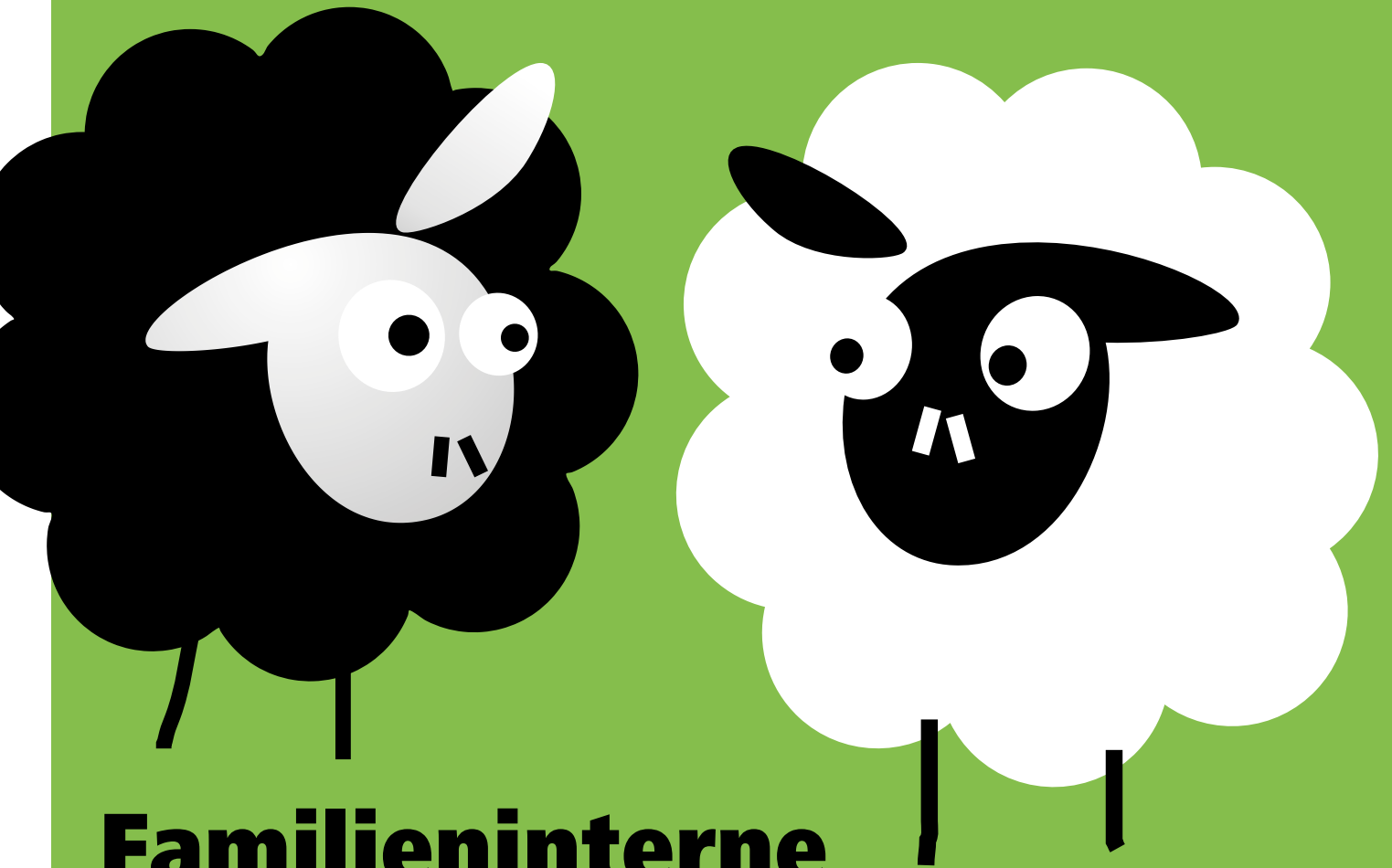


# akzento

BERATUNGSVERBUND ABG-PARTNER – DAS MAGAZIN



## Familieninterne Nachfolge um jeden Preis?

3



Gut gerüstet  
für den Notfall:  
Der unternehmerische  
Notfallkoffer

6



Kapitalbeschaffung  
für den Mittelstand:  
Möglichkeiten  
und Modelle



Sehr geehrte Damen und Herren,

in Ihren Händen halten Sie die erste Ausgabe des neuen Mittelstandsmagazins „akzento“ aus dem Beratungsverbund ABG-Partner. Wir haben im Magazin viele spannende Themen für Ihren Unternehmensalltag vorbereitet: Erfahren Sie mehr über den unternehmerischen Notfallkoffer. Was passiert zum Beispiel, wenn im eigentümergeprägten Mittelstand der Geschäftsführer einen Unfall hat oder plötzlich krank wird? Welche Dokumente, Vollmachten und Zugänge Sie zusammenstellen sollten, damit Ihr Unternehmen auch im Notfall handlungsfähig bleibt, lesen Sie von Rechtsanwalt Dr. Matthias Bender auf Seite 3.

Existenzgründer erfahren auf Seite 4, welche Inhalte in einen professionellen Businessplan gehören und warum eine sorgfältige Planung die Grundlage für den späteren Erfolg

sein kann. In allen Unternehmensphasen – von der Gründung, über Wachstumsprozesse bis hin zu Unternehmensnachfolgen oder Sanierungen – gibt es Anlässe für zusätzlichen Liquiditätsbedarf. Unternehmensberater Simon Leopold stellt Ihnen ab Seite 6 verschiedene Finanzierungsmodelle und deren Einsatzmöglichkeiten vor.

Kundenakquise und Öffentlichkeitsarbeit werden in vielen Betrieben vernachlässigt. Die Folgen sind fehlende Umsätze und eine schlechte Marktpräsenz. Kommunikationsexpertin Ilka Stiegler erläutert auf Seite 8, wie sich Produkte und Dienstleistungen erfolgreich vermarkten lassen.

Weitere Themen im Magazin sind steuerliche Betrachtungen von Blockheizkraftwerken sowie Praxistipps und Stolpersteine bei der Unternehmensnachfolge. In der Rubrik „Landpartie“ auf Seite 7 haben unsere Mitarbeiter

verschiedene Ausflugsziele für Sie und Ihre Familie zusammengestellt, damit auch die Freizeit nicht zu kurz kommt.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Freude bei der Lektüre und eine gute Zeit! Selbstverständlich stehen wir Ihnen gerne weiterhin als Ihr Team der Steuerberatung, Unternehmensberatung, Recht, Marketing und Wirtschaftsprüfung an den Standorten München, Dresden, Bayreuth und Böblingen zur Seite – für den größtmöglichen gemeinsamen Erfolg!

