

Sonderausgabe – 2017

# akzentto

BERATUNGSVERBUND ABG-PARTNER – DAS MAGAZIN



**Wachstum  
Spezial**



Sehr geehrte Damen und Herren,

von „Swagman“ haben Sie noch nie etwas gehört? Das ging uns ähnlich, bis wir mit Peter Appel sprachen. Er inspirierte uns mit einer gehörigen Portion Unternehmergeist und seiner Geschichte. Das Geschäftsmodell funktioniert –

mit Foodtrucks befindet sich der Betrieb in Bayreuth auf Wachstumskurs. In Sachsen beeindruckt die Spedition Kipping: Der Mittelständler steigerte seinen Umsatz in den letzten vier Jahren um 60 Prozent und sticht die Wettbewerber mit einer Kombination aus Lagerlogistik und Spedition aus.

Worauf muss man achten, wenn man als Unternehmer investieren oder vielleicht sogar eine Firma zukaufen will? Welche Chancen und Risiken gibt es? Entdecken Sie Interessantes und Nützliches rund um das Thema „Wachstum“ in dieser Sonderausgabe des Mittelstandsmagazins „akzento“. Haben Sie

ähnliche oder vielleicht ganz andere Fragen? Dann kommen Sie doch gern auf unser Team aus Steuerberatern, Rechtsanwälten, Unternehmensberatern, Wirtschaftsprüfern und Kommunikationsexperten zu. Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!

Herzliche Grüße

Ihr Friedrich Geise  
Gründer Beratungsverbund ABG-Partner

## INHALTSVERZEICHNIS

- 2 Editorial**
- 3 Alles optimal?**  
Interview mit Annette Stranz und Isabel Franzka
- 4 Gut geplant ist halb gemacht**  
Wachstum strategisch vordenken
- 6 „Down Under“ in Oberfranken**
- 8 Zukäufe im Rahmen der Wachstumsstrategie**  
Unternehmens- oder Anteilsübertragungen für Mittelständler oft Neuland
- 10 Kipping kann's**  
Die Spedition fährt auf Erfolgskurs
- 11 Praxisbeispiel ABG Marketing**

# Alles optimal?

INTERVIEW MIT ANNETTE STRANZ UND ISABEL FRANZKA

Durch Steueroptimierung – und somit geringere Steuerlast – ist Unternehmenswachstum positiv beeinflussbar. Die Planung ist, wie bei allen übrigen Prozessen der Expansion, das A und O. Annette Stranz und Isabel Franzka von der Steuerberatung des ABG-Beratungsverbundes erläutern die wichtigsten steuerlichen Aspekte.

## „Wo sehen Sie die hauptsächlichen Ansatzpunkte für die steuerliche Ausgestaltung von Wachstumsprozessen?“

**Stranz:** Bevor es konkret wird, betrachten wir den Ausgangspunkt und die beabsichtigten Wachstumsziele. Wohin möchte ein Unternehmen und was benötigt es dafür an Ressourcen? Will es ins Ausland expandieren? Bei Einzelunternehmern greifen andere Grundlagen als beispielsweise bei Personen- oder Kapitalgesellschaften. Die Steuer ist ein Teil der ganzheitlichen Ergebnisplanung, weshalb letztere weitgehend klar sein muss. Steuerbetrachtung betrifft auch nicht nur das laufende Geschäftsjahr, sondern muss vergangene wie folgende Jahre einschließen, damit es nicht zu Überraschungen kommt.

## „Wachstum bedeutet auch investieren. Wie unterstützt der Gesetzgeber hier expandierende Unternehmen?“

**Stranz:** Anschaffungen verursachen mitunter beträchtliche Summen. Mit dem sogenannten Investitionsabzugsbetrag (IAB) kann man dafür Rücklagen bilden. Davon profitieren insbesondere KMU. Der IAB kann dort wirken, wo bei bilanzpflichtigen Unternehmen das Betriebsvermögen 235.000 Euro oder 100.000 Euro Gewinn nach der Einnahme-Überschuss-Rechnung nicht übersteigt. Bis zu 40 Prozent der voraussichtlichen Investitionskosten, maximal 200.000 Euro, können abgezogen werden. Die Investition muss spätestens drei Jahre nach dem ersten Abzug getätigt werden. Andernfalls werden rückwirkend die ursprünglichen Steuern und gegebenenfalls auch Zinsen fällig.

**Franzka:** Wie bisher gilt das nur für bewegliche, abnutzbare Wirtschaftsgüter, also bei-

spielsweise Maschinen. Am Ende musste man bislang genau das anschaffen, wofür man den Abzug getätigt hatte. Im vergangenen Jahr wurden diese Regelungen gelockert. Man muss sich nicht mehr verbindlich festlegen. Wenn ich zum Beispiel in neue PCs investieren möchte, das gewählte Modell aber zum Zeitpunkt der realen Investition dann teurer ist, kann ich entweder den IAB aufstocken oder mich für einen anderen Hersteller entscheiden.

## „Wie kann man den IAB optimierend ergänzen?“

**Stranz:** Wachsende Unternehmen weiten oft die Verantwortung ihrer Mitarbeiter aus oder etablieren ein mittleres Management. Größere Befugnisse gehen oft mit Lohnerhöhungen, Tantiemen oder Boni einher. Dadurch steigen die Betriebsausgaben. Wer es bisher noch nicht nutzt, sollte beispielsweise auch über die Gewährung steuerfreier Vergünstigungen für Arbeitnehmer nachdenken. Dadurch können sich sozialabgabepflichtige Beiträge und Steuern sparen lassen. Der Arbeitnehmer erhält trotzdem einen höheren Nettolohn.

