

bdp aktuell²²³

Nachrichten für den Mittelstand
22. Jahrgang // April 2025



Women in Leadership

Status Quo, Hindernisse und Chancen für Frauen in Führungspositionen

Frauen in Führungspositionen im internationalen Umfeld – S. 2

EuropeFides General Meeting Berlin: Zukunftsweisende Ideen – S. 5

FDP-Klage gescheitert: Soli für immer? – S. 6

Krisenbewältigung braucht ein starkes Team – S. 10

bdp



Diversity drives Excellence

Anlässlich des Internationalen Frauentags 2025 veranstalteten das German Centre Shanghai und bdp gemeinsam den Workshop „Promoting Cross-Cultural Leadership for Female Leaders“.

Frauen in Führungspositionen sind heute präsenter denn je, doch es gibt weiterhin strukturelle und kulturelle Hürden. Begeisterte Aufnahme fand daher unser Female Leadership Workshop von bdp China Partnerin und bdp China Desk Leiterin, Fang Fang (COO Mechanical Components), am 5. März 2025 in Shanghai. Die Veranstaltung brachte weibliche Fach- und Führungskräfte aus verschiedenen Branchen zusammen.

Rückblick auf den „Cross-Cultural Leadership Workshop for Female Leaders“ in Shanghai anlässlich des Internationalen Frauentags im März 2025

In dieser und der nachfolgenden Ausgabe von bdp aktuell finden Sie daher die Zusammenfassung einiger zentraler Punkte, Hintergrundwissen und Strategien aus dem Workshop und dem Austausch der Führungskräfte.

Klar ist mittlerweile, dass Frauen in Führungspositionen ein entscheidender Faktor für international erfolgreiche Unternehmen sind. Dennoch bleibt auch der Anteil weiblicher Führungskräfte in der Zusammenarbeit zwischen Deutschland und in China im Vergleich gering.

Innerhalb des interaktiven Workshops mit dem vollen Titel „Promoting Cross-Cultural Leadership for Female Leaders“ im German Centre Shanghai, anlässlich des Internationalen Frauentags 2025, widmete sich bdp China Partnerin, Fang Fang, daher diesem Thema. Sie gab Einblicke in ihre persönli-

chen Erfolgsrezepte bei der Leitung multikultureller Teams aus Deutschland und China und gemeinsam wurde im Workshop besprochen, wie Frauen sich von traditionellen kulturellen Zwängen in China befreien können, unsichtbare interkulturelle Barrieren durchbrechen und ihre Führungspositionen in einem internationalen Arbeitsumfeld verbessern können.

Status quo: Anteile weiblicher Führungskräfte in Deutschland und China

In Deutschland besetzen Frauen statistisch aktuell lediglich zwischen 13% und 16% der Top-Positionen in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Insgesamt liegt ihr Anteil in der deutschen Wirtschaft bei etwa 24%. Im Vergleich dazu sind in China rund 33% der Führungspositionen mit Frauen besetzt, was u.a. auf ein anderes gesellschaftliches und kulturelles Umfeld und unternehmerische Strukturen zurückzuführen ist.

Laut der AllBright-Stiftung sind 87% der Vorstandsmitglieder in deutschen Unternehmen männlich, 89% sind deutscher Herkunft und fast die Hälfte haben einen wirtschaftswissenschaftlichen Abschluss. Dies zeigt beispielhaft, dass Netzwerke, die von Männern dominiert werden, eine zentrale Rolle spielen. Frauen haben oft einen erschwerten Zugang zu diesen Strukturen.





Diversity drives Excellence: Über 40 % Frauen in Führungspositionen in der bdp Gruppe

Für die bdp Gruppe ist Chancengleichheit tatsächlich schon gelebte Realität: Unsere mittelständische Unternehmensberatung mit Schwerpunkt auf Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Buchhaltung und Rechtsberatung in Deutschland und in China sowie einigen weiteren Standorten, hat einen Frauenanteil von 45,5% und 40% Frauen in Führungspositionen. Unsere langjährige Erfahrung in der Unternehmensberatung zeigt: Diversität in Führungsteams erhöht nicht nur die Profitabilität, sondern verbessert auch Compliance, Controlling und das Risikomanagement, denn: Teams mit einem höherem Frauenanteil neigen zu besseren Entscheidungsprozessen und bringen häufiger innovative Ideen ein.

Hindernisse für Frauen in Führungspositionen: Unbewusste Vorurteile und das Thema Work-Life-Integration

Ein zentrales Hindernis für Frauen in Führungspositionen sind unbewusste Vorurteile (*unconscious bias*), die nahezu überall eine Rolle spielen. Studien zeigen, dass identische Aussagen je nach Geschlecht unterschiedlich wahrgenommen werden:

- Männer, die selbstbewusst auftreten, gelten oft als „kompetent“. Frauen werden in der Situation häufig eher als „zu ehrgeizig“ oder „dominant“ wahrgenommen oder bewertet.
- Ein Mann mit Kindern gilt als verantwortungsbewusst und erhält unter Umständen eine Beförderung. Eine Frau mit Kindern hingegen wird oft als weniger flexibel betrachtet.
- Führt eine Frau ein Team mit klaren Ansagen, gilt sie schnell als „schwierig“ oder „aggressiv“, während männliche Führungskräfte für dieselbe Herangehensweise als „durchsetzungsstark“ bewertet werden.

Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bleibt oft eine große Herausforderung. Es wird zum Balanceakt zwischen dem Schützen persönlicher Energieressourcen und auf professioneller Ebene Ziele zu erreichen. Um diese Balance herzustellen, braucht es gute Strukturen und Flexibilität am Arbeitsplatz.

Chancen diverser Führungsstile für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Der inklusive Arbeitsplatz der Zukunft vereint interkulturelle und intergenerationelle Teams. Mehr Vielfalt und diversifizierte Ansätze in der Führungsetage durch weibliche Führungskräfte und Führungskräfte unterschiedlichster Hintergründe hat erheblichen Einfluss darauf, wie sich das Thema Work-Life-Integration am Arbeitsplatz weiterentwickeln kann. Dazu kommen in diesem Zusammenhang viele neue Chancen durch den effizienten Einsatz von KI, z. B. Tools zur Automatisierung von Routine-Aufgaben, was die Arbeitszeit potenziell reduzieren könnte. Aber gerade auch im Angesicht technischer Weiterentwicklung spielt die menschliche Komponente dahinter die Hauptrolle, da sich der Wert vieler Dienstleistungen in Zukunft noch mehr durch menschliche Qualitäten auszeichnen wird.

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser!

Diversity drives Excellence: Frauen in Führungspositionen sind heute präsenter denn je, doch es gibt weiterhin strukturelle und kulturelle Hürden. Begeisterte Aufnahme fand daher unser Female Leadership Workshop am 5. März 2025 in Shanghai. Die Veranstaltung brachte weibliche Fach- und Führungskräfte aus verschiedenen Branchen zusammen. In dieser und der nachfolgenden Ausgabe von bdp aktuell finden Sie die Zusammenfassung einiger zentraler Punkte, Hintergrundwissen und Strategien aus dem Workshop und dem Austausch der Führungskräfte.

EuropeFides General Meeting in Berlin: Mit einer beeindruckenden Teilnehmergruppe aus Mitgliedsfirmen von über 20 Ländern bot das Event eine hervorragende Plattform, um sich auszutauschen, Best Practices miteinander zu teilen und zukunftsweisende Ideen zu diskutieren.

Solidaritätszuschlag für immer? Das Bundesverfassungsgericht hält den Solidaritätszuschlag, kurz Soli genannt, für grundgesetzkonform. Für Unternehmen, Steuerzahler, aber auch für Anleger ist das eine schlechte Nachricht. bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann sagt warum.

Krisenbewältigung braucht ein starkes Team: Wer in ruhigen Zeiten vorausschauend plant, kann in Krisensituationen besonnen agieren. Ein gut aufgestelltes Krisenmanagement sorgt dafür, dass Unternehmen auch in schwierigen Zeiten stabil bleiben und gestärkt daraus hervorgehen.

Ihre

Martina Hagemeier



Martina Hagemeier ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberaterin, Geschäftsführerin der bdp Revision und Treuhand GmbH sowie seit 1996 Partnerin bei bdp Berlin.

Frauen in Führungspositionen

Beispielsweise kann KI theoretisch bereits ganze Teams bei der Datenprüfung ersetzen, etwa in der Buchhaltung. Doch der wahre Wert der Berater liegt darin, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und die individuellen Bedürfnisse und Abläufe der Kunden wirklich zu verstehen, um maßgeschneiderte Dienstleistungen bieten zu können. Dabei spielt auch starke Teamarbeit eine wichtige Rolle, denn heutzutage ist Spezialisierung entscheidend – niemand kann in allem herausragend sein. Unternehmen brauchen Strukturen, die eine nahtlose Zusammenarbeit ermöglichen, um Fachwissen aus verschiedenen Bereichen zu vereinen.

Gesamtgesellschaftlich gesehen sollte es also nicht nur darum gehen, weiblichen Leitungskräften mehr Wege zu ebnet, sondern auch darum, generell gesündere, innovativere und effizientere Arbeitsumfelder zu schaffen. Führungskräfte, die offene Kommunikation fördern und ihren Teams Autonomie gewähren, was Frauen nach unserem Austausch erfahrungsgemäß zum Teil leichter fällt, schaffen eine unterstützende und ausgeglichene Arbeitsumgebung, was nicht nur den Frauen selbst bei der Work-Life-Integration hilft, sondern der gesamten Organisation, denn letztlich ist Freude an der Arbeit essenziell: Und wenn Menschen sich wohlfühlen und gerne zusammenarbeiten, ist eine ganz andere Art der Zusammenarbeit möglich.