Herzliche Grüße

A handwritten signature in blue ink that reads "Futz Ge." The signature is stylized and appears to be a first-name abbreviation followed by a surname.

Ihr Friedrich Geise  
Gründer Beratungsverbund ABG-Partner

# Gut gerüstet für den Notfall: Der unternehmerische Notfallkoffer

Für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensentwicklung ist die Unternehmenssicherung ein wesentlicher Baustein. Was passiert zum Beispiel, wenn im meist eigentümergeprägten Mittelstand der Geschäftsführer einen Unfall hat oder plötzlich krank wird? Auch ein Freizeitunfall kann zu einer längeren Arbeitsunfähigkeit des Chefs führen. Bei unzureichenden Vorkehrungen für einen solchen Notfall können gesunde Unternehmen schnell in wirtschaftliche Schwierigkeiten kommen – im schlimmsten Fall droht sogar die Insolvenz. Deswegen wird jedem Unternehmer empfohlen, seinen eigenen Notfallkoffer zu packen – damit die Handlungsfähigkeit des Unternehmens, die Arbeitsplätze der Mitarbeiter sowie das Vermögen und die Existenz der Unternehmerfamilie gesichert werden. Doch was beinhaltet ein solcher Notfallkoffer?

## Es wird gepackt: Auf geht's!

Zunächst sollten die Kontaktdaten der Steuerberater, Rechtsanwälte und Unternehmensberater des Unternehmens aufgezeichnet sein, um in einer Krisensituation professionell über Dokumente, Vollmachten und/oder vertragliche Regelungen zur Unternehmensfortführung verfügen zu können. Außerdem ist eine schriftliche Regelung erforderlich, wel-

che Mitarbeiter für welche Themen verantwortlich sind und wer kurz- oder langfristig das Unternehmen weiterführen soll. Dazu ist es notwendig, entsprechende Vertretungspläne aufzustellen und diese mit den Mitarbeitern zu besprechen. Um für das Unternehmen handlungsfähig zu sein, benötigen diejenigen entsprechende Vollmachten, zum Beispiel eine Bankvollmacht. Auch wichtige Verträge gehören in den Notfallkoffer, vor allem Gesellschaftsverträge, Kaufverträge, Mietverträge und Kunden-/Lieferantenverträge sowie eine Liste mit allen wichtigen Informationen zum Geschäftsbetrieb – beispielweise Kundenübersicht, Schlüssel, Codes, Passwörter und Bankverbindungen.

## Wie geht's weiter? Auf den Inhalt kommt es an!

Bei einem Unternehmen sind die Regelungen aus dem Gesellschaftsvertrag maßgeblich. Deswegen sollten Testamente, Vorsorgevollmachten sowie Gesellschaftsverträge durch einen Rechtsanwalt erstellt oder überprüft werden. Denn auch hier gibt es Fallstricke, die es für eine vorübergehende Unternehmensführung oder letztendlich die Unternehmensnachfolge zu beachten gilt. Rechtsanwälte prüfen an dieser Stelle, ob die Vorkehrungen, die ein Unternehmer für ei-

nen Notfall schriftlich getroffen hat, juristisch verbindlich sind und ob damit die gewünschte Fortführung des Unternehmens erfolgen kann. Gibt es keine Regelungen, tritt die gesetzliche Erbfolge ein. Erben zum Beispiel minderjährige Kinder ein Unternehmen nach Todesfall, ergeben sich schnell rechtliche Schwierigkeiten bei der Unternehmensnachfolge. Denn wichtige Entscheidungen, wie Kreditaufnahmen oder Objektbelastungen, können nur durch ein Vormundschaftsgericht entschieden werden, sodass langwierige Entscheidungswege auftreten können und das Unternehmen im schlimmsten Fall handlungsunfähig wird.



**Dr. Matthias Bender**  
Rechtsanwalt  
ABG Cramer Rechtsanwälte  
Telefon +49 89 139977-90  
info@cramer-muenchen.de  
www.abg-partner.de

## ÜBERBLICK INHALT EINES NOTFALLKOFFERS

- Kontaktdaten Steuerberater, Rechtsanwälte, Unternehmensberater
- Vollmachten und/oder vertragliche Regelungen zur Unternehmensfortführung
- Schriftliche Regelung der Verantwortlichkeiten eines jeden Mitarbeiters
- Vertretungspläne
- Gesellschaftsverträge, Kunden- und Lieferantenverträge, Kaufverträge, etc.
- Vollmachten (z. B. Bankvollmacht)
- Testament
- Liste mit allen wichtigen Informationen zum Geschäftsbetrieb
  - Kunden- und Lieferantenübersicht mit Kontaktdaten
  - Alle existierenden Schlüssel
  - Codes
  - Passwörter
  - Bankverbindungen
  - Dokumente



# So geht Existenzgründung heute

## DER BUSINESSPLAN ALS GRUNDLAGE FÜR DEN ERFOLG

Ein reges Gründungsgeschehen ist wichtig für Deutschland. Gründerinnen und Gründer kommen mit neuen Produkten und Dienstleistungen auf den Markt und drängen etablierte Anbieter dazu, selbst innovativ zu bleiben. Gleichzeitig tragen neue Unternehmen zum technologischen Fortschritt des Landes und zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bei. Sie schaffen neue Arbeitsplätze oder sorgen dafür, dass bestehende Jobs erhalten bleiben, wenn sie einen Betrieb übernehmen. Ohne neue Unternehmen würde die deutsche

Wirtschaft schnell erstarren und schrumpfen, da Jahr für Jahr etliche Unternehmen vom Markt verschwinden. Für Deutschland, das vor allem von Bildung, Innovation und Technologie lebt, ist ein gesundes und dynamisches Gründungsgeschehen besonders wichtig.