## „Manche Geschäftsbereiche eignen sich für die Ausgliederung. Durch die Gründung einer GmbH wachsen Unternehmen beispielsweise. Wie wirkt sich die Rechtsform auf die Steuergestaltung aus?“

**Franzka:** Es gibt kein Patentrezept, mit welcher Rechtsform man am meisten Steuern

spart. Personengesellschaften oder gewerblich tätige Einzelunternehmer müssen Gewerbesteuer entrichten und haben hierbei einen Freibetrag von 24.500 Euro. Für juristische Personen, wie beispielweise eine GmbH, gilt dieser Freibetrag nicht. Letztlich ist entscheidend, wie viel Gewinn man erwirtschaftet. Bei höheren Gewinnen ist oftmals eine GmbH & Co. KG unter steuerlichen Gesichtspunkten attraktiv. Betrachtet werden darf nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch die Gesellschafter, die dahinter stehen.

## „Wo verstecken sich Risiken?“

**Stranz:** Unternehmen sollten langfristig denken und eine Vorstellung davon haben, wie sich Umsätze entwickeln, welche Ausgaben fällig werden und was mittelfristig für persönliche und infrastrukturelle Investitionen notwendig wird. Wer das nicht weiß, begibt sich auf Glatteis. Bei allen Wachstumsambitionen gilt es zu beachten, dass man bestimmte Grenzen nicht überschreitet, beispielsweise die Vermögensschwelle durch Fusionierung für den Investitionsabzugsbetrag. Unternehmen, die schnell wachsen, können plötzlich bilanzierungspflichtig werden. Daraus folgt zum Beispiel die sofortige Pflicht zur Abführung der Umsatzsteuer, was die Liquiditätssituation belastet.

**Franzka:** Nicht zuletzt sollten Unternehmer Steuervorauszahlungen leisten, damit am Ende kein „großer Batzen“ zur Last wird.



**Annette Stranz**  
Steuerberater, Prokuristin  
ABG Allgemeine Beratungs- und Treuhandgesellschaft mbH Steuerberatungsgesellschaft  
Telefon +49 351 43755-47  
stranz@abg-partner.de



**Dipl.-Betriebsw. (BA)  
Isabel Franzka**  
Steuerberaterin, Prokuristin  
ABG Allgemeine Beratungs- und Treuhandgesellschaft mbH Steuerberatungsgesellschaft  
Telefon +49 351 43755-49  
franzka@abg-partner.de



# Gut geplant ist halb gemacht

## WACHSTUM STRATEGISCH VORDENKEN

Qualität, Präzision und Innovation kennzeichnen den deutschen Mittelstand. So beschreibt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie das „Erfolgsmodell KMU“. Als produktive Unterstützer für Großunternehmen, Zulieferer für den internationalen Markt sowie im EU-Vergleich hochgradig aktive Innovatoren, nehmen KMU eine tragende Rolle in der Wirtschaft ein. Aus unserer Beratungserfahrung wissen wir, dass jedes Unternehmen stolz auf seine Produkte und Leistungen ist. Doch fragen wir, wo sich die Unternehmen in drei, fünf oder zehn Jahren sehen, weicht der Stolz oft Unsicherheit. Schlagworte wie Strategie und Planung werden zwar in Grundzügen mit dem laufenden Geschäftsjahr verbunden. Doch die visionäre Aufgabe eines Unternehmens ist es auch, sich seinen Platz in der Zukunft auszumalen und konkrete Meilensteine für den Weg dahin zu setzen. Dafür fehlt es im Management oft an Zeit oder dem Wissen, wie sich diese strategischen Prozesse umsetzen lassen. Wir empfehlen deshalb: Delegieren Sie! Eine Zusammenarbeit mit dem Beratungsverbund ABG-Partner kann Ihnen das strategische Denken zwar nicht abnehmen, Sie darin jedoch umfassend unterstützen. Und wie sagt man so schön: Gut geplant, ist halb gemacht.

### Bestandsaufnahme

Eine Strategie setzt sich aus einem Katalog an Maßnahmen zusammen, die dem Wachstum zuträglich sind. Bevor man den Schritt nach vorn geht, gilt es, den gegenwärtigen Stand-

punkt zu erörtern. Wie ist das Unternehmen derzeit aufgestellt? Welche Produkte und Leistungen gibt es? Welche davon bringen gute Umsätze ein, welche sind imagerträchtig, aber werfen weniger Gewinn ab? Wer sind die Zielgruppen und welche Bedürfnisse haben diese? Auch die Analyse der Geschäftszahlen gehört zum Auftakt: Welche Kosten entstehen, welche Umsätze stehen ihnen gegenüber und welche Preisbildungspolitik verfolgt ein Unternehmen? Fixstern für jede Strategie sind die Unternehmensziele: Hier differenziert man in kurz-, mittel- und langfristige Ziele, insgesamt eine zeitliche Spanne von etwa acht bis zehn Jahren. Daraus können Fakten zu Distribution, personellen und infrastrukturellen Kapazitäten, notwendigem Kapital und erforderlichen Maßnahmen abgeleitet werden. Externe Berater sind hier insbesondere auch bei kritischen oder unangenehmen Themen hilfreich. In vielen Unternehmen haben sich Prozesse eingefahren, die bei genauerem Hinschauen die Effizienz belasten und optimiert werden können. Der objektive Blick von außen fördert Schwachstellen zutage, die unternehmensintern gar nicht mehr auffallen oder nicht als Schwächen wahrgenommen werden.

