

# akzent

BERATUNGSVERBUND ABG-PARTNER — DAS MAGAZIN

Spezial

## STRATEGIEN FÜR DEN MITTELSTAND



# Inhaltsverzeichnis

Sehr geehrte Damen  
und Herren,

sind Sie schon einmal gefragt worden: „Wenn du gewusst hättest, was alles auf dich zukommt, hättest du trotzdem eine Firma gegründet?“ Ich kann diese Frage für mich klar mit „Ja!“ beantworten. Und ich glaube, die meisten Unternehmer würden so reagieren. Wobei viele sicher einräumen müssten, dass sie die ein oder andere Herausforderung doch gern anders angegangen wären, strategischer.

Aus dieser Idee ist die vorliegende Sonderausgabe der akzentu entstanden. Wir möchten Ihnen in diesem Spezial unseres Mittelstandsmagazins eine Übersicht über die wichtigsten Aspekte des Unternehmertums geben: Gestaltung von Aufbau und Abläufen, Zukunftsplanung, Personal, Finanzierung, Steuer und Kommunikation. Diese Dinge sollen einmal ganz aus Sicht des Strategen und Planers beleuchtet werden. Die großen Fragen dabei: Wie agiert man vorausschauend und sorgt nachhaltig für Effizienz, Kontinuität und Wachstum? Wie lenkt man die Unternehmensentwicklung in die gewünschte Richtung? Wie lassen sich Chancen früh ausloten und Gefahren umschiffen? Treiben Sie selbst ähnliche Gedanken an, dann können Sie sich jederzeit direkt an unsere Experten wenden. Die Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater und Kommunikationsprofis aus dem ABG-Partnernetzwerk unterstützen Sie gern bei Ihrer individuellen Strategie.

Herzliche Grüße

*Friedrich Geise*

Friedrich Geise



3

Nachhaltiger Erfolg erfordert eine konsequente Strategie



7

Eine gute Organisations- und Prozessstruktur bildet das Rückgrat



9

Möglichkeiten und Grenzen von Steuerstrategien



12

Alternative Finanzierungsmodelle in der Übersicht



14

Mit strategischer Kommunikation zum Geschäftserfolg



16

Die wichtigsten Trends in der Personalstrategie



18

Der Beratungsverbund - Ihr ganzheitlicher Partner



19

Ihre Ansprechpartner



# Strategische Planung im Unternehmen

**Damit ein Unternehmen seinen Zweck auf lange Sicht erfüllen kann, sollte die Führungsetage nichts dem Zufall überlassen. Natürlich: Das Tagesgeschäft eines Mittelständlers ist oft von hektischer Betriebsamkeit geprägt und fordert viel Aufmerksamkeit. Da wird der Planung über das laufende Geschäftsjahr hinaus oft zu wenig Beachtung beigemessen – und der langfristigen Unternehmensentwicklung erst recht nicht. Doch die Gesellschaft verändert sich permanent und mit ihr die Märkte und Bedürfnisse der Kunden – Mobilitätswandel, Digitalisierung, Individualisierung.**

So hart es klingen mag: Wer sich nicht weiterentwickelt, muss seine Position wahrscheinlich bald räumen und ein Wettbewerber nimmt seinen Platz ein. Aber Weiterentwicklung darf auch nicht irgendwie geschehen – unkontrolliertes Wachstum beispielsweise kann einen Betrieb ernsthaft schädigen. Stattdessen erfordert nachhaltiger Erfolg minutiöse Planung und eine konsequente Strategie – die jedoch auch nicht zu stur verfolgt werden darf. Anpassungen und Kurskorrekturen müssen jederzeit möglich sein. Doch erst einmal zurück auf Anfang.

## Grundlagenarbeit I: den Ist-Zustand erfassen

Damit die Planung später nicht auf wackeligen Beinen steht, müssen die Strategen auf einer verlässlichen und umfangreichen Datenbasis aufbauen können. Und das bedeutet vor allem eines: Fleißarbeit. Denn in diesem ersten Schritt geht es darum, wirklich alle Aspekte des Unternehmens in Augenschein zu nehmen, Daten zu sammeln und Quellen zusammenzuführen. Dabei ist es ratsam, die jeweils Verantwortlichen mit ins Boot zu holen und den Status quo in einer „Expertenrunde“ zu erläutern. Das Grundanliegen lautet hierbei stets: herausfinden, wie das Unternehmen derzeit aufgestellt ist – in all seinen Facetten. Um der viel zitierten „Betriebsblindheit“ vorzubeugen, kann es ratsam sein, externe, unabhängige Berater einzubinden. Denn die Unternehmensanalyse muss nicht nur umfassend, sondern auch schonungslos sein. Sonst fehlt es der späteren Strategie womöglich an Durchschlagskraft.

Was muss alles erfasst werden? Das beginnt bei den Produkten und Leistungen: Was rentiert sich monetär? Was ist gut für das Image? Was hingegen sind die Ladenhüter? Wichtig ist auch die Analyse der Kundenstruktur, des Marktes und der Konkurrenzsituation. Schließlich ist es entscheidend zu wissen, für wen genau produziert





wird, in welchem Umfeld sich das Unternehmen bewegt und in welchem Wettbewerb es steht. An aktuellen Geschäftszahlen kommt ebenfalls keine ernstzunehmende Analyse vorbei: Welche Kosten stehen den Umsätzen entgegen, welche Preis- und Lohnpolitik wird verfolgt? Auch die Frage der Kapitalstruktur des Unternehmens, seiner Liquidität und der gebundenen Mittel muss eindeutig geklärt werden. Hinzu kommen Fragen nach der strukturellen, organisatorischen, prozessualen und personellen Aufstellung des Betriebes. Auch Vertrieb, Marketing und Partnernetzwerk sind von Belang. Am Ende setzt sich aus der Vielzahl der einzelnen Aspekte ein Gesamtbild des Unternehmens zusammen, mit dem man gut weiterarbeiten kann. Eine Übersicht der wichtigsten Punkte für den Status quo finden Sie in der Infobox am Ende dieses Beitrags.

### Grundlagenarbeit II: Ziele setzen

Die Datengrundlage ist geschaffen, doch ehe eine wirkungsvolle Strategie aufgesetzt werden kann, müssen die Unternehmensziele festgelegt werden. Sie markieren den künftigen Soll-Zustand und müssen vor allem eines sein: realistisch. Hierbei hilft die gemachte Zustandsanalyse, denn sie zeigt, was für einen Betrieb überhaupt machbar ist. Der Zeitraum,

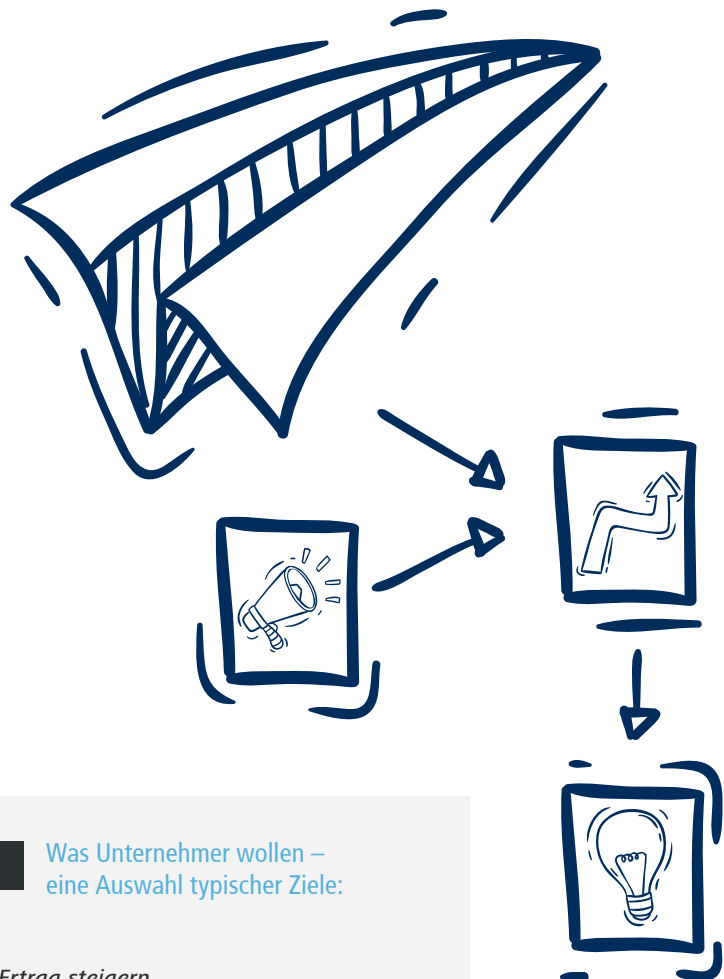
#### Der Status quo – Überblick ist alles:

- *Produkte und Leistungen, Preispolitik*
- *Kundenstruktur und -bedürfnisse*
- *Wettbewerb, Markt und Branche*
- *Aktuelle Geschäftszahlen: Kosten und Umsätze*
- *Personalstruktur, Kapazitäten, Gehälter, Employer Branding*
- *Unternehmensaufbau, Zuständigkeiten, Prozessgestaltung*
- *Betriebsmittel: Maschinen, Gebäude, Fahrzeuge, Material*
- *Kapitalsituation: Eigen- und Fremdkapital, gebundene und liquide Mittel*
- *Juristische Aspekte wie Rechtsform, AGB, laufende Verträge*
- *Steuerliche Verpflichtungen, Fristen*
- *Vertrieb, Marketing und Kommunikation*
- *Partner-, Lieferanten- und Dienstleisterstruktur*
- *Derzeitiges Controlling*
- *Unternehmenskultur, Philosophie, Image*

in dem die gesteckten Ziele erfüllt sein sollten, darf auch nicht zu kurz greifen oder zu weit in die Zukunft verlagert werden – zwischen fünf und zehn Jahren Vorausplanung sind üblich. Überprüfbarkeit ist die nächste entscheidende Qualität einer verlässlichen Zielsetzung. Aussagen wie „In ein paar Jahren wollen wir die Besten in unserem Segment sein.“ klingen zwar gut, lassen sich aber in keiner Weise an konkreten Werten festmachen: Was heißt „in ein paar Jahren“? Was meint „die Besten“? Was genau bedeutet „Segment“? Hier braucht es klare Formulierungen. Beispiele wären: „Innerhalb von drei Jahren möchten wir unseren Umsatz verdoppeln.“ Oder: „Bis kommenden Oktober wollen wir 15 neue Stellen im Vertrieb schaffen.“ Oder: „Unser neues Produkt zur Gebäudevermessung soll im Frühjahr 2022 seine Marktreife erlangt haben.“ Solche Großziele sollten in einzelne Etappen oder Meilensteine gegliedert werden. Dadurch zeigt sich an Stichtagen anhand konkreter Zahlenwerte und Entwicklungen, ob das Gesamtziel haltbar ist. Hier müssen Unternehmer selbstkritisch sein und gesteckte Ziele im Zweifelsfall anpassen.

### Planung, Umsetzung, Kontrolle

Aus dem derzeitigen Zustand des Unternehmens und den Zielvorstellungen lassen sich nun ganz konkrete Schritte ableiten: die eigentliche Strategie und Planung entstehen. Jetzt wird festgelegt, was zu tun ist, wer es macht, was an finanziellen Mitteln und Ressourcen nötig ist, welche Unterstützung an Bord geholt wird, wie die Zeitplanung aussieht und wie die Erfolgskontrolle gewährleistet werden kann. Im Vergleich zur Analyse des Ist-Zustands – die besonders umfassend sein sollte – muss die strategische Arbeit möglichst punktuell erfolgen: immer am jeweiligen Ziel ausgerichtet. Dabei müssen aber dennoch alle Stellschrauben des Unternehmens, die für die Zielerfüllung relevant sind, bedacht werden. Bei einer geplanten Produktlinie können dies sein: Kapitalbeschaffung, Entwicklungsaufwand, personelle Ressourcen und Material, Produktionsprozesse und -stätten, Vertrieb und Marketing, Lieferantenbeziehungen, Fragen zu Markenrechten, Nutzungsbedingungen oder Verträgen. Bei den konkreten Planungen zeigt sich dann schnell, ob die Hausaufgaben gemacht wurden. Denn nun müssen alle Verantwortlichen wieder an einen Tisch und gemeinsam die effektivsten Maßnahmen entwickeln. Haben die Experten schon an der Zustandsbestimmung mitgewirkt, sind sie bereits im Thema und können effektiver arbeiten. Als Nächstes geht es an die Umsetzung. Wurde gut geplant und eine ausgewogene Strategie gefunden, sollte es wenig Reibung geben. Die wichtigsten Tools sind nun sukzessive Kontrolle und Feinjustierung. Denn Märkte ändern sich ständig und sind auch mit der besten Vorbereitung nicht zu einhundert Prozent vorhersehbar. Die Entscheider müssen ihr Projekt genau im Auge behalten und permanent prüfen: Sind wir noch auf dem richtigen Weg? Sollte dem nicht so sein, darf man sich nicht vor kleineren Anpassungen oder auch einer größeren Kurskorrektur scheuen. Die vorher festgelegten Meilensteine helfen, den Überblick zu bewahren. Noch einmal zur



#### Was Unternehmer wollen – eine Auswahl typischer Ziele:

- *Ertrag steigern*
- *Wachsen*
- *Marktposition ausbauen*
- *Neue Produkte oder Leistungen etablieren*
- *Personal hinzugewinnen*
- *Konkurrenten übernehmen*
- *In neue Branchen einsteigen*
- *Effizienz verbessern, nachhaltiger agieren*
- *Strukturen und Abläufe optimieren*
- *Kooperieren*
- *Betriebsteile ausgliedern*
- *Neue Standorte eröffnen, expandieren*

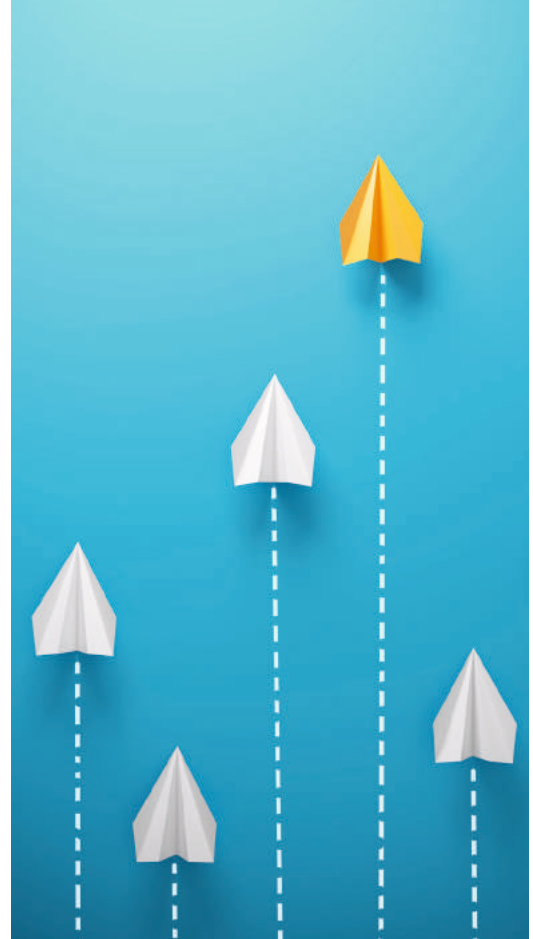
Strategie: Die Marschrichtung ergibt sich immer aus den individuellen Voraussetzungen des Unternehmens, den Zielen, der Herangehensweise und dem Temperament des Managements. Hier gibt es keine allgemeine Empfehlung – es sind immer Einzelfallentscheidungen.

### Planung fordert Ressourcen

Werden Strategie und Planung ernst genommen, ist klar: Diese Prozesse kosten Zeit und fordern Präsenz. Es muss geschaut werden, wie eingebundene Kollegen sinnvoll im Tagesgeschäft vertreten werden können. Auch lässt es sich kaum vermeiden, dass das Management in Zeiten intensiver strategischer Planungen gewohnte Aufgaben delegieren muss. Da eine intensive und verlässliche Planung die Zielerfüllung jedoch signifikant verbessern kann, lohnt sich die Mühe. Die gute Nachricht ist zudem: Wurde einmal eine umfassende Zustandsbestimmung gemacht, kann bei regelmäßigen, späteren Analysen immer wieder darauf aufgebaut werden – der Aufwand reduziert sich. Für Know-how und personelle Ressourcen, die nicht inhouse verfügbar sind, können überdies jederzeit externe Partner zu den Analysen und Planungen hinzugezogen werden. Experten wie der ABG-Beraterverbund unterstützen Sie gern bei Fragen zu Unternehmensführung, Steuer, Recht und Marketing.

