

Gesellschaftsvertrag



GESELLSCHAFTSVERTRAG
Ist Ihrer noch aktuell? Sicher?

PENSIONSZUSAGE
Anfechtbarkeit im Insolvenzfall

DIGITALE KANZLEI
Die Buchhaltung der Zukunft



KANZLEI NICKERT

Wir denken schon mal vor.



KANZLEI NICKERT

KANZLEI NICKERT
Rechtsanwälte & Steuerberater

Rammersweierstr. 120
77654 Offenburg

Tel. 07 81 / 9 32 47 0
Fax 07 81 / 9 32 47 39

E-Mail info@kanzlei-nickert.de
www.kanzlei-nickert.de

Impressum

Alle Angaben sind sorgfältig geprüft. Durch Gesetzgebung, Rechtsprechung und Verordnungen sowie Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen. Für Anregungen und Hinweise sind wir stets dankbar.

Herausgeber
KANZLEI NICKERT
Rechtsanwälte & Steuerberater
Rammersweierstr. 120, 77654 Offenburg
Tel. 07 81 / 9 32 47 0, Fax 07 81 / 9 32 47 39
info@kanzlei-nickert.de, www.kanzlei-nickert.de

Redaktion
Chefredakteurin: Anne Nickert (v.i.S.d.P.)
Redaktionsassistentin: Elisabeth Schmider

Idee und Konzeption
DONGUS HOSPACH PARTNER,
www.dohopa.de
Anne Nickert, KANZLEI NICKERT

Gestaltung
DONGUS HOSPACH PARTNER

Druck
Roland Felder Offsetdruck GmbH

Bildernachweis
iStock by Getty Images: S. 1, 2, 4, 5, 8-10, 12-19, 22-34, 36, 37, 40-43, 44, 45, 47
Uli Glasmann: Portraitbilder Mitarbeiter;
S. 3, 4, 7, 11, 14, 20, 38, 39, 44-46
KANZLEI NICKERT: S. 6, 7, 21, 29-30, 40-41
Thoresten Jekel: S. 36
Hubertus Kuhnt: S. 36
Verena Mulhaupt: S. 35
DATEV e.G.: S. 38
Giuliano Sblandano: S. 42
Michael Rohrmüller: S. 43
Arctic Fresh Seafood GmbH/Karl-Heinz Renz:
S. 44, 45
Jigal Fichtner: S. 7, 48
Schäfer Kunststofftechnik GmbH: S. 48

LIEBE KUNDEN, LIEBE FREUNDE DER KANZLEI NICKERT,

wann haben Sie denn zum letzten Mal Ihren Gesellschaftsvertrag überprüft? Ist da noch alles auf dem aktuellen Stand? Oder gab es seit der letzten Vertrags-Anpassung Änderungen? Solche Veränderungen können vielfältig sein: Sie können z. B. im personellen oder organisatorischen Bereich liegen – genauso aber auch bei den Gesellschafterkonten oder Gesellschafterdarlehen.

Und auch Änderungen des Unternehmensgegenstands sind denkbar. Das kann gerade jetzt, wo als Folge der Digitalisierung viele Unternehmen ihr Geschäftsfeld anpassen bzw. komplett ändern, akut und relevant sein. Egal, welche dieser Veränderungen in Ihrem Unternehmen stattgefunden haben: Wichtig ist, dass Sie dabei immer auch daran denken, die Änderungen im Gesellschaftsvertrag anzupassen. Sonst drohen Ihnen langwierige und kostspielige (Anfechtungs-)Prozesse, insbesondere nach Gesellschafterbeschlüssen. Lesen Sie hierzu den Beitrag „Überprüfung Gesellschaftsvertrag auf Aktualität“ von Frank Lienhard, Seite 28.

Aber nicht nur an Ihren Gesellschaftsvertrag sollten Sie denken, wenn Sie aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung Änderungen in Ihrem Unternehmen und in Ihrem Geschäftsfeld vornehmen. Denken und prüfen Sie hier auch immer, ob Sie Fördermittel in Anspruch nehmen können – z. B. im Rahmen von Programmen wie der „Digitalisierungsprämie des Landes Baden-Württemberg“ oder „Innovationsfinanzierung 4.0“.

Welche Maßnahmen förderungsfähig sind und was Sie bei einer konkreten Antragstellung beachten müssen, erfahren Sie im Beitrag „Fördermittel für KMU für Digitalisierungsmaßnahmen“ von Anke Kutschki-Günther auf Seite 8.

Neben diesen Beiträgen haben wir in der aktuellen Ausgabe noch eine ganze Fülle weiterer aktueller Themen für Sie zusammengestellt: Z. B. zu „Value Proposition fit“ (Seite 17) und „Supply Chain – Risiken bei Unterbrechung der Lieferkette“ (Seite 22) oder auch zum möglichen „Ende der Pensionszusage für Gesellschafter-Geschäftsführer“ (Seite 26).

Aber bei all diesen fachlichen Impulsen von uns bitte nicht vergessen: Freuen Sie sich auf und über den Sommer! Wir haben einige Tipps & Anregungen für Ihren Sport und Ihre Fitness – natürlich im Freien: Bewegung, Natur und frische Luft – alles in Einem. Und danach: schmeckt das Abendessen bestimmt besonders gut. Wie wäre es zum Beispiel mit einem Grillabend? Wir haben Ihnen eine Auswahl der Lieblings-Dips und Saucen unserer Mitarbeiter zusammengestellt: Ausprobieren & Genießen müssen Sie dann aber schon selbst!

Ich wünsche Ihnen einen schönen Sommer,

herzliche Grüße, Ihre



Anne Nickert

Chefredakteurin Anne Nickert
Rechtsanwältin, Fachanwältin für Steuerrecht



das magazin 02-2019

Lebendig

Editorial	Seite	3
Wie wir es geschafft haben	Seite	6
Steckbrief Olivia Schaupp	Seite	11
Experten	Seite	20
Entwicklung Mandanten	Seite	35
Entwicklung der Kanzlei	Seite	38
Sport: Outdoor-Zirkel	Seite	40
Social Media: Google Stellensuche	Seite	42
Digitalisierung & Innovation	Seite	43
Hinter den Kulissen	Seite	46

Einzigartig

Dead by E-Mail	Seite	36
Gaumenfreu(n)de	Seite	44
Mandantenportrait	Seite	48

Digitale Kanzlei 2019

Daniel Gian Piero Höllstin ist Key Account Manager Nationale Großkanzleien bei der DATEV und hat uns im Namen der DATEV erst vor wenigen Wochen das Label „Digitale Kanzlei 2019“ verliehen. Wir freuen uns, dass er uns für ein Interview (Seite 38) zu diesem Thema zur Verfügung stand.

38

INTERVIEW



Vordenken

SEITE 8 / Fachthema BWL

Fördermittel für Digitalisierungsmaßnahmen

Erhalten KMU unkompliziert über die Hausbank.

SEITE 12 / Fachthema Unternehmensplanung

Die induktive Planung

Schnell und einfach.

SEITE 14 / Fachthema Unternehmensbewertung

Gesundes Unternehmen versus krankes Unternehmen

Starke Abweichungen in allen Schritten der Bewertung.

SEITE 17 / Fachthema Unternehmensstrategie

Value Proposition fit

Begeistern Sie Ihre Kunden.

SEITE 22 / Fachthema Risiko

Supply Chain

Risiken bei der Unterbrechung der Lieferkette.

SEITE 24 / Fachthema Sanierung

Treuhandlösung als Mittel zur außergerichtlichen Sanierung

Grundlage für die Gewährung neuer Finanzmittel.

SEITE 26 / Fachthema Insolvenz

Ende der Pensionszusage für Gesellschafter-Geschäftsführer

Anfechtbarkeit im Insolvenzfall.

SEITE 28 / Fachthema Wirtschaftsrecht

Überprüfung Gesellschaftsvertrag auf Aktualität

Denken Sie an die permanente Anpassung an die wirtschaftlichen und tatsächlichen Verhältnisse.

SEITE 32 / Fachthema Steuer

Unsere Vision vom Rechnungswesen der Zukunft

Künstliche Intelligenz wird bei automatisierbaren Prozessen die Nase vorn haben.



15. HOCH³-FIRMENLAUF – WIR WAREN AM START



Hochsommerliche Temperaturen und gute Stimmung waren für die rund 1.300 Laufbegeisterten aus der Region angesagt, als beim 15. Hoch³-Firmenlauf am 28.6.19 der Startschuss fiel.

Die KANZEI NICKERT ging in diesem Jahr wieder mit 2 Teams auf die 5,6 km lange Strecke rund um den Königswaldsee. Der Hitze zum Trotz brachten sich alle „Team-NICKERT“-Läufer ins Ziel und ließen den Abend im Anschluss auf der After-Run-Party in gemütlicher Runde ausklingen.

Elisabeth Schmider

DIE DIGITALISIERUNGSPRÄMIE KOMMT GUT AN, WEIL ES SICH LOHLEN KANN. WIR ZEIGEN EINIGE MODELLE DER STAATLICHEN FÖRDERUNG FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN – BRANCHENUNABHÄNGIG UND ALS UNTERSTÜTZUNG FÜR DEN EINSTIEG IN NEUE DIGITALE SYSTEME.

ANKE KUTSCHKI-GÜNTHER

» TIPP: FACHBEITRAG FACHBEITRAG BWL, SEITE 8



DER TREND ZUR DIGITALISIERUNG VERÄNDERT AUCH DIE BUCHHALTUNG – ZWAR LANGSAM, ABER DAFÜR GRUNDLEGENDE UND LANGFRISTIG. EINE VORSCHAU AUF DIE BUCHHALTUNG IN 20 JAHREN ... EINE VISION ALS ENTDECKUNGSREISE IN DIE ZUKUNFT.

ANKE KUTSCHKI-GÜNTHER

» TIPP: FACHBEITRAG STEUER, SEITE 32



KOMMENTAR
AUTOR
CORNELIUS NICKERT
ZU DIESER AUSGABE

Mit einem Schlingentrainer haben Sie Ihr Fitness-Studio immer dabei und können so spontan, wo immer Sie wollen, eine (kleine) Trainingsrunde absolvieren – egal, ob drinnen oder draußen.

» TIPP: FACHBEITRAG SPORT, SEITE 40





**Ausprobiert
& aufgegessen**

DAS ERDBEER-TIRAMISU NACH REZEP T VON JANINE WILPERT AUS HEFT 1-2019: DIESE EINFACHE UND FRUCHTIGE VARIANTE DES DESSERT-KLASSIKERS IST BEI UNS IN DIESEM SOMMER ZUM ABSOLUTEN LIEBLINGSNACHTISCH BEI GEMÜTLICHEN GRILLABENDEN GEWORDEN... SEHR SCHADE, DASS DIE ERDBEERSAISON NUN SCHON WIEDER VORBEI IST!

ELISABETH SCHMIDER

Die 2. Auflage der
„Unternehmensplanung in Krise und Insolvenz“.

Rezension zu „Unternehmensplanung in Krise und Insolvenz“

Die ZInsO 26/2019 hat eine Rezension von Herrn Prof. Dr. Haarmeyer zum Buch „Unternehmensplanung in Krise und Insolvenz“ von Cornelius Nickert und Matthias Kühne, das wir in unserer letzten Magazin-Ausgabe (1-19) vorgestellt haben, veröffentlicht. Darin lobt Herr Prof Dr. Haarmeyer das Autoren-Team „Nickert/Kühne“, weil „... sie aufzeigen, wie trotz bestehenbleibender Ungewissheiten Planungen und Prognosen nachprüfbar gestaltet werden können und liefern damit wichtigen Input für eine gerade in diesen Bereichen oftmals sehr unsicher agierende Praxis.“

Anne Nickert

SPECIALS DIESER AUSGABE

JACO – Dr. Jaeniche GmbH & Co. KG



Die JACO – Dr. Jaeniche GmbH & Co. KG hat ihr komplettes Buchhaltungswesen von einer bisher internen Lösung umgestellt auf eine externe Lösung in der KANZLEI NICKERT – und dabei auch bestmöglich den digitalen Möglichkeiten angepasst. Ein Interview zur Umstellung auf „Unternehmen online“ mit Geschäftsführerin Verena Mulhaupt finden Sie auf Seite 35.

Anne Nickert

Schäfer Kunststofftechnik GmbH



Die Schäfer Kunststofftechnik GmbH steht für Kunststoff in vollendeter Form. In unserem Mandantenportrait auf Seite 48 stellen wir die Firma, ihr Tätigkeitsspektrum sowie ihren Geschäftsführer Joachim Schäfer vor.

Anne Nickert



DER BEITRAG GIBT EINE ÜBERSICHT DER FÖRDERMÖGLICHKEITEN BEI KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN, DIE IHRE UNTERNEHMERISCHEN ARBEITSPROZESSE DIGITALISIEREN UND SICH DABEI MIT DER FRAGE DER ZUSCHUSSFINANZIERUNG AN IHREN DIGITALISIERUNGSKOSTEN ÜBER FÖRDERMITTEL-ZUWENDUNGEN BESCHÄFTIGEN. ZIEL DER FÖRDERMITTELMÖGLICHKEITEN IST, DEN DIGITALEN WANDEL IM UNTERNEHMEN ZU FÖRDERN UND DIE UNTERNEHMEN FÜR DIE ZUKUNFT AUFZURÜSTEN.

FÜR WEN KANN EIN FÖRDERZUSCHUSS GELTEND GEMACHT WERDEN UND WAS GILT BEZÜGLICH DER FÖRDERUNG EINER ERSTEN PC-GRUNDAUSSTATTUNG? FRAGEN ÜBER FRAGEN, DIE WIR NACHFOLGEND ERLÄUTERN.



AUTOR Anke Kutschki-Günther ist Steuerberaterin und seit August 2016 in der KANZLEI NICKERT tätig. Sie ist Teamleiterin der Steuerabteilung und insbesondere in der Jahresabschlussstellung und der Steuerberatung tätig.



Vorweg gilt für alle Arten von Förderanträgen: Bevor ein Antrag gestellt wird, darf die Fördermaßnahme noch nicht durchgeführt bzw. beauftragt worden sein.

Unterschied staatliche Förderung mit und ohne zertifiziertem Berater?

Unabhängig von der Vielfältigkeit der Digitalisierung bieten einige Förderprogramme auch teilweise nicht rückzahlbare Zuschüsse bei der Entwicklung innovativer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen an. Für kleine und mittlere Unternehmen stehen niederschwellige Förderprogramme zur Verfügung.

Marktanalyse, Produkttests, Einzelprojekte Forschung und Entwicklung

Die IHK informiert über den „Innovationsgutschein Baden-Württemberg“ und das „Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)“.

Der Innovationsgutschein bezuschusst Kosten für Planung, Entwicklung und Umsetzung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen eines Unternehmens. Typischerweise sind Kosten für Marktanalyse, Machbarkeitsstudie und Produkttests je nach Projektvolumen unter Abzug eines Eigenanteils förderfähig. Weitere Voraussetzung ist, dass es sich um Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern handelt und einem Umsatz von max. 20 Millionen €.

Erfolgsbeispiel für Förderung von innovativen Umsetzungsmaßnahmen („ZIM“)

Ein Unternehmen hat für seine Entwicklungskosten einer 3D-Drohne mit Autopilotierungsmodus einen Förderzuschuss realisiert. Die entwickelte 3D-Inspektionsdrohne kann nun auch an schwer zugänglichen Orten schnell, gefahrlos und zu deutlich geringeren

Fördermittel für KMU für Digitalisierungsmaßnahmen

Kosten visuelle Prüfungen aufnehmen als zu den bisherigen Methoden. Für den Einsatz im Außenbereich ist die Drohne mit Satellitennavigation ausgestattet – die Identifizierung von Schadstellen an Türmen, Dächern, Windkraftanlagen etc. ist effizienter geworden. Infrarotlichtmessungen lassen ergänzend den Einsatz in der Land- und Forstwirtschaft zu.

