

# BWL-

## Beratertipp des Monats



Ausgabe März/April 2018

Das aktuelle Thema

### Gründungsberatung 2018: Gründungskompetenzen stärken

Sehr geehrte Kollegin, sehr geehrter Kollege,

nachdem schon der Vorjahresgründungsmonitor der KfW getitelt hatte „Beschäftigungsrekord mit Nebenwirkung: So wenige Gründer wie nie“, hat sich die festgestellte „Talfahrt“ im Jahr 2017 fortgesetzt. Nach zuletzt 672.000 Neugründungen in 2016 waren es im Jahr 2017 nur noch 557.000. Allerdings: Die Chancengründer und die innovativen Gründer nehmen (wieder) zu. Das heißt, statt vieler Klein Gründungen und Gründungen aus der Not heraus, wird heute gegründet, weil jemand eine konkrete Geschäftschance sieht oder weil z.B. eine Gruppe von Wissenschaftlern eine wissenschaftliche Idee zur Praxisreife bringen will.

Für uns als Berater bedeutet das, dass die Gründungsberatung (noch) anspruchsvoller wird. Was bei Klein Gründungen, „normalen“ Nebenerwerbsgründungen und Notgründungen häufig mit Papier und Bleistift und einfachen Excel-Lösungen noch zu überschaubar war, wird jetzt nur noch mit fundierten (integrierten) Planungsrechnungen zu meistern sein. Auch die Fragen zur Rechtsformwahl, Standortbestimmung und vor allem auch Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterführung dürften zunehmen und gewinnen an Gewicht. Gleichzeitig haben sich die Gründungsprozesse geändert. Es wird „schlank“ („lean“) gegründet. Das bedeutet, dass sich die Gründungsphase nicht in der Beratung zum Konzept erschöpft, sondern der Berater beim schrittweisen Unternehmensaufbau immer wieder gefordert ist. Angesichts der Fülle der Anforderungen muss man sich wieder die Frage stellen, wie weit und zu welchen Themen man sich als Berater in diesen Prozess einbringen will. Auch auf diese „Gretchenfrage“ gehen wir nachfolgend ein.

Egal, wofür Sie sich entscheiden: Es wird letztlich immer auf die gewohnte Quadratur des Kreises herauslaufen: hochqualifizierte Beratung anbieten bei überschaubarem Honorarvolumen. Wie Sie sich dieser Aufgabe stellen können, ist Gegenstand des folgenden Beratertipps.

Mit freundlichen Grüßen

*Böttges - Papendorf*

Dr. D. Böttges-Papendorf

Sie lesen in diesem Monat:

Inhalt	Seite
<u>Beratungsidee des Monats</u>	
Die Zielgruppen: Chancengründer und innovative Gründer	2
Bewährte Beratungsansätze als Basis	2
Vorbereitet auf die Vielfalt	2
Förderprogramme tragen den neuen Anforderungen Rechnung	2
Arbeitshilfen: Stellen Sie Ihre „Toolbox“ zusammen	3
Die Gretchenfrage: Wie weit bringen Sie sich als Berater mit ein?	3
<u>Branchenschlaglicht</u>	
ifo: Bei der ökologischen Landwirtschaft besteht noch Luft nach oben	4
<u>Aktuelle Förderinformationen</u>	
KfW: Zinskonditionen erhöht und Wegfall der 20jährigen Zinsbindungsfrist in vielen KfW-Förderprodukten	4
Bürgerschaftsbanken: 2017 erstmals mehr Unternehmensnachfolger als Gründer unterstützt	4
<u>Aktuelle Zinssätze</u>	4
<i>Beachten Sie auch unsere Onlinekomponente unter <a href="http://www.bwlberatung.de">www.bwlberatung.de</a>, außerdem die für Sie als Abonnenten des Loseblattwerks kostenlosen Downloads. In diesem Monat u.a.</i>	
– <a href="#">Gründermerkblatt „Ansprechpunkte“ 2018</a>	
– <a href="#">Arbeitsvorlage Business Model Canvas</a>	

