

bdp aktuell



Geschenke gibt es keine
Die Praxis des Unternehmensverkaufs im Herbst 2011

- ☐ Was bekomme ich für mein Unternehmen? – S. 2
- ☐ Gerade wegen der Unsicherheit muss Planung sein – S. 6
- ☐ Auch harte Patronatserklärung oft wirkungslos – S. 9
- ☐ Anspruch auf Urlaubsabgeltung bei Langzeiterkrankten – S. 11

- ☐ bdp-Venturis-Fachforen zur Unternehmensbewertung – S. 5
- ☐ bdp-Unternehmer-Symposium 2011 in Hamburg – S. 8

Was bekomme ich für mein Unternehmen?

Unternehmensverkäufe sind Verhandlungsprozesse. Der Verkaufspreis ist dann die Summe, die ganz am Ende wirklich übrig bleibt

bdp hatte den richtigen Riecher, als wir in den Ausgaben 71 bis 73 von bdp aktuell das Jahr 2011 mit einer Serie zur Unternehmensbewertung einleiteten: 2011 stellt sich bislang als eines der besten Jahre für den Verkauf von Unternehmen dar. Seit wir im Frühjahr über die unterschiedlichen Methoden der Unternehmensbewertung informiert haben, sind mehrere Monate vergangen, die alles bisher Dagewesene in Sachen M&A in den Schatten gestellt und zu teilweise höheren Unternehmensbewertungen geführt haben, als in den bislang letzten Boom-Jahren 2006 bis 2008.

Mehr denn je gilt aber: Was ich für mein Unternehmen bekomme, ist nicht unbedingt der (nach Lehrbuch ermittelte) Unternehmenswert, sondern schlussendlich ein Kaufpreis. Kaufpreise werden am Verhandlungstisch erzielt, wo einem keine Geschenke gemacht werden. Das bedeutet, dass man beim Unternehmensverkauf professionell vorgehen und

vor allen Dingen verhandeln können muss. So konnten wir im Laufe dieses Jahres leider auch einige Fälle sehen, bei denen nur suboptimale Preise erzielt wurden, da die Verkäufer einen Großteil des Verkaufsprozesses unbegleitet und damit recht unprofessionell absolviert haben.

Daher gilt als oberste Regel:

Grundsatz 1: Prozess-Professionalität sichert Unternehmenswerte!

Mehr noch als eine methodische Wertermittlung sichert die Prozess-Professionalität des gesamten Verkaufsprozesses, dass der Verkäufer einen optimalen Kaufpreis erhält.

Was bedeutet Prozess-Professionalität? Prozess-Professionalität hat mittel- und kurzfristige Aspekte.

Mittelfristige Prozess-Professionalität

Der Verkäufer sollte das Projekt des Unternehmensverkaufs mittelfristig planen und gründlich vorbereiten. Zwei bis drei Jahre Vorlauf sind ideal, in denen es letztendlich darauf ankommt, die Ertragskraft des Unternehmens zu steigern.

Wenn man sieht, dass die meisten Unternehmensverkäufe auf Basis der Multiplikatoren-Methode bewertet werden, wo der Ertrag mit einem branchenspezifischen Faktor multipliziert wird, bringt jeder Euro Ertragssteigerung eine Steigerung des Unternehmenswertes von 5 bis 9 Euro.

In dieser Vorbereitungszeit müssen alle unnötigen Kosten eliminiert und das Unternehmen auf höchste Professionalität getrimmt werden. Der Unternehmer



Kaufpreise werden am Verhandlungstisch erzielt, wo einem keine Geschenke gemacht werden. Das bedeutet, dass man beim Unternehmensverkauf professionell vorgehen muss.



sollte sich von allen lieb gewordenen Ausgaben trennen, die vielleicht das Unternehmerleben ein wenig erleichtert haben, jedoch den Ertrag belasten.

Weiterhin sollte dem Bereich der Leistungserbringung größeres Augenmerk zugewendet werden, sodass Ausschusszahlen verringert, Maschinenverfügbarkeitszeiten und Auslastungen gesteigert werden. Beim Personal sollte darauf geachtet werden, keinerlei Überbestand zu beschäftigen. Potenzielle Investoren werden als Erstes einen Branchenvergleich anstellen und versuchen, Materialeinsatzquoten, Personalkostenquoten etc. zu plausibilisieren.

Ferner sollte der Bilanz großes Augenmerk zugewendet werden. „Unästhetische“ Bilanzpositionen wie negative Kapitalkonten, Forderungen gegen Gesellschafter oder negatives Eigenkapital sollten möglichst ausgeglichen werden. Wenn dies nicht nur durch reine Zahlung möglich ist, sollten andere Alternativen überdacht werden, z. B. Verrechnungen, Einbringungen von Tochter-GmbHs unter Aufdeckung stiller Reserven etc. bdp berät seine Mandanten gerne im Vorwege eines Verkaufsprozesses zu diesen Themen, die später ein sehr großes Gewicht gewinnen.

Kurzfristige Prozess-Professionalität

Unter kurzfristiger Prozess-Professionalität versteht man alle Maßnahmen, die den eigentlichen Verkaufsprozess für das Unternehmen betreffen. Hier werden bedauerlicherweise von den Unternehmen selbst die größten Fehler begangen, die letztendlich irreparabel sind und einen guten Unternehmenswert teilweise in einen katastrophalen Unternehmensverkaufspreis verwandeln. Hier gilt die eherne Regel: Einmal gegebene Informationen sind nicht mehr rücknehmbar!

Für einen in diesem Metier bewandten Berater ist es relativ einfach, die Prozess-Professionalität zu gewährleisten.

Ein Unternehmensverkauf ist ein Verhandlungsprozess und deshalb gilt:

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Geschenke gibt es keine: bdp hatte den richtigen Riecher, als wir in den Ausgaben 71 bis 73 von bdp aktuell das Jahr 2011 mit einer Serie zur Unternehmensbewertung einleiteten: 2011 stellt sich bislang als eines der besten Jahre für den Verkauf von Unternehmen dar. Seit wir im Frühjahr über die unterschiedlichen Methoden der Unternehmensbewertung informiert haben, sind mehrere Monate vergangen, die alles bisher Dagewesene in Sachen M&A in den Schatten gestellt und zu teilweise höheren Unternehmensbewertungen geführt haben, als in den bislang letzten Boom-Jahren 2006 bis 2008.

Mehr denn je gilt aber: Was ich für mein Unternehmen bekomme, ist nicht unbedingt der (nach Lehrbuch ermittelte) Unternehmenswert, sondern schlussendlich ein Kaufpreis. Kaufpreise werden am Verhandlungstisch erzielt, wo einem keine Geschenke gemacht werden. bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann erläutert, wie man beim Unternehmensverkauf professionell vorgeht und erfolgreich verhandelt.

