

LW.P

Magazin

02/2019

Unternehmensnachfolge



LÜDERS WARNEBOLDT
STEUERBERATUNG

LÜDERS
RECHTSANWÄLTE

N.TREUHAND
WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

LÜDERS WARNEBOLDT
UNTERNEHMENSBERATUNG

Unternehmensgespräch

Interview mit dem Psychologen und Organisationsberater Martin Vogel



02

11 Kernaussagen zur Unternehmensnachfolge



04



15

10

JÄGER + SCHACHT

**Einladung**

Podiumsdiskussion „Loslassen vom Lebenswerk – Emotionen kommen hoch“ am 12.09.2019

**Best Practice**

Erfolgreiche Unternehmensnachfolge am Beispiel der Jäger + Schacht Unternehmensgruppe

EDITORIAL

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

der Generationswechsel in Familienunternehmen hat es in sich! Bei der Nachfolgeregelung geht es im wahrsten Sinne des Wortes um das Ganze: um den Fortbestand des Unternehmens, Verteilung von Vermögen, Gerechtigkeit unter Erben und noch viel mehr. Umso wichtiger sind Kommunikation und Fingerspitzengefühl! Die Regelung der Nachfolge ist eine komplexe Entscheidung, die einer individuellen Herangehensweise bedarf und frühzeitig geplant werden sollte. Seit fast 40 Jahren beraten wir Unternehmer bei der Nachfolgeplanung. Aus der Praxis wissen wir: Dieses Thema ist für sehr viele Betriebe topaktuell – deshalb haben wir für Sie ein Magazin rund um dieses Thema erstellt.

Los geht es mit einem Interview mit dem Psychologen und Organisationsberater Martin Vogel. Er gibt uns auf Seite 2 und 3 Einblicke in seine Erfahrung mit Veränderungsprozessen in Familienunternehmen – vor allem im Zusammenhang mit Unternehmensnachfolge.

Oliver Warneboldt hat aus seiner Beratungspraxis auf den Seiten 4 und 5 elf Kernaussagen zur Unternehmensnachfolge kompakt für Sie zusammengestellt. Danach geben wir Ihnen auf den Seiten 6 und 7 einen kleinen Überblick in Daten und Zahlen über die Situation der Unternehmensnachfolge in Deutschland.

Bei der Nachfolge gibt es vieles zu beachten: Was sind die Knackpunkte bei der Nachfolgeplanung und warum wenden sich viele an ihren Steuerberater? Das erklären Ihnen Dr. Otto Lüders und Oliver Warneboldt auf den Seiten 8 und 9.

Doch wie sieht eine geglückte Unternehmensnachfolge ganz praktisch aus? Stefan Gemmeke und Dr. Benjamin Lüders berichten von der erfolgreichen Nachfolgeregelung beim Küchengroßhändler „Jäger + Schacht“, die LW.P Lüders Warneboldt begleitet hat – siehe Seite 10. Und auf Seite 14 beschreibt Dr. Benjamin Lüders wie Nachfolger das Zepter übernehmen.

Nicht nur eine Kanzlei beschäftigt sich mit der Nachfolge – auch Finanzinstitute. Warum sich Banken um die Nachfolge kümmern, erklärt die Volksbank eG Hildesheim-Lehrte-Pattensen ab Seite 12 in ihrem Gastbeitrag. Sie ist mit der DZ BANK AG unser Kooperationspartner beim nächsten Nachfolgedialog am 12.09.2019, zu dem wir Sie herzlich einladen! Lesen Sie auf Seite 15, welche spannenden Gäste wir zu einer Podiumsdiskussion mit Erfahrungsberichten rund um das Thema Unternehmensnachfolge eingeladen haben!

Weiter geht es mit Veranstaltungen! Im Rahmen der bundesweiten Reihe „HLB Praxisforum Umsatzsteuer“ fand unsere Veranstaltung „Brennpunkt Umsatzsteuer“ im Mai statt – mehr dazu auf Seite 16. Und wie jedes Jahr waren wir wieder mit dabei auf der Altenheim Expo in Berlin – ein Rückblick von Oliver Warneboldt auf Seite 17.

Eine spannende Lektüre wünscht Ihnen
Hanna Gebhard
Leitung PR / Business Development

„Die Herausforderung ist, den Flur in das Meeting zu holen“

Größere Veränderungen in Unternehmen können schwierig sein. Am Institut für Arbeitswissenschaft forscht und lehrt der Diplom-Psychologe Martin Vogel unter anderem zum Thema Change Management. Ein Gespräch über den Kaffee nach Meetings, Systemtheorie und die Stolpersteine der Unternehmensnachfolge.

Im Rahmen des Nachfolgedialogs bei LW.P Lüders Warneboldt am 12.09.2019 sprechen Sie über Unternehmensnachfolge, was ja eine der größten denkbaren Veränderungen in einem Unternehmen sein kann. Was für Schwierigkeiten können dabei auftreten?

M. Vogel: Wenn Sie einen neuen Chef oder eine neue Chefin bekommen, wissen Sie von dieser Person nicht viel – außer dem, was formal geregelt ist. Sie wissen nicht, was informell ausgehandelt werden kann. Das führt dazu, dass die meisten Mitarbeiter erst einmal sehr formal agieren. Das wirkt dann zurückhaltend. Umgekehrt gilt das genauso. Der neue Chef oder die neue Chefin kommt und muss die Leute erst einmal kennenlernen. Diese zeigen sich aber nicht sofort. Es ist ein Spiel des wechselseitigen Abtastens. Ich habe auch schon oft von Chefs diese guten Vorsätze gehört, dass sie alle erst einmal kennenlernen wollen und in jeder Abteilung hospitieren. Das gelingt meist nicht, weil die Zeit fehlt. Das hat etwas damit zu tun, dass alle anderen unsicher sind und lieber alles nochmal vorlegen.

Wie lassen sich solche Schwierigkeiten vermeiden?

M. Vogel: Nur sehr schwer. Man kann sich aber bewusst machen, dass es so ist. Der große Fehler dabei ist, wenn etwas schief geht, dies den Personen anzulasten. Wenn die Mitarbeiter oder

die Führungskräfte formal korrekt oder nicht risikobereit genug agieren, ist das Verhaltensunsicherheit. Gerade wenn die Spitze eines Unternehmens sich austauscht, schaut die ganze Firma darauf. Das führt mindestens zu Irritation, manchmal Stillstand. Das ist aber meist der Situation geschuldet.

Hilft es, mit Gesprächen zu versuchen, einen langsamen Übergang zu schaffen?

M. Vogel: Gespräche helfen. Aber man muss sich klar darüber sein, dass dies strategische Gespräche sind. Jeder will sich von seiner besten Seite zeigen. Ehrlichkeit und Transparenz sind dort erst einmal nicht zu finden. Das ist eine Frage des Vertrauens – und das muss sich erst entwickeln. Auf beiden Seiten.

Sie sind neben der universitären Tätigkeit auch als Unternehmensberater tätig. Wie sieht Ihr Prozess dort aus?

M. Vogel: Meine Perspektive ist, gemeinsam zu erarbeiten, welche Möglichkeiten es gibt, um den Auftraggeber entscheidungsfähig zu machen und was die Folgen unterschiedlicher Entscheidungen sein können. Gerade wenn es um Strategieentwicklung geht, gibt es zum Beispiel Wissen in der Organisation, das in der Führungsebene nicht vorliegt. Da frage ich gerne nach Personen im Unternehmen, die mir relevante Antworten geben können, und führe Interviews.

Die Ergebnisse spiele ich wieder zurück ins Steuerungsteam oder die Geschäftsführung. Aber es bleibt zentrale Aufgabe der Geschäftsführung zu entscheiden. Das nehme ich niemandem ab.

Ein fast ethnografischer Prozess also.