**„Pläne sind wertlos – Planung ist alles.“**  
Dwight D. Eisenhower, US-Präsident 1948-1953

Alles, was Sie dazu brauchen, finden Sie in Ihrem Loseblattwerk und den [Arbeitshilfen online](#) dazu:

1. *Ideensammlung* mit dem Business Model Canvas
2. *Priüfen* mit themenbezogenen Checklisten (z.B. Gründung, Krise, Bankgespräch)
3. *Planen und Berechnen* im Businessplan mit integrierter Unternehmens- und Finanzplanung
4. *Umsetzen* gemäß Maßnahmenplan
5. *Erfolgskontrolle* mit Plananpassungen/-änderungen bei Abweichungen oder neuen Chancen

**Beratungsidee des Monats:**

**Die Zielgruppen: Chancengründer und innovative Gründer**

Chancengründer gründen, weil sie eine gute Geschäftschance sehen. Innovative Gründer kommen i.d.R. aus forschungsnahen Bereichen, können jedoch auch erfahrene Praktiker sein, die eine bestimmte Idee zur Praxisreife und Wirtschaftlichkeit führen wollen. In beiden Fällen sind die Konzepte üblicherweise auf Wachstum ausgerichtet, und man kann sich nur begrenzt auf Erfahrungswerte stützen, weil ja gerade neue Ideen und Märkte erschlossen werden sollen. Andererseits bringen die Gründer selbst schon einen Erfahrungsschatz mit, auf dem sie aufbauen können. In der Folge gehen auch deutlich weniger jüngere Gründer an den Start als in der Vergangenheit (zum Zahlenwerk vergleiche [KfW Research Volkswirtschaft kompakt Nummer 156 vom 21.02.2018](#), Dr. Georg Metzger, „Gründungstätigkeit in Deutschland: Neuer Tiefpunkt im Jahr 2017“).

Typischerweise bringen diese Gründer schon mehr oder weniger ausformulierte Geschäftsideen mit. Fachlich können Sie als Berater wenig helfen. Wichtige Grundlage für die weitere Beratung ist dagegen die Feststellung, ob der Gründer/die Gründerin realistische Vorstellungen von der Größe des geplanten Vorhabens hat. Das heißt, bei einer geplanten Vollexistenz sollte der zu erwartende Gewinn groß genug sein – ein kleines Vorstadtcafé reicht da möglicherweise nicht. Wer dagegen ein beliebig skalierbares „Plattformunternehmen“ à la Uber & Co. gründen will, darf keine Angst vor der Größe und dem notwendigen Wachstum haben. Hier gibt es kein gut oder schlecht: Der kleine funktionierende Krimskrams-Laden kann aus Sicht der Gründerpersonen ebenso ein Erfolg werden wie die große Weltfirma. Beides muss man aber richtig anpacken, damit es kein (finanzieller) Flop wird.

**Bewährte Beratungsansätze als Basis**

Die Gründungsberatung war immer schon eine komplexe ganzheitliche Beratung. Deshalb muss ein gewisser Kanon von Ansprechpunkten „abgearbeitet“ werden. Nur so kann man feststellen, ob an alles gedacht ist, wo schon genügend Informationen beim Gründer vorhanden sind, wo kein Problem besteht und wo ggf. noch Beratungsbedarf ist, auf den vertieft eingegangen werden muss. Zu diesem Zweck haben wir auch in diesem Jahr wieder unsere **Ansprechpunkte für die Gründungsberatung** aktualisiert, und Sie finden die [Checkliste in der aktualisierten Fassung 2018](#) als Beilage zu diesem Beratertipp sowie demnächst natürlich auch in der [Arbeitshilfen online](#) zu Ihrem Loseblattwerk.