### Der Mut macht sich bezahlt – Erfolgreich ein Unternehmen gründen

Die Gründe für den Schritt ins Unternehmertum sind vielfältig: Sie reichen von Selbstverwirklichung, Freiheitsdenken bis hin zum un-

bedingten Erfolgswillen, die eigene Idee in den Markt zu bringen. Damit eine Existenzgründung zum Erfolg wird, sind Informationen und eine sorgfältige Planung das A und O. Eine Geschäftsidee kann noch so brillant sein und doch nicht zum gewünschten Erfolg führen, wenn betriebswirtschaftliche, steuerliche, rechtliche sowie vertriebliche Aspekte nicht beachtet werden. Die Grundlage des Erfolgs ist dabei der Businessplan. Die Beraterpraxis zeigt immer wieder, dass dessen Bedeutung unterschätzt wird und Gründer



sich im Vorfeld nicht ausreichend mit der Komplexität der Themen bei der Firmen-gründung oder -ausgründung auseinandersetzen. Oft ist die Begeisterung für eine Idee größer als das Wissen und die Beschäftigung mit Fragen zur Wahl der Rechtsform, Kundenansprache oder Überlegungen, wie das Geschäft finanziert werden soll. Auch bei der Kalkulation haben viele Existenzgründer Nachholbedarf: Welche Preise lassen sich am Markt für meine Produkte erzielen, welche Margen bleiben mir nach Materialeinkauf, Herstellungskosten, Gemeinkosten und lohnt sich demnach mein Vorhaben finanziell? Der Businessplan ist meist auch die Basis für die Kapitalbeschaffung. Banken und alternative Finanzierer lassen sich mit einem schlüssigen Konzept und einer guten Vorbereitung der Unterlagen leichter überzeugen, das Vorhaben finanziell zu unterstützen. Verfügen Firmengründer beispielsweise über keinen betriebswirtschaftlichen Hintergrund,

lohnt sich eine professionelle Abstützung – zum Beispiel in Form eines Gründercoachings. Vom Businessplan über Gewerbeanmeldung, Finanzbuchhaltung, Lohnabrechnungen, Vertragsgestaltungen bis hin zur Aufstellung und Umsetzung der Finanzierungsstrategie oder eines einheitlichen Au-

ßenauftrittes kann ein externer Berater Schützenhilfe leisten. Zusätzlich kann in diesem Rahmen der Einsatz von Fördermöglichkeiten geprüft und beantragt werden. Mit einer ganzheitlichen Beratung lässt sich der Start in die Selbständigkeit optimal planen und Schritt für Schritt erfolgreich umsetzen.

**Christine Mösbauer**



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

**Ramona Olenizak**



Unternehmensberaterin  
 ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG  
 Telefon +49 351 43755-28  
 olenizak@abg-partner.de  
 www.abg-partner.de

## AUF EINEN BLICK: INHALTE BUSINESSPLAN

- Ausführliche Beschreibung Geschäftsidee (Produkt, Dienstleistung, Ziele, Nutzen, Preisgestaltung)
- Gründerprofil (Qualifikationen, Erfahrungen, Referenzen, Kontakte)
- Markteinschätzung und Kommunikation (Marktvolumen, Trends, Zielgruppen, Marktpositionierung, Maßnahmenplanung Öffentlichkeitsarbeit)
- Wettbewerbssituation (Wettbewerber, Alleinstellungsmerkmale, Kernkompetenzen)
- Standortwahl (Voraussetzungen, Objektmöglichkeiten, Umfeld)
- Recht und Organisation (Wahl der Rechtsform, Strukturen und Verantwortlichkeiten, Personalplanung, Organisation von Prozessen, Vertragsgrundlagen und Allgemeine Geschäftsbedingungen)
- Analyse des Risikos
- Finanzwirtschaftliche Planungen (Umsatz- und Liquiditätsplanung, Investitions- und Kapitalbedarf, Rentabilitätsvorschau)

## GESUND DURCH DEN ARBEITSALLTAG



Ständige Meetings, Termine über Termine, stundenlanges Sitzen am Computer und dem Telefon – und vielleicht auch noch das Mittagessen im Büro zu sich nehmen? Ein hohes Arbeitspensum, schlechtes Betriebsklima, Mobbing, Druck durch Vorgesetzte, Mitarbeiter oder Kunden, fehlende Motivation und hoher Genussmittelkonsum: Wer von früh bis spät durch den Tag hetzt, sich keine Zeit für kleine Ruhepausen nimmt und nach der Arbeit nicht abschaltet, findet sich schnell in einem Burnout wieder.

Mit diesen kleinen Tipps kommen Manager und Mitarbeiter gesünder durch den Berufsalltag:

- Was ist realistisch? Mit einem effektiven Zeitmanagement Überforderungen vermeiden

- Zeit für Mahl- und Ruhezeiten einplanen, sich gesund und abwechslungsreich ernähren
- Kurze Pausen fördern die Konzentration, z. B. aufstehen, kurz aus dem Fenster schauen, einen Tee kochen gehen
- Kleine Übungen für gesunde Augen und einen entspannten Rücken:
  - Aufrechte Sitzhaltung am PC
  - Gelegentliches Ausstrecken der Arme und Beine
  - Augen können geschont werden, wenn nach etwa einer Stunde für wenige Minuten vom Bildschirm weggeschaut oder eine andere Tätigkeit ausgeübt wird
  - Gezieltes Gähnen zur Entspannung der Gesichtsmuskulatur
- Mobbing und „Unter-Druck-Setzen“ aus dem Alltag verbannen und damit (für sich und andere) das Betriebsklima steigern („stressfreie Zone“)
- Nach der Arbeit freie Zeit einplanen, z. B. einem Hobby nachgehen, etwas mit Familie/Freunden unternehmen
- Soziale Aktivitäten machen glücklich
- Sport mindert das Stressgefühl
- An arbeitsfreien Tagen gezielt entspannen





# Kapitalbeschaffung für den Mittelstand: Möglichkeiten und Modelle

## WELCHE FINANZIERUNGSMODELLE SIND BEI WELCHEM ANLASS SINNVOLL – UND WIE BEHÄLT MAN DEN DURCHBLICK IM FINANZIERUNGSDSCHUNGEL?

In allen Unternehmensphasen – von der Gründung, über Wachstumsprozesse bis hin zu Unternehmensnachfolgen oder Sanierungen – gibt es Anlässe für zusätzlichen Liquiditätsbedarf. In den Chefetagen von kleinen und mittleren Unternehmen findet langsam ein Umdenken statt. Ergänzend zum üblichen Hausbankkredit, gewinnen alternative Finanzierungen wie Beteiligungskapital, Factoring, Einkaufsfinanzierung oder Sale & Lease Back an Bedeutung. Zum einen werden die Anforderungen – Stichwort Bankenrating – immer größer und zum anderen sichert die Zusammenarbeit mit mehreren Finanzierungspartnern dem Mittelständler eine gewisse Unabhängigkeit.