Reine Digitalisierungsmaßnahmen

Um Digitalisierungsmaßnahmen zu fördern, steht die „Digitalisierungsprämie des Landes Baden-Württemberg“ und die „Innovationsfinanzierung 4.0“ (beides L-Bank) als Werkzeug zur Hand.

Planen Sie ein Innovations- oder Digitalisierungsprojekt in Ihrem Unternehmen und sind am Standort Baden-Württemberg aktiv, können Sie mit dem „Innovationszuschuss 4.0“ aber auch nur ein zinsverbilligtes Darlehen ohne Förderzuschuss als Unternehmer beantragen.

Wir haben auszugsweise das Förderprogramm der L-Bank „Digitalisierungsprämie“ zusammengefasst.

Wer fördert was?

Die L-Bank ist die Staatsbank für Baden-Württemberg und unterstützt als Förderbank Wirtschaft, Kommunen und Menschen. Ebenso fördert sie junge

noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee mit geringem Startkapital gegründet werden, sowie Unternehmen bei Neugründungen, Investitionsvorhaben und Energiesparmaßnahmen. Aus dem Fördermaßnahmenkatalog ist die L-Bank nicht mehr wegzudenken, gilt sie doch für etablierte Unternehmen als zusätzlicher Motor und für Neugründer quasi als Zündung beim Start in die Unternehmenswelt.

Gründen & Investieren

Die L-Bank hat in ihrem Förderprogramm-Topf derzeit 3 Förderprogramme im Angebot. Neben der Digitalisierungsprämie für alle Unternehmen steht noch die Gründungsfinanzierung als Startkapital für junge Unternehmen ständig im Portfolio. Zwischenzeitlich ist auch die Förderung von Transportvarianten im Bereich Elektrolastenräder-Finanzierung mit einer 30%igen Bezuschussung und maximal 3.000 € pro Rad zuschussfähig.

Eine Frage des Geldes?

Das Thema Digitalisierung steht bei allen Unternehmen derzeit hoch im Kurs. Was hinsichtlich des Eigenaufwands von Umstellungskosten zur Digitalisierung aber noch nicht allgemein bekannt war, ist, dass die Kosten für verstärkte Digitalisierungsmaßnahmen mit einer staatlichen Kreditvergabe und einer gesonderten Maximal-Bezuschussung gefördert werden.

Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten aus den gewerblichen oder freiberuflichen Unternehmensbereichen – unabhängig von der Art der Gewinnermittlung nach Betriebsvermögensvergleich oder Einnahmen-Überschuss-Rechnung – dürfen auf zinsvergünstigte Zwischenfinanzierungen mit einem Zuschuss zugreifen.

»Für alle Arten von Förderanträgen gilt: Bevor ein Antrag gestellt wird, darf die Fördermaßnahme noch nicht durchgeführt bzw. beauftragt worden sein.«



Keine IT-Grundausstattung und keine Beauftragung vor Zuschussbeantragung

Wiederholte Voraussetzung ist, dass es sich bei den Kosten um keine Grundausstattung von Hardware handeln darf und die Beauftragung an den EDV-Dienstleister für die digitale Umsetzungsmaßnahme darf ebenfalls noch nicht erfolgt sein.

Die Antragsstellung und der Vertragsabschluss werden bei Ihrer Hausbank bearbeitet. Die aktuellen Zinskonditionen finden Sie unter www.l-bank.de/digi2018. Ansprechpartner ist Ihr Kundenberater Ihrer Hausbank. Erkundigen Sie sich bei Ihrer Hausbank nach der Digitalisierungsprämie und lassen sich nach Erfüllung der Voraussetzungen für Ihr Unternehmen ein Angebot erstellen. Danach können Sie über die Investition und Umsetzung der Digitalisierungsmaßnahme entscheiden.

Kreditmittel werden zwischen 10.000 € bis 100.000 € bei einer Laufzeit von 5, 7 oder 10 Jahren erteilt. Die Sollzinsbindung ist an die Kreditlaufzeit geknüpft und wird nicht gesondert mit einer abweichenden Zinslaufzeit geregelt. Der ergänzende Tilgungszuschuss zum beantragten Kredit wird in Abhängigkeit der beantragten Darlehenshöhe zusätzlich mit 5.000 € bis 10.000 € einmalig gefördert.

Nachfolgend stellen wir Ihnen die wichtigsten Sachverhalte zur Förderung übersichtlich mit Eckdaten zur Verfügung.

Förderbereiche

In Abhängigkeit vom jeweiligen Bundesland (www.foerderbank.de) erstreckt sich die Förderung der Digitalisierungsmaßnahme auf Bereiche von

- Digitalisierung von Betriebsprozessen,
- Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen,
- Einführung oder Verbesserung von Informations- und Datensicherheitslösungen.

Mitfinanziert werden ebenso Ausgaben über Hardware und Software, einschließlich Nebenkosten zu EDV-Dienstleistern für die Einrichtungsleistungen zu IT-Anwendungs-Systemen.

Fördervoraussetzungen an Unternehmen

- Unternehmen hat weniger als 100 Beschäftigte
- IT-Grundausstattung nicht förderfähig (PCs, Notebooks, Smartphones)
- Freiberufler / gewerbliches Unternehmen
- Planung eines Digitalisierungsprojekts steht bevor (Projekt darf vor dem Förderantrag noch nicht begonnen sein)
- Unternehmerische Aktivität ist am Standort Baden-Württemberg

Ihr Finanzierungsbedarf muss mindestens bei 10.000 € bis 100.000 € liegen und sollte zu einem der nachfolgenden Bedarfsabläufe zuzuordnen sein:

- Betriebsablauf verstärkt digitalisieren
- Kundenkontakte verstärkt digitalisieren
- IT-Sicherheit-Erhöhung im Unternehmen
- Hard- u. Software-Anschaffung mit Mitarbeiter-Schulung
- IT-Dienstleistungen werden fremd beauftragt

Ansprechpartner zu den vorgenannten Fördermöglichkeiten ist stets Ihre Hausbank in Kooperation mit der L-Bank. Lassen Sie sich vor Digitalisierungsmaßnahmen und Investitionen stets ein Fördermittel-Paket von Ihrer Hausbank als Vergleich anfertigen.

Olivia Schaupp

Was fällt dir spontan ein zu den folgenden Begriffen?

Du hast 5 Sekunden bzw. 140 Zeichen ...

Steuern

Steuern sind notwendig und sichern unsere allgemeinen Ausgaben (z. B. Straßenbau und Verwaltung).

Geld ...

... regiert die Welt, aber ist auch nicht alles.

Deine Strategie fürs Leben

Carpe diem - nutze den Tag!

Dein Sport

Fitnessstudio - ist für mich eine tolle Abwechslung zum Alltag.

Soziale Medien ...

... sind aus unserem heutigen Leben nicht mehr wegzudenken. Jedoch Nutzung mit Bedacht!

Digitalisierung

Macht Vieles einfacher, macht aber auch abhängig.

Deine Gaumenfreuden

Essen ist ein Bedürfnis, genießen eine Kunst.

Dein Lesetipp

„Der Herr der Ringe“ von John Ronald Reuel Tolkien.

Olivia Schaupp ist Kauffrau für Büromanagement. Sie verstärkt das Team der KANZLEI NICKERT seit Dezember 2018 im Sekretariat.

von Olivia Schaupp



Die induktive Planung: schnell und einfach

DIE UNTERNEHMENSPLANUNG DIENT DER AUSRICHTUNG, STEUERUNG UND SICHERSTELLUNG DER UNTERNEHMENSEXISTENZ DURCH DIE GEDANKLICHE VORWEGNAHME DES ZUKÜNFTIGEN BETRIEBLICHEN GESCHEHENS. DIESE ART DER PLANUNG IST FÜR UNTERNEHMEN WICHTIG UND DIENT ALS GRUNDLAGE FÜR UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGEN. AUCH DESHALB IST SIE EIN INSTRUMENT DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG.



AUTOR Michael Mack ist Master of Arts (M.A.) und seit 2018 in der BWL-Abteilung der KANZLEI NICKERT tätig. Sein Spezialgebiet sind betriebswirtschaftliche Fragestellungen.



Eine ausführliche Unternehmensplanung beginnt mit einer strategischen Planung (Grundsatzplanung) und endet in der operativen Planung mit einer Ertrags-, Bilanz-, und Liquiditätsplanung. Der Plan ist das Ergebnis. Er beinhaltet die entscheidenden Maßnahmen und sonstigen betrieblichen Geschehnisse.

Für schnelle Entscheidungen, die nicht über die Existenz / den Fortbestand eines Unternehmens entscheiden, ist es sinnvoll, zunächst eine induktive (überschlägige) Planung vorzunehmen:

Struktur

Grundsätzlich eignet sich für eine erste überschlägige Planung die sog. Standard-BWA, die vom Steuerberater übergeben wird, am besten. Die (Standard) BWA wird als übliches Auswertungselement in der Finanzbuchhaltung verwendet und zeigt die aktuelle, unterjährige Sicht auf die Erfolgslage des Unternehmens und erfasst alle relevanten Positionen.

Datengrundlage

Als Datengrundlage dienen die Ist-Zahlen der BWA. Heranzuziehen ist hierbei am besten eine Jahres- bzw. Entwicklungsübersicht, die einen längeren Zeitraum der Unternehmensentwicklung darstellt. Eliminieren Sie hier Einmal- oder Sondereffekte. Solche Sachverhalte verzehren letztendlich die Aussagekraft der überschlägigen Planung.

Prognose

Die Prognose dient als Grundlage für die Datenentwicklung. Die Prognose ist grundsätzlich in die quantitative und die qualitative Prognose zu unterteilen. Werden die Daten der Vergangenheit fortentwickelt, auf Grundlage von Durchschnitten oder anderen mathematischen Verfahren, spricht man von einer quantitativen Prognose. Die qualitative Prognose basiert hingegen auf subjektiven Kenntnissen.

Für eine schnelle und einfache Planung eignet sich deshalb am besten die quantitative Methode.

Für eine zukünftige Umsatzentwicklung kann z. B. der durchschnittliche Umsatz der letzten 12 Monate gebildet werden. Diesen können Sie dann auf die zukünftigen Monate vortragen. In der zeitlichen Darstellungsform können Sie wählen zwischen: monatlich, quartalsmäßig, halbjährlich oder jährlich planen.

Gegebenenfalls können Sie dann noch qualitative Prognosen miteinfließen lassen und den Umsatz mit Erwartungen, wie z. B. geplante Preis- oder Absatzsteigerungen, ergänzen.

Auf der Kostenseite arbeiten Sie am besten mit den Quoten der Vergangenheit. Bilden Sie verschiedene Quoten, wie z. B. Materialquoten, oder für die sonstigen Kosten eine Gesamtkostenquote. Berücksichtigen Sie auch hier Sachverhalte, die Ihnen bekannt sind, z. B. geplante Marketingmaßnahmen bei den Werbekosten oder die Erweiterung des Kfz- Fuhrparks, was sich dann wiederum auf die Benzin-kosten auswirkt.

Auch zukünftige Investitionen können Sie ganz einfach über die Abschreibung berücksichtigen, indem Sie eine geschätzte Abschreibungsdauer für die Investition annehmen. Auch Zinsen für zukünftige oder bestehende Finanzierungen können Sie ganz einfach auf Grundlage der BWA und Ihrer eigenen Prognose planen.

Planen Sie so jede Position der BWA Stück für Stück durch und prüfen auch die Plausibilität mit Hilfe der Vergangenheit. Zum Schluss planen Sie noch mit einem pauschalen Steuersatz auf das Ergebnis vor Steuern und erhalten Ihren geplanten Gewinn.

Überleitung in Liquiditätsplanung

Haben Sie die BWA für alle Positionen in dieser Form geplant, können Sie diese in eine Liquiditätsplanung überleiten. Hierbei unterteilen Sie die Umsätze und Kosten in zahlungswirksam und zahlungsunwirksam. Beginnen Sie im ersten Monat mit Ihrem tatsächlichen Stand der Liquidität und tragen Sie diese durch die monatliche Ein- und Auszahlung fort. So ergibt sich letztendlich ein geplanter monatlicher Endbestand, der im Folgemonat dem Anfangsbestand entspricht.

»Nehmen Sie für schnelle Entscheidungen, die nicht über die Existenz bzw. den Fortbestand eines Unternehmens entscheiden, zunächst eine induktive (überschlägige) Planung vor.«



Gesundes Unternehmen vs. krankes Unternehmen

Unterschiede bei der Unternehmensbewertung

WIE UNTERSCHIEDET SICH DIE BEWERTUNG EINES „KRANKEN“ UNTERNEHMENS VON DER EINES „GESUNDEN“ UNTERNEHMENS?

UNTERNEHMEN MÜSSEN OFT BEWERTET WERDEN. DIES BETRIFFT ZUM TEIL BEWERTUNGEN FÜR STEUERLICHE ZWECKE, FÜR DIE ENTSCHEIDUNG, OB EIN UNTERNEHMEN GEKAUFT ODER VERKAUFT WERDEN SOLL ODER, IM FALL DES EINSTIEGS EINES INVESTORS: WAS IST SEINE BETEILIGUNG WERT? IN DER KRISE TICKEN DIE UHREN ALLERDINGS ANDERS ...



AUTOR Comelius Nickert ist Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Insolvenz- und Steuerrecht, CVA (Certified Valuation Analyst, verliehen durch die www.eacva.de) und seit 1999 Partner bei der KANZLEI NICKERT. Er ist Beirat der RMA – Risk Management Association e.V. und vor allem in den Bereichen Unternehmensbewertung, Strategie und Sanierung tätig.

Wie werden Unternehmen allgemein bewertet?

Unternehmen werden üblicherweise mit dem Zukunftserfolgsverfahren bewertet. D. h., entweder werden beim Ertragswertverfahren künftige entzugsfähige Erträge bewertet oder wie beim Discounted-Cashflow-Verfahren künftige Einzahlungsüberschüsse.

Da aber Investoren grundsätzlich Risikoversicherung sind, wollen sie für das Risiko des Scheiterns eine dem Risiko entsprechende Prämie erhalten, ansonsten würde die Investition ökonomisch keinen Sinn machen.

In der Praxis erfolgt dies, indem nach der Rentenmethode entweder die künftigen Erträge oder die künftigen Cashflows mit einem dem Risiko entsprechenden Zinssatz abgezinst (skontiert) werden. Da diese Prämie dem Zinssatz zugeschlagen wird, spricht man von der Risikozuschlagsmethode.

$$\text{Unternehmenswert} = \frac{\text{Cashflow oder Ertrag}}{\text{Basiszins} + \text{Risikozuschlag}}$$

Analyseschwerpunkte

Um ein Unternehmen zu bewerten, wird die Vergangenheit analysiert, um so das Ertragspotential des Unternehmens zu ermitteln. Die Analyse ist damit der Ausgangspunkt für die Prognose der künftigen Erträge oder Cashflows, die im Rahmen der Bewertung aus der Unternehmensplanung abgeleitet werden müssen.

In der Krise gehört die Analyse des Krisenstadiums und einer etwaigen Insolvenzreife zwingend zur Bewertung dazu. Die Konsequenz der Krise bzw. Insolvenzreife ist nämlich, dass die sog. indirekten Insolvenzkosten schon vor einer möglichen Insolvenzreife deutlich steigen.

Unter den indirekten Insolvenzkosten versteht man diejenigen Kosten, die entstehen, weil Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten die Geschäfts- bzw. Vertragsbeziehungen mit dem Unternehmen wegen der Krise beenden.

Demgegenüber entstehen direkte Insolvenzkosten, also die Kosten, die das gerichtliche Insolvenzverfahren auslöst (Insolvenzverwalter, Gerichtskosten etc.), erst bei bestehender Insolvenzreife. Unterbleibt diese Analyse, könnte ein Unternehmen – auch und selbst wenn ein Insolvenzgrund besteht – „normal“ und damit viel zu hoch bewertet werden.

