

bdp aktuell

bdp international
Berichte aus Amsterdam, Kairo, China und Hongkong



Komplexe Kredit- und
Sicherheitenstrukturen müssen
gemanagt werden – S. 2



Verhalten bei Durchsuchungen
und Beschlagnahmen – S. 5



Strategische Neuausrichtung im
Turnaround – S. 8

Sicherheiten managen

Überblick bewahren und Handlungsspielräume gewinnen



DATEV-Rating: Schnelle
Positionsbestimmung – S. 9



bdp international: Wachsende
Auslandsbeziehungen – S. 10

Collateral Management

Je komplexer Kredit- und Sicherheitenstrukturen sind, desto dringlicher ist ihr aktives und systematisches Management

Der Begriff *Collateral Management* kommt aus der Kreditwirtschaft und bedeutet die anfängliche und nachfolgend aktualisierte Bewertung von Sicherheiten. Aber auch Unternehmen selbst sollten ein aktives Sicherheitenmanagement betreiben, um stets den Überblick über gestellte Sicherheiten zu haben und für Verhandlungen mit Banken und Finanzierern gewappnet zu sein.

In allen Phasen der konjunkturellen Entwicklung werden Unternehmensfinanzierungen nachgefragt. Nicht selten wird in diesem Zusammenhang die Frage nach Sicherheiten gestellt. Wer über seine bereits gestellten Sicherheiten informiert ist, kann sich dem Kreditgeber gegenüber eindeutiger verhalten.

In vielen Fällen finden wir in der Praxis aber die Situation vor, dass das Thema Kreditsicherheiten beim Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle spielt. Wir haben bereits in früheren Ausgaben erläutert, dass ein aktueller Banken- und Sicherheitenpiegel sowie eine saubere

Dokumentation und Ablage der Verträge (inkl. Sicherheitenverträge) hilfreich ist (vgl. Kasten S. 4).

Dass Finanzierer möglichst viele und einfach verwertbare Sicherheiten haben wollen, liegt in der Natur der Sache. Auch wenn in der Praxis der Fall eher selten vorkommt, dass Kredite nur aufgrund der Sicherheitenstellung eingeräumt werden, kann die Stellung von Sicherheiten die Kreditkonditionen doch maßgeblich beeinflussen. Im Fall von veränderten wirtschaftlichen Parametern ist es erforderlich, dass freie Sicherheitenräume verfügbar sind.

Durch die Vereinbarung von mehreren Sicherheiten für unterschiedliche Zwecke kommt bei Unternehmen schnell der Eindruck auf, dass eine **Übersicherung** besteht. In der Tat gilt es einige Regeln zu beachten, die eine Gestaltungsmöglichkeit für Unternehmen möglichst gewährleisten soll.

Welche Sicherheiten für welche Art von Kredit?

Idealerweise sollte bei den Kreditverhandlungen eine **Fristenkongruenz** berücksichtigt werden. So sollten die **mittel- bzw. langfristigen Kredite** durch die entsprechenden Wirtschaftsgüter (Immobilien oder Mobilien) abgesichert werden. Insbesondere wenn konkrete Investitionsgüter finanziert werden, ist ein sachlogischer Zusammenhang für die entsprechende Sicher-





stellung nachvollziehbar. So sind bei diesen Kreditarten eher Grundpfandrechte und Sicherungsübereignungen der Maschinen oder Betriebseinrichtungen üblich.

Für die Absicherung **kurzfristiger Kredite** eignen sich die Sicherungsmittel des Umlaufvermögens. Die üblichen Formen in der Praxis sind die Sicherungsübereignung des Warenlagers und die Globalzession. Aber natürlich trifft man in der Praxis auf Vermischungen der Sicherheiten für die unterschiedlichen Zwecke.

Zudem sind natürlich die **Personensicherheiten**, wie insbesondere die persönliche Bürgschaft des geschäftsführenden Gesellschafters, üblich. Diese haben aus Sicht der Banken eher den Zweck, die Verantwortung des Unternehmers und somit die Bindung an die Handlungen der Geschäftsleitung zu untermauern.

Um das Problem einer potenziellen Übersicherung möglichst zu vermeiden, kann bereits bei der Sicherheitenstellung vorgesorgt werden. Dabei stellt sich die Frage der Höhe der Sicherheit und für welchen Zweck diese dienen soll.

Je komplexer Kredit- und Sicherheitenstrukturen sind, desto dringlicher ist ihr aktives und systematisches Management.

Die Frage der Sicherheitenhöhe

Die Banken sollen nach Möglichkeit im Rahmen der Kreditvergabe die „banküblichen“ Sicherheiten vereinbaren. Dieses Prinzip gilt auch ohne gesetzliche Vorschriften. Sicherheiten können jedoch das Adressausfallrisiko der Bank mindern und haben somit indirekt Einfluss auf Regelungen, die den Banken auf-

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

bei Unternehmensfinanzierungen stellt sich regelmäßig die Frage nach Sicherheiten. Der Begriff *Collateral Management* kommt aus der Kreditwirtschaft und bedeutet die anfängliche und nachfolgend aktualisierte Bewertung von Sicherheiten. Aber auch Unternehmen selbst sollten ein aktives Sicherheitenmanagement betreiben, um stets den Überblick über gestellte Sicherheiten zu haben und für Verhandlungen mit Banken und Finanzierern gewappnet zu sein. Matthias Kramm erklärt einen weiteren Aspekt von **Kreditverträgen**, nämlich, wie man Sicherheiten managt.

