

akzentto

BERATUNGSVERBUND ABG-PARTNER – DAS MAGAZIN



Schluss mit alten Zöpfen: Neue Wege der Unternehmensstrategie

4



Praxistipps für
eine erfolgreiche
Unternehmensstrategie
und -planung

10



Rechtliche und
steuerliche Aspekte
bei Unternehmens-
nachfolgen



Sehr geehrte Damen und Herren,

wir freuen uns, dass sich die erste Ausgabe unseres neuen Mittelstandsmagazins „akzento“ vom Sommer 2015 einer so großen Nachfrage erfreut hat. Das beweist, dass aktuelle und strukturiert aufgearbeitete Fachinformationen eine wichtige Stütze im Unternehmensalltag darstellen. Die Themen der aktuellen Ausgabe stehen wieder ganz im Zeichen unserer fünf Kompetenzbereiche im Beratungsverbund ABG-Partner: Steuerberatung, Unternehmensberatung, Recht, Marketing und Wirtschaftsprüfung.

Erfahren Sie mehr über das Pre-Rating als optimales Instrument zur Vorbereitung auf das Bankenrating. Die zunehmend erschwerten Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung stellt die Bedeutung des Ratings immer mehr in den Vordergrund. Simon Leopold informiert Sie darüber, auf welche Kriterien es beim Bankenrating ankommt und welche strategischen Überlegungen im Vorfeld zur Bilanzoptimierung möglich sind. Auf den Sei-

ten 4 und 5 beantworten wir Ihnen verschiedene Fragen zur Unternehmensstrategie und -planung: Warum ist diese wichtig und wie kann der Prozess in der Praxis ablaufen? Welche Geschäfts- und Planungsbereiche müssen einbezogen werden? Wie sich für Manager der Führungsalltag haftungsmäßig möglichst risikoarm gestalten lässt, erläutert Ihnen Rechtsanwalt Dr. Matthias Bender. Er gibt Ihnen Aufschluss über die Haftungsrisiken eines Unternehmers und dabei bestehende rechtliche Handlungsspielräume.

Welche Chancen der Neukundengewinnung in der Kaltakquise liegen und wie sich der Umsatz mit diesen Maßnahmen steigern lässt, berichtet Kommunikationsexpertin Ilka Stiegler auf Seite 7. Auch das Thema Gemeinnützigkeit kommt in dieser Ausgabe nicht zu kurz: Sie überlegen, eine Stiftung zu gründen und möchten wissen, was es dabei zu beachten gibt? Antworten auf die ersten wichtigen Fragen erhalten Sie im Interview auf Seite 8. Dr. Frank Geilfuß, Chefvolkswirt vom Bankhaus Löffbecke gibt zudem wichti-

ge Tipps für die erfolgreiche Anlage von Stiftungsgeldern.

Wie in unserer letzten Ausgabe angekündigt, führen wir außerdem das Thema der Unternehmensnachfolge weiter und beleuchten dabei im Schwerpunkt die steuerlichen und rechtlichen Aspekte.

Nun wünschen wir Ihnen beim Lesen viel Freude. Wenden Sie sich bei Fragen oder für weitere Informationen einfach an uns – unser Team aus Steuerberatern, Rechtsanwälten, Unternehmensberatern, Wirtschaftsprüfern und Kommunikationsexperten steht Ihnen gerne zur Seite!

Herzliche Grüße



Ihr Friedrich Geise
Gründer Beratungsverbund ABG-Partner

Fit für das Bankenrating: Pre-Rating als Instrument zur gezielten Unternehmenssteuerung

Die Anspannung der Geschäftsführer und Manager eines Unternehmens im vierten Quartal des Jahres ist sehr hoch. Jetzt gilt es, im Unternehmen noch einmal erfolgreich letzte Projekte zu platzieren und einen guten Jahresabschluss hinzulegen.

Gewappnet für das Bankenrating

Das Rating stellt für mittelständische Unternehmen weiterhin eine enorme Herausforderung aber auch eine große Chance dar. Die Beurteilung und Einstufung in die jeweilige Rating-Klasse entscheidet darüber, wie zukünftig der Kreditrahmen sowie die Kreditkosten bei der Hausbank aussehen werden.

Einflussfaktoren auf die Berechnung der Ratingnote

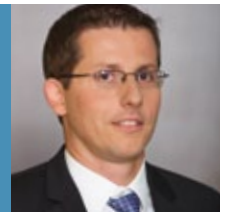
Das Rating einer Bank basiert grundsätzlich auf den sogenannten harten beziehungsweise quantitativen Faktoren (Hard-Facts) sowie weichen beziehungsweise qualitativen Faktoren (Soft-Facts). Zur ersten Kategorie gehören vor allem die Bilanzkennzahlen, die aus den Jahresabschlussunterlagen des Unternehmens hervorgehen, wie die Eigenkapitalquote, die Gesamtkapitalrentabilität oder das Working Capital. Die Soft-Facts hingegen beziehen sich

auf Beobachtungen und Einschätzungen des Marktumfeldes, die Qualität des Managements, die Organisation des Unternehmens oder die Kommunikation mit den Finanzierungspartnern.

Pre-Rating als Steuerungstool

In beiden Bereichen bestehen somit gewisse Gestaltungsmöglichkeiten, welche den Ratingwert beeinflussen können. Zusammengefasst muss beachtet werden, dass der Jahresabschluss die Grundlage für das Rating bei der Hausbank sowie sonstigen Finanzierungspartnern und Auskunfteien bildet und damit letztendlich der „Schlüssel“ zum Fremdkapital ist. Plant ein Unternehmen zum Beispiel im kommenden Jahr Investitionen, sollte dies bei der Jahresabschlusserstellung 2015 bedacht werden. Vor allem die Abwägung zwischen einem „steueroptimierten“ Jahresergebnis und demzufolge einer vergleichsweise geringen Eigenkapitalquote – gegenüber einem besseren Ergebnis, einhergehend mit einer höheren Steuerbelastung, kann für die Ratingnote entscheidend sein. Auch der Einsatz von alternativen Finanzierungsmodellen (Beteiligung, Factoring, Finetrading) kann die Bilanzstruktur beziehungs-

weise die daraus resultierenden Kennzahlen verändern und die Ratingnote optimieren. Mit dem umfangreichen Finanz- und Prognosetool der ABG Consulting lässt sich anhand der vorläufigen Jahresabschlussunterlagen die Ratingnote der Hausbank „simulieren“. Mit Hilfe des sogenannten Pre-Ratings werden eventuelle Schwachstellen und damit verbundene Verbesserungspotenziale erkannt. Bei der Erstellung können die gesetzlichen Spielräume und Gestaltungsmöglichkeiten so eingesetzt werden, dass die Unternehmensziele unterstrichen werden.