Gut geplant ist halb gewonnen: Erstens kommt es anders und zweitens, als man denkt! Flotte Sprüche zur Frage, warum man als Unternehmer planen sollte, sind schnell zur Hand. Planung erfolgt unter Unsicherheit, und die hält viele Unternehmer gerade vom Planen ab. Aber nur wer einen Plan hat, merkt Abweichungen und kann korrigieren. Andreas Schacht und Klaus Finnern informieren über Unternehmensplanung.

Wirkungsloser Schutz: Der Bundesgerichtshof hat in einer neueren Entscheidung (BGH vom 19. Mai 2011, GZ. IX ZR 9/10) seine Rechtsprechung zum Thema Patronatserklärungen weiter fortgeführt und geurteilt, dass eine an einen Gläubiger gerichtete harte Patronatserklärung der Muttergesellschaft die objektive Zahlungsunfähigkeit der Tochtergesellschaft nicht beseitigt. Dr. Aicke Hasenheit klärt auf.

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

- Steuern,
 - Recht,
 - Wirtschaftsprüfung
- sowie unsere weiteren Schwerpunkte
- Finanzierungsberatung für den Mittelstand,
 - Restrukturierung von Unternehmen,
 - M&A.

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

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

Ihr

Andreas Demant

Andreas Demant
ist Wirtschaftsprüfer und
Steuerberater und seit 1992
bdp-Gründungspartner.



[Fortsetzung S. 4]

Grundsatz 2: Ein Bieterwettbewerb steigert die Kaufpreise!

Wenn man diesen Jahrtausend alten Grundsatz beherzigt, folgt daraus, dass ein Unternehmensverkauf möglichst in einem Bieterverfahren durchgeführt werden sollte. Es sollten daher sämtliche Situationen möglichst vermieden werden, in denen lediglich ein einziger Interessent als potenzieller Käufer des Unternehmens vorhanden ist. Besser ist es immer, möglichst mehrere Bieter gleichzeitig zu haben, von denen jeder auch von seinen Konkurrenten weiß.

Dies beginnt mit dem Auswahlverfahren. Es muss eine professionelle Long-List von möglichen Interessenten erstellt werden, die mit dem Unternehmer besprochen wird, sodass auf der Short-List dann die verbleiben, die angeschrieben werden. Hier darf der Kreis der angeschriebenen möglichen Interessenten nicht zu klein gehalten werden.

Häufige Sorge des Unternehmers ist, dass es durch diese Anschreiben schnell bekannt wird, dass sein Unternehmen verkauft wird. Dem begegnet man beispielsweise damit, dass ein M&A-Berater, möglicherweise sogar aus dem Ausland, eingeschaltet wird, sodass durch dessen anonymisiertes Schreiben nicht sofort auf das betreffende Unternehmen rückgeschlossen werden kann. So unterhält bdp beispielsweise seit 1998 in Zürich eine M&A-Gesellschaft, die unter einem völlig anderen Namen operiert.

Daraus folgt:

Grundsatz 3: Exklusivität vermeiden oder allenfalls ganz kurzfristig gewähren!

Jeder Interessent wird zwar versuchen, für einen möglichst langen Zeitraum für sich, seine Due Diligence und seine Verhandlungen Exklusivität zu fordern. Hier sollte der potenzielle Verkäufer jedoch hart bleiben und möglichst keine Zusage geben. Wähnt sich der potenzielle Käufer nämlich erst einmal durch eine Exklusivität für mehrere Monate geschützt, kann er relativ ungehindert versuchen, den Kaufpreis nach unten zu treiben, weil er ja weiß, dass es keine Gegenangebote geben kann. Für dieses

Minimalwissen benötigt man, wie unmittelbar ersichtlich, keinerlei Studium oder wissenschaftlicher Vorbildung, sondern schlicht gesunden Menschenverstand und Verhandlungsgeschick. Dennoch stellen wir bedauerlicherweise oft fest, dass immer mehr Mandanten sich dem Druck eines vermeintlich sehr interessanten Investors beugen und solche Exklusivitätsvereinbarungen unterzeichnen.

Professionalität gilt auch für die Terminplanung des gesamten M&A-Prozesses. Das bedeutet, dass man nicht eine

weitere Informationen:

Von unserer Website können Sie folgende Dokumente herunterladen:

- Unternehmensbewertung eines notleidenden Unternehmens (Musterbrief)
- aktuelle EBIT- und Umsatzmultiplikatoren

www.bdp-aktuell.de/78/ma.htm

beliebig lange Zeit mit diversen Interessenten unverbindlich spricht, sondern dass vom Verkaufsteam (Unternehmer, M&A-Berater) Fristen gesetzt werden, in denen die angeschriebenen Investoren zunächst ein unverbindliches Angebot und nach weiterer Dateneinsicht (für die vorher eine Vertraulichkeitserklärung zu unterzeichnen ist) ein bindendes Angebot abzugeben haben.

Auf diese Fristen sollte das Verkaufsteam nach Möglichkeit unbedingt pochen, damit ein gewisser Abgabedruck bei den potenziellen Interessenten entsteht.

Hieraus folgt der ebenfalls uralte Verkäufergrundsatz:

Grundsatz 4: Verknapptes Angebot und kurze Angebotsfristen machen das Verkaufsobjekt attraktiver!

Wenn der potenzielle Investor merkt, dass er nur eine begrenzte Zeit hat, sein Angebot zu platzieren, weil eben noch andere Interessenten im Verkaufsprozess aktiv sind, wird er sicherlich bereit sein,

schneller und höher anzubieten, um das Unternehmen zu erwerben.

Beim Zeitmanagement des Verkaufsprozesses muss auch auf eine möglichst optimale Reihenfolge im Ablauf geachtet werden. Wie immer im Verkaufsprozess von Unternehmen ist hier die Sichtweise von Käufer und Verkäufer unterschiedlich, denn was für den einen in einem solchen Prozess gut ist, ist für den anderen ganz automatisch schlecht.

Für Verkäufer ist folgende Reihenfolge zu empfehlen: Nach Abgabe des bindenden Angebots wird ein Vertragsentwurf diskutiert und ausverhandelt. Erst dann kann der Investor seine Due Diligence starten.

Dies hat den Vorteil, dass der Verkäufer sämtliche Wünsche und Forderungen des potenziellen Käufers (Streichungen von Arbeitsplätzen, Übernahme von Garantien, Mitwirkungspflichten des Verkäufers etc.) kennt und evtl. die Chance hat, diese wegzuverhandeln oder abzuschwächen, bevor er dem vermeintlichen Investor die tiefe Einsichtnahme in all seine Bücher gestattet. Somit kann dann die Due Diligence letztendlich entweder nur noch das ausgehandelte Ergebnis bestätigen oder aber zum Gesamtabbruch des Verkaufsprozesses mit diesem speziellen Kaufinteressenten führen.

