

KMU-BERATER NEWS

Hotellerie & Gastronomie Rezepte für eine erfolgreiche Zukunft



Überreicht durch:

Ordnungsgemäße Kassenführung

Eine ordnungsgemäße Kassenführung ist vor allem für Unternehmen relevant, die überwiegend Barumsätze tätigen. Gerade hier werden bei Betriebsprüfungen nämlich oftmals Beanstandungen festgestellt, die nicht selten zu Hinzuschätzungen führen. Die Anforderungen an eine ordnungsgemäße Kassenführung, typische Fehler in der Praxis und die Konsequenzen hieraus sind Gegenstand des Beitrags.

1. Pflicht zur Kassenführung

Ausgangspunkt für die Verpflichtung zur Kassenführung ist regelmäßig die Buchführungspflicht. Die Bücher und Aufzeichnungen müssen den Vorschriften entsprechen.

Im Umkehrschluss sind Steuerpflichtige, die Ihren Gewinn durch Einnahmen-Überschussrechnungen ermitteln, grundsätzlich nicht zur Kassenbuchführung verpflichtet.

Beachten Sie: Eine Verpflichtung zur Einzelaufzeichnung ergibt sich jedoch auch für Einnahmen-Überschussrechner.

Die Aufzeichnungen sind lediglich so zu führen, dass sie dem konkreten Besteuerungszweck genügen. Sie können auch in der geordneten Ablage von Belegen bestehen.

Nichtsdestotrotz dürfte es für Einnahmen-Überschussrechner, die häufig Bargeschäfte tätigen, sinnvoll sein, ein Kassenbuch zu führen. Dies verschafft nämlich einen schnellen Überblick über die Einnahmen und Ausgaben und zeigt, wohin die liquiden Mittel geflossen sind.

2. Kassenarten

Grundsätzlich kann sich der Steuerpflichtige für eine Kassenart frei entscheiden. Nachfolgend werden die offenen Ladenkassen und Registrierkassen näher vorgestellt.

2.1 Offene Ladenkasse

Die offene Ladenkasse, auch Schubladenkasse genannt, wird ohne technische Unterstützung geführt. Entscheidet sich der Steuerpflichtige für die Kassenart, kann er die Tageseinnahmen mithilfe eines fortlaufend nummerierten Kassenberichts durch Rückrechnung aus dem gezählten Kassenbestand ermitteln.

Sinn und Zweck eines Kassenberichts ist demzufolge die richtige und nachvollziehbare Ermittlung der Bareinnahmen. Ein Kassenbericht kann beispielsweise wie folgt aussehen:

Tagesendbestand
(Endbestand zum Geschäftsschluss)
./ Anfangsbestand
(Kassenbestand des Vortrages)
= Zwischensumme
(Saldo aus Tageseinnahmen und Tagesausgaben)
+ Kassenausgaben des Tages
+ Geldtransit auf das betriebliche Konto oder weitere Kassen
+ Privatentnahmen
./ Privateinlagen
./ Sonstiges Tageseinnahmen
= Kasseneinnahmen des Tages

Beachten Sie: Bei Betriebsprüfungen werden oftmals Kassenberichte vorgelegt, die „glatte“ Zahlen beinhalten. Ergeben sich aus der Preisliste des Steuerpflichtigen jedoch regelmäßig Zahlen ohne Nachkommastellen, dürfte dies den Betriebsprüfer zu weiteren Prüfungen animieren.

2.2 Registrierkassen

In der Praxis werden oftmals elektronische Registrierkassen eingesetzt.

Beachten Sie: Insbesondere müssen alle steuerlich relevanten Einzeldaten einschließlich etwaiger mit dem Gerät elektronisch erzeugter Rechnungen unveränderbar und vollständig aufbewahrt werden.

Nach Auffassung des FG Hessen bezieht sich die Vorlagepflicht von mit einem Datenverarbeitungssystem erstellten Aufzeichnungen nur auf Aufzeichnungen, für die eine gesetzliche Aufbewahrungspflicht besteht. Eine Pflicht zur Vorlage von freiwillig geführten Kassen-Einzelaufzeichnungen der Barverkäufe besteht nicht, wenn ordnungsgemäße Tagesendsummen vorgelegt werden. Führt ein Apotheker freiwillig eine von seiner PC-Kasse erstellte Datei mit Einzelaufzeichnungen über Barverkäufe, so ist er nicht verpflichtet, dem FA diese Datei im Rahmen einer BP vorzulegen.

