

BWL-

Beratertipp des Monats



Ausgabe Juli/August 2017

Das aktuelle Thema

Gründer – Beratung von Start-ups bei der Reise ins Ungewisse

Sehr geehrte Kollegin, sehr geehrter Kollege,

die kleinen (Nebenerwerbs-)Gründungen sollten Sie inzwischen aus dem Stand beherrschen. Für den versierten Berater reicht i.d.R. das jährlich aktualisierte Gründermerkblatt aus den [Arbeitshilfen online](#), das die einzelnen Schritte abhandelt. Dazu kommen die Chancengründungen in traditionellen Branchen, wie z.B. Arztpraxen, Handwerk, Gastronomie und Handel. Auch hier hilft das Gründermerkblatt beim Einstieg. Dann folgt der traditionelle Businessplan, wofür Sie ebenfalls bewährte Vorlagen in den [Arbeitshilfen online](#) finden. Theoretisch sind diese Arbeitshilfen auch für Start-ups geeignet. Aber der Einstieg ist oft schon schwierig: Produkt und Branche sind fremd. Geld ist wenig da. Es wird aber viel gebraucht, und die Entwicklung erscheint rasant.

Während bisher die Start-up-Szene eher etwas für Spezialisten zu sein schien, nehmen die innovativen Gründungen zu, und entsprechende Anfragen können jeden Kollegen „treffen“. Wenn man davon ausgeht, dass griffweise geschätzt eine von zehn Start-up-Ideen später „richtig“ erfolgreich sein wird und vom Rest auch nur jede zweite komplett scheitert, rekrutieren sich aus diesem Potential die Mandaten von morgen. Das sind jedenfalls gängige Erfolgsquoten, wie man sie in einschlägigen Veröffentlichungen findet. Andererseits bedeutet das aber auch, dass man nicht unbedingt davon ausgehen kann, dass sich eigene Anfangsinvestitionen im Einzelfall durch zukünftige langfristige Beratungsbeziehungen auszahlen.

Wenn man sich zu stark zurück hält, besteht die Gefahr, dass man zukunftssträchtige Mandatschancen verpasst. Andererseits bedeutet innovativ immer auch neu und ohne Vorbild, d.h. auch für den Berater eine hohe Einarbeitungsinvestition. Das heißt, es gilt auch für die eigene Kanzlei Chancen und Risiken der Mandatsübernahme genau abzuschätzen. Ziel des vorliegenden Beratertipps ist, Ihnen hierfür Hintergrundinformationen zu geben, damit Sie Ihr eigenes Beratungskonzept in diesem wachsenden Beratungsfeld entwickeln können.

Mit freundlichen Grüßen

Böttges – Papendorf

Dr. D. Böttges-Papendorf

Chance für Start-ups: Bewerbung für KfW Award GründerChampions noch bis 01.08.2017 möglich!

Noch bis zum 01.08. können sich erfolgreiche Gründer und Unternehmensnachfolger, deren Unternehmen im Jahr 2012 oder später gestartet sind, für den diesjährigen, insgesamt mit 35.000 € dotierten KfW Award GründerChampions bewerben. Einzelheiten siehe [KfW, PM vom 10.07.2017](#) mit weiteren Links und Hinweisen.

Sie lesen in diesem Monat:

Inhalt	Seite
Beratungsidee des Monats	
Was ist eigentlich ein Start-up?	2
Die Knackpunkte bei der Beratung von Start-ups	2
Neue Untersuchung: Warum scheitern Start-ups?	2
Tausend und sieben Gründe von kaufmännischer Ignoranz bis falsche Markteinschätzung	2
Start-ups aus Beratersicht	2
„Schlank“ gründen, aber nicht konzeptionslos	2
Produkt und Markt: Die MVP-Strategie	3
KVP: Schritt für Schritt – aber zügig und in die richtige Richtung	3
Controlling von Anfang an	3
Vertrag und Honorar	3
Spezielle Finanzierungs- und Förderprogramme	3
Arbeitshilfen	3
Branchenschlaglicht	
BDU äußert sich zu Grenzen der Pro-bono-Beratung	4
Aktuelle Förderinformationen	
Antragsfrist 31.08.2017: Ergänzende unabhängige Teilhabeberatung für Menschen mit Behinderung (EUTB)	4
Mecklenburg-Vorpommern: Förderung von Unternehmensnachfolgen im Handwerk (Meisterprämie)	4
Aktuelle Zinssätze	4
<i>Beachten Sie auch unsere Onlinekomponente unter www.bwlberatung.de, außerdem die für Sie als Abonnenten des Loseblattwerks kostenlosen Downloads. In diesem Monat u.a.</i>	
– Termin 01.08.2017: Bewerbung für den KfW GründerChampion Award	
– Erfolgshonorare und (Unternehmens-)Beteiligungen statt Honorar?	

**Beratungsidee des Monats: Lean und step by step –
Controlling und KVP schon in der Gründungsphase?**

Was ist eigentlich ein Start-up?

In Gablers Wirtschaftslexikon werden Start-up-Unternehmen wie folgt definiert:

„Junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee (häufig in den Bereichen Electronic Business, Kommunikationstechnologie oder Life Sciences) mit geringem Startkapital gegründet werden und i.d.R. sehr früh zur Ausweitung ihrer Geschäfte und Stärkung ihrer Kapitalbasis entweder auf den Erhalt von Venture-Capital bzw. Seed Capital (evtl. auch durch Business Angels) oder auf einen Börsengang (IPO) angewiesen sind.“

Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/start-up-unternehmen.html>; Download 06.07.2017.

Im strengen Sinne beginnt die Start-up-Phase also erst dann, wenn das Produkt bereits entwickelt und der Markt erforscht ist und die Gründungsidee in die Expansions- und Wachstumsphase geht. Dieser Start-up-Phase vorgelagert sind dann die Früh- und Seed-Phase „in denen die Geschäftsidee entsteht und durch Forschung und Entwicklung zur Protoypenreife geführt wird“ (vgl. Neumann, Wie Start-ups scheitern, Dissertation Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg, 2016, Wiesbaden 2017, S. 7 m.w.N.).

Die Knackpunkte bei der Beratung von Start-ups

Im Vergleich zu klassischen Gründern und klassischen Steuerberatungsmandaten zeichnen sich Start-ups durch drei Besonderheiten aus:

1. Start-ups sind mit innovativen Ideen in klassischen Branchen oder auch in völlig neuen Geschäftsfeldern tätig.
2. Start-ups werden sehr schnell aufgebaut, sie können auch schnell wieder verschwinden oder zumindest verkauft werden mit der häufigen Folge, dass auch kein Dauermandat für den Berater der Gründungsphase daraus entsteht. Das heißt die Start-up-Szene ist sehr „volatil“, und Mandate und Ansprechpartner können schnell wechseln.
3. Mit Start-ups bezeichnet man Unternehmen, die sehr schnell in nennenswerte Größenordnungen wachsen. Dabei werden häufig in der Wachstumsphase zunächst ausschließlich Verluste erzielt, und es müssen spezielle Finanzierungsformen insbesondere durch Beteiligungsfinanzierung in Form von Risikokapital (Wagnis-Kapital, Venture Capital, Beteiligungskapital) gefunden werden.

Neue Untersuchung: Warum scheitern Start-ups?

Je nach Untersuchung und Fragestellung bedeutet Scheitern eines Start-ups schon, dass zwar ein überlebensfähiges Unternehmen entsteht, aber weder ein Börsengang noch die Eroberung des Weltmarkts erfolgen. In der im vorletzten Abschnitt bereits zitierten Untersuchung von Neumann, Wie Start-ups scheitern, Wiesbaden 2017, werden noch etwas allgemeiner Unternehmen in der Frühphase einbezo-

gen, deren „wirtschaftliche Gesamtsituation sich so deutlich entgegen den Erwartungen der Gründer und Kapitalgeber negativ entwickelt, dass die Existenz des Unternehmens zumindest zeitweise akut bedroht ist“. Hieraus sollen Erkenntnisse über typische Krisenfaktoren gewonnen werden, ob und wie die Krise richtig eingeordnet und ggf. gemeistert werden kann.

