

# faktorErfolg

Das Magazin für Mitglieder des IBWF – das Netzwerk für Mittelstandsberater



Ausgabe 1/2020



**06**

**Titel: Unternehmensnachfolge**  
Von Boje Dohrn und  
Ludwig Eickelpasch

**10**

**Was ist mit Verkauf?**  
Nachfolgeplanung im  
Rahmen des Unternehmenszyklus

**18**

**Buchführungsgrundsätze:**  
Mehr Hick-Hack

**22**

**Unternehmensinsolvenzverfahren**  
Gesetzgebung abgeschlossen

18. und 19. Juni 2020

# Einladung.

Zum Turnaround-Kongress.  
Königswinter.

Treiber oder Getriebener – Wie Mittelständler  
mit neuen Geschäftsmodellen zwischen  
Digitalisierung und Datenschutz  
ihre Zukunft gestalten

Ausgewiesene erfahrene Praktiker stellen als Referenten die Chancen und Risiken neuer Technologien für wirtschaftliche Prozesse vor. Sie liefern Beispiele, wie neue Tools vor Krisen schützen können. Aber auch, wo Gefahren lauern. Immer im Blick: Der richtige digitale Dreh für erfolgreiche Unternehmensführung und Beratungsleistung zur Zukunftssicherung. Seien Sie also aufgeschlossener Gast der traditionellen Veranstaltung auf dem traumhaften Petersberg in Königswinter.

IBWF-Mitglieder erhalten einen Rabatt  
auf die Teilnahmegebühr: 195 Euro

Programm und Anmeldung:  
[www.turnaroundkongress.com/](http://www.turnaroundkongress.com/)



Liebe Mitglieder,  
liebe Leserinnen und Leser,

viele sind mit guten Vorsätzen in das neue Jahr 2020 gegangen, wo es gilt, bei deren Umsetzung oder Einlösung auch durchzuhalten. Nicht einfach, da in vielen Fällen die Vorsätze Wünsche sind, die in uns zwar ein gutes Gefühl erzeugen, aber deren Realisierung dann doch nicht möglich ist. Aber die Hoffnung (auf Erfüllung) stirbt ja bekanntlich zuletzt.

So hoffen auch in diesem Jahr wieder viele Unternehmer\*innen eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger zu finden. Die Suche wird allerdings schwieriger.

Die Unternehmer\*innen der Generation der Babyboomer ziehen sich allmählich aus Altersgründen zurück, die nachfolgende Generation ist deutlich kleiner als ihr Vorgänger. Ein demografisches Problem. Die Altersgruppe der 30- bis 40-jährigen, die für eine Nachfolge in Frage kämen, wollen immer seltener unternehmerische Verantwortung übernehmen, weil sie sich auf dem Arbeitsmarkt immer noch gut dotierte Jobs aussuchen können. Warum sollten sie also unternehmerische Risiken übernehmen?

Auch trägt der niedrige Erfüllungsgrad der digitalen Transformation der Unternehmen zur Verunsicherung bei. Die Unsicherheit, ob das bestehende Geschäftsmodell zukunftsfähig bleibt sowie hohe mögliche Investitionen, drücken auf den Gründer- und Nachfolgermarkt.

Die Unternehmen müssen frühzeitig das Projekt „Unternehmensvorsorge“ starten. Dabei besteht die Vorsorge nicht darin, nur eine/n Nachfolger/in zu finden, sondern das Unternehmen nachhaltig fit zu machen, damit der daraus entstehende Ertrag die Übernahme finanziert und langfristig das wirtschaftliche und unternehmerische Risiko minimiert.

Gute Beratung für den Mittelstand ist dafür der passende Fitnesstrainer.

Mit den besten Grüßen

Ihr



Boje Dohrn, Präsident IBWF

# In diesem Heft

06

Titel: Unternehmensnachfolge

10

Und was ist mit Verkauf?

12

Wer übernimmt?

14

Die Familiencharta - Bollwerk gegen die Entfremdung

18

Noch mehr Hick-Hack

19

Cybercrime kann inzwischen fast jeder

20

Bewertungsportal Insolvenzgerichte

21

1. return Unternehmerforum in Frankfurt

22

Aus den Bundesarbeitskreisen.  
Unternehmensinsolvenzverfahren

25

Aus den Bundesarbeitskreisen.  
Aufgeräumt und Ausgerichtet

26

Aus den Bundesarbeitskreisen.  
Leitfaden China

28

Deutschland braucht mehr Fachkräfte

29

Interview  
Dr. Burkhardt Greiff und Boje Dohrn

30

Vorschau und Impressum

# IBWF intern

Und so fanden Sie die erste Ausgabe.

*Als ich las, dass es ein IBWF-Magazin geben soll, dachte ich: „Noch ein Printprodukt. Brauchen wir das?“ Als ich aber „FaktorErfolg“ in der Hand hielt, war ich begeistert vom fachmännischen Inhalt. Hier sieht man, dass ein Team mit großer Leidenschaft das Magazin mit Kurzweil und Kompetenz gefüllt hat. Ich bin überzeugt, dass der IBWF-Community soetwas noch gefehlt hat und freue mich auf die nächste Ausgabe „FaktorErfolg“ im Print- und Onlineformat.*

Michael Schmidt, Berliner Lifestyle Marketing

*Der IBWF trifft mit seinem neuen Magazin „FaktorErfolg“ den Nagel auf den Kopf. Die Beiträge verbinden brandaktuelle Themen unserer Arbeitswelt mit Expertenwissen auf höchstem Niveau. Ein MUSS für alle Führungskräfte, Personal- sowie Organisationsentwickler und alle, die es werden wollen.*

Veronic Gromeier

*Wir von Benefit BGM sind davon überzeugt, dass Mitarbeitende, Führungskräfte und wir als Berater gemeinsam die Arbeitswelt von morgen gestalten können. „FaktorErfolg“ liefert dafür in seiner ersten Ausgabe zum Thema Digitalisierung hieb- und stichfeste Gestaltungsansätze, die maßgeblich dazu beitragen, dass wir auch in Zukunft gesund, leistungsfähig und mit viel Begeisterung unserer Arbeit nachgehen. Wir freuen uns auf mehr!*

Babette Halbe-Haenschke, Benefit-BGM

Danke!

## Neues aus dem Berliner Büro

Zum 1. Januar 2020 hat Astrid Vieth die Leitung der Geschäftsstelle übernommen. Sie folgt Christina Redlin, die sich langsam auf den (Un-) Ruhestand vorbereitet.

Neben Astrid Vieth und Christina Redlin ist Nina Kink die dritte im Berliner Bunde. Sie alle beantworten gern Ihre Fragen und helfen bei jedem Anliegen sehr gern weiter.

# Termine

Weitere Termine online

03.03. bis 04.03.2020 |  
Frankfurt am Main

1. return Unternehmerforum  
Villa Kennedy  
700 EUR für IBWF-Mitglieder / 900 EUR Normalgebühr  
[www.springerfachmedienlive.de/veranstaltungen/return-unternehmerforum/](http://www.springerfachmedienlive.de/veranstaltungen/return-unternehmerforum/)

11.03.2020 | Potsdam

17 bis 19.30 Uhr  
Digitale Transformation  
Information:  
[www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/](http://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/)

26.03.2020 | Potsdam

10 bis 18.30 Uhr  
3. Ostdeutscher Unternehmertag  
Kongresshotel am Templiner See / Potsdam  
Information:  
[www.ostdeutscher-unternehmertag.de/anmeldung](http://www.ostdeutscher-unternehmertag.de/anmeldung)

31.03.2020 | Berlin

17 bis 19.30 Uhr  
Veränderungsmanagement am Beispiel der Energiewende  
Spaces Berlin Prenzlauer Berg  
Information:  
[www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/](http://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/)

16.04.2020 | Cottbus

17 bis 19.30 Uhr  
Digitale Transformation  
Information:  
[www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/](http://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/)

## Unternehmensnachfolge zwischen Emotion und Sachlichkeit

Es gibt keine Standardlösungen für die Unternehmensnachfolge – nicht aus Situationen in anderen Unternehmen und nicht aus anderen Nachfolgesituationen. Die Unternehmensnachfolge ist ein Prozess unter Ungewissheit.

Im Gegensatz zu anderen Prozessen, beginnt man sich selbst mit dem Nachfolgeprozess aus dem Unternehmen zu verabschieden. Dieser Prozess betrifft jeden Unternehmenden daher ganz persönlich und existenziell. Sie haben zudem die Verantwortung für diesen Prozess und damit auch die Führung des Prozesses.

Der Prozess bringt wirklich alles in Bewegung. Nicht nur die Strukturen, sondern auch die Menschen, die Unternehmerin und den Unternehmer selbst. Hier ist oft der Grund dafür zu finden, warum sie sich nicht mit der Nachfolgefrage befassen, obwohl sie wissen, dass sie ihr nicht ausweichen können.

In diesem Prozess erfahren sie persönlich, dass das Unternehmen auch ohne sie weiter funktionieren kann. Gleichzeitig müssen sie aber dafür sorgen, dass der Gründungsimpuls, die Existenzquelle von dem Nachfolgenden angenommen wird. Denn ansonsten wird die Nachfolge mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern. Zu viele Beispiele in mittelständischen Unternehmen belegen das.

Sieben Orientierungspunkte gibt es, mit denen die Unternehmer\*innen den Nachfolgeprozess erfolgreich selbst steuern können.

### 1. Die Zukunftsfrage

Jeder Prozess beginnt mit einer Frage. Die Schwierigkeit ist, die richtige Frage zu finden und zu formulieren. Da sie die Unternehmerin bzw. den Unternehmer persönlich betrifft, findet man sie nicht im Unternehmen, sondern nur in sich selbst. Es geht um die Gestaltung der Lebenszeit nach dem Ausscheiden. Die Zukunftsfrage hat hier eine zentrale Bedeutung.

Wenn ich mit Unternehmensinhabern\*innen über das Thema Nachfolge spreche, sind immer viele Emotionen dabei. Das ist auch nicht verwunderlich, da gerade im Mittelstand, also i. d. R. in inhabergeführten Unternehmen, die Beziehung zu den Mitarbeitenden, den Kunden und Lieferanten sehr eng ist und der Aufbau und die Sicherung des eigenen Unternehmens eine tiefe emotionale Bindung aufbaut.

Daraus resultiert, dass der Wert des eigenen Unternehmens von Inhabern\*innen häufig viel zu hoch eingeschätzt wird. Risiken werden, wenn überhaupt, als gering eingeschätzt und die Ertragslage anhand der eigenen Bedarfslage als gut beurteilt.