Hat ein Verkäufer aufgrund der Machtverhältnisse (weil es z. B. nur einen oder zwei Interessenten gibt und diese das auch wissen) keine andere Wahl, öffnet er alle seine Datentüren zu einem Zeitpunkt weit, in dem die einzelnen Vertragsdetails noch gar nicht ausgehandelt sind. Und hier gilt die alte Formel „Wissen ist Macht!“, was bedeutet, dass ein potenzieller Investor nach Durchführung der Due Diligence häufig härtere Vertragsklauseln vereinbaren will als vorher.

Einer der ganz großen Stolpersteine ist dann die sogenannte Due Diligence. Hier muss sich jeder Unternehmensverkäufer im Klaren darüber sein, dass der vermeintliche Investor eben nur ein vermeintlicher Investor ist und der Deal mit ihm auch platzen kann. Insofern muss höchst sensibel bei der Offenlegung der Daten, Bücher und Unterlagen sowie



weiterer Informationen vorgegangen werden, stets muss man sich vor Augen führen, ob und wie der Interessent (trotz unterschriebener Vertraulichkeitserklärung) diese Daten für sich und sein Unternehmen nutzen könnte, wenn er das angebotene Unternehmen gar nicht kauft. In diesen Fällen kann es im Worst-Case sogar dazu führen, dass durch eine missglückte Due Diligence der Unternehmenswert auf null sinkt, weil der Interessent die Informationen für sich im Rahmen seines eigenen Unternehmens nutzt und beispielsweise Kunden- oder Lieferantenbeziehungen mit dem zu verkaufenden Unternehmen stört oder im schlimmsten Fall sogar zerstört.

Daher gilt:

Grundsatz 5: Unternehmensverkaufspreis ist nur das, was der Unternehmer auch erhält!

Der Datenraum ist so einzurichten, dass die wesentlichen, interessanten Daten anonymisiert werden. Der potenzielle Investor muss sich zwar ein Bild über die Lage des Unternehmens und die Ertragskraft machen können. Hierzu

ist es jedoch keineswegs erforderlich (wie es vielleicht in den Verhandlungen behauptet wird), dass er die einzelnen Kundennamen, Artikelnummern, Namen und Adressen von leitenden Mitarbeitern etc. erhält. All dies könnte im schlimmsten Fall dazu führen, dass er für sein eigenes Unternehmen versucht, die leitenden Mitarbeiter abzuwerben, mit den Kunden die jetzt gesehenen Preise selbst verhandelt und somit überhaupt nicht mehr an dem Unternehmenskauf interessiert ist.

Sind mehrere Interessenten am Bieterprozess beteiligt, muss auf eine Gleichbehandlung geachtet werden. Hier kann also nicht ein Finanzinvestor deutlich besser behandelt werden und genauere Informationen erlangen, als es beispielsweise strategische Investoren (z. B. Wettbewerber) bekommen.

Ist diese Klippe erfolgreich umschifft und sind die in einen (heutzutage meist elektronischen) Datenraum eingestellten Daten hinreichend analysiert worden, geht es in die Verhandlungen.

Dabei ist dann darauf zu achten, dass der Unternehmer möglichst wenig

Haftungen und Garantien für spätere Ertragskraft, Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen etc. übernimmt, die ihm seinen vermeintlich interessanten Verkaufspreis nachträglich minimieren.

Insofern gilt:

Grundsatz 6: Unternehmensverkaufspreis ist nur das, was dauerhaft dem Unternehmer verbleibt!

Dies bedeutet, dass hart verhandelt werden muss, um Garantien und Haftungen, wenn überhaupt erforderlich, auf einen festen Mindestbetrag zu begrenzen.

Das gleiche gilt selbstverständlich für das häufig von Käufern geäußerte Ansinnen, lediglich einen Teil des Kaufpreises sofort in bar zu bezahlen und den Rest auf Raten abzustottern. Dieses Teilzahlungsmodell wird häufig in die hochtrabend klingenden neudeutsche Wörter „Earn-out-Clause“ verpackt, ist aber letztendlich nichts Besseres. Hierauf darf sich ein Verkäufer niemals einlassen, es gilt hier die bedauerliche Praxiserfahrung, dass dann als Verkaufspreis nur die erste Barkomponente verbleibt, weil

Was bekomme ich für mein Unternehmen?

bdp-Venturis-Fachforen zu M&A, speziell zur Unternehmensbewertung, am 31. Oktober 2011 in Hamburg und am 02. November 2011 in Berlin



Die beiden von bdp Venturis im Juni 2011 in Berlin und Hamburg veranstalteten Fachforen haben gezeigt, wie groß derzeit das Interesse an Themen zum Unternehmensverkauf ist.

In den Fachforen im Juni konnten wir anhand einer Reihe von Praxisfällen dar-

stellen, wie ein M&A-Projekt professionell vorbereitet und abgewickelt wird.

Die im Nachgang zu den beiden Veranstaltungen stattgefundene Teilnehmerbefragung hat ergeben, dass Interesse an einer Vertiefung von Einzelthemen aus diesem Bereich der Unternehmens-

führung besteht, insbesondere zu der Frage, welchen Wert ein Unternehmen wohl aktuell am Markt bei einem Verkauf erzielen kann.

Mit dem Thema „Unternehmensbewertung im M&A-Prozess“ beschäftigen sich unsere nächsten beiden bdp-Venturis-Fachforen, die Ende Oktober bzw. Anfang November 2011, wieder in Hamburg und Berlin, stattfinden werden.

Nur wer zutreffend weiß, welchen Verkaufspreis er aktuell am Markt erzielen kann, trifft die Entscheidung, sein Unternehmen gegebenenfalls zu veräußern, auf einer realistischen Grundlage.

Unsere Fachleute von bdp Venturis stellen Ihnen die gängigsten Unternehmensbewertungsmethoden und die sich in der Praxis herausgebildeten Verfahren zur Ermittlung eines Unternehmenswerts im Verkaufsfalle anschaulich dar.

ein cleverer Käufer immer noch so viele „Leichen im Keller“ finden wird, damit er dann die versprochenen Ratenzahlungen nicht mehr leisten muss.

Für die von den Käufern häufig geforderten Haftungen gibt es seit kurzer Zeit eine interessante Alternative: Einige englische Versicherungen bieten sogenannte Haftungsversicherungsverträge an, die für den Verkäufer den Vorteil einer klar kalkulierbaren Prämie bieten und für den Käufer die Chance, im echten Schadensfall mehr als die 10 Prozent aus einer ansonsten vielleicht vereinbarten pauschalen Haftungsklausel zu erhalten.