Im Zuge verstärkter Aktivitäten der Steuerfahndung sollte jeder Bürger und insbesondere auch jeder Berufsträger auf **Durchsuchungen und Beschlagnahmen** vorbereitet sein. Martin Plett erläutert, nach welchem Prozedere man sich dabei verhalten sollte.

In einer existenziellen Krise stehen wenig Zeit und auch Geld für eine strategische Neuausrichtung zur Verfügung. Die Handlungsspielräume sind eng und Fehler werden schnell mit einem endgültigen Untergang des Unternehmens bestraft. Dennoch ist gerade die Strategiearbeit im Turnaround besonders wichtig, da der überlebensgefährdenden Situation meist strategische und Managementfehler vorangegangen sind. Barbara Klein und Dr. Michael Bormann zeigen in einem weiteren Beitrag zum **Turnaround-Management**, dass Sanierungskonzepte, die nicht auch die Strategie des Unternehmens untersuchen, mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt sind.

bdp international: Die Welt rückt immer näher zusammen und immer mehr Mandanten von bdp haben entweder wachsende Auslandsbeziehungen oder gründen gar Niederlassungen oder Tochtergesellschaften im Ausland. bdp begleitet seine Mandanten auch im Ausland professionell. Wir berichten aus Amsterdam, Kairo, China und Hongkong.

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

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

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

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



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

Ihr

Andreas Demant

P.S.: Die nächste Ausgabe von bdp aktuell erscheint im September 2013.

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



Kreditverträge Teil 4

erlegt werden. Stellt man die Frage nach banküblichen Sicherheiten, trifft man in der Unternehmerlandschaft eher auf Unkenntnis. Näher eingrenzen lässt sich der unbestimmte Rechtsbegriff „bankübliche Sicherheiten“ mit den Attributen bestimmbar, bewertbar und schnell verwertbar. Außerdem sollte die Höhe der Kreditbesicherung nach Möglichkeit mit den valutierenden oder neu herauszulegenden Kreditmitteln korrespondieren.

Sicherungszweck und das AGB-Pfandrecht beachten

Die Frage, ob eine Sicherheit mit einem engen oder weiten Sicherungszweck verbunden ist, ist nicht selten von entscheidender Bedeutung. Bei einem „weiten“ Sicherungszweck haftet die Sicherheit für alle Kredite bei der Bank. Selbst bei einigen Mietkauffinanzierern ist zu beobachten, dass trotz Rückführung der Finanzierung eines bestimmten Wirtschaftsgutes ein Fortbestehen der Sicherungsübereignung für andere finanzierte Mietkaufgegenstände vereinbart ist.

Diese Regelung des weiten Sicherungszwecks wird in der Praxis von Banken mittlerweile seltener eingesetzt. Vielmehr wird der „enge“ Sicherungszweck vereinbart. Die Sicherheit haftet konkret für einen zugeordneten Kredit. Diese klare Zuordnung hat für alle Beteiligten den nachvollziehbaren Vorteil, dass **durch Kreditrückführungen mögliche Freiräume** entstehen.

Eine häufig anzutreffende Problematik ist die Bedeutung der **Rückgewähransprüchen bei Grundpfandrechten**. Dieses automatische Aufrücken von nachrangigen Sicherungsnehmern wird verkannt und in Verhandlungen mit Finanzierungspartnern ungewollt nicht berücksichtigt.

In den Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Banken ist in der Regel das sogenannte **AGB-Pfandrecht** automatisch festgelegt. Darin ist geregelt, dass die Bank ein Pfandrecht an Werten jeder Art hat, die im bankmäßigen Geschäftsverkehr in ihren Besitz bzw. ihre Verfügungsgewalt gekommen ist. Das betrifft z. B. bei Banken unterhaltene Guthaben.

Diese Regelung greift nicht, wenn keine Verpflichtungen gegenüber dieser Bank entstanden sind.

Was tun bei einer potenziellen Übersicherung?

Bei dieser Betrachtung treffen wir selten auf exakte **Übereinstimmungen zwischen Sicherungsgeber und der finanzierenden Bank**. Die Höhe von Sicherheiten richtet sich bei Banken nach Art der Sicherheiten und den internen Bewertungsrichtlinien. Selbst ein Abgleich von Anlagevermögen mit den bilanzierten Werten kann trotzdem zu abweichenden Werten führen. Auch bei den Personensicherheiten ist üblicherweise kein Wert angesetzt, es sei denn, dass die persönliche Bürgschaft mit Ver-

Serie Kreditverträge Teil 1 bis 3:

Finanzen im Griff

Bankunterlagen ordnen
bdp aktuell 88



Bankenkommunikation

Professionelles Reporting
bdp aktuell 90



Nebenabreden

Die Bedeutung von Covenants
bdp aktuell 92



mögenswerten unterlegt werden kann.