### Liquiditätsbedarf in allen Unternehmensphasen: Wahl der Finanzierung und Geldgeber entscheidend

Ausgehend von den Unternehmensspezifika und den strategischen Zielen, lässt sich ein optimaler Finanzierungsmix erarbeiten. Es gibt eine Vielzahl an Finanzierungsmodellen und Möglichkeiten am Markt. Für einen Mittelständler ohne eigene Fachleute im Finanz-

bereich ist es schwierig, den Überblick zu behalten und zu wissen, welche Finanzierungen und Geldgeber für ihn die passenden sind. Auch bei den Konditionen gibt es oft große Unterschiede. Dafür greifen erfahrene Berater auf ein großes Netzwerk an zuverlässigen Finanzierungspartnern zurück, um Unternehmen entsprechend unabhängig bei der Kapitalbeschaffung zu unterstützen. Sie kennen die passenden Modelle für die jeweiligen Anlässe genau, wissen, wie hoch die Kosten sein dürfen und auch, von welchen Finanzierungsgesellschaften eher abzuraten ist.

### Herausforderung: Kapitalbeschaffung in der Krise

Befindet sich ein Unternehmen in einer Krise, ist die Kapitalbeschaffung eine besondere Herausforderung. Seit Einführung der Richtlinien Basel II und III unterliegen Banken strengeren Regeln bei der Kreditvergabe und haben einen geringeren Handlungsspielraum, gerade wenn Unternehmen keine TOP-Bonitäten aufweisen und die Kontokorrentlinie schon dauerhaft im Anschlag ist. Hier gilt es, die Beteiligten mit Hilfe eines schlüssigen Konzeptes zu überzeugen,

dass der operative Kern des Unternehmens gesund ist und mit entsprechenden Restrukturierungsmaßnahmen die Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft wiedererlangt werden kann. Für die Umsetzung der Maßnahmen und die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes ausreichende finanzielle Mittel zu beschaffen, ist nicht einfach und gelingt in der Praxis meist nur im Zusammenspiel mit alternativen Finanzhäusern. Die Erfahrungen zeigen, dass angesichts der sich verschärfenden Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft und der Umsetzung des Reformpakets auch Kreditinstitute stärker auf eine Zusammenarbeit mit anderen Finanzierern setzen, um gemeinsam Unternehmen die benötigten finanziellen Mittel zur Verfügung zu stellen. Das hat Vorteile für alle Beteiligten: Hauptansprechpartner für den Unternehmer bleibt weiterhin die Hausbank. Durch die Einbindung weiterer Finanzierungspartner kann sie dem Kunden eine Lösung bieten ohne sich selbst Konkurrenz zu schaffen, denn alternative Finanzierer haben in der Regel keine Produktpaletten analog dem klassischen Kreditinstitut. Das Thema Risikoteilung ist ein weiterer Vorteil der Zu-

sammenarbeit von Banken und anderen Finanzhäusern. Gelingt es, einen weiteren Geldgeber für das Unternehmen zu gewinnen, ist der Hebeleffekt oft enorm – denn der Hausbank oder anderen Finanzierungspartnern fällt es aufgrund der Risikoteilung leichter, das Engagement ebenfalls zu begleiten und die Mittel bereitzustellen.

**Fazit:** Ein Mix an Finanzierungsmodellen und die Zusammenarbeit mit mehreren Geldgebern sichern einem Unternehmen fortlaufend Liquidität. Entscheidend ist die Auswahl und Zusammenstellung der Finanzierungen nach den Spezifika und dem Anlass des Unternehmens.

### Alternative Finanzierungsmodelle – ein Überblick:

#### Factoring: Finanzierung von Forderungen

Factoring ist die fortlaufende Finanzierung von Forderungen. Das Unternehmen verkauft seine Rechnungen an einen Factor und erhält dafür direkte Liquidität. Statt Außenstände hat der Factoringnutzer innerhalb weniger Werkzeuge das Geld auf seinem Konto und kann eigene Verbindlichkeiten begleichen – unabhängig von langen Zahlungszielen oder schlechter Zahlungsmoral seiner Kunden. Zusätzlich sind die Forderungen gegen Ausfall versichert und der Factor übernimmt das Debitorenmanagement. Ein Vorteil von Facto-

ring ist, dass keine zusätzlichen Sicherheiten benötigt werden. Das Finanzierungsvolumen steigt mit dem Umsatz automatisch an und endet nicht wie eine Kreditlinie. Factoring kann in einer Vielzahl Branchen angewendet werden, wie dem Verarbeitenden Gewerbe, bei Speditionen, im Großhandel oder der Dienstleistungsbranche und funktioniert sogar in Sanierungsprozessen.

#### Beteiligungskapital: Verbesserung der Eigenkapitalquote

Beteiligungsgesellschaften stellen zumeist über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren Risikokapital zur Verfügung – in Form von offenen oder stillen Beteiligungen. Bei der offenen Form erhält die Beteiligungsgesellschaft einen Gesellschafterstatus. Bei der stillen Form handelt es sich um eigenkapitalähnliche Mittel. Die beiden Modelle unterscheiden sich unter anderem durch das Mitspracherecht, Vergütungen und den Austritt zum Ende der Beteiligung. Durch die Erhöhung des Eigenkapitals werden die Bonität und das Rating und damit die Verhandlungsgrundlage gegenüber anderen Fremdkapitalgebern verbessert. Beteiligungskapital ist in vielen Unternehmenssituationen eine interessante Ergänzung und unter bestimmten Voraussetzungen lässt es sich auch für Sanierungen gewinnen. Die Grundlage ist, dass der Betrieb ein schlüssiges Konzept zur Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit vorweisen kann.

#### Sale & Lease Back: Innenfinanzierung durch das Heben stiller Reserven

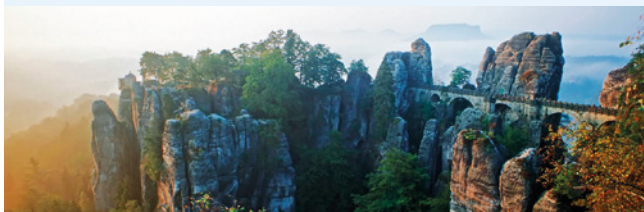
Sale & Lease Back ist für das Produzierende Gewerbe ein möglicher Ansatz, um zusätzliche finanzielle Mittel im Rahmen einer reinen Innenfinanzierung zu generieren. Beim Sale & Lease Back-Verfahren werden gebrauchte Maschinen und Anlagen verkauft und direkt zurückgeleast. Der Kaufpreis wird sofort an das Unternehmen ausgezahlt: Die gewonnene Liquidität steht bei Bedarf für Restrukturierungsprozesse, die Umsetzung von Unternehmensnachfolgen oder Neu-Investitionen zur Verfügung. Die Bonität des Unternehmens ist zweitrangig, entscheidend ist die Werthaltigkeit und Fungibilität der Maschinen.