M. Vogel: In Teilen. Ein sehr erfahrener Kollege von mir hat einmal die Unterscheidung zwischen Meeting und Flur gemacht. Da gibt es dann bei einem Meeting einen Entschluss. Und beim Aufstehen wird das, was beschlossen wurde, schon wieder eingerissen. Oder draußen beim Kaffeetrinken wird gesagt: „Was haben die sich da wieder ausgedacht?!“ Beim Meeting selbst spricht es aber keiner aus. Die Herausforderung wäre, den Flur in das Meeting zu holen, also die Themen, die relevant sind, in der Entscheidungssituation zu diskutieren.

Ihr Ansatz ist dabei ein systemtheoretischer.

M. Vogel: Mein Ansatz ist soziologisch-luhmannianisch orientiert. Das ist zwar eine recht abgefahrene Theorie, aber ich finde, sie ist nahe an der Alltagserfahrung. Da ist nicht relevant, was in den Köpfen der Einzelnen passiert, sondern wie und über welche Themen gesprochen und entschieden wird. Ich fokussiere auf Interaktion und Kommunikation: Taucht das Thema Unternehmensnachfolge auf?



Wie? Und wenn nicht, was sagt das aus? Das ist eine praktische Komplexitätsreduktion. Gerade wenn es um Unternehmensnachfolge geht, kann man mit dieser Perspektive sehr gut sehen, dass die Logik in einem Familienunternehmen einer anderen Logik folgt als in anderen Unternehmen.

Inwiefern?

M. Vogel: Es ist eine Organisationslogik, bei der es um entscheidungsrelevante Kommunikation geht – letztlich also um ein Sachthema. Auf der anderen Seite steht ein Familiensystem, bei dem es um personenbezogene relevante Kommunikation geht. In einem Familienunternehmen kann alles relevant werden, was personenbezogen ist. In einem klassischen Unternehmen eher nicht.

Weil eventuell Streitigkeiten oder Probleme in der Firma auch in der Familie relevant werden können?

M. Vogel: In einem Familienunternehmen treffen Systemlogiken aufeinander. Normalerweise kann man das gut voneinander trennen: Was die Leute zu Hause machen, ist uninteressant für die Organisation. Beim Familienunternehmen sitzt das Unternehmen abends am Abendbrottisch und die Familie morgens im Meeting. Wenn es zu Konflikten im Familienunternehmen kommt, hat das häufig etwas damit zu tun, dass auf der falschen

Systemebene geantwortet wird.

Wie lassen sich solche unerwünschten Überschneidungen vermeiden?

M. Vogel: Das käme wieder auf den Einzelfall an. Es gibt aber Ergebnisse von den Kollegen der Universität Witten, die eine Studie darüber gemacht haben, welche Familienunternehmen langfristig erfolgreich sind. C&A war beispielsweise dabei, auch Haniel und Oetker. Bei allen diesen Unternehmen ist dieser Widerspruch zwischen Familie und Unternehmen zugunsten des Unternehmens aufgelöst. Die Gefahr besteht dort allerdings immer, dass die Eigentümer den Bezug zum Unternehmen verlieren und ihr Kapital herausziehen. Das darf aus Sicht des Unternehmens nicht passieren. Deshalb wird die Familie bei diesen Unternehmen oft professionell gemanagt.

Das scheint für kleinere Unternehmen allerdings schwer durchführbar.

M. Vogel: Es muss ja nicht gleich ein komplettes Familienmanagement sein. Aber sich um die Familie zu kümmern, hat Relevanz. Wie genau das passiert, muss man dann sehen. Es geht darum, dass die Familie eine große Ressource sein kann, wenn sich alle verstehen.

Wenn nicht, kann sie eine Riesen-

belastung werden.

Herr Vogel, vielen herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Jan Fischer.



MARTIN VOGEL

Martin Vogel, geboren 1972, studierte Psychologie in Göttingen und Bielefeld. Seit 1999 ist er als Berater und Coach für verschiedene Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung tätig. Seit 2005 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Interdisziplinäre Arbeitswissenschaft in Hannover. Am 12.09.2019 ist er einer unserer Podiumsgäste beim Nachfolgedialog (mehr dazu auf S. 15).



11 Kernaussagen zur gelungenen Unternehmensnachfolge

Der Tag X plus 1 – so geht die Erfolgsgeschichte Ihres Unternehmens weiter!

irgendwann steht jeder Unternehmer vor der Frage: „Wie geht es weiter, wenn ich mich aus dem aktiven Geschäftsbetrieb zurückziehen möchte?“ LW.P Lüders Warneboldt unterstützt und berät seit vielen Jahren Unternehmen bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Nachfolge. Lesen Sie, was Sie bei familieninternen oder externen Nachfolgeregelungen beachten müssen und welche Fehler Sie unbedingt vermeiden sollten!

1. Der richtige Zeitpunkt

Je früher Sie sich Gedanken über Ihre Nachfolge machen, desto besser! Verpassen Sie nicht den Absprung und leiten Sie die entsprechenden Maßnahmen rechtzeitig in die Wege. Ein zu später Generationswechsel gefährdet das Unternehmen.

2. Kommunikation

Der respektvolle und offene Austausch, ob innerhalb der Familie oder mit einem potentiellen externen Nachfolger, ist das A und O einer geordneten Geschäftsübergabe. Dokumentieren Sie zusätzlich getroffene Absprachen, um spätere Missverständnisse zu vermeiden.

3. Spielregeln

Der reibungslose Übergang benötigt klare Machtstrukturen, eine genaue Abgrenzung von Kompetenzen und eine

sachgerechte Regelung der finanziellen Verpflichtungen. Definieren Sie die Rollen und sorgen Sie von Anfang an für klare Verhältnisse.

4. Nachfolgevariante 1: Die familieninterne Lösung

Ohne Druck schon frühzeitig beim Nachwuchs das Interesse zu wecken, einmal den elterlichen Betrieb zu übernehmen, ist für die meisten Familienunternehmen der Idealfall. Doch hängt der tatsächliche Erfolg des nahtlosen Übergangs von vielen Überlegungen ab (Interesse, Eignung, Qualifikation, bei mehreren Interessenten, wer soll es machen?), die es behutsam und offen zu kommunizieren gilt.

5. Gerechtigkeit

Die Gerechtigkeitsfrage ist bei Nachfolgen nicht zu unterschätzen. Sind Erben vorhanden, besprechen Sie das angestrebte Nachfolgemodell offen in der Familie. Zu berücksichtigen sind dabei die gerechte Aufteilung der Anteile im Zusammenhang mit den zukünftigen Funktionen im Unternehmen oder angemessene Abfindungszahlungen, falls die Kinder nicht im Unternehmen tätig werden möchten.

6. Nachfolgevariante 2: Die externe Lösung

Fehlt es an potentiellen Nachfolgern aus dem Familienkreis, ist die externe Lösung die meist praktizierte Alternative.

Hierbei spielt neben fachlichen Kompetenzen vor allem die Persönlichkeit des Nachfolgers eine wesentliche Rolle – er oder sie muss zum Unternehmen passen.

Der zweite entscheidende Punkt bei der externen Nachfolge ist die Beachtung der finanziellen Aspekte, wie bspw. der Preis für die zu verkaufenden Geschäftsanteile. Im Gegenzug muss sich der Nachfolger sicher sein, dass das Unternehmen ihm einen hinreichenden finanziellen Spielraum zur Tilgung möglicher Kredite oder in Zeiten von Krisen oder Gewinneinbrüchen bietet.

7. Nachfolgevariante 3: Die Mitarbeiterlösung

Zwar in der Praxis eher selten zu finden, jedoch auch eine adäquate Lösung. Der Vorteil ist, dass der Mitarbeiter das Unternehmen gut kennt und sich mit ihm identifiziert. Voraussetzung ist, den Mitarbeiter rechtzeitig an seine Rolle als Nachfolger heranzuführen – ein Umstand, der in Unternehmen oft nicht stattfindet.

8. Gute Beratung

Holen Sie sich Unterstützung! Für viele mittelständische Unternehmen sind die sie begleitenden Steuerberater die ersten Ansprechpartner. Die Steuerberater wissen um die Struktur und die finanzielle Situation des Unternehmens. Besonders bewährt hat sich die Beratung durch interdisziplinäre Expertenteams, bestehend aus Steuerberatern, Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern.

