

LW.P

# Magazin

03/2018

Design Thinking



LÜDERS WARNEBOLDT  
STEUERBERATUNG

LÜDERS  
RECHTSANWÄLTE

N.TREUHAND  
WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

LÜDERS WARNEBOLDT  
UNTERNEHMENSBERATUNG

## Recht

Der Ehevertrag als erbschaftsteuerliches Gestaltungsinstrument



## Steuern

So nutzen Sie die Vorteile der ertragsteuerlichen Organschaft für Ihr Unternehmen



## Unternehmensgespräch

Prof. Dr. Sabine Remdich, Professorin für Personal- und Organisationspsychologie, im Gespräch über Design Thinking



## Gründung & Expansion

LW.P Lüders Warneboldt auf dem Gründertag der IHK

---

## EDITORIAL

*Liebe Leserinnen, liebe Leser,*

nach dem ungewöhnlich heißen Sommer sind die Temperaturen nun nach unten gepurzelt! Weihnachten steht vor der Tür und das neue Jahr rückt immer näher.

Gehören Sie auch zu den Menschen, die sich zum Jahreswechsel fragen, was die Zukunft bringen wird? Wir bei LW.P Lüders Warneboldt haben uns intensiv mit der Zukunft beschäftigt – genauer gesagt mit der Frage: "Wie sieht die Beratung der Zukunft aus?" Um das herauszufinden, haben wir einen Design-Thinking-Workshop gemacht. Was sich hinter der Methode Design Thinking eigentlich verbirgt, lesen Sie im Unternehmersgespräch mit Prof. Dr. Sabine Remdisch auf den Seiten 2 und 3. Einen kleinen Rückblick auf unseren Workshop erhalten Sie auf Seite 18.

Ein Ehevertrag versucht die Zukunft zu regeln. Damit Ihre steuerliche Belastung nicht plötzlich ins Unermessliche steigt, hat Prof. Dr. Neumann auf den Seiten 4 und 5 die wichtigsten Punkte für die Wahl des richtigen Ehevertrages für Sie zusammengestellt.

Zum Thema Gründungen waren wir wieder auf dem IHK-Gründertag vertreten – lesen Sie auf Seite 6 mehr dazu. Da Unternehmensgründungen immer auch ein Wagnis für die Zukunft sind, gibt Nilüfer Toprak Investoren auf Seite 7 vertragsrechtliche Tipps, mit denen sie ihre Investition in Start-ups absichern können.

Planen Sie in naher Zukunft eine neue Software oder Hardware in Ihrem Betrieb einzuführen? Damit es dabei keine bösen Überraschungen gibt, hält Felix Strache auf Seite 8 wertvolle Tipps für den Abschluss von Projektverträgen für Sie bereit. Diese helfen z. B. bei der Digitalisierung kaufmännischer Prozesse. Wie Traditionsunternehmen davon profitieren können, verrät Ihnen Dr. Christoph Lüders ab Seite 14.

Fachkräftemangel – auch ein Thema in Ihrem Unternehmen? Lesen Sie auf Seite 9 die Anregungen von Leena Diestelhorst, wie Sie Ihren Betrieb fit für die Arbeitswelt 4.0 machen!

Vielleicht haben Sie in Ihrer Unternehmensgruppe Unternehmen, die Verluste erwirtschaften, während andere Unternehmensteile Gewinne erzielen. Björn Hendricksen zeigt Ihnen auf den Seiten 10 und 11, wie Sie von einer Gruppenbesteuerung profitieren können! Außerdem erklärt er ab Seite 16 Mietern und Vermietern von möblierten Pflegeeinrichtungen die Vorteile der „löffelfertigen Verpachtung“.

Zu guter Letzt ein kleiner Rückblick: Im September fand wieder unser traditionelles Unternehmerfrühstück Health Care statt. Oliver Warneboldt hat das Branchentreffen in Wort und Bild auf den Seiten 12 und 13 für Sie festgehalten.

Und nun wünschen wir Ihnen schöne Weihnachfeiertage und einen guten Rutsch ins neue Jahr! Wir freuen uns auch im Jahr 2019 auf die weiterhin vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Ihnen!

Doch jetzt erst einmal: Viel Freude beim Lesen!

---



Prof. Dr. Sabine Remdich ist Professorin für Personal- und Organisationspsychologie – gibt aber auch Workshops, in denen es um einen Kreativprozess namens „Design Thinking“ geht. Zuletzt auch für das Team von LW.P Lüders Warneboldt.

**Sie haben bei LW.P Lüders Warneboldt einen Workshop über „Design Thinking“ durchgeführt. Was ist das?**

**S. Remdich:** Design Thinking ist eine Methode, um schnell Lösungen zu entwickeln und Kreativität in Teams zu fördern – also ein Ansatz, mit dem ich schnell zu Innovationen komme.

Wir gehen dabei in fünf Schritten vor: Der erste ist „Empathy“, also das Sicheinfühlen in den Kunden. Ich versuche, den Kunden, für den ich zum Beispiel ein Produkt entwickle oder dem ich einen Prozess anbiete, zu verstehen. Was ist ihm wichtig? Was sind seine Bedürfnisse – die sogenannten „User Needs“? Welchen Erfahrungshintergrund hat er? Dann kommt die zweite Phase, „Define“, in der ich systematisch zusammenfasse, was die Bedürfnisse des Kunden sind. Die dritte Phase heißt „Ideation“, in der wird breit über Lösungen nachgedacht. Es ist die Phase des Brainstormings. Daraus identifiziere ich eine sogenann-

te „Breakthrough-Idea“, die ich dann in einen Prototypen umsetze, das „Prototyping“. Dann prüfe ich in der letzten Phase, das ist die Testphase, inwieweit mein Kunde mit dem Prototypen zufrieden ist. Mit diesem Feedback geht der Prozess in die nächste Schleife.

**Wo liegen die Ursprünge von Design Thinking?**

**S. Remdich:** Der Prozess des Design Thinking wurde Ende der 1980er-Jahre an der Stanford University im Silicon Valley entwickelt.

**Die Methode ist also nicht unbedingt neu?**

**S. Remdich:** Sie ist sicher für einige Unternehmen in Deutschland neu. Es ist schon eine neue Herangehensweise, dass man den Kunden und seine Bedürfnisse mit einem anderen Stellenwert betrachtet, indem man weniger Zeit in Planungsprozesse investiert, sondern direkt die Ideen in die Produktion eines Prototypen überführt, um

schon ganz früh im Prozess Kundenfeedback einzuholen.

**Sie sind ja auch Gastwissenschaftlerin im Silicon Valley. Kam Design Thinking als Konzept aus Stanford mit der Gründerszene in die dortige Tech-Branche?**

**S. Remdich:** Genau. Design Thinking als Kultur hat im Prinzip die schnelle, kreative Lösungsfindung in der Gründerszene nach vorne gebracht.

**Ist Design Thinking denn als Methode für jedes Unternehmen sinnvoll?**

**S. Remdich:** Es eine Innovationsmethode, verbunden mit einer entsprechenden Innovationskultur. Damit Ideen auf fruchtbaren Boden fallen, brauchen Sie eine Innovationskultur, in der jeder sich sicher mit seinen Ideen fühlt, also das Gefühl hat: Niemand lacht über meine Ideen, niemand klaut mir meine Ideen. Im Gegenteil: Wir teilen Ideen, bauen auf den Ideen der anderen auf.