Unternehmensplanung

Üblicherweise wird bei der Unternehmensplanung des gesunden Unternehmens nur der jährliche Erfolg geplant. Der Investor erhält nach Feststellung des Jahresabschlusses seine Ausschüttung/Entnahme und diese wird abgezinst.

In der Krise muss ein etwaiger Insolvenzgrund ausgeschlossen werden, um Fehlbewertungen zu vermeiden. Dies ist aber nur möglich, wenn in der kommenden nahen Zukunft, i.d.R. 2-3 Jahre, auch monatlich geplant wird, um zu dokumentieren, dass keine Zahlungsunfähigkeit droht.

Da aber selbst bei positiver Planungsaussage die Planung immer noch unsicher ist und das Unternehmen nach wie vor scheitern kann, muss dem Umstand Rechnung getragen werden, dass das Unternehmen entgegen der Planung dennoch insolvent wird. Dieser Umstand muss in der Planung mit einem „Bewertungsabschlag“ berücksichtigt werden.

Generell kann man sagen, dass die Planung bzw. Prognose mit erhöhten Risiken der Prognoseverfehlung belegen sind und folglich eine detaillierte Risikoanalyse unerlässlich ist.

Bewertungsmethoden – Risikozuschlagsmethode versagt in der Krise

Die übliche, oben skizzierte, Risikozuschlagsmethode versagt in der Krise. In der Krise werden meist Verluste, also negative Erträge, bzw. ausgeglichene Ergebnisse erzielt.

Unterstellt man ein Ergebnis von Null, entfällt die Risikoprämie, da diese in Prozent des Ergebnisses ermittelt wird, und 6 % von Null bleibt Null. Dementsprechend muss man die Bewertungsmethodik anpassen. Entweder müssen Sicherheitsabschläge, sog. Sicherheitsäquivalente, ermittelt werden oder der Unternehmenswert wird nicht vorwärtszählend, sondern rückwärtszählend (rekursiv oder Roll-Back-Methode) ermittelt.

Ich bin auch der Meinung, dass in der Krise ein Brutto-Bewertungsverfahren angewendet werden muss. Beim Bruttoverfahren wird der Wert der Bilanzsumme ermittelt und von diesem der Wert der Schulden abgezogen, so dass der Restwert dem Wert des Eigenkapitals entspricht.

Demgegenüber wird beim Nettoverfahren direkt der Wert des Eigenkapitals berechnet. In der Krise interessiert

aber nicht nur der Wert des Eigenkapitals, sondern insbesondere auch, ob und mit wieviel die Gläubiger „im Geld sind“. Daher sind Bruttoverfahren vorzuziehen.

Oft werden Unternehmen in der Krise mit der Multiplikatorenmethode bewertet. Auch dies ist mit einer gesunden Skepsis zu betrachten, weil doch die meisten Multiplikatoren als Vergleichsgrößen aus Transaktionen von gesunden Unternehmen abgeleitet werden und diese nicht oder nur bedingt auf Krisenunternehmen übertragbar sind.

Bestimmung der Höhe der Risikoprämie

Die aktuelle betriebswirtschaftliche Lehre geht davon aus, dass die Risikoprämien aus den Kapitalmarktdaten abzuleiten sind. Aus der Analyse der historischen Aktiendaten kann man ablesen, dass Aktien gegenüber quasi sicheren Anleihen eine Überrendite von 5-5,5 % erzielen.

Diese Überrendite des Marktes wird über einen unternehmensindividuellen Faktor, den sog. Betafaktor, angepasst. Dieser Betafaktor enthält aber nur systematische Risiken, also solche Risiken, die nicht durch eine optimale Portfoliostrategie wegdiversifiziert werden können.

Unsystematische Risiken, also unternehmensindividuelle Risiken, wie z. B. Managementfehler, werden nicht betrachtet, weil sie gerade durch ein Portfolio eliminiert werden können.

Gerade dieser Ansatz funktioniert aber in der Krise bzw. Insolvenz nicht mehr. Zum einen ist hier auf die Perspektive der Gläubiger zu achten. Diese „investieren“ nicht in eine Forderung, sondern werden von ihrem Geschäftspartner gegebenenfalls in eine Insolvenzsituation gezwungen.

Zum anderen zeigt eine Analyse der Insolvenzursachen, dass gerade die unsystematischen Risiken die Hauptinsolvenzursachen sind. Folglich müssen diese im Bewertungskalkül berücksichtigt werden.

Fazit

Die Bewertung eines Krisenunternehmens bzw. eines insolventen Unternehmens weicht stark von der Bewertung eines normalen Unternehmens ab – und zwar in allen Schritten der Bewertung. Hinterfragen Sie daher Bewertungen, die Ihnen zur Entscheidung vorgelegt werden, gerade in der Krise kritisch.



»Krisenunternehmen bzw. insolvente Unternehmen werden anders bewertet als „gesunde“ Unternehmen – und zwar in jedem Schritt der Bewertung.«



Value Proposition fit

ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN SCHAFFEN ES, IHRE KUNDEN ZU BEGEISTERN. SIE MACHEN AUS IHREN KUNDEN „WIEDERHOLUNGSTÄTER“. WORAN LIEGT DAS?



AUTOR Cornelius Nickert ist Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Insolvenz- und Steuerrecht, CVA (Certified Valuation Analyst, verliehen durch die www.eacva.de) und seit 1999 Partner bei der KANZLEI NICKERT. Er ist Beirat der RMA – Risk Management Association e.V. und vor allem in den Bereichen Unternehmensbewertung, Strategie und Sanierung tätig.

Die Aufgabe eines Unternehmens

Die Aufgabe eines Unternehmens ist es, ein Kundenbedürfnis bzw. einen Kundenwunsch zu erfüllen. Je besser das Unternehmen mit seinen Leistungen dieser Anforderung genügt, desto eher werden seine Produkte bzw. Dienstleistungen gekauft. Insoweit gibt es eine Passgenauigkeit zwischen ihrem Wertangebot und dem Kundenbedarf, die Pigneur/Osterwalder in ihren beiden Büchern „Business Model Generation“ und „Value Proposition Design“ als „Value Proposition fit“ bezeichnen.



»Wenn ich 1 Stunde Zeit hätte, ein Problem zu lösen, von dem mein Leben abhängt, dann würde ich: 40 Minuten damit verbringen, das Problem zu untersuchen, 15 Minuten damit verbringen, Lösungsmöglichkeiten zu prüfen und 5 Minuten damit verbringen, das Problem zu lösen.«

Albert Einstein

Die Ausgangsbasis

Grundlage der Überlegungen ist eine klar abgrenzbare Kundenstruktur mit einem greifbaren Bedürfnis. Diese Kunden, gleich ob Privatpersonen (B2C) oder Geschäftskunden (B2B), haben einen Wunsch nach etwas bzw. einen Job zu tun. Das können funktionelle Aufgaben, soziale Aufgaben oder persönliche/emotionale Aufgaben sein. Das können z. B. private Vergnügungen oder geschäftliche Erfolge sein, die mit

der vom Kunden begehrten Leistung befriedigt werden.

Im Privatbereich könnte dies ein gutes Abendessen sein, im Geschäftsbereich könnte es eine Software sein, um die Kunden besser und gezielter ansprechen zu können. Es könnten genauso aber auch Leistungen sein, die aktuelle Beschwerden des Kunden lindern, so z. B. eine private Krankenzusatzversicherung oder ein Schutzkonzept zur Sicherung der IT vor Hackerangriffen.

Kenntnis der Zielkunden

Voraussetzung für ein passgenaues Wertangebot an den Kunden ist daher eine möglichst genaue und detaillierte Definition der Zielkunden und der Bedürfnisse der Zielkunden. Sie müssen herausarbeiten, was die Kundenaufgaben sind und welche Probleme Ihre Kunden mit der Bewältigung ihrer Aufgaben haben bzw. welche Gewinne Ihre Kunden mit Ihrem Wertangebot erzielen.

Informieren Sie sich daher über Zeitschriften, Internetportale, Messen etc. über Ihre Zielkunden. Besonders interessant können dabei Kundenforen im Internet sein. Dort melden sich Kunden mit Beschwerden. Wenn Sie Lösungen für diese Beschwerden erarbeiten, steigert dies Ihr Wertangebot. Selbstverständlich ist es schwierig bis unmöglich, ein passgenaues Wertangebot zu erarbeiten, wenn Ihre Zielkunden, Ihr „Beutespektrum“, nicht klar definiert ist.

Wer schreibt, der bleibt

Zwingen Sie sich zur Schriftlichkeit. Nur wenn Sie etwas verstanden haben, können Sie es klar, detailliert und vor allem widerspruchsfrei formulieren. Beim Schreiben erkennt man inhaltliche Inkonsistenzen und vor allem Aufgabenstellungen, um den Kunden das Wertangebot schmackhaft zu machen. Was bringt das beste Angebot, wenn es die Kunden nicht verstehen?

Kundenaufgaben

Zuerst müssen Sie die Kundenaufgaben ermitteln und beschreiben. Versuchen Sie, durch die Brille des Kunden seine Arbeit oder sein Alltagsleben zu sehen. Wenn Ihr Geschäftsmodell auf Privatkunden abgestellt, sollten Sie z. B. überlegen, wie seine privaten Bedarfe aussehen. Will der Kunde auch durch modische Kleidung souverän wirken? Soll ein Berichtsgenerator als Software bei der Absetzung von Berichten helfen (Verständlichkeit, Erstellungsgeschwindigkeit)?

Bei den Kundenaufgaben sollten Sie auch zwischen den Hauptaufgaben und den unterstützenden Aufgaben unter-

scheiden. Es kann z. B. die Art des Kaufs als unterstützende Aufgabe ein Kriterium sein. So hat z. B. ein Unternehmen für Männer ein Socken-Abo eingerichtet, da bei vielbeschäftigten Managern einerseits der Bedarf nach frischer Wäsche besteht, aber wenig Zeit zum Einkauf verfügbar ist. Entsprechendes gilt z. B. für die Beendigung eines Abonnements: Endet der Kaufzyklus automatisch nach 12, 24 usw. Monaten oder muss der Kunde aktiv werden?

Kundenprobleme

Sodann müssen Sie die Kundenprobleme ermitteln: Wo drückt der Schuh? Sind es Hindernisse, die eigentliche Aufgabe zu erledigen, sind es Risiken oder Nebenwirkungen? Wenn Sie z. B. die Zimmertemperatur im Sommer abkühlen wollen, könnte durch den Einsatz einer Klimaanlage der Krankenstand ansteigen. Welche Alternativen gibt es zur Klimaanlage? Hier stellt sich die Frage, wie drängend sind diese Probleme und wieviel hilft Ihre Leistung, diese Probleme zu überwinden oder abzumildern.

Kundengewinne

Bei den Kundengewinnen handelt es sich um Vorteile, die sich Ihre Kunden wünschen. Das können funktionelle Vorteile sein, soziale Vorteile, gute Gefühle oder Kosteneinsparungen. Dabei setzen die Kunden manche Gewinne voraus, damit sie Ihr Angebot überhaupt berücksichtigen.

Versuchen Sie auch hier die Gewinne so gut wie möglich und vor allem so konkret wie möglich zu beschreiben. Versuchen Sie auch die Kundenrelevanz der Gewinne abzuschätzen. So war z. B. die mitlenkende Hinterachse des Golf V von sehr geringer Kundenrelevanz, weshalb diese Innovation zu keinem weiteren Wachstum führte.

Bewertung der Kundensituation

Sodann ist die Kundensituation in der Gesamtheit zu analysieren. Wie wichtig sind die Aufgaben, wie schwer die Probleme und wie hoch die Relevanz der Kundengewinne? Versuchen Sie dies auf einer Skala von z. B. 1-10 einzuschätzen.

Um bei der Analyse in die Tiefe zu gehen, sollten Sie offene Fragen stellen, also nicht: Ist das Problem für den Kunden wichtig, sondern: Wie wichtig ist es dem Kunden? Verwenden Sie dabei die 5-Why-Methode, mit der Sie so lange nachfragen, bis selbst die fünfte offene Frage zu Ihrer Zufriedenheit (besser: zu Ihrem Verständnis) beantwortet wurde.

Passgenaue eigene Lösung entwickeln

Jetzt liegt es an Ihnen, Ihr Wertangebot zu entwickeln oder zu verbessern. Was bieten Sie Ihren Kunden materiell, immateriell, digital oder finanziell an? Denken Sie daran, dass Ihre Leistungen auch lediglich unterstützende Funktion haben können, wie z. B. Skiunterwäsche. Zeigen Sie in den Worten Ihrer Kunden auf, wie Ihre Leistungen Kundenprobleme lösen und wie Sie Kundengewinne erzeugen. Bewerten Sie dabei Ihre Leistungen aus der Sicht Ihrer Kunden auf einer Skala von 1-10 von „nice to have“ bis zu „unverzichtbar“. Je passgenauer Ihre Leistungen zum Kundenbedarf passen, desto größer die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Kombination mit der EKS Methode®

Wie schon im NICKERT-Magazin 3-2017 ausgeführt, versucht die EKS Methode®, das brennende Kundenbedürfnis, den Engpass des Kunden, zu überwinden. Je brennender das Bedürfnis, je größer die Beschränkung des Engpasses für den Kunden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Problemlösung zum unternehmerischen Erfolg führt. Insofern lassen sich die Ansätze der EKS Methode® mit den Tools von Business Model Generation und Value Proposition fit kombinieren. Beide Ansätze ergänzen sich optimal.

Tipp der KANZLEI NICKERT

Besorgen Sie sich die beiden Bücher von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur: „Business Model Generation“ und „Value Proposition Design“. Arbeiten Sie diese gründlich durch. Sie werden es garantiert nicht bereuen.

DATEV
**Handelsrechtliche Fortführungsprognose –
 Krisensituationen erkennen und Mandanten gut beraten**

Referenten: Cornelius Nickert, Matthias Kühne

Inhalt:

- Hauptpflichten und Nebenpflichten des Steuerberaters
- Einbinden der Mitarbeiter
- Handlungsanweisungen für Steuerberater und Mitarbeiter
- Gefahren für den Steuerberater
- Risiken aus einer drohenden Insolvenz und Vermeidung von Honoraranfechtungen
- Organisation des Rechnungswesens: Segmentierung betroffener Mandanten für eine frühzeitige Bilanzierung
- Unterstützung durch die DATEV-Lösungen
- Unternehmensanalyse mit DATEV-Lösungen
- Weitere Aspekte im Rechnungswesen

Seminar-Termine:

- » 16.9.2019, Düsseldorf
- » 7.10.2019, München
- » 4.12.2019, Hamburg

Steuerberaterkammer Stuttgart
Intensivseminar Asset Protection – Schutz des Vermögens

Referenten: Cornelius Nickert, Matthias Kühne

Inhalt:

Vermögensschutz in Familienunternehmen:

- Ziel unternehmerischen Handelns sollte es sein, Risiken zu minimieren und die vorhandenen Vermögenswerte bestmöglich zu schützen.
- Es sind deshalb frühzeitig Maßnahmen zum Schutz des Unternehmens und zur Vermeidung von Haftungsdurchgriffen auf das Privatvermögen umzusetzen.
- Auf privater Ebene sind darüber hinaus Güterstandsregelungen und erbrechtliche Regelungen relevant für den Schutz des Vermögens.
- Daneben ist auch im Bereich der Altersvorsorge auf eine, insbesondere für den Insolvenzfall, wirksame Absicherung des eigenen Vermögens zu achten.