3. Folgen einer fehlerhaften Kassenführung

Die Buchführung und die Aufzeichnungen des Steuerpflichtigen, die den Vorschriften entsprechen, sind der Besteuerung zugrunde zu legen, soweit nach den Umständen des Einzelfalls kein Anlass besteht, ihre sachliche Richtigkeit zu beanstanden.

Damit eine Buchführung nicht ordnungsgemäß ist, müssen schwerwiegende Mängel vorliegen. Dabei kommt es nicht auf die formale Bedeutung des Buchführungsmangels an, sondern auf sein sachliches Gewicht.

Dieses ist danach zu beurteilen, ob trotz des Mangels die Nachprüfung der vom Steuerpflichtigen aufgestellten Bilanz möglich ist.

Hinweis: Liegen allein formelle Mängel in der Kassenführung vor, ist es für den Prüfer schwierig, einen Sicherheitszuschlag oder eine Schätzung durchzusetzen. In diesen Fällen wird der Prüfer jedoch regelmäßig weitere Prüfungshandlungen vornehmen, um die Beweiskraft der Buchführung zu erschüttern.

Handelt es sich jedoch um materielle Dinge (unvollständiges Verbuchen von Einnahmen), hat der Prüfer grundsätzlich die Möglichkeit, die Ordnungsmäßigkeit der Kasse zu verwerfen. Dies eröffnet ihm den Weg zu Sicherheitszuschlägen, Teilschätzungen oder sogar zu einer Vollschätzung.

4. Kassenvorgänge richtig erfassen

Um die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung zu gewährleisten, sollten in der Praxis insbesondere die nachfolgenden Punkte beachtet werden:

- Die Kasse ist täglich zu führen (Alle Kasseneinnahmen und Ausgaben täglich festhalten)
- Einzelaufzeichnungspflicht: Die Kassenaufzeichnungen müssen chronologisch sortiert und fortlaufend nummeriert werden. Die Tageseinnahmen sind getrennt nach 7% USt und 19% USt aufzuzeichnen.
- Kassensturzfähigkeit: Die Kassenaufzeichnungen sind so zu führen, dass der Soll-Bestand jederzeit mit dem Ist-Bestand der Geschäftskasse verglichen werden kann.
- Keine Buchung ohne Beleg: Für sämtliche Tageseinnahmen und Tagesausgaben müssen Belege vorliegen.
- Kassenminusbestände: Der Kassenbestand darf nie negativ sein
- Nachvollziehbarkeit von Veränderungen: Fehlerhafte Eintragungen sind so abzuändern, dass die ursprüngliche Erfassung lesbar und nachvollziehbar ist.

Beachten Sie: Auffällig hohe Kassenbestände deuten darauf hin, dass die Kasse nur rechnerisch geführt wurde. Betriebsprüfer gehen oftmals davon aus, dass hohe Bestände dazu dienen, Kassenfehlbeträge zu verdecken.



Rudolf Luginger
KMU-Berater



3 Fragen an:

Renate Mitulla,
Geschäftsführerin
DEHOGA Niedersachsen

1. Welche Anforderungen gibt es an einen guten Berater in der Hotellerie und Gastronomie?

Das Beratungspotenzial im Gastgewerbe ist sehr hoch. Die speziellen Anforderungen in Gastronomie und Hotellerie müssen von den

Beratern in ihre Analysen mit einfließen. Entsprechend müssen die Betriebsberater für das Gastgewerbe über einen hohen Erfahrungsschatz innerhalb der Gastronomie verfügen. Darüber hinaus müssen sie Kenntnis vom Markt und den jeweiligen Trends haben. Sie müssen unterscheiden können zwischen Trends und einem Hype, der sich im Zweifel nicht durchsetzen kann, und ob ein Trend zum jeweiligen Betrieb passt. Auch die Umstellung auf moderne Medien nimmt in den Beratungen zu. Da das Gastgewerbe sehr unterschiedlich in der Ausprägung ist, vom Imbissbetrieb bis zum 5-Sterne-Hotel sollten sich auch Berater auf bestimmte Zielgruppen konzentrieren. Je intensiver sie sich mit einem bestimmten Betriebstyp auseinandergesetzt haben, desto besser und zielgerichteter kann eine Beratung sein.

