

bdp aktuell

Trotz Finanzkrise: bdp-Finanzierungen für Mandanten
im 2. Quartal 2008 über 20 Millionen Euro – S. 9

- Unternehmensstrategien müssen systematisch geplant und konsequent umgesetzt werden – S. 2
- Private Equity ist auch für Familienunternehmen eine gute Finanzierungsform – S. 6
- Investitionen in Polen: bdp zeigt Ihnen, wo es sich lohnt – S. 7
- Räuberische Aktionäre? Das Aktienrecht wird reformiert – S. 8



Schöne Aussichten

Erfolg durch strategische Konsequenz,
alternative Finanzierungen und das
Wissen, wo sich Investitionen lohnen

- Letzte Änderungen bei der Bilanzrechtsreform – S. 10
- Das MiMoG kommt mit Überraschungen – S. 11

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel

Unternehmensstrategien müssen auf mehrere Spielfelder ausgerichtet sowie schnell und konsequent umgesetzt werden



Christian Rüttinger
ist Senior Consultant bei der bdp Venturis Management Consultants GmbH.

Die richtige Strategie ist bei einer Fußballmannschaft und bei einem Unternehmen die Basis für den nachhaltigen Erfolg. Das musste bei der Europameisterschaft der Titelverteidiger Griechenland schmerzhaft erfahren, als die Strategie des defensiven Beton-Fußballs in diesem Turnier nicht mehr aufging und das Rehhagel-Team frühzeitig aus dem Turnier geschickt wurde. Wie beim Fußball die Mannschaften, so müssen auch die Unternehmen häufiger einen kritischen Blick auf die von ihnen verfolgte Strategie werfen.

In unserer Beratungspraxis stellen wir leider oft fest, dass eine klare strategische Ausrichtung des Unternehmens gar nicht vorhanden ist, sodass viele Unter-

nehmer gar nicht wissen, auf welchem Fundament ihr Unternehmen eigentlich steht. Oft haben wir auch beobachtet, dass „verborgene Talente“ in Ermangelung einer systematischen Strategieplanung noch nicht entdeckt worden sind. Doch was beinhaltet eigentlich eine richtige Unternehmensstrategie?

Bei dem Stichwort Unternehmensstrategie haben viele zunächst ein klassisches Produktportfolio oder eine sogenannte SWOT-Analyse, die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken betrachtet, vor Augen.

Dass sich weit mehr dahinter verbirgt, zeigt sich bei genauerem Hinsehen. Die Wirksamkeit einer Strategie entscheidet sich nämlich auf drei Spielfeldern:

- Auf der **Unternehmens- bzw. Konzernebene** durch Definition der strategischen Geschäftsfelder
- Auf der **Geschäftsfeldebene** durch Festlegung der strategischen Stoßrichtung
- Auf der **Funktionsebene** (Marketing, Vertrieb, Einkauf, Fertigung, Personal etc.) durch konsequente Ausrichtung der Funktionsbereiche auf die Wettbewerbsstrategie (vgl. Abb. 1, S. 4)

Strategien lassen sich nach verschiedenen Kriterien klassifizieren

■ Strategieplanung

- Unternehmensstrategie
- Geschäftsfeldstrategie
- Funktionsstrategie

■ Strategierichtung

- Marktdurchdringungsstrategie
- Marktentwicklungsstrategie
- Produktentwicklungsstrategie
- Diversifikationsstrategie

■ Wettbewerbsvorteil

- Kostenführerschaftsstrategie
- Differenzierungsstrategie
- Konzentrationsstrategie

■ Wachstumsorientierung

- Expansionsstrategie
- Haltestrategie
- Schrumpfungsstrategie

■ Kapitalbindung

- Investitionsstrategie
- Abschöpfungsstrategie
- Desinvestitionsstrategie

■ Integrationsrichtung

- Vorwärtsintegration
- Rückwärtsintegration

■ Kooperationsabsicht

- Unabhängigkeit
- Strategische Allianz
- Beteiligungsstrategie





Spielfeld Unternehmensebene

Setzen Sie gleichzeitig auf erfahrene Spielmacher und Nachwuchstalente!

Auf der Unternehmens- bzw. Konzern-ebene stehen die Fragen nach dem optimalen Produkt- oder Geschäftsportfolio im Vordergrund. Weil die meisten Märkte mehr Kundengruppen, Kundenbedürfnisse und Möglichkeiten der Leistungserstellung haben, als ein Unternehmen dauerhaft in überlegener Weise erfüllen kann, ist eine Auswahl der strategischen Geschäftsfelder notwendig. Eine nachhaltig profitable Weiterentwicklung setzt nahezu immer voraus, dass sich das Unternehmen auf seine Kernkompetenzen fokussiert. Die wenig zukunftssträchtigen Randgeschäfte müssen identifiziert und aufgegeben werden. Zum Kerngeschäft gehörende Neugeschäfte sollten konsequent aufgebaut werden. Verschiedene Geschäftsfelder, die sich in einer Portfolio-Matrix systematisieren lassen, sind in ein ausgewogenes Verhältnis zueinander zu bringen. Voraussetzung für ein strategisches Gleichgewicht sind Geschäftsfelder, die heute den Ertrag bzw. Cashflow erzeugen, mit dem neue Geschäftsfelder für den Ertrag von morgen finanziert werden können.

Dabei kann das strategische Gleichgewicht nur erreicht werden, wenn die Finanzierbarkeit aller Geschäfte stets gesichert ist und nicht Risiken eingegangen werden, die den Bestand des Unternehmens als Ganzes gefährden. Viele Unternehmen, die uns mit einer neuen Strategieimplementierung beauftragt haben, hatten leider erst sehr spät erkannt, dass ihr Hauptgeschäftsfeld ins Wanken geraten war. Mit geringeren Cash-Zuflüssen war es entsprechend schwieriger, in neue Geschäftsfelder zu investieren und durch ein ausgewogenes Portfolio das Unternehmen auf geradem Kurs zu bringen.

Spielfeld Geschäftsebene

Kombinieren Sie Ihre Spielart aus Defensive und Offensive!