Letztendlich verbleibt dem Unternehmer natürlich nur der Netto-Verkaufspreis, nach Abzug von Ertragsteuer. Da es sich in dem hier geschilderten Fall nicht um eine schenkungsweise Übertragung handelt, fallen vor allem Einkommen- oder Körperschaftsteuern an.

Im Rahmen der langfristigen Vorbereitung eines Unternehmensverkaufs ist es nach heutiger Steuerrechtslage beim Verkauf von GmbH-Anteilen sinnvoll, diese nicht von einer natürlichen Person halten zu lassen, sondern von einer Holding-GmbH oder Verwaltungs-GmbH, da in diesem Fall nur ein Bruchteil des Gewinns (5 %) steuerpflichtig ist.

Weiterhin ist es in vielen Fällen sinnvoll, keinen Verkauf der Assets, sondern einen der Anteile zu gestalten. Dies muss jedoch nach individueller steuerlicher Situation des Unternehmens vorher sorgfältig geprüft werden, da vielleicht Verlustvorträge vorhanden sind, die dann doch im Einzelfall einen gesonderten Asset Deal sinnvoll erscheinen lassen. Daher gilt:

Grundsatz 7: Relevant für den Unternehmer ist nur der verbleibende Netto-Verkaufserlös nach Abzug sämtlicher Steuern.

Für die verschiedenen Möglichkeiten der Unternehmensbewertung, angefangen von der wissenschaftlichen Ertragswertmethode und den hieraus abgeleiteten weiteren Formen, zum Beispiel Discounted-Cash-Flow, bis hin zur Praktikermethode der Multiplikatoren-Bewertung,

verweisen wir auf unsere Artikelserie in bdp aktuell Ausgabe 71 bis 73.

Wir haben im Jahr 2011 mittlerweile über 10 Unternehmensverkäufe begleitet. Hierbei handelt es sich um Unternehmen zwischen 15 und 1.000 Mitarbeitern, wobei sich die Verkaufspreise in höheren Millionen-Bereichen bewegten. In allen Fällen wurde zur Wertermittlung die Multiplikatormethode verwendet. Vereinfachend dargestellt ergibt sich der Unternehmenswert als Multiplikation des Gewinns vor Zinsen und Steuern (EBIT) mit einem Faktor, der zurzeit je nach Branche, Größe und Ertragskraft des Unternehmens zwischen 4 und 9 schwankt. Von dieser Multiplikation abgezogen werden die zinstragenden Verbindlichkeiten (im Wesentlichen Bankschulden).

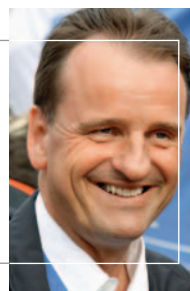
Mittlerweile gelingt es oft, eine Multiplikation des Gewinns vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) mit diesem Faktor vorzunehmen, was den Unternehmenspreis deutlich erhöht. Streitfall ist häufig, ob die Mietkaufverbindlichkeiten ebenfalls abgezogen werden. Da sie überwiegend Komponenten von Finanzschulden haben, ist dies meist der Fall, sofern der Verkäufer sich nicht in einer besonders starken Verhandlungsposition befindet.

Wer Ertrag und Ertragsaussichten in der Unternehmensplanung für die nächsten zwei Jahre glaubhaft und plausibel gestärkt hat, erzielt auch den höchsten Preis.

Bleibt zum Schluss:

Grundsatz 8: Ein Lebenswerk kann man nur einmal verkaufen. Lassen Sie sich beim ersten Mal professionell beraten!

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



Gut geplant ist h

Nur wer sein Unternehmen Wettbewerbsvorteile und



Flotte Sprüche zur Frage, warum man als Unternehmer erstens kommt es anders und zweitens, als man plant, erfolgt sowieso unter Unsicherheit. Wie kann man planen? Planung lenkt den Unternehmer vom täglichen Geschäft ab, nicht planvoll führt, überlässt viele Wettbewerbsvorteile

Was ist denn nun Planung genau?

„Planung ist die gedankliche Vorwegnahme von Handlungsschritten, die zur Erreichung eines Zieles notwendig scheinen unter Unsicherheit. Dabei wird mit angenommenen (Eintritts-)Wahrscheinlichkeiten berücksichtigt, mit welchen Mitteln und Maßnahmen das Ziel erreicht werden kann, wie diese Mittel und Maßnahmen angewendet bzw. umgesetzt werden können, und wie man das Erreichte kontrollieren kann.“

Die Unsicherheit hält aber gerade viele Unternehmer vom Planen ab: „Mein Geschäft ist nicht planbar.“ Dabei wird



halb gewonnen

n planvoll führt, nutzt alle Gewinnchancen aus



Unternehmer planen sollte, sind schnell zur Hand: denkt! Die Planung ist nur Zeitvergeudung und man in diesen turbulenten Zeiten vernünftig planen Geschäft ab. Doch wer sein Unternehmen Vorteile ohne Not der Konkurrenz.

häufig „Planung“ mit „Eintritt“ gleichgesetzt. Erst, wenn man sich selbst Fehler zugesteht, hat man einen guten Ausgangspunkt für eine Planung erreicht.

Das bedeutet, dass der planende Unternehmer schriftlich fixiert, wie ein angestrebtes Ziel erreicht werden kann. Planung umfasst somit die geistige und handwerkliche Tätigkeit zur Erstellung eines Plans, mit dem Ziele möglichst direkt erreicht werden sollen. (Vgl. www.wikipedia.de, Stand 09/2011).

Da Planung stets unter Unsicherheit erfolgt und sich die (Lebens-)Umstände verändern können, verändert sich der

Planungsprozess ständig. Anpassungen sind somit notwendig und gewollt.

Was bringt mir die Unternehmensplanung für Vorteile?

Wer plant kommt in den Genuss einer Reihe von Vorteilen:

- Wenn man plant, dann hat man Ziele. Durch das Auseinandersetzen mit der Zukunft werden wertvolle und ggf. Gewinn generierende Erkenntnisse gewonnen.
- Planungsbudgets wirken anspornend und sind ein zukunftsgerichtetes Barometer der Unternehmung.
- Bei der Liquiditätsplanung gewinnt der Unternehmer Überblick über Zahlungsziele sowie vorhandene oder fehlende Liquidität. So kann er Skonti ausnutzen und bei Überschüssen Geld verzinslich anlegen oder aber benötigte Liquidität rechtzeitig einfordern.
- Die Planung als fundierte Grundlage überzeugt bei Finanzierungsverhandlungen.
- Durch einen ordentlichen und strukturierten Planungsprozess werden Mehr- und Doppelarbeiten vermieden.
- Mit Planung wird mit geringem Zeit- und Kostenaufwand eine effiziente Unternehmenssteuerung erreicht.
- Der planende Unternehmer weiß stets, wie er im Rennen liegt, und kann auf neue Umstände schnell reagieren, um dem gesetzten Ziel möglichst nahe zu kommen.