9. Banken

Oft ist es die Hausbank, die den Anstoß gibt, sich mit der Unternehmensnachfolge zu beschäftigen. Hintergrund ist die Beurteilung der Kreditwürdigkeit des Unternehmens, die sich durch eine gut geplante Nachfolgeregelung verbessert. Die Anfrage der Bank wird allerdings noch von vielen Unternehmern als unangenehm empfunden. Bei der Finanzierung externer Nachfolgen können auch staatliche Investitionsbanken mit ihren gezielten Fördermöglichkeiten helfen.



10. Bestandssicherung

Für gut 90 % der Unternehmer sind die Bestandssicherung des Betriebes und der damit verbundene Erhalt von Arbeitsplätzen ein zentraler Aspekt der Nachfolge. Entwickeln Sie daher rechtzeitig gemeinsam mit allen Beteiligten einen entsprechenden Strategieplan.

11. Der Tag X

Der Tag X ist da, und es heißt loslassen! Das fällt vielen Unternehmern schwer, denn es bedeutet einen Verlust von Macht und Verantwortung. Viele fühlen sich trotz fortgeschrittenen Alters noch fit und leistungsfähig, bemerken aber nicht, dass ihre unternehmerische Leistungsfähigkeit bereits abgenommen hat. Oder sie haben nicht genügend Vertrauen in die Fähigkeiten des Nachfolgers und machen ihm das Leben unnötig schwer.

Festzustellen bleibt: Den perfekten Übergang vom abgehenden Unternehmer auf den Nachfolger gibt es nicht! Zu unterschiedlich sind die involvierten Persönlichkeiten. Mit Vertrauen, Toleranz und der nötigen Offenheit für Veränderungen sind diese Probleme jedoch gut zu lösen.

Gern begleitet Sie LW.P Lüders Warneboldt fachkundig bei allen Fragen und Herausforderungen bezüglich Ihrer Unternehmensnachfolge.

Oliver Warneboldt

Wie gut sind deutsche Unternehmer auf den Wechsel vorbereitet?

Ein Überblick mit Daten und Zahlen über die Situation der Unternehmensnachfolge in Deutschland

In den Jahren 2014 bis 2018 gab es in Deutschland nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn rund 135.000 übergabereife Unternehmen. Experten prognostizieren, dass sich diese Entwicklung in den nächsten Jahren fortsetzen und eine Nachfolgewelle über den Mittelstand rollen wird.

Waren es laut DIHK*-Report zur Unternehmensnachfolge 2018 im Jahr 2007 noch 4 500 Senior-Unternehmer, die sich Rat zur Unternehmensnachfolge bei der IHK gesucht haben, hat sich die Zahl 2017 fast verdoppelt. Ein brandaktuelles Thema also. Die meisten Unternehmer haben dabei den gleichen Wunsch: den Erhalt des Betriebs. Doch finden 47 % der Inhaber keinen passenden Nachfolger.

Demgegenüber stehen 70 % potentielle Übernehmer, die kein passendes Unternehmen finden. Schwierig ist es vor allem für Inhaber in der Tourismus- und Gastronomie-Branche in ländlichen Regionen, geeignete Interessenten für die Übernahme zu finden.

Hohe Anforderungen an die Qualifikationen des Nachfolgers

Bei der Übergabe spielen Qualifikation und Erfahrung der interessierten Kandidaten eine erhebliche Rolle. Viele unterschätzen die unternehmerischen Fähigkeiten, die unabdingbar für eine erfolgreiche Weiterführung des Betriebs sind. Gerade im Hinblick auf die Trends der Digitalisierung ist es oftmals notwendig, neue Wege zu gehen und die eigenen Produkte und Prozesse auf den Prüfstand zu stellen. Dies erfordert strategisches Denkvermögen des Nachfolgers. Auch die fachlichen Anforderungen an den Übernehmer werden oft unterschätzt – vor allem in technischen Branchen sind diese oftmals sehr hoch.

Loslassen vom Lebenswerk – oft zu spät geplant

Die Praxis zeigt, dass ein Teil der Mittelständler das Thema Nachfolge nicht früh genug angeht. Gründe dafür gibt es

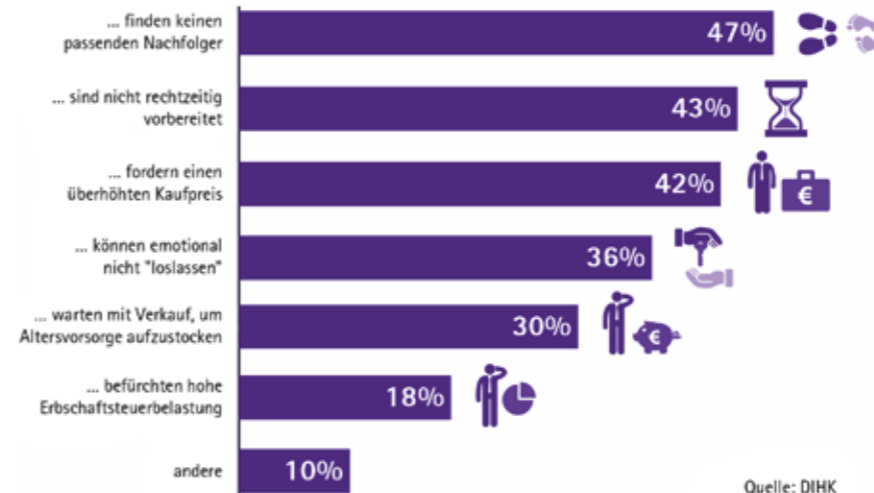
Nachfolge bewegt Senior-Unternehmer immer stärker

Teilnehmer an IHK-Beratungen zur Unternehmensnachfolge



Quelle: DIHK

Soviel Prozent der Senior-Unternehmer ...



Quelle: DIHK

viele. Manche Inhaber wollen nicht einsehen, dass die Zeit für den Wechsel gekommen ist. Emotionen spielen dabei eine große Rolle. Laut DIHK-Report fällt es 36 % der Senior-Unternehmer aus emotionalen Gründen schwer, ihr Lebenswerk loszulassen. Andere wollen den Staffeltab noch nicht übergeben, weil sie in der Familie keinen geeigneten Nachfolger finden. Dabei ist eine frühzeitige Nachfolgeplanung das A und O, um den Fortbestand des Betriebs zu sichern.

Finanzierung der Nachfolge

Zu Beginn der Nachfolgeverhandlungen fordern mehr als ein Drittel der Senior-Unternehmer einen überhöhten Kaufpreis. Das ist nur natürlich. Denn der Betrieb hat neben dem materiellen Wert für den Inhaber auch einen immateriellen Wert. Für potentielle Nachfolger ist das oft schwer nachvollziehbar. Eine externe Lösung mit einem Fremdgeschäftsführer führt nicht immer zum Ziel. Sie kann mitunter an der Finanzierung des Anteilskaufs scheitern.

*DIHK = Deutsche Industrie- und Handelskammer

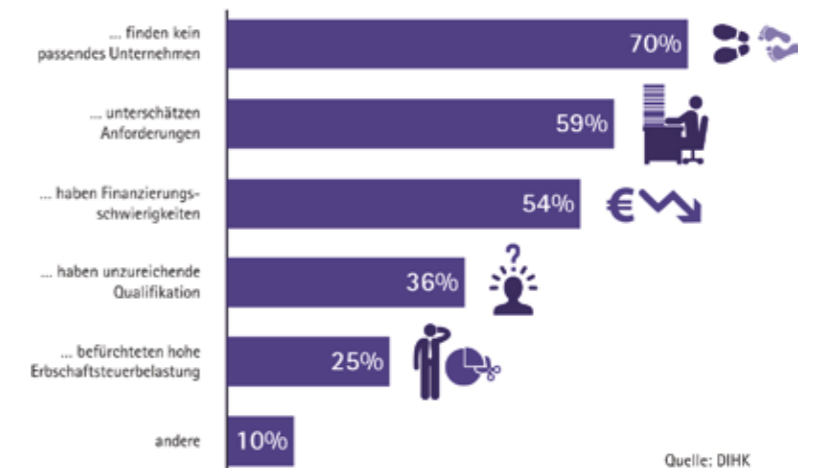
Laut DIHK-Report haben 54 % der potenziellen Übernehmer Finanzierungsschwierigkeiten. Bei der familieninternen Nachfolge befürchten ein Viertel der potentiellen Nachfolger eine hohe Erbschaftsteuerbelastung. Das liegt zum Teil daran, dass Übergeber und Übernehmer oft unsicher sind, wie das neue Erbschaftsteuergesetz anzuwenden ist.