Sind die erfolgreichen Geschäftsfelder einmal definiert bzw. ausgewählt, gilt es jeweils auf der Ebene der strategischen
[Fortsetzung auf S. 4]

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

die aufkommende generelle Kreditklemme, die vorwiegend durch die Subprimekrise ausgelöst wurde, lässt die Zahl der Unternehmenskrisen wieder signifikant steigen. Wie in einer akuten Notsituation eine professionell begleitete Restrukturierung den Schlüssel zum Erfolg liefert, haben wir in der vergangenen Ausgabe von bdp aktuell geschildert. Wer schöne Aussichten ohne Krisengefahr haben möchte, sollte frühzeitig über Handlungsoptionen nachdenken.

Option 1: In unserer Beratungspraxis stellen wir leider oft fest, dass bei vielen Unternehmen eine klare strategische Ausrichtung gar nicht vorhanden ist. Damit werden mindestens vorhandene Potenziale nicht genutzt, oft aber die Krise unweigerlich heraufbeschworen. Wir stellen dar, wie der Unternehmenserfolg systematisch geplant werden kann.

Option 2: Auch Familienunternehmen Private-Equity-Finanzierungen nicht aus Angst vor Heuschreckenplagen abschließen. Eine empirische Untersuchung zeigt die großen Erfolgsaussichten dieses Modells auf.

Option 3: Auch ein Blick über die Grenze eröffnet schöne Aussichten. Polen lockt mit jährlichen Wachstumsraten von fünf Prozent. Wir informieren Sie, wo sich Investitionen lohnen.

Option 4: Bei Finanzierungen ist und bleibt bdp eine gute Adresse: Unser im 2. Quartal 2008 realisiertes Gesamtvolumen betrug über 20 Millionen Euro!

Die rechtlichen Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns ändern sich rapide. Wir schließen unsere Serie zum Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) ab und informieren über finale Änderungen im Regierungsentwurf. Wir halten Sie auch über die geplanten Änderungen des Aktienrechts auf dem Laufenden.

Schließlich ist nun das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) verabschiedet. Dabei gab es zum Schluss noch Überraschungen.

Wir informieren mit bdp aktuell unsere Mandanten und Geschäftspartner monatlich über die Bereiche

- Recht,
 - Steuern,
 - Wirtschaftsprüfung
- sowie unsere weiteren Schwerpunkte
- Finanzierungsberatung für den Mittelstand,
 - Restrukturierung von Unternehmen,
 - M&A.

Keine Regel ohne Ausnahme: Das vorliegende Heft ist eine Doppelausgabe für Juli und August. Das nächste bdp aktuell erscheint im September 2008. bdp aktuell finden Sie auch online unter www.bdp-aktuell.de.

Das gesamte bdp-Team wünscht Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

Ihr

Christian Schütze

Christian Schütze

ist Steuerberater und seit 2007 Partner bei bdp Berlin.



Strategieentwicklung

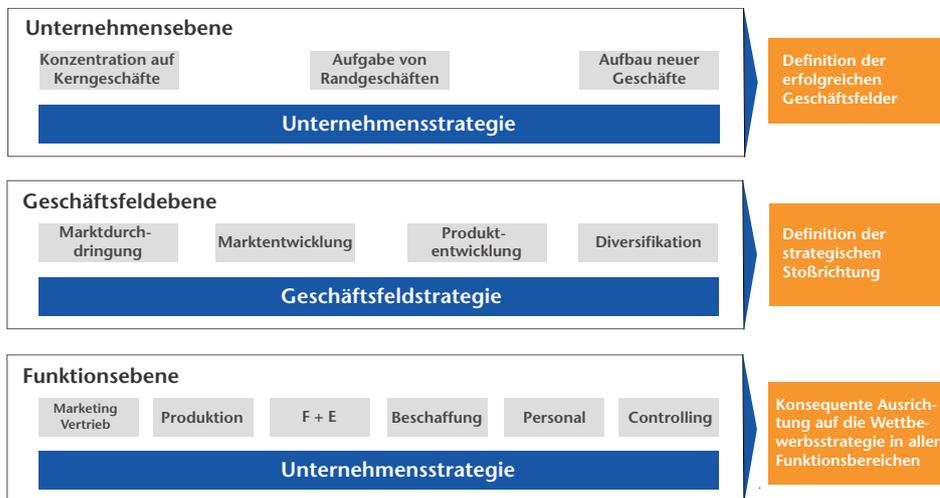


Abbildung 1: Ebenen der Strategieentwicklung

Geschäftsfelder die auf die spezifischen Markterfordernisse zugeschnittene strategische Stoßrichtung festzulegen. Insbesondere dann, wenn auf Grundlage der bisherigen Strategie die gesteckten Ziele nicht erreicht wurden. Treten solche Ziellücken auf, ist nach grundlegenden Handlungsalternativen zu suchen. Zur strukturierten Suche eignet sich grundsätzlich die sogenannte Produkt-Markt-Matrix (vgl. Abb. 2, unten), die Hinweise für die strategische Stoßrichtung des Unternehmens in den einzelnen Geschäftsfeldern liefert, die auch kombiniert verwendet werden können.

Durch die intensivere Ausschöpfung des Marktpotenzials vorhandener Produkte bzw. Dienstleistungen in bestehenden Märkten wird eine Marktdurchdringung erzielt. Eine höhere **Marktdurchdringung** kann beispielsweise erreicht werden durch:

- Gewinnung neuer Kunden, die bisher das Produkt oder die Dienstleistung beim Wettbewerber bezogen haben

- Gewinnung bisheriger Nichtverwender durch Einsatz neuer Vertriebskanäle
- Erhöhung der Nutzung des Produktes oder der Dienstleistung bei bestehenden Kunden etwa durch Schaffung neuer Anwendungsbereiche oder Beschleunigung des Ersatzbedarfes durch „künstliche“ Veralterung (Modetrends)

Die **Marktentwicklung** umfasst die Erschließung neuer Märkte für gegenwärtige Produkte. Der Versuch weitere Marktchancen für ein bestehendes Produkt zu finden, kann beispielsweise folgende Ansatzpunkte haben:

- Durch regionale, nationale oder internationale Ausdehnung werden zusätzliche Absatzmärkte erschlossen.
- Durch speziell auf neue Kundengruppen abgestimmte Produkt- oder Dienstleistungsvarianten werden neue Marktsegmente erschlossen.