„Branchenvergleichsdaten treffen für mein Unternehmen nicht zu, da sie die spezifische Situation meiner Firma nicht erfassen“ höre ich häufig in meinen Gesprächen. „Meine soziale Verantwortung verlangt mir viel ab, die andere gar nicht beurteilen können. Ich trage die Verantwortung für all das hier.“ Das sind weitere Argumente, weshalb das Unternehmen einen ganz besonderen Wert haben soll.

Viele Firmeninhaber\*innen haben eine rosarote Brille auf, wenn sie von ihrer Firma sprechen.

Natürlich kann jede/r stolz sein auf das, was geleistet wurde und es ist auch objektiv betrachtet eine ungeheure Leistung, ein Unternehmen aufzubauen, es durch die Höhen und Tiefen seiner wirtschaftlichen Entwicklung zu steuern und auf 40 Jahre und mehr Firmengeschichte zurückzublicken.

„Da ist es doch absolut nachvollziehbar, dass Emotionen einen sehr großen Raum einnehmen“, sagte mir Ludwig Eickelpasch, ein IBWF-Mittelstandsberater, der ausgewiesener Experte zum Thema Unternehmensnachfolge ist.

In seiner 20-jährigen Tätigkeit in der Unternehmensnachfolge hat Ludwig Eickelpasch gerade den emotionalen Faktor intensiv erfahren und stellt diese Erkenntnisse im nachfolgenden Beitrag in den Mittelpunkt.

Boje Dohrn

Boje Dohrn,  
Präsident IBWF

Rosenstraße 2  
10178 Berlin  
T: +49. 30. 54 90 54 440  
M: [ibwf@mittelstandsberater.de](mailto:ibwf@mittelstandsberater.de)  
i: [www.mittelstandsberater.de](http://www.mittelstandsberater.de)

Titelthema

# Unternehmensnachfolge

von Boje Dohrn und Ludwig Eickelpasch

## 2. Die Ergebnisvorstellung

Diese Zukunftsfrage erfordert eine Antwort. Sie müssen hier tief in sich gehen, um wirklich an den Kern zu kommen. Die Antwort liegt in der konkreten Vorstellung der Gestaltung der Lebenszeit der Unternehmerin und des Unternehmers nach dem Verlassen der Firma.

Wie kommt man nun von der Frage zum Ergebnis?

## 3. Der Zeithorizont

Wenn die Unternehmerin oder der Unternehmer eine konkrete Vorstellung von der Dauer des Nachfolgeprozesses haben, können sie erkennen wie nahe sie dem Ergebnis schon gekommen sind. Ansonsten werden sie sich wie auf einer „unendlichen Straße“ fühlen. Es gibt dann „kein Licht am Ende des Tunnels“. Der Prozess kann dann abbrechen; die Kraft geht zu Ende. Ob der vorgegebene Zeitrahmen tatsächlich so eingehalten wird, erkennt man erst im Prozessverlauf.

## 4. Der Rhythmus

Rhythmen geben unserem ganzen Leben eine Ordnung, an der wir uns orientieren. In diesem Prozess gibt der/die Unternehmer\*in dem Prozess durch die Vorgabe von Terminen einen Rhythmus. Der größte Erfolg bei der Einhaltung von Terminen tritt dann ein, wenn sie z. B. an eine Kombination von wiederkehrenden Wochentagen in Kalendermonaten gebunden sind, z. B. an jedem ersten und / oder dritten Freitag im Monat.

In den Treffen sollten dann immer die drei Themenbereiche bearbeitet werden:

- die Reflektion: Was ist seit dem letzten Treffen geschehen?
- die Betrachtung: Wie ist die aktuelle Situation?
- die Entscheidung: Was ist der nächste Schritt?

Reflektion, Betrachtung und Entscheidung führen zu Orientierungssicherheit.

In diesem offenen Prozess erfahren damit alle Beteiligten Verbindlichkeit, Beständigkeit und Verlässlichkeit. Das gibt allen Ruhe und Orientierungssicherheit. Der Rhythmus ist somit ein stabilisierendes Element.

**„Der Entscheider ist einzig und allein der Unternehmende!“**

## 5. Die Experten und die Beteiligten

Hier sind alle Menschen angesprochen, die etwas zum Gelingen des Prozesses beitragen können und die den Unternehmern\*innen einen Rat geben. Grundsätzlich gibt es hier drei Gruppen:

- Menschen, die direkt in das Unternehmen eingebunden sind. z. B. weitere Gesellschafter, Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten.
- Menschen, die Entscheidungshilfen aufzeigen oder geben, Rahmenbedingungen, die beachtet werden müssen. Dies sind z. B. Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Notare, Rechtsanwälte, Finanzpartner, Vertragspartner (Versicherungs-, Leasing- oder Lizenzgeber), Behörden, Verbände.
- Menschen, die sehr zentral im Prozess und nahe beim Unternehmer bzw. der Unternehmerin stehen. Also Familienangehörige, Kaufinteressenten und Prozessbegleitende.

Werden sie aktiv eingebunden, geben sie meist wichtige Hinweise für den Prozess; aus ihren verschiedenen Standpunkten und Blickwinkeln. Aber sie sind nicht die Entscheider.

Entscheider/in ist einzig und allein der Unternehmer bzw. die Unternehmerin!

## 6. Die Kosten

Jeder Prozess ist mit Kosten verbunden. Aufgrund der Komplexität und der Ungewissheit im Prozess der Unternehmensnachfolge sind im Vorhinein viele Kostenpositionen sehr wahrscheinlich nicht bekannt. Man kann aber versuchen, anhand verschiedener notwendiger Schritte die damit verbundenen Kosten zu schätzen, sowie die Kosten bei Experten und Beteiligten zu erfragen.

Diese Schätzung kann immer wieder aktualisiert werden, z. B. bei jedem Treffen. Unliebsame Überraschungen werden so auf ein geringes Maß begrenzt.

## 7. Die Haltung der abgebenden Unternehmerin oder des Unternehmers

Mit ihrer Haltung geben sie dem Nachfolgeprozess ihre persönliche Färbung. Sie spiegelt sich in konkreten Entscheidungen im Prozess wider.

- Sie tun alles dafür, dass die Mitarbeitenden nach der Übergabe ihren Arbeitsplatz behalten.
- Sie wollen, dass ihre Kunden aus dem Unternehmen weiterhin gut versorgt werden.
- Sie wollen ihre/n Nachfolger/in nach allen Kräften unterstützen.
- Nach der Übergabe wollen sie mit dem Unternehmen nichts mehr zu tun haben.
- Sie wollen den höchstmöglichen Preis für ihr Unternehmen erzielen.

Es ist leicht zu erkennen, wie die vorgenannten Auffassungen die Entscheidungen in einem Nachfolgeprozess beeinflussen.

## Fazit

Die Unternehmerin oder der Unternehmer sollten alle Orientierungspunkte immer im Blick haben.

Mit dem Übergang des Gründungsimpulses auf den Nachfolgenden behält das Unternehmen seinen Brunnen, seine Existenzquelle, aus dem die Menschen ihre Kraft und Kreativität schöpfen können. Damit wird die Existenz des Unternehmens gesichert.

Der Nachfolgeprozess bringt alles in Bewegung: die Menschen und die Strukturen. Den abgebenden Unternehmenden berührt der Prozess persönlich, existentiell.

Die vorgenannten sieben Orientierungspunkte gehören zum Prozess der Unternehmensnachfolge und geben den Übergebenden Halt bei ihrer Führung durch diese für alle lebensverändernde Situation.

Falls ein Punkt nicht versorgt wird, gerät der Prozess in Schwierigkeiten. Oft werden dann keine oder nur wesentlich schlechtere Ergebnisse erreicht oder der gesamte Prozess scheitert.

Anzeige

Marketingstrategie

Grafik

Texte

Die Strategie- und Marketingagentur in Berlin

K2G  
Agentur für Markenführung

K2G Agentur für Markenführung | Maximilianstraße 45a | 13187 Berlin  
030. 241 77 5 99 | info@k2g.de | www.k2g.de



# Und was ist mit Verkauf?

Die Unternehmenssicherung im Rahmen der Nachfolge ist ein komplexer Prozess im Lebenszyklus eines Unternehmens.

**D**abei soll Kontinuität in der Unternehmensnachfolge gewahrt werden, entweder durch den Generationenwechsel, aber auch immer öfter durch den Verkauf des Unternehmens. Auf die Bedeutung des Themas Nachfolge geht dabei auch der neuste Nachfolgereport 2019 der IHK ein.

Abseits des Generationenwechsels soll hier auf den Verkauf, seine kritischen Faktoren sowie die Erfolgsfaktoren eingegangen werden.

So haben sich beim Verkauf eines Unternehmens die Faktoren Strategie, Finanzierung und Führung als wesentliche kritische Faktoren herausgestellt. Bei der Strategie sind dies die Unternehmensgröße in Verbindung mit den marktstrukturellen Anforderungen sowie den vorhandenen Managementressourcen. Im Rahmen der Finanzierung ergeben sich oft Probleme hinsichtlich der

Wachstumsfinanzierung (Entwicklung neuer Produkte, Expansion in andere Märkte). Bei der Führung ergeben sich zumeist Probleme hinsichtlich unklarer Führungsstrukturen auf Eigentümerebene und fehlendem Know-How.

Diese Probleme können im Rahmen einer Professionalisierung des Unternehmensverkaufs bearbeitet werden. Dazu könnte eine gemeinsame Besprechung mit dem Unternehmenden über die obigen Punkte erfolgen und erste Überlegungen angestellt werden, in welcher Form das Unternehmen veräußert werden

Friedhelm Kremer  
ACC Group Audit Control Compliance  
IBWF-Mittelstandsberater und Mitglied  
im Bundesarbeitskreis Fördermittel

Tel.: + 49. 30. 343 89 305  
friedhelm.kremer@accgroup.de  
www.accgroup.de

soll. Als Möglichkeiten ergeben sich hier der Verkauf, z. B. an leitende Angestellte (sog. MBO) oder an ein Team oder einzelne Manager außerhalb des Unternehmens (sog. MBI); Betriebsverpachtung oder der Verkauf an einen strategischen Investor. Je nach der zu treffenden Entscheidung sind dann entsprechende Schritte im Verkaufsprozess einzuleiten.

Sind diese Weichen gestellt (ohne auf die einzelnen Phasen des Unternehmensverkaufs hier eingehen zu können), ist es wichtig, dass die Erfolgsfaktoren für den Unternehmensverkauf bestimmt werden, die sich aus der Analyse des Unternehmens ergeben (oft im Rahmen einer Vendor Due Diligence).