Soft Skills: Führung mit emotionaler Intelligenz und das chinesische Konzept des „sich selbst Überdenkens“ 反思 (fǎn sī)

Frauen werden meist ausgeprägtere Soft Skills zugeschrieben. Eine mögliche Erklärung dafür ist die oft immer noch stärkere Übernahme von Care-Arbeit durch Frauen. Auch wir wissen schon lange: Ein diplomatischer Führungsstil und Empathie fördern Vertrauen und Zusammenarbeit in interkulturellen Teams. Die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven zu vereinen und innovative Lösungen zu entwickeln, ist in global agierenden Unternehmen ein klarer Wettbewerbsvorteil. Führen mit emotionaler Intelligenz erfordert jedoch, unabhängig vom Geschlecht, meist einiges an emotionalem Wachstum und charakterlicher Bildung. Studien zeigen jedoch, wer mit „emotionaler Intelligenz“ führt – also auf Inspiration, Motivation und ein positives Arbeitsumfeld setzt – steigert nicht nur die Zufriedenheit der Teams, sondern erzielt auch bessere Ergebnisse. Ein Führungsstil, der die Entwicklung der Menschen in den Mittelpunkt stellt, fördert Vertrauen und Zusammenarbeit. Ehrlichkeit und ein ehrliches Bestreben, die Leute weiterzubringen, sind dabei essenziell. Durch diplomatische und einfühlsame Führungsansätze können die Bedürfnisse einzelner Teammitglieder besser antizipiert werden. Dies ermöglicht es, Sprache bewusst einzusetzen und Konflikte zu entschärfen und das Beste aus dem Einzelnen hervorzubringen. Auch auf inter-

kultureller Ebene und im Chinesegeschäft profitiert man durch den Abbau hierarchischer Hürden, was zu mehr gegenseitigem Respekt und gemeinsamer Entscheidungsfindung führen kann.

Wer über emotionale Intelligenz verfügt, versteht sein Team auf einer tieferen Ebene, erkennt emotionale Signale und kann Konflikte konstruktiv lösen. Doch bevor wir andere verstehen, müssen wir uns selbst reflektieren. Hierzu gibt es auch das schöne chinesische Konzept des sich selbst Überdenkens 反思 (fǎn sī) – „noch mal darüber nachdenken“ –, um Emotionen, Beziehungen und Handlungen bewusster zu betrachten. Solche Selbstreflexion ist der Schlüssel zu authentischer Führung

und einem offenen Umgang mit Feedback. Wer als Führungskraft nicht bereit ist, kritische Rückmeldungen anzunehmen, wird sich kaum weiterentwickeln. Ein Umfeld der Offenheit wiederum stärkt das Sicherheitsgefühl und die Wertschätzung.

Ebenso wichtig ist es am Arbeitsplatz, den richtigen Zeitpunkt und die richtige Art der Kommunikation zu wählen. Denn wie wir etwas sagen, kann genauso bedeutsam sein wie das, was wir sagen. Es ist von äußerster Bedeutung psychologisch sichere Arbeitsräume zu schaffen, in denen Teams ohne Angst vor Kritik ihr Bestes geben können.

Gerade in einer Zeit, in der KI uns hilft, effizienter zu arbeiten, sollten Führungskräfte – egal welchen Geschlechts – nicht vergessen, dass das größte Potenzial in den Menschen liegt, mit denen sie zusammenarbeiten. Wer es als Führungskraft schafft, dieses Potenzial zu entfalten, stärkt die Organisation nachhaltig.

Frauenförderung ist kein Selbstläufer. In der Folgeausgabe von bdp aktuell erläutern wir, mit welchen persönlichen Strategien und institutionellen Maßnahmen sie gelingen kann.

Siegen, 09. Juli 2025 China-Workshop: Erfolgreiche Strategien für das China Business

Dieser Workshop, organisiert von Branchenexperten und erfahrenen China-Beratern, bietet Ihnen wertvolle Einblicke in zentrale Bereiche für Marktentwicklung und die nachhaltige Expansion in China.

www.bdp-team.de/events



Fang Fang

ist Partnerin bei bdp China. Sie leitet das China Desk bei bdp Deutschland und ist COO der internationalen bdp Mechanical Components.



Sara Zimmermann

ist Senior Consultant bei bdp Berlin.



EuropeFides General Meeting in Berlin

Unser General Meeting in Berlin am 21. Und 22. März 2025 war ein voller Erfolg und stand ganz im Zeichen der hochaktuellen Themen Business Ethics, AI und People Development.

Mit einer beeindruckenden Teilnehmergruppe aus Mitgliedsfirmen von über 20 Ländern bot das Event eine hervorragende Plattform, um sich auszutauschen, Best Practices miteinander zu teilen und zukunftsweisende Ideen zu diskutieren.

EuropeFides

EuropeFides ist ein internationaler Verbund von selbstständigen Steuerberatungs-, Rechtsanwalts- und Wirtschaftsprüfer-Kanzleien und wurde 2008 von bdp mitbegründet. Seitdem ist EuropeFides stetig gewachsen und verfügt über Mitgliedskanzleien in Europa, Asien und den USA. Der große Vorteil für Mandanten und Leute von mittelständischen Beratungskanzleien liegt darin, dass diese durch EuropeFides - genau wie die sogenannten „Big Four“ - ihre Mandanten auch bei internationalen Geschäften und Investitionen begleiten können. Auch können sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, im Ausland und in einer anderen Kanzlei Erfahrungen zu sammeln.