Die Strategie der **Produktentwicklung** basiert auf der Überlegung, für bestehen-

de Märkte neue Produkte zu entwickeln. Ansätze können hierbei sein:

- Innovationen im Sinne echter Neuheiten.
- Zusätzliche Produkt- oder Dienstleistungsvarianten im Sinne einer Programm-erweiterung.

Bei der **Diversifikation** werden die Unternehmensaktivitäten auf die Schaffung neuer Produkte und neuer Märkte ausgerichtet. Diese Strategievariante klingt zunächst sehr abstrakt, aber unter unseren Mandaten findet sich ein Unternehmen im Umfeld der Bergbaubranche, das sich aufgrund des Rückgangs der Steinkohleproduktion bei der Strategiefindung einer solchen Herausforderung stellen musste. Der Kapitalbedarf bei der Verfolgung dieser Strategievariante ist jedoch in der Regel relativ groß. Je nach Höhe des damit für das Unternehmen verbundenen Risikoeinsatzes gibt es drei Möglichkeiten einer Diversifikation:

- Horizontal durch Erweiterung des bestehenden Angebots um verwandte Produkte bzw. Dienstleistungen, die neue Kunden erschließen
- Vertikal durch Erweiterung der Wertschöpfung durch Besetzung von Zuliefer- oder Vertriebsstrukturen
- Lateral durch Vorstoß in völlig neue Produkte und Marktgebiete

Spielfeld Funktionsebene

Sorgen Sie für ein Mannschaftsspiel!

Die Funktionsstrategien müssen sicherstellen, dass die Wettbewerbsstrategie durch alle Funktionsbereiche des Unternehmens umgesetzt werden kann. Dabei ist genau festzulegen, wie die einzelnen Funktionen zur Erreichung bzw. Absicherung des Wettbewerbsvorteils beitragen sollen. Muss in der Produktion beispielsweise das Qualitätsmanagement intensiviert werden, um im Markt eine Qualitätsführerschaft zu erreichen? Wie kann das Marketing diese Strategie umsetzen, um die Qualitätsführerschaft für den Kunden schneller wahrnehmbar zu machen? Muss die Personalabteilung bei der Einstellung neuer Mitarbeiter für die Fertigung einen stärkeren Fokus auf deren Qualifikation legen, um einen höheren Qualitätsoutput zu erzielen?

	Märkte	
Produkte		
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Abbildung 2: Strategische Stoßrichtungen



Strategieplanung ist die Pflicht im Wettbewerb – die Umsetzung ist die Kür

Jede Unternehmensstrategie ist nur so gut und erfolgreich wie ihre systematische und konsequente Umsetzung. Basis eines wirklich erfolgreichen Unternehmens ist zumeist die schnelle Implementierung von Ideen und Konzepten. Nur fehlen den meisten mittelständischen Unternehmen die planerischen Kapazitäten und die zur nachhaltigen Umsetzung eines Konzepts notwendigen Kapazitäten, weil die Ressourcen der Mitarbeiter für die Erfüllung des Tagesgeschäfts voll in Anspruch genommen sind. Viele gute Ideen bleiben dann buchstäblich auf der Strecke.

In vielen Unternehmen besteht daher nach unseren Erfahrungen ein Überhang der „Planer“ gegenüber den „Realisierern“. Die Realisierung vieler Strategien ohne den Einsatz umsetzungsorientierter externer Berater dauert in Ermangelung eigener Kapazitäten zu lange und der dann eingeleitete Strategiekurs verliert dabei die ursprüngliche Kernenergie.

Schnelligkeit bringt den Erfolg

Bei den Projekten, bei denen wir mit der Erstellung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie beauftragt worden sind, haben wir zur Sicherstellung einer zügigen und zielorientierten Realisierung einen Maßnahmenplan mit personalisierter Verantwortung erstellt. Es hat sich in unseren Projekten als zielführend herausgestellt, dass namentlich benannte Verantwortliche auf Basis eines gemeinsam verabschiedeten Aktivitäten- und Terminplans (Wer? Was? Bis wann? Mit welchem Ergebnis?) die Umsetzung sicherstellen. Dabei müssen die für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen verantwortlichen Personen neben dem fachlichen Know-how auch über die soziale Kompetenz verfügen, um andere überzeugen zu können.

Kein Erfolg ohne hartes Training jedes Teammitglieds

Da Strategieprojekte meist in Veränderungen münden, entsteht hier eine rasch zu überwindende Hürde für die

schnelle und nachhaltige Umsetzung einer Unternehmensstrategie. Die sich aus dem Strategiekonzept ergebenden Änderungen müssen von den Mitarbeitern des Unternehmens verstanden und getragen werden.

Um die Umsetzung zu katalysieren und Mitarbeiterpotenziale zu aktivieren, muss im Zuge der Strategieimplementierung ein Kommunikations- bzw. Weiterbildungskonzept entwickelt werden.

Workshops auf unterschiedlichen Hierarchie- und Funktionsebenen sind bei unserer Arbeit in diesem Bereich ein praxiserprobtes Instrument, um die Akzeptanz einer Unternehmensstrategie zu fördern. Sie helfen, die skeptische Einstellung der Mitarbeiter zu verändern und gewährleisten damit eine zügige operative Umsetzung der Idee.

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel

Die Umsetzung einer Strategie muss von einem aktiven Controlling begleitet werden. Dieses muss sicherstellen, dass die geplanten Maßnahmen zielorientiert und permanent wahrgenommen werden. Sporadische Aktionen und Einzelmaßnahmen sind für die nachhaltige Umsetzung einer Strategie im Unternehmen nicht geeignet, weil solche Maßnahmen oft nur eine kurzfristige Verbesserung bringen. Durch die Beobachtung des Zielerreichungsgrades zuvor definierter Meilensteine sowie durch die Analyse interner und externer Trends müssen die Zielerreichungsrisiken identifiziert werden, damit ein Gegensteuern so früh wie möglich erfolgen kann.

Mit einem erfahrenen Trainer den Erfolg sichern

Sorgen Sie im Unternehmen für einen geeigneten und erfahrenen Trainer, der das Unternehmen nachhaltig fit macht und fit hält, um mit der richtigen Strategie den Wettbewerb hinter sich zu lassen und sich an die Spitze zu setzen.

bdp Venturis konnte in der Vergangenheit mit vielen von uns trainierten Mannschaften beachtliche Erfolge feiern (vgl. www.bdp-team.de/referenzen).