**Vorbereitet auf die Vielfalt**

Gleichzeitig müssen Sie sich natürlich darauf vorbereiten, dass zu jeder der angesprochenen Fragen auch vertiefter Beratungsbedarf bestehen kann. Anders als bei kleinen Notgründungen, wo in der Vergangenheit vielfach das Fachwissen gepaart mit langjährigem Erfahrungswissen

des Steuerberaters ausreichte, wird zukünftig die Beratung in Einzelfragen anspruchsvoller sein. Hier müssen Sie sich überlegen, welche Fragen Sie selbst abdecken können und wo Sie ggf. in formeller oder informeller Kooperation mit Spezialisten anderer Fachgebiete zusammenarbeiten, falls der Gründer nicht bereits selbst einen Berater für bestimmte Spezialfragen „mitbringt“.

Es ist kaum vorauszusehen, was diese spezialisierten Beratungsbedarfe im Einzelfall sein werden, da die Gründerszene sehr differenziert ist. Es gibt Gründer, die mehrfach Unternehmen gründen. Das heißt, es geht nicht in jedem Fall um den klassischen Existenzgründer, sondern auch um den echten Unternehmer im Sinne eines Entrepreneurs, der eine Geschäftschance umsetzt, um sich dann der nächsten Frage zu widmen. Das stellt natürlich andere Anforderungen an die steuerliche, rechtliche und finanzielle Planung als ein klassisches Familienunternehmen oder die Vollexistenzgründung als Freiberufler oder Handwerker zum Beispiel.

Ungewiss ist auch, ob die Gründungen im Nebenerwerb oder Vollerwerb erfolgen. Beim Vollerwerb kann die Existenzsicherung in der Anlaufphase teilweise auch aus Fördermitteln erfolgen wie z.B. die Stipendien bei innovativen Gründungen aus dem Exist-Programm oder durch einen Gründungszuschuss des Jobcenters. Im Nebenerwerb kann ein Vollerwerb angestrebt sein oder es bleibt bei der Unternehmensgründung mit späterem Exit neben der „normalen“ Berufstätigkeit. Allerdings gehen die Nebenerwerbsgründungen aktuell zurück. Schon alleine die Anforderungen an die Unternehmensgründung sind hoch, und gleichzeitig geht die Bereitschaft der Arbeitgeber zurück, Nebenerwerbsgenehmigungen zu erteilen angesichts der Fachkräfteknappheit in den Unternehmen selbst.

**Förderprogramme tragen den neuen Anforderungen Rechnung**

Die Gründerszene ist also sehr vielschichtig und vielfältig. Der eine sichert erst die Finanzierung und marschiert dann los. Andere gründen „schlank“ mit wenig Mitteln und stocken später auf. Der eine lässt sich bereits in der Vorgründungsphase beim Businessplan helfen. Andere schaffen das zunächst einmal alleine und haben allerdings nach der Gründung sofort entsprechenden Beratungsbedarf zur Verfeinerung des Businessplans. Entsprechend sind auch die Förderprogramme jetzt nicht mehr so straff darauf fixiert, dass unbedingt alle Fördervoraussetzungen noch vor der Gründung oder vor der Maßnahme komplett abgeschlossen sein müssen, sondern sie können flexibel mit dem Vorhaben wachsen. Trotzdem muss man sich genau informieren, wie Antragstellung, Genehmigung und Vorhabenbeginn aufeinander abgestimmt werden müssen. So ist z.B. bei den Beratungsförderungsprogrammen jetzt der Regelfall, dass man die grundsätzliche Zusagen und einen Vorabbescheid bereits vor Beratungsbeginn einholen

muss. Andererseits sind die Antragsverfahren so gestrafft und beschleunigt, dass sie innerhalb kürzester Zeit (häufig sogar unter zwei Wochen) bearbeitet werden.

Das gilt allerdings leider nach wie vor noch nicht für die finanziellen Förderprogramme. Hier ist der schlüssig formulierte und durchgerechnete Businessplan unabdingbar. Aber es gibt die entscheidende Verbesserung, dass man nicht mehr mühsam seine Angaben bei der Hausbank macht, die diese dann im Rahmen einer Black Box irgendwie an die Förderbank weiterleitet mit ungewissem Ausgang: Man kann jetzt mit der Förderbank auf entsprechenden Finanzierungssprechtagen schon im Vorhinein sprechen und selbst Feedback erhalten, was ggf. am Businessplan noch nicht reicht, um die entsprechende Bürgschaft oder begünstigte Darlehen zu bekommen.