Tausend und siebenzig Gründe von kaufmännischer Ignoranz bis falsche Markteinschätzung

Die genannte Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass „in 19 betriebswirtschaftlichen Handlungsfeldern 1.070 Einzelthemen identifiziert“ werden können, die als Krisenursachen in Betracht kommen (Neumann, a.a.O., S. 367). Die üblichen Kategorien wie „fehlende Finanzmittel“ und „Managementfehler“ erweisen sich als zu grob. Es gibt aber zwei immer wieder auftauchende Themenbereiche, die aus Beratersicht Beachtung verdienen. Das ist einmal das Scheitern aus „Betriebswirtschaftlicher Ignoranz (trotz grundsätzlich vorhandener intellektueller Fähigkeiten)“ sowie die Fehleinschätzung des Marktes (Neumann, a.a.O., S. 378).

Geeignete Beratungsansätze

Die Mannigfaltigkeit der festgestellten Themen aus Interviews mit real agierenden Start-ups lassen vor allem erkennen, dass das „Spektrum von Problembereichen, die der Unternehmenskrise Vorschub leisten können“ sehr breit ist (Neumann, a.a.O., S. 365). Das deckt sich mit der Erfahrung von Beratern, dass die wirtschaftliche Begleitung und das Controlling sehr konzentriert und zeitnah erfolgen müssen und andererseits der Blick breit und offen für alle möglichen Randbedingungen ist. Für die Beratung bedeutet das, dass man entweder punktuell berät, z.B. gezielt zum Steuerkonzept. Ansonsten sind Begleitberatungen und Coachings die geeigneten Beratungsansätze in der turbulenten Wachstumsphase. Aber ebenso wie man als Start-up-Unternehmer immer mit einem Scheitern rechnen muss, darf man dabei als Berater nicht unterschätzen, dass Beratungshinweise bei den Jung-Unternehmern möglicherweise auf Widerstand stoßen und sich davon nicht entmutigen lassen.

Scheitern als reales Risiko mit einbeziehen

Auch das wird in der Studie deutlich: Mancher gescheiterte Start-up-Unternehmer sieht das Scheitern als Lehrgeld an und wird vielleicht in der Zukunft wieder neu gründen. Einer der Gründer bezeichnet das quasi als seinen „Praxis-MBA“ (vgl. Neumann, Reflexion des Scheiterns durch die Betroffenen, a.a.O., S. 311). D.h. anders als der gescheiterte Existenzgründer, der nach dem Scheitern häufig verzweifelt ins Bodenlose fällt, ist das mögliche Scheitern beim Start-up eine zwar nicht erwünschte, aber doch mögliche Option – so wie beim Kapitalgeber der Totalverlust des Kapitaleinsatzes. Bei richtiger Chancen-Risiko-Einstufung

sollte das aber nicht das Ende der Tätigkeit (als Gründer bzw. Investor) sein.

„Schlank“ gründen, aber nicht konzeptionslos

Schlank oder mit der englischen Bezeichnung „lean“ zu gründen bedeutet, immer nur in die absolut notwendigen Schritte bei der Projekt- und Unternehmensentwicklung zu investieren. Aber schon dieser Frage gehen häufig die Meinungen zwischen Gründer und Berater auseinander: Was ist notwendig? Während in die Produktentwicklung (vielleicht zu) viel investiert wird, kommen die kaufmännischen Aspekte häufig zu kurz.

Produkt und Markt: Die MVP-Strategie

Das Produkt muss nicht nur technisch machbar sein, sondern auch am Markt ankommen und zwar nicht nur (unverbindlich) bei Freunden, sondern möglichst weltweit.