Ronny Baar

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

ÜBERBLICK EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE RATINGNOTE

Quantitative Faktoren („Hard Facts“)

- Gesamtkapitalrentabilität
- Eigenkapital- und Fremdkapitalquote
- Liquiditätskennzahlen:
 - Working Capital bzw. Betriebskapital („potenzielle Liquidität“)
 - Deckungsgrad
 - Liquiditätsgrad
 - Cash Flow
- Verschuldungskennzahlen:
 - Dynamischer Verschuldungsgrad
 - Zinsdeckungsgrad

Qualitative Faktoren („Soft Facts“)

- Marktstellung und Wettbewerbssituation
- Qualität des Managements
- Organisation des Unternehmens
- Zukunftsorientierung des Unternehmens
- Kommunikation mit den Finanzierungspartnern



Praxistipps für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie und -planung

Fast 99 Prozent Bestandsanteil sowie ein Beschäftigungsanteil von knapp 60 Prozent machen laut aktuellen Zahlen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie und des Instituts für Mittelstandsforschung den „German Mittelstand“ zum Motor und Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Umso wichtiger ist es, dass diese Unternehmen weiterhin erfolgreich am Markt agieren. Eine Grundlage dafür ist nicht nur Glück, sondern auch eine fundierte Unternehmensstrategie und -planung. Eine Vielzahl von Studien belegt, dass strategisch gut agierende Betriebe schlichtweg erfolgrei-

Die Planungsbereiche im Unternehmen

Doch wie wird eine geeignete Strategie erarbeitet? Die Unternehmensstrategie und -planung umfasst letztendlich ein „Sammelsurium“ an Maßnahmen, Aktivitäten und Projekten, um die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Aufgrund der Komplexität des Planungs- und Strategieprozesses sowie des benötigten umfangreichen Fachwissens in vielen Bereichen, kann eine externe Unterstützung hilfreich sein. Im Beratungsverbund ABG-Partner haben wir bereits eine Vielzahl von Strategie- und Planungsprozessen mittelständischer

che Kapazitäten benötigen wir – vom Personal bis hin zum Maschinenpark? Wie richten wir die Abläufe im Unternehmen aus und welche Strukturen brauchen wir? Was ist der passende Finanzierungsmix und was gibt es steuerlich sowie rechtlich zu beachten?

Der Strategie- und Planungsprozess

Fügt man diese Erkenntnisse zusammen, lässt sich anhand dessen die Strategie konkretisieren. Aus jedem Planungsbereich werden dafür die entsprechenden Maßnahmen abgeleitet. Diese ergeben sich nahezu zwangsläufig aus den Vorarbeiten. Wir möchten Ihnen hier die wichtigsten Bereiche und Herausforderungen näher vorstellen, denn ein detailliertes Ausarbeiten ist wichtig, um die Strategie transparent und umsetzbar zu machen.

Prüfung von Rechtsnormen und steuerlichen Auswirkungen

Zum Strategie- und Planungsprozess gehören auch Überlegungen zu den Rechtsnormen und möglichen steuerlichen Auswirkungen. Hat das Unternehmen die geeignete Rechtsform für die neuen Ziele? Es gilt – neben möglichen rechtlichen Konsequenzen, zum Beispiel von Haftungsfragen bei einer angedachten Expansion ins Ausland – auch steuerliche Vergleiche vorzunehmen. So hat jede Rechtsform steuerliche Vor- und Nachteile, die sich abwägen lassen. Oft kann zum Beispiel die Ausgliederung einzelner Geschäftsbereiche in andere Gesellschaften sinnvoll sein – aus steuerlicher Sicht, aber auch aus Risikogesichtspunkten. Ebenso kann eine Aufspaltung in eine Besitz- und Betriebsgesellschaft entsprechende Vorzüge mit sich bringen. Auch eine Überprüfung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen und der wesentlichen Verträge (Arbeitsverträge, Rahmenverträge mit Kunden und Lieferanten etc.) ist wichtig – oft sind diese veraltet und wurden nicht kontinuierlich an die aktuellen Erfordernisse und Entwicklungen angepasst. Sind sie jedoch rechtssicher erarbeitet, kann das vor allem Zeit und Geld sowie viel Ärger sparen.

Grundlagen: Kalkulation, Marketing, Vertrieb und Kommunikation

Die Schlüsselfrage für einen erfolgreichen Verkauf der Produkte und Dienstleistungen lautet: Was verkaufen wir wem, wie und zu welchem Preis? Hier müssen die vorhandenen Kunden-

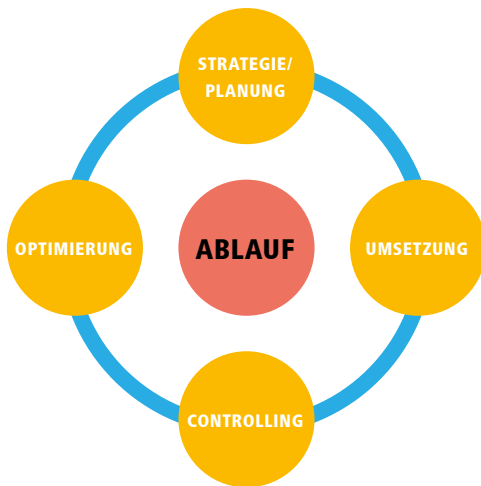
Die Schlüsselfrage für einen erfolgreichen Verkauf der Produkte und Dienstleistungen lautet: Was verkaufen wir wem, wie und zu welchem Preis?

cher sind. Während unserer Beratungstätigkeit haben wir jedoch festgestellt, dass sich mittelständische Geschäftsführer eine detaillierte Strategie und Planung wünschen, tatsächlich aber nur die wenigsten einer solchen folgen. Wenn überhaupt, existiert diese oftmals nur in Ansätzen oder im Kopf des Unternehmers. Unwissenheit über strategische Prozesse beziehungsweise Herangehensweisen, fehlende Managementtools oder schlichtweg Zeitmangel sind oft gehörte Ausreden, warum eine detaillierte Unternehmensstrategie nicht vorhanden ist.