Wann muss ich eine Unternehmensplanung vornehmen?

Die Anlässe der Planung reichen von der Planung anlässlich einer Unternehmensgründung bis zu einer Planung, die die stille Liquidation der Gesellschaft vorsieht. Viel interessanter sind jedoch die Planungen zwischen diesen beiden Zeitpunkten.

So wäre zum Einen die jährliche Planung zu erwähnen. Diese sollte, aufbauend auf den Erfolgen vorangegangener Geschäftsjahre, im Herbst des laufenden Jahres für das nächste Geschäftsjahr erfolgen. Sie basiert auf Vergangenheitsdaten und mündet in Planungs- und Budget-

vorgaben für das nächste Geschäftsjahr. Sie ermöglicht der Geschäftsleitung, im kommenden Geschäftsjahr die gedanklich vorweggenommene Geschäftsentwicklung angesichts der Wirklichkeit zu überprüfen, und dient so als Steuerungsinstrument.

Zum Anderen könnte eine neue unternehmerische Zielsetzung Anlass für eine (angepasste oder aktualisierte) Planung sein. Denkbar wären auch Verhandlungen mit Kreditinstituten über eine Kreditneuaufnahme, -verlängerung oder -ausweitung im Zusammenhang mit einer Geschäftserweiterung.

Des Weiteren ist eine Planung unbedingt zu empfehlen zur Vorbereitung von Investitionsentscheidungen. Die Investition ins Blaue hinein wäre risikobehaftet. Eine Investitionsentscheidung, die auf einer fundierten Planung basiert, gibt Sicherheit und die Möglichkeit zur kurzfristigen (Gegen-)Steuerung, wenn sich die Investition nicht wie geplant entwickelt. Die Liste ließe sich beliebig weiterführen.

Welche Planungsarten gibt es und wo liegen die Unterschiede?

Grundsätzlich unterscheidet man **strategische** und **operative Planungen**. Ergänzend ist die wichtige **markt-orientierte Unternehmensplanung** zu erwähnen.

Die **strategische Planung** ist eine langfristig orientierte Planung von grundlegenden Zielen eines Unternehmens. Maßgeblich für die Entwicklung der Strategie ist zunächst das Makro-Umfeld, das politische, ökonomische, soziale und ggf. technologische Faktoren bewertet. Kurzum: Das unternehmerische Umfeld wird untersucht und analysiert. Hierbei wird auf den bestehenden Wettbewerb, die Bedrohung durch neue Anbieter und Ersatzprodukte, auf die Verhandlungsstärke der Lieferanten sowie die Preissensitivität der Kunden bis hin zum Branchenvergleich eingegangen. Schließlich finden ein Stärken- und Schwächen-Profil des Unternehmens sowie das Chancen- und Gefahren-Potenzial des Unternehmensumfeldes Eingang in die strategische Pla-

bdp-Unternehmer-Symposium 2011



bdp-Unternehmer-Symposium 2011: Gut geplant ist halb gewonnen

Wer sein Unternehmen planvoll führt, weiß, wo er hin will und bemerkt Kursabweichungen sofort. Er muss aber auch die Umgebung gut kennen.

Wir laden Sie deshalb wieder zu unserem traditionellen Unternehmer-Symposium ein, auf dem wir Sie zum Jahreswechsel umfassend über aktuelle und zukünftige Bedingungen unternehmerischen Handelns informieren werden.

Donnerstag, 24. November 2011, 17.00 Uhr

Hotel Hafen Hamburg

Seewartenstraße 9, 20459 Hamburg, Raum Elbkuppel

www.hotel-hafen-hamburg.de

nung („SWOT-Analyse“).

Die **operative Planung** umfasst die Planung der möglichen Maßnahmen zur Zielerreichung. Alternativpläne finden ihren Niederschlag in der Planungsrechnung in Form von Erträgen und Kosten. Basis der Umsetzung der Maßnahmen in der Planungsrechnung bilden zunächst die finanzbuchhalterischen Ist-Zahlen und die der Kostenrechnung. Die operativen Planungen umfassen beispielsweise die Ertragsplanung, die Liquiditätsplanung, die Investitionsplanung, die Planung der Finanzierung, die Planung von einzelnen Projekten wie beispielsweise einer Geschäftserweiterung, eines Kaufs von Unternehmen etc.

Warum ist ergänzend eine markt-orientierte Planung sinnvoll?

Die marktorientierte Planung erweitert die herkömmliche Planung um die Besonderheiten und Umstände des Marktes und der Bedürfnisse der Zielgruppen. Grundsätzlich sollte jeder Unternehmer die Planung mit analysierten Erkenntnissen des Marktes ergänzen. Die operative Planung wird keine zufriedenstellenden Ergebnisse liefern, wenn unrealistische Annahmen zum Markt, zu hohe Absatzerwartungen oder nicht durchsetzbare Preise in Ansatz gebracht werden. An dieser Stelle sei auf folgende ausgewählte Aspekte der Planungsmethodik verwiesen:

- Planung des Absatzpotenzials nach Zielgruppen
- Planung der Preismodelle nach Zielgruppen
- Zielableitung für Produkte, Preise, Vertrieb und Kommunikation
- Planung der notwendigen Kosten für Marketing-Maßnahmen
- Berücksichtigung des Aufwands bei der Umsetzung
- Berücksichtigung der Risiken des Marktes bei der Zielerreichung.

Gibt es unterschiedliche Planungsabläufe?

Bei den Planungsabläufen wird unterschieden zwischen der Planung von oben nach unten (Top-down), von unten nach oben (Bottom-up) und im Gegenstromverfahren.

Beim **Top-down-Verfahren** obliegt der Unternehmensleitung die Planung. Ein Korrektiv ist nicht eingebaut. Von Nachteil könnte sein, dass unrealistische oder nur schwer erreichbare Ziele vorgegeben werden.

Beim **Bottom-up-Verfahren** obliegt die Planung denjenigen, die die Planung auch später umsetzen, wie zum Beispiel Außendienstmitarbeiter, Vertriebsleiter, Marketingleiter und dergleichen. Der Vorteil liegt in der Selbstverpflichtung der Planenden, diese Planung umzusetzen. Nachteil dieses Ansatzes könnte sein, dass die Ziele nur so hoch angesetzt werden, dass sie ohne Weiteres erreicht werden können.