Checken Sie Ihre Fitness

Die folgenden fünf Fragen helfen Ihnen, rechtzeitig zu erkennen, wann Sie das Hauptgeschäftsfeld Ihres Unternehmens neu definieren sollten:

Wie steht es um ...

[1] ... Ihre Hauptkunden im Hauptgeschäftsfeld?

Prüfen Sie

- Rentabilität
- Marktanteil
- Kundenloyalität
- Ausschöpfung des Kundenpotenzials

[2] ... die Alleinstellung im Hauptgeschäftsfeld?

Prüfen Sie

- Definition und Maßstäbe der Differenzierung
- Vorgehen des Wettbewerbs
- Kostenposition im Verhältnis zum Wettbewerb

[3] ... die Rentabilität im Hauptgeschäftsfeld?

Prüfen Sie

- Größe, Wachstum und Stabilität
- Ausbaufähigkeit des Umsatzes
- Kosten und Preise
- Prognosen über Trends

[4] ... die Leistungsfähigkeit im Hauptgeschäftsfeld?

Prüfen Sie

- Defizite gegenüber Mitbewerbern
- Zukünftige Anforderungen in dem Geschäftsfeld

[5] ... die Kultur und die Organisation?

Prüfen Sie

- Loyalität und unerwünschte Abwanderung von Mitarbeitern
- Leistungsfähigkeit und Belastungsgrenzen
- Ausrichtung auf die Ziele
- Energie und Motivation
- Wachstumsengpässe

Wenn Ihre Antworten in mindestens zwei der fünf Bereiche große Verschiebungen ergeben, droht Ihr Unternehmen in Turbulenzen zu geraten. Dann ist das Hauptgeschäftsfeld und damit die grundlegende Strategie Ihres Unternehmens zu überprüfen.

Private Equity in Familienunternehmen

Empirische Studie zeigt Zufriedenheit bei Finanzierungen durch Minderheitenbeteiligungen wenn professionelle Begleitung erfolgt



Die Vorbehalte von Familienunternehmen gegenüber Private-Equity-Gesellschaften sind in Deutschland noch sehr stark ausgeprägt. Die aufkommende generelle Kreditklemme, die vorwiegend durch die Subprimekrise ausgelöst wurde, lässt viele Unternehmer über Handlungsoptionen nachdenken. Auch durch die stark eingeschränkten Verbriefungsmöglichkeiten ist der klassische Mezzanine-Markt deutlich zurückgegangen. Die Finanzierung über die Einbindung einer Minderheitenbeteiligung eines Private-Equity-Unternehmens kann da eine Alternative darstellen.

Aktuelle Ergebnisse der durch die Stiftung Familienunternehmen bei der Technischen Universität München in Auftrag gegebene Studie (Download unter www.familienunternehmen.de) widerlegen von der Grundaussage der

befragten Unternehmen die negativen Erwartungen an eine derartige Beteiligungs- und Finanzierungsform. So wurden im Rahmen der Studie neben den 27 Unternehmen mit Private-Equity-Beteiligungen von 11 bis 49 Prozent auch Beteiligungsgesellschaften und andere Experten zu dem Thema befragt. Im Ergebnis hat sich die deutliche Mehrheit der Unternehmen mindestens zufrieden über diese Engagements geäußert.

In Abgrenzung zu anderen Finanzierungsformen wurden neben dem reinen Finanzierungsaspekt auch andere Vorteile in den Vordergrund gestellt. So wurde an die Einbindung der Private-Equity-Gesellschaft auch die steigende Professionalisierung, Verbesserung der Kapitalstruktur, externe Expertise oder bei problematischen Gesellschaftersituationen die neutrale Moderatorenfunktion geknüpft. Die mehrheitlich positiven Auswirkungen waren der Studie zufolge vor allem in den Bereichen Corporate Governance, Controlling und Reporting zu bemerken. Ferner führten die in der Regel gut ausgebauten Netzwerke der Investoren zu neuen Kooperations- bzw. Geschäftsmöglichkeiten. Auch in den

Bereichen Human Resource bei Führungskräften waren die Kontakte und Erfahrungen der Private-Equity-Gesellschaften hilfreich.

Nach Schätzungen der TU München kommen rund 3.000 bis 4.000 Unternehmen für eine derartige Finanzierungsform in Frage. Gerade aus Sicht der Investoren gehen viele Unternehmen sehr unvorbereitet an das Thema heran. Die vielschichtigen Motive bei der Suche nach Kapitalgebern zeigen bei der Einbindung von Private-Equity-Beteiligungen deutlich auf, dass bei der Auswahl insbesondere eine professionelle Begleitung durch Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte unabdingbar ist.

Klarer Entscheidungsfaktor einer Minderheitenbeteiligung gerade bei Familienunternehmen ist das Vertrauen in die Motive der Investoren. Dabei muss die Differenzierung in Bezug auf die Haltedauer, Renditeerwartung und der erwarteten Einflussnahme geprüft werden. Auch die rechtlichen Ausgestaltung muss zur Vermeidung zukünftiger Dissonanzen vorab detailliert geregelt werden. Die Ergebnisse der Studie zeigen zudem auf, dass es mit Abstand am wichtigsten ist, dass es auch zwischenmenschlich passt.

Es lässt sich festhalten, dass die Minderheitenbeteiligungen von Private-Equity-Gesellschaften an Familienunternehmen eine attraktive Option bei der Lösung von Finanzierungsbedürfnissen oder gesellschaftsrechtlichen Herausforderungen ist. Sie sollten nicht aus Angst vor Heuschreckenplagen vorschnell abgelehnt werden.

bdp begleitet Sie im gesamten Prozess, wenn Sie eine Private-Equity-Beteiligung erwägen sollten. Wir treffen eine Vorauswahl geeigneter Partner, verhandeln Konditionen und vertreten konsequent Ihre Interessen.



Matthias Kramm

ist Senior Consultant und Prokurist der bdp Venturis Management Consultants GmbH.