Wichtige Punkte im Vorfeld des Unternehmensverkaufs sind dabei:

- Betriebswirtschaftliche Optimierungspotentiale bestimmen und umsetzen

- Beseitigung von erkannten und analysierten Defiziten, oft in den Bereichen Ablauf, Organisation (Workflow) und im Working Capital Management
  - Bereinigung unklarer Situationen bei Verträgen, Patenten, Markenrechten, Steuern und Rechtsstreitigkeiten
  - Mögliche Nutzung von Wahlrechten bei der Bilanzierung
  - Erstellung eines Businessplans für das Unternehmen mit perspektivischer Finanzplanung
  - Qualifizierte Aufbereitung der Informationsunterlagen für den Käufer
- Sodann können auch evtl. Fördermöglichkeiten auf Seiten des Verkaufenden bei Umstrukturierung (F&E, Forschungszulagengesetz, Digitalisierung) besprochen werden und zukünftige Themen der Vermögensstrukturierung beim Verkaufenden.

## Ablauf eines Unternehmensverkaufs aus Sicht des Verkäufers

### Vorbereitungsphase

- Verkaufskonzept
- Zusammenstellung von Informationen
- Indikation für den Unternehmenswert (Methodik)
- Projektmanagement, je nach Umfang zusammenstellen
- Erstellung eines Bildprofils für Interessenten

### Vertragsphase

- Festlegen der Verhandlungsstrategie
- Absprache und Bewertung einzelner Klauseln aus dem Vertrag
- Vertragsabschluss
- Wenn notwendig, Festlegung von Klauseln zwischen Vertragsabschluss und Übereignung

### Auswahl und Erstellung Information

- Analyse der infrage kommenden Interessenten
- Herstellen der Vertraulichkeit (NDA)
- Erstellung eines Informationsmemorandums über das zu verkaufende Unternehmen und LOI
- Analyse und Vergleich der abgegebenen Angebote

### Durchführungsphase Due Diligence

- Vorbereitung der Due Diligence, je nach Umfang
- Kaufvertragsentwurf in Abstimmung mit den Ergebnissen der Due Diligence
- Absprache mit den Verkäufer strittige Punkte aus der Due Diligence



# Wer übernimmt?

**F**irmeneigentümer/innen, die eine Nachfolgelösung suchen, sind nicht allein. Die Anzahl der Unternehmenden, die eine Nachfolgelösung suchen, steigt stetig. Waren es früher jedoch häufig altersbedingte Gründe, die zur Suche nach einem Nachfolgenden veranlasst haben, sind die Gründe für eine Unternehmensnachfolge heute vielfältiger:

- Familiäre Gründe: z. B. altersbedingter Verkauf, das Fehlen eines geeigneten Nachfolgenden oder Streitigkeiten innerhalb des Gesellschafterkreises.
- Persönliche Gründe: z. B. ein gesundheitlicher Anlass, geänderte Lebensplanung oder private (Lebens-) Einschnitte.
- Wirtschaftliche Gründe: z. B. ein anstehender Wachstumsschritt, veränderte Marktbedingungen oder technologische Veränderungen im Unternehmen bzw. am Markt.

Daher sind Unternehmensverkäufe häufig auch schon innerhalb weniger Jahre nach der Gründung bei jungen Unternehmenden relevant.

## Veränderte Käuferlandschaft

Nicht nur die Gründe beziehungsweise Anlässe für einen Verkauf haben sich verändert, sondern auch die Anzahl und die Art potenzieller Nachfolgender. Die Gruppe der Nachfolgenden lässt sich wie folgt aufteilen:

Neben der Käufergruppe der Einzelpersonen, die in Form eines MBI (Management-Buy-in = externer Manager kauft sich ein) oder MBO (Management-Buy-out = interner Manager kauft sich ein) ein

Christof Sagasser, GF  
COVENDIT GmbH  
IBWF-Mitglied

Tel.: +49. 30. 555 745 871  
sagasser@covendit.de  
www.covendit.de

Neben einem/er Steuerberater/in benötigt der/die Unternehmende einen Experten wie eine/n Anwalt/in für das Gesellschaftsrecht und eine/n M&A/ Verkaufs-Berater/in. Diese/r steuert die internen und ex-

ternen Unternehmen übernimmt sowie strategischen Investoren (beispielsweise direkte oder indirekte Wettbewerber), interessieren sich auch immer häufiger Finanzinvestoren für kleine und mittlere Unternehmen. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Family Offices oder auch institutionelle Investoren. Die obigen Marktteilnehmenden (Einzelpersonen, Strategen, Finanzinvestoren) schließen sich auch in Käuferkonsortien zusammen.

## Weitere Komplexitätstreiber

Neben den aufgezeigten Veränderungen kommen weitere Faktoren hinzu, die eine Nachfolge kompliziert machen können. Neben rechtlichen Aspekten wie Asset- oder Share Deal mit variablen Kaufpreiskomponenten (sogenannten Earn-Out-Regelungen) sind steuerliche Aspekte wie die Betriebsaufspaltung und Umwandlungsvorgänge von Bedeutung. Ferner sehen wir Mitarbeiterbindung durch Mitarbeiterbeteiligungsprogramme als ein zentrales Element bei jüngeren Firmen, die eine weitere Herausforderung beim Unternehmensverkauf darstellen können, wenn der/die Käufer/in die Firma zu 100 Prozent übernehmen will.

## Professionelle Unterstützung

Der Verkaufsprozess, der oft nur einmal im Leben eines Unternehmenden stattfindet, sollte ohne Vernachlässigung des Tagesgeschäftes umgesetzt werden. Um die Vielzahl der Einflussfaktoren richtig zu bewerten, empfiehlt es sich, ein Team von Experten zusammenzustellen.

Wer übernimmt?

ternen Schritte und ist die zentrale Schnittstelle zwischen Kaufenden, Unternehmenden und anderen Beratenden. Achten Sie unbedingt bei der Auswahl des Beratenden auf folgende Punkte:

- Prozess- und Verkaufserfahrung
- Branchenerfahrung bzw. vergleichbare Verkäufe umgesetzt (Referenzen)
- Netzwerk zu Interessenten (Investoren, MBI-Kandidaten und idealerweise Unternehmen innerhalb der betreffenden Branche)
- Signifikante Erfolgskomponente, damit Interessen gleichgeschaltet sind
- Realistische Unternehmensbewertung

## Nachfolge im Mittelstand rechtzeitig starten

Achten Sie auf schwache Signale. Diese können von Ihrem Körper, durch Beobachtungen von Freunden, Partnern oder Ihren Kindern, oder aufgrund der Veränderungen im täglichen Geschäftsbetrieb kommen.

Beginnen Sie dann mit ersten Gesprächen und suchen Sie den Kontakt zu Ihren aktuellen Beratenden, vertrauten Personen und einem Nachfolgecoach. Verstetigt sich der Eindruck, dass eine Nachfolge ansteht, sprechen Sie mit Verkaufsexperten. Die Gespräche kosten Zeit, helfen Ihnen aber weiter, wie Sie die Signale richtig deuten bzw. wenn Sie sich entschieden haben, das Projekt schnell in die Tat umzusetzen.

Der Verkauf ist wie ein großes komplexes Projekt. Die Belastung und die persönliche Auseinandersetzung können die Beratenden und Unterstützenden nicht ganz nehmen, aber durch die Erfahrung werden Verkaufsprozesse schneller bei gleichzeitig optimierter, persönlicher, steuerlicher und rechtlicher Würdigung durch die Experten.

In Summe erzielen die Unternehmenden nicht nur einen besseren Preis, sondern auch eine für sie individuell angepasste Nachfolgelösung.

Anzeige

# BOBKAS MASTERCLASS IM VERTRIEB

**bobka**<sup>tb</sup>  
mittelstandsberatung  
Die Umsetzungsprofis



SEHEN.

VERSTEHEN.

UMSETZEN.

umsetzungsprofi.de



# Die Familiencharta

## Bollwerk gegen die Entfremdung

**H**and aufs Herz: Für wie zukunftssicher sehen Sie Ihr Unternehmen heute aufgestellt? Und was tun Sie heute dafür, um den Bestand Ihres Familienunternehmens nachhaltig zu sichern und den Erfolg auch für die Zukunft sicherzustellen?

Lassen Sie uns dazu heute einmal abseits von den üblichen leistungswirtschaftlichen Parametern die Fühler ausstrecken, um dieser Frage auf den Grund zu gehen.

Insbesondere einem Aspekt wird dabei häufig zu spät erst Beachtung geschenkt: dem Konfliktpotential hinsichtlich des gemeinsamen Werteverständnisses und der Familienwerte, gerade bei Generationenübergängen. Denn dieses Risiko tritt meist erst dann zutage, wenn die Situation bereits festgefahren ist und damit umso mehr emotionaler Sprengstoff in der Luft liegt. Dabei gibt es hierfür eine im Mittelstand erfolgreich erprobte Lösung: die Familiencharta oder auch Familien-

verfassung. Lassen Sie uns dazu kurz das Augenmerk darauf richten, was diese eigentlich ausmacht. Im Kern meint die Begrifflichkeit schlicht eine Art Grundgesetz der Inhaber-/ Gesellschafter-Familie. Darin können beispielsweise die unternehmenspolitische Grundhaltung der Familie, verbindliche Verhaltensgrundsätze und weitere Regelungen, etwa zur gemeinsamen Entscheidungsfindung, zum Nachfolgeprozess oder zu den Voraussetzungen für eine operative Tätigkeit im Unternehmen, verbindlich für alle Familienmitglieder und / oder Gesellschafter/innen des Unternehmens festgehalten und vereinbart werden. Auch die Strategien und Strukturen für das Unternehmen und die Familie, das Rollenverständnis und die Regelung der Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Befugnisse sollten einbezogen werden. Eine zentrale Rolle spielen auch die Konfliktlösungsmechanismen. Gerade in großen Unternehmerfamilien mit mehreren Gesellschaftern/innen und unterschiedlichen Interessen gibt es naturgemäß viel Konfliktpotenzial. Eine Familienverfassung hilft, das Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen zu klären.

1. Was ist eigentlich genau das übergeordnete Ziel für unser Unternehmen, welche Vision verfolgen wir und welche Werte sind für uns maßgeblich?
2. Ist bei unserem Unternehmen heute in unserem Sinne geregelt, wer Mitglied der Unternehmerfamilie ist und wer nicht?
3. Welche familiären Rituale sind uns wichtig und in welchem Umfang wollen wir außerdem gesellschaftliches Engagement pflegen?
4. Wie wollen wir langfristig unser Unternehmen strukturieren, wer darf Gesellschafter/in werden und wie stellen wir die notwendige Fairness bei der Nachfolge über Generationen hinweg sicher?
5. Wie stellen wir die Bindung der Familie an das Unternehmen sicher und wie führen wir junge Familienmitglieder an die Gesellschafterrolle heran?
6. Wie wollen wir mit auftretenden Konflikten umgehen und wie stellen wir eine proaktive Kommunikation hierfür sicher?
7. Welche Regeln gelten für den Einstieg von Familienmitgliedern ins Unternehmen? Wollen wir dies etwa davon abhängig machen, dass ein Familienmitglied mindestens genauso qualifiziert sein muss wie ein außenstehender Bewerber?