#### Kernpunkte der Unternehmensstrategie auf einen Blick:

- Ist-Situation erfassen und kritisch bewerten
- Realistische und konkrete Ziele definieren
- Konkrete Meilensteine setzen
- Zeithorizont festlegen
- Ressourcen- und Kapitalbedarf ermitteln
- Fördermöglichkeiten ausloten
- Rechtliche und steuerliche Konsequenzen abschätzen
- Intern und extern nötige Kommunikation veranschlagen
- Umsetzungsschritte planen, Zuständigkeiten festlegen
- Unterstützungsbedarf bestimmen



#### In die Umsetzung gehen:

- Kapitalbeschaffung, Partnerakquise
- Anmietung Flächen, Bau neuer Gebäude
- Einkäufe: Geschäftsausstattung, Material, Maschinen
- Umstrukturierungen, Schaffen neuer Arbeitsplätze und Abteilungen
- Vertrieb neu aufsetzen, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit
- Permanente Feinjustierung der Maßnahmen
- An Meilensteinen: kritische Erfolgsmessung, gegebenenfalls gegensteuern

#### IHR KONTAKT ZUM BERATUNGSVERBUND



**München**  
Telefon +49 89 139 977-0  
muenchen@abg-partner.de

**Dresden**  
Telefon +49 351 437 55-0  
dresden@abg-partner.de

**Bayreuth**  
Telefon +49 921 788 988-10  
bayreuth@abg-partner.de

**Böblingen**  
Telefon +49 7031 21 76-0  
boeblingen@abg-partner.de





## Teil der Unternehmensstrategie: **Aufbau- und Ablaufplanung**

**Werden Struktur und Prozesse im Betrieb nachhaltig angegangen, kann wirtschaftlicher gearbeitet werden. Aufbau- und Ablaufplanung sind damit wichtige Instrumente der Unternehmenssteuerung. Aber sie sind längst keine Selbstläufer, sondern erfordern permanente Überwachung und stetes Feintuning.**

„Aufbau- und Ablaufplanung – brauchen wir nicht. Bei uns weiß jeder, was er zu tun hat. Überhaupt, was hat das mit Strategie zu tun?“ So oder ähnlich wird es der ein oder andere mit dem Thema sicher halten. Dabei ist eine gute Organisations- und Prozessstruktur das Rückgrat eines Unternehmens. Sie kann für klare Verhältnisse im Betrieb sorgen und schafft die Grundlage für ein wirkungsvolles Management. Mitarbeitern gibt sie zudem Orientierung und bildet die Basis für effektive Zusammenarbeit. Denn die gewissenhafte Planung klärt Fragen wie „Wer arbeitet mir zu – und wem ich?“ oder „An wen muss ich mich bei Problemen wenden?“. Hinzu kommt: In der Außendarstellung kann eine klar kommunizierte Aufbau- und Ablauforganisation wichtige Überzeugungsarbeit leisten. Hier sorgt sie für Transparenz, beleuchtet Zuständigkeiten und Arbeitsweise und zeigt, wie verlässlich, strukturiert und effizient ein Unternehmen agiert.

### Bei Vernachlässigung droht Durcheinander

Immer wieder wird die Aufbau- und Ablauforganisation jedoch vernachlässigt – gerade Gründer

wollen sich erst einmal auf Geschäftsmodell, Produkt und Akquise fokussieren. Ein taktischer Fehler. Denn werden Aufbau und Ablauf in der Start-up-Phase vernachlässigt, droht später – wenn das Unternehmen gewachsen ist – oft ein böses Erwachen. Dann kann es plötzlich zu ungeklärten Hierarchien kommen, Aufgaben können nicht verteilt werden oder werden doppelt gemacht, Kunden wissen nicht, an wen sie sich wenden sollen und so weiter. Deshalb: Als Gründer Aufbau- und Ablaufplanung gleich mit in den Business Plan aufnehmen.

### Strukturen und Prozesse planen

Der Aufbau eines Unternehmens und die darin ablaufenden Prozesse sind eng miteinander verwoben. Daher ist es schwierig, das eine unabhängig vom anderen zu entwickeln. Es hat sich in der Praxis jedoch eine landläufige Herangehensweise herausgebildet: Zuerst wird der Aufbau skizziert. Steht dieser provisorisch, werden daran anknüpfend die Abläufe entwickelt. Mit fortschreitender Ablaufplanung muss an der ein oder anderen Stelle meist auch der Aufbau noch einmal angepasst werden. Als Unternehmer kann man sich beim Erstellen an den Gepflogenheiten seiner Branche orientieren. Die eigenen Erfahrungen und Feedback von Experten, Mitarbeitern, Partnern und Kunden sollten ebenfalls einfließen. Zur Visualisierung des Ganzen helfen Grafiken und Diagramme. Ein Organigramm zeigt beispielsweise die Aufbaustruktur. Solche optischen Mittel sind auch in der Kommunikation mit Angestellten, Kunden und Partnern das Mittel der Wahl.



### Zentrale Fragen von Aufbau und Ablauf

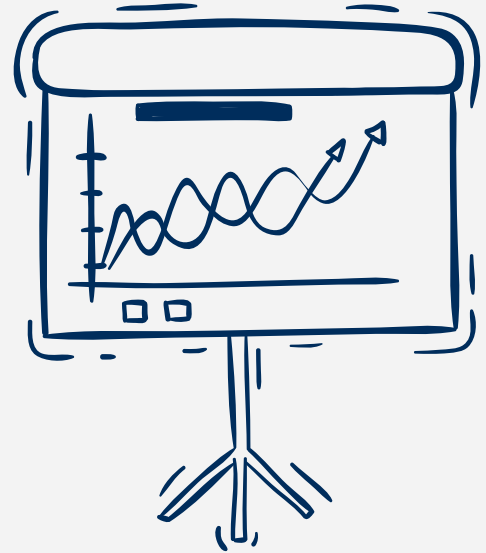
Die Aufbauplanung soll Abteilungen, Aufgaben und Kompetenzen darstellen. Die Ablaufplanung bringt diese eher statischen Faktoren in einen dynamischen Zusammenhang. Hierbei kommen Aspekte wie Arbeitsschritte, Zeit- und Raumplanung sowie Aufgabenverteilung zum Tragen. Es müssen dabei nicht nur die einzelnen Verrichtungen erfasst werden, sondern auch die Abfolge der Teilprozesse und deren Dauer. Die räumliche Anordnung der Arbeitsplätze, der Platzbedarf und die Logistik sind ebenfalls zentral. In Sachen Aufgabenverteilung ist die Frage, ob diese an eine Einzelperson oder ein ganzes Team erfolgt, das die Zuständigkeit dann intern klärt.

### Zielstellung der Aufbau- und Ablauforganisation

Drei der wichtigsten strategischen Ziele im unternehmerischen Arbeitsablauf sind Auslastung, Effizienz und Kontinuität. Besonders die Ablaufplanung hilft bei der Erfüllung dieser Prämissen. Denn durch die minutiöse Gliederung aller Prozesse sollen Kapazitäten erkannt und ausgeschöpft werden. Auch Warte- sowie Leerlaufzeiten gilt es zu minimieren und Engpässe in der Produktionskette auszuschließen. Zudem sollen durch eine gute Planung unnütze Kosten vermieden sowie Qualitätssicherung und -steigerung unterstützt werden. Eine effektive und mitarbeitergerechte Gestaltung der Arbeitsplätze durch gute Vernetzung und kurze Wege sind weitere Ziele.

### Auch hier wieder: fortlaufende Kontrolle

Steht Ihre Aufbau- und Ablauforganisation? Laufen die Prozesse gerade zuverlässig? Glückwunsch! Doch Gelegenheit zum Ausruhen bleibt Ihnen als Unternehmer nicht. Denn nun wird es Zeit für ein permanentes Controlling. Ständig ändert sich irgendetwas im Betrieb: Zusätzliche Mitarbeiter kommen an Bord, eine zweite Management-Ebene soll etabliert werden, eine neue Produktlinie wird gefahren, ein zusätzliches Produktionsgebäude muss integriert werden ... Sobald sich irgendetwas im Unternehmen wandelt, muss auch die gewohnte Aufbau- und Ablaufplanung auf den Prüfstand. Kann nach alter Struktur und Prozessplanung unter aktuellen Bedingungen nicht mehr effektiv gearbeitet werden, stehen Optimierungen an. Daran zeigt sich: Eine ernsthafte Aufbau- und Ablaufplanung ist kein Nebenprojekt. Sie ist eine Kernaufgabe des Managements.