**Ronny Baar**

Geschäftsführer  
ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG  
Telefon +49 351 43755-46  
baar@abg-partner.de  
www.abg-partner.de

## LANDPARTIE: AUSFLUGSTIPPS FÜR DIE STANDORT-REGIONEN VON ABG-PARTNER



### Rund um Dresden: Natur und Kultur erleben

Die Sächsische Schweiz bietet zahlreiche Erholungs- und Erlebnismöglichkeiten für Jung und Alt. In der Nähe des Kurorts Rathen befindet sich die Felsenbühne Rathen, die in den Sommermonaten für Besucher der Sächsischen Schweiz besondere Highlights bietet. Von Mai bis September 2015 werden auf der Naturbühne verschiedene Musicals, Opern, Schauspiel- und Theaterstücke vorgeführt. Schauen Sie vorbei und lassen Sie sich überraschen.

[www.landesbuehnen-sachsen.de](http://www.landesbuehnen-sachsen.de)

### Das Sommernachtsfest in der Eremitage Bayreuth

Am 1. August 2015 findet in der Eremitage zu Bayreuth das Sommernachtsfest statt. Hierzu sind Gäste geladen, im Sommernachts-Biergarten fröhlich zu feiern und das historische Ambiente zu genießen. In dem groß angelegten Park werden auf vier Bühnen zahlreiche musikalische

Darbietungen sowie ein abschließendes Feuerwerk geboten.

[www.bayreuth.de/veranstaltungen/sommernachtsfest\\_292.html](http://www.bayreuth.de/veranstaltungen/sommernachtsfest_292.html)

### In die Oper oder zum Filmfest: In München hat man die Wahl!

Jede Menge Kultur gibt's in München: Warum also nicht mal die Opernfestspiele in der Bayerischen Staatsoper anschauen? Vom 24. Juni bis 31. Juli 2015 werden von international gefeierten Künstlern Opern, Ballettstücke, Konzerte und Lieder präsentiert, die Abwechslung und Spannung für Kenner und Laien bieten. Wer eine Alternative zur Oper sucht, ist beim zweiten deutschen Filmfest richtig. Hier werden vom 26. Juni – 4. Juli 2015 verschiedene nationale und internationale Film-Highlights vorgestellt.

[www.muenchen.de/veranstaltungen/bayerischestaatsoper/opern-festspiele.html](http://www.muenchen.de/veranstaltungen/bayerischestaatsoper/opern-festspiele.html)  
[www.filmfest-muenchen.de](http://www.filmfest-muenchen.de)

### Eine Auszeit vom Alltag gibt's in der Mineraltherme Böblingen

Entspannung gibt's in der Mineraltherme Böblingen: Gäste können in Wasser voller Heilkräfte baden oder in der großzügigen Saunalandschaft abwechslungsreiche Aufgüsse genießen. In der einzigartigen „MeerKlima-Sauna“ lässt sich feinsten Salznebel atmen oder einfach nur auf bequemen Liegen vor sich hin träumen.

[www.mineraltherme-boeblingen.de](http://www.mineraltherme-boeblingen.de)

# Produkte und Dienstleistungen erfolgreich vermarkten

Kleine und mittlere Unternehmen tun sich mit Marketing und Kommunikation oft schwer. Die Gründe sind vielfältig – von Unverständnis bis zum fehlenden Fachwissen. Eine strategisch umgesetzte Kommunikation mit passenden Maßnahmen kann für Mittelständler viele Vorteile bringen, zum Beispiel die Wettbewerbsposition stärken, die Wahrnehmung am

Schriften, Farben und Bildwelten definiert. Wichtig ist die konsequente Umsetzung auf Geschäftspapiere, Internetauftritt, Broschüren, Werbemittel.

## Der Internetauftritt – ein Muss!

Ein moderner und aktueller Internetauftritt ist ein Muss, denn er ist einer der ersten Eindrücke

Einblick in die Unternehmenskultur und dient der Neukundengewinnung, Kundenbindung und Ansprache von Multiplikatoren. Im Vorfeld der ersten Ausgabe werden die strategischen Themen des Unternehmens und seiner Zielgruppen erfasst. Auf dieser Basis werden der individuelle Magaziname, die Struktur und das Layout entwickelt. Bei der Umsetzung



Markt verbessern und den Absatz steigern. Wie funktioniert das in der Praxis?

## Das Kommunikationskonzept als Grundlage

Der erste Schritt ist das Kommunikationskonzept. Hierbei ist es wichtig zu verstehen, welche wirtschaftlichen Ziele das Unternehmen hat. Dann werden die Zielgruppen definiert: Wer kauft die Produkte und Dienstleistungen, welche Größenklassen und Branchen haben diese? Im nächsten Schritt ist zu erfassen, welche Stärken das Unternehmen hat und wo der Betrieb besser als die Konkurrenz ist. Mit diesem Wissen lassen sich die künftige Positionierung am Markt und eine passende Kommunikationsstrategie ableiten sowie Maßnahmen mit Zeitplanung und Budget definieren. Welche Tools richtig sind, hängt von Zielgruppen, Zielen und dem möglichen Kostenrahmen ab. Die „Spielwiese“ ist riesig und reicht vom Corporate Design über Pressearbeit, Internetauftritt, Broschüren, Kundenmagazine, Social Media bis hin zu Mailings, Anzeigen oder strategischen Kooperationen.

## Einheitliches Erscheinungsbild für hohe Wiedererkennung

Oft fehlt ein definiertes Corporate Design – das Erscheinungsbild als Teil der Unternehmensidentität (Corporate Identity). Dies ist die Basis für die Wiedererkennung am Markt. Im Corporate Design sind unter anderem Logo,

für Interessenten. Diese Chance nutzen viele Betriebe nicht optimal – zum Beispiel stehen bei technischen Unternehmen lange Maschinenlisten im Vordergrund, ohne Erläuterungen, was diese für den Kunden leisten können. Diese Informationen sind wichtig und müssen auf den ersten Blick erkennbar sein. Anfrage- und Kontaktmöglichkeiten sowie News gehören ebenfalls dazu. Eine moderne Gestaltung rundet den Auftritt ab.