### Wo liegen die Vorteile gegenüber althergebrachtem Umgang mit Kunden und der Arbeit in Teams?

**S. Remdich:** Der hohe Stellenwert der Bedürfnisse des Kunden ist ein zentraler Unterschied. Und die Arbeitsweise, die man gut zusammenfassen kann mit den Worten „Less talking, more doing“. Das bedeutet: Wenn eine konkrete Idee auf dem Tisch liegt, dann wird nicht erst lange ein Plan gemacht oder diskutiert, sondern ich gehe direkt in die Umsetzung der Idee, ins Prototyping. So bekommt der Kunde sehr schnell einen ersten Eindruck von der Lösungsidee. „Building on the ideas of others“ ist ein weiteres solches Prinzip, das heißt, die Planung und Umsetzung einer Idee läuft nicht mehr für mich in Einzelarbeit, sondern in einem gemeinsamen Teamprozess.

### Dann geht es bei Design Thinking auch um Umgestaltung klassischer Hierarchien und Arbeitsstrukturen?

**S. Remdich:** Für Design Thinking spielen hierarchische Strukturen keine Rolle, d. h. die Idee vom Chef wird nicht automatisch als dreimal so gut eingestuft wie die Idee eines Mitarbeiters. Durch hierarchische Strukturen können in einem Kreativitätsprozess leicht Offenheit und Schnelligkeit verloren gehen.

Es ist auch wichtig für innovative Lösungen, in heterogenen Teams unterwegs zu sein, damit man die Fragestellung breit und aus vielen Perspektiven angehen und denken kann. Auch ein Laie kann eine zündende Idee einbringen. Diese muss nicht immer automatisch vom Experten kommen. Wenn es um das Arbeiten mit Ideen geht, ist im Design Thinking „Ja, aber...“ tabu. Wenn also jemand eine Idee generiert, wird nicht der „Ja, aber-Zeigefinger“ gehoben, sondern es geht immer um ein integratives „Ja, und“. Das macht psychologisch einen großen Unterschied.

### Also ist eine Führung durch diesen Kreativprozess nötig?

**S. Remdich:** Ja, ein Prozessmoderator ist sinnvoll. Den Workshop bei LW.P Lüders Warneboldt beispielsweise habe ich moderiert und die einzelnen Design-Thinking-Prozessschritte systematisch mit dem Team durchgeführt. Es gibt auch gewisse Verhaltensregeln im Design Thinking, auf die ein Moderator achten muss, z. B. „Ja, aber“-Sager zu „Ja, und“-Sagern zu machen, im Kreativprozess auch mal Fehler erlauben, die Freiheit der Ideen fördern und strikte Zeitvorgaben machen.

**Das heißt, Design Thinking erlaubt zwar jedem, am kreativen Prozess teilzuhaben, für die Moderation braucht es aber eine Expertise?**

**S. Remdich:** Man kann sich an verschiedenen Orten zum „Design Thinker“ ausbilden lassen und dann anschließend andere in Kreativprozessen anleiten und unterstützen.

### Inwiefern sind Prinzipien des Design Thinking, bezogen auf den Workshop, auch für LW.P Lüders Warneboldt anwendbar?

**S. Remdich:** Das Team hat sich getroffen, um diese Methode einmal selbst zu erfahren und für ihre ganz eigenen Problemstellungen anzuwenden. So beispielsweise zu fragen: "Wenn wir den Blick in die Zukunft richten – wie muss die Beratung 4.0 aussehen? Was ist für unsere Kunden in Zukunft besonders wichtig?"

**Dann beenden wir das Interview doch mit diesem Blick in die Zukunft. Vielen Dank dafür!**



# Der Ehevertrag als erbschaftsteuerliches Gestaltungsinstrument

Eheverträge werden regelmäßig zu dem Zweck abgeschlossen, im Falle einer Scheidung unternehmerisches Vermögen nicht dem Zugewinnausgleich auszusetzen.

Doch Achtung: Bei der Wahl des falschen Ehevertrages kann dieser unter erbschaft- bzw. schenkungsteuerlichen Gesichtspunkten schnell zu hohen steuerlichen Belastungen führen!

## (Ältere) Eheverträge auf den Prüfstand stellen!

Gerade ältere Eheverträge sehen vor, dass zwischen den Eheleuten Gütertrennung als vereinbart gilt. Dies erfolgte früher deshalb, da bis zur Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts im Jahr 2001 nahezu eine vollständige Vertragsfreiheit herrschte. So wurden häufig umfangreiche Verzichtvereinbahrungen, die nur in Ausnahmefällen unwirksam waren.

Mit der höchstrichterlichen Rechtsprechung zur Inhalts- und Ausübungskontrolle von Eheverträgen hat sich dies jedoch geändert. Danach besteht gerade bei älteren Eheverträgen das nicht unerhebliche Risiko, dass diese nicht mehr die gewünschte Abschirmung des unternehmerischen Vermögens erreichen. Ob dieses Risiko besteht, ist eine Frage des Einzelfalls.

## Was bedeutet „Ausübungskontrolle“ von Eheverträgen?

Im Rahmen der gerichtlichen Ausübungskontrolle wird geprüft, ob sich nachträglich, d. h. nach Abschluss des Ehevertrages, derartige Veränderungen im familiären oder vermögensrechtlichen Bereich ergeben haben, die zum Zeitpunkt einer Scheidung zu einer einseitigen und unzumut-

baren Lastenverteilung beim versorgungsschwächeren Ehepartner führen. Ist dies der Fall, nimmt das Gericht entweder eine Aufhebung oder Anpassung des Ehevertrages vor, um die ungleiche Lastenverteilung zu egalisieren.

## Knackpunkt Gütertrennung

Unabhängig von dem Risiko einer Aufhebung oder Vertragsanpassung im Falle einer Scheidung ist die ehevertragliche Vereinbarung der Gütertrennung unter erbschaftsteuerlichen Gesichtspunkten von erheblichem Nachteil.

Mit Vereinbarung der Gütertrennung wird jedweder Zugewinnausgleich zwischen den Eheleuten ausgeschlossen, sodass unterschiedliche Vermögenszuwächse der Eheleute während der Ehezeit keinen Ausgleich erfahren – ganz gleich, ob die Ehe durch Scheidung oder Tod aufgelöst wird.

Dieses Ergebnis ist von den Eheleuten aber in der Regel nur im Falle der Scheidung gewünscht. Wird die Ehe aber durch Tod geschieden, ist es der Wunsch der Eheleute, den Ehepartner versorgt zu wissen, und zwar nach Möglichkeit ohne größere steuerliche Belastungen. Denn der zu übertragende Vermögensstamm ist ja schließlich aus versteuertem Vermögen gebildet worden.



### **i** EXPERTENKONTAKT

Prof. Dr. Torsten Neumann  
Dipl.-Oec., Rechtsanwalt,  
Fachanwalt für Steuerrecht

Telefon: +49 511 543589-23  
t.neumann@lueders-warneboldt.de



### Lösung: Modifizierte Zugewinnsgemeinschaft

Dieses Ergebnis lässt sich erreichen, wenn ehevertraglich Zugewinnsgemeinschaft vereinbart wird, für den Fall der Scheidung aber der Zugewinn ausgeschlossen wird. Man spricht hierbei von einer modifizierten Zugewinnsgemeinschaft. Bei dieser Konstellation kann im Falle des Todes einer der Ehepartner nicht nur der steuerfreie Zugewinnausgleichsanspruch, sondern auch der bestehende erb-schaftsteuerliche Freibetrag genutzt werden.

**Unser Tipp:** Ist in Ihrem Ehevertrag historisch bedingt Gütertrennung vereinbart, ist es ratsam, Ihren Vertrag dahingehend überprüfen zu lassen, ob ein Wechsel hin zur modifizierten Zugewinnsgemeinschaft für Sie sinnvoll ist. Zwar ist es grundsätzlich so, dass die Steuerfreiheit des Zugewinns zwischen Eheleuten bei einem Wechsel von der

Gütertrennung zur Zugewinnsgemeinschaft erst ab dem Zeitpunkt greift, zu dem der Wechsel vollzogen wird. Das bedeutet, Zugewinne werden aus der Zeit vor dem Wechsel des Güterstandes von der Steuerfreiheit nicht erfasst.