### Einige Vorteile stringenter Aufbau- und Ablauforganisation

- *Höheres Vertrauen bei Kunden, Finanzierern und Investoren*
- *Klare Hierarchien, Zuständigkeiten und Ansprechpartner*
- *Effektiveres Management, Orientierung für Mitarbeiter*
- *Bessere Auslastung und Effektivität im Betrieb*
- *Vermeidung von Leerläufen, Beschleunigung von Produktionsabläufen*
- *Kostenreduktion, Qualitätssicherung*
- *Effizientere, mitarbeitergerechte Arbeitsplatzgestaltung*

### IHR ANSPRECHPARTNER



**Ronny Baar**

Geschäftsführer

ABG Consulting-Partner  
GmbH & Co. KG

Telefon +49 351 437 55-46  
baar@abg-partner.de



# Sind Steuern strategisch planbar?



**Taktische Planung betrifft fast jeden Bereich eines Unternehmens. Auch die steuerlichen Verpflichtungen machen da keine Ausnahme. Gemeinsam mit Isabel Franzka, Steuerberaterin und Prokuristin beim Beratungsverbund ABG-Partner, beleuchten wir Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen von Steuerstrategien.**

Wo bei Angestellten durch Lohnsteuer-vorabzug oft nicht viel strategischer Spielraum besteht, lohnt sich eine taktische Herangehensweise bei Unternehmern fast immer. „Egal, in welcher Phase sich ein Unternehmen gerade befindet, meist stehen Veränderungen an. Und diese haben steuerliche Auswirkungen. Nur wenn sich seit Jahren Ergebnisse und Gewinne auf nahezu dem gleichen Level bewegen, kann auf eine eigene Steuerstrategie grundsätzlich verzichtet werden. Interessant wäre dann ein Blick auf die Unternehmensstruktur – hinsichtlich möglichen Gestaltungspotenzials“, sagt Isabel Franzka, Steuerexpertin bei ABG-Partner. Den ersten Anlass für einen gezielten Umgang mit der Steuer stellt bereits die Gründung dar – hier möchte das Finanzamt im Fragebogen zur steuerlichen Erfassung wissen, mit welchen Umsätzen und Gewinnen gerechnet wird. Aus den gemachten Angaben kann der Jungunternehmer erste Prognosen zur Besteuerung ableiten. Später haben Unternehmenserweiterung, Wachstum,

Outsourcing, das Erschließen neuer Geschäftsfelder, Beteiligungen oder neue Produktlinien steuerlichen Einfluss und sollten auch aus dieser Perspektive betrachtet werden. Ebenso verhält es sich beim Eröffnen oder Schließen von Zweigstellen. Man stelle sich beispielsweise vor: Der Gewinn einer Bäckereikette wurde jahrelang durch eine schlecht laufende Filiale gedrückt. Nun haben sich die Gesellschafter entschieden, diese zu schließen – plötzlich verbessert sich das Ergebnis. Ohne entsprechende Planung wird die Steuerlast zwangsläufig ansteigen. Auch in Sachen Nachfolge spielt die Steuerstrategie keine unbedeutende Rolle für Übergeber und Übernehmer – sowohl im familieninternen Übergang als auch beim Verkauf. „Steuerstrategie ist dabei nicht unbedingt eine Frage der Größe oder Komplexität. Ein Unternehmen kann 200 oder nur zwei Produkte anbieten – fällt eines weg, kommt es in beiden Fällen zu Schwankungen, die die Besteuerung beeinflussen. Ob zum Positiven oder Negativen, darin liegt das planerische Geschick“, sagt Franzka.

## Für solide Grundlagen sorgen

Lückenlose Buchführung und Aufzeichnungen sind die vielleicht wichtigsten Basics der Steuerstrategie. Hinzu kommen eine belastbare Unternehmensplanung und die aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA). Die Dokumente bilden den Leitfaden für die strategische

Ausrichtung – bei einem Gründer erfüllt der Business Plan diese Funktion. Ein Entscheider muss daneben auch unterjährig den Überblick über die Geldflüsse, über Gewinn und Umsatz im Unternehmen haben – sicher nicht auf den Cent, aber mindestens auf den Tausender genau. Auch eine gewisse proaktive Einstellung und der Wille, Steuer gezielt anzugehen, sind gewissermaßen psychologische Voraussetzungen.

## Wie man Steuern strategisch angeht

Strategische Steuerplanung hat für drei bis fünf Jahre im Voraus Sinn. Ein zentrales Ziel dabei ist die Senkung der Steuerlast. Die Steuerexpertin hat dazu folgendes Beispiel: „Ein Mandant kommt zu uns und sagt, er rechne mit 100.000 Euro Gewinn. Davon gehen rund 30 Prozent Steuern ab – zu viel für den Unternehmer. Also fragen wir zum Beispiel, welche Anschaffungen für die nächsten Jahre geplant sind – Technik, Werkzeug, Mobiliar – und was man davon vorziehen könnte. Es ergibt sich, dass der Kunde ohnehin seine Technik aufrüsten möchte und dies auch eher angehen kann. Dadurch würde beispielsweise die Steuer auf 25 Prozent gesenkt – der Mittelständler ist zufrieden und passt seine Strategie an.“ Es lohnt sich im Prinzip immer, größere Investitionen auch steuerlich geltend zu machen. Dazu gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Es kann beispielsweise ein Investitionsabzugsbetrag gebildet werden. Der

## Voraussetzungen, Ziele und Grenzen von Steuerstrategien auf einen Blick

### Die Voraussetzungen

- *Buchführung, Aufzeichnungen*
- *BWA, Business Plan*
- *Ständiger Überblick über Umsatz und Gewinn*
- *Kennen steuerlicher Möglichkeiten und Pflichten*
- *Langfristige Planung*
- *Handlungsbereitschaft und Gestaltungswillen*

### Die Ziele

- *Senken der Steuerlast*
- *Vorauszahlungsplanung*
- *Sichern von Liquidität*
- *Gewährleistung gleichmäßiger Abgaben*
- *Gewinnoptimierung bei Kreditbedarf*

### Die Grenzen

- *Steuergesetzgebung*
- *Liquide Mittel*
- *Personelle und zeitliche Kapazitäten*
- *Kenntnis der Gesetze und aktueller Entwicklungen*
- *Know-how und Sensibilisierung für das Thema*



ist jedoch an mehrere Bedingungen geknüpft: Bei einem Unternehmer, der den Gewinn über die Einnahmenüberschussrechnung (EÜR) ermittelt, muss dieser unter 100.000 Euro liegen. Ein Bilanzierer darf hingegen nicht mehr als 235.000 Euro Betriebsvermögen besitzen. Außerdem müssen die Anschaffungen in den ersten beiden Wirtschaftsjahren zu über 90 Prozent betrieblich genutzt werden – dürfen also auch nicht vermietet werden.

„Steuerstrategie kann so weit gehen, dass der Unternehmer vor größeren Anschaffungen überlegt, ob er diese lieber käuflich erwerben oder doch leasen möchte. Beim Kauf könnte er besagten Investitionsabzugsbetrag in Anspruch nehmen. Leasingraten hingegen dürfen als Betriebsausgaben geltend gemacht werden. Hier müssen die Gesellschafter schauen, was sich eher rechnet“, schildert Franzka.

### Oft besser: im Voraus zahlen

Ein weiterer Kernpunkt der Steuerstrategie ist die Vorauszahlungsplanung. Bei zu hohen Sprüngen im Ertrag – etwa durch unverhoffte Großaufträge – sind im Rahmen der Steuererklärung nicht nur Nachzahlungen fällig, auch die erhöhten Vorauszahlungen für die folgenden

Wirtschaftsmonate stehen zeitnah an. Dadurch können sich Kosten ballen. Die Expertin rät zu Umsicht und proaktivem Handeln: „Es ist wichtig, die Umsatz- und Gewinnentwicklung auch unterjährig im Blick zu haben. Ändert sich etwas gravierend, können die aktuellen Vorauszahlungen auch angepasst werden: je nachdem, ob sich der Gewinn erhöht oder einbricht, durch entsprechende Anpassungsanträge. Der Unternehmer muss natürlich handeln wollen. Manche Mandanten haben auch kein Problem damit, wenn sich Kosten einmalig ballen.“ Wer als Unternehmer ohnehin Umsatzsteuer voranmelden müsse, sei im Vorteil. Denn dadurch sei er gezwungen, sich permanent mit der Geschäftsentwicklung auseinanderzusetzen. Im Gegensatz zu dieser Abgabe mit ihren gesetzlich vorgeschriebenen Vorauszahlungen sind Ertragsteuern sogenannte Jahressteuern. Das heißt, sie orientieren sich immer an der letzten Festsetzung und können damit aktuelle Entwicklungen oft nicht abbilden. Daher kann vorausschauendes Handeln von Vorteil sein. Zumal erhöhte Nachzahlungen oft unerwünschte Begleiterscheinungen nach sich ziehen können: Das Finanzamt fordert in solchen Fällen die kommende Steuererklärung gern früher ein. Geht





einem Unternehmen eine solche Anordnung zu, hat es nur vier Monate, um das Dokument abzuliefern.