Wegweiser nach Polen

Mit 5 Prozent jährlichem Wachstum ist unser Nachbarland attraktiv für Investoren. bdp zeigt Ihnen, wo es sich lohnt

Von Herrn Rechtsanwalt Guido Reker, (www.reker-law.eu) haben wir aktuelle Informationen über die Investitionsbedingungen in Polen erhalten, die regionale Besonderheiten berücksichtigen. Unser Nachbarland wurde kürzlich zur fünftgrößten Volkswirtschaft in der EU erkoren (Bericht des Lisbon Council's Brussel Institute). Ein Markt mit fast 40 Millionen Einwohnern kann Anlass zu Überlegungen geben, sich dort wirtschaftlich niederzulassen.

Polen ist mit einem anhaltenden Wirtschaftswachstum von über 5 % jährlich sehr attraktiv. Die Wahl eines eigenen Standorts ist aber nicht ganz einfach in einem Land, das fast die Fläche der Bundesrepublik Deutschland hat und dessen Regionen sehr unterschiedliche (wirtschafts-)historische Entwicklungen durchgemacht haben.

Polen hat eine Zentralregierung mit Sitz in Warschau und ist in 16 Woiwod-

schaften gegliedert.

Nun hat ein führendes polnisches Forschungsinstitut die Attraktivität der Woiwodschaften und deren Unterregionen untersucht. Dabei wurden folgende Faktoren berücksichtigt:

- Transportmöglichkeiten
- Arbeitsmarkt
- Marktgröße
- Wirtschaftliche Infrastruktur
- Soziale Infrastruktur
- Öffentliche Sicherheit
- Aktivität der Woiwodschaften
- Woiwodschaftsverwaltung



Danach sind die attraktivsten Woiwodschaften (vgl. Abb.): 1. Oberschlesien, 2. Niederschlesien, 3. Masowien, 4. Kleinpolen und 5. Großpolen (■). Die unattraktivsten sind: 14. Heiligkreuz, 15. Lublin und 16. Podlasien (■).

Das Institut hat auch die besten Unterregionen für Industrieansiedlungen ermittelt: 1. Zentraloberschlesien (Oberschlesien), 2. Rybnik (Oberschlesien), 3. Jelenia (Niederschlesien) und 4. Rzeszów (Untere Karpaten).

Die besten Unterregionen für Investitionen im Dienstleistungssektor sind: 1. Warschau (Masowien), 2. Zentraloberschlesien (Oberschlesien), 3. Breslau (Niederschlesien) und 4. Krakau (Kleinpolen).

Als attraktivste Unterregionen für Investitionen im Bereich fortgeschrittene Technologien wurden ermittelt: 1. Warschau (Masowien), 2. Zentral-

oberschlesien (Oberschlesien), 3. Breslau (Niederschlesien) und 4. Krakau (Kleinpolen).

Zusammenfassung

Es wird ein deutliches Süd-Nord-Gefälle und ein West-Ost-Gefälle deutlich. Industriestandorte findet man vor allem im Süden. Dienstleistungsstandorte und Standorte für Hochtechnologie eher in der Mitte Polens. Großen Nachholbedarf hat noch der Osten Polens. Eine Sonderstellung nimmt Masowien mit Warschau als der Hauptstadt ein! Warschau ist mit Abstand das bedeutendste Dienstleistungszentrum in Polen. Preise und Einkommen sind hier weitaus höher als im übrigen Polen und selbst als in der umgebenden Woiwodschaft Masowien.

Eine umfangreichere Fassung dieses Berichts sowie weitere Informationen zu Polen erhalten Sie jederzeit von bdp.



Die Räuber sind unter uns!

Die Bundesregierung reformiert das Aktienrecht und will dabei auch gegen missbräuchliche Aktionärsklagen vorgehen



Selten werden missliebige Zeitgenossen so direkt (dis-)qualifiziert wie dann, wenn Anleger als „räuberische Aktionäre“ bezeichnet werden. Aber der Begriff ist etabliert und hat durchaus seine Berechtigung: Wenn Aktionäre sogenannte Anfechtungsklagen gegen Beschlüsse der Hauptversammlung anstrengen, um vordergründig Maßnahmen der Unternehmensstrategie zu torpedieren, ihr eigentliches Interesse aber darin besteht,

sich ihr Stillhalten (und damit eine Klagerücknahme) vergolden zu lassen, so spricht man von räuberischen Aktionären. Das Bundesjustizministerium will dem einen Riegel schieben und hat dazu einen Referentenentwurf eines Gesetzes vorgelegt. Der Gesetzentwurf regelt aber auch weniger „kriminelle“ Sachverhalte und soll kurz vorgestellt werden.

Interessenabwägung im Freigabeverfahren

Die Gerichte müssen bei der Entscheidungsfindung im sogenannten Freigabeverfahren (Eintragung eines Hauptversammlungsbeschlusses im Eilverfahren in das Handelsregister trotz Anfechtungsklage gegen den Beschluss) eine Interessenabwägung vornehmen. Die Gerichte sollen präzisere Entscheidungskriterien erhalten, um berechnete

von missbräuchlichen Anfechtungsklagen unterscheiden zu können. Darüber hinaus sollen Aktionäre mit geringem Aktienbesitz (Nennbetrag unter 100 Euro) angebliche, im Ergebnis aber weniger gravierende Gesetzes- oder Satzungsverstöße nicht mehr gegen die überwiegende Mehrheit der anderen Aktionäre in Hauptversammlungsbeschlüssen geltend machen können; ihnen bleibt nur die Möglichkeit Schadensersatz zu verlangen.

Der Missbrauch wird besonders deutlich, wenn man sich die gerichtliche Praxis der Freigabeverfahren und Anfechtungsklagen anschaut: Gern klagen Anfechtungskläger mit Sitz in „exotischen“ Ländern. Will man diesen Klägern etwas im gerichtlichen Freigabeverfahren zustellen, so scheidet diese Zustellung praktisch entweder an dem aufwendigen Verfahren der Auslandszustellung oder an der schlichten Unzustellbarkeit. Daher sollen die Prozessvertreter (sprich: Anwälte), die den Anfechtungsprozess führen, auch für das Freigabeverfahren zustellungsbevollmächtigt werden.