Allerdings besteht – zumindest unter bestimmten Voraussetzungen – die Möglichkeit, im Ergebnis eine steuerliche „Rückbeziehung“ des Güterstandes der Zugewinnsgemeinschaft auf den Zeitpunkt der Eheschließung zu erreichen, sodass der gesamte in der Ehe erzielte Zugewinn steuerfrei zwischen den Ehepartnern ausgeglichen werden kann.

Gern übernehmen wir die Prüfung Ihres Ehevertrages unter den für Sie steuerlich optimalen Gesichtspunkten.

**Prof. Dr. Torsten Neumann**



## LW.P auf dem Gründertag der IHK

Die Industrie- und Handelskammer Hannover hat am 3. November 2018 zum 22. Gründertag in ihre Geschäftsräume eingeladen. LW.P als Kooperationspartner der IHK mit einem Informationsstand vertreten. Außerdem hat Herr Stefan Gemmeke einen gut besuchten Vortrag zum Thema „Steuern für Existenzgründer“ gehalten.

**Z**um Gründertag 2018 der IHK kamen rund 350 Besucher in die Geschäftsräume der IHK. Potentielle Unternehmensgründer und Interessierte an den Themen Gründung und Expansion konnten sich bei Fachvorträgen und an Informationsständen der IHK und verschiedener Kooperationspartner rund um das Thema Gründung informieren und austauschen.

Unseren Stand haben wir interdisziplinär mit Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Rechtsanwälten und Unternehmensberatern besetzt. So konnten wir den Besuchern unser breites Leistungsangebot im Bereich Gründung und Expansion aufzeigen und Fragen zu unterschiedlichsten Themen qualifiziert beantworten. Bei den interessanten Gesprächen an unserem Informationsstand ging es um sehr unterschiedliche Fragestellungen: von einfachen steuerlichen Fragen bei kleineren Unternehmensgründungen bis hin zur richtigen rechtlichen und wirtschaftlichen Vorgehensweise bei der Gründung einer Niederlassung eines größeren chinesischen Unternehmens in Hannover.

In dem Vortrag „Steuern für Existenzgründer“ hat Stefan Gemmeke den rund 100 Zuhörern einen Überblick über einzelne Steuerarten und über das Besteuerungsverfahren im Rahmen der Gründung eines Unternehmens gegeben. Ausgehend von einem kurzen Exkurs zu der Frage der richtigen Rechtsform wurde den Zuhörern in dem Vortrag

auch die besondere Bedeutung der Finanzbuchhaltung als Grundlage für die Besteuerung und noch wichtiger als Grundlage für unternehmerisches Handeln vorgestellt. Abgeschlossen wurde der Vortrag mit einigen Beispielen von häufig vorkommenden Fehlern im Rahmen von Unternehmensgründungen und dem Hinweis, wie Gründer diese vermeiden können.

Wir blicken auf eine erfolgreiche Teilnahme am Gründertag der IHK zurück. Zufriedene Veranstalter und Besucher bestätigen unseren Eindruck. Die Gründung und Expansion von Unternehmen ist ein wichtiger Schwerpunkt im Leistungsspektrum von LW.P Lüders Warneboldt. Wir werden auch in Zukunft interessante Gründer und im Wachstum befindliche Unternehmer mit unserem interdisziplinären Leistungsangebot und unserem ganzheitlichen Beratungsansatz in diesen wichtigen Phasen ihres Unternehmens unterstützen.

### Stefan Gemmeke



#### **i** EXPERTENKONTAKT

Stefan Gemmeke  
Dipl.-Kfm.  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

Telefon: +49 511 543589-36  
s.gemmeke@ntreuhand.de



# Gut gerüstet in der Höhle der Löwen: Typische Klauseln in Investorenvereinbarungen

**K**önnen Sie die Sendung „Die Höhle der Löwen“? Wie in der Realität sind dort Existenzgründer auf der Suche nach Investoren, um ihre Geschäftsidee erfolgreich verwirklichen zu können. Doch wie schützt man sich als Investor vor den Gefahren, die eine verlockende Beteiligung an dem lukrativen Start-up-Unternehmen mit sich bringt?

Wir stellen Ihnen beispielhaft wichtige Punkte vor, die Sie in Vereinbarungen mit Wagniskapitalgebern regeln sollten:

## 1. Verwässerungsschutz

Durch Kapitalerhöhungen im Start-up, an denen der Investor nicht teilnimmt, kann seine Beteiligung deutlich geringer werden – also „verwässern“. In der Gesellschaftervereinbarung muss daher vorgesehen werden, dass der Investor an weiteren Kapitalerhöhungen teilnehmen kann, sodass das Verhältnis seiner Beteiligung gleich bleibt.

## 2. Vesting-Klauseln

Der Erfolg eines Start-ups hängt maßgeblich von seinen Gründern ab. Das Investment muss daher durch eine Vereinbarung geschützt werden, welche die Gründer an die Gesellschaft bindet und sicherstellt, dass sie weiter aktiv tätig sind.

Die Klausel bestimmt eine Vesting-Periode von meistens vier Jahren ab Gründung. Nach einem Jahr gibt es normalerweise ein sogenanntes Cliff: Scheidet ein Gesellschafter im ersten Jahr aus, so verliert er seine gesamten Anteile am Unternehmen bei Been-

digung seiner Tätigkeit. Er muss die Anteile veräußern oder sie werden eingezogen.

Der Umfang der zu veräußernden oder einziehbaren Geschäftsanteile bestimmt sich nach der Dauer seines Verbleibs in der Gesellschaft. Nach Ablauf der Vesting-Periode endet die Verpflichtung zur Veräußerung.

Der Gründer erhält für seine abzugebenden Anteile eine Abfindung. Die Höhe der Abfindung richtet sich nach den Umständen des Ausscheidens – ob verschuldet („Bad-Leaver“) oder unverschuldet („Good-Leaver“) – beispielsweise nach dem Buchwert oder dem Verkehrswert seiner Anteile. Sein Ausstieg aus dem Unternehmen

wird also wegen erheblicher finanzieller Einbußen und dem Verlust seiner Gesellschafterstellung unattraktiv.

## 3. Tag-Along und Drag-Along Klauseln

Eine Tag-along-Klausel erlaubt einem Gesellschafter, seine Anteile zu den gleichen Bedingungen mitzuveräußern, wenn ein Gesellschafter seine Anteile verkaufen möchte. Dies ist wichtig für den Minderheitsgesellschafter, da er nicht selbst verhandeln muss. Zudem kann er von dem Vertrag, welchen der Mehrheitsgesellschafter ausgehandelt hat, profitieren.

Eine Drag-Along-Klausel gewährt einem Gesellschafter das Recht (meistens dem Mehrheitsgesellschafter), die anderen Gesellschafter zum Verkauf zu zwingen, wenn ein gewisser Verkaufspreis erzielt werden kann. Der Investor ist dann also nicht auf die Zustimmung des Gründers angewiesen, wenn er das gesamte Investment veräußern will.

Neben den aufgezeigten Regelungen gibt es noch weitere Standardvereinbarungen, die in einen Gesellschaftsvertrag einfließen sollten. Welche dieser Regelungen nun in der konkreten Ausgestaltung der Verträge Anwendung finden, bestimmt sich immer nach dem Einzelfall und den jeweiligen Bedürfnissen der Gesellschafter. Unsere Experten beraten Sie gern umfassend, damit Sie in der „Höhle der Löwen“ auch wirklich sicher sind.