### Arbeitshilfen: Stellen Sie Ihre „Toolbox“ zusammen

Im Internet gibt es „alles“. Sehr umfangreich, aktuell und informativ ist vor allem das Existenzgründungsportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie BMWi, das man unter [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de) findet. Allerdings ist wiederum so viel Material vorhanden, dass man Gefahr läuft, sich in kurzer Zeit zu verlaufen. Hier könnte natürlich der Steuerberater als Coach fungieren, wäre da nicht die hohe „Volatilität“ aller Hilfen im Internet. Was heute noch da war, kann morgen schon verschwunden sein. Es empfiehlt sich daher, sich für den eigenen Bedarf eine „Toolbox“ von grundlegenden Arbeitshilfen zusammenzustellen, auf die man jederzeit zurückgreifen kann. Bewährte Arbeitshilfen hierfür finden Sie in den [Arbeitshilfen online](#).

Beim Steuerberater würde man auch einen Schwerpunkt „**Steuern**“ erwarten. Allerdings sind die Fragen der Gründer in diesem Bereich meistens aufgrund mangelnder Vorerfahrung so grundlegend, dass der Steuerberater sie bereits im Erstgespräch anhand des [Gründermerkblatts](#) „Ansprechpunkte“ abhandeln kann. Tauchen vertiefende Spezialfragen auf, wird man diese in einem besonderen Auftrag als Steuerberatung (nicht förderfähig) mit den üblichen Steuerkommentaren und Hilfsmitteln beantworten können.

Der nächste Schwerpunkt für die Gründungsvorbereitung besteht für den Gründer in der Verfassung des schriftlichen Teils des **Businessplans**. Diesen sollte er anhand der Gliederung (vgl. Muster in den [Arbeitshilfen online](#)) in der Tat selbst verfassen, da er sein Geschäft kennt und kennen muss. Hier können Sie als Berater als Sparringspartner auftreten: kritische Fragen stellen und Hilfsmittel für einzelne Module als Anregungen für die Bearbeitung zur Verfügung stellen. Speziell geeignet in diesem Stadium ist das **Business Model Canvas**, wo der Gründer seine Ideen sammeln kann, um sie dann schriftlich (für sich selbst, Kapitalgeber und Bank) festzuhalten.

Tatsächlich werden Sie i.d.R. gebraucht für die **betriebswirtschaftliche Unternehmensplanung**. Hier

sind die Gründer oft überfordert, das tatsächlich nach den Regeln der Kunst umzusetzen. Der Gründer wird Ihnen die Umsatzzahlen liefern müssen sowie wichtige Werte für die Kostenseite. Das betrifft insbesondere die Eingangsleistungen für die Leistungserstellung, speziell Wareneinsatz und Personalaufwand. Die Umsetzung in eine Planungsrechnung wird üblicherweise Ihnen überlassen bleiben. Suchen Sie sich hierfür ein professionelles Programm aus. Verwenden Sie entweder eigene Excel-Lösungen, die Sie gut kennen und erprobt haben und die auch der Größe des Vorhabens entsprechend angemessen sind. Ab einem gewissen Stadium wird man jedoch ein integriertes Planungsprogramm benötigen und sich zum Beispiel für DATEV Unternehmensplan entscheiden oder ein anderes Programm kaufen. Die frei verfügbaren Programme im Internet haben sich bei uns nicht bewährt. Entweder bringen Sie im Detail nicht die erforderliche Flexibilität mit, oder sie funktionieren nicht zufriedenstellend.

### Die Gretchenfrage: Wie weit bringen Sie sich als Gründungsberater ein?

Nach wie vor rekrutieren sich aus neu gegründeten Unternehmen die Mandanten von morgen. Man muss sich also jetzt wieder die grundlegenden Fragen stellen:

1. Halte ich mich aus dem Gründungsberatungsgeschäft komplett heraus, weil es sehr anspruchsvoll und aufwendig ist und versuche nur fertige Betriebe zu akquirieren?
2. Beteilige ich mich an der Gründungsberatung, beschränke mich aber auf mein eigenes Fachgebiet spezielle Steuerfragen und modernes Rechnungswesen und Controlling?
3. Bleibt es dabei, dass ich das volle Programm in der Gründungsberatung anbiete und Gründer vom Persönlichkeitsfragebogen bis hin zum Maßnahmenplan und der Tragfähigkeitsanalyse berate?