Eine typische schlanke Gründung entwickelt daher zunächst ein „MVP (Minimal Viable Product)“. Das ist ein „mindestverkaufsfähiges Produkt“. Das bedeutet vor allem: Man beginnt nicht mit dem Aufbau einer Fabrik und Händlernetz und testet dann das Produkt am Markt. Sondern umgekehrt: Man entwickelt gerade so viel, dass das vorgestellte Produkt bei Kunden angeboten werden und auch ausgeliefert werden kann (notfalls per Hand und mit traditionellen Methoden und in Auftragsfertigung). Anhand der Kundenreaktionen kann man sofort die Akzeptanz erkennen und ggf. Verbesserungen einleiten und falsche Schritte vermeiden, bevor mit der Massenproduktion gestartet wird.

KVP: Schritt für Schritt – aber zügig und in die richtige Richtung

Das typische Start-up setzt nicht auf die Enkelgeneration, die dereinst auf die Gründung der Großeltern in der Garage oder in der WG-Küche verweist, sondern das Start-up soll sich innerhalb kürzester Zeit zu einem gestandenen Unternehmen entwickeln. Möglichst soll am Ende der Börsengang (IPO) stehen, damit die Anfangsverluste über den Anteilsverkauf wieder von den Eigenkapitalgebern reingeholt werden können (sog. Exit). Die Anleger wollen auf ihren Exit nicht bis zum Sankt-Nimmerleins-Tag warten, sondern spätestens in fünf bis zehn Jahren ihre Eigenkapitalrendite einfahren. Das bedeutet schnelle Entscheidungen und zügige Entwicklung, keine Angst haben, aber in die richtige Richtung gehen und dabei Planung und Vision laufend anhand der tatsächlichen Entwicklung überprüfen und anpassen.

Controlling von Anfang an

Für den betriebswirtschaftlich vorgebildeten Menschen ist klar: Das geht nur mit einem straffen Controlling und einem ordentlichen Finanz- und Rechnungswesen. Problematisch erscheint häufig die Vorstellung der Gründer, man könne das Rechnungswesen ganz einfach selbst mit einem „Wolkenprogramm“ regeln. Das scheitert heute in der Praxis weniger an den verfügbaren Programmen, sondern zumeist an den mangelhaften Kenntnissen der Gründer selbst bzw. der von diesen engagierten Personen.

Als gute Lösung erweist sich eine klassische Verbundlösung: Der Unternehmer/das Unternehmen erfasst selbst bzw. stellt Daten aus vorhandenen Quellen, wie Banken, Faktura oder Materialwirtschaft zur Verfügung. Diese werden vom Steuerberater überwacht, der z.B. die Umsatzsteuer-Voranmeldung macht und eine aussagefähige Controlling-Auswertung mindestens in Form einer qualifizierten BWA erstellt. Dabei reicht es nicht, viele Zahlen auf Papier auszudrucken oder als pdf-Datei zu verschicken. Es sollten auch regelmäßige BWA-Controlling-Gespräche angesetzt werden.

Vertrag und Honorar

Teilweise gibt es Fördermittel für Gründungen z.B. aus der Hochschule, die auch Beratungsförderung umfassen. Beschränkt man sich auf die steuerliche Beratung, erfolgt die Abrechnung nach der Steuerberatervergütungsverordnung. Zweckmäßig kann die Vereinbarung der Abrechnung nach Stunden mit einem festen Stundensatz sein (separate Schriftform gem. StBVV beachten).