Schwerpunkte und Mehrwert

In einer Welt, die zunehmend vernetzt ist, wird Compliance zu einer komplexen und umfangreichen Aufgabe. Eine gute Geschäftsethik bildet dabei das Fundament, um Vertrauen und Integrität zu gewinnen und langfristige Beziehungen aufzubauen. Ethische Geschäftspraktiken sind insbesondere essenziell, um in einem globalen Umfeld zu bestehen. Wir erleben es tagtäglich: Gerade in der Wirtschaftsprüfung oder auch beispielsweise im Bereich ESG wird Vertrauen nicht geschenkt – es muss durch Integrität, Transparenz und Verantwortungsbewusstsein verdient werden. Ferner standen die Themen künstliche Intelligenz und People Development im Mittelpunkt, Bereiche, die heute maßgeblich zur Weiterentwicklung von Unternehmen beitragen.

Höhepunkte und besondere Momente

Ein besonderes Highlight des Meetings war der offizielle Teil am Samstagmorgen, in dem nicht nur wichtige inhaltliche Beiträge präsentiert wurden, sondern auch der Wechsel der Präsidentschaft stattfand. Mit großer Dankbarkeit verabschiedeten wir Dr. Michael Bormann und begrüßten Fokko Jolles von Jolles & Ko Accountants B.V., Niederlande, als neuen Präsidenten. Diese Veränderung unterstreicht unser kontinuierliches Streben nach frischen Impulsen und zukunftsweisender Führung.

Herr Dr. Bormann freute sich zudem bekannt geben zu können, dass er die Ziele seiner Präsidentschaft vollständig erreicht hatte, was u. a. die Erhöhung der Mitgliederzahl betraf sowie die weitere Verbesserung der Kommunikation nach innen und nach außen.

Die Veranstaltung profitierte ferner von hochinformativen Beiträgen:

- **Professor Dr. Andreas Suchanek** von der HHL Leipzig Graduate School of Management sprach zum Thema Business Ethics



- **bdp IT-Auditor Dr. Patrick Bedué** und **bdp Rechtsanwalt Lars Christopher Krieger** sowie **Christin Hagemeyer** lieferten spannende Einblicke in die Bereiche AI, rechtliche Haftung und ESG
- In den Feldern Kommunikation und People Development bereicherten **Antonia Schlote**, bdp Communications Consultant, und **Sara Zimmermann**, Senior Consultant China Consulting, die Diskussionen mit ihren innovativen Ansätzen
- Für das Thema Entsendung und Global Mobility mit fundierten Ausführungen sorgte **Guido Mario Cottino**, Rechtsanwalt bei ATAX in Milano

Ein Dank an alle Beteiligten

Wir möchten uns herzlich bei allen Teilnehmern bedanken, die dieses Treffen zu einem unvergesslichen Erlebnis gemacht haben. Mit viel Engagement wurde sich international über die Bereiche Steuer, Recht, Wirtschaftsprüfung und Finanzbuchhaltung ausgetauscht – ein unschätzbare Mehrwert für unsere Mitglieder und deren SME-Kunden weltweit. Vielen Dank an Bernardini, Egger & Co, GGV Avocats – Rechtsanwälte, RPS Group / RPS LEGAL, HCSM Steuerberatung GmbH, GTK GINSTER, THEIS, KLEIN & PARTNER mbB, ATAX Associazione Professionale, EpyonVivida, First Advisory Group, CNK ASSOCIES und viele weitere. Ihr Engagement ist der Schlüssel zum Erfolg unserer Treffen.

Ausblick

Wir blicken bereits freudig auf unser nächstes General Meeting im Oktober 2025 in Singapur, ausgerichtet von unserer Mitgliedsfirma LE YU Corporate Advisory Pte Ltd, welches erneut spannende Impulse setzen wird. Wir freuen uns darauf, den positiven Schwung und die gewonnenen Erkenntnisse weiterzuführen.

Sara Zimmermann, bdp



Unternehmen müssen weiterhin zusätzlich 5,5 Prozent der Körperschaftsteuer als Solidaritätszuschlag an das Finanzamt abführen. Dies gilt für alle Kapitalgesellschaften, also vor allem für Aktiengesellschaften, aber auch für GmbHs und UGs, bei denen es sich nicht selten um kleine Familienbetriebe handelt. Die Steuerbelastung deutscher Unternehmen bleibt damit international nicht wettbewerbsfähig. Zudem leiden sie bereits unter den hohen Energie- und Lohnkosten. Hier wäre eine gewisse Entlastung durch die Abschaffung des Solidaritätszuschlags wünschenswert gewesen.

Außerdem müssen Besserverdienende 5,5 Prozent Soli auf die Einkommensteuer zahlen. Diese zusätzliche „Reichensteuer“ mag unter Verteilungsgesichtspunkten noch nachvollziehbar sein. Der Solidaritätszuschlag auf Kapitalerträge ist es kaum. Den Bürgern wird immer wieder dringend empfohlen, sich nicht ausschließlich auf die gesetzliche Rentenversicherung zu verlassen, sondern parallel auch privat für das Alter vorzusorgen. Genau dies konterkariert der Soli. Denn neben der Abgeltungssteuer von 25 Prozent müssen Anleger zum Beispiel auf Dividenden und realisierte Kursgewinne weiterhin zusätzlich 5,5 Prozent Soli an das Finanzamt abführen.





Solidaritätszuschlag für immer?

Das Bundesverfassungsgericht hält den Solidaritätszuschlag, kurz Soli genannt, für grundgesetzkonform. Für Unternehmen, Steuerzahler, aber auch für Anleger ist das eine schlechte Nachricht.