## Öffentlichkeitsarbeit zur Steigerung der Bekanntheit

Bevor neue Kunden umsatzwirksam werden können, benötigt jedes Unternehmen entsprechende Anfragen. Unternehmen und ihre Leistungen werden durch Öffentlichkeitsarbeit bekannter gemacht. Ein Baustein ist die Pressearbeit – die nicht nur so heißt, sondern wirkliche Arbeit ist und Vorlaufzeit benötigt, bevor es Erfolge gibt. Wenn es gelingt, einen Beitrag in einer relevanten Zeitschrift oder einem Fachportal zu veröffentlichen, ist dies eine optimale und kostengünstige Art der Öffentlichkeitsarbeit. Zusätzlich lassen sich Meldungen für Internetauftritt, Newsletter und Kundenmailing nutzen. Eine Pressemeldung allein, führt nicht sofort zu einer Umsatzsteigerung und besseren Marktpräsenz: Hier ist Kontinuität gefragt!

## Kundenmagazin als Königsklasse

Das Kundenmagazin bietet den Lesern einen

können Produkte, Mitarbeiter, Arbeitsabläufe sowie die Zusammenarbeit mit Partnern vorgestellt werden.

## Vertrieb und Kommunikation – das Erfolgsteam

Die schönste Internetseite oder neu erzielte Anfragen führen nicht zum Erfolg, wenn die Zusammenarbeit zwischen Kommunikationsabteilung oder -agentur und Vertrieb nicht funktioniert. Wichtig sind definierte Abläufe und Strukturen. Wo kommen Anfragen an, wer bearbeitet diese und wie? Die Vertriebsmitarbeiter sind Teil des Kommunikationsprozesses, denn sie verkaufen die Produkte des Unternehmens. Funktioniert das Zusammenspiel, rechnen sich Kosten und Zeit für die strategische Kommunikationsarbeit schnell.



**Ilka Stiegler**

Geschäftsführerin  
ABG Marketing GmbH & Co. KG  
Telefon +49 351 43755-11  
stiegler@abg-partner.de  
www.abg-partner.de



# Steuerliche Betrachtung zum Blockheizkraftwerk (BHKW)

## I. Abschreibungsmöglichkeiten beim BHKW

Wer ein BHKW betreibt, soll durch zeitliches Vorziehen von Abschreibungsbeträgen zusätzliche Liquidität bekommen. Deshalb dürfen Sie für Ihre Anlage neben der normalen Abschreibung und unabhängig vom Investitionsabzugsbetrag noch eine Sonderabschreibung von 20 Prozent der Anschaffungskosten vornehmen (§ 7g Abs. 5 EStG). Diese 20 Prozent gibt es im Anschaffungsjahr nicht nur zeitanteilig, sondern in voller Höhe. Die Sonderabschreibung dürfen Sie auf das Jahr der Anschaffung oder die darauffolgenden vier Jahre verteilen und auch in voller Höhe im Jahr der Inbetriebnahme nutzen. Insgesamt können Sie 100 Prozent der Anschaffungskosten Ihres BHKW abschreiben. Die Sonderabschreibung bewirkt, dass Sie die Abschreibungsbeträge im Vergleich zur linearen Abschreibung vorziehen können. Die Sonderabschreibung gibt es auch wenn Sie den Strom zu mehr als 10 Prozent privat nutzen. So steht es im Entwurf von R 4.3 Abs. 4 Satz 2 Einkommensteuer-Richtlinien 2012.

## II. Investitionsabzugsbetrag

Wer ein BHKW anschaffen will, darf die Kosten dafür schon im Vorfeld dieser geplanten Investition berücksichtigen: Durch den Investitionsabzugsbetrag sinkt die Steuerbelastung in der Investitionsphase. Damit steht für die geplante Neuanschaffung mehr Liquidität zur Verfügung. Abschreibungen gibt es normalerweise nur für tatsächlich angeschaffte Gegenstände. Nicht so beim Investitionsabzugsbetrag. Hier dürfen Sie bereits drei Jahre vor der geplanten Anschaffung bis zu 40 Prozent der voraussichtlichen Anschaffungskosten (bei Umsatzsteuerpflicht ohne MwSt.) als Betriebsausgaben berücksichtigen (§ 7g Abs. 1–4 EStG), jedoch maximal 200.000 Euro je Betrieb. Ihr Vorteil: Der Investitionsabzugsbetrag mindert den Gewinn des Jahres, in dem Sie ihn geltend machen. Eine Einschränkung gilt in der Phase der Betriebseröffnung. Hier wird der Investitionsabzugsbetrag nur dann berücksichtigt, wenn Sie die Anlage zum Ende des entsprechenden Jahres verbindlich bestellt haben. Das wird das Finanzamt mithilfe der Auftragsbestätigung kontrollieren (BMF-Schreiben vom 8. Mai 2009, BStBl. 2009 I S. 633 Tz. 28 ff).



## III. Reparaturkosten

Reparaturkosten an Ihrem BHKW sind sofort in voller Höhe Betriebsausgaben. Das sind zum Beispiel Wartungsarbeiten oder die Reparatur von Schäden an der Anlage.

## IV. Kreditzinsen

Kreditzinsen, die für Ihr BHKW entstehen, dürfen ohne Abzugsbeschränkung in voller Höhe als Betriebsausgaben gezogen werden. Voraussetzung ist aber, dass das jeweilige Darlehen der Bank oder der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) nur für diese Anlage verwendet wurde.

## V. Steuern

Steuern sind als Betriebsausgaben abzugsfähig, wenn es sich um betrieblich veranlasste Steuern handelt (z. B. Umsatzsteuer).

## VI. Versicherungskosten

Versicherungsprämien gehören je nach Art der Versicherung zu den Betriebsausgaben oder den Sonderausgaben.

## VII. Weitere abziehbare Kosten

Zusätzlich zu den genannten Kosten sind außerdem abzugsfähig:

- Gebühren für den Rechtsanwalt und den

Steuerberater, soweit sie mit den Einkünften aus dem BHKW zusammenhängen

- Wartungskosten für das BHKW
- Mietzins für den Zähler; der Energieversorger verrechnet die Zählermiete entweder mit der Einspeisevergütung oder weist sie als eigene Kostenposition aus.

Gleichwohl können Sie Kosten für Schriftverkehr und Korrespondenz mit dem Finanzamt oder mit Ihrem Steuerberater (z. B. Porto, Büromaterial) als Betriebsausgaben berücksichtigen, soweit diese durch die Verwaltung der BHKW veranlasst sind.