Eine aus Unternehmersicht bestehende Übersicherung sollte konkret mit der finanzierenden Bank besprochen werden. Dabei bleibt natürlich der Grundsatz, dass darüber in guten Zeiten besser verhandelt werden kann als bei sich verschlechternden Rahmenbedingungen. Wenn erst einmal eine Krise da ist, fehlen möglicherweise genau diese Spielräume, um neue Kredite mit Sicherheiten zu unterlegen.

In den AGBs ist geregelt, dass Banken „auf Verlangen“ bereit sind, überschüssige Sicherheiten wieder zurückzugeben. Es ist ihnen aber freigestellt, welche Sicherheiten freigegeben werden.

Banken können allerdings auch nicht

machen, was sie wollen. Hierzu ist in diversen Urteilen höchstrichterlich Stellung genommen worden. Bevor man jedoch in Verhandlungen die Option eines Rechtsstreits zieht, sollte eher im Einvernehmen eine Lösung mit der Bank erarbeitet werden.

Diese Problematik lässt sich entschärfen, wenn ein enger Sicherungszweck in Zusammenhang mit der Erledigung des zu besichernden Kredites vereinbart wird. Aber auch dabei sollte eine explizite Freigabe dieser Sicherheit verlangt werden.

Sicherheiten managen oder neu-deutsch Collateral-Management implementieren

Je komplexer Kredit- und Sicherheitenstrukturen sind, desto dringlicher ist ein aktives und systematisches Management. Bestehen mehrere Bankverbindungen und sind Sicherheiten mit unterschiedlichen Rangfolgen oder Sicherungszwecken vereinbart, bedarf es unbedingt einer strukturierten Darstellung der unternehmensweiten Sicherheitensituation. Die regelmäßige Bewertung insbesondere der Sachsicherheiten sollte zusätzlich dazu beitragen, in Bankverhandlungen die richtigen Weichen zu stellen.

Die Erstellung von Sicherheitenübersichten ist bei allen unseren Konzepten ein essenzieller Bestandteil, insbesondere dann, wenn finanzwirtschaftliche Maßnahmen initiiert werden. Sprechen Sie uns an, wenn wir den „Sicherheitenwald“ gemeinsam durchforsten und nach Möglichkeiten suchen sollen, diesen dann auch zu lichten.

Matthias Kramm
ist Geschäftsführer der
bdp Venturis Management
Consultants
GmbH.





Wenn die Steuerfahndung einpackt

Verhalten bei Durchsuchungen und Beschlagnahmen insbesondere in berufsträgerischen Praxisräumen

Wir leben in einer Zeit, in der eine von bestimmten politischen Gruppierungen sogar gestützte Neidkampagne nahezu zu Hysterie führt, wenn Steuerhinterziehungstatbestände – natürlich immer bei den anderen und bei denen da oben – betroffen sind. Zu denken sei hier nur an den Fall des Präsidenten des FC Bayern, der – so zumindest der Informationsstand der derzeitig vorliegt – nichts anderes gemacht hat, als im Rahmen der legalen Möglichkeiten eine Selbstanzeige zu erstatten.

Politiker und Presse, d. h. die Meinungsbildner unserer Gesellschaft, die unkontrolliert definieren was Political Correctness bedeutet, ereifern sich in einer Art und Weise, die nichts mehr mit nüchterner Sachlichkeit zu tun hat, wobei allerdings mit noch einem Rest von Freude festgestellt werden kann, dass zumindest die Begriffe „Klassenfeind“ und „Volksfeind“, die ja ganz bedenklichen politischen Konstellatio-

nen zuzuordnen sind, bisher im Zusammenhang mit Steuerhinterziehung noch nicht offiziell gefallen sind.

Nichtsdestotrotz sollte im Rahmen der **verstärkten Fahndungsaktivitäten** jeder Bürger und insbesondere auch jeder Berufsträger auf Durchsuchungen und Beschlagnahmen vorbereitet sein. Vor diesem Hintergrund ist zu berücksichtigen, dass Durchsuchungen und Beschlagnahmen im Zusammen-

hang mit Strafverfahren auch bei Dritten, also nicht Verdächtigen (§ 103 StPO), durchgeführt werden können.

Diese Durchsuchungen können insofern auch, z.B. wenn Mandanten von Berufsträgern als Verdächtige betroffen sind, in den entsprechenden Büroräumen durchgeführt werden. Gleichfalls sind selbstverständlich auch Durchsuchungen bei anderen „normalen Bürgern“ jederzeit nach der gleichen strafprozessualen Vorschrift möglich.

Die Durchsuchungen werden regelmäßig bei Steuer- und Zollstrafverfahren durch die Steuer- oder Zollfahndung durchgeführt. Bei anderen Straftaten, z.B. Wirtschaftsstraftaten, sind Durchsuchungen durch die Polizei denkbar.