Gerichtsurteil nur schwer nachvollziehbar

Die obersten Verfassungsrichter begründeten ihr Urteil damit, dass durch die Wiedervereinigung Deutschlands weiterhin ein finanzieller Mehrbedarf bestehe.

Allerdings ist Ende 2019 der sogenannte Solidaripakt II ausgefallen. Dadurch sollten die Infrastruktur und die Wirtschaft in Ostdeutschland gefördert werden. Der Wegfall dieser Transferleistung von Bund und Ländern bedeutet im Prinzip nichts anderes, als dass der Aufbau Ost als abgeschlossen betrachtet werden kann. Das Bundesverfassungsgericht sieht das offenbar anders.

Ganz überraschend kommt die Entscheidung aus Karlsruhe allerdings nicht. Der Bundesfinanzhof (BFH) hatte bereits Anfang 2023 entschieden, dass der Solidaritätszuschlag für die Jahre 2020 und 2021 rechtmäßig sei.

Bund kann aufatmen

Einer wird sich über die Entscheidung der obersten Verfassungsrichter besonders freuen: der künftige Finanzminister. Denn ihm fließen in diesem Jahr voraussichtlich knapp 13 Milliarden Euro aus dem Soli zu, die bereits fest eingeplant sind. Ein Wegfall hätte ihn in arge Bedrängnis gebracht. Noch schlimmer wäre es gewesen, wenn das Bundesverfassungsgericht den Solidaritätszuschlag seit der Klage von sechs FDP-Politikern im Jahr 2021 rückwirkend für verfassungswidrig

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



erklärt hätte. Dann hätte der Bund rund 65 Milliarden Euro an die Steuerzahler zurückzahlen müssen.

Es bleibt ein Hoffnungsschimmer

Ein Hoffnungsschimmer bleibt aber noch. Schon der Bundesfinanzhof war zu dem Schluss gekommen, dass eine Ergänzungsabgabe nicht dauerhaft erhoben werden dürfe. Der Bund muss sich dauerhaft über Steuern finanzieren. Doch beim Solidaritätszuschlag handelt es sich um eine Ergänzungsabgabe. Dieser Einschätzung hat sich nun auch das Bundesverfassungsgericht angeschlossen.

Der Solidaritätszuschlag wurde 1991 zunächst befristet für ein Jahr eingeführt. Seit 1995 erhebt der Fiskus die Ergänzungsabgabe ununterbrochen bis heute, also seit nunmehr 30 Jahren. Von einer befristeten Abgabe kann also kaum die Rede sein. Bereits 2021 hatte die damalige Bundesregierung den Solidaritätszuschlag zumindest für rund 90 Prozent der Steuerzahler abgeschafft. Seitdem müssen ihn nur noch Besserverdienende, Unternehmen und Anleger zahlen.

Solidaritäts-
zuschlag
€

Krisenbewältigung braucht ein starkes Team

Ein gut aufgestellter Krisenstab ist essenziell, um die Kommunikation in schwierigen Zeiten zu koordinieren. Unternehmen sollten daher frühzeitig eine Kern-Krisenleitung etablieren.



Wer in ruhigen Zeiten vorausschauend plant, kann in Krisensituationen besonnen agieren. Ein gut aufgestelltes Krisenmanagement sorgt dafür, dass Unternehmen auch in schwierigen Zeiten stabil bleiben und gestärkt daraus hervorgehen.

Krisen entstehen oft unerwartet – doch wer gut vorbereitet ist, kann sie gezielt steuern. Neben klarer und transparenter Kommunikation spielt die organisatorische Struktur eine entscheidende Rolle. Ein effektives Krisenmanagement erfordert ein eingespieltes Team, definierte Prozesse und erfahrene Führungspersönlichkeiten.

Der Krisenstab als zentrales Steuerungselement

Ein gut aufgestellter Krisenstab ist essenziell, um die Kommunikation in schwierigen Zeiten zu koordinieren. Unternehmen sollten eine Kern-Krisenleitung etablieren, bestehend aus Geschäftsleitung, Kommunikationsexperten, Personalabteilung, rechtlichen Beratern und dem Betriebsrat. Der Betriebsrat muss von Beginn an eingebunden und informiert werden, um die Interessen der Mitarbeitenden zu vertreten und eine transparente Kommunikation nach innen sicherzustellen.

Interne Krisenmanager kennen die Unternehmenskultur, können aber befangen sein. Externe Krisenmanager bringen neutrale und zusätzliche Expertise, Erfahrung und eine professionelle Distanz mit. Diese Kombination schafft die Grundlage

für eine zielgerichtete, flexible und dennoch strukturierte Reaktion auf Krisen und nutzt die personellen Ressourcen effizient. Im bdp Team haben zahlreiche Mitglieder einschlägige Praxiserfahrungen als Interimsmanager.