**Nilüfer Toprak**

## EXPERTENKONTAKT

**Nilüfer Toprak**  
Rechtsanwältin,  
LL.M. (Köln/Istanbul Bilgi)

Telefon: +49 0511 543589-22  
n.toprak@lueders-warneboldt.de



# IT-Vertragsrecht: 5 Tipps für IT-Projektverträge

Neue Software und neue Hardware: In nahezu jedem Unternehmen stehen Projekte zur Einführung von neuen IT-Lösungen über kurz oder lang auf der Tagesordnung. Diese sollten rechtssicher abgewickelt werden – vor allem mit dem IT-Anbieter.

**T**rotz der oftmals großen wirtschaftlichen Bedeutung solcher Projekte werden die wechselseitigen Rechte und Pflichten zum Teil gar nicht oder nur unzureichend in Projektverträgen geregelt. Und die Erfahrung zeigt: Es kommt schnell zum Streit zwischen den Parteien, wenn sich das Projekt verzögert oder die Software und/oder Hardware nicht „wie gewünscht“ funktioniert. Wer trägt die Verantwortung für den Fehler? Die Auffassungen der Parteien darüber gehen dann meist weit auseinander. Moderne IT-Systeme sind technisch derart komplex, dass es schwer ist, festzustellen, ob ein Mangel im Rechtssinne vorliegt und wer hierfür verantwortlich ist. Nur mit klaren vertraglichen Regelungen lassen sich langwierige und kostspielige gerichtliche Verfahren vermeiden.

Wir empfehlen insbesondere die folgenden 5 Punkte in einem IT-Projektvertrag zu regeln:

## 1. Klare Festlegung der Leistungspflichten durch ein detailliertes Pflichtenheft

Basis für das Pflichtenheft ist üblicherweise das sog. Lastenheft des Auftraggebers, in welchem dieser seine Anforderungen mehr oder weniger detailliert beschreibt. Das Pflichtenheft beschreibt hingegen die vom Auftragnehmer angebotene Umsetzung. Wir empfehlen, eindeutig nicht inkludierte Leistungen in dem Pflichtenheft ausdrücklich auszuklammern. Bei komplexeren IT-Lösungen ist die Erstellung des Pflichtenheftes meist Aufgabe des Auftragnehmers. In diesem Fall sollten auch die Anforderungen an das zu erstellende Pflichtenheft und das Verfahren zur endgültigen Leistungsfreigabe durch den Auftraggeber geregelt werden.

## 2. Festlegung von Mitwirkungspflichten des Auftraggebers

In vielen IT-Projekten bedarf es der Mitwirkung des Auftraggebers, um das Projekt umzusetzen. Die Mitwirkungspflichten sollten im Vertrag oder einer Anlage festgelegt und zeitlich mit den Leistungspflichten des Auftragnehmers koordiniert werden. Nur so ist dem Auftraggeber eine ordnungsgemäße Ressourcenplanung möglich und Verzögerungen können vermieden werden.

## 3. Regelung eines Verfahrens für Leistungsänderungen (Change Request)

Im Verlauf eines IT-Projektes kann die Anpassung der Anforderungen und Umsetzungen erforderlich werden. Für diesen Fall sollte klar geregelt werden: Wer kann Änderungen vorschlagen? Wie ist der Verfahrensablauf? Wie werden Änderungen des Leistungsumfanges dokumentiert und zur Umsetzung freigegeben? Zudem empfehlen wir klare Regelungen zur Anpassung von Terminplänen und zur Vergütung von gegebenenfalls zusätzlichem Prüfungs- und Planungsaufwand.

## 4. Festlegung eines Test- und Abnahmeverfahrens

Werkvertragliche Leistungen bedürfen einer Abnahme. Der Ablauf des Abnahmeverfahrens sollte projektindividuell festgelegt werden. Bei IT-Systemen bedarf es oft vorgehaltener Testläufe, um die Funktionsfähigkeit der einzelnen Komponenten und des Gesamtsystems zu überprüfen. Hierzu sollte es detaillierte Regelungen geben, u. a. auch zur Bereitstellung von Testdaten durch den Auftraggeber.

## 5. Regelungen zur vorzeitigen Projektbeendigung

Bei Werkverträgen bestehen in bestimmten Fällen gesetzliche Rücktrittsrechte. Liegen die Voraussetzungen hierfür vor, ist die Rechtsfolge eine Rückabwicklung der wechselseitigen Leistungen. Aufgrund der Eigenart von IT-spezifischen Leistungen lässt sich diese praktisch nicht immer einfach umsetzen. Zudem besteht im Werkvertragsrecht ein jederzeitiges (freies) Kündigungsrecht des Auftraggebers. Bei einer vorzeitigen Projektbeendigung kommt es häufig zum Streit über die Modalitäten der Rückabwicklung oder im Fall einer Kündigung über die noch zu zahlende Vergütung. Die gesetzlichen Regelungen helfen bei der Lösung dieser Konflikte oft nicht weiter, sodass auch hierzu vertragliche Regelungen getroffen werden sollten.

Planen Sie die Einführung eines neuen IT-Systems oder bieten Sie als Auftragnehmer derartige Leistungen an? Dann stehen Ihnen unsere Experten gerne beratend bei der Ausgestaltung der Verträge für Ihr nächstes IT-Projekt zur Verfügung!

Mehr erfahren: <https://it-recht.lueders-warneboldt.de/>

**Felix Strache**

# New Work – Arbeiten 4.0

Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital Ihres Unternehmens.  
Sie sind Motor und Seele zugleich – mit ihrem Wissen, ihren Fähigkeiten und ihrer Motivation.  
Die aktuellen Schlagwörter „Arbeiten 4.0“ und „New Work“ greifen dies auf.



## Die Zeiten haben sich geändert

Kaum eine Bewegung wird derzeit so stark verfolgt wie die der „neuen Arbeit“. New Work ist nicht nur eine Arbeit, die Spaß macht oder sich gut mit dem Privatleben vereinbaren lässt. Bei New Work geht es darum, dass die Arbeit in Zukunft mit den individuellen Interessen, Werten und Überzeugungen des einzelnen Mitarbeiters in Einklang stehen soll. Vor allem die Generationen Y und Z, die meist sehr gut ausgebildet sind, haben bei der Wahl ihres Jobs andere Entscheidungsparameter als vorige Generationen: Mitbestimmung, eine sinnstiftende Tätigkeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind nur einige Beispiele dafür.

## Fachkräfte finden und halten

In der modernen Arbeitswelt ist der sorgfältige Umgang mit der Ressource „Mitarbeiter“ unumgänglich. Zunehmend suchen sich nicht mehr Unternehmen die Bewerber aus, sondern umgekehrt. In Zeiten von wachsendem Fachkräftemangel müssen Firmen ihre Unternehmenskultur überdenken und an die heutige Zeit anpassen, um weiterhin erfolgreich und zukunftsfähig sein zu können. So entstehen immer mehr neue Arbeitsformen und -verhältnisse.

**Wir beraten Sie kreativ und innovativ bei der Umsetzung der „New Work“ in Ihrem Unternehmen. Sprechen Sie uns an!**

**Leena Diestelhorst**



### EXPERTENKONTAKT

**Leena Diestelhorst**  
Rechtsanwältin

Telefon: +49 511 543589-20  
l.diestelhorst@lueders-warneboldt.de

## Unsere Beratungsschwerpunkte:

- Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, z. B. Möglichkeiten des mobilen Arbeitens
- Mitarbeiterbindung: Ausgestaltung von Beteiligungsmodellen, Corporate Benefits, Mitarbeitervergünstigungen
- Einführung und Optimierung von Vergütungsmodellen
- Betriebliche Altersvorsorge
- Digitalisierung: arbeitsrechtliche Begleitung beim Einsatz neuer Medien, Einführung neuer Software, Einbindung der Mitarbeiter und der Mitarbeitervertretung
- Umstrukturierungen
- Flexibler Arbeitereinsatz (Drittpersonal) bei Personalmangel

**Mehr erfahren: <https://arbeitsrecht.lueders-warneboldt.de/>**

# Die ertragsteuerliche Organschaft: So nutzen Sie Vorteile für Ihr Unternehmen

Haben Sie in Ihrer Unternehmensgruppe Betriebe,  
die Verluste erwirtschaften, während andere Unternehmensteile Gewinne erzielen?  
Dann könnten Sie von einer Gruppenbesteuerung profitieren!