Den vollständigen DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge finden Sie hier: <https://bit.ly/2YAib9b>

Unsere erfahrenen Experten beraten Sie hierzu gerne. Sprechen Sie uns an!

Hanna Gebhard

Soviel Prozent der potenziellen Übernehmer ...



Quelle: DIHK

Knackpunkte & Fallstricke – Tipps aus der Beratungspraxis

LW.P Lüders Warneboldt begleitet seit mehr als 35 Jahren Unternehmer beim Generationswechsel. Worauf es dabei ankommt und wie die Übergabe gelingt, erklären Dr. Otto Lüders und Oliver Warneboldt.

Herr Dr. Lüders, wo sehen Sie die rechtlichen Knackpunkte einer Unternehmensnachfolge?

Bevor wir uns an die konkrete Ausgestaltung einer Nachfolge setzen, klären wir mit dem abgehenden Unternehmer und seinem Nachfolger fundamentale Fragen: Wie erhalte ich das Unternehmen? Wie sichere ich den eigenen Lebensunterhalt? Wie schaffe ich Gerechtigkeit innerhalb der Familie? Die möglichen Antworten hängen von der individuellen Situation in Unternehmen und Familie ab sowie von den Bedürfnissen und Zielen des jeweiligen Unternehmers. Daraus muss man je nach Situation Lösungsvorschläge erarbeiten, die für alle Beteiligten nicht nur akzeptabel sind, sondern von allen als gut und tragfähig empfunden werden. Wer auf den letzten steuerlichen Cent schießt, findet nicht unbedingt die Lösung, die ihm emotional am nächsten liegt. Das kann sich decken, muss aber nicht.

Natürlich steht am Anfang der Nachfolgeberatung auch die Frage nach den finanziellen Verhältnissen. Konkret geht es darum, ob das Unternehmen in Zukunft eine oder zwei Generationen ernähren muss. Die nachfolgende Generation stellt auf alle Fälle diesen Anspruch. Sie möchte möglichst besser leben, wenn sie Verantwortung im Unternehmen übernimmt, als wenn sie angestellt wäre. Die abgehende Generation wiederum ist seit vielen Jahren gewohnt, vom Unternehmen zu leben. Sie muss sich fragen, ob sie so abgesichert ist, dass das Unternehmen ausschließlich dem Unterhalt des

Übernehmers dienen kann oder nicht. Diese Frage ist deshalb wesentlich, weil die Antwort eine frühe Weichenstellung für die Unternehmensnachfolge darstellt.

Der Generationswechsel im Mittelstand betrifft meist eine ganze Familie. Mit welchen Ansprüchen müssen Unternehmer und Nachfolger rechnen?

Unternehmensnachfolgen eignen sich nicht für Alleingänge. Der abgehende Unternehmer und der Nachfolger müssen an alle Familienmitglieder denken, die Ansprüche stellen könnten. Das sind in erster Linie die sogenannten weichenden Erben, also der Ehepartner oder weitere Kinder, die nicht in die Fußstapfen des Unternehmers treten werden. Die Schwierigkeit besteht darin, die weichenden Erben zufrieden zu stellen, ohne dass ihre Ansprüche das Unternehmen über Gebühr belasten. Sonst hat der Nachfolger am Ende keinen operativen Spielraum mehr. Es gibt Fälle, in denen Unternehmen an überzogenen Abfindungen für weichende Erben zugrunde gegangen sind oder solche Abfindungen selbst Jahrzehnte später einen Schatten auf den übernächsten Generationswechsel geworfen haben.

Wo lauern für Unternehmer die schlimmsten Stolpersteine?

Das Steuerrecht ist ein regelrechtes Minenfeld. Diese Materie ist so kompliziert, dass man als Unternehmer ohne fachmännische Unterstützung leicht Fehler mit fatalen Folgen macht. Wer sich ausschließlich von den per-

sönlichen Vorstellungen leiten lässt, wie das Vermögen auf die nächste Generation übertragen werden soll, übersieht schnell wesentliche Regeln des Steuerrechts und treibt im schlimmsten Fall die Steuerlast der Nachfolge so hoch, dass das Unternehmen sie nicht tragen kann. Natürlich ist es unsere Aufgabe, die Unternehmer vor solchen Fehlern zu bewahren.

Trotz aller Nachteile leisten sich manche Unternehmen mit einer ungelösten Nachfolgeplanung eine offene Flanke. Warum ignorieren Unternehmer dieses wichtige Thema?

Dafür gibt es ganz unterschiedliche Beweggründe. Noch haben wir es im Mittelstand mit der Nachkriegs- und Aufbaugeneration zu tun. Das sind Unternehmer, die haben ihren Beruf von der Pike auf gelernt, nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch. Die nachfolgende Generation ist viel spezialisierter. Das sind nicht mehr die Generalisten. Nun kommt es oft zu der Situation, dass ein Unternehmer denkt, sein möglicher Nachfolger könne das nicht. Dieser ist frustriert, zieht sich zurück, weshalb der Senior an dessen Eifer und Einsatz zweifelt. So wird man älter und älter, was auch nicht gerade dazu führt, dass die Einsichtsfähigkeit in die Notwendigkeit einer Übergabe zunimmt. Irgendwann hält sich der Altunternehmer für unersetzlich und sieht keine Möglichkeit mehr, sein Unternehmen an einen Nachfolger zu übergeben. Aus so einer Konstellation herauszukommen, fällt allen Beteiligten schwer. Das ist der eine Punkt. Der zweite ist, dass es

wirklich Nachfolgenerationen gibt, die nicht in der Lage sind, ein Unternehmen zu führen. Drittens fehlt es nicht selten an einer fachkundig unterstützten Fantasie.

Herr Warneboldt, für viele Unternehmer ist der Steuerberater die erste Adresse, wenn es um die Regelung der Nachfolge geht. Wie kommt das?

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer haben viel regelmäßiger Kontakt zu Unternehmen als zum Beispiel der Anwalt, wenn er rein anlassbezogen tätig wird. Für uns gibt es im Jahresverlauf immer wieder Anlässe, um mit Unternehmern über Steuern zu sprechen. Steuerfragen sind unternehmerischer Alltag. Allein bei der Lohn- und Finanzbuchhaltung gibt es permanenten Kontakt. Hinzu kommt die Arbeit an den Quartalszahlen und am Jahresabschluss. Oder wir werden zusätzlich zu steuerstrategischen Entscheidungen in die Unternehmen gerufen. Bei all diesen Anlässen lernen wir die Unternehmen sehr gut kennen und bleiben auf dem Laufenden. Wir kennen die Zahlen und Besonderheiten und haben aufgrund der sehr oft langjährigen Zusammenarbeit das Vertrauen der Unternehmer. Insofern liegt es nahe, dass sie ihren Steuerberater und Wirtschaftsprüfer mit der Regelung der Nachfolgefrage betrauen.

Mit welchen Fragen zur Nachfolge werden Sie als Steuerberater von Unternehmern konfrontiert?