Nutzung Neuer Medien

Auch das Internet hält Einzug in das Aktienrecht: Künftig soll in der Satzung das Recht eingeräumt werden können, an einer Hauptversammlung „online“ teilnehmen zu können. Stimm- und Fragerechte können dann vom heimischen Wohnzimmer oder aus dem Ausland wahrgenommen werden, ohne dass der Aktionär physisch an der Hauptversammlung teilnehmen muss. Die Neuen Medien sollen auch dazu genutzt werden, Aktionäre vor und während der Hauptversammlung zu informieren. Börsennotierte Gesellschaften müssen die hauptversammlungsrelevanten Unterlagen (z. B. die Tagesordnung oder Anträge zur Beschlussfassung) ab dem

Dr. Jens-Christian Posselt
ist Rechtsanwalt und seit 2001 Partner bei bdp Hamburg.



Zeitpunkt der Einberufung auf der Internetseite der Gesellschaft veröffentlichen.

Andererseits müssen hauptversammlungsrelevante Mitteilungen nur dann an den Aktionär geschickt werden, wenn er das verlangt hat. Die Hauptversammlung kann entscheiden, ob sie statt des (kostenintensiven) Papierversandes die Kreditinstitute die Mitteilungen in elektronischer Form z. B. per E-Mail übermitteln lässt.

Aktiengesellschaften können die Unterlagen, die sonst auszulegen sind, auf ihrer Internetseite veröffentlichen. Papierkopien in der Hauptversammlung sind überflüssig, wenn die Aktionäre z. B. durch Terminals elektronischen Zugang zu den Unterlagen erhalten.

Wahrnehmung der Aktionärsrechte

Der Gesetzentwurf enthält weitere Maßnahmen, um den Aktionären die Wahrnehmung ihrer Rechte zu erleichtern. So sollen die Aktionäre ihre Stimmrechte auch außerhalb der Hauptversammlung wahrnehmen können, indem sie ihre Stimme per Brief abgeben, sofern die Satzung dies zulässt. Außerdem wird das sogenannte Depotstimmrecht der Banken geändert. Die Banken haben künftig folgende Möglichkeiten, sich für ihr Depotstimmrecht eine Vollmacht für die Stimmabgabe erteilen zu lassen: Die Bank kann dem Aktionär eigene Abstimmungs-vorschläge unterbreiten und stimmt in diesem Sinne ab.

Der Aktionär kann der Bank eine generelle Weisung erteilen und so die Richtung seines Abstimmungsverhaltens vorgeben. Er kann bestimmen, ob das Kreditinstitut stets im Sinne der Vorschläge einer bestimmten Aktionärsvereinigung oder alternativ im Sinne der Abstimmungsvorschläge der Verwaltung der Gesellschaft abstimmen soll. Das Kreditinstitut muss beide Varianten anbieten.

So wird sichergestellt, dass der Aktionär eine bewusste Entscheidung darüber trifft, ob er tatsächlich bis auf Widerruf die Vorschläge der Verwaltung unterstützen will oder sich auf die Prüfung der Vorschläge durch eine Aktionärsvereinigung verlässt. Wird keine dieser Varianten gewählt, muss sich die Bank der Stimme enthalten.

Reformierte Kapitalaufbringung

Wie im neuen Gesetz zur Reform der GmbH werden auch im Aktienrecht die Bestimmungen über die Kapitalaufbringung von Aktiengesellschaften reformiert, womit der Verwaltungsaufwand bei den Gesellschaften reduziert wird. Künftig soll bei der Sachgründung auf eine externe Werthaltigkeitsprüfung z. B. von Wertpapieren und Geldmarktinstrumenten, die auf einem geregelten Markt gehandelt werden, verzichtet werden können, wenn diese mit dem Durchschnittskurs der letzten drei Monate bewertet werden. Wirtschaftsprüfer werden aber wahrscheinlich trotzdem nicht arbeitslos.

Hoffentlich erfüllt das Gesetz die Erwartungen, die die Praxis an die Reform knüpft, denn anderenfalls heißt es nachher wie in Schillers *Räubern*: „Das Gesetz hat zum Schneckengang verdorben, was Adlerflug geworden wäre.“

Finanzierungsvolumen von über 20 Millionen Euro im 2. Quartal



Trotz Mega-Finanzkrise und schwarzer Wolken über dem gesamten Aktien- und Finanzsektor konnte bdp im zweiten Quartal 2008 für seine Mandanten Finanzierungen mit einem Gesamtvolumen von über 20 Millionen Euro realisieren.

So etwas kann nur ein Berater erreichen, der auch in stürmischen Zeiten auf dem gesamten Kapitalmarkt kenntnisreich agieren kann. Die internationale Finanzkrise, die in Deutschland auch in vielen Bankbilanzen ihre scharfen Spuren hinterlassen hat, führte generell zu einer sehr restriktiven Haltung der Banken bei der Vergabe von Krediten. Das schlägt sich bedauerlicherweise auch ganz deutlich in der Mittelstandsfinanzierung nieder. Das Jahr 2008 ist ein offensichtliches Konsolidierungs- und Übergangsjahr. Die Zeiten billiger Kredite und vor allem der recht leicht zu erhaltenden Fremdmittel sind vorbei. Neben den allgemein gestiegenen Kapitalkosten wird für die mittelständische Wirtschaft immer mehr die Antwort auf die Frage, ob man überhaupt finanzierungsfähig ist, zu einem alles entscheidenden Faktor!

In einem solchen Umfeld kommt es besonders darauf an, einen Berater an seiner Seite zu haben, der den Geldgebern ein hohes Maß an Vertrauen vermitteln kann. bdp gelingt dies durch überzeugendes Verhandeln, gute Aufbereitung von Unterlagen, aber auch durch glaubhafte Begleitung der Unternehmen nicht nur bei der Kapitalsuche selbst, sondern vor allem beim Controlling, bei der Prozessoptimierung und bei der Entwicklung von Effizienz und Rentabilität.