Die Schlüsselkompetenzen eines Krisenmanagers

Nicht jeder ist für den Umgang mit Krisen gemacht. Ein effektiver Krisenmanager braucht weit mehr als Fachwissen – vor allem persönliche und kommunikative Stärken sind gefragt:

- **Analytisches Denken:** Die Fähigkeit, Situationen schnell zu erfassen und Handlungsschritte abzuleiten.
- **Entscheidungsstärke:** In Krisenzeiten bleibt oft keine Zeit für langwierige Abstimmungsprozesse. Schnelles und überlegtes Handeln ist essenziell.
- **Pragmatismus:** Der Fokus muss stets auf praktikablen Lösungen liegen – persönliche Befindlichkeiten dürfen dabei keine Rolle spielen.
- **Empathie:** Mitarbeiter, Kunden und Partner reagieren unterschiedlich auf Krisen. Einfühlungsvermögen hilft, sie mitzunehmen und Vertrauen zu bewahren.
- **Führungskompetenz:** Ein Krisenmanager muss sowohl sein Team als auch externe Stakeholder souverän führen und Verhandlungen zielgerichtet leiten.
- **Juristisches Grundverständnis:** Entscheidungen haben oft rechtliche Konsequenzen – ein solides Wissen um Haftungsrisiken und regulatorische Vorgaben ist unerlässlich.





- **Resilienz:** Wer eine Krise steuert, darf selbst nicht ins Wanken geraten. Ein hohes Maß an Belastbarkeit entscheidend.
- **Improvisationstalent:** Trotz aller Planung können unvorhersehbare Situationen auftreten. Ein guter Krisenmanager muss flexibel auf Veränderungen reagieren und kreative Lösungen finden.

Effektive interne Kommunikation in Krisenzeiten

Wie ein Unternehmen intern kommuniziert, beeinflusst maßgeblich die Stimmung und das Vertrauen der Mitarbeitenden. Bewährte Ansätze sind:

- **Top-Down-Kommunikation:** Die Geschäftsleitung setzt klare Botschaften und informiert direkt, z. B. über All-Hands-Meetings, E-Mails oder Videobotschaften.
- **Kommunikation über Führungskräfte:** Direkte Vorgesetzte übernehmen die Kommunikation in ihren Teams, um eine persönliche und vertrauensvolle Weitergabe von Informationen sicherzustellen.
- **Peer-to-Peer-Kommunikation:** Geschulte Mitarbeitende fungieren als Multiplikatoren, um Informationen auf Augenhöhe weiterzugeben und Ängste zu adressieren.
- **Digitale Kanäle & Feedback-Mechanismen:** Intranet, Mitarbeiter-Apps oder anonyme Feedback-Tools ermöglichen eine bidirektionale Kommunikation und geben Mitarbeitenden die Möglichkeit, Fragen zu stellen.

Oft ist eine Kombination verschiedener Strategien sinnvoll, um sowohl Transparenz als auch persönliche Betreuung zu

gewährleisten. Sind hierfür geschulte Mitarbeiter im Unternehmen nicht vorhanden, kann im Rahmen der Krisenprävention auch ein externer Krisenmanager hilfreich sein.

Klare Kommunikationskanäle schaffen Vertrauen

Während einer Krise ist es entscheidend, Vertrauen bei Kunden, Geschäftspartnern und der Öffentlichkeit zu bewahren.

Drei Kanäle spielen dabei eine zentrale Rolle:

- **Pressemitteilungen:** Offizielle Statements helfen, die öffentliche Wahrnehmung zu steuern.
- **Social Media:** Direkte und schnelle Kommunikation mit der Zielgruppe ermöglicht es, Fragen zu beantworten und Falschinformationen entgegenzuwirken.
- **Gezielte Stakeholder-Kommunikation:** Individuelle Informationen an Kunden, Lieferanten und Investoren sorgen für Verlässlichkeit und verhindern Unsicherheiten.

bdp kann Sie unterstützen

In besonders kritischen Situationen kann es sinnvoll sein, einen externen Krisenmanager hinzuzuziehen. Das bdp Team hat erfahrene Führungspersönlichkeit für das Interimsmanagement an. Dies

ermöglicht es Unternehmen, mit unvoreingenommener Expertise durch die Krise navigiert zu werden.

Antonia Schlote

ist Inhouse Consultant for Corporate Communications bei bdp Berlin.

Checkliste Krisenkommunikation

- **Krisenstab etablieren:** Interne und externe Experten einbinden
- **Kommunikationsstrategie definieren:** Zielgruppen und passende Kanäle festlegen
- **Transparenz gewährleisten:** Offen und ehrlich kommunizieren
- **Regelmäßige Updates bereitstellen:** Alle relevanten Stakeholder kontinuierlich informieren
- **Feedback ermöglichen:** Rückfragen zulassen und darauf eingehen
- **Dokumentation sicherstellen:** Alle Maßnahmen und Entscheidungen festhalten
- **Nachbereitung planen:** Die Krise analysieren und Lehren ziehen

Wann können Erhaltungsrücklagen als Werbungskosten geltend gemacht werden?



Eigentümer einer Wohnungseigentümergeinschaft zahlen mit dem Hausgeld regelmäßig auch in eine Erhaltungsrücklage ein. Da die Zahlung von Beiträgen zur Erhaltungsrücklage und die Verwendung der angesammelten Mittel häufig zeitlich auseinanderfallen, stellt sich für vermietende Wohnungseigentümer die Frage, wann die Zahlungen als Werbungskosten geltend gemacht werden können.