Bei der betriebswirtschaftlichen Beratung für Start-ups kommt die übliche Vergütung gem. BGB zur Anwendung, und es wird üblicherweise nach Tagessätzen abgerechnet. In Ausnahmefällen können auch Erfolgshonorare vereinbart werden (vgl. § 9a StBerG). Dabei kann speziell bei Start-ups eine Vergütung in Form einer Beteiligung erfolgen. Dann ist der Berater an Chancen und Risiken beteiligt. Dabei gibt es allerdings einige Fallen zu beachten, und wohl deshalb sind nach wie vor sowohl Rechtsanwälte wie auch Steuerberater bei der Nutzung eher zurückhaltend. In den [Internetbeilagen](#) geben wir erste Hinweise. Der Beitrag im Losblattwerk wird mit der 130. AL entsprechend ergänzt.

Spezielle Finanzierungs- und Förderprogramme

Über das INVEST-Programm haben wir bereits in der Ausgabe Januar/Februar 2017 sowie in **Teil 4/2.7.4 S. 17** des Loseblattwerks berichtet. Neu ist die Absicht der KfW, eine Tochtergesellschaft für die Beteiligungsfinanzierung zu gründen. Wie die KfW mit Pressemitteilung vom 30.06.2017 mitteilt, ist es Ziel der neuen Gesellschaft, „das Angebot an Wagniskapital für innovative technologieorientierte Unternehmen in der Start-up-Phase und in der besonders kapitalintensiven frühen Wachstumsphase zu verbessern“. Hiermit möchte die neue KfW-Tochter eine Angebotslücke für Start-ups für Anschluss- und Wachstumsfinanzierung in Deutschland schließen. Dabei investiert die neue KfW-Tochter selbst in Venture-Capital-Fonds, die sich ihrerseits dann an jungen technologieorientierten Unternehmen in Deutschland beteiligen sollen. Die neue Tochtergesellschaft soll im Jahr 2018 an den Start gehen und Mitte des Jahres 2018 ihre operative Geschäftstätigkeit aufnehmen.

Quelle: [KfW-Bankengruppe, PM v. 30.06.2017](#).

Arbeitshilfen

Unter den Stichworten KVP, MVP, Lean Startup, Business Model Canvas, Business Angel finden Sie in den [Arbeitshilfen online](#) alles, was Sie brauchen.

Branchenschlaglicht

BDU äußert sich zu Grenzen der Pro-bono-Beratung

In Zeiten von CSR (Corporate Social Responsibility) ist auch die Pro-bono-Beratung immer mehr in Mode gekommen. Kritisch äußert sich dazu der BDU und fordert eine klare Abgrenzung der echten honorarfreien Pro-bono-Beratung für gemeinnützige Zwecke und zur Förderung der Allgemeinheit im Unterschied zu Vorleistungen i.S.v. Vertriebsinvestitionen, die nicht unter dem Label Pro bono laufen dürften. Problematisch sei speziell auch die unentgeltliche Beratung für die öffentliche Hand, da solche Projekte im Regelfall dem Vergaberecht unterliegen. Bei größeren Mandaten könne dadurch der freie Wettbewerb gefährdet werden. Einzelheiten vgl. die [Pressemitteilung BDU vom 29.06.2017](#).

Aktuelle Förderinformationen

Antragsfrist 31.08.2017: Ergänzende unabhängige Teilhabeberatung für Menschen mit Behinderung (EUTB)

Wer wird gefördert?

Antragsberechtigt sind juristische Personen des öffentlichen und privaten Rechts

Was wird gefördert?

Niedrigschwellige Beratungsangebote zur Stärkung der Selbstbestimmung für Menschen mit Behinderungen und von Behinderung bedrohter Menschen, insbesondere:

- Personal- und Verwaltungsausgaben,
- Zuschläge für besondere Bedarfslagen (z.B. Gebärdendolmetscher),
- Entschädigungen für einen zusätzlichen Aufwand ehrenamtlich tätiger Mitarbeiter (z.B. Schulungen),
- Ausgaben im Zusammenhang mit der Qualifizierung und Weiterbildung der Beratungsperson,
- Ausgaben für Räume, die für das Personal angemietet werden.

Wie wird gefördert?