Hier eine kurze Auswahl von erfolgreichen bdp-Finanzierungsprojekten aus dem zweiten Quartal 2008, die wir in den nächsten Ausgaben von bdp aktuell detaillierter beschreiben werden:

- **1,9 Mio. Euro:** Transaktionsfinanzierung und Einführung von Factoring bei einem Spezialsegment-Logistiker in Berlin/Brandenburg.
- **1,0 Mio. Euro:** Einführung Factoring bei einem Spezialgroßhandelsbetrieb in Norddeutschland.
- **3,0 Mio. Euro:** Mezzanine Finanzierung eines IT-Unternehmens in Süddeutschland.
- **3,0 Mio. Euro:** Bankenfinanzierung eines Kommunikationsunternehmens in Norddeutschland.
- **2,5 Mio. Euro:** Bankenfinanzierung eines Produktionsunternehmens in Sachsen-Anhalt
- **7,0 Mio. Euro:** Unternehmensanleihe („Minibond“) Betriebsmittelverstärkung/Akquisitionsfinanzierung in Polen: Mehrmarkenhändler Berlin/Brandenburg

Dr. Michael Bormann

ist Steuerberater und seit 1992 Gründungspartner der Sozietät bdp Bormann Demant & Partner.

Geänderte Konzernrechnungslegung

Bundesregierung verständigt sich auf das BilMoG. Wir informieren über letzte Änderungen und die neue Rechnungslegung



Im letzten Teil unserer Serie zum Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) stellen wir Ihnen die wesentlichen Änderungen im Bereich der Konzernrechnungslegung dar.

Vorab möchten wir noch einige Worte zu den jüngsten Entwicklungen schreiben. Am 21. Mai 2008 hat die Bundesregierung die Umsetzung des BilMoG beschlossen. Gegenüber dem Referentenentwurf sind im Regierungsentwurf weitere Änderungen enthalten. Da sich diese auch auf die ersten drei Teile unserer Serie beziehen, möchten wir Sie zunächst über die wesentlichen Neuerungen informieren:

Bei Unterschreiten der entsprechenden Schwellenwerte sind künftig nur Ein-

zelkaufleute von der Buchführung befreit und nicht wie ursprünglich geplant auch Personenhandelsgesellschaften.

Für Kapitalgesellschaften wird es zukünftig kein Wahlrecht geben, einen IFRS-Einzelabschluss zu erstellen.

Hinsichtlich der Aktivierung selbst geschaffener immaterieller Vermögensgegenstände gibt es ein konkretes Aktivierungsverbot für selbst geschaffene Marken, Verlagsrechte, Drucktitel und Kundenlisten.

Es gibt künftig keine besonde-

ren Regelungen für außerplanmäßige Abschreibungen bei Vermögensgegenständen des Sachanlagevermögens, die nur zusammen genutzt werden können.

Werden „zu Handelszwecken erworbene Finanzinstrumente“ zum beizulegenden Wert bewertet, gilt eine Ausschüttungssperre für die entsprechenden Bewertungserträge.

Die Saldierung von Vermögensgegenständen und Schulden ist nur zulässig, wenn ein Zusammenhang für langfristig fällige Verpflichtungen gegenüber Arbeitnehmern besteht. Auch hier ist eine Ausschüttungssperre zu beachten.

Ansonsten sind noch viele Detailänderungen vorgenommen worden, die wir an dieser Stelle aber nicht weiter ausführen können.

Änderungen in der Konzernrechnungslegung

Auch in der Konzernrechnungslegung werden sich die Schwellenwerte erhöhen.

Das heißt, sollte ein Konzern zwei der drei folgenden Kriterien an zwei aufeinanderfolgenden Bilanzstichtagtagen nicht überschreiten, entfällt die Konzernrechnungslegungspflicht. Die Schwellenwerte stellen sich wie folgt dar:

summiert*	bisher	neu	Veränderungen	
			absolut	Prozent
Bilanzsumme bis	19,3 Mio. EUR	ca. 21 Mio. EUR	+ 1,7 Mio. EUR	+ 9 %
Umsatzerlöse bis	38,5 Mio. EUR	ca. 42 Mio. EUR	+ 3,5 Mio. EUR	+ 9 %
Arbeitnehmer bis	250	250		

konsolidiert**	bisher	neu	Veränderungen	
			absolut	Prozent
Bilanzsumme bis	16,1 Mio. EUR	ca. 19 Mio. EUR	+ 2,9 Mio. EUR	+ 18 %
Umsatzerlöse bis	32,1 Mio. EUR	ca. 38 Mio. EUR	+ 5,9 Mio. EUR	+ 18 %
Arbeitnehmer bis	250	250		

Die Werte beziehen sich auf Summe der Einzelabschlüsse. * = Konzerninterne Vorgänge wurden hier nicht eliminiert. ** = Konzerninterne Vorgänge wurden hierbei eliminiert.



Andreas Eschrich ist Steuerberater bei bdp Hamburg.

Änderungen im Bereich Kapitalkonsolidierung

Im Konzernabschluss wird vereinfachend gesagt das Eigenkapital der Tochtergesellschaften mit dem Beteiligungsansatz bei der Muttergesellschaft saldiert.

Der Einbezug einer Tochtergesellschaft ist künftig nur noch nach der sogenannten Erwerbsmethode zulässig. Hierbei wurde wiederum zwischen der sogenannten Buchwertmethode und der Neubewertungsmethode unterschieden.

Künftig wird nur noch die Neubewertungsmethode zulässig sein, um die Informationsqualität zu verbessern.

Die Neubewertungsmethode besagt, dass die Vermögensgegenstände und Schulden der Tochtergesellschaften im Konzernabschluss neu bewertet werden sollen. Das heißt, dass alle stillen Reserven/Lasten im Konzern aufgedeckt werden (bezogen auf den Zeitpunkt des erstmaligen Einbeziehens). Dies soll zukünftig bei der Darstellung vorhandener Aktiva und Passiva für noch mehr Transparenz sorgen.

Änderungen im Bereich Konsolidierungskreis

Durch das BilMoG wird sich der Konsolidierungskreis erweitern. Künftig sind auch sogenannten „Zweckgesellschaften“ (engl. *Special Purpose Entities*) mit einzubeziehen. Zweckgesellschaften dienen bestimmten Geschäftsaktivitäten der Muttergesellschaft (z. B. Leasing-Objektgesellschaften). In der Regel liegen die Kapitalanteile im Eigentum der Konzerngesellschaften – die Stimmrechte aber z. B. bei einem Finanzinstitut.

Aus Gründen der wirtschaftlichen Darstellung sind Zweckgesellschaften künftig einzubeziehen.