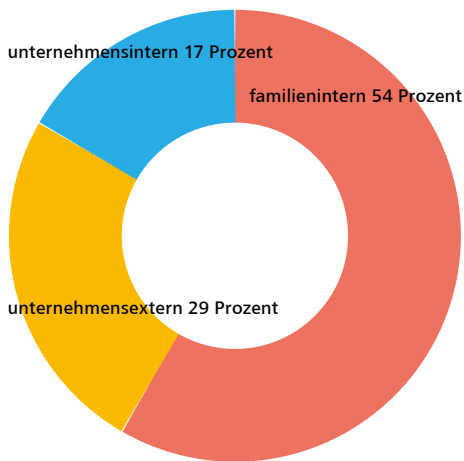
**Friedrich Cramer**

Rechtsanwalt  
 ABG Cramer Rechtsanwälte  
 Telefon +49 351 21040-10  
 info@cramer-dresden.de  
 www.abg-partner.de

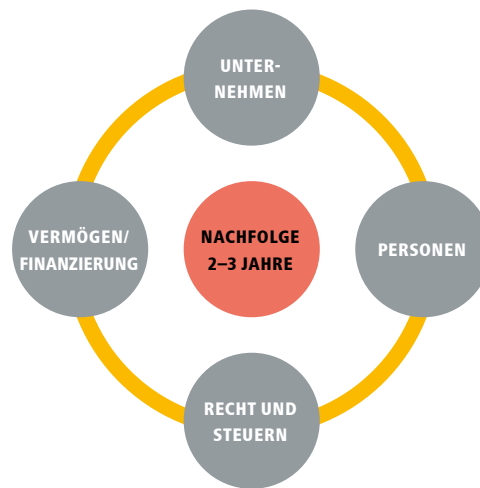
# Familieninterne Nachfolge um jeden Preis?

## PRAXISTIPPS UND STOLPERSTEINE BEI EINER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

### Gewählte Nachfolgelösung:



### Unternehmensnachfolge „manager“:



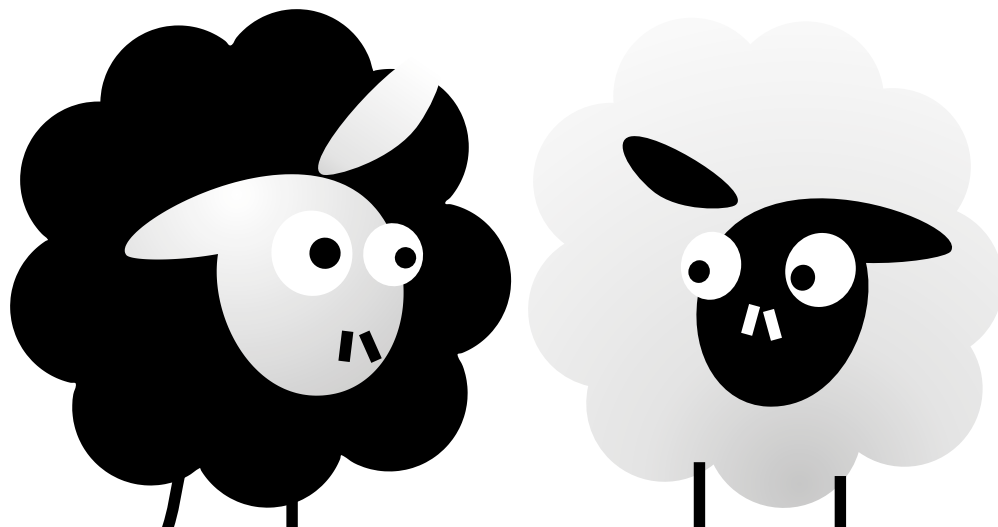
Laut Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) stehen zwischen 2014 und 2018 rund 3.740.000 Unternehmen zur Übergabe an. Dabei werden voraussichtlich etwa 54 Prozent familieninterne, 29 Prozent unternehmensexterne und 17 Prozent unternehmensinterne Nachfolgelösungen umgesetzt. Der Prozess einer Unternehmensnachfolge ist komplex und eine Vorbereitungszeit von mindestens zwei – drei Jahren sollte unbedingt bedacht werden. Die Gründe für eine anstehende Unternehmensnachfolge sind vielfältig: Alter, Gesundheit, Neuorientierung. Auch bei bankeninternen Ratingverfahren im Rahmen der Kreditvergabe – zum Beispiel bei der Finanzierung geplanter Investitionsvorhaben – spielt das Thema „Nachfolgeregelung“ eine wichtige Rolle und kann über die Zu- oder Absage der Finanzierung entscheiden. Interne Strukturen und Prozesse bedürfen einer Überprüfung und gegebenenfalls einer Neuausrichtung, zum Beispiel wenn die gesamte Unternehmensführung bisher auf eine Person ausgerichtet war. Die Praxis zeigt immer wieder, dass eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen eher patriarchisch geführt wird und der Chef sich um alle Anliegen selbst kümmert. Eine zweite Managementebene ist oft-

mals selbst bei Unternehmen mit 20 oder 40 Mitarbeitern nicht vorhanden. Da der Mittelstand stark eigentümergeprägt ist, gilt es gewisse Hürden zu überwinden, um einen erfolgreichen Nachfolgeprozess umzusetzen. Für die Übertragung des Unternehmens kommen verschiedene Wege in Betracht – eine interne Nachfolgelösung durch ein Familienmitglied oder externen Manager oder der Verkauf des Unternehmens.

### Wo finde ich einen externen Nachfolger?

Für die Suche eines externen Nachfolgers gibt es zahlreiche Möglichkeiten. Die Indus-

trie- und Handelskammern haben zum Beispiel eine deutschlandweite Nachfolgebörse [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org) initiiert, auf der sowohl Verkaufsangebote als auch Gesuche veröffentlicht werden. Auch die Hausbanken, Fachverbände oder Berater des Unternehmens (Steuerberater, Unternehmensberater, Rechtsanwalt) verfügen über ein großes Netzwerk, eine Nachfrage dort kann sich lohnen. Parallel können Übergeber ganz gezielt im Markt nach Investoren suchen lassen. Dafür werden zunächst ein Verkaufsprospekt erstellt und eine gezielte Marktanalyse durchgeführt. Für wen könnte das Unternehmen interessant sein, gibt es vielleicht sogar einen



Kunden oder Lieferanten? Mögliche Interessenten werden direkt angesprochen, so dass meist schnell erste Kontakte und Gespräche entstehen. Für diesen Bereich lohnt die Unterstützung durch einen entsprechenden Dienstleister: Dieser steuert den Verkaufsprozess, erstellt die benötigten Unterlagen, moderiert Gespräche mit potentiellen Käufern und unterstützt bei Bedarf anschließend bei der Unternehmensbewertung und Kapitalbeschaffung.

loslassen und Verantwortung abgeben, gleichzeitig muss der Übernehmer Verantwortung annehmen. In der Praxis ist das für beide Seiten oft nicht einfach, noch dazu, wenn es unterschiedliche Ansichten und Erfahrungen in der Unternehmenssteuerung gibt. Deswegen müssen die Weichen für die Nachfolge frühzeitig gestellt werden. Der Nachfolger sollte ausreichend Zeit haben, sich auf die Unternehmensführung vorzubereiten und sich eventuell noch fehlende Qualifikatio-

## // Gibt es einen möglichen Nachfolger in der Familie, sollten alle ‚Karten auf den Tisch‘. Die Praxis zeigt immer wieder, dass die Nachfolge ein Tabuthema ist.