Prozedere bei Durchsuchungen

Bei Erscheinen von Durchsuchungsbeamten in Büroräumen oder auch in Räumen anderer Bürger sollte das nachfolgende Prozedere unbedingt eingehalten werden:

- Bei **Eintritt** solcher Beamten in fremde Räume ist zunächst durch die erste Kontaktperson sicherzustellen, dass diese Beamten – soweit möglich – in ein neutrales Zimmer, bei Berufsträgern z. B. in ein Besprechungszimmer geleitet werden.

Sind solche neutralen Zimmer nicht ad hoc vorhanden, ist sicherzustellen, dass die Verfolgungsbeamten sich ausschließlich im Empfangsbereich aufhalten.

- Es ist definitiv dafür Sorge zu tragen, dass die entsprechenden Beamten **keinen Raum betreten**, in dem sich Mandantenunterlagen befinden, also z. B. auch kein Büro eines Mitarbeiters.

Bei der Durchsuchung bei Bürgern ist dafür Sorge zu tragen, dass die Beamten nicht Räume betreten, in denen sie Kenntnisse von Sachverhalten erlangen können, die nicht durch die entsprechende Beschlusslage gedeckt sind.

Dieses „Festhalten“ der Beamten kann reagierend auf deren eigenes Verhalten im Zweifelsfalle durchaus freundlich gestaltet werden (Anbieten von Kaffee und dergleichen).

Gespräche mit diesen Beamten über Mandanten, die betroffenen Freunde, Geschäftsfreunde etc. oder Büroabläufe, Bearbeitungstechniken und dergleichen **sind absolut zu vermeiden**.

- **Die Person, die die „Erstbetreuung“ der Durchsuchungsbeamten vornimmt, hat dafür Sorge zu tragen, dass sofort idealerweise eine zweite Person und im besten Fall ein Rechtsanwalt hinzugezogen wird.**

- Der eingeschaltete **Rechtsanwalt** überprüft die **Legitimation der Beamten** (Dienstausweise), lässt sich den **Durchsuchungs- und/oder Beschlagnahmebeschluss** (meistens sind beide Beschlüsse miteinander verknüpft) aushändigen und sorgt dafür, dass zumindest der Leiter der Aktion ein Visitenkärtchen mit Name,

Beistand bei Durchsuchungen und Beschlagnahmen geben Ihnen:



Martin Plett
Fachanwalt für Steuerrecht
bei bdp Hamburg



Rüdiger Kloth
Steuerberater
bei bdp Hamburg



Dr. Michael Bormann
Steuerberater
bei bdp Berlin



Dr. Aicke Hasenheit
Rechtsanwalt
bei bdp Berlin

Dienststelle, Telefon und dergleichen überreicht (falls der entsprechende Beamte – was häufiger vorkommt – über kein Visitenkärtchen verfügt, sind die entsprechenden Behördenadress- und Telefondaten sowie der Name des Leiters anderweitig zu erfassen).

- Der eingeschaltete Rechtsanwalt überprüft den **Durchsuchungs- und/oder Beschlagnahmebeschluss**. Der Beschluss muss insbesondere Angaben darüber enthalten, für wel-

che Zeiträume eine Straftat untersucht wird, welche Steuerarten (bei im Raume stehendem Vorwurf der Steuerhinterziehung) untersucht werden und nach welchen konkret bezeichneten Beweismitteln in welchen Räumen unter konkreter Adresse gesucht werden soll.

Darüber hinaus ist der Beschuldigte, d. h. also regelmäßig wohl der Mandant, konkret zu bezeichnen.

- Auch wenn Beschwerden gegen Durchsuchungs- und Beschlagnahmebeschlüsse statistisch gesehen wenig Aussicht auf Erfolg haben, sollte eine kurze summarische Überprüfung vorgenommen werden, wobei zu berücksichtigen ist, dass eine solche Beschwerde unter Umständen auch taktische Hintergründe haben kann.

- Soweit kein Rechtsanwalt so schnell erreicht werden kann, sind die oben angeführten Maßnahmen eben dann durch die entsprechende andere Person durchzuführen.

- Wesentlich ist in der Hektik der Gesamtsituation, dass die oben angeführten **Daten des Beschlusses exakt überprüft und eingehalten werden** (wenn zur Beschlagnahme bestimmte Unterlagen der Meier GmbH vorgesehen sind, bleiben selbstverständlich Unterlagen des Gesellschafter-Geschäftsführers Meier außen vor. Wenn bestimmte umsatzsteuerrelevante Unterlagen für das Jahr 2007 betroffen sind, bleiben Unterlagen, die ausschließlich andere Steuerarten oder andere Zeiträume betreffen, außen vor. Wenn Unterlagen des Herrn Meier betroffen sind, bleiben die seiner Ehefrau, Frau Meier, außen vor etc.).

- Das Einhalten dieser zunächst einfach klingenden Regularien ist wichtig, um



Zufallsfunde bei der Durchsicherung zu vermeiden.

Zur Erklärung darf darauf hingewiesen werden, dass Zufallsfunde Gegenstände, Unterlagen und Dokumente sind, die auf das Vorliegen eines anderen nicht im Beschluss genannten strafrechtlich relevanten Verhaltens hindeuten.