Änderungen in der Behandlung der Equity-Methode

Grundsätzlich sind in einen Konzernabschluss die Muttergesellschaft sowie sämtliche unmittelbaren und mittelbaren Tochtergesellschaften einzubeziehen. Dies betrifft Unternehmen, an denen die Muttergesellschaft die Stimmenmehrheit und/oder mehr als 50 % der Anteile hält.

Assoziierte Unternehmen sind solche, an denen die Muttergesellschaft

20 bis 50 % hält. Für diese bleibt ein Beteiligungsansatz im Konzernabschluss bestehen und wird durch das Ergebnis der Gesellschaft angepasst.

Künftig wird hinsichtlich der Behandlung der Equity-Methode nur noch die sogenannten Buchwertmethode möglich sein. Das heißt, dass beim erstmaligen Ansatz der Gesellschaft im Konzernabschluss der Buchwert laut Jahresabschluss des Mutterunternehmens anzusetzen ist.

Änderungen beim Konzernanhang

Im dritten Teil unserer Serie hatten wir bereits die voraussichtlichen Änderungen im Anhang vorgestellt. Diese betreffen im Wesentlichen auch durch den Konzernanhang. Stichwortartig geben wir hier die wesentlichen Angaben kurz wieder:

- Angabe von nicht marktüblichen Geschäften mit nahestehenden Unternehmen und Personen
- Angabe von wesentlichen außerbilanziellen Geschäften
- Aufschlüsselung des Gesamthonorars des Abschlussprüfers
- Angabe einer Anteilsbesitzliste
- Angabe zu den Gründen der Einschätzung zu Eventualverbindlichkeiten
- Angaben zu „Anteilen an Spezialfonds“

Änderungen beim Konzernlagebericht

Künftig sind im Lagebericht die wesentlichen Merkmale des internen Risikomanagementsystems sowie das interne Kontrollsystem in Bezug auf den Konzernrechnungslegungsprozess zu beschreiben, wenn das Mutterunternehmen oder eines der einbezogenen Tochterunternehmen kapitalmarktorientiert ist.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit unserer Serie über das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz einen Überblick verschaffen konnten. Aus unserer Sicht ergibt sich bei einer Vielzahl von Unternehmen künftig ein weitergehender Beratungsbedarf, der aber auch mit der Chance verbunden ist, das eigene Unternehmen noch besser den tatsächlichen Verhältnissen entsprechend darzustellen.

Das MoMiG kommt mit Überraschungen



bdp hatte am 16.06.2008 zu einem Workshop über das „Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG)“ in

das Hotel Steigenberger eingeladen, um den über 30 Teilnehmern die anstehenden, teils gravierenden Änderungen vorzustellen und mit ihnen zu diskutieren.

Am 26.06.2008 hat der Deutsche Bundestag nun das MoMiG beschlossen, das im Oktober/November in Kraft treten wird. Der Gesetzgeber hat auch noch für ein paar Überraschungen gesorgt: Das Mindeststammkapital wird nicht wie bisher geplant auf 10.000 Euro abgesenkt, sondern es bleibt bei der „Seriositätsschwelle“ von 25.000 Euro. Es wird jedoch die haftungsbeschränkte Unternehmersgesellschaft eingeführt, die die Gründung von Gesellschaften mit nur einem Euro Stammkapital zulassen wird.

Die geplante Abschaffung der Pflicht zur Beurkundung von Gesellschaftsgründungen auf Basis der sogenannten Mustersatzung wird es nicht geben. Dafür sollen die Beurkundungsgebühren in diesen Fällen gesenkt werden. Um Gründungen zu beschleunigen, soll das Eintragungsverfahren vollständig von etwaigen Genehmigungserfordernissen wie z. B. die Eintragung in die Handwerksrolle abgekoppelt werden. – Wie bisher vorgesehen, wird das Recht der Kapitalaufbringung und des Eigenkapitalersatzes vollständig reformiert. Auch die Neuregelungen zum gutgläubigen Erwerb von Gesellschaftsanteilen, die Gesellschafterliste und die Möglichkeit, den Verwaltungssitz ins Ausland zu verlegen, wurden umgesetzt. bdp wird Sie über die Einzelheiten der Neuregelungen weiter informieren.

Dr. Jens-Christian Posselt

ist Rechtsanwalt und seit 2001 Partner bei bdp Hamburg.

Fax an bdp Berlin: 030 - 44 33 61 54
Fax an bdp Hamburg: 040 - 35 36 05

Ja, ich möchte gerne weitere Informationen.

- Ich interessiere mich für die Beratungsleistungen von bdp und möchte einen Termin vereinbaren. Bitte rufen Sie mich an.
- Eine Private-Equity-Finanzierung interessiert mich. Bitte begleiten Sie mich bei einem Finanzierungsvorhaben.
- Ich möchte meine Unternehmensstrategie überprüfen. Bitte kontaktieren Sie mich.
- Ich erwäge Investitionen in Polen. Bitte informieren Sie mich über meine Möglichkeiten.

Name _____

Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Telefon _____

Fax _____

E-Mail _____

Unterschrift _____



Bormann · Demant & Partner

Rechtsanwälte · Steuerberater
Wirtschaftsprüfer

Sozietät

Berlin

Danziger Straße 64
10435 Berlin

Bochum

Hattinger Straße 350
44795 Bochum

Bremen

in Kooperation mit
Graewe & Partner
Bredenstraße 11
28195 Bremen

Dresden

Hansastraße 18
01097 Dresden

Hamburg

Valentinskamp 88
20355 Hamburg

München

Maximilianstraße 10
80539 München

Rostock

Kunkeldanweg 12
18055 Rostock

Schwerin

Demmlerstraße 1
19053 Schwerin

Internet + E-Mail

www.bdp-team.de
info@bdp-team.de

Telefon + Fax bdp-Berlin

Tel. 030 – 44 33 61 - 0
Fax 030 – 44 33 61 - 54

Telefon + Fax bdp-Hamburg

Tel. 040 – 35 51 58 - 0
Fax 040 – 35 36 05

Herausgeber

bdp Venturis Management
Consultants GmbH
v. i. S. d. P. Matthias Schipper
Danziger Straße 64
10435 Berlin

Realisation + Redaktion

flamme rouge gmbh
www.flammerouge.com