8. Soll unser Unternehmen rein durch die Familie, gemischt mit Dritten oder gar rein durch eine Fremdorganschaft geführt werden?
9. Welche Regeln wollen wir uns geben für das Ausscheiden und die Gewinnverwendung?
10. Trägt unser heutiger rechtlicher Rahmen (Gesellschaftervertrag, Geschäftsführungsordnung usw.) all dem für die Zukunft auch sicher Rechnung?

Diese auf den ersten Blick banal anmutenden Fragen haben schon viele Unternehmen in der Folge an den Abgrund der Existenz geführt – weil verbindliche wie transparente Regelungen im Bedarfsfall gänzlich fehlten. Eine Familiencharta hilft Ihnen dabei, vorab die Beziehungen zwischen Ihrer Familie und dem Unternehmen zu klären. Und das frühzeitig in unbelasteter Atmosphäre, bevor Konflikte unter dem Radar schwelen und explosionsartig mit hohem Krisenpotential zutage treten, wenn gerade die unpassendste Gelegenheit dafür ist. Umgekehrt wird gerade diese Chance noch viel zu selten erkannt und ge-



nutzt. Dabei belegen aktuellste Studien der führenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland eindrucksvoll, dass die beachtliche Mehrheit der Unternehmen, die sich eine verbindliche Familienverfassung gegeben haben, eine Umsatzrendite von über fünf Prozent auch langfristig erzielen und sich überdurchschnittlich positiv entwickeln.

Spannend zu beobachten in der Praxis ist immer wieder, dass die intensive Beschäftigung mit der Erarbeitung einer solchen Charta bzw. Verfassung das Zusammengehörigkeitsgefühl wie auch die Identifikation mit dem Unternehmen, gerade über die Generationen hinweg,

## „Mein Rat: Kümmern Sie sich frühzeitig um Ihre Familienverfassung.“

stärkt und langfristig festigt. Und auch der Entfremdung der Familienmitglieder vom Unternehmen vorbeugt. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Vor allem aber werden Erwartungen in diesem geordneten Prozessrahmen emotional unbelasteter ausgesprochen, können dadurch konstruktiver und ohne zeitlichen Druck gemeinsam erörtert werden. Nur so setzen sich alle intensiv miteinander auseinander, und historisch gewachsenes Konfliktpotential tritt frühzeitig wie kontrolliert zu Tage.

Daraus können gezielt Lösungen erarbeitet und wirksame Mechanismen zur Konfliktlösung für die Zukunft gemeinsam definiert werden. So kann die gemeinsame Charta Stück für Stück modelliert werden. Die Erfahrung zeigt eindrucksvoll, dass der Zusammenhalt dabei spürbare Stärkung erfährt. Auch wird die Veränderungsbereitschaft positiv beeinflusst durch den gesteuerten, gemeinsamen Trainingsprozess. Immer häufiger wird in der Folge ein Familienrat zur stetigen Weiterentwicklung der Familienverfassung implementiert – als Führungsgremium auf Familienebene.

Die Aufgaben erstrecken sich dabei von der Kommunikation und Organisation bis zur Beistellung von Beirats- oder



Aufsichtsratsmitgliedern, um divergierenden Interessen und Konflikten proaktiv vorzubeugen. Bei größeren, familiengeführten Unternehmen werden sogenannte Family-

Offices geschaffen, kurzum eine Organisationseinheit, die das Vermögen und die Organisationsbelange der Familie ordnet, verwaltet und strategisch ausrichtet.

Die Ausgestaltung Ihrer Familiencharta empfiehlt sich dabei immer individuell vorzunehmen, niemals sollte ein Standardkonzept aus Kosten- oder Schnelligkeitsgründen übergestülpt werden. Es geht hier schließlich nicht um die bloße Erledigung eines weiteren Punktes auf der To-Do Liste, sondern um die Ausgestaltung der Zukunft Ihres Familienbetriebes. Und diese hängt nun mal in hohem Maße von Ihrer Unternehmens- und Inhaberstruktur als auch den gemeinsamen Zielvorstellungen ab.

Der fachlichen Unterstützung durch Generationenberatende, Steuerberater/innen, Rechtsanwälte/innen und Wirtschaftsprüfer/innen vorangestellt, sollten Sie insbesondere eine/n unabhängige/n Moderator/in von Beginn an implementieren. Diese/r kann für Sie den gesamten Prozess koordinieren und ebenso im Bedarfsfall als Mediator/in vermitteln. Wichtig bei der Auswahl der für Sie richtigen Moderatorenpersönlichkeit ist neben einer fundierten betriebswirtschaftlichen Expertise insbesondere die profunde Erfahrung auf Geschäftsführungsebene im Mittelstand und ein ausgeprägtes Kommunikations- und Vermittlungsgeschick. Denn die Person muss schließlich alle Beteiligten, deren Anspruchsgrundlagen und auch Arbeitsweisen aus der eigenen Praxiserfahrung kennen.

Nur so werden Sie Ihr Ziel der Niederschrift der verbindlichen Familiencharta auch maximal effizient erreichen und in der Folge den rechtssicheren Rahmen, unter Einbindung der eingangs aufgeführten Beratenden, dafür finden.

Bei anderen Leuchtturmprojekten dieser Art würden Sie ebenso auf ein strukturiertes, zielorientiertes wie professionelles Projektmanagement achten. Und dieses Vorhaben stellt nicht weniger dar als die stützenden Säulen bzw. das Fundament Ihres unternehmerischen Erfolges in der Zukunft. Entsprechend sollte hier die professionelle Herangehensweise von Beginn an selbstverständlich sein.

Sie werden in der Folge erstaunt sein, wie nachhaltig eine Familiencharta auf das Unternehmen positiven Einfluss

nimmt: Ein klar abgesteckter Rahmen gibt Ihren Mitarbeitenden Sicherheit und Orientierung für die Zukunft, vermeidet zudem, ansonsten häufig irgendwann im Familien- und/oder Gesellschafterkreis auftretende, Konflikte mit echtem Krisenpotential. Am Ende würden Sie diese Konflikte monetär, emotional und kräftemäßig immer am teuersten zu stehen kommen.

Warum also ein derart hohes Risiko eingehen, wenn doch die Lösung heute bereits auf der Hand liegt.

Deswegen mein Rat:  
Kümmern Sie sich frühzeitig um Ihre Familienverfassung.

Am besten heute.

Tobias Bobka,  
Bobka Mittelstandsberatung  
IBWF-Mittelstandsberater

T. +49. 761. 888 599 815  
www.umsetzungsprofi.de  
bobka@umsetzungsprofi.de

Anzeige

## Maßgeschneiderte Lösungen für Sie!



Ihr Ansprechpartner:  
Jens Hebecker

Sie kennen uns als „Exklusiv-Makler“ für IBWF Mitglieder – mit über 100 Jahren Erfahrung als Versicherungsmakler an fünf Standorten. Als Ihr Kümmerer bieten wir Versicherungsschutz für

- Rechtsanwälte
- Unternehmensberater
- Steuerberater / Wirtschaftsprüfer



**VERSTEEGEN ASSEKURANZ –  
VERSICHERUNGSMAKLER MÜNSTER AG**

Gildenstraße 2g · 48157 Münster · Fon 0251 93203-0 · muenster@versteegen.de · www.versteegen.de

Attraktive  
Preisnachlässe  
für IBWF  
Mitglieder!

# Noch mehr Hick-Hack

Was in einem Gesetz steht, sollte klipp und klar und eindeutig sein.

**G**leichwohl sind in den Gesetzen hin und wieder Wörter zu finden, deren Inhalt und Bedeutung (scheinbar) unbestimmt sind und die eher vage oder mehrdeutig klingen. Ihnen wird erst durch den täglichen Gebrauch aller Beteiligten im Wirtschaftsverkehr Leben eingehaucht. Einer dieser unbestimmten Rechtsbegriffe ist beispielsweise die „ordnungsgemäße Buchhaltung“. Im täglichen Leben kann nicht klar ermittelt werden, was genau (noch) ordnungsgemäß ist und was nicht.

Aus diesem Grund hatten sich die Fachangestellten des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) mal wieder die Mühe gemacht, die „Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff“ (kurz und prägnant: GoBD) neu zu formulieren und diesen Text am 11. Juli 2019 veröffentlicht.

Eigentlich sollten die GoBD ab 2020 in voller Pracht zum Einsatz kommen, aber aus irgendeinem Grund wurde beim BMF noch einmal ein erheblicher interner Abstimmungsbedarf angemeldet. Bereits am 18. Juli 2019 wurde der neue GoBD-Text wieder von der Homepage des BMF entfernt. Bis man sich traut, mit einer überarbeiteten Version der GoBD ans Leselicht der Öffentlichkeit zu treten, müssen die noch gar nicht so alten Grundsätze aus dem November 2014 verwendet werden.

Bereits 2016 hatte der Gesetzgeber mit dem „Gesetz zum Schutz vor Manipulationen an digitalen Grundaufzeichnungen“ bestimmt, dass ab dem Jahr 2020 elektronische Kassensysteme mit einer zertifizierten technischen Sicherheitseinrichtung (TSE) ausgerüstet sein müssen. Diese TSE sollen fälschungssicher wirklich alles, was in die Registrierkasse eingetippt wird, protokollieren, diese

Protokolle sicher mindestens zehn Jahre speichern und nicht zuletzt eine einheitliche digitale Schnittstelle zur Verfügung stellen, damit die Betriebsprüfer/innen die Daten in einem standardisierten Format aus den Geräten auslesen können.

Trotz des eigentlich reichlich bemessenen zeitlichen Vorlaufs wurden von der Finanzverwaltung erst im August 2019 Schnittstellen für den Export von Daten aus elektronischen Aufzeichnungssystemen veröffentlicht. Somit ist derzeit praktisch noch keine TSE am Markt verfügbar und eine flächendeckende Ausstattung aller geschätzt 2,1 Millionen Kassen in Deutschland bis 1. Januar 2020 objektiv nicht möglich. Die obersten Finanzbehörden von Bund und Ländern haben daraufhin beraten und beschlossen, dass das Fehlen der TSE bis zum 30. September 2020 „nicht zu beanstanden“ sei.

Eine weitere Verlängerung dieser Frist wird es sicherlich nicht geben. Deshalb ist unser

Hinweis an alle Unternehmen, die derartige elektronische Systeme im Einsatz haben, jetzt gleich und unverzüglich den Kassenaufsteller ihrer Wahl auf dieses Thema anzusprechen.

Das verwendete elektronische Kassensystem mit TSE muss dann auch dem Finanzamt gemeldet werden – wobei der (dann hoffentlich elektronische) Vordruck für die Meldung leider noch nicht zur Verfügung steht.