**B**ei Organschaften wird zwischen der ertragsteuerlichen Organschaft und der umsatzsteuerlichen Organschaft unterschieden. Ziel der ertragsteuerlichen Organschaft ist es, eine Gruppenbesteuerung zu erreichen. Gruppenbesteuerung meint: Mehrere Steuer-subjekte werden zusammengefasst und das Gruppenergebnis bildet dann die Bemessungsgrundlage für die Ermittlung der Ertragsteuer (bspw. Körperschaftsteuer).

Die Zusammenfassung der Gruppenergebnisse kann vor allem dann von Vorteil sein, wenn es in einer Unternehmensgruppe Unternehmen gibt, die Verluste erwirtschaften, während andere Unternehmensteile Gewinne erzielen. Die Zurechnung des Einkommens der Organgesellschaft(en) (der „Tochterunternehmen“) macht die sofortige Verrechnung mit positiven oder negativen Ergebnissen anderer

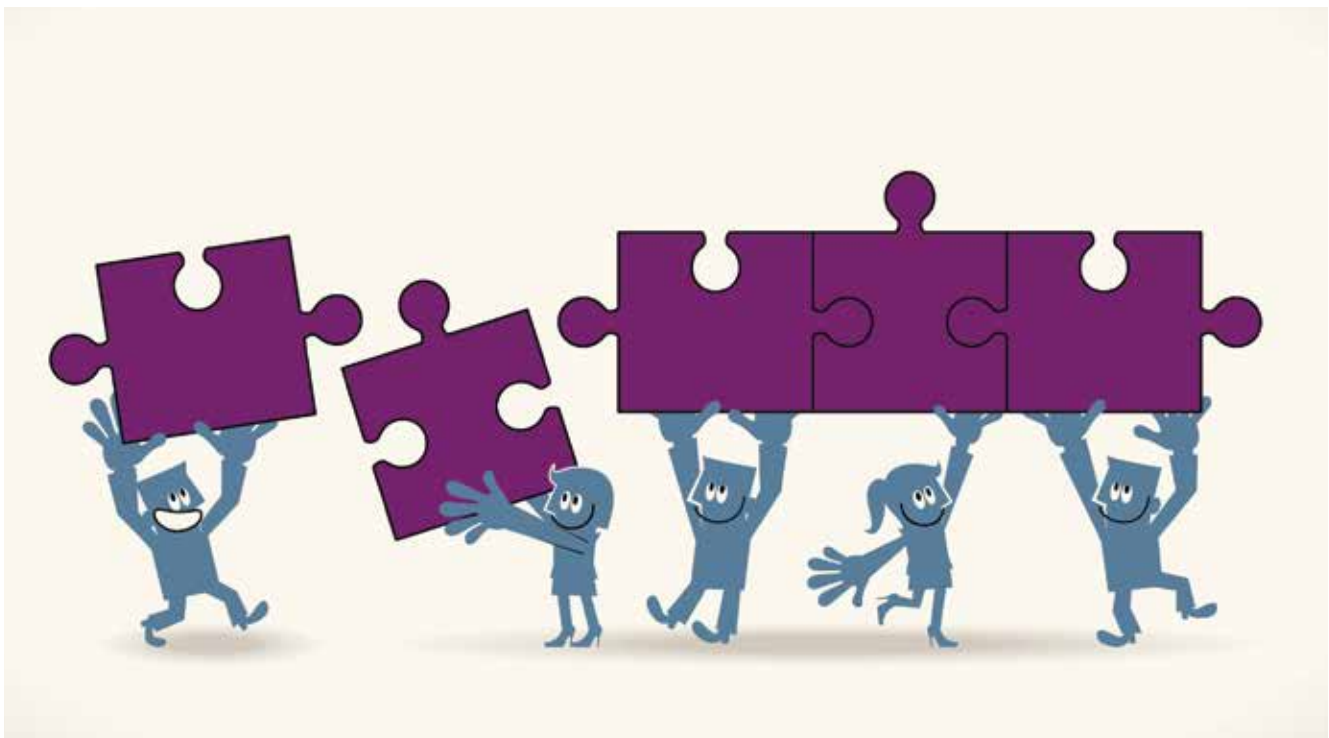
Organgesellschaften oder des Organträgers (das „Mutterunternehmen“) möglich. Durch die Organschaft kann damit eine definitive Besteuerung des Gewinns einer anderen Konzerngesellschaft vermieden werden. **Der Vorteil:** Positive Zins- und Liquiditätseffekte können dadurch auftreten.

#### Weitere Vorteile einer ertragsteuerlichen Organschaft:

Bestimmte Abzugsverbote, die negativen Folgen einer verdeckten Gewinnausschüttung und etwaige Zinsschranken auf Ebene der Organgesellschaften entfallen und eine phasengleiche Berücksichtigung der Ergebnisse der Organgesellschaften wird ermöglicht.

#### Voraussetzungen

In anderen (europäischen) Ländern kann man die Gruppenbesteuerung einfach durch einen Haken im entsprechenden Kästchen in der Steuererklärung auswählen. Im deutschen



Steuerrecht ist das komplizierter: Unser Steuerrecht sieht zahlreiche Voraussetzungen für das Vorliegen einer ertragsteuerlichen Organschaft vor. So können nur bestimmte Unternehmensformen an der Organschaft beteiligt sein (z. B. GmbH). Insbesondere sind die finanzielle Eingliederung sowie der Abschluss eines Ergebnisabführungsvertrags zu nennen. Was ist mit der finanziellen Eingliederung gemeint? Die Organträgerin muss die Mehrheit der Stimmrechte an der Organgesellschaft halten. Diese Beziehung muss über die gesamte Organschaftszeit beibehalten werden.

**Außerdem ist zu beachten:** Der vorgeschriebene Ergebnisabführungsvertrag ist auf mindestens fünf Zeitjahre in notarieller Form abzuschließen. Während dieser Zeit ist das Tochterunternehmen verpflichtet, Gewinne und Verluste an das Mutterunternehmen abzuführen. Die Verpflichtung zur Verlustübernahme kann für das Mutterunternehmen aber auch Nachteile bedeuten, da so ggf. erhebliche finanzielle Belastungen möglich sind.

**Björn Hendricksen**

Diesem Plädoyer für eine ertragsteuerliche Organschaft stehen auch Nachteile entgegen. Ob sich eine ertragsteuerliche Organschaft bei Ihnen bzw. Ihrer Unternehmensgruppe anbietet, diskutieren wir gerne mit Ihnen. Sprechen Sie uns einfach an!



#### **i** EXPERTENKONTAKT

**Björn Hendricksen**  
Dipl.-Kfm.  
Steuerberater, Wirtschaftsprüfer  
Telefon: +49 5132 8268-90  
b.hendricksen@lueders-warneboldt.de

## **GELDSPIELAUTOMATEN: UMSÄTZE SIND STEUERPFLICHTIGE LEISTUNGEN (FG MÜNSTER 30.01.2018)**

Die sonstige Leistung der Betreiber von Geldspielautomaten besteht in der Zulassung zum Spiel mit Gewinnchance. Die entgeltliche Gegenleistung der Spieler ist der Spieleinsatz. Deshalb besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Zahlung des Einsatzes und der Durchführung des Spiels. Ohne Geldeinwurf findet kein Spiel statt.



