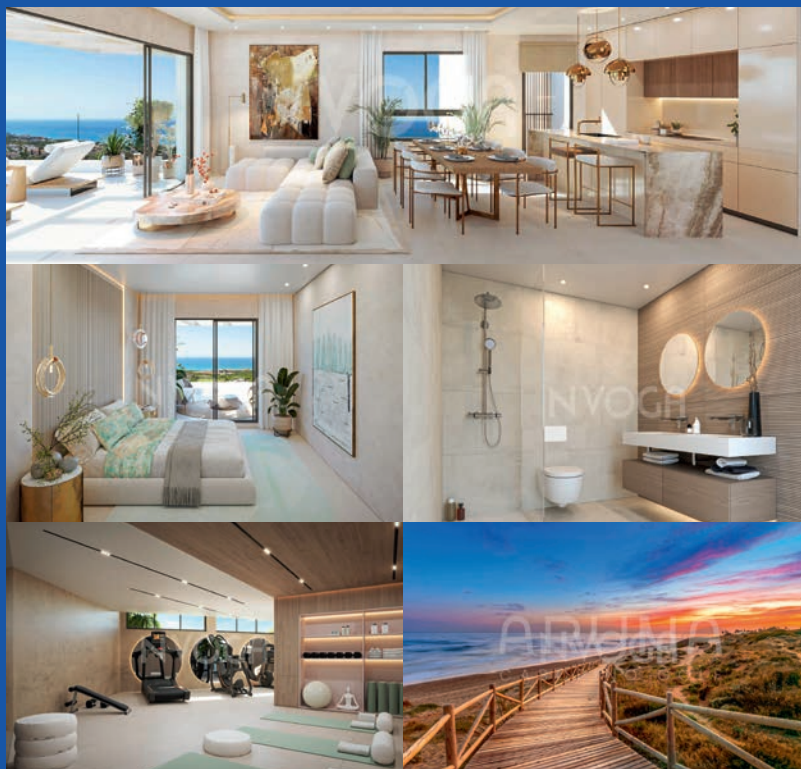
In Cabopino gelegen ist dieses exklusive Apartment mit drei Schlafzimmern und drei Bädern sorgfältig geplant, um den freien Blick auf Meer und Berge optimal auszunutzen. Preis: 1.250.000 Euro

Diese spektakuläre Immobilie überzeugt mit einem modernen und funktionalen Design. Schon der Eingangsbereich führt in eine großzügige Küche mit zentraler Kochinsel. Wohn- und Essbereich sind offen integriert und schaffen einen fantastischen Rahmen, um Gäste zu empfangen. Von hier aus gelangt man direkt auf eine große Terrasse. Bodentiefe Fenster durchfluten den Raum mit natürlichem Licht und eröffnen beeindruckende Ausblicke.

Die Terrasse eignet sich perfekt, um die Privatsphäre und Entspannung am privaten Pool zu genießen. Zusätzlich gibt es eine zweite Terrasse auf der Rückseite der Wohnung, die mit zwei der Schlafzimmer verbunden ist und einen ruhigen Außenbereich zum Verweilen bietet.

Dieses Erdgeschoss-Apartment verfügt über 3 Schlafzimmer und 3 Badezimmer, eines davon en suite. Die Küche ist mit hochwertigen Elektrogeräten ausgestattet und bietet maximalen Komfort. Die Panoramablicke umfassen das Meer, die Berge, einen nahe gelegenen Golfplatz sowie die Pinien, die die Umgebung prägen.

Wir beraten Sie rechtlich und steuerlich „rund um einen Immobilienerwerb“ in Spanien. Bitte kontaktieren Sie bei Interesse bdp Spain.



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 benötige Unterstützung bei variablen Prämien. Bitte kontaktieren Sie mich.
- ☐ Ich interessiere mich für eine Beratung in China. Bitte sprechen Sie mich an.

Name _____

Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Telefon _____

Fax _____

E-Mail _____

Unterschrift _____



Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer

Sozietät



Restrukturierung · Finanzierung
M&A · Chinaberatung

GmbH

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



www.bdp-team.de

bdp Germany

Berlin

Danziger Straße 64 · 10435 Berlin

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

Frankfurt/M.

Frankfurter Landstraße 2-4 · 61440 Oberursel

bdp.frankfurt@bdp-team.de · +49 6171 – 586 88 05

Hamburg

Stadthausbrücke 12 · 20355 Hamburg

bdp.hamburg@bdp-team.de · +49 40 – 35 51 58 - 0

Hamburg Hafen

c/o Mindspace · Rödingsmarkt 9 · 20459 Hamburg

hamburg@bdp-team.de · +49 40 – 30 99 36 - 0

Potsdam

Friedrich-Ebert-Straße 36 · 14469 Potsdam

bdp.potsdam@bdp-team.de · +49 331 – 601 2848 - 1

Rostock

Kunkeldanweg 12 · 18055 Rostock

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

Schwerin

Demmlerstraße 1 · 19053 Schwerin

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

bdp Bulgaria

Sofia

Bratia Miladinovi Str. 16 · Sofia 1000

bdp China

Tianjin

Room K, 20th Floor, Teda Building, 256 Jiefang South Road
Hexi District, 300042 Tianjin, China

Qingdao

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

Shanghai

Room 759, Building 3, German Center

No. 88 Keyuan Rd., Pudong, 201203 Shanghai, China

bdp Spain

Marbella

Marbella Hill Village, Casa 6 Sur, 29602 Marbella/Málaga

bdp Switzerland

Zürich

Stockerstraße 41 · 8002 Zürich