2. Womit beschäftigt sich gerade der DEHOGA?

Wir sind zum einen dabei politische Gespräche zu führen, um unseren Mitgliedern Wettbewerbsgleichheit zu verschaffen. Sei es die Aktion „Gleiche Steuern für Speisen“ oder die Wettbewerbsgleichheit bei Privatvermietung im Vergleich zu den Anforderungen an die klassische Hotellerie. Die gesetzlichen Hürden und der damit verbundene Bürokratieaufwand für die gewerblichen Unternehmer haben mittlerweile solche Ausmaße angenommen, dass es den Betrieben schwerfällt, ihre Nachfolger zu motivieren, den Betrieb zu übernehmen. Ein Hotelier oder

Gastronom hat sich selbständig gemacht, um den Gast zu verwöhnen, ihm eine tolle Zeit außerhalb des gewohnten Lebensraums zu geben und nicht dafür, im Büro zu sitzen und bürokratische Hürden zu überwinden. Da viele Gesetze und Verordnungen nicht zu verhindern waren, sehen wir es daher zum anderen als unsere Aufgabe an, unseren Mitgliedern Hilfestellung und Unterstützung bei der Umsetzung rechtlicher Bedingungen zu geben. Stichpunktartig nenne ich hier mal Allergenkennzeichnung, Pauschalreiserecht, Datenschutzgrundverordnung oder Hygieneschutzdokumentation.

3. Gibt es Möglichkeiten der Kooperation?

Der DEHOGA Niedersachsen berät im ersten Schritt Existenzgründer, die sich eventuell noch gar nicht endgültig entschieden haben, ob sie einen Betrieb übernehmen wollen oder nicht. Die weitere Beratung und intensivere Beratung in den Betrieben erfolgt dann über unsere Betriebsberater. Ein weiterer Ansatz könnte die Beratung und Unterstützung bei Förderanträgen und Weiterentwicklung des Hauses sein.

Auch bei Übernahme der nächsten Generation können wir uns vorstellen, hier gemeinsam mit den KMU-Beratern hilfreich an der Seite der Hoteliers und Gastronomen zu stehen. Überlegt werden kann auch, inwieweit gemeinsame Seminare und Informationsveranstaltungen dazu dienen, selbständige Unternehmer für die Zukunft fit zu machen.

Trends und Leitbilder als Beratungsgrundlage für die Hotellerie und Gastronomie

Im Rahmen von Nachfolgeprozessen, Finanzierungswünschen sowie zur Erhöhung der Rentabilität stellen Unternehmer immer wieder die Frage an die Berater: Wie sieht die Zukunft in der Gastronomie aus?

Wie kann ich mit meinem Betrieb überleben? Hier geben viele Berater häufig nur rezeptartige Vorschläge unter Berücksichtigung von Ernährungstrends oder Gestaltung der Gasträume, ohne dabei wirklich zwischen einer Modeerscheinung und einem Trend zu unterscheiden. Nur aufgrund der Definition eines klaren Leitbildes des Unternehmens werden Trends in Unternehmensstrategien aufgenommen. Die Kombination eines Leitbildes mit den gegenwärtigen Modeerscheinungen und Wünschen der Konsumenten lassen dann die entwickelte Strategie zum Erfolgsfaktor werden.

In unserer Gesellschaft ist ein großer Ruck zu erkennen, der auf den Gedankengang der Nachhaltigkeit zurückgeht. Auf dieser Basis haben sich Entscheidungsmuster der Konsumenten und das Marktverhalten verändert und sollten somit auch Bestandteil eines Leitbildes werden. Dieser Trend kann sehr gut von den gastronomischen Betrieben gelebt werden und deutliche Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Ernährungstrends sollte schon der Blick auf die Speisekarte erkennen lassen, dass der Betrieb nachhaltig geführt wird. Von Vorteil sind ein Zusammenspiel von regionalen Produkten mit internationalen Komponenten, von Qualität und Innovation. Glaubhafte ökologische Nachhaltigkeit bedeutet zum

Beispiel kurze Transportwege, keine unnötigen Verpackungen und die ganzheitliche Verarbeitung des Produktes. Derartige Inhalte eines Leitbildes dürfen für den Verbraucher sichtbar sein; es dient der Stärkung des eigenen Profils.

Auch soziale Aspekte sollten im Leitbild berücksichtigt werden. Der Umgang mit den Mitarbeitern, die Interaktion mit anderen Institutionen, Werte wie Verantwortung und Integrität sind wertvolle Bestandteile des Profils und helfen beim Aufbau eines Employer Brandings.