Ullrich Hänchen  
Wagemann + Partner PartG mbB  
Steuerberater Wirtschaftsprüfer  
IBWF-Mittelstandsberater und  
IBWF-Vizepräsident

T. +49. 30. 89 38 89 42  
u.haenchen@wagemann.net  
www.wagemann.net



## Cybercrime kann inzwischen fast jeder!

Geschädigt werden leider auch.

**C**ybercrime, also durchs Internet oder Netzwerke begangene Straftaten ist längst bedauerlicher Bestandteil unserer Gesellschaft geworden. Das Bundeskriminalamt veröffentlichte in seinem Bericht zur Bundeslage 2018 mehr als 87.000 Straftaten.

Die Spielarten der Cyberkriminalität sind sehr vielseitig und reichen vom Datendiebstahl bis hin zur digitalen Erpressung. Die Medien berichten inzwischen regelmäßig von Fällen, bei denen große Konzerne gehackt wurden – aber auch kleine und mittelständische Firmen sind beliebte Angriffsziele, da Datenmaterial im Regelfall schlechter oder gar nicht geschützt ist. Die finanziellen Schäden eines solchen Angriffs können schnell in die Tausende gehen.

Jens Hebecker  
Versteegen Assekuranz - Versicherungs Makler Münster AG  
IBWF-Mitglied

T. +49. 251. 93 20 3-20  
j.hebecker@versteegen.de  
www.versteegen.de

Haben Sie sich schon einmal damit beschäftigt, welche Ursachen Ihrem Unternehmen durch Mailbomben, DOS-ATTACKEN (DENIAL OF SERVICE), Datenmissbrauch, Datensabotage, digitale Erpressung entstehen könnten?

Möchten Sie Ihr Unternehmen konsequent vor den finanziellen Folgen von Cyber-Risiken schützen, müssen sowohl Eigen- wie auch Fremdschäden abgesichert werden. Die Versicherungswirtschaft hat entsprechend reagiert und passende Tarife entwickelt.

Informieren Sie sich frühzeitig.

# Bewertungsportal beurteilt Qualität deutscher Insolvenzgerichte

Neues Online-Angebot verschafft besseren Überblick  
inklusive Top-Ranking

Das erste Bewertungsportal für Insolvenzgerichte geht jetzt online. Die Beurteilungen sollen Unternehmenden und ihren Beratern einen besseren Überblick darüber verschaffen, mit welcher Haltung und Einstellung die Insolvenzgerichte dort verschiedenen Verfahren zur Sanierung von Unternehmen begegnen. Das ist wichtig, insbesondere für Sanierungen in Eigenverwaltung, wenn die betreffenden Unternehmenden die Entscheidungsgewalt behalten.

Das Deutsche Institut für angewandtes Insolvenzrecht (DIAI) hat sich dafür federführend über ein Jahr mit Experten diverser Fachrichtungen ausgetauscht. Die Bewertungsoptionen sind auf insgesamt 14 Kriterien verdichtet, bis zu fünf Sterne sind zu vergeben. Für das Portal entsteht damit auch ein Top-Ranking, das derzeit mit Bestnoten die Insolvenzgerichte aus Kiel, Bielefeld und Ulm anführen.

„Unternehmer und ihre Berater sollen in Krisen verlässlich und unabhängig eine bessere Orientierung zur Qualität und Professionalität von Insolvenzgerichten erhalten“, sagt der Initiator und leitende DIAI-Direktor Prof. Hans Haarmeyer zum Ziel des neuen Angebotes. Denn für Unternehmen, in denen in wirtschaftlichen Krisen oder Notlagen eine Sanierung unter dem Schutz des Insolvenzrechts geplant sei, komme es auf das jeweilige Insolvenzgericht und seinen Umgang mit verschiedenen Verfahrensarten an. „Das gilt insbesondere, wenn eine Sanierung in einem Insolvenzverfahren unter Eigenverwaltung angestrebt wird, was inzwischen für fast zwei Drittel aller großen In-

solvenzverfahren gilt“, so Haarmeyer. Da alle Verfahren auf dem Boden von Bundesrecht geschehen, greift zwar eigentlich das Prinzip „gleiches Recht für alle“, erklärt der DIAI-Direktor, aber dies setze eben auch voraus, dass sich alle Insolvenzgerichte in vergleichbaren Lagen ähnlich verhalten. Dies sei in der Praxis nicht der Fall.

Herausragende Top-Gerichte, an denen Unternehmen in ihren Verfahren wohlwollend bis zur gelungenen Sanierung begleitet werden, kommen bislang nur in Diskussionen von Fachkreisen vor. Über Flop-Sanierungsgerichte wird bis heute allenfalls hinter vorgehaltener Hand kritisch berichtet. Diese Intransparenz wollte das DIAI vor allem für Unternehmen und ihre Berater aufheben, sodass die Idee vom Ranking aller Insolvenzgerichte in Deutschland entwickelt und in die Praxis umgesetzt wurde.

Urteilende, die eine Bewertung abgeben wollen, müssen für das einzuordnende Insolvenzgericht ihre persönlichen Erfahrungen nachweisen, die nicht länger als 24 Monate zurückliegen dürfen. Die Höchstwertung von fünf Sternen bedeutet, dass die genannten Kriterien in Professionalität und Qualität voll und ganz zutreffen. Das Gesamturteil setzt sich aus objektiv überprüfbaren und subjektiv gewonnenen Erfahrungen zusammen. Zu alte Eindrücke oder Einträge durch Justizmitarbeitende und ihr Umfeld sind ausgeschlossen.

Mehr unter:  
<https://inso-ranking.de/>

# 1. return Unternehmerforum in Frankfurt/Main

Wie Unternehmen in der Krise die Insolvenz abwenden

Die neue EU-Richtlinie zur frühzeitigen Vermeidung von Firmenpleiten steht im Mittelpunkt des 1. return Unternehmerforums des gleichnamigen Magazins für Transformation und Turnaround im März in Frankfurt/Main.

Bis 2022 will die Bundesregierung die Richtlinie in nationales Recht umsetzen, um Unternehmen früher und auch gegen den Widerstand einzelner Gläubiger eine Restrukturierung zu ermöglichen. Namhafte Referenten wie die EU-Parlamentarierin Prof. Angelika Niebler (CSU), die maßgeblich an der Richtlinie mitgewirkt hat, Partner Dirk Pfitzer von Porsche Consulting, Trigma-Chef Wolfgang Grupp, der sich einem Streitgespräch mit Unternehmensberater Robert Buchalik stellt, sowie Vertreter internationaler Kanzleien werden auf der Tagung am 3. und 4. März 2020 in der Villa Kennedy in Frankfurt sprechen.

Rund 100 Vorstände, Unternehmer/innen, Insolvenzspezialisten, Juristen/innen und Verbandsvertretende werden über die Neuregelungen diskutieren, die besonders kleinen und mittleren Unternehmen in finanzieller Schieflage helfen sollen, eine drohende Insolvenz abzuwenden. „Dazu sollen bessere Möglichkeiten geschaffen werden, damit sie ihren Betrieb fortsetzen können und die Entschuldung schneller gelingt“, so return-Chefredakteur Thorsten Garber.

So soll das Verfahren für Restrukturierungspläne vereinfacht und ein Frühwarnsystem für Schuldner/innen ent-

wickelt werden, um früher reagieren zu können, wenn ein Unternehmen zum Beispiel mit der Zahlung von Steuern oder Sozialabgaben im Verzug gerät. Schließlich sollen im Restrukturierungsverfahren Mehrheitsentscheidungen eingeführt werden, so dass nicht länger einzelne Gläubiger eine Sanierung verhindern können.

Während der Entwicklung und Aushandlung eines Restrukturierungsplans soll das Unternehmen weiterarbeiten können und vor Störungen durch Zwangsvollstreckungen einzelner Gläubiger geschützt werden. Dafür kann das zuständige Gericht einen Zeitraum festlegen, in dem das Unternehmen weitgehend vor Forderungen geschützt ist. Die Reduzierung von Firmenpleiten ist dabei das Hauptziel. „Ein erleichterter Zugang zu präventiven Restrukturierungsmaßnahmen wird dazu beitragen, dass es oft nicht zur Insolvenz kommt. Dadurch können Tausende von Arbeitsplätzen europaweit gerettet werden“, prognostizierte EU-Parlamentarierin Prof. Angelika Niebler, die den Kongress mit ihrer Keynote eröffnen wird. In der EU verlieren jedes Jahr rund 1,7 Millionen Menschen ihren Arbeitsplatz, weil ihr Unternehmen in die Insolvenz geht. Jede sechste Insolvenz löst zudem Folgeinsolvenzen aus.

IBWF Mitglieder erhalten einen Rabatt auf die Teilnahmegebühr.

<https://www.springerfachmedienlive.de/veranstaltungen/return-unternehmerforum/>



# Unternehmensinsolvenzverfahren

## Europäisches Gesetzgebungsverfahren zur präventiven Restrukturierung abgeschlossen

vom  
Bundesarbeitskreis Sanierung/Insolvenz WEST /  
Marion Gutheil

Jetzt ist es nur noch eine Formalie, bis die lang erwartete EU-Richtlinie über Restrukturierung und Insolvenz<sup>1</sup> in Kraft tritt. Diese ermöglicht sanierungsfähigen Unternehmen eine zweite Chance und eine vollständige Entschuldung nach maximal drei Jahren.

Nachdem der Rat die Richtlinie am 06.06.2019 angenommen hat, ist das Gesetzgebungsverfahren abgeschlossen. Nach der zeitnah erwarteten Unterzeichnung und der Veröffentlichung im Amtsblatt haben alle Mitgliedsstaaten zwei Jahre Zeit, um die neuen europäischen Bestimmungen in nationales Recht umzusetzen. Mit dem präventiven Restrukturierungsrahmen gewinnt das deutsche Insolvenzrecht ein weiteres Instrument zur Sanierung von Unternehmen vor Eintritt der Insolvenzreife.