Unternehmen begleitet. Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass ein Blick von außen ein großer Vorteil ist und so auch unangenehme Themen leichter „auf den Tisch kommen“. Am Anfang des Prozesses steht die klare Festlegung von Unternehmenszielen: Was soll mittelfristig erreicht werden und wofür will das Unternehmen stehen? Für das „Finden des richtigen Weges“ und der Erstellung einer Zukunftsprognose ist zunächst die Analyse der Vergangenheit notwendig. Zahlen, Daten und Fakten werden zusammengetragen und ausgewertet: Das Ergebnis sind zum Beispiel Aussagen zu den Erfolgsfaktoren und den aktuellen Kostenstrukturen im Vergleich zu branchenüblichen Werten. Mit der Strategie wird anschließend der Kurs bestimmt, wie die festgesetzten Ziele erreicht werden können. Dafür beziehen wir gemeinsam mit der Geschäftsführung die verschiedenen Planungsbereiche eines Unternehmens ein: An welche Zielgruppen verkaufen wir die Produkte? Wel-



Strategieprozess



strukturen und Produktbereiche überprüft werden, um zu wissen, wo und mit was Geld verdient wird – oder eben auch nicht. In diesem Zusammenspiel überprüfen wir auch die internen Kalkulationsgrundlagen (Stundenverrechnungssätze etc.). Gibt es Geschäftsbereiche, die defizitär sind oder Serviceleistungen, die zwar kundenorientiert aber völlig unwirtschaftlich sind, gilt es, diese anzupassen. Mit den Erkenntnissen lässt es sich gut in den Bereich der Kommunikation einsteigen. Wenn wir wissen, welche Geschäftsbereiche mit welchen konkreten Produkten und Leistungen das Unternehmen künftig anbietet, können wir die Zielgruppen ableiten und danach bestimmen, über welche Vertriebswege wir diese erreichen. Weiterhin wird überlegt, warum der Kunde beim Unternehmen kauft oder eben beim Mitbewerber (Alleinstellungsmerkmal, Mehrwert). Daraus lassen sich die Kommunikationsstrategie und Positionierung aufstellen sowie zielführende Maßnahmen mit Budgetierung erarbeiten. Diese werden in die neue Gesamtstrategie eingebunden.

Klare Zuständigkeiten und feste Abläufe

Auch die Strukturen und Prozesse eines Unternehmens müssen an die Strategie angepasst werden. Oftmals ist in den letzten Jahren aus einer ehemals „handvollen“ Belegschaft ein typischer Mittelständler herangewachsen, aber Strukturen und Prozesse wurden nicht verändert. Es gibt oft keine klaren Zuständigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter, Stellenbeschreibungen fehlen, vorhandene Software wird nicht effektiv genutzt, jede Kleinigkeit wird zum Chefproblem. Die Folge: operative Defizite, die sich auf Liquidität und Ertrag niederschlagen. Um die Strukturen anzupassen, werden zunächst der Ist-Zustand aufgenommen und Mitarbeiterinterviews durchgeführt – wie sind zum Beispiel die Abläufe von

Planungsbereiche im Unternehmen



der Kundenanfrage bis zur Auslieferung, welche Verantwortlichkeiten gibt es im Unternehmen? Aus diesem Wissen lassen sich Stärken und Schwächen sowie erste Lösungsansätze definieren. Diese arbeiten wir gemeinsam mit der Geschäftsführung aus und führen sie im Unternehmen ein: Überarbeitung der Aufbau- und Ablauforganisation, Festlegung von Zuständigkeiten und Kompetenzen. Im Ergebnis stehen für die neue Unternehmensstrategie feste Ablaufpläne mit definierten Tätigkeiten und Ressourcen, die sich viel besser steuern lassen.

Der optimale Finanzierungsmix

Resultierend aus der Unternehmensplanung lässt sich der Investitions- und Finanzierungsbedarf festlegen: Wie finanzieren wir die neue Strategie, welche Modelle und Geldgeber sind die passenden? Wichtig ist zum Beispiel die Fristenkongruenz der Finanzierung – langfristige Anlagen (zum Beispiel eine neue Produktionshalle oder Maschine) sollten entsprechend der Nutzungsdauer langfristig finanziert werden. Generell bleiben die Regionalbanken weiterhin die wichtigsten Geldge-

ber im Mittelstand. Ergänzend dazu werden aber immer stärker alternative Finanzierungsmodelle zur Erhöhung des finanziellen Spielraums eingesetzt, vor allem Factoring, Sale & Lease Back oder Beteiligungskapital.

Dranbleiben! Umsetzung, Kontrolle und Optimierung im Unternehmensalltag

Auch bei der Umsetzung unterstützen wir das Unternehmen, denn vielen Mittelständlern fällt es schwer, die erarbeiteten Maßnahmen im Unternehmensalltag konsequent „durchzuziehen“ und die Mitarbeiter entsprechend einzubinden. Viele Mitarbeiter wissen eine gute Führung mit Zielvorgaben, Stellenbeschreibungen und festen Kompetenzen zu schätzen. Erfolgreiche Unternehmen binden so ihr Personal zusätzlich ans Unternehmen – denn sie geben eine Vision und die Möglichkeit, an der Umsetzung mitzuwirken. In Zeiten des Fachkräftemangels kann das ein wichtiger Wettbewerbsvorteil sein. Eine erfolgreiche Strategieumsetzung bedeutet Dranbleiben, immer wieder kontrollieren und bei Bedarf optimieren – dann steht dem dauerhaften Erfolgskurs nichts mehr entgegen.



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



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

Managerhaftung: Haftungsrisiken im Unternehmeralltag minimieren

WANN HANDELT DER LEITER EINES UNTERNEHMENS RECHTSSICHER – UND WORAUF KOMMT ES BEI DER SORGFALTPFLICHT AN?