### Elemente der Wachstumsstrategie

Ist der Status-Quo analysiert, kann nun das Wachstum strategisch ins Auge gefasst werden. Kernthemen hierbei sind beispielsweise die Investitions- und Finanzierungskonzeption

sowie Kapitalbeschaffung, die Planung und das Controlling als Instrumente der Unternehmenssteuerung, die Aufbau- und Ablauforganisation, die juristische Begleitung, die Steuerplanung sowie Aktivitäten rund um die Unternehmensmarke und deren Kommunikation nach innen und außen. Im Idealfall wird die Strategie ganzheitlich geplant: Durch die Bündelung von Unternehmensberatung, rechtlichen und steuerlichen Kompetenzen sowie einer Marketingunit innerhalb unseres Verbundes profitieren Unternehmen davon, dass alle Beteiligten gemeinsam mit Geschäftsführung und leitenden Angestellten an einem Tisch sitzen und bereits von Anfang an alle Perspektiven der Wachstumsstrategie miteinander wirken.

### Kalkulation, Kommunikation und Finanzierung

Grundsätzliche Aussagen zu Zielgruppen, Vertriebswegen und kalkulatorischen Fundamen-

### MEILENSTEINE DER WACHSTUMSSTRATEGIE

- Analyse der Ist-Situation
- Definition Unternehmensziele
- Preispolitik und Ressourcenplanung
- Rechtsbegleitung und Steueroptimierung
- Investition und Finanzierung
- Kompetenzprofile, Zuständigkeiten, Prozesse
- Marketing und Kommunikation
- Controlling und Anpassung

ten sind bereits getroffen und die Analyse gab Aufschluss, wo Schärfungen und Anpassungen erforderlich sind. Je nachdem, wie das Wachstum erreicht werden soll, stellen sich dennoch erneut ähnliche Fragen. Neue Geschäftsfelder oder Marktbereiche bringen auch neue Zielgruppen mit sich. Dafür benötigt es Strategien für die Kommunikationsansprache sowie den Vertrieb. Welche Alleinstellungsmerkmale zeichnen ein Unternehmen im zusätzlichen Produkt- oder Leistungssegment aus und wie kommuniziert man diese effektiv? Eng verknüpft damit ist beispielsweise auch die Kalkulation, Kapazitäts- und Liquiditätsplanung. Bisweilen werden frisches Kapital, zusätzliche Maschinen und weitere Arbeitsplätze notwendig. Investitionsplanung und die entsprechende Kapitalbeschaffung sind absolute Grundlagen, damit Wachstum nachhaltig realisiert werden kann. Zu beachten sind dabei eine fristenkongruente Finanzierung sowie ein Mix aus Geldgebern und Modellen, für den größtmöglichen finanziellen Spielraum.

### Recht und Steuern: Prüfen und Gestalten

In die Strategie müssen auch rechtliche und steuerliche Aspekte einfließen: Angeraten ist die regelmäßige Überprüfung der Rechtsform mit den daran geknüpften steuerlichen Konsequenzen. Kann man die neuen Geschäftsfelder beispielsweise in eine eigene Gesellschaft einbetten und dadurch steuerliche Vorteile genießen? Welche Fördermöglichkeiten gibt es vom Gesetzgeber? Wie ist Wachstum steuerlich optimierbar? Wie steht es um Haftungsfragen, wenn ein Unternehmen zum Beispiel Kooperationen eingeht oder mit Innovationen international expandiert? Wachstum bedeutet auch immer Risiko, das durch Ausgliederungen – etwa in eine Vertriebsgesellschaft – oder den Wandel der Rechtsform minimiert werden kann. Juristische Begleitung sollte auch als solche verstanden werden: Rechtsberatung ist kein punktueller Anlass, sondern Bestandteil der Unternehmensführung. Nicht nur die Neugestaltung von Verträgen steht dabei im Mittelpunkt – auch die regelmäßige Überprüfung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen sowie laufender Verträge garantiert rechtssichere Aktualität und kann damit möglichen kostenintensiven Konsequenzen vorbeugen.

### Optimierung von Strukturen und Abläufen

Wenn Unternehmen wachsen, wird oft auch das Team größer. Formationen und Prozesse aus der Gründungs- oder Konsolidierungsphase mit eher überschaubaren Mitarbeiterzahlen passen selten auf gewachsene Belegschaften. Viele Unternehmen vergessen, ihre Strukturen

an das Wachstum anzupassen, beispielsweise durch das Einführen eines mittleren Managements. Je größer das Unternehmen wird, desto mehr Sorgen und Probleme landen auf dem Schreibtisch des Chefs. Kompetenzen sind unklar, Zuständigkeiten nicht konkret definiert. Werden neue Mitarbeiter eingestellt, fehlen häufig aussagekräftige Stellenbeschreibungen. Die unternehmensinterne Infrastruktur wird den gewachsenen Aufgaben nicht mehr gerecht. Unzufriedenheit kann sich breit machen, die sich im schlimmsten Fall auf die Produktivität niederschlägt. Die Auswirkungen werden

dann im Geschäftsergebnis sichtbar. Durch Mitarbeitergespräche und Prozessanalysen mit anschließender Überarbeitung aller erforderlichen Abläufe und Tätigkeiten kann einem defizitären Wachstum vorgebeugt werden.

### Kontrolle und Anpassung

Ist die Strategie erarbeitet und die Realisierung geplant, geht es an die Praxis. Der ABG-Beratungsverbund bringt sich auch hier kontinuierlich ein. Wir unterstützen Unternehmen in der Umsetzung, bei der Kontrolle und der gegebenenfalls notwendigen Kurskorrektur.