Nach Verwaltungsregelung und bisheriger Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs sind Einzahlungen in die Rücklage nicht bereits mit ihrem Abfluss beim einzelnen Eigentümer als Werbungskosten abzugsfähig, sondern erst mit der tatsächlichen Verwendung der Mittel. Mit einer aktuellen Entscheidung (BFH IX R 19/24, 14.01.2025) hat der Bundesfinanzhof seine Recht-

sprechung bestätigt. Zwar hatte der Wohnungseigentümer die Zahlungen in die Erhaltungsrücklage erbracht und konnte hierauf nicht mehr zurückgreifen, da das Geld der Wohnungseigentümerschaft gehört. Allerdings ist maßgebend für die Zahlung nicht die Vermietung, sondern die rechtliche Pflicht des Wohnungseigentümers am Aufbau und bei der Aufrechterhaltung der Rücklagen mitzuwirken.

Ein Zusammenhang zur Vermietung entsteht aber erst, wenn die Gemeinschaft die angesammelten Mittel für die Erhaltungsmaßnahmen verausgabt. Damit können nicht die Einzahlungen in die Erhaltungsrücklage, sondern erst die sich aus der Abrechnung der Hausverwaltung ergebenden Entnahmen aus der Erhaltungsrücklage abgezogen werden.

Rüdiger Kloth ist Steuerberater und seit 1997 Partner bei bdp Hamburg.

Teamwork mit dem Abogado

Im spanischen Recht sind notarielle Verträge und Grundbucheintragungen nicht obligatorisch. Darum kommt dem Rechtsanwalt, in Spanien Abogado genannt, die Hauptrolle in diesem Prozess zu.

Der Käufer hat beim Immobilienerwerb in Spanien sehr viel mehr in Eigenverantwortung zu beachten als der Käufer einer Immobilie in Deutschland. Im spanischen Recht sind notarielle Verträge und Grundbucheintragungen nicht obligatorisch, es sei denn, es wird eine Hypothek aufgenommen, auf die die Banken im Falle einer Finanzierung bestehen. Deshalb hat der spanische Notar nicht so umfassende Überprüfungs- und Hinweispflichten wie der deutsche Notar. Verträge über die Veräußerung von Immobilien bedürfen nicht der notariellen Beurkundung, um Rechtsfolgen zu entfalten. Das Eigentum an einer Immobilie kann sogar aufgrund eines mündlichen Vertrages und Schlüsselübergabe an den Käufer übergehen.

Privatschriftlicher Vertrag vor notarieller Beurkundung

Deshalb ist es bei der Durchführung von Immobilientransaktionen in Spanien ein allgemeiner Brauch, vor der notariellen Beurkundung zunächst einen privatschriftlichen Vertrag abzuschließen. Dieser sollte alle wesentlichen Vertragsbestandteile, insbesondere die Rechte und Pflichten der Parteien sowie den Kaufpreis enthalten. Eine Verpflichtung des Notars, eine Kaufurkunde ins Grundbuch eintragen zu lassen, gibt es aber nicht.

Anders als im deutschen Recht ist der Grundbucheintrag nicht konstitutiv, das heißt, mit der Eintragung ins Grundbuch entfaltet sich die Rechtskraft, sondern deklarativ, das heißt, es

Peter Capitain

ist Rechtsanwalt (Abogado) für spanisches Immobilien- und Erbrecht bei bdp Spain.



wird lediglich die Rechtskraft festgestellt. Darum kommt dem Rechtsanwalt, in Spanien Abogado genannt, die Hauptrolle in diesen Prozess zu.

In einen solchen Vertrag wird unter anderem geregelt, wer für die verkaufende Partei unterschreibt und das der Unterzeichner die entsprechende Verfügung hat. Des Weiteren muss sachlich geprüft werden, welche Lasten die Immobilie zum Zeitpunkt des Erwerbs hat und welche sonstigen Schulden bestehen können, wie etwa bei den Eigentümergemeinschaftskosten oder bei der Grundsteuer. Ebenso gehören Preis und Zahlungsmodalitäten in diesen Vertrag. Auch müssen die Gebühren der Eigentümergemeinschaft sowie weitere Kosten im Zusammenhang mit dem Erwerb schriftlich in





diesen Vertrag fixiert werden. Ebenfalls muss festgelegt werden, wer die Wertzuwachssteuer übernimmt.

Nach Unterzeichnung des Kaufvertrages sind unter anderem folgende Schritte zu unternehmen: die Zahlung der Steuern und die Eintragung ins Grundbuch. Auch hier hilft die Beantragung des Anwaltes, Fristen zu beachten, um Strafen oder Rechtsverluste zu vermeiden.

Komplikationen bei Erbengemeinschaften

Etwas komplizierter stellt sich die Sache dar, wenn eine Immobilie vererbt wurde und unter Umständen eine Erbengemeinschaft im Spiel ist. Das Testament sollte in den ersten sechs Monaten nach dem Ableben des Erblassers durch den Testamentsvollstrecker eröffnet werden.

Große Bedeutung im Erbfall hat auch das anwendbare Recht. Hier gilt grundsätzlich das Landesrecht des letzten gewöhnlichen Aufenthalts des Erblassers. Allerdings gibt es innerhalb einer Erbengemeinschaft auch die Möglichkeit, das einzelne Erben auch von einer Sperrminorität Gebrauch machen können und so den Verkauf verhindern können. Hinsichtlich der Erbschaftssteuer besteht zwischen Spanien und Deutschland kein Doppelbesteuerungsabkommen.