Ob Geschäftsführer oder Vorstand – als Leiter eines Unternehmens sind täglich wichtige Entscheidungen zu treffen. Für den Verantwortlichen gilt es – gleichgültig in welcher Gesellschaftsform – die Geschicke pflichtbewusst und zum Wohle des Unternehmens zu lenken. Nur so ist das persönliche Haftungsrisiko für Fehlentscheidungen zu vermeiden. Regelmäßig beantwortet sich die Frage nach der Qualität der Entscheidung erst geraume Zeit, nachdem sie getroffen wurde. Rückblickend ist es einfach, die Entscheidung zu bewerten. Im Voraus ist das sehr viel schwerer: Oftmals müssen neue Wege für das Unternehmen gegangen werden, um am Markt bestehen zu können. So muss zum Beispiel entschieden werden, ob ein neues Produkt entwickelt oder gar ein vollständig neuer Markt erschlossen werden soll. Wirklich bewusst wird einem die Tragweite der Handlung erst einige Zeit später, da eine sichere Zukunftsprognose oft nicht möglich ist. Die Rentabilität einer damit einhergehenden Investition wird sich daher nicht verlässlich vorhersagen lassen. Schließlich gilt: Wer das Neue will, muss das Neue wagen. Genau dieses Wagnis ist originärer Teil der operativen Entscheidungsfindung und zeichnet visionäre Manager aus.

Sorgfaltspflicht bei der Entscheidungsfindung

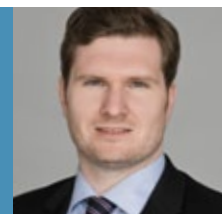
Gleichwohl darf keineswegs kühn und unbedacht eine Entscheidung getroffen werden. Die Geschäftsführer und Vorstände haben in den Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns anzuwenden (§§ 43 Abs. 1 GmbHG, 93 Abs. 1 S. 1 AktG). Daher ist ausschlaggebend, was von einem gewissenhaften Geschäftsleiter im Rahmen der Entscheidungsfindung abzuverlangen ist. Dies ist umso entscheidender, wenn Weichen für die Zukunft mit besagtem

ungewissen Ausgang zu stellen sind. Man spricht hierbei von sogenannten „unternehmerischen Entscheidungen“. Die Schwierigkeit, in der sich die Unternehmensleitung befindet, wird deutlich, bedenkt man, dass auch ein schlichtes Untätigbleiben ein pflichtwidriges und haftungsbegründendes Verhalten begründen kann. Ein „Aussitzen“ kann ebenso verheerende Konsequenzen haben, wie das Treffen falscher Entscheidungen. Dieses Dilemma erkannten sowohl Rechtsprechung als auch Gesetzgebung und sprachen der Geschäftsleitung einen weiten Handlungsspielraum zu, ohne den eine unternehmerische Tätigkeit nicht denkbar ist. „Dazu gehört neben dem bewussten Eingehen geschäftlicher Risiken grundsätzlich auch die Gefahr von Fehlbeurteilungen und Fehleinschätzungen, der jeder Unternehmensleiter, mag er auch noch so verantwortungsbewusst handeln, ausgesetzt ist“ (ARAG/Garmenbeck-Entscheidung, BGHZ 135, 244, 253). Die Entscheidung der Geschäftsleitung ist nicht zu beanstanden, wenn sie bei dieser vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gesellschaft zu handeln (§ 93 Abs. 1 S. 2 AktG bzw. analog).

Rechtliche Prüfungen zur Risikominimierung

Für ein ordentliches und gewissenhaftes Handeln ist somit eine sorgfältige Ermittlung der Entscheidungsgrundlagen erforderlich; die Geschäftsleitung muss sämtliche ihr zur Verfügung stehenden Erkenntnisquellen nutzen. Der Informationsbedarf bemisst sich individuell (u. a.) nach der Tragweite der Entscheidung, den Kosten der Informationsbeschaffung und nach der Relevanz. Beispielsweise sind bei avisierten Investitionen Bewertungsgrundlagen für die Rentabilität, das Risiko, die Finanzie-

rung sowie das Investitionsvolumen einzuholen (vgl. Begründung UMAG-RegE BT-Drs. 15/5092, Seite 12). Steht etwa der Erwerb einer Unternehmensbeteiligung in Frage, muss das Zielunternehmen analysiert und bewertet werden. Hier kann eine rechtliche, wie auch betriebswirtschaftliche und steuerrechtliche Prüfung (sogenannte Due Diligence) geboten sein. Dass sich die anstehenden Entscheidungen stets und ausschließlich am Unternehmensinteresse zu orientieren haben, ist selbstverständlich. Aus diesem Grunde darf die Geschäftsleitung keine eigenen Ziele oder Belange Dritter verfolgen (BGHZ 135, 244, 253). Stehen Entscheidungen für die Zukunft an, ist es erforderlich, zunächst eine gewissenhafte Entscheidungsgrundlage zu schaffen. Im Anschluss müssen die Argumente dafür und dagegen bewertet sowie einem Ergebnis zugeführt werden. Aus Gründen der Beweislast sind die als Entscheidungsgrundlage eingeholten Informationen wie auch die Beweggründe zur Entscheidungsfindung zum Zeitpunkt der Evaluation schriftlich zu dokumentieren. Verfehlt die Entscheidung den bezweckten Erfolg, kann so ein pflichtwidriges Verhalten der Geschäftsleitung widerlegt werden.



Dr. Matthias Bender

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

Vertriebsunterstützende Kommunikation: Mit Kaltakquise neue Kunden gewinnen

Das Wort „Kaltakquise“ ruft bei den meisten Vertriebsmitarbeitern und Geschäftsführern kleiner und mittlerer Unternehmen ein eher unbehagliches Gefühl hervor. Die Gründe hierfür sind sehr vielfältig: Neben der Angst vor Ablehnung durch den potentiellen Kunden herrscht Unsicherheit darüber, wie sich zum Beispiel in Telefongesprächen das eigene Produkt an den Mann oder die Frau bringen lässt. In der Praxis gibt es verschiedene Wege und Möglichkeiten, Kaltakquise zu betreiben. Neben der Telefonie gehören dazu Mailings, die Neukundengewinnung über Empfehlungen, die Akquise über Partner, über Social Media Kanäle oder aber auch die Direktansprache auf Messen und sonstigen Netzwerkveranstaltungen. Hierunter sind die Methoden des Empfehlungs- und Social Media Marketings aktuellen Studienergebnissen zufolge immer beliebter. Trotz modernerer Technologien wird das Telefonmarketing auch weiterhin eine wichtige Rolle in der Kaltakquise spielen.