Solche Zufallsfunde könnten gemäß § 108 StPO einstweilig in Beschlag genommen werden. Durch einen Richter können die einstweiligen Beschlagnahmen in endgültige Beschlagnahmen umgewandelt werden.

In diesem Zusammenhang ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass insbesondere Steuerfahnder sehr häufig mit der Technik arbeiten, durch eine intensive Nachschau nachzuhelfen, um plangerecht „Zufallsfunde“ zu provozieren. Durch sachgerechtes Vorgehen kann hier zumindest weiterer Schaden zulasten des Mandanten verhindert werden.

- Es ist darauf zu achten, dass beschlagnahmefreie Gegenstände bei der Aktion außen vor bleiben. Soweit Berufsträger von der Durchsicherung betroffen sind, muss darauf hingewiesen werden, dass **beschlagnahmefrei** schriftliche Mitteilungen zwischen dem in dem Beschluss genannten Beschuldigten und der für ihn tätigen Berufsträgern (Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater), also zwischen den Beschuldigten und seinen Beratern sind. Zu diesen oben angeführten Mitteilungen gehören insbesondere Briefe, Kopien von Briefen, eigene Aufzeichnungen des Berufsträgers zur Sache, soweit sich diese Aufzeichnungen auch auf vom Beschuldigten anvertraute Mitteilungen beziehen, was regelmäßig der Fall ist. Gleichfalls sind selbstverständlich Gesprächsnotizen, Strategiepapiere und dergleichen beschlag-

nahmefrei.

Schlagwortartig kann festgestellt werden, dass die **Handakte beschlagnahmefrei** ist.

Beschlagnahmefrei sind auch Buchhaltungsunterlagen, die der Berater noch für die Erstellung des in Arbeit befindlichen Jahresabschlusses benötigt (die Erstellung des Jahresabschlusses ist eine berufstypische Tätigkeit).

Anders verhält es sich bei Unterlagen, die der Berater lediglich aufbewahrt hat bzw. hinsichtlich derer er lediglich Aufgaben übernommen hat, die nicht eine berufstypische Tätigkeit darstellen.

Insofern sind mit Ausnahme der oben genannten alle **Buchhaltungsunterlagen beschlagnahmefähig**.

- Der verantwortliche Rechtsanwalt oder die sonstige verantwortliche Person sollte den Verfolgungsorganen die fraglichen Akten allenfalls „zuführen“ (**„Zuführung“ ist nicht zu verwechseln mit freiwilliger Herausgabe!**). Die „Zuführung“ dient lediglich dem Zweck, die Verfolgungsorgane zufriedenzustellen und von (weiteren) Durchsicherungshandlungen abzuhalten.
- **Soweit Berufsträger von der Durchsicherung und Beschlagnahmung betroffen sind, ist definitiv dafür Sorge zu tragen, dass die Unterlagen jetzt beschlagnahmt werden und die Beschlagnahme auch im entsprechenden Protokoll vermerkt wird.** Eine freiwillige Herausgabe ist berufsrechtlich und im Übrigen auch strafrechtlich (Verletzung des Mandatsgeheimnisses) angreifbar! Soweit Polizeibeamte die Aktion durchführen, die als solche (anders als Steuer- und Zollfahnder) nicht über das Privileg des § 404 Satz 2 AO verfügen, ist dafür Sorge zu tragen, dass

diese die Unterlagen nicht durchsehen, sondern die beschlagnahmten Unterlagen in einem zu versiegelnden Behältnis zur Durchsicht bei der Staatsanwaltschaft mitnehmen.

Wie oben dargestellt, dürfen allerdings Steuer- und Zollfahnder unter Hinweis auf § 404 AO eine aktuelle Durchsicht vornehmen.

- Soweit möglich, sollte die oben angeführte Zuführung der Akten durch einen weiteren Berufsträger arrangiert werden bzw. durch einen solchen begleitet werden, der sicherstellt, dass nicht **vorsätzlich** in der Hektik der Aktion Dokumente und Urkunden unterdrückt bzw. beiseite geschafft werden. Die soweit möglich fachgerechte Durchsicht durch einen weiteren Berufsträger (der zuständige Rechtsanwalt verbleibt bei den Fahndungsbeamten) kann im Einzelfall sinnvoll sein.
- Nach **Beendigung der Durchsicherung** ist darauf zu drängen, dass ein **Protokoll mit einem detaillierten Verzeichnis der beschlagnahmten Unterlagen** erstellt wird.
- Wie bereits oben dargelegt, sollte dieses Protokoll ausdrücklich vermerken, dass die Unterlagen **beschlagnahmt** wurden.
- Darüber hinaus ist – soweit möglich – sicherzustellen, dass die beschlagnahmten Dokumente **fotokopiert** werden.

Martin Plett
ist Fachanwalt für
Steuerrecht und seit
1998 Partner bei bdp
Hamburg.