**Gabriele Bothe**  
Steuerberaterin

## **6 % ZINSEN SCHON SEIT 2012 VERFASSUNGSWIDRIG?**

Die Reduzierung des Zinssatzes im Steuerrecht rückt näher! Der Bundesfinanzhof (BFH) hat in seinem Beschluss vom 03.09.2018 (VIII B 15/18) Zweifel an der Verfassungsmäßigkeit der Verzinsung von 6 % p.a. in § 238 AO geäußert.

Das Bundesverfassungsgericht möchte sich noch vor Ende des Jahres dazu äußern. Bis dahin sollten Steuerpflichtige gegen alle Zinsbescheide Einspruch einlegen.



**Lars Kläber**  
Dipl.-Betriebswirt (BA)  
Steuerberater, Wirtschaftsprüfer

# Rückblick: Unternehmerfrühstück Health Care

Brandaktuelle Themen und interessante Gespräche an unseren diesjährigen Frühstückstischen

**W**o steht die Pflegebranche in Deutschland? Diese Frage nahmen wir am 20. September 2018 im MEDIAN Hotel in Lehrte zum Anlass, die zahlreichen Entscheider aus der Pflegebranche über die aktuellen Neuigkeiten und Lösungsansätze zu informieren und anschließend intensiv gemeinsam zu diskutieren.

In einem Vortrag zum Bereich Arbeitsrecht beschäftigte sich Frau Rechtsanwältin Leena Diestelhorst von LW.P Lüders Warneboldt zum einen mit dem Pflegepersonalstärkungsgesetz, das auf spürbare Verbesserungen im Alltag der Pflegekräfte und der Pflegebedürftigen abzielt. Sie ging dabei insbesondere auf die geplanten zusätzlichen Stellen in der Pflege sowie deren Finanzierung ein. Daneben sieht das Gesetz Maßnahmen zur Digitalisierung und zur dadurch geplanten Entlastung der Pflegekräfte vor.

Zum anderen stand das Thema Datenschutz in der Pflege im Mittelpunkt. Praxisnah beantwortete Frau Diestelhorst gezielte Fragen wie z. B. „Welche Daten dürfen von Pflegeeinrichtungen eigentlich erhoben werden?“

Anschließend durften wir Herrn Prof. Dr. Gerald Lux begrüßen, der an der Universität Duisburg-Essen sowie an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management in Essen lehrt. In seinem unterhaltsamen Vortrag hinterfragte er kritisch die von der Politik im Pflegepersonalstärkungsgesetz ausgeführten Maßnahmen und zeigte Grenzen ihrer Praxistauglichkeit auf. Vielmehr stellt sich für Herrn Prof. Dr. Lux die entscheidende Frage: „Was ist der Gesellschaft

eine qualitativ gute und menschenwürdige Pflege wert?“ Er gab anschließend ein Bündel von Lösungsansätzen, wobei sein Blick auch teilweise über die Landesgrenzen der Bundesrepublik Deutschland hinausging.

Wie Betreiber finanzielle Spielräume nutzen können, zeigten abschließend Herr Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Oliver Warneboldt und Herr Hinrich Renken von



## **i** EXPERTENKONTAKT

### **Oliver Warneboldt**

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Master of International Taxation, Fachberater für Unternehmensnachfolge (DStV e.V.)

Telefon: +49 5132 8267-36  
o.warneboldt@lueders-warneboldt.de

LW.P Lüders Warneboldt. Sie betonten die Notwendigkeit, regelmäßige Pflegesatzverhandlungen mit professionellster Vorbereitung und schlüssigen betriebswirtschaftlichen Argumenten für optimale Ergebnisse durchzuführen. Außerdem gingen sie der praktischen Umsetzung eines möglichen Strategiewechsels von stationärer zu ambulanter Pflege anhand eines Praxisbeispiels auf den Grund.

Wir bedanken uns nochmals bei den zahlreichen Teilnehmern an den vollen Frühstückstischen für spannende Diskussionen und einen hervorragenden Erfahrungsaustausch während und nach unserer Veranstaltung.

**Oliver Warneboldt**



### Vorgestellt: Prof. Dr. Lux

Zu unserem diesjährigen Unternehmerfrühstück konnten wir Herrn Prof. Dr. Gerald Lux, derzeit in der Lehre und Forschung an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management in Essen sowie an der Universität Duisburg-Essen tätig, begrüßen. Prof. Dr. Lux vereint mit seiner Vita besondere Qualifikationen: Als gelernter Krankenpfleger kennt er die Pflege aus dem Effeff. An der FOM in Duisburg hat er die Professur für Gesund-

heits- und Sozialmanagement inne und an der Universität Duisburg-Essen ist er am Lehrstuhl für Medizinmanagement tätig. Im Schwerpunkt beschäftigt er sich mit Gesundheits- und Pflegepolitik, Finanzierungs- und Wettbewerbsfragen, Evaluationsstudien und Statistik. Er setzt sich dabei im besonderen Maß für die Pflege ein und kümmert sich um Lösungen für den Fachkräftemangel in der Branche.

# Neue Besen kehren besser

E-Commerce, Streaming-Dienste, Lieferservice per App: Die Digitalisierung hat zahlreiche neue Geschäftsmodelle hervorgebracht. Doch wie können (Traditions-)Unternehmen von der Digitalisierung profitieren? Wir stellen eine Möglichkeit vor.

## Kaufmännische Prozesse digitalisieren

Unternehmen können die Digitalisierung nutzen, um ihre kaufmännischen Prozesse neu zu gestalten: effizienter, schneller, transparenter! Das machen neue Softwarelösungen möglich, z. B. für die Datenverarbeitung. Eine Möglichkeit zur Digitalisierung bietet die Einführung eines Enterprise-Content-Management-Systems (ECM).

Die Voraussetzung für die Digitalisierung: ein Problem identifizieren (z. B. Versionschaos bei Dokumenten) und ein Ziel festlegen. Je umfassender das Verständnis für mögliche Softwarelösungen und die eigenen Prozesse ist, desto effizienter die Optimierung. Ein Beispiel: Dokumente als Scans auf einem USB-Stick anstatt als Papierakte zwischen Parteien auszutauschen ist zwar ein Digitalisierungsschritt. Besser wäre: Der Prozess wird so angepasst, dass beide Seiten auf dieselbe Datenbasis zugreifen. Der Austausch ist dann überflüssig.

## Die Vorteile eines ECM

Für die Digitalisierung kaufmännischer Prozesse eignet sich ein Enterprise-Content-Management-System (ECM).

### Ein Enterprise-Content-Management-System

- ermöglicht allen Mitarbeitern eines Unternehmens Zugriff auf eine einheitliche Dokumentenbasis.
- lässt den Zugriff auf einzelne Dokumente nutzerbezogen steuern.
- vereinheitlicht Prozesse.
- beseitigt das Versionschaos von Dokumenten.
- erlaubt die gemeinsame Arbeit von mehreren Mitarbeitern an einer Datei.
- stellt im System abgelegte Dokumente den Mitarbeitern an verschiedenen Stellen bedarfsgerecht zur Verfügung.

## Unser Tipp: Zuerst eine Bestandsaufnahme

Wir empfehlen vor Einführung eines ECM eine Bestandsaufnahme: Was ist unser Ziel? Welche Prozesse haben wir? Welche Prozesse wollen wir optimieren und warum? Welche Prozesse wollen wir digitalisieren und warum? Welche Software nutzen wir? Wichtig ist, die relevanten Abläufe und deren Zusammenhänge zu erfassen.