Durch die Definition eines Leitbildes im Gastgewerbe, das auf dem Gedankengang der Nachhaltigkeit aufbaut, lassen sich Unternehmensstrategien für Kapitalgeber und auch in der Nachfolge plausibel darstellen. Genau hier liegt der Wert dieses Ansatzes, damit am Ende auch die definierten Strategien gelebt werden und durch ein Controlling begleitet werden können. Der Konsument bzw. der Markt entscheidet am Ende immer unter einer Kosten-Nutzen-Relation und nicht allein nach dem Preis. Der Nutzen wird aber für den Konsumenten nur durch eine klare Strategie sichtbar, die am Ende durch das Unternehmen und dessen Mitarbeiter präsentiert wird. Hierzu müssen alle das Leitbild verstanden und akzeptiert haben. Dieser Prozess ist eine Herausforderung für die Beratung und bedarf auch selbst eines klaren Beratungsansatzes, der wiederum mit der Definition des zukünftigen Leitbildes des Unternehmens beginnt.

Dr. Hartmut Meyer
KMU-Berater

Durch Führungsstärke dem Fachkräftemangel begegnen

Fast jeder zweite Betrieb in der Hotellerie und Gastronomie findet nur schwer Mitarbeiter und noch mehr Betriebe haben Probleme, Mitarbeiter langfristig an ihr Unternehmen zu binden. Ein Berater, der gleich einen Koch oder Kellner mitbringen kann, wäre ein sehr gefragter Berater. In der Fachpresse werden unterschiedliche Lösungsansätze vorgestellt wie der Aufbau eines Employer Brandings, Steigerung des Images einer Beschäftigung im Gastgewerbe, Umgang mit Generation Y oder die Chancen, Flüchtlinge im Unternehmen mit aufzunehmen.

Trennt man jedoch einmal die Unternehmen mit erheblichen Problemen in der Personalrekrutierung von den Unternehmen mit geringen Problemen, so fallen immer wieder der Führungsstil und die Organisation als Erfolgsfaktoren auf. Eine Herausforderung an Unternehmen und Berater, hier einen dringend notwendigen Wandel herbeizuführen.

Die Generation Y oder auch heute schon Z sind bekannt als Digital Natives und suchen bereits während ihrer Ausbildung eine Wertschätzung und Sinnhaftigkeit in der Tätigkeit. Alles Werte, die grundsätzlich eher altersunabhängig sind. Ein von sich selbst eingenommener Führungsstil oder häufig in der Küche vorzufindender autoritärer Führungsstil wird heute von allen Altersgruppen nicht mehr akzeptiert. Aufgrund eines Arbeitnehmermarktes werden solche Fehler nicht mehr vergeben und besonders die jüngeren Generationen spüren geringere soziale Verbindlichkeiten gegenüber dem Unternehmen.

Dies bedeutet nicht, dass man die Belange des Unternehmens nicht in den Vordergrund stellen darf. Jedoch muss der Führungsstil auf einem ehrlichen, wertschätzenden und sachorientierten Ansatz beruhen. Ein solcher Ansatz hilft auch deutlich, die Abbrecher-



quote im Ausbildungsbereich zu reduzieren. Fehler in der Personalführung werden heute nicht mehr toleriert.

Mitarbeiter in der Gastronomie und Hotellerie sind keine Autoren, aber gegenüber der Digitalisierung sehr affin. Aus diesem Grunde gilt es stärker, soziale Netzwerke und die eigene Homepage als Medium der Rekrutierung zu nutzen. Besonders ein Download eigener Personalbögen kann die Hemmschwelle für Bewerbungen deutlich reduzieren und überliefert die Informationen, die für die Mitarbeiterauswahl wichtig sind.

Der Ruf eines Arbeitgebers wird deutlich durch die Mitarbeiter geprägt. Diesen Ruf kann man schon stark beeinflussen durch pünktliche und verlässliche Lohn- und Gehaltszahlungen und planbare Mitarbeiter-einsätze. Teilschichten oder unangekündigte Überstunden aufgrund von Mitarbeitermangel werden heute nur noch temporär mitgetragen. In diesem Bereich schafft jedoch die einziehende Digitalisierung im Gastgewerbe eine Reihe von neuen Chancen, die ganzheitlich auf ein Unternehmen ihre Wirkung zeigen. Besonders die Küchentechnik erlaubt die Prozesse zwischen der Produktion und der Ausgabe deutlich voneinander zu trennen und schafft somit die un-