### Sonderfall Kreditbedarf

Steuerstrategie heißt nicht, in jedem Fall auch Steuern sparen. „Wer einen Kredit von der Bank benötigt, braucht einen angemessenen Gewinn. Sonst schneidet er beim Rating eventuell schlecht ab und bekommt kein Darlehen. Ein hoher Gewinn bedeutet aber auch höhere Steuern. Je nach Zielsetzung muss der Unternehmer hier Prioritäten setzen. Bei einer geschickten langfristigen Planung lassen sich die zeitweise höheren Abgaben jedoch wieder ausgleichen“, so Franzka.

### Grenzen und Fallstricke strategischer Planung

Die Expertin betont, dass die Gesetze und deren Auslegung die definitive Grenze jeglicher Steuerstrategie seien. Strategische Entscheidungen müssen vor dem Finanzamt jederzeit plausibel erklärt und begründet werden können. „Das Unternehmen sollte zudem stets liquide sein. Problematisch wird es, wenn ein hoher Gewinn zu versteuern, aber kein Geld mehr da ist, um dieser Verpflichtung nachzukommen. In einem solchen Fall

rutscht man schnell in den Bereich der Stundung und Ratenzahlung oder muss Vollstreckungsaufschub beantragen“, gibt Franzka zu bedenken. Deswegen sei es durchaus im Sinn der strategischen Steuerplanung, auch mal Geld zurückzulegen oder als Gesellschafter seinem Unternehmen notfalls mit einem privaten Darlehen unter die Arme zu greifen.

### Auf dem Laufenden bleiben

„Es ist eine Herausforderung für die Steuerplanung, aktuelle Entwicklungen und Kostenfaktoren im Blick zu behalten. Beispielsweise wurde zum 1. Januar 2020 der Mindestlohn auf 9,35 Euro angehoben. Gerade für Unternehmen mit viel Personal stellt dies zwar einerseits eine Kostensteigerung dar, kann auf der anderen Seite aber auch steuerliche Erleichterung bedeuten“, sagt die Expertin. Die Gewerbesteuer müsse man ebenfalls im Blick haben. Die sei von Stadt zu Stadt verschieden und werde gern zum ersten Tag eines Jahres erhöht. Gerade für Klein- und Einzelunternehmer interessant: 2020 ist auch der Grundfreibetrag auf 9.408 Euro gestiegen. Zudem ändert sich gerade die Grundsteuer. Es gibt hier zwar noch keine abschließende Aussage, aber wahrscheinlich wird es zu höheren

Belastungen kommen. Steuerexpertin Isabel Franzka versteht sehr gut, dass es manchem Geschäftsführer bei all den relevanten Faktoren und permanenten Änderungen schwerfällt, den Überblick zu wahren. Ihr Rat: „Wer sich auf Tagesgeschäft und Unternehmensentwicklung konzentrieren möchte, Steuer aber dennoch zielgerichtet angehen will, kann jederzeit auf externes Know-how zurückgreifen. Das Team des ABG-Partner Beratungsverbundes steht als Kontrollinstanz oder strategischer Partner gern zur Verfügung.“

### IHR KONTAKT ZUM BERATUNGSVERBUND



#### München

Telefon +49 89 139 977-0  
muenchen@abg-partner.de

#### Dresden

Telefon +49 351 437 55-0  
dresden@abg-partner.de

#### Bayreuth

Telefon +49 921 788 988-10  
bayreuth@abg-partner.de

#### Böblingen

Telefon +49 7031 21 76-0  
boeblingen@abg-partner.de







# Finanzierung: **Modellvielfalt statt Einbahnstraße**

Der deutsche Mittelstand ist treu, besonders seiner Hausbank gegenüber. Nach einer Sonderauswertung des KfW-Mittelstandspanels stehen 93 Prozent der Unternehmer zu ihrer Hausbank – oft sogar für Jahrzehnte. Ist das noch zeitgemäß? Wenn Unternehmen gute Erfahrungen mit der Zusammenarbeit gemacht haben und sich mithilfe der Hausbank weiterhin positiv entwickeln – alles kein Problem. Doch der Finanzierungsmarkt ist im Umbruch, und das schlägt sich auch auf das Verhalten vieler Banken nieder. Die Häuser agieren heute bei der Darlehensvergabe oft zögerlicher, restriktiver und immer stärker auf Absicherung bedacht. Die Veränderungen in der Branche bringen Unternehmern jedoch auch neue Optionen. Um hier die Spreu vom Weizen zu trennen, kommt es auf klare Vorstellungen, gründliche Recherche und einen individuellen Finanzierungsmix an.

## **Eingleisige Finanzierung – die Probleme**

Verlässt sich ein Unternehmer nur auf seine Hausbank, zahlt er für Kredite oft nicht den besten Preis am Markt. Denn dann fehlt es an Übersicht und Vergleichsmöglichkeiten. Zudem sind Banken in ihren Entscheidungen oft langsamer als Wettbewerber – gerade aus der Fintech-Branche oder auch alternative Finanzierer. Klassische Darlehen eignen sich oft nicht, wenn bestimmte Anlässe kurzfristig anstehen oder schwer vorherzusagen sind. Hierzu zählen zum Beispiel starkes Wachstum, defekte Maschinen, die ersetzt werden müssen, oder Auftragsspitzen, die es abzufedern gilt. Ein weiteres Problem: die erwähnte Zurückhaltung vieler Kreditinstitute. Getrieben durch die immer

striktere gesetzliche Regulierung ihrer Arbeit, achten die Banken vermehrt auf eine Top-Bonität potenzieller Kreditnehmer. Kann ein Unternehmen diese nicht vorweisen, bekommt es kein Darlehen oder muss zusätzliche Sicherheiten bieten. Das betrifft übrigens nicht nur kriselnde Betriebe. Auch Unternehmen, die sich beispielsweise in der Gründungsphase befinden, einen strukturellen Wandel durchleben oder bei denen gerade ein Generationswechsel stattfindet, besitzen häufig keine optimale Bonität. Teilweise schließen Kreditgeber bestimmte Risikobranchen sogar kategorisch von ihren Engagements aus – aktuell zum Beispiel die Auto-Zulieferindustrie. Auch die nach wie vor sehr niedrigen Zinsen für Kredite bedeuten nicht zwangsläufig, ein „Schnäppchen“ zu machen. Denn viele Banken haben ihre Covenants, also die Bedingungen, die an die Verträge geknüpft sind, kontinuierlich verschärft – das reicht von einer bestimmten Eigenkapitalquote bis hin zum Mindest-Cashflow oder dem erlaubten Verschuldungsgrad des Unternehmens. Was auch nicht vergessen werden darf, sind die Sicherheiten, die Banken für ihre Darlehen fordern. Hier haben es bestimmte Branchen wie der Dienstleistungs- oder der IT-Sektor schwer, da sie meist nicht über ausreichende dingliche Sicherheiten wie Gebäude, Grundstücke oder Maschinen verfügen.

## **Liquidität im richtigen Mix**

Es soll hier nicht darum gehen, klassische Bankkredite schlechtzureden. Bei allen Finanzierungsansätzen ließe sich eine Reihe von Nachteilen auflisten – wenn man sich allein auf sie verlassen würde. Und



Bankkredite sind nach wie vor eine entscheidende Säule der stabilen Geschäftsentwicklung. Das Ziel der Entscheider sollte heutzutage jedoch sein, sich am Finanzierungsmarkt nach Ergänzungen umzusehen, Anbieter kritisch unter die Lupe zu nehmen und Modelle sowie Ansätze abzuwägen. Die Voraussetzung dafür ist, das eigene Unternehmen, seine voraussichtliche Entwicklung und den entsprechenden Kapitalbedarf genau zu kennen. Hier einige Modelle, die im strategischen Mix für unternehmerische Handlungsfähigkeit sorgen können:

#### **Finetrading, Einkaufsfinanzierung:**

Unternehmen, die für Aufträge sehr oft und umfassend in Vorleistung gehen müssen, können über eine Einkaufsfinanzierung die Last des Material- und Rohstoffeinkaufs verringern. Der Finetrader übernimmt vorläufig die Einkaufskosten für das Material und räumt den Unternehmen längere Zahlungsziele ein – natürlich mit entsprechendem Aufschlag.