## LEISTUNGEN IM BERATUNGSVERBUND ABG-PARTNER (AUSZUG)

- Pre-Rating (Vorbereitung auf das Rating Ihrer Hausbank)
- Investitions- und Finanzierungs-konzeption
- Kapitalbeschaffung
- Unternehmenssteuerung (Planung und Controlling)
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Ganzheitliche Beratung zu steuerlichen Auswirkungen und Optimierungen in der Wachstumsphase
- Anpassung Rechtsform/Gesellschaftsrecht
- Steuerplanung
- Strategisches Kommunikationskonzept
- Broschüren und Kundenmagazine
- Pressearbeit
- Vertriebsunterstützende Telefonakquise

## IHRE ANSPRECHPARTNER



**Dipl.-Kfm., Steuerberater**  
**Friedrich Geise**  
Steuerberatung Dresden  
T +49 351 43755-27  
geise@abg-partner.de



**Dipl.-Kffr., Steuerberaterin**  
**Bettina Wanner**  
Steuerberatung München  
T +49 89 139977-54  
wanner@abg-partner.de



**Dipl.-Kffr., Steuerberaterin**  
**Christine Mösbauer**  
Steuerberatung Bayreuth  
T +49 921 78778505  
moesbauer@abg-partner.de



**Steuerberater, vereid. Buchprüfer**  
**Klaus Förster**  
Steuerberatung Böblingen  
T +49 7031 2176-0  
klaus.foerster@abg-vonpodewils.de



**Unternehmensberater**  
**Simon Leopold**  
Consulting  
T +49 351 43755-48  
leopold@abg-partner.de



**Rechtsanwalt**  
**Friedrich Cramer**  
Cramer Bender Rechtsanwälte  
T +49 351 21040-10  
dresden@cramerbender.de



**PR-Beraterin**  
**Ilka Stiegler**  
Kommunikation  
T +49 351 43755-11  
stiegler@abg-partner.de

Was passiert, wenn Inhaber eines Textilunternehmens auf der Suche nach was Neuem sind? Für Peter Appel und Lebensgefährtin Andrea Übelhack ist die Antwort klar: Sie tauschen Mode gegen Kochlöffel, gründen ein Unternehmen namens „Swagman“ und begeben sich auf Tour – mit ihren eigenen Food Trucks. Ganz so einfach ist es dann aber doch nicht. „Denn hinter all dem steckt eine lange Geschichte. Dass wir da sind, wo wir heute

sen, verändert die Sicht auf die Dinge. Dazu kommen die unterschiedlichen Ansichten über Pünktlichkeit und Qualität. In Zeiten des Produktionsprozesses konnten wir nie ruhig schlafen, hatten immer den Auslieferungszeitpunkt an die Abnehmer im Hinterkopf.“ Auch der Einzelhandel in Deutschland ist ein heißes Pflaster: „Als Lieferant trägt man immer das Risiko, dass die bestellte Ware aus verschiedenen Gründen nicht abgenommen wird, von einer möglichen

bekannteste Volkslied „Waltzing Matilda“, welches von einem sogenannten Swagman handelt. Peter Appel erklärt: „Swagman ist der australische Begriff für Wanderarbeiter. Sie ziehen durch die Gegend und sind unabhängig, nehmen ihr Schicksal selbst in die Hand.“ Der Begriff und dessen Bedeutung gefiel den beiden auf Anhieb: „Unser Geschäft – was auch immer wir machen werden – sollte auf jeden Fall damit zu tun haben.“ Erst nach ihrer Rückkehr aus Australien entstand die Idee, ein Food Truck Unternehmen zu gründen.

# „Down Under“ in Oberfranken

sind, verdanken wir unseren Erfahrungen aus dem vorherigen Beruf, unseren Reisen um die ganze Welt und dem Mut, etwas Neues zu wagen“, fasst Peter Appel zusammen. „Nicht zu vergessen sind loyale Gefährten und Berater wie Christine Mösbauer von der ABG Steuerberatung.“

## Tabula Rasa

Angefangen hat das Unternehmerpaar in der Textilbranche, leitete 14 Jahre eine eigene Firma mit Schwerpunkt auf Young Fashion für Herren. „Wir waren ein sehr gutes Team – gepaart aus meinem betriebswirtschaftlichen Know-how und dem Design-Studium meiner Partnerin“, so Peter Appel. Der 51-Jährige machte zunächst eine kaufmännische Ausbildung im Einzelhandel und studierte danach Betriebswirtschaftslehre. Und das zahlte sich aus: „Wir waren ziemlich erfolgreich und verkauften unsere Mode an Takko, C&A sowie Galeria Kaufhof.“ Der Stress und die Abhängigkeit von äußeren Umständen führten allerdings zu einem Richtungswechsel. Peter Appel berichtet: „Wir sind im Laufe unserer Geschäftstätigkeit viel um die Welt gereist, haben verschiedene Kulturen kennengelernt und Menschen in ärmlichen Verhältnissen gesehen. Zu erleben unter welchen Bedingungen Menschen in Fernost Kleidung produzieren müs-



Insolvenz des Abnehmers mal ganz abgesehen.“ Diese Unsicherheiten waren dem Unternehmerpaar zu viel – sie verkauften 2010 die Firma und fingen von vorn an.