### Den Fortbestand eines Unternehmens sichern: Schritte zur Unternehmensübergabe langfristig planen

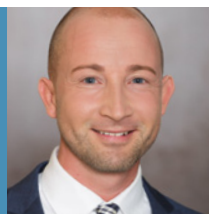
Von vielen Unternehmern wird eine familieninterne Nachfolge auf die Kinder als Idealfall empfunden – das „Lebenswerk“ soll möglichst in der Familie erhalten und weitergeführt werden. Doch nicht jedes Kind kann oder möchte ein Unternehmen führen – die emotionale Komponente überlagert oft alle rationalen Überlegungen des Übergebers. Wichtig ist deshalb die Erstellung eines Anforderungsprofils für den Nachfolger. Welche Qualifikationen und Erfahrungswerte sollte dieser unbedingt erfüllen? Ist der potentielle Nachfolger zum Beispiel ein guter Techniker, kann ihm der kaufmännische Part zur Seite gestellt oder durch ein Coaching das fehlende Wissen vermittelt werden. Gibt es einen möglichen Nachfolger in der Familie, sollten alle „Karten auf den Tisch“ – die Praxis zeigt immer wieder, dass die Nachfolge ein Tabuthema ist. Die Senioren in der Familie gehen meist davon aus, dass die Kinder das Unternehmen übernehmen. Und die Jüngeren getrauen sich oft nicht zu sagen, dass sie für ihr Leben eigentlich eine andere Vorstellung haben. Wird offen kommuniziert, lassen sich Emotionen und Herausforderungen viel leichter zusammen bewältigen und das gemeinsame Ziel: „Die Sicherung des Unternehmens und der Arbeitsplätze“ erreichen. Die familieninterne Form der Nachfolge ist die schwierigste bei der Umsetzung und birgt ein erhebliches Konfliktpotential. Laut aktuellen Studien scheitern bei diesem Modell rund 30 Prozent der Nachfolgen! Wichtig ist eine konsequente Planung und Umsetzung des Übergangs. Beide Generationen müssen an einem Strang ziehen – der Übergeber sollte

nen anzueignen. Auch Erbschaftsregelungen und die individuelle Lebensplanung der Familienmitglieder sollten bei der Nachfolgeplanung berücksichtigt werden, um Konflikte zu vermeiden.

### Komplexität des Prozesses wird oft unterschätzt

Insgesamt beeinflussen neben der persönlichen Ebene auch betriebswirtschaftliche und rechtliche Aspekte die Übergabesituation. Diese können häufig von einem Laien nur schwer überblickt werden. Die Durchführung des Prozesses bedarf neben einer sorgfältigen und systematischen Vorbereitung in allen strategischen Bereichen eine klare Kommunikation nach innen und außen, damit die Firma im Verlauf der Übergabe keinen Schaden nimmt und der Unternehmenswert nicht sinkt. In der nächsten Ausgabe von „akzento“ berichten wir Ihnen, welche Formen der Übertragung es bei der Unternehmensnachfolge gibt, wie die Unternehmensbewertung funktioniert und welche Finanzierungslösungen zum Einsatz kommen können.

**Simon Leopold**



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

### Folgende wesentlichen Bereiche gehören zur Umsetzung eines Nachfolgeprozesses und sollten bedacht werden:

#### 1. Unternehmen

- Was soll wann und wie übergeben werden? (z. B. Besitz- und Betriebsgesellschaft, Grundstück, Maschinen)
- Ist mein Unternehmen übergabewürdig? (Marktakzeptanz bzw. Marktstellung, Wachstumschancen, Arbeitsplätze, Unternehmereinkommen)
- Ist mein Unternehmen übergabefähig? (Ertragskraft, Eigenkapitalsituation, Vertragswesen, Rechtsform)

#### 2. Personen

- Welche Beteiligten müssen integriert werden? (Übergeber und Familie, Nachfolger intern/extern)

#### 3. Recht und Steuern

- Hat mein Unternehmen die „richtige“ Rechtsform?
- Wie bleibt mein Unternehmen handlungsfähig?
- Wie Sorge ich für mein Unternehmen vor? (unternehmerischen Notfallkoffer beachten)
- Ist mein Gesellschaftsanteil vererblich bzw. übertragbar?
- Wie soll die Übertragung erfolgen (entgeltlich/unentgeltlich) und wie sind die Auswirkungen, z. B. steuerlich?

#### 4. Vermögen und Finanzierung

- Was ist mein Unternehmen wert?
- Ist meine Altersvorsorge sichergestellt?
- Wie lassen sich steuerliche Belastungen minimieren?
- Wie kann die Nachfolge finanziert werden? (Hausbank, alternative Finanzierer)

#### 5. Unterstützende Kommunikation

- Wer muss eingebunden und informiert werden? (z. B. Übergeber, Übernehmer, Mitarbeiter, Gesellschafter, Banken, Kunden, Lieferanten)
- Welche Kommunikationswege stehen im Unternehmen zur Verfügung? (Homepage, Newsletter, Mailing)

Beratungsverbund ABG-Partner

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

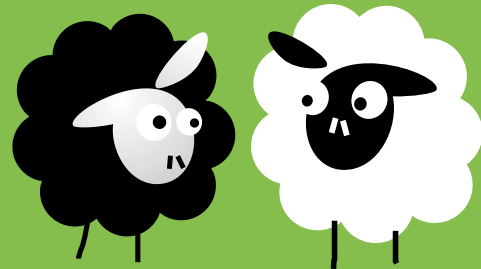
Sindelfinger Straße 10

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)

ABG Marketing GmbH & Co. KG