Seminar-Termin:

- » 17.10.2019, Stuttgart



Experten on Tour

wvib
**Unternehmensplanung
 Teil 1**

Referent: Matthias Kühne

Inhalt:

- Von der strategischen Planung zur operativen Unternehmensplanung
- Praktische Herangehensweise an eine Unternehmensplanung
- Analyse der Vergangenheit und Folgerungen für die zukünftigen Planungsannahmen
- Abbildung von Chancen und Risiken in der Unternehmensplanung
- Plausibilisierung einer Unternehmensplanung
- Controlling Soll-/ Ist-Vergleich

Seminar-Termin:

- » 12.11.2019, Freiburg

RWS Verlag
Zertifizierter
Restrukturierungs- und
Sanierungsexperte
– Anforderungen
an eine integrierte
Unternehmensplanung
 Referent: Matthias Kühne

Inhalt:

- Unternehmensanalyse
- Darstellung der Planungsinstrumente/Planungstools
- Erstellung und Auflösung der Basisbilanz
- Integrierte Unternehmensplanung
- Fallbeispiele
- Simulation der Sanierungseffekte in der Planung

Seminar-Termin:

» 15.11.2019, Köln

Steuerberaterkammer
Nordbaden
Praktische
Herangehensweise an
eine insolvenzrechtliche
Fortbestehensprognose

Referenten:

Cornelius Nickert,
 Matthias Kühne

Themen:

- Abgrenzung Fortbestehensprognose und handelsrechtliche Fortführungsprognose
- Auftrag und Auftragsdurchführung, Projektsteuerung
- Anforderung der Rechtsprechung
- Praktische Herangehensweise der Erstellung
- Umgang mit Chancen und Risiken
- Wann ist die Prognose positiv?
- Haftung des Steuerberaters, Wirtschaftsprüfers und Erstellers der Fortbestehensprognose

Seminar-Termin:

» 19.11.2019, Heidelberg

FOCUS MONEY – KANZLEI NICKERT auch 2019 TOP!

Laut FOCUS-MONEY zählt die KANZLEI NICKERT auch 2019 wieder zu Deutschlands besten Steuerberatungskanzleien, so zu lesen in der FOCUS-MONEY-Ausgabe 20/2019. Die Kanzleien wurden in dem Test in kleine, mittelgroße und große Kanzleien unterteilt – abhängig von der Mitarbeiterzahl. Insgesamt wurden deutschlandweit 360 Kanzleien ausgezeichnet. Die KANZLEI NICKERT ist bei den mittelgroßen Kanzleien gelistet.

Wichtig war die Qualifikation und Weiterbildung der Berater und Mitarbeiter

Kriterien für die Aufnahme in die Liste waren die Qualifikationen der Berater und Mitarbeiter sowie regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen. Wichtig war zudem das Know-how betreffend Spezialisierung und Branchenwissen. Die KANZLEI NICKERT steht hier für die Spezialisierung rund um die Sanierung und Insolvenz.

Auch die Umsatzentwicklung der letzten Jahre sowie die Tatsache, dass die Berater ihren Mandanten Finanzplanung, Controlling und Kostenrechnung als Instrument der Unternehmenssteuerung anbieten, wurden im Test berücksichtigt.

ISO-Zertifizierung seit 2009

Wie schon bei den Tests in der Vergangenheit war auch in diesem Jahr die ISO-Zertifizierung ein Kriterium: Die KANZLEI NICKERT ist bereits seit 2009 ISO-zertifiziert.

Digitale Kommunikationswege

Punkte gab es auch für die Nutzung digitaler Kommunikationswege.

Fachfragen zu Steuerdetails

Zuletzt mussten auch 24 Fachfragen zu Steuerdetails beantwortet werden. Wir freuen uns sehr über die erneute Auszeichnung – erst vor wenigen Wochen sind wir auch wieder von FOCUS SPEZIAL ausgezeichnet worden.

Die KANZLEI NICKERT wurde bereits in den Jahren 2009, 2011, 2015, 2016, 2017 und 2018 von FOCUS MONEY ausgezeichnet.





Supply Chain

Risiken bei der Unterbrechung von Lieferketten

DIE WIRTSCHAFT HAT SICH IN DEN JAHREN NACH DEM 2. WELTKRIEG STARK ENTWICKELT. UNTERNEHMEN VERSUCHEN AUCH HEUTE NOCH, NUR DIEJENIGEN LEISTUNGSSCHRITTE SELBST ZU ÜBERNEHMEN, DIE AUS IHRER SICHT EINE OPTIMALE WERTSCHÖPFUNG ERZEUGEN. DEMENTSPRECHEND WERDEN LEISTUNGSSCHRITTE, DIE NICHT DIE ERWARTETE WERTSCHÖPFUNG ERZIELEN, AN LIEFERANTEN ÜBERTRAGEN, DIE DIE LEISTUNG SCHNELLER, BESSER ODER GÜNSTIGER MACHEN KÖNNEN. HINZU KOMMT, DASS EINE HOHE FERTIGUNGSTIEFE OFT MIT EINEM DEUTLICH ANSTIEIGENDEN KAPITALEINSATZ VERBUNDEN IST, WESHALB DAS UNTERNEHMEN DIE EIGENE KAPITALBINDUNG BEI OUTSOURCING REDUZIEREN KANN.



AUTOR Cornelius Nickert ist Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Insolvenz- und Steuerrecht, CVA (Certified Valuation Analyst, verliehen durch die www.eacva.de) und seit 1999 Partner bei der KANZLEI NICKERT. Er ist Beirat der RMA – Risk Management Association e.V. und vor allem in den Bereichen Unternehmensbewertung, Strategie und Sanierung tätig.

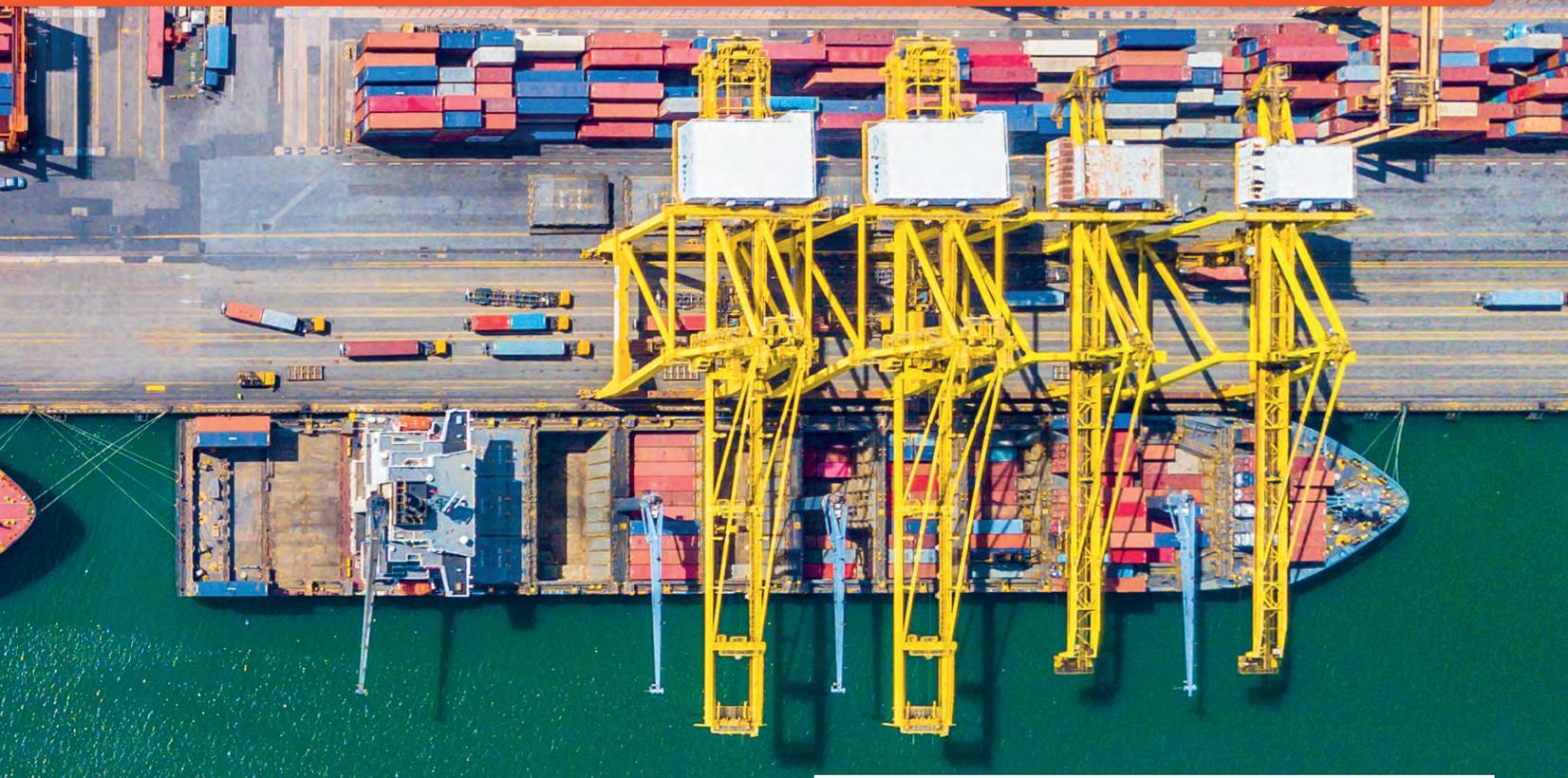
Supply Chain Risk ist Folge des Outsourcings

Die Folge des Outsourcings ist, dass eine Lieferkette (Supply Chain) entsteht, die teilweise über eine Vielzahl von Schritten verbunden ist. Wenn nun aber die Bevorratung zugunsten einer geringeren Kapitalbindung reduziert wird, können bei Lieferengpässen Versorgungsprobleme entstehen, die im Extremfall zum Bandstillstand führen können.

Aufgrund der Vernetzung der Wirtschaft und der bestehenden Lieferketten besteht die Gefahr, dass Produktionsrisiken der Zulieferer auf die nachfolgenden Produzenten überspringen können. Dieses Risiko hat sich in den letzten Jahren so erhöht, dass sich seit etlichen Jahren das Supply Chain Risk zum weltweit führenden Wirtschaftsrisiko entwickelt hat. Allerdings hat zuletzt das Cyber Crime Risiko aufgeholt und liegt mit dem Supply Chain Risiko beim Allianz Risk Barometer zusammen auf Platz 1 der Top Risiken.

Supply Chain Risiko auch für Mittelständler

Supply Chain Risiko hört sich nach Risiken für die ganz großen Unternehmen an. Es betrifft aber auch mittelständische Unternehmen. Überprüfen Sie, von wem Sie Lieferungen oder Leistungen beziehen. Bitte denken Sie nicht nur an die klassischen Lieferanten, sondern denken sie an jegliche externen Leistungen, die Sie in Anspruch nehmen, z. B. IT-Dienstleistungen in der Cloud.



»Das Supply Chain Risiko liegt zusammen mit dem Cyber Crime Risiko beim Allianz Risk Barometer auf Platz 1 der Top Risiken.«

Risiken beobachten

Sie sollten, ausgehend von Ihrem Geschäftsmodell, die kritischen Leistungsbezüge ermitteln. Auf wen kann man in keinem Fall verzichten? Sodann sollten Sie diese Geschäftspartner überwachen. Hierzu gehört neben der Analyse der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit (Jahresabschlüsse im EHUG, Bonitätsabfragen z. B. Creditreform etc.) auch die technische Absicherung. Gegebenenfalls müssen Sie dies von Ihrem Lieferanten erfragen, z. B. wie er seine IT gegen Cyber Crime absichert und welche Konzepte er vorhält, um z. B. bei einer Verschlüsselung die Daten wiederzugewinnen.

Wie mit Risiken umgehen

Haben Sie einzelne Risiken ermittelt, stellt sich die Frage, wie man sinnvoll mit den Risiken umgeht. Hierzu gibt es mehrere Ansätze: Man kann für den Geschäftspartner eine Back-up-Lösung bereithalten, also permanent einen Ersatzlieferanten vorhalten. Außerdem könnte man den Leistungsbezug auf mehrere Lieferanten verteilen. Zum Schluss könnte man die eigene Fertigungstiefe erhöhen, um weniger von Lieferanten abhängig zu werden.

Tipp der KANZLEI NICKERT

Schauen Sie sich gerade auch als Mittelständler Ihre Lieferanten und Geschäftspartner an und überprüfen Sie diese auf Leistungsrisiken. Insoweit gilt auch hier: Nicht immer ist der billigste Lieferant der Beste oder anders: „Wer billig kauft, kauft zweimal.“



Die Treuhandlösung als Mittel zur außergerichtlichen Sanierung

»Treuhandlösungen können die Grundlage für die Gewährung neuer Finanzmittel und den erfolgreichen Verkauf des Unternehmens außerhalb eines Insolvenzverfahrens schaffen.«

IST EIN UNTERNEHMEN IN EINER LIQUIDITÄTSKRISE, KANN EIN TREUHANDMODELL DIE NOTWENDIGE GRUNDLAGE FÜR EINE SANIERUNG AUSSERHALB EINES INSOLVENZVERFAHRENS SCHAFFEN. TREUHANDMODELLE TRETEN IN DER FINANZIELLEN RESTRUKTURIERUNG VOR ALLEM IN GESTALT DER SOG. DOPPELNÜTZIGEN TREUHAND („SANIERUNGSTREUHAND“) AUF. HIER WERDEN DIE GESELLSCHAFTSANTEILE AN EINEN UNABHÄNGIGEN TREUHÄNDER ÜBERTRAGEN, DER REGELMÄSSIG NICHT NUR ZUGUNSTEN DER ALTGESELLSCHAFTER, SONDERN WIRTSCHAFTLICH AUCH – UND DAMIT DOPPELNÜTZIG – ZUGUNSTEN DER KREDITGEBER HANDELT.



AUTOR Caroline Fingado ist Rechtsanwältin und verstärkt das Team der KANZLEI NICKERT seit 2016. Ihre Fachgebiete sind Insolvenzrecht und Sanierung.

Ausgangssituation

Sind die Gesellschafter in einer Liquiditätskrise nicht mehr bereit oder in der Lage, selbst einen Finanzierungsbeitrag zu leisten und ist ein Unternehmen auf die finanzielle Unterstützung durch Kreditinstitute angewiesen, so sind diese in der Regel nicht bereit, das Risiko einer weiteren Finanzierung einseitig zu tragen, während in erster Linie die Gesellschafter von den Chancen einer erfolgreichen Restrukturierung profitieren.

Ein Verkauf des Unternehmens ist in der Krisensituation oft auch aufgrund des Zeitdrucks schwierig. An einem Umtausch der Darlehensforderungen in Gesellschaftsanteile im Rahmen eines sog. Debt Equity Swaps wird ein Kreditinstitut insbesondere aufgrund der damit verbundenen Nachrangigkeit von Darlehensrückzahlungsansprüchen nach § 39 Abs. 1 Nr. 5 InsO sowie potentiell entstehenden Konsolidierungspflichten kein Interesse haben.

In einer solchen Situation kann eine Sanierungstreuhand die Grundlage für eine erfolgreiche außgerichtliche Sanierung schaffen.

Voraussetzungen und Ziele der Sanierungstreuhand

Die Sanierungstreuhand setzt zunächst voraus, dass eine Sanierung des Unternehmens aufgrund eines Sanierungskonzepts Erfolg verspricht. Daneben muss die

Bereitschaft des Kreditgebers bestehen, die außgerichtliche Sanierung zu unterstützen. Ob dies der Fall ist, hängt in erster Linie von den Erfolgsaussichten einer Restrukturierung sowie der Art, der Höhe, der Besicherung und dem Rang der Forderungen ab.

Die Sanierungstreuhand soll vor allem die nachteiligen Folgen eines Debt Equity Swap für die Kreditgeber vermeiden und die Voraussetzungen für einen Verkauf bei günstiger Gelegenheit schaffen.

Auch aus Sicht der Gesellschafter kann eine Treuhandlösung wirtschaftlich sinnvoll sein, wenn sie etwa eine Minderheitsbeteiligung zurückbehalten und so am zukünftigen Erfolg der Gesellschaft partizipieren. Denkbar ist auch eine Rückübertragung der Gesellschaftsanteile nach erfolgreicher Sanierung und Rückführung sämtlicher Darlehen.