Auch sollten bewährte Prozesse in die Optimierung einbezogen werden, um durchgängig digitale Prozesse zu erhalten. Dabei gilt, dass bei allen Veränderungen die Mitarbeiter mitgenommen werden müssen. Damit sie irgendwann überzeugt sind, dass die neuen Besen wirklich besser kehren.

**Dr. Christoph Lüders,  
Thilo Schütz**



### **i** EXPERTENKONTAKT

**Dr. Christoph Lüders**  
lic. oec. HSG, LL.M., Certified  
Valuation Analyst (NACVA/EACVA)

Telefon: +49 511 543589-18  
c.lueders@lueders-warneboldt.de

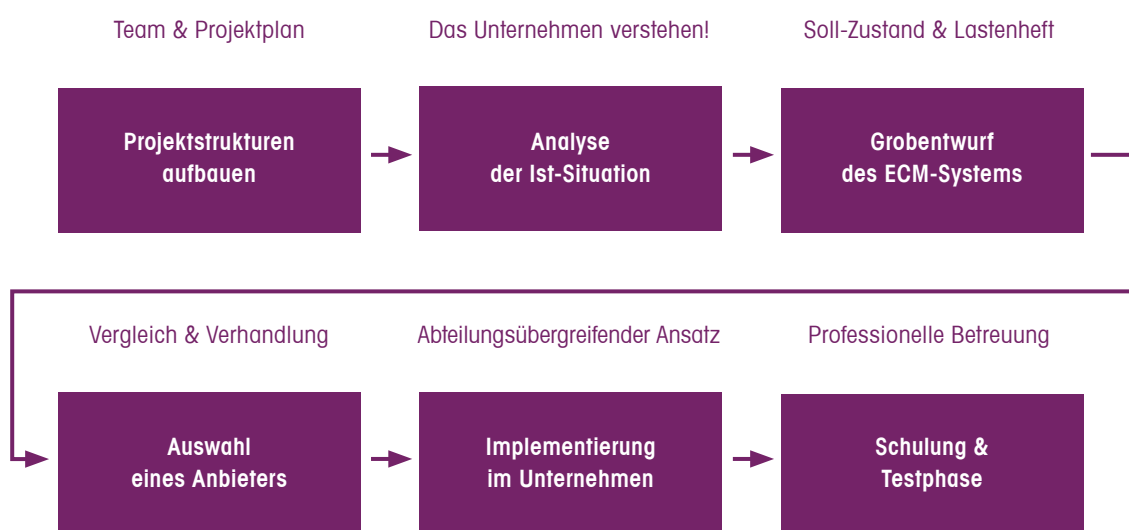




Ein ECM ist ein System zur Verwaltung, Speicherung, Bewahrung und Bereitstellung von Dokumenten und anderen unternehmerischen Inhalten (Bilder, Tonaufnahmen, Websites etc.). Im Unternehmen vorhandene Informationen werden somit „sichtbar“ und nutzbar gemacht.

Wir beraten Sie bei der Digitalisierung Ihrer kaufmännischen Prozesse! Sprechen Sie uns an.

### Idealtypischer Projektablauf bei der Einführung eines ECM-Systems



---

# Update Umsatzsteuer in der Pflegebranche: Die „löffelfertige Verpachtung“

Sind Sie Mieter oder Vermieter einer möblierten Pflegeeinrichtung?  
Dann dürfte die „löffelfertige Verpachtung“ sehr interessant für Sie sein!

Lesen Sie alles Wissenswerte über die Umsatzsteuerbefreiung bei der Vermietung möblierter Räume und Gebäude und lernen Sie die Vor- und Nachteile für Mieter und Vermieter kennen!

## Rechtliche Grundlagen

Die Vermietung möblierter Räume und Gebäude fällt bereits seit einem BFH-Urteil vom 11. November 2015 unter die Umsatzsteuerbefreiung, wenn es sich um eine auf Dauer angelegte und nicht um eine kurzfristige Überlassung von Mobilien handelt. Die Finanzbehörden haben das oben genannte Urteil allerdings lange Zeit nicht angewendet.

Ein Umstand, der für die Pflegebranche von erheblicher Bedeutung ist. Denn während bislang der Vermieter die in Rechnung gestellte Umsatzsteuer für die Vermietung des Mobiliars an das Finanzamt abführen musste, konnte der Mieter, also das Pflegeheim, die entsprechende Vorsteuer nicht geltend machen. Die Vorsteuer wurde damit zur Defizitbelastung für das Pflegeheim.

Im Jahr 2017 haben die Finanzbehörden jedoch ihre Ansicht geändert. Dies ist für die Pflegebranche insofern besonders interessant, als die Grundsätze dieses Schreibens nun auf alle offenen Fälle anzuwenden sind.

Ein Wechsel zur sog. „löffelfertigen Verpachtung“ – damit ist die betriebsbereite Überlassung der Räumlichkeiten gemeint – kann aber auch Nachteile haben. Daher ist es zu begrüßen, dass es die Finanzverwaltung bei Umsätzen, die bis einschließlich 2017 erzielt wurden, nicht beanstandet, wenn an der umsatzsteuerpflichtigen Vermietung des Mobiliars festgehalten wird.

## Korrektur rückwirkend bis 2013 möglich!

Soll von der Umsatzsteuerbefreiung Gebrauch gemacht werden, hat zwingend eine schriftliche Rechnungsberichtigung wegen unrichtigen Steuerausweises zu erfolgen. Je nach individuellem Sachverhalt kann eine Korrektur bis ins Jahr 2013 möglich sein. Was bedeutet dies aber für den Vermieter und den Mieter?

## Die Vor- und Nachteile für Mieter und Vermieter

Die Umsatzsteuer ist beim Vermieter so etwas wie ein durchlaufender Posten. Bei einer Rückabwicklung muss er daher die in der Vergangenheit vereinnahmte Umsatzsteuer an den Mieter zurückzahlen. Im Gegenzug erhält er die an das Finanzamt abgeführte Umsatzsteuer zurück.

An die Stelle dieser Zahlungen kann aber auch eine Abtretung des Vorsteuererstattungsanspruchs an den Mieter treten. Die Liquidität des Vermieters ist dann nicht betroffen. Per Saldo erhält der Mieter einfach die zu viel gezahlte Umsatzsteuer zurück.

Ertragsteuerlich stellen die Umsatzsteuerzahlungen ein Nullsummenspiel auf der Ebene des Vermieters dar. Da der Vermieter nun ohne Umsatzsteuer vermietet, darf er auf die vermieteten Gegenstände auch keine Vorsteuer ziehen. Da dies in der Vergangenheit aber in der Regel der Fall gewesen sein wird, muss er eine Vorsteuerkorrektur nach § 15 a UStG vornehmen, d. h. der Vermieter muss auf das vermietete Mobilien zu viel gezogene Vorsteuer an das Finanzamt zurückzahlen.



Die zu berichtigende Vorsteuer erhöht dann die Anschaffungskosten des entsprechenden Mobiliars und führt in der Folge zu höherem Abschreibungspotential beim Vermieter. Da der Vermieter zumindest die korrigierte Vorsteuer an die Finanzbehörden zurückzahlen muss, kommt es zunächst zu einer Liquiditätsbelastung beim Vermieter.

Wie oben erwähnt, erhält der Mieter die in Rechnung gestellte Umsatzsteuer zurück. Durch diesen Liquiditätszufluss entstehen dem Mieter zusätzliche Betriebseinnahmen, die in der Folge zu einer höheren Ertragsteuerbelastung führen.

### **Unsere Empfehlung:**

In der Praxis sind die Vor- und Nachteile für Mieter und Vermieter sorgfältig abzuwägen. Eine besondere Berücksichtigung ist dabei auf die Vorsteuerkorrektur nach § 15 a UStG und den Zeitpunkt des Wechsels zur löffelfertigen Verpachtung zu legen. Gerne beraten wir Sie in dieser Angelegenheit.