Wer sich mit der dritten Variante beschäftigt, muss außerdem wissen, dass er dann ohne Teilnahme an der geförderten Unternehmensberatung kaum auskommt, um beim Honorar wenigstens einen gewissen Deckungsbeitrag zu erzielen. Wer sich für die zweite Variante entscheidet, wird häufig in geförderten Gründerzirkeln unterwegs sein. Hier ist i.d.R. ein Initiator wie z.B. ein Verein, eine Kammer oder auch eine Hochschule vorhanden, die ein Team von Business Angels, Mentoren und Paten für die Gründer zusammenstellt. Hier kann man gezielt sein Know-how einbringen, ohne selbst aktiv an der Akquise der Fördermittel beteiligt zu sein. Vorteil bei dieser zweiten Variante ist auch, dass man in Kontakt mit anderen Gruppen von Gründungsberatern ist und ein entsprechendes Netzwerk bekommt. Methode zwei und drei lassen sich daher auch kombinieren.

**Branchenschlaglicht**

**ifo: Bei der ökologischen Landwirtschaft besteht noch Luft nach oben**

Eine aktuelle Analyse der Biolandwirtschaft in Deutschland hat das ifo-Institut im Februar 2018 vorgelegt. Danach konnte in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2011 ein Umsatzwachstum mit Biobiolebensmitteln von +330 % realisiert werden. Das klingt beachtlich. In Österreich waren es jedoch +445 %, so dass schon von hier aus nahe liegt, dass noch Luft nach oben besteht. Das zeigt auch die weitere Analyse, wonach sogar noch Lebensmittel und Milchprodukte in Bioqualität nach Deutschland importiert werden. Dabei sind steigende Zuwachsraten zu verzeichnen, die über denen der heimischen Produktion liegen.

Die Angebotsseite in Deutschland ist getrieben von ökonomischen Überlegungen. Mit der Milchkrise und der Fleischkrise infolge des BSE-Skandals Anfang dieses Jahrtausends hat vor allem die Rindfleisch- und Milchwirtschaft (erfolgreich) auf Bioprodukte gesetzt. In der Folge gehören 13 % des gesamten Dauergrünlands in Deutschland inzwischen zur ökologisch bewirtschafteten landwirtschaftlichen Nutzfläche, während beim Ackerbau nur 4 % Bioflächen sind. Auch die Gewinnentwicklung gibt den Biobauern Recht. Die Gewinnrückgänge sind geringer als in der konventionellen Landwirtschaft vergleichbarer Betriebe. Allerdings stammt ein wichtiger Teil der Einkünfte von Biobauern aus staatlichen Prämien, die bei Ökobetrieben etwa sechsmal so hoch sind, wie bei konventionell bewirtschafteten Betrieben.

Die „Überzeugungstäter“ findet man auf der Nachfrageseite: Die Konsumenten nennen als wichtigste Kaufaspekte u.a. Gesundheits- und Umweltaspekte einschließlich Tierschutz. Allerdings macht sie das nicht frei von Preisensibilität. Die Bioquote beim hochpreisigen Biofleisch liegt nur bei ca. 2 % und fristet somit ein „Nischendasein“ nach Feststellung des ifo-Instituts. Das gleiche gilt für Biobutter oder Biokäse, die nach den Feststellungen des ifo-Instituts ebenfalls nur Marktanteile von 2,5 bis 3,5 % erreichen. Deutlich höher sind die Anteile von Ökoeiern, die mit einer Quote von 12,5 % an der Spitze der Bioprodukte liegen. Es folgen Frischobst, Frischgemüse und Konsummilch mit im Schnitt 6 bis 8 %. Wobei einzelne Produkte wie z.B. Biobananen hervorstechen, die mit 28 % die höchste Bioquote in Deutschland haben.