Bei der **Planung im Gegenstromverfahren** handelt es sich um eine Kombination der Top-down- mit der Bottom-up-Planung. Vertreter der Geschäftsleitung und des Mittelmanagements starten mit der Planung und stimmen in der Folge die Planungen gegenseitig ab. Somit wird Einigkeit bei den Ergebnissen erzielt.

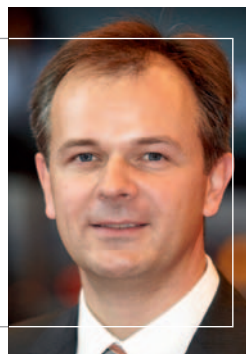
Wie kann ich effizienter planen und mir die viele Planungsarbeit erleichtern?

Zur Unterstützung von Planungsszenarien hat sich grundsätzlich die Microsoft-Software „Excel“ etabliert. Nachteil dieser Individual-Software ist die hohe



Andreas Schacht

ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie Certified Fraud Examiner (CFE) bei bdp Hamburg.



Klaus Finnern

ist Steuerberater und seit 2001 Partner bei bdp Hamburg.



Fehleranfälligkeit und die damit verbundene hohe Programmierbarkeit, die zu hohem Zeit- und Kostenaufwand führt. Insofern haben sich am Markt umfangreiche Anbieter etabliert, die für alle denkbaren Planungsszenarien Planungssoftware anbieten. Es kommt somit bei der Auswahl einer Planungssoftware auf die Bedürfnisse, die Zielsetzung und Größe der planenden Unternehmung an.

Wie kann ich denn für mein Unternehmen entscheiden, welche Art von Planung sinnvoll ist?

Um eine zielgerichtete und angepasste Unternehmensplanung vornehmen zu können, hat bdp für Sie eine Methodik entwickelt, die von der Analyse Ihres Unternehmensumfeldes ausgeht und sich über die Entwicklung einer strategischen Planung bis hin zur operativen Planung erstreckt. Sie können dann entscheiden, ob Sie zunächst Teile der notwendigen Planung für die Unternehmenssteuerung oder eine Gesamtplanung aus einem Guss umsetzen wollen. bpd steht Ihnen gern zur Verfügung. Sprechen Sie uns bitte an.

Es bleibt beim Papier - E-Bilanz ist zunächst bis 2013 verschoben

Nach der Einstellung des Elektronischen Entgeltnachweises (ELENA) steht nun ein weiteres IT-Projekt der Finanzverwaltung auf der Kippe: Bei der Anhörung am 16.08.2011 zur Pilotphase der E-Bilanz im Finanzministerium gab die Finanzverwaltung bekannt, dass die erstmalige elektronische Übermittlung für das Wirtschaftsjahr 2013 de facto im Jahr 2014 zu erfolgen hat. Denn die Nichtbeanstandungsregelung im endgültigen Anwendungsschreiben werde klarstellen, dass die Abgabe einer Papierbilanz für das Wirtschaftsjahr 2012 im Wirtschaftsjahr 2013 nicht bemängelt werde. Mit einer Verschiebung des Anwendungszeitpunktes wie für kleine Unternehmen darf zum jetzigen Zeitpunkt nicht mehr gerechnet werden. Wir halten Sie auf dem Laufenden.

Ralf Kurtkowiak, WP/StB

Wirkungsloser Schutz

BGH: Auch harte Patronatserklärung beseitigt objektive Zahlungsunfähigkeit nicht

Der Bundesgerichtshof hat in einer neueren Entscheidung (BGH vom 19. Mai 2011, IX ZR 9/10) seine Rechtsprechung zum Thema Patronatserklärungen weiter fortgeführt und geurteilt, dass eine an einen Gläubiger gerichtete harte Patronatserklärung der Muttergesellschaft die objektive Zahlungsunfähigkeit der Tochtergesellschaft nicht beseitigt.

Worum geht es: Der Gesetzgeber hat die Patronatserklärung nicht gesondert geregelt. Deswegen obliegt es der Rechtsprechung und Literatur, dieses in der Praxis oft benutzte Instrument zur Heilung einer Zahlungsunfähigkeit näher zu definieren. Patronatserklärungen kommen in der Praxis in den verschiedensten Ausgestaltungen vor. Sie reichen von rechtlich nicht relevanten Goodwill-Erklärungen bis hin zu konkreten Verpflichtungserklärungen, die zu einer Liquiditätsausstattung führen. Involviert sind meist drei Personen: Zum einen der Patron, ferner das Unternehmen in Schwierigkeiten, meist die Tochtergesellschaft des Patrons, sowie schließlich ein oder mehrere Gläubiger.

Systematisch wird zwischen der Erteilung von *weichen* und *harten* sowie *internen* und *externen* Patronatserklärungen unterschieden.

Bei *weichen* Patronatserklärungen (externen und internen) handelt es sich um bloße Informationen über die Zahlungsfähigkeit einer Tochtergesellschaft oder um allenfalls moralisch verpflichtende Goodwill-Erklärungen, die keinen rechtsgeschäftlichen Charakter innehaben. Sie sind untauglich, die Zahlungsunfähigkeit eines Unternehmens zu beseitigen.

Demgegenüber übernimmt der Patron durch eine *harte, rechtsgeschäftliche Patronatserklärung* entweder im Innenverhältnis (intern) zu seiner Tochtergesellschaft oder im Außenverhältnis (extern) gegenüber deren Gläubiger die Verpflichtung, die Tochtergesellschaft in der Weise auszustatten, dass sie (stets) in der Lage ist, ihre finanziellen Verbindlichkeiten zu erfüllen. Eine *harte Patronatserklärung* statuiert daher eine rechtsgeschäftliche Einstandspflicht des Patrons gegenüber dem Adressaten der Erklärung. (*Konzern-Interne harte Patronatserklärungen* werden häufig auch als Verlustdeckungszusage oder Verlustübernahmeerklärung bezeichnet.

Im vom BGH entschiedenen Fall wurde eine *mündliche Patronatserklärung* abgegeben. Der BGH nahm hieran grundsätzlich keinen Anstoß. Die *Patronatserklärung* ist nicht formbedürftig. Angesichts der Zielrichtung und Gewichtung einer derartigen Erklärung sollte diese aber stets schriftlich gefasst werden, da es sonst zu erheblichen Problemen schon bei der Feststellung des tatsächlichen Inhalts der Erklärung kommen kann.



Alles Käse? Opposition will Steuerabkommen blockieren



Das geplante Steuerabkommen mit der Schweiz (vgl. bdp aktuell Ausgabe 77 September 2011) ist nun unterzeichnet. Die SPD-geführten Länder wollen die Vereinbarung in

der Ländervertretung aber blockieren. Dort hat Schwarz-Gelb keine Mehrheit. Auch der Bundestag muss zustimmen.