Unsere Kanzlei ist interdisziplinär aufgestellt. Wir sind im Team bei der Unternehmensnachfolge als Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechts-

anwälte und Controller tätig. Insofern beschäftigen wir uns mit allen Aspekten der Unternehmensnachfolge. Als Steuerberater gibt man zwar oft den Impuls zum ersten Beratungsgespräch, fachlich gesehen muss man sich aber zunächst zurückhalten. Schon im ersten Gespräch ist bei uns deshalb neben dem Steuerberater ein erfahrener Rechtsanwalt dabei. Um rechtliche und steuerliche Details geht es anfangs trotzdem noch nicht. Die meisten Unternehmer kommen ja nicht zu uns und haben ihren Plan schon in der Tasche. Sie suchen vielmehr unseren Rat, um sich mit allen Facetten der Nachfolge zunächst vertraut zu machen. Die ersten Gespräche haben auch regelmäßig stärkere emotionale Komponenten. Hier ist viel Einfühlungsvermögen nötig. Wir unterstützen den Mandanten, sich über seine eigenen Ziele klar zu werden.

Steuerliche Nachfolgeberatung – kann das jeder Steuerberater?

Allein die steuerlichen Fragen der Unternehmensnachfolge berühren ganz unterschiedliche Gebiete des deutschen und internationalen Steuerrechts. Es genügt also nicht, sich nur mit dem Erbschaft- und Schenkungssteuerrecht auszukennen. Bei Nachfolgen spielen sich viele Steuerfragen natürlich auch im Ertragsteuerrecht ab. Wir müssen körperschaftsteuerrechtliche und einkommensteuerrechtliche Regelungen beachten. Klar, mit diesen Themenbereichen kommt grundsätzlich jeder Steuerberater in der Ausbildung in Kontakt, so dass überall Grundwissen vorhanden

sein sollte. Aber das reicht noch lange nicht für eine vollständige und kompetente Begleitung einer Unternehmensnachfolge. Das ist keine Spielwiese für Gelegenheitsarbeiter. Zusätzlich zu diesen Steuergesetzen sind Richtlinien oder Erlasse der Finanzbehörden sowie die Rechtsprechungen der Finanzgerichte zu berücksichtigen. Diese Steuerexpertise ist immer mit rechtlichem und betriebswirtschaftlichem Wissen zu ergänzen. Fazit: Für eine Unternehmensnachfolge brauchen Sie Fachleute. Was zählt sind viel praktische Erfahrung, fachliche Spezialisierung und permanente Fortbildung.

Wie viel Zeit brauchen Unternehmer mit Ihnen als Berater, um die Nachfolge zu regeln?

Wie gesagt, ein großer Teil der benötigten Zeit dient der Klärung einer entscheidenden Frage: Was will ich als Unternehmer wirklich? Hat der Unternehmer sich erst einmal Klarheit über seine Ziele verschafft, geht der Rest relativ schnell. Wenn es sein muss, wickeln wir die technische Umsetzung innerhalb von wenigen Tagen ab. Natürlich darf man auch bei der rechtlichen und steuerrechtlichen Umsetzung nichts übers Knie brechen. Alles muss solide durchgerechnet werden. Wir gehen dabei in unsere speziellen steuerlichen Kalkulationsprogramme und berechnen für alternative Wege der Nachfolgegestaltung die jeweilige Steuerbelastung. So kann der Unternehmer am besten beurteilen, wie sich diese oder jene Gestaltung in der Gesamtbetrachtung für ihn und das Unternehmen auswirkt.



EXPERTENKONTAKT

Dr. Otto Lüders
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht, Notar a. D.

Telefon: +49 5132 8268-16
o.lueders@lueders-warneboldt.de

Oliver Warneboldt
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Master of International Taxation, Fachberater für Unternehmensnachfolge (DSIV e.V.)

Telefon: +49 5132 8268-36
o.warneboldt@lueders-warneboldt.de

JÄGER + SCHACHT

So geht moderne Unternehmensnachfolge!

Eine harmonische interne Unternehmensnachfolge ist keine Selbstverständlichkeit. Dass es aber auch durchaus friedlich und einvernehmlich zugehen kann, zeigen wir Ihnen am Beispiel unserer langjährigen Mandantin, der Unternehmensgruppe Jäger + Schacht.

In den letzten neun Monaten begleiteten wir die Jäger + Schacht-Gruppe interdisziplinär bei ihrer internen Unternehmensnachfolge – von den ersten Überlegungen bis hin zur finalen Beurkundung. Das Ergebnis: ein gelungenes Zusammenspiel zwischen der übergebenden und übernehmenden Unternehmergeneration sowie dem Beraterteam von LW.P Lüders Warneboldt.

Jäger + Schacht – auf Wachstumskurs mit gewerblichen Küchen made in Niedersachsen

Die Unternehmensgruppe Jäger + Schacht ist ein bekannter, überregional agierender Einrichter von Großküchen für den Einsatz in der Gemeinschaftsverpflegung – vom Betriebsrestaurant über Krankenhäuser und Pflegeheimen bis hin zu Kindertagesstätten. Die Küchen werden am Standort Altwarmbüchen projektiert und die Edelstahlrichtung in Adelheidsdorf produziert. Das Leistungsportfolio umfasst die Beratung, Planung, Einrichtung und Montage sowie anschließende Wartungs- und Servicedienstleistungen. Die Unternehmensgründer Carsten Jäger und Achim Schacht haben die Unternehmensgruppe kontinuierlich

mit großem Erfolg weiterentwickelt. Seit vielen Jahren berät LW.P Lüders Warneboldt Jäger + Schacht sowohl rechtlich als auch steuerlich und betriebswirtschaftlich.

Frühzeitige Vorbereitung zahlt sich aus!

Im Vergleich zu vielen anderen Unternehmen haben die beiden Gründer, Jahrgang 1963 und 1960, schon sehr früh damit angefangen, die eigene Nachfolge vorzubereiten. So fassten sie nach gründlicher Überlegung den Entschluss, das Unternehmen vollständig abzugeben und auch als Geschäftsführer auszuscheiden. LW.P Lüders Warneboldt wurde frühzeitig in die Überlegungen eingebunden.

Schnell bestand Einigkeit darüber, dass eine interne Unternehmensnachfolge angestrebt werden soll. Die Idee war, die gesellschaftsrechtliche und tatsächliche Verantwortung auf Sören Marris, der vor zwei Jahren als potenzieller externer Nachfolger in das Unternehmen eingetreten war, und den ebenfalls seit sechs Jahren im Unternehmen tätigen Sohn von Carsten Jäger, Hendrik Jäger, zu übertragen.

Schritt für Schritt gemeinsam auf Augenhöhe!

Nachdem in interdisziplinärer Zusammenarbeit und in enger Abstimmung mit den Beteiligten ein rechtliches,

”

WIRKLICH ALLES ZU ÜBERTRAGEN, HAT UNS ERST EIN WENIG ÜBERWINDUNG GEKOSTET. UNS WAR UND IST ES WICHTIG, DASS "UNSERE BEIDEN" AB JETZT EIGENE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN KÖNNEN UND WENN SIE MÖCHTEN, UNS BEI BEDARF ZU RATE ZIEHEN.

Carsten Jäger und Achim Schacht

steuerliches und betriebswirtschaftliches Konzept erarbeitet wurde, ging es im nächsten Schritt gemeinsam an die Vorbereitung der Unternehmensnachfolge. LW.P Lüders Warneboldt kümmerte sich neben der Bestimmung möglicher Unternehmenswerte und Kaufpreise für die Unternehmensanteile und die Betriebsimmobilien im Wesentlichen um die Vorbereitung und Begleitung der Finanzierung für die beiden Nachfolger.

Die Erarbeitung einer Finanzierungsplanung und die Unterstützung bei der

Erarbeitung eines Businessplans zählten ebenso zu den Aufgaben wie die Moderation der Gespräche mit dem begleitenden Kreditinstitut und der NBB (Niedersächsische Bürgschaftsbank). Dabei standen die Berater auch hier stets fachübergreifend im engen Austausch mit dem interdisziplinären Expertenteam von LW.P Lüders Warneboldt sowie mit den bisherigen und den neuen Inhabern.

Das Ziel ist erreicht!