Quelle: *Ökologische Landwirtschaft in Deutschland – eine Bestandsaufnahme*, ifo Schnelldienst 3/2018, S. 43 ff.

**Aktuelle Förderinformationen**

**KfW: Zinskonditionen erhöht und Wegfall der 20jährigen Zinsbindungsfrist in vielen KfW-Förderprodukten**

Bereits zum zweiten Mal in diesem Jahr hat die KfW die Zinskonditionen erhöht. Im ersten Anlauf betraf das vor allem die Programme zur Innovationsförderung. Seit dem letzten Rundschreiben für Multiplikatoren vom 21.02.2018 sind jetzt die „meisten KfW-Förderprodukte“ betroffen. Das heißt, hier kündigt sich eine Zinswende

an, wie sie neuerdings auch von der Fachwelt im Zusammenhang mit dem Immobilienboom erwartet wird.

Entfallen wird ab dem 25.05.2018 (Zusagedatum der KfW) in vielen Förderprodukten wie z.B. dem ERP-Gründerkredit-Universell, dem KfW-Unternehmerkredit oder auch dem KfW-Umweltprogramm, die Laufzeitvariante mit 20jähriger Zinsbindung. Auch das spricht für die Erwartung steigender Zinsen am „langen“ Ende. Alle anderen Varianten bleiben aber weiterhin unverändert bestehen. Die neuen Merkblätter (Stand 05/2018) stehen unter [www.kfw.de/partnerportal](http://www.kfw.de/partnerportal) zum Download bereit.

Quelle: Rundschreiben für Multiplikatoren v. 28.02.2018.

**Bürgschaftsbanken: 2017 erstmals mehr Unternehmensnachfolger als Gründer unterstützt**

Fast ein Drittel der rund 1,1-Mill.-Euro-Bürgschaften und -Garantien, die an rd. 5.900 Unternehmen zur Verfügung gestellt wurden, betrafen 2017 Übernahmefinanzierungen, so der Verband Deutscher Bürgschaftsbanken e.V. (VDB). Gemessen an 2016 sind das rund 5 % mehr. Trotz dieses positiven Zuwachses hat sich die Situation der kleinen und mittleren Unternehmen, die einen Nachfolger suchen, nicht verbessert. Laut Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) suchen allein im kommenden Jahr rund 239.000 Unternehmen einen Nachfolger für ihr Unternehmen, bis Ende 2022 insgesamt 511.000. Problematisch ist nach wie vor die Lage bei den Kleinstbetrieben, die zumeist „dichtmachen“ müssen.

Quelle: *Verband Deutscher Bürgschaftsbanken e.V. (VDB)*, PM v. 19.02.2018.

Aktuelle Zinssätze (Stand 28.02.2018)		
Art des Zinses	%	Rechtsgrundlage/Quelle
Basiszinssatz seit 01.07.2016	-0,88 p.a.	§ 247 Abs. 1 BGB/ <a href="#">Deutsche Bundesbank Zinssätze</a>
Hauptrefinanzierungsfazilität seit 16.03.2016	0,00 p.a.	<a href="#">Deutsche Bundesbank, EZB-Zinssätze</a>
Spitzenrefinanzierungsfazilität seit 16.03.2016	0,25 p.a.	
Anleihen der öffentlichen Hand mit Restlaufzeit über 9–10 Jahre (02/2018)	0,4	<a href="#">Deutsche Bundesbank, Kapitalmarktstatistik, Januar 2018</a>
ERP-Gründerkredit – Startgeld – 5 Jahre – nominal (effektiv)	2,05 (2,07)	Seit 14.10.2014 bzw. 01.04.2015. Alle Werte aktuell siehe <a href="#">Konditionen-Anzeiger der KfW www.kfw.de</a> .
ERP-Gründerkredit Universell: je nach Bonität nominal (effektiv)	ab 1,00 (1,00)	
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: DSGVO – Bedeutung für Beleg- und Rechnungswesen**