#### **Fintech-Kredite:**

Saisonschwankungen, Betriebsmittelinvestitionen oder Wareneinkäufe können auch über flexible, unbesicherte Fintech-Kredite mit kurzen Laufzeiten finanziert werden. Die Anbieter nutzen digitale Technologien, um übersichtliche Prozesse und eine schnelle Umsetzung zu realisieren. Hinzu kommt der Vorteil, dass auch Unternehmen, die kaum oder keine dinglichen Sicherheiten besitzen, Kredite bekommen können.

#### **Sale & Lease Back:**

Für Betriebe, die keine Top-Bonität besitzen, aber über ein hohes Anlagevermögen an Fuhrparks oder Maschinen verfügen, kann sich diese Spielart des Leasings lohnen. Hier werden die Objekte an einen Finanzierer verkauft und sofort zurückgeleast. Vorteile: Im Betrieb gebundenes Kapital wird freigemacht und in Liquidität umgewandelt, das Verfahren ist zudem oft kurzfristig möglich.

#### **Forfaitieren und Factoring:**

Wer einen permanenten Cashflow oder bei größeren Forderungen rasche Zahlungseingänge benötigt, kann Rechnungen auch kontinuierlich an Factoring-Anbieter oder sporadisch an einen Forfaieteur verkaufen. Die ausstehende Summe wird von den Dienstleistern umgehend überwiesen, lange Zahlungsziele oder empfindliche Verzögerungen beim Begleichen von Forderungen werden für das Unternehmen vermieden. Zudem sind die Forderungen in der Regel gegen einen möglichen Ausfall versichert, zusätzliche Sicherheiten sind nicht nötig.

#### **Leasing:**

Steht die Anschaffung neuer Maschinen oder Anlagen an, müssen die nicht unbedingt über Kredit finanziert werden. Manchmal ist es effektiver, Produktionsmittel zu leasen. So wird eine weitere Verschuldung vermieden. Außerdem sind Leasingraten oft als Betriebsausgaben steuerlich anrechenbar.

#### **Eigenkapital:**

Ist zwar kein Modell, aber dennoch von Bedeutung. Wer über liquide Eigenmittel verfügt, kann schnell reagieren, wenn unvorhergesehener Kapitalbedarf besteht. Zudem ist ein gewisser Anteil an Eigenkapital Voraussetzung für zahlreiche Kredite.

#### **IHR ANSPRECHPARTNER**



**Simon Leopold**  
Geschäftsführer

ABG Consulting-Partner  
GmbH & Co. KG  
Telefon +49 351 437 55-48  
leopold@abg-partner.de



# Kommunikation – das Stiefkind unter den Strategien

Mit der richtigen Kommunikation können Unternehmen ihren Geschäftserfolg nachhaltig steigern – egal, ob im Dienstleistungssektor oder in der Produktvermarktung. Denn getreu nach dem Motto „Nur was man kennt, kann man auch kaufen“ sollte jede Geschäftsleitung um eine möglichst professionelle Außendarstellung bemüht sein. Vor allem in Branchen oder Produktbereichen, die einem starken Wettbewerb unterliegen, sind öffentlichkeitswirksame Maßnahmen unabdingbar. Aber auch bei Nischenanbietern ist eine gute Marktbekanntheit notwendig, denn auf spezielle Produkte oder besondere Dienstleistungen muss die Zielgruppe aufmerksam gemacht werden.

Am Anfang steht immer ein ausführliches Kommunikationskonzept. Darin wird detailliert dargestellt, welches Ziel mit welchen Maßnahmen erreicht werden soll. Ob Unternehmen den Umsatz steigern, das Image verbessern, neue Mitarbeiter gewinnen oder die Bekanntheit steigern möchten – die Absichten sind zahlreich. Allen gemein ist jedoch die Zielgruppenauswahl, sie ist das A und O in einer Kommunikationsstrategie. Denn verschiedene Zielgruppen tummeln sich unter Umständen auf unterschiedlichen Kanälen. Einfach gesprochen: Ein Unternehmen kann beispielsweise täglich Anzeigen im Fachmagazin für Umwelt schalten. Wenn die Zielgruppe ihre Informationen auf LinkedIn bezieht und mit Umwelt nichts am Hut hat, wird sie von der Dienstleistung oder dem Produkt wohl nie erfahren.

## Was gehört in ein Kommunikationskonzept?

- ✓ **Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken-Analyse** – Wer sind wir und in welchem Markt befinden wir uns?
- ✓ **Ziele** – Was wollen wir erreichen?
- ✓ **Zielgruppen** – Wen wollen wir erreichen?
- ✓ **Botschaften** – Mit welchen Inhalten wollen wir die Zielgruppen erreichen?
- ✓ **Maßnahmen & Instrumente** – Wie wollen wir die Zielgruppen erreichen?
- ✓ **Zeiträumen** – Wie lange sollen die Maßnahmen laufen?
- ✓ **Budget** – Was wollen wir dafür ausgeben?
- ✓ **Controlling** – Kosten/Nutzen, Was haben wir erreicht?

Wenn die Strategie steht, geht es an die Umsetzung. Das beste Konzept bringt keinen Erfolg, wenn es in der Schublade liegt. Mindestens ein Mitarbeiter sollte allein für das Thema Unternehmenskommunikation abgestellt sein, denn dieses komplexe Themenfeld lässt sich nicht nebenbei bearbeiten. Unternehmen erfahren durch Kommunikationsagenturen professionelle Unterstützung – nicht nur bei der Konzeption, sondern auch bei den einzelnen Maßnahmen.



## Ausgewählte Spezialbereiche der Kommunikation

### Personalmarketing

In Zeiten von Fachkräftemangel vermarkten Unternehmen nicht mehr nur die Produkte und Dienstleistungen, sondern auch sich selbst als Arbeitgeber. Dabei geht es um die Gewinnung neuer Arbeitnehmer und die Mitarbeiterbindung gleichermaßen. Unter dem Begriff „Employer Branding“ bündeln sich alle Maßnahmen, die zur Positionierung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber beitragen. Neben der externen Kommunikation rückt hier auch die interne Kommunikation stark in den Fokus. Genutzte Instrumente können sein: Unternehmensleitbild, Social-Media-Kanäle, Mitarbeiter-App, Mitarbeitermagazin, Recruiting-Seite auf der Website, Tag der offenen Tür, Arbeitgeberplattformen.



„Das Erarbeiten und Umsetzen eines fundierten Kommunikationskonzepts bindet einige Manpower und zeitliche Ressourcen – deshalb stirbt so ein Projekt oftmals schon nach kurzer Zeit ab. Packen Sie es gemeinsam mit uns an. Wir sind erfahrene Experten in Strategie, Konzeption und Umsetzung.“

*Ilka Stiegler, Geschäftsführerin,  
ABG Marketing GmbH*

### Finanzkommunikation

Für Aktienunternehmen ist die Kommunikation mit den Shareholdern zwingend, Stichwort Investor Relations, aber auch nicht börsennotierte Firmen haben Vorteile durch eine transparente Kommunikation mit ihren Banken und Geschäftspartnern. Hier wird die Wirkung von direktem Dialog mit der Hausbank oder anderen Finanzierungspartnern oft unterschätzt. Dabei ist die Beziehungspflege ein Schlüsselement in der Finanzkommunikation. Mithilfe einer aktiven und transparenten Informationspolitik lässt sich beispielsweise sogar der Bonitätsindex der Creditreform beeinflussen. Genutzte Instrumente können sein: Pressearbeit, Finanzberichte, Investoren-Roadshows, regelmäßige Face-to-Face-Termine mit der Bank, Finanzinformationen auf der Website, Events mit Finanzpartnern.