Strategische Vorarbeit für mehr Erfolg

Alle Kanäle haben dabei etwas gemeinsam: Der Unternehmer muss sich mit seiner Zielgruppe befassen und sie von den eigenen Produkten überzeugen. Diese Vorüberlegungen sind ein Muss und die Basis jeder erfolgreichen Vertriebs- und Kommunikationsarbeit:

- Wer sind die Zielgruppen für die Produkte und Dienstleistungen?

(z. B. Endkunden, andere Unternehmen, Branchen, Größenklassen)

- Wo liegt der regionale Fokus?
- Für welche Multiplikatoren können die Produkte außerdem interessant sein?
- Was sind die Kernkompetenzen und Alleinstellungsmerkmale?
- Was ist der Nutzen/Mehrwert für den Kunden?

Einfach ist Kaltakquise nicht, denn mit jedem Anruf oder jeder Kontaktansprache auf der Messe ist ein mögliches Nein verbunden. Es gehören Überwindung und Mut dazu. Im Unternehmensalltag gibt es viele mögliche Ausreden, warum keine Akquise erfolgt ist und das Thema immer wieder verschoben wird. Gelingt jedoch die Ansprache und potenzielle Kunden können vom Produkt oder der Dienstleistung überzeugt werden, lassen sich der Kundenstamm ausbauen und der Umsatz steigern.

Handwerk lernen und Dranbleiben!

Was ist nötig, um Kaltakquise erfolgreich zu betreiben? Eins ist klar: Die notwendigen Fähigkeiten müssen wie ein Handwerk erlernt werden – fast niemand ist ein Naturtalent. Dafür gibt es am Markt gute und erfahrene Verkaufstrainer. Zu den Erfolgsfaktoren gehören: die Leidenschaft für das eigene Unternehmen und dessen Produkte oder Dienstleistungen, eine sorgfältige Auseinandersetzung

mit der Zielgruppe und eine gute Vorbereitung. Wichtig ist außerdem die konsequente Umsetzung nach festen Zielen und üben, üben, üben. Mit einer gewissen Routine kann die Kaltakquise sogar Spaß machen. Für alle Unternehmer, die mit Kaltakquise so gar nicht warm werden, kann sich eine externe Unterstützung lohnen. Die ABG Marketing im Beratungsverband ABG-Partner bietet Maßnahmen zur Neukundengewinnung und Umsatzsteigerung an. Wir überlegen mit Ihnen gemeinsam, welche Zielgruppen wir ansprechen möchten, welchen Mehrwert wir den Kunden kommunizieren und welche Maßnahmen sinnvoll sind. Oft kombinieren wir zum Beispiel den Versand von Mailings mit beiliegendem Praxis- oder Referenzbericht und fassen im Anschluss telefonisch nach.



Ilka Stiegler

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

KURZ UND KNAPP: TIPPS FÜR DIE PERFEKTE KALTAKQUISE

- Zielgruppenanalyse ist das A und O – die Akquise kann nur erfolgreich sein, wenn sie an die richtige Zielgruppe gerichtet ist.
- Lampenfieber und Unsicherheit vor Kundengesprächen? Hilfreich sind Rhetorikseminare und Coachings für eine erfolgreiche Gesprächsführung.
- Stehen Sie mit Leidenschaft zum Unternehmen sowie zu den Produkten und Dienstleistungen, die es anbietet – erst dann kann Kaltakquise Spaß machen und Sie wirken beim Kunden erst wirklich authentisch.
- Lassen Sie sich von einem Nein nicht gleich entmutigen – das muss nicht zwangsläufig eine endgültige Absage sein.
- Holen Sie sich im Vorfeld sicherheitshalber eine rechtliche Beratung ein, was erlaubt ist und was nicht (unzumutbare Belästigung, §7 UWG). Hier gibt es große Unterschiede zwischen Privat- und Geschäftskunden.
- Prüfen Sie genau, welche Akquiseformen Sie nutzen und wie Sie diese kombinieren: Je nach Zielgruppe, Produkt sowie Branche sind unterschiedliche Methoden zielführend und erfolgreich.
- Falls Sie keine passenden internen Kapazitäten haben, denken Sie über eine externe Unterstützung nach: lieber auslagern als vollkommen auf die Chancen der Kaltakquise verzichten.

Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen: Stiftungen und Stiftungsmanagement

Die Zahlen der aktuellen Jahresbilanz des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen (BDS) sprechen für sich: Mit einem Anstieg um 3,1 Prozent von 2013 auf 2014 wird der seit mehreren Jahren anhaltend positive Trend von Stiftungsgründungen deutlich. Deutschland behauptet sich innerhalb Europas als stiftungsreichstes Land. Im Interview beantwortet uns Friedrich Geise, Gründer des Beratungsverbundes ABG-Partner, Fragen zu den Ursachen des Booms, den ersten Schritten einer Gründung, Formen und Erfolgsfaktoren.

„Worin liegen die Ursachen des steigenden Stiftungswillens?“

Geise: Das hat in erster Linie altruistische Gründe. Die Menschen wollen sich gern selbst verwirklichen, ihre eigenen Interessen und Herzensanliegen im positiven Sinne und zum Nutzen der Gesellschaft einbringen. Sei es nun die Unterstützung der Krebsforschung oder die Hilfe für Kinder in Not – wir werden mit globalen gesellschaftlichen Herausforderungen konfrontiert, denen wir begegnen müssen. Eine Stiftung bietet die Möglichkeit, seinen Teil an der Lösung dieser Probleme beizutragen. Schauen wir uns zudem noch die demografischen Entwicklungen an, stellen wir fest, dass die Menschen in Deutschland älter werden und die Zahl der Geburten mit jeder Generation abnimmt: Ältere kinderlose Menschen möchten der Gesellschaft schlichtweg etwas zurückgeben und mit ihrem Vermögen einen sinnvollen Zweck erfüllen.

„In welchen Bereichen kann eine Stiftung überhaupt tätig sein?“

Geise: Hierfür gibt es mehrere Möglichkeiten. Geht man nach der aktuellen repräsentativen Umfrage des Instituts TNS Infratest, sind die deutschen Stiftungen zum größten Anteil in den Bereichen Soziales, Bildung und Erziehung, Kunst und Kultur sowie Wissenschaft und Forschung tätig.