Ausgestaltung

Einen eigenständigen Vertragstypus der Sanierungstreuhand gibt es nicht, sodass die Parteien in der rechtlichen Ausgestaltung frei sind.

Kernelement des Treuhandvertrags ist die Übertragung der Gesellschaftsanteile auf einen Treuhänder, der die Anteile bis zum Verkaufsfall oder dem Eintritt einer anderen Bedingung zugunsten des Gesellschafters hält.

Daneben enthält ein Sanierungstreuhandvertrag regelmäßig folgende Bestimmungen:

- Unwiderrufliche Verkaufsvollmacht des Treuhänders
- Vorgaben an den Treuhänder im Hinblick auf den Verkauf, etwa Mindestverkaufserlös
- Vertragsänderungen bedürfen der Zustimmung des Kreditinstituts
- Verteilung der Erlöse im Verkaufsfall, wobei die Kreditinstitute meist vorrangig berechtigt sind („Wasserfall“)
- Ggf. Schaffung eines fakultativen Beirats, bestehend aus Altgesellschaftern und Kreditgebern
- Festlegung der Vergütung des Treuhänders, wobei die §§ 30, 31 GmbHG zu beachten sind

Zusammenfassung

Treuhandlösungen allein führen nicht zu einer finanziellen Restrukturierung des Unternehmens. Sie können jedoch die Grundlage für die Gewährung neuer Finanzmittel und den erfolgreichen Verkauf des Unternehmens außerhalb eines Insolvenzverfahrens schaffen.

Ende der Pensionszusage für Gesellschafter- Geschäftsführer



DIE PENSIONSZUSAGE STELLT EINE FORM DER BETRIEBLICHEN ALTERSVORSORGE DAR UND IST AUCH HEUTE NOCH FÜR DIE KAPITALGESELLSCHAFT STEUERLICH VORTEILHAFT, DA EIN AUFWAND GENERIERT UND DADURCH STEUERN GESPART WERDEN KÖNNEN, OHNE LIQUIDITÄT ZU VERBRAUCHEN.

BESONDERHEITEN GIBT ES BEIM GESELLSCHAFTER-GESCHÄFTSFÜHRER EINER GMBH, SO DASS NACHFOLGEND AUF ETWAIGE RISIKEN UND GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN HINGEWIESEN WIRD.



AUTOR Cornelius Nickert ist Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Insolvenz- und Steuerrecht, CVA (Certified Valuation Analyst, verliehen durch die www.eacva.de) und seit 1999 Partner bei der KANZLEI NICKERT. Er ist Beirat der RMA – Risk Management Association e.V. und vor allem in den Bereichen Unternehmensbewertung, Strategie und Sanierung tätig.



AUTOR Janine Wilpert ist Rechtsanwältin, LL.M., Wirtschaftsjuristin (Univ. Bayreuth) und seit 2018 für die KANZLEI NICKERT tätig. Ihre Spezialgebiete sind Mergers & Acquisitions, Handels- und Gesellschaftsrecht.

Wirtschaftliche Beurteilung der Pensionszusage

Eine Pensionszusage ist Teil der Vergütung eines Mitarbeiters. Im Mittelstand werden Pensionszusagen üblicherweise nur noch an Geschäftsführer erteilt. Wirtschaftlich verhandelt der Geschäftsführer eine „Gesamtvergütung“, die sich z. B. in Gehalt, Tantieme, PKW-Überlassung, Altersvorsorge und zum Teil noch weitere Komponenten unterteilt. Da der Geschäftsführer also voll leistet, aber nicht die gesamten

Bezüge ausbezahlt bzw. überlassen erhält, sondern sich in Form der Pension mit einer späteren Auszahlung einverstanden erklärt, handelt es sich um eine darlehensähnliche Leistungsbeziehung.

Steuerlicher Hintergrund

Steuerlich interessant ist die Pensionszusage für die GmbH und aber auch für den Pensionsberechtigten: Die GmbH hat bei der Bildung bzw. Zuführung der Pensionszusage steuerlichen Aufwand, ohne dass es zum Liquiditätsabfluss kommt. Der Berechtigte muss für seine Pension erst später Steuern bezahlen und dies meist in einer Lebensphase, in der die Steuerprogression i.d.R. geringer ausfällt.

Absicherung des Pensionsberechtigten

Meist wird für den Pensionsberechtigten eine sog. Rückdeckungsversicherung abgeschlossen, damit erstens die GmbH in der Pensionsphase nicht die gesamte Pension wirtschaftlich aufbringen muss. Dies mindert natürlich die Liquidität der GmbH. Zweitens wird die Rückdeckungsversicherung abgeschlossen, damit der Pensionsberechtigte zumindest teilweise die Sicherheit hat, auch im Fall der Insolvenz der GmbH die Pension (teilweise) zu erhalten. Aus diesem Grund wird die Rückdeckungsversicherung meist an den Berechtigten zur Besicherung der Pension abgetreten.

Der Haken – Insolvenzanfechtung

Soweit der pensionsberechtigte Geschäftsführer zugleich Gesellschafter mit

einer Beteiligungsquote von mehr als 10% ist, ist zu beachten, dass in der Insolvenz der GmbH Rückführungen von Gesellschafterdarlehen oder ähnlichen Leistungen innerhalb des letzten Jahrs vor Insolvenzantragstellung oder für Sicherungen innerhalb der letzten 10 Jahre angefochten werden können, § 135 InsO.

Bei den Sicherungen ist insbesondere nicht auf die Unterschrift unter die Verpfändung der Rückdeckungsversicherung, sondern auf das „Werthaltigmachen“, also auf die Prämienzahlungen, abzustellen. Faktisch bedeutet dies, dass im Fall der Pensionszahlungen die Zahlungen des letzten Jahres und in der Ansparphase die Versicherungszahlungen der letzten 10 Jahre der Insolvenzanfechtung unterliegen.

In einer aktuellen Entscheidung vom 14.2.2019 hat der BGH entschieden, dass die Anfechtbarkeit auch nicht nach dem Bargeschäftsprivileg entfällt, wenn bei ursprünglicher Pensionszusage die Rückdeckungsversicherung vereinbart wurde. Im Anwendungsbereich des § 135 InsO ist dieses nämlich ausgeschlossen.

Unseres Erachtens bedeutet dies das Ende der Pensionszusage für Gesellschafter-Geschäftsführer.

Tipp der KANZLEI NICKERT

Überlegen Sie in Betriebsaufspaltungsfällen, ob die Besitzgesellschaft in eine GmbH umgewandelt werden kann (sog. kapitalistische Betriebsaufspaltung) und die Pensionsabsicherung über die, i.d.R. weniger insolvenzgefährdete, Besitzgesellschaft abgebildet werden kann.

»Pensionszusagen von Gesellschafter-Geschäftsführern unterliegen im Insolvenzfall dem Risiko der Insolvenzanfechtung.«

Gesellschaftsvertrag

Regelmäßige Überprüfung auf Aktualität



AUTOR Frank Lienhard ist Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht sowie Steuerrecht sowie CVA (Certified Valuation Analyst, verliehen durch die European Association of Certified Valuators and Analysts) und seit 2009 bei der KANZLEI NICKERT tätig. Seit 2013 ist er zudem Partner bei der Kanzlei. Schwerpunkte sind neben handels- und gesellschaftsrechtlichen Themen die Vertragsgestaltung und die Steuergestaltungsberatung. Er ist außerdem Autor von gesellschaftsrechtlicher sowie insolvenz- und steuerrechtlicher Fachliteratur.

DIE BEDEUTUNG EINES GUTEN, AUF DEN JEWEILIGEN ZWECK UND DIE GESELLSCHAFTERSTRUKTUR EINER GESELLSCHAFT GENAU ABGESTIMMTEN, GESELLSCHAFTSVERTRAGS WIRD IN DER PRAXIS OFT UNTERSCHÄTZT. BEI DER GRÜNDUNG DER GESELLSCHAFT MACHEN SICH DIE BETEILIGTEN NOCH GEDANKEN ÜBER DEN INHALT, DANACH KONZENTRIERT MAN SICH AUF DIE ERFOLGREICHE ENTWICKLUNG DES UNTERNEHMENS. DER GESELLSCHAFTSVERTRAG WIRD BESTENFALLS KURZ ZUR HAND GENOMMEN, WENN Z. B. DIE JÄHRLICHE GESELLSCHAFTERVERSAMMLUNG ANSTEHT, ANSONSTEN RUHT ER BEI DEN GESCHÄFTSUNTERLAGEN.



KANZLEI NICKERT

RECHTSANWÄLTE & STEUERBERATER



Datum:

Blatt:

Gesellschaftsverträge müssen schon deshalb häufig geändert und angepasst werden, um den sich ständig ändernden wirtschaftlichen Verhältnissen gerecht zu werden. Dieser Notwendigkeit kann und darf sich ein Unternehmen gar nicht entziehen.

Veränderungen der tatsächlichen Verhältnisse in personeller oder organisatorischer Hinsicht

Ein Änderungs- oder Regelungsbedarf kann insbesondere dann entstehen, wenn sich die tatsächlichen Verhältnisse in personeller oder organisatorischer Hinsicht ändern.

Änderung im Gesellschafterkreis oder bei Vorbereitung der Unternehmensnachfolge

Es kommt häufig vor, dass Gesellschaftsverträge zunächst auf einen Alleingesellschafter oder 2 gleichmäßig beteiligte Gesellschafter ausgelegt sind. Ändert sich nun der Gesellschafterbestand, so ist zudem neu zu überlegen, wie sich die Stimmrechte verteilen und welche Mehrheiten künftig maßgeblich sein sollen. Dies ist auch im Rahmen der Vorbereitung der Unternehmensnachfolge von Bedeutung.

Änderung aufgrund technischen Fortschritts

Die tatsächlichen Verhältnisse ändern sich auch durch den technischen Fortschritt. Die heutigen technischen Möglichkeiten können etwa bei der Einberufung und Abhaltung von Gesellschafterversammlungen genutzt werden.

Es hat sich deshalb auch eingebürgert, dass die Einladung zur Gesellschafterversammlung per E-Mail erfolgt (d. h. in Textform). Vielfach ist in Gesellschaftsverträgen aber noch zu lesen, dass die Einladung mindestens eine Woche im Voraus per eingeschriebenem Brief zu erfolgen hat (d. h. in Schriftform). Im Streitfall hat dieser Formfehler nicht selten nachteilige Folgen in Anfechtungsprozessen. Wird allerdings von der Möglichkeit einer abändernden Satzungsbestimmung Gebrauch gemacht, so kann auch eine Einladung durch E-Mail als ausreichend bestimmt werden.

Ob trotz der Globalisierung der Einsatz von E-Mail und Videokonferenzen den Gesellschaftern zumutbar ist und wie sichergestellt werden kann, dass trotzdem nur die Gesellschafter und andere zugelassene Personen, etwa Berater, an den Versammlungen teilnehmen, wäre zudem diskussionswürdig und je nach Bedarf in der Satzung zu regeln.



Datum:

Blatt:

Änderung bei Gesellschafterkonten und Gesellschafterdarlehen in Personengesellschaften

Des Weiteren können Änderungen in der Buchhaltung der Gesellschaft, die betriebswirtschaftlich oder steuerrechtlich begründet sein können, mit Blick auf die Gesellschafterkonten bei Personengesellschaften ebenfalls zu einem Anpassungsbedarf führen. So sollten z. B. die tatsächlichen Buchungsgewohnheiten hinsichtlich Entnahmen und Gesellschafterdarlehen nicht von den entsprechenden Vorschriften des Gesellschaftsvertrags abweichen, sondern sich jeweils exakt im Gesellschaftsvertrag widerspiegeln.

Gerade bei Gesellschafterdarlehen ist seit dem 1.1.2013 auch zu beachten, dass der gesetzliche Basiszinssatz durchgehend ein negatives Vorzeichen trägt. Das betrifft nur die Gesellschafter, die bei der Ausreichung von Gesellschafterdarlehen die Koppelung an den Basiszinssatz gewählt haben. Dies könnte dazu führen, dass die darlehensgewährenden Gesellschafter deutlich weniger Zinsen erhalten als ursprünglich vorgesehen war. Entsprechend sollten Gesellschaftsverträge an die neuen Bedingungen angepasst werden.

Änderung des Unternehmensgegenstands

Ferner kann die konkrete Tätigkeit der Gesellschaft zu einer Abweichung des in der Satzung beschriebenen Unternehmensgegenstands führen. Als Bestandteil des Gesellschaftsvertrags wird mit der Beschreibung des Unternehmensgegenstands erreicht, dass sich potenzielle Geschäftspartner über die Art und den Umfang der Geschäftstätigkeit informieren können.

Die Frage, ob eine Änderung der geschäftlichen Tätigkeit z. B. durch die Aufnahme neuer Geschäftsfelder eine Änderung des Unternehmensgegenstands ist, entscheidet über das Erfordernis einer Satzungsänderung. Wenn diese unterbleibt, stellt sich die faktische Änderung des Unternehmensgegenstands als Problem der Kompetenzüberschreitung der Geschäftsleitung dar.

Soweit nichts anderes in der Satzung geregelt ist, können die Gesellschafter in der GmbH etwaige Kompetenzüberschreitungen der Geschäftsführer durch Einverständnis legitimieren.

Eine faktische Satzungsänderung müssen aber die Minderheitsgesellschafter gerade nicht hinnehmen, weil die Änderung des satzungsmäßigen Unternehmensgegenstandes die Einhaltung der Regeln über

die Satzungsänderung verlangt. Dafür genügt ein einfacher Gesellschafterbeschluss gerade nicht. Darüber hinaus drohen Sanktionen des Registergerichts.

Vorsicht ist auch geboten, wenn der Geschäftsführer außerhalb des Gegenstands der GmbH Geschäfte tätigt bzw. Geschäftschancen nutzt, denn Risiken und Verluste aus solchen Geschäften könnten in diesem Fall zu seinen Lasten gehen.

Unzulässige Abfindungsregelung beim Ausscheiden eines Gesellschafters

Fast jeder Gesellschaftsvertrag enthält eine Abfindungsklausel für den Fall des Ausscheidens eines Gesellschafters. Im Interesse der Gesellschaft beschränken diese Abfindungsklauseln regelmäßig den gesetzlichen Abfindungsanspruch des Gesellschafters, der sich nach dem Verkehrswert der Gesellschaft bemisst.

Grundsätzlich ist eine Beschränkung dieses Abfindungsanspruchs zulässig, dennoch darf das gegenläufige Interesse des Gesellschafters an einer möglichst dem Wert der Gesellschaft entsprechenden Abfindung nicht unberücksichtigt bleiben. Es muss daher eine für beide Seiten angemessene Regelung vereinbart werden. Andernfalls droht die Unwirksamkeit der Klausel – mit der Folge, dass nach der gesetzlichen Regelung, d.h. nach dem Verkehrswert, im Ausscheidensfall abzufinden ist.

In der Praxis lässt sich feststellen, dass häufig sog. Buchwertklauseln für die Ermittlung der Abfindung vereinbart sind. Buchwertklauseln begrenzen die Höhe der Abfindung auf den Buchwert des Gesellschaftersanteils. Dieser entspricht der anteiligen Bewertung des Gesellschaftsvermögens mit den Buchwerten des handelsrechtlichen Jahresabschlusses (Aktivposten abzüglich Schuldposten).

Die im Gesellschaftsvermögen enthaltenen aber nicht bilanzierten stillen Reserven sowie der Geschäfts- oder Firmenwert bleiben bei dieser Bewertung unberücksichtigt. In der Gründungsphase der Gesellschaft wird dies noch zu sachgerechten Ergebnissen führen können.

Mit steigendem Erfolg des Unternehmens steigt dann aber auch das Risiko der Unwirksamkeit einer solchen Klausel. Deshalb sollten Sie zum einen der Gestaltung von Abfindungsklauseln besondere Aufmerksamkeit widmen und zum anderen eine regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Abfindungsklauseln vornehmen.