Der SPD-Fraktionsvorsitzende Steinmeier forderte Nachverhandlungen und Ex-Finanzminister Peer Steinbrück, der der Schweiz bereits früher mit der Kavalierie gedroht hatte, forderte nun erneut „Sattelt die Pferde!“ Er kritisierte: „Der Entwurf zum Steuerabkommen mit der Schweiz ist rechtlich dubios, lückenhaft und nachlässig.“

Die im August getroffene Vereinbarung soll verhindern, dass Geld aus Deutschland un versteuert auf Schweizer Konten liegt. Ab 2013 soll für alle Schweizer Bankguthaben von deutschen Steuerpflichtigen eine Abgeltungsteuer von 26,4 Prozent fällig werden.

Das Abkommen sieht zudem die rückwirkende Besteuerung deutscher Bankguthaben in der Schweiz bis zum Jahr 2000 vor. Je nach Kapitalhöhe und Alter des Schweizer Bankkontos sollen die Bankguthaben mit 19 bis 34 Prozent besteuert werden. Die Schweizer Banken haben sich „als Zeichen des guten Willens“ bereit erklärt, nach Inkrafttreten des Abkommens vorab pauschal zwei Milliarden Franken (aktuell rund 1,64 Milliarden Euro) an Deutschland zu überweisen.

Offenbar aus Furcht, diese Zusage nicht wie geplant refinanzieren zu können, wenn nun zu viele Vermögen aus der Schweiz abgezogen werden, blockieren die Schweizer Banken seither die Barauszahlung größerer Beträge.

Christian Schütze

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

Harte externe Patronatserklärungen verstehen sich meist als atypische Kreditsicherheit. Beispielsweise gibt die als Patron fungierende Konzernmutter die Patronatserklärung gegenüber einem Gläubiger (meist Kreditinstitut) der Tochtergesellschaft ab. Kann also die Tochtergesellschaft ihren Gläubiger nicht mehr befriedigen, so kann der Gläubiger aus der Patronatserklärung gegen den Patron vorgehen und Ansprüche geltend machen. Dies gilt auch bei Einleitung eines Insolvenzverfahrens über das Vermögen der Tochtergesellschaft. Die *externe Patronatserklärung* verwandelt sich in der Insolvenz der Tochtergesellschaft in eine Pflicht zur Direktzahlung an den Gläubiger. Eine solche *konzernexterne Patronatserklärung* schafft keine eigenen Ansprüche der Tochtergesellschaft gegen die Muttergesellschaft.

(Konzern-)Interne harte Patronatserklärungen sind keine Mittel der Kreditsicherung, sondern werden zu Sanierungszwecken abgegeben. Der Patron erklärt sich gegenüber der Tochtergesellschaft zu Stützungsmaßnahmen bereit. Die Muttergesellschaft verpflichtet sich gegenüber ihrer Tochtergesellschaft, dieser die zur Erfüllung ihrer fälligen Verbindlichkeiten benötigten Mittel zur Verfügung zu stellen, wodurch die Zahlungsunfähigkeit der Tochtergesellschaft vermieden werden soll. Dies setzt jedoch voraus, dass die Muttergesellschaft ihrer Ausstattungsverpflichtung tatsächlich nachkommt und hierzu auch imstande ist. Eine von der Muttergesellschaft zugunsten ihrer Tochtergesellschaft abgegebene *konzerninterne Patronatserklärung* begründet (auch) in der Insolvenz der Tochtergesellschaft zu deren Gunsten einen eigenen, von dem Insolvenzverwalter zu verfolgenden Ausstattungsanspruch gegen die Muttergesellschaft.

Im o.g. Streitfall wurde seitens des Patrons gegenüber der Bank als Gläubigerin eine *harte externe Patronatserklärung* für die Schuldnerin erteilt. Der BGH entschied, dass eine derartige *harte konzernexterne Patronatserklärung* für sich genommen mangels Begründung eigener Ansprüche weder eine Zahlungs-

unfähigkeit noch eine Überschuldung der Tochtergesellschaft beseitigen kann. Dies kommt vielmehr erst in Betracht, wenn der Patron seine gegenüber der Gläubigerin eingegangenen Verpflichtungen durch eine Liquiditätsausstattung der Tochtergesellschaft tatsächlich erfüllt, da erst dann die Gesellschaft über Mittel verfügt, gegenüber allen ihren Gläubigern zu leisten. Die Erklärung des Patrons konnte letztlich nur die Verbindlichkeiten der Gesellschaft (der Schuldnerin) gegenüber dem Kreditinstitut erfassen, nicht aber die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber all ihren anderen Gläubigern.

Zur Beseitigung einer Zahlungsunfähigkeit kommt daher allenfalls nur die *interne harte Patronatserklärung* in Betracht.

Aber die o.g. Entscheidung des BGH enthält Anhaltspunkte, dass der Patron auch bei einer *internen harten Patronatserklärung* der Gesellschaft tatsächlich liquide Mittel zuführen muss, um die eingetretene Zahlungsunfähigkeit zu beseitigen. Es ist daher zweifelhaft, dass bei einer *harten internen Patronatserklärung*, ohne dass der Patron irgendwie Liquidität tatsächlich zuführt, eine Zahlungsunfähigkeit beseitigt werden kann. Das einfache Mittel zur Beseitigung der eingetretenen Zahlungsunfähigkeit in Form einer *internen harten Patronatserklärung* kann dann schnell ins Leere laufen und im Falle der Insolvenz doch zur Zahlungspflicht des Patrons führen.

Bei der Erteilung von Patronatserklärungen ist Vorsicht geboten. Es bleibt daher bei der Verwendung dieses Sanierungsinstruments genau zu prüfen, welche Rechtsfolgen bei der konkreten Anwendung und Ausgestaltung tatsächlich eintreten werden.

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



Urlaubsansprüche

Langzeiterkrankte können Anspruch auf Urlaubsabgeltung nicht immer durchsetzen



Seit Langem wird eine Debatte über die Urlaubsabgeltungsansprüche von Langzeiterkrankten geführt. Nach einem Urteil des EuGH (Urteil vom 20.01.2009, Az.

C 350/06 und C 520/06) soll der gesetzliche Anspruch auf Mindesturlaub auch nach Ablauf des Übertragungszeitraums nicht erlöschen. Dies gilt, sofern der Arbeitnehmer während des gesamten Zeitraums arbeitsunfähig war und die Arbeitsunfähigkeit bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses andauerte. Der ausscheidende Arbeitnehmer kann somit bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses die Urlaubsabgeltung verlangen.