Nachdem alle steuerlichen Fragen und die Finanzierung geklärt waren, folgte die gesellschaftsrechtliche und notarielle Umsetzung. Die aufgrund unterschiedlicher Unternehmensbeteiligungen und mehrerer Betriebsimmobilien vergleichsweise komplexen Übertragungsverträge wurden mit den Mandanten steuerlich und betriebswirtschaftlich eng abgestimmt. So konnten die finalen Verträge nach nur weniger als einem Jahr der Vorbereitung durch die Beteiligten unterzeichnet und beurkundet werden.

Fazit: Frühzeitige Vorbereitung, gegenseitiger Respekt und fachkundige Beratung als Garanten der erfolgreichen Nachfolge.

Diese Unternehmensnachfolge war geprägt durch das harmonische Zusammenwirken der Unternehmensgründer Carsten Jäger und Achim Schacht sowie ihren Nachfolgern Hendrik Jäger und Sören Marris. Die bisherigen Inhaber stehen übrigens auch nach Unterzeichnung der Verträge

solange wie erforderlich in beratender Funktion weiterhin zur Verfügung.

”

FÜR UNS HAT HIER IM VORDERGRUND GESTANDEN, DAS GESAMTE UNTERNEHMEN IN GUTE HÄNDE ZU ÜBERGEBEN UND NICHT DEN MAXIMALEN VERKAUFSPREIS ZU ERZIELEN.

Carsten Jäger und Achim Schacht

Darüber hinaus konnten wir von LW.P Lüders Warneboldt mit unserer 35-jährigen Erfahrung auf diesem Gebiet und dem interdisziplinären Beratungsangebot den beteiligten Akteuren den erforderlichen Input und die nötige Sicherheit bieten, um die Unternehmensnachfolge zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

Wir freuen uns auf eine hoffentlich noch lange währende Zusammenarbeit mit der Unternehmensgruppe Jäger + Schacht und wünschen den nun verantwortlichen Nachfolgern viel Erfolg!

Stefan Gemmeke, Dr. Benjamin Lüders



DAS TEAM

Dr. Benjamin Lüders
Rechtsanwalt und Notar,
Fachanwalt für Handels-
und Gesellschaftsrecht

Stefan Gemmeke
Dipl.-Kfm.
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

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

Warum Banken sich um die Nachfolge kümmern

Ein Gastbeitrag der Volksbank eG Hildesheim-Lehrte-Pattensen und DZ BANK AG

Jährlich steht in Deutschland bei mehr als 30 000 Unternehmen die Regelung der Nachfolge an. Die Notwendigkeit, sich dem Thema frühzeitig zu stellen, hat sich – nicht zuletzt durch die demografische Entwicklung – deutlich verstärkt. Denn: In vielen Fällen steht innerhalb der eigenen Familie kein geeigneter Nachfolger zur Verfügung und externe Kandidaten für den Chefsessel sind immer schwieriger zu finden. Doch nicht nur für den Inhaber selbst ist eine geregelte Nachfolge wichtig, schließlich hängen hiervon die eigene Altersvorsorge und die seiner Familie ab. Auch die betreuende Hausbank möchte, dass das Unternehmen erfolgreich weitergeführt wird.

So haben Banken der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken ein breites Beratungsangebot für ihre mittelständischen Kunden im Portfolio, denn sie unterstützen Unternehmer sowohl bei der familieninternen als auch externen Nachfolgeregelung – beispielsweise durch einen Unternehmensverkauf.

Professionelle Beratung bei Nachfolgesituationen schafft Sicherheit

Mittlerweile setzt etwa die Hälfte der Unternehmer auf eine Lösung außerhalb der eigenen Familie. Banken mit eigenen Spezialisten für Nachfolgeregelungen wie die der DZ BANK und ihrer VR NachfolgeBeratung sind hier in Kooperation mit den regionalen Volksbanken und Raiffeisenbanken häufiger Begleiter bei der Umsetzung eines strukturierten Nachfolgeprozesses. Die M&A-Spezialisten der DZ BANK sind dabei insbesondere auf Unternehmenstransaktionen im eigentümergeprägten Mittelstand spezialisiert. Ob mit oder ohne Begleitung der Bankspezialisten: Die Vorberei-

tung der Unternehmensnachfolge sollte idealerweise mehrere Jahre vor der eigentlichen Übergabe begonnen werden.

Verkaufsfähigkeit und Zeitpunkt prüfen

Ob ein Unternehmen überhaupt verkaufsfähig ist, hängt insbesondere von der bisherigen Unternehmensentwicklung, den Zukunftsaussichten, den Risikofaktoren, der Verschuldungssituation sowie dem Management ab. Darüber hinaus spielen externe Faktoren wie die Branchensituation und das Finanzmarktumfeld eine entscheidende Rolle für die Verkaufsaussichten und den richtigen Zeitpunkt. Ein Investitionsstau wirkt sich kaufpreismindernd aus, ebenso die Tatsache, dass Kunden- und Lieferantenbeziehungen ausschließlich vom Inhaber abhängen.

Maximaler Kaufpreis meistens nicht das einzige Ziel

Vor dem eigentlichen Verkaufsprozess stehen grundsätzliche Fragen der Nachfolgeregelung im Mittelpunkt: Wie geht es mit dem Standort und meinen Mitarbeitern weiter? Möchte ich über einen gewissen Zeitraum auch nach dem Verkauf noch Mitspracherechte haben? Sollen Immobilien mitverkauft oder nur vermietet werden? Wie wichtig ist mir ein möglichst hoher Kaufpreis? Gerade bei familiengeführten Unternehmen spielt häufig die nachhaltige Unternehmensentwicklung eine wichtige Rolle.

Strategischer oder Finanzinvestor? Externer oder interner Manager?

Aus den Antworten auf diese Fragen ergeben sich oft schon die möglichen Investoren, denn auch sie haben in der Regel sehr unterschiedliche Interessen. Als Käufer kommen bei-

spielsweise Kunden, Lieferanten, Wettbewerber oder Unternehmen anderer Branchen in Frage, die das Unternehmen aus strategischen Gründen erwerben wollen – sogenannte strategische Investoren. Sie streben meist eine längerfristige Beteiligung an. Einen längeren Investitionshorizont haben auch Family Offices, die in die Kategorie der Finanzinvestoren fallen und das Vermögen wohlhabender Unternehmerfamilien verwalten und gewinnbringend investieren. Bei klassischen Finanzinvestoren stehen Renditeziele im Vordergrund, die im Lauf der Beteiligung vor allem durch einen späteren Unternehmensverkauf erreicht werden sollen. Auch hier gibt es Unterschiede, was die Dauer der Beteiligung betrifft.

Die Fortführung des Unternehmens durch das eigene Management (Management-Buy-out/MBO) gehört mittlerweile zu den häufigsten Nachfolgelösungen im eigentümergeprägten Mittelstand. Neben dem MBO gewinnt auch das Management-Buy-in (MBI), d. h. die Nachfolgelösung durch ein externes Management, weiter an Bedeutung. Ist der Kaufpreis für das Management nicht aus eigener Kraft zu stemmen, bieten die Banken der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken ihre Unterstützung an. Zugang zu einem breiten Netzwerk an Investoren und möglichen Nachfolgekandidaten verschaffen die M&A-Berater der DZ BANK und der VR NachfolgeBeratung.

Kaufpreis am Marktwert orientieren

Apropos Preis: Hier gehen die Vorstellungen des Verkäufers und des möglichen Investors bzw. Nachfolgers oft auseinander. Zwar gibt es keinen objektiven Preis – dennoch sollte sich der Unternehmer im Vorfeld eines möglichen Verkaufsprozesses auf einen Zielkorridor einstellen, in dem sich sein Unternehmenswert bewegt. Aus der kombinierten Anwendung der verschiedenen Bewertungsmethoden lässt sich ein „fairer“ Wert für das Unternehmen ermitteln. Auch hier empfiehlt sich für die Unternehmensbewertung und für die Durchsetzung der Bewertung die Einbindung der Spezialisten aus der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken.

Die Volksbank eG Hildesheim-Lehrte-Pattensen und die DZ BANK AG sind Kooperationspartner bei unserem Nachfolgedialog am 12.09.2019 (siehe Seite 15).



Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

Der Tag X + 1

Wie Nachfolger das Zepter übernehmen

Viele Unternehmensnachfolgen sind geprägt von den unterschiedlichen Erwartungshaltungen der abgebenden und der übernehmenden Generation. Von entscheidender Bedeutung für eine geglückte Unternehmensnachfolge ist die vertrauensvolle und offene Kommunikation zwischen den Generationen einerseits und die professionelle Organisation des Übergabeprozesses andererseits.

Den perfekten Übergang vom abgebenden Unternehmer auf den Nachfolger gibt es jedoch nicht. Jeder Unternehmer ist eine eigene Persönlichkeit – geprägt von Erfahrungen, Erfolgen, Fehlern und Leistungen. Dies gilt auch für die Nachfolger. Vor diesem Hintergrund ist jede Nachfolgesituation bestimmt von ganz unterschiedlichen Variablen: das Alter des abgebenden Unternehmers, seine Persönlichkeit und Lebenserfahrung sowie der Zeitpunkt für die Übergabe und den end-

gültigen Ausstieg aus dem Betrieb.

Klare Spielregeln schaffen

Wenn der bisherige Inhaber 30 Jahre oder länger seine Entscheidungen ständig alleine getroffen hat, bleiben Konflikte mit dem Nachfolger nicht aus. Die gewohnte Stellung als „Alleinherrscher“ gerät für die Alteigentümer schnell ins Wanken. Besonders dann, wenn der Nachfolger als gleichberechtigter Geschäftsführer beginnt, gewohnte Routine oder Standardabläufe zu hinterfragen. Wer als Nachfolger rechtzeitig konkrete Absprachen und Regelungen festzurrt, startet wesentlich leichter.

Unklare Verhältnisse verunsichern Mitarbeiter und Kunden

Wenn klare Absprachen über Zuständigkeiten und Kompetenzen fehlen, kann der abgebende Unternehmer die Entscheidungen und Anweisungen der Nachfolger jederzeit konterkarieren. Das verunsichert vor allem die Mit-

arbeiter, welche im Zweifel nach langjähriger Tätigkeit dem abgebenden Unternehmer treu ergeben sind. Die Mitarbeiter wissen oft nicht, wie ernst sie die Anordnungen der Nachfolger nehmen müssen. Auch auf Kundenseite können sich Schwierigkeiten ergeben, wenn nicht klar ist, ob der bisherige Chef des Unternehmens die Entscheidung mitträgt oder rückgängig macht. So weit muss es jedoch nicht kommen, wenn Übergeber und Übernehmer frühzeitig den Übergang besprechen.

Fazit

Eine frühzeitige und planvolle Organisation der Nachfolge vermeidet Konflikte und schafft Klarheit für Mitarbeiter und Kunden. LW.P Lüders Warneboldt steht Ihnen dabei gerne zur Seite. Wir vermitteln, entwickeln Ideen und beurteilen die rechtliche, wirtschaftliche und steuerliche Machbarkeit.

Dr. Benjamin Lüders



Einladung zur Podiumsdiskussion "Loslassen vom Lebenswerk – Emotionen kommen hoch"

Podiumsdiskussion mit Erfahrungsberichten – in Kooperation mit
der Volksbank eG Hildesheim-Lehrte-Pattensen und der DZ BANK AG.

Wie jedes Jahr haben wir wieder eine Veranstaltung rund um das Thema Unternehmensnachfolge organisiert, zu der wir Sie herzlich einladen! Wenn der Fokus der vergangenen Nachfolgedialoge eher auf den steuerlichen und rechtlichen Gesichtspunkten lag, rücken wir dieses Mal den emotionalen Aspekt der Nachfolge in den Mittelpunkt. Denn: Zuerst geht es um Emotionen und Beziehungen, dann erst kommt die rechtliche und steuerliche Ausgestaltung.

Es erwarten Sie Erfahrungsberichte der Unternehmer Karl-Heinz Bertram, Nils Meyer und Claudia Rinke: Wann haben sie mit der Nachfolgeplanung begonnen? Was lief gut? Was war die größte Herausforderung? Was haben sie bereut? Welche Tipps haben sie für andere, welche die Nachfolge noch vor sich haben? Psychologin Martin Vogel und Thomas Gabbert von der DZ BANK AG schildern ihre berufsspezifische Perspektive und berichten von ihren Erfahrungen mit dem Thema.

Unsere Gäste auf dem Podium:



Karl-Heinz Bertram
Bertram Elektrotechnik GmbH,
Bevern



Nils Meyer
Fliesen-Meyer GmbH,
Langenhagen



Claudia Rinke
Franz Schloms Nachf. Möbel-
spedition GmbH, Hannover



Martin Vogel
Psychologin und Organi-
sationsberaterin, Hannover



Thomas Gabbert
DZ BANK AG,
Hamburg



Vanessa Krukenberg
Moderation,
Hannover

PROGRAMM

Begrüßung

Impuls durch
Dr. Otto Lüders

Podiumsdiskussion mit
Erfahrungsberichten

Austausch mit dem Publikum

Get-together bei Fingerfood

WANN & WO

Zeit: Donnerstag, 12.09.2019,
17:30 – 19:30 Uhr

Ort: Haus der Industrie,
Schiffgraben 36, Hannover
(Parkplätze vorhanden, Schranke
öffnet automatisch)

ANMELDUNG

Wir freuen uns auf Ihre Anmel-
dung bis zum 04.09.2019 über
das Anmeldeformular unter
[www.lueders-warneboldt.de/
nachfolgedialog](http://www.lueders-warneboldt.de/nachfolgedialog) oder per E-Mail
bei Frau Laura Leuterer
l.leuterer@lueders-warneboldt.de.

Rückblick: Brennpunkt Umsatzsteuer

Fallstricke, Haftung und Risiken vermeiden!

Im Rahmen der bundesweiten Reihe „Praxisforum Umsatzsteuer“ führten wir am 16. Mai 2019 in unseren Räumen in Hannover die Veranstaltung „Brennpunkt Umsatzsteuer“ durch. Initiator der Veranstaltungsreihe ist das HLB-Netzwerk, ein internationales Netzwerk, bestehend aus Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, in welchem LW.P Lüders Warneboldt Mitglied ist.

Fit für die kommende Umsatzsteuerreform?

Die anstehende Umsatzsteuerreform auf europäischer Ebene, die zahlreiche Neuerungen und Vereinheitlichungen vorsieht, soll den Unternehmen vieles erleichtern. „Wir stellen immer wieder fest, dass die Unsicherheit bei den Unternehmen noch groß ist“, sagt Frank-Oliver Schulz, Steuerberater bei LW.P Lüders Warneboldt. Welche Neuregelungen greifen bereits in diesem Jahr? Was sollte ich für 2020 vorbereiten, wenn es mit der Reform „ernst“ wird? Schulz gab den Gästen zunächst einen Überblick über die neusten Änderungen bei der Umsatzsteuer, vor allem in Bezug auf Geschäftstätigkeiten im internationalen Kontext, wie beispielsweise sogenannte Reihen- und Dreiecksgeschäfte, Neuregelungen für innergemeinschaftliche Lieferungen. Ferner erläuterte er wichtige Änderungen etwa bei umsatzsteuerlichen Organschaften, Fragen der Rechnungsberichtigung und der Unternehmereigenschaft von sogenannten Bruchteilsgemeinschaften.

Umsatzsteuer – ein (steuerstrafrechtliches) Minenfeld

Prof. Dr. Torsten Neumann (Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht bei LW.P Lüders Warneboldt) griff alltägliche Situationen aus dem Unternehmensalltag auf, in welchen das Umsatzsteuerrecht ohne Vorwarnung für den Unternehmer strafrechtliche Risiken bereithält, z. B. durch die unbeabsichtigte Einbeziehung in ein „Umsatzsteuerkarussell“. Er gab Tipps, auf was Unternehmen achten sollten, um dies zu vermeiden, da sonst schnell existenzbedrohende Situationen entstehen können.