## Irgendwas mit „Swagman“

„Wie es nach dem Verkauf weitergehen sollte, stand ganz bewusst für uns noch nicht fest“, so Appel. Sicher waren sich die Unternehmer allerdings in drei Dingen: Unabhängig sein, Kontakt mit Menschen haben und sie begeistern. „Wir wollten etwas machen, bei dem wir Prozesse selbst steuern können und nicht, wie in der Textilbranche, von anderen abhängig sind.“ Um Ideen für ein neues Geschäftsmodell zu sammeln und sich eine Auszeit zu nehmen, entschieden sich Peter Appel und seine Partnerin für eine Reise nach Australien. Dort „trafen“ sie auf das

## Franken, Australien und New York

„Food Trucks haben uns begeistert, seit dem wir sie bei unseren USA-Reisen gesehen haben“, erinnert sich Peter Appel. Und schon war die Idee geboren: Wie ein Wanderarbeiter ziehen sie mit ihren Food Trucks von Ort zu Ort, sind täglich über die Mittagszeit unterwegs. „Wir touren durch Bayreuth, Nürnberg, Fürth oder Erlangen“, informiert der Geschäftsführer. „Auch außerhalb der Mittags-

## FOOD TRUCK

- ein Food Truck ist eine mobile Küche
- über 500 Food Trucks in Deutschland (2016)
- wechselnde Standorte
- wenige, in der Regel hochwertige Speisen
- regionale Herkunft der Speisen



zeit und am Wochenende sind wir zum Beispiel auf Firmenevents präsent.“ Und was steht auf dem Speiseplan? Eine Kombination aus Produkten fränkischer Herkunft und der Genussvielfalt aus aller Welt. Soll heißen: „Slow Roast“, langsam gebratenes zartes Fleisch auf Kartoffelstampf. Ergänzt wird das Angebot durch verschiedene Toppings, Salate und Desserts. Jede Woche gibt es zudem wechselnde Gemüsesorten. Das Unternehmerpaar bereitet jeden Morgen alles frisch für den jeweiligen Tag zu und kocht ohne Geschmacksverstärker, künstliche Aromen oder Glutamat. „Viele starten ein Food Truck Business, ohne sich wirklich im Klaren zu sein, was sie anbieten wollen und wofür sie stehen. Wir feilten lange an unserem Konzept, haben Messen besucht, Länder bereist und vor Freunden gekocht.“

### „Zufriedenheit ist Stillstand“

„Peter Appel und Andrea Übelhack haben eine unbändige Leidenschaft für das, was sie tun. Sie wollen weiter wachsen, setzen sich ständig kritisch mit ihrem Konzept auseinander und loten dabei alle Möglichkeiten aus“, so Christine Mösbauer. Sie ist Steuerberaterin im Bera-



tungsverbund ABG-Partner und betreut das Unternehmen in der Buchhaltung, Lohnabrechnung sowie bei der Einkommenssteuer. „Natürlich kommt ein Unternehmen im Idealfall immer in die Situation, zu wachsen“, ergänzt Mösbauer. Unter Umständen muss dann über ein Wechsel der Rechtsform gesprochen werden, was steuerrechtlich nicht ohne Konsequenzen bleibt.“ Da es dem Unternehmerpaar ebenfalls am Herzen liegt, ihre Mitarbeiter am Erfolg zu beteiligen, vertrauen sie auch auf die Expertise und das Netzwerk von Christine Mösbauer in puncto Mitarbeiterbeteiligungsformen. Kurzum: eine Menge Beratungsbedarf, den die Steuerberaterin und ihr Team aber gerne abdecken: „Ich bin stolz auf die Entwicklung, die die Beiden seit 2011 gemeinsam mit ihren Mitarbeitern durchlaufen haben. Dass hin und wieder sogar ein kleines Mittagessen für mich abfällt, möchte ich nur beiläufig erwähnen“, so Mösbauer mit einem Lächeln.

### Alles andere als austauschbar

Die Zufriedenheit beruht auf Gegenseitigkeit. „Ich bin ein Gefühlsmensch“, so Peter Appel. „Mir müssen die Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, sympathisch sein, ich muss Vertrauen haben.“ Steuerberater sind nach

Meinung des Geschäftsführers sehr austauschbar: „Letzten Endes kann jeder Steuerberater eine Buchhaltung oder Lohnabrechnung für uns machen. Uns geht es aber nicht nur um fachliche Kompetenz, sondern auch um das Menschliche.“ Christine Mösbauer überzeugte das Unternehmerpaar in beider Hinsicht: „Wir sehen uns jeden Monat mindestens einmal, so bekommt sie viel vom aktuellen Geschehen mit. Man merkt, dass sie sich nicht nur für die Zahlen, sondern auch für das Drumherum interessiert – ganz im Gegenteil zu meinen Erfahrungen mit anderen Steuerberatern, die wir gerade mal zum Jahresabschluss gesehen haben.“ Wenn es nach dem Unternehmerpaar geht, soll die mittlerweile sechsjährige Zusammenarbeit auch weiterhin bestehen. „Christine Mösbauer und ihr Team betreuen uns seit der Gründung 2011“, betont Appel. „Wir wollen weiter wachsen und uns weiterentwickeln. Bei diesem Prozess möchten wir sie an unserer Seite haben!“ Peter Appel und Andrea Übelhack lassen beim Thema Wachstum auch nicht lange auf sich warten: „Swagman“ bekommt Zuwachs, denn zu den drei Food Trucks gibt es künftig eine feste „Filiale“ in Form eines Containers. Die Erfolgsgeschichte geht also weiter.