<sup>1</sup> Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über präventive Restrukturierungsrahmen, über Entschuldung und über Tätigkeitsverbote sowie über Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz von Restrukturierungs-, Insolvenz- und Entschuldungsverfahren und zur Änderung der Richtlinie (EU) 2017/1132

**Innereuropäische Vereinfachungen, Erhalt von Unternehmen, Wandel in der Kultur des Scheiterns sind Hauptgründe für die neuen Richtlinien.**

Ziel der Europäischen Richtlinie ist es, für das reibungslose Funktionieren des Binnenmarktes und die Grundfreiheiten wie freien Kapitalverkehr und Niederlassungsfreiheit die Unterschiede zu beseitigen. Aktuell gelten jeweils die nationalen Vorschriften und Verfahren für die präventive Restrukturierung, für die Insolvenzenschuldung und Tätigkeitsverbote. Bestandsfähige Unternehmen und Unternehmende, die in finanziellen Schwierigkeiten sind, sollen Zugang zu wirksamen nationalen präventiven Restrukturierungsrahmen erhalten. Diese ermöglichen ihnen eine Betriebsfortführung und gleichzeitig, im Falle der Redlichkeit, eine volle Entschuldung. Die Richtlinie unterscheidet zwischen zwingenden Regelungen, die in jedem Mitgliedsstaat identisch umzusetzen sind, und sogenannten Kann-Bestimmungen, bei

denen die Mitgliedsstaaten frei entscheiden. Jeder Mitgliedsstaat muss den Zugang zu präventiven Restrukturierungsmaßnahmen auf Antrag des Schuldners gesetzlich umsetzen. Die Zulässigkeit von Drittanträgen, etwa von Gläubigern, können die Mitgliedsstaaten vereinbaren. Es handelt sich bei dem präventiven Restrukturierungsverfahren ausdrücklich nicht um ein Insolvenzverfahren. Der Makel des Scheiterns soll zur Förderung einer neuen Insolvenzkultur wegfallen. Auch wird es keine/n Insolvenzverwalter/in mehr geben. Das Verfahren wird grundsätzlich in Eigenverwaltung geführt: Die wesentlichen Entscheidungen über Vermögenswerte und die tägliche Unternehmensführung bleiben beim Unternehmen selbst. Die Kontrolle des Unternehmens wird durch eine/n sogenannte/n „Restrukturierungsverwalter/in“ sichergestellt. Dessen/Deren Einsetzung wird in bestimmten Fällen, wie etwa der Aussetzung der Vollstreckung, zwingend sein oder kann auf Antrag erfolgen. Das Verfahren wird grundsätzlich über eine Justiz- oder Verwaltungsbehörde kontrolliert werden.

**Praxisnahe Möglichkeiten bieten Entlastung im Restrukturierungsprozess und schützen den laufenden Geschäftsbetrieb**

Kern der Richtlinie sind Restrukturierungspläne. Mit denen können vielfältige Regelungen getroffen werden, um die Restrukturierung des Unternehmens oder des/der Unternehmenden zu erreichen. Das Verfahren wird nicht nur juristischen Personen zur Verfügung stehen, sondern auch unternehmerisch tätigen natürlichen Personen. Die Phase der Erarbeitung dieses Restrukturierungsplans wird mit flankierenden Maßnahmen unterstützt. Dazu gehören zum Beispiel die Aussetzung der Einzelzwangsvollstreckung oder ein Zahlungsmoratorium von vier bis zwölf Monaten. Zum Schutz der Betriebsfortführung soll es den Gläubigern nicht gestattet sein, bestehende Vertragsbeziehungen zu kündigen, fällig zu stellen oder in sonstiger Weise zum Nachteil des Schuldners zu verändern. Damit wird dem Unternehmen ausreichend Spielraum gegeben, während der Er-

arbeitung des Restrukturierungsplans den laufenden Geschäftsbetrieb störungsfrei fortzusetzen.

In dem zur Abstimmung gestellten Restrukturierungsplan werden die Gläubiger, vergleichbar den Regelungen im deutschen Insolvenzrecht, erforderlichenfalls in Gruppen eingeteilt. Die Abstimmung über den Plan erfolgt innerhalb der Gläubigergruppen und hat mit qualifizierter Mehrheit zu erfolgen. Ähnlich den deutschen Regeln ist die Überstimmung einzelner, den Plan ablehnender Gläubiger durch eine Planbestätigung des behördlichen Kontrollgremiums möglich. Dies bedeutet, dass es zukünftig möglich sein wird, auch gegen den Widerstand einzelner Gläubiger im Sinne der Gesamtlösung einen entschuldenden Restrukturierungsplan durchzusetzen. Aktuell ist dies unter Beachtung der Parteiautonomie außerhalb eines Insolvenzverfahrens nicht möglich.

Besonderen Schutz genießen die Arbeitnehmer unter Geltung der neu-

en Restrukturierungsrichtlinie: Durch den Restrukturierungsplan darf nicht in nationale, kollektivarbeitsrechtliche Bestimmungen eingegriffen werden. Eingegriffen werden kann jedoch in die Rechte der Anteilseigner, die die Umsetzung eines Restrukturierungsplanes nicht grundlos verhindern oder erschweren dürfen.

**Rasche Entschuldung gewinnt an Bedeutung**

Grundsätzlich muss es dem/der Unternehmer/in oder dem Unternehmen möglich sein, eine Entschuldung innerhalb von drei Jahren zu erlangen. Die Mitgliedsstaaten können im nationalen Recht allerdings vorsehen, dass bestimmte Verbindlichkeiten von einem Erlass ausgenommen sind. Hierzu könnten besicherte Schulden, Verbindlichkeiten aus strafrechtlichen Sanktionen, Unterhaltsverpflichtungen, Neuverbindlichkeiten zählen.

Zudem kann die Entschuldung mit einem Berufsverbot bzw. der Aufgabe der operativen Tätigkeit verbunden



werden. Mit der Entschuldung muss ein entsprechendes Tätigkeitsverbot allerdings aufgehoben werden.

Die neuen Regelungen sehen ebenfalls vor, dass Zwischenfinanzierungen oder Neufinanzierungen im Falle eines späteren Insolvenzverfahrens entsprechend geschützt sind und nicht der Anfechtung unterliegen werden.

#### Fazit

Der präventive Restrukturierungsrahmen der EU wird das bisherige Gewicht in der Abwicklung des Insolvenzverfahrens von der gläubigerautonomen Entscheidung, ob die Fortführung eines Unternehmens vorteilhafter ist als seine Liquidation, hin zum ureigensten Restrukturierungsinteresse des Schuldners verschieben. Obwohl sich die Richtlinie an Elementen des deutschen Schutzschirmverfahrens und Regelungen

zum Insolvenzplan orientiert, wird das Verfahren aus dem klassischen Amtsverfahren in eine weitgehend privatautonome Vereinbarung über eine Entschuldung überführt, bei der die Überwachung durch eine Justiz- oder Verwaltungsbehörde nur den Rahmen bildet. Sehr kurzfristig wird dem deutschen Insolvenzrecht ein neues Restrukturierungsinstrument zur Verfügung stehen, das frühzeitig eine Entschuldung sanierungsfähiger Unternehmen ermöglichen wird.

Marion Gutheil  
Mönning Feser Partner  
Rechtsanwältin Insolvenzverwalter  
IBWF-Mittelstandsberaterin,  
Leiterin BAK Sanierung / Insol-  
venz und IBWF-Vorstand

T. +49. 211. 15 92 90 0  
bak-sanierung@mittelstands-  
berater.de  
www.mfp-law.com

#### Über den Bundesarbeitskreis Sanierung/Insolvenz WEST

Der Arbeitskreis beleuchtet und diskutiert aktuelle Themen und Gesetzgebungen der umfangreichen Beratung von Sanierungs- und Restrukturierungsmandaten. Er ist dabei nicht nur passives Organ, sondern nimmt durch Veröffentlichungen und öffentliche Veranstaltungen direkten Einfluss auf aktuelle Geschehnisse. Durch die geballte Fachkompetenz und die verschiedenartige Zusammensetzung werden Sachlagen von mehreren Seiten bewertet und Ideen hervorgebracht. Dabei konzentriert sich der Arbeitskreis nicht allein auf die vorrangigen Themen der Sanierung und Insolvenz. Die jahrelangen Praxiserfahrungen der Mitglieder lassen auch die Bearbeitung von Randthemen im wirtschaftlichen und persönlichen Umfeld eines Mandates zu.

# Aufgeräumt und Ausgerichtet

## Wie wir im Wandel der Arbeitswelt gesund in die Zukunft führen

vom  
Bundesarbeitskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement /  
Babette Halbe-Haenschke

Seit Jahren führen psychische Erkrankungen die Liste der Verursacher von Arbeitsunfähigkeit an. Und auch dort, wo noch nicht von Krankheit gesprochen wird, steigt die allgemeine psychische Belastung – nicht nur im Arbeitsleben. Herausforderungen wie Technisierung und Flexibilisierung beflügeln die hohen Anforderungen digitaler Lebens- und Arbeitswelten. Wie Peter Angerer und Kollegen von der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf feststellten, gehen mit den aktuellen Entwicklungen gar neue Belastungen einher: Neben offensichtlichen Faktoren wie technischen Schwierigkeiten können etwa auch Arbeitsverdichtung durch Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und erhöhte Qualifikationserfordernisse die Psyche beanspruchen<sup>1</sup>.

Klar ist, dass die Digitalisierung der Arbeitswelt unaufhaltsam voranschreiten wird. Belastungen ändern sich und werden nicht weniger. Das kann nicht nur für die unmittelbar Betroffenen sondern auch für Unternehmen bei allen Chancen des Wandels zum Risiko werden: Lange Ausfallzeiten aufgrund psychischer Beanspruchungen können die Produktivität der gesamten Or-

ganisation mindern. Und auch bei anwesenden Mitarbeitenden kann sogenannter „Digitaler Stress“ Leistungseinbußen zur Folge haben<sup>2</sup>.

Dieses unerfreuliche Szenario ist allerdings auch bei fortschreitender Entwicklung kein Muss! Wie die Autoren einer umfassenden Studie zum Thema feststellen, „[...] tritt digitaler Stress dort auf, wo der Digitalisierungsgrad des Arbeitsplatzes nicht zu den Kompetenzen der Arbeitnehmer passt.“ (Gimpel et al., 2018).

Da eine Senkung des belastenden Digitalisierungsgrades nicht möglich ist, müssen Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeitenden geschult werden, um bei geringerer Beanspruchung gesunde digitalisierte Arbeit zu fördern, zu fordern und zu sichern. Dass insbesondere Führungskräften hierbei eine Schlüsselrolle zukommt, ist unstrittig. Dennoch zeigt die betriebliche Praxis, dass insbesondere Top-Manager nicht immer über die erforderlichen Ressourcen verfügen

Wir wissen, dass wir der steigenden psychischen Belastung nicht wehrlos ausgeliefert sind. Wir können ihr gemeinsam entgegenwirken, indem

individuelle und betriebliche Ressourcen gestärkt werden. Allen voran gilt es, die Führungskräfte und Manager in ihren eigenen Kompetenzen zu stärken und ihnen entsprechende Handlungsräume aufzuzeigen. Denn TOP Leistungen setzen TOP Ressourcen voraus. Aus meiner betrieblichen Beratungstätigkeit kann ich eins mit Bestimmtheit sagen: Um ein Unternehmen gut führen zu können, muss ich in der Lage sein, auch mich selbst gut zu führen.