Unternehmer sollten präventiv über die Einführung eines Tax Compliance Systems nachdenken und für ihre Leitungsorgane eine betriebliche Rechtsschutzversicherung abschließen, die einen strafrechtlichen Spezialrechtsschutz beinhaltet. Letzteres ermöglicht – unabhängig von den eigenen finanziellen Möglichkeiten – eine optimale Verteidigung. Denn regelmäßig wird der Unternehmer nicht nur mit hohen Steuernachforderungen konfrontiert, auch ziehen sich steuerstrafrechtliche Ermittlungsverfahren über einen längeren Zeitraum hin.

Als externen Referenten konnten wir Dr. Jörg Saßmann (Foto) vom Niedersächsischen Finanzministerium (Leiter Referat Umsatzsteuer, Spielbankenaufsicht und Steuerpolitik) gewinnen. Er zeigte die aktuellen Entwicklungen und Fallstricke aus Sicht der Behörde auf.

Bei Fragen zur Umsatzsteuer sprechen Sie unsere Experten gerne an!

Mehr zum HLB-Praxisforum: www.hlb-praxisforum.de

Hanna Gebhard

Altenheim EXPO 2019 – Der Strategiekongress in Berlin

Die Altenheim EXPO – seit 11 Jahren eine feste Größe für Betreiber, Planer und Investoren der Pflegebranche!



Auch im Jahr 2019 war die Altenheim EXPO wieder ein voller Erfolg! Rund 500 Teilnehmer nutzten die Möglichkeit, die aktuellen Herausforderungen für die Branche zu analysieren und mit Experten aus Politik und Wirtschaft über die Zukunft der Pflege zu sprechen.

In Podiumsdiskussionen, Vorträgen und Workshops bearbeiteten erstklassige Referenten u. a. die neusten Entwicklungen beim Pflegepersonalstärkungsgesetz sowie die pflegepolitischen Ziele der Bundesregierung in der konzertierten Aktion. Die Besucher – das Who is Who der

Branche – waren mit großem Interesse und Engagement dabei. Die Fachausstellung wurde zudem rege als Plattform für den gegenseitigen Austausch und neue Kontakte genutzt.

Als langjähriger Partner der Altenheim EXPO war auch LW.P Lüders Warneboldt wieder als Aussteller vertreten. Auf unserem Messestand konnten wir viele interessante Gespräche mit Entscheidern aus sämtlichen Bereichen führen und unser Netzwerk so noch weiter vergrößern. Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Oliver Warneboldt stellte in seinem Fachvortrag aktuelle Strategien bei Pflegegesetzverhandlungen vor, wie sie sich beispielsweise aus der Neufassung des Rahmenvertrages und aus den neuen Kalkulations-schemata in Niedersachsen ergeben.

Die Inhalte und die konkreten Möglichkeiten, die sich daraus für gute Pflegegesetzverhandlungen ergeben, stellen wir Ihnen gerne in einem persönlichen Gespräch vor.

Oliver Warneboldt



EXPERTENKONTAKT

Oliver Warneboldt
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Master of International Taxation, Fachberater für Unternehmensnachfolge (DSIV e.V.)

Telefon: +49 5132 8268-36
o.warneboldt@lueders-warneboldt.de

Drachenbootrennen

Mitarbeiter und ehemalige Mitarbeiter erfolgreich beim Drachenbootrennen auf dem Maschsee

Am diesjährigen Pfingstwochenende hat der Hannoversche Kanu-Club von 1921 e.V. (HKC) zum 25. Mal das Drachenbootrennen auf dem Maschsee ausgerichtet. 20 aktuelle und ehemalige LW.P-Mitarbeiter, Partner und Freunde stellten auch dieses Mal wieder ein Team.

An dem Wetter war zum Paddeln – bis auf den Wind – absolut nichts auszusetzen. Die Sonne lockte viele Besucher an den Maschsee. Parallel zum Drachenbootrennen fand im Stadionbad die Champions-League der Wasserballer statt. Der Maschsee bzw. das Drachenboot-Festival waren somit sehr gut besucht.

Insgesamt absolvierten wir an dem Wochenende fünf Rennen. Das erste Rennen war eher ernüchternd. Aber das zweite Rennen konnten wir mit mindestens einer halben

Bootslänge souverän für uns entscheiden. Die weiteren Rennen liefen fast genauso gut, sodass wir letztendlich das große B-Finale in der Klasse „Fun-Sport“ erreichten. Am Ende des Turnieres freuten wir uns wie die Schneekönige über einen unglaublichen 12. Platz in der Klasse Fun-Sport – und das sogar ohne professionelle Unterstützung durch das Allsportsteam des HKC!

Es war für uns eine sportliche Herausforderung, die uns wie jedes Jahr riesigen Spaß gemacht hat.

Wir bedanken uns für den Besuch der aktiven und ehemaligen Kollegen, Freunde, Bekannten und Familienangehörigen sowie allen helfenden Händen. Wir freuen uns schon jetzt auf das 26. Drachenboot-Festival im nächsten Jahr!

Christina Gronwald



”

*WIR FREUEN UNS, DASS WIR
IM JUVE-HANDBUCH STEUERN 2019
FÜR DIE REGION NORDEN
ALS EINE DER DREI TOP-KANZLEIEN
AUS HANNOVER GERANKT SIND.*

**JUVE
HANDBUCH
2019
STEUERN**

NEU AN BORD

Eugen Baron,
Leiter Digitale Produkte,
Lüders Warneboldt Steuerberatung

Norman-Ian Böttcher,
Praktikant Massendatenanalyse,
Lüders Warneboldt Steuerberatung

Tim Buchmann,
Steuer- und Wirtschaftsprüfungsassistent,
Lüders Warneboldt Steuerberatung

Paul Kallenberg,
Auszubildender zum Kaufmann für Büromanagement

Laura Leuterer,
Empfangskraft,
Lüders Warneboldt Steuerberatung

Sören Maiwald,
Dipl.-Finanzwirt,
Lüders Rechtsanwälte

Yousef Waessy,
Auszubildender zum Steuerfachangestellten,
Lüders Warneboldt Steuerberatung

JUBILÄEN

Simon Denecke,
Steuerfachwirt, 15 Jahre,
Lüders Warneboldt Steuerberatung

Sina Eisenblätter,
Bürokauffrau, 10 Jahre,
Lüders Warneboldt Steuerberatung

QUALIFIZIERUNGEN

Dennis Pannicke,
bestandene Abschlussprüfung zum Steuerfachangestellten,
Lüders Warneboldt Steuerberatung

Termine

PODIUMSDISKUSSION ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE

„Loslassen vom Lebenswerk – Emotionen kommen hoch“ – in Kooperation mit der Volksbank eG Hildesheim-Lehrte-Pattensen und der DZ BANK AG.

Datum:
12. September 2019, 17:30 Uhr

Ort:
Haus der Industrie, Schiffgraben 36, Hannover

UNTERNEHMERFRÜHSTÜCK HEALTH CARE

Das traditionelle Unternehmerfrühstück für Entscheider in der Pflegebranche.

Datum:
19. September 2019, 09:15 Uhr

Ort:
MEDIAN Hotel Lehrte, Zum Blauen See 3

LW.P DIGITAL

Wir begrüßen als Gastreferentin die Landesdatenschutzbeauftragte Frau Barbara Thiel.

Datum:
14. November 2019, 17:30 Uhr

Ort:
Hindenburgstr. 37, Hannover

LOHNCAFÉ

Datum:
3. Dezember 2019, 09:15 Uhr

Ort:
MEDIAN Hotel Lehrte, Zum Blauen See 3

Weitere Informationen finden Sie auf www.lueders-warneboldt.de/veranstaltungen

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

Satz:
RpunktMEDIA GmbH, www.rpunkt.de

Lektorat:
Joachim Grutzeck, www.wortprinz.de

Druck:
Quensen Druck+Verlag GmbH, Utermöhlestraße 9, 31135 Hildesheim

Fotos:
www.istockphoto.com, FOKUSPOKUS MEDIA, Marc Theis (S. 15), Daniel George (S. 17)

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.

© 2019