Weichenstellungen

Auch wenn Zeit und Geld knapp sind: Im Turnaround muss auch die strategische Ausrichtung analysiert und korrigiert werden

In unserer Serie zum modernen Turnaround-Management hatten wir in den beiden zurückliegenden Ausgaben von bdp aktuell erläutert, wie mit leistungswirtschaftlichen Maßnahmen einer akuten Krise begegnet werden kann. Dabei standen ein aktives Liquiditätsmanagement (Ausgabe 96 Mai 2013) und Ertrags- und Kostenverbesserungen (Ausgabe 97 Juni 2013) im Zentrum. In dieser Ausgabe wollen wir zeigen, wie notwendig eine strategische Neuausrichtung, die über das kurzfristige Krisenmanagement hinausführt, im Turnaround ist.



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



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

In einer existenziellen Krise stehen wenig Zeit und auch Geld für eine strategische Neuausrichtung zur Verfügung.

Die Handlungsspielräume sind eng und Fehler werden schnell mit einem endgültigen Untergang des Unternehmens bestraft.

Dennoch ist gerade die Strategiearbeit im Turnaround besonders wichtig, da der überlebensgefährdenden Situation meist strategische und Managementfehler vorangegangen sind. Sanierungskonzepte, die nicht auch die Strategie des Unternehmens untersuchen,

sind somit mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt.

Was ist profitabel und was strategisch aussichtsreich?

Zunächst ist eine Geschäftsfeldabgrenzung vorzunehmen. Es gilt, über alle Produktgruppen oder Unternehmensbereiche hinweg in vernünftiger Breite und Tiefe strategische Marktfelder zu ermitteln und festzulegen. Entlang dieser Geschäftsfelder müssen die weiteren Betrachtungen vorgenommen und vor allem zwei Fragen beantwortet werden:

- Ist das Geschäftsfeld profitabel?
- Ist das Geschäftsfeld strategisch aussichtsreich?

Im Turnaround müssen die Weichen neu gestellt werden.

Ziel ist die Anwendung einer einfachen Gestaltungsregel:

- Profitable Geschäftsfelder sind zu halten und auszubauen.
- Nicht profitable Geschäftsfelder sind zu schließen, es sei denn, sie sind in



Finanzierung

kürzester Zeit in die Gewinnzone zu führen.

Pro Geschäftsfeld ist der Profitabilitätsbeitrag zu ermitteln. Hierzu eignen sich am besten Deckungsbeitragsrechnungen. Wichtig ist eine einfache und klare Darstellung, damit die Entscheidungen schnell und fundiert getroffen werden können.

Zur Bestimmung der Marktattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit bewährt sich der Einsatz der klassischen Portfolio-Techniken. Pro Geschäftsfeld werden zur Bestimmung der Wettbewerbsfähigkeit Stärken und Schwächen aufgenommen. Hierzu zählen auch Vergleiche mit den wichtigsten Mitbewerbern und Kundeninterviews sowie Managementworkshops.

Harte Reaktionen vermeiden zukünftige Verluste

Häufig klingt das Ergebnis dieser Untersuchungen hart und manchmal ungerade. Dennoch muss man sich darüber im Klaren sein, dass bei Fällen, die kein Zukunftspotenzial aufweisen, gerade diese Feststellung und eine harte Reaktion darauf wahrscheinlich im Zeitablauf hilft, immer noch weitere erhebliche Verluste zu vermeiden. Im Vergleich dazu sind jahrelange mit nicht aussichtsreichen Geschäftsbereichen unternommene „Versuche“ letztendlich alle zum Scheitern verurteilt.

Die herausgearbeitete strategische Ausrichtung muss jedoch in detaillierter Fleißarbeit in eine Ergebnis- und Liquiditätsplanung umgesetzt werden, um Realisierungschancen und Möglichkeiten anhand des benötigten Kapitals zu bestimmen.

Häufig ist externe Unterstützung hierbei notwendig, gerade auch, um die Folgen und die Voraussetzungen den Kreditgebern gegenüber plausibel und glaubhaft zu erläutern, da diese regelmäßig unverzichtbar in den laufenden Prozess der Sanierung mit eingebunden werden müssen. Mit unseren mittlerweile mehr als 20 Jahren Erfahrung in der Sanierung stehen wir Ihnen auch in schwierigen Zeiten immer zur Seite!

Schnelle Positionsbestimmung

Das DATEV-Rating ermittelt schnell und unkompliziert ein quantitatives Rating

Ratingeinstufungen von Unternehmen erlangen im Geschäftsverkehr eine weiter wachsende Bedeutung. Neben Finanzinstituten und Warenkreditversicherern sind Lieferanten-Ratings nur einer von vielen Anwendungsfällen. Mit dem DATEV-Rating-System bietet bdp seinen Mandanten die Möglichkeit, auf der Basis der letzten Jahresabschlüsse schnell und unkompliziert ein quantitatives Rating zu erhalten.

Damit kann sich der Unternehmer auf Jahresabschlussbesprechungen mit der Bank oder eben auf Gespräche mit Kunden vorbereiten. Die Kenntnis der Ratingeinstufung erlaubt Gespräche auf Augenhöhe und reduziert einen möglichen **Informationsvorsprung der Geschäftspartner**.