<sup>1</sup> Angerer, P., Müller, A., Süß, S., Lehr, D., Buchner, A. & Dragano, N. (2018). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung für digitalisierte Arbeit: das System DYNAMIK 4.0. ASU Arbeitsmed Sozialmed Umweltmed, 53, 718–722. URL: <https://www.asu-arbeitsmedizin.com/Archiv/ASU-Heftarchiv/article-845959-110576/ gefaehrungsbeurteilung-psychischer-belastung-fuer-die-digitalisierte-arbeit-das-system-dynamik-4-0-.html>

<sup>2</sup> Gimpel, H., Lanzl, J., Manner-Romberg, T., & Nüske, N. (2018). Hans Böckler Stiftung. Digitaler Stress in Deutschland: eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien. URL: [https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/47627/file/p\\_fofoe\\_WP\\_101\\_2018.pdf](https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/47627/file/p_fofoe_WP_101_2018.pdf)

Babette Halbe-Haenschke  
Benefit-BGM  
IBWF-Mittelstandsberaterin  
und Leiterin BAK-BGM

T. +49. 030. 3016844  
BAK-BGM@mittelstands-  
berater.de  
www.benefit-bgm.de

# Leitfaden China

(Provinz Hunan)

vom  
Bundesarbeitskreis Internationalisierung /  
Stefan Börngen

**D**as Geschäft im Ausland gewinnt für den deutschen Mittelstand immer mehr an Bedeutung. Die zunehmende internationale Vernetzung macht das Auslandsgeschäft zu einem wesentlichen Treiber des Unternehmenserfolgs. Ausländische Geschäftsbeziehungen einzugehen ist allerdings keine einfache Entscheidung. Viele Fragen gilt es im Vorfeld zu beantworten.

Welche wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Landes zu berücksichtigen sind, welche Vorschriften sowie Geschäftsgebaren und kulturellen Gepflogenheiten zu beachten sind und welche Fördermöglichkeiten zur Verfügung stehen, werden in diesem Leitfaden dargelegt (Allgemeine Länderinfo, Fläche, Einwohner, BIP, Wachstumsraten, Bürokratie/ Transparenz der Vorgänge...)

Bürokratische Entscheidungen werden in China auf unterschiedlichen Ebenen getroffen. Für ausländische Unternehmen sind diese nur schwer zu durchschauen, weshalb eine fachkompetente Begleitung unerlässlich ist. Alle bürokratischen Vorgänge sind dann ohne Schwierigkeiten realisierbar.

**Für wen ist das Land besonders attraktiv (Startups, Gründer/innen, Kleinunternehmen, Mittelständler, spezifische Branchen...) und warum, Besonderheiten der Gründung (Notwendigkeit lokaler Shareholders, Mindestkapital, lokales Personal etc.), Gründung einer lokalen Gesellschaft**

Attraktiv ist China und somit auch die Provinz Hunan vor allem für mittelständische Unternehmen. Kleinunternehmen und Startups sollten sich besser im Verbund mit potenten deutschen oder chinesischen Partnern etablieren. Besonders nachgefragt sind, neben der immer wieder nachgefragten Automobilindustrie, die Branchen

Umwelttechnologie, Spezialmaschinenbau, Lebensmitteltechnologie und Medizintechnik. Es lohnt sich aber, für jede Branche eine Recherche durchzuführen. In der Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern gibt es Möglichkeiten in nahezu allen Bereichen.

China möchte sich mit guter Technologie im Weltmarkt etablieren. Besonders gefragt sind deutsche Unternehmen, die sich in China ansiedeln und somit das chinesische Interesse zur Etablierung im Weltmarkt unterstützen. Im Land gibt es erheblichen Bedarf an hochwertigen Technologien. Den Diebstahl geistigen Eigentums, von Patenten oder ähnlichem kann man heutzutage weitestgehend ausschließen. Das Potential der Markterweiterung steigt dadurch für deutsche Unternehmen. Mittlerweile wird es auch immer leichter, die Gewinne nach Deutschland zu transferieren. Verhältnismäßig unkompliziert ist der Geldtransfer bei entsprechender Rechnungslegung durch das deutsche an das chinesische Unternehmen.

In China können auch Gesellschaften mit beschränkter Haftung gegründet werden. Seit ca. drei Jahren ist es für ein ausländisches Unternehmen möglich, ohne chinesischen Partner eine Firma zu gründen. Wenn das chinesische Unternehmen durch deutsche Unternehmen gegründet wird, ist die Bürokratie etwas umfassender. Wenn man ein Unternehmen mit Personen als Gesellschafter gründet, ist das Procedere wesentlich einfacher.

Bei kompetenter Begleitung sind die Erfordernisse der Unternehmensgründung aber unkompliziert realisierbar und nach ca. drei Monaten abgeschlossen. Grundsätzlich ist die Gründung eines eigenen Unternehmens oder eines Joint Ventures zu empfehlen, um beispielsweise auch in den Genuss staatlicher Subventionen oder auch der Sicherung des geistigen Eigentums zu kommen.

In China muss entweder eine Stadt, eine Provinz oder das Land China im Firmennamen enthalten sein. Die Höhe des Stammkapitals richtet sich nach der Verwendung des Namens. Bei der Verwendung eines Städtenamens ist kein Stammkapital erforderlich. Man geht aber trotzdem von 10.000 RMB aus. Wird der Name der Provinz verwendet, muss zwei Millionen RMB Stammkapital registriert werden. Bei der Verwendung des Namens China, muss die nationale Behörde zustimmen. Das Stammkapital beträgt dann 50 Millionen RMB. Das Stammkapital wird zunächst nur registriert, kann innerhalb von 30 Jahren eingezahlt und durch Gewinne des Unternehmens dargestellt werden. Außerdem können auch Patente, ideelle Leistungen usw. als Stammkapital angerechnet werden. Deshalb empfiehlt es sich, die Zahlung des Stammkapitals im Einzelfall zu prüfen.

Es ist möglich, auch deutsche Mitarbeitende in China zu beschäftigen. Da aber die Kommunikation landesweit eher auf Chinesisch als auf Englisch geführt wird, empfiehlt es sich, auch in leitenden Positionen chinesische Mitarbeitende einzubinden.

Fördermöglichkeiten für die Markterschließung gibt es vom BAfA, spezielle Förderungen in einigen Bundesländern und bei der Deutschen Entwicklungsgesellschaft. Die KfW Bank bietet zudem günstige Kreditmöglichkeiten für Auslandsinvestitionen an.

In der Provinz Hunan gibt es ein sehr umfassendes Förderprogramm. Die Schwerpunkte und die Höhe der Förderung richten sich nach dem konkreten Geschäftsgegenstand, der Höhe der Investitionssumme, dem Investitionsstandort usw. In der Regel gibt es Mietminderung oder -erlass, Steuervergünstigungen, Zuschüsse für Investitionen und einen umfassenden Service bei der Etablierung des Unternehmens. Die Qualität ist von Standort zu Standort oft sehr unterschiedlich.

In Zusammenarbeit mit dem Land Mecklenburg-Vorpommern und dem CCPIT Hunan wurde vor mehr als drei Jahren eine internationale Plattform zur Unterstützung von kleinen und mittelständischen Unternehmen gegründet. Hier gibt es sowohl in Deutschland, als auch in China Experten, welche die geschäftlichen Aktivitäten der kleinen und mittelständischen Unternehmen unterstützen.

Stefan Börngen, Mitglied im Bundesarbeitskreis Internationalisierung, ist Experte für die Ansiedlung und Projektentwicklung in China und Ghana, Wirtschaftsbotschafter für das Land Mecklenburg Vorpommern und offizieller Vertreter der Provinz Hunan (China).  
Stefan Börngen ist IBWF-Mittelstandsberater | Tel.: 04521. 7 96 76 01 | Mail: Sboerngen@t-online.de



## China

Fläche  
9.596.960 km<sup>2</sup>

Einwohner (2018)  
1.395.380.000

BIP (2017)  
12,054 Billionen USD

Sprache  
hauptsächlich Chinesisch

## Provinz Hunan

Fläche  
210.800 km<sup>2</sup>

Einwohner (2016)  
68.220.000

BIP (2018)  
ca. 550 Milliarden USD

Wachstumsrate  
7,2 Prozent (derzeit Platz 3 in China)

Sprache  
hauptsächlich Chinesisch

# Deutschland braucht mehr Fachkräfte

Schritt zur Fachkräftesicherung: Jetzt konkret handeln

**F**achkräfte, die sind bekanntlich längst „Goldstaub“. Die Fachkräfteoffensive der Bundesregierung signalisiert, dass das Thema existenziell ist. Sie unterstützt ausdrücklich kleine und mittlere Unternehmen. Dennoch ist bei diesen längst Selbsthilfe gefragt: Sie müssen viele Wege kennen, um Fachleute zu halten und zu gewinnen.

„Unser Druck auf die Politik für bessere wirtschaftliche Rahmenbedingungen soll und darf nicht nachlassen. Zugleich müssen wir uns aber, gerade in Ostdeutschland, auf unsere zum Teil langerprobte Fähigkeit zur kreativen und lebenspraktischen Problemlösung besinnen. Wir haben noch eigene Hebel, um unseren Fachkräftebedarf besser zu sichern. Doch diese Mittel und Wege dahin müssen wir gemeinsam freilegen, zusammentragen und für unsere Wirtschaftsregion fruchtbar machen. Genau das ist klares Praxisziel des Ostdeutschen Unternehmertages 2020“, sagt Dr. Burkhardt Greiff, Präsident des veranstaltenden Unternehmerverbandes Brandenburg-Berlin (UVBB) e.V.

Die Stärke des Ostdeutschen Unternehmertages (OUT) am 26. März 2020 in Potsdam als das „Praxisforum der ostdeutschen Wirtschaft“ liegt in der Vielfalt der Impulse und im ungeschönten Blick auf die Lebenswirklichkeit der hiesigen Branchen. Für diesen Gebrauchswert unter dem Leitsatz „Fachkräftemangel – Auswege aus einem absehbaren Dilemma. Wie ostdeutsche Unternehmen ihren Arbeitskräftebedarf decken können“ sorgt auch 2020 wieder ein bemerkenswertes Aufgebot an Expertise.

Nach dem brandenburgischen Ministerpräsidenten Dr. Dietmar Woidke (angefragt) wird Dr. Regina Flake, Teamleiterin im Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung

(KOFA) am Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) über „Fachkräfteengpässe in Unternehmen – wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden“ sprechen.

Danach vertiefen drei Diskussionsrunden die Thematik. Dabei eröffnen sich unterschiedlichste Perspektiven – Forum eins etwa fragt offensiv: „Ausweg: Ist die Zuwanderung und die Arbeitskräfteanwerbung aus dem Ausland die Lösung des Problems?“. Das zweite Forum fokussiert unter dem Aspekt „Werbung: Wie können Unternehmen Fachkräfte gewinnen und binden?“ mehr auf die geschickte Aktivierung unternehmenseigener Pluspunkte. Das dritte Forum thematisiert „Anforderungen: Was erwarten Fachkräfte von einem Unternehmen und umgekehrt?“

Das Rückgrat der Podien bilden Unternehmensvertreter aus der Wirtschaftsregion. Sie bringen zugleich Impulse und Best Practice in die Diskussion ein.