#### Peter Appel

Inhaber  
Swagman Foodtrucks  
Telefon +49 163 1722076  
info@swagman.de  
www.swagman.de

#### Dipl.-Kffr.

#### Christine Mösbauer

Steuerberaterin, Geschäftsführerin  
ABG Steuerberatungsgesellschaft mbH  
Telefon +49 921 78778505  
moesbauer@abg-partner.de  
www.abg-partner.de



# Zukäufe im Rahmen der Wachstumsstrategie

## UNTERNEHMENS- ODER ANTEILSÜBERTRAGUNGEN FÜR MITTELSTÄNDLER OFT NEULAND

Der Markt für Unternehmens- oder Anteilsübertragungen verzeichnet in den vergangenen Jahren wieder Zuwächse. Begünstigt wird der Trend unter anderem durch das stabil niedrige Zinsniveau auf den Kapitalmärkten. Während das Geschäftsfeld für Finanzinvestoren jedoch das tägliche Brot ist und Großkonzerne ganze Abteilungen für Transaktionen beschäftigen, sind die Abläufe für Mittelständler oft Neuland. Simon Leopold, Unternehmensberater und Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner im Beratungs-

verbund beantwortet uns einige Fragen zu wichtigen Aspekten bei Unternehmenstransaktionen.

**„Worauf sollten Unternehmen achten, wenn sie anfangen, sich mit dem Thema eines Zukaufs zu beschäftigen?“**

**Leopold:** Zu Beginn ist es wichtig, die richtige Strategie zu wählen. Diese ist abhängig von den Zielen und Möglichkeiten, operativ und auch finanziell. Was soll mit dem exter-

nen Wachstum erreicht werden? Der Vorteil liegt darin, dass Unternehmen durch Zukäufe schnell und gezielt wachsen können.

**„Und welche Möglichkeiten gibt es?“**

**Leopold:** Größere Unternehmen setzen hier oft auf die Buy and Build-Strategie. Dabei werden mehrere Betriebe einer Branche zugekauft, um eine größere Unternehmensgruppe aufzubauen. Die Ziele liegen dabei neben dem Ausbau der Marktmacht unter



# Wachstum Spezial

anderem in der Ausnutzung von Synergien, der Sicherung von Absatzkanälen sowie der Erhöhung der operativen Profitabilität. Eine andere Zukaufstrategie ist die Diversifikationsstrategie, bei der es um die Übernahme von Betrieben geht, die sich produkt- und marktseitig von denen des Käufers unterscheiden. Hier können die Ziele sein: Das Erschließen neuer Märkte, die Ergänzung des Produktportfolios, das Vermeiden oder Minimieren von Risiken. Diese Strategie ist beispielsweise sinnvoll, wenn sich das eigene Unternehmen in einem rückläufigen Marktumfeld befindet.

## „Wie sollte man vorgehen?“

**Leopold:** Stehen grundlegende Ziele und Möglichkeiten fest, werden ein grober Zeitplan sowie wesentliche Suchkriterien erarbeitet und gewichtet. Aus diesen Prämissen lassen sich meist auch Aussagen zu denkbaren Kaufpreisen oder dem Finanzierungsbedarf ableiten. Anschließend werden erste Transaktionsunterlagen wie ein Unternehmensprofil erstellt und die Suche am Markt gestartet. Übernehmen Mittelständler die Suche selbst, sollte man vor der Kontaktaufnahme leicht zu beschaffende Informationen begutachten und für sich bewerten. So kann man sich schnell und kostengünstig einen ersten Eindruck verschaffen. Sind externe Berater eingebunden, prüfen diese in der Regel verschiedene Informationsquellen und erstellen zunächst eine sogenannte „Long-List“ möglicher Kandidaten zur Auswahl für den Kunden. Sie sprechen anschließend auch die Unternehmen an, schließen bei erstem Interesse eine Vertraulichkeitsvereinbarung, unterstützen erste Gespräche. Möchten beide Parteien ernsthaft ein mögliches Engagement prüfen, unterzeichnen sie eine unverbindliche Absichtserklärung. Spätestens an diesem Punkt sollten entsprechend erfahrene Fachleute für die Formulierungen und Begleitung eingebunden werden, um mögliche zeit- und kostenintensive Missverständnisse zu vermeiden.

## „Was folgt dann?“

**Leopold:** Anschließend geht es in die Due Diligence Prüfung, das ist eine detaillierte Prüfung der wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Gegebenheiten des Zielunternehmens. Im Ergebnis erhält der Interessent einen Indikator für den Wert des Betriebes, über Stärken und Schwächen sowie die Risiken eines möglichen Investments. Anschließend geht es in die Vertrags- und Kaufpreisverhandlungen, im Idealfall mit dem Ergebnis der Unterschrift beider Parteien und darauf folgender Umsetzung.

## „Immer wieder scheitern Transaktionsprozesse – was sind denn typische Fehlerquellen beim Zukauf eines Unternehmens?“

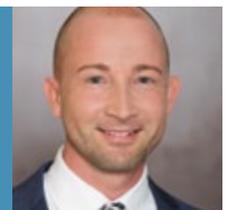
**Leopold:** Selbst unter günstigen internen und externen Rahmenbedingungen bleibt eine Unternehmenstransaktion ein komplexer Prozess und Risiken lassen sich niemals ganz ausschalten. Mit einem geplanten und gezielten Vorgehen können sie aber eingegrenzt werden. Wir haben jedoch auch schon erlebt, dass Transaktionen nicht funktionieren, weil keine Einigung beim Kaufpreis erzielt wird, die Finanzierung kurzfristig scheitert, die Geschäftsführung verkaufen möchte aber nicht die Gesellschafter, weil fehlende Ressourcen immer wieder für Verzögerungen sorgten, so dass schließlich das Projekt „gestorben ist“ oder einfach zu wenig Zeit für die Umsetzung eingeplant war.