**Björn Hendricksen**

Mehr Informationen zur Beratung in der Pflegebranche: [www.lueders-warneboldt.de/unternehmensberatung-pflegebranche](http://www.lueders-warneboldt.de/unternehmensberatung-pflegebranche)

# Beratung 4.0: Design-Thinking-Workshop in Hamburg

Einmal pro Jahr treffen sich die Berufsträger von LW.P Lüders Warneboldt zu einem zweitägigen externen fachlichen Austausch.

In diesem Jahr fand der Austausch in Form eines „Design Thinking Workshops“ statt.

Vom 26. bis 27. Oktober 2018 trafen sich die Berufsträger von LW.P Lüders Warneboldt im Tagungshotel Zollenspieker Fährhaus im Süden Hamburgs. Der „Tapetenwechsel“ soll den fachlichen Austausch und Inspirationen für Neues erleichtern – in diesem Jahr zum Thema „Beratung 4.0“.

## Lüneburg – Hamburg – Silicon Valley

Gestartet hat der Austausch zunächst in Lüneburg mit einer Stadtführung durch die historische Altstadt. Danach machten sich die 18 Teilnehmer auf den Weg zum Tagungshotel. Unter der Anleitung von Frau Professor Dr. Sabine Remdich startete der „Design-Thinking-Workshop“ – eine Kreativmethode, die im Silicon Valley entwickelt wurde und dazu dient, Problemlösungen und neue Ideen interaktiv zu entwickeln. Frau Remdich ist Professorin an der Leuphana Universität Lüneburg und Gastdozentin an der Stanford University, wo sie die Methode seit langem anwendet.

## Die Beratung von morgen

Wie sieht die Beratung von morgen aus? Um diese Frage zu beantworten, haben die Workshop-Teilnehmer zwei Tage versucht, sich in ihre Kunden bzw. Mandanten hineinzuversetzen. Sie haben Ideen entwickelt, wie LW.P Lüders Warneboldt dem „perfekten Berater“ immer näher kommt – vor allem in digitaler Hinsicht.

## Dreh- und Angelpunkt: Der Kunde

Bei Design Thinking dreht sich alles um den Kunden bzw. Mandanten: Was will der Kunde? Was sind seine Interessen und Bedürfnisse? Wie stellt er sich seinen perfekten Berater vor? Um das herauszufinden, haben z. B. einige Berater konkrete Mandanten angerufen und gefragt: „Was erwarten Sie von einem Berater? Was war Ihr schlimmstes Beratererlebnis?“

## Visualisierung

In Gruppenarbeiten haben die Berater ihre Ergebnisse gesammelt und ausgewertet. In einem nächsten Schritt haben sie Ideen erarbeitet, wie sie die Erwartungen ihrer Kunden erfüllen können. Anschließend visualisierten sie diese mithilfe von Materialien wie Pfeifenputzern, Geschenkbändern oder Lego.

**Fazit:** Der interaktive fachliche Austausch war ideal, um alle Teilnehmer mit einzubeziehen und zu neuen Ideen zu gelangen, wie wir unsere Beratungsleistungen für unsere Kunden stetig optimieren können.

**Hanna Gebhard**

### Design Thinking: Prozess in fünf Schritten

- 1 in den Kunden hineinversetzen
- 2 Sichtweise des Kunden definieren
- 3 Ideen finden und sammeln
- 4 Prototypen entwickeln
- 5 Prototyp testen



*NEU AN BORD***Melvin Baykal**

Steuer- und Prüfungsassistent,  
N.Treuhand Wirtschaftsprüfung

**Tim Buchmann**

wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Lüders Rechtsanwälte

**Moritz Krämer**

Steuer- und Prüfungsassistent,  
N.Treuhand Wirtschaftsprüfung

**Tim Männling**

Auszubildender zum Steuerfachangestellten,  
Lüders Warneboldt Steuerberatung

**Yvonne Seiler**

Steuerfachwirtin,  
Lüders Warneboldt Steuerberatung

# Termine

**INVESTOREN-DIALOG PFLEGE**

Impulsvorträge mit Podiumsdiskussion

**Datum:**

20. Februar 2019, 18:00 Uhr

**Ort:**

Hypo Vereinsbank Hannover,  
An der Börse 5-6

Weitere Informationen finden Sie auf  
[www.lueders-warneboldt.de/veranstaltungen](http://www.lueders-warneboldt.de/veranstaltungen)

Wir planen im Frühjahr wieder den bewährten Nachfolgedialog für Sie. Termin und Programm geben wir rechtzeitig bekannt.



*Wir danken Ihnen sehr für Ihr Vertrauen, freuen uns auf ein gemeinsames 2019 und wünschen Ihnen und Ihrer Familie frohe und besinnliche Weihnachten, geruhsame Stunden und einen guten Rutsch ins neue Jahr.*

*Uns ist es immer wichtig, auch den Menschen zur Seite zu stehen, die voll Sorge und Not sind. Daher spenden wir für die HAZ-Weihnachtshilfe und das Kinderkrankenhaus auf der Bult, anstatt gesonderte Grüße und Präsente zu versenden.*

*Fröhliche Weihnachten und alles Gute für 2019  
Ihr Team von LW.P Lüders Warneboldt*

*Oliver Daboldt*

## IMPRESSUM

**Herausgeber:**

**LW.P Lüders Warneboldt**

**LÜDERS WARNEBOLDT**

STEUERBERATUNG

**LÜDERS**

RECHTSANWÄLTE

**N.TREUHAND**

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

**LÜDERS WARNEBOLDT**

UNTERNEHMENSBERATUNG

**Kontakt:**

**LW.P Lüders Warneboldt**

Zum Blauen See 5, 31275 Lehrte

+49 5132 8268-0

Hindenburgstraße 37, 30175 Hannover

+49 511 543589-0

info@lueders-warneboldt.de

www.lueders-warneboldt.de

**Redaktion:**

Dr. Benjamin Lüders, Hindenburgstraße 37, 30175 Hannover

**Gestaltung:**

anneandrea. Markenschärfung & Design, [www.anneandrea.de](http://www.anneandrea.de)

**Satz:**

RpunktMEDIA GmbH, [www.rpunkt.de](http://www.rpunkt.de)

**Lektorat:**

Joachim Grutzeck, [www.wortprinz.de](http://www.wortprinz.de)

**Druck:**

Quensen Druck+Verlag GmbH, Utermöhlestraße 9, 31135 Hildesheim

**Fotos:**

Philipp Seiffert, [www.fokuspokus-media.de](http://www.fokuspokus-media.de), Inga Sommer (S. 2), Wolf Kasse (S. 6), [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com), [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Das LW.P-Magazin ist ein Service für Mandanten, Geschäftspartner und Freunde von LW.P Lüders Warneboldt. Der Nachdruck und elektronische Vervielfältigung des Inhalts, auch auszugsweise, ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Herausgeber gestattet. Anreden und Berufsbezeichnungen werden in dieser Zeitung neutral gehalten. Wir verzichten für den Lesekomfort auf die ausdrückliche Bezeichnung der weiblichen oder männlichen Form. Selbstverständlich sind sowohl die weiblichen als auch die männlichen Vertreter der angesprochenen Gruppen gemeint.

Erscheinungsweise: Dreimal pro Jahr

Haftungsausschluss: Alle Inhalte im LW.P-Magazin wurden von Fachleuten sorgfältig erstellt und nach journalistischen Kriterien aufbereitet. Eine Garantie für die Richtigkeit sowie eine Haftung können nicht übernommen werden. Das LW.P-Magazin beinhaltet keine individuelle Rechts- oder Steuerberatung.

© 2018