geliebten Teilschichten fast ab. Weiterhin schafft der Einsatz von „Self-Cooking-Centres“ eine höhere Mitarbeiterproduktivität. Dies hat zur Folge, dass sich der Personalbedarf per se reduziert und das Unternehmen aufgrund der höheren Produktivität bessere Gehälter zahlen kann. Ein Kritikpunkt, der auch gerne den Unternehmen entgegengebracht wird. Die Digitalisierung erlaubt, dass Mitarbeiter durch eine App den Dienstplan mitgestalten. Dabei stellt der Arbeitgeber seine Planbesetzung der Schichten ins Netz und die Mitarbeiter tragen sich selbst für die Schichten ein. Somit schafft man automatisch eine Balance zwischen den betrieblichen und den Mitarbeiteransprüchen und kommt gleichzeitig den Digital Natives entgegen.

Im Gastgewerbe ist heute der Einsatz von Migranten sowie Menschen mit Fluchterfahrungen nicht mehr wegzudenken. Auch hier liegen Chancen für die Hotellerie und die Gastronomie in der langfristigen Personalrekrutierung. Es gilt, kulturelle Aspekte zu berücksichtigen und durch Führungsstärke eine gemeinsame Unternehmenskultur aufzubauen, ohne dabei das Ziel des eigenen Hauses in den Hintergrund zu stellen.

Dr. Hartmut Meyer
KMU-Berater

Anzeige

Agenda:
Vermittler



SO EINFACH IST DAS.

Software vermitteln, Provision kassieren!
Jetzt gleich registrieren und loslegen:

agenda-vermittler.de

Finanzierung im Gastgewerbe

Immer wieder wird behauptet, dass die Kreditwirtschaft dem Gastgewerbe gegenüber Vorbehalte hat. Fundiert ist diese Behauptung nicht, denn das Gastgewerbe hat keine größere Kreditausfallquote als andere bedeutende Branchen. Die Gründe für das Scheitern von Finanzierungsanträgen liegen neben einer zum Beispiel in Tourismusgebieten zu beobachtenden Ballung von Kreditrisiken vor allem im Bereich Gastronomie in der mangelhaften oder unprofessionellen Vorbereitung von Finanzierungen, sowie im hohen Anteil von Anlagevermögen in der Bilanz bzw. anlagebedingten Aufwendungen in Form von Pachten in der Gewinn- und Verlustrechnung. Umso mehr müssen Finanzierungen im Gastgewerbe von branchenkundigen Beratern begleitet werden, wie sie sich in der Fachgruppe Hotellerie & Gastronomie der KMU-Berater zusammengefunden haben.



Daneben finden wir andere Abweichungen zu Branchen, die von vielen Beratern im Mittelstand üblicherweise betreut werden. Die Personalkostenquote ist überdurchschnittlich hoch, und das Betriebskonzept muss an örtliche Gegebenheiten, den Fähigkeiten des Hoteliers oder Gastronomen und seines Teams angepasst sein. Nicht zuletzt sind Bauplanungen in Hotellerie und Gastronomie, die von selten in diesem Bereich tätigen Architekten ausgeführt wurden, per se unwirtschaftlich, was sich in der Betriebsphase in den meisten Fällen nicht mehr ohne teure Kapitalschnitte kompensieren lässt.

Daher auch der Kalauer bei Investitionen: „Des Ersten Tod, des Zweiten Not, des Dritten Brot“.

Die Quote der Pachtbetriebe im Verhältnis zu den Eigentumsbetrieben steigt immer mehr, nicht nur aufgrund von Betriebsaufspaltungen. Deshalb hat sich in Kostenrechnungen die getrennte Betrachtung von betriebsbedingten und anlagebedingten Aufwendungen durchgesetzt. So stellt u. a. die DATEV auch spezielle Kontenrahmen zur Verfügung, die jedoch nur von den wenigsten Hoteliers und Gastronomen eingesetzt werden. Jahresabschlüsse und BWAs müssen daher professionell so interpretiert werden, dass sie von Kreditinstituten mit Betriebsvergleichen und internen Systemen etwa der Sparkassenorganisation, verglichen werden können. Branchenfremde Berater begehen jedoch oft den Fehler, diese Betriebsvergleiche mechanisch anzuwenden, ohne beispielsweise die Erlösstrukturen eines Betriebs (Logisumsätze, Speisenumsätze, Getränkeumsätze usw.) zu berücksichtigen. Auch die Personalaufwendungen sind stark abhängig vom Betriebskonzept und anderen Gegebenheiten.