Große regionale Unterschiede

Da Spanien von einer königlichen Regierung geführt wird, gibt es gerade bei der Erbschaftssteuer verschiedene autonome Steuerregelungen. Diese können von Region zu Region sehr unterschiedlich sein. Insofern sollte man beim Erwerb einer Immobilie auch an deren Aufnahme ins Testament denken. Auch die Überlegung, ob Schenkung oder Vererbung sinnvoller ist, sollte aus steuerlichen Gesichtspunkten in Erwägung gezogen werden. In jeden Fall gilt es, juristische Fallstricke zu vermeiden. Das erklärt, warum bei Transaktionen wie dem Immobilienkauf der Rechtsanwalt die wichtigere Rolle als der Notar spielt.

Kontaktieren Sie uns gerne, wenn Sie steuerliche oder rechtliche Fragen zum Immobilienerwerb in Spanien haben.

Immobilie des Monats

Prächtiges Apartment

Die Immobilie in erster Meereslinie ermöglicht ein ruhiges Leben und ist umgeben von natürlicher Schönheit. Preis: 1.600.000.- Euro

Dieses prächtige Apartment befindet sich in erster Meereslinie im westlichen Teil von Estepona. Es handelt sich um zwei zusammengelegte Wohnungen, die eine geräumige 4-Zimmer-Wohnung mit 3 Badezimmern ergeben, eines davon en suite im Hauptschlafzimmer, sowie ein Gäste-WC. Zwei große Parkplätze und zwei Abstellräume sind ebenfalls inbegriffen.

Der westliche Teil von Estepona bietet Ihnen einen ruhigen und entspannten Lebensstil. Die Strände der Costa del Sol sind bekannt für ihre entspannte Atmosphäre und die Möglichkeit, dem Alltagsstress zu entfliehen. Trotz der ruhigen Umgebung sind Sie nicht isoliert – in der Nähe gibt es Restaurants, Bars, Geschäfte und alle notwendigen Dienstleistungen für den täglichen Bedarf.

Das Wohnen in einer Urbanisation wie The Edge direkt am Strand bietet Ihnen ein ruhiges Leben, umgeben von natürlicher Schönheit, entspannenden Aktivitäten und einer einladenden Atmosphäre.

Wir beraten Sie rechtlich und steuerlich „rund um einen Immobilienerwerb“ in Spanien. Bitte kontaktieren Sie bei Interesse bdp Spain.



Fax an bdp Berlin: 030 - 44 33 61 54

Fax an bdp Hamburg: 040 - 35 36 05

Ja, ich möchte gerne weitere Informationen.

- Ich interessiere mich für die Beratungsleistungen von bdp und möchte einen Termin vereinbaren.
- Bitte senden Sie mir monatlich und unverbindlich *bdp aktuell* zu.
- Ich benötige Unterstützung beim Krisenmanagement. Bitte kontaktieren Sie mich.
- Ich interessiere mich für eine Beratung in Spanien. Bitte sprechen Sie mich an.

Name _____

Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Telefon _____

Fax _____

E-Mail _____

Unterschrift _____



Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer

Sozietät



Restrukturierung · Finanzierung
M&A · Chinaberatung

GmbH

Berlin · Frankfurt/M. · Hamburg · Marbella · Potsdam
Qingdao · Rostock · Schwerin · Shanghai · Sofia · Tianjin · Zürich



www.bdp-team.de

bdp Germany Berlin

Danziger Straße 64 · 10435 Berlin
bdp.berlin@bdp-team.de · +49 30 – 44 33 61 - 0

Frankfurt/M.

Frankfurter Landstraße 2-4 · 61440 Oberursel
bdp.frankfurt@bdp-team.de · +49 6171 – 586 88 05

Hamburg

Stadthausbrücke 12 · 20355 Hamburg
bdp.hamburg@bdp-team.de · +49 40 – 35 51 58 - 0

Hamburg Hafen

c/o Mindspace · Rödingsmarkt 9 · 20459 Hamburg
hamburg@bdp-team.de · +49 40 – 30 99 36 - 0

Potsdam

Friedrich-Ebert-Straße 36 · 14469 Potsdam
bdp.potsdam@bdp-team.de · +49 331 – 601 2848 - 1

Rostock

Kunkeldanweg 12 · 18055 Rostock
bdp.rostock@bdp-team.de · +49 381 – 6 86 68 64

Schwerin

Demmlerstraße 1 · 19053 Schwerin
bdp.schwerin@bdp-team.de · +49 385 – 5 93 40 - 0

bdp Bulgaria

Sofia
Bratia Miladinovi Str. 16 · Sofia 1000

bdp China

Tianjin
Room K, 20th Floor, Teda Building, 256 Jiefang South Road
Hexi District, 300042 Tianjin, China

Qingdao

Room 27A, Building C, No. 37 Donghai West Road
266071 Qingdao, China

Shanghai

Room 759, Building 3, German Center
No. 88 Keyuan Rd., Pudong, 201203 Shanghai, China

bdp Spain

Marbella
Marbella Hill Village, Casa 6 Sur, 29602 Marbella/Málaga

bdp Switzerland

Zürich
Stockerstraße 41 · 8002 Zürich