„Darf jeder eine Stiftung gründen und – wenn ja – wie geht man dabei vor?“

Geise: Stiftungen können sowohl von natürlichen geschäftsfähigen Personen als auch von juristischen Personen, wie beispielsweise Vereinen oder Firmen, gegründet werden. Beim Entschluss eine Stiftung zu gründen, sollte klar sein, zu welchem Zweck diese dienen soll. Danach stehen zwei Möglichkeiten zur Auswahl: es kann eine selbstständige (auch rechtsfähig genannt) oder eine unselbstständige (auch treuhänderisch oder nicht rechtsfähig genannt) Stiftung gegründet werden. Die unselbstständige Stiftung eignet sich hervorragend als Einstieg für Unerfahrene und lässt sich unkompliziert durch Anmeldung beim Finanzamt mit einem vergleichsweise geringen Vermögen ins Leben rufen. Dem Gründer steht der Treuhänder zur Seite, der das Stiftungskapital verwaltet und die Geschäfte im Sinne des Stifters und des Stiftungszwecks führt. Damit wird der Verwaltungsaufwand für den Stifter recht gering gehalten. Später lässt sich diese in eine selbstständige Stiftung überführen: Diese verfügt über eine eigene Rechtsperson mit eigenen Organen und untersteht der behördlichen Aufsicht. Für die Gründung sind ein mehrstufiges behördliches Genehmigungsverfahren sowie ein Mindestkapital von 25.000–50.000 Euro nötig, je nach Bundesland und Behörde. In der Regel ist jedoch ein größeres Stiftungsvermögen erforderlich, um dauerhaft wirtschaftlich rentabel arbeiten zu können – auf lange Sicht sollte dieses bei etwa 500.000 Euro liegen.

„Gibt es Erfolgsfaktoren für eine langfristige Existenz von Stiftungen?“

Geise: Im Wesentlichen gibt es zwei Grundsätze für eine langfristige Existenz. Erstens muss darauf geachtet werden, dass der in der Satzung festgelegte Zweck der Stiftung verfolgt wird. Da aber die Stiftung mit dieser Motivation auch ursprünglich gegründet wurde, erachte ich dies als weniger problematisch. Zweitens – und das ist der Kern ei-

ner jeden Stiftung – ist eine gute Verwaltung des Stiftungsvermögens nötig, dabei kann sich auch eine externe Unterstützung lohnen. Wir betreuen im Beratungsverbund ABG-Partner bereits seit vielen Jahren eine ganze Reihe von Stiftungen. Unsere erfahrenen Mitarbeiter beraten zum Beispiel in steuerlicher und rechtlicher Hinsicht oder unterstützen bei der Erstellung und Umsetzung des Stiftungskonzepts.

„Wie wird sich die Statistik zukünftig entwickeln – wird der Gründungsboom anhalten?“

Geise: Gerade in Anbetracht der gesellschaftlichen Entwicklungen und Probleme sowie der damit einhergehenden großen Hilfsbereitschaft der Menschen, bin ich mir ziemlich sicher, dass sich der Trend fortsetzen wird. In Deutschland ist zudem viel Vermögen vorhanden, welches natürliche aber auch juristische Personen gemeinnützig einbringen wollen.



Friedrich Geise

Steuerberater

ABG Münchener Stiftungstreuhand GmbH

Telefon +49 89 139977-27

geise@abg-partner.de

www.abg-partner.de

Niedrigzinsen führen zum Umdenken bei der Anlage von Stiftungsgeldern

Um den Stiftungszweck langfristig in allen Belangen erfüllen zu können, müssen das Vermögen dauerhaft gesichert und größere Risiken vermieden werden. Vor allem kleinere Stiftungen und institutionelle Anleger werden diesbezüglich jedoch vor immer größere Probleme gestellt. Grund: die seit Jahren anhaltende Niedrigzinsphase in Europa. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen ist alarmiert und meldet rückläufige Renditen: Wenn der durchschnittliche Ertrag im Jahr 2008 noch bei rund 4,5 Prozent pro Jahr lag, sind es heute weniger als 3 Prozent – und dies obwohl nicht wenige Stiftungen inzwischen auch in risikoreichere Anlagen investiert haben.

Anlageberatung mit klaren Vermögenskonzepten wird immer notwendiger

In einem Umfeld, in dem der Ertrag einer klassischen Anlage in Staatsanleihen nicht einmal die geringe Inflation und die Kosten der Verwaltung einbringt, ist es höchste Zeit, über Alternativen der Verwaltung von Stiftungsgeldern nachzudenken. Aus diesem Grund wird die bereits schon früher angezeigte Diversifizierung der Gelder nötiger denn je, was eine Beschäftigung mit den verschiedenen Chancen und Risiken bei der Geldanlage unausweichlich macht. Ein klares Vermögenskonzept muss eventuell auch unter Einbeziehung von Fachleuten erstellt werden. Dies liegt insbesondere daran, dass immer noch mehr als die Hälfte aller Stiftungen in Deutschland über keinerlei Anlagerichtlinien verfügt. Die Tatsache, dass das Jahr 2015 zudem stärker als bisher von auseinanderdriftenden Zinsen und Wechselkursen bestimmt wird, macht die Herausforderung nur noch größer. Die Europäische Zentralbank wird 2015 ihre Bilanz wie geplant nochmals ausweiten, während die US-Notenbank vor der ersten Zinserhöhung steht.