Während Pachtbetriebe oft unter nicht rentablen Pachtbedingungen leiden, sind insbesondere bei neueren Eigentumsbetrieben zu hohe Gestehungskosten häufig ursächlich für wirtschaftliche Probleme. Gute Berater können dies schnell erkennen und insbesondere bei Neuplanungen von Betrieben korrigierend einwirken.

Ein wesentliches weiteres Hindernis für Finanzierungen ist eine häufig zu geringe Eigenkapitalquote. Gerade bei der hohen Anlagenintensität und Fixkostenquote im Gastgewerbe (vor allem der Hotellerie) ist eine ausreichende Eigenkapitalausstattung wichtig, um bei unvorhergesehenen Umsatzschwankungen die wirtschaftliche Stabilität des Betriebes aufrechtzuerhalten.

Das Gastgewerbe ist eine ausgesprochene „KMU-Branche“: Der Anteil der Unternehmen mit mehr als 100 Millionen € Umsatz lässt sich in ganz Deutschland an wenigen Händen abzählen. Über 90% aller rund 220.000 Unternehmen überschreiten nicht einmal die Grenze von 1 Million € Jahresumsatz. Die Gegebenheiten in den einzelnen Betrieben sind trotz des Trends zur Systemgastronomie und Kettenhotellerie sehr unterschiedlich, zum großen Teil auch regional und von Stadt-Land-Gegensätzen geprägt. Individuelle Beratung mit in der Praxis erprobten Fachkenntnissen ist daher für jeden qualifizierten Berater ein Muss. Die Fachgruppe Hotellerie & Gastronomie bietet dafür auch ständige Fortbildungsmöglichkeiten und Austausch mit anderen Kollegen.

Erhard Stamberger
KMU-Berater

Anzeige

NWB Rechnungswesen

Unternehmensanierung – ganz praktisch!

Der einfache Weg aus der Krise



Mit wertvollen Checklisten, die die praktische Arbeit und Umsetzung erleichtern!

Unternehmensanierung
von Leoprechting (Hrsg.)
2. Auflage, 2018. Gebunden.
XXV, 428 Seiten. € 89,-
ISBN 978-3-482-57712-3
📄 Online-Version inklusive

nwb GUTE ANTWORT



Autoren dieser Ausgabe



Dr. Hartmut Meyer



Erhard Stammberger



Rudolf Luginger



Termine

Fachgruppen

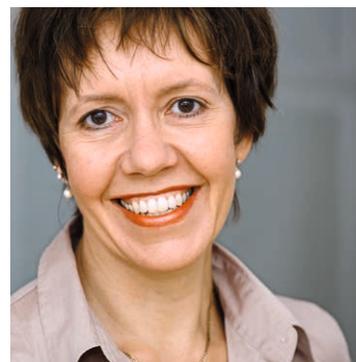
25.10.2018	Fachgruppe Hotellerie & Gastronomie
06.11.2018	Fachgruppe Finanzierung-Rating
08.11.2018	Fachgruppe Sanierung
14.11.2018	Fachgruppe Bauwirtschaft
16.11.2018	Fachgruppe Unternehmensnachfolge
03.12.2018	Fachgruppe Fördermittelberatung

Regionalgruppen

25.10.2018	Regionalgruppe Ost
29.11.2018	Regionalgruppe West

Verbandstermine

26. + 27.10.2018	Herbstfachtagung
------------------	------------------



„Nicht alles wissen – aber wissen,
wer es weiß. So sorgt unser
Verband mit geballter Power
für umfassende Beratung
im Mittelstand.“

KMU-Beraterin Katja Theunissen



Neue Mitglieder

Als neue Mitglieder begrüßen wir herzlich im Bundesverband Die KMU-Berater und freuen uns auf intensiven und kreativen Austausch:

Christopher Kunke, 40237 Düsseldorf

Ingo Rakemann, 50968 Köln

Harald Blum, 36124 Eichenzell

Markus Hintze, 45659 Recklinghausen

Alle unsere Mitglieder finden Sie auf www.kmu-beraterboerse.de



DIE KMU-BERATER
Bundesverband freier Berater e.V.

Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e. V.
Elisenstraße 12–14
D-50667 Köln

Redaktion:
Dr. Hartmut Meyer

Ansprechpartnerin:
Petra Lücke

Telefon: 0221–27 106 106
Telefax: 0221–27 106 107
info@kmu-berater.de
www.kmu-berater.de



Layout/Satz: CGW GmbH, Willich
Fotos: © Die KMU-Berater