Die Ermittlung des Ratings erfolgt nach Algorithmen, die in Zusammenarbeit mit der Universität Münster entwickelt wurden. Grundlage bildet die Berechnung der einjährigen Ausfallwahrscheinlichkeit, aus der sich dann die Ratingeinstufung ableitet. Die Darstellung der Ergebnisse kann in **verschiedenen Skalen** erfolgen: Standard&Poors, Moody's, Commerzbank, Sparkassen Giroverband oder auch Creditreform.

Da jedes Kreditinstitut eigene Rating-systeme verwendet, können sich **Differenzen in der Bewertung** ergeben. Erfahrungsgemäß betragen diese Differenzen nicht mehr als eine Ratingstufe in der jeweiligen Skala. In diesem Fall legen Sie Wert auf die Würdigung der Ratingentwicklung, die Ihnen mit dem DATEV-Rating ebenfalls zur Verfügung steht.

Sehr komfortabel ist die Datenübernahme aus dem Datenbestand von *Kanzlei Rechnungswesen* gelöst. Die Jahresabschlüsse können jedoch auch manuell eingegeben werden. Damit ist



ein Rating für alle interessierten Unternehmen möglich.

Erweiterte Möglichkeiten bietet die **Eingabe von Planwerten**. Hiermit kann die Rating-Entwicklung auch für die Zukunft prognostiziert werden. Sie könnten auf diesem Weg z. B. die künftigen Ausschüttungsquoten unter Ratingaspekten festlegen bzw. die Wirkung von geplanten Ausschüttungen auf das Rating simulieren. Aber auch Investitions- und Finanzierungsentscheidungen lassen sich hinsichtlich der Effekte auf das Rating untersuchen.

Sprechen Sie uns an, falls wir Ihr Interesse geweckt haben.

Holger Schewe
ist Geschäftsführer der
bdp Venturis Management
Consultants
GmbH.



Wachsende Auslandsbeziehungen

bdp begleitet seine Mandanten auch im Ausland professionell. Wir berichten aus Amsterdam, Kairo, China und Hongkong

Die Welt rückt immer näher zusammen und immer mehr Mandanten von bdp haben entweder wachsende Auslandsbeziehungen oder gründen gar Niederlassungen oder Tochtergesellschaften im Ausland. Sie folgen dabei entweder ihren Kunden oder betreiben ihr Geschäft im Ausland, um dort die Chance auf neue Kunden zu ergreifen. Gerade in der starken Exportnation Deutschland werden zunehmend auch kleinere mittelständische Zulieferbetriebe oder Dienstleister vor die Herausforderung gestellt, im Ausland tätig zu werden.

bdp ist als Gründungsmitglied von EuropeFides gut darauf vorbereitet, seine Mandanten auch im Ausland professionell zu begleiten. Wir berichten über die jüngsten internationalen Aktivitäten in Amsterdam, Kairo, China und Hongkong.

EuropeFides Halbjahres-Meeting am 21. und 22. Juni 2013 in Amsterdam

Neben den sechs Mal pro Jahr stattfindenden Board-Meetings findet zwei Mal im Jahr ein großes Treffen der gesamten EuropeFides-Familie statt, um Mitarbeitern und Partnern der mittlerweile 33 Kanzleien von EuropeFides die Möglichkeit zu geben, sich persönlich näher kennenzulernen und sich fachlich auszutauschen. Beratung ist und wird immer ein *people's business* bleiben, sodass der unmittelbare persönliche Kontakt der einzelnen Berater untereinander für eine gute und kompetente Beratung der (deutschen) Mandanten im In- und Ausland unerlässlich ist.

Das EuropeFides Halbjahres-Meeting begann am Freitagmorgen in Amsterdam mit einem umfangreichen fachlichen Seminarprogramm. So wurden die einzelnen Aspekte der Innovations- und Gründungsförderung in den unterschiedlichen Mitgliedsländern dargestellt sowie die neueren bedeutenden Doppelbesteuerungsabkommen behandelt. Einen großen Raum nahm das dritte Thema ein, nämlich die fach- und

sachgerechte Durchführung von Due Diligence im Rahmen von Unternehmenstransaktionen und Kreditaufnahmen in den unterschiedlichen Ländern und bei grenzüberschreitenden Transaktionen. Hier hielt bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann drei Fachvorträge vor den international besetzten Auditorien.

Es schloss sich das Board-Meeting an, bei dem die Führungsstruktur für die nächsten Jahre festgelegt und die Aufnahme der türkischen und russischen Partner beschlossen wurde. Anschließend ging es auf eine Bootsfahrt durch die Amsterdamer Grachten, bei der der persönliche Kontakt der Mitglieder im Vordergrund stand.