Dies dürfte zu einem leichten Anstieg der US-Renditen führen, während wir für Bundesanleihen auf dem extrem niedrigen Niveau keine wesentlichen Renditeveränderungen mehr sehen. Wir erwarten daher, dass der US-Dollar zunächst weiter moderat aufwertet. Der Einlagezins der EZB in der Eurozone ist bereits negativ, sodass es besonders für ausländische Investoren wenig attraktiv ist, Liquidität in Euro vorzuhalten. Darüber hinaus sind die Wachstumsperspektiven für die US-Wirtschaft wesentlich positiver als jene für die Eurozone. Im Umkehrschluss dürfte sich der starke US-Dollar jedoch negativ auf die Unternehmensgewinne amerikanischer Gesellschaften auswirken und die Gewinnentwicklung exportierender europäischer Unternehmen eher positiv beeinflussen. Da die Gewinne der Unternehmen bereits seit Jahren stärker steigen als die Kurse an den Aktienmärkten, ist die Bewertung der Aktien mehrheitlich noch nicht teuer, dies gilt nach der jüngsten Korrektur umso mehr. Unter anderem auch deshalb besteht, aufgrund der Mehrzahl von sehr verhaltenen Prognosen, das größte Überraschungspotenzial 2015 in Europa. Die Effekte des gesunkenen Ölpreises und die verbesserte preisliche Wettbewerbsfähigkeit aufgrund der Dollarstärke könnten sich in einem idealen Umfeld deutlicher bemerkbar machen als bisher vermutet. Bereits heute ist die Dividendenrendite der im deutschen Aktienindex versammelten 30 großen Unternehmen fast sechsmal so hoch wie die Rendite zehnjähriger Bundesanleihen. Heterogener als bisher dürfte sich die Entwicklung in den Schwellenländern darstellen. Das eingeführte Akronym BRIC ist zwischenzeitlich wieder zu trennen. Zu sehr unterscheidet sich der Trend in Russland und Bra-

silien von dem in China und Indien. Regionale und sektorale Allokation werden neben der Definierung der Währungen also ebenfalls wieder wichtiger für die Anlageentscheidungen. Angesichts ungewöhnlich stark sinkender Rohstoffpreise gehen die Inflationserwartungen weiter zurück. Inzwischen wird in nahezu allen großen Währungsräumen versucht, Inflation nach dem japanischen Modell durch eine billigend in Kauf genommene Währungsabschwächung zu importieren.

Anpassung der Anlagesegmente an Rahmenbedingungen ist entscheidend

Bei einer anhaltend niedrigen Inflation, nicht oder nur zaghaft steigenden Zinsen und fortgesetzter geldpolitischer Unterstützung sollten jedoch die Gewinne der Unternehmen weiter moderat erhöht werden können und Aktien oder auch Immobilien eine ansehnliche Rendite abwerfen. Angesichts einer Vielzahl denkbarer und – schlimmer noch – unerwarteter Belastungen (das Beispiel VW ist in diesen Tagen ein Beispiel par excellence für unerwartete Störungen) gehört die ständige Überprüfung der gewählten Portfoliodiversifikation zu den wichtigsten Aufgaben der Anlageausschüsse von Stiftungen und der Vermögensverwalter. Entscheidend bleibt es in den kommenden Jahren, das Gewicht der verschiedenen Assetklassen in den Depots je nach Veränderung der Rahmenbedingungen aktiv anzupassen. Wer eine höhere Rendite anstrebt, muss letztlich bereit sein, schwankungsintensivere und riskantere Anlagen zu erwerben.



Dr. Frank Geilfuss

Leiter der Vermögensverwaltung

Bankhaus Löbbecke AG

Telefon +49 30 88421-286

frank.geilfuss@bankhaus-loebbecke.de

www.bankhaus-loebbecke.de

Rechtliche und steuerliche Aspekte bei Unternehmensnachfolgen

PRAXISTIPPS UND STOLPERSTEINE BEI EINER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Etwa 3.740.000 Unternehmensnachfolgen stehen in Deutschland zwischen 2014 und 2018 an, so das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM). Unternehmer sollten schon frühzeitig darüber nachdenken, ob und in welcher Form der Betrieb in der Zukunft fortgeführt werden soll. Dabei stellen sich viele Fragen: Soll das Unternehmen im Rahmen einer familieninternen oder unternehmensinternen Nachfolge übergeben oder an Dritte verkauft werden? Wie sieht es mit einer Verpachtung oder Übertragung an eine Stiftung aus? Wer ist als Nachfolger geeignet und welche rechtlichen sowie steuerlichen Auswirkungen haben die unterschiedlichen Nachfolgelösungen? Aufgrund der Komplexität dieses Themas wird von Fachleuten eine mindestens zwei- bis dreijährige Vorbereitungszeit empfohlen.

Das Unternehmen sichern: rechtliche und steuerliche Aspekte bei der Nachfolgeregelung frühzeitig beachten

Je nach Übergabemodell treten entsprechende gesetzliche, rechtliche und steuerliche Regelungen ein. Aufgrund der Vertrauensbasis zwischen Familienangehörigen und Mitarbeitern steht bei einer Nachfolgelösung in der Familie eher eine konsensfähige Fortsetzung des Betriebes im Vordergrund. Zweitrangig sind an dieser Stelle die wirtschaftlichen Interessen Einzelner. Da familieninterne Nachfolgen oft unentgeltlich verlaufen, treten hierbei das Erbschafts- und Schenkungssteuerrecht ein – zudem sind vor der Übergabe gegebenenfalls Pflichtteilsrechte und Rechte zu Unterhaltsverpflichtungen zu beachten. Trotz der kontinuierlichen Zusammenarbeit zwischen dem Un-

ternehmensübergeber und Nachfolger innerhalb einer betriebsinternen Lösung durch beispielsweise einen Mitarbeiter oder Mitgesellschafter, sollten vorab vertragliche Regelungen getroffen werden, wie die Nachfolge optimal gestaltet werden kann. Dahingegen besteht bei einer Veräußerung oder einer Verpachtung an Dritte ein großes rechtliches Absicherungsbedürfnis der Beteiligten, da sich Verkäufer, Käufer oder Pächter oft zuvor nicht kennen. Neben der Versteuerung des Veräußerungsgewinns sind bei dieser Übergabeform auch Garantie- und Haftungsfragen, der Betriebsübergang sowie die Pflichten zwischen dem Übergeber und Übernehmer zu regeln. Auch bei individuellen Nachfolgelösungen, wie dem Verkauf einzelner Rechte oder Wirtschaftsgüter, müssen verschiedenste Verträge, wie zum Beispiel Lizenzverträge, be-



stimmt werden. Hinzu kommen enorme steuerliche und rechtliche Unterschiede – abhängig davon, ob das Unternehmen als Einzelunternehmen oder Gesellschaft verkauft wird. Soll das Unternehmen an eine Stiftung übertragen werden, sind aufgrund der zumeist familieninternen Übergeben das Familien- und Erbrecht sowie das Stiftungsrecht zu berücksichtigen. Doch wie sehen die verschiedenen Stiftungsmodelle zur Nachfolgeregelung aus? Welche steuerlichen Begünstigungen sind bei einer Stiftung möglich – und ab wann darf man eine gemeinnützige Stiftung abbilden?