Flankiert werden sie zum Beispiel von Prof. Dr.-Ing. Jörg Steinbach, Minister für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg, Frank Hippler, Vorstandsvorsitzender der IKK classic und Christian Breckwoldt, dem Organisationsdirektor Nordost der Signal Iduna Gruppe.

Der 3. Ostdeutsche Unternehmertag 2020 findet am 26. März 2020 im Kongresshotel am Templiner See in Potsdam statt und wird organisiert vom Unternehmerverband Brandenburg-Berlin e.V., gemeinsam mit dem Netzwerk der Mittelstandsberater IBWF und weiteren Verbänden.

#### Anmeldung

Organisation Ostdeutscher Unternehmertag 2020  
Steffen Heller / Geschäftsführer des Unternehmerverband Brandenburg-Berlin e.V.  
Tel.: +49 331 810306 / E-Mail: heller@uv-bb.de

# Kooperation mit dem UVBB

Fragen an Dr. Burkhardt Greiff, Präsident des UVBB, Unternehmerverband Brandenburg-Berlin e.V. und an Boje Dohrn, Präsident des IBWF e.V.



Boje Dohrn,  
Präsident IBWF

#### Weshalb ist die Kooperation mit dem UVBB für Sie interessant?

Im UVBB organisieren sich mittelständische Unternehmen. Unser Verein sieht die gesellschaftspolitische Verantwortung, diese Unternehmen mit praxisgerechten Lösungen zu unterstützen. Bei der Kooperation entstehen Synergien, zum Beispiel bei der Sensibilisierung für Zukunftsthemen, gemeinsamen Veranstaltungen, Fortbildungsangeboten und der Bündelung der Fachkompetenzen.

#### Wie können Mitglieder des UVBB von der Expertise des IBWF e.V. profitieren?

Es ist nicht leicht, wirklich gute Mittelstandsberatung zu finden, denn es gibt keine einheitlichen Qualitätsstandards. Der IBWF e.V. und seine Mitglieder sind seit über 40 Jahren dem Qualitätsanspruch der „Guten Beratung für den Mittelstand“ verpflichtet. Im Rahmen unseres eigenen Auditierungsverfahrens fordern wir nicht nur einen permanenten fachlichen Qualitätsnachweis durch Weiterbildung von unseren Mitgliedern, sondern fördern und fordern auch ein kooperatives Beratungsverständnis. Das schließt ein, sich der Grenzen des eigenen Methodenwissens und der eigenen Fachexpertise bewusst zu sein und bei Bedarf Kolleginnen und Kollegen hinzuzuziehen. Mit jedem Mitglied, das den Expertenstatus „Mittelstandsberater“ führen möchte, führen wir ein persönliches Gespräch, in dem wir uns von der Mittelstandstauglichkeit nach unseren Qualitätsrichtlinien überzeugen. Das dokumentieren wir mit unserem Qualitätssiegel. Nach dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe geben unsere Mitglieder ganzheitliche Unterstützung. Davon werden die Mitglieder des UVBB profitieren.

Mit Abschluss des Kooperationsvertrages haben wir für 2020 gemeinsame Kernthemen vereinbart. So ist der IBWF beim 3. Ostdeutschen Unternehmertag des UVBB am 26. März Mitveranstalter.



Dr. Burkhardt Greiff,  
Präsident UVBB

#### Weshalb sind Sie die Kooperation mit dem IBWF eingegangen?

Jeder Verband hat seine spezifischen Stärken, unterschiedliche Netzwerke und Erfahrungen. Diese wollen wir bündeln, um den Mittelstand in Berlin und Brandenburg weiter zu stärken. Wir als UVBB sind stark im Mittelstand und in den Unternehmen vertreten und der IBWF hat Kompetenzen in der Beratung dieser Firmen. Das passt aus meiner Sicht gut zusammen.

#### Welche ersten gemeinsamen Aktivitäten können Sie sich vorstellen?

Wir befinden uns gerade in der Abstimmung zu einer Reihe von Veranstaltungen und Terminen in und mit den Unternehmen, wie zum Beispiel dem Ostdeutschen Unternehmertag in Potsdam oder dem Parlamentarischen Abend in Berlin.

#### Wie können die Mitglieder innerhalb der Kooperation selbst aktiv werden – und welche Vorteile hat dies für den UVBB insgesamt?

Die Vorteile in der Kooperation für unsere Mitgliedsunternehmen liegen ganz klar in der Beratung und Unterstützung durch den IBWF. Hier können die Wege ganz kurz und praktikabel sein, wenn „Hilfe“ in unseren Unternehmen gebraucht wird. In den Bereichen Digitalisierung, Rechtsberatung, Fachkräftemangel oder Unternehmensnachfolge ist Beratung dringend notwendig. Zu diesen Themen finden in den nächsten Monaten Informationsveranstaltungen statt, von beiden Verbänden organisiert, um die Kontaktaufnahme zwischen Firmen und Beratern zu erleichtern.

# Im nächsten Heft Mai 2020



## Titelthema: Qualität in der Beratung

*Für die Begleitung des immer rasanteren Veränderungsprozesses in KMUs ist ein neues, gemeinsames und zeitgemäßes Beratungsverständnis aller IBWF-Mitglieder notwendig. Eine ganzheitliche Beratung ist realisierbar, wenn wir unsere Potenziale bündeln. Die Umsetzung des gemeinsamen Beratungsverständnisses erfordert Kooperationsbewusstsein und wertschätzenden Umgang miteinander – trotz unterschiedlicher Ausgangssituationen, Motivlagen und Rollen.*

Natürlich beinhaltet dieses Thema noch weitaus mehr Aspekte – die wir in der nächsten Ausgabe von **faktorErfolg** darstellen werden.

Aber nicht nur. Freuen Sie sich auf inspirierende Fachtexte von Experten für Experten sowie Termine für Events und Veranstaltungen zum erfolgreichen Netzwerken.

## Impressum

**Herausgeber**  
IBWF e.V. Das Netzwerk für Mittelstandsberater  
Rosenstraße 2  
10178 Berlin  
Telefon: +49 30 54 90 54 440  
info@mittelstandsberater.de  
www.mittelstandsberater.de

**Anzeigen und Verlag**  
IBWF e.V. Das Netzwerk für Mittelstandsberater  
Rosenstraße 2  
10178 Berlin  
Telefon: +49 30 54 90 54 440

**Redaktion und Anzeigen**  
K2G Agentur für Markenführung, Birgit Woitke  
Maximilianstraße 45a, 13187 Berlin  
b.woitke@k2g.de

### Bildhinweise

Titelbild: © Karin & Uwe Annas #29742651 Adobe Stock  
Seite 6: © Lacheev # 866570914 iStock  
Seite 10 + 11: © fotodesign-jegg.de #15196383 Adobe Stock  
Seite 12: © Milton Oswald #175235107 Adobe Stock  
Seite 14-16: © JrCasas #79864119, #79864092, # 65022990 Adobe Stock  
Seite 19: © S.Ferdon, # 85898611 shutterstock  
Seite 23: © pathdoc #180277815 Adobe Stock  
Seite 24: © beeboys #156482624 Adobe Stock  
Seite 26: © Anna Poguliaeva, # 297491216 Adobe Stock  
Seiten 27: © boreala, # 291245243 Adobe Stock  
Seite 28: © sirup #941752620 Adobe Stock  
Seite 30: dvoevnore, # 319014225 Adobe Stock

**Verantwortlich (V.i.S.d.P.):** Boje Dohrn, Präsident

Erscheinungsweise: 4 x jährlich

## Stellenangebote



### Steuerfachangestellter und Steuerfachwirt (M/W/D)

Ihre Aufgaben:

- Erstellung von anspruchsvollen Finanzbuchhaltungen
- Erstellung von Jahresabschlüssen für Kapital- und Personengesellschaften
- Erstellung von Steuererklärungen Assistenz der Steuerberatung bei Beratungsaufträgen und Begleitung von Betriebsprüfungen
- Assistenz des Wirtschaftsprüfers

Ihr Profil:

- Abgeschlossene Ausbildung zum / zur Steuerfachangestellten oder Steuerfachwirt(in)
- Mehrjährige Berufserfahrung
- Sicherer Umgang mit den aktuellen Anwendungen von DATEV und Microsoft
- Erste Erfahrungen im Umgang mit Microsoft Dynamics NAV
- Selbstständige, zuverlässige und verantwortungsvolle Arbeitsweise
- Ausbaufähige Fremdsprachenkenntnisse

Was wir bieten:

- Vielfältige Möglichkeiten,
- Ihr Potenzial langfristig in einem modernen Unternehmen in verkehrsgünstiger Lage von Berlin zu entfalten
- Eigenverantwortliches Arbeiten in persönlich geprägter Teamatmosphäre
- Unterstützung bei persönlichen Aus- und Weiterbildungsplänen
- Flexible Arbeitszeiten
- Internationalität durch aktive Mitgliedschaft bei INTEGRA International ®
- Schnellen unbürokratischen Zugriff auf spezialisierte Berater im Unternehmen sowie in kooperierenden Kanzleien im In- und Ausland

Ihr Ansprechpartner: Ullrich Hänchen (jobs@wagemann.net)

### Prüfungs- und Steuerassistent (M/W/D)

Ihre Aufgaben:

- Mitarbeit in einem Team von Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Assistenten
- Assistenz bei Prüfungsaufträgen unter Anleitung erfahrener Wirtschaftsprüfer
- Unterstützung bei Konzern-Reportings
- Erstellung von Steuererklärungen von Unternehmen
- Unterstützung bei steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Beratungsleistungen

Ihr Profil:

- Studium der Wirtschaftswissenschaften (Rechnungslegung | Steuern | Wirtschaftsprüfung)
- Praktische Berufserfahrung
- Selbstständige, zuverlässige und verantwortungsvolle Arbeitsweise
- Sicherer Umgang mit den Anwendungen der DATEV-Umgebung von Vorteil
- Kenntnisse der englischen Sprache vorteilhaft

**Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung für Ihren Erfolg – seit über 40 Jahren**

[www.wagemann.net](http://www.wagemann.net)

Berlin · Düsseldorf · Hamburg

# Reden Sie über uns.

Und verdienen Geld dabei.

## Wie? Na, werben Sie doch einfach für uns!

Überzeugen Sie Kooperationspartner, Kollegen und andere Beratungsexperten, mit denen Sie zusammenarbeiten, von unseren Leistungen. Dann belohnen wir Ihr Engagement mit 155 Euro, die wir Ihrem Mitgliedsbeitrag anrechnen.