Jüngst hatte das Bundesarbeitsgericht (BAG) über zwei Fälle der Urlaubsabgeltung Langzeiterkrankter zu entscheiden (Urteile vom 09.08.2011 – 9 AZR 352/10 und 9 AZR 425/10). In beiden Fällen blieb die Klage auf Abgeltung ohne Erfolg. Dennoch ist zu beachten, dass der o.g. Grundsatz des EuGH-Urteils in den vorgenannten Entscheidungen unberührt geblieben ist und weiterhin Bestand hat.

Im einen Fall war der Arbeitnehmer so rechtzeitig in einem Kalenderjahr wieder gesund, dass er den ihm zustehenden Urlaubsanspruch aus Vorjahren in diesem Kalenderjahr hätte nehmen können. Stattdessen hat der Arbeitnehmer den Urlaubsanspruch aus Vorjahren erst ein Jahr später geltend gemacht. Damit ist der Übertragungsgrund nach § 7 Abs. 3 Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) entfallen, es lag kein vom Arbeitnehmer nicht zu

vertretener Grund (etwa Arbeitsunfähigkeit) vor. Im zweiten Fall ist es lediglich den Ausschlussfristen zu verdanken, dass der Arbeitgeber keine finanzielle Abgeltung zahlen musste. Der Anspruch auf Abgeltung entstand als sofort fällige Geldforderung mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses und unterlag damit den einzel- und tarifvertraglichen Ausschlussfristen. Der Arbeitnehmer hatte die für ihn geltende tarifvertragliche Frist von sechs Monaten nicht beachtet und den Anspruch auf Zahlung erst ein knappes Jahr später geltend gemacht.

Da beide Urteile zugunsten der Arbeitgeber dem säumigen Verhalten der Arbeitnehmer in eigener Sache zuzurechnen sind, ist die Problematik grundsätzlich unverfallbarer Urlaubsansprüche somit noch nicht entschieden und wird weiterhin Gegenstand von Diskussionen sein.

Auf europäischer Ebene wird derzeit die tarifvertragliche Regelung zur Begrenzung von Übertragungszeiträumen vor dem Hintergrund diskutiert, dass eine unbegrenzte Ansammlung von Urlaubsansprüchen nicht geboten sei, um den Erholungszweck zu gewährleisten.

Aufgrund der aktuellen Rechtslage ist weiterhin mit Urlaubs- und insbesondere Abgeltungsansprüchen von Langzeiterkrankten zu rechnen. Zu prüfen ist jedoch stets, ob der Anspruch nicht möglicherweise bereits erloschen und gar nicht mehr durchsetzbar ist. Hierzu beraten wir Sie im Einzelfall gerne.

Barbara Klein

ist Rechtsanwältin und Steuerberaterin sowie Teamleiterin im Hamburger Büro der bdp Venturis.

Zeitnahe Betriebsprüfung kommt 2012 bundesweit einheitlich

Die allgemeine Verwaltungsvorschrift zur Änderung der BpO sieht für Anordnungen nach 2011 erstmals bundesweit einheitliche Rahmenbedingungen für eine zeitnahe Betriebsprüfung vor. Hiernach kann das Finanzamt Steuerpflichtige für eine zeitnahe Betriebsprüfung auswählen. Diese umfasst dann zumindest den letzten Veranlagungszeitraum, für den eine Steuererklärung abgegeben wurde. Über das Ergebnis wird ein Bericht erstellt, der die Änderungen der Besteuerungsgrundlagen hinsichtlich der Sach- und Rechtslage so detailliert wiedergibt, dass Grund und Höhe überprüfbar sind.



Alternativ erfolgt eine schlichte Mitteilung über die ergebnislose Prüfung. Durch die bundeseinheitlich geregelte zeitnahe Sonderprüfung soll der übliche zeitliche Abstand zwischen Veranlagungszeitraum und -durchführung sowie Abschluss von Prüfungen deutlich verkürzt werden. Außerdem reduziert sich die Suche nach Unterlagen aus der Vergangenheit, die Bereithaltung veralteter Soft- und Hardware, die Gefahr erheblicher Steuernachzahlungen sowie Zinsen auf die Mehreergebnisse durch die großen Zeitabstände.

Die formalen Rahmenbedingungen, unter denen zeitnahe Betriebsprüfungen durchgeführt werden, unterscheiden sich nicht von denen der herkömmlichen Außenprüfung. Auch sie wird auf Grundlage eingereicherter Steuererklärungen sowie einer Prüfungsanordnung durchgeführt und mit einem förmlichen Prüfungsbericht abgeschlossen. Unternehmen können zwar Anträge auf Durchführung von zeitnahen Prüfungen stellen. Ein Rechtsanspruch darauf besteht aber nicht.

Die formalen Rahmenbedingungen, unter denen zeitnahe Betriebsprüfungen durchgeführt werden, unterscheiden sich nicht von denen der herkömmlichen Außenprüfung. Auch sie wird auf Grundlage eingereicherter Steuererklärungen sowie einer Prüfungsanordnung durchgeführt und mit einem förmlichen Prüfungsbericht abgeschlossen. Unternehmen können zwar Anträge auf Durchführung von zeitnahen Prüfungen stellen. Ein Rechtsanspruch darauf besteht aber nicht.

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 rufen Sie mich an.
- ☐ Bitte beliefern Sie mich jeden Monat vollkommen unverbindlich und kostenfrei mit *bdp aktuell*.
- ☐ Ich möchte meine Unternehmensplanung optimieren. Bitte nehmen Sie Kontakt mit mir auf.
- ☐ Ich habe Fragen zu Unternehmensbewertung und M&A. Bitte vereinbaren Sie einen Termin.

Name _____

Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Telefon _____

Fax _____

E-Mail _____

Unterschrift _____

bdp

Bormann · Demant & Partner

Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer

Sozietät

bdp^{Venturis}

Management Consultants

Restrukturierung · Finanzierung
M&A · Interimsmanagement

GmbH

Berlin · Dresden · Hamburg · Potsdam · Rostock · Schwerin

bdp Berlin

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

bdp Venturis Dresden

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

bdp Hamburg

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

bdp Venturis Hamburg

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

bdp Potsdam

Puschkinallee 3 · 14469 Potsdam
Tel. 0331 – 601 2848 - 1
bdp.potsdam@bdp-team.de

bdp Rostock

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

bdp Schwerin

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

bdp international

Mitglied bei Europe Fides
International Tax, Audit and Law
www.europefides.eu

Internet

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

Herausgeber

bdp Venturis
Management Consultants GmbH
v. i. S. d. P. Matthias Kramm
Danziger Straße 64 · 10435 Berlin

Realisation + Redaktion

flamme rouge gmbh
Engeldamm 62
10179 Berlin
www.flammerouge.com