### Change Communication

Die Welt ist im steten Wandel. Das beeinflusst natürlich auch die Wertevorstellungen, Geschäftsprozesse und Strukturen der Unternehmen. Schlagworte wie Klimaschutz, Digitalisierung oder Automatisierung sind in aller Munde und haben Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit. Aber auch Veränderungen wie ein Zukauf, ein Firmenumzug oder ein neuer Geschäftsführer beeinflussen das Unternehmensklima. Neuerungen können unterschiedliche Gefühle beim Personal, Lieferanten oder Kunden auslösen – von Angst über Skepsis bis hin zu Begeisterung ist alles möglich. Umso wichtiger ist es, dass Veränderungsprozesse in Unternehmen immer von einer strategisch klugen internen und externen Kommunikation begleitet werden. Nur so ziehen alle Beteiligten an einem Strang und der „Change“ wird zu einem Erfolg. Genutzte Instrumente können sein: Mitarbeiterversammlung, Workshop, Mitarbeiterzeitung, Newsletter, Event, Pressearbeit.

### Krisenkommunikation

Der Ernstfall tritt ein: Das Werk eines Zulieferers brennt ab und mit ihm die Produkte der Kunden, ein Unternehmen hat Auftragseinbrüche und muss massiv Stellen abbauen, eine Firma ist insolvent, der Geschäftsführer steht wegen Steuerhinterziehung am Pranger. Bei all diesen Krisenszenarien gilt unbedingt, dass ein Plan für die Kommunikation bereits fertig in der Schublade liegt. Denn Zeitschinden ist der risikoreichste Faktor. Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner und die Presse müssen schnellstmöglich mit den Fakten versorgt werden – hier darf kein Raum für Spekulationen gelassen werden. Wichtig: Es muss eine Person (z. B. Pressesprecher) festgelegt werden, die auskunftsbe-rechtigt ist. Niemand, auch nicht die Geschäftsführung, darf Informationen willkürlich nach außen und auch innen geben. Gerüchte und Falschaussagen sollen so vermieden werden. Genutzte Instrumente können sein: Presse-Kit mit FAQ-Katalog, Pressekonferenz, News-Ticker auf der Website, Newsletter.

### IHRE ANSPRECHPARTNERIN



**Ilka Stiegler**  
Geschäftsführerin

ABG Marketing GmbH  
Telefon +49 351 437 55-11  
stiegler@abg-partner.de



# „Purpose“

## Was 2020 in der Personalstrategie wichtig wird

**Ein neues Jahrzehnt. Herausforderungen und mit Sicherheit auch Risiken warten auf die Unternehmer. Gleichzeitig aber auch Chancen und zahlreiche Möglichkeiten. Nicht nur bei Auftragslage oder Gewinn. Sondern auch beim Personal.**

Viele Betriebe ächzen unter der Last des Fachkräftemangels. Aber was genau meint das Wort denn eigentlich? Und ist es nicht eigentlich die Aufgabe eines jeden Personalers, einer jeden Personalerin, dort Abhilfe zu schaffen? Kann man mit Grundlagenarbeit dem drohenden Mangel vorbeugen? Was ist wichtig für die Generation Y, Z? Braucht es mehr Freiheiten, wünschen sich die Mitarbeitenden

zusätzliche Boni zum Nettolohn? Oder sind manche Menschen schon zufrieden, wenn es guten Kaffee und ein frisches Mittagessen in der Firma gibt?

### **Fachkräftemangel als Ausdruck einer fehlenden Strategie?**

Ja, die Zeiten haben sich geändert. Ja, Arbeitgeber werben mehr um Arbeitnehmer als andersherum. Mitarbeitende trauen sich außerdem häufiger, ihre Wünsche und Forderungen zu artikulieren. Sie wünschen sich einen guten Ausgleich und eine Arbeit, die zwar fordert, aber auch Freiräume bietet. Und vor allen Dingen: Sie sind auf der Suche nach einer Beschäftigung mit Bedeutung. Dafür erhält das Unternehmen von genau diesen Arbeitnehmern den häufig geforderten zusätzlichen Schritt, das Quäntchen extra

Engagement. Natürlich bedeutet das wiederum, dass man sich als Chef mit einer Vielzahl von Meinungen und natürlich auch Kritik auseinandersetzen muss. Doch darin liegt eine unendliche Anzahl von Chancen. Aus Reibung entsteht häufig ein neuer Gedanke und damit ein gemeinsamer, vielleicht vorher noch nie gedachter Ansatz. Oftmals wichtiger als perfekt ausgearbeitete Details ist der sogenannte Unternehmenssinn – häufig auch als „Purpose“ bezeichnet. Die Mitarbeiterin möchte wissen, wofür die Firma steht und welcher Sinn im Handeln des Betriebes steckt. Häufig ist das für größere Konzerne oder Betriebe etwas einfacher zu stemmen – und gleichzeitig aufgrund der Komplexität doch aufwendiger herauszuarbeiten. Auch der klassische Handwerksbetrieb kann und sollte sich diese Frage stellen. Bewerber beurteilen oft bei der Wahl des Arbeitgebers, wie authentisch das Handeln eigentlich

### Die sieben Trends 2020

- 1. Purpose:**  
*Mitarbeitende möchten eine Arbeit mit Sinn und Bedeutung.*
- 2. Prepare:**  
*Fokus auf Arbeitsverdichtung bei reduzierter Fachkräfteanzahl.*
- 3. Digital HR:**  
*Wie verknüpft man die Arbeit zwischen Mensch und Maschine in Zukunft?*
- 4. Recruiting & Employer Branding:**  
*Der Bewerbende steht im Mittelpunkt, nicht das Unternehmen.*
- 5. Diversity & Inclusion:**  
*Vielzahl und Inklusion sollen messbar gemacht werden.*
- 6. Future Leadership:**  
*Führungskräfte können Unternehmenskultur stiften.*
- 7. Future of Work:**  
*Der Mitarbeitende hat die meisten Erfahrungen, um selbst guter Personaler zu sein.*

Quelle: <https://www.bpm.de/meldungen/die-7-hr-trends-2020-aus-sicht-des-bpm>





ist. Wenn das Unternehmen behauptet, nachhaltig zu agieren und sich für den Schutz unserer Umwelt einzusetzen, alle Vertriebler aber einen Diesel als Dienstwagen fahren, wird es schwierig mit der Glaubwürdigkeit. Das erkennt der Bewerber sowie Arbeitnehmer leicht und durchschaut Unwahrheiten.

### „Die Goldenen Zwanziger“ – Generationendschungel?

Was erwartet die Arbeitnehmerin in diesem neuen Jahrzehnt von einem attraktiven Arbeitgeber? Keiner kann das wirklich voraussagen. Viele Personalexperten unterscheiden die Generationen beispielsweise in X, Y und Z – jede Generation hat dabei ihre ganz spezifischen Charakteristika, Wünsche und Ziele. Allerdings gibt es dort auch Überschneidungen oder Ausreißer: Nicht alle sogenannten „Millennials“, also die Bevölkerungskohorte geboren zwischen 1980 und 1999, wollen auf Teufel komm raus Sabbaticals nehmen oder sind andauernd in den sozialen Netzwerken aktiv. Deshalb sollte man sich nicht auf Schubladendenken verlassen, sondern vielmehr die gewünschte Zielgruppe in den Fokus rücken: Wen brauche ich für meine offenen Stellen, wer passt ins Unternehmen und wie kann ich diese Bewerber für mich gewinnen?

Leider können viele Wettstreiter um die besten Fachkräfte schon die zweite Frage nicht mehr beantworten. Denn was fehlt, ist eine klare Positionierung: die eigene Arbeitgebermarke.

### Employer Branding als dauerhaftes „Projekt“

Die Arbeitgebermarke der eigenen Firma herauszuarbeiten fällt häufig schwer. Manchmal braucht es einen externen Impuls, um die richtigen Begrifflichkeiten dafür zu finden. Viele Dinge werden im Unternehmen außerdem bereits gelebt, aber nicht kommuniziert. Oft einfach, weil sie als selbstverständlich angesehen werden. Es gibt kostenlose Getränke und regelmäßige Mitarbeitererevents? Toll! Und erzählen Sie davon auf Ihrer Website, Social-Media-Kanälen oder in der Mitarbeiterzeitung? Nein? Dann wird es Zeit. Ganz abhängig von Branche und Zielgruppe kann man die Auswahl der Maßnahmen bestimmen und die Kanäle auswählen, auf denen die Arbeitgebermarke dann konsequent präsentiert wird. Ziel muss sein, dass potenzielle Bewerber eine klare und vor allen Dingen transparente Vorstellung des Unternehmens und seiner Werte bekommen. Am besten wechselt man als Unternehmen dafür die Perspektive: Welche Punkte

würden mich als Bewerber überzeugen? Was macht einen Betrieb nicht gleich außergewöhnlich, aber vielleicht anders? Diese Fakten müssen zusammengetragen und veröffentlicht werden. Dann hat man eine gute Chance, die für sich passenden Bewerber an Bord zu holen und langfristig ans Unternehmen zu binden.