Die Rechtsform macht's

Die Unternehmensübertragung ist von der Rechtsform abhängig, in der das Unternehmen vom Übergeber geführt wird. Steht zum Beispiel der Verkauf bei einem Einzelunternehmen an, besteht ein erheblicher Regelungsbedarf beim Kaufvertrag, denn das Einzelunternehmen kann nicht als Ganzes übergeben werden. Es können nur einzelne Wirtschaftsgüter oder „Rechtsverhältnisse“ verkauft werden (Asset Deal). Neben einer vertraglichen Regelung zum Kaufpreis, Übergabezeitpunkt, Wettbewerbsverbot oder zu Garantien, stellen sich auch Fragen zur Firmenfortführung sowie zur Übernahme von Verbindlichkeiten: Soll der Name des Unternehmens beibehalten werden? Wer übernimmt das Vermögen oder die Verbindlichkeiten? Wer haftet und ab wann tritt der Nachfolger in die Rechtsverhältnisse

ein? Beim Verkauf von Gesellschaftsanteilen an einer Personengesellschaft (Share Deal), wie GbR, OHG oder KG, sind vor allem die Gesellschafterrechte im Kaufvertrag zu beachten. Hingegen müssen beim Verkauf von Kapitalanteilen an einer GmbH ein notariell beurkundeter Anteilskaufvertrag und ein Abtretungsvertrag vorhanden sein, damit die Übernahme rechtlich wirksam ist. Je nach Unternehmensform können steuerrechtliche Erleichterungen in Anspruch genommen werden.

Steuerliche Auswirkungen einer Unternehmensübertragung

Im Rahmen einer Unternehmensnachfolge können auf die ausscheidenden Unternehmer und deren Nachfolger erhebliche Steuerbelastungen zukommen – je nach Form der Eigen-

tumsübertragung. Erbschafts- oder Schenkungssteuer, Einkommens- oder Grunderwerbsteuer können nicht nur die Altersvorsorge des Seniors, sondern auch den weiteren Fortbestand des Betriebes gefährden. Besonders heikel wird es, wenn im Voraus nicht ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen und die mit der Unternehmensübertragung verbundenen Steuern aus dem Unternehmen getragen werden sollen. Damit ein Betrieb im Rahmen einer Nachfolge nicht in eine wirtschaftliche Schieflage gerät und der Fortbestand gesichert ist, kann eine frühzeitige externe Beratung zu den rechtlichen und steuerlichen Besonderheiten sinnvoll sein. Die Themen sind äußerst komplex und in der Regel vom Unternehmer allein nicht ganzheitlich lösbar.



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



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

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



Wald und Schloss: Kulturlandschaft Moritzburg

Ob Herbst oder Winter, für Bewegungsfreudige oder Genießer: Moritzburg lässt bei Wald, Teich und Schlössern keine Wünsche offen. Ein Spaziergang im bunten Blätterwald um das Moritzburger Schloss lässt sich perfekt mit einem Besuch im Wildgehege Moritzburg verbinden. Ganz in der Nähe – im Waldhochseilgarten – können sich Abenteuerlustige und Schwindelfreie vergnügen. Für Romantiker stehen Pferde-Kutschen bereit.

www.schloss-moritzburg.de

Weihnachtszauber: Bayreuther Christkindlesmarkt

Vom 27. November bis 23. Dezember verzaubert Sie der Christkindlesmarkt in Bayreuth. Die festliche Kulisse vor der barocken Spitalkirche wird von der längsten Lichterkette in der Region umrahmt. Lassen Sie sich von

der wunderschönen Atmosphäre, den kulinarischen Köstlichkeiten und dem bunten Bühnenprogramm aus Konzerten, Lesungen, Theaterdarbietungen, Märchenstunden, Handwerksvorführungen sowie dem Auftritt des Nikolaus in weihnachtliche Stimmung versetzen.

www.bayreuth.de/tourismus-kultur-freizeit/veranstaltungen/maerkte

München: Ab auf die Piste!

Die Kombination aus Gebirge und Schnee liegt nahe: Warum also die umfassenden Skipisten-Angebote nicht ausnutzen? Die Zugspitze, Oberstdorf, Berchtesgaden und Co. bieten für Anfänger, Profis, Skifahrer und Snowboarder eine bunte Palette an Möglichkeiten.

www.muenchen.de/freizeit/berge-uebersicht/skigebiete.html

Naturnachbarn: Heckengäu und Schönbuch

Die beiden Landschaftsräume um Heckengäu und Schönbuch in der Nähe von Böblingen bieten einen Kontrast zum Stadtleben. Hügel, Wiesen, Felder und Wälder stellen die eine oder andere Herausforderung für Rad-sportler dar – nebenher eröffnen sie den Blick in die wunderschöne, vom Herbst eingefärbte Landschaft. Im Winter lässt sich die traumhafte, in Schnee getauchte Natur, ebenfalls gut zu Fuß erkunden.

www.schoenbuch-heckengaeu.de

Beratungsverbund ABG-Partner

Steuerberater

Rechtsanwälte

Unternehmensberater

Wirtschaftsprüfer

München

Romanstraße 22

80639 München

Telefon +49 89 139977-0

muenchen@abg-partner.de

Dresden

Wiener Straße 98

01219 Dresden

Telefon +49 351 43755-0

dresden@abg-partner.de

Bayreuth

Waldsteinring 6

95448 Bayreuth

Telefon +49 921 78778505

bayreuth@abg-partner.de

Böblingen

Sindelfinger Straße 10

71032 Böblingen

Telefon +49 7031 2176-0

boeblingen@abg-partner.de

www.abg-partner.de

Herausgeber

ABG Partner GmbH

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

Romanstraße 22

80639 München

Telefon +49 89 139977-0

muenchen@abg-partner.de

www.abg-partner.de

Pressekontakt | Umsetzung

ABG Marketing GmbH & Co. KG

Wiener Straße 98

01219 Dresden

Telefon +49 351 43755-11

marketing@abg-partner.de

www.abg-partner.de

Bildnachweis

www.dreamstime.com

ABG Marketing GmbH & Co. KG

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.