## „Apropos Zeit, wie lange dauert eigentlich ein Transaktionsprozess in der Regel?“

**Leopold:** Dafür gibt es keine pauschale Aussage, denn das ist von vielen Faktoren abhängig. Nach unseren Erfahrungen, sollte man für den Kauf eines „gesunden Unternehmens“ mindestens sechs bis zwölf Monate einplanen. Anders ist das beim Erwerb von Firmen in der Krise, zum Beispiel im Rahmen einer Insolvenz. Hier ist schnelles Handeln gefragt, meist innerhalb weniger Wochen oder Monate. Dafür ist das eine interessante

Der Erwerb von Firmen in der Krise – zum Beispiel im Rahmen einer Insolvenz – kann eine interessante Option sein: Wenn der operative Kern grundsätzlich gesund ist, steigt man vielleicht für einen guten Kaufpreis ein und realisiert das eigene Wachstum.

Option: Ist der operative Kern grundsätzlich gesund, kann man vielleicht für einen guten Kaufpreis einsteigen und das eigene Wachstum realisieren. Wir haben dies bei Mandanten bereits mehrfach begleitet. So konnte ein Betrieb aus dem Behälterbau mit dem Zukauf eines branchengleichen Unternehmens aus der Insolvenz heraus, zum Beispiel zusätzliche Produktgrößen in sein Portfolio aufnehmen und dringend benötigte personelle sowie räumliche Kapazitäten realisieren. Bei einem anderen Fall suchte ein Unternehmen aus dem Bereich Werkzeugbau dringend erfahrenes Fachpersonal und ebenfalls Fertigungskapazitäten. Der Zukauf eines Betriebes aus der Insolvenz heraus, sicherte ihm beides. So konnte das Unternehmen weitere Aufträge annehmen, die bisher aufgrund fehlenden Personals nicht umsetzbar waren. Beide sind mit dieser Wachstumsstrategie durch Zukauf gut gefahren.



**Simon Leopold**

Geschäftsführer  
ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG  
Telefon +49 351 43755-48  
leopold@abg-partner.de  
www.abg-partner.de



# Kipping kann's



## DIE SPEDITION FÄHRT AUF ERFOLGSKURS

Die Tochter des Gründers der Kurt Kipping Spedition GmbH, Liddy Massow, sitzt in ihrem Büro und wirkt zufrieden: „Wir konnten den Umsatz in den letzten vier Jahren um 60 Prozent steigern. Darauf sind wir stolz.“ Doch wie gelang das dem Familienunternehmen mit Sitz in Hartha? „Unser Betrieb hält sich an gewisse Grundregeln: Liefer- sowie Termintreue, Qualität und die individuelle Betreuung der Kunden sind bei uns ein absolutes Muss“, berichtet die 52-Jährige. Damit bindet Kipping die Stammkunden immer mehr an die Firma, wie Liddy Massow weiß: „Wir genießen einen sehr guten Ruf und werden weiterempfohlen. Dadurch können wir Neukunden gewinnen und den Umsatz konstant steigern.“

### Umzug und Ausbau

Seit 1992 ist sie im familieneigenen Betrieb tätig. Auch ihre Schwester und der Bruder sind seit vielen Jahren ein fester Bestandteil der Firma. Doch die offizielle Übergabe des Betriebes erfolgte erst 2011 als der Vater die 1963 gegründete Spedition in die Hände seiner drei Kinder gab. Der Betrieb vergrößerte sich kontinuierlich: 1998 wurde in Hartha ein neues Gelände bebaut – 2003 war der Bau einer zweiten Halle nötig. „In den beiden Unternehmensbereichen, also Logistik und Spedition, beschäftigen wir aktuell rund 80 Mitarbeiter und haben 35 eigene Lkw – das ist eine tolle Entwicklung“, erzählt die studierte Ökonomin. Auf Wachstumskurs war Kipping

jedoch nicht immer. Nach der erfolgreichen Nachfolge fehlte es dem Familienbetrieb kurzzeitig an Liquidität und auch die betriebswirtschaftliche Auswertung stellte nicht zufrieden. „Ich merkte, dass es so nicht weitergehen kann und suchte eine Unternehmensberatung. Im Internet stieß ich auf die ABG und rief an. Mit Herrn Baar hatte ich einen Experten am Telefon – er war sofort ein sehr angenehmer Gesprächspartner“, berichtet Liddy Massow mit einem Lächeln.

### Auf Logistik zusteuern

Ronny Baar, Geschäftsführer der ABG Consulting, betreut das Unternehmen seit 2011: „Wir sahen von Anfang an großes Potential in der Logistik und wollten den Bereich gemeinsam weiter ausbauen.“ Als Spedition hat Kipping mit dem schwankenden Dieselpreis zu kämpfen, sodass die Kosten weniger gut im Voraus

kalkuliert werden können. Die Logistik hingegen verschafft Kipping zum einen den Vorteil gegenüber Wettbewerbern, zum anderen ist der Bereich besser planbar. Viele Kunden hatten bereits nach Lagermöglichkeiten sowie logistischen Dienstleistungen gefragt, als Kipping das noch gar nicht abbildete. „Die Kunden kamen häufiger mit dem Wunsch, ihre Ware auch bei uns unterbringen zu können“, erklärt Liddy Massow. Die Nachfrage und der strategische Ansatz der ABG Consulting erforderten dieselbe Lösung: Der Logistikpart musste weiter ausgebaut werden, um die Lagerhallen besser auszulasten und den Umsatz zu steigern. Das funktionierte so gut, dass Kipping in Oschatz sogar 20.000 Quadratmeter fremde Lagerflächen anmietete. „Mittlerweile befördern und lagern wir die Ware unserer Kunden. Das ist ein absolutes Plus im Vergleich zu den Wettbewerbern“, verrät Liddy Massow.