Eine Arbeitgebermarke herauszuarbeiten ist ein strategischer und komplexer Vorgang, bei dem wir Ihnen als Beratungsverbund mit Rat und Tat zur Seite stehen – sei es in der Konzeption oder in der Umsetzung.

### IHR KONTAKT ZUM BERATUNGSVERBUND



#### München

Telefon +49 89 139 977-0  
muenchen@abg-partner.de

#### Dresden

Telefon +49 351 437 55-0  
dresden@abg-partner.de

#### Bayreuth

Telefon +49 921 788 988-10  
bayreuth@abg-partner.de

#### Böblingen

Telefon +49 7031 21 76-0  
boeblingen@abg-partner.de

# Mit ganzheitlicher Beratung zur besten Strategie für Ihr Unternehmen

## Der Verbund im Überblick

ABG-Partner ist ein Beratungsverbund mit den Schwerpunkten Steuer- und Unternehmensberatung, Marketing, Recht und Wirtschaftsprüfung, der 1991 gegründet wurde. An unseren vier Standorten München, Dresden, Bayreuth und Böblingen betreuen unsere 120 Fachberater und Mitarbeiter den klassischen, branchenübergreifenden Mittelstand. Ob bei Nachfolge-, Gründungs-, Wachstums- oder Sanierungsprozessen, wir liefern Ihnen die passende Strategie für Ihr Unternehmen und berücksichtigen dabei sowohl finanz- und betriebswirtschaftliche, rechtliche, steuerliche als auch kommunikative Aspekte.

### Steuerberater

- Unternehmen
- Freie Berufe
- Privatpersonen
- Stiftungen
- Gemeinnützige Gesellschaften

### Wirtschaftsprüfer

- Prüfung von Jahresabschlüssen bei Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften, Stiftungen und Vereinen
- Unterschlagungs- und Insolvenzprüfungen
- Prüfung von Baubetreuern, Bauträgern, Maklern, Darlehens- und Anlagevermittlern
- Prüfung von Konzernabschlüssen und Finanzdienstleistern

### Unternehmensberater

- Strategische Unternehmensplanungen
- Finanzierungskonzeptionen
- Fortlaufendes Controlling
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Unternehmensbewertungen

### Rechtsanwälte

*(Kooperationspartner)*

- Vertragsrecht
- Handels- und Gesellschaftsrecht
- Insolvenzrecht
- Bankrecht
- Immobilien- und Baurecht
- Maklerrecht
- Wirtschaftsrecht
- Familien- und Erbrecht

### Kommunikationsberater

- B2B-Marketing
- Kommunikationskonzepte
- Public Relations
- Onlinemarketing
- Social Media
- Content Marketing
- Kundenmagazine
- Employer Branding
- Krisenkommunikation
- Events

### Die Vorteile

- ✓ Fachübergreifende Beratung aus einer Hand: Bündelung der Kompetenzen
- ✓ Schnelle, direkte Kommunikation innerhalb aller Fachbereiche
- ✓ Leistungen nach Fachbereichen variabel zusammenstellbar
- ✓ Feste Kalkulationsbasis



## Steuerberatung



**Friedrich Geise**  
Geschäftsführer  
Steuerberater  
Standorte: München, Dresden, Bayreuth  
Telefon +49 89 139 977-0  
geise@abg-partner.de



**Manuela Feig**  
Prokuristin  
Steuerberaterin  
Standort: München  
Telefon +49 89 139 977-33  
feig@abg-partner.de



**Karin Renner**  
Prokuristin  
Steuerberaterin  
Standort: München  
Telefon +49 89 139 977-17  
renner@abg-partner.de



**Bettina Wanner**  
Prokuristin  
Steuerberaterin  
Standort: München  
Telefon +49 89 139 977-54  
wanner@abg-partner.de



**Christine Mösbauer**  
Geschäftsführerin  
Steuerberaterin  
Standort: Bayreuth  
Telefon +49 921 788 988-10  
moesbauer@abg-partner.de



**Klaus Förster**  
Geschäftsführer  
Steuerberater  
Standort: Böblingen  
Telefon +49 7031 217 6-0  
boeblingen@abg-partner.de



**Isabel Franzka**  
Prokuristin  
Steuerberaterin  
Standort: Dresden  
Telefon +49 351 437 55-49  
franzka@abg-partner.de



**Kristin Klostermeier**  
Steuerberaterin  
Standort: Dresden  
Telefon +49 351 437 55-43  
klostermeier@abg-partner.de



**Jens Richter**  
Prokurist  
Steuerberater  
Standort: Dresden  
Telefon +49 351 437 55-32  
richter@abg-partner.de



**Annette Stranz**  
Prokuristin  
Steuerberaterin  
Standort: Dresden  
Telefon +49 351 437 55-47  
stranz@abg-partner.de

## Consulting



**Ronny Baar**  
Geschäftsführer  
Unternehmensberater  
Standort: Dresden  
Telefon +49 351 437 55-46  
baar@abg-partner.de



**Simon Leopold**  
Geschäftsführer  
Unternehmensberater  
Standorte: Dresden, Bayreuth  
Telefon +49 351 437 55-48  
leopold@abg-partner.de



**Ramona Olenizak**  
Prokuristin  
Unternehmensberaterin I  
Bilanzbuchhalterin  
Standort: Dresden  
Telefon +49 351 437 55-28  
olenizak@abg-partner.de

## Wirtschaftsprüfung

**Gunther Deutsch**  
Geschäftsführer  
Steuerberater I Wirtschaftsprüfer  
Standort: München  
Telefon +49 89 139 977-0  
deutsch@abg-partner.de

## Kommunikation



**Ilka Stiegler**  
Geschäftsführerin  
Kommunikationsberaterin  
Standorte: Dresden, Bayreuth  
Telefon +49 351 437 55-11  
stiegler@abg-partner.de

## Recht

Die Rechtsberatung wird über die jeweiligen regionalen Kooperationspartner abgedeckt.

# Ihre Planung steht an? Auf der Suche nach Unterstützung?

Dann senden Sie uns alle unten stehenden Angaben per E-Mail an Ilka Stiegler, [stiegler@abg-partner.de](mailto:stiegler@abg-partner.de), oder rufen Sie uns an unter: +49 351 437 55-0



QR-CODE SCANNEN  
FORMULAR AUSFÜLLEN  
**ABSCHICKEN**

- ☐ Name des Unternehmens: \_\_\_\_\_
- ☐ Adresse des Unternehmens: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ☐ Beratung zum Thema: \_\_\_\_\_
- ☐ Ansprechpartner: \_\_\_\_\_
- ☐ E-Mail-Adresse: \_\_\_\_\_
- ☐ Telefonnummer: \_\_\_\_\_

## Beratungsverbund ABG-Partner

Steuerberater

Rechtsanwälte

Unternehmensberater

Kommunikationsberater

Wirtschaftsprüfer

München  
Romanstraße 22  
80639 München  
Telefon +49 89 139 977-0  
[muenchen@abg-partner.de](mailto:muenchen@abg-partner.de)

Dresden  
Wiener Straße 98  
01219 Dresden  
Telefon +49 351 437 55-0  
[dresden@abg-partner.de](mailto:dresden@abg-partner.de)

Bayreuth  
Wölfelstraße 8  
95444 Bayreuth  
Telefon +49 921 788 988-10  
[bayreuth@abg-partner.de](mailto:bayreuth@abg-partner.de)

Böblingen  
Sindelfinger Straße 10  
71032 Böblingen  
Telefon +49 7031 21 76-0  
[boeblingen@abg-partner.de](mailto: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 89 139 977-0  
[muenchen@abg-partner.de](mailto:muenchen@abg-partner.de)  
[www.abg-partner.de](http://www.abg-partner.de)

Konzept und Umsetzung  
ABG Marketing GmbH  
Wiener Straße 98  
01219 Dresden  
Telefon +49 351 437 55-11  
[marketing@abg-partner.de](mailto:marketing@abg-partner.de)  
[www.abg-marketing.de](http://www.abg-marketing.de)

Bildnachweis  
[www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)  
Unternehmensfotos  
ABG Marketing GmbH

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.