Gesetzes- und Rechtsprechungsänderungen

Zudem können auch Gesetzes- und Rechtsprechungsänderungen Anlass zur kritischen Überprüfung der Verträge geben.

Gesetzesänderungen können sich in verschiedener Form auf Gesellschaftsverträge auswirken. Z. B. können redaktionelle Änderungen erforderlich sein. Im Einzelfall ist zu prüfen, inwieweit mit der Gesetzesänderung auch Systemänderungen verbunden sind, so dass sich die neuen Vorschriften von ihrem wirtschaftlichen Gehalt her möglicherweise nicht mehr mit dem ursprünglich beabsichtigten Sinn und Zweck der gesellschaftsvertraglichen Verweisung decken. Beispielsweise seien hier Änderungen im Erbschaftsteuerrecht genannt.

Auch Änderungen in der Rechtsprechung können Anlass dazu bieten, die Vorschriften des Gesellschaftsvertrags kritischen zu prüfen. Dies betrifft z. B. die Haftungsbeschränkungen im Gesellschaftsvertrag einer GbR.

Eine weitere wesentliche Rechtsprechungsänderung der letzten Jahre betrifft die Zulässigkeit von Mehrheitsklauseln, eine andere die freie Hinauskündigung aus OHG und KG.

Diese wenigen Beispiele zeigen, dass eine regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung insbesondere älterer Gesellschaftsverträge dringend zu empfehlen ist. Früher oder später – regelmäßig zur Unzeit – werden die Probleme sonst unangenehm. Deshalb gilt: Vorsorge ist besser als Nachsorge.

**»Eine regelmäßige
anwaltliche Überprüfung des
Gesellschaftsvertrags anhand der
aktuellen Verhältnisse ist eine
überschaubare Investition, die
sich im Ernstfall um ein Vielfaches
wieder auszahlen wird.«**

Unsere Vision vom Rechnungswesen der Zukunft

DER BEITRAG ZEIGT UNSERE VISIONEN ZUR BUCHHALTUNG DER ZUKUNFT.



AUTOR Anke Kutschki-Günther ist Steuerberaterin und seit September 2016 in der KANZLEI NICKERT tätig. Sie ist Teamleiterin der Steuerabteilung und insbesondere in der Jahresabschlussstellung und der Steuerberatung tätig.

Heute lächeln wir über das, was vor 20 Jahren technisch noch in den Kinderschuhen steckte. Heute gehen wir jeden Tag mit einer Selbstverständlichkeit in die Nutzer-Welt der Digitalisierung hinaus. Vieles um uns herum können wir uns einfacher und leichter zu Nutzen machen als noch vor wenigen Jahren. Warum gilt das nicht auch für die „Buchhaltung der Zukunft“? Wir sind bei persönlichen Interessen experimentierfreudiger als bei der Entscheidung, ob und wann wir die Buchhaltung denn vollständig digitalisieren wollen. Warum eigentlich?

Ein Vergleich: der Start in den Tag – früher und heute

Nach dem Aufstehen im Morgenmantel Haustür auf, Zeitung holen. Nachbarn schnell grüßen, Filterkaffee aufgießen und nachsehen, was noch im Kühlschrank ist – für die laufende Woche Einkaufszettel schreiben. Liegegebliebene Post öffnen, Überweisungsträger ausfüllen und auf dem Weg zur Arbeit noch in der Bank einwerfen wollen, keinen Parkplatz finden, der Blutdruck steigt – zum Hausarzt muss man ja auch noch, alljährlichen Check planen – Terminvereinbarung dazu geht erst um 9 Uhr, vorher ist das Telefon ständig besetzt ...

Die gute alte Zeit war mit Nebenaufgaben gefüllt, heute nutzen wir die Digitalisierung ohne Wenn und Aber, was geboten wird und zwischendurch. Was hat sich danach geändert?

Zeitung nach dem Aufwachen im Bett downloaden, am häuslichen Vollautomat nur noch eine Tasse Kaffee ziehen. Einkaufszettel schreiben entfällt, ist alles in der Kühlschrank-App mit dem Supermarkt verbunden – die App regelt die Bestellung automatisch. Die Lieferung kommt zum Wunschtermin nach Hause und die Bezahlung erfolgt per Lastschriftzug. E-Mail-Postfach abrufen, Online-Banking per QR-Code via Handy oder iPad auslösen.

Kein langes Warten mehr; Hochrechnungsanalyse der Bankkontobewegung einsehen – was wird in den laufenden 90 Tagen noch eingezogen? Zeit, den Arzttermin per Online-Terminbuchung noch zu regeln, Erinnerungshinweise zur Medikamenten-Einnahme bestätigen, Rezept per CallmyApo-App an die örtliche Apotheke mit Bringdienst hochladen. Die nächste Nachricht erscheint auf der Uhr am Handgelenk, kein Stau – nur 10 Minuten heute bis zur Arbeit, entspannter kann ein Tag nicht starten.

Tolle Sache, für die Buchhaltung der Zukunft ist das ebenso praktikabel. Momentan sind wir bei dem Thema „Buchhaltung der Zukunft“ noch in den Kinderschuhen. In 20 Jahren werden wir wahrscheinlich wieder darüber lachen, was man sich heute hat noch nicht vorstellen können.

Momentan machen wir uns über die Möglichkeit von Prozessautomatisierungen in der Buchhaltung Gedanken. In Zukunft wird dies Nebensache werden. Wir nutzen heute auch nicht mehr eine 8“-Diskette, sondern eine App oder den digitalen Upload vom Rechner aus. ERP-Systeme werden die Zukunft der Logistik zunehmend gestalten und für einen komplexen Prozessabbau in Unternehmen sorgen.

»Künstliche Intelligenz wird in automatisierbaren Prozessen über kurz oder lang überlegen sein.«

Zukunft

Künstliche Intelligenz wird in automatisierbaren Prozessen über kurz oder lang überlegen sein.

Die Einsicht der einfachen BWA mit Summen- und Saldenliste wie bisher wird entfallen. Neue Auswertungstools werden kommen, die die Digitalisierung dorthin bringt, dass diese bei Anfragen von Kunden und Lieferanten einen Einblick in deren Zahlenauswertung wiedergibt. Neben eigenem Zahlungsverhalten eines potentiellen Kunden und dessen Debi-/Kreditoren, Umsatzsparten, Produktportfolio und daraus resultierenden Renditen. Man wird ganz anders als bisher darüber Informationen erhalten, ob Geschäftsbeziehungen mit dem neuen Gegenüber attraktiv sein werden und wo die Gefahren liegen.

Neben dem Einsatz von ERP-Systemen werden durch Datenanalysen von Lieferanten z. B. auch Lieferschwierigkeiten von Rohwaren als Frühwarnsystem eingebunden. Lieferengpässe können durch Prognosen gesteuert und alternative Zulieferer weltweit gefunden werden.

Neben den Zahlenanalysen, die übrigens nicht mehr zeitverschoben, sondern dann tagesaktuell (bzw. irgendwann stündlich) auswertbar sein werden, werden Prognosen erzeugt, z. B. auch Informationen zu Vertriebspartnern auf der ganzen Welt. Deren Netzwerk und weitere tiefgreifende Informationen über Kunden und Lieferanten des eigentlich neuen potentiellen Geschäftspartners nehmen statt Transparenz endlich Gestalt an.

Die künstliche Intelligenz wird definierte Ziel-Parameter eines Unternehmens im System analysieren und das passende Gegenüber auf den Plan rufen. Kontakte auf Plattformen wie z. B. Xing werden plötzlich ersetzbar, wie früher die guten alten „gelbe Seiten“, weil die Buchführungssysteme ihr eigenes Netzwerk schaffen werden.

Aus Verkauf von Produktstückzahlen hin über automatisierte Prognosen auf die Entwicklung eines Unternehmens kann durch künstliche Intelligenz künftig die Ableitung von über- oder unterdurchschnittlichem Wachstum gegenüber anderen Unternehmen abgeleitet werden – ganz anders als das bisherige Prozedere.

Wir müssen nicht mehr „Zurück in die Zukunft“ spielen. Die Entwicklungen in der Marktwirtschaft mit Vergleichsunternehmen werden besser vergleichbar, Entwicklungen an der Börse fließen zeitnaher mit in die Prognosen ein. Durch Beobachtung von Datenströmen und Märkten lernt Künstliche Intelligenz Schlussfolgerungen zu ziehen und genauere Prognosen aufzustellen.

Für kleinere und mittlere Unternehmen werden Chancen möglich, sich Partnern auf der ganzen Welt kurzfristiger anzuschließen. Was bisher mit einem unmessbaren Aufwand nicht kalkulierbar umsetzbar war, wird in Zukunft durch Globalisierung und Künstliche Intelligenz auf einen Nenner gebracht. Egal, ob Wachstum oder Nischenfindung: Mit Algorithmus-Filterungen wird sich die Buchhaltung in ein neues Zeitalter entwickeln.

Bislang erfolgen Meetings meist persönlich – noch selten über Videokonferenz. Auch das wird sich verändern. Die Digitalisierung hat z. B. in der medizinischen Behandlung Wurzeln gefasst: Mittlerweile können bei Patienten mittels einer 3D-Kamera Krankheitsbilder aus der Ferne diagnostiziert werden.

Unternehmen werden in der Zukunft smarte Tools und ERP-Systeme benötigen, mit denen man immer und von überall aus arbeiten kann und die persönliche Entlastung schaffen. Mehr Zeit für neue Ideen werden geschaffen. Produktionserweiterungen benötigen Sicherheit in Entwicklungsprognosen bei Investitionsfragen mit einem sicheren Zugriff auf Planzahlen und stetige Prognose-Auswertung – unter Anbindung aller Beteiligten an einem durchgängig praktischen digitalen Netzwerk-System.

Neben all den Visionen steht momentan noch als offene Frage jene der Datenanonymisierung entgegen: Insbesondere, wie man in 20 Jahren mit Anonymisierungsdiensten bei der Produktentwicklung gegenüber der Konkurrenz und der jetzigen Umgangsform mit dem Datenschutz verfahren wird.



Verena Multhaupt,

JACO – Dr. Jaeniche GmbH & Co. KG

Cornelius Nickert:
WAS WAR DIE SITUATION, BEVOR WIR GEMEINSAM AN DIE NEUAUSGESTALTUNG DER FINANZBUCHFÜHRUNG BEI JACO – DR. JAENICHE GMBH & CO. KG GEGANGEN SIND?

Verena Multhaupt:
 Unser Buchhalter hatte gekündigt, er hatte keine Vertretung und auf die Schnelle haben wir auch niemanden gefunden, der mit unserem älteren System arbeiten konnte.

Cornelius Nickert:
WAS WAREN DIE ANFORDERUNGEN AN DIE BUCHFÜHRUNG?

Verena Multhaupt:
 Wir haben eine schnelle Lösung gebraucht, um wieder einen Überblick über die Liquidität sowie die Geschäftsentwicklung zu bekommen. Da noch nicht klar war, ob wir die Buchhaltung dauerhaft auslagern, wollten wir uns auch die Möglichkeit der Rückführung in die Firma offenhalten. Das geht mit DATEV problemlos. Es ist ein modernes System, das so gut wie jeder Buchhalter heutzutage beherrscht.

Verena Multhaupt ist Geschäftsführerin der JACO – Dr. Jaeniche GmbH & Co. KG in Kehl-Leutesheim, www.jaco.de

Cornelius Nickert:
WELCHE UNTERSCHIEDE STELLST DU IM NACHHINEIN ZWISCHEN EINER KLASSISCHEN BELEGBUCHHALTUNG UND EINER DIGITALEN ONLINE-BUCHHALTUNG FEST?

Verena Multhaupt:
 Die Belege sind überall verfügbar und man kann gewisse Auswertungen besser und schneller vornehmen. Die Möglichkeit der Automatisierung von Teilen der Buchführung schafft somit auch zeitliche Ressourcen für andere Aufgaben, z. B. im Finanzcontrolling. Auch die Mitarbeiterin im Einkauf nutzt das System gerne, weil sie da am schnellsten an die Belegbilder kommt.

Cornelius Nickert:
WIE VERLIEF DER UMZUG?

Verena Multhaupt:
 Mit einem Umstellungsaufwand muss man rechnen und die Menschen müssen sich an den neuen Prozess gewöhnen. Dafür haben wir einen großen Modernisierungsschritt geleistet, der an anderer Stelle auch wieder Aufwand einspart. Trotz geringer Vorlaufzeit haben wir gemeinsam mit der KANZLEI NICKERT die Umstellung gut gemeistert. Vielen Dank nochmals ans Kanzlei-Team an dieser Stelle! Nach 2-3 Monaten lief der Prozess wieder rund und ich habe heute so gut wie keine Arbeit damit.

DIE AMERIKANISCHEN PROFESSOREN SHERRY TURTLE UND LAWRENCE LESSIG SPRECHEN VON EINEM „E-MAIL-BANKROTT“, WENN MENSCHEN IHREN GESAMTEN ÜBERVOLLEN E-MAIL-POSTEINGANG AUF EINMAL LEEREN UND BEI „NULL“ WIEDER ANFANGEN. WELCH EINE VERZWEIFLUNGSTAT. ABER WAS KANN HELFEN?



AUTOR Thorsten Jekel ist der „Digital Working Vordenker“. Er hält Vorträge und Workshops rund um das Thema „iPad“ – www.thorsten-jekel.de



AUTOR Hubertus Kuhnt ist der Vereinfacher. Sein Motto lautet: Make it isi and keep it isi. Isi steht für interagieren, strukturieren und implementieren. Mit seiner isi-Methode unterstützt er Unternehmen dabei, komplexe Strukturen wieder einfach zu gestalten.

„Vergiss niemals, am anderen Ende sitzt ein Mensch“: Sprachpsychologisch werden E-Mails beim Empfänger als härter und kräftiger empfunden, als vom Verfasser beabsichtigt. Es fehlt die direkte Rückkopplung wie beim Telefonat oder persönlichen Gespräch.

Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und schreiben Sie wertschätzend. Greifen Sie zum Telefon, wenn Sie schnelle Antworten erwarten. Durchbrechen und unterbinden Sie Endlosmails mit immer größer werdenden Verteilern.

Die deutsche Post stellt einmal täglich Briefe und Pakete zu. Nutzen Sie diese Klarheit und Einfachheit für Ihr Handeln. Oder laufen Sie 10-mal täglich zum Briefkasten? Ändern Sie Ihr persönliches E-Mail-Verhalten und das Verhalten der anderen wird sich ändern.

Wie gehen die beiden Autoren, Thorsten Jekel und Hubertus Kuhnt, mit dem Thema E-Mail, sowohl intern als auch extern, um? Der eine wohnt in Berlin, der andere im Münsterland (der Ort ist so klein, dass wir ihn nicht erwähnen) und beide sind beruflich in Deutschland unterwegs.

»Selbstdisziplin als Einzelner und im Team ist sicherlich der größte Hebel bei der Beherrschung der E-Mail-Flut.«

Das persönliche Treffen ist für uns beide immer noch die erste Wahl, um Themen zu besprechen. Dieses schaffen wir 3-4 pro Jahr und ergänzen unsere Kommunikation neben dem Telefon durch verschiedene digitale Tools. Wir benutzen für unsere Abstimmung keine E-Mails mehr und auch dieser Text ist ohne E-Mail-Ping-Pong entstanden.

Dead by E-Mail

Für unsere Kommunikation nutzen wir: Face2Face, Telefon, Messenger und Videosysteme wie ZOOM, Microsoft Teams und Microsoft Kaizala. Für Arbeits- und Projektplanung nutzen wir: Kanban Boards wie MeisterTask und Trello. Für Dateiablage nutzen wir: Cloudservices wie Dropbox for Business, OneDrive for Business oder iCloud.

Diese Arbeitsweise reduziert unseren E-Mail-Eingang drastisch und wir können uns auf die E-Mails konzentrieren, die wichtig sind – die unserer Kunden.