**Beratungskompetenz aus einer Hand**

Neben der persönlichen Ebene schätzt die Unternehmerin das „Alles-aus-einer-Hand-Prinzip“ der ABG. „Ich rufe einfach bei Herrn Baar an und er kann mir entweder selbst helfen oder vermittelt den richtigen Ansprechpartner“. So kommt es, dass die Lohnabrechnung sowie die Jahresabschlüsse mittlerweile durch die Steuerberater des Verbundes bearbeitet werden. Und auch die Rechtsberatung der ABG hat der sächsische Betrieb bereits in Anspruch genommen. „Man merkt einfach, dass die fachliche Kompetenz da ist. Und dann kommt natürlich eine beiderseitige Sympathie hinzu“, berichtet die Geschäftsinhaberin.

**Stand heute**

Die Lage von Kipping ist heute mehr als stabil. Die Firma steigerte den Umsatz stetig und

kann dieses Jahr in die Erweiterung des Firmensitzes in Hartha investieren. „Wir sind sehr froh, wie es im Moment läuft“, sagt Liddy Massow: „Das heißt aber nicht, dass wir

jetzt um jeden Preis immer größer werden müssen. Wenn wir weiter nachhaltig wachsen, sind wir mehr als glücklich.“ Mittlerweile ist auch die nächste Generation im Unternehmen tätig: Die Tochter von Liddy Massow stieg nach ihrem BWL- und Industrial-Management-Studium voll in den Betrieb ein und unterstützt ihre Mutter aktuell in der Disposition. „Und ein Enkelkind habe ich auch schon“, erzählt die 52-Jährige mit einem Lachen: „Die nächste Generation ist also schon da und der Fortbestand der Firma gesichert.“



**Liddy Massow**  
Disposition, Prokuristin  
Kurt Kipping Spedition GmbH  
Telefon +49 34328 41195  
liddy.massow@spedition-kipping.de  
www.spedition-kipping.de



**Dipl.-Betriebsw. (BA)  
Ronny Baar**  
Unternehmensberater, Geschäftsführer  
ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG  
Telefon +49 351 43755-46  
baar@abg-partner.de  
www.abg-partner.de

**PRAXISBEISPIEL ABG MARKETING: KANZLEI TIEFENBACHER INSOLVENZVERWALTUNG**

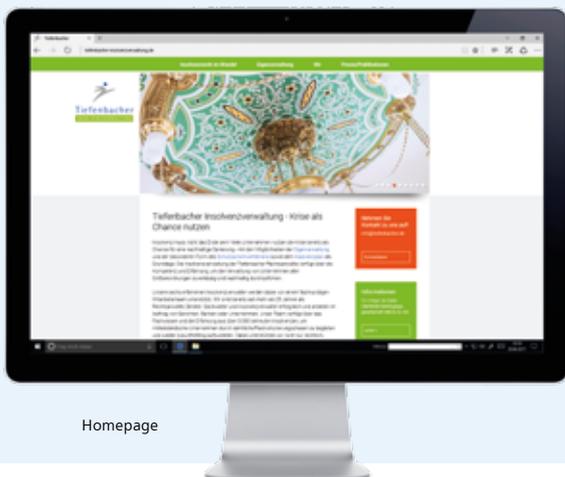
Für die Tiefenbacher Insolvenzverwaltung arbeiten wir seit 2014. Wir haben bereits eine Vielzahl strategischer Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt, unter anderem eine Homepage, eine Kanzleibroschüre, verschiedene Veranstaltungen und fortlaufende Pressearbeit.

*„Die ABG Marketing unterstützt uns bei verschiedenen Maßnahmen der Unternehmenskommunikation. Dem Team gelingt es, unsere oft komplexen Sachverhalte verständlich darzustellen – ganz im Sinne einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit unserer Kanzlei.“*

**ABG Marketing GmbH & Co. KG**

Ilka Stiegler  
Telefon +49 351 43755-11  
stiegler@abg-partner.de

*Frank-Rüdiger Scheffler, Rechtsanwalt und Insolvenzverwalter  
Kanzlei Tiefenbacher Insolvenzverwaltung*



Homepage



Kanzleibroschüre



## Beratungsverbund ABG-Partner

Steuerberater

Rechtsanwälte

Unternehmensberater

Wirtschaftsprüfer

### München

Romanstraße 22

80639 München

Telefon +49 89 139977-0

muenchen@abg-partner.de

### Dresden

Wiener Straße 98

01219 Dresden

Telefon +49 351 43755-0

dresden@abg-partner.de

### Bayreuth

Waldsteinring 6

95448 Bayreuth

Telefon +49 921 78778505

bayreuth@abg-partner.de

### Böblingen

Sindelfinger Straße 10

71032 Böblingen

Telefon +49 7031 2176-0

boeblingen@abg-partner.de

[www.abg-partner.de](http://www.abg-partner.de)



### Herausgeber

ABG Partner GmbH

Friedrich Geise (V.i.S.d.P.)

Romanstraße 22

80639 München

Telefon +49 89 139977-0

muenchen@abg-partner.de

[www.abg-partner.de](http://www.abg-partner.de)

### Pressekontakt | Umsetzung

ABG Marketing GmbH & Co. KG

Wiener Straße 98

01219 Dresden

Telefon +49 351 43755-11

marketing@abg-partner.de

[www.abg-partner.de](http://www.abg-partner.de)

### Bildnachweis

[www.dreamstime.com](http://www.dreamstime.com)

[www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Unternehmensfotos

### Haftungsausschluss

Die Texte sind nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.