Zuwendungen im Rahmen der Projektförderung als nicht rückzahlbare Zuschüsse in Form der Anteilsfinanzierung

- max. 90.000 € inkl. Verwaltungsausgabenpauschale pro Jahr und pro Vollzeitäquivalent,
- max. Zuschusshöhe: 95 %,
- Eigenanteil des Antragstellers: 5 % der zuwendungsfähigen Gesamtausgaben,
- Laufzeit: max. 36 Monate (erste Bewilligung), wenn Förderziele der Zuwendung erreicht werden, max. 60 Monate, längstens bis 31.12.2022.

Was ist noch zu beachten?

Die Förderanträge sind über die webbasierte Fördermiteldatenbank ProDaBa.2020 elektronisch zu stellen und der ausgedruckte Antrag mit Unterschrift an die gsub zu richten. Einen Musterantrag entsprechend der Vorgaben finden Sie unter [Formulare und Informationen](#).

Die Antragsfrist für die erste Förderperiode (ab dem 01.01.2018) endet am 31.08.2017!

An wen kann man sich wenden?

Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (gsub) mbH, www.gsub.de; Beratungshotline: 030 28409-300; E-Mail: EUTB@gsub.de.

Formulare und Informationen

- [Förderrichtlinie zur Durchführung der „Ergänzenden unabhängigen Teilhabeberatung“ für Menschen mit Behinderungen](#)
- [Musterantrag](#)
- [Leitfaden für Antragsteller zur Umsetzung der Richtlinie zur Förderung der „Ergänzenden unabhängigen Teilhabeberatung“ für Menschen mit Behinderungen](#)
- [FAQ](#)

Mecklenburg-Vorpommern: Förderung von Unternehmensnachfolgen im Handwerk (Meisterprämie)

Wer wird gefördert?

Natürliche Personen mit Meisterprüfung im Handwerk, eine Industriemeisterprüfung oder einem gleichwertigen Hoch- oder Fachhochschulabschluss

Was wird gefördert?

Erstmalige Übernahme eines bestehenden Unternehmens (Handwerksbetriebes)

Wie wird gefördert?

Einmaliger Zuschuss zum Lebensunterhalt i.H.v. 7.500 €

Was ist noch zu beachten?

Zahlung einer Meisterprämie pro Betriebsübernahme

An wen muss man sich wenden?

Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern (LfI), www.lfi-mv.de, E-Mail: info@lfi-mv.de

Aktuelle Zinssätze (Stand 05.07.2017)

Art des Zinses	%	Rechtsgrundlage/Quelle
Basiszinssatz seit 01.07.2016	-0,88 p.a.	§ 247 Abs. 1 BGB/ Deutsche Bundesbank Zinssätze
Hauptrefinanzierungs-Fazilität seit 16.03.2016	0,00 p.a.	Deutsche Bundesbank, EZB-Zinssätze
Spitzenrefinanzierungs-Fazilität seit 16.03.2016	0,25 p.a.	
Anleihen der öffentlichen Hand mit Restlaufzeit über 9–10 Jahre (Mai 2017)	0,3	Deutsche Bundesbank, Kapitalmarktstatistik, Juni 2017
ERP-Gründerkredit – Startgeld – 5 Jahre – nominal (effektiv)	2,05 (2,07)	Seit 14.10.2014 bzw. 01.04.2015. Alle Werte aktuell siehe Konditionen-Anzeiger der KfW www.kfw.de .
ERP-Gründerkredit Universell: je nach Bonität nominal (effektiv)	ab 1,00 (1,00)	
Neu: Kapitalisierungsfaktor (Multiplikator) für das vereinfachte Ertragswertverfahren, rückwirkend ab 01.01.2016 (statt zuletzt alte Rechtslage 17,86) entspricht Zins	13,75 7,27	§ 203 Abs. 1 BewG i.d.F. des Gesetzes v. 04.11.2016, BGBl I v. 09.11.2016, 2464

Vorschau: Unternehmensnachfolge – in der disruptiven Wirtschaft sinnvoll?