Selbstdisziplin als Einzelner und im Team ist sicherlich der größte Hebel bei der Beherrschung der E-Mail-Flut. Stellen Sie sich die Frage, ob E-Mails immer kurzfristig beantwortet werden müssen oder ob eine Antwortfrist von 24 Stunden ausreicht. Wir beide haben unsere E-Mail-Signaturen proaktiv mit dem Zusatz ergänzt, dass wir E-Mails nur einmal pro Tag checken und beantworten – wir hatten deswegen noch nie Probleme mit unseren Kunden.

„Was würde passieren, wenn ich meinen Arbeitstag nicht mit E-Mails beginnen würde?“ Oft tun wir das alle aus Gewohnheit und in Bereichen wie dem IT-Support ist dies auch absolut richtig. Wenn wir in unseren Workshops die Teilnehmer(innen) fragen, wie viele ihrer E-Mails, die sie morgens bearbeitet haben, wirklich so dringend und wichtig waren, dass die gleich morgens bearbeitet werden mussten, liegen die Antworten meist bei unter 5%. Weshalb ist das so problematisch? Oft reagieren wir dadurch nur auf Anfragen Dritter, statt aktiv an der Umsetzung unserer eigenen Ziele zu arbeiten.





Interview

Daniel Gian Piero Höllstin

Anne Nickert:
SIE HABEN UNS VOR EINIGEN WOCHEN IM NAMEN DER DATEV DAS LABEL „DIGITALE DATEV-KANZLEI 2019“ VERLIEHEN. WAS VERSTECKT SICH HINTER DIESEM LABEL? WELCHE BEWERTUNGSKRITERIEN LIEGEN DEM LABEL ZU GRUNDE?

Daniel Gian Piero Höllstin:
 Kanzleien, die das Label „Digitale DATEV-Kanzlei“ tragen, signalisieren heute eine digitale Kompetenz gegenüber ihren Mandanten und positionieren sich als „Digitale Partner“ in der Zusammenarbeit zwischen Mandant und Kanzlei. Das Label steht für modern aufgestellte Prozesse, effiziente Zusammenarbeit sowie innovative Arbeitsbedingungen.

Das ist auch besonders für junge und modern arbeiten wollende, potentielle Mitarbeiter von Interesse, da der Berufsstand leider zu Unrecht noch ein sehr konservatives Image hat. Zu berücksichtigen ist, dass für die Erreichung des Labels auch der Mandantenstamm aktiv mitwirken muss. Denn der muss für solche modernen Entwicklungen affin sein.

Anne Nickert:
WELCHE KENNZAHLEN WAREN BEI DER KANZLEI NICKERT ENTSCHEIDEND DAFÜR, ALS „DIGITALE KANZLEI“ AUSGEZEICHNET ZU WERDEN?

Daniel Gian Piero Höllstin:
 Bei der KANZLEI NICKERT war das zunächst die Digitalisierungsquote gesamt (also: nicht manuell gebuchte Primanotabuchungen aller Mandanten in Relation zu den gesamt erfassten Primanotabuchungen), dann die Digitalisierungsquote Bank (elektronisch gebuchte Bankbuchungen aller Mandanten in Relation zu den gesamt erfassten Bankbuchungen) – und zuletzt der Anteil Mandanten mit digitalen Belegen (aktueller Digitalisierungsgrad der gebuchten Mandanten).

**Digitale
Kanzlei**
2019

DATEV

KANZLEI NICKERT erhält das Label „Digitale Kanzlei“ – Digitale Lösungen verschaffen Freiräume, die wir anderweitig für die Beratung nutzen können. Das erhaltene Label zeigt uns, dass wir auf einem guten Weg sind.

Daniel Gian Piero Höllstin
 ist Key Account Manager Nationale Großkanzleien bei der DATEV eG, seit 1990 in der Beratung des Kanzlei- und Unternehmensmarktes für die DATEV eG tätig und in seiner Freizeit leidenschaftlicher Fotograf
www.foto-und-kommunikation.de





Anne Nickert:
WO SEHEN SIE PERSÖNLICH DEN NUTZEN FÜR UNTERNEHMEN, SICH FÜR SOLCHE DIGITALEN STEUERPROZESSE IM RAHMEN DER STEUERBERATUNG ZU ENTSCHEIDEN?

Daniel Gian Piero Hüllstin:

In vielen Büroorganisationen von Unternehmen bestehen heute noch sehr oft papiergestützte Bearbeitungsprozesse, die einen internen Zeit- und fixen Kostenfaktor darstellen. Auch werden oft, trotz der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit der Kanzlei, noch „Schattenbuchhaltungen“ geführt (z. B. Überwachung offene Posten oder Aufwand beim Zahlungsverkehr)

Das ist nicht mehr erforderlich. Hier ist die Kanzlei bei der Gestaltung ein guter beratender und unterstützender Partner, wenn individuelle Anforderungen geprüft und modern organisiert werden müssen. Denn es ist doch für die Unternehmen wichtig, die eigenen Ressourcen auf die Kernkompetenzen auszurichten (z. B. Produktion, Verkauf usw.).

Wenn alles, was mit Verwaltung zu tun hat (z. B. Personalabrechnungs- und Finanzrechnungswesen), als Outsourcingdienstleistung über die Kanzlei genutzt wird, dann ist das eine variable und kalkulierbare Größe und man hat sich eine qualitative Sicherheit eingekauft. Wichtig sollte sein, dass der Unternehmer zeitnah (nicht erst nach dem Umsatzsteuertermin) alle relevanten Informationen für Entscheidungen verfügbar hat.

Wenn es gelingt, die Daten aus dem Unternehmen (z. B. Rechnungsausgang/ -eingang, Bank, Kasse) bereits elektronisch/ digital zu gewinnen, dann lassen sie sich auch in der Kanzlei so verwenden. Das bedeutet nicht, dass die Kanzlei dann weniger Arbeit hat und alles billiger wird. Denn die Kanzleiidienstleistungen wandeln sich in dem Moment.

Dann ist nicht mehr das fachgerechte Erfassen von Daten eine Hauptaufgabe, sondern die Prüfung, Kontrolle und die individuelle erläuternde Aufbereitung der Daten. Es entstehen beidseitig Veränderungsprozesse, bei denen jeder einen qualitativen und quantitativen Zusatznutzen hat. Je nach Mitwirkung der Mandanten einer Kanzlei wirkt sich das auf den Digitalisierungsgrad der Kanzlei und auf die oben genannten Kriterien aus.

Anne Nickert:
WAS SEHEN DENN DIE MANDANTEN ALS DIE GROSSEN VORTEILE DER DIGITALEN PROZESSE AN? HABEN SIE DA RÜCKMELDUNGEN BZW. ERFAHRUNGSWERTE?

Daniel Gian Piero Hüllstin:

Kanzleien, die sich mit dem digitalen Veränderungsprozess beschäftigt und sich neu organisiert haben, haben in den vergangenen Jahren sehr viel Energie und Kapital investiert, um das zu erreichen. Sie sind nun bestrebt, das ihren Mandanten zu zeigen. Denn der Erfolg einer Kanzlei ist auch vom Erfolg der Mandanten abhängig.

So ist das Label nicht nur ein Zeichen dafür, dass man selbst bereit ist, sich zu entwickeln und gute Voraussetzungen geschaffen hat, sondern zeigt auch, dass man gewillt ist, die Mandanten zu mehr Erfolg zu begleiten.

Anne Nickert:
WELCHE WEITEREN ENTWICKLUNGEN BZW. NÄCHSTEN SCHRITTE IM RAHMEN DER DIGITALISIERUNG ERWARTEN SIE IN NAHER ZUKUNFT AUF DEM MARKT DER STEUERBERATUNG?

Daniel Gian Piero Hüllstin:

Ich persönlich glaube, dass es noch nicht absehbar ist, wohin diese digital-industrielle Entwicklung tatsächlich noch führen wird. Neben den vielen Vorteilen gibt es auch neu entstehende Risiken bei IT-Verfügbarkeit oder Datensicherheit.

Sicher ist nur, dass die Veränderungsprozesse an Geschwindigkeit zunehmen und jeden mehr fordern werden.



Die Entwicklungen zeigen, dass Unternehmensgröße nicht zwangsläufig entscheidend ist, um im Markt bestehen zu können. Es ist eher der Umgang mit den Veränderungsprozessen, der entscheidend ist. Denn diese digitalen und elektronischen Entwicklungen haben gewaltige Auswirkungen auf die betroffenen Menschen. Nicht nur hinsichtlich der technischen Veränderungen oder die Ausbildungsrichtung, sondern auch in Bezug auf die sozialen und kulturellen Veränderungen und wie wir damit umgehen.

Das bedeutet viel Verantwortung für die Menschen im Rahmen der Führung – und Verantwortung jedes Einzelnen im privaten Umfeld.

SPORT IM FREIEN ERFREUT SICH IMMER GRÖßERER BELIEBTHEIT. FÜR GESTRESSTE UNTERNEHMER GIBT ES KAUM ETWAS BESSERES: ABSTAND GEWINNEN, AN DER FRISCHEN LUFT SEIN UND GLEICHZEITIG DEM KÖRPER ETWAS TRAINING GÖNNEN.



AUTOR Cornelius Nickert ist Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Insolvenz- und Steuerrecht, CVA (Certified Valuation Analyst, verliehen durch die www.eacva.de) und seit 1999 Partner bei der KANZLEI NICKERT. Er ist Beirat der RMA – Risk Management Association e.V. und vor allem in den Bereichen Unternehmensbewertung, Strategie und Sanierung tätig.

Warum Sport „outdoor“

Warum sollte man Sport im Freien betreiben? Zum einen profitiert man von der guten frischen Luft im Freien. Gerade nach einem anstrengenden Arbeitstag ist der Outdoor-Zirkel eine gute „Schleuse“ zum Feierabend. Zum anderen setzt man den Körper der Sonne aus, was sich positiv auf den Körper und auf die Stimmung auswirkt. Zum Schluss: Es macht einfach Spaß!

Mit ein wenig Erfahrung findet man draußen ein perfektes und kostenloses Fitnessstudio: Klimmzüge an Ästen oder am Gerüst, Liegestütze auf der Parkbank, Straßen- oder Wegeschilder für einbeinige Kniebeugen. Außerdem kann man einen Schlingentrainer mitnehmen, der leicht zu transportieren und zudem preiswert zu erhalten ist.

Ein weiterer Vorteil des Outdoor-Zirkels: Meist kommt bei gestressten Menschen das Aufwärmen zu kurz. Beim Outdoor-Zirkel können Sie die „Anreise“ mit dem Aufwärmen verbinden, indem Sie einfach von daheim oder vom Hotel aus loslaufen.

Outdoor-Zirkel



Lassen Sie sich von der Natur inspirieren – in Ihrem Umfeld bieten sich vielfach Möglichkeiten, um Übungen durchzuführen.

Warum Zirkel

Zirkeltraining hat viele Vorteile: Man kann in sehr kurzer Zeit eine Vielzahl von Übungen absolvieren und damit den Körper, insbesondere aber auch das Herz-Kreislauf-System, stärken. Beim Zirkeltraining überlegen Sie sich eine Abfolge von Übungen, die ohne Pause hintereinander absolviert werden. Dies ist ein „Satz“. Je nach Trainingsplan absolvieren Sie mehrere Sätze und machen, wenn überhaupt, zwischen den Sätzen eine kurze Pause von max. 90 Sekunden. Für einen Zirkel ist immer Zeit, es gibt keine Ausreden.

Warum jetzt beginnen?

Im Spätsommer haben wir noch gutes Wetter. Die Überwindung zum Sport fällt uns leichter. Wenn wir jetzt konsequent beginnen, fällt es uns nicht auf, dass die Tage kürzer und die Temperaturen kälter werden. Wir gewöhnen uns an die sich ändernden Umstände und härten uns ab. Dies gilt nicht nur für den Körper, sondern vor allem auch für die mentale Härte.

Was tun bei schlechtem Wetter?

Es gibt kein schlechtes Wetter, sondern nur falsche Kleidung. Mit der Regenjacke ausgerüstet, kann man auch den Outdoor-Zirkel absolvieren – schließlich sind wir nicht aus Zuckerwatte. Und wenn es „Katzen hagelt“, gibt es Unterführungen, Überdachungen etc. Wo ein Wille ist, gibt es auch einen Weg.

Der Schlingentrainer

Der Schlingentrainer ist ein Band oder ein Seil, an dem Griffe und/oder Schlaufen befestigt sind. In der Regel sind Schlingentrainer klein und leicht, so dass man sie praktisch überall hin mitnehmen kann. Damit kann man praktisch den ganzen Körper trainieren.

Schlingentrainer sind saisonal bei den Discountern und in hochwertigeren Versionen in Sportshops oder Physiotherapieshops ab 15 € bis rd. 500 € erhältlich. Ich empfehle, mit einer günstigen Version anzufangen und, wenn es Spaß macht, auf eine Profiversion umzusteigen.

Fazit

Nutzen Sie den Outdoor-Zirkel – für Ihre Fitness, Gesundheit und vor allem, um ein wenig vom unternehmerischen Stress abzulenken.

Google Stellensuche

Der Markt lichtet sich

Obwohl einige Portale wie Stepstone und Indeed die Zusammenarbeit mit Google in puncto Stellensuche ablehnen, ergibt sich für den Nutzer dennoch ein entscheidender Vorteil – und der lautet Übersichtlichkeit. Der deutsche Jobbörsenmarkt ist aktuell äußerst unübersichtlich. Das liegt nicht zuletzt an den über 1.000 Jobportalen, auf denen Jobsuchende ihren Präferenzen entsprechend nach passenden Angeboten suchen.

Google bedient sich bei seinem Stellenportal an einer seiner größten Stärken – dem Aggregieren von Daten und granularen Ausspielen anhand intelligenter Algorithmen. Im Endeffekt listet Googles Stellenbörse alle Angebote ihrer Partner auf, zeigt den Pendelweg über Google Maps und kununu-Bewertungen an und sortiert doppelte Angebote aus. Dadurch wird das Angebot wesentlich übersichtlicher und für den Suchenden einfacher, da er alles auf einer Plattform erhält.

Eintragung ins Stellenportal einfacher als gedacht

Google macht es einem sehr einfach, seine Stellenanzeigen auf deren Jobübersicht anzuzeigen. Eine detaillierte Aufstellung der Maßnahmen, die man treffen muss,

findet man in Googles Developer Bereich. Sind die entsprechenden Parameter eingerichtet, dauert es nicht lange und die Stellenanzeigen werden auf der Übersicht angezeigt. Je mehr Informationen man bereitstellt, desto höher wird die Anzeige gerankt. Diese Erweiterung muss zwar durch einen Programmierer ergänzt werden, stellt allerdings keinen übermäßigen Aufwand dar.

Aktuell entstehen den Unternehmen durch Google auch keine Kosten, um die Stellen auf der Suchmaschine zu platzieren. Das macht das Angebot zusätzlich sehr attraktiv.

Roll out in anderen Ländern

„Google for Jobs“ gibt es natürlich bereits auch in anderen Ländern. Bisherigen Erkenntnissen zufolge sind die Zahlen der Besucher der einzelnen Jobportale, wie z. B. Monster, um 30 % gesunken. Sollte sich also das Stellenportal des Suchmaschinen-giganten durchsetzen, könnte das ernstzunehmende Folgen für die Betreiber bisheriger Jobportale haben.

Für Unternehmen wie auch für Jobsuchende vereinfacht sich durch Googles Jobportal viel. Unternehmen sind gut beraten, diese kostenlosen Möglichkeiten zu nutzen und sich klassische Anzeigen auf Job-Portalen in Zukunft zu sparen.