Am Samstag stand die Vollversammlung mit einem dicht gedrängten Programm auf der Agenda, bei der sich viele Mitgliedsfirmen noch einmal näher präsentieren konnten und die Besonderheiten der einzelnen Länder erläuterten. Am Abend gab es im stilvollen Industriecenter von Amsterdam ein Dinner für die Mitglieder und Partner.

bdp ist seit über fünf Jahren Grün-

dungsmitglied von EuropeFides, die mittlerweile an 33 wichtigen Wirtschaftszentren der Welt durch kompetente Berater vertreten ist. EuropeFides bietet nicht nur den bdp-Mandanten vor Ort eine optimale steuerliche und rechtliche Beratung, sondern auch den interessierten jungen Mitarbeitern von bdp die Möglichkeit, einige Zeit fachlich im Ausland tätig zu sein.



bdp berät in Kairo

Ein deutsches mittelständisches Dienstleistungsunternehmen wurde aus Kairo angefragt, seine Spezialdienstleistungen dort anzubieten und zu erbringen. bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann übernahm für den Mandanten die Projektleitung und eruierte vor Ort in Kairo die Interessenkonstellation zwischen dem Auftraggeber und dem (deutschen) Auftragnehmer, um überhaupt die Grundlagen für einen umfassenden Dienstleistungsvertrag zu erarbeiten, der in den nächsten Wochen fertigzustellen





ist. Hierbei ging es neben den vertraglichen Grundlagen und den gegenseitigen Rechten und Pflichten auch um die Aufstellung einer Budgetkalkulation für den deutschen Mandanten.



China-Aktivitäten

Und immer wieder China: Hier berät bdp derzeit einen deutschen Automobilzulieferer bei der Errichtung einer Produktionsstätte für ca. 400 bis 500 Mitarbeiter. Vom 23. – 26. Juni 2013 war bdp-Gründungspartner Dr. Michael



Bormann abermals vor Ort, um gemeinsam mit unseren chinesischen Partnern Steuer- und Rechtsfragen zu klären und insbesondere sowohl aus chinesischer als auch deutscher Sicht das umfangreiche Vertragswerk für die Errichtung des Werkes zu strukturieren und auszuarbeiten.

Holding in Hongkong erspart chinesische Quellensteuer

Wie bereits in bdp aktuell 96 dargelegt, ist derzeit im aktuellen Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Deutschland und China eine relativ hohe Quellensteuer von 15% auf Dividendenausüttungen vorgesehen.

Deshalb überlegen viele Unternehmen, in Hongkong eine Zwischenhol-



ding für die asiatischen Aktivitäten zu gründen, weil durch die Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Hongkong und China sowie Hongkong und Deutschland eine deutliche Reduzierung dieser Quellensteuer erreicht werden kann. Voraussetzung ist allerdings, dass in Hongkong nicht nur eine „Briefkastenfirma“ gegründet wird, sondern dort tatsächlich operative Tätigkeiten, wie z.B. Einkauf oder Vertrieb, mit echtem Personal durchgeführt werden.

bdp ist in der Lage, zusammen mit den EuropeFides Partnern vor Ort, interessierten Mandanten eine maßgeschneiderte Lösung anzubieten und sowohl in Deutschland als auch in Hongkong fachliche Unterstützung durch lokale Experten zu gewährleisten.



Zu geringe Geschäftsführervergütung ist keine Schenkung



Eine deutlich zu niedrige Geschäftsführervergütung des Komplementärs einer KG von rund 80% führt zu keiner schenkungsteuerpflichtigen

Zuwendung an die anderen Gesellschafter. Laut Niedersächsischem FG (16.10.12, 3K 251/12) basiert die Geschäftsführertätigkeit auf der Gesellschafterstellung und stellt keine entgeltliche Dienstleistung dar. Damit ist bei einem Missverhältnis zwischen Tätigkeit und Gegenleistung die Differenz nicht als schenkungsteuerpflichtiger Gehaltsverzicht zu qualifizieren.

Bei einer Schenkung nach § 7 ErbStG wird der Bedachte durch die freigiebige Zuwendung auf Kosten des Zuwendenden bereichert. Das setzt einen unentgeltlichen Vermögensvorteil des Bedachten auf Kosten des Zuwendenden voraus. Bei der gemischten Schenkung steht eine höherwertige Handhabung einer Gegenleistung von geringerem Wert gegenüber, die ferner als Austausch Elemente der Freigebigkeit enthält.

Bei einer KG fehlt bereits eine teilweise Unentgeltlichkeit der Leistung an andere Gesellschafter. Denn die Geschäftsführertätigkeit basiert auf der Gesellschafterstellung und stellt daher keine entgeltliche Dienstleistung dar. Der Geschäftsführer einer Personengesellschaft erhält neben der Verzinsung seines Kapitals und für das Risiko auch Lohn für seine Arbeit. Das Gehalt ergibt sich in erster Linie aus der Gewinnbeteiligung. Eine gewinnunabhängige Tätigkeitsvergütung muss nicht im angemessenen Verhältnis zum Gehalt eines leitenden Angestellten stehen, da sie auch durch die Gewinnbeteiligung abgegolten ist. Insoweit kommt ein hierdurch erhöhter Gewinn den Gesellschaftern zugute.



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 habe Fragen zum Sicherheitenmanagement. Bitte vereinbaren Sie einen Termin.
- Ich möchte mehr über das DATEV-Rating wissen. Bitte nehmen Sie Kontakt mit mir auf.

Name _____

Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Telefon _____

Fax _____

E-Mail _____

Unterschrift _____



Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer

Sozietät



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 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

Friedrich-Ebert-Str. 36 · 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

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

bdp international

EuropeFides
Taxes, Law, Audit and Advisory in Europe
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