DER ZEITPUNKT FÜR GOOGLE, IN DEN DEUTSCHEN STELLENMARKT EINZUSTEIGEN, KÖNNTE NICHT BESSER SEIN, DA VIELE FIRMEN ZUNEHMEND UNTER FACHKRÄFTEMANGEL LEIDEN. ZÄHLUNGEN DES INSTITUTS FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG (IAB) NACH SIND HIERZULANDE FAST 1,4 MILLIONEN STELLEN UNBESETZT.



AUTOR Giuliano Sblandano ist Marketing Manager bei PixelMechanics und dort hauptverantwortlich für die Vermarktung der Themen eCommerce und IoT. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen SEO und Social Media mit dem Fokus auf Digitalisierung.

B2B eCommerce

PAPIERLOSES BÜRO, KONSOLIDIERUNG UND AUTOMATISIERUNG VON PROZESSEN – ALL DAS SIND DURCHAUS BEGRIFFE, DIE MAN MIT DEM BUZZWORD DIGITALISIERUNG IN VERBINDUNG BRINGT. WAS ABER HAT EIN ECOMMERCE-SHOP MIT DIGITALISIERUNG ZU TUN?



AUTOR Michael Rohrmüller ist CEO der Digitalagentur PixelMechanics und unterstützt mit seiner Agentur mittelständische und große Unternehmen in den Bereichen der Digitalisierung mit Internettechnologien und des Online-Marketings über alle Marketingplattformen hinweg.

Die ersten Schritte liegen näher als man denkt

Kundenbeziehungen sind heute anders als früher. Es geht um sinkende Budgets, steigenden Preisdruck und eine oft sehr hohe Reaktionsgeschwindigkeit. Diese Anforderungen machen klar, dass sich die Digitalisierung von Prozessen und Kundenbeziehungen zu einem der Kernthemen der Wettbewerbsfähigkeit entwickelt hat.

Umso überraschender ist es, dass der Bereich der digitalisierten Bestellung und Lieferung noch immer oft auf Fax und Telefon beschränkt ist. Und das, obwohl die eCommerce-Technologien es schnell ermöglichen, die eigenen Kunden in die Digitalisierung einzubinden.

Digitalisierung durch eCommerce in mehreren Schritten

Durch die digitale Bereitstellung von Informationen und direkter Bestellung über ein Bestellsystem lassen sich interne Aufwände senken und die Reaktionsgeschwindigkeit deutlich anheben. Wenn Unternehmen diese Vorteile erkennen, gibt es mehrere Möglichkeiten zu starten.

Als erste Alternative kann ein Unternehmen einen Stand-Alone-Shop ohne Anbindung an weitere Systeme im Unternehmen umsetzen. Kunden erhalten einen Zugang zu einem System, auch geschützt möglich, in dem Produkte direkt bestellt werden können. Die Bestellungen kommen per E-Mail an den Ansprechpartner im Unternehmen, der die Bestellung direkt bearbeiten kann. In diesem Zuge wurde bereits Zeit gespart, da der Kunde die Bestellung selbst aufgegeben hat. Ein solcher Ansatz kostet ca. 20.000 € mit einer Shopsoftware wie Magento.

Erweitern lässt sich dieser Ansatz um eine Anbindung der eigenen Warenwirtschaft oder dem ERP-System an das Shopsystem. Hier muss, je nach internem System, mit einem zusätzlichen Budget von ca. 10.000 € gerechnet werden.



Eine Möglichkeit ist die Integration des eCommerce-Shops in die Systeme des Kunden, z. B. Einkäufer, die Bestellungen aus internen Bereichen auslösen können. Hierbei integriert sich der Shop sehr weit in die Prozesse des Kunden. Magento ist auch hier das richtige System und man sollte mit einem Budget von ca. 40.000 € bis 50.000 € rechnen, da mehr individuelle Kundenfunktionen hinterlegt werden müssen.

Sparen Sie Zeit

Früher war es üblich, dass der Vertriebsmitarbeiter das eigene Portfolio persönlich präsentiert hat. Das ist heutzutage nicht mehr notwendig. Der erste Informationsablauf geschieht nahezu ohne Zutun durch die Recherche im Internet.

Wer in seine Digitalisierungsstrategie einen eCommerce-Shop als Basis einplant, hat entscheidende Vorteile, die auch über die Zukunft des Unternehmens entscheiden können. Mit einem zentralen System im Hintergrund, das alle wichtigen Produktinformationen beinhaltet, kann der Pflegeaufwand der Daten auf ein Minimum reduziert werden.

Die papierlose Einrichtung von Sonderkonditionen für bestimmte Kundengruppen oder die direkte Kommunikation mit Einkäufern sind über eine einzige Plattform abbildbar. Das spart nicht nur immens Zeit, sondern langfristig auch Geld.

Empfehlung

Unternehmen müssen sich mit dem Thema Digitalisierung befassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Während viele Digitalisierungsprojekte aufwendig sind, viel Geld kosten und lange dauern, kann mit der richtigen eCommerce-Strategie sehr schnell gestartet werden, ohne interne Abläufe und Prozesse zu beeinflussen oder zu verändern.

Grillen: Fisch, Saucen und Marinaden

Unsere Tipps für Ihren Grill-Sommer!

Grill-Tipps von Karl-Heinz Renz, Geschäftsführer Arctic Fresh Seafood

Grundsätzlich sollte Fisch immer eher schonend und vor allem nicht zu lange gegrillt werden, da das Fleisch sonst trocken und spröde wird. Ganze Portionsfische benötigen in der Regel ca. 5-7 Minuten von jeder Seite, Filets je nach Stärke und Fettgehalt 2-3 Minuten von jeder Seite. Insbesondere bei Thunfisch und Schwertfisch sollten die Steaks nicht durchgegart werden, sondern der Kern noch rosè bzw. glasig sein.

Es ist empfehlenswert, Filets und Spieße vor der Zubereitung leicht mit Oliven- oder Pflanzenöl, mediterranen Kräutern und ggf. etwas Zitrone, Pfeffer und Knoblauch zu marinieren. Bei ganzen Fischen am besten die Bauchhöhle mit Kräutern füllen und mit etwas Öl oder Weißwein marinieren und die äußere Haut ebenfalls mit Öl leicht bepinseln.



Bei Fisch und Meeresfrüchten sind aus meiner Sicht folgende Produkte besonders empfehlenswert für den Grill:

Ganze Fische

Doraden oder Wolfsbarsche (Portionsfische ca. 400-600g), Forellen oder Saiblinge, Makrelen und Sardinen, Exotische Fische wie Red Snapper, Baramundi, Zackenbarsche

Größere Fische mit Gewichten zwischen 1-3 kg können auch gut in der Grillfolie oder im Grillgitter zubereitet werden. Dazu die Fische seitlich 2-3-mal leicht einschneiden, so dass die Fische gleichmäßig garen.



Filets und Meeresfrüchte

Lachsfilet auf der Haut, Schwertfisch, Thunfisch

Dickere Filets auf der Haut mit kompaktem Fleisch wie Saibling, Schellfisch, Rotbarsch.

Mediterrane oder exotische Filet-Spezialitäten auf der Haut, z. B. von Red Snapper, Doraden, Zackenbarsche, Gelbschwanzmakrele, Meerbarbe, Sardine.

Fischspieße mit kompaktem Fleisch, unterschiedlichen Farben und ähnlicher Garzeit, z. B. mit Lachs, Saibling, Brosme, Steinbeißer, Seeteufel, Kamm- oder Jakobsmuscheln, kleinere, rohe, geschälte Garnelen.

Garnelen in der Schale. Besonders angenehm sind Garnelenschwänze ohne Kopf, am Rücken bereits eingeschnitten und schon entdarmt: „Easy peel“. Garnelen in der Schale zubereitet sind grundsätzlich immer aromatischer, da die Geschmacks- und Röststoffe von der Schale kommen.

Tintenfische wie Sepia oder Calamari in Streifen oder kleine, gefüllte Tuben, kräftig mit Olivenöl, Knoblauch und Petersilie mariniert.

Paprika-Relish – Zubereitung ohne Vorkochen! :-)



Zutaten

- Pfeffer/Salz
- 4 kleine Zwiebeln
- Je eine rote, gelbe, orangene und grüne Paprika
- 1 Stück Ingwer (40g)

Zubereitung

Alles in kleine feine Stücke schneiden und mit

- 80g Weißweinessig
 - 10 EL Zitronensaft
 - 80g Zucker
 - 2TL Salz
 - 2TL Pfeffer
- vermengen.

Anke Kutschki-Günther

Curry-Mango-Mayonnaise



Hört sich im ersten Moment vielleicht etwas außergewöhnlich an, ist aber sehr lecker und mal was komplett anderes ☺.

Zutaten

- 1 frisches Eigelb
- 1 TL Senf
- 250 ml Sonnenblumenöl
- Salz
- Pfeffer
- 2 EL Weißweinessig
- Prise brauner Zucker
- 1 Mango
- 1 EL Currypulver
- 1 Knoblauchzehe
- 1 milde, rote Chili

Zubereitung

Das Eigelb und den Senf in einer Schüssel mit einem Schneebesen verrühren. Das Sonnenblumenöl tröpfchenweise unterschlagen und alles zu einer dick-cremigen Mayonnaise aufschlagen. Mit 2 EL Weißweinessig verrühren. Mit Salz, Pfeffer und dem braunen Zucker abschmecken. Die Mango schälen, Fruchtfleisch vom Stein schneiden und fein würfeln. Mangowürfel mit einem Mixstab zerkleinern und zusammen mit dem Currypulver unter die Mayonnaise rühren. Knoblauch und Chili fein hacken und dazugeben.

Saskia Kossmann

Fruchtige oder pikante Chutneys



Zu gegrilltem Fisch passen insbesondere kalte Saucen, wie z. B.:

- Creme Aioli
- Hausgemachte Mayonnaise oder Kräutersaucen
- Fruchtiges Tomaten-Gemüserelish, z. B. mit Oliven, Sardellen oder Kapern
- Cocktail- oder Currysauce
- Guacamole

Karl-Heinz Renz

Geschäftsführer Arctic Fresh Seafood

Kräuterbutter selbst gemacht



Passt wunderbar zu einem saftigen Rinderfilet (natur) frisch vom Grill.

Zutaten

- 250 g Butter
- ½ Bund Petersilie
- ½ Bund Schnittlauch
- ½ Knoblauchzehe (je nach Geschmack)
- Pfeffer/Salz

(wahlweise kann man auch weitere frische Kräuter verwenden oder – je nach Geschmack – Oliven, Chilipulver oder Bärlauch hinzuzufügen)

Zubereitung

Die Butter auf Zimmertemperatur erwärmen lassen. Kräuter möglichst fein hacken, den Knoblauch pressen und alles zur Butter geben. Mit Salz und Pfeffer abschmecken. Die Kräuterbuttermasse in Frischhaltefolie einrollen und in den Kühlschrank legen. Vor dem Servieren in Scheiben aufschneiden – guten Appetit!

Elisabeth Schmider

Interview **Saskia Kossmann**

Anne Nickert:
HAND AUF'S HERZ: WAS VERMISST DU AUS DEINEM AZUBI-LEBEN AM WENIGSTEN?

Saskia Kossmann:

Tatsächlich fällt es mir schwer, die passende Antwort auf diese Frage zu finden, da ich eine sehr schöne Ausbildungszeit in der KANZLEI NICKERT hatte und es keine Aufgabe gab, die ich nicht gerne getan habe. Wenn ich aber ehrlich bin, vermisse ich am geringsten die „Hektik“ nach einem Arbeitstag, um alles so zu koordinieren, mit Schule, Freunde, Familie und Hobby.

Anne Nickert:
WARUM HATTEST DU DICH FÜR DIESE AUSBILDUNG ENTSCIEDEN?

Saskia Kossmann:

Schon in frühen Kindheitsjahren war mir bewusst, dass ich gerne einen Beruf im Büro ausüben möchte. Besonders an diesem Berufsfeld hat mich der ständige Wandel, die Abwechslung und vor allem die Vielseitigkeit angesprochen.

Anne Nickert:
SIND DIESE ERWARTUNGEN ERFÜLLT WORDEN?

Saskia Kossmann:

Absolut. Es ist ein sehr spannendes Arbeitsgebiet und grade durch die Digitalisierung sehr ansprechend. Ferner ist es ein Berufsfeld, in dem man sich ständig weiterbilden und weiterentwickeln kann. Durch die regelmäßigen Gesetzesänderungen ist dieses Berufsfeld zudem nie alltäglich.

Anne Nickert:
WIE GEHT ES JETZT WEITER? WAS WERDEN DEINE NÄCHSTEN AUFGABEN BZW. EINSATZGEBIETE SEIN?

Saskia Kossmann:

Ich werde weiterhin in der Steuerabteilung der KANZLEI NICKERT, im Bereich der Buchhaltungen tätig sein. Verstärkt werde ich aber zukünftig auch kleinere Jahresabschlüsse vorbereiten.

Anne Nickert:
IM NACHHINEIN: WELCHEN TIPP WÜRDST DU KÜNFTIGEN STEUER-AZUBIS FÜR IHRE AUSBILDUNG MIT AUF DEN WEG GEBEN?

Saskia Kossmann:

Sehr sorgfältig zu arbeiten und sich die Zeit zu nehmen, viel zu dokumentieren und strukturierte Zusammenfassungen anzufertigen. Dann wird es vor allem im Hinblick auf die Prüfungen entspannter.

Saskia Kossmann hat im Juli ihre Ausbildung zur Steuerfachangestellten in der KANZLEI NICKERT erfolgreich abgeschlossen.



Unser Eis des Jahres.



Schönen Sommer noch!



Joachim Schäfer



Kunststoff in vollendeter Form: Schäfer vollendet.

Bei Schäfer vollendet. entstehen hochwertige Produkte aus Kunststoffhalbzeugen: Neben designten Maschinenverkleidungen komplexer Bauart für den Maschinenbau, ausgefallenen Diffusoren für die Leuchtenindustrie oder komplexen Präzisionsteilen für die Labor- und Automatisierungstechnik bieten wir auch Lösungen im Bereich des Raumdesigns und der Werbetechnik. Als Komplettanbieter von Bauteilen, Baugruppen oder Endprodukten rund um Acrylglas, Polycarbonat und technische Kunststoffe bieten wir vom Prototyp, Einzelteil, kleinen Serien bis hin zu großen Serienproduktionen die Lösung!

In unserer Kultur der Vertrauenspartnerschaft binden uns unsere Kunden so früh wie möglich in die Projekte mit ein, um gemeinsam die besten Lösungen zu erschaffen. Design, Konstruktion und ein vollendetes Produkt entstehen so transparent aus einer Hand. Wir übertragen unsere innovativen Lösungen nicht nur auf die Produkte, sondern auch auf unsere Prozesse, die wir stetig

optimieren, um den Wünschen von morgen immer einen Schritt voraus zu sein. In unserem Produktentstehungs-Zentrum arbeitet unser erfahrenes Team mit den besten Bearbeitungsmaschinen und nach den neuesten Verfahren – vor allem mit Visionen und Leidenschaft für Innovationen und den neuen Herausforderungen des Marktes. Dies stellen wir seit mehr als 50 Jahren und für über 900 Kunden tagtäglich unter Beweis. Stets im Einklang mit unserer Philosophie mit dem Mensch im Mittelpunkt unseres Handelns.

„Das Kompetenztraining und Coaching von Cornelius Nickert ist für mich als Unternehmer eine wertvolle Unterstützung und ein respektvoller Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe. Dies geht weit über die herkömmliche Beratung einer Kanzlei hinaus. Ich bin dankbar, seit vielen Jahren mit der KANZLEI NICKERT, vor allem aber mit den Menschen, einen Vertrauenspartner an der Seite zu haben – für mich und für unser Unternehmen.“

Joachim Schäfer, Geschäftsführer



schäfer vollendet.

Schäfer Kunststofftechnik GmbH
Allmendgrün 3
77799 Ortenberg

Telefon: +49 (0)781 9612-0
Fax: +49 (0)781 9612-24

info@schaefer-vollendet.de
www.schaefer-vollendet.de